

Spokojenost zaměstnanců ve výrobním oddělení nadnárodní společnosti

Bakalářská práce

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

Podniková ekonomika

Autor práce:

David Marx

Vedoucí práce:

doc. Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D.

Katedra podnikové ekonomiky a managementu





Zadání bakalářské práce

Spokojenost zaměstnanců ve výrobním oddělení nadnárodní společnosti

Jméno a příjmení: **David Marx**
Osobní číslo: E18000171
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika
Zadávací katedra: Katedra podnikové ekonomiky a managementu
Akademický rok: **2020/2021**

Zásady pro vypracování:

1. Teoretická východiska v oblasti péče o zaměstnance.
2. Charakteristika jednotlivých faktorů ovlivňujících spokojenost zaměstnanců.
3. Představení nadnárodní společnosti a analýza oblasti péče o zaměstnance ve výrobním oddělení vybrané společnosti.
4. Dotazníkové šetření v oblasti spokojenosti ve vybraném oddělení a vyhodnocení výsledků.
5. Formulace návrhů na zlepšení spokojenosti zaměstnanců ve výrobním oddělení vybrané společnosti.

Konzultant: Veronika Knoblochová, vedoucí personálního oddělení, Schurter s.r.o.

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy:
Forma zpracování práce:
Jazyk práce:

30 normostran
tištěná/elektronická
Čeština



Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Taylor STEPHEN, 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BEARDWELL, Julie a Amanda THOMPSON, 2017. *Human resources management*. 8. vydání. Pearson education. ISBN 9781292119564.
- HORVÁTOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČAPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Management Press. ISBN 9788072614301.
- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. vydání. Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK, 2017. *Lidské zdroje a personální management*. Academia. ISBN 978-80-200-2773-3.
- PROQUEST. 2020. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2020-09-03]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>

Vedoucí práce:

doc. Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D.
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání práce:

1. listopadu 2020

Předpokládaný termín odevzdání: 31. srpna 2022

Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.
děkan

L.S.

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2020

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Jsem si vědom toho, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má bakalářská práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědom následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

2. května 2021

David Marx

Anotace

Bakalářská práce se zabývá oblastí spokojenosti zaměstnanců ve výrobním oddělení společnosti Z. Cílem práce je na základě vytvořeného dotazníkového šetření analyzovat jednotlivé oblasti, které ovlivňují spokojenost zaměstnanců, a zároveň uvést návrhy na zlepšení aktuální situace, která je velmi ovlivněna pandemií covid-19. Teoretická část definuje základní faktory z oblasti řízení lidských zdrojů. Teoretické poznatky jsou následně uplatňovány v praktické části při analýze spokojenosti zaměstnanců, zejména v popisu jednotlivých faktorů, které spokojenost ovlivňují. Závěrem jsou představeny jednotlivé návrhy, a to zejména pro oblast normování práce. Tento problém je pro společnost nejzásadnější, neboť má vysoký vliv na fluktuaci zaměstnanců.

Klíčová slova

angažovanost, atraktivita, benefity, firemní kultura, normování práce, odměňování, pracovní náplň, vedení, work–life balance, řízení lidských zdrojů

Annotation

Employee satisfaction in the production department of a multinational company

The bachelor's thesis deals with the topic of employee satisfaction in the production department of the company Z. The aim of the thesis is to analyze the individual areas that affect employee satisfaction, and to make suggestions for improving the current situation, which is greatly affected by the covid-19 pandemic. The theoretical part defines the basic factors in the field of human resource management. All theoretical knowledge is applied in the analysis of employee satisfaction, especially in the description of individual factors that affect satisfaction. Finally, the individual proposals are described in more detail, especially in the field of standardization of work. This problem is the most fundamental for the company, as it has a high impact on employee turnover.

Key words

attractiveness, benefits, corporate culture, engagement, human resources management, job description, remuneration, leadership, work-life balance, work standardization

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval paní doc. Ing. Kateřině Maršíkové, Ph.D. za její odborné rady a ochotu, které velice přispěly ke vzniku této práce. Dále bych rád poděkoval vedení společnosti Z za možnost zpracování této bakalářské práce a poskytnutí svého času a informací, které mi věnovali.

Obsah

Seznam obrázků	13
Seznam tabulek	14
Seznam zkratk	15
Úvod.....	16
1 Řízení lidských zdrojů.....	17
1.1 Řízení lidského kapitálu	17
1.2 Péče o zaměstnance	18
2 Spokojenost zaměstnanců	20
2.1 Faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců.....	20
2.2 Pracovní náplň	21
2.2.1 Normování práce	21
2.3 Work–life balance.....	23
2.4 Pracovní prostředí.....	24
2.5 Angažovanost	26
2.6 Vedení.....	27
2.7 Odměňování	28
2.7.1 Zaměstnanecké výhody	29
2.8 Firemní kultura	31
2.8.1 Atraktivita a značka zaměstnavatele	32
2.9 Motivace	32
3 Analýza spokojenosti zaměstnanců společnosti Z	34
3.1 Pracovní prostředí výrobního oddělení společnosti Z	35
3.2 Work–life balance ve společnosti Z	37
3.3 Pracovní náplň a normování práce ve společnosti Z	37
3.4 Zaměstnanecké výhody společnosti Z.....	38

3.4.1	Penzijní připojištění.....	38
3.4.2	Stravování.....	39
3.4.3	Flexibilní pracovní doba.....	39
3.4.4	5 týdnů dovolené	40
3.4.5	Roční prémie	40
3.4.6	Jazykové kurzy	41
4	Zjišťování spokojenosti zaměstnanců	42
4.1	Dotazníkové šetření	43
4.2	Vyhodnocení dotazníkového šetření	44
4.2.1	Podmínky práce.....	45
4.2.2	Firemní kultura	47
4.2.3	Vedení	49
4.2.4	Podpora zaměstnanců	51
4.2.5	Osobní hodnocení.....	53
4.2.6	Shrnutí zjištěných výsledků	54
5	Doporučení	56
	Závěr	60
	Seznam použité literatury.....	61
	Seznam příloh.....	64

Seznam obrázků

<i>Obrázek 1: Schéma lidského kapitálu</i>	18
<i>Obrázek 2: Výpočet normy času</i>	22
<i>Obrázek 3: Normy spotřeby práce.....</i>	22
<i>Obrázek 4: Model celkové odměny.....</i>	28
<i>Obrázek 5: Žebříček nejčastějších benefitů v ČR v roce 2019</i>	30
<i>Obrázek 6: Základní rozdělení motivace.....</i>	33
<i>Obrázek 7: Organizační struktura společnosti Z</i>	35
<i>Obrázek 8: Ukázka dotazníkového šetření z oblasti Práce</i>	43
<i>Obrázek 9: Přehled odpovědí z oblasti podmínky práce</i>	47
<i>Obrázek 10: Přehled odpovědí z oblasti firemní kultura</i>	49
<i>Obrázek 11: Přehled odpovědí z oblasti vedení</i>	50
<i>Obrázek 12: Přehled odpovědí z oblasti podpora zaměstnanců</i>	52
<i>Obrázek 13: Přehled odpovědí z oblasti osobní hodnocení</i>	53
<i>Obrázek 14: Seznam okruhů pro zlepšení spokojenosti zaměstnanců ve společnosti Z.....</i>	56

Seznam tabulek

<i>Tabulka 1: Shrnutí zjištěných výsledků z dotazníkového šetření</i>	<i>55</i>
---	-----------

Seznam použitých zkratk

MTM Methods-time measurement

Úvod

Spokojenost zaměstnanců je jedním z hlavních pilířů společnosti a stává se stále důležitější součástí personálních aktivit. Již dlouho je prokázána součinnost spokojenosti a výkonnosti, čili toto téma musí brát každá společnost na vědomí. Spokojení zaměstnanci mají nejen vyšší výkonnost, ale také vyšší míru zodpovědnosti a celkově produktivity práce. Na druhou stranu nespokojení zaměstnanci se často obracejí k možnosti opuštění pracovního místa, a právě tato zvýšená fluktuace zaměstnanců je pro společnosti nežádoucí.

Bakalářská práce si klade za cíl na základě vytvořeného dotazníkového šetření zjistit aktuální spokojenost zaměstnanců v nově vzniklém výrobním oddělení společnosti Z a provést podrobnější analýzu jednotlivých oblastí dle přání společnosti. Na základě zjištěných výsledků byla navržena určitá řešení, která povedou k zlepšení aktuální situace.

Volba tohoto tématu byla ovlivněna potřebou společnosti provést analýzu spokojenosti z důvodu vědomí o problémech v určitých oblastech a také z důvodu zrychlené adaptace na nově vzniklé výrobní oddělení. Dalším důvodem byla autorova dlouhodobá spolupráce se společností, a to nejen na úrovni řízení lidských zdrojů, ale celkově v oblasti vnitropodnikových aktivit.

Práce samotná je rozdělena do pěti hlavních kapitol. První dvě kapitoly se věnují teoretickému pojetí, ve kterém jsou zprvu popsány obecné prvky z oblasti řízení lidských zdrojů a posléze jsou zde podrobně rozebrány jednotlivé faktory, které ovlivňují spokojenost zaměstnanců. Další kapitoly se zaměřují na praktickou stránku ohledně spokojenosti a korespondují s teoretickými východiskem z předchozí části práce. Nejdříve je v krátkosti představena společnost ve spojení s analýzou aktuálního stavu. Další část se zabývá faktory, které ovlivňují celkovou spokojenost zaměstnanců ve společnosti. Následuje kapitola zaměřená na analýzu výsledků dotazníkového šetření a s tím spojená část interpretace výsledků s návrhy řešení. V této části jsou podrobně vyhodnoceny všechny oblasti dotazníkového šetření pomocí kvantitativních metod. Mezi tyto oblasti patří podmínky práce, firemní kultura, vedení, podpora zaměstnanců a osobní hodnocení zaměstnanců. Na konci dotazníkového šetření jsou uvedeny jednotlivé návrhy na zlepšení aktuální situace ohledně spokojenosti zaměstnanců, a tyto návrhy budou také předloženy vedení společnosti.

1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů v sobě zahrnuje vše, co se týká člověka v pracovním procesu. Zejména se jedná o jeho získávání, formování, využívání, organizování a celkově propojování jeho schopností k dosažení optimálního pracovního výkonu a jeho osobního uspokojení z vykonané práce (Duda, 2008).

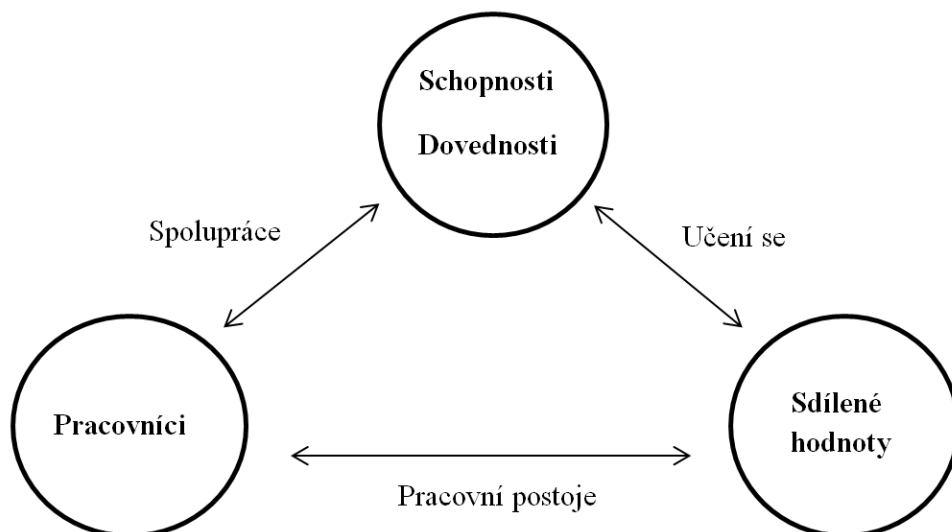
Lidské zdroje jsou velmi úzce spojeny s ostatními zdroji, které jsou zapotřebí k zajištění správného fungování podniku. Musí zde existovat synergický efekt mezi těmito zdroji, ale právě úloha řízení lidských zdrojů je tím nejdůležitějším faktorem. Lidské zdroje jsou tím nejcennějším a zároveň v rozvinutých tržních ekonomikách zpravidla i tím nejdražším zdrojem, který zabezpečuje plynulý chod podniku a konkurenceschopnost na trhu. Při zaměření na jednotlivé oblasti podnikového řízení nejde ani tak o řízení samotné, jako spíše o řízení lidí zajišťujících tuto oblast a plnění daných úkolů (Beardwell, 2017).

Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je zajištění výkonnosti podniku a zabezpečení neustálého zlepšování. Tyto úkoly úzce souvisejí i s ostatními zdroji v podniku, ale lidské zdroje se zaměřují na neustálé zkvalitňování pracovních schopností a jejich rozvoj. Toto pojetí je zásadní, neboť lidské zdroje rozhodují o využívání dalších zdrojů, jako například materiálních, informačních či finančních. Nefungující či špatně vedené lidské zdroje mohou mít za následek ztrátu výkonnosti a úpadek podniku (Kleibl, 2001).

1.1 Řízení lidského kapitálu

Lidský kapitál jako takový tvoří zejména znalosti, dovednosti a schopnosti lidí pracujících v organizaci. Každý jedinec v organizaci je schopen zpracovávat informace a reagovat na ně tak, aby byl schopen učinit rozhodnutí nebo například vyjádřit své pocity a chovat se určitým způsobem. Lidský kapitál je vytvářen individualitami osobností a jejich schopnostmi, které povedou ke zvýšení hodnot podniku. Dále dodává organizaci její osobitý charakter. Počínání jednotlivců v organizaci značně ovlivňuje chod společnosti (Wright, 2011).

Lidský kapitál je hlavní složkou intelektuálního kapitálu, který přímo definuje toky znalostí, které má organizace k dispozici. Pojem intelektuální kapitál zastřešuje definici pojmu lidský kapitál (Armstrong, 2015).



Obrázek 1: Schéma lidského kapitálu

Zdroj: vlastní zpracování dle (Koubek, 2015)

Lidský kapitál se v poslední době stále více stává jedním z nejdůležitějších bohatství společnosti. Lidé v dnešní době už nejsou chápáni jako určitá nákladová položka, nýbrž jako aktivum společnosti, do kterého je potřeba investovat. Investováním do lidského kapitálu se rozumí zejména jejich kvalifikace a tímto aspektem se vytváří schéma lidského kapitálu (viz obrázek 1). Pro společnost je často obtížné tuto investici realizovat, neboť zde není přítomnost žádného hmotného aspektu, nýbrž pouze intelektuálního. Efektem investice do intelektuálního kapitálu je zvýšení efektivity a výkonnosti pracovníků, jejich kreativity a angažovanosti. Každý pracovník se také může sám vzdělávat a investovat čas do rozšíření svých znalostí. Tato investice přináší pravděpodobnost vyššího výdělku, zvýšenou pracovní spokojenost a perspektivní kariérní růst (Koubek, 2015).

1.2 Péče o zaměstnance

V dnešní době si zaměstnavatelé stále více uvědomují význam schopností zaměstnanců a jejich spokojenosti vzhledem k zaměstnavateli, a proto se je snaží podporovat a věnovat jim náležitou péči. V oblasti péče o zaměstnance neexistuje jednoznačně vymezená definice a kvůli rozdílným zvyklostem se definice velmi liší. Jedná se o nedílnou součást strategie podniku, která je mezi potencionálními pracovníky používaná k porovnávání různých organizací (Koubek, 2015). Zjednodušeně se dá péče o zaměstnance rozdělit do tří skupin:

- **Povinná péče** – tato péče je ustanovena zákony dané země a zaměstnavatelé se tímto musí řídit. Dále je upravována předpisy a kolektivními smlouvami vyšší, nadpodnikové úrovně.
- **Smluvní péče** – je dána kolektivními smlouvami, které jsou individuálně uzavírány v rámci organizace nebo pracovním řádem organizace.
- **Dobrovolná péče** – tato péče je výrazem personální politiky zaměstnavatele. Zaměstnavatelé se snaží o co nejlepší pojetí dobrovolné péče kvůli získání konkurenční výhody na trhu práce.

Péče o zaměstnance je úzce spojena s faktory, které ji ovlivňují, a absence či nedostatečná zainteresovanost do těchto faktorů může značně zkomplikovat péči o zaměstnance, a tím i jejich celkovou spokojenost.

2 Spokojenost zaměstnanců

Zabezpečování spokojenosti zaměstnanců velmi úzce souvisí s řadou aspektů, které se vyskytují v dané organizaci. Jedná se především o vytváření pracovního prostředí, pracovní náplně, chování a rozhodování manažerů, work–life balance, poskytování služeb jednotlivcům a mnoho dalších odvětví. Otázka spokojenosti či pohody zaměstnanců by měla být ve většině organizací na prvním místě (Mužík, 2017).

Spokojenost může být interpretována různými způsoby. První z nich je vnímání spokojenosti jako popis stavu. Zjednodušeně se dá tento stav vyjádřit přímou úměrou, čili čím větší je spokojenost, tím lépe se společnost stará o své pracovníky. Druhý způsob je chápán jako hnací či efektivní síla organizace. Jednou z podmínek tohoto způsobu je efektivní využívání pracovního potenciálu. Spokojenost je poté vnímána jako uspokojení ze smysluplné práce či radost z vlastního uplatnění. Poslední způsob chápe spokojenost jako překážku ve výkonu. Člověk může být uspokojen z již malých a nízkých cílů, a právě toto uspokojení může vést k nízké motivovanosti a být bráno jako brzda žádoucího pracovního výkonu. Někteří pracovníci jsou spokojeni se svojí nenáročnou prací a nejsou nijak inspirováni k větší oddanosti k práci neboli angažovanosti. Toto může být zapříčiněno povahou osobnosti či nepřiměřeným pracovním zatížením ze strany zaměstnavatele (Horvátová, 2016).

2.1 Faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců

Spokojenost zaměstnanců je nedílnou součástí hodnot společností a na toto odvětví se klade čím dál tím větší důraz. K dosažení vysoké úrovně spokojenosti je zapotřebí sledovat mnoho faktorů, které na ni působí, a zároveň mít snahu o realizaci potřebných změn a naslouchání potřebám pracovníků. Mezi tyto faktory patří zejména:

- pracovní náplň,
- work–life balance,
- pracovní prostředí,
- zapojování zaměstnanců (angažovanost),
- vedení,
- odměňování,
- firemní kultura – atraktivita,
- motivace.

2.2 Pracovní náplň

Pracovní náplň je nedílnou součástí každodenního života každého zaměstnance. Zahrnuje v sobě veškeré úkoly, povinnosti a činnosti, které daný pracovník vykonává. Výkon dané práce by měl odpovídat profesním zájmům a neměl by značně překračovat, či naopak podhodnocovat zaměstnancovy znalosti a schopnosti. Spokojenost zaměstnanců spočívá v jasném definování a dodržování pracovní náplně.

2.2.1 Normování práce

Normování práce je jedním ze základních ustanovení, se kterými se setkáváme zejména ve výrobních podnicích, a stává se hlavní součástí náplně práce. Jedná se o komplex činností, které definují, jak se má práce vykonávat, jaká má být kvalifikace a kolik je zapotřebí živé práce, a to jak z ekonomického, tak i z technického hlediska. Úkolem normování je nalezení efektivního využití jak věcného, tak časového aspektu procesu výroby. Normování je úzce spojeno s organizační strukturou a je prováděno za účelem získání co nejekonomičtějších podmínek na pracovišti (Lhotský, 2005).

Nejvíce používané jsou výkonové normy. Tyto normy obsahují časový normativ, čili určitý ukazatel, který vyjadřuje jednotlivé dílčí části procesu (úsek operace, pohyb, úkon). Díky těmto částem jsme schopni vytvořit danou výkonovou normu. Když výkonová norma přímo obsahuje množství spotřebovaného času, jedná se o časovou normu, a když obsahuje množství, které je vyjádřeno v jednotkách (kusů, dokumentů), jedná se o normu množství. Tyto výkonové normy jsou později zohledněny určitými procentními srážkami nebo přírážkami dle platných pracovních podmínek (Dvořáková, 2007).

Výrobní oddělení se z větší části zaměřuje na obsluhu strojních zařízení a manipulaci s komponenty, proto je důležité stanovit normu spotřeby práce. Tato norma spotřeby práce v sobě zahrnuje množství dílčích kroků, které je potřeba nejprve stanovit, popřípadě změřit. Nejdůležitější částí je stanovení výkonové normy, kde hlavní dominanci určují normy času a množství, čili kolik má pracovník zhotovit kusů za jednotku času (Landa, 2019). Tento vztah se dá poměrně snadno vypočítat dle obrázku 2.

$$t = t_1 + t_2 + t_3$$

tnorma času

t₁.....čas práce

t₂.....čas obecně nutných přestávek

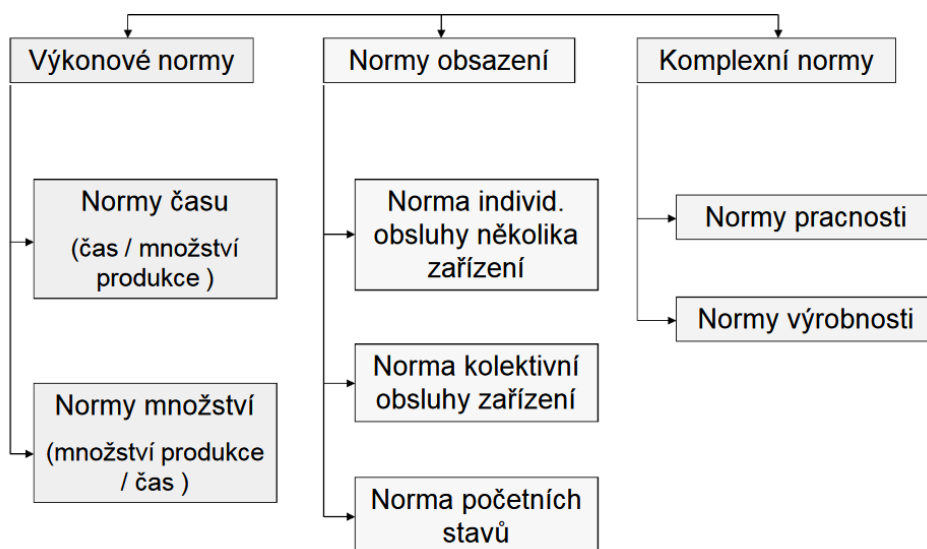
t₃.....čas podmíněčně nutných přestávek

Obrázek 2: Výpočet normy času

Zdroj: (Landa, 2019)

Důležitou roli hraje také správná metoda časové studie pro získání adekvátních dílčích výsledků. Tato časová studie musí být dlouhodobá a provedena specialistou na tuto problematiku. Dále je nutné také započítat normy obsazení. Tyto normy jsou specifické z důvodu stanovení počtu pracovníků, kterých je potřeba na obsluhu jednoho stroje. Přesněji je tato norma nazvána jako norma individuální obsluhy několika zařízení. Norma obsazení v sobě zahrnuje také ještě normu kolektivní obsluhy zařízení a normu početních stavů, ale nejdůležitější je stanovit prostý počet pracovníků na obsluhu pracovní operace.

Normy spotřeby práce



Obrázek 3: Normy spotřeby práce

Zdroj: (Landa, 2019)

Poslední částí jsou tzv. komplexní normy. Tyto normy v sobě zahrnují normy pracnosti a výrobnosti. Jsou velmi těžko měřitelné a k určení této normy je potřeba odborník z praxe, který dokáže tyto normy vyhodnotit, či popřípadě se tyto normy dají zjistit přímo od výrobce strojního zařízení, který přesně tyto normy udává (Landa, 2019).

Vytváření norem může být zvláště pro začínající výrobní podniky velmi složité, ale jejich správné nastavení je velice důležité. Tvorba norem musí být již od počátku brána jako sounáležitost mezi efektivním využitím pracovního procesu a využitím lidského faktoru. Nežádoucím efektem špatně nastavené normy může být ztráta motivovanosti zaměstnanců, neboť nebudou schopni plnit danou normu i přes vysokou snahu. Tím může být zapříčiněna vysoká fluktuace zaměstnanců a celková nespokojenost. Na druhou stranu podhodnocení dané normy má za následek neefektivní využívání pracovního času a dochází k degradaci požadovaného pracovního výkonu a mzdovým ztrátám. Z toho vyplývá, že určení, čeho je zaměstnanec schopen v rámci pracovní doby, je velmi složité. Aby mohlo být v praxi normování zcela účinné, je zapotřebí přizpůsobit se potřebám daného pracovníka.

Cílem normování práce je zajištění vyšší výkonosti podniku s ohledem na optimální požadavky na zaměstnance, zefektivnění výrobního procesu a lepší využití pracovního času. Celý proces normování je náročný a zabere mnoho času na nalezení správné optimalizace. Nezbytnost nalezení ideální normy je však nedílnou součástí organizace práce a má významný vliv jak na výkonnost podniku, tak na spokojenost zaměstnanců.

2.3 Work–life balance

Work–life balance v překladu znamená rovnováha mezi pracovním a osobním životem. Jedná se o nalezení určitého kompromisu mezi pracovním a soukromým životem. Špatně nastavený work–life balance vychází z předpokladu nedostatečné organizace činností a neodhadnutí primárnosti jednotlivých aktivit. Je zde velký rozpor napříč generacemi a nelze jednoznačně určit přesnou míru sladění.

Nové studie pracují s pojmem Life leadership, tzn. *žít podle sebe*. Tento pojem je spojen s filozofií vlastního ukotvení času a jeho efektivního využití, přičemž nejde pouze o přerozdělování papírů na pracovním stole, ale o řízení času sebe samého a získávání kontroly nad vlastním časem a životem. V dnešní moderní době stále narůstá popularita výkonu práce, která nás naplňuje, ale zabírá čím dál tím větší část života. Z tohoto důvodu se manažeři organizací snaží zavádět různá výhodná opatření k zajištění rovnováhy mezi

pracovním a soukromým životem. Mezi tyto benefity patří flexibilita pracovní doby, firemní mateřské školky, příspěvky na kulturní akce, částečný úvazek či poukázky do fitness center apod. Cílem vyrovnávání těchto dvou aspektů je docílení existence vzrušujícího a naplňujícího života nesouvisajícího s prací. Ignorance vyrovnanosti pracovního a soukromého života má za následek nejen dopad na zdraví a životní styl, ale také na ziskovost společnosti. Pracovníci, kteří jsou na této úrovni nespokojeni, bývají často ve stresu nebo pod tlakem a jejich efektivita práce kolísá a neodpovídá očekáváním organizace (Seiwert, 2011).

2.4 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí je nedílnou součástí každého výrobního podniku. Zajištění pracovního prostředí je nezbytné pro správný průběh pracovního procesu. Jedná se o souhrn veškerých materiálních podmínek pracovní činnosti (materiál, suroviny, stroje, ochranné pomůcky, vybavení), a zároveň dalších podmínek napříč organizací (technologie, organizace práce), které dohromady vytváří prostorové, fyzikální, chemické, biologické a sociálně psychologické faktory ovlivňující pracovníka v průběhu pracovního procesu. Právě tyto faktory mají dopad na pracovní spokojenost, výkon a zdraví (Koubek, 2015).

Mezi základní faktory, které přímo ovlivňují pracovní prostředí, patří zejména prostorové řešení pracoviště, fyzikální faktory práce a sociálně psychologické podmínky práce.

Prostorové uspořádání pracoviště musí být jasně vymezené a mělo by být přizpůsobeno každému pracovníkovi individuálně. Nesprávné prostorové rozvržení má za následek zbytečné pohyby pracovníků či plýtvání pracovní plochy (Koubek, 2015). Mezi základní aspekty, které je nutné pracovníkovi zajistit, patří:

- **Optimální pracovní poloha** – pracovník by měl mít k dispozici takové vybavení, aby byl schopen si svou pracovní polohu přizpůsobit pracovní operaci.
- **Optimální zorné podmínky pro práci.**
- **Vhodná výška pracovní plochy** – tato výška by měla být přizpůsobena proporcím pracovníka. Nejvhodnější je mít variabilně nastavitelnou výšku pracovní plochy.
- **Optimální pohybové prostory** – základem tohoto aspektu je, aby si pracovníci navzájem nepřekáželi a zároveň se nerušili. Cílem je zajištění maximální ekonomičnosti.

- **Bezproblémový přístup na pracoviště** – jedná se zejména o zabezpečení přístupových cest bez přítomnosti jakýchkoliv překážek (Armstrong, 2015).

Fyzikální faktory práce bývají měřitelné a z pohledu bezpečnosti a ochrany zdraví jsou upraveny hygienickými předpisy a normami. Mají vliv nejenom na pracovní výkon, ale také na zdravotní stav pracovníků. Mezi hlavní aspekty, které se zabývají fyzikálními faktory, patří:

- **Barevná úprava pracoviště** – jedná se o rozložení a úpravu barev na pracovišti, které mají určité funkce. Mezi tyto funkce barevné úpravy můžeme zařadit funkci bezpečnostní (označení, signalizace nebezpečí), orientační, psychologickou (ovlivnění psychiky pomocí barev) a estetickou (Šikýř, 2014).
- **Osvětlení** – nerovnoměrná osvětlenost snižuje zrakovou pohodu a zároveň pracovní výkon. Osvětlení musí odpovídat platné legislativě a normovaným podmínkám dle české technické normy. Nejžádanější je osvětlení denním světlem, které je pro pracovníka přirozené. Ve výrobních podnicích se velmi často uplatňuje sdružené osvětlení, čili vyvážená kombinace umělého osvětlení s denním (Šikýř, 014).
- **Hluk** – je vytvářen zvukem, který má nepříjemný, rušivý nebo škodlivý dopad na člověka. Nepříjemný hluk ovlivňuje emoční stránku pracovníka a ubírá mu na motivovanosti. Rušivý hluk má za následek zvýšení pracovní zátěže a negativně ovlivňuje výkonnost. Škodlivý hluk zhoršuje zdravotní stav. Při delším působení zasahuje i nervovou soustavu a omezuje imunitní odolnost pracovníka (Koubek, 2015)
- **Mikroklimatické podmínky** – zjednodušeně se dá tento aspekt nazvat jako tepelná rovnováha. Jednotlivé faktory, jako jsou teplota vzduchu, vlhkost na pracovišti a proudění vzduchu, velmi ovlivňují tepelnou rovnováhu. Dle druhu výkonu práce je zajištění této rovnováhy občas složité, proto by organizace měla přihlížet k podmínkám na pracovišti a snažit se je co nejvíce přizpůsobit potřebám pracovníků. S tímto faktorem úzce souvisí také zabezpečování dostatečného

vyměňování vzduchu. Větrání musí být pravidelné a je potřeba kontrolovat, zda je na pracovišti dostatečné množství vzduchu (Dvořáková, 2012)

Posledním z faktorů ovlivňujících pracovní prostředí jsou sociálně psychologické podmínky práce. Tyto podmínky se zabývají otázkou, zda člověk pracuje v neustálém kontaktu s dalšími pracovníky, nebo zda pracuje izolovaně. Při fyzické práci není přítomnost dalších pracovníků problémem, zato při duševní práci je zapotřebí větší soustředěnost a nepřítomnost dalších lidí. Ve výrobním oddělení je vytvářen velký tlak na fyzickou práci. Kontakt s ostatními pracovníky je zde na denním pořádku. Nezbytností je vytvářet dobré mezilidské vztahy na pracovišti a správnou společenskou atmosféru, která se dále přenáší i do výkonu práce (Koubek, 2015).

2.5 Angažovanost

Slovo angažovanost zjednodušeně znamená, jak moc jsou lidé oddáni své práci, jak moc jsou motivováni a spokojeni s prací. Jedná se tedy o přeměnu potenciálu pracovníků na výkon pracovníků, a tím pádem i na organizační úspěch. Angažovanost se často spojuje přímo s angažovaností v práci, čili ve vztahu člověka k vykonané práci. Když pracovníci přistupují k práci s nadšením a motivací, je poté dosahováno vysokého výkonu (Storey, 2009). Angažovanost je úzce spojena s pojmy oddanost, motivovanost a pracovní spokojenost. Tyto tři složky se navzájem prolínají a jejich spojením vzniká angažovanost.

Každý pracovník potřebuje jasně daná pravidla a opatření, která budou hnací silou angažovanosti. Pochopení těchto opatření má za následek individuální zvyšování angažovanosti každého jedince, což je žádoucí efekt organizace. Mezi faktory, které zvyšují angažovanost zaměstnanců, patří podnětnost práce, zpětná vazba, odměňování a uznání (Armstrong, 2015).

Podnětnost práce je velmi důležitá z hlediska motivovanosti. Práce by měla být zajímavá, zábavná, ale i odpovědná a náročná. Tyto aspekty vytváří příležitosti k osobnímu růstu, a právě rozmanitost práce využívá skutečný potenciál pracovníka. Součástí podnětnosti práce je také autonomie práce, která se zaměřuje na volnost a nezávislost pracovníka. Umožňuje přijetí odpovědnosti za vykonanou práci a taktéž úspěchy či nezdary (Armstrong, 2015).

Zpětná vazba je dalším důležitým faktorem. Měla by být poskytována bezprostředně a být jasně definovatelná. Nedostatečná zpětná vazba má za následek ztrátu motivace

a angažovanosti, protože pracovník nemá žádný přehled o pracovním výkonu a svém úspěchu či neúspěchu.

Odměna a uznání představuje celkové zhodnocení úsilí, které pracovníci vložili do výkonu práce. Odměňování by mělo být přiměřené a odpovídat pracovnímu výkonu. Uznání se promítá do chování jednotlivce. Někteří pracovníci potřebují uznání k navýšení motivace a sebevědomí, na druhou stranu přemíra uznání může pracovníka dostatečně uspokojovat a snižovat jeho angažovanost. Z tohoto důvodu je potřeba zajištění optimální míry uznání.

Výsledkem angažovanosti je dosahování lepších výsledků společnosti. Angažovaní zaměstnanci mají lepší výsledky, jsou inovativnější a dosahují větší míry spokojenosti. Tyto faktory mají za výsledek zvýšení produktivity pracovníků, zlepšení kvality, snížení chybovosti, zvýšení ziskovosti a zvýšení spokojenosti a loajality zákazníků. Problematika angažovanosti je značně komplikovaná, protože je z větší části založena především na emocích, které nejsou jednoznačně měřitelné, a jejich posuzování je obtížné. Angažovanost má v organizaci svou důležitost, ale málo kdy se stává, že by pracovník odešel z organizace právě kvůli nízké angažovanosti (Horvátová, 2016).

2.6 Vedení

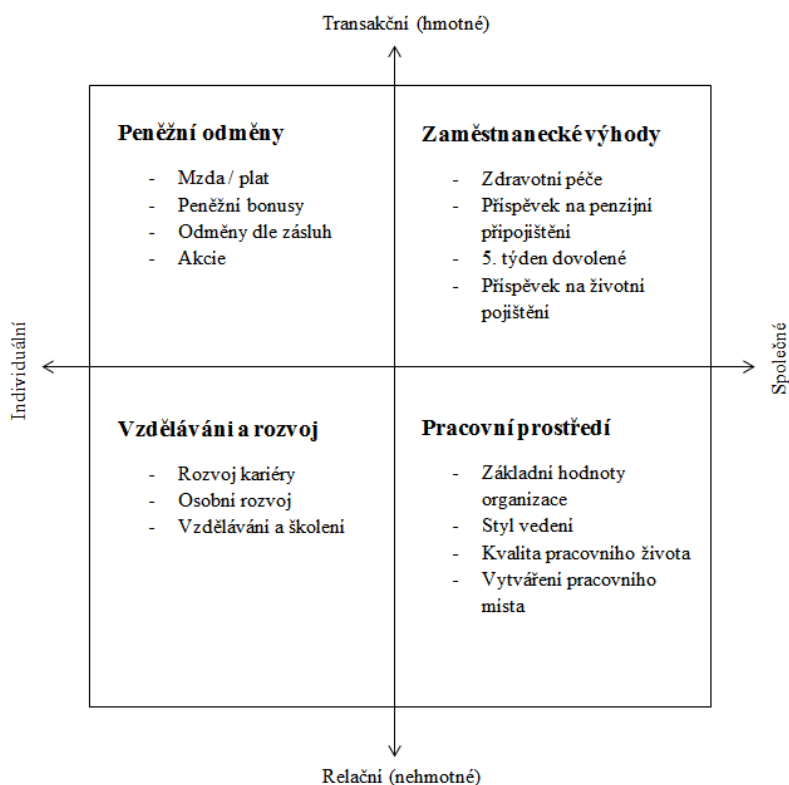
Vedení lidí je pro každého manažera jednou z klíčových vlastností. Vést lidi vyžaduje schopnost vedoucího pracovníka lidi motivovat, vést k mezilidskému jednání a k procesu komunikace. Vedení má za úkol pracovníky vést k dosahování plánovaných cílů a celkově ke stmelování skupiny. S pojmem vedení je také úzce spojen pojem delegování, což znamená přenášení úkolů a odpovědností na jiného pracovníka. Delegováním mohou lídři významně ovlivnit jednání druhých osob jak pozitivně, tak i negativně. Výsledkem je určitý vliv na pohodu pracovníků (Dvořáková, 2007).

Správné vedení má udržovat kontakt se svými pracovníky a v žádném případě se nad ně nepovyšovat. Dalším krokem správného vedení je dodržovat své sliby. Namotivovat zaměstnance zvýšením mezd v příštím roce a nedodržet tento slib povede k jejich degradaci a neloajálnosti. Dojde ke snížení autoritativnosti vedení a pracovníci budou značně nespokojeni. Ideální obraz vedení nelze nikdy přesně určit a jeho chování a postoje vůči zaměstnancům často vychází z povahy osobnosti. Jediná charakteristika, která by měla být dodržena v každém vedení, je spravedlnost. Spravedlivé zacházení se všemi zaměstnanci je tím nejzákladnějším atributem vedení (Halík, 2008).

2.7 Odměňování

Odměňování je jednou ze základních personálních činností. Jedná se o realizaci odměňování ve formě mzdy, platu nebo jiné peněžité odměny, která kompenzuje vykonanou práci. Daný systém odměňování by měl odpovídat potřebám organizace a také potřebám zaměstnanců. Každá organizace si pravidla, formu, nástroje a postupy pro odměňování určuje sama, čili tyto aspekty mohou výrazně ovlivňovat postavení organizace na trhu a její konkurenceschopnost (Kocianová, 2010).

Odměny mohou mít podobu jak peněžité, tak nepeněžité formy. Mimo peněžité odměňování, které zaměstnavatel poskytuje v podobě mzdy, existují také jiné druhy odměňování, které nijak nesouvisí s pracovním výkonem, jako například zaměstnanecké benefity. Dále můžeme odměňování chápat jako individuální nebo společné, či transakční nebo relační. Společné odměňování představuje takovou formu odměny, která je stejná pro všechny zaměstnance. Na druhé straně je individuální odměna, která se váže pouze na individuální odměňování. Transakční odměňování je chápáno jako hmotné, kdežto relační jako nehmotné (viz obrázek 4). Odměňovací systém je pro organizace velmi důležitý a jeho správné nastavení zaručuje ideální prostředí pro zaměstnance.



Obrázek 4: Model celkové odměny

Zdroj: vlastní zpracování dle (Armstrong, 2015)

Odměňování, jak již bylo zmíněno, se skládá z určitých složek, které dohromady vytváří model celkové odměny. Tyto složky představují vybrané nástroje, které má organizace k dispozici, a využívá je k získání, udržení a motivovanosti zaměstnanců. Ve výsledku lze konstatovat, že celkovou odměnu vytváří vše, čeho si zaměstnanec váží.

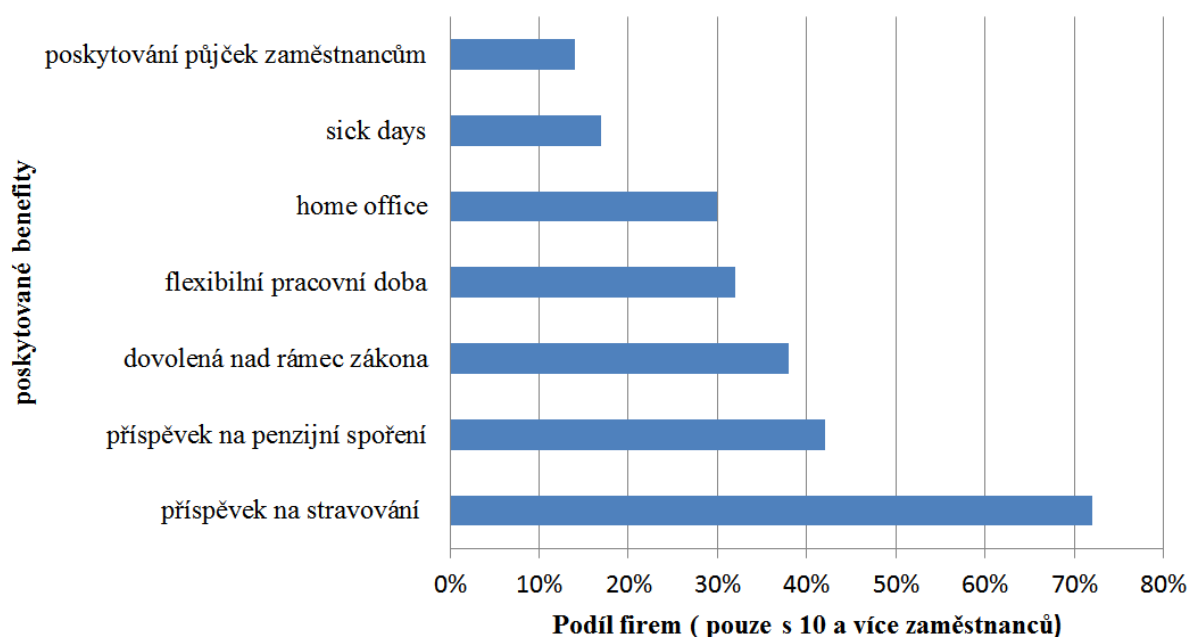
2.7.1 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody, někdy též označované jako benefity, jsou tou částí celkové odměny, která převyšuje sjednanou mzdu či plat. Často se setkáváme s tím, že zaměstnanecké výhody jsou uplatněny ne na základě výkonu či odpracované doby, ale pouze za sjednaný pracovní poměr u zaměstnavatele. Tyto výhody mají jak peněžní, tak nepeněžní formu, a každá organizace si přizpůsobuje dané zaměstnanecké výhody svým finančním a organizačním podmínkám. Správně vytvořená síť zaměstnaneckých výhod má motivovat zaměstnance k lepšímu pracovnímu výkonu a stává se jedním z hlavních faktorů při prvotním výběru zaměstnání. Na trhu práce operuje spousta podniků, které mají stejné, či podobné zaměstnanecké výhody. Z toho důvodu je potřeba se určitým stylem odlišit a nabízet unifikované benefity, které zlepší postavení podniku na trhu, a tím i jeho konkurenceschopnost zejména v době pandemie covid-19 (Čopíková, 2015).

Pomocí zaměstnaneckých výhod lze ovlivňovat velkou škálu faktorů, které působí buď pozitivně, či naopak negativně na organizaci. Pomocí zaměstnaneckých výhod lze ovlivňovat například snížení fluktuace zaměstnanců, snížení pracovní neschopnosti, zvýšení pracovní spokojenosti a ochoty k výkonu práce. Tyto aspekty působí na organizaci pozitivně, ale se strategií poskytování zaměstnaneckých výhod se pojí i daná úskalí, která mají negativní dopad na organizaci. Jedním z problémů, který může nastat, je, že zaměstnanci začnou dané benefity chápat jako přirozenou součást pracovního vztahu a začnou je podceňovat. Dalším problémem může být nepružnost benefitů, čili může se stát, že benefity nebudou vyhovovat všem zaměstnancům stejně. S tímto problémem souvisí nespravedlnost či favorizování jednotlivých benefitů. Důsledkem tohoto aspektu může být nespokojenost zaměstnanců kvůli lobbismu benefitů. Posledním problémem, který může nastat s poskytováním benefitů, je, že organizace bude nabízet pouze benefity, které dle platných zákonných norem musí poskytovat, čili nebude nabízet žádné nad rámec. Tento faktor negativně ovlivňuje pověst organizace a může potencionálního zaměstnance odlákat (Macháček, 2019).

V průběhu let se forma a obsah nabízených benefitů velmi změnily. Vždy je zapotřebí se přizpůsobit daným podmínkám na trhu a sledovat konkurenci. V dnešní době patří k nejvíce využívaným benefitům příspěvek na stravování. Tento benefit dle průzkumu společnosti Trexima využívá 72 % veškerých podniků, které mají více jak 10 zaměstnanců. Mezi další velmi frekventované benefity patří bezesporu příspěvek na penzijní připojištění, dovolená nad rámec zákona, flexibilní pracovní doba, vzdělání a příspěvek na životní pojištění. Mezi méně frekventované, ale rozhodně velice zajímavé benefity patří například zavedení pětihodinového pracovního dne při zachování platového ohodnocení nebo zajištění konzultace s právníkem či advokátem, když se zaměstnanec dostane do problémů. Mnoho těchto benefitů pochází ze zahraničí a české společnosti je pouze přijímají jako určitou inovaci v oblasti zaměstnaneckých výhod (Kubičková, 2018).

Žebříček nejčastějších benefitů v ČR v roce 2019



Obrázek 5: Žebříček nejčastějších benefitů v ČR v roce 2019

Zdroj: vlastní zpracování dle (Trexima, 2019)

V rámci vytváření sítě benefitů by každá organizace měla nejdříve posoudit své finanční možnosti a posléze vytvořit takovou síť, která dokáže nejlépe přilákat nové zaměstnance, či uspokojit ty stávající. Moderní doba vyžaduje také udržení kroku

s moderními benefity, což může být pro některé organizace jedním z nepřekonatelných problémů, neboť tato adaptace vyžaduje vynaložení značných nákladů na realizaci.

2.8 Firemní kultura

Firemní kulturu dle Urbana lze chápat ve dvou smyslech. První, užší pojetí, chápe firemní kulturu spíše jako soubor vnějších projevů firmy. Zato druhé pojetí je chápáno ve smyslu charakteristiky jednání osob v organizaci. Užší pojetí firemní kultury v sobě zahrnuje nástroje, které společnost využívá při vnějším vystupování. Mezi tyto nástroje patří materiální vybavení, firemní logo, používané slogany apod. Na druhou stranu širší pojetí vymezuje způsob jednání, uvažování a chování nejen zaměstnanců, ale také veškerých subjektů, které jsou určitým způsobem spjaty s organizací. V tomto širším pojetí firemní kultury je zahrnut i způsob komunikace. Může se jednat o způsoby komunikace se zákazníky či obchodními partnery, ale též o interní firemní komunikaci. (Urban, 2014).

Obecnější teorie firemní kultury popisuje charakter firmy, celkovou atmosféru, ovzduší a chování jednotlivých spolupracovníků firmy. Právě vytváření firemní kultury je jednou ze základních složek při vytváření organizace. Pro její tvorbu se využívají pravidla, kterými je ovlivňován život organizace. Dle Vysekalové (2020) mezi tato pravidla patří:

- firemní řád,
- směrnice řízení firmy,
- pracovní doba a délka přestávek,
- kodex jednání zaměstnance.

Správně nastavená firemní kultura je jednou z klíčových vlastností organizace a může být příčinou vzniku nepříjemného a nehostinného prostředí. Takto nastavená firemní kultura se odráží jak ve vnitřním, tak i vnějším prostředí společnosti. Stávající zaměstnanci však mohou být nespokojeni se současnou firemní kulturou a může docházet k fluktuaci zaměstnanců.

V dnešní době nedostatku pracovníků na trhu se firemní kultura stává jedním z aspektů, který potencionální zaměstnanci sledují, a může rozhodovat o jejich zájmu, či nezájmu. S tímto problémem se rovněž vyskytuje otázka atraktivity, neboť na trhu operuje spousta podniků a vybudování dobré pověsti a firemní kultury organizaci zajišťuje atraktivitu.

2.8.1 Atraktivita a značka zaměstnavatele

Některé organizace mohou mít problém se získáváním nových zaměstnanců, a to zejména v době ekonomického růstu. Z tohoto důvodu je velmi důležité dbát na atraktivitu nejen ve smyslu zlepšení pověsti, ale zejména ve smyslu přilákání potencionálních pracovníků. Mezi základní aspekty, které ovlivňují atraktivitu, patří zejména odměňování, povaha pracovního místa a zařazení, firemní kultura organizace, vyhlídky na budoucí kariéru a pověst organizace (Perry, 2008).

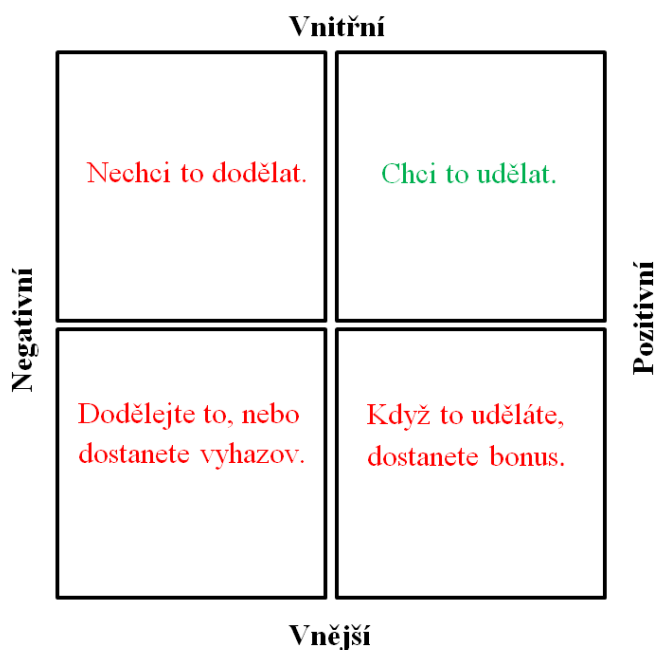
Snížení atraktivity zaměstnavatele může být pro některé stávající zaměstnance jedním z důvodů pro opuštění podniku. Udržování atraktivity je s uspěchanou dobou a technologickým pokrokem stále složitější, ale zajištění aspektů, které ovlivňují atraktivitu, pomůže ke spokojenosti stávajících a přilákání potencionálních zaměstnanců.

2.9 Motivace

Pojem motivace vytváří určitý obraz jak procesu, tak i jeho výsledku, čili zde sledujeme, že se něco děje stejně tak, jako že něco existuje. Cílem tohoto pojmu je vytvoření si nenásilného pouta nebo přístupu k výkonu práce (Plamínek, 2015). Základem motivace se stává odměna. Pracovníci jsou motivováni, když jim byla slíbena odměna ať už v peněžní, či nepeněžní podobě, a právě tato odměna povede k uspokojení jejich potřeb. Správná motivace vede k vyvinutí většího úsilí a dovoluje pracovníkům vykonat něco navíc bez pocitu nucenosti. Nezbytností správné motivace je nalezení vnitřní motivace u každého jednotlivce osobně. Tím se jednotlivci stávají motivovaní sami od sebe a jedná se o nejlepší motivaci. Dalším pojmem, který je spojován s motivací, je stimul. Stimul vyjadřuje určitý podnět, který vychází z okolního prostředí. Stimuly používají ve velké míře manažeři k dosažení větší motivovanosti zaměstnanců. K stimulu je také zapotřebí přidat dodatečnou motivaci, která vyplývá z práce samotné, kvalitního vedení a různorodých odměn. Výsledkem je využívání svých nejlepších dovedností k dosahování těch nejlepších výsledků (Armstrong, 2015).

Motivace pracuje s dvěma typy, a to jak s motivací vnitřní, tak s motivací vnější. Vnitřní motivace nastává tehdy, když lidé začínají mít pocit, že je jejich práce naplňuje, je podnětná a poskytuje jim určitou míru autonomie. Jednoduše se tato vnitřní motivace dá pojmenovat jako motivace z práce samotné. Na straně druhé je tu vnější motivace. Tímto pojmem se na rozdíl od vnitřní motivace označují opatření, která jsou vykonávána přímo za účelem motivovat lidi. Existuje několik nástrojů, kterými můžeme lidi motivovat, ale je

důležité sledovat, zda jsou tyto nástroje podnětné a nevytvářejí dojem zbytečnosti. Opatření mohou mít jak pozitivní, tak negativní charakter, a je potřeba vyrovnaní těchto dvou protikladů. Mezi pozitivní opatření patří zvýšení mzdy, udělení pochvaly, povýšení apod., kdežto mezi ty negativní řadíme disciplinární řízení či vyjádření kritiky (viz obrázek 6), (Urban, 2017).



Obrázek 6: Základní rozdělení motivace

Zdroj: vlastní zpracování dle (Urban, 2017)

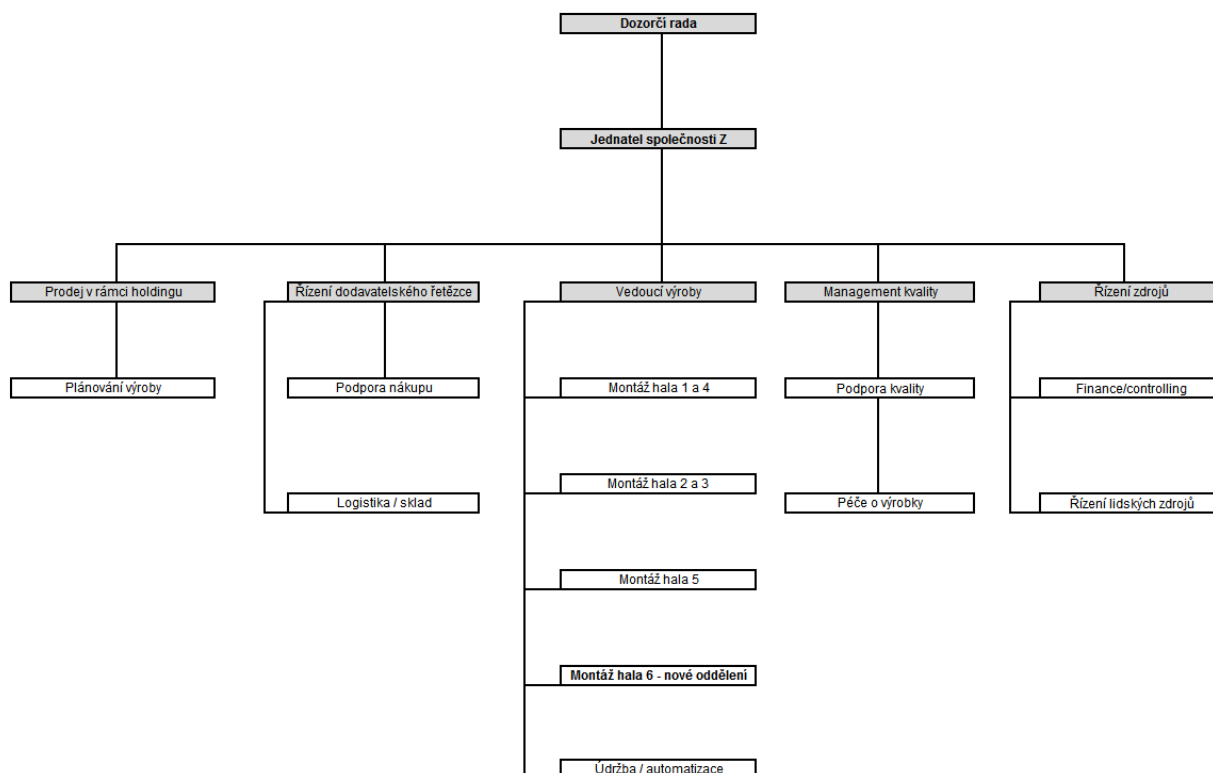
S pojmem motivace úzce koresponduje spokojenost s prací a s pracovním výkonem. Toto spojení spočívá v propojování postojů a pocitů, které máme při výkonu práce, a celkového vztahu k práci. Když disponujeme pozitivním a příznivým přístupem k práci, který je z velké části zapříčiněn motivací, značí to spokojenost s prací. Na straně druhé negativní a nepříznivé postoje značí určitou míru nespokojenosti s prací. Uvědomění si tohoto problému přináší další úskalí ohledně výkonu. Dle Armstronga (2015) existuje úzké spojení spokojenosti a výkonu práce. Konstatoval, že spokojenost není to, co zvyšuje výkon, ale naopak, že to, co zvyšuje spokojenost, je výkon. S výkonem je zároveň spojeno odměňování, což je jedna z nejobvyklejších forem vnější motivace, a stává se tím, po čem lidé nejvíce touží.

3 Analýza spokojenosti zaměstnanců společnosti Z

Společnost, ve které je prováděna analýza, sídlí v okrese Jablonec nad Nisou. K 31. 12. 2020 zaměstnává celkově 257 pracovníků (ARES, 2020). Společnost se tímto řadí do skupiny velkých podniků. Zabývá se výrobou elektrokomponentů v rámci elektrotechnického průmyslu. Tato společnost je dceřinou společností v rámci holdingu se sídlem ve Švýcarsku. Z tohoto důvodu je společnost velmi omezená v možnosti autonomního rozhodování a veškeré řízení je prováděno v rámci holdingu. Proto se také personální aktivity řídí určitým globálním řádem a jednotlivé dceřiné společnosti se pouze orientují na rozdílné potřeby dané země. Tento předpoklad přináší určité výhody, ale také nevýhody. Globálně vedené personální činnosti zajišťují přístup k nejmodernějším metodám, na druhé straně nejsou schopny reflektovat rozdílné zvyky a tradice napříč státy či regiony.

Společnost má jasně vymezenou organizační strukturu, která se dá popsat jako liniová organizační struktura. Každý nadřízený má přidělené podřízené a naopak. Výrobní oddělení tvoří hlavní část společnosti. Skládá se z šesti výrobních hal, v nichž dohromady pracuje kolem 220 zaměstnanců. Každé oddělení má na starosti mistr, který má pod sebou operátory výroby. Napříč celým výrobním oddělením operují mechanici, kteří mají na starosti přípravu a servis všech výrobních zařízení. Ve firmě působí také podpůrná oddělení jako oddělení nákupu, přípravy výroby a oddělení kvality. Mezi další oddělení patří personální oddělení a oddělení controllingu (viz obrázek 7). V minulém roce vznikla nová moderní hala, do které byla postupně přesunuta výroba ze slovenské pobočky v důsledku optimalizace výroby v rámci holdingu, kdy dochází ke specializaci jednotlivých poboček na určitý typ výroby. Toto je velmi podstatné vzhledem k stále stoupajícím přepravním nákladům a koncentraci koncových zákazníků v daném regionu. Společnost byla nucena se rychle adaptovat na nové výrobní postupy a nezvyklou situaci, která vznikla v důsledku globální pandemie koronaviru. Vzhledem k tomu, že firma má certifikaci pro medicínský průmysl, nastal v tomto období o výrobky obrovský zájem. Výrobky jsou určeny i do plicních ventilátorů, jednotek pomáhajících zachraňovat lidské životy a podobně. Vážným problémem je přetrvávající nedostatek zaměstnanců na trhu práce. Tento stav trvá již několik let a velmi negativně ovlivňuje možnosti dalšího rozvoje firem. Zároveň je důvodem pro neustálý tlak na zvyšování nákladů na pracovní místo. Tento problém, se kterým se vedení společnosti potýká, je spojen i s častou fluktuací

zaměstnanců. Z tohoto důvodu byla právě na této hale vypracována analýza spokojenosti zaměstnanců v rámci této práce. Tato analýza by měla přispět k řešení této situace.



Obrázek 7: Organizační struktura společnosti Z

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti Z

V následující kapitole jsou podrobně analyzovány jednotlivé faktory, které významně ovlivňují spokojenost zaměstnanců společnosti Z. Tyto faktory korespondují s předchozí literární rešerší, ve které jsou podrobněji popsány.

3.1 Pracovní prostředí výrobního oddělení společnosti Z

Pracovní prostředí ve výrobním oddělení není nijak speciálně rozděleno. Všechny pracovní linky jsou soustředěny v jedné pracovní hale, která má pouze několik uzavřených místností, v nichž operuje mistr, či ve kterých se nachází specializovaná výroba. Hala je konstrukčně uspořádaná tak, aby do ní pronikalo ze všech stran co nejvíce přirozeného světla. Při výrobě malých částí výrobků, jejich kontrole a nastavování konečných měření je toto velkou výhodou. Výrobní linky jsou seřazeny kontinuálně v rámci logičnosti výrobních postupů. Tímto se zamezuje nadbytečnosti pohybů a výrobních cest. Tento systém je určován podle principu štíhlé výroby, nazývaný také Lean systém. Jeho výhodou je možnost analyzovat nejslabší místa výroby a zlepšovat je pro maximální uspokojení

požadavků zákazníků. Jedná se o skupiny opatření v rámci zkrácení výrobní doby produktu a jeho dodání v bezvadné kvalitě za minimální náklady. Výhodou tohoto systému je eliminace neshodných výrobků a vyhnutí se plýtvání, aby se dosáhlo maximální rentability. Zaměstnancům se tímto zjednodušuje přehlednost výroby, jednotlivé kroky jsou vnímány pozitivněji a mají přímý vliv na spokojenost zaměstnanců.

Každý pracovník má svoji pracovní pozici, která se mění pouze při přechodu na jinou zakázku, či při přestavbě výrobní linky. Samozřejmostí je nastavitelná židle, kterou disponuje každý, kdo ji při své práci nezbytně potřebuje. Jednotlivá pracoviště jsou přizpůsobena platným normám o bezpečnosti a zdraví pracovníků při práci. Některé pracovní postupy vyžadují specializované pracovní pomůcky. Pokud nejsou dostupné přímo na pracovišti, vždy jimi disponuje mistr. Jedná se například o brýle pro drobné sváření nebo rukavice pro manipulaci s chemikáliemi. Dále společnost umožňuje v určitých situacích využití sluchátek, a to kvůli nadměrnému hluku, který vydávají speciální přístroje. Tento postup však není zcela jednotný, neboť u některých přístrojů je důležité i zapojení sluchu, například kvůli sledování probíhajícího kroku stroje, či jeho možné poruchy. Na pracovišti platí přísný zákaz konzumace jídla kvůli udržování čistoty na pracovišti a případné kontaminaci. K těmto účelům zaměstnancům slouží jídelna, rozdělená na oblast s kantýnou a kávovým koutkem, nebo šatny, jež jsou odděleny od výrobní haly. Mezi jednotlivými halami se nacházejí otevřené plochy, tzv. atria, a zaměstnanci je využívají k trávení přestávek na čerstvém vzduchu. Společnost nemá jasně definovaný pracovní oděv, ale většina zaměstnanců svůj pracovní oděv přizpůsobuje pracovnímu úkonu. U některých pracovních operací je nutný ochranný oblek, především proti ušpinění nebo propálení při sváření. Celá výrobní hala je také plně klimatizována a umožňuje udržování stále teploty a správnou cirkulaci vzduchu. Tento systém je uzavřený a využívá se rekuperačních jednotek. Tímto se zaručuje úspora energií na vytápění.

Společnost klade velký důraz na ekologii. Snaží se využívat veškeré zdroje, které lze použít na úsporu energetických nákladů. Jedná se například o nízkoenergetické žárovky, chytré žaluzie využívající optimální kombinaci denního a umělého světla a podobně. Ve společnosti je zavedena vlastní čistička odpadních vod. S tím souvisí i používání ekologických čisticích prostředků. Dále dochází k využívání recyklování materiálu. Na každé hale jsou vždy umístěny kontejnery na třídění odpadu, které jsou pravidelně vynášeny a udržovány.

Každý nový zaměstnanec musí projít zdravotní prohlídkou. Společnost má ze zákona danou povinnost mít svého doktora, který provádí vstupní lékařskou prohlídkou a určuje, zda je pracovník způsobilý k výkonu práce. Následuje školení o bezpečnosti práce, jež je jednotné pro celou společnost a je nezbytnou součástí při příjmu pracovníků.

3.2 Work–life balance ve společnosti Z

Společnost Z od svého založení klade stále větší důraz na work–life balance. Tento faktor sleduje sounáležitost mezi pracovním a soukromým životem. Společnost si uvědomuje, že pracovník, který je spokojen v soukromém životě, může přenášet tento pocit i do pracovního prostředí.

Společnost Z nabízela v minulých letech mnoho aktivit, které nepřímo souvisely s výkonem práce, a zaměřovaly se právě na spokojenost zaměstnanců mimo místa výkonu práce. Mezi hlavní činnosti patří například organizace společných výletů, na kterých mohou pracovníci trávit čas jednak s rodinou, jednak s přáteli z pracovního kolektivu. Určitou specializací společnosti Z je spolupráce na hudebních festivalech. Tato spolupráce spočívá v poskytování dotovaných vstupenek na veškeré hudební festivaly v Libereckém kraji. Tyto výhody jsou v posledních letech stále častější a společnost Z zvažuje i zavedení určitého druhu sportovních dnů, na kterých by si zaměstnanci mohli zadarmo zasportovat.

Všechny tyto aktivity byly hojně využívány před nástupem pandemie covid-19. S jejím postupem veškeré aktivity související s work–life balance ustoupily do pozadí, neboť byly orientovány zejména na hromadné akce, které byly po dobu pandemie vládou České republiky zakázány. Jejich absence je již po roce patrná na celkové pracovní atmosféře a zvýšené míře stresu a úzkosti zaměstnanců. Lidé ve výrobním oddělení jsou více izolovaní a mají strach o své zdraví. Společnost si je této skutečnosti vědoma a snaží se pracovníky co nejlépe ochránit.

3.3 Pracovní náplň a normování práce ve společnosti Z

Pracovní náplň je často individuální. Pracovník provádí takové úkony, které jsou právě potřeba vykonat v rámci obdržných zakázek. Práce na jednotlivých operacích je normovaná a z tohoto předpokladu vychází také odměňování. Normy jsou nastaveny globálně a jejich změna je založena na principu dlouhého sledování jednotlivých procesů výroby, jejich vyhodnocování a normování podle předem stanovených kritérií. Pro většinu zaměstnanců je skutečnost, že je jejich práce předem znormována, spíše demotivující, jejich pracovní výkon se ale odvíjí od míry zkušeností a dovedností. Společnost nabízí na

určitý druh práce garance příjmu, čili doplácí minimální požadavek na splnění normy. Tato skutečnost velmi napomáhá při adaptaci nových zaměstnanců. Ti nejsou tolik pod tlakem kvůli dodržení normy, ale snaží se svoji práci lépe poznat a soustředit se na kvalitu výrobků, než na jejich kvantitu. Většina pracovních úkonů má vyváženou normovanost, ale některé mají normu téměř nesplnitelnou. Toto se stává při zavádění nových výrobních postupů, kde nejsou zcela známy schopnosti pracovníků a efektivnost výrobního zařízení. Tento aspekt může být často frustrující, neboť ani zkušení zaměstnanci nejsou schopni plnit normu, a tím je degradováno jejich mzdové ohodnocení. Toto se ale společnost snaží okamžitě řešit přenormováním dotčených výrobních operací. Společnost ale také musí brát zřetel na celkové kalkulace výrobků, do nichž jednotlivé operace spadají. Musí být zaručena celková vyrovnanost nákladů s možnostmi uplatnění výrobku na trhu.

3.4 Zaměstnanecké výhody společnosti Z

Zaměstnanecké výhody tvoří skupinu opatření, která zaměstnavatel poskytuje, aby vytvořil pro své zaměstnance lepší místo pro výkon práce a zajistil jim co největší spokojenost. Tyto výhody slouží k osobním potřebám zaměstnanců a pocit, že je o ně pečováno, přispívá oddanosti firmě a jejich spokojenosti. Některé výhody musí být zajištěny ze zákona, ale zbytek výhod zaměstnavatel nabízí sám, aby zajistil konkurenceschopnost na trhu práce. Zaměstnanecké výhody mají peněžní, psychologickou či hmotnou podobu. Při výběru zaměstnání jsou tyto aspekty jedním z klíčových atributů. Udržování konkurenceschopnosti v této sféře je velmi náročné a problematické (Armstrong, 2009).

Společnost Z nabízí velkou řadu zaměstnaneckých výhod a snaží se držet krok s nejmodernějšími trendy pro dodržení konkurenceschopnosti a atraktivity. Některé benefity jsou rozděleny podle jednotlivých oddělení, jiné jsou společné pro celou společnost.

3.4.1 Penzijní připojištění

Penzijní připojištění nabízí společnost všem svým zaměstnancům. Jedná se o 3 %, která společnost přispívá zaměstnancům na penzijní účet. Tato 3 % se vypočítávají z hrubé mzdy, jež se počítá podle skutečně odpracované práce u výrobních zaměstnanců nebo podle sjednané částky hrubé mzdy u nevýrobních zaměstnanců. Maximální výše příspěvku se odvíjí dle zákona o daních z příjmů a nyní je limitována částkou 50 000 Kč ročně. Tento benefit je řízen centrálně, což znamená, že určitou podobu tohoto benefitu nalezneme

v každé dceřiné společnosti, pod kterou tato společnost spadá. Jediný rozdíl je v podmínkách udělení benefitu a jeho výši. Společnost Z má za podmínku minimální odpracovanou dobu v délce jednoho roku. V následných letech jsou zaměstnancům příspěvky již vypláceny. Další podmínkou je, že si zaměstnanci musí sami přispívat minimální částku 100 Kč/měsíčně. Tímto benefitem společnost dává najevo, že jí záleží na budoucnosti svých zaměstnanců a že se zajímá o jejich finanční situaci při odchodu do důchodu.

3.4.2 Stravování

Společnost Z zajišťuje příspěvek pro zaměstnance do maximální výše dle platného zákona. Nyní tato dotace činí 55 % z nominální ceny stravného (Česko, 1992). V praxi to znamená, že si zaměstnanci mohou pořídit oběd za 37 Kč. Ve společnosti je zřízena závodní jídelna s výdejním okýnkem. Každý zaměstnanec si může den předem objednat oběd skrz obědové lístky. Výdej obědů je rozdělen do několika časových intervalů a na jednotlivé výrobní haly, aby nedocházelo k hromadění zaměstnanců. Obědy jsou dováženy externí společností každý den a zaměstnanci mají možnost výběru ze tří hlavních jídel. Jedno jídlo je vždy lehčího charakteru, jako například zeleninový salát, což je preferováno především ženami. Ke každému jídlu je nabízeno buď ovoce, nebo malý dezert. Pokud zaměstnanci pracují na dvousměnný provoz, jídlo je jim zavíkováno do speciálních misek a uloženo do chladničky. Následně si ho mohou ohřát v rámci přestávek na jídlo.

Společnost pronajímá své prostory externí firmě pro provozování kantýny. Kantýna je zaměstnanci hojně využívána, a to především o přestávkách, kdy si kupují svačiny. Jedná se o různorodý sortiment, který je obměňován na základě požadavků zaměstnanců. Dále jsou v celé společnosti umístěny nádoby na vodu, ze kterých si mohou zaměstnanci zadarmo načepovat pitnou vodu. Stravovací a pitný režim je pro pracovníky velmi důležitý a absence tohoto benefitu by byla jednou ze základních chyb společnosti.

3.4.3 Flexibilní pracovní doba

Společnost má standardní pracovní dobu v trvání 40 hodin/týden. Tato pracovní doba je platná pouze při jednosměnném provozu. Pokud má pracovník sjednanou směnnost, čili dochází na odpolední a noční směny, je pracovní doba zkrácená na 37,75 hodin týdně, respektive 37,50 hodin týdně. Společnost nabízí mimo zákonného příspěvku za noční směnu, jenž činí 10 % průměrného hodinového výdělku, taktéž mimořádný příspěvek ve výši 50 Kč na hodinu. Tímto se společnost snaží výrazně

finančně odměnit tyto zaměstnance vzhledem k náročnosti práce v noci. Odpolední směna není z hlediska zákona nijak zvýhodňována, ale společnost nabízí i zde příspěvek ve výši 20 Kč/hodinu. Tento benefit se snaží zaměstnance motivovat k docházení na jiné než ranní směny.

Z důvodu většího podílu zaměstnanosti žen zavedla společnost nový benefit, jenž nabízí možnost zkráceného úvazku na 35 hodin týdně. Tohoto benefitu využívají zejména zaměstnanci (ženy), kteří mají malé děti. Příchod do práce je jim umožněn až na sedmou hodinu ranní. Důvodem je, že nemají možnost odvést své dítě do školky dříve a nemohou se o něj jinak postarat. Tato možnost je hojně využívána a osobně se domnívám, že je mnoha zaměstnanci vítána. Toto gesto je ze strany zaměstnavatele vstřícné a zaměstnanci tak cítí, že vedení záleží i na jejich osobním životě.

3.4.4 5 týdnů dovolené

Mezi další zaměstnanecké výhody patří 5 týdnů dovolené. Tento benefit není nijak unikátní, neboť jej nabízí drtivá většina podniků, ale nelze jej opomenout. Ze zákona jsou povinné 4 týdny dovolené. Společnost Z nabízí 5 týdnů dovolené až po 5 letech, během nichž jsou zaměstnanci nepřetržitě v pracovním poměru.

3.4.5 Roční prémie

Roční prémie jsou vypláceny téměř každý rok a hlavním faktorem vyplácení ročních prémie je výsledek hospodaření za daný rok. Zpravidla se výše vyplácené prémie blíží 100 % mzdy daného zaměstnance, ale občas se tato částka může zvýšit, či snížit. Toto rozhodnutí je čistě v kompetenci jednatele společnosti a závisí mimo daného výsledku hospodaření i na kvalitě práce, splnění termínů, zmetkovosti a celkovém výkonu výrobního oddělení.

Tyto prémie jsou vypláceny vždy na konci kalendářního roku a představují odměnu za vykonanou práci v daném roce. Toto gesto mohou zaměstnanci vnímat jako nápomocné zvláště v období vánočního času, ve kterém má mnoho domácností vyšší výdaje. Tím, že je společnost odmění, se u nich vytváří pocit, že jim společnost napomáhá. Zároveň se zvyšuje oddanost ke společnosti a motivace zaměstnanců ke zvýšení produktivity práce v dalším roce.

3.4.6 Jazykové kurzy

Společnost Z nabízí také možnost jazykových kurzů, které probíhají přímo v dané pobočce. Tento benefit není nabízen všem zaměstnancům výrobního oddělení, ale pouze mistrům. Jelikož se jedná o švýcarskou společnost, je zde kladen velký důraz na znalost němčiny. S narůstajícími počty poboček po celém světě se také zvyšuje nárok na znalost angličtiny. Některé programy, které jsou využívány ve výrobních zařízeních, se překládají z němčiny do angličtiny, a tím se zvyšuje požadavek na znalost daného jazyka.

4 Zjišťování spokojenosti zaměstnanců

Společnost Z začátkem minulého roku realizovala fúzi se slovenskou pobočkou, jak již bylo zmíněno v kapitole 3. Tato fúze způsobila obrovský nárůst počtu zakázek a ve velmi krátké době byla zapotřebí adaptace na tuto změnu. V průběhu roku se společnost Z potýkala s vysokou fluktuací zaměstnanců a připomínek z řad zaměstnanců o nespokojenosti v nově vzniklém výrobním oddělení. Společnost Z nerealizovala žádný průzkum spokojenosti zaměstnanců v tomto nově vzniklém oddělení a z toho důvodu byl vypracován průzkum spokojenosti zaměstnanců v rámci této práce.

Při zjišťování spokojenosti zaměstnanců se velmi často používá dotazníkové šetření, které bude využito i v této analýze spokojenosti. Dotazník představuje průzkum, který v sobě zahrnuje nejdůležitější aspekty, jež chce management zjistit. Jedná se o informační kanál, který umožňuje částečnou komunikaci mezi zaměstnanci a managementem. Pro management je toto šetření velmi důležité, neboť mu poskytuje zpětnou vazbu a informuje o aktuální situaci v podniku. U dotazníkového šetření je velkým úskalím anonymita a ochota zaměstnanců k vyplnění. Toto je potřeba brát v potaz při vypracovávání otázek, zároveň je důležité se soustředit se na formu dotazování.

Dotazníkové šetření bylo na základě analýzy faktorů rozděleno do pěti základních oblastí, které si společnost přála vytvořit (viz příloha 1). Mezi tyto oblasti patří:

- **práce** - pracovní náplň, práce a volný čas, výkon práce (viz. Obrázek 8),
- **firemní kultura** - spolupráce ve společnosti a zapojování zaměstnanců,
- **vedení** - přímý nadřízený a vedení společnosti,
- **podpora zaměstnanců** - odměňování a atraktivita,
- **osobní hodnocení.**

1. Práce

1 = vůbec nesouhlasím 10 = naprosto souhlasím

<u>Pracovní náplň</u>																							
1) Moje práce odpovídá mým profesním zájmům.....	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>Nevím</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr></table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nevím	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nevím													
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
2) Při mé práci mohu uplatnit své znalosti a schopnosti.....	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>Nevím</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr></table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nevím	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nevím													
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
3) Při mé práci mě zadané úkoly motivují.....	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>Nevím</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr></table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nevím	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nevím													
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
<u>Práce a volný čas</u>																							
4) Moje pracovní situace (pracovní doba, pracovní místo, průběh práce) mi umožňuje sladit práci a soukromý život.....	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>Nevím</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr></table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nevím	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nevím													
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
5) Mám dostatek času, abych vyřídil/a své úkoly.....	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>Nevím</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr></table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nevím	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nevím													
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
<u>Výkon práce</u>																							
6) Při své práci mohu navrhnout podněty pro zlepšení výkonu práce.....	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>Nevím</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr></table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nevím	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nevím													
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
7) V mém pracovním prostředí fungují pracovní postupy a normy.....	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>Nevím</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr></table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nevím	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nevím													
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
8) V mém pracovním prostředí jsou dané normy splnitelné.....	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>Nevím</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr></table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nevím	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nevím													
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													

Obrázek 8: Ukázka dotazníkového šetření z oblasti Práce

Zdroj: Vlastní zpracování

Příprava dotazníku je velmi náročná a je potřeba si předem promyslet nejen otázky, na které se ptáme, ale i to, za jakým účelem je dotazník sestaven. Dalším důležitým krokem je samotná interpretace výsledků. Výsledky musí být jednoznačné a dobře srozumitelné, aby vedení mohlo výsledky zpracovat a dále s nimi nakládat. Výsledkem šetření by mělo být vypracování návrhu na zlepšení v nejdůležitějších oblastech.

4.1 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo v rámci bakalářské práce vytvořeno na základě rozhovoru s vedením společnosti Z a bylo realizováno účelově na nově vzniklé výrobní oddělení společnosti. Jak již bylo zmíněno, toto oddělení vzniklo fúzí s již zaniklou pobočkou na Slovensku. Toto oddělení se již od počátku potýká s problémy, a to zejména s vysokou fluktuací zaměstnanců, neschopností plnění norem a celkovou nespokojeností zaměstnanců. Právě tyto důvody byly zahajovacím krokem k vytvoření analýzy ohledně spokojenosti.

Před sestavením dotazníkového šetření bylo potřeba stanovit cíle daného šetření ve společnosti Z. Mezi ně patřilo zejména zjistit příčinu vysoké fluktuace zaměstnanců. Tento problém je pro společnost zásadní, neboť pracovní postupy, které jsou prováděny v novém oddělení, jsou velmi technicky a logisticky náročné a vyžadují velké množství času na adaptaci a naučení se daného postupu. Dalším cílem je vyhodnotit celkovou spokojenost

a zjistit, na jaké aspekty se má společnost Z v rámci spokojenosti zaměřit a popřípadě vylepšit.

4.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Hlavní části dotazníkového byly navrženy společností a autorovým úkolem bylo připravit dané otázky dle zadaných okruhů. Dotazník byl vytvořen v platformě Microsoft Word, neboť byla zapotřebí papírová forma dotazování (viz příloha 1).

Dotazník se skládá celkově z 37 otázek, které jsou definované dle zadaných okruhů a snaží se pokrýt veškeré důležité aspekty, které jsou spojené se spokojeností zaměstnanců. K vyhodnocování jednotlivých otázek je použita škála od 1 do 10, kde 1 znamená, že daný respondent vůbec nesouhlasí s otázkou, a naopak 10 znamená, že naprosto souhlasí. U každé otázky je také připojena možnost „nevím“ pro případ, že by se některá z otázek zdála nesrozumitelná, či daný respondent nebude moci odpovědět (viz obrázek 8). Z důvodu tohoto rozdělení bude při vyhodnocování hlavní veličinou průměr dané otázky. Tento průměr bude vyjadřovat průměrnou hodnotu odpovědi a podá jasný obraz srovnatelnosti s ostatními otázkami. Další veličinou, která bude sloužit k vyhodnocení, je medián neboli střední hodnota odpovědi. Zavedení mediánu umožní eliminaci velmi odlehlých hodnot, které se na škále od 1 do 10 mohou často vyskytovat. Pro lepší přehlednost grafického vyjádření je také každá otázka rozdělena do tří segmentů. První segment udává četnost odpovědí na škále od 1 do 5, druhý segment udává četnost od 6 do 8 a poslední od 9 do 10. Toto rozdělení bylo vytvořeno dle proporcionálně stejných počtů odpovědí a slouží pouze k lepší vizuální interpretaci.

Dotazník byl dne 1. 2. 2021 předložen mistrovi výrobního oddělení, který roznesl dotazník všem pracovníkům ve výrobním oddělení. Pracovníci měli možnost do 12. 2. 2021 vyplněný dotazník odevzdat a z 61 pracovníků jich 50 tak učinilo. Jedná se o návratnost 82 %, což považuji za velmi dobrou návratnost vzhledem k situaci ohledně pandemie covid-19 a s tím spojenou absencí některých zaměstnanců, kteří buď pobírají ošetřovné, nebo jsou v karanténě. Zároveň se může jednat i o určité gesto směrem k vrcholovému managementu, neboť takto vysoká návratnost odpovědí může rezonovat o nespokojenosti v tomto výrobním zařízení, kterou pociťují i samotní zaměstnanci. Dotazník byl podán papírovou formou, neboť téměř nikdo na pracovišti nemá přístup k počítači a sběr dat elektronickou formou by byl velmi složitý. Důležité bylo také zachovat anonymitu dotazovaných. Zachování anonymity je velmi zdůrazňované již

v dotazníku, ale je zapotřebí tuto anonymitu zachovat také při samotném odevzdávání. Odevzdávání probíhalo schránkovou formou, čili když zaměstnanec dotazník vyplnil, mohl ho kdykoliv odevzdat do předem určené schránky, kterou společnost využívá na případné anonymní dotazy.

Z 50 respondentů, kteří odevzdali dotazník, bylo 35 žen a 15 mužů. Průměrný věk respondenta je 43,3 let.

4.2.1 Podmínky práce

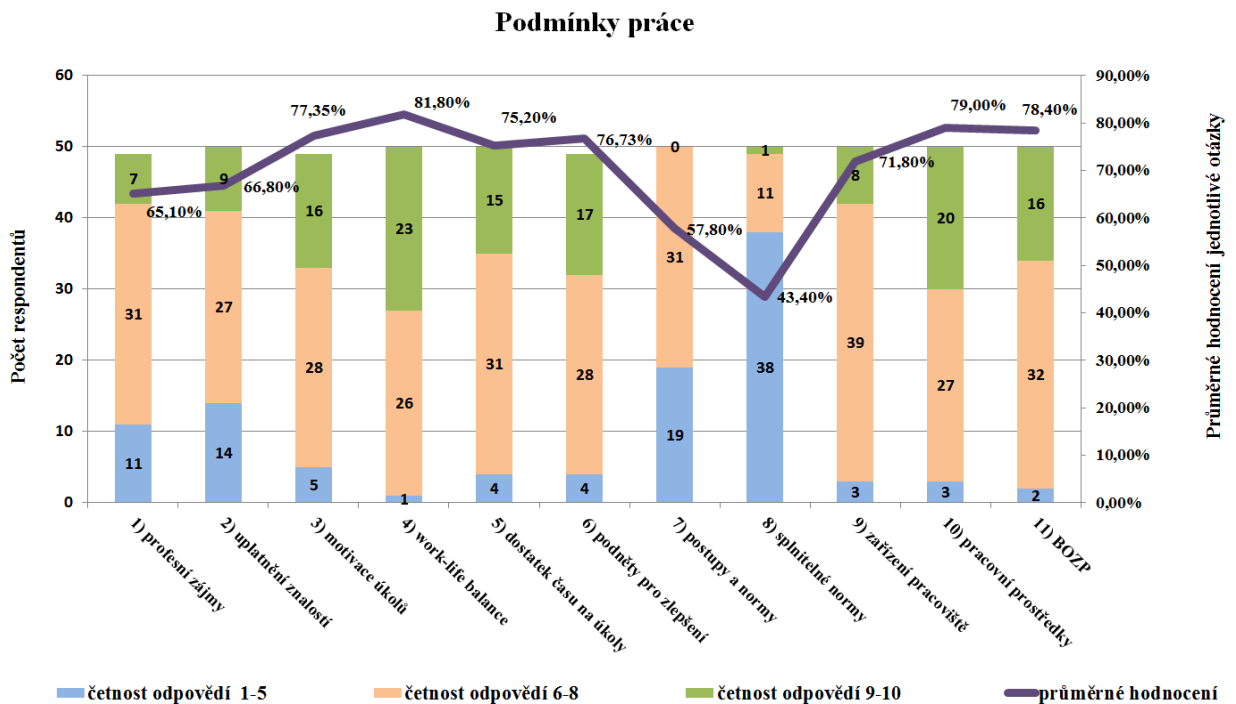
První z pěti vyhodnocovaných částí je část, která se zabývá otázkami týkajícími se podmínek práce, zkráceně pouze „práce“. Podmínky práce jsou nedílnou součástí každého jak výrobního, tak nevýrobního podniku a stávají se podstatnou částí spokojenosti zaměstnanců. Na toto téma bylo v dotazníku směřováno celkově 11 hlavních otázek, které byly dále rozděleny do 4 menších podskupin (viz obrázek 9.). První podskupina obsahovala otázky týkající se pracovní náplně. Jedná se o první 3 otázky, konkrétně o ty, které zjišťují, zda práce odpovídá profesním zájmům, zda mohou zaměstnanci uplatnit své znalosti při výkonu práce a otázka ohledně motivovanosti zadaných úkolů. U prvních dvou otázek je průměrná hodnota odpovědí vesměs podobná, a to 65,1 %, respektive 66,8 %. Medián odpovědí je u obou otázek totožný na hodnotě 7. Z této podskupiny lehce vyčnívá otázka číslo 3, kde průměrná hodnota odpovědí vystoupala na hodnotu 77,35 %, a medián vzrostl na 8. Tento výstup vypovídá o dobré motivovanosti zaměstnanců v plnění daných úkolů.

Druhá podskupina je zaměřena na otázky ohledně práce a volného času. Otázka číslo 4, která se týká sladování pracovního a soukromého života neboli work–life balance, dává průměrnou hodnotu odpovědí 81,8 % s hodnotou mediánu 8. Na otázku číslo 5 ohledně dostatku času na vyřízení svých úkolů dostáváme hodnotu 75,2 % a medián 8. Společnost se v posledních letech velmi snaží o propojování soukromého a pracovního života a není divu, že tato podskupina dává takto vysoké hodnoty.

Třetí a nejspíše nejdůležitější podskupina se ptá na otázky výkonu práce. Tento kvadrant je pro společnost podstatný, neboť toto šetření je prováděno ve výrobním oddělení a již před vyhodnocováním dotazníku měla společnost informace o nespokojenosti právě v této oblasti. Na první otázku, zda při své práci mohou zaměstnanci navrhnout podněty pro zlepšení, byla hodnota odpovědí průměrně 76,73 %. Tento výsledek je zároveň nejvyšší dosaženou hodnotou v této podskupině a může být

zapříčiněn i zavedením schránkového systému, kam mohou zaměstnanci anonymně uvádět návrhy na zlepšení. Druhá a třetí otázka směřovala na plnění normativních požadavků společnosti. Na otázku, zda v mém pracovním prostředí fungují pracovní postupy a normy, respondenti v průměru odpovídali s hodnotou 57,8 % a mediánem na hodnotě 6. Další otázka ohledně splnitelnosti norem dopadla ještě hůře, dokonce nejhůře z celého dotazníkového šetření s průměrnou hodnotou pouze 43,4 % a mediánem na hodnotě 4. Tento obrovský propad dává jasné znamení, že nastavené normy jsou jedním z klíčových zdrojů nespokojenosti zaměstnanců. Správně nastavené normy jsou velmi důležitou součástí pracovního výkonu a pracovní spokojenosti. Pokud člověk správně odvádí svoji práci, musí za to být náležitě odměněn. Vznik frustrace při neschopnosti dodržení norem a následné snížení odměny vede k vysoké nespokojenosti a může mít za následek i vysokou fluktuaci zaměstnanců.

Poslední podskupina zastává otázky z oblasti pracoviště. V této podskupině se hodnota průměrných odpovědí příliš neliší a dává znamení, že zaměstnanci jsou s pracovištěm poměrně spokojeni. První otázka týkající se dobře zařízeného pracoviště vyšla s průměrem 71,8 % a mediánem 7. Druhá a třetí otázka, kde jsou respondenti táženi ohledně zabezpečení potřebných pracovních podmínek a bezpečnosti pracovního prostředí, vyšly téměř shodně s průměrnou hodnotou 79 % a 78,4 % s totožnou hodnotou mediánu 8. V otázkách ohledně zabezpečení pracoviště a bezpečnosti práce jsou respondenti z větší části spokojeni, nachází se zde pouze menší rozpor ohledně zařízení pracoviště. Ten může být zapříčiněn vznikem nového výrobního oddělení a občasnou absencí, či nedostatečností pracovního vybavení.



Obrázek 9: Přehled odpovědí z oblasti podmínky práce

Zdroj: vlastní zpracování

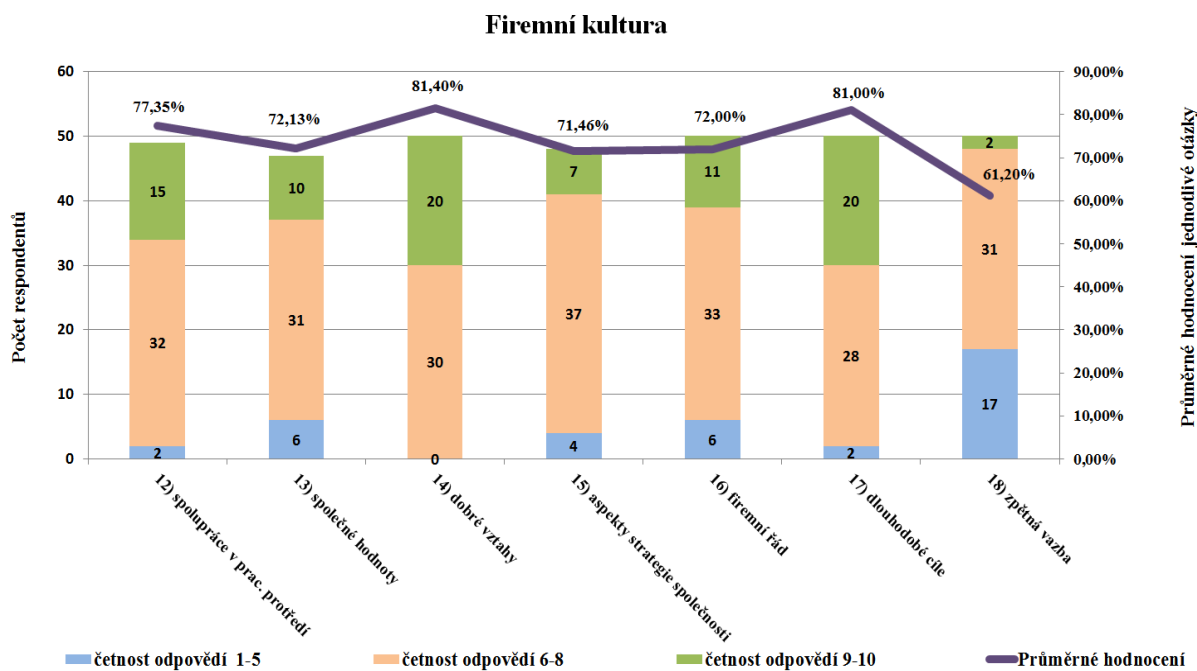
Z výsledků se dá usoudit, že společnost má velké problémy v oblasti normování práce a splnitelnosti těchto norem. Ve třetím kvadrantu respondenti odpovídali průměrně s hodnotou 59,31 %, což je nejhorší výsledek napříč všemi kvadranty. Na druhou stranu si společnost velmi dobře vede k oblasti work–life balance, ve které respondenti odpovídali v průměru 78,5 %. Celková hodnota z první části dotazníkového šetření nazvaná „práce“ vyšla v průměru 70,31 %, čili je zde bezpochyby určitý prostor pro zlepšení a návrh nových opatření, která budou mít za následek zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

4.2.2 Firemní kultura

Další část dotazníkového šetření v sobě zahrnuje otázky týkající se firemní kultury. Tato část se skládá celkově ze 7 otázek, které jsou dále rozděleny do dvou menších podskupin. První skupina je zaměřena na spolupráci ve společnosti a druhá na strategii podniku a zapojování zaměstnanců (viz obrázek 10).

Na první otázku z této oblasti ohledně fungování spolupráce v pracovním prostředí respondenti odpověděli v průměru 77,35 % s hodnotou mediánu 8. Druhá otázka, zda se ve společnosti zaměstnanci zaměřují na stejné hodnoty, přinesla trochu horší výsledky s průměrem 72,13 % a mediánem 7. Poslední otázka z okruhu spolupráce ve společnosti, a to otázka, zda mají zaměstnanci dobré vztahy se svými kolegy, přinesla nejvyšší hodnotu z této části s průměrem 81,4 % a mediánem 8. Tento výsledek přináší dobrou zprávu ohledně vztahů na pracovišti a je zde znát, že společnost sídlí v prostředí venkova, kde si lidé možná trochu více váží společných vztahů a chovají se k sobě přívětivěji.

Druhá podskupina v této sekci se zabývá otázkami, které směřují na strategii podniku a zapojování zaměstnanců (angažovanost). První otázka, zda znají zaměstnanci významné aspekty strategie společnosti, vyšla s průměrnou hodnotou 71,46 % a mediánem na hodnotě 7. Velmi podobný výsledek připadl i na druhou otázku ohledně ztotožnění s firemním řádem společnosti s hodnotou průměru 72 %. Třetí otázka zaměřující se na dlouhodobé cíle společnosti dává průměrnou hodnotu 81 %. Tento výsledek je poněkud zarážející, neboť první otázka v této sekci ohledně znalosti významných aspektů společnosti je dosti podobná této poslední, ale přesto je zde značná variabilita odpovědí. Poslední otázka, která může být považována za klíčovou v oblasti spokojenosti a celkově ve firemní kultuře, je otázka, zda za svoji práci dostávají zaměstnanci zpětnou vazbu. Tato otázka byla ohodnocena průměrně 61,2 % s mediánem 6. Absence zpětné vazby vede ke zhoršení motivovanosti, a tím i ke ztrátě pracovního výkonu. Ve výrobním oddělení může být zpětná vazba chápána jako splnění dané normy, ale již v předchozím šetření vyplynulo, že společnost má normy špatně nastavené a velmi obtížně splnitelné. V této oblasti by vedení společnosti mělo informovat mistra výrobního oddělení, protože on je tím, který tráví s pracovníky nejvíce času a zadává jim dané úkoly. Na straně druhé může být problém v nedostatečné komunikaci s vedením společnosti nebo problém s tím, že zaměstnanci nepožadují zpětnou vazbu například z důvodu vysoké fluktuace a krátké doby působení ve výrobním zařízení.



Obrázek 10: Přehled odpovědí z oblasti firemní kultura

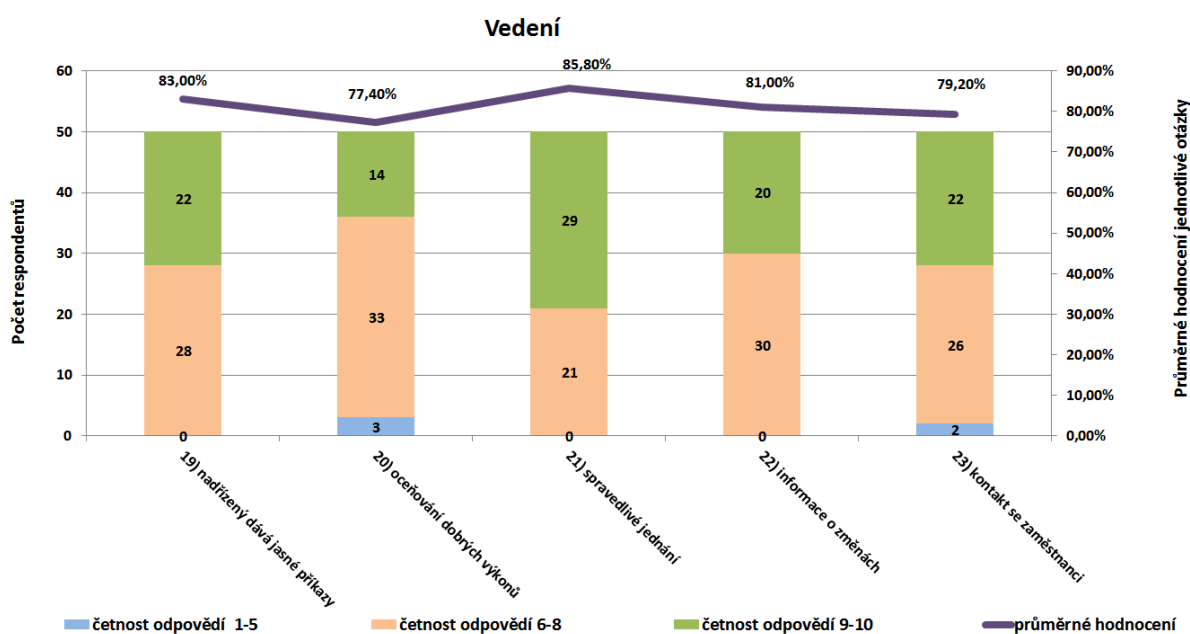
Zdroj: vlastní zpracování

Ze závěrečného hodnocení z oblasti firemní kultury vyplývá, že společnost poskytuje nedostatečnou zpětnou vazbu zaměstnancům. Ostatní výsledky ohledně angažovanosti a spolupráce ve společnosti jsou velmi totožné a není zde určitý předpoklad pro změny. Celkem za tuto část respondenti odpovídali s průměrnou hodnotou 73,79 %, což je o 3 procentní body lepší ohodnocení, než v první části ohledně podmínek práce.

4.2.3 Vedení

Třetí část šetření v sobě zahrnuje otázky týkající se vedení společnosti. V této části se nachází otázky ohledně přímého nadřízeného a vedení společnosti (viz obrázek 11). Na první dotazovanou otázku, zda jejich nadřízený dává jasné příkazy, respondenti odpověděli průměrně 83 % s mediánem na hodnotě 8. Toto svědčí o dobré komunikaci při zadávání úkolů a následnému porozumění. U další otázky ohledně oceňování dobrých výkonů nadřízeným hodnota průměru odpovědí klesla na hodnotu 77,4 %, a tím se stává nejhůře bodovanou otázkou z této části. Zde se dá hledat spojení s udělováním zpětné vazby z předchozí části, kde respondenti odpovídali na nízké úrovni, a dá se předpokládat, že absence zpětné vazby vede k menšímu ohodnocení dobrých výkonů. Otázka, zda nadřízený se zaměstnanci jedná spravedlivě, přinesla průměr odpovědí na hodnotě 85,2 %

s mediánem 9. Tato otázka dosáhla nejvyššího ohodnocení napříč celým šetřením a je zde vidět, že zaměstnanci jsou velmi spokojeni v otázce spravedlivého chování vůči nim. Poslední dvě otázky ohledně informovanosti o změnách ve společnosti a komunikaci s vedením společnosti přinesly velmi podobné výsledky. První zmiňovaná otázka dává průměrnou hodnotu odpovědí 81 % a druhá 79,2 %. Z těchto odpovědí vyplývá dobrá komunikace vedení společnosti se zaměstnanci, čili hypotéza o nedostatečné zpětné vazbě z důvodu špatné komunikace byla chybná. Tyto výsledky jsou důkazem, že i dobrá komunikační úroveň mezi vedením společnosti a zaměstnanci nemusí vždy vést k dostatečné zpětné vazbě.



Obrázek 11: Přehled odpovědí z oblasti vedení

Zdroj: vlastní zpracování

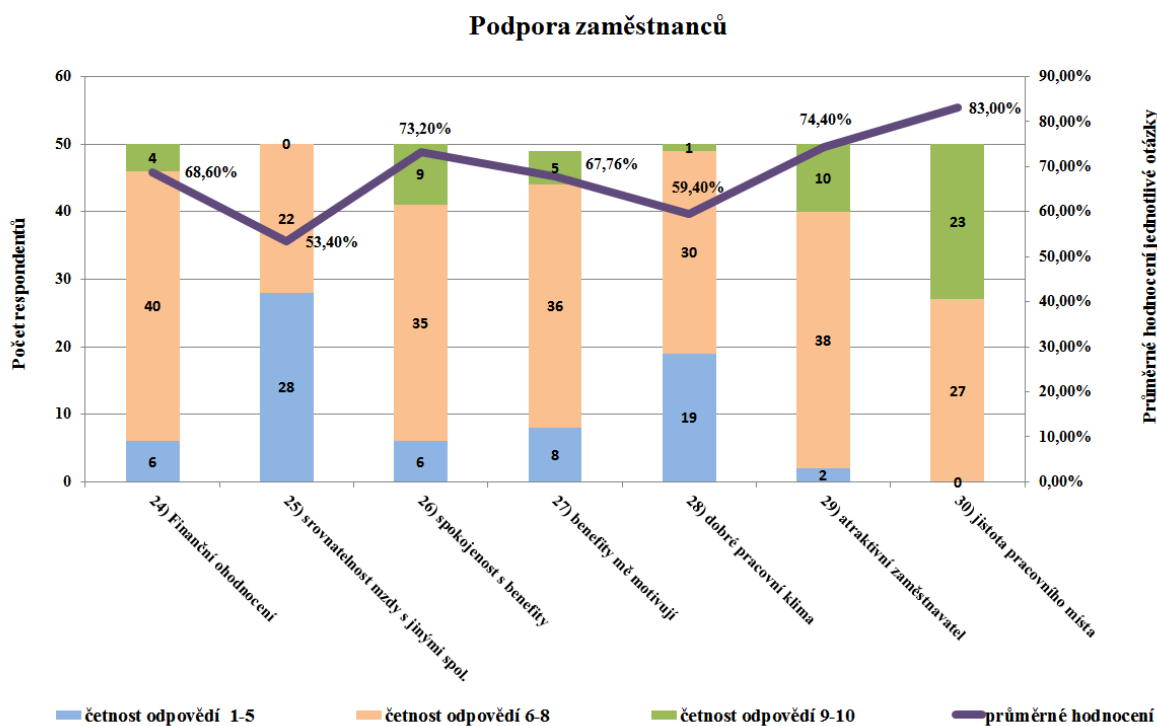
Průměrné hodnocení v části ohledně vedení vychází na hodnotu 81,28 %. Tento výsledek značí spokojenost zaměstnanců v oblasti vedení, ať už se jedná o zadávání jasných úkolů, spravedlivého jednání, či dobrou informovanost a komunikaci. Za zmínku stojí otázka ohledně oceňování dobrých výkonů, kde zaměstnanci dávají znamení o určitém prostoru na zlepšení.

4.2.4 Podpora zaměstnanců

Předposlední část ohledně podpory zaměstnanců v sobě zahrnuje dvě hlavní skupiny otázek. První skupinu tvoří otázky spojené s odměňováním. Druhá skupina se naopak zaměřuje na atraktivitu zaměstnavatele (viz obrázek 12). Část ohledně odměňování se skládá ze 4 otázek. Na první z nich, zda můj pracovní výkon je přiměřeně ohodnocen, respondenti v průměru odpověděli na hodnotě 68,6 % s mediánem 7. Otázka ohledně odměňování ve společnosti panuje již dlouho a zde se potvrzuje, že tento aspekt vnímají i samotní zaměstnanci. Druhá otázka ohledně srovnatelnosti mzdy napříč jinými společnostmi dopadla velmi špatně a přinesla průměrnou hodnotu pouhých 53,4 % a mediánem na hodnotě 5. Je očividné, že zaměstnanci pocítují rozdílnost platového ohodnocení napříč jinými společnostmi, ale zde nastává problém, že do oboru srovnatelnosti spadají zejména společnosti z oblasti automobilového průmyslu. Tyto společnosti nabízejí dlouhodobě vysoké platové ohodnocení a konkurovat těmto společnostem v oblasti platových výměrů může mít negativní dopad na společnost jako samotnou. Poslední dvě otázky směřují na benefity. Otázka, zda jsou zaměstnanci spokojeni s danými benefity, přinesla průměrnou hodnotu odpovědí na hodnotě 73,2 %, a poslední otázka ohledně motivace daných benefitů 67,76 % se shodným mediánem na hodnotě 7. Společnost se také dlouhodobě snaží nabízet nejnovější trendy v oblasti benefitů, ale v posledním roce, kdy veškeré společnosti zasáhla krize spojená s pandemií covid-19, společnost mírně opomíjela trendovost benefitů a spíše se soustředovala na nábor zaměstnanců. Je samozřejmé, že některé benefity s příchodem pandemie téměř vymizely, ale je potřeba se zaměřit na náhradu těchto benefitů a stále nabízet zaměstnancům něco nového a inovativního.

Druhou skupinu otázek v této části tvoří otázky ohledně atraktivity zaměstnavatele. U první otázky, zda panuje dobré pracovní klima ve společnosti, byla průměrná hodnota odpovědí na hodnotě 59,4 % s mediánem 6. Tento výsledek se dá přisoudit skutečnosti, že celkově ve společnosti nepanuje v současné době dobré klima. Lidé jsou více podráždění, jsou více ve stresu a pod tlakem. Další otázkou je, zda je společnost atraktivním zaměstnavatelem. Zde je průměrná hodnota odpovědí 74,4 % a zdá se, že zaměstnanci společnost vnímají jako atraktivního zaměstnavatele. Poslední otázka ohledně jistoty pracovního místa, neboli zda zaměstnanci nemají strach, že by ztratili své místo, dává průměrnou hodnotu 83 %. Právě u jistoty zaměstnaní pracovníci udávali nejvyšší hodnoty

v celé této části a dává to informaci, že zaměstnanci odcházejí spíše z vlastního rozhodnutí, než že by byli nuceni k odchodu ze strany vedení společnosti.



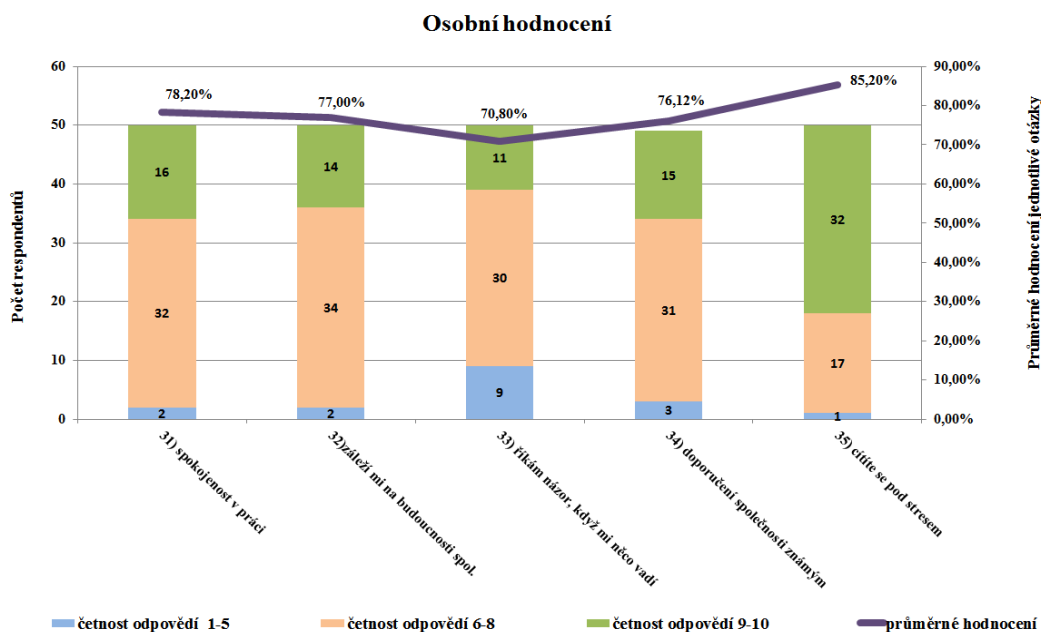
Obrázek 12: Přehled odpovědí z oblasti podpora zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

Část ohledně podpory zaměstnanců dosáhla absolutně nejnižšího průměrného hodnocení napříč celým dotazníkem. Tato hodnota je pouze 68,54 % a dává obrovský prostor pro zlepšení. Hlavními částmi jsou finanční ohodnocení a zároveň srovnatelnost platových podmínek s různými společnostmi. Zde nelze opomenout, že společnost je mezinárodní, čili veškeré změny prováděné v rámci odměňování musí být v souladu s mateřskou společností, a není možné v krátkodobém horizontu razantně zvýšit mzdy. Další část se týká benefitů. Nabízené benefity v dnešní době zaměstnanci berou téměř jako samozřejmost a motivovat je pomocí nových benefitů je velmi složité. Poslední část se zaměřuje na pracovní klima. V této oblasti je v dnešní době obtížně vytvářet změny, protože situace je napjatá ve společnosti jako celku. Mnoho pracovníků se dostává do těžkých situací nejen v pracovním životě, ale také v soukromém, a to se odráží i v celkové atmosféře na pracovišti.

4.2.5 Osobní hodnocení

Poslední částí dotazníkového šetření je osobní hodnocení. Tato část se skládá z pěti otázek, které zjišťují informace o hodnocení ze strany zaměstnanců (viz obrázek 13). Na první otázku, zda jsou zaměstnanci ve své pracovní situaci se vším spokojeni, je průměrná hodnota odpovědí 78,2 % a medián na hodnotě 8. Další otázka, jestli jim záleží na budoucnosti společnosti, přinesla podobné hodnocení na hodnotě 77 % s totožným mediánem 8. Zde je vidět, že zaměstnanci vnímají významné aspekty společnosti a jsou vesměs globálně spokojeni, ale již z předchozího šetření vyplynuly oblasti, ve kterých zaměstnanci jasně dávají najevo svoji nespokojenost. Další otázka, zda říkají názor, když jim něco vadí, přinesla průměrnou hodnotu odpovědí 70,8 % a stala se nejhůře hodnocenou otázkou v této části. Znovu zde nastává otázka ohledně komunikace vedení se zaměstnanci. Ve třetí části se potvrdila dobrá úroveň komunikace, ale absence zpětné vazby a nynější výsledek této otázky vytváří pochybnosti o efektivní komunikaci se zaměstnanci. Další otázka ohledně doporučení společnosti známým nebo přátelům přinesla hodnotu 76,12 % a poslední otázka, zda se zaměstnanci cítí poslední dobou pod stresem, vynesla podle předpokladu průměr odpovědí až na 85 % s mediánem na hodnotě 8. Tento výsledek se dal očekávat a je vidět, že zaměstnanci jsou pod enormní mírou stresu. To je z velké části znovu zapříčiněno aktuální situací a předpoklad je takový, že se tato situace postupem času bude čím dál více zklidňovat.



Obrázek 13: Přehled odpovědí z oblasti osobní hodnocení

Zdroj: vlastní zpracování

Poslední část dotazníkového šetření dosáhla průměrného hodnocení 77,46 %. Celkově tato část nenabízí určitý potenciál na případné návrhy na zlepšení. Jediná otázka, která zde vznikla, je ohledně efektivní komunikace, přesněji ohledně absence efektivní komunikace. Co se týče úrovně stresu, ani zde nemohou být podány návrhy na zlepšení, neboť zvýšení stresu panuje globálně již v rámci společnosti, a převedení stresu i do pracovního prostředí je nevyhnutelná záležitost, se kterou se potýkají veškeré společnosti.

4.2.6 Shrnutí zjištěných výsledků

Z celkových výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci společnosti jsou ve většině oblastí spokojeni. Mezi tyto oblasti patří work–life balance, BOZP, celková firemní kultura, spokojenost s vedením a celková spokojenost s prací (viz tabulka 1). Na druhé straně se zde vyskytly oblasti, v nichž zaměstnanci dávají jasně najevo svoji nespokojenost. Mezi tyto oblasti patří normování práce a následná splnitelnost těchto norem. Tento problém panuje ve společnosti již dlouhodobě a stále přináší velkou míru znepokojení mezi zaměstnanci. Je jisté, že tento problém se ve větší míře vyskytl po založení nového výrobního oddělení, kdy se normy pouze převzaly z bývalé pobočky a nijak se neupravovaly. S tímto problémem dle úsudku autora souvisí i vysoká fluktuace zaměstnanců v tomto výrobním oddělení. Dalším problémem, který se vyskytl v rámci dotazníkového šetření, je fakt, že zaměstnanci postrádají zpětnou vazbu. Zpětná vazba je jedním z klíčových prvků hodnocení zaměstnance. Při absenci zpětné vazby může nastat frustrace, zda pracovník vykonává danou práci správně a vede ke ztrátě motivovanosti při plnění úkolů. Zpětná vazba také souvisí s dobrou komunikací s vedením společnosti. Zde bylo zarážející, že dotazovaní uvedli, že komunikace s vedením společnosti funguje dobře, přesto se zde nachází absence zpětné vazby. Důvodem může být to, že komunikace není dostatečně efektivní na základní úrovni například mezi mistrem a zaměstnancem. Poslední problém, který vyplynul z šetření, se týká finančního ohodnocení a motivace pomocí benefitů. Je zřejmé, že konkurovat společností z automobilového průmyslu společnost Z nemůže, ale může uvažovat nad postupným zvyšováním mzdového ohodnocení, které povede k přijatelné míře spokojenosti v této oblasti.

Za zmínku stojí také špatné výsledky v oblasti pracovního klima i zvýšené hladiny stresu. Tento problém je spojen s aktuální situací ohledně pandemií covid-19, která zasáhla veškeré vrstvy společnosti, a jen těžko by se zde dalo nalézt řešení, jak tuto situaci pomocí interního zásahu vylepšit. Některé společnosti nabízejí pomoc svým pracovníkům v oblasti duševní péče, ale jedná se především o společnosti s mnohonásobně větším počtem

zaměstnanců. Ohledně této situace společnost Z nabízí jakoukoliv formu osobní konzultace, ale tento aspekt se nedá brát jako forma benefitu, ale spíše jako forma lidskosti a pomoci osobám, které to v této době více než potřebují.

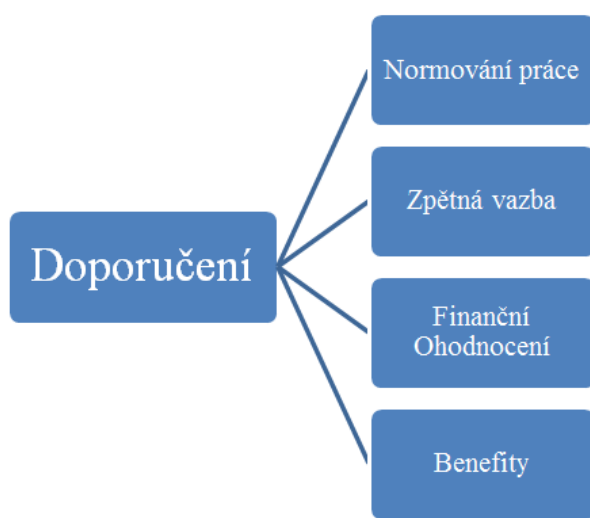
Tabulka 1: Shrnutí zjištěných výsledků z dotazníkového šetření

Spokojeni	Méně spokojeni
Work–life balance	Normování práce
BOZP	Absence zpětné vazby
Firemní kultura	Finanční ohodnocení
Vedení společnosti Z	Benefity
Spokojenost s prací	Pracovní klima
	Hladina stresu

Zdroj: Vlastní zpracování

5 Doporučení

V následující části jsou představena doporučení, která by mohla vést ke zlepšení celkové spokojenosti. Tato doporučení budou posléze předložena vedení společnosti a případná implementace některých z těchto návrhů povede k úspěšnému zvýšení spokojenosti (viz obrázek 14). Hlavní doporučení bude směřovat na oblast normování práce. Je to jeden z hlavních důvodů nespokojenosti zaměstnanců, a tento problém bude trochu více zasazen do spojitosti s praktickým využitím.



Obrázek 14: Seznam okruhů pro zlepšení spokojenosti zaměstnanců ve společnosti Z

Zdroj: Vlastní zpracování

- **Normování práce** – jedno z prvních doporučení dle předchozího šetření musí směřovat do oblasti normování práce. Jedná se především o špatně nastavené normy práce, které zaměstnanci nejsou schopni řádně plnit. Zavedení nových norem je velmi zdlouhavý proces a vyžaduje mnoho zkušeností s výkonem práce. Nejdůležitější je zaměření na samotnou analýzu a měření práce, popřípadě chronometrů. Toto měření se dá konstruovat buď pomocí přímého měření, nebo mnohem používanější metodou časové studie. Výstupem z tohoto měření by měla být definice normy spotřeby času, čili kolik práce odvede zaměstnanec za určitý časový úsek (viz kapitola 2.2.1 normování práce). Lépe nastavené normy určitě zajistí větší spokojenost zaměstnanců a společnost bude schopna udržet nové zaměstnance, neboť toto je bezpochyby jedním z důvodů vysoké fluktuace.

Výpočet norem ručním způsobem se v dnešní době již příliš nepoužívá, ale pro rychlou ilustraci a předběžnou kalkulaci může velmi dobře posloužit. Často používanou metodou je MTM (Methods Time Measurement), která dokáže při vyplnění správných vstupních hodnot předem určit stanovený čas operace. Tato metoda je založena na rozčlenění jednotlivých základních pohybů, které jsou zapotřebí k dané operaci. Dále je každému pohybu přiřazena časová hodnota dle tabulek předem stanovených časů a výsledkem je celkový čas operace. (Karbusová, 2013). Existuje mnoho společností, které se specializují na školení v oblasti zavedení metody MTM, čili zde nastává otázka, zda by nebylo vhodné investovat do této metody. Tato metoda je používána pomocí softwaru. Pro ilustraci se školení na toto téma pohybuje od 18 000 Kč do 24 000 Kč. Společnost musí vynakládat velké množství času na administrativní činnost spojenou s fluktuací zaměstnanců právě kvůli špatně nastaveným normám práce. Také je potřeba připomenout, že normování práce je úzce spojeno s ostatními činnostmi podniku, zejména v oblasti logistiky. Jedná se například o správně nastavené objednávací systémy do skladového hospodářství, které jsou určovány právě podle času na zhotovení a počtu vyrobených kusů.

- **Absence zpětné vazby** – zpětná vazba je velmi důležitý nástroj, který slouží k ohodnocení vykonané práce. Zpětná vazba může být jak negativní, tak pozitivní, ale je důležité, aby se vůbec nějaká vyskytla. Otázka zpětné vazby je často zmiňována výhradně u technicko-hospodářských pracovníků, ale dle autorova názoru je důležitá na každé pracovní pozici, a to i ve výrobním sektoru. Nejdůležitější částí poskytování zpětné vazby je objektivnost. Člověk by se neměl posuzovat podle jiné osoby a nedělat žádné předpoklady. Zpětnou vazbu by měl podávat přímý nadřízený, neboť on je tím, který je schopen podat objektivní zpětnou vazbu vzhledem k vlastním zkušenostem. Nejlepším nástrojem podání zpětné vazby je komunikace. Z šetření vyplynulo, že komunikace pracovníků s vedením společnosti je na dobré úrovni, takže zde bude návrhem přehodnocení komunikace a vytvoření více efektivní a přímo cílené komunikace.

- **Finanční ohodnocení** – další problém, který se vyskytl v rámci dotazníkového šetření, je spojen s finančním ohodnocením. Zaměstnanci nejsou zcela spokojeni v oblasti finančního ohodnocení v rámci srovnatelnosti napříč ostatními společnostmi. Je samozřejmé, že okamžité zvýšení mezd nepřichází v úvahu, a jediným možným řešením je vypracování dlouhodobého plánu na růst mezd. Tento růst se děje i přirozeně v rámci zvyšování minimální mzdy a s tím spojených platových skupin, ale zaměstnanci by určitě uvítali zvýšení i mimo tuto legislativní stránku. Další překážkou může být schvalovací proces v rámci holdingu společnosti.
- **Benefity** – s předchozí částí ohledně finančního ohodnocení velmi úzce souvisí otázka benefitů. Dle dotazníku je většina zaměstnanců spokojena s aktuální nabídkou benefitů, ale již postrádají benefity nové, které by je více motivovaly k výkonu práce. Šikovným a velmi komplexním benefitem může být zavedení tzv. „cafeteria systému“. Tento systém umožňuje zaměstnancům sbírat určité kredity při stanovených podmínkách vedení společnosti a dále tyto kredity mohou proměňovat v předem vybrané benefity dle vlastních preferencí. Tato vysoká míra individualizace navozuje pocit motivovanosti a lepšího propojení s vedením společnosti. Jediným problémem tohoto benefitu je administrativní náročnost a vzhledem k tomu, že tuto formu benefitu poskytuje výhradně externí společnost, musela by se firma obrátit k formě outsourcingu. Dalším návrhem v oblasti benefitů je fakt, že část benefitů společně s pandemií covid-19 vymizela, ale zaměstnanci stále očekávají určitou náhradu daného benefitu. Mezi benefity, které v posledním roce zcela vymizely, přestože v minulosti byly zcela běžné, patří například poukázky na kulturní akce, poukázky do fitness center, dny otevřených dveří, ale i jazykové kurzy, které v některých případech nelze provozovat online. Zaměstnanci by v rámci tohoto benefitu mohli dostat náhrady v peněžní podobě v rámci například měsíčních odměn, nebo prostřednictvím zvýšení již nabízených benefitů.

- **Zvýšená hladina stresu** – v posledním roce pocítil téměř každý zvýšenou hladinu stresu, a proto i výsledek, že lidé jsou v poslední době více pod stresem, není nijak zarážející. V tomto ohledu se dá doporučit vytvoření určitého prostoru, kam budou moci lidé přijít a svěřit se se svými problémy, ale dostupných informací podobná forma komunikace ve firmě již panuje a není absolutně žádný problém, když zaměstnanec přijde k vedení společnosti s určitou komplikací. Poté lze ještě navrhnout spolupráci s externím pracovníkem, který se bude specializovat na psychologické poradenství. Zaměstnanci by mohli tohoto člověka kdykoliv navštívit a poradit se ohledně svých problémů. Firma musí sama vyhodnotit, zda by tento typ benefitu byl efektivní, neboť většina zaměstnanců má blíže k vedení společnosti než k externímu zaměstnanci, a uchýlení se k pomoci od odborníka je zpravidla až ten poslední krok.

Tyto návrhy budou předloženy vedení společnosti Z, které rozhodne, zda budou některé ze vznesených návrhů implementovány a pomohou ke zlepšení aktuální situace v oblasti spokojenosti zaměstnanců.

Závěr

Tato bakalářská práce je členěna do pěti hlavních kapitol. V prvních dvou kapitolách jsou představeny teoretické informace týkající se oblasti řízení lidských zdrojů a pojednávají o faktorech, jež ovlivňují spokojenost zaměstnanců. V následujících kapitolách byla zkoumána spokojenost zaměstnanců společnosti Z, a zároveň v nich byly naplněny dva cíle práce: analyzovat spokojenost zaměstnanců ve výrobním oddělení a na základě výsledků z dotazníkového šetření navrhnout určitá opatření ke zlepšení situace ohledně spokojenosti.

Samotné dotazníkové šetření bylo koncepčně rozděleno do určitých částí, které společnost již předem definovala. Mezi tyto okruhy patří podmínky práce, firemní kultura, vedení, podpora zaměstnanců a osobní hodnocení. Jednotlivé okruhy v sobě zahrnovaly veškeré teoretické poznatky z první části práce.

Každá z těchto částí je následně samostatně vyhodnocena a na konci dotazníkového šetření jsou uvedeny určité návrhy na zvýšení spokojenosti. Z dotazníkového šetření vyplynulo pět větších problematických sekcí. Jedná se o problémy týkající se normování práce, absence zpětné vazby, finančního ohodnocení, aktuálnosti a motivovanosti benefitů a v neposlední řadě zvýšené hladiny stresu. Pro detailnější analýzu a návrh řešení byla vybrána oblast normování práce. Špatně nastavené normy práce a jejich neschopnost plnění ze strany zaměstnanců panují již delší dobu. Příčinou tohoto jevu je skutečnost, že se společnost musela rychle adaptovat na nově vzniklé výrobní oddělení. Tyto špatné normy jsou také příčinou vysoké fluktuace zaměstnanců a celkové nespokojenosti s prací.

Závěrem je nutno podotknout, že existuje mnoho faktorů, které ovlivňují spokojenost zaměstnanců, a tato analýza se soustředila pouze na hlavní oblasti, které společnost definovala. Celková spokojenost není zapříčiněna pouze těmito globálními faktory, ale může se jednat o maličkosti, které nejsou na první pohled definovatelné. Také se musí brát na vědomí individuální přístup ke každému zaměstnanci, neboť potřeby jednoho zaměstnance nemusí uspokojovat jiné. Společnost Z si uvědomuje, že spokojenost jejích zaměstnanců je esenciální částí firemní kultury a výkonnosti. Je si vědoma, že v některých oblastech jsou zaměstnanci nespokojeni a bylo by žádoucí, aby i v období pandemie covid-19 rozvíjela inovativní řešení a popřípadě využila některý z návrhů, které byly společnosti předloženy.

Seznam použité literatury

ARES. 2020. *ARES - ekonomické subjekty* [online]. [cit. 2020-12-29]. Dostupné z: https://wwwinfo.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_res.cgi?ico=00672637&jazyk=cz&xml=1

ARMSTRONG, Michael. 2009. *Employee reward*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-0852929384.

ARMSTRONG, Michael a Taylor STEPHEN. 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEARDWELL, Julie a Amanda THOMPSON. 2017. *Human Resource Management: A Contemporary Approach*. Leicester: Pearson. ISBN 9781292119618.

ČESKO. 1992. Zákon č.586/1992 Sb., o daních z příjmu. [online]. [cit. 2021-04-20]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586>

ČOPIKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTOVÁ. 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava. ISBN 978-80-248-3829-8.

DUDA, Jiří. 2008. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-87255-14-8.

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

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

HALÍK, Jiří. 2008. *Vedení a řízení lidí*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2475-1.

HORVÁTOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČAPÍKOVÁ. 2016. *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Management Press. ISBN 9788072614301.

KARBUSOVÁ, Marie. 2013. *Seznámení s metodikou MTM* [online]. 2013 [cit. 2021-03-25]. Dostupné z: http://educom.tul.cz/educom/inovace/TP/2013_18_03_Projektov%C3%A1n%C3%AD%20

KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. 2001. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck. ISBN 80-7179-389-2.

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

KOUBEK, Josef. 2015. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. vydání. Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

KUBÍČKOVÁ, Alice a Veronika PATÁKOVÁ. 2018. *Nové trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů* [online]. [cit. 2020-12-22]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/nove-trendy-v-oblasti-zamestnaneckych-benefitu>

LANDA, Václav. 2019. *Základy normování práce*. ISBN 978-80-270-5483-1.

LHOTSKÝ, Oldřich. 2005. *Organizace a normování práce v podniku*. Praha: ASPI. ISBN 80-7357-095-5.

MACHÁČEK, Ivan. 2019. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 5. vydání. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 9788075983619.

MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. 2017. *Lidské zdroje a personální management*. Academia. ISBN 978-80-200-2773-3.

PERRY, James a Annie HONDEGHEM. 2008. *Motivation in public management*. Oxford University press. ISBN 978-0-19-923403-5.

PLAMÍNEK, Jiří. 2015. *Tajemství motivace*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5515-1.

PROQUEST. 2020. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2020-18-12]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>

SEIWERT, Lothar a Brian TRACY. 2011. *Jak sladit práci a osobní život*. 2. vydání. Offenbach: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-7241-7.

STOREY, John, Theresa WELBOURNE, Patrick WRIGHT a Dave ULRICH. 2009. *Employee engagement* [online]. 299 - 315 [cit. 2020-11-06]. Dostupné z: doi:10.4324/9780203889015.ch18.

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

Trexima. 2019. *Žebříček benefitů poskytovaných v roce 2019* [online]. [cit. 2020-12-22]. Dostupné z: <https://www.trexima.cz/aktualita/v-roce-2019-nabizely-firmy-svym-zamestnancum-prumerne-5-benefitu>

URBAN, Jan. 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0227-3.

URBAN, Jan. 2014. *Firemní kultura a identita*. Praha. ISBN 978-80-87974-05-6.

VYSEKALOVÁ, Jitka, Jiří MIKEŠ a Jan BINAR. 2020. *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2841-9.

WRIGHT, Patrick a Gary MCMANAM. 2011. *Exploring human capital: putting 'human' back into strategic human resource management*. [online]. page 93 - 104 [cit. 2020-10-30]. Dostupné z: doi:10.1111/j.1748-8583.2010.00165.x

Seznam příloh

Příloha 1: Anketa spokojenosti zaměstnanců 2021

Anketa spokojenosti zaměstnanců 2021

Dobrý den,

rád bych Vás poprosil o pár minut Vašeho času k vyplnění dotazníku týkajícího se spokojenosti zaměstnanců. Tento dotazník byl speciálně vytvořen pro Vaše výrobní oddělení a jeho výsledky budou sloužit jako podklad k mé bakalářské práci. Dotazník byl sestrojen za podpory vedení společnosti za účelem zlepšení Vaší spokojenosti.

Veškeré výsledky budou při zpracování anonymizovány.

Do jaké míry souhlasíte s následujícím tvrzením? Pro své odpovědi prosím použijte okénka a zakřížkujte. Na stupnici od 1 do 10 znamená 1 „**Vůbec nesouhlasím**“ a 10 „**Naprosto souhlasím**“. Pokud nemůžete tvrzení posoudit, zakřížkujte pole „**Nevím**“. U každého tvrzení prosím zakřížkujte pouze jedno okénko. **Přečtěte si každou otázku a poté ihned odpovězte. Váš první dojem je většinou také ten nejvýstižnější.**

1. Práce

1 = vůbec nesouhlasím 10 = naprosto souhlasím

Pracovní náplň

- | | | | | | | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1) Moje práce odpovídá mým profesním zájmům | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Nevím |
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2) Při mé práci mohu uplatnit své znalosti a schopnosti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Nevím |
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3) Při mé práci mě zadané úkoly motivují | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Nevím |
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Práce a volný čas

- | | | | | | | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 4) Moje pracovní situace (pracovní doba, pracovní místo, průběh práce)
mi umožňuje sladit práci a soukromý život | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Nevím |
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5) Mám dostatek času, abych vyřídil/a své úkoly | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Nevím |
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Výkon práce

- | | | | | | | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 6) Při své práci mohu navrhnout podněty pro zlepšení výkonu práce | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Nevím |
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7) V mém pracovním prostředí fungují pracovní postupy a normy | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Nevím |
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8) V mém pracovním prostředí jsou dané normy splnitelné | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Nevím |
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Pracoviště

- | | | | | | | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 9) Mám dobře zařízené pracoviště (např. vybavení nábytkem, osvětlení,
úroveň hluku, větrání, čistota) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Nevím |
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10) Mám potřebné pracovní prostředky | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Nevím |
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11) Pracoviště je bezpečné (potřebné ochranné pomůcky, technické vybavení) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Nevím |
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

2. Firemní kultura

1 = vůbec nesouhlasím 10 = naprosto souhlasím

Spolupráce ve společnosti

- 12) Spolupráce v mém pracovním prostředí funguje dobře.....
13) Ve společnosti se zaměstnanci zaměřují na společné hodnoty.....
14) Mám dobré vztahy se svými kolegy.....

Strategie podniku a zapojování zaměstnanců

- 15) Zním významné aspekty strategie společnosti.....
16) Ztotožňuji se s firemním řádem společnosti.....
17) V této společnosti je každodenní práce určována dlouhodobými cíli.....
18) Za svoji práci dostávám zpětnou vazbu.....

3. Vedení

1 = vůbec nesouhlasím 10 = naprosto souhlasím

Přímý nadřízený a vedení společnosti

- 19) Můj nadřízený dává jasné příkazy.....
20) Můj nadřízený oceňuje dobré výkony.....
21) Můj nadřízený se mnou jedná spravedlivě.....
22) Vedení společnosti informuje o důležitých změnách v podniku.....
23) Vedení společnosti má dostatečný kontakt se zaměstnanci.....

4. Podpora zaměstnanců

1 = vůbec nesouhlasím 10 = naprosto souhlasím

Odměňování

- 24) Můj pracovní výkon je přiměřeně finančně ohodnocen.....
25) Má mzda je srovnatelná napříč jinými společnostmi.....
26) Jsem spokojen s nabízenými benefity.....
27) Dané benefity mě motivují k lepšímu výkonu práce.....

Atraktivita zaměstnavatele

- 28) V této společnosti panuje dobrá atmosféra (pracovní klima) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Nevím
- 29) Tato společnost je atraktivním zaměstnavatelem 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Nevím
- 30) Mé pracovní místo ve společnosti je jisté (nemám strach, že bych ztratil/a své místo)..... 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Nevím

5. Osobní hodnoceníOsobní hodnocení

- 31) Ve své pracovní situaci jsem se vším spokojený/á 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Nevím
- 32) Záleží mi na budoucnosti společnosti..... 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Nevím
- 33) Říkám svůj názor, když mi něco vadí 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Nevím
- 34) Doporučili byste společnost přátelům nebo známým 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Nevím
- 35) Cítíte se v poslední době pod stresem 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Nevím

- 36) Pohlaví žena muž
- 37) Věk Do 29 let 30 – 39 let 40 – 49 let 50 – 59 let 60 let a více

Děkuji za vyplnění dotazníku.

Výsledky dotazníku budou zpracovány v podrobné analýze spokojenosti zaměstnanců.

Mnohokrát děkuji za Váš čas.