

Projekt zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve společnosti Kayaku Safety Systems Europe a. s.

Bc. Jana Orságová

Diplomová práce
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Jana Orságová
Osobní číslo: M20915
Studijní program: N0413A050031 Management a marketing
Specializace: Marketing management
Forma studia: Kombinovaná
Téma práce: Projekt zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve společnosti Kayaku Safety Systems Europe a. s.

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Vypracujte literární rešerši z oblasti spokojenosti a motivace zaměstnanců.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav pracovní spokojenosti ve firmě Kayaku Safety Systems Europe a. s. a zjistěte, jestli v uvedené společnosti je uplatňován japonský styl řízení.
- Zhodnoťte výsledky analýzy a navrhněte opatření k zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců vybrané firmy.
- Projekt podrobte nákladové a rizikové analýze.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

- ARMSTRONG, Michael. *How to be an even better manager: a complete A-Z of proven techniques and essential skills*. Tenth edition. London: Kogan Page, 2017, 325 s. ISBN 978-0-7494-8027-1.
- BĚLOHLÁVEK, František. *25 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2016, 175 s. ISBN 978-80-247-5872-5.
- DE MENTE, Boye. *Japan: understanding & dealing with the new Japanese way of doing business!: the foundations of Japanese behavior*. First edition. [S.l.]: Phoenix Books, 2012, 197 s. ISBN 978-1-4699-8616-6.
- SHIMIZU, Shigeo. *Japanese-style management: from crisis to reformation in the age of abenomics*. First edition. London: LID Publishing, 2013, 224 s. ISBN 978-1-9077-9440-7.
- URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. 1. vydání. Praha: Grada, 2017, 157 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Janka Vydrová, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **11. února 2022**
Termín odevzdání diplomové práce: **27. dubna 2022**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 11. února 2022

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: ...Jana Orságová.....

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá návrhem a zpracováním projektu zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve firmě Kayaku Safety Systems Europe a. s. Práce byla rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. V teoretické části byly vysvětleny některé poznatky z oblasti řízení lidských zdrojů, pracovní spokojenosti, motivace a také odměňování. Byl zmíněn i japonský styl řízení, protože mateřská společnost sídlí v Japonsku. V praktické části byla představena společnost, dále je provedena analýza spokojenosti zaměstnanců vybrané společnosti, a to jak na základě dotazníkového šetření, tak i rozhovorů se současnými a bývalými zaměstnanci, recenzemi a také SWOT-analýzou. Na základě výsledků provedených analýz byl navržen projekt vedoucí ke zvýšení spokojenosti v uvedené firmě a ten byl následně podroben nákladové, rizikové a časové analýze.

Klíčová slova: lidské zdroje, spokojenost, motivace, ohodnocení, japonský styl řízení, dotazníkové šetření, projekt

ABSTRACT

The diploma thesis deals with the design and elaboration of the project to increase employee satisfaction in the company named Kayaku Safety Systems Europe a. s. The thesis was divided into two parts – theoretical and practical. The theoretical part explained some knowledge in the field of human resources management, job satisfaction, motivation and also remuneration. It was mentioned japanese-style management too. In the practical part, the company was introduced, was effected an analysis of the satisfaction of the employees of the selected company, based on a questionnaire survey, interviews with actual and ex employees, recensions and SWOT analysis. On the basics of the results of the effected analyses, a project was proposed to increase satisfaction in the company and it was subsequently subjected to a cost, risk and time analysis.

Keywords: human resources, satisfaction, motivation, remuneration, japanese-style management, questionnaire survey, project

Děkuji především své vedoucí diplomové práce za trpělivost a cenné rady a připomínky. Dále děkuji rodině a svým kamarádům za pomoc a samozřejmě také trpělivost a hlavně, že to se mnou ty poslední měsíce vydrželi.

„Přímé a prosté jednání budí v lidech všechny dobré instinkty. Jednáš-li otevřeně s úmyslem posloužiti lidem, tvůj úspěch je neodvratný.“ (Tomáš Baťa)

„Máme jen svoji práci. Jen v práci můžeme čekat lepší budoucnost. Avšak i o tuto práci musíme svádět denně těžké boje v naší vlasti i za hranicemi. Uhájíme si ji jen tehdy, když budeme mezi sebou stále závodit, kdo dříve a kdo lépe.“ (Tomáš Baťa)

„Nemůže býti bohatství tam, kde lidé jsou zaměstnáni vzájemným podváděním; nemají času na vybudování hodnot, na vytvoření bohatství.“ (Tomáš Baťa)

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

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
1.1 CO JE LIDSKÝ ZDROJ A JEJICH TYPY	12
1.2 ROLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
2 PRACOVNÍ SPOKOJENOST	15
2.1 VYSVĚTLENÍ POJMU	15
2.2 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOST	15
2.2.1 Faktory posilující pracovní spokojenost	16
2.2.2 Faktory zeslabující pracovní spokojenost	16
3 MOTIVACE	18
3.1 CO JE TO MOTIVACE A JAK FUNGUJE	18
3.1.1 Základní pravidlo motivace.....	19
3.1.2 Klíčové zásady motivace.....	19
3.2 TEORIE MOTIVACE.....	20
3.3 TYPY MOTIVACE.....	21
3.3.1 Pracovní motivace	21
3.3.2 Deset kroků, jak dosáhnout vyšší úrovně motivace	21
3.4 MOTIVAČNÍ NÁSTROJE	22
3.5 TYPY PROBLÉMOVÝCH LIDÍ	23
4 ODMĚŇOVÁNÍ	24
4.1 CÍLE ODMĚŇOVÁNÍ.....	24
4.3 FORMY ODMĚŇOVÁNÍ.....	25
5 JAPONSKÝ STYL ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI	27
5.1 HISTORIE	27
5.2 JAPONSKÁ SPECIFIKA.....	28
5.3 JAPONSKÉ METODY A KONCEPTY.....	29
5.4 PŘÍSTUP K ZAMĚSTNANCŮM	30
SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	31
II PRAKTICKÁ ČÁST	32
6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	33
6.1 POSKYTOVANÉ SLUŽBY	34
6.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	34

6.3	HOSPODAŘENÍ.....	35
6.4	ETICKÝ KODEX A CHARTA ETIKY.....	35
6.5	MOTIVAČNÍ SYSTÉM SPOLEČNOSTI.....	37
7	ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZAMĚŠTNANCŮ.....	39
7.1	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ A JEHO METODIKA	39
7.1.1	Výsledky – vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníkového šetření	40
7.1.2	Kvadrantová analýza.....	47
7.1.3	NPS – Net Promoter Score přeloženo jako „skóre čistého promotéra“	63
7.2	ROZHOVORY VE SPOLEČNOSTI I MIMO NI.....	65
7.3	RECENZE NA ATMOSKOP.CZ.....	66
7.4	SWOT-ANALÝZA.....	67
	SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	70
8	PROJEKT ZVÝŠENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚŠTNANCŮ.....	72
8.1	CÍLE PROJEKTU.....	72
8.2	POPIS A NAVRHOVANÉ ZMĚNY.....	72
8.2.1	Balíček komunikace	73
8.2.2	Balíček hmotný	74
8.2.3	Balíček nehmotný.....	78
8.3	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	79
8.3.1	Komunikační balíček	79
8.3.2	Balíček nehmotný.....	80
8.3.3	Balíček hmotný	80
8.4	RIZIKOVÁ ANALÝZA.....	82
8.5	ČASOVÁ ANALÝZA	83
	SHRNUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI	86
	ZÁVĚR	88
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	89
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	94
	SEZNAM OBRÁZKŮ	95
	SEZNAM TABULEK.....	96
	SEZNAM PŘÍLOH.....	98

ÚVOD

Co si můžeme představit pod pojmem spokojenost. Pro každého člověka to může znamenat něco jiného a přeci to může být hnací motor našeho života. Být spokojený jako člověk, rodič, partner (partnerka), manžel (manželka) ale i jako zaměstnanec. Velkou část svého života věnujeme práci, která je důležitá pro naše živobytí, tak i pro náš osobní rozvoj. Zaměstnanci mohou být spokojení se svou prací a tím, co dělají, nebo také nespokojení. Pokud jsou nespokojení, tak je zásadní něco změnit, aby se spokojenost zlepšila nebo zvýšila. A právě tím se budu zabývat ve své diplomové práci.

Důležitou součástí spokojenosti je i motivace. To, co nás žene kupředu, ponouká nám nové ideje a snaží se z nás dostat „to nejlepší“. Může být velmi složité namotivovat někoho nebo i sám sebe, tak abychom podávali nejen v pracovní oblasti co nejlepší výsledky. Mnohem horší ale je, když motivace chybí. Může se dokonce i stát, že se vyčerpají všechny možnosti k namotivování určitého člověka – zaměstnance, protože s některým typem zaměstnanců je těžké pracovat, ale je důležité zkusit všechny možné i nemožné metody, jak povzbuzovat jejich motivaci.

Další neopomenutelnou součástí, jak zajistit zaměstnancům spokojenost je ohodnocení, které může mít mnoho forem. Nikdo přeci nebude pracovat „zadarmo“. Nejde tady jen o ohodnocení v penězích, ale i o různá nepeněžítá. Někdy totiž „jen“ vlídné slovo – pochvala, dokáže udělat „zázraky“.

Důležité je se dívat do budoucna. Mít vize a cíle a jít kupředu. Stále se můžeme zlepšovat, záleží to nás. My jsme lidské zdroje, bez kterých se zatím firmy neobejdou. I když se dělají chyby a stále budou, člověk potažmo zaměstnanec nesmí ztrácet motivaci a chuť do práce, neboť její ztráta může mít pro společnost nedozírné následky. Samozřejmě nejde vždy vyhovět každému, a to je jedním z úkolů řízení lidských zdrojů býti prozíravý a vybrat na určitou pozici toho určitého člověka, který tam zapadne a bude vytvářet pro firmu kýžené výsledky.

Pro zaměstnavatele je tedy přímo žádoucí, aby jejich zaměstnanci byli spokojení a měli by se snažit dělat pro to co nejvíce, být kreativní vymýšlet pro ně nové způsoby ohodnocení, které budou odpovídat jejich schopnostem a výkonu. To samé platí i u motivace, protože zaměstnanec musí mít nějaký podnět a důvod, proč danou věc dělá.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je zpracování projektu na zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve firmě Kayaku Safety Systems Europe a. s.

V teoretické části je cílem vypracovat literární rešerši z odborné literatury a jiných zdrojů z oblasti řízení lidských zdrojů, pracovní spokojenosti, motivace, odměňování zaměstnanců a japonského stylu řízení.

Praktická část má za cíl analyzovat spokojenost ve firmě Kayaku Safety Systems Europe a. s. (dále už jen KSE viz seznam zkratk) za pomoci kvantitativního ale i kvalitativního výzkumu, a to dotazníkového šetření, interních materiálů firmy ale i rozhovorů se současnými a bývalými zaměstnanci. Dotazník obsahuje 20 otázek, které se dělí na otázky týkající se spokojenosti s různými faktory a profilových otázek zaměstnance. Dílčím cílem je zjistit, která část zaměstnanců je méně a která více spokojená, a v čem tkví problém jejich nespokojenosti a navzájem skupiny porovnat. Dotazníkové šetření je vyhodnoceno na webových stránkách Survio.cz, kde byla část odevzdaných tištěných dotazníků do nich přepsána manuálně. Následně ze dvou otázek dotazníkového šetření vychází kvadrantová analýza a z jedné otázky ohledně doporučení je spočítáno i Net Promoter Score (dále už jen NPS viz seznam zkratk).

Další dílčím cílem je zjistit, zdali je ve firmě uplatňován japonský styl řízení, když firma patří pod společnost sídlící v Japonsku, a to na základě rozhovoru se zaměstnancem z vedení firmy, dalších rozhovorů se zaměstnanci z jiných oddělení firmy, odpovědí na otevřené otázky dotazníku a interních materiálů firmy. Dále je proveden i menší rozbor webových stránek Atmoskop.cz, kde na firmu KSE byly publikovány recenze od současných ale i bývalých zaměstnanců. Nakonec byla provedena SWOT-analýza jako souhrn všech získaných informací o firmě a spokojenosti zaměstnanců. Byly popsány silné a slabé stránky, ale také příležitosti, které firma má, a hrozby, které ji ohrožují, kde informace byly čerpány i z výroční zprávy firmy z loňského roku.

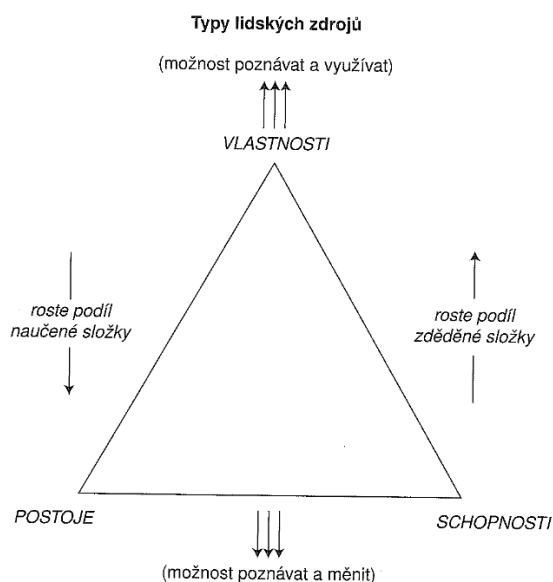
I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů je obsáhlá disciplína, které se zabývá prací se zaměstnanci jako celkem a k tomu musí využívat různorodé nástroje. Je zařazena i do manažerských funkcí a obsahuje i několik strategických hledisek. Slouží jako podpora managementu, který je zodpovědný za kvalifikovaný personál ve firmě. (Janišová a Křivánek, 2013)

1.1 Co je lidský zdroj a jejich typy

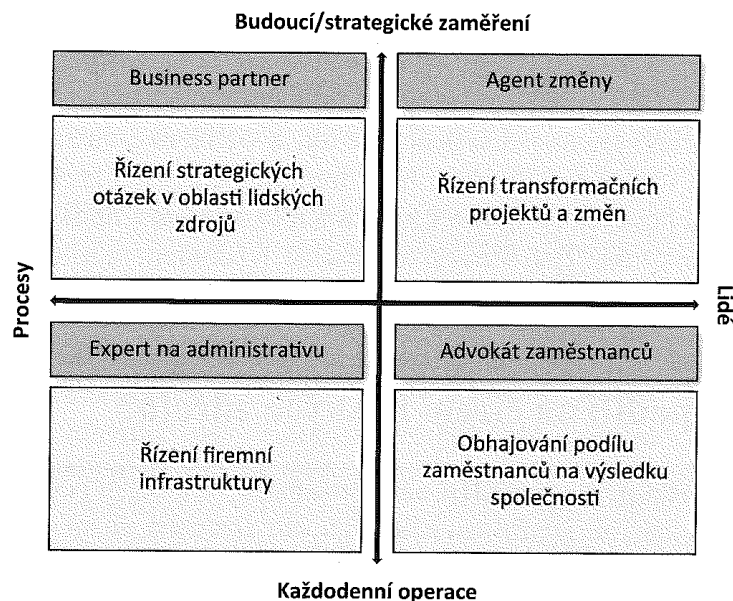
Podle Plamínka (2018) je lidským zdrojem jen potenciál k výkonu, ne lidé samotní, ti jsou jen jeho nositeli. Na obrázku 1 lze vidět rozdělení lidských zdrojů na vlastnosti, postoje a schopnosti. Vlastnosti jsou jen těžko měnitelné a mohou být přiřazeny k temperamentu a často jsou zděděné. Souvisí s naší psychologickou a biologickou podstatou. Do schopností jsou naopak zařazeny dovednosti a znalosti, které jdou měnit a rozvíjet vhodným vzděláním a kurzy. Některé znalosti jsme si osvojili vědomě jiné zase nevědomě. Postoje jsou zase rozhodující v tom, jestli lidé budou svůj potenciál využívat k dosažení určitých cílů nebo ne. Samozřejmě ani samotné postoje nestačí, aby člověk byl způsobilý k určitým výkonům, musíme je kombinovat s vlastnostmi a schopnostmi.



Obrázek 1 Typy lidských zdrojů (Jiří Plamínek, 2018, s. 75)

1.2 Role řízení lidských zdrojů

Podle Janišové a Křivánka (2013) k nejpoužívanějším modelům z hlediska teorie patří model Davida Ulricha, který přesně popisuje hlediska řízení lidských zdrojů, které dávají podnikání největší hodnotu viz obrázek 2.



Obrázek 2 Model Davida Ulricha (Ulrich, 1997, s. 171)

Model vymezuje čtyři důležité role řízení lidských zdrojů:

- partnera na obchodní záležitosti;
- nositele změny;
- obhájce zaměstnanců;
- odborníka na úřednictví.

Další pohled je, jak se dívá na role řízení lidských zdrojů Armstrong (2020) - co všechno musí manažeři udělat a jací musí být, aby zaměstnanci udělali vše, co je po nich požadováno:

- umět své zaměstnance motivovat
- dohlížet, aby všichni zaměstnanci nebo skupiny zaměstnanců přesně chápali, co je od nich vyžadováno a aby splnili vše, co mají splnit

- chovat se k lidem spravedlivě a ohleduplně a převážně s respektem
- každý manažer by měl své zaměstnance zařadit na správnou pozici, aby mohli adekvátně využít své schopnosti a dovednosti
- být vůdci a umět vést lidi
- umět efektivně řešit problémy, konflikty a těžkosti, které jsou ve firmě na denní pořádku.

2 PRACOVNÍ SPOKOJENOST

Dělat něco, co nás baví, a ještě dostat za to zapláceno. Bohužel to není tak jednoduché a dosáhnout pracovní spokojenosti je ovlivněno mnoha faktory.

2.1 Vysvětlení pojmu

Pathé nahlíží na spokojenost takto: (2020, s. 147) „*Spokojenost je motorem úspěchu. Kdo je dlouhodobě nespokojený, nestane se v průběhu doby top zaměstnancem.*“

„*Pracovní spokojenost můžeme chápat jako příjemný nebo pozitivní emocionální stav plynoucí z hodnocení něčí práce nebo pracovní zkušenosti. Dá se taky chápat jako spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami.*“ (wikisofia.cz, © 2013)

Jak můžeme docílit nejen spokojenosti, radosti a úspěchu? Toto kdysi řekl velikán Tomáš Baťa (Maroszová, 2019, s. 64–65) - spojením nejen síly těla, ale také síly ducha.

„*Sílou ducha! – Jak nabudete síly ducha?*“

1. *Prací užitečnou a rozumnou. Práce Vás činí neodvislými a buduje Vaše sebevědomí.*
2. *Určitým, jasným cílem. Mějte plán nejen pro roky, ale i pro hodiny, minuty a i vteřiny.*
3. *Kázní, pravidelností, důsledností. Podřizujte se vlastnímu duchu. Pěstujte smysl pro organizaci spolupráce.*
4. *Veselou myslí, humorem. Hledejte jasné body v životě.*
5. *Silnou vůlí. Nebojte se. Nenaříkejte. Věřte si. Počítejte s překážkami.*
6. *Důkladností. Nedělejte ničeho na polovici.*
7. *Rozvahou. Dvakrát měř, jednou řež. Buďte opatrní ve slibech. Držte dané slovo.*
8. *Přívětivostí a slušným chováním.*
9. *Pravdivostí a spravedlností.*
10. *Klidem. Buďme pány sebe.*“

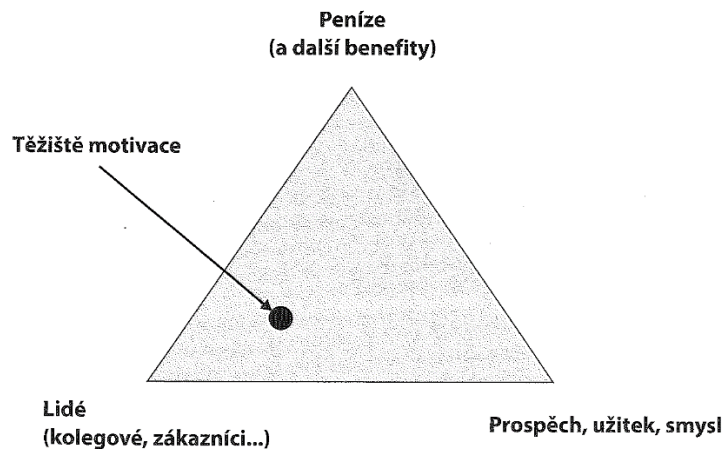
2.2 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

Proč lidé chodí do práce? Jaké jsou tedy důvody, které je „motivují“, aby tam chodili:

1. Peníze – bez nich se člověk neobejde – existenční jistoty.

2. Kolektiv lidí – člověk si v práci najde přátele, se kterými se rád setkává a může řešit nejen pracovní věci.
3. Smysl či užitek – lidé chtějí vědět, že to, co dělají, má nějaký smysl a je to užitečné.

Představte si pro zjednodušení trojúhelník.



Obrázek 3 Trojúhelník podle Bednáře (2018, s. 15)

Mezi časté znaky nespokojenosti patří vysoká fluktuace a častá onemocnění zaměstnanců (Pathé, 2020)

2.2.1 Faktory posilující pracovní spokojenost

- „Průhledná organizační a personální politika
- Jasně a přiměřeně určené cíle vlastní práce
- Různorodá práce
- Možnost vlastní kontroly nad svojí prací, tzn. větší autonomie
- Příležitosti využití vlastních schopností a zkušeností při práci
- Ocenění práce a sociální pozice v organizaci a ve skupině
- Finanční ohodnocení
- Optimální spolupráce a mezilidské vztahy
- Bezpečnost vykonávané práce“ (wikisofia.cz, © 2013)

2.2.2 Faktory zeslabující pracovní spokojenost

- „Převaha nepředvídatelných vlivů na práci

- *Časový stres*
- *Pracovní zátěž*
- *Nereálně pracovní nároky*
- *Sociální „nepohoda“ na pracovišti a špatné vztahy se spolupracovníky a nadřízeným*
- *Nedostatek času na osobní a rodinný život*
- *Psychosomatické důsledky práce“ (wikisofia.cz, © 2013)*

3 MOTIVACE

Plamínek (2015) se domnívá, že hra představuje důležitou roli v pracovním životě, protože ten, kdo si při práci umí hrát, toho také více udělá.

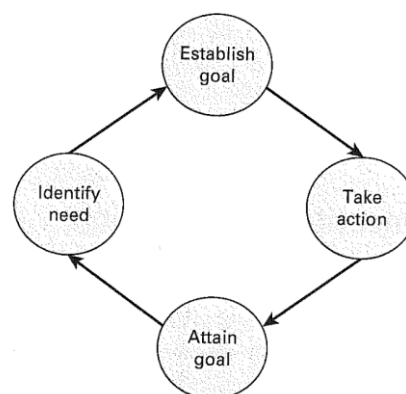
Hlavním úkolem vedoucích pracovníků je umět motivovat své podřízené, protože motivovaní zaměstnanci pracují s větším úsilím, ochotou a vstřícností. Také tolik nechybují, nemusíte na ně tolik dohlížet a kontrolovat je, jestli vše dělají tak, jak mají. Z toho plyne, že dosahují i lepších výsledků. Celkově to lépe působí na klienty nebo obchodní partnery společnosti (Urban, 2017).

3.1 Co je to motivace a jak funguje

Dle Plamínka (2015) je smyslem motivace si prostě vytvořit kladný vztah k výkonu nebo typu chování. Motivace je určitý proces nebo také výsledek toho procesu, něco se děje, někdo je ovlivňován někým, jako když existuje ten pozitivní vztah nezávisle.

Takto na motivaci nahlíží Armstrong (2020, s. 40): „*Motivaci lze popsat jako impuls k chování, které směřuje k dosažení určitého cíle. Dobře motivovaní lidé mají jasně definované cíle a podnikají kroky, které jim mají pomoci těchto cílů dosáhnout. Takoví lidé mohou být motivováni „sami od sebe“. Pokud to znamená, že jdou správným směrem, aby dosáhli toho, čeho dosáhnout chtějí, pak je to ta nejlepší forma motivace. Ale na takovou motivaci se nemůžete vždy spolehnout. Většina lidí musí být motivována ve větší či menší míře zvenčí.*“

Na obrázku níže vidíme proces motivace od Armstronga, který ho popisuje ve čtyřech krocích jako určení přesné potřeby, stanovení cíle, zahájení činnosti a dosažení určitého cíle.



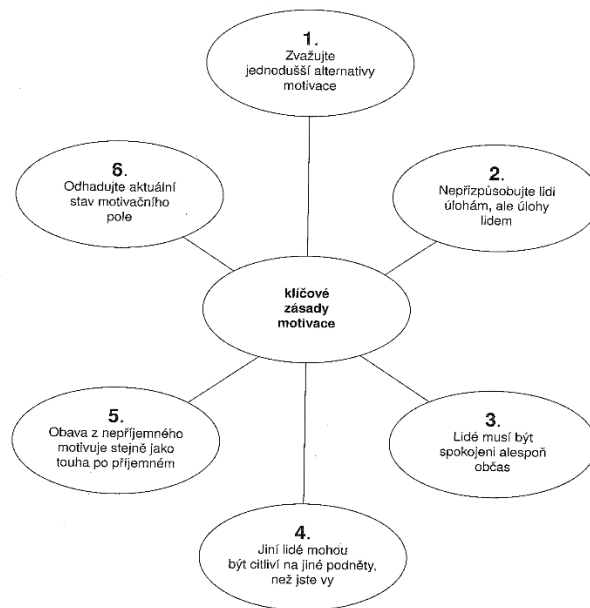
Obrázek 4 Proces motivace (Armstrong, ©2017, s. 25)

3.1.1 Základní pravidlo motivace

„Většina pracovníků jedná racionálně: snaží se postupovat tak, aby získali odměnu (hmotnou i nehmotnou) a vyvarovali se nebezpečí, že ji nedostanou, případně budou jinak sankcionováni. **Odměny a sankce** tvoří proto základní nástroje pracovní motivace. Základní pravidlo pracovní motivace, které tuto skutečnost zachycuje, říká, že lidé na pracovišti jednají podle toho, jak (či za co) jsou svými nadřízenými **odměňováni** nebo **trestáni**. Opírají se přitom o své vlastní zkušenosti a o to, čeho byli na svém pracovišti svědky.“ (Urban, 2017, s. 26)

3.1.2 Klíčové zásady motivace

Na obrázku 5 je zobrazeno šest zásad, jež jsou podle Plamínek (2018) velmi důležité. U **první** zásady je zásadní pátrat pro důvodech, proč určitý zaměstnanec nechce splnit úkol, jestli je to, protože se mu jen nechce nebo to neumí. **Druhá** zásada zase hovoří, že se mají úkoly přímo přizpůsobovat na typ člověka a jaké má schopnosti a dovednosti a nemělo by to být opačně. Ve **třetí** zásadě se setkáváme s možností být alespoň někdy a s něčím spokojení, nemusí to být trvalý pocit, lidé by se měli těšit, že třeba v pátek budou dělat, to, co je baví a naplňuje i když ve čtvrtek je čeká například ne příliš zajímavá práce. **Čtvrtá** zásada vzpomíná, že toho, koho chceme namotivovat musíme nejdříve dobře poznat, jen tak získáme výhodu, jak s ním dále pracovat, a to nám pomůže v budoucnu i v rámci dosahování zájmů kolektivu nebo vlastních. Každý člověk na určité podněty reaguje jinak. V rámci **paté** zásady nemusíme motivovat jen příjemným způsobem, ale když už není jiná možnost nebo se nám jen prostě nechce můžeme zvolit i zápornou motivaci. **Šestá** pojednává o tom, která část motivačního pole je převažující, jestli je to motivační založení, naladění nebo poloha (liší se podle lidských potřeb).



Obrázek 5 Klíčové zásady motivace podle Plamínka (2018, s. 91)

3.2 Teorie motivace

Existuje nespočet teorií motivace, vyjmenujeme jen několik nejznámějších. Některé už mohou být zastaralé a raději se v některých organizacích od nich odpouští jako například:

Metoda cukru a biče, která tvrdí, že lidé mohou být motivováni k práci pouze odměnami a tresty. Další známá teorie **podle Maslowova**, který je znám pro svou „pyramidu potřeb“, sice nebyla podpořena terénním výzkumem a také už není považována za rozhodující, ale používá se z ní několik zajímavých myšlenek, jakože člověk je „zvíře s chřtíčem“, ale jeho uspokojení už není motivačním faktorem. Další teorie **podle Herzberga** uvádí, že motivace je založena na potřebě růstu, protože je to pro lidi (zaměstnance) nejvyšší odměna i bez pobízení rostoucích odměn. Mezi dvě nejpřínosnější teorie motivace patří teorie cíle a očekávání. **Teorie cíle** pojednává o tom, že zaměstnanci musejí mít cíle přesně stanovené, nesmějí být jednoduché, ale přijatelné, a musí existovat zpětná vazba pojící se jak k výkonnosti, a tak i k dosahování vyšších cílů. Druhá jmenovaná **Teorie očekávání** předpokládá, že když lidé potažmo zaměstnanci mají jasně dané cíle, tak věří že je mohou splnit i s vědomím odměn, které jim za splnění bude náležet a odměny jim nahradí vynaložené úsilí. (Armstrong, 2020)

3.3 Typy motivace

Dle Armstronga (2020) v zásadě můžeme rozdělit motivaci na vnitřní a vnější.

1. Vnitřní motivace vychází z vlastních pohnutek – člověk sám od sebe. Práce je vykonávána, protože přináší určitý užitek a radost jemu samému. Je ale dobré, když práce je atraktivní a není příliš obtížná. Možnost dále rozvíjet své schopnosti a dovednosti je také velmi důležité. Zodpovědnost a pocit samostatnosti, že to zvládne bez pomoci druhého, můžeme zařadit jako další atribut vnitřní motivace.
2. Vnější motivace je řízena zvenčí – člověku je něco nabídnuto z vnějšího prostředí. Do tohoto typu motivace se řadí odměny, pochvala, povýšení na vyšší pozici, které jsou brány jako pozitivní motivace, ale můžeme zde mít i negativní motivaci, kam patří tresty – zadržování platu, disciplinární řízení nebo ostrá kritika, která ale v dlouhodobém horizontu nemusí už být tolik efektivní a může mít i efekt opačný.

3.3.1 Pracovní motivace

„K hlavním typům této motivace patří:

- *výrazná finanční či materiální motivace;*
- *motivace založená na zajímavosti práce;*
- *výkonová motivace;*
- *motivace založená na osobní či odborné pověsti;*
- *motivace vycházející ze společenského významu práce;*
- *motivace opírající se o potřebu moci;*
- *motivace založená na potřebě sounáležitosti.“* (Urban, 2017, s. 36)

3.3.2 Deset kroků, jak dosáhnout vyšší úrovně motivace

Tyto kroky ve své knize popisuje Michael Armstrong (2017):

1. Stanovte cíle, které jsou dosažitelné, i když jsou náročné.
2. Poskytujte svým zaměstnancům zpětnou vazbu.
3. Když lidé uspějí, bude na ně čekat příslušná odměna, ale když neuspějí, budou sankciováni.

4. Přidělte lidem práci, která je pro ně vhodná, a odráží jejich schopnosti i znalosti a budou mít možnost dělat důležitá rozhodnutí.
5. Náležitě je ohodnoťte.
6. Nezapomeňte i na nefinanční ohodnocení, jako je pochvala a uznání.
7. Komunikujte se zaměstnanci jednotlivě, ale zveřejňujte obecně vztahy mezi odvedenou prací a odměnou – zvýšíte tím očekávání.
8. Vybírejte a trénujte týmové lídry, kteří mají vůdcovské schopnosti a splňují určité požadavky.
9. Dovolte lidem rozvíjet své kompetence, znalosti a dovednosti, které jim pomohou zlepšit pracovní výkon.
10. Ukazujte jednotlivcům, co musí udělat pro postup v kariérním růstu.

3.4 Motivační nástroje

Zaměstnanci se chovají a pracují podle toho, jak je jejich vlastní společnost motivuje. Vyvíjejí úsilí na činnosti, za které získají odměnu a snaží se nedělat ty činnosti za, které by mohli být potrestáni. Za odměnu považují něco, co je příjemné a za sankci něco, co je nepříjemné. Je také důležité umět správně používat odměny, popřípadě sankce. Zaměstnanci by měli přesně vědět, za co budou odměněni a za co nikoliv, především je upozorňovat na nehmotné odměny, o kterých často nemají zaměstnanci ani tušení. Proto je určitě důležité dát si tu námahu a vše jim podrobně a přehledně vysvětlit. (Urban, 2017)

Podle Bělohlávka (2016) existuje několik nástrojů osobního rozvoje a motivování, které jsou pro podřízené důležité. Pro změnu znalostí, zkušeností a dovedností slouží rozvojové aktivity jako například vzdělávání a trénink, koučování, stínování (méně zkušení pracovníci získávají zkušenosti od zkušenějších kolegů), delegování (rozšiřování nebo obohacování práce), týmová práce, změna pracovní náplně, přemístění. Avšak postoje a motivy zaměstnanců lze usměrnit použitím motivačních nástrojů jako je pochvala, kritika nebo zadávání vhodných úkolů. Pochvala je důležitá, abychom udrželi nejen zájem zaměstnance, ale i jeho pracovní nasazení. S kritikou se musí opatrně, musí být podaná vhodným způsobem a vázána na konkrétní osobu a skutečnost, aby zaměstnanec neopakoval stále dokola například špatný postup. Neboť špatná pracovní kázeň může být sankcionována například snížením prémie, přeřazením na jiné pracoviště anebo v nejhorším případě i vyhozením z práce na základě právních předpisů. V rámci motivace se nesmí zapomínat i na

vhodné zadávání úkolů, aby mohlo docházet k rozvíjení pracovních schopností zaměstnance.

3.5 Typy problémových lidí

Z hlediska motivace existují i skupiny lidí s kterými je těžké se domluvit a musí se s nimi jednat „jinak“. Bělohávek (2016) vychází z praktických zkušeností z konkrétních setkání s různými lidmi v organizacích a popsal 25 typů lidí. Uvedeme si jen několik příkladů, se kterými se určitě v každém zaměstnání setkáme.

Specialista je typ člověka, který má dostatek bohatých zkušeností a znalostí, rád se věnuje náročným úkolům, které jsou pro něj výzva. Ostatní zaměstnanci si k němu mohou zajít pro radu a on jim umí pomoci s nalezením řešením. Slabinou může být, že se specialista uzavírá do své oblasti a nemusí už chápat další, komunikovat s laiky je pro něho obtížné a neumí nahlédnout na problém z odlišného hlediska jiné profese. Nicméně pro organizaci je přínosný a zaslouží si respekt. Motivován by měl být přeražením do průřezových nebo víceoborových týmů, kde se bude muset snažit komunikovat tak, aby mu ostatní rozuměli. Další věc, co by mohla tomuto typu pomoci, je rozvíjet se v oblasti managementu nebo vysláním na kurz týmové práce.

V zaměstnání se určitě můžeme potkat i s **Arogantním typem**. Tito lidé bohužel dokáží práci velice znepríjemnit a vytváří kolem sebe často negativní atmosféru. Jejich znaky je hlučnost, nápadná gestikulace a plivou častou ironické, sebestředné poznámky a jízlivé komentáře, které často příjemce dokáží rozhodit. Mezi jeho asi jedinou silnou stránku patří obrovská odhodlanost bojovat proti partnerovi ve vyjednávání a tím ho dostat na svou stranu. Tento typ může ale více firmě ublížit narušením firemního atmosféry na pracovišti a vztahy mezi zaměstnanci, neschopnosti spolupráce a nacházení společného řešení. Pokud se setkává i s obchodními partnery může poškodit image organizace.

Negativista je pro změnu typ, kterému se pořád něco nelíbí, na všech a všem vidí chyby. Nemá sebereflexi. Nerad poslouchá i komunikuje a předem vše bere jako špatné, pokud tedy nesrovnává dobu minulou nebo minulé zaměstnání. Často už ráno chodí do práce s otráveným obličejem. Tento typ má i několik silných stránek jako možnosti kriticky zhodnotit různá řešení, brání unáhleným rozhodnutím a je mistr v hledání prezentování svých záměrů vedení.

4 ODMĚŇOVÁNÍ

Co je vlastně smyslem odměňování? Ohodnotit výkon zaměstnanců a (na)motivovat je k vykonávání sjednané práce alespoň v požadované kvalitě. Důležitá je zde i strategie odměňování, která by měla být spravedlivá a účinná v souladu s určitými předpisy či zákony a tím, co má zaměstnanec k dispozici k vykonávání své práce.

*„Odměňování je řízený proces, který zajišťuje, aby zaměstnanci byli jak **finančně**, tak **nefinančně** oceněni za to, čím přispívají organizaci. Každá firma, která si chce udržet své kvalitní zaměstnance, pravidelně přehodnocuje, zda její systém odměňování, ale i její kultura a způsob, jak projevuje zaměstnancům uznání a ocenění, vedou ke spokojenosti zaměstnanců. Systém odměňování vychází ze strategie firmy, ale má i obecné cíle.“* (Janišová a Křivánek 2013, s. 231).

4.1 Cíle odměňování

Co je vlastně cílem odměňování podle Janišové a Křivánka toto (2013):

- udržování si expertů a získávat stále nové
- snažit se o neustálé zvyšování výkonu
- umět lidi stále povzbuzovat k lepším výsledkům, aby se cítili hrdými příslušníky organizace
- cíle společnosti ale i potřeby zaměstnanců by měli být propojené a podle toho i odměňovat
- lidé musí dostávat odměny za výsledky své práce
- podle toho, jak se zaměstnanec chová a jak pracuje musí být náležitě odměněn

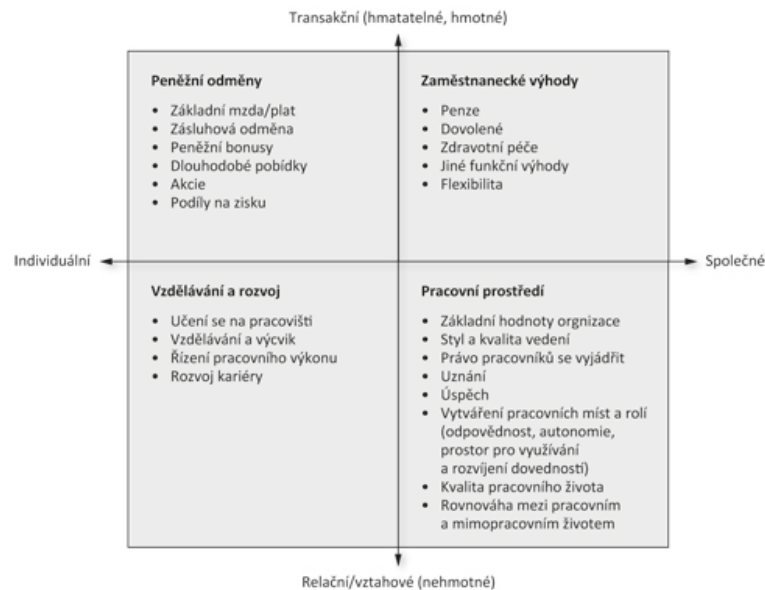
4.2 Rozdělení odměňování

Podle Urbana (2012) mohou být odměny buď **vnitřní** nebo **vnější**, nebo podle jiného rozdělení **nehmotné** a **hmotné**. Mezi hmotné odměny řadíme peníze a další hmotné statky a mezi nehmotné můžeme zařadit pochvalu, slovní ocenění a někdy to může být jen obyčejný úsměv. V praxi často panuje mnoho dilemat, jestli zaměstnanec, který je nespokojený a neodvádí svou práci dobře, má dostávat zajímavější odměny nebo jej spíše penalizovat, aby se nenarušila pracovní morálky ostatních zaměstnanců. Jisté je, že se musí s oběma možnostmi zacházet opatrně, protože někdy může být zaměstnanec oprávněně nespokojený.

4.3 Formy odměňování

V zásadě můžeme rozdělit odměňování na finanční a nefinanční. Pro zaměstnance je přitažlivější samozřejmě ta finanční forma.

Armstrong (2015) uvádí celkovou odměnu, kterou charakterizuje takto viz obrázek níže:



Obrázek 6 Model celkové odměny (Armstrong, 2015)

Podle Jiřího Bláhy a kolektivu (2013) se celková odměna dělí na hmotné odměňování a nehmotné. Do **hmotného odměňování**, které se ještě dělí na nárokovou složku, patří základní mzda nebo plat a povinné příplatky a do nenárokové složky odměny patří variabilní odměňování a zaměstnanecké výhody. **Nehmotné odměňování** zastupuje uznání, větší samostatnost, možnost vzdělávání a rozvoje na rámec současné práce, autonomie a svoboda, větší zodpovědnost, kariérní postup anebo prostá pochvala.

Základní mzda je určitá částka peněz, která vychází z určité sazby, která náleží pracovnímu místu nebo typu práce. Nejčastější a nejvíce užívaná forma je časová mzda. Do **povinných příplatků** se řadí noční směny nebo přesčasy. **Variabilní odměny** jsou takové odměny, které se týkají podaného výkonu zaměstnance nebo také organizace jako celku. Součástí jsou také dodatkové odměny jako například odměna při narození dítěte nebo prémie za věrnost, které jsou často zahrnuty do benefitů firmy. Poslední skupinou hmotného odměňování jsou **zaměstnanecké výhody**, které jsou často využívány k udržení zaměstnanců, kteří jsou pro firmu nepostradatelní nebo slouží také k zajištění věrnosti k společnosti. Mnoho firem už používá systém Cafeteria, kde na kartě mají nahrané body

nebo virtuální peníze, které mohou využít podle svých potřeb a zájmů (sport, kultura, zdraví). Tento systém může mít i podobu poukázek.

„K formám hmotného odměňování patří především základní mzdy, odměny založené na osobních schopnostech, výkonové odměny a zaměstnanecké výhody. Význam jednotlivých forem odměňování závisí na práci, kterou zaměstnanec vykonává, i cílech organizace. K dlouhodobějším trendům odměňování patří rostoucí význam odměňování na základě znalostí a schopností zaměstnanců, růst významu výkonového odměňování i diferencovaný podíl a odlišná frekvence vyplácení výkonové složky.“ (Urban, 2017, s. 119)

Mezi **nefinanční ohodnocení** dle Armstronga (2017) patří úspěch, uznání, vliv, osobní růst a odpovědnost. Zaměstnanci mají potřebu ukázat své schopnosti a dovednosti a cítit se úspěšní v tom, co dělají. Uznání je také nedílnou součástí ohodnocení a zároveň patří k nejsilnějším motivačním faktorům, protože zaměstnanci potřebují vědět, že vykonali vše, tak jak mělo být a že jejich úspěch je oceněn. Zaměstnanci chtějí mít také nějaký vliv – moc, aby v organizaci nebyli neviditelní. Zodpovědnost je pro zaměstnance důležitá z pohledu autonomie a sebekontroly. Osobní růst zase vychází z potřeby seberealizace, která se nachází na vrcholu Maslowovy pyramidy potřeb. Zaměstnanci by měli mít možnost se rozvíjet a vzdělávat.

5 JAPONSKÝ STYL ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI

Japonský styl řízení je směsicí kultury a tradici, které ho velmi ovlivnily a stále ovlivňují. Je kladen důraz na kolektiv, sebekázeň a na lídry je nahlíženo, tak že by neměli řídit své podřízené, ale měli by být jimi podporováni. (Shimazu, 2014)

Japonský styl řízení společnosti je v mnohých oblastech velmi odlišný od evropského nebo jakéhokoliv managementu. Japonsko jako ostrovní stát má nedostatek surovin a materiálů, a přesto všechno patří k nejvíce rozvinutým státům na světě, protože tento stát sází všechno na člověka, jeho bere jako zdroj národního bohatství. (Psychologieprokazdeho.cz, 2016)

Jádrem dnešního managementu je směsice konceptů tradiční kultury a rostoucího počtu západních obchodních praktik, které se neustále vyvíjejí. (Shimazu, 2014)

5.1 Historie

Budou shrnuty jen nejdůležitější milníky japonské historie posledních sto let, které měly vliv na japonský styl řízení.

Mezi roky 1870–1895 se Japonsko stalo průmyslovou a vojenskou mocností, své trhy mělo už nasycené, tak expandovalo do jiných zemích – Číny, jihovýchodní Asie a Indie. Největšího vzestupu Japonsko zažilo po konci Druhé světové války v letech 1948 až 1970 bylo bráno jako supervelmoc. Předtím, ale muselo vstřebet **těžkou porážku během Druhé světové války**. Po válce začala nová etapa pro Japonsko a s tím i nový styl řízení tzv. socialistický, který se vyznačoval pěti faktory:

- 1) Mladí vedoucí měli velké sny o vytvoření utopických společností
- 2) Japonci měli velké zapálení pro regeneraci svého národa, který téměř shořel
- 3) Silné spojení pracovních sil
- 4) Poválečná průmyslová politika – koncentrace všech zdrojů na obnovu základního průmyslu – jako byla těžba uhlí a oceli
- 5) Kulturní aspekty Japonska – víra v rovnost všech se rozšířila do všech koutů země (Shimazu, 2014)

V 90. letech minulého století došlo k **přehřátí ekonomiky** a prasknutí bubliny a tím i recesi v Japonsku. Mnoho japonských společností se z toho chtělo dostat, tak změnilo jejich systém řízení a odvrátili se od tradic a to třemi trendy tím, že vyhodili velkou část zaměstnanců na vysokých pozicích v managementu nebo je donutili jít předčasně do důchodu, začali

používat ohodnocení za základě zásluhovosti, a ne na tom, jak dlouho tam člověk pracuje a také najali nové zaměstnance – experty ve středním profesním věku, kteří měli technické a marketingové znalosti na vysoké úrovni (v některých případech do firem přivedli manažery i ze zahraničí), kteří měli zachránit potápějící se japonské firmy. Dalším milníkem v Japonsku byly poslední události, kdy v roce **2011 v Japonsku vybuchla jaderná elektrárna**. Příčinou bylo zemětřesení a následná vlna tsunami a zeď, která měla tento nápor vydržet byla příliš nízká. Tím se zničil celkový obrázek Japonců na politiku a ekonomiku a opět se muselo přistoupit k několika změnám jako najímáním velkého počtu zaměstnanců z jiných zemí. (De Mente, 2020)

Bohužel podle Shimazeho (2014) se zdá, že japonský management v poslední době prochází krizí, která vyplývá i ze stylu řízení, a proto je doporučováno, aby se Japonsko opět semknulo a vláda sjednotila národ za účelem dosáhnoutí národních cílů, jako tomu bylo i v období po porážce ve Druhé světové válce. A jak toho dosáhnout můžeme shrnout ve třech bodech:

- říkat lidem na rovinu, jak se věci mají,
- přesměrovat lidi, aby pro ně bylo důležité vytvářet benefity pro národ, a nejen přemýšlet, jak od něho benefity získat,
- oprášit poválečný slogan, který říkal, že strategická globalizace by měla procházet skrze chytrý business založený především na technologiích.

5.2 Japonská specifika

Podle Shimazeho (Shimazu, 2014) japonský management se vyznačuje určitými rysy:

- Většina firem patří společnosti, potažmo akcionářům
- Majitelé firem nejsou příliš viditelní, všichni zaměstnanci pracují jako jeden – kolektivismus
- Vysoká loajálnost pro společnost – osobní realizace
- Status ve firmě odráží i status ve společnosti
- Je žádoucí býti introvertní a bez osobního zaujetí
- Skupinové rozhodování
- Korporátní společnosti volí jako své lídry ty zespondu, ne autokraty – lídři nejsou nic víc než jen členové skupiny

- Posledním rozhodovacím článkem v japonském stylu řízení nemusí být nutně prezident společnosti
- Společnosti jsou převážně řízeny mimo oči veřejnosti, vše je před ní skryto
- Obchodní partneři jsou také přátelé

5.3 Japonské metody a koncepty

V Japonsku i mimo něj existuje celá řada metod, kterými japonský styl řízení disponuje:

JIT – zkratka anglických slov JUST IN TIME (právě včas), jedná se o řízení a plánování zásob, aby nebyl nedostatek a ani nadbytek, Kanban – oznamovací karty, které jsou využívány v metodě JIT (kanbanize.com, ©2022)

Kaizen – tato metoda patří mezi nejznámější, jedná se proces nepřetržitého zlepšování, nejedná se o velké změny najednou ale o postupné zlepšování např. ve výrobě při procesech nebo zlepšování bezpečnostních podmínek při práci. (De Mente, 2020)

Metoda 5S – zkratka pěti japonských slov, které začínají na písmeno s – shitsuke, seiri, seiton, seiketsu a seisou – první slovo označuje trénink, druhé systematickost, další přesnost, předposlední čistotu a seisou znamená zbavení se zmetkovosti (De Mente, 2020)

PDCA – zkratka slov plan, do, control, act neboli plánuj, udělej, kontroluj a jednej, je to cyklus správného pořadí činností, který vytvořil Američan W.E. Deming, ale Japonci jej vypracovali a povýšili ho na vyšší úroveň, tím, že zapojili do procesu kontroly i dělníky. (kanbanize.com, ©2022)

MUDA, MURA a MURI neboli 3M – popisuje aktivity, které mají plýtvající charakter mají být odstraněny. Muda – aktivita, která konzumuje zdroje, aniž by přinášela přidanou hodnotu zákazníkovi – mrhání. Mura – nevyrovnanost, nestejnost v procesech nebo produkci. Muri – přetížení jak materiálu, tak i zaměstnanců. (lean.org, ©2022)

GEMBA – přeneseně do byznysu v japonštině gemba znamená místo, kde se vytvářejí hodnoty, od vedoucích pracovníků je očekáváno, že se půjdou podívat sami do výroby, aby porozuměli procesu nebo kde vzniká možný problém, to je známé jako gemba procházka. Lídr tak ukáže svůj zájem a respekt. (insights.btoes.com, ©2022)

JIDOKA – mechanizace za pomoci lidského kontaktu, na jehož základě lze předejít chybě, je to takový typ prevence chyby nebo defektu, zařízení se samo zastaví, dokud ho nezkontroluje příslušný zaměstnanec. (safetyculture.com ©2022)

POKE YOKE – metoda známá jako dokazování chyb, proces zlepšovací techniky, eliminuje příležitosti, aby došlo k chybě. (safetyculture.com ©2022)

5.4 Přístup k zaměstnancům

- Zaměstnání bývá často celoživotní, žádná dočasná nezaměstnanost.
- Návrhy zaměstnanců vedou k dosažení trvalého zlepšování
- Náležitost ke skupině – nošení uniforem
- Kolektivní rozhodování – účast většiny při řešení problému s cílem dosažení souhlasného stanoviska.
- Povzbuzování pomocí pochvaly, uznání – ocenění medailemi a hodnostmi, sdílení úspěchu.
- Používání grafů a různých tabulek úspěšnosti.
- Jako konkurenční nástroj je využíváno školení (rotace zaměstnanců)
- Manažeři mají vybrané chování a sdílí často kanceláře s ostatními manažery (De Mente, 2012)

SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část diplomové práce byla zaměřena na vysvětlení pojmů jako je řízení lidských zdrojů, pracovní spokojenost, motivace, odměňování a japonský styl řízení. Tyto pojmy jsou důležité pro pochopení, aby mohlo být na ně navázáno jak v analytické části, a tak projektové.

Z řízení lidských zdrojů jsme si vysvětlili jen to nejnnutnější, co to je a jaké má role. Důležitější pojem pro nás byla pracovní spokojenost, protože v praktické části bude právě zkoumána spokojenost zaměstnanců vybrané firmy. Byla zmíněna slova velikána Tomáše Bati, že spokojenost se netýká jen těla, ale především lidského ducha. Bylo řečeno něco o faktorech, které ovlivňují pracovní spokojenost a byl představen trojúhelník, kde jsou vyznačeny činitele, které jsou důležité pro spokojenost. Také byly vyjmenovány faktory, které spokojenost posilují a které ji naopak oslabují.

Asi nejdůležitějším zmíněným pojmem byla právě motivace. Bylo sepsáno, co vlastně motivace je a jak funguje. Bylo vysvětleno základní pravidlo motivace a její klíčové zásady. Bylo vzpomenuáno několik zajímavých motivačních teorií. Byly vyjmenovány i motivační nástroje, typy motivace, ale také i typy problémových lidí, jak s nimi jednat, jak je motivovat. Zajímavostí mohla být zmínka o tom, jak deseti kroky dosáhnout vyšší úrovně motivace. Bylo uvedeno i rozdělení pracovní motivace.

Co se týče zaměstnanecké spokojenosti nesmí se zapomínat i na odměňování. Je vysvětleno, co je to odměňování i jednoduché rozdělení, jeho formy, ale hlavně je zmíněno, co je cílem odměňování.

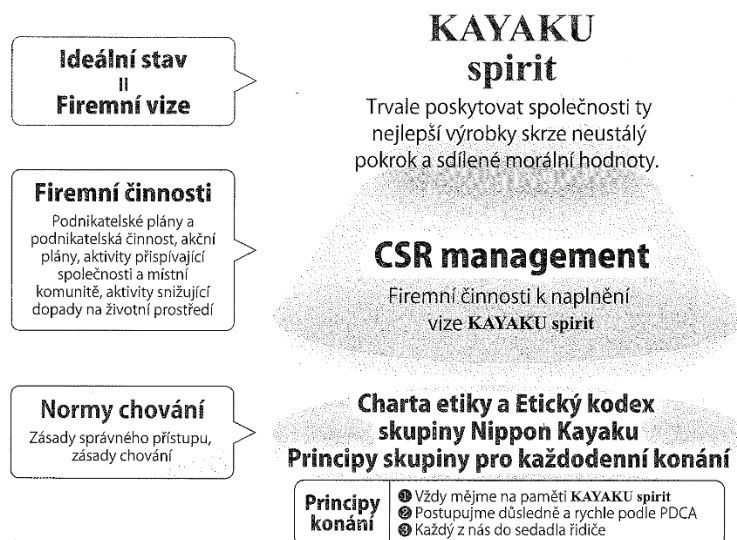
V neposlední řadě je zmíněno něco o japonském stylu řízení, toto téma je natolik obsáhlé, že naše pozornost byla zaměřena jen na určité části. Zmínili jsme se krátce o historii, specifikách Japonska a hlavně metodách, které se používají i jinde ve světě. Také jaký je v japonském stylu řízení přístup k zaměstnancům.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Firma vznikla v roce 1997 pod názvem Indet Safety Systems a.s., ale výroba započala až po vstupu japonského investora v roce 1999. Tímto se stala součástí nadnárodní skupiny Nippon Kayaku (NK), která má různorodé portfolio. Vlastní firmy, které vyrábí nejen bezpečnostní ale i chemické, farmaceutické a zemědělské výrobky.

V roce 2018 došlo z důvodu sjednocení skupinové identity k přejmenování firmy na Kayaku Safety Systems Europe a.s. (zkratka KSE). Tato firma už více než 20 let vyrábí součástky, které zachraňují životy, zabývá se výrobou pyrotechnických iniciátorů a generátorů plynu pro moduly pasivní ochrany v automobilech, tj. pro předpínače bezpečnostních pásů a inflátory airbagů. Navazuje na tradici výroby průmyslové pyrotechniky ve Vsetíně a rozvíjí technologie vyvinuté mateřskou společností Nippon Kayaku Co., Ltd. (kse-cz.com, ©2019) Firma vybudovala 3 výrobní závody, z toho dva ve Vsetíně a jeden v Jablůnce. Firma zaměstnávala k poslednímu březnu 767 zaměstnanců, kteří pracovali ve výrobě, a 198 THP zaměstnanců. S necelou tisícovkou zaměstnanců patří k největším firmám na Vsetínsku. Na obrázku níže je vyobrazena firemní vize KSE, která je platná pro celou skupinu Nippon Kayaku.



Obrázek 7 Firemní vize (interní materiál KSE)

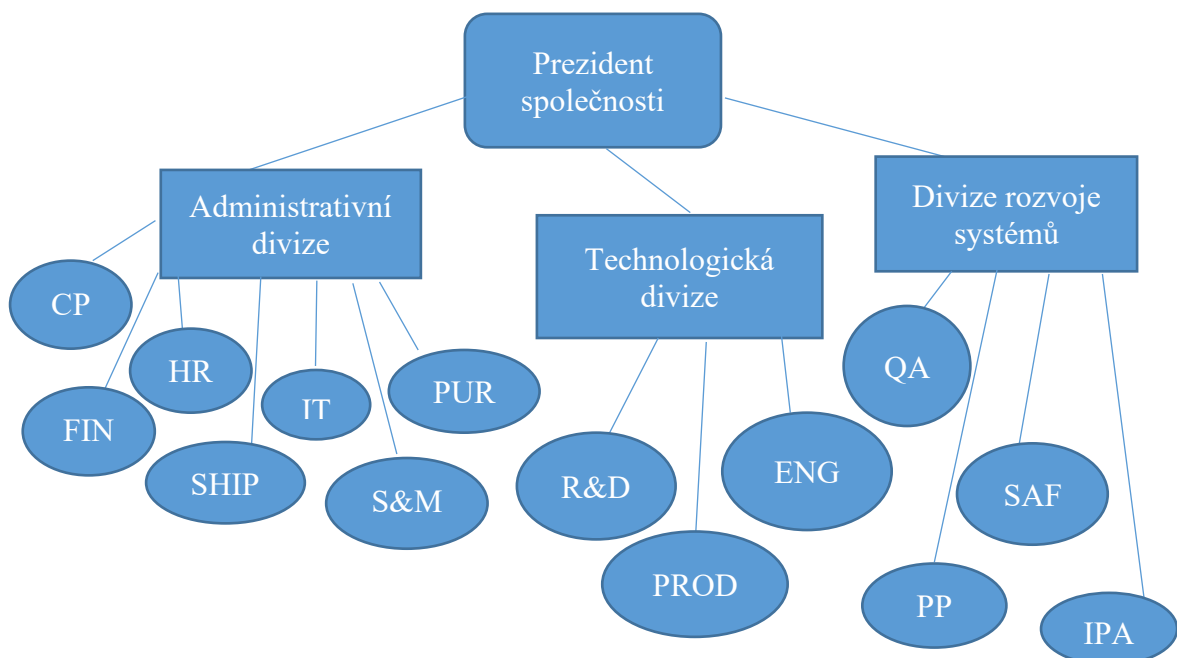
6.1 Poskytované služby

Vzhledem ke skutečnosti, že požadavky na bezpečnostní technologie v automobilech stále narůstají, má využití pyrotechniky v bezpečnostních systémech rostoucí tendenci. Současné modely automobilů nabízí až 12 pyrotechnických systémů (z toho až 9 airbagů). Jejich výroby nachází uplatnění nejen v automobilovém průmyslu, ale také v ostatních odvětvích jako jsou letectví, požární ochrana, průmysl či volnočasové aktivity.

Hlavní zastoupení ve výrobním portfoliu mají tyto výrobky iniciátory, pinové gas generátory, lankové gas generátory, aktuátory, energetické materiály výrobků. Nejvíce se na celkových tržbách podílí skleněný squib (GTMS) a to asi z 50 procent. Většina výrobků je určena na vývoz, přičemž koncovými zákazníky jsou především významné světové automobilky. (kse-cz.com, ©2019)

6.2 Organizační struktura

Na obrázku 8 lze vidět, že v čele společnosti stojí prezident (Japonsko), dále je struktura rozdělena na divize, oddělení a skupiny nebo sekce, které už nejsou zobrazeny na obrázku, ale jedná se například o skupinu účtárny (ACC) nebo skupina financí (TRE), které spadají pod finanční oddělení. Vysvětlení anglických zkratk najdete v Seznamu zkratk.



Legenda:

CP – oddělení podnikového plánování

FIN – finanční oddělení

R&D – oddělení výzkumu a vývoje

PROD – oddělení výroby

HR – personální oddělení

ENG – oddělení inženýringu

SHIP – oddělení expedice

QA – oddělení řízení jakosti

IT – oddělení výpočetní techniky

PP – oddělení výrobního plánování

S&M – oddělení obchodu a marketingu

SAF – oddělení bezpečnosti

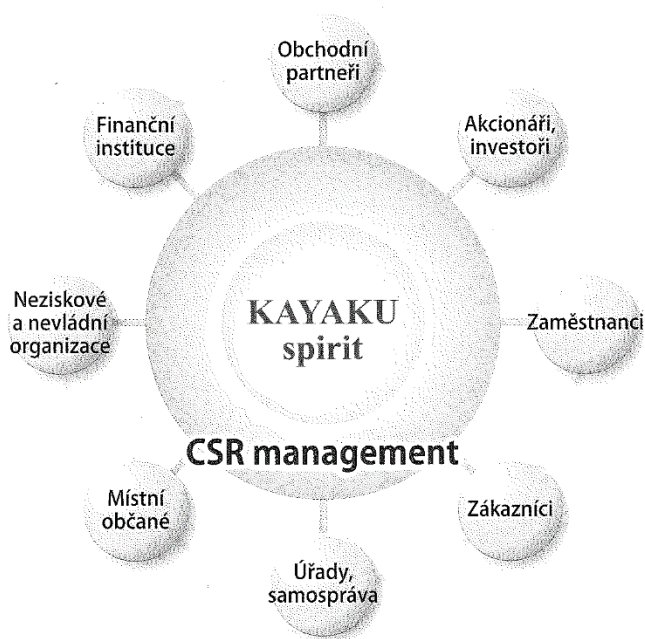
PUR – oddělení nákupu

IPA – oddělení interního procesního auditu

Obrázek 8 Organizační struktura firmy vedoucích pozic (vlastní zpracování podle interních materiálů firmy)

6.3 Hospodaření

Během více než dvaceti let nepřetržitého růstu se výroba firmy zvýšila o téměř 34násobek. Roční obrat za hospodářský rok 2020/2021 dosahoval 3,3 mld. Kč, jednalo se však o 11procentní pokles oproti předešlému hospodářskému roku. Bohužel došlo i k propuštění i k propuštění 10 procent zaměstnanců. 91 procent všech procent tržeb je tvořeno 3 zákazníky. (velmi úzké portfolio zákazníků) (výroční zpráva KSE) Nicméně KSE se řadí mezi úspěšné firmy, kde na prvním místě je hlavně bezpečnost a kvalita výrobků. Na obrázku 9 je zobrazeno jak prostřednictvím CSR (Seznam zkratk) aktivit se snaží firma naplnit očekávání všech podílníků, kterých je velký počet viz obrázek.



Obrázek 9 CSR management (interní materiál KSE)

6.4 Etický kodex a charta etiky

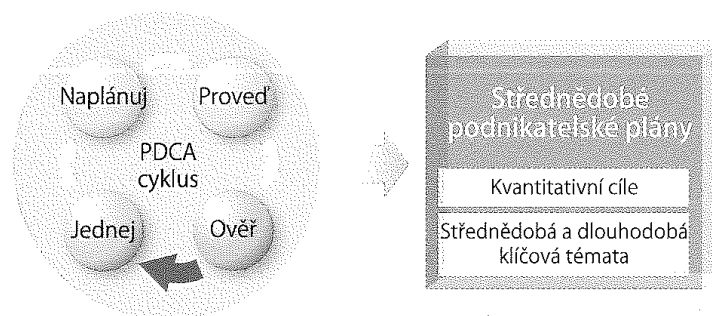
Principy skupiny pro každodenní konání:

- 1) Vždy mít na paměti Kayaku spirit a všechny firemní činnosti musí mít za cíl naplnění vize. Pracovat tak, aby byla vybudována dobrá firma. Na obrázku 10



Obrázek 10 První princip (interní materiál KSE)

- 2) Postupovat důsledně a rychle podle cyklu PDCA – rychlé plánování tohoto cyklu jim umožňuje vybudovat silnou firmu



Obrázek 11 Druhý princip – PDCA cyklus (interní materiál KSE)

- 3) Každý z nás do sedadla řidiče – uvažování proaktivně, platí pro všechny zaměstnance skupiny viz obrázek 12



Obrázek 12 Třetí princip (interní materiál KSE)

6.5 Motivační systém společnosti

Zpracován na základě interních materiálů KSE a rozhovorů se zaměstnanci. Motivační systém společnosti je založen především na ročním bonusu, který v posledních letech dosahoval (před covidovou krizí) i více než trojnásobek měsíční mzdy. Výpočet bonusu je odlišný pro THP pracovníky i pro zaměstnance ve výrobě. Dále pak firma nabízí různé finanční a nefinanční výhody.

Průměrná mzda operátora ve výrobě je 33 000 Kč hrubého naproti tomu u zaměstnance THP – kanceláře – je to 44 000 Kč hrubého. Ve srovnání s průměrnou hrubou mzdou Zlínského kraje je mzda operátora pod průměrnou o více než 3 tisíce, ta ve Zlínském kraji podle Českého statistického úřadu dosahovala za 4. čtvrtletí 2021 hodnoty 36 599 Kč hrubého. (ČSÚ, © 2022)

- **Roční bonus** – ten je vyplácen v případě splnění ročního plánu na konci hospodářského roku tzv. roční bonus – je vyplácen v dubnu. V letošním roce je o dost nižší než v předcházejících letech.
- **Ostatní finanční výhody** – nachází se zde tyto zaměstnanecké výhody:
 1. Dotované stravování nebo stravenky v hodnotě 130 Kč (od dubna), do března byly pouze 100 Kč
 2. Týden dovolené navíc (celkem 25 dní) z toho 15 dní dovolené je určené firmou (10 dní během letních prázdnin a 5 dní během vánočních svátků)
 3. Jeden den zdravotního volna – firmou je dán přesný datum, kdy zaměstnanci mají volno.
 4. Příspěvek na dopravu je 40 % ceny jízdného, kdy samozřejmě záleží na

dojezdové vzdálenosti bydliště každého zaměstnance.

5. Poukázky na sport, kulturu a relaxaci dle volby zaměstnance až 4 000 Kč ročně

6. Úrazové připojištění, které platí 24 h denně a 7 dnů v týdnu.

7. Příspěvek na jazykové kurzy (tuto možnost mají jen THP pracovníci a na výběr je pouze angličtina a němčina) a musí být schváleno příslušným oddělením.

8. Příspěvek na penzijní spoření - záleží, jestli si zaměstnanec chce spořit, když si nespoří firma nemusí vyplácet nic.

9. Částku 5 000 Kč při odchodu do důchodu

10. Dárky ke Dni otců / matek – většinou ve formě poukázek například do lékárny

11. Vánoční dárek – loňský rok byla poukázka do Kauflandu

12. Zvýhodněné mobilní tarify pro zaměstnance a jejich blízké

13. Sleva na nákup osobního automobilu u partnerů KSE

- **Ostatní nefinanční bonusy**

1. Kvalitní ochranné pracovní pomůcky (jen pro zaměstnance ve výrobě)

2. Dárek při narození dítěte – hmotný dárek (zaměstnanec z výroby dostal plyšového medvídka)

3. Firemní vánoční večírek – v době covidové bohužel už dva roky nebylo nic.

4. Firemní byty pro zaměstnance ze vzdálených regionů

5. Open day pro zaměstnance i příbuzné (není pravidelný)

7 ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

Analýza vychází především z dotazníkového šetření a rozhovorů se zaměstnanci firmy KSE, rozhovory byly vedeny také s několika bývalými zaměstnanci. Na dotazníkové šetření navazuje kvadratická analýza a NPS. Je věnován menší prostor i rozboru recenzí na Atmoskop.cz. Ze všech poznatků je na závěr sepsána SWOT-analýza.

7.1 Dotazníkové šetření a jeho metodika

Dotazníkové šetření pro výzkumné účely Projektu zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve společnosti KSE se uskutečnilo na přelomu února a března. Cílovou skupinou byli současní zaměstnanci KSE. Pro část zaměstnanců pracujících v kanceláři probíhalo online formou a pro druhou část zaměstnanců pracujících ve výrobě prostřednictvím dotazníků v tištěné podobě. Online dotazníky byly rozeslány e-mailem na konci února a po dvou týdnech byla ještě zaslána připomínka k vyplnění. Tištěné dotazníky byly rozvezeny do výrobních hal na 3 lokace (Jablunka, Vsetín – Jasenice, Vsetín – Bobrky) na začátku března a byly ponechány zaměstnancům přibližně 3 týdny. Zaměstnanci měli připravené krabice na vyplněné dotazníky, aby byla zajištěna co největší anonymita (viz příloha P II Fotografie krabic na dotazníky). Vyplnění dotazníků bylo dobrovolné a anonymní pro obě skupiny zaměstnanců.

Samotný dotazník se skládal z 20 otázek (pro obě skupiny zaměstnanců stejný typ otázek), z toho 3 s otevřenou odpovědí, kde se zaměstnanci mohli vyjádřit k benefitům, s čím jsou ve firmě nespokojeni a co by ve firmě zlepšili v otázce spokojenosti zaměstnanců. Dvě otázky byly použity na kvadratickou analýzu, které bude věnován prostor v samostatné kapitole. Jedna otázka (hvězdičkové ohodnocení) byla použita k výpočtu NPS. Ještě jedna byla výběrová, kde zaměstnanci měli vybrat počet hvězdiček podle své celkové spokojenosti z práce. Pět otázek se týkalo profilu zaměstnance (vzdělání, věk, pohlaví, pozice, jak dlouho ve firmě pracuje). V dotazníku byla i otázka, která se týkala důležitosti jednotlivých benefitů (firma tyto benefity nabízí), jak jsou pro zaměstnance důležité. Zbytek otázek bylo výběrových, kdy měla být označena jen jedna odpověď, bylo na výběr ze 4 možností (ano, spíše ano, spíše ne a ne, vůbec). V příloze P I Vzor tištěného dotazníku je přiložen k nahlédnutí dotazník, který dostali zaměstnanci ve výrobě. Online dotazník se uskutečnil zasláním e-mailem interní poštou přes Survio i s uvítací pozvánkou.

Celkem pracovalo ve firmě k 31. 3. 2022 965 zaměstnanců z toho 767 ve výrobě a 198 zaměstnanců v kancelářích (interní materiály firmy). Součet všech vyplněných dotazníků bylo 148 a zachycuje 15,3 % všech zaměstnanců firmy KSE. 70 dotazníků bylo vyplněno

zaměstnanci z kanceláří, jenž dělá 35,4 procenta všech THP zaměstnanců a 78 (bylo celkem vytištěno 150 dotazníků) bylo vyplněno zaměstnanci ve výrobě. To odpovídá 10,2 procenta všech zaměstnanců pracujících ve výrobě.

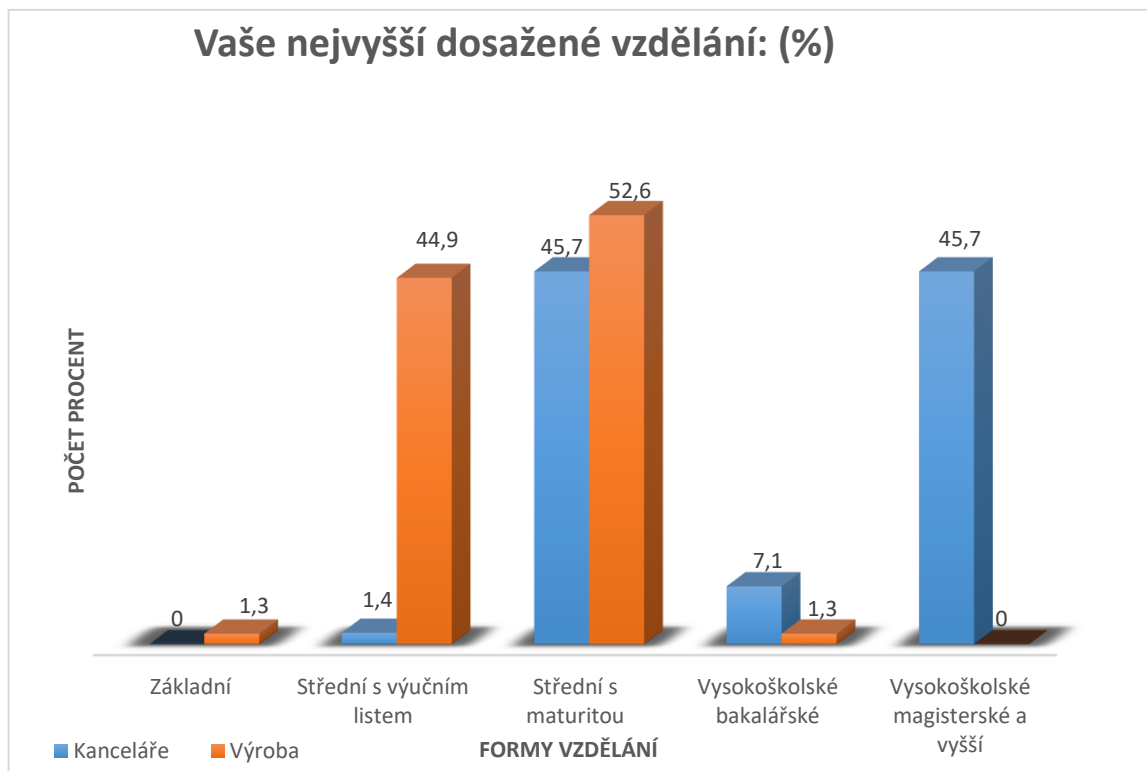
Celková úspěšnost vyplnění dotazníku z kanceláře byla 59,2 procent a přepočtená úspěšnost vyplnění z výroby na 150 vytisknutých dotazníků činila 52 procent.

Vyhodnocení otázek probíhalo přes Survio.cz. Online dotazníky byly vyplněné napřímo přes odkaz. Odpovědi z tištěných dotazníků byly manuálně vloženy do stejného vyhodnocovacího nástroje na stránkách Survio.cz. Odpovědi jsou následně rozděleny do několika okruhů, které budou postupně popsány. K některým budou přiloženy grafy, kde skupiny zaměstnanců budou vzájemně konfrontovány.

7.1.1 Výsledky – vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníkového šetření

1) Profil zaměstnance

- a) **Pozice** – podle tohoto je vyhodnocení otázek rozděleno na dvě skupiny – zaměstnanci pracující ve výrobě a zaměstnanci v kancelářích.
- b) **Pohlaví** – z online dotazníků jsme dostaly více odpovědí od mužů (64 procent) než od žen, naproti tomu ve výrobě to bylo přesně naopak. Mohlo by to vypovídat i tom, že ve výrobě pracuje více žen na pozici operátorka výroby (ženy zastupovaly 70,5 procenta odpovědí. Muži povětšinou pracují jako mistři nebo seřizovači.
- c) **Vzdělání** – v otázce č. 18 jsme se ptali na nejvyšší dosažené vzdělání viz Příloha 1 Vzor tištěného dotazníku. Ve výrobě pracují nejčastěji lidé s maturitou, kterých odpovědělo 52,6 procenta. Jen jeden respondent odpověděl, že má pouze základní vzdělání. To svědčí i o celkové vzdělanosti v ČR podle Českého statistického úřadu, který uvádí, že ze sčítání z roku 2021 narůstá osob s vysokoškolským vzděláním anebo alespoň střední s maturitou mělo více než 53 procent obyvatelstva. I v této firmě to platí jak pro výrobu, tak i pro kanceláře. V kancelářích pracuje 52,7 procent zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním z toho přes 45 procent s magisterským a vyšším. Zbytek má alespoň maturitu. Pouze 1,4% procento všech dotazovaných zaměstnanců má výuční list. Graf níže zobrazuje porovnání vzdělání ve firmě KSE.



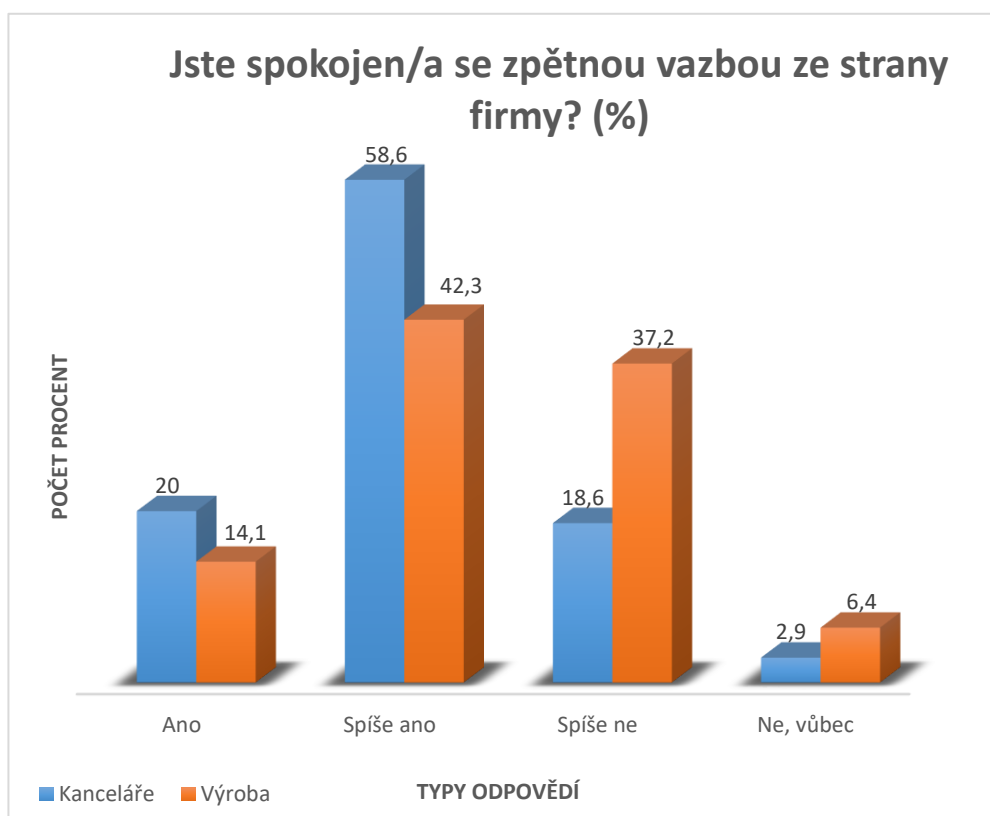
Obrázek 13 Graf 1 Nejvyšší dosažené vzdělání výroba versus kanceláře (vlastní zpracování)

- d) **Věk** – největší skupina pracujících v kancelářích, kteří odpověděli na dotazníkové šetření, je ve věku ve 27 až 35 let (40 %), pouze necelých 5 procent zaměstnanců je ve skupině 56 až 65 let. Ve výrobě je nejvíce zastoupena věková skupina 36 až 45 let a to 37,2 procenty. Skupina 56 až 65 let je zastoupena 6,4 procenta, podobné procento jako u zaměstnanců v kancelářích.
- e) **Odpracované roky ve společnosti** – více než 7 procent zaměstnanců z kanceláře odpovědělo, že ve firmě pracuje více než 20 let, kmenoví zaměstnanci jsou určitě pro firmu důležití a firma by se je měla snažit udržet, protože za tak dlouho dobu určitě mají velké know-how o společnosti. Ve výrobě je toto procento podobné (6,4 %). I tito zaměstnanci jsou pro firmu důležití z hlediska zaučování nových zaměstnanců a dalo by se říci, že pracují ve firmě už od založení firmy.

Největší procento zaměstnanců u obou skupin pracuje ve firmě více než 2 roky a méně než 8 let, u zaměstnanců ve výrobě odpovědělo 48,7 % a v kancelářích zastupuje 45,7 %.

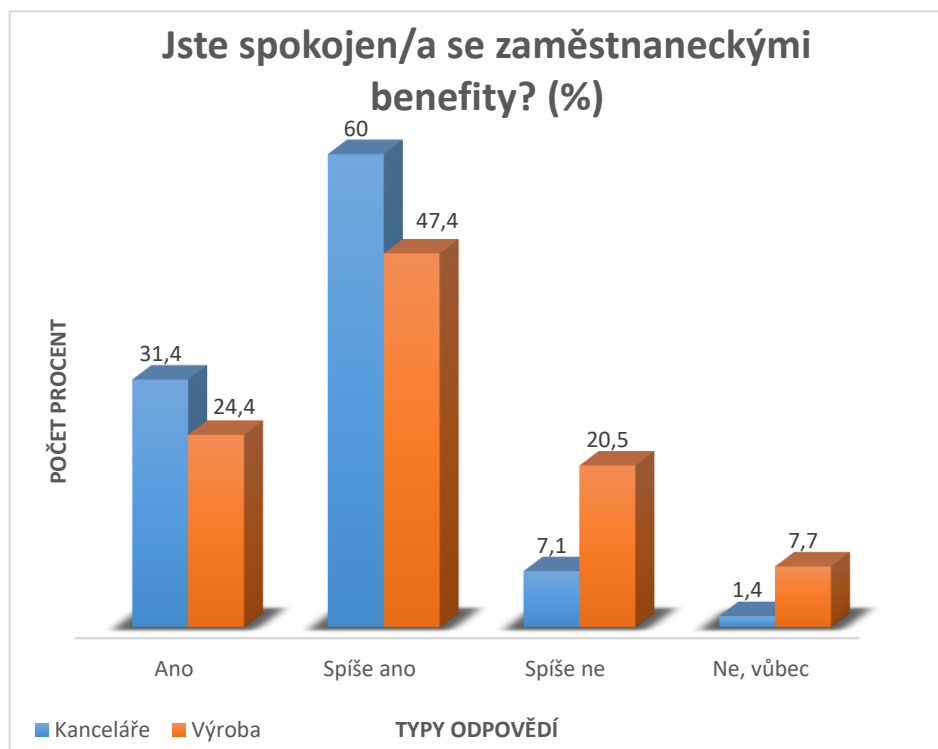
- 2) Otázky týkající se spokojenosti – v tomto okruhu je analyzováno 5 otázek.

- a) **Spokojenost se svým zaměstnáním** – v kancelářích většina zaměstnanců se klaní k odpovědím Ano nebo Spíše ano zahrnuje je 95,7 % všech odpovědí z kanceláře. U zaměstnanců ve výrobě zastupuje 87,2 %. Odpověď spíše ne dala 12,8 % zaměstnanců pracujících ve výrobě, z kanceláří jen 4,3 procenta zaměstnanců. Kladně může být hodnoceno, že nikdo z respondentů KSE nezaškrtl odpověď Ne, vůbec.
- b) **Celková spokojenost** – z odpovědí vyplývá, že zaměstnanci v kanceláři jsou více spokojeni než zaměstnanci ve výrobě. 4 hvězdičky dala 65,7 procent THP zaměstnanců, naproti tomu jen 37,2 procenta pracujících ve výrobě dalo stejný počet hvězdiček. 3 hvězdičky dali v kanceláři jen 17 procent pracujících v kanceláři, ale ve výrobě označilo téměř dvojnásobek 35,9 procent. Necelé 3 procenta zaměstnanců dala jen jednu hvězdičku, v kancelářích tuto odpověď neoznačil nikdo.
- c) **Zpětná vazba ze strany firmy** – u této otázky se odpovědi obou skupin zaměstnanců zásadně lišily. Porovnání obou skupin názorně uvidíte na obrázku 14 graf 2. Odpověď Spíše ne a Ne, vůbec v kancelářích označilo jen 21,5 procent zaměstnanců, ve výrobě označilo jednu z těchto dvou odpovědí 43,6 procent zaměstnanců.



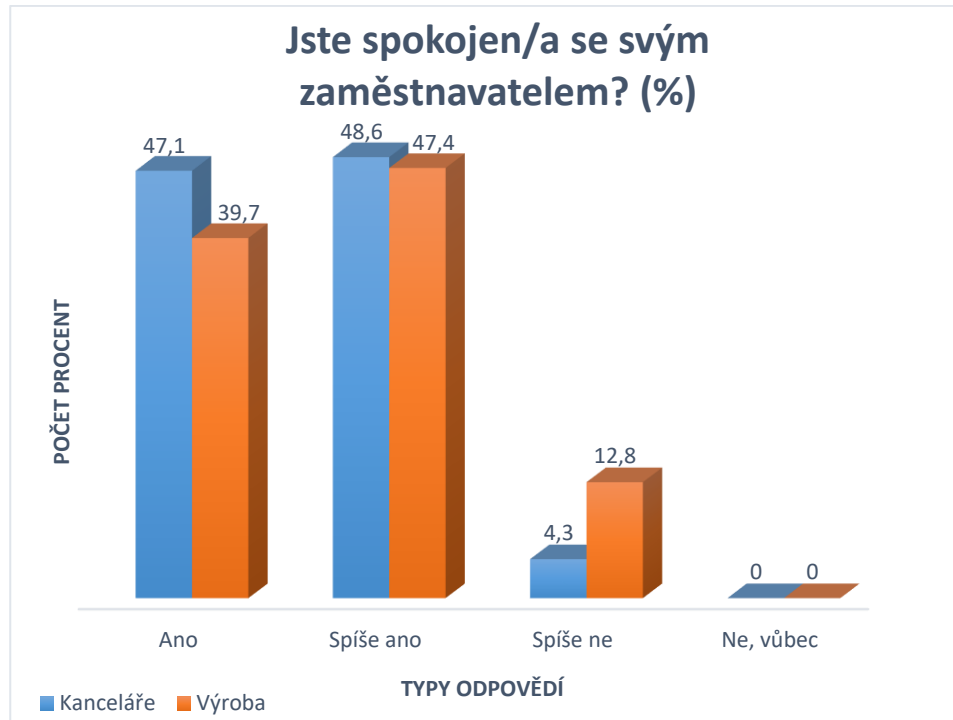
Obrázek 14 Graf 2 Porovnání odpovědi zaměstnanců z kanceláře a výroby (vlastní zpracování)

- d) **Zaměstnanecké benefity** – i u zaměstnaneckých benefitů se obě skupiny výrazně liší v odpovědích. 91,4 procenta zaměstnanců z kanceláře se přiklání ke kladné variantě, naopak ve výrobě je to jen 71,8 procent. 28,2 procent odpovědí z výroby se přiklání k záporné variantě, zatímco k záporné variantě jen 8,5 procent zaměstnanců z kanceláře.



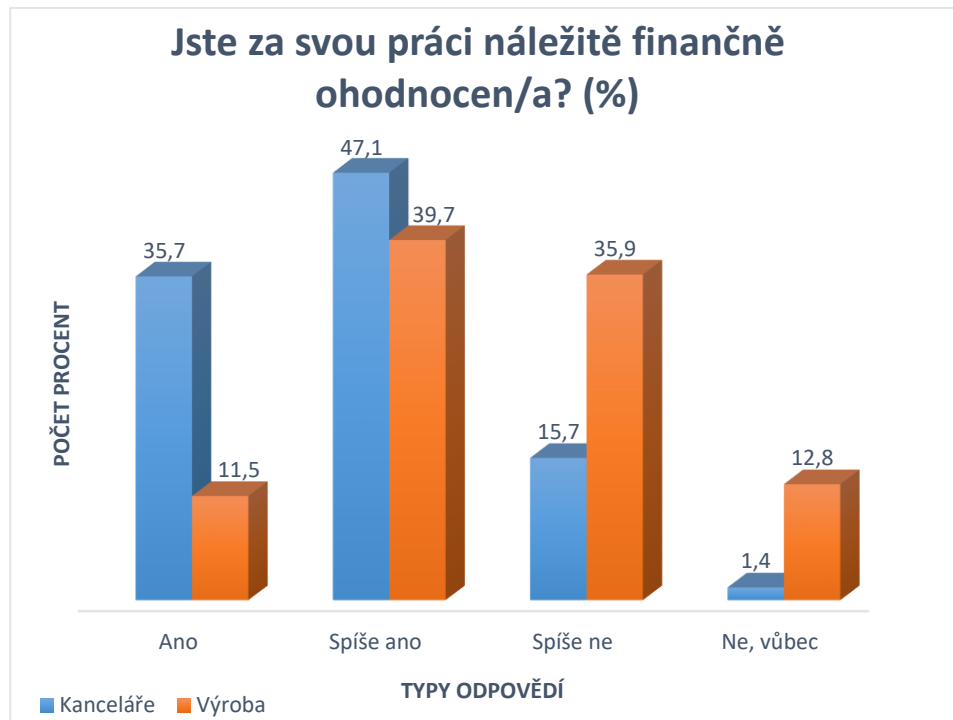
Obrázek 15 Graf 3 Porovnání odpovědí kanceláře versus výroba (vlastní zpracování)

- e) **Zaměstnavatel** – z grafu čísla 4 níže můžeme vidět, že nikdo z dotazovaných zaměstnanců neoznačil odpověď Ne, vůbec, což vyznívá dobře pro zaměstnavatele. Obě skupiny se zaměstnanců odpověděli většinou ano nebo spíše ano.



Obrázek 16 Graf 4 Porovnání odpovědí kanceláře versus výroba (vlastní zpracování)

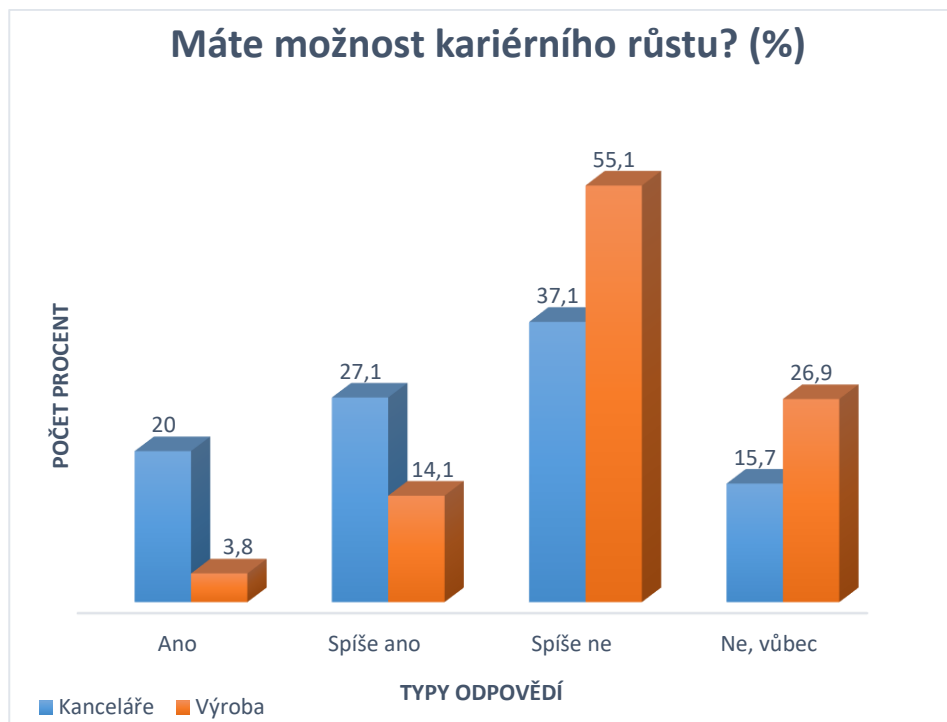
- 3) Finanční ohodnocení – Z grafu 5 níže vyplývá, že zaměstnanci v kancelářích jsou za svou práci náležitě finančně ohodnoceni, zaměstnanci ve výrobě nejsou o tom tak jednoznačně přesvědčení. 35,9 procenta zvolilo spíše ne a 12,8 procenta označilo odpověď ne, vůbec.



Obrázek 17 Graf 5 Porovnání odpovědí kanceláře versus výroba (vlastní zpracování)

4) Kariérní růst a skloubení rodinného a pracovního života

Otázky ohledně kariérního růstu i skloubení pracovního a rodinného života jsou důležité pro další motivaci ze strany zaměstnavatele, tak i zaměstnanci by se měli cítit ve firmě užitečnými a že dělají něco, co má smysl. Bohužel z odpovědí vyplynulo, že zaměstnanci ve výrobě mají spíše malou možnost kariérního růstu. Odpověď spíše ne dalo 55,1 % dotazovaných zaměstnanců. Pro firmu tito zaměstnanci mohou být problém, protože když nejsou dostatečně motivováni, mohou brzy s firmy odejít a najít si práci někde jinde. Navíc jednoznačné ano dalo jen 3,8 % zaměstnanců. Ani zaměstnanci v kancelářích nepocítují možnost postupu v kariérním žebříčku 37,1 procento uvedlo spíše ne a 15,7 procent uvedlo, že nemají vůbec možnost kariérního růstu. Pro lepší přehled nahlédněte do grafu 6 níže.



Obrázek 18 Graf 6 Porovnání odpovědí kanceláře versus výroba
(vlastní zpracování)

Co se týče otázky skloubení rodinného a pracovního života obě skupiny zaměstnanců se většinou přiřadili ke kladným odpovědím ano nebo spíše ano, u zaměstnanců v kancelářích takto odpovědělo 94,2 procenta zaměstnanců a u zaměstnanců ve výrobě to bylo 71,8 procent všech získaných odpovědí z tištěných dotazníků. U této skupiny zaměstnanců bylo i vyšší procento dotazovaných, kteří odpověděli spíše negativní varianty odpovědí.

- 5) Důležitost jednotlivých benefitů – do benefitů byly zahrnuty všechny, které společnost svým zaměstnancům poskytuje. Pro obě skupiny zaměstnanců byl nejdůležitějším benefitem roční bonus, a to z více než 80 procent – to měli jediné společné. Po ročním bonusu nejvyššího procenta dosáhly u zaměstnanců ve výrobě prémie (73,1 %). Stravenky skončily na potenciálním třetím místě nejdůležitějších benefitů pro zaměstnance ve výrobě (68 procent), zaměstnanci v kanceláři jim nepřikládali až tak velkou důležitost (30 procent). Další místa v nejdůležitějších benefitech obsadilo zdravotní volno, poukázky (kultura, sport a relaxace), ostatní bonusy (zvýhodněný mobilní tarif). Seřazení důležitosti u zaměstnanců v kancelářích po ročním bonusu by následovaly prémie, zdravotní volno, stravenky, poukázky,

ostatní benefity (např. příspěvek na jazykový kurs či sleva na nákup automobilu) a nakonec dárky (např. k Vánocům nebo narození dítěte).

- 6) Otevřené otázky – na základě otevřených odpovědí bylo zjištěno, že obě skupiny zaměstnanců touží po lepší komunikaci, vedení a více dnech zdravotního volna. Zaměstnanci v kancelářích si výrazně stěžovali na manažery. Zaměstnanci ve výrobě zase řešili problémy s obuví a nedostatečné finanční ohodnocení, jak z hlediska mezd okolních firem, tak i z hlediska náročnosti práce. Další problémy, které byly zmiňovány nemožnost kariérního růst. Pro lepší představivost bude ocitována odpověď zaměstnance z kanceláře na otázku s čím je ve firmě nespokojen. „Někteří lidé na vedoucích pozicích jsou neschopní (nebo arogantní blbouni), ví se to a toleruje se to. Kvůli takovým už z firmy odešlo mnoho zkušených a dobrých pracantů. Zaměstnanec tu může jediné povýšit, ale když se ukáže, že na to nemá, tak se už jediné přesouvá, ale nikdy nejde dolů. Příliš mnoho zbytečných papírů, které zdržují od práce.“ Takto zas na otázku: „Napište, co by podle Vás mohlo zlepšit/zvýšit spokojenost zaměstnanců.“ odpověděl zaměstnanec z výroby – „Kdyby vedoucí zaměstnanci byli vybíraní na základě odbornosti a ne známosti, kdyby byli vzděláváni i v managementu (aby konečně pochopili, že metoda cukru a biče patří do pravěku!!! Kdyby se změnil systém školení zaměstnanců se zaměřením na osobní růst (ne přežívání).“

7.1.2 Kvadrantová analýza

Kvadrantová analýza byla uskutečněna ze dvou otázek maticového stylu dotazníkového šetření, kde byli zaměstnanci dotazováni na spokojenost s jednotlivými faktory a jak jsou pro ně důležité. Těmito faktory byly firemní komunikace, vztahy s kolegy, nadřízený(i), odměny, možnost vzdělání a osobního rozvoje, firemní prostředí, možnosti stravování, dojíždění do práce a pracovní podmínky a bezpečnost práce. Zaměstnanci se měli rozhodnout podle stupnice:

- 1 – rozhodně nespokojen/a – rozhodně nedůležité
- 2 – spíše nespokojen/a – spíše nedůležité
- 3 – nevím – nevím
- 4 – spíše spokojen/a – spíše důležité
- 5 – rozhodně spokojen/a – rozhodně důležité

V následujících tabulkách můžete vidět výpočty jednotlivých faktorů pro kanceláře (tabulka 1 až 18) a pro výrobu (tabulka 19 až 36). Zvláště jsou v tabulkách výpočty pro spokojenost, a zvláště pro důležitost. Jakmile bylo vše spočteno, byla dále vypočtena průměrná hodnota spokojenosti a důležitosti pro obě skupiny.

a) Výpočet kanceláře

Tabulka 1 Spokojenost s firemní komunikací
(vlastní zpracování)

Stupeň spokojenosti – firemní komunikace		
Stupeň spokojenosti	Četnost odpovědí	Σ
1	3	3
2	17	34
3	5	15
4	41	164
5	4	20
Σ	70	236

Hodnota spokojenosti: $236/70 = 3,37$

Tabulka 2 Důležitost firemní komunikace
(vlastní zpracování)

Stupeň důležitosti – firemní komunikace		
Stupeň důležitosti	Četnost odpovědí	Σ
1	0	0
2	0	0
3	2	6
4	32	128
5	36	180
Σ	70	314

Hodnota důležitosti: $314/70 = 4,49$

Tabulka 3 Spokojenost se vztahy s kolegy
(vlastní zpracování)

Stupeň spokojenosti – vztahy s kolegy		
Stupeň spokojenosti	Četnost odpovědí	Σ
1	0	0
2	3	6
3	1	3
4	41	164
5	25	125
Σ	70	298

Hodnota spokojenosti: $298/70 = 4,26$

Tabulka 4 Důležitost firemní komunikace
(vlastní zpracování)

Stupeň důležitosti – vztahy s kolegy		
Stupeň důležitosti	Četnost odpovědí	Σ
1	0	0
2	0	0
3	0	0
4	17	68
5	53	265
Σ	70	333

Hodnota důležitosti: $333/70 = 4,76$

Tabulka 5 Spokojenost s nadřízeným(i)
(vlastní zpracování)

Stupeň spokojenosti – nadřízený (i)		
Stupeň spokojenosti	Četnost odpovědí	Σ
1	0	0
2	5	10
3	5	15
4	37	148
5	23	115
Σ	70	288

Hodnota spokojenosti: $288/70 = 4,11$

Tabulka 6 Důležitost nadřízeného (nadřízených)
(vlastní zpracování)

Stupeň důležitosti – nadřízený (i)		
Stupeň důležitosti	Četnost odpovědí	Σ
1	0	0
2	0	0
3	1	3
4	29	116
5	40	200
Σ	70	319

Hodnota důležitosti: $319/70 = 4,56$

Tabulka 7 Spokojenost s odměnami (vlastní zpracování)

Stupeň spokojenosti – odměny		
Stupeň spokojenosti	Četnost odpovědí	Σ
1	1	1
2	4	8
3	9	27
4	43	172
5	13	65
Σ	70	273

Hodnota spokojenosti: $273/70 = 3,9$

Tabulka 8 Důležitost odměn (vlastní zpracování)

Stupeň důležitosti – odměny		
Stupeň důležitosti	Četnost odpovědí	Σ
1	0	0
2	0	0
3	2	6
4	32	128
5	36	180
Σ	70	314

Hodnota důležitosti: $314/70 = 4,49$

Tabulka 9 Spokojenost s možností osobního rozvoje a vzdělání (vlastní zpracování)

Stupeň spokojenosti – možnost os. rozvoje a vzdělání		
Stupeň spokojenosti	Četnost odpovědí	Σ
1	1	1
2	11	22
3	12	36
4	36	144
5	10	50
Σ	70	253

Hodnota spokojenosti: $253/70 = 3,61$

Tabulka 10 Důležitost možnosti osobního rozvoje a vzdělání (vlastní zpracování)

Stupeň důležitosti – možnost os. rozvoje a vzdělání		
Stupeň důležitosti	Četnost odpovědí	Σ
1	0	0
2	2	4
3	5	15
4	41	164
5	22	110
Σ	70	293

Hodnota důležitosti: $293/70 = 4,19$

Tabulka 11 Spokojenost s firemním prostředím (vlastní zpracování)

Stupeň spokojenosti – firemní prostředí		
Stupeň spokojenosti	Četnost odpovědí	Σ
1	0	0
2	2	4
3	10	30
4	44	176
5	14	70
Σ	70	280

Hodnota spokojenosti: $280/70 = 4$

Tabulka 12 Důležitost firemního prostředí (vlastní zpracování)

Stupeň důležitosti – firemní prostředí		
Stupeň důležitosti	Četnost odpovědí	Σ
1	0	0
2	0	0
3	5	15
4	47	188
5	18	90
Σ	70	293

Hodnota důležitosti: $293/70 = 4,19$

Tabulka 13 Spokojenost s možnostmi stravování
(vlastní zpracování)

Stupeň spokojenosti – možnosti stravování		
Stupeň spokojenosti	Četnost odpovědí	Σ
1	2	2
2	22	44
3	11	33
4	24	96
5	11	55
Σ	70	230

Hodnota spokojenosti: $230/70 = 3,29$

Tabulka 14 Důležitost možností stravování
(vlastní zpracování)

Stupeň důležitosti – možnosti stravování		
Stupeň důležitosti	Četnost odpovědí	Σ
1	0	0
2	12	24
3	14	42
4	36	144
5	8	40
Σ	70	250

Hodnota důležitosti: $250/70 = 3,57$

Tabulka 15 Spokojenost s pracovními podmínkami
a bezpečností práce (vlastní zpracování)

Stupeň spokojenosti – prac. podmínky a bezp. práce		
Stupeň spokojenosti	Četnost odpovědí	Σ
1	0	0
2	0	0
3	4	12
4	37	148
5	29	145
Σ	70	305

Hodnota spokojenosti: $305/70 = 4,36$

Tabulka 16 Důležitost pracovních podmínek a bezpečnosti práce (vlastní zpracování)

Stupeň důležitosti – pracovní podmínky a bezpečnost práce		
Stupeň důležitosti	Četnost odpovědí	Σ
1	0	0
2	0	0
3	8	24
4	33	132
5	29	145
Σ	70	301

Hodnota důležitosti: $301/70 = 4,30$

Tabulka 17 Spokojenost s dojížděním do práce (vlastní zpracování)

Stupeň spokojenosti – dojíždění do práce		
Stupeň spokojenosti	Četnost odpovědí	Σ
1	0	0
2	3	6
3	5	15
4	38	152
5	24	120
Σ	70	293

Hodnota spokojenosti: $293/70 = 4,19$

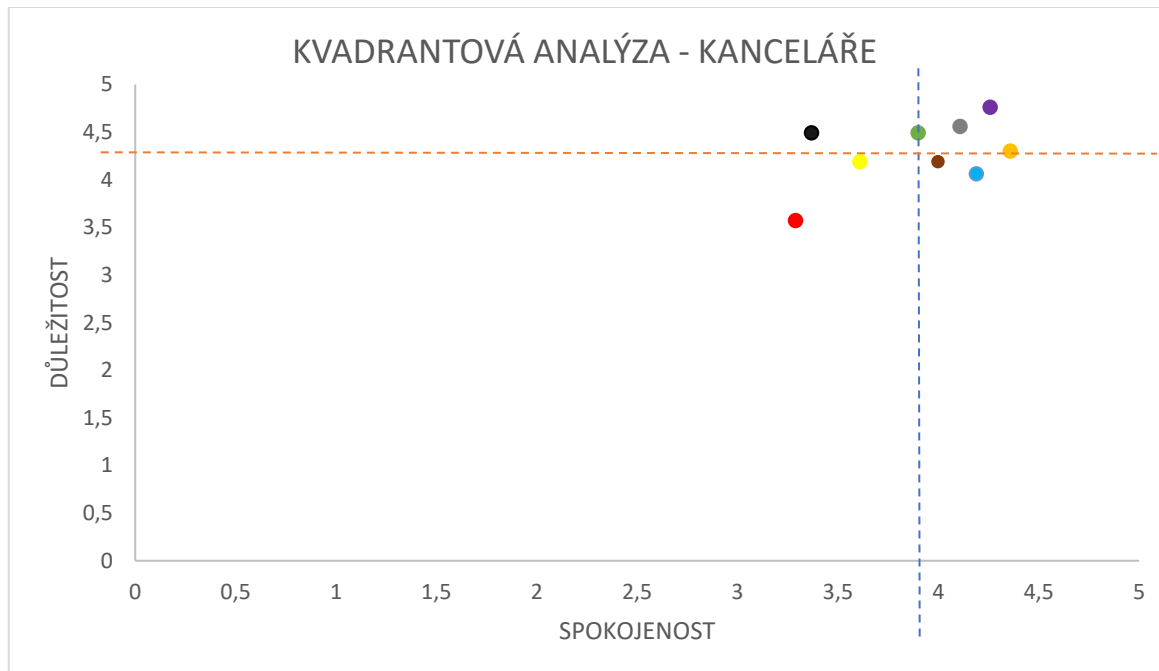
Tabulka 18 Důležitost dojíždění do práce (vlastní zpracování)

Stupeň důležitosti – dojíždění do práce		
Stupeň důležitosti	Četnost odpovědí	Σ
1	0	0
2	2	4
3	9	27
4	42	168
5	17	85
Σ	70	284

Hodnota důležitosti: $284/70 = 4,06$

Průměrná hodnota spokojenosti: $3,37 + 4,26 + 4,11 + 3,9 + 3,61 + 4,0 + 3,29 + 4,36 + 4,19 = 35,09/9 = 3,90$

Průměrná hodnota důležitosti: $4,49 + 4,76 + 4,56 + 4,49 + 4,19 + 4,19 + 3,57 + 4,30 + 4,06 = 38,61/9 = 4,29$



Legenda ke grafu:

- | | | |
|----------------------|--|-------------|
| 1 firemní komunikace | 5 možnost osobního rozvoje a vzdělání | 9 dojíždění |
| 2 vztahy s kolegy | 6 firemní prostředí | |
| 3 nadřízený(i) | 7 možnost stravování | |
| 4 odměny | 8 pracovní podmínky a bezpečnost práce | |

Obrázek 19 Graf 7 Kvadrantová analýza kanceláře (vlastní zpracování)

Na obrázku 19 můžeme vidět graf 7 kvadrantové analýzy, který byl zakreslen z výpočtů výsledků zaměstnanců z kanceláří. Graf je rozdělen do 4 kvadrantů podle toho, jak byli zaměstnanci spokojeni s jednotlivými faktory a také jak byli pro ně důležité. **Do silných stránek** patří faktory, s kterými jsou zaměstnanci spokojeni a zároveň mají vysokou úroveň důležitosti. Tady můžeme zařadit nadřízené, vztahy s kolegy, pracovní podmínky a bezpečnost práce. Přesně na průměrné spokojenosti leží faktor odměn. **Do slabých stránek** můžeme zařadit jediný faktor, a to je firemní komunikace, s tou jsou zaměstnanci nejméně spokojeni, i když je pro ně velmi důležitá. Do tohoto faktoru by měla firma nejvíce investovat, aby se spokojenost s tímto faktorem zvýšila. **Investice v případě přebytku** je

kvadrant, který pro zaměstnance není až tak důležitý, ale na druhou stranu zaměstnanci s ním nejsou příliš spokojeni. Zde se nachází dva faktory možnosti stravování a možnost osobního rozvoje a vzdělání. Poslední kvadrantem je prostor pro úspory, kde se nachází dva faktory, s kterými jsou zaměstnanci spokojeni a zároveň nejsou až tak pro ně důležité. V tomto kvadrantu se nachází firemní prostředí a dojíždění do práce.

b) Výpočet výroba

Tabulka 19 Spokojenost s firemní komunikací
(vlastní zpracování)

Stupeň spokojenosti – firemní komunikace		
Stupeň spokojenosti	Četnost odpovědí	Σ
1	6	6
2	27	54
3	6	18
4	32	128
5	7	35
Σ	78	241

Hodnota spokojenosti: $241/78 = 3,09$

Tabulka 20 Důležitost firemní komunikace
(vlastní zpracování)

Stupeň důležitosti – firemní komunikace		
Stupeň důležitosti	Četnost odpovědí	Σ
1	0	0
2	3	6
3	2	6
4	21	84
5	52	260
Σ	78	356

Hodnota důležitosti: $356/78 = 4,56$

Tabulka 21 Spokojenost se vztahy s kolegy
(vlastní zpracování)

Stupeň spokojenosti – vztahy s kolegy		
Stupeň spokojenosti	Četnost odpovědí	Σ
1	2	2
2	14	28
3	5	15
4	36	144
5	21	105
Σ	78	294

Hodnota spokojenosti: $294/78 = 3,77$

Tabulka 22 Důležitost vztahů s kolegy
(vlastní zpracování)

Stupeň důležitosti – vztahy s kolegy		
Stupeň důležitosti	Četnost odpovědí	Σ
1	0	0
2	2	4
3	2	6
4	22	88
5	52	260
Σ	78	358

Hodnota důležitosti: $358/78 = 4,59$

Tabulka 23 Spokojenost s nadřízeným(i)
(vlastní zpracování)

Stupeň spokojenosti – nadřízený (i)		
Stupeň spokojenosti	Četnost odpovědí	Σ
1	5	5
2	11	22
3	7	21
4	34	136
5	21	105
Σ	78	289

Hodnota spokojenosti: $289/78 = 3,71$

Tabulka 24 Důležitost nadřízeného(nadřízených)
(vlastní zpracování)

Stupeň důležitosti – nadřízený (i)		
Stupeň důležitosti	Četnost odpovědí	Σ
1	0	0
2	2	4
3	0	0
4	19	76
5	57	285
Σ	78	365

Hodnota důležitosti: $365/78 = 4,68$

Tabulka 25 Spokojenost s odměnami (vlastní zpracování)

Stupeň spokojenosti – odměny		
Stupeň spokojenosti	Četnost odpovědí	Σ
1	16	16
2	14	28
3	13	39
4	26	104
5	9	45
Σ	78	232

Hodnota spokojenosti: $232/78 = 2,97$

Tabulka 26 Důležitost odměn (vlastní zpracování)

Stupeň důležitosti – odměny		
Stupeň důležitosti	Četnost odpovědí	Σ
1	1	1
2	1	2
3	2	6
4	13	52
5	61	305
Σ	78	366

Hodnota důležitosti: $366/78 = 4,70$

Tabulka 27 Spokojenost s možností osobního rozvoje a vzdělání (vlastní zpracování)

Stupeň spokojenosti – možnost os. rozvoje a vzdělání		
Stupeň spokojenosti	Četnost odpovědí	Σ
1	12	12
2	16	32
3	20	60
4	24	96
5	6	30
Σ	78	230

Hodnota spokojenosti: $230/78 = 2,95$

Tabulka 28 Důležitost možností osobního rozvoje a vzdělání (vlastní zpracování)

Stupeň důležitosti – možnost os. rozvoje a vzdělání		
Stupeň důležitosti	Četnost odpovědí	Σ
1	1	1
2	4	8
3	6	18
4	34	136
5	33	165
Σ	78	328

Hodnota důležitosti: $328/78 = 4,21$

Tabulka 29 Spokojenost s firemním prostředím (vlastní zpracování)

Stupeň spokojenosti – firemní prostředí		
Stupeň spokojenosti	Četnost odpovědí	Σ
1	2	2
2	6	12
3	9	27
4	48	192
5	13	65
Σ	78	298

Hodnota spokojenosti: $298/78 = 3,82$

Tabulka 30 Důležitost firemního prostředí
(vlastní zpracování)

Stupeň důležitosti – firemní prostředí		
Stupeň důležitosti	Četnost odpovědí	Σ
1	0	0
2	1	2
3	4	12
4	29	116
5	44	220
Σ	78	350

Hodnota důležitosti: $350/78 = 4,49$

Tabulka 31 Spokojenost s možnostmi stravování
(vlastní zpracování)

Stupeň spokojenosti – možnosti stravování		
Stupeň spokojenosti	Četnost odpovědí	Σ
1	3	3
2	6	12
3	9	27
4	42	168
5	18	90
Σ	78	300

Hodnota spokojenosti: $300/78 = 3,85$

Tabulka 32 Důležitost možností stravování
(vlastní zpracování)

Stupeň důležitosti – možnosti stravování		
Stupeň důležitosti	Četnost odpovědí	Σ
1	1	1
2	5	10
3	4	12
4	30	120
5	38	190
Σ	78	333

Hodnota důležitosti: $333/78 = 4,27$

Tabulka 33 Spokojenost s pracovními podmínkami
a bezpečností práce (vlastní zpracování)

Stupeň spokojenosti – prac. podmínky a bezp. práce		
Stupeň spokojenosti	Četnost odpovědí	Σ
1	1	1
2	2	4
3	4	12
4	40	160
5	31	155
Σ	78	332

Hodnota spokojenosti: $332/78 = 4,26$

Tabulka 34 Důležitost pracovních podmínek
a bezpečnosti práce (vlastní zpracování)

Stupeň důležitosti – prac. podmínky a bezp. práce		
Stupeň důležitosti	Četnost odpovědí	Σ
1	0	0
2	2	4
3	0	0
4	17	68
5	59	295
Σ	78	367

Hodnota důležitosti: $367/78 = 4,71$

Tabulka 35 Spokojenost s dojížděním do práce
(vlastní zpracování)

Stupeň spokojenosti – dojíždění do práce		
Stupeň spokojenosti	Četnost odpovědí	Σ
1	4	4
2	10	20
3	8	24
4	33	132
5	23	115
Σ	78	295

Hodnota spokojenosti: $295/78 = 3,78$

Tabulka 36 Důležitost dojíždění do práce
(vlastní zpracování)

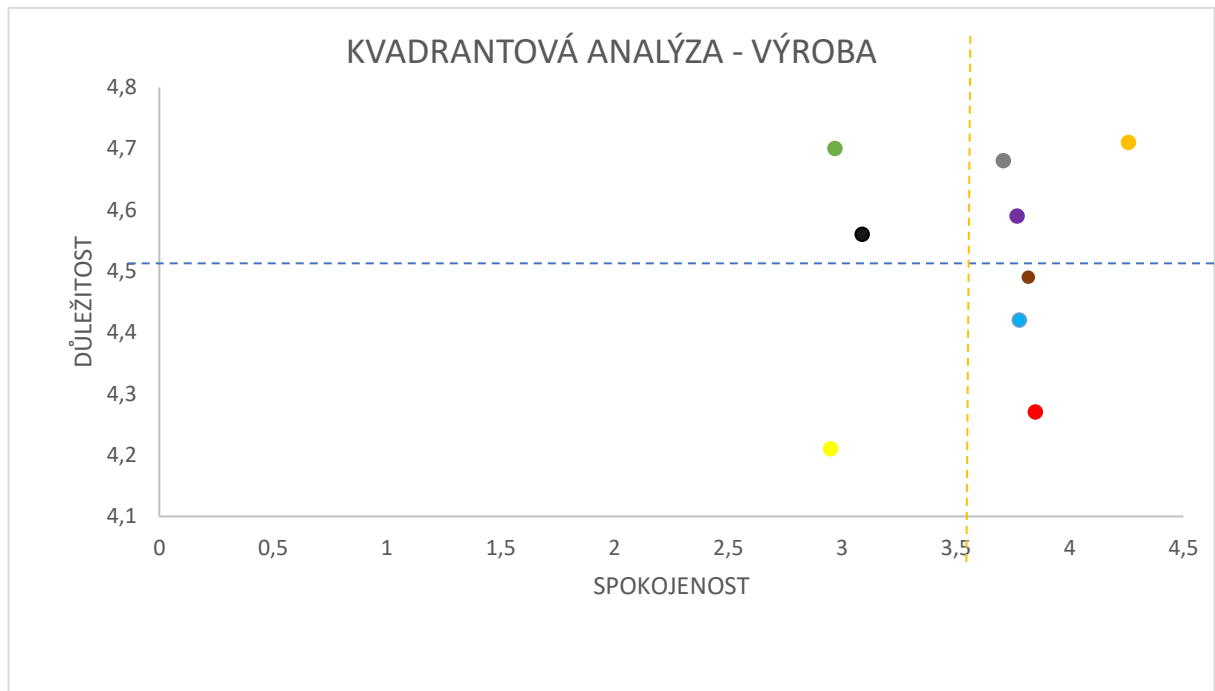
Stupeň důležitosti – dojíždění do práce		
Stupeň důležitosti	Četnost odpovědí	Σ
1	0	0
2	5	10
3	2	6
4	26	104
5	45	225
Σ	78	345

Hodnota důležitosti: $345/78 = 4,42$

Průměrná hodnota spokojenosti: $3,09 + 3,77 + 3,71 + 2,97 + 2,95 + 3,82 + 3,85 + 4,26 + 3,78 = 32,2/9 = 3,57$

Průměrná hodnota důležitosti: $4,56 + 4,59 + 4,68 + 4,70 + 4,21 + 4,49 + 4,27 + 4,71 + 4,42 = 40,63/9 = 4,51$

Naopak z kvadrantové analýzy výroby na obrázku 20 vyplývá z grafu, že do **slabých stránek** kromě firemní komunikace jsou zařazeny i odměny. Určitě by měla firma u zaměstnanců z výroby na tomto faktoru zapracovat. Do **silných stránek** patří nadřízení, vztahy s kolegy, pracovní podmínky a bezpečnost práce. Možnost osobního rozvoje a vzdělání se nachází v kvadrantu **investice v případě úspor** a zde by měla firma přemýšlet, jak by situaci mohla pro zaměstnance ve výrobě změnit. V kvadrantu **prostoru pro úspory** jsou 3 faktory – možnost stravování, dojíždění a firemní prostředí. Zde má možnost firma ušetřit, protože zaměstnanci jsou s těmito faktory relativně spokojeni a nejsou pro ně tak důležité.



Obrázek 20 Graf 8 Kvadrantová analýza výroba (vlastní zpracování)

Legenda ke grafu:

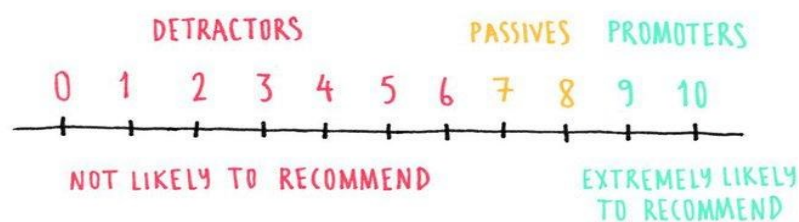
- | | | |
|----------------------|--|-------------|
| 1 firemní komunikace | 5 možnost osobního rozvoje a vzdělání | 9 dojíždění |
| 2 vztahy s kolegy | 6 firemní prostředí | |
| 3 nadřizený(i) | 7 možnost stravování | |
| 4 odměny | 8 pracovní podmínky a bezpečnost práce | |

Výsledky obou skupin (kanceláře a výroby) ukazují, že lidé v kancelářích jsou s jednotlivými faktory v průměru více spokojeni než zaměstnanci ve výrobě. Naopak v průměru zmíněné faktory jsou důležitější pro zaměstnance ve výrobě než pro zaměstnance pracující v kancelářích. Obě skupiny mají mezi **slabými stránkami** komunikaci, zaměstnanci z výroby mají v daném kvadrantu navíc i odměny, ale ani zaměstnanci z kancelářích s tímto faktorem nebyli příliš spokojeni. **Silné stránky** mají obě skupiny totožné až na ty odměny, které u zaměstnanců v kancelářích jsou na rozhraní kvadrantů silných a slabých stránek. Faktor možnosti osobního rozvoje a vzdělání mají opět obě skupiny zaměstnanců v kvadrantu **investice v případě úspor**. Společnost by tento faktor neměla podceňovat, protože možnost osobního rozvoje a vzdělávání je důležitá, jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele. Mělo by být v jeho zájmu mít kvalifikované a vzdělané zaměstnance. Když zaměstnanci nejsou v této oblasti motivováni, mohou se

poohlížet po jiné práci. V kvadrantu **prostor pro úspory** měly obě skupiny zaměstnanců faktor dojíždění a firemní prostředí. Zde by mohla firma najít nějaké rezervy, mohlo by to být i zapříčiněno tím, že firma hradí svým zaměstnancům částečně dojíždění do práce v závislosti na vzdálenosti bydliště od místa výkonu práce.

7.1.3 NPS – Net Promoter Score přeloženo jako „skóre čistého promotéra“

U otázky č. 15 viz příloha P I Vzor tištěného dotazníku byli zaměstnanci dotazováni, jak ve výrobě (tištěné dotazníky), tak i v kancelářích (online dotazníky), zdali by doporučili práci v této firmě rodině, známým a přátelům. Touto otázkou jsem chtěla zjistit do jaké míry jsou obě skupiny zaměstnanců spokojené se svým zaměstnavatelem, že ho budou doporučovat a šířit o něm pozitivní informace. Doporučení může hrát roli při hledání nových zaměstnanců – když firma jako zaměstnavatel má dobré jméno u stávajících zaměstnanců, tak se firmě shánějí lépe noví zaměstnanci. Na obrázku 21 a 22 uvidíte stupnici a výpočet NPS.



Obrázek 21 – Stupnice NPS (hotjar.com, ©2022)

$$\text{NPS} = \% \text{ PROMOTERS} - \% \text{ DETRACTORS}$$

Obrázek 22 – Výpočet NPS (hotjar.com, ©2022)

a) Vyhodnocení kanceláře – 70 zaměstnanců

Passives – může být přeloženo jako pasivní zaměstnanci, kteří nejsou ani pro kladnou variantu ani pro zápornou, je jim to „jedno“ - celkem 28 odpovědí = 40 %.

Promoters – může být přeloženo jako podporovatelé

10/10 dalo 10 zaměstnanců = 14,3 %

9/10 dalo 17 zaměstnanců = 24,3 %

Celkem 38,6 %

Detractors – může být přeloženo jako kritici

1/10, 2/10, 3/10 dalo 0 zaměstnanců

4/10 dali 3 zaměstnanci = 4,3%

5/10 dali 5 zaměstnanců = 7,1 %

6/10 dali 7 zaměstnanců = 10 %

Celkem 21,4 %

NPS = 38,6 % - 21,4 % = 17,2 %

Skóre nad nulou je považováno jako „dobré“ (hotjar.com, ©2022). Určitě by ale měl zaměstnavatel zapracovat na tom, aby se zaměstnanci pracující v kanceláři cítili ve firmě lépe a aby tohoto zaměstnavatele doporučovali, a tím také třeba „ulehčili“ společnosti problém s hledáním nových zaměstnanců. Firma by se měla snažit, aby ti, co dali 7/10 nebo 8/10, což odpovídá 40 procentům (pasivní zaměstnanci), se příště přiklonili na stranu Promoters – podporovatelů a dali vyšší skóre (9 nebo 10 z 10).

- b) Vyhodnocení výroby – 78 zaměstnanců, pro výpočet NPS je použit stejný postup jako u kancelářských pracovníků

Passives – (pasivní zaměstnanci) 27 odpovědí = 34,6 %

Promoters (podporovatelé)

10/10 dalo 10 zaměstnanců = 12,8 %

9/10 dalo 5 zaměstnanců = 6,4 %

Celkem 19,2 %

Detractors (kritici)

1/10 dalo 8 zaměstnanců = 10,3 %

2/10 dalo 4 zaměstnanci = 5,1 %

3/10 dalo 4 zaměstnanci = 5,1 %

4/10 dalo 0 zaměstnanců

5/10 dalo 17 zaměstnanců = 21,8 %

6/10 dalo 3 zaměstnanci = 3,8 %

Celkem 46,1 %

$$\text{NPS} = 19,2 \% - 46,1 \% = - 26,9 \%$$

Skóre je záporné, což je považováno za velmi špatné (hotjar.com, ©2022). Zaměstnavatel by měl určitě několik věcí změnit, a to co nejdříve. Ve firmě je velký počet Detractors – kritiků. Lze zde vidět i velký rozdíl mezi zaměstnanci v kanceláři a výrobě. Doporučení od zaměstnanců z výroby svým příbuzným a známým by mohlo být také přínosné z hlediska hledání a zaučení nových zaměstnanců.

7.2 Rozhovory ve společnosti i mimo ni

Rozhovory ve společnosti i mimo ni byly velmi přínosné, neboť dotvářely celkový obraz o společnosti a o jejím vedením, a také jak jsou v ní zaměstnanci spokojeni, jakým problémům musí čelit a jak jsou tyto problémy řešeny. S několika byly vedeny i hloubkové rozhovory. Díky těmto rozhovorům se mi potvrdily nebo vyvrátily některé mé domněnky, které jsem získala analyzováním odpovědí z dotazníků, důležitý byl i rozbor odpovědí na otevřené otázky.

Níže je přiložen i polostrukturovaný rozhovor se zaměstnancem KSE, kde byl vedený rozhovor o stylu vedení firmy. Pro větší anonymitu nejsou uvedeny profilové odpovědi. Rozhovor byl členěn na několik hlavních otázek a podotázek.

- 1) Je ve Vaší firmě poznat japonská kultura? Co o japonské kultuře víte? „Když byly vánoční večírky, přijeli lidé z managementu z Japonska a zapojovali se i do aktivit. Jinak mi nepřijde, že by to šlo poznat, protože tady v naší pobočce firmy pracují jen tři Japonci.“
- 2) Byly Vám pečlivě vysvětleny vize a směřování firmy a jsou Vám neustále opakovány? „Na to máme brožurky. Každopádně se i vize mohou měnit, protože skupina Nippon Kayaku zastřešuje více odvětví podnikání a během působení KSE vyrostly například další pobočky v Malajsii nebo Mexiku“.
- 3) Když nastoupí zaměstnanec do firmy, dostane brožurky Charta etiky a etický kodex a kdyby je nedodržoval plynou z toho nějaké důsledky? Myslíte si, že pro všechny zaměstnance platí to stejné nebo jsou někteří zaměstnanci zvýhodňováni? „Většinou se nepropouští a většinou takoví zaměstnanci, co mají nějaký malér, tak jsou

přesunutí na jinou pozici. Říkají nám, že medvídek (kayakuma) se dívá a sleduje chování zaměstnanců.“

- 4) Jak vnímáte řízení firmy? Jaký je podle Vás vlastně styl řízení ve firmě? „Řekla bych, že věci ve firmě nejsou příliš plánované a řízení firmy, kdyby bylo dobré, lidé by byli určitě více spokojeni, což nejsou. Chybí transparentnost, plno věcí se zatajuje, komunikace ve firmě není také příliš dobrá. Manažeři často řeší jen své problémy a často si kopou jen na vlastním písečku.“
- 5) Změnil(a) byste něco ve stylu řízení? „My na našem oddělení používáme rotaci (horizontální). Asi by se mi líbilo, kdyby i jiná oddělení toho využívala.“
- 6) Říká Vám něco kaizen? „Ano, samozřejmě někdy to беру jako jejich výmysly, protože se vymýšlí „prkotiny“ na zlepšení, jako například jestli má obraz viset níže nebo výše. Vše se ale zkoumá, jestli je realizovatelné. Zlepšovací nápady by se měly podávat pravidelně, ale ne všichni to tak dělají.“
- 7) Školení máte často? „Záleží zase na každém jedinci, ale většinou jednou do roka, každý si to z managementu zařizuje sám.“
- 8) Snažíte se ve firmě něco neustále zlepšovat? Vidíte výsledky? „Na našem oddělení se snažíme podávat kaizeny, pak i v rámci kolektivu, když se něco vydaří, jdeme si sednout do restaurace. Ne všechny oddělení to takto mají. Nemají ani pravidelné porady, ani se nesetkávají mimo práci. Jednou ročně bývá loterie a slosování, ve které může vyhrát i ten, co má nižší počet kaizenů.“
- 9) Chováte se podle PDCA cyklu? „Ano, samozřejmě. Na našem oddělení musíme.“
- 10) Co je pro Vaši práci nejdůležitější nebo by mělo být? Pomáháte svým kolegům, když se na Vás obrátí s žádostí o pomoc? „Ano, když potřebuji něco řešit, tak si za kolegy zajdu a řeším to s nimi osobně, akorát teď většina kolegů, když něco potřebuje, tak píšou maily, mně to ale vadí. Nedělám to často.“

7.3 Recenze na Atmoskop.cz

Na tomto webovém portálu (atmoskop.cz, ©2022) se nachází velké množství hodnocení společností očima zaměstnanců. Byly zde také nalezeny recenze na firmu KSE. Uvedená společnost má zde 33 hodnocení od obou námi zkoumaných skupin zaměstnanců. Procentuální hodnocení nejlépe vyšla pro kolegy – hodnocení bylo přes 70 procent, i hodnocení zaměstnavatele se drželo nad 70 procenty. Jediný faktor, který byl pod 70

procenty, byl nadřizení (zaměstnanci měli hodnotit férovost, důvěru, celkovou spolupráci a schopnost pochválit) a průměrná hodnota všech těchto parametrů po zaokrouhlení vyšla jen 60 procent. Podtrhuje to výsledky i z dotazníkového šetření. Míra spokojenosti s příjmem byla 67 procent. Zaměstnanci mohli napsat i komentáře ke svému nynějšímu nebo už bývalému zaměstnavateli. Takto zanechalo svůj komentář 19 ověřených zaměstnanců. V otevřených výpovědích chválí zaměstnavatele, že není potřeba mít praxi, že si Vás ve firmě sami zaučí. Na druhou stranu hodnotí práci spíše jako monotónní. Někteří si stěžují na komunikaci s vedením, jiní zase na team lídry nebo nedostatečnou komunikaci mezi jednotlivými odděleními a že ve výrobě jsou špatní mistři. Celkově je zaměstnavatel hodnocen 72 procenty.

7.4 SWOT-analýza

Na závěr byly shrnuty všechny získané poznatky o firmě KSE a spokojenosti jejich zaměstnanců do SWOT-analýzy. Rozdělená na silné stránky a slabé stránky, které jsou vnitřní a hrozby a příležitosti které jsou vnější. Začneme se **silnými stránkami**:

- Silné zázemí mateřské firmy
- Dlouhodobá působnost v ČR
- Nejlepší a nejkvalitnější výrobky
- Vývoz do zahraničí
- Práce ve výrobě bez nutnosti praxe
- Důraz na bezpečnost práce
- Velký počet benefitů

Mezi silné stránky firmy patří silné zázemí mateřské firmy a dlouhodobé působení na českém trhu (více než 20 let). Firma má snahu vyrábět co nejlepší a nejkvalitnější výrobky a neustále se zlepšovat. Většinu výrobků vyváží do zahraničí. Další silnou stránkou firmy je nábor zaměstnanců do výroby, kteří mohou do firmy nastoupit, aniž by měli jakoukoliv praxi, firma si je bez problémů zaučí. Společnost dbá také na vysokou bezpečnost v práci a použití kvalitních ochranných prostředků. Zaměstnancům je nabízeno i velké množství zaměstnaneckých výhod.

Mezi **slabé stránky** naopak patří:

- Špatná komunikace napříč firmou
- Nemožnost osobního rozvoje a vzdělání zaměstnanců
- Odchod kvalitních zaměstnanců – fluktuace
- Zvýšená nespokojenost zaměstnanců ve výrobě
- Úzké portfolio zákazníků i výrobků
- Nedostatečné motivační ohodnocení svých zaměstnanců
- Chybí zpětná vazba
- Problémy v managementu společnosti
- Nespolupráce se studenty VŠ
- Nízké povědomí o firmě mimo Vsetín

Do nejslabší stránky firmy byla zařazena komunikace na všech úrovních, jak mezi vedením a podřízenými, tak mezi jednotlivými odděleními, tak i mezi kolegy. Špatná komunikace může způsobovat frustraci a mnoho zaměstnanců kvůli tomu odchází nebo o odchodu přemýšlí. Velká část nespokojenosti panuje ve výrobě, kde se často střídají i zaměstnanci, protože tam někteří příliš dlouho nevydrží, až na některé „oblíbené“ zaměstnance. Slabou stránkou firmy je i informovanost o benefitech, o některých někdy zaměstnanci ve výrobě ani nevědí a s některými nejsou spokojeni jako například letošní roční bonus i kvůli nejednotnému výpočtu – rozdíl výroba a THP. Mimo Vsetín je KSE docela neznámá firma, může to být kvůli typů výrobků, které vyrábí především pro specializované zákazníky (automobilky). Jako slabou stránku můžeme brát, že společnost nespolupracuje s žádnou vysokou školou kvůli praxi studentů, mohlo by to pro ně být zpestření a posun dopředu k budování talent managementu. Firma by také mohla investovat peníze do vzdělání svých zaměstnanců, velká část zaměstnanců by byla určitě ráda za možnost se v něčem zdokonalit nebo posunout se vyšší úroveň se svými dovednostmi a schopnostmi, protože většina právě nemá pocit možnosti osobního růstu a vzdělání.

Příležitosti:

- Uklidnění politické a ekonomické situace
- Dbaní na vyšší bezpečnost automobilů
- Zvýšená výroba aut

- Nové zakázky mimo EU
- Zvýšení nezaměstnanosti v regionu

Příležitostí v této složité době není mnoho, a to především kvůli ekonomické a politické situaci. Nezaměstnanost ve Zlínském kraji není zatím vysoká, ledaže by se situace změnila a KSE by mělo obtížnější hledání nových zaměstnanců, protože, když je vysoká nezaměstnanost, lidé jsou ochotnější pracovat i za menší peníze a není takový velký výběr pracovních míst, protože ty atraktivní jsou brzy pryč. Zvýšení výroby aut, by firmě také mohlo pomoci, jelikož firma vyrábí produkty především pro automobilový průmysl. Navíc i to že se lpí na vyšší a vyšší bezpečnost automobilů, tak je to pro firmu přínosné z hlediska výroby součástek sloužícím k výrobě bezpečnostních pásů.

Hrozby:

- Nestabilní politická situace – sankce
- Nejistá situace na trhu s automobily
- Změna chování spotřebitelů po celém světě – elektrifikace automobilů, emise
- Chybějící suroviny, materiál a komponenty
- Vzrůstající inflace – zdražování pohonných hmot, ceny automobilů
- Nábor zaměstnanců
- Příchod nové konkurence

Mezi hrozby můžeme zařadit momentální nestabilní politickou situaci a na Rusko uvalené sankce, protože Škoda Auto musela pozastavit vývoz aut do Ruska a naši hlavní odběratelé dodávají i do Škodovky. Mezi další určitě patří i chybějící materiál, v posledních letech chyběly čipy, které jsou v automobilovém průmyslu nezbytné. Se špatnou politickou situací se pojí i situace ekonomická, která dává i občanům ČR zabrat kvůli neustálému zdražování všeho od energií až po potraviny. Pro společnost by mohla být i hrozba, kdyby na trh přišla nová konkurenční firma. Podle výroční zprávy KSE (©2021) další hrozbou firmy je i změna chování spotřebitelů po celém světě a nejistá situace na automobilovém trhu – kvůli dodržování emisních norem, požadavky na elektrifikaci automobilů a jejich neustálému zdražování. Nábor nových zaměstnanců je také v posledních letech obtížný kvůli nízké nezaměstnanosti, která byla k 31. 3. 2022 ve Zlínském kraji 2,62 % a patřila k těm nejnižším v krajích České republiky. (ČSÚ, ©2022)

SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

V této části jsme se zabývali vybranou společností a to KSE, která má sídlo ve Vsetíně. Patří však pod nadnárodní koncern Nippon Kayaku se sídlem v Japonsku. Firma se specializuje na bezpečnostní výrobky převážně do automobilů. Krátce bylo zmíněno i hospodaření ve firmě, kde za minulý hospodářský rok došlo k poklesu o 11 %, bohužel kvůli kovidové krizi se není čemu divit. I v okolních státech situace nebyla příznivá, několikaměsíční uzavírky daly zabrat všem. Dále byly zobrazeny firemní vize a cíle a principy firmy, které si může každý zaměstnanec přečíst ve dvou firemních brožurkách, a to Charta etiky a Etický kodex i s vodítkem k naplnění vize. V neposlední řadě byl uveden motivační systém, který byl z části analyzován i v dotazníkovém šetření.

Byla provedena celková analýza spokojenosti zaměstnanců ve firmě pomocí dotazníkového šetření, ale také byly vedeny rozhovory se zaměstnanci na různých pozicích. Zkoumány byly i recenze na Atmoskop.cz. Nakonec byla sestavena SWOT-analýza, kde byly vyjmenovány silné a slabé stránky firmy, kde by mohla hledat firma příležitosti a co ji naopak může ohrozit.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo něco málo přes 15 procent všech zaměstnanců KSE a probíhalo na přelomu února a března. Ještě před začátkem dotazníkového šetření byli zaměstnanci KSE rozděleni na dvě skupiny – na ty, co pracují ve výrobě, a na ty, co pracují v kancelářích, a podle toho dostaly i určitou formu dotazníků. Na velkou část zaměstnanců pracujících ve výrobě nemá personální oddělení e-mailový kontakt, a tak bylo doporučeno nechat dotazníky do výroby vytisknout. Naopak pro zaměstnance v kancelářích nebyl problém je vyplnit online, protože mají každodenní přístup k počítači. Stanoveným cílem bylo zjistit, která z těchto dvou skupin je spokojenější a která je naopak méně spokojená, s jakými faktory jsou zaměstnanci spokojeni nebo naopak nespokojeni. Z dotazníkového šetření vycházela kvadrantová analýza a NPS, které obě potvrdily větší nespokojenost u zaměstnanců ve výrobě. To samé vyllynulo i z rozhovorů. Největším problémem byla komunikace, a to napříč celou firmou. Pro zaměstnance ve výrobě to byly také i odměny. S těmito faktory podle kvadrantové analýzy byli naopak zaměstnanci spokojeni – vztahy s kolegy, pracovní podmínky a bezpečnost práce, a to obě zkoumané skupiny. Podle kvadrantové analýzy také byly obě skupiny zaměstnanců spokojeny i s vedením, bohužel v otevřených odpovědích a rozhovorech se to nepotvrdilo. Dále NPS prokázalo, že zaměstnanci ve výrobě nejsou příliš spokojeni se zaměstnavatelem především ne na tolik, aby ho doporučovali rodině a známým. Velkým problémem u obou skupin byla nemožnost

osobního růstu a vzdělání. Nemotivovaní zaměstnanci, kteří často nemají možnost osobního růstu se často poohlíží po jiné práci na tento problém by měla firma najít v nejbližší době nějaké řešení.

Jedním z cílů bylo také zjistit, jestli ve firmě KSE je uplatňován japonský styl řízení. Po rozboru všech získaných informací a s porovnáním s informacemi ze seznamu literatury a rozhovorů, kteří se setkali s japonskými manažery, je konstatováno, že ve firmě KSE částečně využívají japonský styl řízení, a to z několika důvodů. Některé principy z japonského stylu řízení se ve firmě používají jako například Kaizen, PDCA cyklus, který mají i ve firemních brožurkách nebo na webových stránkách firmy. Na pracovištích musí dbát na pořádek a systémovost z dotazníkového šetření vyplynulo, že tomu tak není všude. Některá oddělení používají i rotaci manažerů k obohacení zkušeností, ale jen některé. Kde tento styl nelze vidět je u vedoucích pracovníků, málo využívají pochval i jiných forem nehmotného odměňování. Rozhodování neprobíhá konsensem, vedoucí něco rozhodne, a tak to bude. Kaizen ne všichni pracovníci uplatňují, protože o vítězích rozhoduje losování – loterie jednou ročně a plno zajímavých a užitečných nápadů není nijak ohodnoceno. JIT sami zaměstnanci takto nenazývají, mají konsignační sklady (například v Polsku a Německu), ze kterých pak sami odběratelé podle potřeb odebírají své zboží. I přístup nadřízených vůči podřízeným není na dobré úrovni, chybí pokora a taky vůle něco změnit a být inovátorem. Když někdo i z kmenových zaměstnanců navrhne, co by se mohlo změnit a udělat pro zlepšení je ihned odmítnut, aniž by se uvažovala, jestli by ta změna byla pro firmu prospěšná nebo ne. Vedoucí se k některým zaměstnancům chovají velice nadřazeně, takže by se dalo konstatovat, že nemají vybrané chování. Další důležitý aspekt je kolektivismus, který ve vybrané firmě není téměř vůbec vidět, nedbá se na konání společných akcí, aby se zaměstnanci mezi sebou lépe mohli poznat. Školení, také nejsou příliš častá, což by určitě mohlo pomoci k osobnímu růstu zaměstnanců. Podle mého názoru jsou ve firmě aktivity často dělány jen tak „na oko“, aby bylo vidět, že se něco dělá.

Všechny tyto analýzy a poznatky z nich vyvozené nám posloužily k vytvoření projektu, který by mohl mít pozitivní vliv na spokojenost zaměstnanců celé firmy.

8 PROJEKT ZVÝŠENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

Na základě výsledků z dotazníkového šetření a následně sestavením kvadrantové analýzy a zjištění NPS a také z velké části rozhovorů bylo ve firmě nalezeno několik problémů, které by se měly co nejdříve řešit. Nejméně spokojeni byli zaměstnanci ve výrobě. Na ty částečně zaměříme projekt, protože oni jsou základem firmy, bez nich, když se nebude vyrábět nebo když se budou vyrábět nekvalitní výrobky, tak ti nad nimi nebudou mít co nabízet a prodávat. Ti, by se ve firmě měli cítit lépe, docenění, dobře finančně ohodnoceni, a hlavně spokojení a tím pádem i motivováni k lepším výsledkům.

8.1 Cíle projektu

Cíle navrhovaného projektu by měly být SMART – jednoznačné, měřitelné, přijaté, uskutečnitelné a časované. (Plamínek, 2018)

Hlavním cílem je navrhnout projekt, který povede ke zvýšení celkové spokojenosti všech zaměstnanců s větším zaměřením na zaměstnance ve výrobě. Dílčím cílem je inspirovat se některými řešeními, které navrhli sami zaměstnanci, přičemž se vychází z rozhovorů i z rozborů odpovědí na otevřené otázky. Dále navrhnout řešení, které by mohlo firmě pomoci lépe si udržet zaměstnance ve firmě, a hlavně aby byli více spokojeni a také aby o tohoto zaměstnavatele měli zájem i noví potenciaální zaměstnanci. K tomu všemu se vztahuje i upravení nabízeného motivačního systému hodnocení, který by měl být pro zaměstnance především přínosný i atraktivní. Také nesmíme zapomínat na posílení firemní komunikace.

8.2 Popis a navrhované změny

Celkově byly navrženy 3 druhy balíčků pro zaměstnance (komunikace, hmotný a nehmotný), které budou téměř stejné pro obě skupiny zaměstnanců, ale s větším zaměřením na skupinu zaměstnanců pracujících ve výrobě. K největším úskalím ve firmě patřila komunikace, jak ze strany vedoucích pracovníků, tak i mezi jednotlivými odděleními, dalo by se říci napříč celou organizací byly nalezeny překážky. V analytické části práce byla právě komunikace nejčastěji skloňována, a to jak v kvadrantické analýze, kde obě skupiny zaměstnanců s ní byli nespokojeni, tak i v otázkách zpětné vazby, kde převážně zaměstnanci ve výrobě s ní nebyly příliš spokojeni. I z rozhovorů se zaměstnanci KSE toto vyloučilo. Začneme tedy komunikační balíčkem.

8.2.1 Balíček komunikace

- a) Zlepšit komunikaci ve firmě – stanovit si pravidelné porady napříč celou firmou, aby mohli zaměstnanci diskutovat častěji se svými kolegy a nadřízenými, aby jednotlivá oddělení mezi sebou byla více propojená a aby problémy dokázaly vyřešit společně a taky si navzájem pomoci (z rozborů otevřených odpovědí a rozhovorů vyplynulo, že problémy se přehazují na ostatní, nikdo nechce přijmout vinu a ten, kdo by měl rozhodovat nekoná a čeká až se záležitost vyřeší sama).
- b) Zlepšení interiéru zasedacích místností a motivační nástěnky i ve výrobě a jejich zlepšení v kancelářích. Všechno se vším souvisí a zaměstnanci by se měli cítit dobře a určitě by nebylo na škodu nahodit na nástěnku nějaký citát, pozitivní zprávy anebo něco i o firmě a jejím směřování – vize a cíle. Obsah nástěnek pravidelně obměňovat. Zakoupení nástěnek, různých dalších kancelářských potřeb – barevné připínáčky, barevné nalepovací papíry aj. Zakoupit několik obrazů a obrázků s motivačním a uklidňujícím obsahem. Nebo také fotografie zaměstnanců ze společných akcí nebo jednotlivých oddělení. Tyto „maličkosti“ by mohly ve firmě změnit atmosféru, která by působila i na osoby přicházející zvenku přívětivěji.
- c) Schránka na anonymní dotazy a stížnosti – můžeme nazvat jako „schránka důvěry“ – z rozhovorů a analýzy otevřených odpovědí vyplynulo, že zaměstnanci mají často strach se ozvat nebo nevěří, že se to dostane tam, kam má. Je doporučováno firmě zakoupit do každé lokality jednu schránku na klíček (do výroby a do kanceláří zvlášť) a klíčky bude mít jen někdo z manažerů, popřípadě ředitel firmy, který se bude těmi dotazy zabývat. Zaměstnanci firmy sice mají možnost posílat přes interní poštu dotazy přímo řediteli, ale není to příliš anonymní a z rozhovorů vyplynulo, že to raději nikdo nepoužívá, protože mají i obavy z nějakých postihů nebo se domnívají, že to nebude mít žádný smysl a nic se stejně nezmění. Toto opatření by mohlo pomoci, že by se zaměstnanci mohli anonymně vyjádřit s čím mají problémy a co je trápí. Byli by vyslyšeni a problémy by se „nezametyly pod koberec“. Mohlo by se tím pročistit i ovzduší ve firmě a dojít ke změnám, které by vedli ke zlepšení firemního ovzduší. Cena schránky je 665 Kč. (techbrave.cz, ©2022)



Obrázek 23 Schránka na anonymní dotazy (techbrave.cz, ©2022)

8.2.2 Balíček hmotný

- a) Zdravotní volno (sick day) – zvýšit z jednoho dne na alespoň 3. Hlavně mít možnost si vybrat den, kdy si zaměstnanec to volno chce vybrat podle jeho potřeby. Doposud byl tento den vždy určený, pro letošek je naplánovaný na červen. Každý zaměstnanec uvítá zvolit si sám sick day, když se zrovna necítí dobře místo toho, aby šel do práce a případně někoho nakazil. Navíc mnoho firem tento benefit už má a nabízí i více dnů než 3. Zaměstnanci obou zkoumaných skupin tento benefit vzpomínali v dotazníkovém šetření.

Dle personální a poradenské agentury ManpowerGroup patří sick day mezi velmi oblíbené a časté benefity a poskytuje ho téměř většina korporací, nejčastěji se jedná o 2 až 3 dny, ale jsou i společnosti které nabízí svým zaměstnancům i 5 dní (jsou to ty, kde se často pracuje přesčas). (Podnikatel.cz, ©2022)

- b) Změna obuvi pro zaměstnance ve výrobě – z rozhovorů s vedením vyplynulo, že firma shání novou pracovní obuv pro své zaměstnance do výroby, která však musí splňovat určité parametry především musí být antistatická. Na tento problém si stěžovalo část zaměstnanců pracujících ve výrobě a také to vyplynulo z některých rozhovorů. Pracovat například 12 hodin v nepohodlných botách není nic příjemného. Společnost tento problém začala řešit a vyslechla námitky zaměstnanců z výroby a nechala si poslat nové vzorky z Anglie a Mexika, jelikož výrobce z ČR nevyhovoval. Anglie, ale především Mexiko jsou pro naši republiku vzdálené země a určitě k ceně obuvi se musí přičíst vysoké náklady za dopravu, ale i celní poplatky a následně by mohly nastat i problémy s reklamacemi. V ČR byli nalezeni další 3 výrobci, kteří by mohli společnosti potažmo „nohám“ zaměstnancům ve výrobě vyhovovat. Mezi nalezené výrobce patří (KaPO, TOMIS, Prabos). Další možností je výrobce obuvi ve

Zlíně, a to firma Vasky, kterému by mohla být zakázka na výrobu zadána, zdali bude schopen obuv splňující všechny parametry vyrobit. Boty by měly být prodyšné a splňovat všechny potřebné parametry viz obrázek 25 pracovních sandálů



Obrázek 24 Pracovní sandály od značky TOMIS CZ (©2022).

Kdyby předcházející typ nevyhovoval, zde je o něco dražší obuv – opět sandály, které jsou také antistatické a splňují i příslušnou certifikaci. Je zvolena obuv typu sandály, ale s uzavřenou špičkou, protože ve firmě proběhl úraz, kde se zamítla otevřená obuv. Na obrázku 25 je zobrazena vybraná obuv jako druhá možnost.



Obrázek 25 Pracovní sandály od značky Prabos (©2022)

- c) Finanční ohodnocení za lepší pracovní schopnosti ve výrobě – tento problém byl analyzován, jak z rozhovorů, tak i z dotazníkové šetření, a i v kvadrantové analýze u zaměstnanců z výroby. Když zaměstnanec pracuje ve výrobě na více pozicích a ovládá větší počet strojů, měly by tyto jeho dovednosti být lépe ohodnoceny. Je určitě demotivující, když není takový zaměstnanec oceněn, nemusí vyvíjet další snahu a mohla by upadat i jeho pracovní morálka. Určitě by firma těmto pracovníkům měla zvýšit osobní ohodnocení nebo přidat peníze za náročnost práce. Je navrhováno takovému zaměstnanci přidat ke mzdě 2 000 Kč. Lepší finanční ohodnocení by mohlo motivovat i jiné zaměstnance k vyvíjení větší snahy se zdokonalit.
- d) Kurzy motivace a řízení – pro vedoucí pracovníky byly zvoleny tyto typy kurzů, které by mohly pomoci překonat překážky mezi nadřízenými a podřízenými.

Z rozhovorů i rozborů otevřených odpovědí vzešlo, že zaměstnanci (obě zkoumané skupiny), ale především ti ve výrobě měly problémy se svými vedoucími (mistry). Kvadrantová analýza toto nepotvrdila, protože obě skupiny zaměstnanců neměly problém se svými nadřízenými a byly s nimi spokojeny. Přesto je navrhováno, aby tyto kurzy byly vedoucím pozicím doporučovány. Mohou se určitě zase něco nového dozvědět ze světa řízení a motivace, protože metody a techniky, jak motivovat své podřízené se mění a je jich nespočetné množství, v teoretické části byla například zmiňována metoda cukru a biče, že nemusí být příliš účinná. Je možné, že vedoucí neumí své podřízené dostatečně ocenit a namotivovat. To může způsobit další řadu problémů.

Je navržen kurz Vedení a Motivace od společnosti TSM, který se koná v Brně. Kurz je prezenční a cena je 2 100 Kč. Bude probíhat 12.7.2022 od 9:00 do 17:00 nebo je i možnost pozdějšího data 20.10.2022 ve stejný čas, jako předešlý kurz. Je doporučováno, čím dříve tím lépe. (tsmkurzy.cz ©2020)

- e) Věrnostní bonus za odpracované roky ve společnosti – toto opatření vycházející hlavně z odpovědí na otevřené otázky by mohlo pomoci udržet si starší a zkušenější zaměstnance, kteří by nepřenesli své know-how do jiné společnosti. Kdo pracuje ve firmě třeba více než 5 let, by měl být za každý další rok navíc oceněn určitou finanční částkou ke mzdě. Viz tabulka níže můžete vidět, jak by mohlo vypadat odměňování zaměstnanců.

Tabulka 37 Věrnostní bonus za odpracované roky

Odpracované roky	Částka přidaná ke mzdě v hrubém (Kč)
5	2000
8	2500
10	3000
12	3500
15	4000
20	4500
Více než 20 let	5000

- f) Vzdělávací kurzy – když bude mít zaměstnanec chuť posunout se dál a najde si sám kurz nebo vzdělávací program, týkající se jeho pracovního zaměření, zaměstnavatel by mu mohl na tento kurz přispět nebo případně uhradit celý kurz. To by nemělo platit jen pro zaměstnance v kancelářích, ale i ve výrobě. I zaměstnanci ve výrobě by měly mít nějaké možnosti, které je budou hnát ke zdokonalování se.

- g) Pronajmutí automatu na chlazená jídla, které se dají přehřát v mikrovlnné troubě, kterou mají zaměstnanci k dispozici. Pronajmutí 3 ks do každé lokace jeden, bylo by to dáno jen do výroby – pro zaměstnance, kteří pracují na noční směně. Automaty jsou nabízeny (Stravovací automaty ©2022), kde nabízejí zapůjčení od 220 Kč na den bez DPH. Zaměstnanci si stěžovali i na nynějšího dodavatele obědů a zaměstnanci ve výrobě měli problém, že když byli na noční, tak si neměli možnost nikde koupit nic plnohodnotného k jídlu.

Byla nalezena i vývařovna Trčka, která ale zatím nedovází obědy na Vsetín. Ceny obědů v jídelně byly za 95 Kč, ale samozřejmě pro firmu s takovým počtem zaměstnanců by to mohlo být levnější. Záleželo by na osobní domluvě zodpovědné osoby s firmou Stravování Trčka. (Vývařovna Trčka ©2022)

- h) Zřízení dětského koutku, kde budou moci zaměstnanci umístit své děti a bude o ně postaráno a mohou se věnovat své práci. Zřízení koutku bude finančně náročné, jelikož se budou muset ve firmě předělat prostory k tomu samozřejmě i sanitární zařízení. Dokoupit interiérové zařízení, které bude vhodné pro děti. I s menší kuchyňkou, kde bude možnost připravit i něco k snědku.
- i) Možnost hrazených konzultací u psychoterapeuta nebo psychologa – pro mnoho lidí byly poslední dva roky velmi náročné. Psychické vypětí, stres nebo jen prostě tak si promluvit s nezávislým pozorovatelem by určitě mohlo být pro mnoho zaměstnanců užitečné. Navíc ve výrobě je práce často monotónní a lidé brzy ztrácí chuť do práce. Tato možnost se hodí i pro manažery, kteří mohou trpět syndromem vyhoření. Těch důvodů, proč vyhledat odbornou pomoc může být nespočet. Navíc dnešní doba je plná možností a konzultace mohou probíhat online formou. Zaměstnanci se mohou připojit odkudkoliv a nemusí někam dojíždět. Navrhovala bych spolupráci třeba s HedePy.cz. Na tomto portálu si mohou sami zaměstnanci vybrat z více než 60 psychoterapeutů na základě potřeby a hodnocení toho daného psychoterapeuta. Druhou možností by mohla být firemní spolupráce s určeným psychologem nebo psychoterapeutem. Cena jednoho sezení v průměru stojí 750 Kč za 50 minut. (Zuzana Tomášková, ©2020)
- j) Zvýšit dovolenou – v blízké budoucnosti podle směrnic Evropské unie zaměstnavatelé budou muset dát delší dovolenou rodičům dětí do 8 let. Zatím je to ještě v jednání a vše se bude muset implementovat do českých zákonů (Hospodářské noviny, ©2022). Navíc pro rodiče je někdy složité třeba o prázdninách najít dětem

hlídání a toto by mohla být možnost, jak se o děti postarat a mít zaplacené pracovní volno. Zaměstnavatelé budou muset najít zřejmě náhradu za zaměstnance, které budou mít nárok na delší dovolenou.

- k) Teambuildingové akce a workshopy – k utužení kolektivu jsou navrhovány i společné akce především celofiremní. Firma má jen vánoční večírek, který se v posledních dvou letech nekonal a Open day pro zaměstnance, který není pravidelný a jedná se spíše jen o odpolední akci. V posledních 5 letech byl jen jednou. Navrhovaná akce by byla jen jednodenní, protože firma má velký počet zaměstnanců a víkendová dvoudenní nebo třídenní akce by musela být rozdělena na několik etap, aby se mohli všichni zaměstnanci prostřídat, a to především ti ve výrobě, kteří pracují na směny a také o víkendech. Jako návrh byla vybrána jednodenní akce na rozvoj týmové spolupráce a komunikace od firmy OMT Group (©2010-2022), která je na trhu více než 22 let. Cena balíčku na osobu je 1 500 Kč plus catering (500 Kč). Když se v příštích letech zlepší ekonomická situace, firma by mohla přemýšlet i o teambuildingové akci na víkend od stejné firmy, která by firmu stála 4 000 Kč na jednoho zaměstnance (cena bez ubytování a stravování – záleží na vybrané lokalitě).

8.2.3 Balíček nehmotný

- a) Více zaměstnance za dobře odvedenou práci chválit, především ty ve výrobě. Vyplývá to z otázky ohledně zpětné vazby, problémům s komunikací jako takovou a také otevřených odpovědí dotazníkového šetření, kdy se zaměstnanci necítí oceněni ani slovně. Zaměstnanci nemají od svých nadřízených dostatečnou zpětnou vazbu. Zvolit lidský přístup a nebrat zaměstnance jen jako stroje. Na to navazují v hmotném balíčku kurzy motivace a vedení, aby vedoucí pracovníci zlepšili svůj přístup ke svým podřízeným a uměli je správně vést a motivovat.
- b) Možnost homeoffice pro pracovníky pracující v kancelářích dvakrát do měsíce – toto bylo často zmiňováno v otevřených odpovědích od této skupiny zaměstnanců, že by se jim tato forma práce z domu líbila. Samozřejmě z hlediska administrativy je to náročné, ale 2 dny v měsíci by mohlo být zpestření. Firma by mohla na zkoušku vybrat 2 dny v měsíci, kdy by například určité pátky mohli lidé z kanceláří zůstat doma a pracovat odtamtud. Mohlo by to firmě ušetřit náklady na provoz kanceláří nebo ušetřit peníze vyplácené zaměstnancům na dopravném do práce.

- c) Vertikální rotace manažerů a vedoucích pracovníků – toto opatření bylo navrženo z důvodů odtržení vedoucích pracovníků od reality všedních dnů firmy a také z důvodu nespolupráce mezi odděleními a také neznalosti vedoucích pracovníků svého oddělení nebo sekci, kterou řídí. Z rozhovorů a dotazníků vyplynulo, že manažeři a vedoucí pracovníci věří často jen „pár vyvoleným“ a další zaměstnance potom neberou už v potaz. Mohla by to tedy pro ně být cenná zkušenost vyzkoušet si rotaci napříč firmou na nižší pozici. Mohli by získat lepší vhled, co ve firmě funguje a co ne a snáze najít řešení na vzniklé problémy. Tato zkušenost je doporučována alespoň jednou měsíčně na několik dní. Firmu to nic nebude stát a možná se tak i pročistí firemní ovzduší ve společnosti. Někdy je lepší zkusit si některé věci na „vlastní kůži“.

Například z tiskové zprávy ze dne 31. 3. 2021 z České národní banky vyplývá, že provedli od dubna 2021 rotaci manažerů za cílem obohatit a dále rozvinout jednotlivou činnost jednotlivých útvarů sekce. To dokonce u 4 členů ze 6. V tomto případě se jednalo o horizontální rotaci. (ČNB, ©2022)

8.3 Nákladová analýza

Nákladová analýza je rozdělena podle typu balíčků viz tabulka 38 až 40, kde budou uvedeny jen počáteční náklady. Další náklady udržovací např. na provoz dětského koutku nebo budoucí náklady mzdové za sickdays budou odhadem zmíněny pod tabulkou 40.

8.3.1 Komunikační balíček

Tabulka 38 Náklady komunikačního balíčku

KOMUNIKAČNÍ BALÍČEK		
Název opatření	Cena za ks v Kč	Cena celkem v Kč
Výzdoba interiéru	-	20 000
Pravidelné porady	bez nákladů	bez nákladů
Schránky 4 ks	665	2 660

Tento balíček firmu nebude stát příliš peněz spíše úsilí, které bude muset vynaložit k vyřešení problémů. Jejich motivační kurzy i kurzy vedení budou zahrnuty v balíčku hmotném. Pravidelné porady napříč firmou budou v rámci pracovní doby. Konání porad by mohlo probíhat 4 x ročně napříč celou firmou v jednotlivých lokacích. Zlepšení interiéru zasedacích místností a nástěnek na všech lokacích by mohlo firmu stát kolem (5 x filcová

nástěnka 1 279 Kč/ks, 5 x korková nástěnka 819 Kč za ks, drobné kancelářské potřeby (například špendlíky) 5x 100 Kč, několik kusů obrazů nebo rámečky na fotografie (zaměstnanců firmy – společné z večírků), a to vše v celkové hodnotě 20 000 Kč. Celková cena balíčku je stanovena na částku 22 660 Kč.

8.3.2 Balíček nehmotný

Tabulka 39 Náklady nehmotného balíčku

NEHMOTNÝ BALÍČEK		
Název opatření	Cena za ks	Cena celkem
Pochvala	bez nákladů	bez nákladů
Možnost homeoffice pro kancelářské pozice	bez nákladů	bez nákladů
Rotace manažerů	bez nákladů	bez nákladů
Pravidelné porady	bez nákladů	bez nákladů

Výše můžete vidět motivační balíček nehmotných položek. Pochvala nic nestojí, jenom vedoucí pracovníci budou muset změnit přístup ke svým podřízeným, což se dá podpořit prostřednictvím kurzů. Pro firmu tento balíček bude bez nákladů, i když musíme zohlednit, že v hmotném balíčku, kde jsou kurzy motivační a řízení pro manažery, bude muset firma na tyto kurzy vynaložit finanční prostředky.

8.3.3 Balíček hmotný

Tento balíček je pro firmu nejdražší. Bylo by možné opatření zavádět i postupně i v delším horizontu, než je psáno v časové analýze půl roku. Například přestavba dětského koutku může trvat delší dobu, kvůli stavebnímu povolení atd. Celkem náklady za kalendářní rok budou 32 799 300 Kč. Nejvyšší částky z hmotného balíčku zastupuje finanční ohodnocení, věrnostní bonus a sick days.

Tabulka 40 Náklady hmotného balíčku (vlastní zpracování)

HMOTNÝ BALÍČEK			
Název položky	Popis	Cena za ks/den/měsíc osobu v Kč	Cena celkem Kč za rok
Zdravotní volno	dva dny navíc pro všechny zaměstnance, výpočet interní zdroj, včetně pojištění Z a S	*	5 898 704
Obuv pro výrobu	767 párů bot od vybraného výrobce, možnost množstevní slevy – osobní domluva	730	559 910
Finanční ohodnocení	podle zkušeností zaměstnance ve výrobě, celkem 300 os.	2 000	7 200 000
Věrnostní bonus	podle odpracovaných let ve společnosti, odhadem, 450 os. z dotazníkového šetření, za celý rok pro	2 500	13 500 000
Vzdělávací kurzy	podle zájmu, zaměstnanec ve výrobě, 200 kurzů	6 000	1 200 000
Kurzy motivace a řízení	jen pro manažery (26 osob) a vedoucí pracovníky plus dopravné, celkem cca 80 osob	3 000	240 000
Automaty na chlazené jídla	pronájem na celý rok, 3 ks – Jablunka, Jasenka, Bobrky	270	295 650
Dětský koutek	úprava prostor, obsluhující personál, vybavení, provoz	**	1 750 000
Zvýšení dovolené	bude se to týkat jen rodičů dětí do 8 let, náhrada, 100 rodičů	stát	stát***
Terapie	podle potřeby a zájmu zaměstnanců, počítáme přibližně s 10 % zaměstnanců, 3 konzultace, celkem 300	750	225 000
Teambuildingová akce/workshop	pro celou firmu - 965 zaměstnanců	2 000	1 930 000
Celková cena			32 799 300

*vypočteno z dat z loňského roku, jeden den – sick day navíc zaměstnance v kanceláři firmu stojí 4057 Kč, ve výrobě 2798 Kč

** Cena dětského koutku je odhadovaná, záleží na zvolených prostorech, firmě, co zakázku bude zpracovávat a také na cenách materiálů

*** zaměstnavatel by zřejmě musel najít náhradu za chybějící zaměstnance v případě, že by chyběl velký počet zaměstnanců najednou. Z interních zdrojů bylo oznámeno, že 196 zaměstnanců si uplatňuje slevu na dani, není známo, ale kolik zaměstnanců bude mít nárok na delší dovolenou, nevíme, kolik z nich má dítě do 8 let věku.

Udržovací náklady budou vyčísleny na podobnou sumu. Jelikož je vyžadováno každoročně akce opakovat. V udržovacích nákladech už nebudou náklady na vybudování dětského koutku, jen na jeho provoz. Dále platba za schránky důvěry a za boty, předpokládáme, že boty zaměstnancům vydrží alespoň 2 roky, maximálně, kdyby firma přijímala nové zaměstnance, tak by musela koupit novou pracovní obuv pro ně. Také nebudou už tak vysoké náklady na zlepšení interiéru – nástěnky už nebude třeba kupovat, maximálně drobné kancelářské potřeby v rámci několika stovek korun.

8.4 Riziková analýza

Celková implementace projektu na zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve společnosti KSE samozřejmě přináší firmě i mnoho rizik. V následující tabulce jsou popsána možná rizika, jejich pravděpodobnost výskytu a jejich dopad a také celková významnost jednotlivých rizik. Pravděpodobnost i dopad jsou rozděleny na stupnici od 1 do 5:

- 1 minimální 4 silná/silný
 2 malá/malý 5 obrovská/obrovský
 3 střední

Tabulka 41 Registr rizik (vlastní zpracování)

Pojmenování rizika	Pravděpodobnost výskytu rizika (1 až 5)	Dopad rizika (1 až 5)	Celková významnost rizika
Nedostatečné finanční prostředky společnosti	3	5	15
Nechuť manažerů účastnit se motivačních kurzů a kurzů vedení	4	5	20
Politická a ekonomická situace v zemi	3	4	12
Velká neúčast na teambuildingových akcích	3	4	12
Zvolená opatření nejsou dostatečně motivační	2	4	8
Zvýšení nákladů na projekt – inflace	3	4	12
Neochota vedení něco měnit	4	5	20
Velký úbytek zakázek – propouštění zaměstnanců	3	4	12
Špatný výběr vedoucího projektu	3	4	12

Mezi největší rizika podle nejvyšší hodnoty významnosti patří neochota vedení něco měnit a nechť manažerů účastnit se motivačních kurzů a kurzů vedení. Jako opatření bychom mohli vytvořit vedení přehlednou prezentaci, jaké to bude mít následky, kdyby nic neměnili, že je to nezbytné pro fungování společnosti, protože jestli vedení nic ve svém řízení firmy nezmění a také ani po stránce motivačního programu zaměstnanců, může čelit stále většímu odchodu zaměstnanců a také bude obtížně hledat nové zaměstnance. Už u NPS vyšel negativní výsledek u skupiny zaměstnanců ve výrobě, což znamená, že tito zaměstnanci toto zaměstnání v této firmě nedoporučují okolí ani rodině. Další riziko by mohlo být pro zaměstnance, že firma nebude chtít vynaložit finanční prostředky na implementaci opatření – tomu se vyhneme, pokud dobře vyčíslíme náklady na jednotlivá opatření – změny. Také můžeme navrhnout vedení implementaci opatření na části, ne všechny najednou. Dalšími riziky ale už s nižší významností je například politická a ekonomická situace v zemi, která nemůže být firmou ovlivněna. Zato neúčast zaměstnanců teambuildingových akcí firmy může firma ovlivnit, že vytvoří anketu, kde se svých zaměstnanců zeptá, kde nejlépe kdy a a jaký typ. Dále by firma měli zvolit dobrého koordinátora akce a firmu, která bude akci zprostředkovávat. Důležité je zvolit zajímavý program, který povede k utužení pracovního kolektivu. Zvýšení inflace a nákladů na projekt také nelze příliš ovlivnit možná jen hledáním levnějších variant například motivačních kurzů nebo teambuildingových akcí. U rizika úbytek zakázek a tím propuštění zaměstnanců, jako opatření zde bylo zvoleno, ať se firma zaměří i na jiné odvětví nejen na automobilové, ať své podnikání rozšíří a vyhledává nové zakázky. Špatný výběr vedoucího projektu – překážku odstraníme doporučením firmě někoho, kdo má s těmito typy projektů už zkušenosti.

8.5 Časová analýza

Úkolem časové analýzy je zjistit, jak dlouho bude celý projekt trvat. Začíná se od rozhovorů se zaměstnanci až po seznámení vedení s výsledky. Všechny potřebné údaje obsahuje tabulka 42 : označení činností (A–M), popis daných činností, dobu jejich trvání v týdnech a činnosti, které jim předchází.

Tabulka 42 Popis časové analýzy

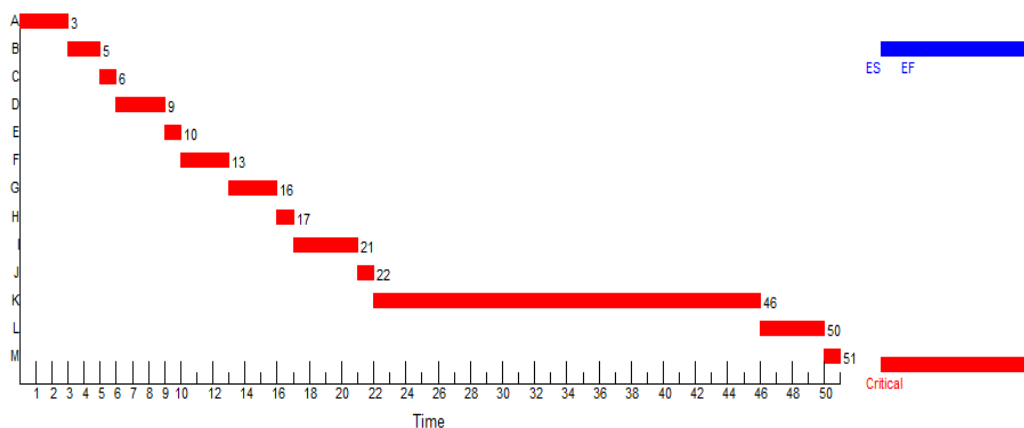
Činnost	Popis činnosti	Doba trvání (týdny)	Předchozí činnosti
A	Rozhovory se zaměstnanci	3	-
B	Sestavení dotazníku	2	A
C	Spuštění zkušební fáze dotazníku	1	A,B
D	Online dotazníky pro kanceláře	3	C
E	Příprava dotazníků pro výrobu	1	D
F	Rozmístění dotazníků do výroby	3	E,D
G	Vyhodnocení dotazníků	3	F
H	Konzultace opatření se zaměstnanci	1	F,G
I	Vytvoření projektu	4	H
J	Představení projektu společnosti	1	I
K	Postupná implementace opatření	24	J
L	Vyhodnocení implementovaných opatření	4	K
M	Seznámení vedení s výsledky	1	L

Tabulka 43 Vstupní data časové analýzy QM

Vstupní data k časové analýze projektu								
Activity	Activity time	Predecessor 1	Predecessor 2	Predecessor 3	Predecessor 4	Predecessor 5	Predecessor 6	Predecessor 7
A	3	-						
B	2	A						
C	1	A	B					
D	3	C						
E	1	D						
F	3	E	D					
G	3	F						
H	1	F	G					
I	4	H						
J	1	I						
K	24	J						
L	4	K						
M	1	L						

Tabulka 44 Výsledky časové analýzy z programu QM

Řešení časové analýzy						
Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	51					
A	3	0	3	0	3	0
B	2	3	5	3	5	0
C	1	5	6	5	6	0
D	3	6	9	6	9	0
E	1	9	10	9	10	0
F	3	10	13	10	13	0
G	3	13	16	13	16	0
H	1	16	17	16	17	0
I	4	17	21	17	21	0
J	1	21	22	21	22	0
K	24	22	46	22	46	0
L	4	46	50	46	50	0
M	1	50	51	50	51	0



Obrázek 26 Ganttův diagram (vlastní zpracování podle programu QM)

V Ganttově diagramu viz výše vidíme na ose X trvání v týdnech a na ose Y jednotlivé činnosti. Červeně jsou označeny činnosti, které leží na kritické cestě. Kritická cesta je sled kritických činností mezi vstupním uzlem a výstupním uzlem. Jde o nejdelší možný čas mezi vstupem a výstupem realizací projektu. Nejkratší potřebný čas je 51 týdnů – téměř rok. U kritické cesty musí být přesně dodrženy časy, aby nedošlo k prodloužení doby realizace projektu.

SHRNUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI

Cílem diplomové práce bylo vytvořit projekt, který povede ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Na základě analýz byly zjištěny nedostatky a problémy na mnohých stránkách firmy, které by měly být napraveny. Cílem projektu bylo vytvořit něco co bude realizovatelné ale i přijatelné pro větší část zaměstnanců firmy KSE.

Jako hlavní problémy byly určeny firemní komunikace, vedení a řízení firmy, odměny pro zaměstnance ve výrobě, malá možnost vzdělání a osobního rozvoje a nevhodná obuv pro zaměstnance ve výrobě. Proto byly navrženy 3 balíčky ke zpříjemnění a zvýšení spokojenosti ve firmě. Cílem bylo si i udržet stávající zaměstnance, aby nevznikala nutnost stálého hledání nových zaměstnanců, která sebou přináší mnoho těžkostí i nemalé finanční náklady. Dalším cílem bylo také zaměstnanců nabídnout lepší motivační program, který bude pro ně zajímavější a lepší případně i jejich ekonomickou situaci.

Na objevené problémy ve firmě byly zvoleny tyto balíčky. Jako nejdůležitější je považován ten komunikační, jelikož komunikace ve firmě není na dobré úrovni hlavně ve vztahu nadřízený vůči podřízeným, kteří často nemají zpětnou vazbu a cítí se frustrovaní, že nechápou, co se po nich chce nebo naopak mají strach ze svých nadřízených. Do komunikačního balíčku byly zařazeny pravidelné porady a zlepšení interiérového prostředí firmy a zakoupení schránek na anonymní dotazy a stížnosti. Nakoupit nové nástěnky, obrazy a další kancelářské potřeby a trochu oživit, aby se zaměstnanci i ti, co přijdou do firmy na návštěvu nebo na obchodní schůzku cítili příjemně a pozitivně naladěni. Tento balíček z hlediska nákladů by neměl být pro firmu příliš nákladný a firma by si ho měla bez problémů dovolit.

Ve druhém balíčku s pojmenováním nehmotný byla navržena tato opatření, které by firmu neměly stát vůbec nic. Do tohoto balíčku byla přidána pochvala, která je velmi důležitou součástí nehmotného odměňování a na kterou se často bohužel zapomíná i v této firmě. Dále homeoffice pro kancelářské pozice a bylo zvoleno také velmi zajímavé opatření – spíše pro vedoucí pracovníky, a to vertikální rotaci, aby si na vlastní kůži zkusili, jak se cítí jejich podřízení a co musí řešit za problémy a možná by pak také k nim změnili přístup. Poslední a také nejjobsáhlejší balíček, který byl vytvořen je balíček hmotný, který bude stát firmu největší sumu prostředků. Tento balíček bude firmu stát necelých 33 miliónů korun. Do toho balíčku byly zahrnuty i opatření, které sami zaměstnanci zmiňovali v dotazníkovém šetření jako například sick days a jeho zvýšení z jednoho dne na tři. Další opatření tohoto balíčku,

kteře byly navrřeny jsou terapie, teambuildingov  akce, kurzy veden  a motivace, automat na chlazen  jídla um st n  ve výrobě, vzdělávací kurzy, věrnostní bonus a finan n  ohodnocení za dovednosti ve výrobě. Udrřovac  náklady na vřechny 3 bal cky budou v dalř  letech o něco niřř , protoře uř nebude potřeba napřiklad kalkulovat náklady za výstavbu dětského koutku, ale jen za jeho provoz.

Vřechny zvolen  opatření prořla nákladovou, rizikovou a časovou analýzou. Z časového hlediska by celý projekt měl trvat 51 t dn . Nejdelř   ast  je implementace opatření, pro kter  jsme zvolili období 24 t dn  kvůli náročnosti předevř m hmotného bal cku. U rizikov  analýzy byla vypo t na významnost jednotlivých opatření, kde nejvřřř  hodnota byla u rizika neochota veden  něco měnit a neochota vedoucích pracovníků se  astnit kurzů motivace a veden . U obou rizik byla navrřen  protiopatření, aby tato rizika měla niřř  pravděpodobnost a t m pádem i niřř  riziko dopadu, kdyby se něco takového stalo.

ZÁVĚR

Co říct na závěr? Podle mého názoru byly cíle diplomové práce naplněny. Projekt pro zvolenou firmu byl vytvořen a odpovídá provedeným analýzám spokojenosti zaměstnanců. Zvolená opatření – zaměstnanecké balíčky podle mého vystihují potřeby a přání zaměstnanců a budou mít pro ně i užitek z hlediska motivace i z ekonomického, že to poznají ve svých peněženkách.

Japonský styl řízení ve firmě se uplatňuje pouze částečně. Podle mého pohledu je přenesení tohoto stylu řízení společnosti do ČR velmi nelehkým úkolem, a to z mnoha důvodů. Pro vnímání kultury a stylu života tam musíte žít, abyste správně pochopili mechanismy dané kultury, která je tak odlišná od té naší. A mít ve firmě jen tři japonské manažery je málo. Myslím si ale, že některé další japonské zásady a principy by mohly být v mnou vybrané společnosti více využívány. Vedoucí pracovníci by se měli naučit být více pokorní a nemyslet si, že jsou nadřazení. Jsou přeci členy té stejné organizace jako jejich podřízení. Je na čase táhnout zase za jeden provaz a mít Kayaku spirit stále před očima.

Kdyby se firma rozhodla na svém vedení a vztahu k zaměstnancům nic neměnit, i co se týče motivačního programu, mohlo by to pro ni mít v blízké budoucnosti nepěkné následky. Už nyní firma svádí těžký boj kvůli hledání nových a kvalitních zaměstnanců. Jelikož je zatím v našem regionu nízká nezaměstnanost, si mohou stále vybírat. Často dají na doporučení od známých nebo rodinných příslušníků. Proto by firma měla zapracovat na změně, které povede k lepším pracovním vyhlídkám svých zaměstnanců, a hlavně ke spokojenějším příslušníkům dané firmy, kteří poté mohou fungovat i jako prostředníci mezi firmou a potencionálním zaměstnancem. Někdy stačí použít jen pochvalu, úsměv anebo ocenění, když zaměstnanec splnil určitý úkol bez problémů. Je důležité umět jednat se svými podřízenými, kolegy, vedením a všichni mezi sebou navzájem, být tak trochu psychologem a rozpoznat lidskou duši. Každý člověk je jedinečný, a tak by se k němu mělo přistupovat. Spokojený zaměstnanec je pro firmu velmi přínosný, protože odvádí lepší výsledky než ten nespokojený.

Doufám, že vedení se rozhodne pro změnu a pokud neaplikuje všechny opatření najednou nevdá, ale ať použije alespoň některá (čím dříve tím lépe), která povedou k postupnému a nepřetržitému zlepšování – kaizen. Protože i malá změna je důležitá, určitě lepší než žádná.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ADAIR, John Eric, 2021. *Jak správně rozhodovat a řešit problémy: naučte se rychle a efektivně překonávat překážky a činit správná rozhodnutí*. V Brně: Lingea. 108 s. Vstříc úspěchu. ISBN 978-80-7508-720-1.

ARMSTRONG, Michael, 2017. *How to be an even better manager: a complete A-Z of proven techniques and essential skills*. Tenth edition. London: Kogan Page. 325 s. ISBN 978-0-7494-8027-1.

ARMSTRONG, Michael, 2020. *Naučte se správně vést lidi: získajte zásadní manažerské a řídicí dovednosti, které skutečně vedou k výsledkům*. V Brně: Lingea, 202 s. Vstříc úspěchu. ISBN 978-80-7508-621-1

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BAUER, Miroslav, 2012. *Kaizen: cesta ke štíhlé a flexibilní firmě*. Brno: BizBooks. 193 s. ISBN 978-80-265-0029-2.

BBC NEWS Business: Japan seeks alternatives to its pay system [online]. Japan: BBC News, 2016 [cit. 2016-03-27]. Dostupné z: <http://www.bbc.com/news/35868599>.

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

BĚLOHLÁVEK, František, 2016. *25 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada. 175 s. ISBN 978-80-247-5872-5.

BLÁHA, Jiří, 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika. 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.

CULÍK KONČITÍKOVÁ, Gabriela a Pavel VELEV, 2021. *Myšlenky Tomáše Bati*. Zlín: Nadace Tomáše Bati, 147 s. ISBN 978-80-907584-5-2.

- DE MENTE, Boye, 2012. *Japan: understanding & dealing with the new Japanese way of doing business!: the foundations of Japanese behavior*. First edition. [S.l.]: Phoenix Books. 197 s. ISBN 978-1-4699-8616-6.
- DEPOO, Lucie, 2017. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. 374 s. Monografie. ISBN 978-80-87839-76-8.
- FURMAN, Ben a Tapani AHOLA, 2017. *Nikdy není pozdě na spokojený tým: model dvojité hvězdy*. Praha: Portál. 135 s. ISBN 978-80-262-1256-0.
- HARVEY, Sarah, 2020. *Kaizen: japonská metoda postupné změny návyků*. Olomouc: ANAG. 271 s. ISBN 978-80-7554-287-8.
- JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK, 2013. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada. 394 s. ISBN 978-80-247-4337-0.
- MAROSZOVÁ, Jana, 2019. *Dělník, šéf, člověk: Tomáš Baťa (1876-1932): přehledy, myšlenky, výběrová bibliografie = Factory worker, boss, fellow – Tomáš Baťa (1876-1932): basic information, thoughts, selected bibliography*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica, 169 s. ISBN 978-80-245-2298-2.
- PATHÉ, Nicole, 2020. *Buďte v práci spokojenější*. Praha: Grada. 174 s. ISBN 978-80-271-1383-5.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2010. *Tajemství úspěchu*. Praha: Grada. 192 s. ISBN 978-80-247-3658-7.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2015. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. 159 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2018. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. 204 s. Manažer. ISBN 978-80-271-0629-5.

RYBKA, Zdeněk, 2016. *Základní zásady Bařova systému řzení*. Ātvrté vydání. Zlín: Fosfa. 134 s. ISBN 978-80-906-5401-3.

SCHUMANN, Fred. 2017. *Changing trends in Japan's employment and leisure activities: implications for tourism marketing*. Singapore: Springer, 100 s. Dostupné z: doi:9789811036088

SHIMIZU, Shigeo, 2014. *Japanese-style management: from crisis to reformation in the age of abenomics*. First edition. London: LID Publishing. 224 s. ISBN 978-1-9077-9440-7.

URBAN, Jan. 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. 1. vydání. Praha: Grada. 157 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

URBAN, Jan, 2012. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. Praha: Grada, 123 s. Management. ISBN 978-80-247-3955-7.

Internetové zdroje:

ADM ALEGRO S1P ESD LOW. In: *KaPO* [online]. [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: https://www.kapo.cz/images/thumbs/0024590_c61131v28_alegro_yellow_low_esd_1_front.png_550.png

How to calculate NPS. In: *Hotjar* [online]. [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: https://www.hotjar.com/_next/image?url=https%3A%2F%2Fimages.ctfassets.net%2F1h3zuq09vnm2%2F6WofWgBDqw4CDtCvetvQac%2Fff6f8e145a3703bf51a1be586585d2c7%2FNPS-formula-1.width-750.jpg&w=1920&q=75

Net Promoter Score scale: detractors, passives, promoters. In: *Hotjar* [online]. [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: https://www.hotjar.com/_next/image?url=https%3A%2F%2Fimages.ctfassets.net%2F1h3zuq09vnm2%2FuE7ysjq8oQyAUUd0eToJt%2F8886116e29f128e7aa03a6db4e861e9a%2FNPS-chart-1.width-750.jpg&w=1920&q=75

Kayaku safety systems [online]. In: . [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: <https://www.kse-cz.com/>

Wikisofia [online]. [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: https://wikisofia.cz/wiki/Pracovn%C3%AD_spokojenost_%E2%80%93_terminologick%C3%A9_vymezen%C3%AD,_teorie_pracovn%C3%AD_spokojenosti,_faktory_ovliv%C5%88uj%C3%ADc%C3%AD_pracovn%C3%AD_spokojenost.

Japonský management [online]. In: Psychologie pro každého. [cit. 2022-03-27]. Dostupné z: <https://psychologieprokazdeho.cz/japonsky-management/>

Japonsko: kulturní specifika obchodního jednání [online]. In: Psychologie pro každého. [cit. 2022-03-27]. Dostupné z: <https://psychologieprokazdeho.cz/japonsko-specifika-obchodu/>

Rodiče se dočkají dovolené navíc [online]. In: archiv.hn.cz. [cit. 2022-04-01]. Dostupné z: <https://archiv.hn.cz/c1-67036600-rodice-se-dockaji-dovolene-navic-dva-mesice-volna-si-budou-moci-vybrat-nez-diteti-bude-osm-let>

Dva měsíce jako dárek pro rodiče. Ale jen z řad zaměstnanců. [online]. In: idnes.cz . [cit. 2022-04-01]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/dovolena-rodice-dite-osm-let-dva-mesice-jurecka.A220323_163926_ekonomika_ven

Český statistický úřad [online]. In: czso.cz . [cit. 2022-04-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/scitani2021/vzdelani>

Officeo [online]. [cit. 2022-04-05]. Dostupné z: <https://www.officeo.cz/>

Český statistický úřad [online]. In: . [cit. 2022-04-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xc/mapa-podil-kraje>

Vyplatí se zaměstnavatelům poskytování tzv. „sick days“? [online]. In: . [cit. 2022-04-05]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/vyplati-se-zamestnavatelum-poskytovani-takzvanych-sick-days/>

Rotace ve vedení odboru [online]. In: ČNB. [cit. 2022-04-15]. Dostupné z:
<https://www.cnb.cz/cs/cnb-news/tiskove-zpravy/Rotace-ve-vedeni-odboru-sekce-dohledu-nad-financnim-trhem/>

Sandal-split-s1-b301401 [online]. In: tomiszcz.cz. [cit. 2022-04-15]. Dostupné z:
<https://www.tomiszcz.cz/produkt/pracovni-sandal-split-s1-b301401>

OMT [online]. In: omt.cz . [cit. 2022-04-15]. Dostupné z:
<https://www.omt.cz/teambuildingove-aktivity/teambuildingove-aktivity/rozvoj-tymove-spoluprace.htm>

Stravování Trčka [online]. Dostupné z: <http://trekastravovani.cz/>

Kayaku Safaty Systems Europe. Výroční zpráva 2020 [online]. Vsetín, ©2021 [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=68214549&subjektId=724634&spis=818468>

Poštovní schránka [online]. [cit. 2022-04-15]. Dostupné z:
<https://www.techbrave.cz/postovni-nastenna-schranka-eli-ocelova-antracit-2-klice/>

Gemba [online]. [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://insights.btoes.com/resources/what-is-going-to-gemba-lean-kaizen-definition-introduction>

Jidoka [online]. [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://safetyculture.com/topics/jidoka/>

PDCA cyklus [online]. [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://kanbanize.com/lean-management/improvement/what-is-pdca-cycle>

Just in Time [online]. [cit. 2022-04-15]. Dostupné z
<https://www.cips.org/knowledge/procurement-topics-and-skills/operations-management/just-in-time/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

KSE Kayaku Safety Systems Europe a. s.

ACC Accounting group

TRE Treasury group

CSR Corporate Social Responsibility (společenská odpovědnost firem)

PDCA Naplánuj-Proveď-Ověř-Jednej

THP Technicko-hospodářský (zaměstnanec)

NPS Net promoter score (skóre čistého promotéra)

QM Quantitative methods (počítačový program týkající se kvantitativních metod)

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Typy lidských zdrojů.....	12
Obrázek 2 Model Davida Ulricha.....	13
Obrázek 3 Motivační trojúhelník podle Bednáře.....	16
Obrázek 4 Proces motivace.....	18
Obrázek 5 Klíčové zásady motivace podle Plamínka.....	20
Obrázek 6 Model celkové odměny	25
Obrázek 7 Firemní vize.....	33
Obrázek 8 Organizační struktura vedoucích pozic firmy	34
Obrázek 9 CSR management.....	35
Obrázek 10 První princip	36
Obrázek 11 Druhý princip – PDCA cyklus	36
Obrázek 12 Třetí princip.....	37
Obrázek 13 Graf 1 Nejvyšší dosažené vzdělání výroba versus kanceláře.....	41
Obrázek 14 Graf 2 Porovnání odpovědi zaměstnanců z kanceláře a výroby	42
Obrázek 15 Graf 3 Porovnání odpovědi zaměstnanců z kanceláře a výroby	43
Obrázek 16 Graf 4 Porovnání odpovědi zaměstnanců z kanceláře a výroby	44
Obrázek 17 Graf 5 Porovnání odpovědi zaměstnanců z kanceláře a výroby	45
Obrázek 18 Graf 6 Porovnání odpovědi zaměstnanců z kanceláře a výroby	46
Obrázek 19 Graf 7 Kvadrantová analýza kanceláře	54
Obrázek 20 Graf 8 Kvadrantová analýza výroby	62
Obrázek 21 Stupnice NPS.....	63
Obrázek 22 Výpočet NPS	63
Obrázek 23 Schránka na anonymní dotazy.....	74
Obrázek 24 Pracovní sandály od značky TOMIS CZ.....	75
Obrázek 25 Pracovní sandály od značky Prabos	75
Obrázek 26 Ganttův diagram.....	85

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Spokojenost s firemní komunikací	48
Tabulka 2 Důležitost firemní komunikace.....	48
Tabulka 3 Spokojenost s vztahy s kolegy	48
Tabulka 4 Důležitost vztahů s kolegy	49
Tabulka 5 Spokojenost s nadřízeným(i)	49
Tabulka 6 Důležitost nadřízeného/nadřízených.....	49
Tabulka 7 Spokojenost s odměnami	50
Tabulka 8 Důležitost odměn	50
Tabulka 9 Spokojenost s možností vzdělání a osobního rozvoje	50
Tabulka 10 Důležitost možnosti vzdělání a osobního rozvoje	51
Tabulka 11 Spokojenost s firemním prostředím.....	51
Tabulka 12 Důležitost firemního prostředí	51
Tabulka 13 Spokojenost s možnostmi stravování.....	52
Tabulka 14 Důležitost možností stravování.....	52
Tabulka 15 Spokojenost s pracovními podmínkami a bezpečností práce	52
Tabulka 16 Důležitost prac. podmínek a bezpečnosti práce.....	53
Tabulka 17 Spokojenost s dojížděním do práce	53
Tabulka 18 Důležitost dojíždění do práce	53
Tabulka 19 Spokojenost s firemní komunikací	55
Tabulka 20 Důležitost firemní komunikace.....	55
Tabulka 21 Spokojenost s vztahy s kolegy	56
Tabulka 22 Důležitost vztahů s kolegy	56
Tabulka 23 Spokojenost s nadřízeným(i)	56
Tabulka 24 Důležitost nadřízeného/nadřízených.....	57
Tabulka 25 Spokojenost s odměnami	57
Tabulka 26 Důležitost odměn	57
Tabulka 27 Spokojenost s možností vzdělání a osobního rozvoje	58
Tabulka 28 Důležitost možnosti vzdělání a osobního rozvoje	58
Tabulka 29 Spokojenost s firemním prostředím.....	58
Tabulka 30 Důležitost firemního prostředí	59
Tabulka 31 Spokojenost s možnostmi stravování.....	59
Tabulka 32 Důležitost možností stravování.....	59
Tabulka 33 Spokojenost s pracovními podmínkami a bezpečností práce	60
Tabulka 34 Důležitost pracovních podmínek a bezpečnosti práce.....	60

Tabulka 35 Spokojenost s dojížděním do práce	60
Tabulka 36 Důležitost dojíždění do práce	61
Tabulka 37 Věrnostní bonus za odpracované roky.....	76
Tabulka 38 Náklady komunikačního balíčku	79
Tabulka 39 Náklady nehmotného balíčku	80
Tabulka 40 Náklady hmotného balíčku	81
Tabulka 41 Registr rizik	82
Tabulka 42 Popis časové analýzy	84
Tabulka 43 Vstupní data časové analýzy z programu QM.....	84
Tabulka 44 Výsledky časové analýzy z programu QM.....	85

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Vzor tištěného dotazníku

Příloha P II: Fotografie krabic na vytištěné dotazníky

PŘÍLOHA P I: VZOR TIŠTĚNÉHO DOTAZNÍKU

Celková spokojenost zaměstnance v organizaci

*Ráda bych Vás požádala o vyplnění krátkého dotazníku **ohledně Vaší spokojenosti ve firmě Kayaku Safety Systems Europe a. s.***

*Dotazník Vám zabere přibližně **5 až 10 minut**. Následující informace budou použity v diplomové práci, kde se budu snažit navrhnout změny, které by mohly vést ke zvýšení spokojenosti, jak Vaší, tak i Vašich spolupracovníků.*

*Veškeré údaje, které zde vyplníte i zpracování odpovědí je naprosto **anonymní**, a proto Vás žádám o co největší upřímnost.*

Děkuji za vyplnění a těším se na odpovědi!

Bc. Jana Orságová

Dotazník obsahuje celkem **20 otázek (z toho 3 jsou s volnou odpovědí)**. V každé otázce vyplňte **POUZE** jednu odpověď, pokud není uvedeno jinak.

1 Jste spokojen/a se svým zaměstnáním?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne, vůbec

2 Ohodnoťte úroveň celkové spokojenosti z práce.

Nápověda k otázce: Na stupnici od 1 do 5, 1 hvězdička **NEJNÍŽŠÍ** spokojenost, 5 hvězdiček **NEJVYŠŠÍ** spokojenost.

* ** *** **** *****

3 Jste za svou práci náležitě finančně ohodnocen/a?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne, vůbec

4 Ohodnoťte, jak jste SPOKOJEN/A s následujícími faktory pro pracovní výkon. Na stupnici od 1 (nejméně) do 5 (nejvíce).

Nápověda k otázce: *Označte jednu odpověď v každém řádku.*

1 - rozhodně nespokojen/a 2 - spíše nespokojen/a 3 - nevím 4 - spíše spokojen/a 5 - rozhodně spokojen/a

Firemní komunikace

Vztahy s kolegy

Celková spokojenost zaměstnance v organizaci

Nadřízený(i)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odměny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost osobního rozvoje a vzdělání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Firemní prostředí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnosti stravování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovní podmínky a bezpečnost práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dojíždění do práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5 Ohodnoťte, jak jsou pro Vás DŮLEŽITÉ tyto faktory pro výkon práce. Na stupnici od 1 (nejméně) do 5 (nejvíce).

Nápověda k otázce: Označte jednu odpověď v každém řádku.

	1 - rozhodně nedůležité	2 - spíše nedůležité	3 - nevím	4 - spíše důležité	5 - rozhodně důležité
Firemní komunikace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vztahy s kolegy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nadřízený(i)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odměny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost vzdělání a osobního rozvoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Firemní prostředí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnosti stravování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovní podmínky a bezpečnost práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dojíždění do práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6 Máte možnost kariérního růstu?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne, vůbec

7 Jste spokojen/a se zpětnou vazbou ze strany firmy?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne, vůbec

8 Jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity?

Nápověda k otázce: *BENEFITY* - výhody, které Vám zaměstnavatel poskytuje mimo mzdu.

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne, vůbec

9 Jak důležité jsou pro Vás následující druhy benefitů? Na stupnici od 1 (nejméně důležité) do 5 (nejdůležitější).

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku.*

	1	2	3	4	5
Roční bonus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stravenky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prémie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zdravotní volno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poukázky na sport, kulturu, relaxaci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dárky - k narození dítěte, k Vánocům atd.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ostatní - zvýhodněné mobilní tarify, příspěvek na jazykový kurz, atd.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10 Chybí Vám nějaký druh zaměstnaneckého benefitu, který byste rád/a uvítal/a, kdyby ho firma poskytovala? Napište jaký, prosím.

11 Jste spokojen/a se svým zaměstnavatelem?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne, vůbec

12 Vychází Vám Váš zaměstnavatel vstříc v rámci skloubení rodinného a pracovního života?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne, vůbec

13 S čím jste ve firmě NESPOKOJEN/A? Popište vlastními slovy.

14 Napište, co by podle Vás mohlo zlepšit/zvýšit spokojenost zaměstnanců.

Nápověda k otázce: *Na co by se společnost měla zaměřit.*

15 Doporučil/a byste práci v této firmě své rodině, přátelům či známým?

Nápověda k otázce: *Na stupnici od 1 (nejméně - v žádném případě nedoporučila) do 10 (nejvíce - rozhodně doporučila), Zaokrouhlete na celé hvězdičky.*

☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆ / 10

16 Vyberte, jak dlouho pracujete ve společnosti.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Méně než 2 roky Více než 2 roky a do 5 let Více než 5 let a do 8 let Více než 8 let a do 12 let Více než 12 let a do 15 let
 Více než 15 let a do 20 let Více než 20 let

17 Uvedte, jakou pozici ve společnosti zastáváte:

- Zaměstnanec ve výrobě Zaměstnanec v kanceláři

18 Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

- Základní Střední s výučním listem Střední s maturitou Vysokoškolské bakalářské Vysokoškolské magisterské a vyšší

19 Vaše pohlaví:

- Muž Žena

20 Váš věk:

- 15 až 20 let 21 až 26 let 27 až 35 let 36 až 45 let 46 až 55 let 56 až 65 let
 66 a více let

DĚKUJI MOC ZA VÁŠ ČAS A VYPLNĚNÍ DOTAZNÍKU.

V případě jakýchkoliv nejasností, otázek nebo problémů mě neváhejte kontaktovat pomocí e-mailu j_orsagova@utb.cz.

PŘÍLOHA P II: FOTOGRAFIE KRABIC NA DOTAZNÍKY

