

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Řízení pracovního výkonu a spokojenost zaměstnanců ve Wickon Hightech s.r.o.

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

01/2023

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Veronika Sedláčková, PKLZ 23

JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

PhDr. Marcela Palíšková, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

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

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

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci

v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 21. 11. 2022

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala své vedoucí bakalářské práce, PhDr. Marcela Palíškové, Ph.D. za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce, a hlavně za její ochotu a trpělivost. Dále mé poděkování patří vedení a zaměstnancům společnosti Wickon Hightech s.r.o. za umožnění poskytnutí výzkumu, obdržení potřebných informací o společnosti a dat o předšlém výzkumu. Určitě je nutné zmínit obrovské poděkování společnosti B inside, která poskytla ideálně formulované otázky, které se využívají ve výzkumu pro zjištění spokojenosti zaměstnanců. Nesmí také chybět poděkování mému blízkým (především pak mé matce), kteří si dílčí části sami četli a byla mi od nich poskytnuta zpětná vazba, díky které jsem mohla věty upravovat a celému textu dát větší řád a smysluplnost.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem bakalářské práce je rozpoznat nedostatky v řízení pracovního výkonu společnosti a navrhnout opatření k jeho zefektivnění. Prvním dílčím cílem je zjistit silné a slabé stránky v současném nastavení řízení pracovního výkonu. Druhým dílčím cílem je zjistit úroveň spokojenosti zaměstnanců. Třetím dílčím cílem je shrnout základní teoretická východiska zkoumané problematiky.

2. Výzkumné metody:

Teoretická část bakalářské práce byla vytvořena rozbořem a porovnáváním sekundárních zdrojů. Sekundárními zdroji byla zvolena odborná literatura, zabývající se řízením pracovního výkonu, vedením lidí, působením motivace a jejím vlivem na spokojenost zaměstnanců ve společnosti.

Praktická část bakalářské práce byla vytvořena za pomoci informací a dat poskytnutých rozhovory se spoluhlajitelkou a dvěma zaměstnanci společnosti. Dále na základě shrnutí informací a dat získaných vlastním výzkumem, který byl proveden v dubnu 2022. Pro zjištění výskytu nedostatků v řízení pracovního výkonu, ale i zjištění nejlépe řízené oblasti, byla zvolena metoda kvantitativního výzkumu prostřednictvím dotazníkového šetření. Doplňující výzkumnou metodou byla SWOT analýza.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Z výzkumu provedeného kvantitativní metodou, konkrétně prostřednictvím dotazníkového šetření bylo zjištěno hned několik skutečností. 1. Zavedené změny v dubnu roku 2020; a to pozměnění pevné pracovní doby na pracovní dobu pružnou, možnost stáže v Německu, možnost zúčastnění se na veletrzích v České republice i zahraničí, větší nabídky školení; vedly k navýšení spokojenosti zaměstnanců. 2. V oblasti organizace práce se i nadále objevují nedostatky. Dále byly nově zaznamenané nedostatky, a to ve vztahu a komunikaci s přímým nadřízeným. 3. Největším motivačním nástrojem jsou pro zaměstnance benefity, a to především možnost přejít z pevné pracovní doby do pracovní doby pružné po dokázání spolehlivosti, dochvilnosti a správného plnění zadaných pracovních úkolů. 4. Nejvíce spokojeni jsou zaměstnanci v oblastech týkajících se vztahů na pracovišti mezi spolupracovníky a současně ve společné komunikaci.

4. Závěry a doporučení:

Jedním z návrhů řešení nedostatků v oblasti týkající se vztahu a komunikace podřízených s přímým nadřízeným je pozvání tzv. supervizora, který by měl, díky své odbornosti a letité praxi při vedení lidí, pracovní kolektiv semknout a důsledkem zlepšit komunikaci. Dalším návrhem řešení je pořádání tzv. teambuildingu. Jedná se o událost tvořenou různými druhy aktivit, při kterých se kolektiv pozná i mimo pracovní prostředí. Přispívá pak ke zlepšování mezilidských vztahů.

Pro lepší organizaci práce by měla přispět delší doba zaškolení každého zaměstnance, aby plně porozuměl přiřazenému pracovnímu úkolu.

KLÍČOVÁ SLOVA

Řízení pracovního výkonu, motivace, spokojenost zaměstnanců, výzkum, dotazníky, rozhovory, navrhované řešení problému

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

Main objective:

The main objective of this bachelor's thesis is to recognize the shortcomings in the management of the company's work performance and to propose measures to make it more effective. The sub-objectives are then to identify the strengths and weaknesses in the current setup of work performance management, determine the level of employee satisfaction and summarize the theoretical basis of the studied issue.

Research methods:

The theoretical part of this thesis was created by analyzing and comparing secondary sources. Synthesis, induction, and deduction were used. Specialized literature that deals with work performance management, people management, the effect of motivation and its effect on the satisfaction of employees in a company was chosen as secondary source.

The practical part of this thesis was created using information and data provided by the owners and employers of Wickon Hightech s.r.o., as well as based on summarizing information and data obtained by my own research, which was carried out in April 2022. To determine the occurrence of shortcomings in the work performance management, but also to determine the best managed areas, the method of quantitative research through a questionnaire survey was chosen. Complementary method was SWOT analysis.

Result of research:

Several facts were found from the research carried out by the quantitative method, namely through a questionnaire survey: 1. Changes introduced in April 2020, that is a change from fixed working hours to flexible working hours, the possibility of an internship in Germany, the possibility of participating in trade fairs in the Czech Republic and abroad, more training offers, led to an increase in employee satisfaction. 2. Shortcomings continue to emerge in work management. Furthermore, shortcomings were newly noted, namely in relations and communication with a direct superior. 3. The biggest motivation tool for employees is benefits, primarily the possibility of switching from fixed working hours to flexible working hours after proving reliability, punctuality, and correct fulfillment of assigned tasks. 4. Employees are most satisfied in areas related to workplace relations between co-workers and communication.

Conclusions and recommendation:

One of the suggested solutions to shortcomings in the area concerning relations and communications of subordinates with a direct superior is to invite a so-called supervisor, who should, thanks to their expertise and years of experience with leadership, unite the working team and therefore improve communication. Another suggested solution is organizing so-called teambuilding. It is an event consisting of various types of activities, during which the team gets to know each other outside the work environment. It contributes to the improvement of interpersonal relations. A longer training period for each employee, so they fully understand the assigned task, should contribute to a better organization of work.

KEYWORDS

Work performance management, motivation, employee satisfaction, research, questionnaires, interviews, proposed solution to the problem

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Veronika Sedláčková
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	PKLZ 23
Název BP:	Řízení pracovního výkonu a spokojenost zaměstnanců ve Wickon Hightech s.r.o.
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1 Úvod2 Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none">2.1 Řízení pracovního výkonu2.2 Vliv motivace zaměstnanců na jejich spokojenost2.3 Metodika práce3 Praktická část<ol style="list-style-type: none">3.1 Představení společnosti Wickon Hightech s.r.o.3.2 Řízení pracovního výkonu a motivace zaměstnanců ve Wickon Hightech s.r.o.3.3 Výzkumné šetření3.4 Výsledky šetření a doporučení4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• BEDNÁŘ, V. <i>Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji</i>. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0648-6.• FRIED J., HANSSON, D. <i>V práci nemusí být blázeňec</i>. Brno: Jan Melvil Publishing, 2019. ISBN 978-80-7555-086-6.• HALL, B., ALLEN, D. <i>Mít vše hotovo v praxi</i>. Brno: Jan Melvil Publishing, 2020. ISBN 978-80-7555-064-4.• LISÁ, E. <i>Psychodiagnostika v řízení lidských zdrojů</i>. Praha: Portál, 2019. ISBN 978-80-262-1472-4.• PLAMÍNEK, J. <i>Vedení lidí, týmů a firem</i>. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0629-5.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Stanovení hypotézy a metodiky práce do 12. 02. 2022• Zpracování teoretické části do 14. 03. 2022• Zpracování výsledků šetření do 14. 04. 2022• Vytvoření finální verze do 28. 04. 2022
Vedoucí práce:	PhDr. Marcela Palíšková, Ph.D.

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká škola ekonomie a managementu, a.s., givenName=Milan, sn=Žák, serialNumber=ICA-10393535
Datum: 2022.01.27 16:34:08 +01'00'

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 27. 1. 2022

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část.....	2
2.1 Řízení pracovního výkonu.....	2
2.1.1 Řízení společnosti	2
2.1.2 Vedení lidí	5
2.1.3 Řízení změn	6
2.1.4 Hodnocení pracovního výkonu.....	6
2.2 Vliv motivace zaměstnanců na jejich spokojenost	7
2.2.1 Dělení motivačních faktorů	8
2.2.2 Odměňování pracovníků jako motivační nástroj	10
2.2.3 Faktory narušující motivaci	11
2.2.4 Pracovní spokojenost	12
2.3 Metodika práce	13
3 Praktická část.....	15
3.1 Představení společnosti Wickon Hightech s.r.o.....	15
3.2 Řízení pracovního výkonu a motivace zaměstnanců ve Wickon Hightech s.r.o.	17
3.2.1 Organizační struktura.....	17
3.2.2 Zaměstnanci společnosti	17
3.2.3 Proces řízení pracovního výkonu zavedený ve společnosti	18
3.2.4 Systém benefitů ve společnosti.....	19
3.3 Výzkumné šetření.....	21
3.3.1 Popis výzkumu v roce 2020.....	21
3.3.2 Zavedené změny po provedení výzkumu v roce 2020	25
3.3.3 Vlastní výzkumné šetření v dubnu roku 2022	26
3.3.4 Swot analýza.....	36
3.4 Výsledky šetření a doporučení	41
3.4.1 Doporučení	41
4 Závěr	44
Literatura	46
Přílohy	48

1 Úvod

Základem úspěšné společnosti je správné řízení pracovního výkonu, do kterého spadá vedení lidí, řízení změn a z toho vyplývající řízení celé společnosti. Pro všechny tyto důležité oblasti existují určité ověřené způsoby zapříčiňující zvolení co nejlepší a nejefektivnější cesty směřující k docílení úspěchu. Tyto způsoby jsou popsány společně s definicemi řízení pracovního výkonu, motivace a pracovní spokojenosti v teoretické části bakalářské práce v několika kapitolách na základě čerpání informací z odborné literatury. Autory nejvíce využívaných knih pro tuto práci jsou Jiří Plamínek, Vojtěch Bednář, Elena Lisá, Jason Fried, David Heinemeier Hansson, David Allen, Brandon Hall, Michael Armstrong, Stephen Taylor, Martin Šikýř a Josef Koubek.

Pro vznik praktické části práce byla oslovena společnost Wickon Hightech s.r.o. Jedná se o vývojovou společnost fungující na trhu od roku 2005, zabývající se výzkumem, vývojem a výrobou automatizovaných optických kontrolních systémů. Tyto systémy jsou dále využívány ke kontrole obtížně kontrolovatelných věcí, jako jsou např. čipy či tištěné spoje. Společnost se orientuje na automobilový průmysl, komunikaci, armádu, průmysl spotřebního zboží a lékařství. Jejich technologie je natolik vyspělá, že dosáhla světové úrovně.

Její majitelé projevíli zájem o zjištění efektivnosti jimi aktuálního nastavení řízení pracovního výkonu, a to především v oblasti zaměřené na spokojenost zaměstnanců. V dubnu roku 2020 byly ve společnosti zavedené změny, od kterých si zaměstnavatelé slibovali snížení fluktuace právě díky navýšení spokojenosti jejich zaměstnanců. Nyní bylo cílem zjistit dopady těchto změn, k čemuž bylo zapotřebí provedení nového výzkumu.

Pro tento výzkum byla zvolena kvantitativní metoda, konkrétněji provedení dotazníkového šetření. Zúčastnilo se ho 45 respondentů, kterými byli externí i interní zaměstnanci společnosti. Návratnost činila neuvěřitelných 100 %, což bylo velmi přínosné pro následné porovnání výsledků výzkumu předešlého a aktuálního. Tyto výsledky byly zpracované do tabulek, z nichž bylo provedeno jejich grafické znázornění, které bylo následně vysvětleno písemným projevem.

Výsledky výzkumu poukázaly na skutečnost, že zavedené změny, byly zvolené vhodně, jelikož způsobily navýšení spokojenosti zaměstnanců, jakožto jejich účel. Avšak byly objevené nové nedostatky v oblasti týkající se vztahu a komunikace podřízených s nadřízeným, pro jejichž odstranění byla dále vytyčená kapitola pro doporučení návrhů řešení. Tyto návrhy byly zvolené na základě hlubšího prostudování problematiky a přesvědčení o jejich účinnosti. Doporučení bylo poté poskytnuté zaměstnavatelům společnosti.

Hlavním cílem bakalářské práce je rozpoznání nedostatků v řízení pracovního výkonu a návrh opatření k jeho zefektivnění. Dílčími cíli je zjištění silných a slabých stránek v současném nastavení řízení pracovního výkonu, zjištění úroveň spokojenosti zaměstnanců a shrnutí základních teoretických východisek zkoumané problematiky.

2 Teoreticko-metodologická část

Teoreticko-metodologická část bakalářské práce se zabývá problematikou řízení pracovního výkonu, zásadami při řízení společnosti, vedení lidí a řízení změn, hodnocením pracovního výkonu, dále pak problematikou motivace, včetně dělení motivačních faktorů, a jejího vlivu na spokojenost zaměstnanců. Poslední subkapitola je vymezená pro metodiku práce využitě při psaní bakalářské práce.

2.1 Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu lze chápat jako proces, při kterém by mělo docházet k efektivnímu řízení jednotlivců a týmů, a to s cílem dosažení vyšší úrovně výkonnosti organizace. Pro nalezení správného způsobu řízení pracovního výkonu je velmi důležité dbát na dále zmíněné faktory. Jedním z nich je stanovení osobních a týmových cílů odvozených od cílů samotné organizace, dále pak přihlížení k pravidelnému hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, jejich vzdělávání, odborný i kariérní růst a způsob i výše jejich odměňování. Tento proces by měl být strategický, integrovaný a především efektivní. Strategická část se jako všechny ostatní snaží o efektivní fungování organizace, a to především zaměřením se na dosahování dlouhodobých cílů. Pojem integrovaný může být v tomto případě chápán tak, že jeho primárním cílem je propojení cílů samotné organizace s cíli jednotlivců a týmů, jakožto propojení potřeb obou stran. O efektivním procesu lze hovořit v případě, kdy je nastaven na zlepšování výkonnosti organizace, výkonu týmů a jednotlivců a na samotný rozvoj. (Armstrong, Murlis, 2007 v Bláha, 2013, s. 38).

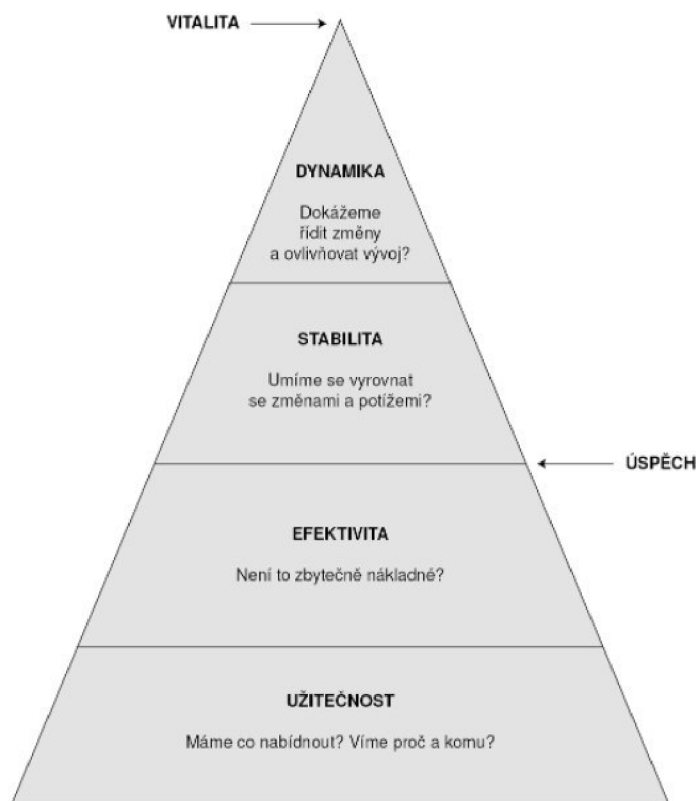
Koubek (2007, s. 190) vysvětluje řízení pracovního výkonu jako přístup k řízení lidí vzniklý dvěma způsoby. Prvním je ústní dohoda, druhým pak písemná smlouva, mezi nadřízeným a podřízeným, kde se stanovuje očekávaný budoucí pracovní výkon. V obou případech jsou jasně stanovené pracovní úkony, plán rozvoje pracovníka a možnost jeho vzdělávání a také systém odměn.

Hall a David (2020, s. 25) se místo snahy definovat řízení pracovního výkonu ve své knize zaměřují na definování a podrobnější vysvětlení metody, která by měla být velmi efektivní pro organizaci práce. Jedná se o Getting Thing Done, zkráceně GTD. Do českého jazyka lze pro lepší porozumění přeložit jako Mít vše hotovo. Je užitečnou nejen pro majitele společností, ale také pro jejich zaměstnance. Jejím cílem je vytracení chaosu z pracovního života a nahrazení ho pořádkem díky každodenní správě času podle potřeby každého. Tato metoda vytvořená Allenem Davidem je v dnešní době velmi oblíbenou pro systematické řízení pracovního výkonu.

2.1.1 Řízení společnosti

Plamínek (2018, s. 21) zmiňuje, že před vznikem jakékoli společnosti stojí zakladatel s představou dlouhodobé úspěšnosti. Tzn. že společnost bude dosahovat úspěchů v daný okamžik, aniž by tím ohrozila úspěchy v budoucnu. Tento proces, dosáhnout úspěchu a udržet ho, lze nazvat pojmem vitalita. Jejím základem je tedy úspěch. K jeho docílení musí být splněno čtyř faktorů – užitečnosti, efektivity, stability a dynamiky. Pro větší přehlednost je na obrázku 1 znázorněna váha jednotlivých faktorů podle pyramidového uspořádání, dále vitalita a úspěch z nich vyplývajících.

Obrázek 1 Faktory nutné k docílení úspěchu



Zdroj: (Plamínek, 2018, s. 21)

Podle autora si nejprve společnost při nabízení určitých produktů či služeb musí být jistá, že se jedná o prostředek k uspokojení potřeb uživatele. Na začátku by proto měla být schopna odpovědět na otázky **komu, proč a co**. Odpovědi totiž jasně definují subjekty, potřeby a produkty, podle kterých je možno založit společnost nasměrovanou k blížícímu se úspěchu. První ze zmíněných otázek se zabývá tím, kdo bude společnost potřebovat. Je třeba určení cílové skupiny. Dalším krokem je zamyšlení se nad tím, co by cílová skupina mohla vyžadovat a zda je vůbec v kompetencích společnosti uspokojení potřeb zákazníků. Poslední krok se týká samotných produktů. Tak, jako v druhém kroku čili zodpovězení na otázku proč, kde společnost musí zvážit, zda je vůbec schopna zrealizovat své plány, je třeba se ještě jednou velmi pečlivě zamyslet nad realizací. Určitě by zde nemělo chybět prostudování konkurentů na trhu.

Poté, co se společnost zabírala otázkou užitečnosti, a to konkrétně stanovením cílové skupiny, potřeb a produktů, přišel čas se věnovat efektivitě. V tomto případě je nejdůležitější vyřešit otázku **jak**. Jak ve smyslu co největšího dosažení efektivity. Pro efektivitu je klíčová především dobře zvládnutá organizace. Prvním krokem by mělo být kvalitní definování procesů neboli dějů společnosti. Mnohé procesy se ve společnosti totiž často opakují téměř ve stejné podobě, a proto je uvítán každý nový nápad a zlepšení doposud zaběhlého děje (Plamínek, 2018, s. 42).

Dále autor upozorňuje na skutečnost, že trvalá rovnováha neexistuje. Lze sice na určitý stav pohlížet tak, že působí rovnovážně, ovšem při dlouhodobějším pozorování vyplyne na povrch skutečnost, že se jedná o stav kolísavý. Avšak přiblížení se k co největší stabilitě je pro každou společnost jedna z nejdůležitějších proměnných, o které by se měla maximálně snažit. Prvním krokem pro její co největší zajištění jsou vymezené funkční procesy, užitečné produkty a dostatečné zdroje. Tyto faktory by bývaly stačily k zajištění vitality neboli

životnosti společnosti, jenomže existuje vývoj, který přirozeně společnosti i trh mění. Proto je nejúčinnějším prostředkem k zajištění stability firmy učit se z vlastních chyb. Toho může společnost docílit především prostřednictvím zpětných vazeb.

Posledním krokem společnosti, pokud zvládla vyřešit otázku užitečnosti, efektivity i stability, je podle autora dynamika. Reagovat na vývoj je důležitou schopností společnosti, jelikož jinak by se na trhu neudržela. Ovšem pokud se nechce společnost pouze udržet, ale být mezi nejlepšími, neměla by na vývoj umět pouze reagovat, ale sama ho vytvářet. Existují dvě podmínky dynamiky, tvrdá a měkká. Pokud se hovoří o tvrdé podmínce, pak se jedná o vazby dopředné. Lze tomu porozumět jako schopnosti předvídat budoucí vývoj. Měkká podmínka dynamiky je aktivita zaměstnanců společnosti. Cíle u obou z nich jsou stejné – předpovídat a ovlivňovat. Jen díky tomu může společnost vyniknout a zviditelnit se na trhu. Tento způsob řízení společnosti, lze nazývat řízením strategickým.

Hall a David (2020, s. 25) si myslí, že nejdůležitějším krokem při řízení společností je zvolení správné metody. To pro ně je již výše zmíněná metoda GTD. Pro její správné porozumění jsou důležité dva kroky. Jedním z nich je vědět více o Workflow a druhým je důležitost kladená na systém.

Workflow autoři vysvětlují jako několik činností na sebe navazujících, kde jejich cílem je zpracování vstupních materiálů. Jedná se o každodenní situace, se kterými se člověk potýká jak v osobním, tak v pracovním životě. Jako příklady se zde uvádí nápad na marketingovou kampaň nebo e-mail od souseda ohledně svozu odpadu. Systém by dále podle nich měl mít dvě specifika, a to nepropustnost a kompletnost z důvodu 100% spolehnutí každého člověka, který si systém vytvoří podle toho, jak mu nejvíce vyhovuje.

Hall a David (2020, s. 30) metoda GTD je rozdělují do pěti kroků – zachycování, ujasňování, uspořádání, promýšlení a zapojení.

Autoři popisují první krok jako zachycení všech vstupních záležitostí bez rozdílů na jejich důležitosti. Lze si pod tím např. představit e-maily nebo papíry s poznámkami z pracovních schůzek či porad. Mimo jiné se jedná i o vlastní myšlenky či nápady. Pro zachycení těchto vstupních záležitostí existuje několik způsobů, avšak neúčinnějším a nejvíce doporučovaným je vměstnání všech myšlenek a úkonů na papír vlastní rukou.

Druhým krokem je podle Halla a Davida (2020, s. 38) ujasnění, ve smyslu uvědomění si, co je třeba s jakou položkou udělat a přidělit jí váhu důležitosti, a především časové primárnosti. Dokonce se v tomto kroku často stává, že dojde k úplnému odstranění některé z položek díky uvědomění si její absolutní nedůležitosti.

Další krok popsané Hallem a Davidem (2020, s. 40) je uspořádání, slouží k tomu, aby se člověk nemusel opět zamýšlet nad tím jaký pro něj mají věci význam. Proto si je má uspořádat na konkrétní místo. Zpětně pak může usoudit, čemu se má přednostně věnovat.

Autoři předposlední čtvrtý krok pojmenovali jako promýšlení, které spočívá ve vyhrazení si času nad hodnocení činností v širší perspektivě. Z opakování promýšlení se důsledkem stane automatické týdenní vytváření harmonogramu.

Hall a David (2020, s. 42) vysvětlují, že po splnění všech výše popsaných předcházejících kroků přichází tzv. zapojení. Zde by se měl člověk naučit aplikovat postupy vedoucí k dokončení všech činností z jeho seznamu.

Šikýř (2014, s. 46) uvádí, že by se při řízení společnosti měl klást důraz především na interpersonální vztahy. Domnívá se totiž, že každá společnost potřebuje dostatek schopných lidí, kteří ze sebe mohou svůj nejlepší výkon vydat pouze díky klidnému pracovnímu

prostředí. Výkon lidí určuje výkon samotné společnosti, a právě proto je prvním krokem pro strategické řízení společnosti a pracovního výkonu, správné vedení lidí.

Stejného názoru je také Armstrong a Taylor (2015, s. 56). Vytýčují jako jeden z hlavních kroků pro správné řízení společnosti zabezpečovat jí talentované, kvalifikované a oddané lidi, o které je třeba se zajímat a splňovat jim podmínky takové, aby byli společnosti loajální a vydávali ze sebe co nejlepší pracovní výkony.

2.1.2 Vedení lidí

Plamínek (2018, s. 68) vysvětluje, že úspěch společnosti je závislý na nejistém a rizikovém faktoru a totiž na chování zaměstnanců. Je důležité si zde uvědomit, že každý člověk je jiný, ale přesto existují určité situace, na které by měla většina reagovat stejně nebo minimálně podobně. V tomto případě se musí společnost pokusit, aby vyvolaná reakce zaměstnanců byla pro ni přívětivou a přínosnou.

Autor zde opět popisuje čtyři základní pilíře při vedení lidí. Prvním z nich je orientace. Její podstatou je současná a budoucí způsobilost zaměstnanců. Proto prvním důležitým krokem je jejich správné zvolení především z pohledu potencionálního rozvoje. K tomu by se mělo přihlížet již při samotném výběrovém řízení, kdy si každá společnost předem musí určit, jaké požadavky by měli splňovat jejich potencionální zaměstnanci.

Dalším pilířem je definice, tedy přesně definovat co po zaměstnancích společnost vyžaduje. Pouze správně vytyčený úkol, který splňuje podmínku pochopení, co má být splněno, je předpokladem pro úspěch. Dále je důležité vyhodnotit pracovní výkon jednotlivců a poskytnout jim zpětnou vazbu. V případě, kdy nebylo dosaženo cíle, který společnost po zaměstnanci vyžadovala, je důležité, aby to věděl a mohl se z nedostatku poučit. Naopak pokud zaměstnanec cíle dosáhl a bylo mu to potvrzeno zaměstnavatelem, může se zde hovořit o motivaci, která je pro každého v práci velmi důležitá. (Plamínek, 2018, s. 75).

Motivace je podle autora právě dalším velmi podstatným pilířem při správném vedení lidí. Nejlepším předpokladem pro správné užití motivace je poznání každého jednotlivce, aby zaměstnavatel věděl, jaký způsob motivace by na něm měl uplatnit. Zde se nejedná o známé dělení na vnitřní a vnější, ale na pozitivní a negativní.

Posledním důležitým pilířem je tzv. habilitace. Nejedná se zde o udělení titulu docenta, jak je pravděpodobně tento pojem překládán nejčastěji, ale o vzdělávání zaměstnanců s možností certifikování v určité oblasti jejich pracovního oboru. Vzdělávání je právě to, co by měla každá společnost nabízet. Buď se jedná o zajištění různých kurzů či školení placených ze strany zaměstnavatele nebo vzdělávání samotným vykonáváním práce, kdy zaměstnanec plní takové úkony, při kterých nabývá zkušeností a rozvíjí si své schopnosti (Plamínek, 2018, s. 83).

Šikýř (2014, s. 120) vysvětluje že k docílení úspěchu společnosti přispívá správné vedení lidí. Toho lze docílit především jejich správných výběrem a v neposlední řadě motivací. Zahrnuje sem především správně nastavený systém odměňování, kde je důležité „postupné dávkování“. Je zapotřebí zaměstnancům ukázat, že při opakovaném řádném dokončení zadaného úkolu, se mohou odměny stupňovat.

Armstrong a Taylor (2015, s. 103) popisují jako fungující metodu při vedení lidí model shody, který jako první navrhli Fombrun a kol. (1984). Jedná se o princip, podle kterého by systém řízení lidských zdrojů a struktura společnosti měly být v souladu se strategií celé společnosti.

Koubek (2011, s. 56) uvádí, že pro správné řízení lidí, je důležitý již samotný začátek a totiž jejich výběr, kdy si společnost musí být vědomá, co od uchazeče požaduje. V případě, kdy

není vybrán vhodný uchazeč, je těžší ho poté motivovat či s ním jakkoli pracovat pro prospěch společnosti a bývá snazší s ním ukončit pracovní poměr. Takovému kroku je lepší se vyvarovat již vybráním vhodného kandidáta. Poté by měla společnost umět zajistit vzdělání zaměstnanců jako jeden z nástrojů motivace, která je nezbytná.

Tomšej (2020, s. 17) považuje za důležité při vedení lidí jejich začlenění do kolektivu. Jedním z hlavních principů, které uvádí, je především rovnost mezi zaměstnanci. Rovnost nepopisuje ve smyslu přínosnosti pro společnost, jelikož určitá pracovní pozice může být z pohledu srovnatelnosti méně přínosnější, byť nepostradatelnou. A právě kvůli uvědomění si zaměstnavatelů o této nepostradatelnosti by měla mít společnost zavedený takový systém, kdy jednoho zaměstnance neupřednostňuje před druhým. Ke všem by měla mít stejný přístup a umožňovat rovnocenné podmínky pro komunikaci mezi spolupracovníky.

2.1.3 Řízení změn

Plamínek (2018, s. 140) zdůrazňuje, že systémy se musejí určitým směrem vyvíjet, měnit se. Pro vývoj je důležitá přítomnost konfliktů, neboť díky nim může dojít k evoluci. Konflikty jsou obvykle vnímané jako negativní situace, ale právě ony mohou pozitivně ovlivnit společnost a to tím, že jsou podnětem k určitým změnám. Tyto změny by pak měly sloužit k splnění nových požadavků uživatelů.

Autor za první důležitý faktor při řízení změn označuje omezení, které je nutno si přiznat. Společnost by měla být flexibilní k vývoji, který po ní okolní svět žádá, aby mohla být dlouhodobě funkční. Avšak je důležité zjistit, do jaké míry je schopná vyhovět, aby nedošlo k opaku, který by vedl k zatracení.

Kompetence, jakožto další faktor, na který je třeba pohlížet, úzce souvisí s omezením. Je nutné, aby sama společnost byla vedena lidmi, kteří splňují předpoklady, že jsou schopni změny provést co možná nejlepším způsobem. Dále musí být přesvědčená o tom, že zavedené změny budou všichni interní i externí zaměstnanci nejen akceptovat, ale také se jimi řídit (Plamínek, 2018, s. 158).

Metriky neboli měřitelnost a srozumitelnost je velmi zásadní v okamžiku, kdy se společnost rozhodne změny zavést. Je třeba si vytvořit systém, podle kterého lze po zavedení změn, po určitém časovém úseku zjistit, zda se jednalo o správný postup či nikoli a popřípadě zasáhnout. Je nutno provést měření výkonu, lidských zdrojů, schopností a postojů a také vlastností a speciálních zdrojů (Plamínek, 2018, s. 163).

Autor klade důraz na poslední a pravděpodobně nejdůležitější faktor a tím je samotná změna. Musí dojít k ujasnění si, že se nejedná o změnu úlohy, ale způsobilosti, která souvisí s lidskými zdroji a podávanými výkony. Totiž pro úlohy, které mají být změněny se musí určit požadavků na lidi, aby věděli, jakým způsobem toho docílit.

Mírně nestandardní pohled na věc mají Fried a Hansson (2019, s. 30), kteří tvrdí, že nejlepší pro fungování společnosti je nemít vytyčené žádné cíle a to ani co se týká změn. Vžité stanovování cílů, jak by měla společnost fungovat nepodporují. Vše by mělo být spontánní a změny, které se společnost rozhodne zavést vyvolané z aktuálního vnímání chodu společnosti, ukáží časem pouhým pozorováním, zda byly zvolené správně.

2.1.4 Hodnocení pracovního výkonu

Lisá (2019, s. 73) uvádí, že nejčastěji využívanými metodami diagnostiky jsou testy, dotazníky a rozhovor. Dále zde vychází z dělení hodnocení definované již panem Murphym (2010), který hodnocení rozlišil do dvou sektorů podle orientace. Prvním je hodnocení práce a

druhé pak samotného pracovníka. Do hodnocení práce lze zařadit pracovní zkušenosti, které se prošetřují prostřednictvím rozhovorů či analýzou práce. Při hodnocení pracovníka se posuzují jeho komunikační schopnosti, dále jakým způsobem pracovník nabývá a zpracovává informace a v neposlední řadě, jakým způsobem se rozmyšlí a vykonává svou práci.

Koubek (2011, s. 167) nazývá hodnocení pracovníků jako nepříjemnou nezbytností. Nezbytné je to z důvodu, aby každý zaměstnavatel věděl, jakou vahou přispívají jednotliví zaměstnanci pro chod společnosti. Avšak i pro zaměstnance se jedná o určitý přínos, jelikož je dobré, aby on sám věděl, jak na něho zaměstnavatel nahlíží.

Podle autora má hodnocení pracovníky dvě podoby: formální a neformální. Pokud se hovoří o hodnocení neformálním, jedná se o průběžné pozorování pracovníka během vykonávání jednotlivých zadaných úkolů. V tomto případě není vedený záznam, avšak i tak je důležité, aby uměl zaměstnavatel svého zaměstnance namotivovat pochvalou za odvedenou v práci v situaci, kdy je odvedená správně. Smutným faktem zde je, že na to spousta zaměstnavatelů zapomíná. Naopak formální hodnocení je racionálnější způsobem, který na rozdíl od neformálního není náhodným, ale přesně vytyčený konkrétním intervalem. Z něj se pořizuje dokumentace, která se dále uchovává v osobní složce každého zaměstnance.

Hodnocení pracovního výkonu úzce souvisí s jeho řízením, jelikož na něj přímo navazuje. Podmínkou pro řádné hodnocení je jeho uskutečnění za určité období, což bývá zpravidla jeden rok. Obvykle se jedná o hodnotící rozhovor nadřízeného s podřízeným, při kterém projednávají, do jaké výše bylo dosaženo pracovních cílů. Výsledky hodnocení slouží k dohodě o prodloužení smlouvy, ale také zaměstnavateli při rozmyšlení se nad dalším krokem při řízení pracovního výkonu (Šikýř, 2014, s. 113).

Jednou z metod využívanou pro hodnocení pracovního výkonu autor zmiňuje tzv. AC neboli Assessment centre. Jedná se o systematický výběrový nástroj, který hodnotí aktuální schopnosti zaměstnanců a určuje jejich budoucí profesionální rozvoj. Je to kombinovaná diagnostická metoda založená na sledování jednání účastníků/účastníka v diagnostické situaci (Pechová, Šišová, 2016, s. 9). Jinými slovy se jedná o metodu výběru nových zaměstnanců do společnosti, ale může sloužit také k povýšení zaměstnanců, kteří již v dané společnosti pracují či k jejich hodnocení.

Šikýř (2014, s. 113) dále zmiňuje příklady faktorů, které mají do jisté míry značný vliv na pracovní výkon zaměstnanců. Tyto faktory podle autora jsou: výsledky, chování, schopnosti, motivace a podmínky.

2.2 Vliv motivace zaměstnanců na jejich spokojenost

Pan Plamínek (2018, s. 16) chápe motivaci jako nástroj k zvýšení produktivity lidí, což dále vede k jejich spokojenosti, jelikož mají sami ze sebe, přesněji za sebou odvedenou práci, dobrý pocit. Proto spolu motivace a spokojenost lidí, ať už v osobním či pracovním životě úzce souvisí.

Podle pana Urbana (2017, s. 8) je pro docílení úspěšné společnosti důležité, aby její zaměstnanci byli k práci odpovědní, iniciativní a s očividným vlastním pracovním nasazením, což nejlépe zajišťuje motivace ze strany zaměstnavatelů. Je ovšem důležité správné používání motivačních nástrojů, jak finančních i nefinančních, tak pozitivních i negativních. Jedná se tedy o jeden z nejdůležitějších úkolů společnosti.

Dále autor popisuje skutečnost, že se lze setkat i s lidmi, které motivovat k práci téměř nelze, a proto se v tomto případě společností doporučuje co nejrychlejší rozvázání pracovního

poměru. Je důležité ovšem rozeznat situaci, kdy se společnost s takovými lidmi setká od situace, kdy byl pouze špatně zvolen motivační nástroj.

Bednář (2017, s. 53) zastává názor, že k nalezení správného využití motivace zaměstnanců je zapotřebí zodpovědět dvě základní otázky. V první z nich se jedná o tom, čím zaměstnance motivovat, a tedy uvědomit si co je společnost ochotna nabídnout za jejich pracovní úsilí. Ne vždy se totiž jedná o peníze. V druhé z nich je podstatou správné načasování a způsob zacházení s motivačními nástroji, tedy kdy a jak. Načasování je v tomto případě velice důležité, jelikož se stává, že zaměstnavatel poskytne hned několik benefitů naráz, ale později nemůže nabídnout už nic, což bývá pro zaměstnance naopak demotivující.

Amrstrong a Taylor (2007, s. 87) vysvětlují, že vysokého výkonu společnost docílí díky vhodně motivovaných zaměstnanců, kteří jsou ochotni dobrovolně vykonat více práce, než se od nich požaduje a očekává. V tomto případě mohou být motivováni buď sami sebou, kdy se hovoří o nejlepších formách motivace vůbec, anebo zaměstnavateli motivací tzv. dodatečnou.

Hlavním motivem pro aktivitu zaměstnanců a jejich chování jsou potřeby vyvolávající pocit nedostatku či nadbytku něčeho pro ně důležitého. Tento pocit poté vyvolává již zmíněnou aktivitu a chování, které vedou k uspokojení potřeb. Pokud zaměstnanec, byť cíleným ovlivňováním ze strany zaměstnavatele vykoná v práci vyšší výkon, k němuž je tedy motivován zvolenými motivačními nástroji, docílí k uspokojení svých potřeb a dospěje tak k vnitřnímu klidu a spokojenosti (Šikýř, 2014, s. 156).

2.2.1 Dělení motivačních faktorů

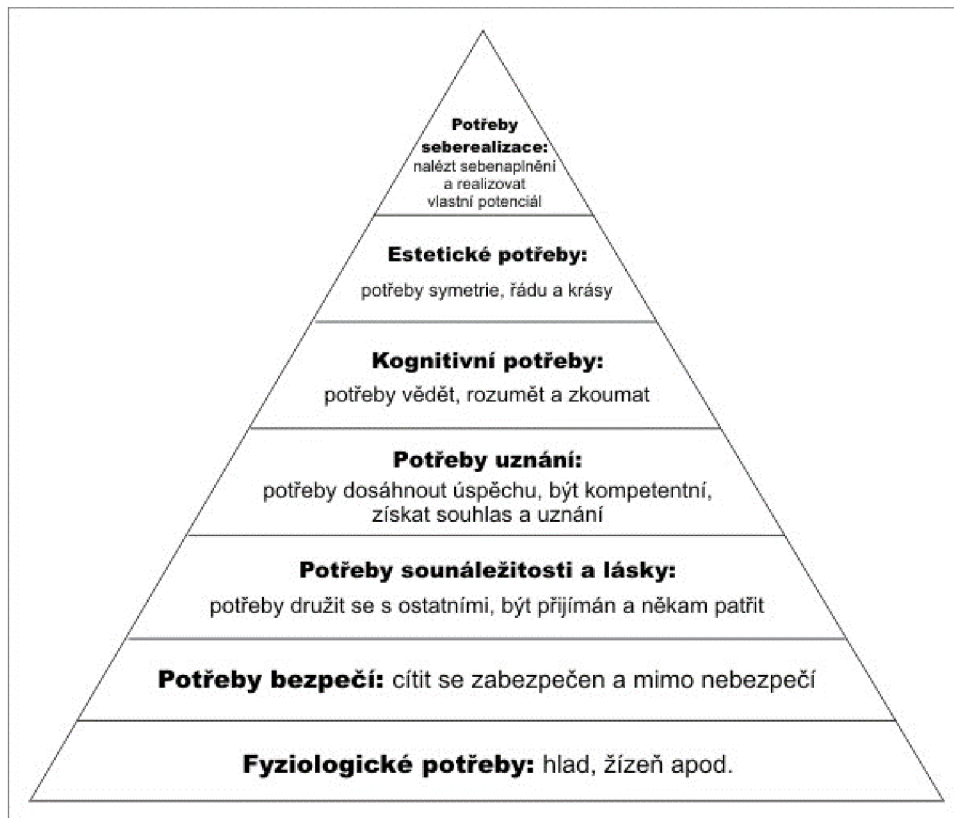
Urban (2017, s. 48) uvádí dva způsoby dělení motivačních faktorů, kde se jedná buď o motivaci **vnější či vnitřní**, anebo o **hmotnou či nehmotnou**. Oba způsoby jsou si velmi podobné, avšak ne stejné. Pokud se hovoří o vnější či vnitřní motivaci, vychází se zde z toho, zda k uspokojení potřeb dochází díky práci jako takové nebo díky jejímu výsledku. Ovšem k hmotné motivaci dochází v případě, pokud jsou jako motivační nástroje zvoleny především peníze. Peníze jsou velmi důležité pro každého zaměstnance, ale nesmí se zapomínat na motivaci nehmotnou, kdy dochází ze strany zaměstnavatele k pochvalám, uznání či k možnostem nabytí nových zkušeností.

Armstrong a Taylor (2007, s. 99) popisují Herzbergův dvoufaktorový model, který se taktéž týká dělení motivačních faktorů. Herzberg (1957, 1966) založil vytvořil dvoufaktorový model, který byl nadále pojmenován po svém autorovi, který sloužil k zjišťování zdrojů spokojenosti či nespokojenosti s prací u techniků a účetních. Cílem bylo zjištění, při jakých situacích se u nich vyvolávají výjimečně dobré anebo naopak výjimečně špatné pocity týkající se pracovního života. Ze získaných dat došel Herzberg k závěru, že lze pocity ovlivňující spokojenost či nespokojenost rozdělit do dvou skupin faktorů, a to na faktory motivační a hygienické. Motivační se týkají obsahu práce a patří sem také samotná potřeba práci vykonávat a dosáhnout úspěchu, kam spadá odpovědnost a možnost povýšení. Naopak hygienické potřeby jsou zaměřené na kontext práce, včetně mezd a pracovních podmínek. Slouží především k předcházení pocitu nespokojenosti s prací. Jestliže hygienické potřeby nejsou uspokojovány či pouze v nízké míře, dochází k nespokojenosti s prací. Avšak pokud uspokojené jsou, nemají na spokojenost žádný vliv. Spokojenost je zde neměnná z důvodu, že se jedná o základní lidské potřeby, které by měly být uspokojovány automaticky.

Autorky dále poukazují na nesouhlasný pohled na Herzbergův dvoufaktorový model Opsahla a Dunnete (1966), kteří nesouhlasí především s výzkumnou částí provedenou s pomocí účetních a techniků, jelikož nedošlo k změření vztahu mezi výkonem a spokojeností. Ovšem i přes zpochybnění tohoto modelu, jakožto teorie, je v dnešním době stále velmi oblíbeným.

Maslow byl také jedním z významnějších osobností, který roztřídil motivační faktory, což ve své knize více popisuje pan Urban (2017, s. 56). Maslowovo třídění motivačních faktorů je založeno na hierarchickém uspořádání lidských potřeb, které je v současnosti známé díky jejich uspořádání do pyramidového modelu, viz obrázek 2.

Obrázek 2 Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Vysekalová (2011) v Filosofie úspěchu (2018)

Z obrázku 2 lze vyčíst chronologické uspořádání lidských potřeb podle Maslowa, které vede odzdoila nahoru. Nejdůležitějšími z nich jsou tedy **fyziologické potřeby**, přičemž jejich uspokojení je nutné pro přežití, k čemuž dochází především díky mzdě za vykonanou práci. Dalšími potřebami v pyramidovém uspořádání se týkají jistoty, **bezpečí** a zdraví, což lze zabezpečit především prostřednictvím dobrých pracovních podmínek a prostředí práce. Potřeby sociální neboli **sounáležitosti a lásky** lze uspokojit díky příjemné atmosféře na pracovišti a sociálním kontaktům. Většina zaměstnanců dále touží po **uznání** neboli ocenění, také respektu ostatních. Lze se setkat také s názvem potřeby vlastního ega, jelikož při jejich uspokojení dochází k zvyšování sebevědomí a sebehodnocení. Autor následující **kognitivní a estetické potřeby**, znázorněné v obrázku, nepopisuje jako potřebné při práci, i přes skutečnost, že vědět a porozumět je jedním z hlavních úkonů každého zaměstnance. Zaměřuje se nadále pouze na **potřeby seberealizace**, které jsou v osobním i pracovním životě těmi nejdůležitějšími. V pracovním životě lze uspokojit především vlastní iniciativou, zajímavou prací či školením zajištěným ze strany zaměstnavatele, jelikož se jedná především o potřebu rozvíjet se, nabíjet nových zkušeností a uplatňování svých schopností.

2.2.2 Odměňování pracovníků jako motivační nástroj

Jak ve své knize vysvětluje pan Koubek (2011, s. 64), je nutné si uvědomit, že odměna nejsou pouze peníze. Odměňování zaměstnanců je velmi komplikovaná záležitost, na kterou hledí, jak samotní zaměstnanci, tak i jejich zaměstnavatelé. Proto je důležité zvolit oboustranně přijatelný systém, který povede k produktivitě pracovníků, bude k nim spravedlivý a jeho důsledkem dojde ke spokojenosti. Tradičně se za odměnu považuje plat za vykonanou práci, avšak modernější personalistika rozšiřuje odměňování o další složky, jimiž jsou například zaměstnanecké výhody, povýšení pracovníka, odvody na zdravotní a sociální pojištění pracovníka a jeho vzdělávání, formální uznání nebo pověřování pracovníka významnějšími pracovními úkoly. Nejrozšířenější složky, na které v dnešní době hledí řady kandidátů při ucházení se o pracovní místo, jsou ovšem již zmíněné zaměstnanecké výhody, nazývané také jako pracovní benefity.

Pracovní benefity

Fried a Hansson (2019, s. 47) představují jako jeden z pracovních benefitů, který sami nabízejí, pracovní dobu, která nikdy nepřesáhne 40 hodin týdně. Nedojde k tomu ani v případě, kdy společnost nestihá a je ve skluzu. Jsou toho názoru, že by to naopak způsobilo demotivaci zaměstnanců a jejich nespokojenost a výsledek by byl poté stejný, jako kdyby pracovali i méně než 40 hodin týdně. Je to z důvodu, že kdyby byli nespokojeni a demotivováni, jejich pracovní výkon by nedosáhl takové kvality a efektivity. Jsou dále přesvědčeni o tom, že být efektivní znamená o dost více než být produktivní.

Jak zcela logicky uvádějí Hospodářské noviny (2021) bylo třeba zavést pracovní benefity, které bylo možno využívat v období pandemie Covid – 19, jelikož mnoho společností muselo omezit či úplně uzavřít svůj provoz a zůstat doma na tzv. home office. Proto bylo zapotřebí zavést nová technologická řešení, která by nadále zajišťovala motivaci u zaměstnanců. Jedním z pracovních benefitů se zavedla možnost zúčastnění se lekcí online fitness, také absolvování online jazykových kurzů, využívání eStravenek při online nákupu či možnost navštívit psychologa prostřednictvím videohovoru. V neposlední řadě bylo velmi důležité udržení sociálního kontaktu každého zaměstnance se svými kolegy, a proto jim to bylo umožněno i na dálku přes videohovory. Do té doby by málokdo tuto skutečnost považoval za pracovní benefit, avšak pokud by došlo k úplnému omezení sociálního kontaktu, docházelo by k demotivaci a frustraci u většiny zaměstnanců.

Pan Šikýř (2014, s. 58) rozlišuje pracovní benefity podle sociální povahy, benefity související s prací a spojené s postavením v organizaci. Mezi benefity sociální povahy se dají například zařadit půjčky, pojištění, ale i dovolená nebo kultura. Za benefity související s prací se dále považuje strava a nápoje, doprava či ubytování. Služební automobil, podnikový byt či mobilní telefon jsou pak poskytovanými benefity spojené s postavením v organizaci.

Autor ovšem klade největší důraz na pracovní benefit, kterým je vzdělávání zaměstnanců. Jeho smyslem je logické utváření a rozšiřování schopností jako jsou dovednosti znalosti ale i chování zaměstnanců potřebné při vykonávání zadaného pracovního úkolu, aby došlo k dosažení požadovaného výkonu. Vzdělávání zaměstnanců také úzce souvisí s jejich personálním rozvojem, kam se řadí jejich kariérní růst.

Každá společnost by měla mít nastavený vlastní motivační systém, do kterého by měly při ideálním stavu spadat i zaměstnanecké výhody neboli benefity, které mnohdy zaměstnance namotivují k práci více než domluvená mzda (Medlíková, 2021, s. 57). Autorka dále vyjmenovává, s jakými benefity je možno se setkat, které nejsou tolik známými, avšak velmi efektivními. Jedná se o střádání volna, kdy si zaměstnanec sbírá kredity za dokončené

pracovní úkoly, a za ně si poté vybírá volno. Dále se zde hovoří o domluvě ohledně digitálního well – beingu, což lze do českého jazyka přeložit jako „dobrého bytí“, kdy si zaměstnavatelé uvědomují skutečnost dnešní doby a s tím souvisejícího čím dál tím častějšího využívání internetu. Následná domluva může vypadat tak, že si zaměstnavatel a zaměstnanec určí jeden den v týdnu, které nazývají tzv. offline neboli vypnuto a považuje se to za čas, kdy mají prostor na ničím nerušenou práci a koncentraci.

2.2.3 Faktory narušující motivaci

Koubek (2011, s. 51) popisuje jako nástroj motivace hmotné i nehmotné odměňování, při čemž musí být dodržena nějaká pravidla, aby nedošlo k narušení motivace. K jejímu narušení může dojít na základě vytvoření nestabilního systému, který nezajišťuje, aby byly odměny stanovené podle požadavků práce, za což lze pokládat znalosti, dovednosti či úsilí, a na pracovních podmínkách. Dále pak dochází k narušení motivace, pokud se úroveň mzdy oddaluje od úrovně na trhu práce, nebo pokud není ohodnocena stejným způsobem stejná práce, bez ohledu na to, kdo na ni byl zvolen.

Podle pana Plamínka (2018, s. 86) je mezi motivací a manipulací jen velmi tenká hranice, kterou není možné překročit. Na manipulaci je totiž citlivý každý zaměstnanec. Proto je důležité při motivování nemyslet na sebe, ale na druhého, k čemuž je zapotřebí alespoň minimální poznání každého jednotlivce. Není zde akceptovatelné pouze přemýšlet, jak motivovat, aby docházelo k co největšímu výkonu prospěšnou pro společnost, ale zamyslet se nejprve nad tím, zda zvolený způsob je lidsky přijatelným.

Autor rozlišuje čtyři základní motivační typy lidí. Prvním z nich jsou tzv. **objevovatelé**. Tento typ lidí především touží po překonávání překážek a přijímání výzev. Proto je u nich ideálním zvolením motivačního nástroje přidělování významnějších pracovních úkolů. Druhým typem lidí jsou **usměrňovatelé**. Ti touží po získání vlivu na jiné lidi, a tedy jim je vhodné nabídnout kariérní růst rozdělený do několika kroků, aby svého vrcholu nedostáli příliš rychle. **Sladšovatelem** autor nazývá třetí typ lidí, kteří jsou velmi empatičtí a zakládají si především na dobrých mezilidských vztazích a vyhledávají sociální kontakt. Takovému zaměstnanci je z tohoto důvodu lepší přiřazovat takové pracovní úkoly, nad kterými nemusí trávit čas o samotě, ale mohou se na nich podílet se svými kolegy. V tomto případě jde ovšem o mírně složitější záležitost, jelikož si musí dát zaměstnavatel ovšem pozor na to, aby takový typ člověka zůstal i nadále koncentrovaný na svou práci a odváděl předpokládaný pracovní výkon. Posledním typem jsou pak tzv. **zpřesňovatelé**. Ti bývají velmi pečliví, spolehliví a chtějí především dokázat něco sami za sebe. Normy a pravidla jsou pro ně v práci velmi důležitými, jelikož se mají o co opřít. Jsou ideálními zaměstnanci pro těžší pracovní úkoly, při kterých tráví nejraději čas o samotě při plné koncentraci, kde mají co možná nejmenší šanci setkat se s jakýmkoli rušivým podnětem. Proto je vhodné je motivovat podobně jako objevovatele, a to zadáváním složitějších úkolů.

O obrácené a zároveň nefunkční motivaci se ve své knize zmiňuje pan Urban (2017, s. 83). Tento typ motivace neprospívá zaměstnancům ani společnosti, naopak pouze škodí. Důsledkem toho zaměstnanci vydávají daleko nižší výkon, než je od nich vyžadován nebo se chovají neadekvátním způsobem. Důvod je prostý, odměny a sankce nejsou používány na základě cílů a potřeb společnosti. Nejedná se ovšem o chybu ze strany zaměstnance, ale o chybu zaměstnavatelovu. Zaměstnanci byli pouze tak namotivováni.

Jak autor vysvětluje, princip obrácené motivace spočívá v tom, že zaměstnanci jsou nějakým způsobem trestáni i v situaci, kdy své pracovní úkoly vykonávají správně. Může se jednat i opačnou situaci, kdy úkoly plněny správně nejsou, ale i tak jsou zaměstnavateli odměňováni.

Medlíková (2021, s. 11) vysvětluje skutečnost, že motivaci člověk potřebuje v každodenním životě, jelikož je o to více cílevědomější a dlouhodobě podává vyšší výkon. Problém ovšem nastává v případě, kdy dosahuje buď příliš vysoké motivace nebo příliš nízké. Proto by ani zaměstnavatele neměli motivaci zaměstnanců příliš přehánět. V tu chvíli totiž dochází k situaci, kdy je zaměstnanec tvrdohlavý až zarputilý a musí svůj úkol dokončit ihned bez ohledu na jiné okolnosti, které si žádají v momentální chvíli jeho soustředěnost i někde jinde. Takový člověk se dokonce stává i mrzutým, protože pro něj není možné na chvíli si odpočinout a vrátit se k rozdělanému za pár minut, kdy by mu šla práce více od ruky. Stává se protivným na své okolí a způsobuje tak nepřátelskou atmosféru ve společnosti.

2.2.4 Pracovní spokojenost

Armstrong a Taylor (2015, s. 119) uvádí důvody, proč je třeba zabývat se otázkou spokojenosti zaměstnanců a jejich pohodou na pracovišti s tím související. Zaměstnavatelé mají nepsanou povinnost se o své zaměstnance zajímat a pečovat o ně, čemuž lze rozumět jako přijetí společensky odpovědného přístupu, který povede k jejich spokojenosti. Ti zaměstnavatelé, kteří to dodržují zajišťují pak i část systému celkové odměny. V neposlední řadě se jedná o skutečnost, že pokud dokáží učinit své zaměstnance spokojenými, spokojení budou také, jelikož se to odrazí pro prospěch celé společnosti.

Autorky si uvědomují, že vztah mezi motivací, pracovním výkonem a spokojeností spolu totiž velice úzce souvisí, a to přesně v tomto pořadí. Pokud totiž zaměstnavatelé zvolí vhodný motivační systém a tím není myšleno jen finanční ohodnocení ve formě mzdy či platu, ale především pochvaly, ocenění a utváření pohodového pracovního prostředí, dosáhnou tím k vyššímu pracovnímu výkonu zaměstnance. Ten je důsledkem spokojený. Nejedná se o složitý systém, avšak je nutné, aby si každý zaměstnavatel uvědomil, že nelze pouze přidělovat úkoly, ale o své zaměstnance se musí zajímat, poznávat je a poté zvolit nejvhodnější způsob, jak je učinit spokojenými do míry, kdy to společnosti neškodí, ale naopak.

Spokojenost zaměstnanců lze zjistit dle paní Lisé (2019, s. 89) díky pozorování, které lze považovat jako jednu z metod psychologického hodnocení. Proto je důležité, aby každý zaměstnavatel měl tzv. otevřené oči i mysl a v případě, kdy vyzoruje výkyv v chování jakéhokoli zaměstnanec je nutno zasáhnout. Další metodou je rozhovor mezi podřízeným a nadřízeným (případně externím specialistou), který by měl být vedený alespoň jednou do roka, při kterém se zjišťuje, zda se cítí zaměstnanec na pracovišti dobře, jestli má kladné interpersonální vztahy a nevyskytují se bariéry v komunikaci.

Plamínek (2018, s. 38) naopak uvádí, že je potřeba každého zaměstnance na chvíli vylákat z režimu pohodlí a setrvačnosti, aby došlo k jeho poznání. Až poté se docílí k zjištění faktorů, které zaměstnance činí spokojeným v pracovním prostředí a kterým situacím je třeba se vyvarovat. Tento způsob také slouží k tomu, aby zaměstnavatel věděl, jaký se zaměstnanců zvládá větší zátěž a krizovější situace, proto ho složitější úkoly přinášející větší míru tlaku a stresu, nevyvedou z klidu natolik, aby byl dlouhodobě nespokojený.

Urban (2017, s. 29) uvádí, že pracovní podmínky zvyšující úspěšnost zaměstnanců vedou především k jejich spokojenosti, a to také na základě správně zvolené motivace. Proto stejně jako autorky Armstrong a Taylor, autor uvádí blízkou souvislost mezi motivací, úspěchem a následnou spokojeností. Proto by se měly společnosti, kterým na spokojenosti jejich zaměstnanců doopravdy záleží, zaměřit na faktory, které vedou i k jejich úspěchu. Těmi jsou například posílení schopností, vylepšení pracovního vybavení, jasně stanovených pracovních požadavků a odstranění překážek, se kterými by se mohli během vykonávání své práce

potýkat. Tímto způsobem pak společnost docílí vyšší spokojenosti a motivace zaměstnanců, jelikož v důsledku podání vyššího výkonu i více vydělají.

2.3 Metodika práce

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část bakalářské práce byla vytvořena rozborem a porovnáváním sekundárních zdrojů. Sekundární zdroje byly získány ze zakoupených knih v knihkupectví Dobrovský, z internetového portálu Bookport a internetu v průběhu měsíců leden až září roku 2022. Odborná literatura byla vyhledána za pomoci klíčových slov: spokojenost zaměstnanců, řízení pracovního výkonu, teorie motivace, motivace.

Praktická část bakalářské práce byla vytvořena za pomoci informací a dat poskytnutých majiteli a současně zaměstnavateli společnosti Wickon Hightech s.r.o., dále pak na základě shrnutí informací a dat získaných vlastním výzkumem, který byl proveden v březnu 2022. Pro zjištění výskytu nedostatků v řízení pracovního výkonu, ale i zjištění nejlépe řízené oblasti byla zvolena metoda kvantitativního výzkumu prostřednictvím dotazníkového šetření. Na začátku dotazníku jsou uvedené stručné informace o bakalářské práci, její autor a v neposlední řadě důvod, proč byl dotazník vytvořen. Dotazník (Příloha 3) je sestaven především z uzavřených otázek, avšak obsahuje i otázku otevřenou, ve které je prostor pro osobní připomínky každého respondenta. Ti odpovídali zaškrtnutím jimi vybrané možnosti odpovědi a také dopsáním odpovědi při poslední otevřené otázce. Dotazník byl zcela anonymní a po žádosti ze strany zaměstnavatelů se ho zúčastnili všichni zaměstnanci společnosti, při čemž na vyplnění dotazníku jim byl ponechán dostatek času. Stejně tak vyplňovali dotazník (Příloha 4) i oba majitelé, při čemž byl dotazník sestaven stejným způsobem.

Dotazník pro zaměstnance tvořil 18 otázek a pro zaměstnavatele otázek 12, na které bylo možné odpovědět 1-5, při čemž je systém stanoven jako známkování ve škole, kde 5 značí nejhorší možnou odpověď. Otázky byly vytvořené na základě výsledků předešlého výzkumu, proběhlého v dubnu roku 2020 Andreou Wieserovou, tak, že jedna otázka souvisí s jednou oblastí řízení pracovního výkonu.

Výzkumný soubor tvořili zaměstnanci interní i externí a zaměstnavatelé společnosti Wickon Hightech s.r.o. Distribuovalo se celkem 47 dotazníků, při čemž jejich návratnost činila 100 % a všechny byly vyplněné správným způsobem. Po vyhodnocení dotazníku byla data zanesená do souhrnných tabulek vytvořených ve Wordu a dále se z nich vytvořilo grafické znázornění.

Dalším zdrojem pro získání informací byly tři rozhovory, konkrétně pak s paní spolumajitelkou, zaměstnankyní pracující jako přímá asistentka pana majitele a zaměstnancem vykonávajícím pracovní pozici optika.

Mimo vlastní výzkumné šetření autorka sestavila SWOT analýzu společnosti. Na základě získaných výsledků byla navržena další doporučení.

Stanovení cílů

Cíle výzkumu byly stanoveny po domluvě s majitelkou společnosti a jejího požadavku zjistit, zda zavedenými změnami docílili k menší fluktuaci ve společnosti. Cíl teoretické části byl zvolen, aby došlo k seznámení čtenáře se zkoumanou problematikou.

Hlavní cíl: Rozpoznat nedostatky v řízení pracovního výkonu a navrhnout opatření k jeho zefektivnění

První dílčí cíl: Zjistit silné a slabé stránky v současném nastavení řízení pracovního výkonu

Druhý dílčí cíl: Zjistit úroveň spokojenosti zaměstnanců

Třetí dílčí cíl: Shrnout základní teoretická východiska zkoumané problematiky

Výzkumné otázky

Cílem výzkumu je nalezení odpovědí na níže uvedené výzkumné otázky, které byly stanovené na základě výše definovaných cílů:

Výzkumná otázka 1: Ve kterých oblastech ŘPV bylo dosaženo zavedenými změnami pozitivních výsledků?

Výzkumná otázka 2: Ve kterých oblastech ŘPV se naopak stále vyskytují slabiny?

Výzkumná otázka 3: Co je nyní pro zaměstnance největší motivací při plnění úkolů?

Výzkumná otázka 4: Jak jsou spokojeni zaměstnanci v jednotlivých oblastech ŘPV?

Výzkumná otázka 5: Dosáhla spokojenost zaměstnanců po zavedení motivačních změn předpokládaného nárůstu?

Pro první dílčí cíl práce byla stanovena výzkumná otázka číslo 1 + 2. Pro druhý dílčí cíl práce byla stanovena výzkumná otázka číslo 3 + 4 + 5. Po zodpovězení všech výzkumných otázek by mělo dojít k docílení hlavního cíle práce.

3 Praktická část

Třetí část bakalářské práce je zaměřená na praktickou část. Jejím cílem je představení společnosti Wickon Hightech s.r.o. včetně motivace, kterou aplikuje při vedení svých zaměstnanců a také seznámení s procesem řízení pracovního výkonu, který si sama sestavila. Dále se v této části práce nachází popis výzkumu provedeného v dubnu roku 2020 paní spolumajitelkou Andreou Wieserovou a popis následných zavedených změn. Podstatnou dílčí částí je zde také výzkum vlastní, jehož uskutečnění bylo umožněno autorce této práce majiteli a současnými zaměstnavateli společnosti.

3.1 Představení společnosti Wickon Hightech s.r.o.

Základní údaje o společnosti

Základní informace o společnosti Wickon Hightech s.r.o. jsou (Veřejný rejstřík a Sbirka listin, 2022):

Název společnosti: Wickon hightech s.r.o.

Datum vzniku a zápisu: 15. února 2005

Spisová značka: C 116764 vedená u Městského soudu v Praze

Sídlo: Hovorčovice, Mezi zahradami 470, PSČ 25064

Identifikační číslo: 268 53 001

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Statutární orgán: Počet členů statutárního orgánu: 1.

Jednatel: Roman Franz Wieser

Předmět podnikání: Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení

Základní kapitál: 200 000,-

Popis společnosti

Společnost byla pro tuto práci popsána paní spolumajitelkou (viz Příloha 1), dohledání podrobnějších informací poté proběhlo přímo na webových stránkách společnosti.

Firma Wickon Hightech s.r.o. je vývojovou společností fungující na trhu od roku 2005, zabývající se výzkumem, vývojem a výrobou automatizovaných optických kontrolních systémů. Tyto systémy jsou dále využívány ke kontrole obtížně kontrolovatelných věcí, jako jsou např. čipy či tištěné spoje.

Orientuje se na automobilový průmysl, komunikaci, armádu, průmysl spotřebního zboží a lékařství. Jejich technologie je natolik vyspělá, že dosáhla světové úrovně a lze díky ní detekovat skoro vše za neuvěřitelně krátký časový úsek na rozdíl od ostatních lidí či firem, proto existuje malé množství rovnocenných konkurentů na trhu. Firma je dále držitelem certifikátu ISO, což je nezávislé a účinné ověření systému procesního řízení ve firmě.

Vyžívají systémy AOI (Automated Optical Inspection), neboli automatickou optickou kontrolu, optimalizující a pomáhající řízení procesu navrženého zákazníkem i s jeho detaily. AOI totiž nabízí širokou škálu aplikací.

Spoustu věcí mají ovšem vyvinuté interně. Tím jsou obrazové filtry a manipulace s obrazem. Dále mají vlastní mechanickou konstrukci, která napomáhá k přizpůsobení řešení kontroly

podmínek konkrétních výrobních linek. A také mají vlastní 3D zobrazování. Zde je velkou výhodou informace o výšce, která je zaznamenána v každém pixelu.

Poskytují služby instalace použitých či nových systémů a jejich uvedení do provozu, a to nejen na území české republiky, ale také v zahraničí, nejčastěji pak v Německu., dále kalibraci, údržbu daného stroje včetně aktualizování systému, individuální opravy a dohody. Vzhledem k profesionalitě, vzdělání a zručnosti zaměstnanců, mohou vždy poskytnout náhradní díly.

Obsah činnosti společnosti lze dobře vysvětlit na příkladu. Zákazník x, současně majitel společnosti s výrobními linky automobilového průmyslu, nechá vyrobit elektronické součástky do elektromobilu. Tyto součástky jsou vyrobené na lince, kde občasně dochází k nekorektní výrobě, avšak pouhým okem vada není vidět. Aby zákazník x měl jistotu, že poškozené součástky nezašle dále do procesu výroby samotného automobilu, potřebuje je zkontrolovat. Pokud by tak neučinil, důsledkem by mohlo docházet k reklamacím a k poškození pověsti společnosti ve smyslu jejich kvality. K takové kontrole slouží stroje vyrobené právě ve společnosti Wickon Hightech s.r.o., která nabízí zákazníkům stroje již s ověřeným kontrolním systémem, ale zvládne individuálně vymyslet a naprogramovat nový kontrolní stroj na míru pro každého zákazníka. Již stávající či nově navržený stroj dále výrobek vyfotí a zhodnotí, zda je vadný či bezvadný. Zákazník x tím zachrání nejen spoustu financí vynaložených při opravě automobilů na základě reklamace, ale i pověst vlastní společnosti.

Vize

Vize společnosti byla opět sdělena paní spolumajitelkou (viz Příloha 1): **Přesnost řešíme logicky naší technologií a opticky.** Paní spolumajitelka v rozhovoru prozradila, že vymyšlení vize společnosti jim trvalo určitě déle než samotná mise, zároveň, že se snažili o její zrýmování, jelikož je to pro lidi chytlavější a interaktivnější. Toto tvrzení je pravdivé i podle článku z webové stránky Marketing a Media. Článek popisuje vliv nejen rýmovaných reklam na lidi, jelikož se jedná o lepší zapamatovatelnost společnosti. Dále to vysvětluje na tvorbě různých mnemotechnických pomůcek vytvořených pro usnadnění studia i získání znalostí praktických pro život.

Mise

Mise této společnosti je rozdělena do stručných bodů, přesně tak, jak si ji společnost určila již na začátku. Tyto body paní spolumajitelka vyjmenovala v následujícím pořadí dle jejich důležitosti pro společnost: propracovat se mezi nejlepší firmy svého oboru, využít naše unikátní technologické patenty, vyvinout další jedinečné technologie, být známou společností i v zahraničí, spolupracovat s nejznámějšími společnostmi na trhu, založení dalších poboček. Společnost již některé z výše vyjmenovaných cílů splňuje, na některých stále pracuje.

Strategie

Společnost si stanovila určité kroky, k dosažení definované mise a vize. Ne všechny chtěla společnost prozradit, proto je jen část z nich: docílit toho, aby společnost měla odborný pracovní tým, řídit se sestaveným podnikatelským plánem, a to zejména finančním, mnohojazyčné předpoklady u zaměstnanců – zajištění doučení či naučení cizích jazyků, vždy použít řešení na míru konkrétnímu výrobnímu procesu. Lze se domnívat, že jednotlivé kroky jsou zvoleny v souladu s doporučovanými strategiemi pro společnosti k dosažení úspěchu. Tato domněnka je zachycená také v článku na webových stránkách Envi Web.

3.2 Řízení pracovního výkonu a motivace zaměstnanců ve Wickon Hightech s.r.o.

Tato kapitola popisuje, jaký proces řízení pracovního výkonu a systém motivace společnost zvolila. S volbou úzce souvisí organizační struktura, která je popsána níže.

3.2.1 Organizační struktura

Jaký typ organizační struktury společnost zvolila bylo sděleno paní spolumajitelkou při rozhovoru (viz. Příloha 1). Wickon Hightech s.r.o. má tzv. pevnou organizační strukturu, kde jsou přesně vymezené vztahy mezi podřízenými a nadřízenými. Konkrétněji se jedná o liniovou organizační strukturu. Ta je doporučována společností, která má do padesáti zaměstnanců, a to především z důvodu zvládnutelnosti manažerské funkce nadřízeného. Proto je možné se domnívat, že společnost zvolila správně.

Po detailnějším seznámením se společností bylo zjištěno, že se jedná o strukturu liniově štábní, což znamená, že nadřízenému pomáhá při vykonávání pracovních úkonů tzv. štáb, což je v tomto případě přímá asistentka pana majitele Romana Wiesera. Jejím úkolem je primárně usnadnění různých pracovních činností zaměstnanců, čímž sama napomáhá panu majiteli.

3.2.2 Zaměstnanci společnosti

Společnost má celkem 45 zaměstnanců, z toho 27 fungujících interně a 18 externě. Společnost označuje externími zaměstnanci také spolupracovníky, kteří pro společnost vykonávají danou činnost, avšak dochází přímo na místo pracoviště méně často než zaměstnanci interní, kteří mají pracovní dobu stanovenou na každý pracovní den (pokud si nevzali dovolenou, či za jiné výjimečné situace). Pracovních pozic je dohromady 7, tudíž je každá z nich zastoupena několika zaměstnanci, vyjma přímé asistentky majitele společnosti Romana Franz Wiesera (rozhovor viz Příloha 2).

Popis náplně práce jednotlivých pracovních míst

Právě výše zmiňovaná přímá asistentka byla tou, jež popsala jednotlivé pracovní pozice a jejich pracovní náplň (viz Příloha 2).

Konstruktor: Práce konstruktéra je vymyslet, jak bude celý stroj fungovat a vypadat. Jedná se tedy o vývoj a konstrukce, zde především zhotovením 3D modelu všech potřebných částí.

Programátor: Programátor má za cíl naprogramovat a napsat program, který zapříčiní bezchybný chod všech funkcí stroje.

IT Specialista: Tento zaměstnanec se stará o chod všech počítačů společnosti.

Servisní specialista: Tento zaměstnanec dojíždí do různých firem, kde stroje servisuje čili má na starost jejich obsluhu.

Optik: Optik má za úkol vymyslet objektiv podle zadání. Má stanovené, co by měl stroj umět vyfotit a jeho úkolem je vypočítat a vymyslet, jakým způsobem budou jím vybrané čočky fungovat a v jaké vzdálenosti se od sebe budou nacházet.

Technik: Náplní práce technika spočívá v tom, že podle 3D modelu poskytnutého konstruktérem složí stroj dohromady a dle schématu elektricky zapojí. Občasné zároveň dojíždí do jiných firem tyto stroje nastavit i je servisovat stejně jako servisní specialista.

Asistentka majitele společnosti: Práce asistentky této společnosti je velmi různorodá. Týdně kontroluje změny v pracovním posunu jednotlivých zaměstnanců, což nadále zadává do excelových tabulek, vytváří časové linie projektu v závislosti na jednotlivých sektorech, vytváření přehledu všech optických částí v excelu a jejich kombinace pro rychlejší a snazší přehled při objednávce zákazníkem, zajišťování marketingových materiálů, shánění nových dodavatelů, vytváření ucelené grafické podoby pro pracovní dokumenty (jako jsou smlouvy a kvóty), ucelené prezentací.

3.2.3 Proces řízení pracovního výkonu zavedený ve společnosti

Jak bylo již zmíněno v teoretické části práce, např. autorem panem Plamínkem, motivace je velmi důležitým nástrojem pro spokojenost zaměstnanců a přispívá k jejich vyšší výkonnosti. Funguje mnohdy lépe než tzv. stimuly (nejčastějšími jsou finanční prostředky), čehož si je i popisovaná společnost vědoma, jelikož byla tato skutečnost objasněno paní spolumajitelkou společnosti.

Ta dále v rozhovoru popsala proces řízení pracovního výkonu u nich ve společnosti v několika krocích (viz Příloha 1). Sama uvedla, že už za počátek tohoto procesu považují samotný nábor zaměstnanců, který je pro ně klíčovým okamžikem. Pro větší pravděpodobnost vybrání vhodného kandidáta si společnost velmi zakládá na přesném vytyčení pracovní náplně každé z nabízených pracovních pozic, a tudíž i kompetence s tím spojené, které jsou požadovány od každého potenciálního zaměstnance.

Ve společnosti je nábor časově náročnějším, nicméně investovaný čas zaručuje následné zaměstnání vhodných kandidátů. Přijímací proces je ve společnosti rozdělen do dvou fází. První z nich je důkladné prostudování zaslaných dokumentů, mezi který spadá životopis, motivační dopis, případné ocenění či certifikáty a doložené dokumenty o absolvovaných praxích či stážích. Pokud jsou vyčtená data vyhovující, lze přestoupit do druhé fáze. Tím je pozvání kandidáta na osobní pohovor. Ten se skládá ze dvou částí.

Prvním z nich je rozhovor mezi uchazečem a majitelem společnosti. Rozhovor probíhá pouze v českém jazyce, přestože je ovládnání cizího jazyka pro společnost výhodou. Je tak učeněno z důvodu, že je společnost schopna zajistit doučení cizího jazyka prostřednictvím kurzu, který hradí sama. Domnívá se totiž, že cizímu jazyku se dokáže naučit každý, kdo má snahu a ví, že je to nezbytností pro udržení si pracovní pozice.

Rozhovor má za cíl zjištění většího množství informací o uchazeči, a především pak jeho předešlých zkušeností a představou možné budoucí spolupráce. V případě, kdy majitelé zjistí shodu mezi cíli uchazeče a cíli společnosti, přechází do druhé části pohovoru. V této části mají pro uchazeče připravené krátké zadání a požadují jeho splnění. U pozic, kde je potřeba inovativního myšlení a znalostí v informatice hodnotí pak právě tyto schopnosti. U jiných pozic, jejichž náplní práce je jakákoli výroba hodnotí manuální zručnost.

Pokud má v těchto dovednostech uchazeč malé nedostatky, není to problémem, jelikož obvykle dochází k jejich odstranění při zaškolení, a to nejčastěji názornou ukázkou postupu služebně staršího zaměstnance či školením, která se, ve společnosti konají. Naopak pokud jsou zjištěny rozsáhlejší nedostatky, je to pro společnost signálem, že by pro ně byl uchazeč drahou investicí. Muselo by mu být věnováno více času, který by mohl být využitý na samostatné vykonávání pracovních úkonů zkušenějším zaměstnancem, tudíž by se nejednalo o oboustranně výhodnou spolupráci. Majitelé se po proběhlém pohovoru rozhodují na základě dokázaných dovedností a zjištěných informací, osobním rozhovorem i ze zaslaných dokumentů, o přijetí uchazeče.

Právě výběr vhodného kandidáta popisoval také pan Koubek ve své knize (2011, s. 56). I podle něj je pro správný chod společnosti důležitým krokem vybrat právě takového kandidáta, který se ztotožňuje s cíli společnosti. Díky tomu lze dojít k vzájemné domluvě o budoucím očekávaném pracovním výkonu a také stanovit ideální plán rozvoje zaměstnance včetně možnosti jeho dalšího vzdělávání a nastavení vhodného systému odměňování. Vzhledem ke skutečnosti, že první krok společnosti, a tím je důkladný nábor nových zaměstnanců, je popsán jako klíčovým krokem v odborných publikacích, lze předpokládat, že společnost postupuje vhodným způsobem.

Dalším popisovaným krokem je správné začlenění nového zaměstnance do kolektivu. Přestože byl tento krok uveden, čistě ze subjektivního pohledu je možné se domnívat, že je to krok, který se společnosti nedaří podle jejich představ. Tato domněnka je vznešena již na základě výsledků z provedeného výzkumného šetření, které bude nadále v práci rozebráno.

Nicméně lze ovšem předpokládat, že se jedná o krok správný, byť ne úplně zvládnutý, a to díky popsání jeho důležitosti autorem Tomšejem ((2020, s. 17). V teoretické části práci již byla popsána důležitost začlenění zaměstnanců do kolektivu a aplikování rovnosti.

Při procesu řízení pracovního výkonu dále majitelé považuje za důležité poznání každého zaměstnance, aby zjistili, jaký druh motivace ho nejvíce motivuje a ten mohl v případě potřeby aplikovat. I majitelé jsou si totiž vědomi skutečnosti, že motivace úzce souvisí s pracovním výkonem, a proto ji považují za nástroj, jak docílit nejvhodnějších cílů zaměstnanců, ale i společnosti.

Z publikace pana Urbana (2017, s. 48) je již známé dělení motivace na hmotnou, nehmotnou vnitřní a vnější, kdy na každého jedince správně působí jeden či dva druhy. A tak společnost s cílem poznat každého zaměstnance zvláště volí správný postup.

Aby docházelo k správnému vykonávání zadaných úkonů, majitelé rovněž často aplikují školení pro své zaměstnance, a to i z důvodu, že se jedná o technologicky vývojovou společnost, kde se určité postupy a procesy stále mění.

Poslední jmenovanou byla uvedená kontrola zaměstnanců nad vykonanými úkoly či nad postupy při vykonávání těchto úkolů. Kontrola probíhá vždy směrem shora dolů, od nadřízenějších zaměstnanců k podřízenějším. V případě zjištění nějaké odchylky, společnost svolá poradou, na které se probírá příčina této odchylky a pak především prevence, aby k ní opakovaně nedocházelo.

Kontrola i hodnocení zaměstnanců je podle autorů Šikýře (Šikýř, 2014, s. 156), Lisé (2019, s. 73) a Koubka (2011, s. 167) nezbytností pro zajištění správného řízení pracovního výkonu.

3.2.4 Systém benefitů ve společnosti

Druh motivace směrem k zaměstnancům ve společnosti je zvolena zaměstnavateli, a to nejen prostřednictvím finančního ohodnocení, ale také různými pracovními benefity za účelem zvýšení výkonnosti zaměstnanců. V rozhovoru s paní spolumajitelkou (viz Příloha 1) byl uveden jako jejich hlavní princip postupné dávkování těchto benefitů, aby jejich zaměstnanci neměli pocit, že nastane čas, kdy už nebude možno více získat. Benefitů, které společnost svým zaměstnancům poskytuje byly vyjmenovány taktéž paní spolumajitelkou.

Přidělování zajímavých úkolů

Jelikož se jedná o vývojovou společnost, která si klade za cíl neustále se vyvíjet a vymýšlet doposud nevymyšlené, je k tomu zapotřebí kvalifikovaných pracovníků. Každý zaměstnanec ve společnosti ví, že čím více si ho zaměstnavatelé váží, tím těžším pracovním úkolem ho pověří. Jde především o dokázání jejich důvěry, jelikož při nezdaru zaměstnance, byť

celkovým či při jednotlivých krocích, společnost přichází o sumu, která v jejich případě není malou. Je ovšem opět důležité dodržovat principy, a to především poznání každého zaměstnance a zjištění, zda pro něj je přidělování těžších ale zároveň zajímavých úkolů příjemnou výzvou či stresem, kterému nechce být vystavený. Přestože by se zde mohlo polemizovat o správné zařazení této činnosti mezi benefity, zařadila ji sem sama paní spolumajitelka, která nadále vysvětluje efektivnost. Jejich zaměstnanci jsou lidé s kreativním a inovativním myšlením, kteří rádi vymýšlejí nové věci a zapojují se do složitějších úkolů s nadšením.

CCS karty

Dalším pracovním benefitem jsou palivové karty nazývané zkratkou CCS. Zaměstnanec vlastníci tuto kartu má měsíčně možnost jejího využití při tankování svého automobilu. Měsíční částka se odvíjí od dohody zaměstnavatelů po zhodnocení dlouhodobějšího výkonu zaměstnance, nejčastěji se ovšem jedná o částku ve výši 2000,-.

Stravenky

V dnešní době jsou velice oblíbeným benefitem stravenky, za které si může člověk nakoupit potraviny. Tuto skutečnost si společnost uvědomuje, a proto je toto další složkou v systému odměňování, kterou svým zaměstnancům nabízí.

Hrazení jazykových kurzů

Jelikož se jedná o společnost vlastněnou německým majitelem, uvědomuje si důležitost ovládnutí cizího jazyka. Vzhledem k tomu, že ovšem přijímá zaměstnance podle jejich odborné způsobilosti a kvalifikace, nenahlíží k tomu, zda ovládají anglický či německý jazyk. Již při pohovoru je ovšem každému kandidátovi sděleno, že se to po něm do budoucna bude vyžadovat, aby nedocházelo ke komunikační bariéře a nemusel být pokaždé při jejich rozhovoru přítomen někdo jiný, který v tu chvíli ujímá funkci překladatele. Proto je dalším benefitem hrazení jazykových kurzů ze strany zaměstnavatele, kde podle výsledků může dojít k uhrazení i více než jednoho.

Pružná pracovní doba

Pružná nebo také klouzavá pracovní doba je označení pro rozvržení pracovní doby, kdy je stanovená její přesná doba, avšak zaměstnanec sám si stanovuje její začátek a konec. Tuto možnost mohou využít zaměstnanci, kteří ve společnosti dokáží, že jsou zodpovědní a plní své povinnosti.

Výše zmíněné pracovní benefity využívá firma jako motivační nástroj zaměstnanců nejčastěji, jelikož se jim osvědčily jako nejvíce chválené a žádané přispívající jak k vyššímu výkonu zaměstnanců a tím samotné firmy, tak k oboustranné spokojenosti.

3.3 Výzkumné šetření

Prvním krokem, který vedl k zahájení vlastního výzkumu společnosti, bylo zjištění od majitelů společnosti, co by si přáli zjistit. Po rozhovoru s paní spolumajitelkou byl vytyčen cíl a tím je především vysledování, zda jimi zavedené změny po předešlém výzkumu, vedly k vyšší spokojenosti zaměstnanců.

Proto dalším zvoleným logickým krokem bylo získání dat o předešlém výzkumu, který se uskutečnil v dubnu roku 2020, v období pandemie Covid – 19, která mimo negativních dopadů, měla za následek více času na prozkoumání organizace podniku a zjišťování nedostatků. Data o předešlém výzkumu byla ze strany společnosti ochotně poskytnuta.

3.3.1 Popis výzkumu v roce 2020

V dubnu roku 2020 byl uskutečněn výzkum zaměstnavatelkou a současnou spolumajitelkou společnosti Wickon Hígtech s.r.o. paní Andreou Wieserovou, aby byly objasněny příčiny časté fluktuace zaměstnanců. Společnost se potýkala s ukončením pracovního poměru ze strany zaměstnance častěji, než by si přála. Podle obdržovaných informací se v jednom roce jednalo až o tři podané výpovědi a osm potencionálních zaměstnanců, kteří ovšem opustili společnost dříve, než jim skončila zkušební lhůta.

Proto se majitelé Wieserovi rozhodli pro zahájení výzkumu, kterému věřili ve smyslu poukázání na nedostatek, který by si přáli odstranit a vyvarovat se vytvoření nedostatku podobného. V roce 2020, kdy i do České republiky vnikl virus Covid – 19, se majitelé rozhodli, že je na takový výzkum ideální doba. Společnost byla jako velké množství ostatních na určitou dobu pozastavena, a tak měla více času se zabývat interpersonálními vztahy. Proto spolumajitelka se souhlasem a částečnou pomocí majitele vytvořila online anonymní dotazník. Zvolené to takto bylo úmyslně, aby se žádný zaměstnanec neobával dát najevo svůj názor. Otázky zvolené do dotazníkového šetření si spolumajitelka vymyslela podle vlastního uvážení, nechala se však inspirovat také na internetu příručkami pro zaměstnavatele.

Výsledky dotazníkové šetření

Výsledky dotazníkového šetření byly pro lepší přehlednost zanesené do tabulek a grafů, které jsou dále blíže popsány.

Tabulka 1 Hodnocení interními zaměstnanci

	1	2	3	4	5
Styl řízení	8	8	6	3	
Interpersonální vztahy	10	7	6	2	
Vztah k organizaci	9	10	3	2	1
Sebehodnocení výkonu	7	13	4	1	
Spokojenost v práci	8	6	7	4	
Kariérní růst	7	7	10	1	
Motivace	9	7	6	3	
Náročnost	9	9	5	2	
Komunikace	10	10	3	2	

Zdroj: výzkum Andrey Wieserové (2020)

Z tabulky 1 lze vyčíst závěrečné shrnutí hodnocení interními zaměstnanci (jakožto jádro firmy), kteří postupně zodpovídali na otázky týkající se jednotlivých oblastí možnostmi uvedenými v tabulce 2. Celkovým počtem zúčastněných respondentů bylo 25. Z výsledků je zde patrné, že největším nedostatkem byla považována oblast týkající se spokojenosti v práci, a naopak oblast nejkładněji hodnocenou se stala komunikace.

Tabulka 2 Možný výběr odpovědi

1	Rozhodně spokojen(a)
2	Spíše spokojen(a)
3	Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)
4	Spíše nespokojen(a)
5	Rozhodně nespokojen(a)

Zdroj: výzkum Andrey Wieserové (2020)

Tabulka 3 následně odkazuje na hodnocení externími zaměstnanci, kde počtem zúčastněných respondentů bylo 17. Zde je velmi dobře viditelná skutečnost, že přestože se jedná o zaměstnance externí, výsledek je shodný. Nejvíce jimi problémovou oblastí byla zvolená taktéž spokojenost v práci a oblast nejlépe hodnocenou komunikace. I v tomto případě byl možný výběr odpovědi stejný, viz. Tabulka 2.

Tabulka 3 Hodnocení externími zaměstnanci

	1	2	3	4	5
Styl řízení	8	8	6	3	
Interpersonální vztahy	10	7	6	2	
Vztah k organizaci	9	10	3	2	1
Sebehodnocení výkonu	7	13	4	1	
Spokojenost v práci	8	6	7	4	
Kariéerní růst	7	7	10	1	
Motivace	9	7	6	3	
Náročnost	9	9	5	2	
Komunikace	10	10	3	2	

Zdroj: Výzkum Andrey Wieserové (2020)

Kromě hodnocení ze strany zaměstnanců se majitelé dohodli, že nezávisle na sebe udělají vlastní hodnocení, jehož otázky byly sestavené podle doporučení příručky pro zaměstnavatele, která byla využita i pro sestavení některých otázek pokládaných zaměstnancům. Avšak po jejich dohodě se rozhodli na hodnocení pouze interních zaměstnanců, jakožto jádra společnosti, se kterými jsou v každodenním kontaktu. V rozhovoru s paní spolujitelkou (viz Příloha 1) společnosti byl objasněn pravý důvod tohoto rozhodnutí. Vysvětlením byla větší důležitost povědomí o pocitech interních zaměstnanců, kteří jsou i přes míru fluktuace za poslední dobu stálejšími zaměstnanci společnosti a je potřeba zjistit, jaké změny by rádi uvítaly.

Výsledky hodnocení zaměstnavatelů

Z tabulky 4 lze vyčíst, že zaměstnavatel a současný majitel společnosti Roman Franz Wieser nachází největší nedostatky ve vztahu, kteří mají zaměstnanci k organizaci a také v jejich přístupu k práci. I zde byly určeny možnosti odpovědi, podle již zaběhnutého vzoru, viz tabulka 2, stejně tak tomu bylo při hodnocení spolumajitelkou společnosti Andreou Wieserovou.

Tabulka 4 Hodnocení zaměstnanců zaměstnavatelem Romanem Franz Wieserem

	1	2	3	4	5
Přístup zaměstnance k práci	5	6	9	3	2
Vztah k organizaci	2	6	1 0	5	2
Hodnocení výkonu	5	8	7	3	2
Interpersonální vztahy	7	6	7	4	1
Komunikace	6	7	7	3	2

Zdroj: výzkum Andrey Wieserové (2020)

Tabulka 5 Hodnocení zaměstnanců zaměstnavatelkou Andreou Wieserovou (2020)

	1	2	3	4	5
Přístup zaměstnance k práci	6	7	8	3	1
Vztah k organizaci	4	4	1 0	5	2
Hodnocení výkonu	7	7	6	4	1
Interpersonální vztahy	8	7	6	3	1
Komunikace	5	8	7	3	2

Zdroj: výzkum Andrey Wieserové (2020)

Tabulka 5 poukazuje na výsledky hodnocení spolumajitelky společnosti Andrey Wieserové. Přestože hodnocení obou majitelů proběhlo nezávisle na sobě, shodli se oba ve výskytu problému týkajícího se vztahu zaměstnanců k organizaci.

3.3.2 Zavedené změny po provedení výzkumu v roce 2020

Po zaslání všech dotazníků zaměstnanci, majitelka zpracovala jejich výsledky. Z nich bylo patrné, že jejich zaměstnanci jsou nejvíce nespokojeni s délkou pracovní doby, s nižší možností jejich kariérního růstu a s organizací práce. Po poradě s druhým majitelem se domluvili na změnách, které je třeba zavést. Vidinou bylo snížení fluktuace a nárůst spokojenosti zaměstnanců.

První zavedenou změnou bylo pozměnění dosavadní pracovní doby, která byla pevně stanovená, počínaje od 08:00 a končící 16:00. Úprava představovala pozměnění pevné pracovní doby na pružnou pracovní dobu nabízenou spolehlivým a dochvilným zaměstnancům jako jeden z pracovních benefitů.

Dále byly zavedené kroky, které přispívaly k možnosti vyššího kariérního růstu. Jedním z nich je stáž v Německu pro zaměstnance na pozicích, kteří jsou kvalifikováni k úkonům jako je servisování a zapojování strojů v různých společnostech. Druhým z nich je možná účast na veletrzích, na kterých jsou zúčastněné konkurenční společnosti a zároveň je navštěvují potenciaální zákazníci, kteří si vybírají společnost, které zašlou svou objednávku. Zvolení zaměstnanci, kteří se těchto veletrhů účastní, a to nejen v České republice, ale i zahraničí, reprezentují celou společnost, proto je to pro ně velmi významnou událostí. Třetím z nich je školení nabízené kvartálně všem zaměstnancům, kde účast je pouze dobrovolná, avšak umožní vyšší úroveň vzdělání v oboru, které se nadále může zužitkovat a docílit k přidělení složitějších úkolů či reprezentování společnosti. Při čemž bylo majiteli objasněno, že s tím logicky souvisí i navýšení platu.

Tyto změny byly oznámené a zavedené již v dubnu roku 2020, které byly ihned branné jako velmi motivační pro každého ze zaměstnanců, avšak dlouhodobější prospěch pro společnost nebyl až do roku 2022 porovnan.

3.3.3 Vlastní výzkumné šetření v dubnu roku 2022

Po oslovení společnosti Wickon Higtech s.r.o. a rozhovoru se spolujemajitelkou a současně i zaměstnavatelkou byl stanovený hlavní cíl, a to zjištění efektivnosti zavedených změn z roku 2020. Vzhledem ke skutečnosti, že první výzkum byl proveden kvantitativní metodou, konkrétně online dotazníkovým šetřením, který zahrnoval otázky týkající se oblastí: styl řízení, interpersonální vztah, vztah k organizaci, sebehodnocení výkonu, spokojenost v práci, kariérní růst, motivace, náročnost práce a komunikace, jevílo se jako nejlepší možná varianta provedení výzkumu použití stejné formy výzkumu pomocí dotazníkového šetření pro přesné porovnání a dosažení reálného výsledku.

Otázky zvolené do dotazníku pro zaměstnance (Příloha 3) byly pečlivě vybrány dle doporučení společnosti B inside, kteří se pohybují na trhu jako společnost nabízející marketingový výzkum trhu, kde jedním z nabízených typů výzkumu, je výzkum spokojenosti zaměstnanců. I přestože se jedná o společnost nabízející své služby za poplatky, byli natolik ochotní poskytnout do této bakalářské práce seznam několika formulovaných otázek, které pro své výzkumy používají, zcela zadarmo. Dále se také podíleli na spolupráci při tvoření otázek do dotazníku pro zaměstnavatele (Příloha 4). Společnosti B inside byly poskytnuty oblasti, které se hodnotily při předešlém výzkumu vedeným paní majitelkou, aby i vlastní výzkum byl tvořen otázkami k zjištění faktů ve stejných oblastech.

Dotazníky byly rozdány účelně v druhém týdnu dubna roku 2022, jelikož předešlý výzkum byl proveden také v dubnu, roku 2020. Jedná se tedy téměř přesně o dva uplynulé roky od zavedených změn ve společnosti. Tato skutečnost vede k co nejpřesnějšímu zjištění jejich dopadu.

Výzkumu se zúčastnili všichni zaměstnanci společnosti po prosbě vedení, kteří se na vyplnění dotazníku podíleli také. Velmi překvapující byla rychlost 100 % návratnosti, kdy její doba činila 7 pracovních dní. Sedmý den byly navraceny dotazníky externími pracovníky, přičemž bylo velkým štěstím, že ani jeden z nich nečerpal v daný termín dovolenou, nebyl nemocen a během týdne se objevil osobně ve společnosti, kde měl příležitost dotazník vyplnit.

Kromě samotného dotazníkové šetření proběhly také tři rozhovory. První z nich probíhal s paní spolujemajitelkou Andreou Wieserovou, druhý pak s přímou asistentkou pana majitele Andrea Wiesera, třetí z nich se zaměstnancem pracujícím na pracovní pozici optika, který se pohybuje nejvíce mezi svými spolupracovníky. Toto zvolení osob poskytujících rozhovor proběhlo na domněnce o lepším seznámení se společností. Pohled paní spolujemajitelky na fungování společnosti je z pozice nadřízeného, asistentky majitele pak z pozice osoby, která má dobré povědomí o vedení společnosti, ale zároveň je v častějším kontaktu i s dalšími zaměstnanci a pohled optika je dobrý pro znalost fungování zaměstnanců mezi sebou. Díky proběhlým rozhovorům došlo k zjištění informací, které byly důležité při tvorbě SWOT analýzy a pro navržení doporučení.

Výsledky dotazníkového šetření

Výsledky vlastního dotazníkového šetření byly taktéž zanesené pro lepší přehlednost do tabulek, které byly sestavené podobným způsobem jako tabulky předešlé. Jelikož se již jedná o vlastní výzkum byly rozšířené podrobně o zkoumané a dotazované oblasti. Tyto oblasti jsou pro jasnou představu, co si pod každou z nich vybavit, stručně popsány níže.

Zaměření na odborný růst – do jaké míry společnost zadanými pracovními úkony rozšiřuje znalosti zaměstnanců v daném oboru

Zaměření na mezilidské vztahy – do jaké míry se společnost podílí na vytváření příjemného kolegiálního prostředí

Zaměření na pracovní výkon – zda přidělený pracovní úkon odpovídá kompetencím zaměstnance

Organizace práce – jak se společnosti daří jasně delegovat pracovní úkony mezi jednotlivé zaměstnance

Vztah s přímým nadřízeným – jaký vztah má zaměstnanec se svým zaměstnavatelem

Vztah mezi spolupracovníky – jaký vztah mají zaměstnanci mezi sebou

Loajalita – jaký vztah má zaměstnanec k organizaci, zda pracovní podmínky vyhovují a zaměstnanec nezvažuje přestup do jiného zaměstnání a do jaké míry je angažován v řešení nových situací

Sebehodnocení pracovního výkonu – jak sám sebe hodnotí zaměstnanec při plnění pracovních povinností

Pracovní prostředí – zda je pracovní prostředí vyhovující, kam spadají jak samozřejmé podmínky (světlo, teplo), tak i podmínky při práci týkající se poskytovaných pracovních pomůcek či možnost konzultace při plnění úkonů

BOZP – do jaké míry společnost dodrhuje podmínky pro bezpečnost a ochrany zdraví při práci, čímž může být samotné zaškolení či zabezpečení pracoviště, ale také poskytnutí bezpečnostních pomůcek (např. ochranné brýle při práci s laserem)

Pracovní doba – zda společnost nabízí možnost pracovní doby, dodržování pracovní doby ze strany zaměstnavatelů, opakované předem nehlášené přesčasy, ...

Kariérní růst – do jaké míry nabízí společnost kariérní růst jednotlivci, zda je možnost povýšení

Vnější motivace – zda společnost správně aplikuje vnější motivaci, zymšlení se nad tím, zda častěji požívá tresty či odměny nebo ani jedno

Vnitřní motivace – do jaké míry je zaměstnanec spokojen sám s plněním vlastních potřeb, jako může být např. seberealizace

Psychická náročnost – do jaké míry je vykonávání pracovních povinností v této společnosti psychicky náročné, zda společnost bere ohled na případné složité rodinné okolnosti, má – li společnost problém při plánování placeného volna na konkrétní termín

Fyzická náročnost – do jaké míry je vykonávání pracovních povinností ve společnosti fyzicky náročné, zda je po zaměstnanci vyžodováno přemísťování těžkých předmětů, zda si zaměstnanec může dát v případě potřeby na chvíli přestávku, zda je na služební cestě do zahraničí doprovázen druhým řidičem nebo řídí celou cestu sám

Komunikace s přímým nadřízeným – zda je zaměstnanec správně informován od svého zaměstnavatele, má-li možnost konzultace, zda-li ho zaměstnavatel vyslechne

Komunikace mezi úseky – jakým způsobem mezi sebou komunikují kolegové s odlišnou pracovní náplní a tudíž i jiným místem v budově při vykonávání pracovních povinností, jestliže se k zaměstnanci dostane informace, kterou mu má vyřídit kolega od jejich nadřízeného, do jaké míry se dokáží zaměstnanci shodnout na postupu, který volí sami

Sestavení tabulek lépe znázorňuje, kde konkrétně zaměstnanci i zaměstnavatelé nacházejí nedostatky a s jakými oblastmi jsou naopak nejvíce spokojeni. Výběr z možností odpovědí zůstal stejný, viz tabulka 7. Bylo také zapotřebí využití dvou tabulek pro rozdělení hodnocení interních a externích zaměstnanců, při čemž pro správné rozeznání byly dotazníky zaměstnancům rozdány jejich zaměstnavateli a vybrány na dvě rozdělené hromádky.

Hodnocení zaměstnanci

Tabulka 6 Hodnocení interními zaměstnanci

		1	2	3	4	5
Styl řízení	Zaměření na odborný růst	16	7	4		
	Zaměření na mezilidské vztahy	8	9	7	3	
	Zaměření na pracovní výkon	10	9	6	2	
	Organizace práce	6	8	10	3	
Interpersonální vztahy	S přímým nadřízeným	8	10	5	4	
	Mezi spolupracovníky	14	7	6		
Vztah k organizaci	Loajalita	17	8	2		
Sebehodnocení výkonu	Sebehodnocení pracovního výkonu	12	10	3		
Spokojenost v práci	Pracovní prostředí	16	8	3		
	BOZP	18	4	5		
	Pracovní doba	19	8			
Kariérní růst	Kariérní růst	13	9	5		
Motivace	Vnější motivace	16	6	5		
	Vnitřní motivace	12	8	6	1	
Náročnost práce	Psychická náročnost	10	10	6	1	
	Fyzická náročnost	9	8	7	3	
Komunikace	S přímým nadřízeným	7	9	8	3	
	Mezi úseky	16	9	1	1	

Zdroj: vlastní výzkum

Z tabulky 6 představující hodnocení 27 interními zaměstnanci lze vyčíst skutečnost, že oblasti týkající se kariérního růstu i pracovní doby, které byly v roce 2020 vnímané interními zaměstnanci jako nejproblémovější, jsou nyní vnímány jako jedny z nejlépe vedenými oblastmi v práci. Je zde i patrné, že se navýšila vnější i vnitřní motivace společně s loajalitou ke společnosti, při čemž jde zcela o logické vyústění, jelikož se jedná o faktory spolu úzce související. Bohužel je zde viditelná také skutečnost, že komunikace a vztah s přímým nadřízeným se zde mírně zhoršil.

Tabulka 7 Možný výběr odpovědi

1	Rozhodně spokojen(a)
2	Spíše spokojen(a)
3	Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)
4	Spíše nespokojen(a)
5	Rozhodně nespokojen(a)

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 8 představující hodnocení 17 externími zaměstnanci poukazuje na téměř totožnou shodu hodnocení interních i externích zaměstnanců, stejně tak jako v roce 2020. Je zde patrné, že přestože externí zaměstnanci netráví mezi svými kolegy a obecně ve společnosti tolik času, jsou všímavými podobně a oblastí, které jsou vedené pro ně lepším a horším způsobem, hodnotí stejně. Proto i zde lze vyčíst zlepšení v oblasti týkající se pracovní doby, kariérního růstu, navýšení vnitřní i vnější motivace včetně loajality, avšak vztah a komunikace s přímým nadřízeným se i v tomto případě poněkud zhoršil.

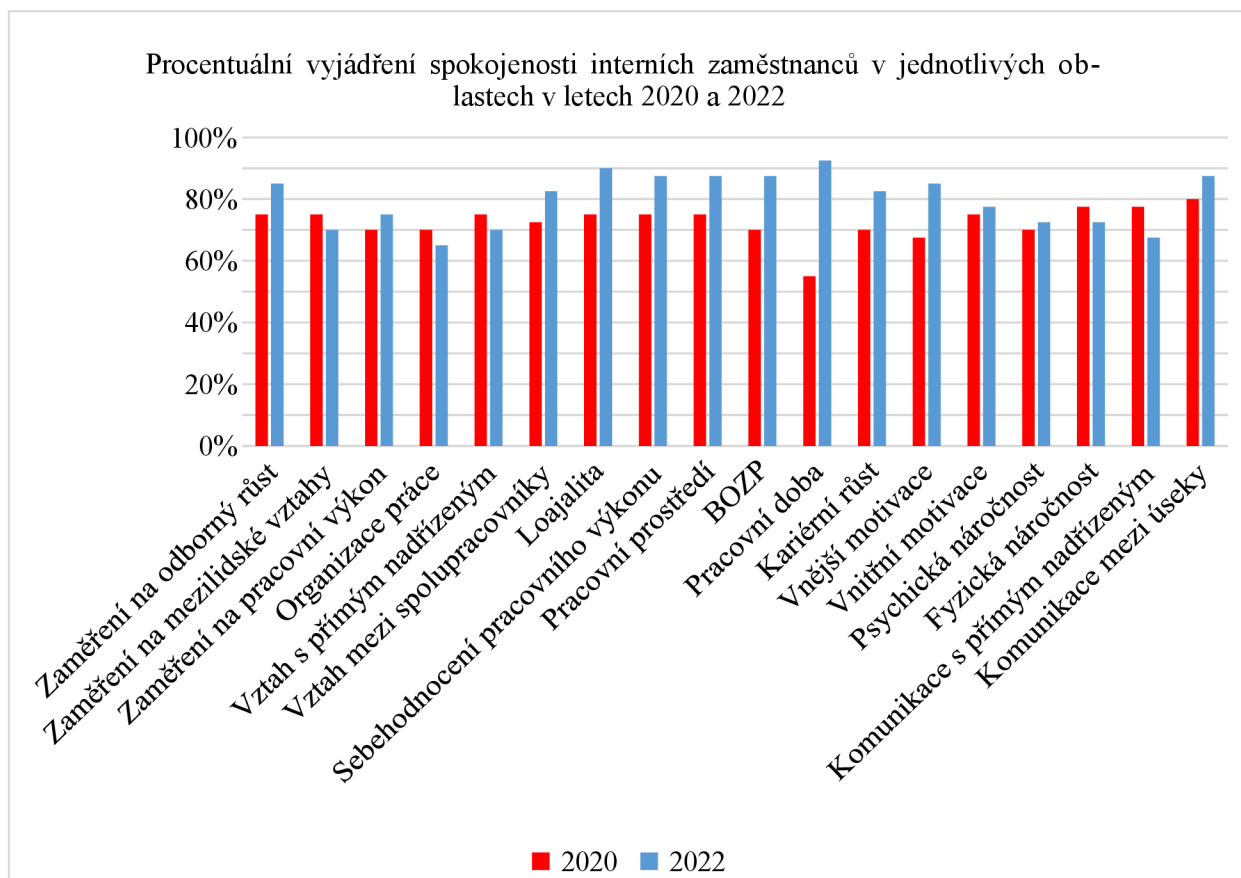
Tabulka 8 Hodnocení externími zaměstnanci

		1	2	3	4	5
Styl řízení	Zaměření na odborný růst	9	6	3		
	Zaměření na mezilidské vztahy	7	7	2	2	
	Zaměření na pracovní výkon	8	6	4		
	Organizace práce	5	7	5	1	
Interpersonální vztahy	S přímým nadřízeným	6	6	5	1	
	Mezi spolupracovníky	12	5	1		
Vztah k organizaci	Loajalita	10	7	1		
Sebehodnocení výkonu	Sebehodnocení pracovního výkonu	9	7	2		
Spokojenost v práci	Pracovní prostředí	11	5	2		
	BOZP	9	7	2		
	Pracovní doba	10	5	3		
Kariérní růst	Kariérní růst	11	5	1	1	
Motivace	Vnější motivace	10	6	2		
	Vnitřní motivace	9	6	2	1	
Náročnost práce	Psychická náročnost	8	6	4		
	Fyzická náročnost	10	6	2		
Komunikace	S přímým nadřízeným	6	5	6	1	
	Mezi úseky	11	6	1		

Zdroj: vlastní výzkum

Pro přesné porovnání bylo nutné provést výpočet aritmetického průměru za rok 2020 a také 2022, zvláště u interních a externích zaměstnanců a následné převedení do procentuálního měřítka. Posledním krokem porovnávání bylo zanesení výsledku do grafického znázornění.

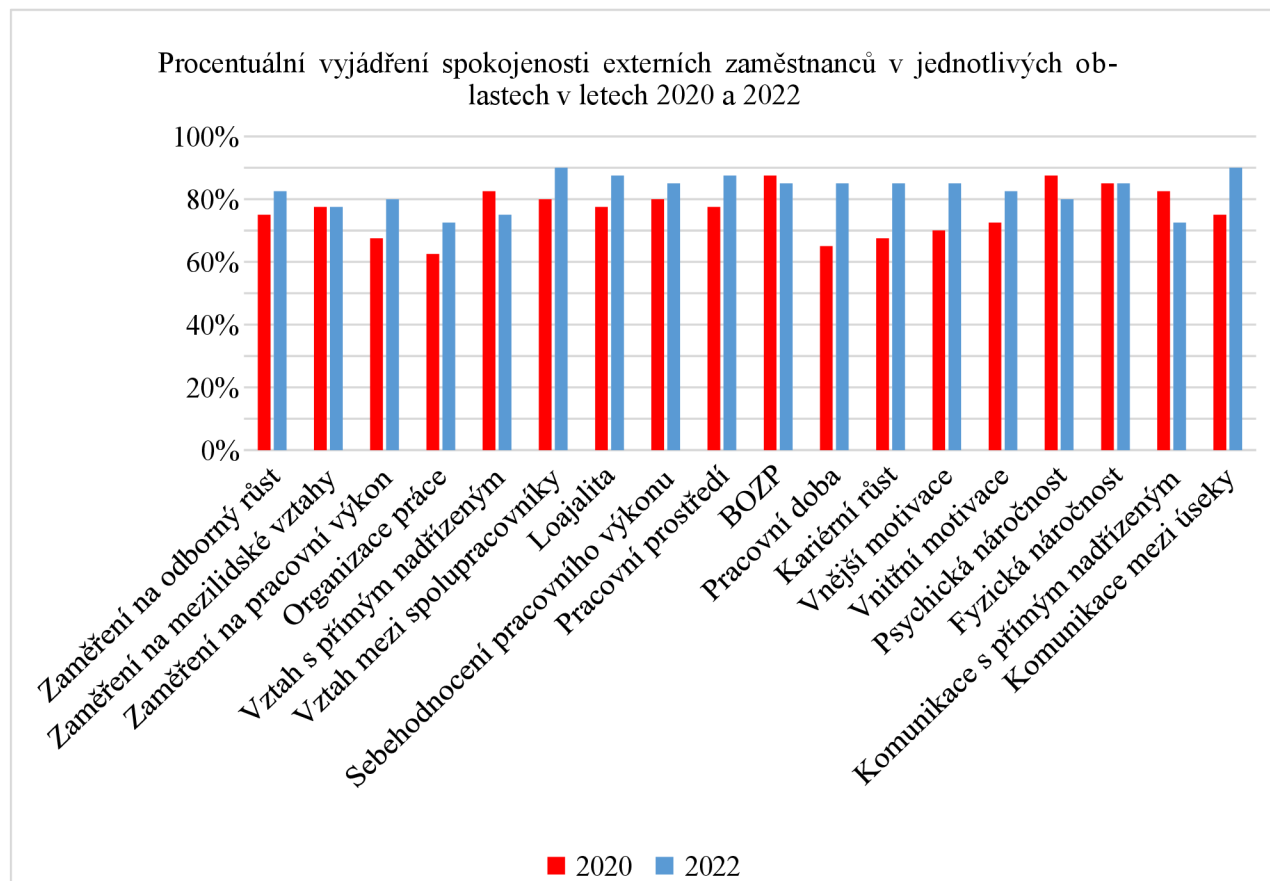
Graf 1



Zdroj: vlastní výzkum

Pro porovnání procentuální spokojenosti interních zaměstnanců v jednotlivých letech slouží graf 1. Viditelnou skutečností je zlepšení ve třinácti z osmnácti oblastí, což lze považovat za velký pokrok pro společnost. Pro odstranění zbývajících nedostatků by mělo dojít k zaměření se na zlepšení vztahů na pracovišti včetně komunikace, a to převážně s přímým nadřízeným, dále se pokusit o lepší organizaci práce a zjistit hlavní důvod, proč byla fyzická náročnost hodnocena hůře než v předešlém výzkumu a pokusit se o změnu.

Graf 2



Zdroj: vlastní výzkum

Z grafu 2, který porovnává procentuální vyjádření spokojenosti externích zaměstnavatelů v letech 2020 a 2022, je viditelné zlepšení ve dvanácti z osmnácti oblastí, při čemž dvě zůstaly neměnné a ke zhoršení došlo ve vztahu a komunikaci s přímým nadřízeným, BOZP a psychické náročnosti.

Tabulka 9 Připomínky zaměstnanců

2 NEJČASTĚJI UVÁDĚNÉ POTŘEBNÉ ZMĚNY V DOTAZNÍCÍCH VYPLNĚNÝCH ZAMĚSTNANCI:
Komunikace se zaměstnavatelem
Lepší organizace práce, přesné zadávání úkolů

Zdroj: vlastní výzkum

Protože dotazník obsahoval i otázku otevřenou, nelze odpovědi na ni nezmínit. Proto tabulka 9 odkazuje na nejčastější výskyt dvou psaných změn, které by bylo třeba zavést dle názorů externích i interních zaměstnanců.

Hodnocení zaměstnavateli

Zaměstnavatelé hodnotili své zaměstnance i v jiných oblastech, než které jsou výše jmenovány a popsány. Proto je jejich stručný popis zde žádoucí součástí práce.

Iniciativa – do jaké míry zaměstnanec využívá svého myšlení a napadů pro zdokonalování společnosti, vykonává-li zaměstnanec i pracovní úkony sám od sebe, aniž by mu musely být jmenovány či připomínány, podnikavost

Sebevzdělávání – jestliže má zaměstnanec snahu o poznávání nových programů, chodí zaměstnanec na dobrovolné semináře, které společnost nabízí, jestliže si zaměstnavatel při nových situacích vyhledává co nejvíce informací v dané problematice

Dodržování časového harmonogramu – plní-li zaměstnanec zadané úkony včas

Dodržování pracovní doby – jedná-li se o zaměstnanec, který pracuje v pevně stanovené pracovní doby, jestli ji skutečně dodržuje a pokud se jedná o zaměstnance, který má možnost využívat pružnou dobu, jestli si tuto dobu sám nezkracuje a dodržuje požadované množství odpracovaných hodin

Kvalita práce – do jaké míry jsou zaměstnavatelé spokojeni s prací vykonávanou zaměstnanci, kolikrát nastává situace, kdy musí do pracovních úkonů zasahovat

Přínosnost pro společnost – do jaké míry jsou jednotliví zaměstnanci přínosní pro společnost ve smyslu jejich nepostradatelnosti pro bohaté zkušenosti v oboru a pracovitý přístup, který společnost potřebuje pro zajištění správného chodu

Tabulka 10 Hodnocení zaměstnanců zaměstnavatelkou Andreou Wieserovou (2022)

		1	2	3	4	5
Přístup zaměstnance k práci	Iniciativa	9	8	7	3	
	Sebevzdělávání	7	7	7	5	1
Vztah k organizaci	Loajalita	14	8	4	1	
Hodnocení výkonu	Dodržování časového harmonogramu	10	7	6	4	
	Dodržování pracovní doby	14	6	5	2	
	Dodržování BOZP	9	10	7	1	
	Kvalita práce	12	8	7		
	Přínosnost pro společnost	11	10	4	2	
Interpersonální vztahy	S přímým nadřízeným	5	7	13	2	
	Mezi úseky	16	8	1	2	
Komunikace	S přímým nadřízeným	4	3	15	4	1
	Mezi spolupracovníky	13	11	2		1

Zdroj: vlastní výzkum

V tabulce 10 jsou zanesené výsledky hodnocení interních zaměstnanců zaměstnavatelkou a spolumajitelkou společnosti paní Andreou Wieserovou, při čemž možnost odpovědi jsou stále stejné, viz tabulka 8. Na první pohled je zde patrné, že nejlépe hodnocenými oblastmi jsou: loajalita, dodržování pracovní doby a vztahy včetně komunikace mezi spolupracovníky. Nejhůře pak spolumajitelka hodnotí oblast komunikaci s přímým nadřízeným.

Tabulka 11 Hodnocení zaměstnanců zaměstnavatelem Romanem Franz Wieserem (2022)

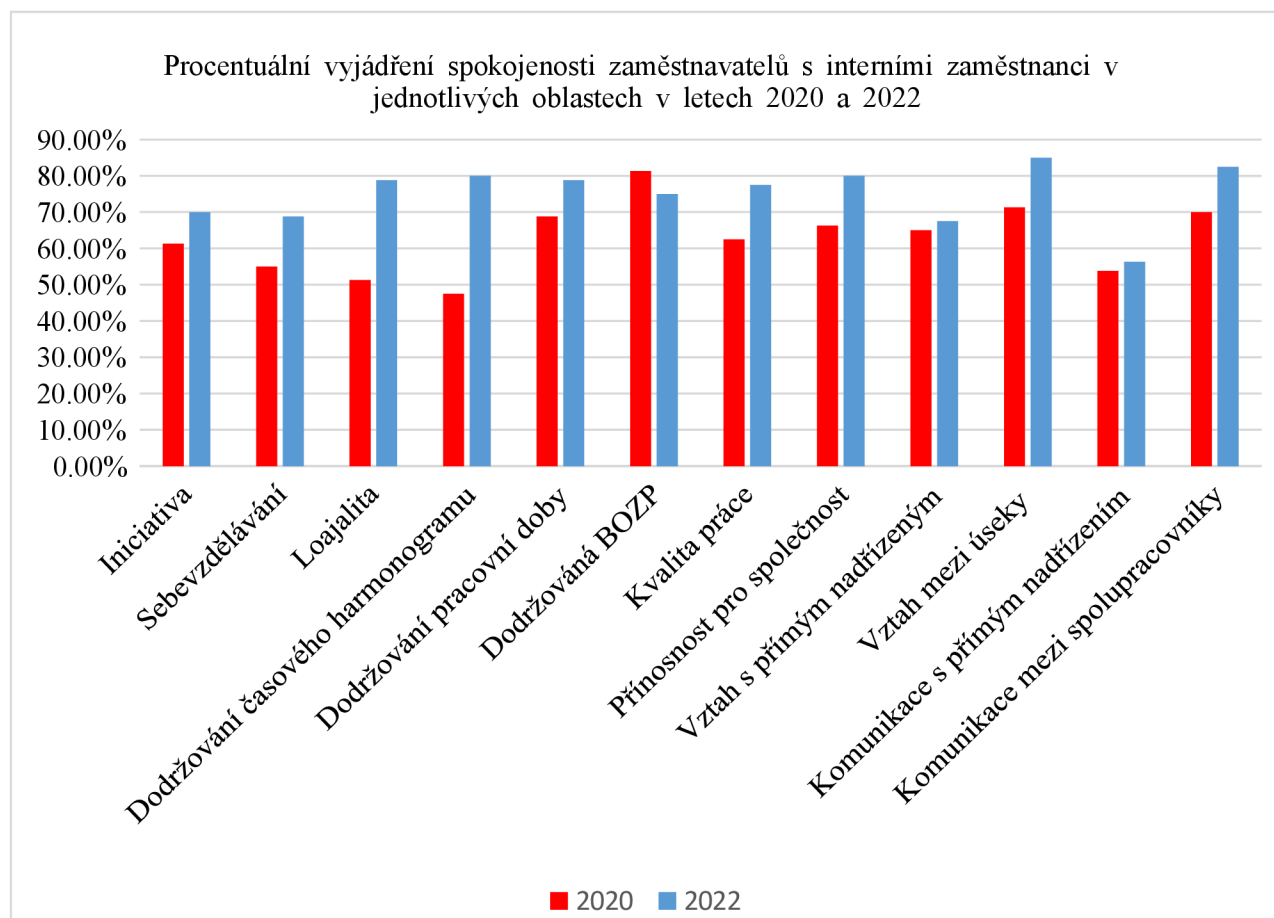
		1	2	3	4	5
Přístup zaměstnance k práci	Iniciativa	7	10	6	4	
	Sebevzdělávání	9	11	5		2
Vztah k organizaci	Loajalita	12	9	5	1	
Hodnocení výkonu	Dodržování časového harmonogramu	12	8		3	
	Dodržování pracovní doby	12	8	5	2	
	Dodržování BOZP	8	10	8	1	
	Kvalita práce	10	9	7	1	
	Přínosnost pro společnost	9	10	5	3	
Interpersonální vztahy	S přímým nadřízeným	9	8	9	2	
	Mezi úseky	14	10	2	1	
Komunikace	S přímým nadřízeným	5	4	13	5	
	Mezi spolupracovníky	15	10			2

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 11 zaznamenává hodnocení interních zaměstnanců zaměstnavatelem a současným majitelem společnosti panem Romanem Franz Wieserem, při čemž je vidět mírný rozdíl ve vnímání komunikace s přímým nadřízeným oproti paní spolumajitelce Andree Wieserové, dále také v dodržování časového harmonogramu. Společně se ovšem shodli na výskytu dobrých mezilidských vztahů na pracovišti mezi kolegy a loajalitou svých zaměstnanců, při čemž právě loajalita byla tou oblastí, kterou chtěli změnit nejvíce.

Hodnocení externích zaměstnanců nebylo provedeno ani jedním ze zaměstnavatelů. Přestože nelze pochybovat o snadném uskutečnění a přínosnosti pro společnost, pravděpodobně by to nepřineslo žádné výsledky. Toto tvrzení je podloženo skutečností, že v roce 2020 neproběhlo hodnocení externích zaměstnanců, a tudíž by nebyl vyzorovaný rozdíl. Ovšem v případě pravidelného hodnocení by měli majitelé zvážit i možnost hodnotit právě externí zaměstnance.

Graf 3



Zdroj: vlastní výzkum

Graf 3 porovnává společnou procentuální (provedením aritmetickým průměrem) spokojenost zaměstnavatelů se svými interními zaměstnanci v jednotlivých oblastech v letech 2020 a 2022. Je zde čitelný názor zaměstnavatelů a tím je zlepšení ve všech oblastech kromě dodržování BOZP, neboli bezpečnosti ochrany zdraví při práci. Největšího zlepšení došlo v oblasti týkající se vztahů mezi úseky a v komunikaci mezi spolupracovníky.

Výsledky rozhovorů

Rozhovorem s paní spolumajitelkou společnosti (viz Příloha 1) byly získány potřebné informace o společnosti, které posloužily k jejímu popisu včetně systému odměňování a zvoleném procesu řízení pracovního výkonu. Kromě získání základních informací byla potvrzena i existence jednoho z nedostatků společnosti a tím je nevyhovující komunikace mezi nadřízenými a podřízenými.

Paní spolumajitelce byla předložena navržená doporučení, ke kterým se vyjádřila kladným způsobem a zmínila zvažování nad jejich reálným uskutečněním.

Rozhovorem se zaměstnancem pracujícím na pozici optika (viz Příloha 3) došlo k vyloučení mobbingu či bossingu na pracovišti. Zároveň zde došlo k nezávislé shodě s paní spolumajitelkou o existenci problému v komunikaci. Tento nedostatek si zaměstnanec vysvětluje nedostatkem času pro řešení jiných problémů, které nejsou spojovány s vzniklým nedostatkem při výrobě strojů kvůli jejich primárnosti pro odstranění.

Rozhovorem s přímou asistentkou pana majitele byly taktéž získány některé informace potřebné o společnosti, a to především popis náplně práce u jednotlivých pracovních pozic, ale také vyjmenování nejobávanějších konkurentů na trhu. Také slečna asistentka vnímá nedostatky v komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými. Jejím názorem ohledně příčiny problému je skutečnost, že si majitelé neuvědomují důležitost komunikace pro správný chod firmy. Bylo objasněno, že zaměstnanci opakovaně upozorňovali na svou nespokojenost týkající se této oblasti, která byla následně změněna, avšak nikdy nedošlo k dlouhodobému účinku. Asistentka se nedomnívá, že tak nebylo učiněno úmyslně, ale aktuální situací, která nastává s ubývajícím časem na dokončení zakázky. V tento okamžik se majitelé zaměřují pouze na urychlení všech pracovních úkonů potřebných k dokončení, proto dochází k určitým dezinformacím, které následně vedou k nepřesně vytyčeným dílčím cílům. Důsledkem toho někdy zaměstnanci více chybují a místo odstranění nedostatku v komunikaci, což by nadále vedlo k správnému porozumění instrukcí, dochází k stresovým situacím, vypjatému prostředí a špatnému smýšlení o organizaci práce ze strany vedení.

3.3.4 Swot analýza

Na základě provedeného výzkumu a seznámením se s chodem společnosti autorka práce rozhodla, že provede SWOT analýzu, která je známá především pro lepší přehlednost o silných a slabých stránkách, dále také o příležitostech a hrozbách, které by mohly mít značný vliv na fungování společnosti. Výsledky této analýzy jsou zanesené do tabulky 12.

Tabulka 12 SWOT analýza

<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ojedinelá patentovaná technologie - Vysoce kvalifikovaní zaměstnanci - Moderní vybavení - Dodržování termínů - Loajalita zaměstnanců - Povědomí o existenci společnosti v zahraničí 	<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vysoká zodpovědnost zaměstnanců <ul style="list-style-type: none"> - Nedostatečná propagace - Nízké Cash Flow - Brzký Deadline - Nedostatečná komunikace na úrovni liniových manažerů
<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Neustálý technologický vývoj - Nárůst robotizované výroby - Malé množství konkurentů na trhu - Snaha firem předejít reklamám - Snaha firem minimalizovat ztráty 	<p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rostoucí ceny materiálů - Nevýhodný kurz pro export - Malé množství odborníků <ul style="list-style-type: none"> - Válka na Ukrajině - Covid 2019 - Odchod zaměstnanců s nabytými vědomostmi

Zdroj: vlastní výzkum

V tabulce jsou vypsané pouze stručné body, které je ovšem nutné lépe popsat níže.

Silné stránky

Ojedinělá patentovaná technologie

Jak již bylo v popisu společnosti zmíněno, vymýšlí zejména individuální programy pro zákazníky, k čemuž využívá i zkušenosti z programů, které si v úvodu svého fungování sama vymyslela a nechala si tyto programy patentovat. Díky tomuto získává výhodu ve své jedinečnosti a nenahraditelnosti.

Vysoce kvalifikovaní zaměstnanci

Z důvodu specifické náplně práce jednotlivých pracovních pozic musí být tyto pozice obsazovány skutečně jen těmi, kteří jsou flexibilní, mají bohaté zkušenosti v oboru a inovativní myšlení. Na samotném náboru nových zaměstnanců si společnost velmi zakládá, jelikož věří tomu, že je to základem pro úspěšné fungování celé společnosti. Jedná se o přísnější výběrové řízení, které ovšem považuje společnost za nezbytné. Díky takovému výběru a nabývání nových zkušeností zaměstnanců s každou zakázkou, společnost docílila toho, že má mezi svými zaměstnanci jen vysoce kvalifikované pracovníky.

Moderní vybavení

Celé pracoviště je moderně vybaveno, a to především počítači a stroji. To je nezbytností pro vytvoření nových inovativních programů, což umožňují pouze počítače vybavené potřebnými aplikacemi. Pro vznik nově naprogramovaného stroje slouží stroje, které již společnost vlastní a jsou nepostradatelnými.

Dodržování termínů

I přes fakt, že má společnost krátké termíny dodání daného stroje zákazníkovi od doby, kdy přijala jeho zakázku, dominuje tím, že dbá na jejich dodržování, dokonce u většiny zakázek se snaží o předání zákazníkovi již v předtermínu. V důsledku toho má společnost od zákazníků pozitivní zpětnou vazbu a stávají se pro tyto zákazníky v případě potřeby první volbou.

Loajalita zaměstnanců

Ve společnosti byla taktéž dokázána nízká míra fluktuace a vysoká míra loajality zaměstnanců.

Povědomí o existenci společnosti v zahraničí

Jako další silnou stránkou společnosti je považováno úspěšné navázání spolupráce v zahraničí, a to především v Německu. Zde se dokonce účastí i veletrhů, které jsou věnovány pro společnosti pohybující se v technologickém odvětví a pro potencionální zákazníky, kteří právě takové společnosti vyhledávají. Velmi pozitivní je zde i skutečnost, že tento krok je v definované misi společnosti a podařilo se ho dosáhnout relativně brzy od jejího založení.

Slabé stránky

Vysoká zodpovědnost zaměstnanců

Jelikož tato společnost poskytuje zákazníkům především individuálně naprogramované stroje, využívá k tomu relativně drahý materiál. Také cena vykonaných zakázek je tomu odpovídající a jedná se nejčastěji o částky v řádu několika statisíců korun. Proto nesplnění jakékoli zakázky či poškození materiálu, který se k sestavení strojů využívá, představuje pro společnost nemalou finanční ztrátu. S tímto jsou všichni zaměstnanci srozuměni a uvědomují si, že je po nich požadována nejlépe nulová bezchybnost. Avšak z důvodu, že se stále jedná o lidský faktor a k nedostatkům v tomto směru dochází, je to téměř nemožné. Tento požadavek

společnosti je pro mnohé stresujícím především kvůli vysoké míře zodpovědnosti. Jak bylo zjištěno, tak ve společnosti dochází i k situacím, že nově přijatý zaměstnanec je po zaučení pověřen důležitým úkolem, přestože nebyl ještě stoprocentně seznámen s celým chodem společnosti a některými nově zavedenými postupy.

Nedostatečná propagace

Přestože je tato společnost specifickou ve svém oboru s nízkou konkurencí na trhu, je překvapivé, jak málo je viditelnou pro okolí. Má sice detailně propracované webové stránky a reprezentuje se na veletrzích, které se zpravidla konají každý rok, nicméně mimo to nejsou viditelné internetové či bannerové reklamy.

Nízké Cash Flow

Jak již bylo výše zmíněno, společnost je vybavena moderním vybavením. Právě toto vybavení a různé zakázky by se daly považovat za nejvyužívanější formu kapitálu. Avšak tzv. finanční rezervu nemá údajně dostatečně velikou, jak by se předpokládalo. Jistěže nebylo odhaleno, kolik má společnost financí, jelikož to spadá pod firemní tajemství, ale sama spolumajitelka prozradila, že jejich základní kapitál je spíše hmotnou formou (viz Příloha 2).

Brzký Deadline

Obtížné, avšak ne nezvládnutelné jsou pro společnost tzv. brzké deadliny. Mezi slabé stránky je to zařazené především z důvodu, že poté vznikají stresové situace pro zaměstnance, kteří vědí, že svoje pracovní úkony musí stihnout v krátké době, někdy dokonce kratší, než by bylo potřeba. Majitel společnosti upřednostňuje pozitivní zpětnou vazbu od zákazníků díky brzkému vyřízení zakázky, jen si pravděpodobně neuvědomuje navýšení napětí u svých podřízených. Přestože jim proplatí přesčasy, nenahradí tím příznivou pracovní atmosféru, ve které si cítí spokojenější.

Nedostatečná komunikace na úrovni liniových manažerů

Skutečnost, že má společnost nedostatky v komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými bylo dokázáno z dotazníkového šetření. O tomto nedostatku ví zaměstnanci, ale také majitelé. Pravděpodobná příčina je podle asistentky majitele (viz Příloha 3) neúmyslné opakování chyby ze strany majitelů, kterým bylo sděleno, že se zaměstnancům nelíbí situace, kdy jim není přesně vytyčeno, co po nich požadují. Údajně vždy dojde k chvilkové nápravě, avšak s ubývajícím časem na dokončení zakázky dochází k navrácení nízké informovanosti zaměstnanců. V důsledku toho upadá snaha zaměstnanců o zlepšení komunikace.

Příležitosti

Neustálý technologický vývoj

Výhodou pro společnost je odvětví, ve kterém se rozhodla podnikat. Je to z důvodu, že technologie se neustále vyvíjí a za předpokladu, že se bude vyvíjet jako doteď, to znamená nové pracovní možnosti a navyšující se počet zakázek.

Nárůst robotizované výroby

V dnešní době je robotizovaná výroba velmi vyžadovanou, jelikož zjednodušuje práci, a to především tu, kterou člověk považuje za rutinní, a která ho zdržuje od možnosti plnění jiných pracovních úkonů či vymýšlení nových podnikatelských záměrů. Pro snazší porozumění lze využít příkladu fungování popisované společnosti. Vynalézá stroje sloužící ke kontrole těžce kontrolovatelných věcí, jako jsou např. již jednou zmiňované čipy či tištěné spoje. Kdyby toto měl kontrolovat člověk, mohlo by dojít k nepřesnosti a vyžadovalo by to mnohem více času.

Malé množství konkurentů na trhu

Z důvodu podnikání společnosti ve specifické oblasti, pro kterou je třeba mít znalosti a schopnosti nabyté letitou praxí, vysokoškolským studiem, či výjimečně přirozeným talentem, má značnou výhodu. Výhoda je zde myšlena tak, že pro malé množství odborníků, má společnost i malé množství konkurentů na trhu. Mezi společnostmi pohybující se ve stejné či podobném odvětví, a tudíž přímou konkurenci Wickon Hightech s.r.o. lze považovat Asys Group, Viscom a Omrom (viz Příloha 2).

Snaha firem předejít reklamacím

Jedním z cílů každé společnosti by měla být snaha předejít reklamacím jejich výrobků, a to zejména z důvodu, aby nepřicházela o nové i stálé zákazníky na základě špatných zkušeností či referencí. Současně by mohlo dojít k poškození jména společnosti. Wickon Hightech s.r.o. jim svou technologií zaručí bezvadné výrobky určené k distribuci.

Snaha firem minimalizovat ztráty

Ve společnostech, které se zaměřují na jakoukoli výrobu občasně dochází k vyhotovení vadného kusu. Problematické na této skutečnosti je, že sama společnost neodhadne, v jaké části výrobního procesu k chybě došlo a dokončí výrobek do finální verze, kdy zjistí, že není plně funkční. Stroje, které vyrábí popisovaná společnost by ovšem tomuto předešly, jelikož by uměli detekovat okamžik, kdy chyba nastala. Nepřešlo by se k další části výrobního procesu, dokud by nebyla odstraněna či při větším poškození dosavadní výrobek zlikvidován. Tímto by výrobní společnost ušetřila čas i finance věnované na výrobu.

Hrozby

Rostoucí ceny materiálů

Jednou z největších hrozeb pro společnost jsou rostoucí ceny materiálů. Vzhledem k tomu, že její služba spočívá ve výrobě strojů nelze její chod zajistit jiným způsobem, kde by nebyl potřeba. Již v tomto období je nákup materiálů pro společnost téměř každým měsícem finančně náročnější a za předpokladu neustálého navyšování by mohlo dojít k zužování se kapitálu či při nejhorším k zániku společnosti.

Nevýhodný kurz pro export

V současné době je pro společnost nevýhodný kurz pro export. Tzn., že kdyby se aktuálně rozhodla prodat svůj stroj firmě sídlící např. v Německu a ta jim zaplatila několik tisíc euro, prodělala by na každém zaplaceném euru jednu korunu českou. Při menších zakázkách by se nejednalo o příliš velkou prodělečnou částku, avšak při velké zakázce, se kterými se společnost při obchodování se zahraničím setkává, by se jí tento prodej nemusel vyplatit.

Malé množství odborníků

Jak již bylo několikrát zmíněno, společnost si zakládá na kvalifikovaných zaměstnancích a potřebuje mít jistotu, že zvládnou splnit zadaný pracovní úkon. Většina z nich mají vystudovanou vysokou školu, zaměstnanci bez vysokoškolského titulu jsou výjimkou a museli majitelům prokázat svůj jedinečný talent a schopnosti. Vzhledem k obsazenosti různých zaměření vysokých škol s převládajícím studenty v oboru obchod, právo a administrativa (Český statistický úřad, 2022) se lze domnívat, že studentů vystudovaných v odvětví, ve kterém společnost podniká, bude ubývat.

Válka na Ukrajině

Nešťastná událost, jakou je válka na Ukrajině, počínající koncem února roku 2022, má značný vliv téměř na celý svět, tedy i na Českou republiku, kde společnost sídlí. Dopadů této války je mnoho, ovšem zde budou uvedeny pouze příklady těch, které by mohly ovlivnit fungování společnosti. Nejvýraznějším dopadem je zvyšování surovin, přestože se nejedná o společnost

pracující v gastronomii. Zdražováním surovin dochází k ztenčování finančních rezerv společností, ale také lidí jednotlivě, jelikož je potřebují k uspokojení základních biologických potřeb. Wickon Higtech s.r.o. se sice setkává častěji se zakázkami objednané firmou, ale mezi jejich zákazníky patří i jednotlivci, kteří např. začínají podnikat jako živnostníci. Dalším výrazným dopadem je navyšování cen elektřiny, což je pro společnost, která podniká v odvětví technologie, nepostradatelným zdrojem pro práci.

Covid 2019

Další nešťastnou událostí, která se tentokrát týká celého světa, bylo vypuknutí viru Covid 2019 pocházející s Číny. Každý stát se pokoušel eliminovat počet nakažených různými způsoby. Česká republika zvolila na určité období způsob nazvaný lockdown. To představovalo uzavření mnoho podniků, obchodů, restaurací, zábavných míst, ale také značné omezení kontaktu s okolními státy. Lockdown zvolila také Čína, která ovšem přestala kromě zmiňovaných opatření dovážet své výrobky do jiných států. Vzhledem k pravdivé skutečnosti a tím je fakt, že Čína je největším dodavatelem na světě, spoustu podnikatelů naráží na problém s nedostatkem potřebného materiálu, který byl zvyklý objednávat právě z Číny. Ta se od začátku pandemie, do které covid 2019 propukl, chová nevyzpytatelně. Na nějakou dobu rozhodne pro lockdown a nic se nevyváží, na další dobu lockdown zase zruší. Jelikož se toto opakovalo mnohokrát, může se jednat o skutečnou hrozbu pro popisovanou společnost. Ta z Číny objednává samozřejmě také určité díly, nejčastěji pak čipy.

Odchod zaměstnanců s nabytými vědomostmi

Každý zaměstnanec pracující v této společnosti má příležitost zdokonalit své znalosti v oboru nebo dokonce nabýt nové. Proto je možné za hrozbu považovat i odchod zaměstnance ze společnosti a následné využití jeho získaných vědomostí a znalostí pro vlastní podnikání.

3.4 Výsledky šetření a doporučení

Poslední část bakalářské práce je rozdělena na dvě části. První část je věnována souhrnu výsledku výzkumného šetření. Druhá část se věnuje doporučením autorky práce.

Výsledky šetření

Z výzkumu provedeného kvantitativní metodou, konkrétně prostřednictvím dotazníkového šetření bylo zjištěno hned několik skutečností:

1. Zavedené změny v dubnu roku 2020, a to pozměnění pevné pracovní doby na pracovní dobu pružnou, možnost stáže v Německu, možnost zúčastnění se na veletrzích v České republice i zahraničí a větší nabídky školení, vedly k pozitivnímu dopadu v oblastech spokojenosti v práci, konkrétně pak v bodu týkajícího se pracovní doby a v oblasti kariérního růstu následovně:

- Spokojenost externích zaměstnanců týkající se pracovní doby se zvýšila o 20 %;
- Spokojenost externích zaměstnanců týkající se možnosti kariérního růstu se zvýšila o 17,5 %;
- Spokojenost interních zaměstnanců týkající se pracovní doby se zvýšila o 37,5 %;
- Spokojenost interních zaměstnanců týkající se možnosti kariérního růstu se zvýšila o 12,5 %.

Výsledky byly pro lepší představivost převedené do procentuálního vajíždění na základě porovnání dat poskytnutých paní spoluzaměstnatelkou Andreou Wieserovou z výzkumu uskutečněného roku 2020 a dat z výzkumu vlastního uskutečněného roku 2022.

2. V oblasti organizace práce se i nadále objevují nedostatky. Dále byly nově zaznamenané nedostatky, a to ve vztahu a komunikaci s přímým nadřízeným.

3. Z výsledků hodnocení interními i externími zaměstnanci je zjevné, že největším motivačním nástrojem jsou pro ně benefity, a to především možnost přejít z pevné pracovní doby do pracovní doby pružné po dokázání spolehlivosti, dochvilnosti a správného plnění zadaných pracovních úkolů.

4. Nejvíce spokojeni jsou zaměstnanci v oblastech týkajících se vztahů na pracovišti mezi spolupracovníky a současně ve společné komunikaci. Dále jsou velmi spokojeni s pracovním prostředím, které je jim poskytováno. Avšak nejméně spokojeni jsou v oblasti týkající se komunikace a vztahu se svým nadřízeným.

3.4.1 Doporučení

Vzhledem k zjištěním nedostatkům v komunikaci a vztahu s podřízených s přímým nadřízeným a organizaci práce, byly zvoleny návrhy řešení, které by měly vést k odstranění nedostatků v těchto oblastech. Tato doporučení byla navržena primárně z výsledku výzkumného šetření prostřednictvím dotazníku.

Návrhy řešení nedostatků v oblasti týkající se vztahu a komunikaci podřízených s přímým nadřízeným

Jedním z návrhu řešení je pozvání tzv. supervizora do společnosti. Supervizor je zkušený odborník, který má zpravidla minimálně patnáct let praxe ve svém oboru a tím je vedení lidí. Má dokončený psychoterapeutický výcvik, který je zakončen závěrečnou zkouškou, při které musí být přítomen nezávislý pozorovatel ze zahraničí. V tomto případě by bylo nejlepší možností zvolení týmové supervize vedené již zmíněným supervizorem. Přispívá k semknutí

celého pracovního kolektivu, a to nejen mezi spolupracovníky, ale i mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem, také přispívá k odhalení příčin nesouladu v kolektivu. Důsledkem semknutí zpravidla bývá i lepší komunikace.

Dalším návrhem řešení je pořádání tzv. teambuildingu. Jedná se o událost tvořenou různými druhy aktivit, při kterých se kolektiv pozná i mimo pracovní prostředí. Přispívá pak ke zlepšování mezilidských vztahů. V dnešní době je možné se ozvat řadě společností, které teambuildingy zajišťují. Jiným způsobem je navrhnouti zaměstnavatele několika možností aktivit, kterými může být například bowling či závodění v motokárách, vybrání jedné zvolené možnosti zaměstnanci (největším počtem hlasů) a jeho uskutečnění bez pomoci jiné společnosti.

Dalšími návrhy řešení v této oblasti je svolání interní schůze vždy v případě zjištění problémů na pracovišti a také proškolení liniových manažerů v oblasti řízení a vedení lidí a v komunikaci.

Návrh řešení nedostatků v oblasti týkající se organizace práce

Návrhem řešení pro lepší organizaci práce je delší doba zaškolení každého zaměstnance. Jelikož se jedná o vývojovou společnost, pro které je nejen třeba vybírat již kvalifikované kandidáty, ale hlavně ty, kteří se nebojí učit se novým věcem, což po nich společnost vyžaduje, je třeba je řádně zaškolit. Mnohdy dochází k špatné organizaci ve společnostech kvůli mylnému předpokladu zaměstnavatele, že jeho zaměstnanci všechno znají a umí, a proto jen přiřadí úkol. Dále se nezaobírá skutečností, zda jeho zaměstnanec porozuměl tomu, co se po něm žádá. V řadě případů ovšem stačí, když má nově přichozí zaměstnanec více času na seznámení se s chodem společnosti, k sobě přiřazeného jiného služebně staršího zaměstnance, který je ochoten ho se vším seznámit a vše mu řádně vysvětlit.

Po sestavení SWOT analýzy, což bylo možné po seznámení se s chodem společnosti a poskytnutím obecných informací, díky kterým bylo snadnější určit, jaké jsou pro společnost hrozby a příležitosti, byla formulována následující dodatečná doporučení.

Návrh řešení pro zviditelnění společnosti

Byla zjištěná skutečnost, že má tato společnost nízkou míru propagace, což je možné považovat za překvapivé a zároveň jako nedostatek, který by se měla pokusit společnost odstranit. Návrh řešení pro odstranění tohoto nedostatku je zavedení internetových reklam na známých platformách, jakou jsou např. vyhledávače, ale také viditelnost reklam na sociálních sítích, které dnes dominují. Kromě tohoto zavedení by mohla společnost zvážit i investování do bannerových reklam, které jsou přímo viditelné pro okolí, nejlépe ve formě tzv. bill boardů, čili většího formátu letáku, který stručně sděluje popis společnosti. K tomu se často využívají slogany a v případě této společnosti, která má zřymovanou vizi, by se o ni měla více podělit.

Návrh řešení pro zvýšení finančních rezerv

Vzhledem k tomu, že společnost má většinu svého kapitálu v hmotné formě, bylo by žádoucí navýšit finanční rezervu přímo ceninami, ať většími vklady na firemní účet či hotovostí zabezpečené např. v trezoru. Přestože je kapitál i ve formě, kterou ho vlastní společnost, velmi praktický a bezpečný, je dobré mít větší finanční rezervu v peněžní formě pro případy, kdy nastane nežádoucí situace, která si bude žádat právě peněžní prostředky, aby došlo k jejímu odstranění. Aby mohlo dojít k navýšení finanční rezervy, bylo by vhodné aktivněji vyhledávat investory, o což se společnost v minulosti pokoušela intenzivněji, než je tomu v současné době.

Návrh řešení pro minimalizaci stresových situací

Přestože si společnost zakládá na brzkém vyhotovení zakázky, kterou přijala, měla by pomyslet i na skutečnost, že tím vyvíjí určité napětí a stresové situace, které mohou vést i k větší chybovosti. V tomto případě se jedná o zcela kontraproduktivní jednání. Proto spadá mezi další doporučení alespoň zvážení výhod a nevýhod přístupu, který je momentálně zavedený a tím je „vše stihnout co nejdříve“, protože ne vždy se přílišná rychlost vyplácí.

Výše uvedená doporučení byla navržena po zjištění nedostatků ve společnosti. Ovšem vlastní domněnkou je, že každá společnost má pokaždé možnost se zdokonalit v určitých oblastech a zajistit tím příjemnější pracovní prostředí.

Dodatečné doporučení

Prvním z dodatečných doporučení je pevné stanovení pravidelných časových intervalů a termínů pro hodnocení spokojenosti zaměstnanců. Majitelé by tím mohli lépe předejít možným nepříznivým situacím zaměstnanců mezi sebou, také mezi zaměstnanci a jimi. Dále by získali přesný přehled o vnitřním chodu společnosti i v okamžicích, kdy nejsou osobně přítomni.

Druhým dodatečným doporučením je zavedení tzv. odpočinkové místnosti, ve které by mohli zaměstnanci trávit svou polední pauzu. Mohli by tím více komunikovat zaměstnanci, kteří se jinak moc nesebkávají, jelikož mají jinou náplň práce a podle ní i přidělené pracoviště (technici jsou na dílně, programátoři v horním patře v místnosti u počítačů). Toto doporučení bylo navrženo především díky vlastním zkušenostem v pracovním životě a reálnému pozitivnímu dopadu pro komunikaci v kolektivu. Zároveň by nebylo doporučení navrženo, kdyby nebyla možnost jeho zrealizování, což díky velkým prostorám společnosti a místnostem, které nejsou využívány, lze.

4 Závěr

Bakalářská práce byla zaměřena na vliv spokojenosti zaměstnanců v řízení pracovního výkonu, jakožto činnosti, bez které by se neobešla žádná společnost. Cílem teoretické části bylo podrobnější seznámení s oblastmi týkajícími se řízení pracovního výkonu a vlivu motivace zaměstnanců na jejich spokojenost. Bylo k tomu využito rešerše více odborných zdrojů. Praktická část práce si kladla za cíl představení společnosti Wickon Hightech s.r.o., včetně popisu náplně práce všech zaměstnanců, ale především zjištění dopadu provedených změn v dubnu roku 2020, majiteli společnosti, prostřednictvím vlastního výzkumu. Pro něj byla zvolena kvantitativní metoda považována za nejvhodnější, konkrétněji dotazníkové šetření. Na základě uskutečnění tohoto výzkumu, probíhajícího od 6. dubna do 14. dubna roku 2022, se souhlasem majiteli společnosti, byly zpracovány jeho výsledky, týkající se hned několika oblastí důležitých při řízení pracovního výkonu, do tabulek a grafů pro větší přehlednost. Nadále byly všechny tabulky i grafy vysvětleny také písemným projevem.

Za úspěšný výsledek této bakalářské práce lze považovat především nalezení odpovědi na výzkumné otázky sestavené na základě stanovení hlavního i dílčích cílů celé práce. Hlavním z nich bylo rozpoznat nedostatky v řízení pracovního výkonu a návrh opatření k jeho zefektivnění. Dílčími cíli dále bylo zjistit silné a slabé stránky v současném nastavení řízení pracovního výkonu, zjistit úroveň spokojenosti zaměstnanců a shrnout základní teoretická východiska zkoumané problematiky.

Po vyhodnocení dotazníkového šetření byla zjištěna pro zaměstnavatele společnosti pozitivní skutečnost, že jimi provedené změny byly velmi efektivní a zároveň zapříčinily nárůst spokojenosti interních i externích zaměstnanců ve více oblastech řízení pracovního výkonu. Došlo tedy k odstranění výskytu větších nedostatků v oblastech, které sami zaměstnanci označili za problémovější, což bylo hlavním účelem zavedení změn.

Nárůst spokojenosti zaměstnanců byl způsoben především díky možnosti pozměnit stálou pracovní dobu na pracovní dobu pružnou, jakožto jednoho z nově nabízených pracovních benefitů. Dále se zvýšila spokojenost pak díky viditelné možnosti většího kariérního růstu, jako je spolupracovat se zahraničními společnostmi či účastnění se na veletrzích jako reprezentující osoba celé společnosti, samozřejmě z toho vyplývající navýšení platu. Důsledkem zvýšení spokojenosti zaměstnanců v oblastech, kde byli před zavedenými změnami spokojeni nejméně, docílila společnost i zvýšení jejich spokojenosti také v jiných oblastech řízení pracovního výkonu, jako spokojenost s vnější i vnitřní motivací, kterou pociťují, či zaměření na odborný růst. Pro zaměstnavatele je pochopitelně jedním z největších úspěchů, v aktuálním řízení společnosti, vysoký nárůst loajality a tím pádem snížení fluktuace, což bylo důvodem pro zavedení změn.

Zároveň díky výzkumu došlo k zjištění výskytu nových nedostatků. Ty se týkají vztahu a komunikace s přímým nadřízeným. Vzhledem ke skutečnosti, že se jedná o problém, který by měl být co nejdříve odstraněn, aby důsledkem nebylo nepříjemné pracovní prostředí způsobené nevhodnou atmosférou, byly vypracovány následující návrhy řešení, jakožto doporučení od autorky bakalářské práce.

Jedním z návrhu řešení pro odstranění nedostatků týkajících se vztahu a komunikace s nadřízeným je pozvání tzv. supervizora, který by měl, díky své odbornosti a letité praxi při vedení lidí, zjistit příčinu problému, kolektiv semknout a důsledkem zlepšit komunikaci. Dalším návrhem řešení je pořádání tzv. teambuildingu. Jedná se o událost tvořenou různými druhy aktivit, při kterých se kolektiv pozná i mimo pracovní prostředí. Přispívá pak ke zlepšování mezilidských vztahů. Také bylo doporučeno při zjištění jakéhokoli problému na pracovišti, uspořádání interní porady, která by se nadále tímto problémem zabývala, aby došlo

k jeho odstranění a vyvarovalo se vytvoření nového problému podobného rázu. Pro lepší organizaci práce by měla přispět delší doba zaškolení každého zaměstnance, aby plně porozuměl přiřazenému pracovnímu úkolu.

Jedním z dodatečných doporučení je pravidelné hodnocení zaměstnanců z důvodu povědomí zaměstnavatelů o chodu celé společnosti a možnosti zasáhnout při zjištění problému a jeho odstranění. Všechna tato doporučení byla poskytnuta zaměstnavatelům společnosti.

Literatura

Primární zdroje

BEDNÁŘ, V. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada, 2017. 112 s. ISBN 978-80-271-0648-6.

FRIED, J., HANSSON, D. *V práci nemusí být blázelec*. Brno: Jan Melvil Publishing, 2019. 232 s. ISBN 978-80-7555-086-6.

HALL, B., ALLEN, D. *Mít vše hotovo v praxi*. Brno: Jan Melvil Publishing, 2020. 224 s. ISBN 978-80-7555-064-4.

LISÁ, E. *Psychodiagnostika v řízení lidských zdrojů*. Praha: Portál, 2019. 160 s. ISBN 978-80-262-1472-4.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada, 2018. 208 s. ISBN 978-80-271-0629-5.

URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

Odborné knihy a časopisy

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

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

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

MEDLÍKOVÁ, O. *Umění motivace: Návody a tipy pro pracovní i rodinný život*. Praha: Grada, 2021. 136 s. ISBN 978-80-271-3005-4.

PECHOVÁ, J., ŠÍŠOVÁ, V. *Assessment centrum: Moderní nástroje výběru zaměstnanců*. Praha: Management Press, 2016. 180 s. ISBN 978-80-7261-452-3.

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

TOMŠEJ, J. *Diskriminace na pracovišti*. Praha: Grada, 2020. 176 s. ISBN 978-80-271-1961-5.

Internetové zdroje

Envi Web: *5 tipů, jak na obchodní strategii, aby se vaše firma rozrůstala [online]*. Praha: Zpravodajství ČTK, 1999 [cit. 2022-03-22]. Dostupné z WWW: <<https://www.enviweb.cz/121584>>.

Filozofie úspěchu: *Jak motivovat zaměstnance: Maslowova pyramida potřeb [online]*. Praha: Stránky se zaměřením na osobní rozvoj, 2011 [cit. 2012-08-03]. Dostupné z WWW: <<https://www.filozofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/>>.

Hospodářské noviny: *Digitální nomádi [online]*. Praha: Zpravodajství, 1996 [cit. 2021-04-17]. Dostupné z WWW: <<https://ekonom.cz/c1-67140440-digitalni-nomadi>>.

Kurzycz: *Obchodní rejstřík firem [online]*. Praha: Vizuální rejstřík, 2005 [cit. 2005-02-15]. Dostupné z WWW: <<https://rejstrik-firem.kurzy.cz/26853001/wickon-hightech-sro/>>.

Marketing a Media: *Mnemotechnicky znamená efektivně [online]*. Praha: Nakladatelství FORUM s.r.o., 2010 [cit. 2013-03-08]. Dostupné z WWW: <<https://mam.cz/zpravy/2013-03/mnemotechnicky-znamená-efektivně/>>.

Přílohy

Příloha 1 Rozhovor s paní spolumajitelkou společnosti

Výzkumník – Veronika Sedláčková, 22 let, studentkou Vysoké školy ekonomie a managementu dokončující bakalářské studium

Informátor – Andrea Wieserová, přibližný věk 50 let, spolumajitelkou společnosti Wickon Hightech s.r.o.

Interview č. 1 (březen 2022)

V: Dobrý den, ještě jednou mnohokrát děkuji, že jste si na mě udělala čas. Slibuji, že se Vás pokusím zdržet jen na potřebnou dobu. Musím se Vás ale ještě na začátek zeptat, zda by Vám nevadilo, kdybych si náš rozhovor nahrávala?

I: Nevadilo, pokud by bylo něco, na co nebudu chtít odpovídat, tak to prostě řeknu.

V: Výborně, s tím souhlasím. Mohla bych tedy začít hned první otázkou?

I: Určitě, povídejte.

V: Rozhodla jsem na základě doporučení od Vaší asistentky Elišky Balcarové, se kterou jsem přemýšlela o tématu své bakalářky, oslovit právě Vaši společnost. Říkala mi, že jste velmi ochotná a komunikativní a pravděpodobně se najde něco, co byste si přála zjistit o Vaší společnosti. Tak se chci zeptat, zda by bylo svou práci zaměřit právě na Vaši společnost a jestli je opravdu něco, s čím bych mohla svým výzkumem pomoci?

I: Ano, Eliška mi o Vás už říkala, tak jsem si rovnou připravila, co byste mohla ve své práci zkoumat a co by bylo zároveň i přínosem pro nás. V dubnu roku 2020, kdy propukl Covid nejvíce, jsem se rozhodla, že provedu výzkum o spokojenosti našich zaměstnanců a případně se zaměříme na odstranění nedostatků a začneme řídit firmu třeba i jiným způsobem. Zvolila jsem formu dotazníkového šetření, které probíhalo anonymně přes internet a účastnili se ho všichni naši zaměstnanci. Výsledky dotazníku jsem si pro Vás připravila a budou Vám samozřejmě k dispozici, protože bych od Vás chtěla, abyste pomocí nového dotazníkového šetření zjistila, jestli změny, které jsme se rozhodli zavést, vedly ke zlepšení nebo zhoršení. Potýkali jsme se totiž s odchody zaměstnanců. Změny jsou sepsány tady na papíře zvlášť, který si klidně můžete nechat.

V: Rozumím tomu tedy správně, že bych měla sestavit dotazníky na základě již provedeného výzkumu a dobrat se k účinnosti změn, které se zavedly?

I: Ano, přesně tak.

V: Dobře. Jste moc hodná, že už jste to takhle vymyslela. Budu od Vás ovšem potřebovat více informací, abych si udělala představu, čím přesně se Vaše společnost zabývá, kolik má zaměstnanců, jaké tu jsou pracovní pozice, a podobně.

I: Rozumím, máte už připravené nějaké otázky?

V: Ano, mám.

I: Skvěle, tak se ptejte. Pokusím se odpovídat co nejsrozumitelněji.

V: Jak byste Wickon popsala? Čím se Vaše společnost zabývá?

I: Jsme vývojová společnost, kterou jsme s manželem založili v roce 2005 a zabýváme se vlastně výzkumem, vývojem a výrobou optických kontrolních systémů. Tyto systémy pak slouží ke kontrole obtížně kontrolovatelných věcí. To jsou třeba čipy nebo tištěné spoje.

V: Něco jsem četla již na Vašich stránkách, ale nejsem si jistá, zda jsem to správně pochopila. Mohla byste mi prosím dát nějaký příklad?

I: Určitě. Nejčastěji se orientujeme na automobilový průmysl. Tak si uvedeme příklad na něm. Představte si, že je někdo, kdo vlastní automobilku, která vyrábí elektromobily. Ty se skládají z několika součástek, a právě některé z nich jsou pro ně velmi špatně kontrolovatelné. A od toho jsme tady my. Člověk by vadu pouhým okem neviděl, ale naše stroje umí nedostatky detekovat. Tím nadále zamezíme reklamacím zákazníků, kteří si od té automobilky taková elektromobil koupí. To je asi nejsnazší případ. Častěji za námi chodí lidé, kteří mají nějakou svou představu pro začátek podnikání nebo už podnikají a kvůli určitým chybám, které se u nich při výrobě jakéhokoli zboží dějou, přicházejí o čas a peníze. Tady je naším úkolem sestavit stroj, který bude obsahovat námi vymyšlený program a bude splňovat přesné požadavky. Už rozumíte?

V: Ano, děkuji moc. Vždy mi šlo věci pochopit spíš až na praktickém příkladu. Směla bych se dál zeptat, jakou máte vizi, misi a strategii společnosti?

I: Tak naše vize zní: Přesnost řešíme logicky naší technologií a opticky. Musím přiznat, že samotné vymyšlení vize nám trvalo déle než mise.

V: Z jakého důvodu?

I: Chtěli jsme něco, co je pro lidi chytlavý a interaktivní, řekla bych. Tak jsme se nakonec rozhodli pro zrymování

V: Myslím, že to je skvělý nápad. Já si taky nejčastěji pamatuju to, co je zrymované. Jako malá jsem si neustále dávala do rýmů učivo, které mi nešlo do hlavy. A jaká je Vaše mise?

I: Toho jsem se trochu bála, ale vím, že pro bakalářské práce je to podstatné. Tak jsem si to raději napsala sem na papírek v pořadí, jak si myslím, že jsou jednotlivé body důležité. Propracovat se mezi nejlepší firmy svého oboru, využít naše unikátní technologické patenty, vyvinout další jedinečné technologie, být známou společností i v zahraničí, spolupracovat s neznámějšími společnostmi na trhu a založení dalších poboček. Něco se nám už povedlo, ale na některých bodech musíme ještě zapracovat.

V: To jste mě mile překvapila, že jste takhle připravená na náš rozhovor. Moc Vám za to děkuji. A tedy posledním bodem je ta strategie. Můžete mi popsat i ji?

I: Takhle, stanovili jsme si samozřejmě nějaké kroky, abychom splnili své cíle. Ale omlouvám se, úplně ne všechny bych Vám chtěla prozrazovat. Přece jenom je to naše firemní tajemství.

V: Tomu samozřejmě rozumím, a naopak já se omlouvám za svou troufalost. Asi mi to vůbec nedošlo.

I: Nic se neděje. Jen jsem chtěla upozornit, že Vám neřeknu všechny naše zvolené kroky. Ta část z nich je docílit toho, aby společnost měla odborný pracovní tým, řídit se sestaveným podnikatelským plánem, a to zejména finančním, mnohojazyčné předpoklady u zaměstnanců, vždy použít řešení na míru konkrétnímu výrobnímu procesu.

V: Skvěle, děkuji. Chcete si dát přestávku?

I: Ne, to je v pořádku. Povídejte, co tam máte dál!?

V: Dobře, když tak si řekněte. Opravdu bych Vás nerada nějak zdržovala od práce.

I: Nebojte se, já se když tak ozvu.

V: Skvěle. Mohu se Vás tedy zeptat, jakou společnost zvolila organizační strukturu?

I: Co tím myslíte?

V: Existuje několik typů organizační struktury, může být třeba maticová, která je dělena do několika odvětví, která jsou stejně důležitá a každá z nich má své zaměstnance na stejné úrovni a pak může být například liniová, a právě tu bych si tipla, že bude u Vás. Tam jde o vytyčení hierarchie a existuje nadřízený a pak více podřízených.

I: Ano, já už vím. Pardon, jen jsem si nemohla vůbec vzpomenout, co je tak nazvané. V tom případě máte pravdu, my máme určitě liniovou strukturu.

V: Dále by mě zajímalo, kolik máte momentálně zaměstnanců a jaké zde jsou pracovní pozice a skvěle by bylo, kdybyste uměla nějak ve stručnosti ke každé říct její pracovní náplň.

I: Pokud by Vám to nevadilo, dala bych to za úkol Elišce, protože to je trochu na dýl a ona to určitě zvládne popsat skvěle, na rozdíl od jiných věcí, do kterých nevidí tolik jako my.

V: No, samozřejmě. Stejně jsem měla v plánu s ní udělat rozhovor, pokud by Vám to tedy nevadilo?

I: Vůbec ne, budu ráda.

V: Tak skvěle, tuto otázku si tedy označím pro rozhovor s ní.

I: Ale klidně se ptejte dál, čas ještě mám.

V: Dobře, pak bych se chtěla zeptat na to, jakým způsobem je zde nastavený proces řízení pracovního výkonu. To je totiž velmi podstatnou částí pro mou práci.

I: Určitě, dejte mi chvílku na zamyšlení (5 s). Určitě jsme si vědomi toho, že aby naši zaměstnanci byly spokojeni a pracovali co nejlépe, potřebujeme k tomu nějakou motivaci. V našem případě raději aplikujeme určité benefity po tom, co každého zaměstnance lépe poznáme. Ale úplně nejdůležitější pro nás je hned samotný začátek, a to je nábor zaměstnanců. Přiznávám, že je u nás mírně přísnější než v jiných firmách, ale to kvůli tomu, že potřebujeme kvalifikované a šikovné lidi hlavně kvůli velmi specifickému zaměření. Nejdříve prostudujeme všechny zaslané dokumenty od uchazeče a pokud jsou v souladu s naší představou o spolupráci, pozveme ho na pohovor. Ten probíhá pouze v českém jazyce, i když je u nás ovládnutí anglického jazyka důležité. Firma totiž zaměstnancům nabízí kurzu angličtiny, které taky hradíme. A kdo se naučit chce, ten se naučí. Je to taky podmínkou pro setrvání ve firmě. Na začátku pohovoru probíhá klasický rozhovor, abychom zjistili co nejvíce informací o uchazeči samotném a jeho představách. Pokud nás zaujme, přecházíme do druhé fáze. Tady uchazeči zadáme úkol a podle jeho splnění se pak rozhodujeme.

V: To je poměrně časově náročné, že?

I: Ano, ale vyplácí se nám to.

V: Pak je to určitě správně investovaný čas (5 s). Jak pokračuje dál proces řízení pracovního výkonu?

I: No, pak pokládáme za důležité správné začlenění nově příchozího do kolektivu.

V: To je určitě důležité, to vím z vlastní zkušenosti.

I: Přesně tak. Dále si zakládáme na školeních, které firma nabízí. Některá jsou povinná, některá jsou dobrovolná, ale všechna vedou k tomu, aby zaměstnanci dělali co nejméně chyb při plnění svých povinností. A abychom to uměli zhodnotit, tak klademe důraz na kontrolu každého zaměstnance.

V: Děkuji moc za tyto důležité informace. Vy jste před chvílí zmiňovala také motivaci, respektive poskytování různých benefitů. Kterých využíváte nejčastěji?

I: Taková ta klasika. Stravenky, pružná pracovní doba... Naopak méně časté benefity v jiných firmách, ale u nás naopak časté jsou CCS karty, hrazení jazykových kurzů a přidělování zajímavých úkolů.

V: Jak to myslíte s těmi úkoly?

I: No vzhledem k tomu, že máme zaměstnance, kteří vystudovali odborné obory a pracují ve vývojové společnosti, kde se neustále něco mění, musí se měnit i jejich postupy. Nejčastěji mají za úkol vymyslet něco, co ještě neexistuje. A to naše zaměstnance hrozně baví. Jediný, v čem je problém, je fakt, že to si můžeme dovolit zadat pouze služebně starším anebo těm, kteří dostatečně prokázali své schopnosti a vášeň se pouštět do nových věcí. Vědí, jak je to důležité a čím víc jim toho dovolíme, tím větší v ně máme důvěru. Proto je to pro ně takové čest, dalo by se říct. Vědí, že jsou pro nás důležitými.

V: Už tomu rozumím. To je určitě správná myšlenka a je pravda, že jsem ještě neslyšela někoho, kdo by to zařadil mezi pracovní benefity, přestože to tam bezprostředně patří (5 s). A myslím, že pro dnešek mi to od Vás bohatě stačí. Ještě jednou mnohokrát děkuji za zodpovězení mých otázek, ale hlavně za Vaši ochotu a spolupráci.

I: Nemáte vůbec za co. Už se těším, až si budu moct Vaši práci přečíst. Vy mi jen prosím zavolejte, kdy k nám doručíte dotazníky, které si připravíte a já je pak rozdám našim zaměstnancům. A kdybyste si ještě na něco vzpomněla, neváhejte se na mě obrátit a domluvíme se na další osobní schůzce.

V: Určitě se Vám ozvu s termínem, i kdybych něco potřebovala. Opravdu měla Eliška pravdu, že jste velmi ochotná. Moc za to děkuji a pokud dovolíte, ještě bych si ji na chvíli půjčila.

I: Určitě ji budu moct nějakou dobu postrádat a ani náš rozhovor nebyl nijak časově náročný. Tak Vám přeji hodně štěstí při psaní a sestavování dotazníků a dáme si vědět. Mějte se krásně a na shledanou.

V: Ano, ještě jednou moc děkuji a přeji hezký zbytek dne. Na shledanou.

Interview č. 2 (duben 2022)

V: Dobrý den, tak Vám nesu výsledky mého šetření. Vše to máte přehledně popsáno a taky zaznamenané v tabulkách a grafech. Koukněte se na to, jestli je to přehledné prosím, případně bych Vám to dovysvětlila.

(krátká pauza)

I: Ne, myslím, že perfektní, skvělá práce. Mám upřímně radost, že se zlepšily oblasti, ve kterých byly předtím nedostatky a ty jsme taky měnili. To je super. Pokud by Vám to nevadilo, nechala bych si to tu.

V: No určitě, to je pro Vás. Já mám kopii u sebe, a navíc už to mám i zapracované do práce.

I: Výborně, potřebuji na to ještě více času a klid, abych si to všechno prošla. Nicméně moc děkujeme.

V: Já děkuji. Tady mám ještě papíry s mými doporučeními, pokud Vás to neurazí.

I: Určitě ne, ráda si nechám poradit, a přece jenom něco takového studujete, tak byste měla mít přehled, že?

V: Snad mě nepřeceňujete.

I: Určitě ne. Nemáte chvílku čas, že bych si ta doporučení pročetla a případně se na něco ještě doptala?

V: Určitě, sama jsem Vám chtěla položit ještě jednu otázku.

I: Ptejte se.

V: Z výsledků je patrné, že došlo ke zhoršení v komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými. Také vy a Váš manžel jste tuto oblast hodnotili hůře. Čím si to vysvětlujete?

I: Upřímně řečeno ten důvod nevím, asi by bylo nejlepší svolat nějakou interní poradou a se zaměstnanci to probrat. Jen to pociťuju, ale důvod nevím.

V: Svolání interní poradou je určitě dobrým nápadem, i to je jedním z mých doporučení. Teď už Vám tedy nechám čas na jejich pročtení.

I: Děkuji, dáte si zatím kávu?

V: Nene, děkuji moc.

I: Dobře tak mi dejte chvílku.

(krátká pauza)

I: Musím se přiznat, že se mi všechna Vaše doporučení líbí a opravdu zvažuju zavedení alespoň některých z nich. Musím to samozřejmě probrat i s manželem a pak možná i se zaměstnanci.

V: Proberte a uvidíte, doufám, že Vám to bude přínosné a docílíte odstranění nedostatků, které jsou ve firmě teď. Mohu se ještě zeptat, zda bych mohla uskutečnit krátký rozhovorem ještě s jedním Vaším zaměstnancem?

I: Určitě, pokud to bude opravdu krátké. Propůjčila bych Vám našeho optika, ten má dnes nejméně práce.

V: Bude to jen chvílička, nebojte se a děkuji mnohokrát za všechno, a především pak za pomoc s dotazníkovým šetřením.

I: Není vůbec za co, to my opravdu děkujeme za tak přínosnou spolupráci. Pojd'te, zavedu Vás za ním.

Příloha 2 Rozhovor se slečnou asistentkou pana majitele společnosti

Výzkumník – Veronika Sedláčková, 22 let, studentkou Vysoké školy ekonomie a managementu dokončující bakalářské studium

Informátor 2 – Eliška Balcarová, 22 let, přímou asistentkou majitele společnosti Wickon Hightech s.r.o. pana Romana Wiesera

Interview č. 1 (březen 2022)

V: Ahoj Eliško, děkuji ti za doporučení této společnosti. Měla jsi pravdu, paní spolumajitelka je velmi ochotná a přátelská. Náš rozhovor probíhal v pořádku a umožnila mi jít za tebou a udělat rozhovor ještě s tebou. Musím se tě na začátek zeptat úplně stejně, vadilo by ti, kdybych si náš rozhovor nahrávala?

I2: Ahoj, vůbec ne. Alespoň nám to ušetří čas, než kdybys to všechno zapisovala teď.

V: Děkuji. Tak já rovnou začnu první otázkou. Mohla bys mi prosím sdělit, kolik má Wickon zaměstnanců, jaké tu jsou pracovní pozice a jejich pracovní náplň?

I2: Určitě. Tak, zaměstnanců je tu momentálně 45. Z toho 27 jsou interní a 18 externí. Ono to možná není správně označeno, ale tady se tak nazývají. Jsou to zkrátka ti, kteří sem docházejí a plní úkoly, které jsou zrovna potřeba a je to jejich specializace.

V: Rozumím.

I2: Jinak tu máme pracovní pozice konstruktér, programátor, IT specialista, servisní specialista, optik, technik a já, neboli asistentka majitele společnosti.

V: Jestli správně počítám, je to 7 různých pracovních pozic?

I2: Přesně tak.

V: A mohla bys mi nějak stručně popsat pracovní náplň každé z pozic?

I2: Určitě. Tak konstruktér má za úkol vymyslet, jak bude celý stroj fungovat a vypadat. Sestavuje 3D model všech potřebných částí. Programátor má za úkol naprogramovat a napsat program, který zapříčiní bezchybný chod všech funkcí stroje. IT Specialista se stará o chod všech počítačů společnosti. Servisní specialista dojíždí do různých firem, kde stroje servisuje. Optik má za úkol vymyslet objektiv podle zadání. Má stanovené, co by měl stroj umět vyfotit a jeho úkolem je vypočítat a vymyslet, jakým způsobem budou jím vybrané čočky fungovat a v jaké vzdálenosti se od sebe budou nacházet. Technik podle 3D modelu složí stroj dohromady a podle schématu elektricky zapojí. Občas dojíždí do jiných firem stroje nastavit i je servisovat stejně jako servisní specialista. A já, jako asistentka týdně kontroluju změny v pracovním posunu jednotlivých zaměstnanců, to zadávám do excelových tabulek, vytvářím časové linie projektu v závislosti na jednotlivých sektorech, vytvářím přehled všech optických částí v excelu a jejich kombinace pro rychlejší a snazší přehled při objednávce zákazníkem. Taky zajišťuju marketingový materiály, sháním nové dodavatele a vytvářím ucelené grafické podoby pro pracovní dokumenty a uceluju prezentace.

V: Skvěle, děkuji moc. A už jen jedna otázka. Jaké jsou Vaši nejsilnější konkurenti?

I2: Troufám si říct, že konkurentů moc nemáme, ale mezi ty nejsilnější určitě patří Asys Group, Viscom a Omrom.

V: Tak jo, děkuji moc. To je za mě všechno. Děkuji moc za tvůj čas a já už půjdu. Tak se měj hezky.

I2: Super, tak kdyby tě ještě něco napadlo, určitě se ozvi. Ahoj.

Interview č. 2 (duben 2022)

V: Ahoj, děkuji, že sis na mě udělala znovu čas. Tentokrát se tě chci zeptat jen na jednu otázku, na kterou bych se chtěla dozvědět odpověď z více pohledů. Z výsledků toho dotazníkové šetření totiž vyšlo najevo, že společnost má největší problém v komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným. Víš, proč by to tak mohlo být?

I2: Ahoj, není za co. Ještě když je to jen takhle rychlé. No, názor na to určitě svůj mám a je dobře, že se to dokázalo i z toho tvého výzkumu. Já si myslím, že největší problém je v tom, že zaměstnanci kolikrát přesně nevědí, co mají dělat. Nedostávají úplně přesné instrukce.

V: Jak je to možné?

I2: Téměř vždycky, když společnost dostane větší zakázku a blíží se čas, když má být hotová, tak především pak pan majitel se snaží výrobu co nejvíce urychlit, ale zanedbává v jistém slova smyslu komunikaci. Neuvědomuje si, že poskytuje jen poloviční informace. Nemyslím si, že by to dělal schválně, ale spíš jak na něj působí určitý tlak, tak spoustu věcí vynechává. A přestože jsem byla svědkem toho, že se mu to snažili někteří zaměstnanci vysvětlit, tak to na chvíli fungovalo, jak by mělo, ale pak se to zase vrátilo do starých kolejí. Je to určitě to, na čem by se tu mělo zapracovat.

V: To je zajímavý názor a dává to i smysl. Tak ti mockrát děkuji a teď už tě nechám pracovat.

I2: Jasně, není za co.

Příloha 3 Rozhovor se zaměstnancem na pracovní pozici optika

Výzkumník – Veronika Sedláčková, 22 let, studentkou Vysoké školy ekonomie a managementu dokončující bakalářské studium

Informátor 3 – Pavel Linhart, přibližný věk 35 let, zaměstnancem pracujícím na pracovní pozici optika ve společnosti Wickon Hightech s.r.o.

Interview (duben 2022)

V: Dobrý den, nejdříve bych Vám chtěla moc poděkovat za Váš čas a chtěla přislíbit, že Vás dlouho nezdržím. Ze začátku bych se ale chtěla ujistit, jestli mohu náš rozhovor nahrávat?

I3: Nemám s tím problém. Nahrávejte a ptejte se.

V: Výborně, děkuji za schválení. Chtěla bych se Vás zeptat, čím si vysvětlujete, že z výzkumu byla zjištěna skutečnost, že jsou určité nedostatky v komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými?

I3: Já se domnívám, že to je kvůli nedostatku času pro řešení jiných problémů než těch, které souvisí s vzniklými problémy při výrobě strojů a to protože jsou brány jako první, které by se měly odstranit.

V: Aha, děkuji moc za vysvětlení. A nevyskytuje se u Vás ve společnosti šikana buď ze strany zaměstnavatelů nebo zaměstnanců směrem k zaměstnancům jiným?

I3: To určitě ne, ničeho jsem si nikdy nevšiml. Tady by se nikdo šikanovat nenechal.

V: Tak to moc ráda slyším. V tom případě děkuji za odpovědi a to je z mé strany vše.

I3: Tak to bylo opravdu na chvíli, super. Ať se Vám daří při psaní.

V: Děkuji moc, Vám ať se daří v práci. Na shlednou, mějte se krásně.

I3: I vy, na shle.

Příloha 4 Dotazník pro zaměstnance

Dobrý den,

Jmenuji se Veronika Sedláčková a jsem studentkou 3. ročníku Vysoké školy ekonomie a managementu, obor komunikace a lidské zdroje.

Dovolte mi prostřednictvím tohoto dotazníku, abych Vám položila několik otázek sloužících jako podklad pro zpracování mé bakalářské práce na téma „Vliv spokojenosti zaměstnanců na řízení pracovního výkonu ve firmě Wickon Hightech s.r.o.“. Hlavním cílem je rozpoznání nedostatků v řízení pracovního výkonu a návrh opatření k jeho zefektivnění. V dotazníku proto prosím zodpovězte na předložené otázky. Na každou otázku prosím odpovězte stylem kroužkování pouze jedné vybrané odpovědi, pokud není uvedeno jinak. Možný výběr odpovědí je uvedený v níže uvedené tabulce. Dotazník je anonymní.

Předem Vám děkuji za Váš čas strávený nad vyplněním tohoto dotazníku.

Možný výběr odpovědi:

1	Rozhodně spokojen(a)
2	Spíše spokojen(a)
3	Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)
4	Spíše nespokojen(a)
5	Rozhodně nespokojen(a)

1. Jak byste hodnotil/a kvalitu řízení v oblasti

- **odborného růstu?**

Zahrnuje zapracování nových zaměstnanců, získávání a prohlubování odborné i profesní způsobilosti, jasně daný kariérní postup...

1 – 2 – 3 – 4 – 5

- **mezilidských vztahů?**

Zahrnuje upevňování kolektivu i při mimopracovních aktivitách, společné večere, oslavy narozenin...

1 – 2 – 3 – 4 – 5

- **pracovního výkonu?**

Zahrnuje rozbor a hodnocení výkonu, doporučená zlepšení, poskytování zpětné vazby...

1 – 2 – 3 – 4 – 5

- **organizace práce?**

Zahrnuje přesné kompetence, jasně definované cíle, stanovené termíny, časový harmonogram, ujasnění požadavků dané pracovní pozice...

1 – 2 – 3 – 4 – 5

2. Jak byste hodnotil/a interpersonální vztahy

- **s přímým nadřízeným?**

Zahrnuje vzájemné uznání, vyslechnutí, respekt, uznávání autority, slušné chování...

1 – 2 – 3 – 4 – 5

- **mezi spolupracovníky?**

Zahrnuje vzájemné uznání, spolupráci, respekt, spolehnutí, týmovou práci...

1 – 2 – 3 – 4 – 5

3. Jak byste hodnotil/a svůj vztah k organizaci neboli loajalitu?

Zahrnuje ochotu pracovat (i nad rámec), přístup, absence pozdních příchodů, radost z dobře vykonané kolektivní práce, doporučování možnosti práce ve firmě svému okolí...

1 – 2 – 3 – 4 – 5

4. Jak byste hodnotil/a svůj pracovní výkon?

Sebehodnocení pracovního výkonu zahrnuje chuť do práce, potěšení z dobrých výsledků, zdokonalování sebe sama, potřeba vzdělávání, uvědomění si svých silných i slabých stránek, docházka...

1 – 2 – 3 – 4 – 5

5. Jak byste hodnotil/a spokojenost v práci v oblasti

- **pracovního prostředí?**

Zahrnuje obsluhu moderní technologie, celkové vybavení, klidné prostředí, dostatek světla, teplo, zajištění základních potřeb člověka...

1 – 2 – 3 – 4 – 5

- **BOZP na pracovišti?**

Zahrnuje pravidelná školení, zajištění ochranných pomůcek, zajištění bezpečnosti práce na pracovišti...

1 – 2 – 3 – 4 – 5

- **pracovní doby?**

Zahrnuje flexibilní pracovní doby, možnost návštěvy lékaře, přesčasy...

1 – 2 – 3 – 4 – 5

6. Jak byste hodnotil/a možnost kariérního růstu?

Zahrnuje znalost hierarchie své pracovní pozice, možnost kariérního růstu v časových intervalech...

1 – 2 – 3 – 4 – 5

7. Jak byste hodnotil/a

- **nastavení motivace vnější?**

Zahrnuje plat či mzdu, různé pracovní benefity...

1 – 2 – 3 – 4 – 5

- **nastavení motivace vnitřní?**

Zahrnuje pozitivní pocit z vykonané práce, očekávání a zvědavost vidět vznikající stroj v plném chodu...

1 – 2 – 3 – 4 – 5

8. Jak byste hodnotil/a náročnost Vaší práce

- **po stránce psychické?**

Zahrnuje zodpovědnost, spolehlivost, soustředěnost, řešení problémů, splnění termínů...

1 – 2 – 3 – 4 – 5

- **po stránce fyzické?**

Zahrnuje práci s těžkými břemeny, fyzickou námahu při výkonu své pracovní pozice, opakování stejného pohybu při obsluhování strojů, časté přesčasové hodiny...

1 – 2 – 3 – 4 – 5

9. Jak byste hodnotil/a komunikaci

- **s přímým nadřízeným?**

Zahrnuje čas a ochotu pohovořit, poctivé hodnocení, reálné požadavky, možnost pronést vlastní názor, společné řešení problému, nastínění problému v kolektivu...

1 – 2 – 3 – 4 – 5

- **mezi úseky?**

Zahrnuje komunikaci napříč celé firmy, předávání informací, konzultace, společné řešení nedostatků ale i nových nápadů...

1 – 2 – 3 – 4 – 5

10. Uveďte změnu, kterou byste rád/a uvítal/a, pokud Vás napadá:

Příloha 5 Dotazník pro zaměstnavatele

Dotazník pro zaměstnavatele se skládá z níže uvedených otázek. Ke každé z nich měli zaměstnavatelé k dispozici tabulky s jmény svým zaměstnanců, ve které zaškrátávali od 1 do 5, kde systém je opět zvolen jako ve škole. Nicméně zde může být přiložen jen seznam otázek, kvůli ochraně osobních údajů, do kterého spadají jména zaměstnanců.

Jak hodnotíte zaměstnance v oblasti interpersonálních vztahů

- **s přímým nadřízeným?**
Zahrnuje vzájemné uznání, slušné chování, uznávání autority, přístupnost domluvě...
- **mezi spolupracovníky?**
Zahrnuje vzájemné uznání, spolupráci, respekt, slušné chování, oblíbenost v kolektivu, spolehnutí, týmovou práci...

Jak hodnotíte zaměstnance v oblasti loajality k firmě?

Zahrnuje ochotu pracovat (i nad rámec), přístup, absence pozdních příchoďů, radost z úspěchu firmy, doporučování zaměstnání svému okolí, propagace firmy.

Jak hodnotíte výkon zaměstnance v oblasti

- **dodržování časového harmonogramu?**
Zahrnuje schopnost dodržení termínu, přesčasové hodiny věnované dodělání práce v termínu...
- **dodržování pracovní doby?**
Zahrnuje 40hodinovou týdenní docházku, nezneužívání flexibilní pracovní doby...
- **dodržování BOZP**
Zahrnuje účast na pravidelných školeních, používání bezpečnostních ochranných pomůcek, dodržování bezpečnostních předpisů na pracovišti...
- **kvality práce?**
Zahrnuje kontrolu při práci, konečný výsledek, odborné konzultace, preciznost, chybovost, zpětnou vazbu...
- **přínosnost pro společnost?**
Zahrnuje využívání zkušeností a znalostí v oboru, nepostradatelnost při plnění úkolů, úspěšnost...

Jak hodnotíte zaměstnance v oblasti komunikace

- **s přímým nadřízeným?**
Zahrnuje čas a ochotu pohovořit, společné řešení problémů, přednesení vlastních názorů, nastínění problému v kolektivu...
- **mezi spolupracovníky?**

Zahrnuje komunikaci napříč celé firmy, předávání informací, konzultace, společné řešení nedostatků, ale i nových nápadů...

Jak hodnotíte zaměstnance v přístupu k práci

- **v jeho iniciativě?**

Zahrnuje pilnost, preciznost, přinášení vlastních nápadů, aktivitu na poradách...

- **v oblasti sebevzdělávání?**

Zahrnuje celoživotní vzdělávání na seminářích, studium odborné literatury, zájem zúčastnění se každého školení...



Řízení pracovního výkonu a spokojenost zaměstnanců ve Wickon Hightech s.r.o.

Veronika Sedláčková, PKLZ 23

Řešená problematika

Úvod

- Vyhledání společnosti
- Nalezení dále rozebírané problematiky
- Cíl výzkumu: zjistit zhoršení/ zlepšení v oblastech PV
- Navržení doporučení na odstranění nedostatků

Problém

- Neproběhlo ověření úspěšnosti změn
- Nevědomost majitelů o aktuální spokojenosti zaměstnanců v jednotlivých oblastech

Přístup

- Rozhodnutí o provedení výzkumného šetření
- Zjišťování informací o chodu společnosti
- Porovnání výsledků z jednotlivých let
- Sestavení SWOT analýzy
- Vymyšlení řešení nedostatků
- Předložení doporučení majitelům společnosti

Postup řešení

Zdroj

- Spolumajitelka společnosti
- Majitel společnosti
- Zaměstnanci společnosti
- Internet
- Odborná literatura

Získávání

Informací prostřednictvím:

- Rozhovorů
- Dotazníků
- Článků o daném odvětví
- Knih zabývajících se managementem

Zpracování

- Formulace otázek do dotazníkového šetření za pomoci společnosti B - inside
- Informací z rozhovorů přepisem a následným rozborem
- Výsledků do tabulek a grafického znázornění
- Porovnání výsledků
- SWOT analýzy
- Doporučení navržených po výsledcích vlastního šetření

Výsledky práce

Z výsledků práce vyplynulo, že zavedenými změnami v roce 2020 majitelé společnosti docílili zlepšení ve většině oblastech pracovního výkonu, především pak k vyšší spokojenosti zaměstnanců.

→Lze předpokládat, že výzkumem odhalený největší nedostatek společnosti, je snadno odstranitelný hned několika způsoby.

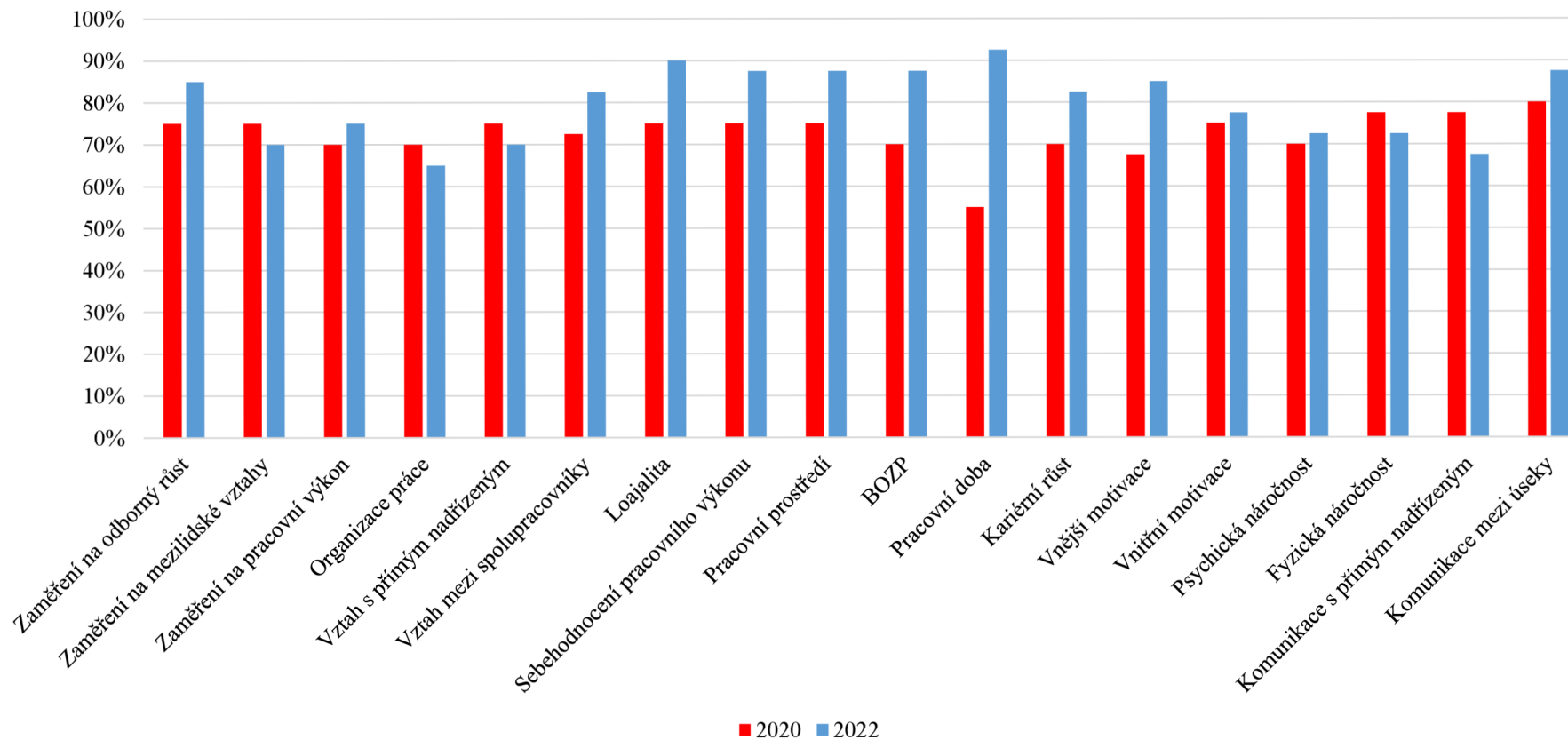
Z dat lze vyčíst fakta:

- Spokojenost zaměstnanců se zvýšila nejvýrazněji v oblasti týkající se pracovní doby a karierního růstu.
- Nejméně spokojení jsou zaměstnanci v oblasti týkající se komunikace nadřízeného s podřízeným.
- Zaměstnanci jsou naopak velmi spokojení v oblasti týkající se komunikace mezi spolupracovníky.

Výsledky práce – grafické znázornění



Procentuální vyjádření spokojenosti interních zaměstnanců v jednotlivých oblastech v letech 2020 a 2022



Zdroj: vlastní výzkum

Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit:



1. Pozvání supervizora, pořádání teambuildingů, svolání interní schůze, proškolení liniových manažerů k odstranění nedostatku týkajícího se komunikace mezi nadřízeným a podřízeným.



2. Delší doba pro zaškolení nových zaměstnanců a na realizaci zakázek k odstranění nedostatku týkajícího se organizace práce.



3. Zavedení bannerových reklam, především bill boardů, internetových reklam ke zviditelnění společnosti.






4. Aktivnější vyhledávání investorů pro zvýšení finanční rezervy.



5. Pravidelné hodnocení zaměstnanců, zavedení odpočinkové místnosti jako dodatečná doporučení.

Závěr

-  **Díky vlastnímu výzkumnému šetření došlo ke zjištění dopadu změn zavedených v roce 2020 a nových nedostatků.**
-  **Řešením pro odstranění těchto nedostatků je zavedení již zmiňovaných doporučení.**
-  **Po předložení doporučení majitelům společnosti došlo ke zvážení jejich reálného zavedení.**

VŠEM VYSOKÁ
ŠKOLA
EKONOMIE
A MANAGEMENTU



DĚKUJI ZA
POZORNOST