

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Spokojenost zaměstnanců jako součást řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Říjen / 2014

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Ing. Renáta Prachařová / MBA 31

JMÉNO VEDOUcíHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř. k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 30. 8. 2014 v Praze

PODĚKOVÁNÍ

Rád/-a bych tímto poděkoval/-a vedoucímu diplomové práce, za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/-a při zpracování mé diplomové práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem je identifikovat, zhodnotit současnou spokojenost a navrhnout doporučení na zvýšení spokojenosti zaměstnanců v konkrétní firmě.

Díličními cíli jsou:

- shromáždit a seřadit teoretické poznatky vztahující se k řízení lidských zdrojů, motivaci, stimulaci, odměňování a spokojenosti zaměstnanců;
- stanovit metodický postup práce;
- připravit dotazník zkoumající zaměstnaneckou spokojenost;
- popsát současnou situaci v konkrétní organizaci;
- realizovat dotazníkové šetření;
- získat informace o tom, co je pro zaměstnance důležité a co preferují;
- vyhodnotit výsledky dotazníkového šetření a vyvodit závěry.

2. Výzkumné metody:

Byla použita metoda analýzy sekundárních zdrojů, dále metoda syntézy získaných teoretických poznatků, poté kvantitativní typ výzkumu s využitím dotazníkové techniky sběru dat a na závěr syntéza - vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Bylo osloveno všech 109 zaměstnanců firmy, přičemž odpovědělo 106 z nich, a to na 74 otázek. Z odpovědí vyplynulo, že 87 % - 96 % zaměstnanců je spokojeno s pracovním prostředím, s řízením, s týmovou prací a s dodržováním pravidel. Je třeba rozvíjet přístup k zaměstnancům, sdílení dlouhodobých cílů (81 % - 85 % spokojenost). Náplň práce uspokojuje 78 %. 74 % respondentů je spokojeno a 26 % nespokojeno s organizací práce a s nerovnoměrným pracovním vytížením. Přibližně třetina respondentů postrádá hodnocení zaměstnanců, tj. zpětnou vazbu a polovina další rozvoj. Téměř polovina zaměstnanců má výhrady k odměňování a 97 % se nedostává personálních informací.

4. Závěry a doporučení:

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci jsou celkově spokojeni se situací ve firmě, ale přesto existují oblasti, ve kterých by mělo dojít ke zlepšení. Navrhováno je

- zavedení personální informovanosti - zřízení personálního oddělení;
- podpora neziskových projektů či organizací;
- úprava organizace práce - uvolnění pracovní doby, home office;
- nastavení hodnocení a podpory rozvoje zaměstnanců - hodnotící meetingy, roční pohovory;
- revize a aktualizace odměňování - srovnání se mzdovou studií, úprava benefitů.

KLÍČOVÁ SLOVA

řízení lidských zdrojů, motivace, stimulace, odměňování, spokojenost

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

This essay deals with the topic of employee satisfaction in a sales company. The main goal is to identify, evaluate employee satisfaction and propose recommendations to increase the satisfaction within the company. Partial goals are to collect and organize theoretical knowledge related to personnel management, motivation, stimulation, remuneration and satisfaction, define the methodology of work, prepare a questionnaire concerning employee satisfaction, describe the current situation within the company, implement the survey, obtain information about the important matters and preferences for employees, evaluate the questionnaire survey results and draw conclusions.

2. Research methods:

In the essay were used: analysis of secondary sources and synthesis of theoretical knowledge, then followed quantitative research using technique of questionnaire and finally synthesis – evaluation of survey results.

3. Result of research:

74 questions were put to 109 employees and 106 replied. The answers showed that 87 % - 97 % of employees are satisfied with their working environment, management, team work and respecting the rules. There is a need to improve approach to employees, sharing long-term goals (satisfaction 81 % - 85 %). Work specialization satisfies 78 %. 74 % respondents are satisfied and 26 % dissatisfied with the organization of work and unbalanced workloads. Approximately one-third of employees lacks employee evaluation, i.e. feedback, and half of employees lacks further development. Almost half of employees has objections to remuneration and 97 % don't get enough information.

4. Conclusions and recommendation:

The questionnaire confirmed that employees are generally satisfied with the situation in the company, but it revealed areas for improvement:

- establishment of the HR department to improve awareness;
- support for non-profit projects and organizations;
- change in work organization - adjustment of working hours, home office;
- introduction of employee evaluation, support of employee development - evaluation meetings, annual interviews;
- review and updating remuneration - wage comparison, adjustment to current benefits.

KEYWORDS

human resource management, motivation, stimulation, remuneration, satisfaction

JEL CLASSIFICATION

M12 – Personnel Management • Executives; Executive Compensation

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Renáta Prachařová
Studijní program:	Master of Business Administration (MBA)
Studijní obor:	Master of Business Administration
Studijní skupina:	MBA 31
Název DP:	Spokojenost zaměstnanců jako součást řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Úvod2. Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none">2.1 Personální práce v podniku2.2 Motivace a její význam2.3 Pracovní spokojenost2.4 Shrnutí teoretických východisek2.5 Metodika práce3. Analytická část<ol style="list-style-type: none">3.1 Charakteristika společnosti3.2 Současná situace v podniku3.3 Interpretace výsledků dotazníkového šetření3.4 Srovnání výsledků dotazníkového šetření s mateřskou firmou3.5 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření3.6 Návrhy a doporučení4. Závěr - shrnutí práce a zodpovězení cíle práce.
Seznam literatury: (alespoň 5 zdrojů)	<ul style="list-style-type: none">• ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.• BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.• BURCHELL, M., ROBIN, J. The great workplace : how to build it, how to keep it, and why it matters. 1st ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2011. 247 p. ISBN 978-0-470-59626-5.• DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.• FAIRWEATHER, A. M. Jak být motivujícím manažerem. 1. vyd. Praha : Grada, 2009. 187 s. ISBN 978-80-247-3002-8.
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none">• zpracování cílů a metodiky do 15. 7. 2014• zpracování teoretické části do 31. 7. 2014• zpracování výsledků do 15. 8. 2014• finální verze do 29. 8. 2014
Vedoucí DP:	Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 28. 8. 2014

Milan
Žák

Digitálně podepsal Milan Žák
DN: c=CZ, cn=Milan Žák,
o=Vysoká škola ekonomie a
managementu, o.p.s.,
email=zak@vsem.cz,
serialNumber=ICA - 10107655
Datum: 2014.08.28 08:32:02
+02'00'

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Obsah

1 Úvod.....	1
2 Teoreticko-metodologická část	3
2.1 Personální práce v podniku	3
2.1.1 Personální řízení a řízení lidských zdrojů	3
2.1.2 Cíle a úloha personalistiky v podniku	5
2.1.3 Personální činnosti	5
2.1.4 Trendy v řízení lidských zdrojů	6
2.2 Motivace a její význam	6
2.2.1 Motivace - typy a nástroje	6
2.2.2 Pracovní motivace	7
2.3 Pracovní spokojenost	9
2.3.1 Pojetí a význam pracovní spokojenosti	9
2.3.2 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost	10
2.3.3 Možnosti zkoumání spokojenosti	19
2.4 Shrnutí teoretických východisek	19
2.5 Metodika práce	19
3 Analytická část	21
3.1 Charakteristika společnosti	21
3.1.1 Představení společnosti	21
3.1.2 Organizační struktura společnosti	21
3.2 Současná situace v organizaci	22
3.2.1 Personální informovanost zaměstnanců	22
3.2.2 Identifikace zaměstnanců se společností a jejím budoucím vývojem	23
3.2.3 Organizace práce	23
3.2.4 Pracovní prostředí a podmínky	24
3.2.5 Pracovní náplň	24
3.2.6 Přístup k zaměstnancům a jejich řízení	24
3.2.7 Hodnocení zaměstnanců	25
3.2.8 Rozvoj zaměstnanců	25
3.2.9 Odměňování zaměstnanců	25
3.3 Interpretace výsledků dotazníkového šetření	27
3.4 Srovnání výsledků dotazníkového šetření s výsledky mateřské společnosti	47
3.5 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření	50
3.6 Návrhy a doporučení	50
4 Závěr	54
Literatura	
Přílohy	

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Seznam zkratk

aj.
apod.
atd.
atp.
cca
HR
např.
popř.
s.
tj.
tzv.
tzn.
viz
vs.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Seznam obrázků

Obrázek 1	Aktivity řízení lidských zdrojů	4
Obrázek 2	Maslowova teorie hierarchie potřeb	8
Obrázek 3	Motivátory versus hygienické faktory	10
Obrázek 4	Dimenze přístupu k zaměstnancům	12
Obrázek 5	Témata pro hodnotící rozhovor	14
Obrázek 6	Struktura odměňování, její prvky a jejich vzájemné vazby.....	16
Obrázek 7	Informovanost.....	47
Obrázek 8	Příslušnost ke společnosti	47
Obrázek 9	Vize a cíle	47
Obrázek 10	Dodržování pravidel	48
Obrázek 11	Ochota ke změnám	48
Obrázek 12	Organizace práce	48
Obrázek 13	Pracovní prostředí a podmínky	48
Obrázek 14	Pracovní náplň	48
Obrázek 15	Přístup k zaměstnancům	49
Obrázek 16	Řízení zaměstnanců	49
Obrázek 17	Hodnocení zaměstnanců	49
Obrázek 18	Rozvoj zaměstnanců	49
Obrázek 19	Odměňování zaměstnanců	49

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Seznam tabulek

Tabulka 1 Rozdíly mezi koncepcí personálního řízení a řízení lidských zdrojů	3
Tabulka 2 Srovnání teorií založených na zkoumání potřeb	8
Tabulka 3 Významy pracovní spokojenosti	9
Tabulka 4 Rozdíly mezi tradičním a pokrokovým hodnocením	14
Tabulka 5 Celková odměna a její složky	17
Tabulka 6 Srovnání nejčastějších zaměstnaneckých výhod s nejžádanějšími	18
Tabulka 7 Spokojenost v organizaci a příčiny zvýšené / snížené spokojenosti	50

Seznam grafů

Graf 1 Růst počtu zaměstnanců v letech (stav k 30. 6. 2014).....	22
Graf 2 Pracovní zařazení	28
Graf 3 Délka zaměstnání u společnosti	28
Graf 4 Informovanost o posledním průzkumu	28
Graf 5 Pravidelná informovanost o personálních aktivitách.....	29
Graf 6 Včasnost a dostupnost personálních informací.....	29
Graf 7 Příslušnost ke společnosti	29
Graf 8 Doporučení práce u společnosti svým přátelům	30
Graf 9 Celková spokojenost s pracovní situací	30
Graf 10 Ochota podávat vysoký výkon.....	30
Graf 11 Zájem o setrvání ve společnosti.....	31
Graf 12 Jednání s ohledem na životní prostředí.....	31
Graf 13 Dopad na životní prostředí a spotřebu zdrojů	31
Graf 14 Podpora sociálních nebo kulturních projektů a institucí.....	32
Graf 15 Budoucí vývoj společnosti.....	32
Graf 16 Dlouhodobé cíle společnosti	32
Graf 17 Definování základních cílů oddělení	33
Graf 18 Dosahování základních cílů oddělení	33
Graf 19 Netolerance chování, které je v rozporu s pravidly společnosti	33
Graf 20 Povědomí o plnění úkolů při zachování podnikových pravidel	34
Graf 21 Povědomí o ohlašování porušování pravidel	34
Graf 22 Schopnost ohlásit porušování pravidel	34
Graf 23 Implementace změn	35
Graf 24 Řešení odporu ke změnám.....	35
Graf 25 Podpora návrhů a nápadů.....	35
Graf 26 Jasná organizační struktura a odpovědnosti	36
Graf 27 Zdokonalování pracovních postupů.....	36
Graf 28 Eliminace nadbytečných nákladů	36
Graf 29 Včasnost rozhodnutí	37
Graf 30 Dostatečná informovanost	37
Graf 31 Nerovnoměrnost pracovního vytížení.....	37
Graf 32 Přerušovanost práce	38
Graf 33 Sladění pracovního a osobního života	38
Graf 34 Práce jako příležitost dělat to, co umím nejlépe	38
Graf 35 Pocit osobní úspěšnosti skrze práci	39
Graf 36 Příležitost uplatnit při práci vlastní nápady	39
Graf 37 Vedoucí zaměstnanci jako příklad pro ostatní zaměstnance	39
Graf 38 Podpora spolupráce.....	40
Graf 39 Podpora diverzity zaměstnanců	40
Graf 40 Úcta k zaměstnancům	40
Graf 41 Možnost vyjádření vlastního názoru.....	41
Graf 42 Chyby jako příležitost k učení a zdokonalování.....	41

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Graf 43 Otevřená a konstruktivní kritika	41
Graf 44 Rychlé rozhodování	42
Graf 45 Odborné znalosti vedoucího	42
Graf 46 Očekávaná role vedoucího	42
Graf 47 Schopnost vedoucího udržet kvalitní zaměstnance	43
Graf 48 Komplexní přístup vedoucího	43
Graf 49 Stanovení jasných a dosažitelných cílů vedoucím	43
Graf 50 Volnost pro dosahování cílů	44
Graf 51 Poskytnutí zpětné vazby	44
Graf 52 Ocenění a uznání práce	44
Graf 53 Podpora profesního rozvoje	45
Graf 54 Rozvoj schopností zaměstnanců	45
Graf 55 Poskytování školení	45
Graf 56 Mzda odpovídající mzdě v podobných společnostech	46
Graf 57 Mzda odpovídající výkonu	46
Graf 58 Atraktivita zaměstnaneckých benefitů	46

1 Úvod

Spokojenost je velmi individuálním a subjektivním pocitem každého člověka a záleží hlavně na něm samotném, jak vlastní spokojenost chápe a jakou aktivitu vyvine, aby své potřeby uspokojil (Tomšík et. al., 2013, s. 256). Jednou z důležitých součástí celkové spokojenosti jedince je i jeho pracovní spokojenost jako podstatná část jeho života a také jako podstatná část fungování podniku, protože právě pomocí zaměstnanecké spokojenosti si může společnost udržet kvalitní zaměstnance, zachovat jejich loajalitu a omezit fluktuaci. Podle Branham (2009) má totiž právě fluktuace negativní dopad na firemní kulturu a hospodářský výsledek a tím i na konkurenceschopnost firmy.

Každý zaměstnavatel, který se dívá na lidskou práci nejen jako na jeden ze čtyř základních výrobních zdrojů, který si uvědomuje přínos lidské práce jako zásadní pro úspěch svého podniku, si musí pokládat otázku, co může udělat pro své zaměstnance, pro to, aby rádi a efektivně pracovali. Spokojenost zaměstnanců je pak pro něj důležitá natolik, že ji zohledňuje při organizaci práce, při vytváření pracovních podmínek, při hodnocení a rozvoji zaměstnanců a při jejich odměňování. Právě tyto faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců jsou předmětem zkoumání v této diplomové práci.

Téma diplomové práce týkající se zaměstnanecké spokojenosti navázalo na seminární práci zabývající se zaměstnaneckými benefity (Prachařová, 2014). Průzkum oblasti zaměstnaneckých benefitů považovalo vedení společnosti pouze za podpůrný a vyžádalo si provést komplexní průzkum zaměstnanecké spokojenosti zaměřený na všechny stěžejní oblasti - organizaci práce, pracovní podmínky, přístup k zaměstnancům, hodnocení zaměstnanců, rozvoj zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, informovanost, atp.

Hlavní cíl práce je identifikovat, zhodnotit současnou spokojenost zaměstnanců a navrhnout doporučení na zvýšení zaměstnanecké spokojenosti v konkrétní organizaci.

Dílčí cíle práce jsou:

- shromáždit a setřídít teoretické poznatky, které souvisí s řízením lidských zdrojů, motivací, stimulací, personální prací a pracovní spokojenosti;
- stanovit metodický postup práce;
- připravit dotazník zkoumající zaměstnaneckou spokojenost;
- popsat současnou situaci v konkrétní organizaci;
- realizovat dotazníkové šetření;
- získat informace o tom, co je pro zaměstnance důležité a co preferují;
- vyhodnotit výsledky dotazníkového šetření a vyvodit závěry.

Tato práce je rozdělena na část teoreticko-metodologickou a analytickou.

Teoretická část zahrnuje analýzu sekundárních zdrojů, které se zaměřují na personální problematiku, a následně syntézu získaných poznatků, zpracovává oblast personální práce v podniku, její cíle a úlohy, popisuje jednotlivé personální činnosti podniku a vysvětluje základní principy personálního řízení a řízení lidských zdrojů. Dále definuje pojem motivace, její význam, typy a motivační nástroje a rozšiřuje ji o oblast pracovní motivace. V návaznosti na motivaci je rozebrána pracovní spokojenost, včetně faktorů, které ji ovlivňují – obsah a organizace práce, pracovní prostředí, vlastní

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

hodnoty zaměstnance, pracovní vztahy. Další část je věnována zkoumání a měření spokojenosti.

Metodologická část práce vychází z předcházejících teoretických výstupů a popisuje metodický postup použitý k řešení problematiky v praktické části. Pro tuto diplomovou práci byl vybrán a realizován kvantitativní typ výzkumu s využitím dotazníkové techniky sběru dat.

Analytická část práce vychází z vlastního prostředí vybrané společnosti a zpracovává konkrétní informace z této společnosti. V úvodní části je popsána vybraná obchodní firma, následuje zmapování současné situace v oblasti personalistiky, konkrétně personální informovanost, sounáležitost zaměstnanců s podnikem, pracovní prostředí, organizaci práce, přístup k zaměstnancům, hodnocení a rozvoj zaměstnanců, odměňování a další. Pomocí dotazníku je poté zjišťován názor zaměstnanců na tyto oblasti a míra jejich spokojenosti. Dále jsou v analytické části vyhodnoceny výsledky dotazníkového šetření, poté jsou srovnány s výsledky šetření v mateřské společnosti a navržena doporučení na zvýšení zaměstnanecké spokojenosti.

Závěr práce zahrnuje všechna důležitá fakta a výstupy a dává odpověď na hlavní i dílčí cíle diplomové práce stanovené na počátku.

2 Teoreticko-metodologická část

Teoretická část je zahájena vysvětlením základních pojmů týkající se dané problematiky, tj. jsou objasněny pojmy motivace, stimulace, personální práce a spokojenosti a jsou začleněny do struktury řízení lidských zdrojů. Na základě předchozího rozboru zdrojů a následné syntézy poznatků je ve fázi metodologické části zvolena a aplikována vhodná metoda použitelná v praktické části.

2.1 Personální práce v podniku

Pro to, aby každý podnik fungoval, jsou potřebné čtyři základní zdroje - materiálové, finanční, informační a lidské. Právě lidskými zdroji se zabývá personální práce, tj. práce s lidmi jako s nejcennějším podnikovým zdrojem (Tomšík et. al., 2013, s. 8).

2.1.1 Personální řízení a řízení lidských zdrojů

Vznik **personálního řízení** popisuje Dvořáková (2012, s. 5), která uvádí, že personální řízení v širším smyslu se začíná formovat v okamžiku, kdy se personální práce přestala omezovat na pouhou administrativu a začala přijímat aktivní roli, tj. nejen uzavřít pracovní smlouvy, zajistit školení, evidenci, mzdové účetnictví apod., ale komplexně vybrat, zformovat, zorganizovat a motivovat zaměstnance, kteří zajistí úspěšnost firmy. Podle autorky personální řízení rozšířilo svůj záběr, ale stále směřovalo dovnitř organizace a řešilo vnitřní problémy pracovníků, a prozatím stále ne strategické personální otázky.

Dvořáková (2012, s. 6) mapuje další vývoj, kdy v důsledku hledání cest jak zvýšit efektivnost se personální práce stala součástí skutečného řízení firmy s dlouhodobým **strategickým** horizontem, a zde už lze začít hovořit o **řízení lidských zdrojů**.

Tabulka 1 Rozdíly mezi koncepcí personálního řízení a řízení lidských zdrojů

Fáze	Personální řízení	Řízení lidských zdrojů
Období	60.–70. léta 20. století „uznání“ a strukturalizace	80.–90. léta 20. století implementace do strategie
Odpovědnosti	z předchozího období (administrativa) + další personální funkce (činnosti)	+ personální strategie a politiky v návaznosti na firemní strategii; HRIS, organizační kultura a rozvoj
Převažující role	správce procesů + řešitel problémů a konfliktů	tvůrce strategií, koncepcí a přístupů – nověji také metodik a kouč
Organizační začlenění	funkčně specializovaný útvar, v čele s personalistou-profesionálem (profesionalizace personálních pracovníků)	silný, vnitřně strukturovaný útvar, v čele s členem vrcholového vedení (ne vždy personálním manažerem)

Zdroj: Tureckiová (2004)

Řízení lidských zdrojů je definováno Armstrongem (2007, s. 27) jako „*strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*“

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

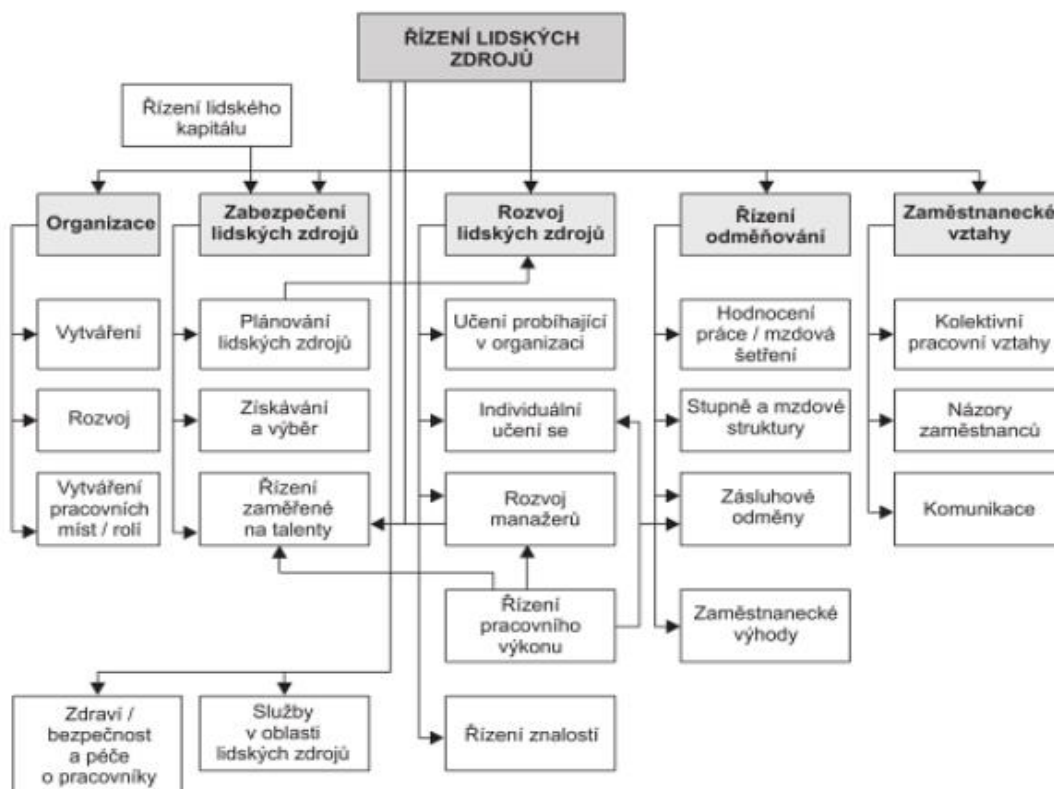
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Podobně Koubek (2007, s. 14 - 15) představuje řízení lidských zdrojů jako nejnovější koncepci personální práce, která je základem řízení firmy, nejdůležitější složkou a zároveň nejdůležitějším úkolem všech vedoucích pracovníků. Autor dále uvádí hlavní odlišné znaky řízení lidských zdrojů od personálního řízení:

- dlouhodobý strategický přístup k personálním činnostem a jejich dlouhodobý dopad;
- zájem o vnější podmínky, které působí na pracovníky – trh práce, vývoj techniky, mobilita, sociální potřeby atp.;
- delegace části personální práce na vedoucí pracovníky;
- personální práce je součástí celkového řízení podniku;
- důraz na zaměstnanecský rozvoj jako nástroj udržení konkurenceschopnosti podniku;
- orientace na rovnováhu pracovního a osobního života a další.

Heathfield (2013, s. 1) souhlasí s předchozími a doplňuje, že řízení lidských zdrojů se nezabývá jen náborem, řízením a vedením lidí, ale také dalšími otázkami souvisejícími se zaměstnanci - řízení výkonnosti, komunikace, vzdělávání, motivace zaměstnanců, bezpečnost, rozvoj organizace atp.

Obrázek 1 Aktivity řízení lidských zdrojů



Zdroj: Armstrong (2009)

2.1.2 Cíle a úloha personalistiky v podniku

Podle Armstronga (2007, s. 65) je **základním cílem** personalistiky zajistit, aby management společnosti jednal efektivně ve všech oblastech, které se dotýkají zaměstnávání, rozvoje zaměstnanců a jejich vztahů, tzn. vytvářet takové prostředí, které umožní pracovníkům co nejlépe využít svých schopností a uplatnit svůj potenciál jak ve prospěch firmy, tak k vlastnímu užitku.

Úkolem personální práce podle Koubka (2007, s. 16 – 17) je:

- nalézt nejvhodnějšího člověka na danou práci, ale zároveň, aby tato práce tohoto člověka uspokojovala;
- zajistit optimální využití zaměstnanců – využití jejich schopností a pracovní doby;
- efektivně vést lidi, budovat zdravé vztahy a podporovat vzájemnou spolupráci – zohledňovat osobnost a charakterové vlastnosti;
- umožnit rozvoj zaměstnanců – zvyšování jejich kvalifikace, kariérní růst;
- dohlížet na dodržování pravidel – což přispívá k jistotě a spokojenosti zaměstnanců a jejich loajalitě k firmě;

Úloha personalistiky a její vliv na celkovou úspěšnost firmy se musí promítat i do organizační struktury společnosti a zastávat zde strategické postavení, tzn., že personální oddělení má být zařazeno v organizační struktuře na stejné úrovni jako výrobní, obchodní, finanční a další strategická oddělení a má být podřízeno přímo top managementu společnosti (Königová, Horalíková, 2004, s. 7).

2.1.3 Personální činnosti

Personální práce zahrnuje celou řadu činností, kdy v odborné literatuře lze najít různé výčty a popisy těchto činností. Koubek (2011, s. 17 - 23) uvádí např. následující:

- vytváření a analýza pracovních míst - popisy pracovních míst;
- plánování lidských zdrojů - správný počet, struktura, kvalita;
- získávání a výběr zaměstnanců - z vlastních zdrojů, z vnějšího trhu;
- přijímání a adaptace zaměstnanců - péče o nováčky;
- řízení pracovního výkonu - jasné cíle;
- hodnocení zaměstnanců - pravidelné, systematické, podle jasných kritérií, např. neformální hodnotící meetingy, hodnotící pohovor;
- odměňování zaměstnanců - finanční, nefinanční, fixní, variabilní;
- rozvoj a vzdělávání zaměstnanců - zvyšování kvalifikace, kariérní růst;
- řízení zaměstnaneckých vztahů - podpora komunikace a spolupráce, firemní kultura;
- péče o zaměstnance - pracovní podmínky a prostředí;
- personální informační systém - personální evidence, informovanost.

Personální činnosti prováděné v rámci řízení lidských zdrojů jsou významným nástrojem pro zvyšování výkonnosti a tím i ekonomických výsledků a konkurenceschopnosti firmy (Byars, Rue, 2007).

2.1.4 Trendy v řízení lidských zdrojů

Základem řízení lidských zdrojů je jeho úzké propojení na strategii firmy a pomoc při jejím naplňování (Dědina, Odcházal, 2007, s. 243). Tento základ je pak rozvíjen v následujících trendech (Dvořáková, 2012, s. 363 - 439), anebo podobně Kocianová (2012, s. 101 - 120):

- zprostředkování informovanosti od strategického managementu směrem k zaměstnancům;
- zavedení změn v kompetencích a rolích - např. výběr zaměstnanců převést na vedoucí oddělení;
- budování a užívání personálního informačního systému;
- převedení některých aktivit na externí dodavatele - outsourcing služeb;
- zavádění konceptu učící se organizace;
- zaměření se na řízení talentů;
- aktualizace odměňování zaměstnanců.

Koubek (2011, s. 201 - 216) tyto ještě doplňuje o automatizování administrativních prací pomocí elektronických nástrojů, nastavení pružné pracovní doby, rozvoj lidských zdrojů - tj. nepohlížet na člověka jako na pracovní sílu, zdroj, ale jako na samostatnou, myslící bytost.

2.2 Motivace a její význam

Motiv je podle Armstronga (2007, s. 219) definován jako důvod pro to, aby člověk něco udělal, a zároveň lze chápat motivaci jako skupinu faktorů, které mají takový vliv na lidi, že se chovají určitým způsobem.

Pojem motivace se v literatuře objevuje často a ve velké míře, i když jde významově prakticky o totéž, o hybný faktor, který vede jedince k tomu, aby dosáhl konkrétního cíle. Důležité jsou ale spíše příčiny - důvody hybné síly, na které je třeba se zaměřit.

2.2.1 Motivace - typy a nástroje

Pracovní motivaci lze zajistit dvěma přístupy, jak zmiňuje Armstrong (2007, s. 220) ve své knize, a to, že lidi motivují sami sebe - vlastní motivace (své potřeby uspokojují vykonávanou prací) nebo vedoucí ve společnosti motivují své zaměstnance např. tím, že je chválí, adekvátně odměňují, povýší atp. Autor uvádí, že motivace se dá rozdělit na dva typy:

- **motivace vnitřní** – jedinec je veden k určitému chování a jednání nebo přímo k určitému cíli faktory, které si v sobě sám utváří;
- **motivace vnější** – jde o skupinu činností, které někdo další dělá pro jedince, za účelem motivovat ho buď pozitivně (pochvalou, odměnou) nebo negativně (kritizováním, odebráním odměn).

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Toto zpřesňuje Plamínek (2010, s. 14) a dělí příčiny na:

- **pohnutky vnitřní - motivy**, které používají už existující vnitřní motivy, a které si nese jedinec sám v sobě (přicházejí zevnitř);
- **podněty vnější - stimuly**, kdy pro to, aby jedinec byl něco ochoten udělat, je potřeba vnějších stimulů (přicházejí zvenjšku).

Armstrong (2007, s. 220), jak vyplývá z výše uvedeného, poukazuje na výhodu vnitřní motivace, která spočívá v dlouhodobosti a v síle účinku. Podobný názor sdílí Plamínek (2010, s. 14), ale navíc upozorňuje na velkou nevýhodu, kterou vidí v náročné cestě, která je potřebná k dosažení vnitřních pohnutek jedince. Armstrong i Plamínek jsou zajedno v tom, že vnější podněty jsou velmi jednoduché, ale působí pouze krátkodobě.

Motivačních nástrojů se vyskytuje velké množství jak v literatuře, tak v praxi, a tyto jsou určeny k tomu, aby jejich prostřednictvím organizace své zaměstnance motivovaly – stimulovaly. Armstrong in Klupáková (2011, s. 77) dělí nástroje motivace na dvě základní skupiny - ekonomické a neekonomické.

- k **ekonomickým nástrojům** patří mzdy, platy, dodatečné finanční odměny, atp.;
- k **neekonomickým nástrojům** patří ostatní, jako např. pracovní podmínky a prostředí, zařízení pracoviště, pochvala, svěření kompetencí a jiné.

Ještě detailněji doplňuje hmotné stimuly, které působí zprostředkovaně, Dvořáková (2007, s. 165 - 166), a to např. příspěvky na vzdělání zaměstnanců, příspěvky na stravování, na sport a další zaměstnanecké benefity. U různých skupin zaměstnanců, jak zmiňuje autorka, se projevuje efekt stimulace různým způsobem, a to je třeba zohlednit v motivačním programu organizace zaměřeného na uspokojování zaměstnaneckých potřeb.

2.2.2 Pracovní motivace

Jedním ze tří největších omylů týkající se motivace uvádějí Niermeyer, Seyffert (2005): „*Nic nemotivuje lépe než peníze.*“ Ale zároveň dodávají „*Na nic si člověk nezvykne tak rychle jako na dobrý plat. Tak proč se potom angažovat...*“ V motivaci totiž nejde jen o mzdu, ale řízení lidských zdrojů nabízí další způsoby, jak zaměstnance motivovat.

Podobně jako jsou rozděleny základní typy motivace, Tureckiová (2004, s. 57) uvádí dva typy pracovní motivace:

- **přímá (vnitřní)**, kdy je sama práce zdrojem uspokojení - potřeba práce jako takové, potřeba spolupráce, potřeba vlastního rozhodování, potřeba seberealizace apod.;
- **nepřímá (vnější)**, práce slouží jako prostředek k uspokojení jiných potřeb - mzda, potřeba uznání, potřeba vlastní důležitosti aj.

Oproti tomu existuje mnoho dalších teorií vztahující se k pracovní motivaci a snaze pochopit, proč se zaměstnanci chovají určitým způsobem. Jak uvádí Tureckiová (2007, s. 39) už v roce 1954 definoval A. H. Maslow lidské potřeby do pěti úrovní.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Obrázek 2 Maslowova teorie hierarchie potřeb



Zdroj: Tureckiová (2007)

Nakonečný (1992) srovnává Maslowovu teorie hierarchie potřeb, Alderferovu teorie ERG a McClellandovu teorie potřeb - Tabulka 2. Další autoři Bedrnová, Nový (2007, s. 379 – 389) nebo Pauknerová (2012, s. 175 – 179) rozebírají např. Herbergovu dvoufaktorovou teorii motivace, teorii X a Y, teorii spravedlnosti, teorii „cukru a biče“ a jiné.

Tabulka 2 Srovnání teorií založených na zkoumání potřeb

Maslowova teorie hierarchie potřeb	Alderferova teorie ERG	McClellandova teorie potřeb
Vyšší potřeby Potřeba sebeaktualizace Potřeba uznání	Growth (růst)	Potřeba úspěchu (výkonu)
Potřeba sociální (sounáležitosti)		Potřeba moci
Nižší potřeby Potřeba jistoty a bezpečí	Relatedness (vztahy, spřízněnost)	Potřeba sounáležitosti
Potřeby fyziologické	Existency (existence)	

Zdroj: Tureckiová (2004)

Cílené a záměrné ovlivňování pracovní motivace lze označit podle Pauknerové (2012, s. 171) za stimulaci. Stimulační prostředky zpřesňují Provazník, Komárková (2004):

- hmotné odměňování - mzdy, prémie, benefity;
- pracovní náplň;
- pracovní kolektiv - dobré vztahy;

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

- pracovní podmínky - osvětlení, hluk, čistota, kvalita strojů;
- sounáležitost s prací a s firmou - práce a firma jako součást zaměstnancova života.

Všechny tyto mohou být zdrojem spokojenosti zaměstnanců a jejich efektivního fungování ve společnosti.

2.3 Pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost jako součást celkové spokojenosti úzce souvisí s motivací a celkovým přístupem jedince jak tuto potřebu uspokojovat. Pod pojmem pracovní spokojenost se může skrývat dvojitý pohled. Podle Pauknerové (2012, s. 180 – 181) může jít o spokojenost ze strany zaměstnance, tj. spokojenost s prací a podmínkami práce, anebo ze strany zaměstnavatele, tj. spokojenost jako nutnost pro to, aby zaměstnanec efektivně pracoval.

2.3.1 Pojetí a význam pracovní spokojenosti

Pojetí a význam pracovní spokojenosti uvádí Pauknerová (2012, s. 181) na protikladu vnímání spokojenosti: na jedné straně spokojenost (a tím i výkon) zaměstnance může být způsobena radostí z práce, seberealizací, ale na straně druhé bude zaměstnanec také pociťovat sebeuspokojení, ale nebude aktivní. Odlišné významy pracovní spokojenosti zobrazuje následující Tabulka 3.

Tabulka 3 Významy pracovní spokojenosti

Významy pojmu pracovní spokojenost		
1. význam	2. význam	3. význam
subjektivní vyjádření ke kvalitě péče o zaměstnance podniku	vnitřní uspokojení z práce	nízká úroveň nároků
Vztahuje se		
k pracovním podmínkám pracovníka	k prožitku aktivního naplnění pracovníka	k pasivnímu sebeuspokojení pracovníka
Znamená		
úroveň péče o zaměstnance	mobilizaci pracovních sil „Čím se víc snažím, tím víc!“	demobilizaci pracovních sil „Mně to stačí, co bych se snažil(a)!“

Zdroj: Provazník, Komárková (2004) in Pauknerová (2006)

Ze zcela jiného pohledu se na pojetí spokojenosti dívá Herzberg ve své dvoufaktorové teorii - z pohledu spokojenosti versus ne-spokojenosti (Laufer, 2008, s. 62 - 64). Autor popisuje tzv. motivátory – vnitřní faktory (satisfactory):

- zajímavé a samostatné úkoly;
- příležitost k rozhodování;
- možnost vlastní zodpovědnosti;
- perspektivu kariérního postupu;

- pocit úspěchu;
- uznání;

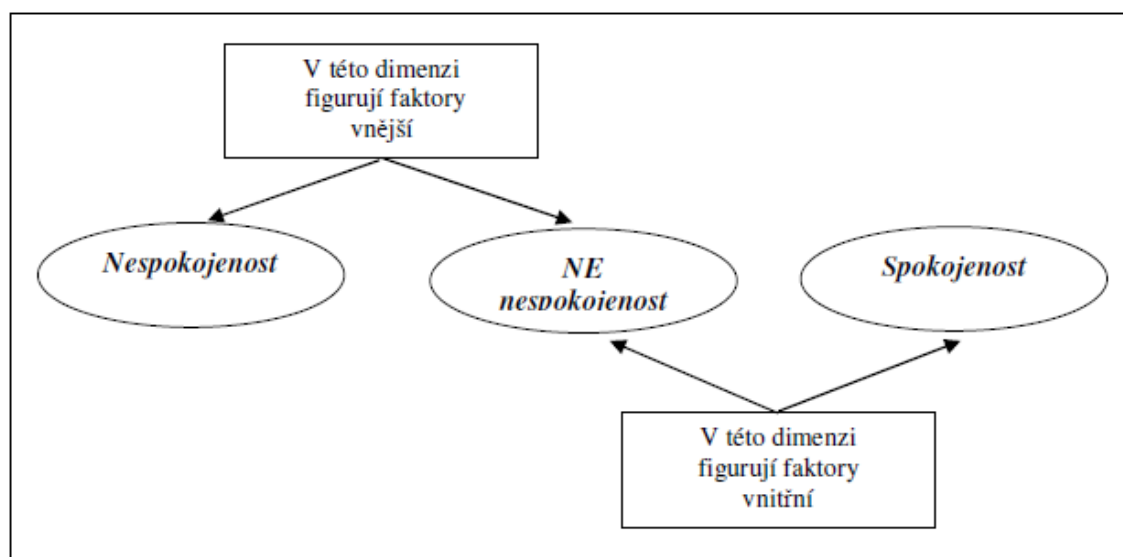
které souvisí s prací samotnou a přinášejí uspokojení z práce pro zaměstnance a pozitivní výsledky pro zaměstnavatele.

Dále autor zmiňuje tzv. hygienické faktory – vnější faktory (dissatisfactory):

- pracovní podmínky;
- dobré jméno společnosti;
- vztahy na pracovišti;
- adekvátní odměňování;

které pokud správně nefungují, tak je zaměstnanec nespokojen, ale pokud fungují, nedá se konstatovat, že by byl spokojen, ale je pouze ne-nespokojen = nezpůsobují skutečnou spokojenost.

Obrázek 3 Motivátory versus hygienické faktory



Zdroj: Laufer (2008)

2.3.2 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

Různé teorie pracovní spokojenosti, vyvinuté psychology, přiřazují jednotlivým zdrojům spokojenosti různou důležitost, tzn., že jednotlivé faktory - zdroje spokojenosti mají větší či menší vliv na pracovní spokojenost, i když Petrescu, Simmons (2008, s. 651 - 667) ve svém článku uvádí, že pokud nejsou zaměstnanci spokojeni se svou mzdou, žádné jiné faktory to nevyváží. Následující kapitoly se zaměří na některé z nich.

Informovanost a komunikace

Nedostatek informovanosti a komunikace ve společnosti jsou zaměstnanci považováni za velký zdroj nejistoty a tudíž nespokojenosti. Právě personální oddělení, by jako jeden ze svých úkolů, mělo plnit funkci zprostředkovatele informací od strategického managementu směrem k zaměstnancům (jak bylo uvedeno v kapitole 2.1.4) a zároveň v opačném směru, tj. poskytovat managementu zpětnou vazbu a informovat ho o požadavcích a preferencích zaměstnanců.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Veber (2009, s. 186 - 191) vidí problém nedostatečné informovanosti v několika důvodech: vedoucí záměrně zdržují informace, aby měli informační převahu nad ostatními zaměstnanci, nebo je nepovažují za důležité informovat (nezáleží jim na tom), nebo nevědomě poskytují informace, které jsou nedostatečné či nesrozumitelné, a tudíž jsou špatně pochopeny.

Efektivní komunikace by měla být především včasná, jasná a s patřičnou zpětnou vazbou (Holá, 2011). Autorka specifikuje cíle vnitřní firemní komunikace:

- zajištění informací souvisejících s výkonem určité práce - pracovní místo, spojitost s ostatními procesy;
- zajištění vzájemného pochopení a kooperace;
- zajištění stability a loajality zaměstnanců - např. včasné informace o změnách.

Dle Armstronga (2007, s. 725) je nezbytné dostatečné technické zajištění informačních systémů, především:

- personální informační systém - souhrnné personální informace o zaměstnancích, pracovních místech, odměňování, vzdělávání, hodnocení zaměstnanců a mnohé další;
- personální intranet ke sdílení informací v rámci podniku, především o personální politice firmy, o možnostech zaměstnanců (vzdělávání, zaměstnanecké benefity).

Z výše uvedených statí vyplývá, že jak nedostatečná informovanost, tak vzájemná nedostatečná komunikace na všech úrovních jsou výsledkem selhání především lidského faktoru, přispívající značnou měrou k zaměstnanecké nespokojenosti. Technické zajištění je sice jen nástrojem pro zjednodušení informovanosti a komunikace, ale u zaměstnanců oblíbeným pro svou rychlost.

Obsah a charakter práce

Základním předpokladem spokojenosti zaměstnance s prací, kterou vykonává je skutečnost, že se jedná o pracovníka na dané místo vhodného, tzn., základem je **správný člověk na správné místo**, který formuloval už Drucker (2006). Plamínek (2010, s. 15 - 16) je dokonce považuje za zlaté pravidlo motivace, tedy nejlepší možný způsob jak sladit člověka a úkol, je výběr zaměstnanců podle úkolů.

Dalším podstatným faktorem majícím vliv na spokojenost s obsahem a charakterem práce je mít na mysli „*obohacování*“ práce, tj. podle Branham (2009, s. 78) soubor aktivit, které zaměstnanci vyhovují a které umí, zároveň se obohacováním rozumí komplexní úkol od začátku do konce, významný úkol, volnost a vlastní rozhodování zaměstnance při plnění úkolu a viditelná zpětná vazba.

Organizace práce a pracovní podmínky

Většina autorů odborné literatury se s většími či menšími odchylkami shoduje na několika základních oblastech, které spadají do organizace práce. Lze sem zahrnout např. podle Tomšíka et. al. (2013, s. 285 - 298) následující:

- **rozdělení úkolů**, které by mělo být především efektivní a spravedlivé;
- **pracovní postupy**, kdy každý zaměstnanec by měl vědět, co má dělat a jak;

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

- **pracovní normy**, které by měly být především optimálně nastavené;
- **pracovní doba**, která se podstatně liší podle zaměření a oblasti působnosti podniku - zcela odlišná je v zemědělství, ve zdravotnických a sociálních zařízeních, v kultuře atd.;
- **pracovní prostředí**, kterým se rozumí vybavení pracoviště zařízením a technikou, čistota, teplota, osvětlení, hluchnost.

Trendy v organizaci práce vidí Dvořáková (2007, s. 207 - 208) především v mobilitě, flexibilitě a distanční práci. Autorka vyzdvihuje **flexibilitu kvalifikace** zaměstnanců, tzn., nepreferuje specializaci, nýbrž široký záběr ve schopnostech zaměstnance až multifunkčnost. Podobně také **flexibilitu pracovní doby**, kterou rozumí takový systém buď přesčasové práce, za který zaměstnavatel zaměstnanci poskytne adekvátní formu kompenzace ve formě náhradního volna nebo finanční kompenzace, anebo distanční práce, kdy zaměstnanec bude pracovat mimo pracoviště a bude s ním spojen prostřednictvím vzdálených připojení. Výhodou na straně zaměstnavatele jsou nízké náklady na takový způsob práce a pro zaměstnance časová volnost přispívající k harmonizaci osobního a pracovního života.

Přístup a řízení zaměstnanců

Nejdůležitějším klíčem přístupu k zaměstnancům je **komunikace** (Burchell, Robin, 2011, s. 2), z ní se pak odvíjející vztah mezi zaměstnancem a jeho vedoucím. Autoři specifikují pět dimenzí, ve kterých by se měl vzájemný vztah pohybovat, aby z něj vzešla oboustranná spokojenost - jsou to: důvěryhodnost, úcta, čestné jednání, sounáležitost s firmou a s týmem, přátelský přístup. Tyto aspekty se zdají dosti přirozené, ale v business prostředí často není snadné je praktikovat a vyžadují velkou míru zkušeností a úsilí, přesto je třeba je neustále budovat a podporovat.

Obrázek 4 Dimenze přístupu k zaměstnancům



Zdroj: Burchell, Robin (2011)

Více praktičtějšími přístupy spojenými přímo s pracovními úkoly se zabývá Wagnerová (2008, s. 13). Podle autorky je základem řízení zaměstnanců vyvážená soustava ukazatelů, tj. stanovené a rozpracované cíle na všech úrovních od firemně strategických až po cíle jednotlivých zaměstnanců, které jsou pravidelně sledovány a vyhodnocovány. Dále autorka pokračuje zmínkou o důležitosti způsobu vedení zaměstnanců, tedy jaký styl řízení vedoucí pracovník používá, tento pak rozhoduje o tom, kolik se zaměstnancům dostane (tolik ceněné) pravomoci, nezávislosti, samostatnosti a zodpovědnosti při plnění úkolů.

Dvořáková (2007, s. 185 - 187) toto zpřesňuje a uvádí několik **stylů řízení**:

- direktivně autokratický, který přikazuje, rozhoduje pouze sám, kontroluje a zaměstnanec pouze plní úkoly;
- demokratický, který radí se zaměstnanci, podporuje je ve spolupráci;
- liberální, který dává zaměstnancům velkou volnost od stanovení cílů až po jejich splnění;
- participativně-skupinový, který důvěřuje zaměstnancům, podporuje komunikaci a rovnocenné partnerství;
- a další.

Trendy v přístupu vedoucích pracovníků k zaměstnancům zmiňuje Wagnerová (2008, s. 21), která vyzdvihují **přístupy zaměřené na pracovníky** - zájem o jejich práci, vyslechnutí názoru, neformální komunikace, účast zaměstnanců na rozhodování, samostatnost apod. a dále Cejthamr, Dědina (2010, s. 41), kteří se opírají o **řízení založené na týmech**, tj. nepreferovat jednotlivce a jeho práci, ale zajistit takový tým, který bude společně a komplexně nejlépe plnit požadavky, tj. spolupráce a kontinuita při plnění pracovních úkolů jako silný zdroj spokojenosti zaměstnanců.

Hodnocení a rozvoj zaměstnanců

Se stylem vedení souvisí způsob hodnocení a dalšího rozvoje pracovníků. Branham (2009, s. 84 - 86) poukazuje na zpětnou vazbu jako jeden z hlavních problémů nespokojenosti v podniku a z ní vyplývající fluktuace. Opírá se o několik průzkumů, jejich výsledky vyúsťují v problémy se zpětnou vazbou, nikoliv s motivací jako takovou. Autor výstižně shrnuje čtyři otázky, na které zaměstnanci očekávají zpětnou vazbu:

- Jaké jsou dlouhodobé cíle firmy, co chce firma dosáhnout?
- Jakým způsobem toho chce dosáhnout?
- Co pro to mohu udělat já sám?
- Jak se mi to daří?

Zde je prostor, podle Fairweathera (2009, s. 96 - 128), pro několik tipů na poskytování efektivní zpětné vazby – hodnocení, aby mohla být vnímána jako uspokojující:

- jednoduchost zpětné vazby;
- zpětná vazba vyjádřená pozitivním a efektivním způsobem;
- konstruktivní kritika a rady pro zlepšení (pozitivní závěr);

a zároveň aby sloužila k zajištění rozvoje pracovníků:

- svěřeni úkolu zaměstnanci;
- delegování pravomocí z vedoucího na zaměstnance;

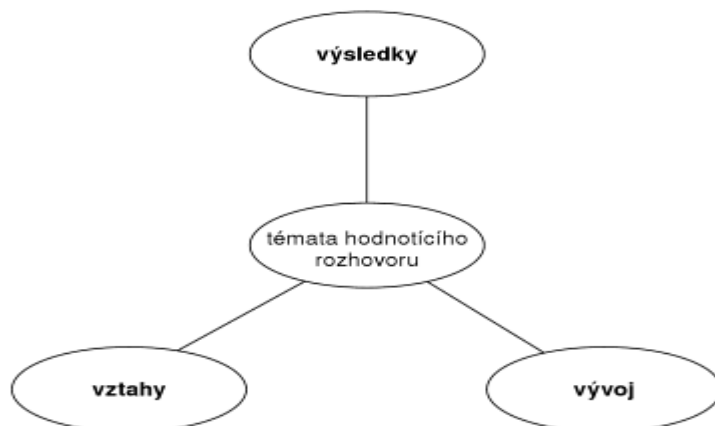
VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

- zajištění informovanosti pracovníků;
- omezení působnosti vedoucího - pouze stanovit hranice a dát zaměstnanci prostor;
- přenesení zodpovědnosti z vedoucího na zaměstnance.

Předcházející hodnocení a rozvoj lze charakterizovat jako hodnocení operativní - krátkodobé, které je specifické svou jednoduchostí, flexibilitou a časovou nenáročností. Oproti tomu, se např. Plamínek (2009, s. 112 - 114) zaobírá hodnotícím rozhovorem jako způsobem hodnocení v dlouhodobějším horizontu, založeném nejen na jednom úkolu, ale na celkovém výkonu zaměstnance. Podle autora a také mnoha jiných je základem takového hodnocení a rozvoje především stanovení střednědobých a dlouhodobých cílů, které musí být zaměstnanci jasné, musí být reálné a musí být měřitelné, tak jsou pro zaměstnance srozumitelné. Samotné hodnocení probíhá formou srovnání dosažených výsledků s plánem a diskuzí o vývoji a vztazích - Obrázek 5.

Obrázek 5 Témata pro hodnotící rozhovor



Zdroj: Plamínek (2009)

Od tohoto způsobu se odklání Dvořáková (2007, s. 254), která popisuje princip řízení výkonu jako celistvý proces, v němž je hodnotící složka založena na principech uvedených v Tabulce 4.

Tabulka 4 Rozdíly mezi tradičním a pokrokovým hodnocením

Hodnocení shora dolů	Proces založený na dialogu
Hodnotící rozhovor jedenkrát ročně	Nepřetržité zkoumání pracovního výkonu s jedním nebo více setkáními
Monolitický systém	Flexibilní proces
Zaměření na kvantitativní cíle	Zaměření na kvantitativní cíle plus hodnoty a jednání
Časté propojení s odměňováním	Ne vždy přímá vazba na odměňování
Byrokratický systém s rozsáhlou administrací	Dokumentace na minimální úrovni
Používání klasifikace, bodování	Klasifikace v menší míře
Záležitost personálního útvaru	Záležitost liniových manažerů

Zdroj: Dvořáková (2007)

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Koubek (2011, s. 16) zasazuje rozvoj zaměstnanců do rámce personální práce jako součást péče o zaměstnance; hovoří o rozvoji talentu, osobnosti, odbornosti a kariéry a propojuje je se vzděláváním.

Naopak Dvořáková (2007, s. 284) vidí rozdíl mezi vzděláváním a rozvojem v efektivitě výstupů - jednorázové vzdělávání, školení k udržení vědomostí u dospělých nestačí, poznatky ze studia těžko uplatní v praxi; oproti tomu - novinky vstřebají aktivním prožitkem, potřebují zpětnou vazbu, rozvíjí se z chyb.

Trendy v rozvoji zaměstnanců hovoří o následujícím desateru (Economia, 2007):

- postarat se o spokojenost zaměstnance;
- udržet si starší zaměstnance - jejich kvalifikace je nenahraditelným zdrojem;
- vytvořit příležitosti pro osobní rozvoj zaměstnanců;
- uvolnit a zpružnit pracovní dobu;
- podpořit diverzifikaci zaměstnanců a spolupráci zaměstnanců různých generací;
- zaměřit se na talent management a udržení kvalifikovaných zaměstnanců;
- poskytnout zpětnou vazbu a dát najevo zájem o zaměstnance;
- zjistit očekávání zaměstnanců;
- přistoupit k větší míře delegování na zaměstnance;
- zajistit přátelské prostředí.

Rozvoj zaměstnanců je nejdouhodobějším a těžce uchopitelným faktorem, který má vliv na spokojenost zaměstnanců, právě proto je náročné udržet jeho kontinuitu. Může to zajistit systematické a pravidelné hodnocení společně se zajištěním výše uvedených podmínek.

Struktura odměňování

Podle Koubka (2011, s. 156) je velká pozornost zaměstnavatelů i zaměstnanců soustředěna na jednu z podstatných personálních činností, kterou je odměňování. **Jeden z nejdůležitějších faktorů mající vliv na harmonické vztahy ve firmě** uvádí Koubek jako **přehlednou a efektivní strukturu odměňování**. Autor specifikuje standardní způsoby odměňování - mzdy, platy, bonusy, prémie aj., a zároveň zdůrazňuje širší pojetí odměňování v personalistice, kdy podle autora sem patří i zaměstnanecké výhody, které firma nabízí bez přímé závislosti na pracovním výkonu (např. slevy na firemní produkty, stravenky, užívání firemního automobilu i mimo práci, příspěvky na vzdělávání, kulturu, sport), ale i např. kreativní práci, důležité úkoly, zodpovědnost, přátelské prostředí ve firmě apod.

„Systém odměňování není nic jiného než způsob stanovování mezd a platů, popřípadě zaměstnaneckých výhod pracovníků.“ jak uvádí Koubek (2011, s. 157). Podle autora je nutné především stanovit **takovou strukturu odměňování**, která je **přiměřená, spravedlivá a motivující**. Další funkce, které by měla plnit taková struktura, jsou podle Koubka např.

- zaujmout vhodné uchazeče, kteří budou mít zájem o práci podniku;
- udržet a stabilizovat potřebné stavy zaměstnanců;
- vést zaměstnance ke zvyšování kvalifikace a k lepšímu výsledku práce;
- zvýšit firemní konkurenční schopnosti na trhu; aj.

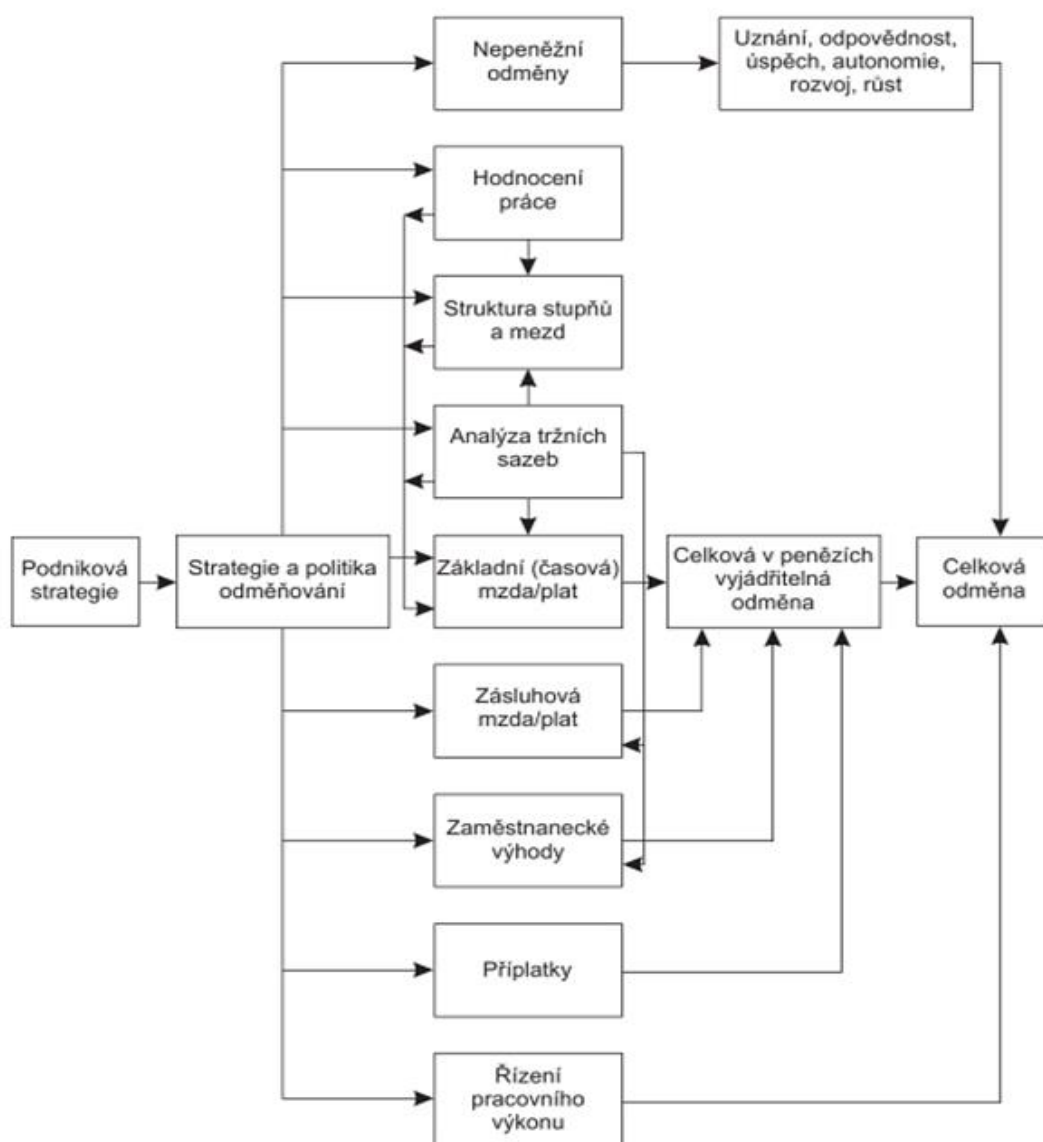
VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Dvořáková (2007, s. 319 - 320) toto doplňuje, že aby mohla taková struktura fungovat, je nutné **vytvořit v odměňování určitou strategii**, tzn. „za co, komu, kolik a jak platit.“ Autorka toto považuje za základ odměňování a mzdové politiky.

Také podle Armstronga (2009, s. 24 - 25) jsou stanovení strategie a politiky odměňování výchozí pro systém odměňování. Z nich se pak odvíjí další prvky, se kterými tvoří celkovou odměnu. Názorně je toto ukázáno na Obrázku 6.

Obrázek 6 Struktura odměňování, její prvky a jejich vzájemné vazby



Zdroj: Armstrong (2009)

Podle Topazia (2008) je ještě důležité upozornit na problematiku nesouladu odměňování se strategickými cíli a jeho vyčlenění na samostatnou disciplínu ve firmě. Odměňování by naopak mělo být propojeno s nejvyšší strategií organizace a podle ní také jasně přizpůsobeno tak, aby bylo pro zaměstnance srozumitelné a v souladu s jejich očekáváním.

Druhy odměňování

V literatuře najdeme několik schémat, co vše lze zahrnout do pojmu odměňování. Kocianová (2010, s. 161) shrnuje odměňování do čtyř základních složek:

- odměny finanční základní a odměny finanční ostatní;
- odměny nefinanční;
- zaměstnanecké výhody;
- řízení pracovního výkonu.

Podle autorky, která vychází z Armstronga (2009, s. 42) je celková odměna tvořena odměnami transakčními, tzn. **hmotnými odměnami** (finanční odměny a zaměstnanecké výhody) a odměnami relačními, tzn. **nehmotnými odměnami** (pochvala, osobnostní rozvoj, kariérní růst). Toto znázorňuje Tabulka 5.

Tabulka 5 Celková odměna a její složky

Transakční odměny	Základní mzda/plat	Celková v penězích vyjádřitelná (hmotná) odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní/vnitřní odměny	
	Zkušenosti/zážitky z práce		

Zdroj: Armstrong (2009)

Armstrong (2009, s. 42) podobně jako Kocianová (2010, s. 161) definují celkovou odměnu jako souhrn toho, čeho si zaměstnanec sám cení a toho, co mu může firma nabídnout, aby ho získala, stabilizovala, stimulovala a zajistila jeho spokojenost

Trendy v odměňování

Podle průzkumu Salary & Benefits Guide, který provádí společnost Robert Half International (Robert Half International in Hrušová, 2011)¹ jsou trendem v oblasti odměňování především "čas". Průzkumy zahrnují jak aktuální hodnoty mezd pro různé druhy pozic, tak preference zaměstnanců v oblasti dalších způsobů odměňování. Vedle standardního finančního odměňování hrají významnou roli zaměstnanecké výhody.

Různí autoři, např. Macháček (2010, s. 2) k trendům v poskytování zaměstnaneckých výhod podotýká, že aby nabízený benefit byl aktuální a současný, musí jít o takovou službu nebo aktivitu, která bude zaměstnancem využita, tj. zaměstnanec si ji bude moci vybrat. Jak autor uvádí, právě toto přispívá k **rovnováze osobního a pracovního života zaměstnance a k posilování jeho motivace a tím i výkonnosti**.

¹ Robert Half International je společnost zabývající se výběrem a vyhledáváním zaměstnanců, která pravidelně provádí průzkumy v oblasti benefitů.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Naopak Armstrong (2007, s. 595) je přesvědčen, že zaměstnanecké výhody neslouží k motivaci zaměstnanců, protože nejsou závislé na výkonu a tím pádem nemají na pracovní výkon žádný vliv. Podobného názoru je i Koubek (2011, s. 157) a zdůrazňuje, že motivací je pro pracovníka hlavně **spravedlivé a přiměřené odměňování**, které částečně utváří všichni zaměstnanci.

Výše uvedené zmírňuje mediálním názorem článek Kortišové (2012), která považuje benefity za motivační nástroj, ale pouze pokud je udržována rovnováha mezi tím jaké benefity jsou nabízeny, jak jsou flexibilní a jak jsou finančně nákladné.

Pro přehlednost uvádí např. Macháček (2010, s. 1 - 2), ale i mnozí další včetně komerčních článků, nejčastěji nabízené zaměstnanecké výhody jako jsou stravenky, příspěvky na sport, kulturu, vzdělávání, zdravotní péči, ubytování, dopravu, životní a penzijní připojištění, zaměstnanecké půjčky, bonusy za odpracovaná léta, odměny k výročí, zaměstnanecké slevy na výrobky, nebo na výrobky jiných společností, občerstvení, firemní auto pro soukromé účely, akcie podniku, zřízení firemní školky.

Další benefity, které autor neuvádí, ale které jsou důležité, zmiňuje ve svém průzkumu Salary & Benefits Guide společnost Robert Half International (Robert Half International in Hrušová, 2011). Jsou to především dovolená navíc, 13. plat, volná pracovní doba, home-office, sick-days. Průzkum právě tyto představuje jako nejžádanější - jak je uvedeno v Tabulce 6, která srovnává nejčastější zaměstnanecké výhody s nejžádanějšími výhodami.

Tabulka 6 Srovnání nejčastějších zaměstnaneckých výhod s nejžádanějšími

Nejčastěji nabízené benefity	Nejžádanější benefity
<ul style="list-style-type: none">- pět týdnů dovolené- příspěvek na stravování- občerstvení na pracovišti- pružná pracovní doba- notebook i k soukromému užití	<ul style="list-style-type: none">- pět týdnů dovolené- služební auto i k soukromému užití- 13. plat- šest týdnů dovolené- pružná pracovní doba

Zdroj: Robert Half International in Hrušová (2011)

Robert Half International in Hrušová (2011) srovnává rozdíl mezi nabídkou a poptávkou, kdy výsledkem je shoda u benefitu dodatečně dovolené, který je na prvním místě nabízen i žádán. Dále se nabídka s poptávkou rozcházejí a zaměstnanci by byli spíše spokojeni s prací z domova a pružnou pracovní dobou než se stravenkami a občerstvením.

Přes některé názory, které neshledávají zaměstnanecké benefity motivačními, jsou tyto všeobecně považovány za jeden z významných zdrojů zaměstnanecké spokojenosti, neboť zaměstnanci si uvědomují jejich hodnotu – nejen finanční, ale především časovou a užitkovou, zpříjemňující a usnadňující jejich život.

2.3.3 Možnosti zkoumání spokojenosti

Tato podkapitola je stručně zaměřena na způsoby, možnosti zkoumání a měření spokojenosti. V odborné literatuře je popsáno několik způsobů a měření, jak zjistit zaměstnaneckou spokojenost, např. Bedrnová, Nový (2007, s. 395 - 398) doporučují metodu standardizovaného dotazníku nebo metodu standardizovaného rozhovoru. U těchto metod je vždy potřeba dbát na správně sestavené otázky a také na osobu tazatele. Tyto metody a další metody pak blíže specifikují jak výše uvedení autoři, tak mnozí další, např. Provazník, Komárková (2004). Další možnosti nabízí různé poradenské společnosti, které mohou připravit průzkum firmě „na míru“ včetně přípravy, realizace, vyhodnocení a doporučení. Další inspirací je např. přehledně zpracovaný „*Audit podnikového klimatu*“ (Kroupa, 2007), který představuje na svých stránkách Výzkumný ústav práce a sociálních věcí. Jedná se o diagnostický nástroj zahrnující osm oblastí a zkoumající podnik ze strany zaměstnance. Toto je jen nástin několika možností, jakým způsobem může firma přistoupit ke zkoumání své situace z pohledu zaměstnanců a učinit tak krok ke zvýšení jejich spokojenosti.

2.4 Shrnutí teoretických východisek

V této části diplomové práce byly objasněny základní pojmy z oblasti motivace, stimulace, pracovní spokojenosti formou organizace práce, přístupu k zaměstnancům, jejich hodnocení, rozvoj a odměňování jako významné součásti managementu lidských zdrojů. Srovnáním názorů jednotlivých autorů lze konstatovat, že většina z nich přisuzuje motivaci zaměstnanců a zaměstnanecké spokojenosti velký, ne-li přímo klíčový význam, a považuje je za důležité faktory ovlivňujícími konkurenceschopnost firmy.

2.5 Metodika práce

Diplomová práce vycházela z následujícího metodického postupu.

Téma diplomové práce týkající se zaměstnanecké spokojenosti navázalo na seminární práci zabývající se zaměstnaneckými benefity (Prachařová, 2014). Průzkum oblasti zaměstnaneckých benefitů považovalo vedení společnosti pouze za podpůrný a vyžádalo si provést komplexní průzkum zaměstnanecké spokojenosti zaměřený na všechny stěžejní oblasti - organizace práce, pracovní podmínky, přístup k zaměstnancům, hodnocení zaměstnanců, rozvoj zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, informovanost, atp.

Na základě stanoveného tématu byla dohledána dostupná literatura a další zdroje k problematice spokojenosti zaměstnanců, jak v Národní knihovně České republiky, tak v databázi ProQuest a dále pak na internetových stránkách souvisejících s otázkou řízení lidských zdrojů, spokojeností zaměstnanců a jejich odměňováním. Zdroje byly prostudovány a následně zpracovány v podobě literární rešerše. Byla provedena analýza sekundárních zdrojů a následná syntéza teoretických poznatků, čímž byly vymezeny pojmy personální práce, motivace, stimulace, pracovní spokojenost a faktory ovlivňující pracovní spokojenost, které byly zahrnuty do širšího rámce personálního řízení a řízení lidských zdrojů.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Jako další zdroje pro zkoumanou oblast byla použita konkrétní data vybrané firmy, obecné informace o společnosti, její organizační struktuře, počtu zaměstnanců, dále pak informace o stávající situaci v oblasti personalistiky – personální informovanost, organizace práce, přístup k zaměstnancům, hodnocení a rozvoj zaměstnanců, odměňování aj.

Pro praktickou aplikaci byl připraven dotazník pro zaměstnance společnosti zacílený na zjištění současného stavu, zmapování spokojenosti zaměstnanců ve stávající situaci a získání podnětů pro případnou změnu. Průzkum zaměstnanecké spokojenosti byl v organizaci proveden poprvé a byl pro něj použit dotazník sestavený mateřskou zahraniční centrálou používaný jako standardní zdroj pro identifikaci zaměstnanecké spokojenosti v jednotlivých pobočkách koncernu. Dotazník obsahoval 74 otázek, z čehož v úvodní části dotazníku byly položeny 2 otázky identifikační a dále pak 72 otázek uskupených do menších celků podle zkoumaných oblastí. U těchto otázek mohli zaměstnanci zvolit jednu z pěti možností, zároveň u každé otázky mohli využít volný prostor k vyjádření svých dalších námětů a připomínek. Dotazník je Přílohou 1 této diplomové práce.

Technické zajištění dotazníku bylo zrealizováno ve spolupráci s IT oddělením, kdy dotazník byl vytvořen v interní aplikaci společnosti a umístěn na intranetové stránky společnosti. Zaměstnancům byla emailovou poštou rozeslána žádost o vyplnění s odkazem na dotazník. Odpovědi respondentů byly ukládány přímo v této aplikaci.

Samotné dotazníkové šetření proběhlo během měsíce června letošního roku, kdy bylo osloveno všech 109 zaměstnanců společnosti, tj. výběrový soubor tvořili všichni zaměstnanci na všech pozicích. Celkem odpovědělo 106 respondentů, tzn., že návratnost byla 97 %.

Výstupní data dotazníkového šetření byla zpracována do tabulek a grafů přímo ve výše zmíněné aplikaci a následně doplněna o komentáře výsledků. Vyhodnocení dotazníkového šetření bylo uskutečněno syntézou získaných výstupních dat a následně byly interpretovány výsledky. Výsledky dotazníku byly dále poskytnuty mateřské společnosti pro srovnání jednotlivých poboček koncernu. Jelikož v letošním roce prozatím žádná z obchodních poboček koncernu neuskutečnila tento dotazník, poskytla mateřská společnost srovnávací výstupy vlastního dotazníkového šetření, které v letošním roce proběhlo.

Výstupy a z nich vzešlé návrhy a doporučení byly předloženy managementu firmy, který na základě těchto výstupů zahájil přípravy na úpravu stávající situace.

3 Analytická část

Tato část diplomové práce se zabývá praktickým zkoumáním spokojenosti zaměstnanců v konkrétní organizaci. Představuje vybranou obchodní společnost, zachycuje současný stav a upozorňuje na problémové oblasti. Vyhodnocuje výsledky dotazníkového šetření v dané společnosti, srovnává je s výsledky stejného šetření v mateřské společnosti a navrhuje optimalizaci v několika oblastech ovlivňujících spokojenost zaměstnanců.

3.1 Charakteristika společnosti

Praktická aplikace této diplomové práce byla uskutečněna v konkrétní obchodní organizaci, která si ovšem nepřála být jmenována. Společnost je v následujících kapitolách označována jako firma ABC.

3.1.1 Představení společnosti

Firma ABC je **dceřiná společnost zahraničního koncernu** působící v odvětví elektrotechniky. Zahraniční mateřská společnost má v Evropě i ve světě postavení jednoho z největších výrobců a největších leaderů v daném oboru. Koncern působí v 50 zemích a má v současnosti přibližně 70 výrobních a prodejních dceřiných firem.

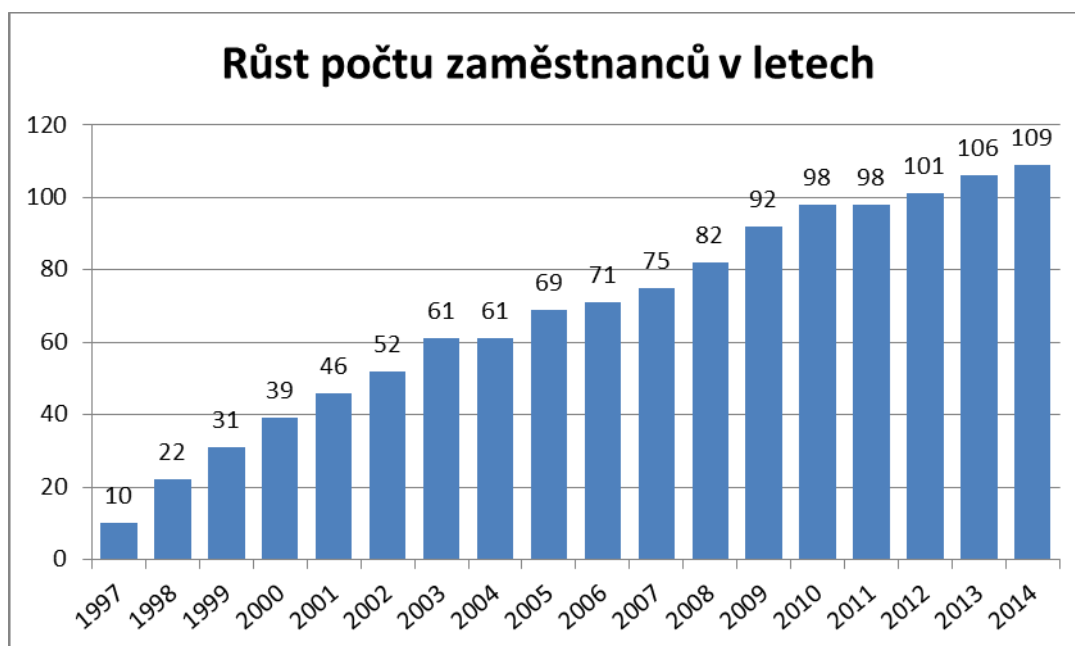
Přibližně 17 let funguje česká pobočka tohoto koncernu, a to jako organizace zajišťující prodej a zákaznický servis tří hlavních firemních značek elektrotechniky. Obsluhuje Českou republiku a Slovensko a do její distribuce patří pět základních skupin elektrotechniky. Jedná se o **obchodní společnost**, která zajišťuje dodávky svých produktů velkoobchodům a maloobchodům a současně poskytuje poprodejní zákaznický servis koncovým spotřebitelům.

3.1.2 Organizační struktura společnosti

Společnost je tvořena top managementem - generální ředitel a ekonomický ředitel, kteří jsou zároveň jednateli společnosti. Organizační struktura je dále členěna na dvě základní sekce, obchodní a ekonomicko-správní. Obchodní sekce je tvořena odděleními: obchodním, marketingovým a servisním, ekonomicko-správní sekce tvoří oddělení: podpora prodeje, logistika, controlling, účetnictví, IT a právní oddělení. V čele každého oddělení stojí vedoucí a dále jsou jednotliví členové oddělení. Hierarchie ve společnosti je tedy velmi plochá. Organizační struktura firmy je znázorněna v Příloze 2.

Od roku 1997 až do současnosti docházelo k neustálému růstu společnosti, tím se také navyšoval počet zaměstnanců. Na počátku ve společnosti pracovalo 10 zaměstnanců, následující rok už to bylo dvacet dva zaměstnanců a každý další rok počet zaměstnanců vzrůstal až k současnému stavu 109 zaměstnanců. Růst počtu zaměstnanců v letech je znázorněn v Grafu 1.

Graf 1 Růst počtu zaměstnanců v letech (stav k 30. 6. 2014)



Zdroj: vlastní zpracování

Společnost zaměstnává k 30. 6. 2014 109 zaměstnanců. Z toho v České republice pracuje 87 zaměstnanců a na Slovensku 22 zaměstnanců. Část zaměstnanců pracuje v jednotlivých regionech České republiky, a to 17 obchodníků a 13 techniků, 57 zaměstnanců pak v sídle české pobočky. 11 obchodníků pracuje v regionech na Slovensku a 11 zaměstnanců ve slovenském sídle pobočky.

3.2 Současná situace v organizaci

Z organizační struktury společnosti je zřejmé, že ve firmě neexistuje personální oddělení. Personalistika je ve firmě v současnosti nejednotná a personálními činnostmi se zabývají různá oddělení firmy – ekonomický ředitel, controllingové oddělení, účetní oddělení, asistentky apod. Také personální aktivity a úkoly jsou roztrženy a nejasné, nejasnosti panují i v informovanosti zaměstnanců, v přístupu k zaměstnancům a v péči o zaměstnance.

Otázka personálního řízení, zaměstnanecké motivace, stimulace, zkoumání zaměstnanecké spokojenosti, hodnocení a rozvoje, pravidelné vyhodnocování výsledků, atd. nejsou komplexně řešeny, ani se jimi organizace detailněji nezabývá. S příchodem nového vedení společnosti vyvstala potřeba tyto otázky řešit a zaměřit se vedle zájmu o zákazníky, trhy a produkty, také na zájem o zaměstnance.

3.2.1 Personální informovanost zaměstnanců

Personální informovanost zaměstnanců je jedním z úskalí společnosti ABC. V okamžiku přijetí do zaměstnání jsou zaměstnanci informováni o společnosti,

o pracovní pozici, o povinnostech vůči společnosti, o způsobu odměňování, o bezpečnosti a o dalších náležitostech souvisejících s nástupem zaměstnance, a to od svého nadřízeného, popř. od zodpovědných pracovníků jednotlivých oddělení (IT, účtárna, asistentky, atd.). Během pracovního procesu už zaměstnanci nedostávají žádné pravidelné toky personálních informací, o novinkách či změnách je sporadicky informují jejich nadřízení nebo kolegové, popř. nedostanou informace vůbec. Organizace zcela postrádá aktualizované toky personálních informací, stejně jako shromáždění dat o zaměstnancích, pracovních místech a personálních činnostech v jednom komplexním personálním informačním systému, což vede k nepřehlednosti, chaosu a nejistotě mezi zaměstnanci.

3.2.2 Identifikace zaměstnanců se společností a jejím budoucím vývojem

Společnost je obchodní organizací zajišťující výrobu, prodej a servis elektrotechniky tří světových značek. Tyto značky jsou všeobecně známé a považované za kvalitní, proto se s nimi zaměstnanci většinou dobře ztotožňují.

Organizace má jasně definované strategické, dlouhodobé, střednědobé i krátkodobé cíle. Střednědobé a krátkodobé cíle jsou všeobecně známé napříč celou organizací všem zaměstnancům. Jedná se o dílčí cíle typu plnění měsíčního plánu, plnění čtvrtletního plánu, plnění ročního plánu, zvládnutí reklamních kampaní, zvládnutí ročního auditu, atp., na které jsou vázány konkrétní úkoly jednotlivých oddělení a jednotlivých zaměstnanců. Zaměstnanci jsou si v tomto směru vědomi své důležitosti a přínosu pro tyto cíle a jsou za jejich plnění hodnoceni v rámci pohyblivé složky mzdy.

Odlíšná situace je v otázce dlouhodobých a strategických cílů a budoucího vývoje společnosti. S těmito jsou seznamováni pouze někteří zaměstnanci a některá oddělení (top management, vedoucí obchodního oddělení, controllingové oddělení), ale pro většinu zaměstnanců včetně středního managementu jsou neznámé. Taková neinformovanost škodí vnitřní image společnosti, nepřispívá k dobrému vnímání podniku ze strany zaměstnanců ani rozvoji firemní kultury a může být pro mnohé zaměstnance demotivující.

3.2.3 Organizace práce

S předchozím nedostatkem informovanosti souvisí organizace práce jednotlivých oddělení a zaměstnanců. Nerovnoměrné pracovní vytížení je částečně dáno včasnou neinformovaností a následnou nutností plnit úkoly ad-hoc, z velké části je však dáno charakterem práce – např. příprava prodejní kampaně, plánovací proces, finanční závěrky, audit aj., které není možné rozdělit rovnoměrně do celého roku. Jedná se sice o pravidelné nicméně velmi vypjaté úkoly s omezeným časovým intervalem, které vážně narušují stanovenou pracovní dobu včetně víkendů a přispívají tak k nesouladu pracovního a osobního života zaměstnanců.

Pro zaměstnance platí tzv. pružná pracovní doba, která závisí na druhu pozice, kterou zastávají. Obchodní zástupci a technici, kteří pracují v terénu, elektronicky neevidují svou docházku a mají možnost práce z domova, tj. home office. Ostatní zaměstnanci,

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

kteří pracují v sídle společnosti, ať už v pražském nebo bratislavském, mají možnost příchodu do zaměstnání v pružném intervalu mezi osmou a devátou hodinou ranní a odcházet mohou nejdříve mezi půl pátou a půl šestou odpolední, přičemž svou docházku evidují v elektronickém systému evidence. Tuto pracovní dobu jsou zaměstnanci povinni dodržovat.

3.2.4 Pracovní prostředí a podmínky

Společnost má své sídlo pro Českou republiku v Praze a pro Slovensko v Bratislavě. Obě sídla jsou v moderních kancelářských budovách v okrajových částech města. K budovám přísluší dostatek parkovacích ploch, budovy jsou bezbariérové, světlé, klidné bez nadměrného hluku města. Kanceláře jsou prostorné, pravidelně udržované, vybavené moderním nábytkem, na podlahách jsou koberce. Pro zaměstnance je k dispozici kuchyňka určená k úschově potravin a k přípravě jídel, zdarma jsou zajištěny nápoje - voda neperlivá, perlivá, káva, čaj, mléko a příležitostně drobné občerstvení - ovoce, sušenky. V budově je k dispozici jídelna a zaměstnancům je poskytován příspěvek na stravování ve formě stravenek.

Každý zaměstnanec má své pracovní místo - stůl, křeslo, skříň, kontejner, kancelářské potřeby. Obchodníci a technici pracující v režimu home office vlastní místo nemají, v případě působení v sídle firmy využívají volná místa v zasedacích a školicích místnostech firmy. Zaměstnanci využívají ke své práci informační technologie odpovídající charakteru jejich pozice (pevné PC stanice, notebooky, tablety, pevné telefony, mobilní telefony) a společná zařízení (tiskárny, faxy, skenery), která jsou pravidelně obnovována, a tím přispívají k usnadnění práce a pozitivnějšímu vnímání pracovních podmínek.

3.2.5 Pracovní náplň

Zaměstnanci jsou přijímáni na konkrétní pracovní pozice s jasně definovaným popisem pracovní činnosti uvedeným v pracovní smlouvě. Společnost vybírá zaměstnance přiměřeného vzdělání a zkušeností odpovídající požadavkům pozice. Společnost dbá na dostatečnou kvalifikaci svých zaměstnanců, ale přihlíží také ke skutečnosti, aby nepřijímala překvalifikované jedince na určitou pozici, aby se vyvarovala nespokojenosti s náplní práce a nemožností kariérového posunu, který je v dané organizaci možný jen minimálně vzhledem k velikosti firmy, ploché organizační strukturu a nízké fluktuaci. Rozložení pracovní náplně mezi jednotlivé pracovníky oddělení, jakož i přiřazování konkrétních úkolů je v kompetenci vedoucího daného oddělení. S tím úzce souvisí schopnost řízení oddělení a zaměstnanců, spravedlivé rozložení úkolů a přehledný systém odměňování.

3.2.6 Přístup k zaměstnancům a jejich řízení

Top management společnosti se snaží především dodržovat korporátní směrnice koncernu, dodržovat rovný přístup k zaměstnancům a rozvíjet jejich potenciál poskytnutím vhodných podmínek k práci. Blíže k řadovým zaměstnancům jsou pracovníci středního managementu. V podniku jsou všichni tito zaměstnanci osoby

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

s vysokoškolským vzděláním a s několikaletou praxí. Organizace se snaží vybírat do vedoucích pozic nejen odborníky ve svém oboru, ale pracovníky s určitou mírou personálních schopností, aby byli schopni vést a motivovat ostatní zaměstnance, diskutovat s nimi a poskytovat zpětnou vazbu, v čemž jsou pravidelně dovzdělávání formou kurzů pro manažery a řídicí pracovníky.

Cílem řízení a přístupu k zaměstnancům je primárně budovat orientaci na celkový výsledek společnosti, nejen na výsledky oddělení, k čemuž přispívá velkou měrou spolupráce s ostatními odděleními společnosti a s mateřskou společností. Toto je upevňováno formou společných akcí (mezioborové workshopy, firemní večírek, příležitostné společné večere).

3.2.7 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je plně v kompetenci vedoucích oddělení a záleží na míře jejich schopnosti diskuze a poskytnutí zpětné vazby. Někteří vedoucí oddělení dostatečně nevyužívají možnosti poskytování zpětné vazby a řadový zaměstnanec se mnohdy nedozví o uplatnění svých výstupů, popř. využívají pouze negativní zpětnou vazbu v případě problémové situace. Zaměstnanec tak často netuší, jak je jeho práce přínosná v kontextu celé firmy a ztrácí tak motivaci k dalším výkonům.

3.2.8 Rozvoj zaměstnanců

Jak už bylo uvedeno v části popisující pracovní náplň, firma se snaží zaměstnávat kompetentní pracovníky se zájmem o obor, zaostává však v oblasti podpory jejich dalšího rozvoje. Tato má být zajištěna zapojováním zaměstnanců do nových projektů, svěřením určitých pravomocí a kompetencí, zajištěním vhodných školení a kurzů. Nevýhodou je ponechání těchto aktivit na vlastní iniciativě zaměstnanců popř. jejich nadřízených. Tzn., že sami zaměstnanci si mohou vyhledat kurz nebo školení, které by jim bylo přínosem a požádat vedoucího o poskytnutí tohoto školení. Málomocný zaměstnanec však této možnosti nevyužívá, pokud je o ní vůbec informován. V podniku neexistuje žádný komplexní systém školení a rozvoje zaměstnanců, ani se nikdo cíleně nezaobírá rozvojem zaměstnanců, ani nejsou se zaměstnanci vedeny pravidelné, např. roční rozhovory týkající se možností jejich dalšího rozvoje.

3.2.9 Odměňování zaměstnanců

Odměňování v organizaci se skládá z pevné složky mzdy, z variabilní složky mzdy a zaměstnaneckých benefitů. **Pevná částka mzdy a variabilní složka mzdy** jsou sjednány s každým zaměstnancem individuálně a jsou součástí pracovní smlouvy ve formě dodatku k pracovní smlouvě. Tento dodatek je periodicky aktualizován dohodou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, ve většině případů jednou ročně. V rámci aktualizace může docházet jak k úpravě fixní složky mzdy, tak ke změně procentních sazeb vázaných na splnění určitých zadaných úkolů, nebo jsou aktualizovány i samotné úkoly.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

V podniku je věnována pozornost i systému **zaměstnaneckých benefitů**, které společnost považuje za důležitou složku odměňování. Společnost poskytuje zaměstnancům množství zaměstnaneckých výhod a považuje je za silný nástroj motivace svých zaměstnanců. Výhody jsou poskytovány jednotně všem zaměstnancům, nebo podle typu pozice, na které pracují, nebo na základě specifických podmínek (Prachařová, 2014, s. 13 - 14):

- pět dnů dovolené nad rozsahem stanoveným zákoníkem práce - dostávají všichni zaměstnanci bez rozdílu;
- třináctá mzda - rovněž určena pro všechny zaměstnance bez návaznosti na pracovní pozici nebo počet let ve firmě;
- příspěvek na stravování - firma dotuje 55 % z hodnoty osmdesátikorunového kuponu, ale tato výhoda je určena jen pracovníkům, kteří mají místo výkonu práce v pražských nebo bratislavských kancelářích, není poskytována obchodním zástupcům ani technikům, kteří pracují mimo sídlo;
- příspěvek na penzijní připojištění - platí podmínka, že zaměstnanec musí pracovat ve firmě minimálně jeden rok, teprve poté může čerpat tento příspěvek. Podle počtu odpracovaných let je odstupňována i výše příspěvku. Další podmínkou je vlastní platba zaměstnance do penzijního systému;
- občerstvení pro zaměstnance - ve firmě jsou k dispozici nápoje - neperlivá a perlivá voda, několik druhů čajů a kávy a menší občerstvení - ovoce atp.;
- výuka jazykových kurzů organizovaná firmou - jsou nabízeny zaměstnancům v kancelářích, ne v terénu a podléhají schválení přímým nadřízeným a top managementu firmy. Společnost má smlouvu s jednou konkrétní agenturou, která výuku zajišťuje;
- odborné a vzdělávací kurzy - jsou poskytovány všem zaměstnancům, kteří o ně požádají a pokud jim vybrané školení odsouhlasí přímý nadřízený a vedení společnosti;
- poukazy na sport - zaměstnanci firmy mají možnost navštěvovat vybrané pražské sportovní centrum, se kterým má společnost uzavřenou smlouvu na poskytování služeb. Jedná se o plavání, fitness, spinning, jógu, tenisový kurt. Centrum firmě poskytuje stanovený počet volných vstupenek a vstupenky mohou využívat všichni zaměstnanci do vyčerpání zásob;
- výrobky firmy za zaměstnanecké ceny - ceny firemních produktů jsou pro zaměstnance nižší než maloobchodní prodejní ceny o určitou fixní procentní sazbu; mohou je využívat všichni zaměstnanci;
- večírek na konci roku - společnost organizuje pro všechny zaměstnance jednou ročně firemní večírek, s občerstvením, zábavou, ubytováním a dopravou;
- bonus za odpracovaný počet let - poté, co zaměstnanec odpracuje ve firmě 10 let, má nárok na stanovenou finanční odměnu a poté mu přísluší odměna za každých dalších pět let;
- telefon i k mimopracovnímu používání - jedná se buď o pevný služební telefon, nebo mobilní služební telefon, který má každý zaměstnanec k dispozici a který může využít i pro mimopracovní účely, a to do měsíčního limitu podle toho, jaký typ pozice zastává;
- notebook i k mimopracovnímu používání - existují zaměstnanci pracující na pevných PC stanicích, a zaměstnanci, kterým je přidělen přenosný notebook; o tomto benefitu rozhoduje vedoucí oddělení;

- služební vůz i k mimopracovnímu používání - tento benefit mají většinou vedoucí oddělení, obchodní zástupci, technici a někteří další zaměstnanci, o čemž rozhoduje management společnosti;
- pojištění manažerů - je poskytováno jednotlivým vedoucím oddělení a vybraným zaměstnancům, o čemž rozhoduje management společnosti;
- zdravotní prohlídky pro manažery - ve smluvním zdravotnickém zařízení mohou jednotliví vedoucí a někteří další zaměstnanci podstoupit bezplatné roční zdravotní prohlídky.

Jak lze vyčíst z výše uvedeného, společnost nabízí zaměstnanecké benefity, u kterých je zcela zřejmé, komu a jakým způsobem jsou poskytovány, ale i benefity bez jasně stanovených podmínek pro využívání. Navíc existují i benefity, které jsou dostupné jen omezeně, přestože jsou uváděny jako dostupné pro všechny, což je zaměstnanci pocíťováno jako nespravedlnost a je zdrojem nespokojenosti. Zde je viditelný prostor ke zlepšení v této oblasti².

3.3 Interpretace výsledků dotazníkového šetření

Výsledky dotazníkového šetření jsou zpracovány ve formě grafů a doplněny komentáři. Dotazník je rozdělen na několik skupin zaměřujících se na určitou oblast dotazování. Úvodní část dotazníku jsou otázky identifikační, následují výsledky zobrazující personální informovanost zaměstnanců, další část dotazníku odpovídá na otázky příslušnosti zaměstnanců ke společnosti, působnosti mimo oblast svých aktivit, vizí a budoucího vývoje, následují výsledky dotazů k dodržování pravidel a k ochotě ke změnám. Další vyhodnocení podávají informace o organizaci práce a vazbě na osobní život zaměstnance, mapují spokojenost zaměstnanců s pracovními podmínkami a prostředím. Pokračují dotazy na spokojenost s náplní práce, spokojenost s přístupem k zaměstnancům a s jejich řízením. V poslední části dotazníku byly položeny a zodpovězeny dotazy týkající se rozvoje zaměstnanců a jejich odměňování. Otázky jsou uskupeny do menších celků podle zkoumané oblasti. U těchto otázek zaměstnanci volili jednu z pěti možností, zároveň u každé otázky mohli využít volný prostor k vyjádření svých dalších námětů a připomínek.

Identifikační dotazy

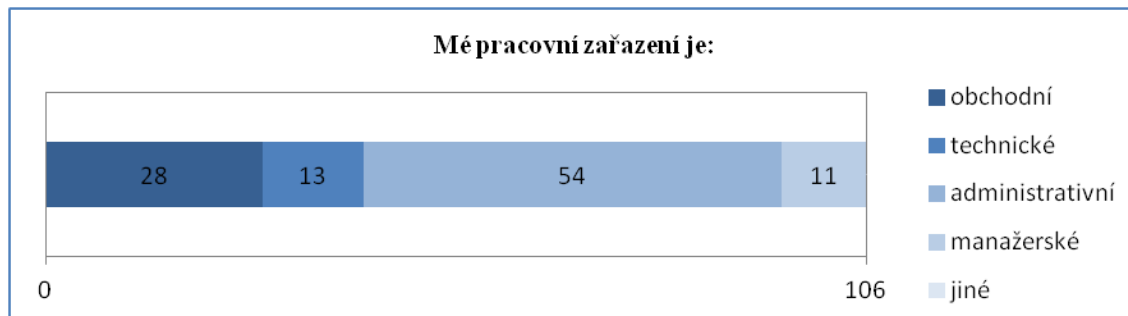
Z Grafu 2 vyplývá, že 28 pracovníků působí v oblasti obchodní činnosti společnosti, 13 zaměstnanců pracují jako technici, 55 zaměstnanců jsou administrativní pracovníci a 11 zaměstnanců zastává vedoucí pozici. Jiné zařazení nebylo specifikováno. Z výsledků dotazníku dále vyplynulo, jak je znázorněno v Grafu 3, že třetina, tj. 32 zaměstnanců a to je zároveň největší počet zaměstnanců, pracuje u stávající organizace 10 a více let, 20 zaměstnanců u ní pracuje 5 - 10 let, 23 zaměstnanců v rozmezí 2 až 5 let, 20 pracovníků je u firmy zaměstnáno 1-2 roky a 12 zaměstnanců méně než jeden rok. Celkový počet zaměstnanců, rozložení pracovních pozic a délka zaměstnání u společnosti poukazují na středně velkou firmu, zaměstnanecky částečně stabilizovanou, tudíž s nižší mírou fluktuace, kterou je třeba udržovat a pečovat o to, aby nevzrůstala.

² Podrobnému rozboru zaměstnaneckých benefitů pro společnost ABC a následným návrhům a opatřením je věnována samostatná seminární práce (Prachařová, 2014).

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

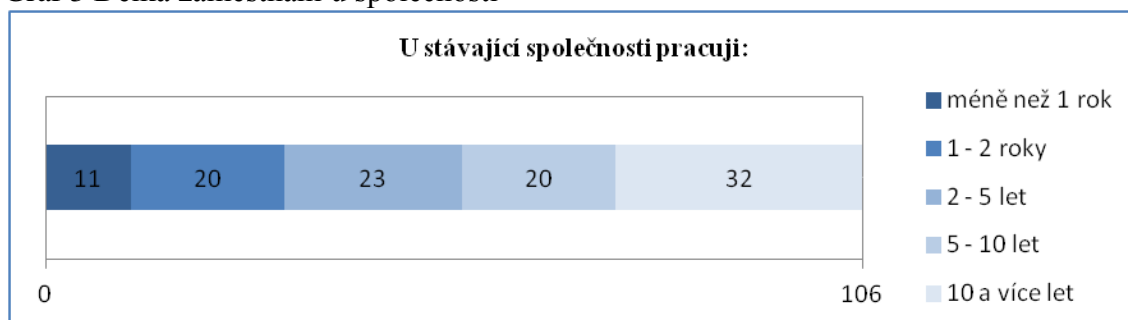
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Graf 2 Pracovní zařazení



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3 Délka zaměstnání u společnosti

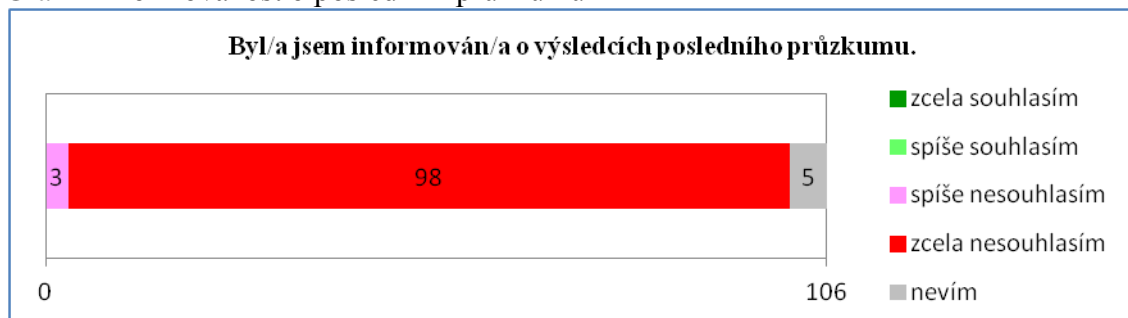


Zdroj: vlastní zpracování

Personální informovanost zaměstnanců

U otázky na poslední zaměstnanecký průzkum - Graf 4 se objevovala slovní poznámka o tom, že žádný zaměstnanecký průzkum nikdy v minulosti neprobíhal, tudíž žádná zpětná vazba nebyla, proto 100 % negativní výsledky. Tyto výsledky jsou zcela pochopitelné a při příštím zaměstnaneckém průzkumu budou mít jinou tendenci.

Graf 4 Informovanost o posledním průzkumu



Zdroj: vlastní zpracování

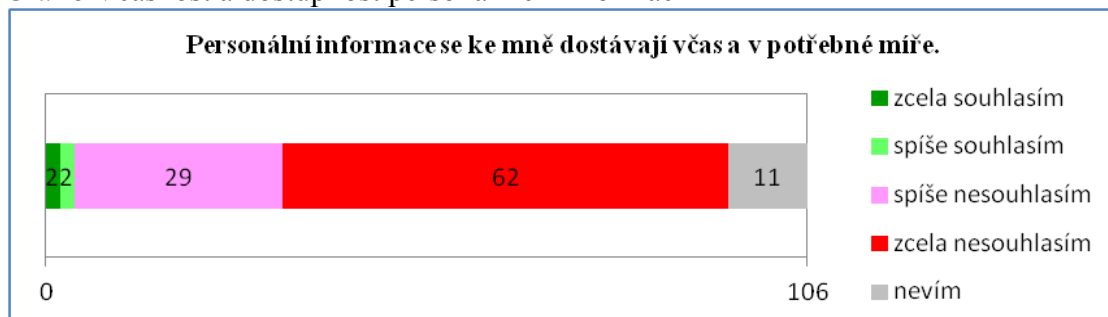
Z celkového počtu 106 odpovídajících respondentů reagovalo na otázky pravidelné personální informovanosti (Graf 5) 92 respondentů negativně, tj. 87 %, 10 použilo odpověď „nevím“. Podobně včasnost a dostatečná míra informovanosti - viz Graf 6 byly zdrojem nespokojenosti pro 91 zaměstnanců. Ve slovním hodnocení (34 % z celkových 106 respondentů) se vyskytovali poznámky o tom, že zaměstnanci vůbec netuší, jaké informace, kdy a od koho by měli dostávat. Toto je zásadní zjištění o zcela chybějící komunikaci, které by mělo být co nejdříve napraveno.

Graf 5 Pravidelná informovanost o personálních aktivitách



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 6 Včasnost a dostupnost personálních informací

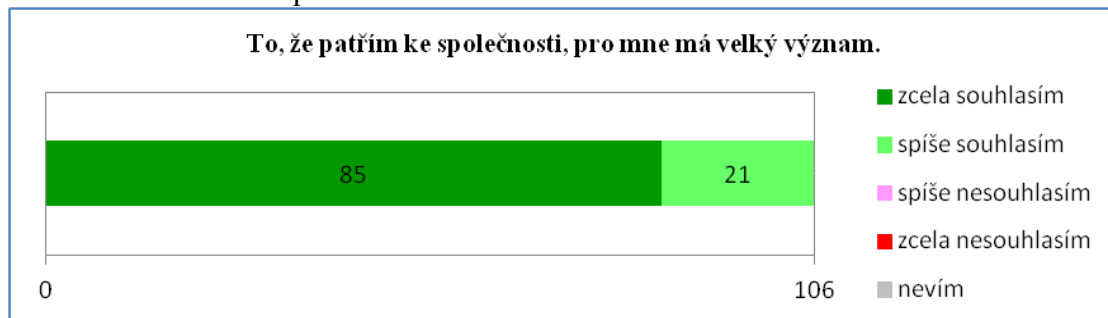


Zdroj: vlastní zpracování

Příslušnost zaměstnanců ke společnosti a celková spokojenost

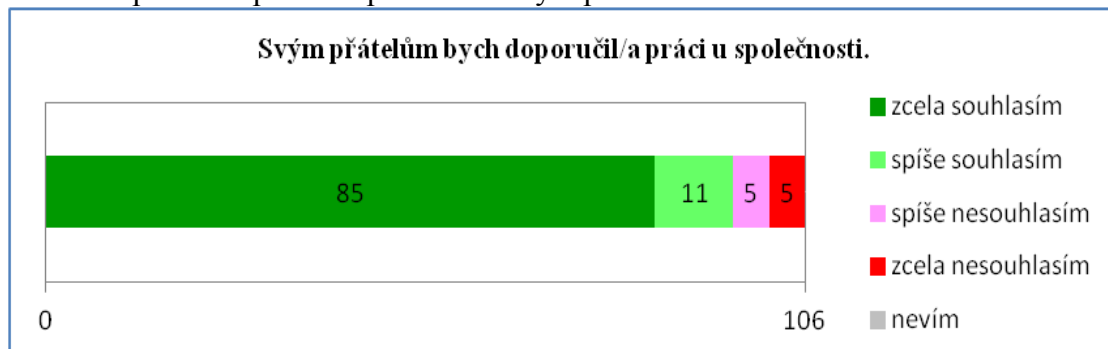
Valná většina respondentů reagovala kladně na otázky identifikace s firmou a celkové spokojenosti. Z Grafu 7 je patrné, že pro 100 % zaměstnanců má význam, že pracují právě u této společnosti a dle Grafu 8 by 96 zaměstnanců, tj. 90 % z dotázaných doporučilo práci u společnosti svým přátelům. Graf 9 ukazuje, že 99 zaměstnanců, tj. přibližně 93 % je zcela nebo spíše spokojeno svou pracovní situací. Tyto vysoké hodnoty jsou důkazem, že zaměstnanci se skutečně cítí být součástí společnosti a že jsou její součástí rádi, že společnost má dostatečnou podporu od svých zaměstnanců a že jim má co nabídnout.

Graf 7 Příslušnost ke společnosti



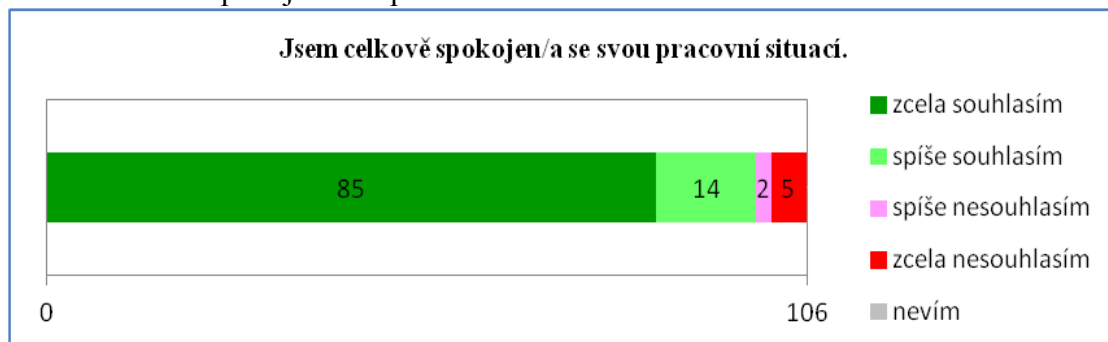
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 8 Doporučení práce u společnosti svým přátelům



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 9 Celková spokojenost s pracovní situací

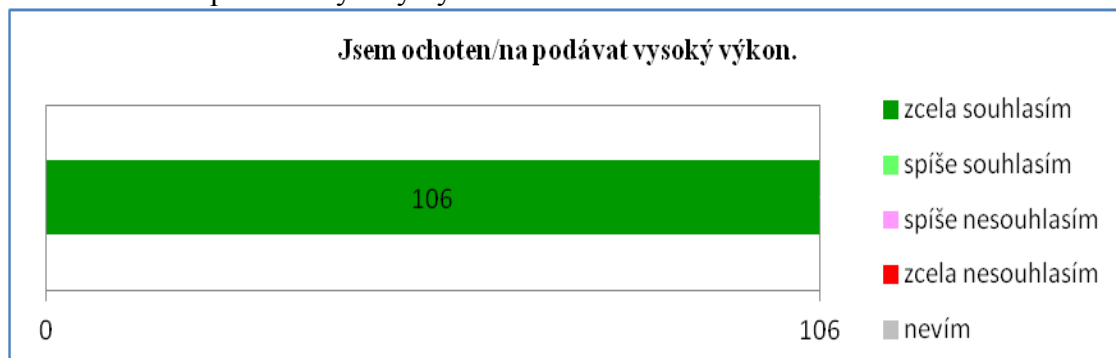


Zdroj: vlastní zpracování

Angažovanost a loajalita

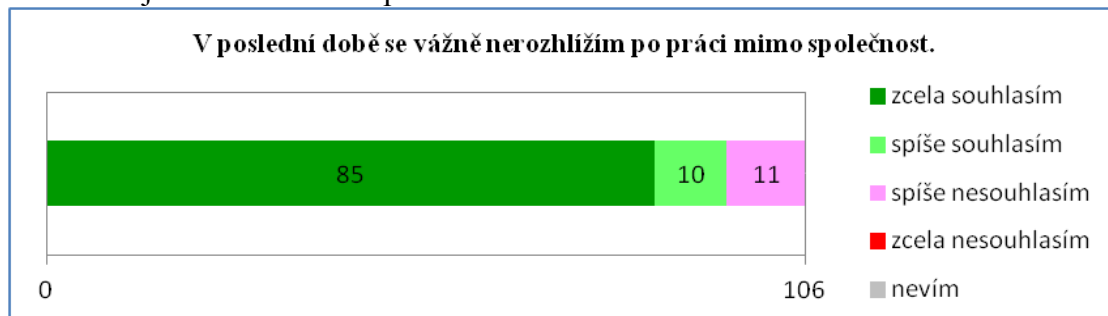
Většina pracovníků také potvrdila svůj zájem o práci ve firmě. Podle Grafu 10 je 100 % ochotno podávat vysoký výkon a podle podle Grafu 11 neuvažuje o práci mimo stávající společnost 90 % zaměstnanců. Tyto výsledky také potvrzují celkovou dobrou situaci ve společnosti a to, že jde o kvalitní společnost, pro kterou zaměstnanci rádi pracují a jsou ochotni ji svými výkony podpořit.

Graf 10 Ochota podávat vysoký výkon



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 11 Zájem o setrvání ve společnosti

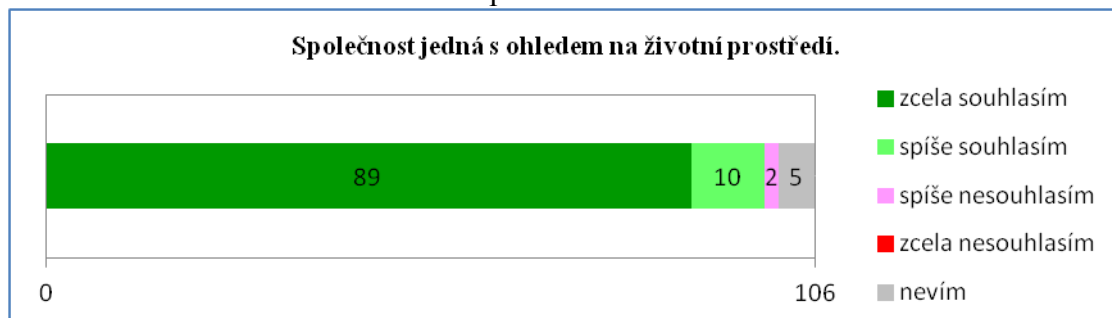


Zdroj: vlastní zpracování

Možnosti podpory mimo působnost společnosti

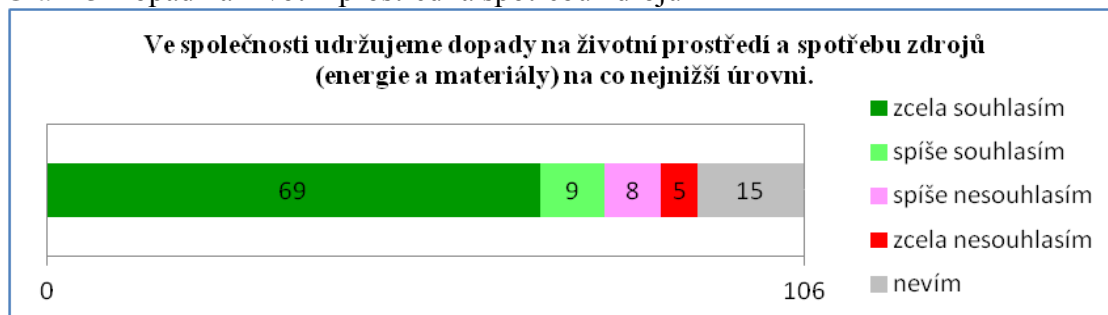
Pro zaměstnance jsou důležité otázky životního prostředí, což znázorňuje Graf 12 a Graf 13, kdy se 93 % zaměstnanců domnívá, že společnost jedná s ohledem na životní prostředí, ale jen 74 % si myslí, že udržuje spotřebu zdrojů na co nejnižší úrovni. Pro firmu, která podniká ve sféře elektrotechniky, jsou tato poměrně vysoká čísla dobrou vizitkou, ale mohla by se zaměřit na nespokojenost zaměstnanců v souvislosti s tříděním odpadů, kdy ve slovních poznámkách k otázkám životního prostředí 18 zaměstnanců zmínilo nemožnost třídění odpadu ve firmě, které by mělo být v dnešní době už standardem.

Graf 12 Jednání s ohledem na životní prostředí



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 13 Dopad na životní prostředí a spotřebu zdrojů



Zdroj: vlastní zpracování

Zajímavé zjištění vyplynulo z dotazu týkajícího se podpory sociálních a kulturních projektů - Graf 14. Téměř 50 % zaměstnanců neví o tom, že by firma takové projekty podporovala, 27 % je přesvědčeno, že firma se na takových aktivitách nepodílí a jen

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

23 % je přesvědčeno, že firma se v těchto aktivitách angažuje. Tyto výstupy ukazují přesah spokojenosti zaměstnanců z ryze pracovní oblasti do sféry sociální a ukazují podniku oblast, která by neměla být opomíjena. Společnost, která má tak silné postavení na trhu by měla projevit vyšší angažovanost v těchto aktivitách.

Graf 14 Podpora sociálních nebo kulturních projektů a institucí

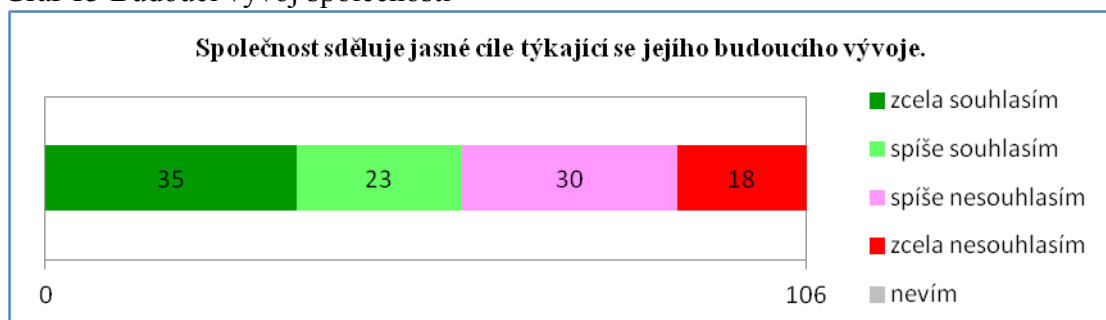


Zdroj: vlastní zpracování

Vize a cíle společnosti

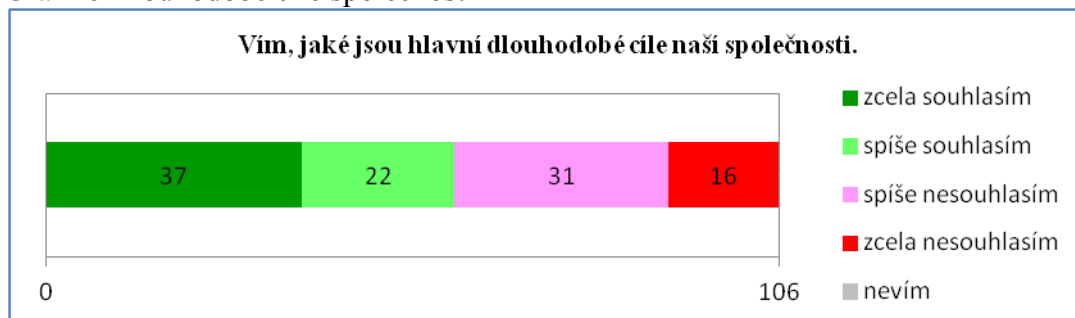
Přestože má podnik jasně definovanou vizi i dlouhodobé cíle, zůstávají tyto pro zaměstnance neznámé. Na otázky budoucího vývoje a dlouhodobých cílů firmy znázorněné v Grafu 15 a Grafu 16 odpověděla kladně jen asi polovina zaměstnanců, druhá polovina nesouhlasí s tím, že by byl dlouhodobý budoucí vývoj jasně prezentován. Jak bylo uvedeno v teoretické části práce, přenos informovanosti o strategii a dlouhodobém vývoji směrem od top managementu k jednotlivým zaměstnancům by měl být právě jedním z úkolů řízení lidských zdrojů.

Graf 15 Budoucí vývoj společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 16 Dlouhodobé cíle společnosti



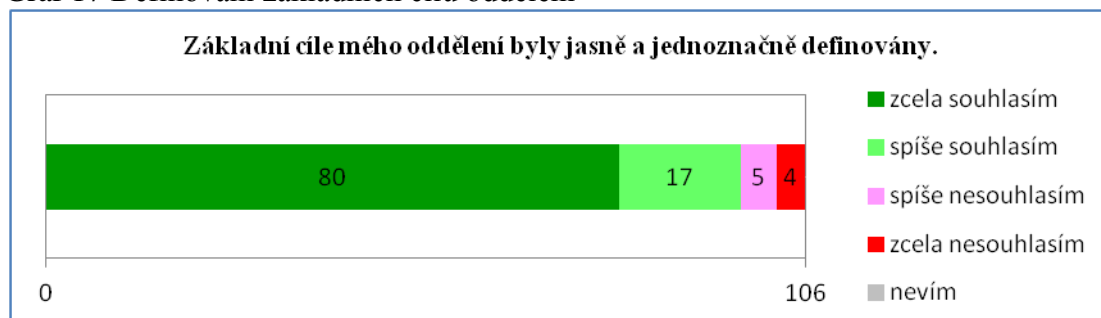
Zdroj: vlastní zpracování

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

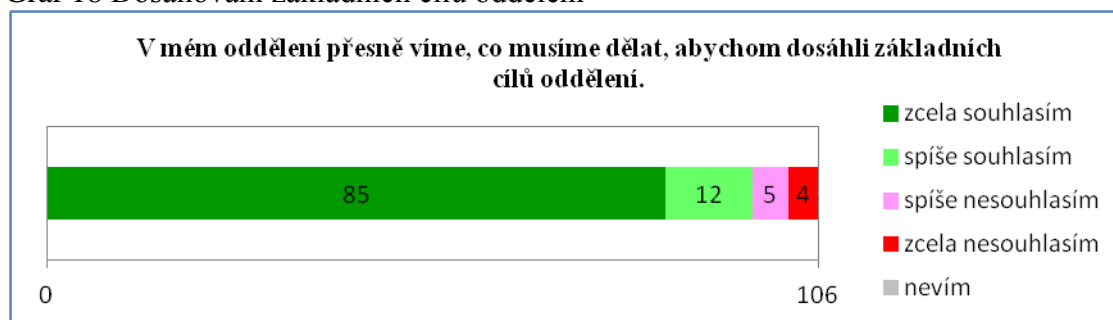
Naopak na otázky krátkodobých základních cílů reagovala většina zaměstnanců jako na zcela zřejmé (Graf 17 a Graf 18). Definici základních cílů ve svém oddělení vidí jako zdroj spokojenosti 97 zaměstnanců, tj. cca 91 % z respondentů. Stejný počet, také 97 pracovníků ví, co má dělat pro to, aby cílů dosahovalo. Tato čísla jsou skvělým výsledkem a známkou toho, že společnost umí dát najevo, co po zaměstnanci požaduje a také mu pro to poskytnout podmínky.

Graf 17 Definování základních cílů oddělení



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 18 Dosahování základních cílů oddělení

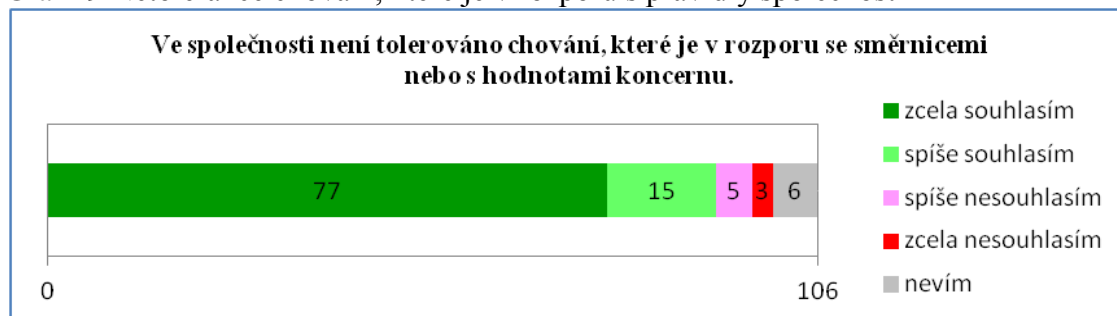


Zdroj: vlastní zpracování

Dodržování pravidel

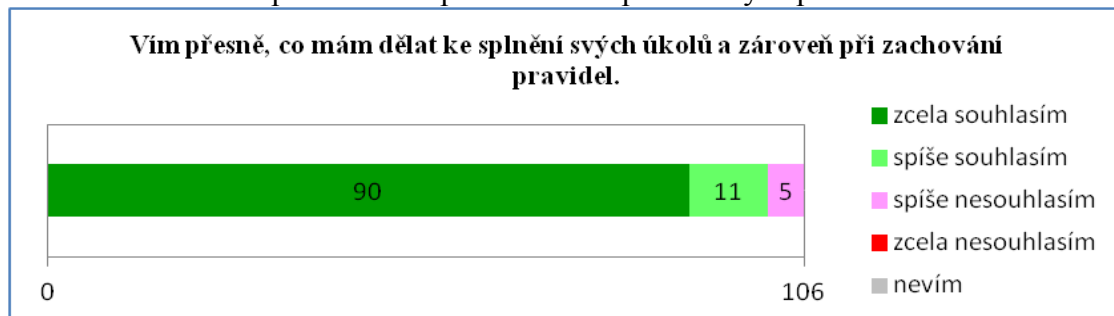
Další částí dotazníku týkající se dodržování pravidel souvisí se zaměstnaneckou spokojeností ve smyslu jistoty. Porušování pravidel pak může být pro zaměstnance zdrojem nejistoty. Graf 19 a Graf 20 vypovídají, že 87 % zaměstnanců vidí jistotu v tom, že ve firmě není tolerováno chování, které je v rozporu s pravidly společnosti a 95 % jich ví, jak mají plnit své úkoly při zachování těchto pravidel.

Graf 19 Netolerance chování, které je v rozporu s pravidly společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

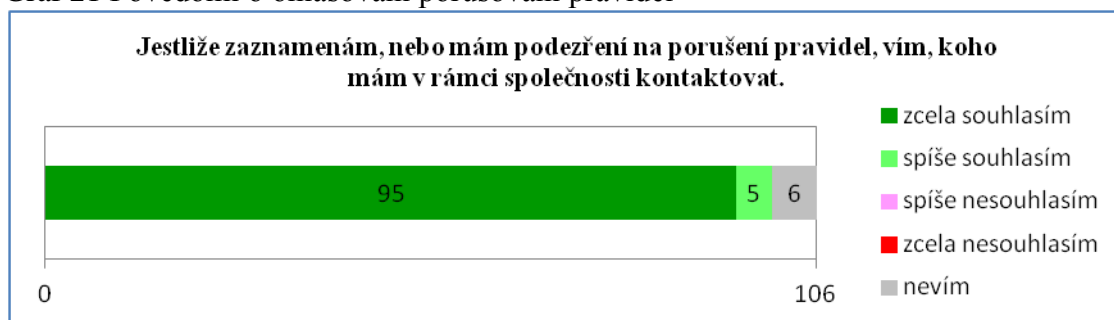
Graf 20 Povědomí o plnění úkolů při zachování podnikových pravidel



Zdroj: vlastní zpracování

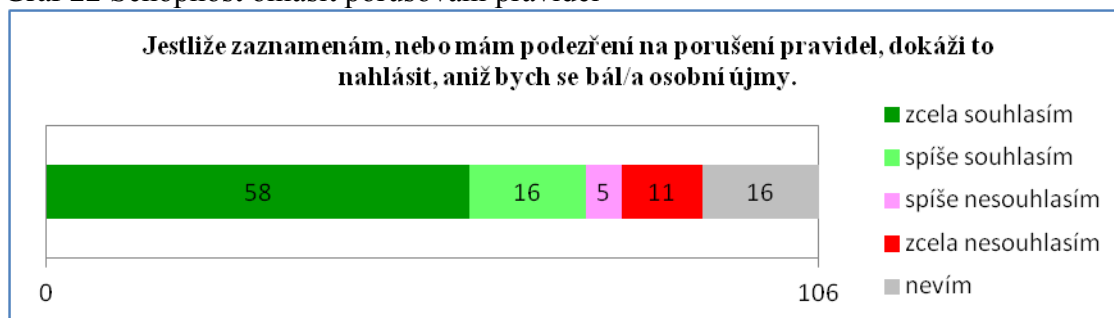
95 pracovníků, tj. 90 % respondentů podle Grafu 21 také ví, komu by měli porušování pravidel ohlásit, ale jen 70 % by to dokázalo udělat - Graf 22. Tyto odpovědi poukazují na dostatečné povědomí o pravidlech a na přehledné nastavení organizace, ale i na určitou míru nespokojenosti v podobě strachu v případě skutečného porušení.

Graf 21 Povědomí o ohlašování porušování pravidel



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 22 Schopnost ohlásit porušování pravidel

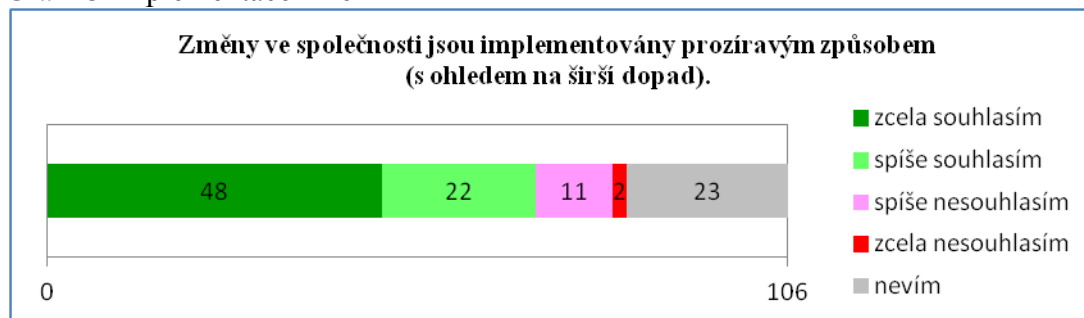


Zdroj: vlastní zpracování

Ochota ke změnám

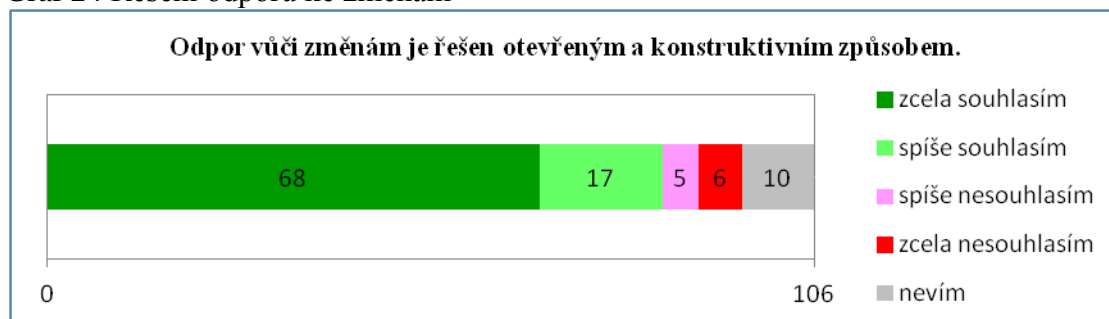
Uspokojivým zjištěním bylo procento tolerance zaměstnanců ke změnám. Změny se všeobecně nesetkávají s přílišnou pozitivní reakcí, proto v Grafu 23 výsledek 66 % spokojenosti s tím, jak jsou změny v organizaci zaváděny, tzn. ne jednostranně, ale s ohledem na širší dopad, je uspokojujícím zjištěním. Pokud se vyskytuje odpor ke změnám (Graf 24), tak je dle 80 % vyjádření zaměstnanců řešen konstruktivně. Vysoké číslo, 91 zaměstnanců, které znázorňuje Graf 25, je také spokojeno s podporou, která se jim dostává při předkládání návrhů a nápadů.

Graf 23 Implementace změn



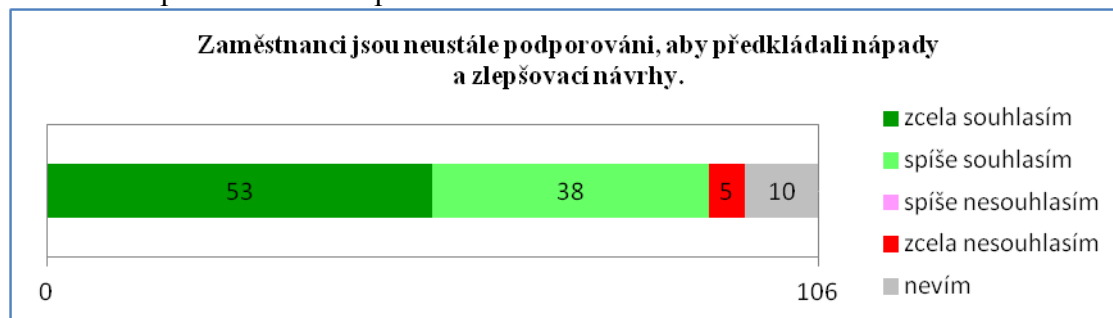
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 24 Řešení odporu ke změnám



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 25 Podpora návrhů a nápadů

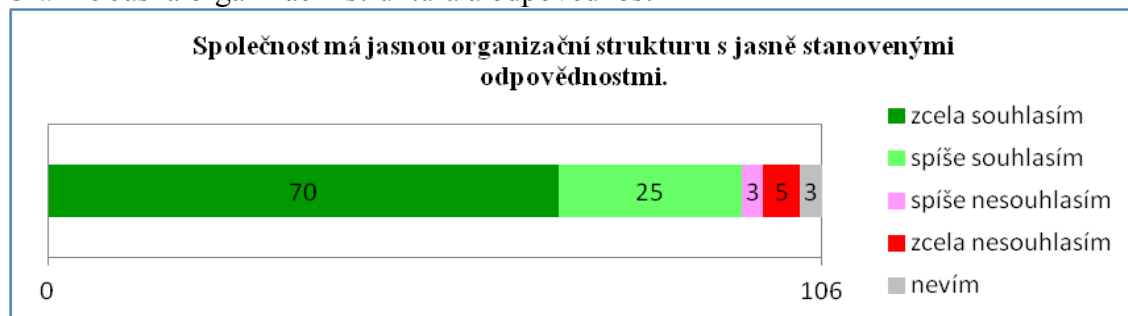


Zdroj: vlastní zpracování

Organizace práce

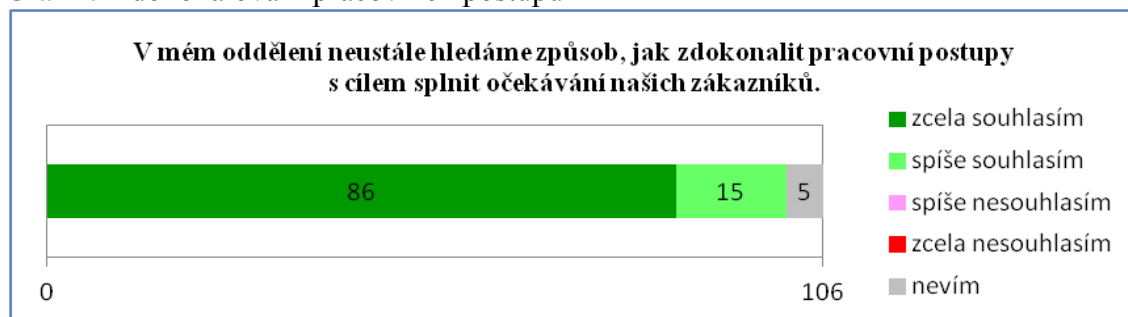
To, že společnost má jasnou organizační strukturu s jasně stanovenými odpovědnostmi, odsouhlasilo v dotazníku 90 % respondentů, jak zobrazuje Graf 26. 95 % pracovníků neustále zdokonalují pracovní postupy (Graf 27) a 100 % usiluje o eliminaci nadbytečných nákladů (Graf 28). Tato data znovu potvrzují informaci o jasných pravidlech, postupech a zodpovědnosti, která jsou ve společnosti nastavena a která jsou zdrojem zaměstnanecké spokojenosti. Chaotické a nepřehledné společnosti, s nejasnými postupy a odpovědnostmi nenabízejí svým zaměstnancům takovou jistotu a bývají zdrojem nespokojenosti, což není případ této firmy.

Graf 26 Jasná organizační struktura a odpovědnosti



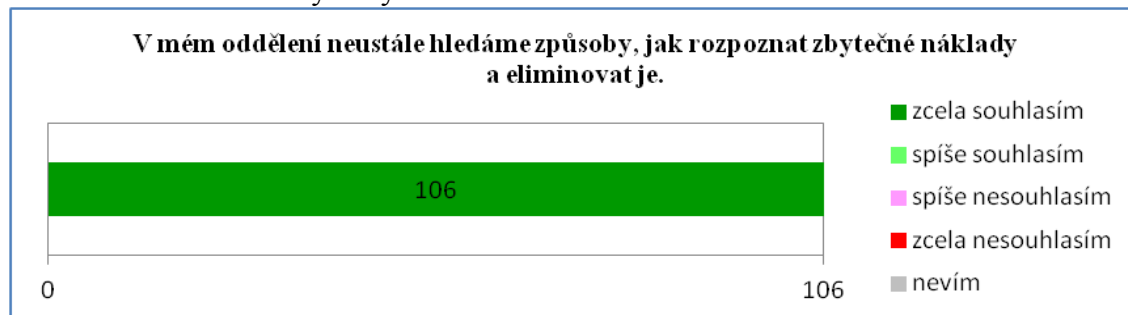
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 27 Zdokonalování pracovních postupů



Zdroj: vlastní zpracování

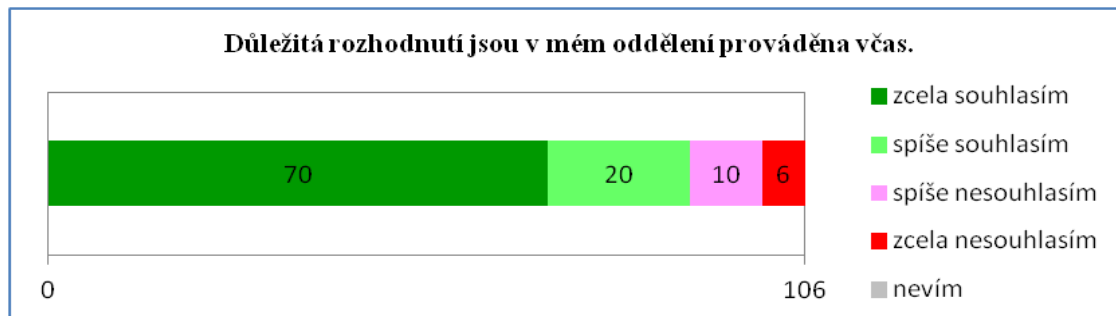
Graf 28 Eliminace nadbytečných nákladů



Zdroj: vlastní zpracování

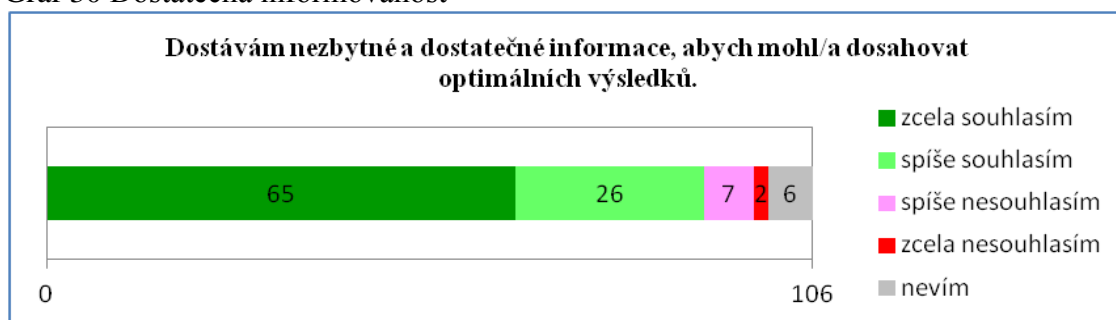
Nižší procenta souhlasu, kolem 85 %, se vyskytují v otázkách včasnosti rozhodnutí a nezbytné informovanosti pro plnění úkolů - Graf 29 a Graf 30. 15 % nespokojenost není příliš vysoké procento, přesto už naznačuje jisté rezervy, nad kterými by se firma mohla zamýšlet. Včasnost informací a dostatečný rozsah jsou v pracovním procesu podstatné faktory nejen pro zaměstnaneckou spokojenost, ale i pro přímé výsledky firmy – obchodní a finanční výsledky, tržní apod.

Graf 29 Včasnost rozhodnutí



Zdroj: vlastní zpracování

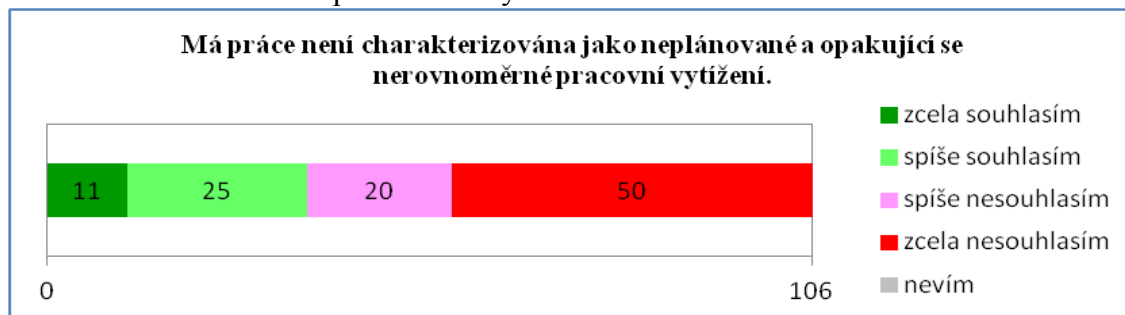
Graf 30 Dostatečná informovanost



Zdroj: vlastní zpracování

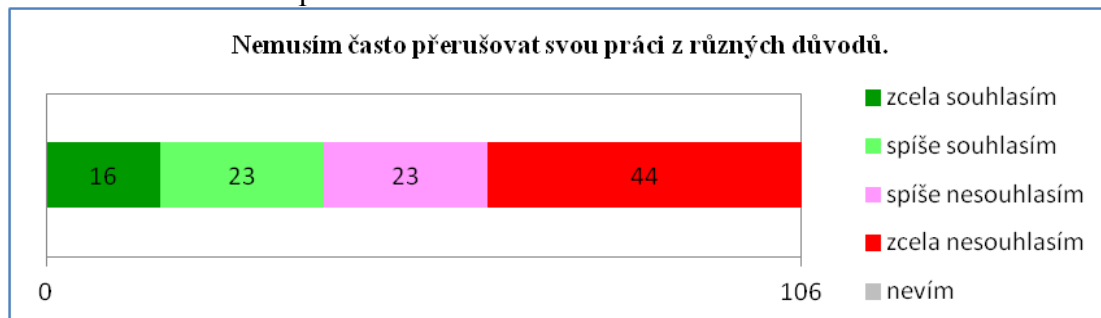
Další dotazy zaměřující se na nerovnoměrné pracovní vytížení - viz Graf 31 a přerušování práce - viz Graf 32, z čehož pak vyplývá i nedostatek příležitostí ke sladění pracovního a osobního života vykazují velkou míru negativního hodnocení - přes 60 %. Jen necelých 40 % osob je s těmito aspekty pracovního života spokojeno (Graf 33). S podobnými problémy se v současné době potýká mnoho firem a vždy jsou důkazem nějaké nesrovnalosti v organizaci práce. Z výše uvedených informací o nastavené pracovní době společnosti zcela zřejmě vyplývá, že právě zde je prostor k řešení této nízké míry spokojenosti.

Graf 31 Nerovnoměrnost pracovního vytížení



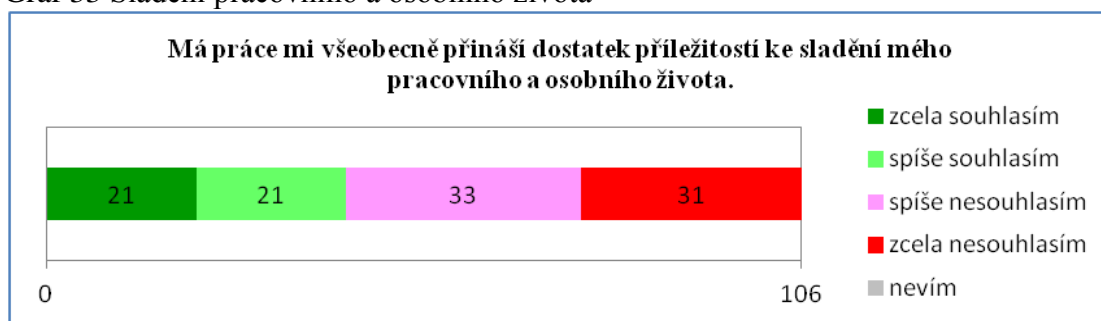
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 32 Přerušovanost práce



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 33 Sladění pracovního a osobního života



Zdroj: vlastní zpracování

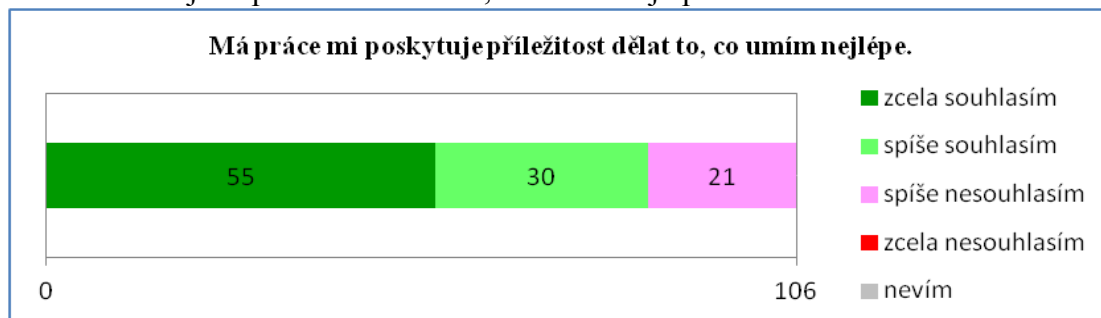
Pracovní prostředí a podmínky

V intervalu 95 % - 100 % pozitivních odpovědí se pohybují odpovědi na dotazy zkoumající pracovní prostředí a podmínky. Ať už se tyto týkají hlučnosti prostředí, čistoty, bezpečnosti, velikosti prostoru, vybavení kanceláří i informačními technologiemi, zaměstnanci vyjadřují vysokou míru spokojenosti.

Pracovní náplň

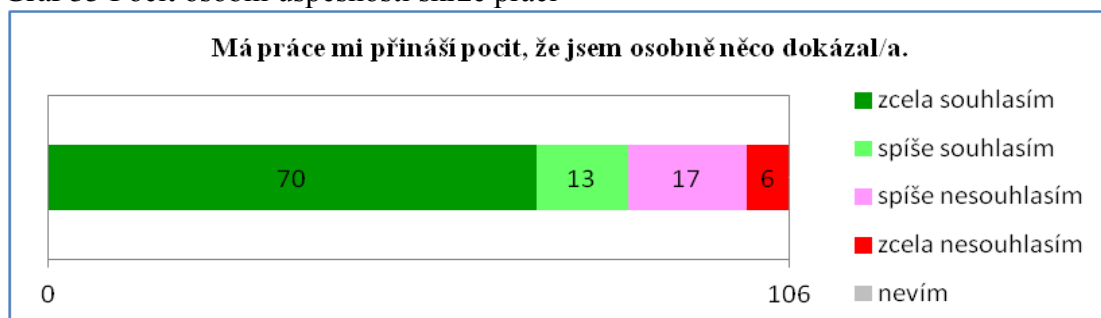
Podle Grafu 34 - 36 je s pracovní náplní jako takovou spokojeno přibližně 80 % respondentů. Toto procento vyjádřilo souhlas s tím, že jim práce poskytuje příležitost dělat to, co umějí nejlépe, že jim práce přináší pocit, že něco dokázali a také že k ní mohou přispět vlastními nápady. Je pozitivní, že se zaměstnanci ztotožňují s obsahem toho, co dělají a uspokojují se svými vnitřními pocity. Tento druh uspokojení je velmi cenný, často více než mnohé vnější stimuly.

Graf 34 Práce jako příležitost dělat to, co umím nejlépe



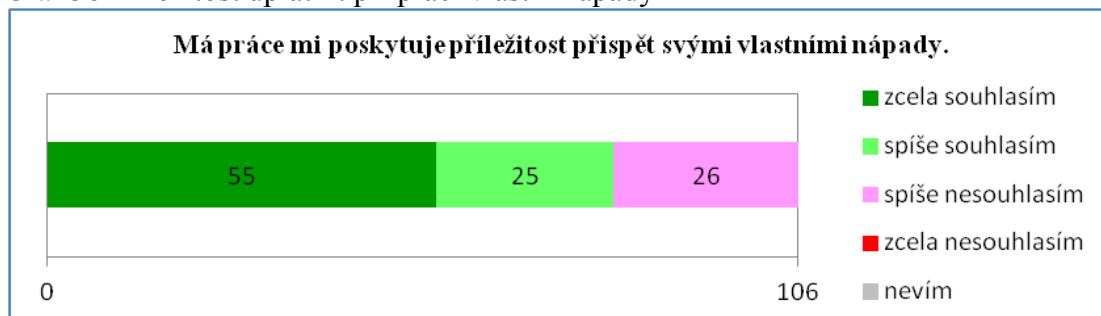
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 35 Pocit osobní úspěšnosti skrze práci



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 36 Příležitost uplatnit při práci vlastní nápady

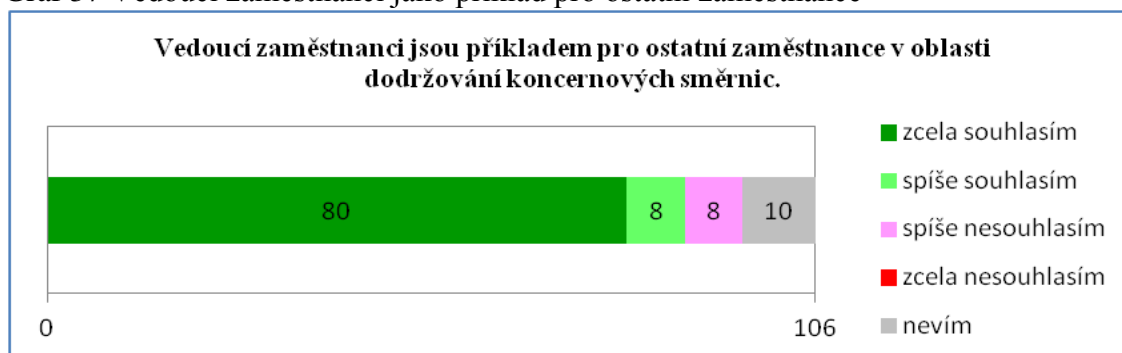


Zdroj: vlastní zpracování

Přístup k zaměstnancům

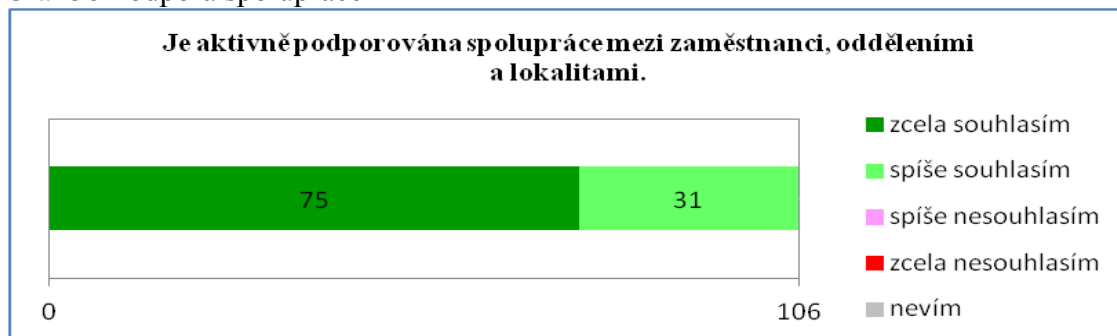
Přístup k zaměstnancům, prostřednictvím příkladu v osobě vedoucího, hodnotí dle Grafu 37 pozitivně 83 % pracovníků a celých 100 % zaměstnanců oceňuje podporu spolupráce s ostatními odděleními společnosti a s mateřskou společností - Graf 38. Týmová práce jako zdroj spokojenosti zaměstnanců bývá velmi ceněna jak v mnoha teoretických materiálech, tak i ve skutečném pracovním životě.

Graf 37 Vedoucí zaměstnanci jako příklad pro ostatní zaměstnance



Zdroj: vlastní zpracování

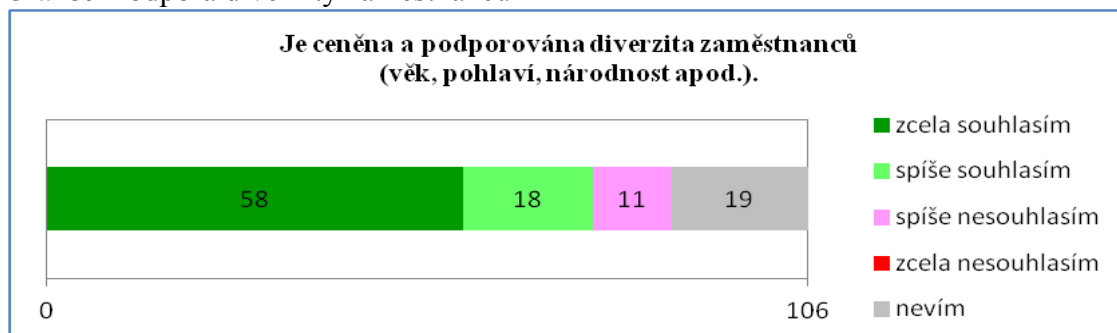
Graf 38 Podpora spolupráce



Zdroj: vlastní zpracování

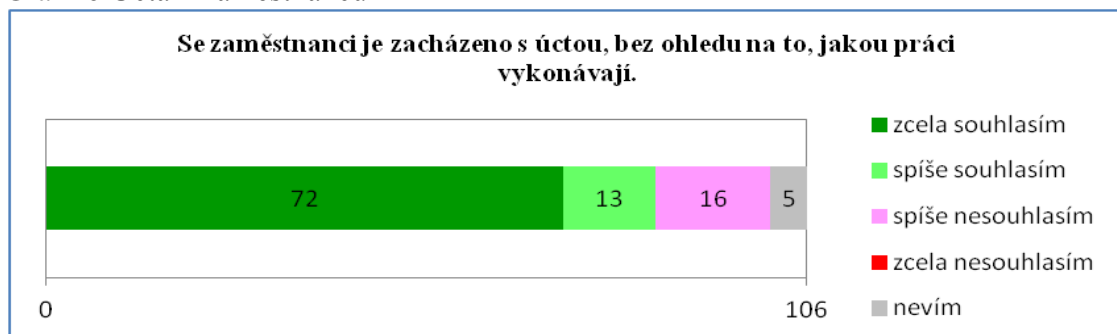
Jak je patrné z výsledků Grafu 39, je ceněna a podporována diverzita zaměstnanců, tj. smíšená struktura zaměstnanců různého věku, národností, pohlaví apod. Toto je zdrojem spokojenosti pro 70 % zaměstnanců. 80 % respondentů v Grafu 40 se domnívá, že je se zaměstnanci zacházeno s úctou a přibližně stejné procento vyjádřilo souhlas s tím, že zaměstnanci mohou bez obav prezentovat svůj názor - Graf 41. Z těchto výsledků vyplynulo, že zaměstnanci se ve firmě cítí bezpečně, nepociťují diskriminaci ani neúctu a nemusí mít obavy z vyjádření vlastních názorů. Jedná se o upokojivý výsledek odpovídající charakteru mezinárodní společnosti.

Graf 39 Podpora diverzity zaměstnanců



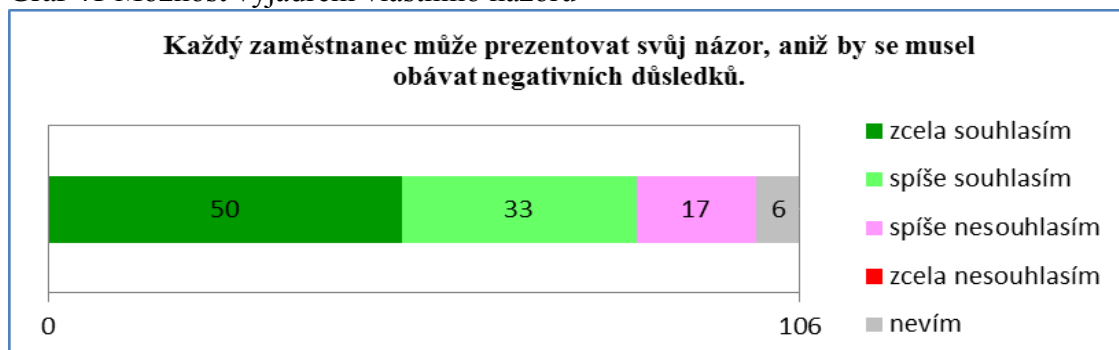
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 40 Úcta k zaměstnancům



Zdroj: vlastní zpracování

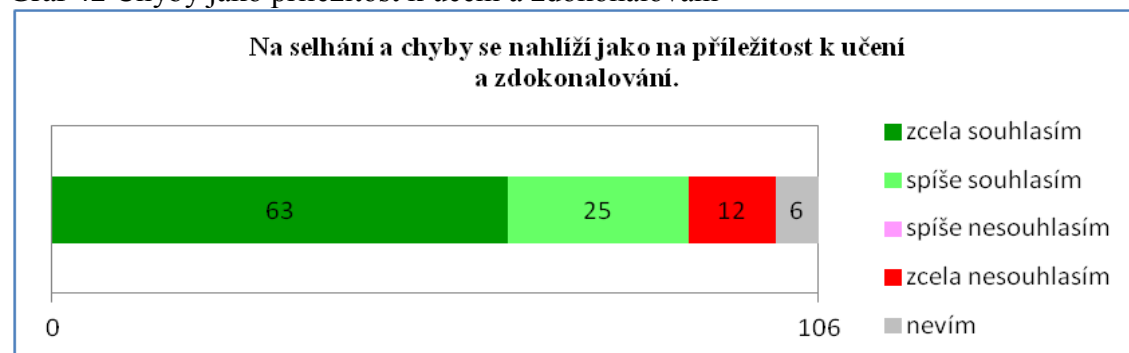
Graf 41 Možnost vyjádření vlastního názoru



Zdroj: vlastní zpracování

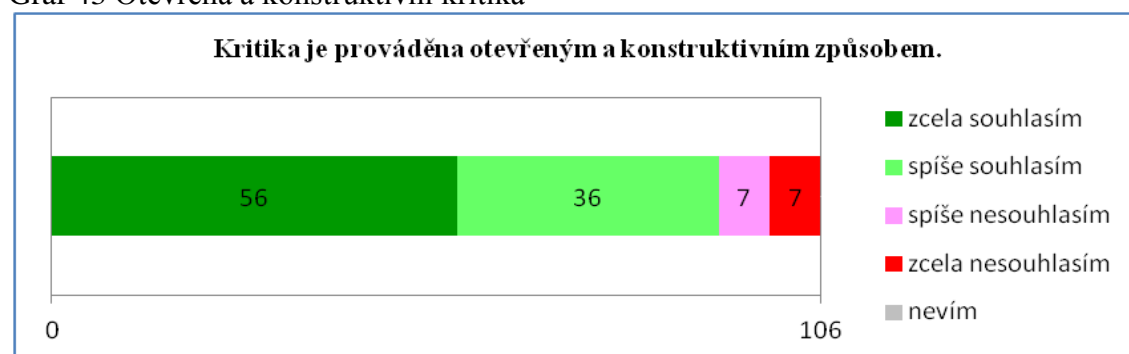
Další otázky související s přístupem k zaměstnancům byly zodpovězeny z větší části pozitivně. 80 % zaměstnanců v Grafu 42 uvedlo, že na chyby se ve firmě pohlíží jako na příležitost k učení a zdokonalování. Kolem 85 % pracovníků v Grafu 43 oceňuje, že kritika je prováděna konstruktivně a kolem 90 % pracovníků v Grafu 44, že problémy jsou řešeny rychle a rozhodně. U těchto otázek byla hojně využívána možnost vyjádřit se formou komentářů a připomínek (29 % respondentů). Zaměstnanci vyjádřili většinou spokojenost s tím, že jsou potřebná rozhodnutí uskutečňována rychle a problémy nejsou odsouvány do neurčita. Zaměstnanci také vyjádřili slovní spokojenost s konstruktivní kritikou, tzn., že i výtky se ve společnosti řeší přímým způsobem.

Graf 42 Chyby jako příležitost k učení a zdokonalování



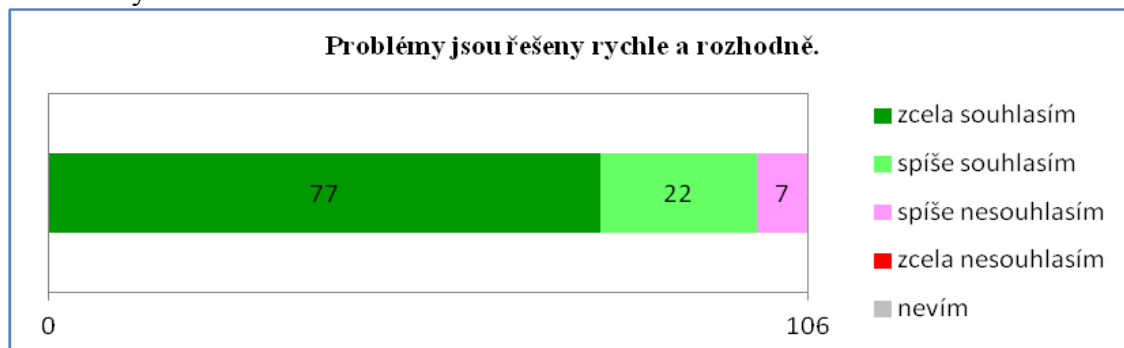
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 43 Otevřená a konstruktivní kritika



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 44 Rychlé rozhodování

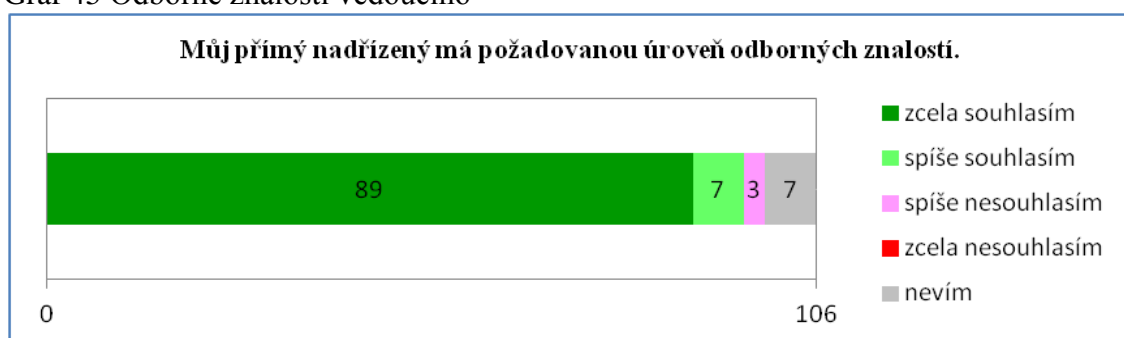


Zdroj: vlastní zpracování

Řízení zaměstnanců

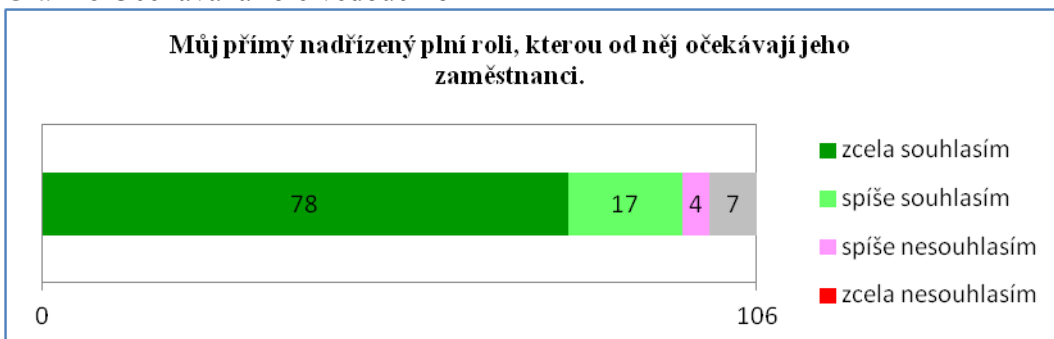
V otázkách řízení zaměstnanců byla zkoumána spokojnost s osobou přímého nadřízeného. Jak můžeme vypočítat z Grafu 45, je z velké části zdrojem spokojenosti úroveň znalostí vedoucích pracovníků, a to pro 90 % zaměstnanců a stejné procento hodnotí pozitivně jejich celkovou roli v Grafu 46.

Graf 45 Odborné znalosti vedoucího



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 46 Očekávaná role vedoucího



Zdroj: vlastní zpracování

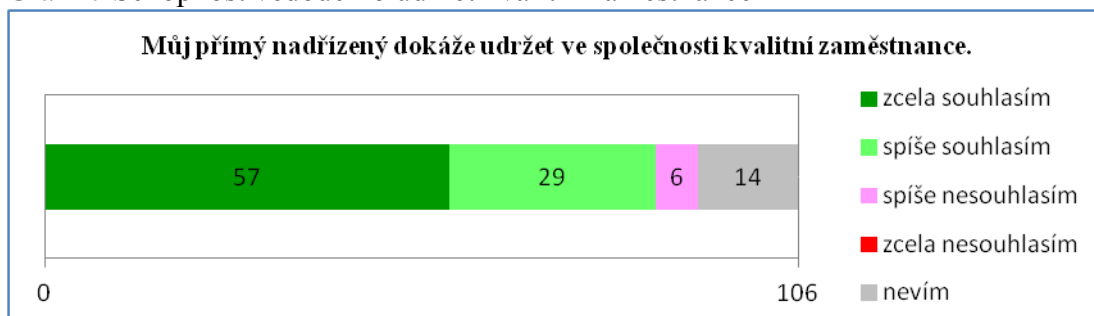
80 % pracovníků se domnívá, že vedoucí dokáže udržet ve firmě kvalitní zaměstnance a že přemýšlí za hranice své odpovědnosti a má na mysli zájmy celku - viz Graf 47 - 48.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

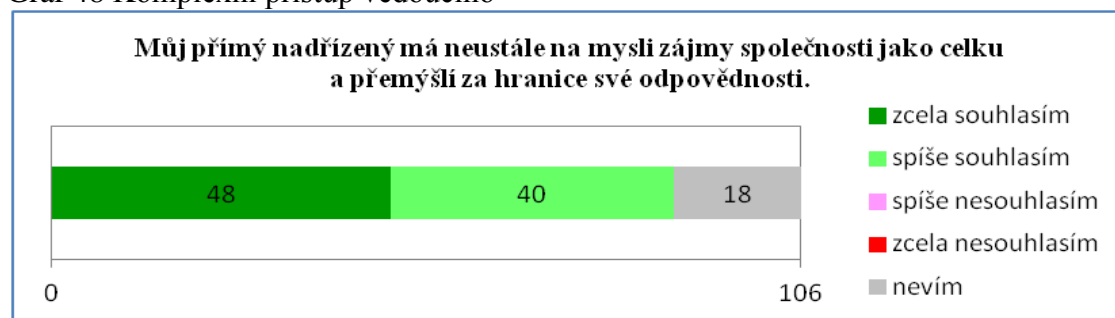
Zaměstnanci tak vyjadřují svou spokojenost s oporou v pozici vedoucího, to že v něm vidí zkušeného leadera neomezeného jen na úzký výsek své práce.

Graf 47 Schopnost vedoucího udržet kvalitní zaměstnance



Zdroj: vlastní zpracování

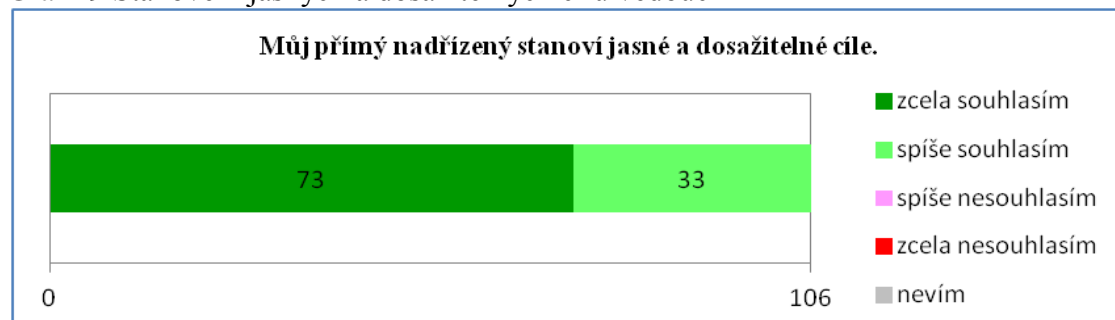
Graf 48 Komplexní přístup vedoucího



Zdroj: vlastní zpracování

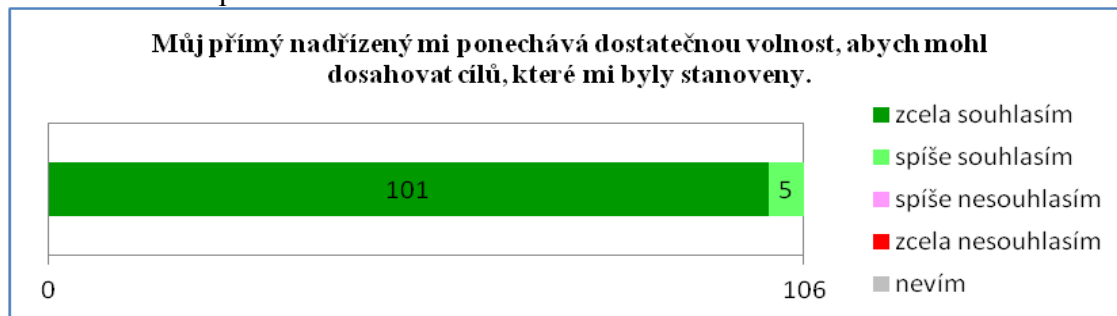
Pro 100 % zaměstnanců v Grafu 49 vedoucí stanovuje jasné a dosažitelné cíle a dává jasné pokyny ohledně dodržování pravidel, zároveň však ponechává zaměstnanci dostatečnou volnost k dosahování cílů - Graf 50. Otázky na přímé řízení zaměstnanců jejich vedoucími dosáhly extrémně vysokých čísel. Taková spokojenost zaměstnanců není úplně běžná, lze tedy pouze vyvodit, že firma skutečně zaměstnává odborníky v oboru a zároveň schopné manažery. Jak v teorii, tak i v praxi, jak je vidět z výsledků dotazníku, je velkým zdrojem spokojenosti zaměstnanců dostatečná volnost pro samostatnou práci zaměstnanců - v tomto případě na úrovni 100 %.

Graf 49 Stanovení jasných a dosažitelných cílů vedoucím



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 50 Volnost pro dosahování cílů

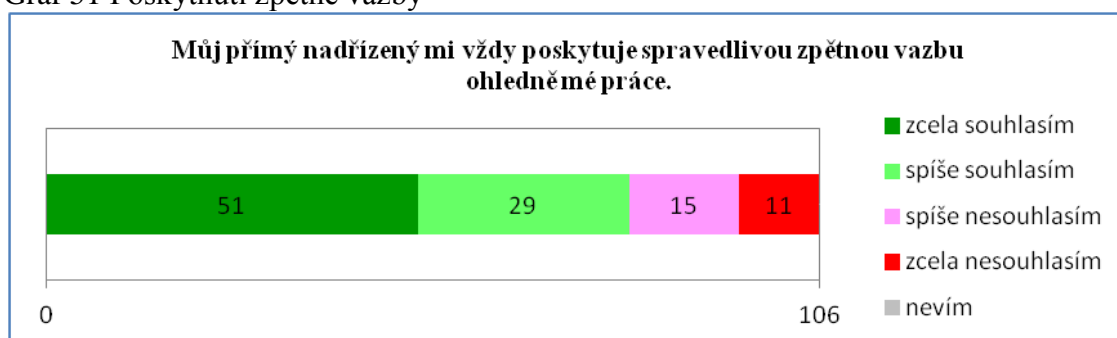


Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení zaměstnanců

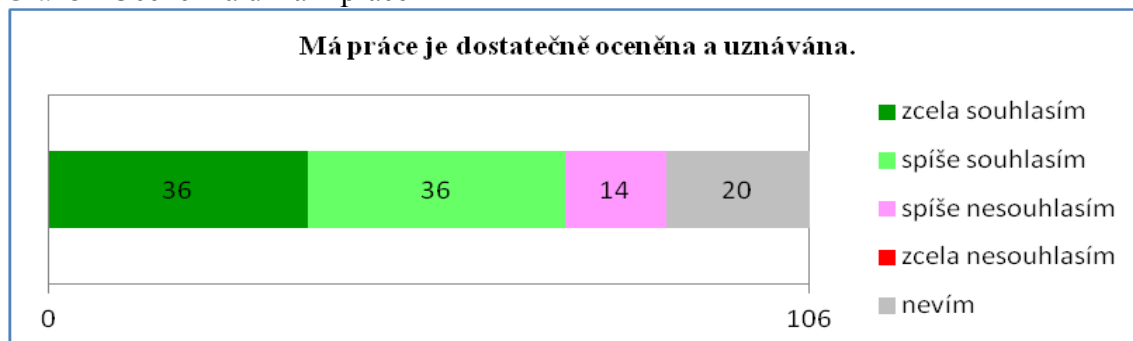
U hodnocení zaměstnanců už tak pozitivní výsledky vykázat nelze. Dle Grafu 51 je 80 zaměstnancům, tj. přibližně 75 % respondentům poskytována zpětná vazba ohledně jejich práce, ale čtvrtina zaměstnanců je s poskytováním zpětné vazby nespokojena. Podle Grafu 52 považuje 72 pracovníků svou práci za dostatečně ceněnou a uznávanou, ale 34 pracovníků nikoliv. Zde je rozhodně prostor nejen pro zamyšlení, ale přímo pro sjednání nápravy. Hodnocení a uznání není časově ani finančně náročnou aktivitou a lze jej poskytovat v podstatě neustále.

Graf 51 Poskytnutí zpětné vazby



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 52 Ocenění a uznání práce

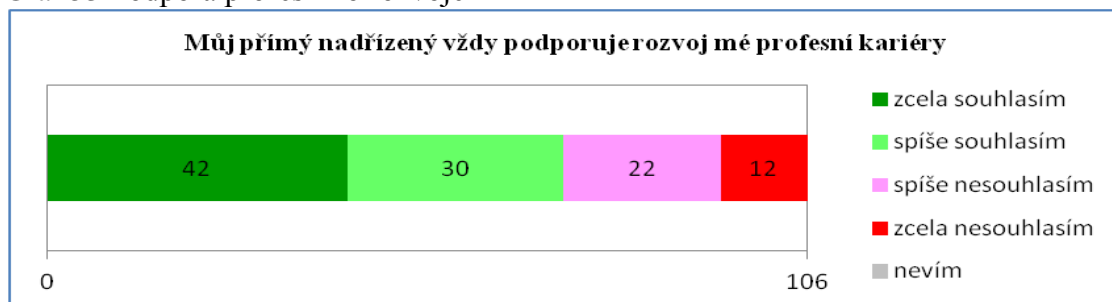


Zdroj: vlastní zpracování

Pouze 68 % pracovníků je svým vedoucím podporováno v profesní kariéře - Graf 53. Třetina zaměstnanců, kteří pociťují nespokojenost v rozvoji, je vysoké číslo a z dlouhodobého hlediska těžko udržitelný stav. Vzhledem k ploché organizační

struktura je však tento výsledek částečně pochopitelný, přesto existují možnosti, jak zaměstnance rozvíjet, např. mezioborové rozšiřování kvalifikace, zahraniční stáže apod.

Graf 53 Podpora profesního rozvoje

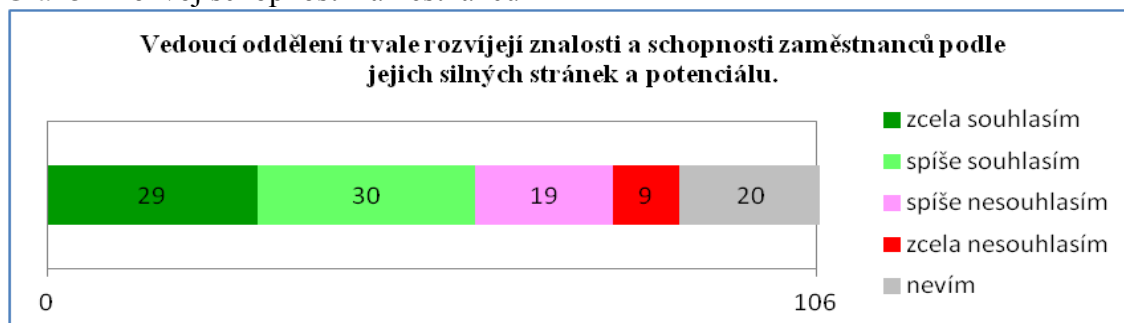


Zdroj: vlastní zpracování

Rozvoj zaměstnanců

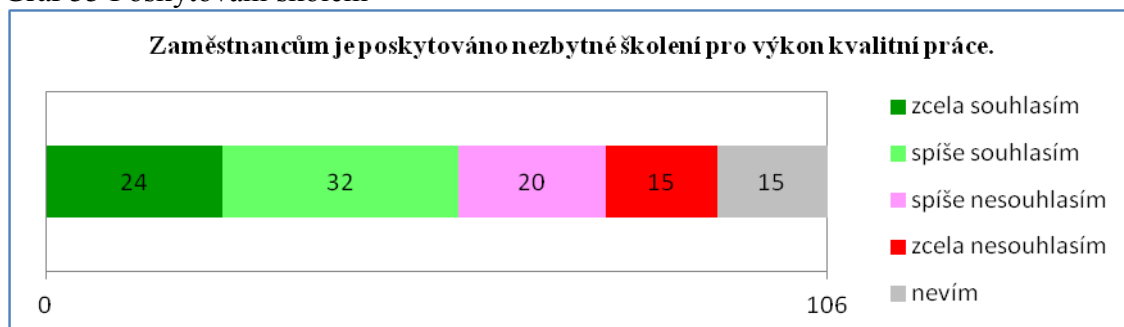
Vedle nedostatečné personální informovanosti a neuspokojivé organizace práce je rozvoj zaměstnanců další negativně hodnocenou oblastí spokojenosti. Téměř polovina zaměstnanců podle Grafu 54 není svým vedoucím směřována k dalšímu rozvoji svých schopností nebo o této možnosti vůbec neví. Stejně procento v Grafu 55 nevyužívá možnost školení a vzdělávání. Tato oblast je zcela jistě vhodnou k uskutečnění změn při součinnosti vedoucích oddělení a personalisty.

Graf 54 Rozvoj schopností zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 55 Poskytování školení



Zdroj: vlastní zpracování

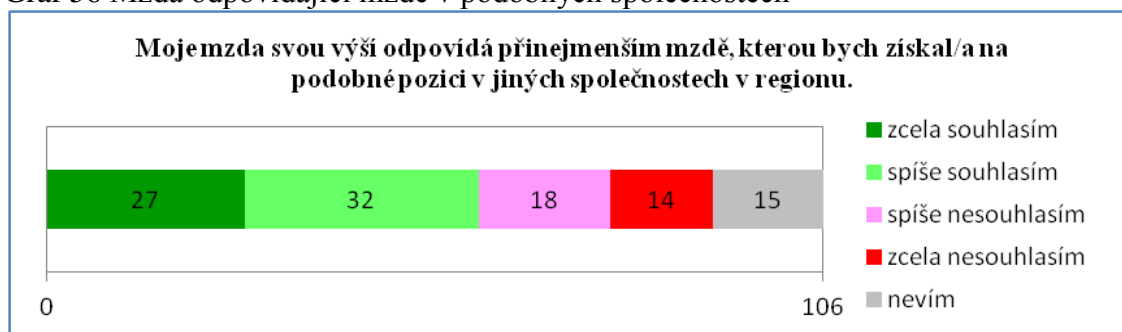
VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Odměňování zaměstnanců

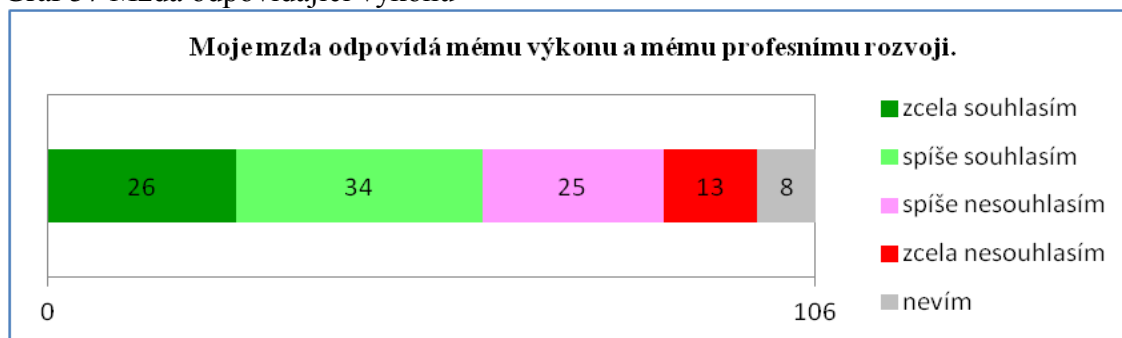
Dle očekávání otázka týkající se odměňování také patří k těm, kde zaměstnanci projevují svou nespokojenost. Graf 56 ukazuje, že 56 % zaměstnanců se domnívá, že jejich mzda odpovídá přinejmenším mzdě v podobné společnosti, 30 % je přesvědčeno, že nikoliv a 14 % neví. Podobně je tomu v Grafu 57 v otázce odpovídající mzdy vzhledem k pracovnímu výkonu: 57 % považuje mzdu za odpovídající svému výkonu, 36 % neodpovídající výkonu a 7 % to nedokáže ohodnotit. Atraktivitu zaměstnaneckých benefitů oproti jiným společnostem oceňuje 58 % zaměstnanců, 42 % je za atraktivní nepovažuje (Graf 58). Celkově se jedná o slabou spokojenost zaměstnanců, otázkou však zůstává, zda je opodstatněná. To lze poměrně snadno prověřit srovnáním odměňování s podobnými společnostmi na trhu.

Graf 56 Mzda odpovídající mzdě v podobných společnostech



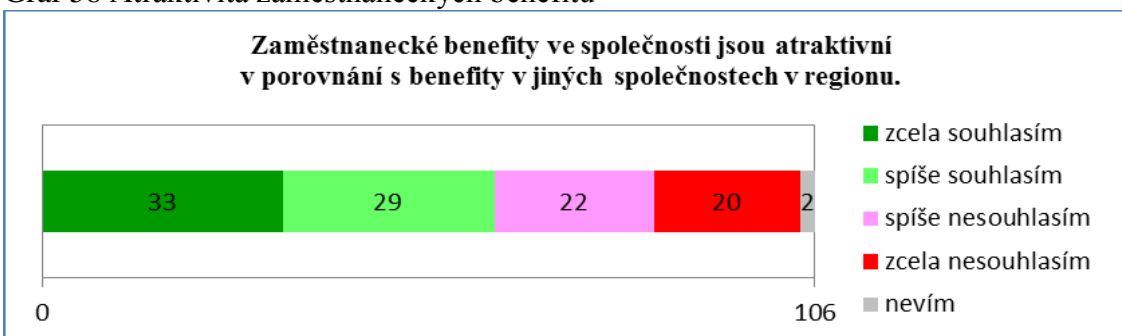
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 57 Mzda odpovídající výkonu



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 58 Atraktivita zaměstnaneckých benefitů

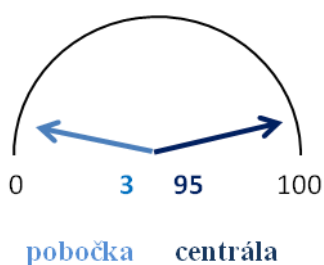


Zdroj: vlastní zpracování

3.4 Srovnání výsledků dotazníkového šetření s výsledky mateřské společnosti

Totožné dotazníkové šetření probíhá každoročně na centrále společnosti, v rámci jednotlivých poboček celého světa pak podle zájmu. Výsledky dotazníkového šetření v české a slovenské pobočce byly, mimo vlastního využití v pobočce, zaslány také mateřské společnosti, která data sbírá a srovnává. Mateřská společnost srovnala aktuální regionální výstupy z tohoto dotazníkového šetření se zaměstnaneckým průzkumem, který proběhl na centrále v letošním roce, a poskytla stručnou zpětnou vazbu.

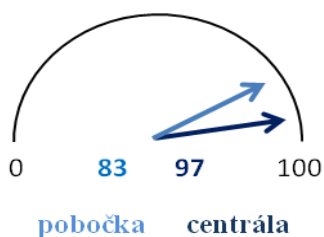
0 - 100 bodová stupnice vyjadřuje 0 % až 100 % spokojenost v rámci všech obdržených odpovědí na pobočce a 0 % - 100 % spokojenost v rámci všech obdržených odpovědí na centrále. Jednotlivé hodnoty pak zobrazují skutečně vyjádřenou spokojenost. Hodnoty spokojenosti zaměstnanců společnosti ABC jsou zobrazeny světle modrou šipkou a hodnoty spokojenosti zaměstnanců koncernu jsou zobrazeny tmavě modrou šipkou³.



Obrázek 7 Informovanost

V oblasti personální informovanosti je na tom mateřská společnost nesrovnatelně lépe než tato regionální pobočka, především v důsledku existence personálního oddělení. Spokojenost s informovaností na centrále je na úrovni 95 % oproti 3 % spokojenosti na pobočce.

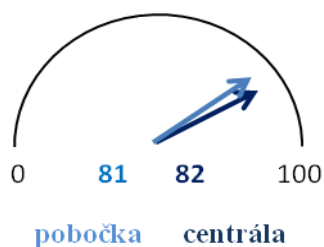
Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 8 Příslušnost ke společnosti

Mateřská společnost dosahuje téměř 100 % hodnot spokojenosti v otázce identifikace zaměstnanců se společností a celkové spokojenosti, u dceřiné společnosti je hodnota snížena nízkým podílem firmy na sociálních a kulturních aktivitách v regionu.

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 9 Vize a cíle

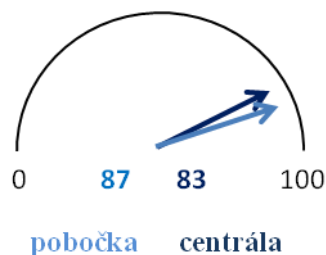
Ve skupině otázek vizí a cílů dosahují obě organizace totožných výsledků 82 % a 81 % spokojenosti. V obou organizacích jsou základní krátkodobé cíle pro zaměstnance zcela známé, oproti dlouhodobým cílům a budoucímu vývoji.

Zdroj: vlastní zpracování

³ Výsledky identifikačních otázek nebyly centrálou poskytnuty, a ani nejsou pro srovnání podstatné.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

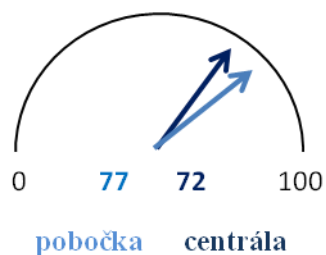
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5



Obrázek 10 Dodržování pravidel

Odpovědi na otázky dodržování pravidel se téměř neodchylují v obou organizacích a dosahují vysokých hodnot, tj. v obou společnostech nejsou pro zaměstnance zdrojem nespokojenosti.

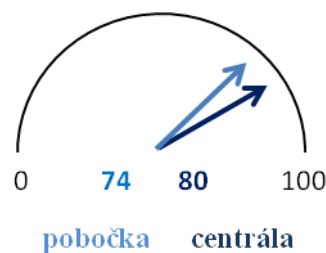
Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 11 Ochota ke změnám

V obou zemích jsou dostatečně vysoké hodnoty spokojenosti, které jsou známkou flexibility zaměstnanců a absence obav ze změn. V obou společnostech jsou změny implementovány rychle a s ohledem na komplexní dopad, tudíž zaměstnanci netrpí nejistotou.

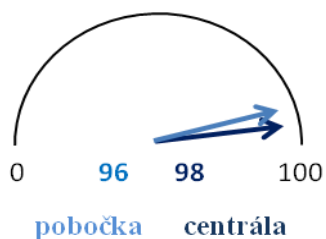
Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 12 Organizace práce

Ukazatele spokojenosti s organizací práce už vykazují u obou organizací nižší hodnoty především z důvodu časově nerovnoměrného pracovního vytížení a na to navazující obtížné sladění pracovního a osobního života. Na centrále je hodnota spokojenosti vyšší také z důvodu možnosti práce z domova a volnější pracovní doby.

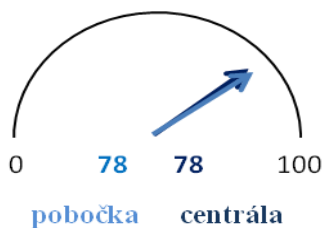
Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 13 Pracovní prostředí a podmínky

Zaměstnanci koncernu i pobočky jsou velmi spokojeni s pracovním prostředím a podmínkami, ve kterých pracují a vykazují spokojenost téměř 100 %. Důvodem je moderní pracovní prostředí a technologie.

Zdroj: vlastní zpracování



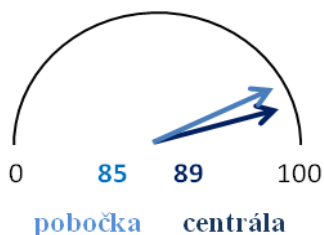
Obrázek 14 Pracovní náplň

V otázkách pracovní náplně se zaměstnanci centrály i pobočky vyjadřují totožně - práce jim poskytuje příležitost dělat to, co umějí nejlépe, a přináší jim pocit, že něco dokázali.

Zdroj: vlastní zpracování

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

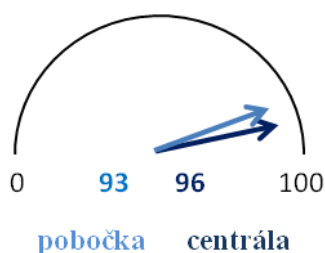
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 15 Přístup k zaměstnancům

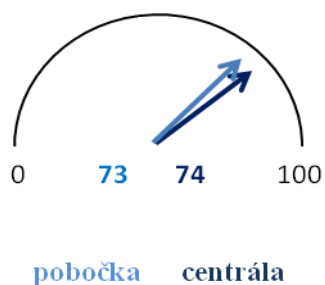
Podpora spolupráce, úcta k zaměstnancům, možnost vyjádřit vlastní názor a rychlé řešení problémů jsou hlavními zdroji spokojenosti v otázkách přístupu k zaměstnancům v obou organizacích.



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 16 Řízení zaměstnanců

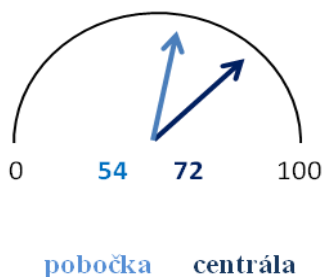
S řízením ze strany svého vedoucího jsou velmi spokojeni zaměstnanci jak mateřské tak dceřiné společnosti. Více než 90 % spokojenost je tvořena především odbornými kvalitami vedoucích pracovníků, jejich komplexním přístupem k práci a stanovením jasných cílů oddělení.



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 17 Hodnocení zaměstnanců

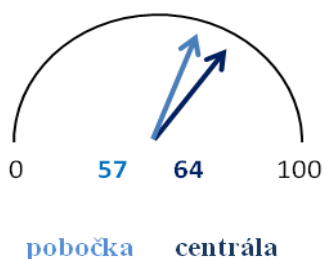
V čem vedoucí pracovníci nedosahují vysokých bodů od svých zaměstnanců je hodnocení jejich práce, tj. především poskytování zpětné vazby a podpora profesního rozvoje. S těmito nedostatky se potýkají obě organizace.



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 18 Rozvoj zaměstnanců

Další vzdělání pro výkon kvalitní práce a další rozvoj schopností zaměstnanců jsou v mateřské společnosti zajištěny na úrovni 72 % spokojenosti, v dceřiné společnosti však nedostatečně jen na úrovni 54 %. Toto je dáno hlavně velikostí organizace, kdy mateřská společnost může nabídnout podstatně větší možnosti kariérního posunu.



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 19 Odměňování zaměstnanců

Ukazatel spokojenosti s odměňováním se tradičně pohybuje v nižších hodnotách. Zaměstnanci nejsou nikdy úplně spokojeni se svým finančním ohodnocením. To se neliší na úrovni koncernu ani v pobočce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

3.5 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Shrnutím všech položených otázek lze konstatovat, že z celkových 109 zaměstnanců se průzkumu zúčastnilo 106 respondentů. Z dotazníku vyplynulo složení zaměstnanců tvořené z 60 % z administrativních a manažerských pozic a ze 40 % z obchodních a technických pozic. Největší skupina zaměstnanců 30 % pracuje u stávající organizace více než 10 let. Shrnutí výsledků ostatních skupin otázek včetně příčin snížené spokojenosti je přehledně znázorněno v následující tabulce.

Tabulka 7 Spokojenost v organizaci a příčiny zvýšené / snížené spokojenosti

Hodnocené jednotky	Spokojenost	Příčiny zvýšené / snížené spokojenosti
Pracovní podmínky a prostředí	96 %	celková spokojenost s pracovními podmínkami a prostředím
Příslušnosti ke společnosti	95 %	celková spokojenost s pracovní situací a s příslušností k organizaci
Řízení zaměstnanců	93 %	odbornost a komplexní přístup nadřízených, jasně stanovené cíle
Týmová práce	91 %	otevřená výměna informací a znalostí
Dodržování pravidel	87 %	jistota pramenící z dodržování pravidel
Přístup k zaměstnancům	85 %	úcta k zaměstnancům, vzájemná spolupráce, možnost vyjádřit názor
Vize a cíle	81 %	krátkodobé cíle zřejmé, dlouhodobé cíle neznámé
Náplň práce	78 %	částečné omezení možnosti dělat to, co umí nejlépe
Organizace práce	74 %	nerovnoměrné pracovní vytížení, obtížná harmonizace pracovního a osobního života
Hodnocení zaměstnanců	73 %	nedostatek zpětné vazby, nedostatek uznání
Podpora mimo oblast	64 %	ekologie, chybějící podpora sociálních projektů
Odměňování zaměstnanců	57 %	neodpovídající mzda, nespokojenost s benefity
Rozvoj zaměstnanců	54 %	nedostatečná podpora rozvoje
Informovanost	3 %	žádné informace o personálních aktivitách

Zdroj: vlastní zpracování

Srovnání s mateřskou společností ukázalo buď totožné, nebo velmi podobné výsledky ve většině sledovaných oblastí. Výraznější rozdíl je zřejmý v možnosti rozvoje zaměstnanců (54 % vs. 72 %), především z důvodu velikosti mateřské organizace a tím větší možnosti variability pracovní náplně, možnosti změny zaměření (přesuny mezi obory) i kariérního postupu. Extrémní rozdíl vykazuje personální informovanost (3 % vs. 95 %), a to v důsledku existence fungujícího personálního oddělení.

Každý průzkum spokojenosti je vysoce individuální záležitostí jak jedince (respondenta), tak konkrétní společnosti. To, co je pro jednotlivce nebo určitou skupinu zdrojem spokojenosti/nespokojenosti nelze přímo srovnávat se spokojeností/nespokojeností skupiny jiné bez detailní znalosti jejího prostředí a podmínek. Společnosti v rámci koncernu včetně mateřské společnosti fungují v relativně stejném nebo podobném prostředí a podmínkách, proto je jejich srovnání smysluplné a nápomocné pro zlepšení.

3.6 Návrhy a doporučení

Společnost ABC má propracovaný systém řídicích nástrojů, do kterého nově zahrnuje, jako jeden z řídicích nástrojů personálního řízení, také zaměstnanecký průzkum, který hodnotí motivaci a spokojenost zaměstnanců ve společnosti a postoj k různým aspektům aktuální pracovní situace. Výsledky průzkumu odhalují silné a slabé stránky aktuální situace v rámci společnosti a na jejich základě budou definována opatření. Z výsledků

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

přehledně vyplývá, že existují oblasti, které přispívají velkou měrou k zaměstnanecké spokojenosti, a které je třeba dále udržovat. Patří k nim především pracovní prostředí, řízení zaměstnanců, týmová práce, dodržování pravidel. Další skupinu tvoří aktivity, které je potřeba rozvinout jako přístup k zaměstnancům, sdílení dlouhodobých cílů. Podněty ke zlepšení vyplývají především z výsledků dotazů týkajících se organizace práce, hodnocení a rozvoje zaměstnanců, odměňování a informovanosti.

V následujících krocích jsou formulována doporučení a návrhy pro ty oblasti, které vyplynuly z dotazníku jako potřebné k úpravě a které budou předloženy vedení společnosti k diskusi.

Zavedení personální informovanosti

Jak vyplynulo z celkového popisu společnosti a z dotazníkového šetření, personální informování zaměstnanců v průběhu celého pracovního procesu je značně nedostatečné. Ať už se jedná o informace o pracovních pozicích, o nástupech a výstupech zaměstnanců, o povinnostech vůči společnosti, o způsobu odměňování, o bezpečnosti atd., během pracovního procesu zaměstnanci nedostávají žádné pravidelné toky personálních informací. Při stávající velikosti firmy přes 100 zaměstnanců a jejím pravidelnému růstu, je tedy nezbytné **zřízením personálního oddělení - pozice personalisty** a postupné **vybudování komplexního personálního informačního systému**, zajišťující veškerou personální agendu společnosti včetně personálních informačních toků.

Realizace tohoto návrhu je vázána na zdroje kapacitní, prostorové a finanční. Průměrné roční náklady na pozici personalisty ve stávající organizaci jsou odhadovány na 1 100 000 – 1 200 000 Kč/ročně, na technické zajištění (zprovoznění SAP HR modulu, zpřístupnění a kapacita HR Intranetu apod.) na počátku přibližně 300 000 Kč a poté roční náklady na údržbu.

Podpora ekologie, sociálních a kulturních projektů

Jednou z částí dotazníku, která poukázala na rezervy společnosti a kterou se společnost dosud nezaobírala, je podpora oblastí, které přímo nesouvisí s oborem firmy. Jedná se především o základní ekologický přístup a podpora sociálních nebo kulturních projektů. Zaměstnanci vyjádřili nespokojenost ohledně nemožnosti třídít odpad, což je nedostatek snadno odstranitelný nákupem lisů na plastové lahve a separátních kontejnerů na různé druhy odpadu. Jedná se řádově o stokorunové, tj. zanedbatelné finanční náklady.

Nákladnější může být finanční dotace některého sociálního, kulturního nebo sportovního projektu či instituce, jejichž chybějící podpora byla zdrojem významné nespokojenosti. Zvláště mezinárodní společnost se stabilními finančními výsledky by měla projevit vyšší angažovanost v těchto aktivitách a patřit k předním nositelům podpory neziskových projektů či institucí.

Doporučeným řešením je dát prostor zaměstnancům, aby navrhli několik projektů, které by mohla firma podpořit. Z těchto pak buď vedení společnosti vybere vhodný projekt, nebo mohou zaměstnanci hlasovat a rozhodnout tak společně, který projekt má firma podpořit. Stanovení výše finanční podpory je v kompetenci vedení společnosti.

Úprava organizace práce

Z otázek na organizaci práce vyplynul jako zdroj nespokojenosti především nerovnoměrné pracovní vytížení, z čehož pak vyplývá i nedostatek příležitostí k harmonizaci pracovního a osobního života. Pro zaměstnance, kteří mají možnost příchodu do zaměstnání v intervalu mezi osmou a devátou hodinou ranní a odcházet mohou nejdříve mezi půl pátou a půl šestou odpolední je řešením **úprava pracovní doby**, která zaměstnancům poskytne větší flexibilitu. Může se jednat o měsíční fond pracovní doby, který musí zaměstnanec dodržet, přičemž část denní pracovní doby může být pevná (např. mezi 10.00 a 14.00) a část flexibilní dle potřeb a podle aktuální situace. Nebo může být inspirací mateřská společnost s pracovní dobou v rozmezí mezi 7.00 - 19.00, ve které zaměstnanec dle potřeb odpracuje svou osmihodinovou pracovní dobu.

Návrh lze realizovat velmi jednoduše s pomocí současného elektronicky evidovaného docházkového systému, díky kterému lze kontrolovat veškeré odpracované hodiny za sledované období. Toto řešení není pro firmu tedy nijak zatěžující.

Dalším poměrně snadným a společností finančně nezatěžujícím řešením se jeví možnost poskytnout zaměstnancům práci z domova – **home office**, která je v současnosti akceptována pouze u některých zaměstnanců (obchodníci) a mohla by být, v odůvodněných případech, rozšířena i pro ostatní zaměstnance. Toto řešení by určitě přispělo ke zvýšení spokojenosti a loajality zaměstnanců k zaměstnavateli.

Nastavení hodnocení a podpora rozvoje zaměstnanců

Nedostatečné hodnocení a poskytování zpětné vazby je slabou stránkou především vedoucích pracovníků. Toto lze řešit krátkými pravidelnými neformálními týdenními nebo měsíčními **meetingy oddělení** (dle potřeb oddělení) se stručným praktickým shrnutím událostí, úspěchů, připomínek a stanovení cílů na následující období. Protože oddělení nejsou velká, většinou 3 - 6 zaměstnanců, nehrozí přílišná časová náročnost.

V návaznosti na tato krátká shrnutí dále navrhuji **zavedení ročního pohovoru se zaměstnancem**, který by se neměl soustředit pouze na finanční stránku a slovní shrnutí, ale jeho součástí by měl být pravidelný hodnotící pohovor včetně vyplnění hodnotícího formuláře, individuálního rozvojového plánu, plánu školení, kariérního plánu apod. Formulář pro komplexní roční pohovor se zaměstnancem je uveden v Příloze 3 a v případě potřeby bude přeložen do českého jazyka.

Revize a aktualizace odměňování zaměstnanců

Systém odměňování je citlivou záležitostí v každé organizaci. Měl by být pravidelně revidován a aktualizován v souladu se současnou situací na trhu a daným oborem. K orientaci v této problematice a následnému přehodnocení může dobře dopomoci **účast společnosti na průzkumu odměňování** zajišťovaného některou z poradenských společností v oblasti lidských zdrojů, kdy firma obdrží srovnání svých údajů s údaji podobných společností v regionu až na úroveň konkrétní pozice. Druhou možností je zajistit si pouze placený přístup k existujícím výstupům mzdových studií bez vlastní účasti. Tím, že regionální pobočka má dle koncernových směrnic značně omezenou možnost volby externích dodavatelů a má auditorskou smlouvu s jednou ze společností

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

„velké čtyřky“, bylo by možné poskytnutí takové služby pouze od této společnosti. Cena za tuto službu se pohybuje cca 60 000 Kč – 80 000 Kč při účasti na průzkumu, pouze zakoupení výstupů cca 90 000 Kč.

Jednou z oblastí doporučení je i **aktualizace zaměstnaneckých benefitů**. Některé výhody jsou navrženy už v rámci výše uvedených doporučení - pružná pracovní doba, home office, další navrhované jsou např. několika dnů volna bez nutnosti lékařského potvrzení, tzv. sick days, zpřístupnění jazykových kurzů a příspěvků na sportovní aktivity všem zaměstnancům apod.⁴ Tyto benefity jsou bez přímého finančního zatížení společnosti.

⁴ Podrobnému rozboru zaměstnaneckých benefitů pro společnost ABC a následným návrhům a opatřením je věnována samostatná seminární práce (Prachařová, 2014).

4 Závěr

Cílem této diplomové práce zaměřené na oblast spokojenosti zaměstnanců bylo identifikovat, zhodnotit současnou spokojenost zaměstnanců a navrhnout doporučení na zvýšení zaměstnanecké spokojenosti v konkrétní firmě.

Dílčími cíli bylo shromáždit a setřídít teoretické poznatky, které souvisí s oblastí personálního řízení, s motivací, se stimulací, s odměňováním zaměstnanců a dalšími faktory ovlivňujícími spokojenost zaměstnanců v organizaci. Dalším dílčím cílem bylo následně stanovit metodický postup práce, připravit dotazník, popsat současnou situaci v konkrétní firmě, realizovat dotazníkové šetření, získat informace o tom, co je pro zaměstnance důležité a co preferují, vyhodnotit výsledky dotazníkového šetření a vyvodit závěry.

V teoretické části práce byla provedena analýza sekundárních zdrojů a následná syntéza poznatků, jejichž výstupem bylo objasnění termínů z oblasti personální práce, motivace, kdy od vlastních pohnutek zaměstnance, tedy vnitřní motivace, byla odlišena vnější stimulace. Na motivaci navázala, jako podstatná součást řízení lidských zdrojů, pracovní spokojenost, především faktory ovlivňující pracovní spokojenost – sounáležitost s podnikem, pracovní prostředí, informovanost, přístup k zaměstnancům, organizace práce, řízení zaměstnanců, jejich hodnocení a rozvoj, systém odměňování a další.

Metodologická část práce vycházela z předcházejících teoretických výstupů a popsala metodický postup použitý k řešení problematiky v praktické části. Šlo o kvantitativní typ výzkumu s využitím dotazníkové techniky sběru dat. Výzkum byl realizován prostřednictvím dotazníku, který obsahoval 74 otázek. Pro šetření bylo osloveno všech 109 zaměstnanců firmy a zúčastnilo se ho 106 respondentů.

V úvodu analytické části byla popsána konkrétní obchodní společnost, kde pracuje 109 zaměstnanců, jejichž zájmy zařadila společnost, s příchodem nového managementu, mezi své dlouhodobé firemní cíle. 74 otázkami zaměstnaneckého průzkumu bylo zmapováno 13 okruhů, které hodnotí motivaci, zkoumají spokojenost zaměstnanců ve společnosti a jejich postoj k různým aspektům aktuální pracovní situace.

Z vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 96 % zaměstnanců je spokojeno s pracovním prostředím (budova, kanceláře, informační technologie, čistota), 93 % s řízením (odborné znalosti vedoucích, kteří stanovují jasné cíle), 91 % je spokojeno s týmovou prací a 87 % s dodržováním pravidel (interní předpisy, zákony). Je třeba rozvíjet přístup k zaměstnancům (úcta k zaměstnancům, podpora jejich názorů), kde byla dosažena 85 % spokojenost a 15 % nespokojenost. 83 % respondentů uvedlo spokojenost z příslušnosti ke společnosti a 81 % dotazovaných vyjádřilo spokojenost se sdílením dlouhodobých cílů (informovanost o budoucím vývoji o směřování společnosti). 64 % spokojenost, tj. 36 % nespokojenost uvedli zaměstnanci v souvislosti se ekologickými a sociálními aktivitami společnosti (chybějící podpora neziskových organizací). S náplní práce (dělat to, co umím nejlépe) souvisí 78 % spokojenost. 74 % respondentů je spokojeno a 26 % nespokojeno s organizací práce (nerovnoměrné

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

pracovní vytížení, obtížná harmonizace pracovního a osobního života). Přibližně třetina pracovníků postrádá a je tudíž nespokojena s hodnocením zaměstnanců (chybějící zpětná vazba, uznání) a polovina je nespokojena s dalším rozvojem (školení, kariérní posun). Téměř polovina zaměstnanců má výhrady k odměňování a 97 % se nedostává personálních informací, tj. většinová nespokojenost.

Srovnání s mateřskou společností ukázalo velmi podobné výsledky ve většině sledovaných oblastí. Výraznější rozdíl je zřejmý v možnosti rozvoje zaměstnanců (pouze 54 % spokojenost na pobočce vs. 72 % spokojenost na centrále), především z důvodu velikosti mateřské organizace a tím větší možnosti variability pracovní náplně, možnosti změny zaměření (přesuny mezi obory) i kariérního postupu. Extrémní rozdíl vykazuje personální informovanost (pouze 3 % spokojenost na pobočce vs. 95 % spokojenost na centrále), a to v důsledku existence fungujícího personálního oddělení.

Na základě těchto výstupů byla navržena doporučení pro ty oblasti, které vyplynuly z dotazníku jako potřebné k úpravě. Zavedení personální informovanosti prostřednictvím zřízení personálního oddělení, které vedle budování fungujícího personálního informačního systému bude zajišťovat veškerou personální agendu a péči o zaměstnance. Toto opatření má zvrátit 97 % nespokojenost s informovaností zaměstnanců. Pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců s organizací ve sféře mimoprofesionálních aktivit byla iniciována podpora neziskových projektů. Aby byl omezen nesoulad mezi prací a osobním životem, který byl zdrojem nespokojenosti pro 26 % zaměstnanců, bylo navrženo uvolnění pracovní doby, které zaměstnancům poskytne větší flexibilitu. Dalším řešením přispívajícím ke zlepšení organizace práce je navrhována možnost práce z domova – home office. Dílčím krokem ke zvýšení zaměstnanecké spokojenosti jsou navrhované pravidelné krátké hodnotící meetingy oddělení a zavedení ročních hodnotících pohovorů se zaměstnanci, zajišťující zaměstnancům zpětnou vazbu, rozvojový a školící plán a cíle pro další období. Podstatnou součástí navrhovaných doporučení je revize a aktualizace odměňování, a to formou účasti firmy na průzkumu odměňování v některé z poradenských společností, kdy firma obdrží srovnání svých mzdových údajů s údaji podobných společností v regionu až na úroveň konkrétní pozice. Popř. pouze zakoupení výstupů mzdové studie bez přímé účasti. V rámci dodržování spravedlivého odměňování je doporučeno zpřístupnění příspěvků na sportovní aktivity všem zaměstnancům a pro zvýšení sociálních jistot zaměstnanců navrženo zařazení nového benefitu – sick days, jako dalšího zdroje vedoucího k růstu zaměstnanecké spokojenosti.

Uvedená doporučení a návrhy mají být vodítkem k přehlednému a jasnému nastavení pravidel a především k praktickému využití, což má upevnit zaměstnaneckou spokojenost, přispět ke zvýšení loajality zaměstnanců, k posílení firemní kultury a k udržení konkurenceschopnosti podniku.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Literatura

Monografie a odborné časopisy

ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha : Grada, 2009. 250 s. ISBN 978-80-247-2903-9.

BURCHELL, M., ROBIN, J. *The great workplace : how to build it, how to keep it, and why it matters*. 1st ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2011. 247 p. ISBN 978-0-470-59626-5.

BYARS, L. L, RUE, L. W. *Human Resource Management*. 9th ed. New York : McGraw-Hill/Irwin, 2007. 432 s. ISBN 978-00-735-3025-3.

CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha : Grada, 2010. 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

DRUCKER, P. F. *The practice of management*. Reissue Edition. New York : HarperCollins Publishers, 2006. 416 p. ISBN 978-0-06-087897-9.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

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

FAIRWEATHER, A. M. *Jak být motivujícím manažerem*. 1. vyd. Praha : Grada, 2009. 187 s. ISBN 978-80-247-3002-8.

HOLÁ, J. *Jak zlepšit interní komunikaci : vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2011. 317 s. ISBN 978-80-251-2636-3.

KOČIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha : Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení : východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha : Grada, 2012. 149 s. ISBN 978-80-247-3269-5.

KÖNIGOVÁ, M., HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. 1. vyd. Praha : Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2013. 110 s. ISBN 978-80-213-2328-5.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualiz. a dopl. vyd. Praha : Grada, 2011. 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

LAUFER, H. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. s. 162. ISBN 978 -80-247-2445-4.

MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity : praktická pomůcka jejich daňového řešení*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2010. 146 s. ISBN 978-80-7400-301-1.

NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.

NIERMEYER, R., SEYFFERT, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha : Grada, 2005. 109 s. ISBN 80-247-1223-7.

PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha : Grada, 2012. 259 s. ISBN 978-80-247-3809-3.

PETRESCU, A. I., SIMMONS, R. *Human resource management practices and workers job satisfaction*. International Journal of Manpower 29.7, 2008, p. 651 - 667, ISSN 01437720.

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace : jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. dopl. vyd. Praha : Grada, 2010. 128 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha : Oeconomica, 2004. 128 s. ISBN 80-245-0703-X.

TOMŠÍK, P. et al. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomie a managementu, 2013. 411 s. ISBN 978-80-87839-01-0.

TOPAZIO, N. *Executive Remuneration*. Financial Management, 2008, Mar 2008, p. 40 - 42, ISSN 14719185.

TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí : odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 122 s. ISBN 978-80-247-0882-9.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha : Grada, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

VEBER, J. a kol. *Management : základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha : Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

Internetové zdroje

ECONOMIA. *Desatero rozvoje zaměstnanců* [online]. 2007 [cit. 2014-08-10]. Dostupné z WWW: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-21582020-desatero-rozvoje-zamestnancu>.

HEATHFIELD, S. M. *What Is Human Resource Management?* [online]. 2013 [cit. 2014-07-25]. Dostupné z WWW: http://humanresources.about.com/od/glossaryh/f/hr_management.htm.

HRUŠOVÁ, M. *Nejoblíbenějšími benefity jsou dovolená navíc a služební auto* [online]. 2011 [cit. 2014-04-25]. Dostupné z WWW: http://finance.idnes.cz/nejoblíbenejsimi-benefity-jsou-dovolena-navic-a-sluzebni-auto-pb8-/viteze.aspx?c=A110310_135814.

KLUPÁKOVÁ, H. *Motivační nástroje* [online]. 2011 [cit. 2014-04-11]. Dostupné z WWW: http://tt.pef.czu.cz/Files/1_printVersion_14.pdf.

KORTIŠOVÁ, N. *Odměňování : trendem je flexibilita* [online]. 2012 [cit. 2014-04-25]. Dostupné z WWW: <http://kariera.ihned.cz/c1-54731890-odmenovani-trendem-je-flexibilita>.

KROUPA, A. a kol. *Spokojenost zaměstnanců - manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců* [online]. 2007 [cit. 2014-08-10]. Dostupné z WWW: <http://www.vupsv.cz/index.php?p=audit&site=default>.

Další zdroje

Interní zdroje organizace

PRACHAŘOVÁ, R. *Systém zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti*. Praha, 2014. Seminární práce. VŠEM.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Přílohy

Příloha 1 Dotazník

Vážené kolegyně, Vážení kolegové,

chci Vás požádat o vyplnění dotazníku týkajícího se zaměstnanecké spokojenosti. Dotazník byl navržen mateřskou společností a na základě výsledků budou přijata opatření na zvýšení zaměstnanecké spokojenosti. Dotazník bude zároveň sloužit jako podklad pro vypracování praktické části diplomové práce. U každé otázky prosím vyberte jednu nejvhodnější odpověď. U každé otázky je zároveň prostor pro Vaše osobní komentáře a připomínky. Dotazník je anonymní a za jeho vyplnění Vám předem velmi děkuji. Renáta Prachařová

Identifikace

1. Mé pracovní zařazení je:
obchodní technické administrativní manažerské jiné, prosím uveďte
2. U stávající společnosti pracuji:
méně než 1 rok 1 - 2 roky 2 - 5 let 5 - 10 let 10 a více let

Informovanost

3. Byl/a jsem informován/a o výsledcích posledního průzkumu.
zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím zcela nesouhlasím nevím
4. Jsem pravidelně informován/a o aktivitách souvisejících s personální činností ve společnosti.
zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím zcela nesouhlasím nevím
5. Personální informace se ke mně dostávají včas a v potřebné míře.
zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím zcela nesouhlasím nevím

Příslušnost ke společnosti a spokojenost

6. To, že patřím ke společnosti, pro mne má velký význam.
zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím zcela nesouhlasím nevím
7. Svým přátelům bych doporučil/a práci u společnosti.
zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím zcela nesouhlasím nevím
8. Jsem celkově spokojen/a se svou pracovní situací.
zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím zcela nesouhlasím nevím

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Angažovanost a loajalita

9. Jsem ochoten/na podávat vysoký výkon.

zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím zcela nesouhlasím nevím

10. V poslední době se vážně nerozhlížím po práci mimo společnost.

zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím zcela nesouhlasím nevím

Možnosti podpory

11. Společnost jedná s ohledem na životní prostředí.

zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím zcela nesouhlasím nevím

12. Ve společnosti udržujeme dopady na životní prostředí a spotřebu zdrojů (energie a materiály) na co nejnižší úrovni.

zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím zcela nesouhlasím nevím

13. Společnost se podílí na aktivitách mimo svoji působnost (např. prostřednictvím podpory sociálních nebo kulturních projektů a institucí).

zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím zcela nesouhlasím nevím

Vize a cíle

14. Společnost sděluje jasné cíle týkající se jejího budoucího vývoje.

zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím zcela nesouhlasím nevím

15. Víím, jaké jsou hlavní dlouhodobé cíle naší společnosti.

zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím zcela nesouhlasím nevím

16. Základní cíle mého oddělení vycházejí z cílů naší společnosti.

zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím zcela nesouhlasím nevím

17. Základní cíle mého oddělení byly jasné a jednoznačně definovány.

zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím zcela nesouhlasím nevím

18. Základní cíle mého oddělení mi byly oznámeny jako závazné cíle.

zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím zcela nesouhlasím nevím

19. V mém oddělení přesně vííme, co musíme dělat, abychom dosáhli základních cílů oddělení.

zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím zcela nesouhlasím nevím

Dodržování pravidel

20. Ve společnosti není tolerováno chování, které je v rozporu se směrnicemi týkajícími se podnikové strategie, nebo které je v rozporu s hodnotami koncernu.

zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím zcela nesouhlasím nevím

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

21. Vím přesně, co mám dělat ke splnění svých úkolů a zároveň při zachování pravidel (shoda se zákony, právními předpisy a interními předpisy).

zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím zcela nesouhlasím nevím

22. Jestliže zaznamenám, nebo mám podezření na porušení pravidel, vím, koho mám v rámci společnosti kontaktovat.

zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím zcela nesouhlasím nevím

23. Jestliže zaznamenám, nebo mám podezření na porušení pravidel, dokáži to nahlásit, aniž bych se bál/a osobní újmy.

zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím zcela nesouhlasím nevím

Ochota ke změnám

24. Zaměstnanci společnosti dodržují pravidla i v případě nezbytných změn.

zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím zcela nesouhlasím nevím

25. Změny ve společnosti jsou implementovány prozíravým způsobem (s ohledem na širší dopad).

zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím zcela nesouhlasím nevím

26. Odpor vůči změnám je řešen otevřeným a konstruktivním způsobem.

zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím zcela nesouhlasím nevím

27. Zaměstnanci jsou neustále podporováni, aby předkládali nápady a zlepšovací návrhy.

zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím zcela nesouhlasím nevím

Organizace práce a sladění pracovního a osobního života

28. Společnost má jasnou organizační strukturu s jasně stanovenými odpovědnostmi.

zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím zcela nesouhlasím nevím

29. Přání a očekávání našich zákazníků jsou v mém oddělení zpracovávána otevřeným a konstruktivním způsobem.

zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím zcela nesouhlasím nevím

30. V mém oddělení neustále hledáme způsob, jak zdokonalit pracovní postupy a/nebo procesy s cílem splnit očekávání našich zákazníků.

zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím zcela nesouhlasím nevím

31. V mém oddělení neustále hledáme způsoby, jak rozpoznat zbytečné náklady a eliminovat je.

zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím zcela nesouhlasím nevím

32. Důležitá rozhodnutí jsou v mém oddělení prováděna včas.

zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím zcela nesouhlasím nevím

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

33. V mé práci mám k dispozici všechny nezbytné informace a rozsah činností pro dosažení cílů.

zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím zcela nesouhlasím nevím

34. Dostávám nezbytné a dostatečné informace, abych mohl/a dosahovat optimálních výsledků.

zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím zcela nesouhlasím nevím

35. Má práce není charakterizována jako neplánované a opakující se nerovnoměrné pracovní vytížení.

zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím zcela nesouhlasím nevím

36. Nemusím často přerušovat svou práci z různých důvodů.

zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím zcela nesouhlasím nevím

37. Má práce mi všeobecně přináší dostatek příležitostí ke sladění mého pracovního a osobního života.

zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím zcela nesouhlasím nevím

Pracovní podmínky a prostředí

38. Na mou práci nemá negativní dopad hlučné pracoviště.

zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím zcela nesouhlasím nevím

39. Na mou práci nemá negativní dopad nedostatek čistoty na pracovišti.

zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím zcela nesouhlasím nevím

40. Na mou práci nemá negativní dopad nedostatek prostoru.

zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím zcela nesouhlasím nevím

41. Na mou práci mají negativní dopad neadekvátní bezpečnostní podmínky na mém pracovišti.

zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím zcela nesouhlasím nevím

42. Na mou práci nemá negativní dopad špatné vybavení kanceláře.

zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím zcela nesouhlasím nevím

43. Na mou práci nemají negativní dopad informační technologie (PC, telefon atd.), jež nejsou vhodné pro typ práce, kterou dělám.

zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím zcela nesouhlasím nevím

Náplň práce

44. Má práce mi poskytuje příležitost dělat to, co umím nejlépe.

zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím zcela nesouhlasím nevím

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

45. Má práce mi přináší pocit, že jsem osobně něco dokázal/a.
 zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím zcela nesouhlasím nevím

46. Má práce mi poskytuje příležitost přispět svými vlastními nápady.
 zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím zcela nesouhlasím nevím

Přístup k zaměstnancům

47. Vedoucí zaměstnanci jsou příkladem pro ostatní zaměstnance v oblasti dodržování koncernových směrnic týkajících se podnikové strategie a chování.
 zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím zcela nesouhlasím nevím

48. Je aktivně podporována spolupráce mezi zaměstnanci, odděleními a lokalitami.
 zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím zcela nesouhlasím nevím

49. Je ceněna a podporována diverzita zaměstnanců (věk, pohlaví, národnost apod.).
 zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím zcela nesouhlasím nevím

50. Se zaměstnanci je zacházeno s úctou, bez ohledu na to, jakou práci vykonávají.
 zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím zcela nesouhlasím nevím

51. Každý zaměstnanec může prezentovat svůj názor, aniž by se musel obávat negativních důsledků.
 zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím zcela nesouhlasím nevím

52. Na selhání a chyby se nahlíží jako na příležitost k učení a zdokonalování.
 zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím zcela nesouhlasím nevím

53. Kritika je prováděna otevřeným a konstruktivním způsobem.
 zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím zcela nesouhlasím nevím

54. Problémy jsou řešeny rychle a rozhodně.
 zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím zcela nesouhlasím nevím

Řízení zaměstnanců

55. Můj přímý nadřízený má požadovanou úroveň odborných znalostí.
 zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím zcela nesouhlasím nevím

56. Můj přímý nadřízený plní roli, kterou od něj očekávají jeho zaměstnanci.
 zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím zcela nesouhlasím nevím

57. Můj přímý nadřízený dokáže udržet ve společnosti kvalitní zaměstnance.
 zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím zcela nesouhlasím nevím

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

58. Můj přímý nadřízený má neustále na mysli zájmy společnosti jako celku a přemýšlí za hranice své odpovědnosti.

zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím zcela nesouhlasím nevím

59. Můj přímý nadřízený stanoví jasné a dosažitelné cíle.

zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím zcela nesouhlasím nevím

60. Můj přímý nadřízený mi dává pokyny ohledně dodržování pravidel a právních předpisů.

zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím zcela nesouhlasím nevím

61. Můj přímý nadřízený mi ponechává dostatečnou volnost, abych mohl dosahovat cílů, které mi byly stanoveny.

zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím zcela nesouhlasím nevím

62. Můj přímý nadřízený se aktivně snaží o otevřený dialog se mnou.

zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím zcela nesouhlasím nevím

63. Můj přímý nadřízený mi vždy poskytuje spravedlivou zpětnou vazbu ohledně mé práce.

zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím zcela nesouhlasím nevím

64. Můj přímý nadřízený je otevřený zpětné vazbě a je připraven zlepšovat svůj styl řízení.

zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím zcela nesouhlasím nevím

65. Můj přímý nadřízený vždy podporuje rozvoj mé profesní kariéry (např. diskuse o možných dalších krocích, příležitosti k rozvíjení kvalifikace).

zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím zcela nesouhlasím nevím

66. Má práce je dostatečně oceněna a uznávána.

zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím zcela nesouhlasím nevím

Týmová práce

67. V rámci mého oddělení probíhá otevřená výměna informací a znalostí.

zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím zcela nesouhlasím nevím

68. V mém oddělení všichni zaměstnanci činí maximum, aby dosáhli svých cílů.

zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím zcela nesouhlasím nevím

69. V mém oddělení přistupujeme k nápadům a návrhům kolegů konstruktivním způsobem.

zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím zcela nesouhlasím nevím

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Rozvoj zaměstnanců

70. Zaměstnancům je poskytováno nezbytné školení pro výkon kvalitní práce.

zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím zcela nesouhlasím nevím

71. Vedoucí oddělení trvale rozvíjejí znalosti a schopnosti zaměstnanců podle jejich silných stránek a potenciálu.

zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím zcela nesouhlasím nevím

Odměňování

72. Moje mzda svou výší odpovídá přinejmenším mzdě, kterou bych získal/a na podobné pozici v jiných společnostech v regionu.

zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím zcela nesouhlasím nevím

73. Moje mzda odpovídá mému výkonu a mému profesnímu rozvoji.

zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím zcela nesouhlasím nevím

74. Zaměstnanecké benefity, které společnost poskytuje, jsou atraktivní v porovnání s benefity nabízenými v jiných společnostech v regionu.

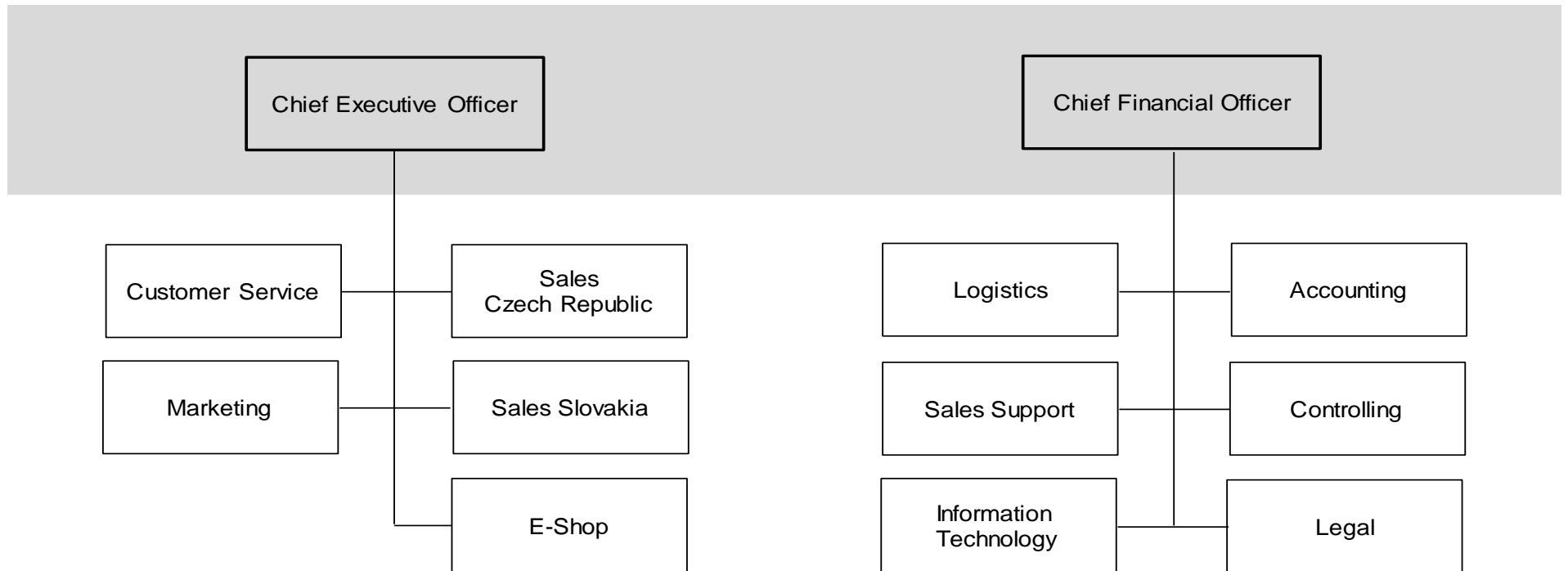
zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím zcela nesouhlasím nevím

Děkuji za Vaši ochotu a za Váš čas.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 2 Organizační struktura

Organisation Structure



Zdroj: interní zdroj organizace

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 3 Formulář hodnocení výkonnosti, vzdělávání a rozvoje

Performance and development form 20xx

Personal details			
Name		Product division	
Payroll number/ID		Business unit/department	
Job title	Senior KAM	Location	Prague
Grade		HR manager	
Manager		Date of meeting	

Performance review			
1. Review responsibilities / activities			
Key areas of responsibility		Comments	
<ul style="list-style-type: none"> Maximizes the customer P&L (Margin/ Prod Mix/ Cost to Serve) per key account through an BP Innovative tools as Category Management, CIC, CIS Gives structured feedback and conclusions from customers to business management which are relevant for the future Commercially and responsible for the partnership with the account Executes margin and pricing policies, protects the brand, supports innovative products / services and ensures customer intimacy Manages the support & sales force to meet customer needs Participation in the creation / implementation of activities, to achieve optimal results in TO, and price stability Positions new concepts and tools in agreement with marketing ensuring an added value relationship with the account Responsible for accurate bottom up Account Sales plan 		<ul style="list-style-type: none"> well done to be improved Responsibility delegated to junior KAM in Q4 	
		<div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 5px; display: inline-block;"> <p>Copy from the last PD form or job description</p> </div>	
2. Review personal objectives including those linked to development			
	Objectives and measurable targets	Comments	Realization of objectives
Objective	Turnover selected D10 customers	Due to the international lost of one customer.	<input type="checkbox"/> Met <input checked="" type="checkbox"/> Partially met <input type="checkbox"/> Did not meet
Target	425 mio. CZK		
Objective	Overdues in B2C		<input checked="" type="checkbox"/> Met <input type="checkbox"/> Partially met <input type="checkbox"/> Did not meet
Target	max 5%		
Objective			<input type="checkbox"/> Met <input type="checkbox"/> Partially met <input type="checkbox"/> Did not meet
Target			
Objective			<input type="checkbox"/> Met <input type="checkbox"/> Partially met <input type="checkbox"/> Did not meet
Target			
Objective			<input type="checkbox"/> Met <input type="checkbox"/> Partially met <input type="checkbox"/> Did not meet
Target			
Total percentage or number of points achieved (if applicable)			

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

3. Review Values

Definition of the Value ratings	
Excels	Demonstrates the expected behavior at an exceptional level, acts as a role model.
Exceeds	Exceeds in demonstrating the expected behavior.
Fully meets	Effectively demonstrates the expected behavior.
Partially meets	Partially demonstrates the expected behavior.
Requires action	Fails to demonstrate the expected behavior.

<p>Delight customers <i>We delight our customers by anticipating and exceeding expectations, thereby creating sustainable market leadership</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Understand in detail how your work meets the customers' needs Think from the customers' point of view to improve products, services and processes Maintain two-way communication with customers Always seek ways to improve customer satisfaction 	<p>Comments on demonstrated behavior and suggestions for improvement</p> <p>SAP - looking for the best way of working in the new system for each customer, cust.1 - forecasting, cust.2 - X- mass deliveries to central stock, cust.3 - direct deliveries</p>	<p>Rating is filled in by your manager, you only give your inputs and examples</p> <p><input type="checkbox"/> Fully meets <input type="checkbox"/> Partially meets <input type="checkbox"/> Requires action</p>
<p>Deliver on commitments <i>We pursue business excellence, being rigorous in delivering on our commitments</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Work to mutually agree on commitments with clear and measurable standards Do what you promised to do, on time Keep people informed about progress 	<p>Comments on demonstrated behavior and suggestions for improvement</p> <p>Daily information about deliveries - cust.4 model replacement of undelivered action</p>	<p>Rating</p> <p><input type="checkbox"/> Excels <input type="checkbox"/> Exceeds <input type="checkbox"/> Fully meets <input type="checkbox"/> Partially meets <input type="checkbox"/> Requires action</p>
<p>Develop people <i>We inspire and enable each other to use our creativity and entrepreneurial flair, and to maximize our potential</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Be courageous to take on new challenges or learn new skills Openly receive feedback and constructively give candid and timely feedback Help others find solutions for themselves by listening, questioning, and exploring options together Be open to new ways of doing things 	<p>Comments on demonstrated behavior and suggestions for improvement</p> <p>Co-operation with colleagues in learning new software - C.C. and SAP - information exchange</p>	<p>Rating</p> <p><input type="checkbox"/> Excels <input type="checkbox"/> Exceeds <input type="checkbox"/> Fully meets <input type="checkbox"/> Partially meets <input type="checkbox"/> Requires action</p>
<p>Depend on each other <i>We work as 'One company' in an environment of transparency and trust to mobilize our collective competence and that of our business partners</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Seek to understand, acknowledge, and build on others' ideas Help others and ask for support to deliver Value Put overall business objectives ahead of your own interests Consistently be open and respectful in all communications 	<p>Comments on demonstrated behavior and suggestions for improvement</p> <p>Visits to order desk reciprocal information about our work demands, close cooperation with other KAM on leaflet actions</p>	<p>Rating</p> <p><input type="checkbox"/> Excels <input type="checkbox"/> Exceeds <input type="checkbox"/> Fully meets <input type="checkbox"/> Partially meets <input type="checkbox"/> Requires action</p>

4. Summary of evaluation

What went well	What could be improved
<ul style="list-style-type: none"> New customer relationship approach improved notably turnover by current customers and helped to promote our brand by potential customers. 	<ul style="list-style-type: none"> We faced real troubles with deliveries at the beginning of the year. I had to spend a lot of time to keep good relationships with our key accounts.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nároční 2600/9a, 158 00 Praha 5

Performance-value rating

<input type="checkbox"/> Excels Made an exceptional contribution beyond area of responsibility, exceeded all performance objectives, and excelled in demonstrating our Values	<input type="checkbox"/> Exceeds Contributed significantly within area of responsibility, met and often exceeded performance objectives exceeding expectations in demonstrating our Values	<input type="checkbox"/> Fully meets Fully met responsibilities and objectives and effectively demonstrated our Values. Overall is perceived as a valued performer	<input type="checkbox"/> Partially meets Met many, but not all responsibilities and objectives and/or partially demonstrated our Values. Supporting action may be needed	<input type="checkbox"/> Requires action Generally failed to meet responsibilities and objectives and/or failed to demonstrate our Values. Firm action is required
---	--	--	--	--

Manager's comments

Fills in your manager

Promotability rating

<input type="checkbox"/> Fast track Demonstrates the ability to operate at least two corporate grades higher within a limited period of time*. Quickly expands competence, gaining depth and breadth. Demonstrates competencies well beyond what is required in current role.	<input type="checkbox"/> Growth path Demonstrates the ability to operate one corporate grade higher within a limited period of time*. Expands competence, gaining depth and breadth. Demonstrates competencies beyond what is required in current role.	<input type="checkbox"/> Well placed Placed in appropriate corporate grade for now and a limited period of time* or placed in final corporate grade. Developing in current role.
---	---	--

Manager's comments

* "limited period of time" depends on corporate grade of employee:

	Grade 60 or below	Grade 70 or above
Fast track	3-4 years	4-5 years
Growth path	1-2 years	2-3 years
Well placed	1-2 years	2-3 years

5. Employee comments related to overall performance

Performance plan

6. Identify main responsibilities / activities

Key areas of responsibility

- Maximizes the customer P&L (Margin/ Prod Mix/ Cost to Serve) per key account through an BP
- Innovative tools as Category Management, CIC, CIS
- Gives structured feedback and conclusions from customers to business management which are relevant for the future
- Commercially and responsible for the partnership with the account
- Executes margin and pricing policies, protects the brand, supports innovative products / services and ensures customer intimacy
- Manages the support & sales force to meet customer needs
- Participation in the creation / implementation of activities, to achieve optimal results in TO, and price stability
- Positions new concepts and tools in agreement with marketing ensuring an added value relationship with the account
- Responsible for accurate bottom up Account Sales plan

For the next year - could be the same if you have the same

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

7. Identify 'SMART' objectives

Objectives	Measurable performance target	% or points distribution (if applicable)
Turnover selected G10 customers	425 mil. CZK	
Overdues in B2C	max 4%	
Total percentage or number of points		

Development review

8. Progress on development objectives

Objective	Activity	Status/progress
<ul style="list-style-type: none"> KAM structure implementation 	<ul style="list-style-type: none"> Training and one-to-one coaching of our sales reps - identification of these who have potential to grow to KAM position, recruitment of new KAMs to team (with help of HR) 	<ul style="list-style-type: none"> Still in progress
<ul style="list-style-type: none"> Reach AB assessment score 450 	<ul style="list-style-type: none"> Analyses of current status, check of all AB procedures and identification of weak points with help of external quality consultant, F&A and HR. 	<ul style="list-style-type: none"> Reached 480 points

Comments

Copy from the last PD form

Development plan

9. Identify strengths and development needs

Strengths	Development needs
<p>Phrase personal strengths in terms of knowledge, skills and competencies. These might result from the performance review.</p> <ul style="list-style-type: none"> Strongly customer oriented. Analytical skills, good time management. 	<p>Identify the most critical development needs. These might result from differences between required and demonstrated levels of knowledge, skills and competencies and from the performance review.</p> <ul style="list-style-type: none"> Still more practice in Leadership needed. Focus on Coaching and Encouraging people to proactivity and bringing added value to company.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

10. Identify development objectives and activities

Objective	Activity
Identify knowledge, skills and competencies to be developed.	Identify what to do, how and when, and who will be involved. This can include project assignments, on-the-job training or courses.
Reach level 2 of competence Develops self and others.	Training in "Influencing skills" to learn how to identify sources needed to influence and inspire others to achieve. Practice coaching style in leading the team individual focused on identified young potentials.
Reach level 2 of Competency Inspires Commitment.	Team Competencies Gap Analysis to be finalised, actions defined, e.g. trainings, Team Competency to be finalised and follow-up activities to be finalised individual goals.
Reach level upper-intermediate in English	English language classes on weekly basis, regular e-learning

Planned objective should be: Specific Measurable Achievable Relevant Time related

11. My career aspirations – longer-term ambition in terms of next steps or assignments

Sales position on Cluster/Regional level.

Should be based on your competencies and potential career progression (does not reflect availability of next-level job)

12. My mobility

Global Regional Local Not mobile

Restrictions on location

13. Career scenarios

Fills in your Manager

14. Employee comments related to overall development

Overall comments

none

Signature

Employee	Manager	Next level manager
Date	Date	Date

The signed copy should be sent to the HR manager of the employee