



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



Spokojenost zaměstnanců ve vybrané společnosti

Bakalářská práce

Studijní program: B6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Jaroslav Šturman**

Vedoucí práce: Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D.





Employee satisfaction in a selected company

Bachelor thesis

Study programme: B6208 – Economics and Management

Study branch: 6208R085 – Business Administration

Author: **Jaroslav Šturman**

Supervisor: Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D.



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jaroslav Šturman**
Osobní číslo: **E14000674**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Název tématu: **Spokojenost zaměstnanců ve vybrané společnosti**
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Literární rešerše spokojenosti zaměstnanců.
2. Charakteristika oblasti motivace a spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti.
3. Analýza výsledků na základě dotazníkového šetření a vymezení problémových oblastí.
4. Návrhy, opatření a doporučení vedoucí ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby dokumentace**

Rozsah pracovní zprávy: **30 normostran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2007. ISBN 9788024714073.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 5. rozšíř. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 9788072612888.

D'AMBROSOVÁ, Hana. Abeceda personalisty 2008. 2. vyd. Olomouc: Anag, 2008. ISBN 978-80-7263-441-5.

STÝBLO, Jiří. Jak vybírat spolupracovníky. Ostrava: Montanex, 1994. ISBN 8085780062.

BERKA, Jaroslav, Jiří KLEIBL a František PETERMANN. Personální management. 18. aktualiz. vyd. Praha: Raabe, 2005. ISBN 8086307050.

CHAPMAN, Gary D. a Paul E. WHITE. The 5 languages of appreciation in the workplace: empowering organizations by encouraging people. Rev. and updated. Chicago: Northfield Pub, 2012. ISBN 9780802461766.

LOMBARDO, Michael M. a Robert W. EICHINGER. For your improvement: A guide for development and coaching. 4th ed. Minneapolis, MN: Lominger Ltd, 2004. ISBN 0974589233.

Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz)

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D.**

Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Konzultant bakalářské práce: **Ing. Dagmar Košatá**

General manager Johnson Controls Autobaterie, spol. s r.o.

Datum zadání bakalářské práce: **30. října 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **31. května 2018**

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



prof. Ing. Ivan Jač, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 30. října 2016

Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

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

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

Bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá oblastí spokojenosti zaměstnanců ve společnosti XY. Teoretická část seznamuje s pojmem pracovní spokojenosti a definuje hlavní faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců. Cílem práce je zjistit aktuální míru spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti a na základě zjištěných výsledků z dotazníkového šetření navrhnout případné změny, které by vedly ke zvýšení pracovní spokojenosti. Závěr práce obsahuje doporučení vedení společnosti s cílem zlepšit stav v nejproblémovějších oblastech.

Klíčová slova

adaptace, analýza, angažovanost, benefity, Cafeteria systém, dotazníkové šetření, e-learning, etika, hodnocení, management, motivace, organizace, personalistika, sladování, strategie

Annotation

This bachelor thesis focuses on the topic of employee satisfaction at company XY. The theoretical part introduces the concept of work satisfaction and defines the key influencing factors. The aim of this thesis is to identify the current level of employee satisfaction at XY and to use the survey results to propose possible improvements. The thesis concludes with recommendations to the company leadership on how to address the most challenging items identified in the research.

Key Words

adaptation, analysis, benefits, Cafeteria system, e-learning, engagement, ethics, evaluation, home office, human resources, management, motivation, organisation, strategy, survey

Obsah

Seznam tabulek	9
Seznam obrázků	10
Seznam zkratk	11
Úvod	12
1. Spokojenost zaměstnanců a řízení lidských zdrojů	14
2. Faktory ovlivňující spokojenost zaměstnance	15
2.1 Pracovní prostředí	15
2.2 Odměňování	19
2.3 Work-life balance	20
2.4 Seberealizace	21
2.5 Kariérní růst a osobní rozvoj	21
2.6 Organizace	24
2.7 Angažovanost (Engagement).....	28
3. Motivace zaměstnanců	30
4. Metoda zjišťování spokojenosti	33
5. Analýza spokojenosti zaměstnanců společnosti XY	34
5.1 Zaměstnanecké výhody (benefity).....	34
5.2 Informovanost zaměstnanců o hospodaření a cílech organizace	39
5.3 Pracovní prostředí	40
5.4 Sladění soukromého a pracovního života - Work life balance.....	41
5.5 Kvalita vedení a řízení	42
5.6 Perspektiva dalšího rozvoje a kariérního postupu	50
6. Dotazníkové šetření	51
6.1 Efektivita vedoucích pracovníků	52
6.2 Pracovní prostředí	54
6.3 Růst a rozvoj	54
6.4 Benefity.....	55
6.5 Worklife balance.....	57
6.6 Pracovní náplň	57
6.7 Angažovanost.....	58

6.8 Etika.....	59
7. Shrnutí a doporučení.....	61
Závěr.....	65
Seznam použité literatury.....	66
Seznam Příloh.....	68
Příloha 1 – dotazníkové šetření.....	69

Seznam tabulek

Tabulka 1: Aktuální benefity zaměstnanců společnosti	35
Tabulka 2: Přehled odměn při pracovních výročích.....	39
Tabulka 3: Stupnice hodnocení výkonu	47
Tabulka 4: Členění respondentů	52
Tabulka 5: Souhrnný přehled jednotlivých kategorií dotazníku	60

Seznam obrázků

Obrázek 1: Maslowa pyramida hodnot (potřeb).....	30
Obrázek 2: Přehled odpovědí z kategorie "Efektivita vedoucích pracovníků"	53
Obrázek 3: Přehled odpovědí z kategorie "Pracovní prostředí"	54
Obrázek 4: Přehled odpovědí z kategorie "Růst a rozvoj"	55
Obrázek 5: Benefity navrhované zaměstnanci	57
Obrázek 6: Přehled odpovědí z kategorie "Pracovní náplň"	58
Obrázek 7: Přehled z kategorie "Angažovanost"	59
Obrázek 8: Přehled odpovědí z kategorie "Etika"	60

Seznam zkratek

HO	Home Office – práce z domova
HR	Řízení lidských zdrojů (<i>Human Resources</i>)
HRIS	Human Resources Information Systems – Informační systém lidských zdrojů
PM	Performance management – hodnocení výkonu
STR	Strategic Talent Review
TUL	Technická univerzita v Liberci

Úvod

Spokojenost zaměstnanců je v moderní personalistice velmi aktuální a časté téma. Spokojení zaměstnanci jsou jedním ze základních faktorů ovlivňujících dosahování stanovených cílů organizace. Nespokojení zaměstnanci prokazatelně souvisejí s vyšší fluktuací a častější absencí pracovníků. Oba tyto ukazatele jsou ekonomicky nežádoucí, protože přinášejí nezanedbatelné vícenáklady a zhoršují tak hospodářský výsledek celé společnosti. Vícenáklady se rozumí zejména snížená efektivita nového zaměstnance, který ještě nemá potřebné zkušenosti a znalosti k výkonu nové pracovní pozice. Dále sem patří externí i interní školení, která musí nový zaměstnanec dostat. Můžeme započítat i náklady na brigádníky, nebo přesčasové příplatky našich zaměstnanců v případě absence zaměstnance.

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou spokojenosti zaměstnanců společnosti XY. Cílem bakalářské práce je na základě dotazníkového šetření zjistit jaký je stav spokojenosti zaměstnanců, jaké jsou nejproblémovější oblasti a pokusit se najít možná řešení, která by tyto problémy eliminovala a vedla ke zlepšení pracovní zaměstnanecké spokojenosti.

Volba tématu této bakalářské práce vycházela z potřeb a zájmů organizace, a znalosti prostředí Oddělení řízení lidských zdrojů (dále jen HR) vybrané společnosti, kde je autor bakalářské práce zaměstnán na pozici HRIS analytika.

Práce je rozdělena do několika kapitol, které jsou dále členěny na podkapitoly. Po tomto úvodu se práce věnuje nejprve teoretické části, kde je blíže rozebrána problematika spokojenosti zaměstnanců. Na teoretickou část navazuje část praktická, kde se nejdříve zanalyzuje aktuální stav spokojenosti zaměstnanců v podniku. Jsou popsány stávající zaměstnanecké benefity, způsoby komunikace, pracovní prostředí, jakým způsobem se společnost snaží o sladění osobního a pracovního života zaměstnanců, jaké je vedení a řízení ve společnosti a jaké mají zaměstnanci možnosti osobního rozvoje, případně kariérního růstu. Dále je použita kvantitativní metoda pro zjištění spokojenosti zaměstnanců v podobě dotazníkového šetření. Získané odpovědi jsou vyhodnoceny a interpretovány. Na základě porovnání s teoretickými poznatky jsou definovány

problémové oblasti spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti a definovány doporučení, které pomohou největší problémy řešit.

„ÚSPĚCH NENÍ KLÍČEM KE SPOKOJENOSTI. SPOKOJENOST JE KLÍČEM K ÚSPĚCHU. POKUD MÁTE RÁDI, CO DĚLÁTE, BUDETE ÚSPĚŠNÍ.“

Albert Schweitzer

nositel Nobelovy ceny za mír z roku 1952

1. Spokojenost zaměstnanců a řízení lidských zdrojů

Snaha získat konkurenční výhodu v podobě spokojených zaměstnanců je v dnešním globalizovaném světě stále obtížnější a přitom na ní mnohdy závisí, zda subjekt bude nebo nebude úspěšný. Zaměstnávat spokojené a motivované zaměstnance je jednou z cest, kterou se můžeme vydat pro získání konkurenční výhod. Přestože je těmto tématům věnována pozornost již několik let, stávají se čím dál aktuálnější, a to zejména v době, kdy je nízká nezaměstnanost a na trhu práce je „správných a schopných“ kandidátů nedostatek. HR tuzemských i zahraničních společností, sledující nejmodernější trendy v personalistice, považují spokojeného zaměstnance za jeden z nejdůležitějších cílů jejich práce, protože nespokojení zaměstnanci nebudou schopni podávat ty nejlepší pracovní výkony a dbát na plnění firemních cílů.

2. Faktory ovlivňující spokojenost zaměstnance

Pracovní spokojenost je rozhodujícím předpokladem pro pozitivní vztah k práci i zaměstnavateli. Zásadně ovlivňuje pracovní výkon, kvalitu, fluktuaci, absenci a loajalitu. Na pracovní spokojenost a motivovanost zaměstnanců má vliv mnoho faktorů, které spolu navzájem velmi úzce souvisí. Jedná se zejména o:

- Kvalitu a úroveň pracovního prostředí
- Odměňování
- Work-life balance neboli sladování osobního a pracovního života
- Možnost seberealizace
- Možnost kariérního růstu a osobního rozvoje zaměstnance
- Chování organizace
- Angažovanost zaměstnanců

Oddělení řízení lidských zdrojů by se mělo zaměřit na uvedené oblasti péče o zaměstnance a spolupracovat s vedením společnosti na odstraňování nedostatků. Vyjmenované faktory budou blíže specifikovány v další části této práce.

2.1 Pracovní prostředí

Pracovním prostředím se označuje souhrn všech faktorů, které ovlivňují zaměstnance v průběhu pracovního procesu. Ideální pracovní prostředí rozhodně významně přispívá ke spokojenosti zaměstnanců. Pokud vytvoříme odpovídající podmínky zaměstnancům, můžeme se navíc vyhnout zdravotním komplikacím a nemocím z povolání. Pozornost je třeba věnovat například osvětlení pracoviště, barevnému řešení, hluku, technickému vybavení, využití květin, uspořádání, bezpečnosti pracoviště nebo mikroklimatickým podmínkám. Na pracovištích by mělo být veškeré vybavení rozmístěno ergonomicky, aby

eliminovat jednostrannou zátěž, pracovní úkony byly co nejsnazší a bylo dosaženo nejvyšší efektivity. Zaměstnanec také musí dodržovat různá vládní nařízení, vyhlášky, normy a zákony, týkající se pracovního prostředí a bezpečnosti práce na pracovišti. Tyto předpisy upravují například maximální limity hlukové limity, světelné podmínky, tepelné podmínky, váhové limity břemen, působení škodlivých faktorů (např. koncentrace škodlivin v ovzduší), předepisují ochranné pomůcky, upravují max. pracovní dobu a množství přestávek.

V souvislosti s administrativními pozicemi se před několika lety následoval velký trend, který k nám dorazil ze zahraničí. Jednalo se o „velkoprostorové kanceláře“ (tzv. open space, open office), ale v posledních letech se od tohoto řešení upouští a preferují se malé kanceláře pro 1-4 zaměstnance. Hlavní nevýhodou otevřeného pracovního prostoru je ztráta soukromí, těžko nastavitelné optimální světelné a tepelné podmínky a ruch z ostatních pracovišť. I přes zmíněné nevýhody jsou pro některé firmy otevřená pracoviště zajímavá z důvodu nižších nákladů, rychlé komunikace, lepší kontroly, apod. Jedná se zejména o IT a marketingová oddělení, call centra, obchodní a prodejní kanceláře.

2.1.1 Kolektiv

Mezinárodní studie a průzkumy dokládají, že tzv. různorodé týmy mají o 15 % vyšší výkonnost, než týmy, které diversitu nepodporují. Různorodost týmu můžeme mít z pohledu pohlaví, věku, náboženského vyznání, národnosti, apod. Každá skupina může mít jiný úhel pohledu, nápady a názory, jak nejlépe úkol vyřešit. Pokud se různorodý tým podaří postavit (jednotliví členové musí být ochotni pracovat s odlišnými lidmi), dosáhneme komplexního přístupu k práci. V opačném případě může dojít k dlouhodobým konfliktům, snížení výkonnosti týmu a častějším absencím. (Hovorková, 2012) Pro dobrou týmovou spolupráci je dále velmi důležitá otevřená komunikace. Otevřenost neznamená být naivní nebo před svými kolegy vyprávět celou rodinnou historii. Každý se musí sám rozhodnout, které ze svých myšlenek sdělí ostatním a které si nechá pro sebe. Otevřená komunikace znamená, že je možné hovořit o kontroverzních otázkách. Otevřenost znamená, že je dovoleno mít odlišné názory a že je správné ukázat své pocity. V otevřené atmosféře se eliminuje strach a následná nejistota. Zaměstnanci se nemusí zabývat

starostmi o bezpečnost své osoby a místa a mohou lépe usilovat o dobré pracovní výsledky. Potlačování pocitů poškozuje zdraví a snižuje schopnost jednat. Otevřenost je jedinným lékem (Hagemann, 1992).

2.1.2 Pracovní náplň

Aby byl zaměstnanec ve své práci spokojený, je potřeba zajistit, aby práce samotná byla podnětná, zajímavá, smysluplná, rozmanitá a motivující. Pokud ve výsledku práce nevidíme užitek, nebude nás tato práce uspokojovat, přestože za ni dostaneme zaplacenou mzdu. Pracovník musí dostat prostor se ve svém zaměstnání realizovat a využít svého potenciálu. Strukturu a množství naší pracovní náplně nám určuje nadřízený. Proto je důležité jaký způsob zadávání a delegování úkolů zvolí. Měl by dbát na to, aby úkoly byly zadávány jasně a srozumitelně, kromě rutinních úkolů by měli zaměstnanci dostávat i úkoly, při kterých rozvinou své znalosti, zdokonalí se ve svých dovednostech a ožíví jejich stereotypní práci. Naopak není vhodné přiřazovat úkoly, na které zaměstnanec doposud nebyl náležitě připraven, rizikové úkoly, důvěrné nebo nepříjemné úkoly (jako například kontrolování práce kolegů) a další úkoly, které jsou v pravomoci pouze manažera a za kterou manažer nese odpovědnost (Delegování úkolů, 2016). Mezi tyto úkoly patří například:

- **Odpovědnost za strategii** – tato odpovědnost by měla být vždy na manažerovi.
- **Reprezentace při zvláštních příležitostech** – vrcholový manažer musí osobně reprezentovat společnost při formálních nebo důležitých příležitostech.
- **Úkony týkající se podnikového tajemství** – jedná se zejména o technické podrobnosti a postupy, které musí společnost střežit před konkurencí.
- **Klíčové personální otázky** – manažer by se měl osobně angažovat při jmenování zaměstnanců na klíčové pozice.
- **Řešení krizových situací** – v krizových situacích musí manažer zodpovídat za kroky a postupy, kterými se bude postupovat.

Moderní teorie managementu říká, že zaměstnanci by měli znát cíle společnosti. Následně by měli manažeři své cíle definovat tak, aby podpořily dosažení podnikových cílů a své cíle by měli zpracovávat společně se svými podřízenými. Pak by svým podřízeným měli poskytnout maximum možné volnosti v rámci situace, aby si sami mohli rozhodovat o tom, kterak budou jednotlivé úkony vykonávat. Pokud jim budou cíle jasné, mohou se sami chopit iniciativy. Samozřejmě za předpokladu, že mají dostatek odvahy převzít odpovědnost (Hagemann, 1992).

Stanovování cílů zaměstnanců a jejich následné vyhodnocování by mělo být součástí nástroje na řízení výkonu zaměstnanců (Performance Management tool). Tento nástroj pomáhá systematicky vytvářet krátkodobé i dlouhodobé cíle zaměstnanců, hodnotit je, odhalit potenciál, naplánovat rozvoj a kariérní růst, jsou základem pro odměňování a umožňují monitorovat pracovní historii pracovníků. Správně definovaný cíl musí dodržovat souhrn pravidel, známý jako SMART. Tato metoda tvorby cílů je zkratkou začátečních písmen anglických výrazů pro pravidla, která má správně definovaný cíl respektovat:

- **Specific** – cíl musí být specifický. Musí být správně a konkrétně definován.
- **Measurable** – cíl musí být měřitelný. Měřitelnost cíle nám pomůže vyhodnotit úspěšnost plnění.
- **Agreed** – cíl musí být odsouhlasený. Zejména vedením a spolupracovníky, kteří se budou na plnění cíle podílet.
- **Realistic** – cíl musí být realistický. Musí být zajištěny zdroje a možné cesty, vedoucí ke splnění cíle.
- **Time-oriented** – cíl musí být orientovaný v čase. Musí být vymezen čas na jeho splnění.

2.2 Odměňování

Dle zákoníku práce náleží každému zaměstnanci za odvedenou práci mzda nebo plat a je to také základní motivační faktor, protože bez peněz není možné uspokojovat základní životní potřeby, ale zaměstnanci stále častěji očekávají kromě mzdy, odměn a prémie i další zaměstnanecké výhody a benefity.

2.2.1 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody, často označovány jako „firemní benefity“, pomáhají zaměstnance motivovat, zvyšují jeho spokojenost, loajalitu a jsou také důležitým kritériem pro nové uchazeče o zaměstnání. Vhodně zvolenými benefity firma zaměstnancům sděluje, na jaké oblasti jí nejvíce záleží. Zda to je podpora dalšího vzdělání (příspěvek na jazykové kurzy), týmová spolupráce (organizace akcí pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky), kompenzace vysokého pracovního nasazení (příspěvky na sport, rehabilitaci, kulturu a cestování), posílení pocitu jistoty a bezpečí (příspěvek na penzijní nebo životní pojištění), nebo koktejl těchto možností. Správně nastavený systém může být jednotný pro všechny, nebo nabízet zaměstnancům možnost svobodného výběru. Druhá varianta je považován za spravedlivější a finančně efektivnější řešení, ale vždy musí být zachována rovnost a zákaz diskriminace. Z hlediska nákladů jsou zaměstnanecké benefity mnohem flexibilnějším nákladem, než mzda. V případě nutnosti se redukuje mnohem snadněji, než mzdové náklady a některé formy benefitů jsou navíc osvobozeny od daně z příjmu a odvodů zdravotního a sociálního pojištění. Při poskytování benefitů by měl zaměstnavatel dbát na to, aby benefity byly motivující, nebyly považovány za samozřejmost a měl by se provádět pravidelné průzkumy, zda vybrané benefity odpovídají požadavkům a potřebám zaměstnanců, v opačném případě se jedná o neefektivně vynaložené finance, které v důsledku vede k nespokojenosti zaměstnanců a odmítání benefitů jako nástroj motivace ze strany zaměstnavatelů (D'Ambrosová, 2008). Podle Dvořákové má filozofie odměňování nastínit to, jakou mzdovou pozici chce zaměstnavatel zaujmout na trhu práce ve srovnání s konkurenty, jak oceňuje dobré pracovní výkony a jak budou sankcionovány horší než standardní pracovní výkony. Dále má strategie odměňování upravovat pravomoce vedoucích zaměstnanců v oblasti mezd, jaký podíl pohyblivé složky mzdy

považuje za stimulačně účinný, jaké nástroje společnost používá ke stanovování individuální mzdy (hodnocení pracovního výkonu, seniorita, atd.) nebo zda mzdově zvýhodňuje pouze klíčové zaměstnance, či přistupuje ke všem zaměstnancům stejně (Dvořáková, 2012).

2.3 Work-life balance

Work-life balance se snaží dosáhnout rovnováhy mezi pracovním a osobním nebo rodinným životem zaměstnance. V praxi se jedná o to, aby nedocházelo k situacím, kdy zaměstnanec tráví nadměrné množství času svojí prací a nemá čas na rodinu nebo své soukromé aktivity, ale na druhou stranu měl dostatek prostoru na řádné plnění pracovních úkolů a povinností. Tento proces sladování uvedených oblastí je velice individuální a neexistuje pouze jeden univerzální model, protože potřeby každého jedince jsou rozdílné.

Rostoucí zájem výzkumníků o vzájemnou propojenost práce a rodiny je zaznamenána od 80. let 20. století. Role mužů a žen se mění v závislosti na společenských, ideologických a ekonomických změnách. Tyto změny se odrazily v organizaci práce i fungování rodiny. Hlavní charakteristikou je současná větší variabilita rolí a konflikt mezi prací a rodinou je definován jako forma konfliktu těchto rolí. Tento konflikt může mít za následek negativní jevy v pracovní oblasti (nespokojenost, horší výkonnost a kvalita práce) a stejně tak v oblasti psychosociální a zdravotní (deprese, narušení partnerského vztahu a rodinného soužití) (Sobotková, 2011). Pro získání rovnováhy mezi pracovními a osobními povinnostmi je základem flexibilní pracovní doba. Zaměstnavatel by se měl snažit o individuální přístup k jednotlivým zaměstnancům a pokud to charakter práce umožňuje, domluvit se na individuálních home officech. Při těchto jednáních by měla být projevena vůle vyjít zaměstnanci maximálně vstříc a najít řešení k oboustranné spokojenosti. Sladování rodinného života je nejdůležitější zejména pro mladé rodiny s dětma. Firmy by třeba mohli popřemýšlet nad možností zřízení firemní školky, která by procesu sladování také velmi pomohla. Školka by měla být poblíž pracoviště a podmínky provozu by měli být vytvořeny s přihlédnutím k potřebám zaměstnanců. Zvláště ženy vracející se z mateřské dovolené by rozhodně uvítali možnost zkrácených pracovních úvazků, které pomůžou překlenout toto náročné období a znovu se aktivně zapojit do pracovního

procesu. Úsilí vynaložená na vyvážený pracovní a rodinný život přinese společnosti řadu výhod. Zaměstnanec cítí důvěru a podporu zaměstnavatele, klesá fluktuace, zaměstnanci jsou loajální, kreativní, a podávají mnohem lepší výkony. Na druhou stranu musí firma počítat vyššími finančními náklady na administrativu, školku, IT vybavení při home officech, apod., ale tyto náklady jsou vykoupeny o něco spokojenějším zaměstnancem (Majčíková, 2016).

2.4 Seberealizace

Pokud poskytne manažer svým podřízeným prostor pro seberealizaci a umožní jim spoluúčast na tom, co se děje, zajistí si přístup k důležitým informacím a také si může být jistý loajalitou svých podřízených. Seberealizace a spoluúčast zvyšuje úsilí zaměstnanců a omezuje touhu dohadovat se, protože většina konfliktů je jen vzdorovitou reakcí na nepříjemný pocit nebo dojem vlastní nedůležitosti v očích ostatních. Manažer pak může pohlížet na své podřízené jako na zdroj produktivity, protože konkrétní zaměstnanec ví o svém úseku více než kdokoliv jiný a jako první rozpozná nedostatky a možnosti pro zlepšení situace. Podřízené je potřeba podporovat, předávat jim větší odpovědnost, zapojit do diskuzích o inovacích a naslouchat tomu, co říkají. Pokud jsou zaměstnanci vtaženi do rozhodovacího procesu hned od počátku, je naděje, že při realizaci rozhodnutí dojde jen k minimálním neshodám, protože jejich zainteresovanost plodí pocit příslušnosti (Hagemann, 1992).

2.5 Kariéerní růst a osobní rozvoj

Neodmyslitelnou součástí péče o zaměstnance je jejich rozvoj. Osobním rozvojem je myšlen soubor vzdělávacích aktivit, díky kterým zaměstnanci získají lepší znalosti, dovednosti a chování, které pak využijí k efektivnějšímu a lepšímu výkonu své práce. Díky tomu se zvyšuje kvalifikace a také hodnota pracovníka na trhu práce. Stoupá jeho výkonnost a zaměstnatelnost v rámci organizace a také konkurenceschopnost a hodnota celé společnosti (Armstrong, 2007). Ve skutečnosti se nejedná o vzdělávání zaměstnanců, ale o rozvoj firmy samotné.

2.5.1 Předpoklady a bariéry osobního rozvoje

Většina lidí touží po růstu a rozvoji, mají své sny a cíle, kterých chtějí dosáhnout a snaží se pracovat pilně, protože chtějí být za svou práci odměněny vyšší mzdou a lepší pozicí. Důležitým předpokladem je jejich ambicióznost a ochota dělat věci, které jsou pro růst a osobní rozvoj potřebné. Zejména nastupující mladá generace má v tomto směru otevřenou mysl, větší sebedůvěru a nejsou limitovány vnitřními bariérami a dřívějšími nezdary. Navíc se společnosti, zejména ty menší, potýkají s dalšími problémy, díky kterým je vzdělávací proces zaměstnanců obtížně realizovatelné. Patří sem vysoké finanční náklady, malá zastupitelnost pracovníků v podniku, nebo neznalost vzdělávacích možností. Existuje několik zásadních překážek, které mohou osobnímu rozvoji bránit:

- Zaměstnanci se nebudou rozvíjet, pokud to sami nebudou chtít.
- Nebudou se rozvíjet, pokud je nebude firma v jejich rozvoji podporovat a zajímat se o něj.
- Nebudou se rozvíjet, pokud jejich rozvoj neoznačíme za prioritu.

2.5.2 Funkce vedoucího v osobním rozvoji zaměstnance

Další nezbytnou podmínkou pro úspěšný rozvoj zaměstnanců je aktivní účast nadřízeného, bez jehož času, úsilí a zájmu k růstu podřízených nedojde. Pro většinu manažerů je právě čas největším problémem. Manažer by si měl vyčlenit alespoň 8 hodin ročně pro každého přímého podřízeného. Pokud má manažer běžný počet sedmi přímých podřízených, znamená to 7 z 220 pracovních dní nebo 3% ročního pracovního času. Dvě z těchto osmi hodin věnuje ročnímu zhodnocení silných a slabých stránek a chování podřízeného, které potřebuje zlepšit, aby dosáhl dalšího kroku. Dvě z těchto osmi hodin je potřeba věnovat důkladnému rozhovoru s podřízeným o jeho kariéře. O tom, co je jeho cílem a co je ochoten obětovat, aby svého cíle dosáhl, a jaké je jeho hodnocení aktuálních znalostí a dovedností. Další dvě hodiny stráví manažer tvorbou 3-5ti letého rozvojového plánu se kterým podřízeného seznámí a poslední dvě hodiny jsou věnovány prezentaci výsledků a doporučení společnosti a zařizováním rozvojových aktivit (Lombardo,2004).

2.5.3 Metody vzdělávání zaměstnanců

Existuje obrovské množství metod a možností, jak může firma vzdělávat své zaměstnance. Při volbě optimální metody záleží na mnoha faktorech: finanční možnosti, velikost podniku a počet zaměstnanců, lokalita (dostupnost školení)

Nejčastěji se metody vzdělávání dělí na:

a. Metody vzdělávání na pracovišti / při výkonu práce:

- **Instruktáž** – jedná se o nejběžnější metodu. Často se používá k zaškolení nových zaměstnanců. Zkušený a kvalifikovaný zaměstnanec instruuje méně zkušeného zaměstnance, jak správně postupovat při pracovním procesu. Instruovaný zaměstnanec pozoruje a napodobuje instruktora a tím se učí.
- **Mentoring** – zaměstnanec si zvolí svého mentora z řad zkušenějších kolegů a ten ho poté provází vzdělávacím procesem.
- **Coaching** – soustavná a dlouhodobá spolupráce školeného a „kouče“. Mezi nimi probíhá vzájemná otevřená komunikace. Podstatná je důvěra, sebevědomí a podpora individuality školeného. Kouč se snaží ukázat nové úhly pohled na situaci, aby školený našel optimálnější a efektivnější řešení problému.
- **Pracovní porady/ brainstormingy** – slouží k předání informací v rámci oddělení, nebo podniku. Konají se v pravidelných intervalech. Společně se na poradách řeší problémy a hodnotí se plnění úkolů.
- **E-learning** – větší společnosti mají vypracovaný elektronický systém školení, která uživatelé absolvují přihlášením do online kurzu. Tento způsob umožňuje levně a efektivně proškolit velké množství zaměstnanců. Vhodný také pro nové zaměstnance, aby se naučili např. základy firemní kultury.
- **Rotace práce** – rotace pracovišť / pracovních úkolů. Tato metoda spočívá v tom, že zaměstnanec prochází jednotlivými pracovišti. Na každém z nich pracuje po nějakou dobu, aby poznal úskalí pracovních úkolů. Často se používá u nových vedoucích pracovníků, aby získali lepší nadhled.

- **Pověření úkolem / asistování** – pracovník je přiřazen ke zkušenějšímu kolegovi, od kterého se učí a přebírá stále více zodpovědnosti, nebo je pracovníkovi přiřazen náročnější úkol, se kterým mu kvalifikovanější kolega pomáhá.

b. Metody vzdělávání mimo pracoviště:

- **Semináře a přednášky** – jedná se většinou o jednostrannou komunikaci, zaměstnanec si dělá poznámky k poskytnutým informacím a v závěru je možno pokládat doplňující dotazy.
- **Externí školení a tréninky** – zaměstnanec je vyslán na kurz, workshop, nebo podobnou aktivitu pořádanou externí společností. Výhodou je, že se při této aktivitě může setkat s pracovníky stejného zaměření jiných společností. Součástí mohou být případové studie, nácviky asertivity, simulace, workshopy, hraní rolí, apod.
- **Teambuilding / Outdoor training** – slouží zejména ke zlepšení komunikace, posílení spolupráce a sounáležitosti mezi členy týmu. Často se tyto aktivity provozují v přírodě – spolupracovníci se poznají i v jiném prostředí než v zaměstnání.
- **Samostudium** – tato metoda je možná na pracovišti i mimo něj. Patří sem také kombinovaná studia na vyšších nebo vysokých školách. Dále sem patří stáže, služební cesty, apod. Nevýhodou je ochota obětovat část volného času, proto nesmí chybět silná motivace.

2.6 Organizace

Nejpodstatnějším cílem organizace je docílit toho, aby její zaměstnanci usilovali o plnění cílů společnosti, ve které pracují. Zda se tohoto cíle podaří dosáhnout, závisí zejména na způsobu řízení, správné motivaci zaměstnanců a jejich spokojenosti. Důležité je začít správně již od nábory nových zaměstnanců.

2.6.1 Nábor

Získávání zaměstnanců je prvním personálním krokem, který musí organizace podniknout. Cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu. Už v tomto prvním bodě musí organizace postupovat pečlivě. Více než kvantita žadatelů o volná místa je pro organizaci důležitá jejich kvalita. Důležité je dosáhnout souladu mezi potřebami zaměstnavatele a zaměstnance. Toho lze dosáhnout, pokud zaměstnavatel poskytne realistickou představu o nabízené práci, o požadavcích na pracovníka a v neposlední řadě by měl představit svou organizační kulturu. Při získávání zaměstnanců musí zaměstnavatel klást důraz na rovné zacházení, které nařizuje Evropská legislativa.

Proces získávání zaměstnanců je dvoustranná záležitost. Na jedné straně stojí podnik, který si konkuruje na trhu práce s ostatními zaměstnavateli. Na druhé straně jsou kandidáti, kteří hledají práci a vybírají si mezi pracovními nabídkami. Tento proces zahrnuje těchto 5 základních částí:

1. Plánování lidských zdrojů.
2. Analýza práce, identifikace znalostí, schopností, dovedností a jiných osobnostních charakteristik požadovaných od uchazeče.
3. Zpracování strategie získávání – jakou pracovní sílu, z jakých zdrojů, pomocí jakých metod, za jaké náklady, v jakém časovém plánu.
4. Vytvoření metodiky výběru – předvýběr uchazečů na základě jejich materiálů, testování, assessment center, výběrový pohovor.
5. Hodnocení efektivnosti získávání a výběru.

Personální útvar může tento proces podložit analýzou vnějšího trhu práce, aby se odhadla demografická, sociální, kvalifikační a profesní struktura uchazečů a vnitřních lidských zdrojů, aby se zjistili informace o vnitřní mobilitě, fluktuaci nových a dlouhodobějších zaměstnanců a jejich povyšování (Dvořáková, 2012).

2.6.2 Adaptace

Když se společnosti podaří přijmout kvalifikovanou pracovní sílu, měla by se postarat o následné začlenění nových zaměstnanců do kulturního, sociálního a pracovního systému oorganizace. Proces začleňování se označuje jako řízená adaptace a může mít formu písemnou, kde je postup podrobně popsán a slouží jako manuál, nebo se pouze předává tzv. „z generace na generaci“ (stávající vedoucí pracovníci v součinnosti s personalisty se postarají o adaptaci nových zaměstnanců). Díky tomuto adaptačnímu programu se snižují náklady zapříčiněné fluktuací nových zaměstnanců, sníží se ztráty z nízké produktivity nových zaměstnanců a zvýší se celková pracovní spokojenost. V rámci adaptačního procesu by měl být nový zaměstnanec dostatečně seznámen s organizací, její strukturou, kulturou, pracovními podmínkami, zásadami odměňování, poskytováním zaměstnaneckých benefitů, péčí o zaměstnance, bezpečností práce, zvyklostmi, normami a tradicemi pracoviště. Dále jsou novému zaměstnanci sděleny jeho pracovní úkoly a je představen svým spolupracovníkům na pracovišti. Jeden ze spolupracovníků se může stát patronem nebo mentorem pro nového zaměstnance, který mu pomáhá se zaškolením a začleněním do sociálních vztahů. Celému procesu nesmí chybět závěrečná kontrola adaptovanosti nového zaměstnance, kterou provádí personalista, přímý nadřízený a případně patron. Výsledné hodnocení vypovídá o spokojenosti zaměstnance a také slouží ke zdokonalení adaptačního procesu do budoucna (Dvořáková, 2012).

Pokud se podařilo nového zaměstnance náležitě začlenit do týmu, je vyhrána pouze bitva, ale rozhodně ne celá válka. Po úspěšném adaptačním procesu je i nadále potřeba o zaměstnance náležitě pečovat, neustále je motivovat a snažit se, aby byly co největším přínosem pro firmu.

2.6.3 Nadřízený

Kvalita mezilidských vztahů významně ovlivňuje ekonomické výsledky společnosti. Stav, kdy manažer i podřízení jsou na stejné vlnové délce je nejlepším předpokladem úspěchu. Každý vnímavý manažer si je vědom toho, že autorita jeho osobnosti, podpořená schopností efektivně komunikovat s lidmi daleko přesahuje jakékoli formální postavení. Pokud se manažer snaží o udržení důstojného postavení tím, že si udržuje odstup od svých

podřízených, je odsouzen k neúspěchu. Autoritářský styl vedení se už nenosí. Nikdo nemá rád, když mu je neustále poroučeno. Na druhou stranu nemůže nechat své podřízené dělat si, co chtějí. Jestliže je málo úkolů a čas se využívá na to, aby se pila káva a kouřilo, je výsledek stejně demoralizující jako autoritářský styl. Nedostatek pevné ruky je stejnou chybou jako příliš tvrdé vedení. Zlaté střední cesty je možno dosáhnout vzájemným sdílením cílů, dostatečným přísunem informací nebo umožněním spoluúčasti zaměstnanců na procesu rozhodování. Manažerův styl vedení v rozhodující míře ovlivňuje motivaci jeho podřízených. Vlídne zacházení s lidmi pomáhá vybudovat jejich sebedůvěru. Přátelství a vzájemný respekt pak zaručují dobrou pracovní atmosféru (Hagemann, 1992).

Každý správný manažer by měl být schopen rozdělit odpovědnost za úkoly spjaté s běžnými provozními činnostmi. Pokud tak neučiní, hrozí mu, že stráví veškerý svůj čas řešením podrobností a nezbyde mu dostatek času na řízení oddělení jako celku. Rozhodně k tomu manažer nemá být nucen. Musí sám vyhodnotit výhody, které mu toto delegování odpovědnosti na své podřízené přináší. Také by se měl oprostít od nejčastějších výmluv, které se v této souvislosti objevují:

- Nemám čas tu práci někomu vysvětlit.
- Podřízení mají svých povinností příliš.
- Bude lepší, když se o tento úkol postarám sám.
- Nemám vhodného zaměstnance, kterému bych svěřil odpovědnost za tento úkol.
- Podřízení nejsou schopni nebo nechtějí převzít odpovědnost za tuto práci.

I přesto, že se manažerovi podaří vhodně delegovat odpovědnost za jednotlivé úkoly svým podřízeným, zůstává sám i nadále odpovědný za veškeré aktivity oddělení svému přímému nadřízenému. Pokud se objeví nějaké problémy nebo nedostatky, neměl by vinu svalovat na své podřízené.

Efektivní vedoucí by měl plnit a překračovat cíle společnosti, a to zejména tvorbou pracovních prostředí, která podporují a povzbuzují angažovanost zaměstnanců a zároveň

určují správné způsoby chování. Přestože neexistuje jeden univerzální vzorec pro to, jak se stát efektivním vedoucím, průzkumy jasně ukazují, že efektivní vedoucí dobře zvládají tyto schopnosti:

- Stanovují jasné cíle výkonnosti a sdělují svá očekávání
- Poskytují užitečnou zpětnou vazbu, uznání a motivaci
- Podporují růst a rozvoj členů týmu
- Angažují se v otevřené, čestné, oboustranné komunikaci
- Vztah se členy týmu staví na důvěře

2.7 Angažovanost (Engagement)

Velmi moderním tématem v současné personalistice je tzv. angažovanost zaměstnanců. Tento pojem nemůže být vnímán samostatně, ale pojí se například s výkonností, rozvojem, seberealizací, motivací ale i nábořem talentovaných zaměstnanců. Míra angažovanosti má pozitivní vliv na růst spokojenosti zaměstnanců. Ti jsou produktivnější, více orientovaní na zákazníka, při práci mají více energie, nadšení a jsou práci více oddáni. To vše vede k růstu zisku a účinnosti organizace. Proto je potřeba věnovat angažovanosti velkou pozornost (Horváthová, 2016).

Podle Michaela Armstronga je angažovanost identický pojem s oddaností. Je tím myšleno, že angažovaný zaměstnanec je oddaný své práci (ne vždy musí být také oddaný organizaci). Zaměstnanec vede k angažovanému chování předpoklad, že mu organizace dá prostor se uplatnit, rozvíjet vlastní potenciál a bude ho podporovat v dosahování svých osobních cílů. On na oplátku bude ochoten pracovat s větším nasazením (Armstrong, 2007).

Pro měření angažovanosti se nejčastěji používají dotazníky společností: Gallup, CIPD, Dell, Caterpillar či dotazník UWES. Gallupův dotazník (označovaný také jako Gallup's Q12), se skládá z 12ti otázek zaměřených na to, jak zaměstnanci vnímají svoji práci

a pracovní prostředí. Tento dotazník byl již vyplněn více než 25ti miliony zaměstnanců ze 142 zemí včetně České republiky. Důraz byl kladen na to, aby formulace otázek zajistila vysokou korelaci s hospodářskými výsledky společnosti. Gallup rozděluje pracovníky do 3 kategorií:

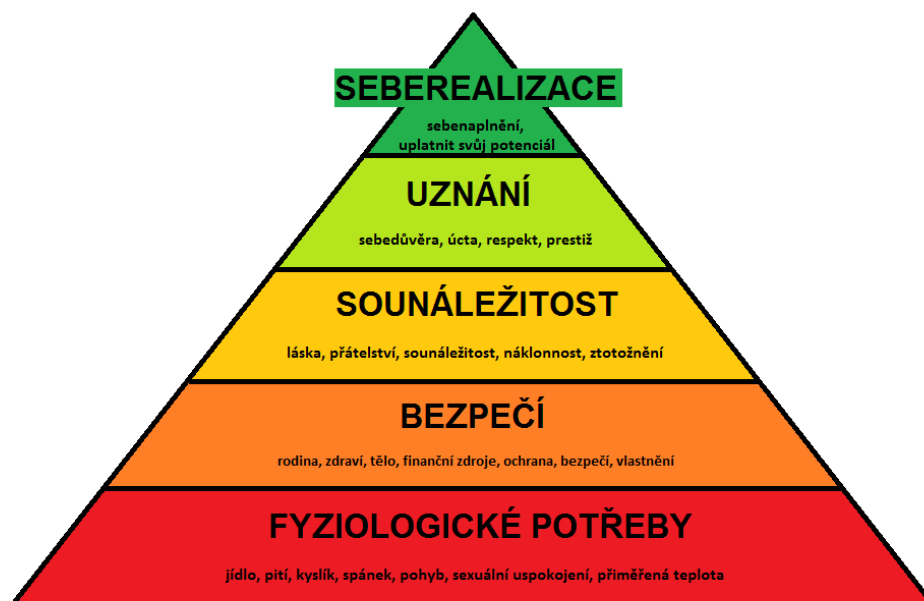
- **Angažovaní pracovníci** – jsou horliví do práce a po informacích. Hnací motor každé organizace, pracují s nasazením a neustále se snaží o inovace. Jejím hlavním cílem je přinést společnosti co největší užitek (pouze 13% zaměstnanců celosvětově a v České republice v průměru jen 8% zaměstnanců).
- **Neangažovaní pracovníci** – soustředí se zejména na dílčí cíle, dělají to, co jim je řečeno, poté konstatují, že byl úkol splněn. Často mají pocit, že jsou přehlíženi a jejich potenciál není naplno využit. Se svým nadřízeným a spolupracovníky nemají produktivní vztah (v České republice je neangažovaných pracovníků v průměru 62%).
- **Disangažovaní (aktivně neangažovaní) pracovníci** – představují hrozbu pro společnost. V práci jsou nešťastní a dávají to okolí najevo. Kritizují kolegy i vedení, šíří negativní myšlenky, případně sabotují výkon celé organizace (v České republice je v průměru 30% disangažovaných pracovníků).

Z uvedeného výčtu vyplývá, že by si měla každá společnost své angažované pracovníky hýčkat a podporovat je v jejich úsilí. Neangažované pracovníky by měla monitorovat. Pokud jejich angažovanost trvá velmi dlouho, nebo se přemění na disangažovanost, měla by se s těmito pracovníky rozloučit. Disangažované pracovníky by měla propustit okamžitě, protože jejich negativní vliv na společnost je velmi silný (Horváthová, 2016)

3. Motivace zaměstnanců

Neexistuje jednotná a všeobecná teorie motivace. Nejpopulárnější hierarchickou teorií je Maslowova pyramida hodnot od amerického psychologa Abrahama H. Maslowa, jenže v zápětí nalezneme mnoho příkladů, kterými můžeme tuto teorii vyvrátit. Každý člověk je nějak motivovaný i ten, který v práci nic nedělá. Přejde domů a 4 hodiny kutí v garáži, protože je motivovaný, ale ne k práci ve svém zaměstnání. Motivace jako taková je prázdný pojem. V jakémkoliv okamžiku si vybíráme z více možností, co právě budeme dělat. Co si vybereme a proč určuje právě motivace. Všichni máme mnoho různých motivů, které na nás působí určitými silami a my se je snažíme uspokojit. Pokud dojde k porušení rovnováhy nadbytkem nebo nedostatkem čehokoliv, vzniká napětí a to vyvolá snahu o jeho snížení. Jakmile dojde ke snížení napětí, objeví se za nějakou dobu napětí další a tak se celý cyklus uspokojování potřeb uzavírá (Toman, 2010).

Obrázek 1: Maslowova pyramida hodnot (potřeb)



Zdroj: Vlastní zpracování

Podle starého čínského přísloví můžete někoho přinutit, aby něco vykonal, ale nikdy jej nepřinutíte k tomu, aby to chtěl vykonat. Touha něco chtít vychází z nás a motivace je vnitřní hnací silou, jež způsobuje radost z práce. Efektivita a uspokojení jsou ve velmi těsném svazku. Má-li být podnik schopný obstát v konkurenčním boji, musí být schopen mobilizovat lidský potenciál. Dobré vedení a správná motivace zaměstnanců zajišťuje náskok před konkurencí (Hagemann, 1992).

Z Maslowy teorie potřeba vychází ve svých pracích Heckhausen, který zjistil, že při určování motivů výkonnosti a z nich odvozených způsobů motivace jednotlivých pracovníků je možno rozlišit dva základní typy osobností z hlediska motivačních vlivů, které u nich převládají.

1) První typ osobnosti se vyznačuje tím, že u něj převažuje v motivaci výkonu víra v úspěch.

- Vytyčuje si realistické, přiměřeně vysoké, ale dlouhodobé cíle.
- V případné změně cíle je pružnější.
- Staví se k budoucnosti aktivně

2) Druhý typ osobnosti se vyznačuje tím, že v motivaci k výkonu převažuje obava z neúspěchu.

- Klade si cíle extrémně nízké, nebo naopak extrémně vysoké.
- Ve vytyčeném cíli setrvává a nerad ho mění.
- K budoucnosti přistupuje opatrně a s obavami.

Při výběru vhodné motivace pracovníků je důležité znát typ osobnosti a podle toho postupovat. Např. u 2. typu se mohou jejich obavy z neúspěchu do značné míry eliminovat

častějším zprostředkováním zážitku (pochvalou, přijetím jejich návrhu, snížením nejistoty, při zadávání úkolu, apod.) (Dvořáková, 2012).

4. Metoda zjišťování spokojenosti

Ke zjišťování spokojenosti zaměstnanců nám velmi dobře slouží například zaměstnanecké průzkumy formou dotazníkového šetření. Průzkum představuje informační kanál, kterým se otvírá komunikace zaměstnanců vzhůru k managementu a vedení společnosti. Pro management se jedná o formu zpětné vazby, ze které získají informace o aktuální celkové situaci i problémech. Zaměstnanci tyto dotazníky hodnotí většinou pozitivně a vnímají je jako projev zájmu o jejich názor ze strany společnosti.

Při dotazníkovém šetření nás nejčastěji zajímají odpovědi na otázky z těchto oblastí:

- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
- Ohodnocení a odměny
- Motivace
- Pracovní podmínky
- Kvalita vedoucích a řízení

Samotná příprava průzkumu přináší mnohá rizika a úskalí, a proto by se jí mělo věnovat dostatek času a pozornosti. Je nutné důkladně promyslet otázky, na které se chceme dotazovat, správně získané odpovědi zpracovat, poté tyto data vyhodnotit a výsledky hodnocení patřičně interpretovat jak zaměstnancům, tak hlavně vedení společnosti. Následovat by měli opatření a projekty, které napomohou zlepšení v nejproblémovějších oblastech. Bez správného provedení všech těchto činností nemůžeme očekávat kladný přínos dotazníkového šetření.

5. Analýza spokojenosti zaměstnanců společnosti XY

Společnost, která je předmětem této práce, a ve které je analyzována míra spokojenosti zaměstnanců, sídlí v České Lípě a zaměstnává přibližně 80 zaměstnanců. Z hlediska kategorizace podnikatelských subjektů se tedy jedná o středně velkou společnost působící v oboru automotive. Společnost není samostatným podnikatelským subjektem, ale je součástí nadnárodní korporace, což se odráží v nastavení firemní kultury, prostředí, struktury i personálních činností. Všechny aktivity týkající se péče o zaměstnance a personálních aktivit vycházejí z globálních nastavení, které každý podnik přebírá a aplikuje potřebné změny v důsledku odlišných potřeb daného regionu. Některé oblasti personálních činností jsou shodné pro všechny regiony (např. systém ročního hodnocení výkonu zaměstnance je shodný pro celou korporaci). V jiných oblastech si podmínky určuje každý podnik samostatně (benefity, pracovní prostředí, atd.). Tento systém přináší mnoho pozitivních aspektů. Na jedné straně zajišťuje přístup k nejmodernějším nástrojům a personálním systémům, které jsou aplikovány a využívány statisíci zaměstnanci společnosti po celém světě a ke kterým by samostatný středně velký podnik neměl možnost se dostat, protože jsou velice náročné na finance, pracovní sílu, technologii, apod. Na straně druhé má možnost personalizace některých částí systému, aby vyhovovaly potřebám pracovníkům daného podniku, protože tyto potřeby se liší podle regionu, zvyků a tradic.

V této kapitole jsou popsány nejdůležitější oblasti týkající se zaměstnanců dané společnosti, které úzce souvisí a významně ovlivňují jejich spokojenost.

5.1 Zaměstnanecké výhody (benefity)

Přestože se k penězům, jako vnějšimu motivačnímu faktoru, objevuje celá řada výhrad, zůstává mzda stále jedním ze základních nástrojů stimulace pracovního úsilí (Janeček & Hynek, 2010). Společnost si je tohoto faktu vědoma, a proto se snaží udržovat mzdovou hladinu svých zaměstnanců nad regionálním průměrem. To se jí daří, protože je považována za jednu z nejlépe placících společností v regionu. Kromě základního platu poskytuje svým zaměstnancům širokou škálu zaměstnaneckých benefitů (Tabulka 1).

Tabulka 1: Aktuální benefity zaměstnanců společnosti

Benefity zaměstnanců	Četnost poskytování	Přibližné náklady na 1 zaměstnance a rok
13. a 14. plat	2x ročně	30 000 Kč
5. týden dovolené	1x ročně	10 125 Kč
Home Office	1x týdně	---
Jazykové kurzy	1x týdně	12 000 Kč
Ocenění	1x ročně	1 000 Kč
Poukázky flexi pass	1x ročně	8 500 Kč
Příspěvek na penzijní připojištění	1x měsíčně	6 000 Kč
Sleva na výrobky společnosti	2x ročně	1 500 Kč
Sociální fond	nepravidelně	1 000 Kč
Stravování a pitný režim	denně	15 000 Kč
Výhodné tarify od T-mobilu	celoročně	---

Zdroj: Vlastní tvorba

Tyto zaměstnanecké benefity jsou podrobněji popsány v následujících podkapitolách.

5.1.1 Příspěvek na penzijní připojištění

Příspěvek na penzijní připojištění je poskytován všem zaměstnancům, kteří jsou ve společnosti zaměstnáni déle než jeden rok. Výše tohoto příspěvku je 2% z hrubé mzdy, nejvýše však 500,- Kč. Tímto benefitem společnost vyjadřuje zájem podílet se na zajištění zaměstnanců na stáří. Tento benefit je velmi výhodný pro obě strany. Pro zaměstnavatele představuje daňově uznatelný náklad, přičemž finanční limit není stanoven. Daňové zvýhodnění se týká i zaměstnance, ale výše odpočtu je limitována 50.000,- Kč. Výše příspěvku, který firma poskytuje je stále beze změny již více, než 10 let.

5.1.2 Flexi pasy

Dalším benefitem, který zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům a nabízí tak kompenzaci vysokého pracovního nasazení, jsou Sodexo poukázky „Flexi pass“. Zaměstnavatel poskytuje tyto poukázky všem svým zaměstnancům, kteří jsou k 1. lednu v evidenčním stavu, nejsou ve výpovědní lhůtě a jsou zaměstnáni alespoň 1 rok. Celková výše těchto poukázek je 8.500,- Kč a vyplácí se jednou za rok (nejčastěji v březnu daného roku). Platnost poukázek je dva roky a mohou se uplatnit u více než 10.000 partnerských provozoven. Jedná se o velmi rozšířený a oblíbený benefit, protože ho zaměstnanci mohou

využít na nejrůznější aktivity z oblasti kultury (kino, divadlo, koncerty, výstavy, plesy), zdraví (lékárna, optika), vzdělávání (jazykové kurzy), sportu (tenis, squash, bowling) nebo aktivního odpočinku a regenerace (masáže, sauna, bazén, posilovna, adrenalinové zážitky a další) Těmito poukázkami mohou také zaplatit wellness pobyt, nebo část dovolené u cestovních kancelářích. Zaměstnanec má volnou ruku při výběru vhodného použití poukázek a může jimi uhradit i náklady za rodinného příslušníka. Nárok na získání tohoto benefitu se krátí při dlouhodobé nemoci, kdy se za každý měsíc odečítá 1/12 celkové roční částky.

5.1.3 Dotované stravování a pitný režim

Závodní stravování a pitný režim. V areálu společnosti se nachází jídelna s výdejnou obědů a večeří, které dodává externí dodavatel. Zaměstnanci si objednávají prostřednictvím objednávkového systému. Za cenu 25,- Kč dostanou na výběr jednu ze dvou polévek a jeden z pěti hlavních chodů, přičemž minimálně jeden hlavní chod je bezmasý. Na tento benefit má zaměstnanec nárok i když je ve stavu nemocných nebo čerpá náhradní volno či dovolenou. Nevýhodou tohoto systému je nutnost objednávky obědu minimálně den předem. Pokud zaměstnanci z nějakého důvodu závodní stravování nevyhovuje (například z důvodu špatné kvality jídel), přicházejí o tento benefit bez náhrady, protože jiná varianta čerpání starvovacího benefitu (například v podobě stravenky) v současnosti možná není.

Pro zajištění pitného režimu jsou v prostorách společnosti instalovány automaty na vodu a automatické kávovary, jejichž využití je pro zaměstnance zcela zdarma.

5.1.4 Jazykové kurzy

Ve spolupráci s jazykovými školami zajišťuje zaměstnavatel výuku cizích jazyků. Nejčastěji je zájem o kurzy angličtiny a němčiny, ale v případě potřeb z hlediska pracovní náplně je možno domluvit výuku i jiných jazyků (španělština, ruština, čeština pro cizince, apod.). Zaměstnanci si mohou zvolit jednou ročně několikadenní intenzivní kurz (tyto intenzivní kurzy pro firmu zajišťuje institut pro zrychlené učení Hampson v Ptýrově), nebo pravidelnou týdenní individuální výuku po dobu celého roku. Pravidelná výuka probíhá

v zasedacích místnostech společnosti, je vedena rodilým mluvčím nebo kvalifikovaným učitelem české národnosti a vždy se kurzu účastní pouze jeden či dva zaměstnanci, čímž je zajištěna vyšší intenzita jazykového kurzu, než kdyby se výuky účastnilo třeba 15 zaměstnanců najednou. Lektor se může věnovat individuálním potřebám, řešit požadovaná témata, nebo přizpůsobit výuku vkusu každého zaměstnance. Nevýhodou jazykového kurzu pro zaměstnance je, že si čas strávený výukou musí nahradit a tato doba není započítávána do jeho odpracovaného času. I přesto hodnotím tyto jazykové kurzy jako velmi přínosný benefit. Společnost upřednostňuje individuální výuku, před vytvořením několika skupin zaměstnanců se stejnou úrovní jazykových znalostí. Z hlediska ceny kurzů je to pro společnost nákladnější, nicméně v tomto případě je upřednostňována efektivita před ekonomickou stránkou.

5.1.5 Home Office

Velmi oblíbeným benefitem je možnost práce z domova (tzv. Home Office), kdy zaměstnanec vykonává svoji práci z pohodlí domova. Většině zaměstnancům charakter práce umožňuje, avšak vždy je potřeba schválení přímého nadřízeného. Povolen je jeden Home Office týdně, přičemž je umožněno sloučení dvou dnů v jednom týdnu za předpokladu, že v dalším, nebo předchozím týdnu nedošlo k čerpání tohoto benefitu. Důležitým předpokladem pro práci z domova je vlastnit pracovní notebook (případně mobilní telefon), což ale všichni zaměstnanci mají. I toto technické vybavení je považované za benefit zaměstnancům, stejně tak jako služební vůz pro vyšší management společnosti.

5.1.6 Zvýhodněné tarify od T-mobilu

Zaměstnanci mají možnost získat až 10 sim karet, které jsou sdruženy pod rámcovou smlouvou mezi jejich společnostmi a poskytovatelem telekomunikačních služeb. V nabídce je několik zvýhodněných tarifů, které v porovnání s běžně nabízenými tarify nemají konkurenci. Navíc veškeré hovory mezi uživateli těchto sim karet pod rámcovou smlouvou jsou zcela zdarma. Zaměstnanci tak volají zdarma nejen svým rodinným příslušníkům, ale i kolegům ze zaměstnání. Bohužel byly podmínky těchto tarifů nastaveny

již před dvěma lety a od té doby došlo ke značnému vývoji cen na trhu s mobilními službami. Z toho důvodu by bylo užitečné provést revizi těchto zaměstnaneckých tarifů a případně upravit jejich nastavení.

5.1.7 Pátý týden dovolené

Pět týdnů dovolené je velmi častým a oblíbeným benefitem ve většině společností, ale přesto ho nemůžeme ve výčtu benefitů společnosti opomenout, protože rozhodně nemůže být brán jako samozřejmost.

5.1.8 13. a 14. plat

13. a 14. plat je vyplácen 2x do roka (v červencové a prosincové výplatě) a jeho výše je 15.000,- Kč. Tato částka je krácena o poměrnou část v případě omluvené absence zaměstnance (čímž plní i funkci motivačního bonusu za nemarodění – tzv. přítomnostního bonusu). Pokud se zaměstnanec dopustí neomluvené absence, nebo mu je vystaveno upozornění na porušení pracovní kázně, ztrácí nárok na výplatu tohoto benefitu za celé pololetí.

5.1.9 Sleva na výrobky společnosti

Zaměstnanci dostávají každý rok kupony na nákup 2 výrobků společnosti se slevou 40%. Kupony jsou přenosné a mohou se uplatnit v podnikové prodejně, která se nachází v bezprostřední blízkosti areálu společnosti. Kromě této slevy mají zaměstnanci možnost využít zvýhodněného nákupu softwaru a hardwaru se spřátelenou společností, dodávající IT vybavení.

5.1.10 Další ocenění

Jednou za tři měsíce rozesílá personální oddělení formuláře zaměstnancům a jejich manažerům. Ti mohou nominovat některého ze svých kolegů, nebo celé týmy za jejich výjimečný přínos společnosti. Nominace jsou posouzeny personálním oddělením a vedením

společnosti a vybraní kandidáti obdrží skleněnou cenu „Excellence award“ případně „Merit award“ doplněnou o několik poukázek Flexi pass. Tyto prestižní ceny poskytují zaměstnanci formu uznání, pochvaly, pocitu seberealizace a duševního uspokojení.

5.1.11 Fond sociálního zabezpečení

Z tohoto fondu se vyplácí mimořádné odměny při narození dítěte (1.000,- Kč), životních jubileích (k poslednímu dni v roce, kdy zaměstnanec dovršil 50 let věku a byl zaměstnán nepřetržitě po dobu alespoň 5 let, obdrží odměnu 3.500,- Kč) a pracovních výročích (Tabulka 2).

Tabulka 2: Přehled odměn při pracovních výročích

Délka zaměstnání u společnosti	Výše Odměny
5 let	2.000,- Kč
10 let	3.500,- Kč
15 let	4.500,- Kč
20 let	6.000,- Kč
25 let	7.000,- Kč
30 let	8.000,- Kč
35 let	9.000,- Kč
40 let	10.000,- Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Z fondu se také dotují letní či zimní rekreace dětí zaměstnanců nebo se financují lyžařské, popřípadě cyklistické výlety, které jsou organizovány pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky.

5.2 Informovanost zaměstnanců o hospodaření a cílech organizace

Společnost vydává každé 2 měsíce časopis, věnovaný zaměstnancům. Je k dispozici v tištěné i elektronické podobě a zaměstnanci se v něm dočtou užitečné informace o průběžném plnění cílů v porovnání s plánem, hospodaření společnosti, důležitých investicích, organizačních změnách, připravovaných projektech, předaných a získaných oceněních a mnoho dalších zajímavých informací.

Dalším prostředkem, který vedení společnosti využívá k informovanosti svých zaměstnanců, jsou pravidelné business meetingy, briefingy a konference, určené všem zaměstnancům. Pro vybrané skupiny zaměstnanců se pořádají tzv. „snídaně s jednatelem“, kde mají zaměstnanci možnost přímé diskuze s jednatelem a mohou se zeptat na otázky, které je zajímají.

Další formou komunikace, kterou vedení společnosti využívá, jsou nástěnky na chodbách budov, kde jsou všechny užitečné a zajímavé informace týkající se společnosti a jejího hospodaření vyvěšeny. Tyto vývěsní plochy využívá i k prezentaci vizí a dlouhodobých cílů společnosti. Díky tomu je mají zaměstnanci neustále na očích.

V neposlední řadě mohou zaměstnanci dohlednat potřebné informace na vnitropodnikovém intranetu.

Společnost se snaží udržovat své zaměstnance dobře informované. Sdělovat jim informace týkající se hospodaření, plánů do budoucna, připravovaných projektech i učiněných důležitých rozhodnutích managementu společnosti. K tomuto účelu vhodně využívá dostatek různorodých komunikačních nástrojů a zaměstnanci mají přístup k informacím velmi usnadněný. Každý ze zaměstnanců si může zvolit informační kanál, který mu nejvíce vyhovuje.

5.3 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí společnosti je z velké části koncipováno jako menší otevřené kanceláře pro 6-10 osob (tzv. Open Space). Jednotlivá pracoviště jsou oddělena pouze nízkými přepážkami. V těchto kancelářích většinou sedí zaměstnanci ze stejného oddělení, případně podobného profesního zaměření. Výhodou těchto kanceláří je možnost snadno a rychle spolupracovat s kolegy, nebo konzultovat dotazy s nadřízeným. Je zde i několik menších kanceláří pro 1-3 zaměstnance, které sloučí menším týmům, nebo jednotlivým specialistům. Kancelářské prostory jsou doplněny o 5 zasedacích místností, které zajišťují dostatek prostoru pro meetingy, školení, brainstormingy, nebo pro případy, kdy pracovník nechce být rušen svými kolegy. Dále jsou zaměstnancům k dispozici dvě kuchyňky, kde si

mohou připravit teplé nápoje nebo ohřát jídlo. Foyer budovy slouží k pořádání konferencí, nebo k osvěžení a oddechu pro zaměstnance během přestávky.

V rámci bezpečnosti práce byl v minulosti představen program „Safestart“ zabývající se prevencí úrazů v zaměstnání. Všichni zaměstnanci byli důkladně proškoleni a v každém roce je vyhlášen týden bezpečnosti „Safety week“, který se věnuje některému z témat týkající se bezpečnosti práce a předcházení úrazům jak na pracovišti, tak v soukromém životě. Firma také zve odborníky, kteří zaměstnancům radí v oblastech správné pracovní ergonomie, což napomáhá předcházet jednostrannému přetěžování organismu a napomáhá snižování nemocnosti zaměstnanců.

Společnost dbá také na ekologii a neustále se snaží o úspory energií, využívá rekuperace odpadního tepla z výrobních prostor společnosti, mění světelné zdroje za úspornější alternativy a všeobecně dbá na snižování energetické náročnosti budov při zachování příjemného a pohodlného prostředí pro své zaměstnance.

K podpoře týmového ducha organizuje společnost mnoho společenských akcí, které mají za úkol stmelování kolektivu. Jedná se zejména o kolektivní sportovní dny, kde proti sobě soutěží v nejrůznějších odvětvích týmy složené ze zaměstnanců společnosti, dále to jsou vánoční besídky, dny otevřených dveří, společné akce pro zaměstnance a rodinné příslušníky (například cyklistické výlety, lyžařské jednodenní výjezdy, teambuildingy, a jiné.

5.4 Sladění soukromého a pracovního života - Work life balance

Pracovní doba stanovená dle kolektivní smlouvy je pro všechny pracovníky 40 hodin týdně. Čistá pracovní doba pak činí 37,5 hodin týdně, protože je odečtena půlhodinová neplacená přestávka na oběd. Příchody a odchody zaměstnanců jsou zaznamenávány pomocí čipových karet, ale oficiální začátek a konec pracovní doby není pro většinu zaměstnanců pevně stanoven. Zaměstnanec je pouze povinen dodržet fond pracovní doby daného měsíce. Samozřejmě musí přizpůsobit své příchody a odchody pracovním povinnostem a úkolům, které má přiřazeny. Jedná se tedy o formu pružné pracovní doby, která se neeviduje po minutách, ale půlhodinách. Pokud je zaměstnanec v práci déle o méně

než 30 minut, nebude žádný přesčas započítán. Na druhou stranu, pokud odejde pracovník o jednu minutu dříve, bude mu v ten den chybět půlhodina, kterou musí do konce měsíce nadělat nebo využít náhradního volna z hodin, které již má napracovány.

Zaměstnavatel si také uvědomuje, jak je náročné vracet se do práce po mateřské dovolené, a proto se snaží individuálně přistupovat na požadavky zkrácených úvazků, individuálních pracovních harmonogramů nebo jiných forem spolupráce. Také do budoucna uvažuje o možnosti zřízení mateřské školky pro zaměstnance společnosti, případně by mohl aktivně podporovat již existujícího mateřskou školu, která by na oplátku vyšla vstříc potřebám pracovníků (například delší provozní doba oproti ostatním školám). Tento projekt se zatím bohužel nepodařilo realizovat.

Sladění osobního a pracovního života je dále podpořeno pátým týdnem dovolené, který přidává zaměstnavatel nad rámec zákonného předpisu a možností pracovat z domova až 4 dny v měsíci. (oba benefity již byly popsány v části 5.1 této bakalářské práce).

5.5 Kvalita vedení a řízení

Společnost se stará o neustálé vzdělávání svých zaměstnanců, stejně tak manažerů, kteří zdokonalují své schopnosti vést svěřené týmy. Pro tyto vzdělávací aktivity má mnoho programů, které zahrnují interní i externí školení. V jednotlivých školicích programech se manažeři učí jak ve spolupráci s HR oddělením efektivně vybrat a získat správné a talentované spolupracovníky. Jak tyto nové zaměstnance účinně zaintegrovat do organizace a jak jim pomoci být ve svém povolání úspěšnými. Manažer je klíčová osoba, která zodpovídá za pozitivní pracovní prostředí a zejména během prvních 3 měsíců je potřeba o zaměstnance více pečovat, častěji s ním diskutovat jeho potřeby, zodpovídat dotazy a objasňovat nejasnosti.

Podstatou správného vedení zaměstnanců je umět s nimi efektivně komunikovat, motivovat, rozvíjet a také jejich práci náležitě ohodnotit. Hlavním nástrojem, který manažeři používají je nástroj pro hodnocení výkonu – PMT.

5.5.1 PMT – Performance Management Tool

Performance Management Tool (dále jen PMT) je elektronický nástroj sloužící ke stanovování, sledování a následném vyhodnocení ročních cílů zaměstnanců. Na začátku každého roku si musí zaměstnanci vytvořit „Plán cílů“, který se skládá z několika jednotlivých cílů a minimálně jednoho rozvojového cíle. Tyto cíle si nevymýšlí každý zaměstnanec sám, ale spolupracuje na vytvoření cílů se svým přímým nadřízeným. V případech, kdy se na plnění cíle podílí celý tým pracovníků, může manažer kaskádovat své roční cíle i na přímé podřízené. Každý cíl je také možné v detailech rozdělit na jednotlivé úkoly, které ke splnění cílu přispívají. Jak bylo uvedeno v teoretické části, je třeba dodržovat pravidla tvorby cílů a stanovovat si tzv. SMART cíle.

SMART cíl musí být:

- **Konkrétní** – cíl musí jasně specifikovat, čeho chceme konkrétně dosáhnout. Pokud si dáme za cíl pracovat lépe, je to sice hezký cíl, ale pokud si nespecifikujeme jednotlivé oblasti, ve kterých se chceme z pracovního hlediska zlepšit, budeme mít problémy s jeho vyhodnocením.
- **Měřitelný** – s konkrétní specifikací velice úzce souvisí měřitelnost cíle. Konkrétně specifikovaná hodnota cíle musí být opakovaně měřitelná. Jen tak můžeme relevantně ohodnotit, zda bylo cíle dosaženo, nebo ne. K měření cíle také musíme použít vždy stejnou metodiku.
- **Odsouhlasený** – jak bylo již zmíněno, zaměstnanec si nestanovuje své cíle sám, ale na jejich tvorbě spolupracuje se svým manažerem. Také při stanovení rozvojového cíle zaměstnanec se svým nadřízeným prodiskutuje možnosti jeho rozvoje. Společně vyberou oblast rozvoje a poté zvolí nejvhodnější způsob získání nových zkušeností nebo znalostí. Odsouhlasený cíl navíc zavazuje vedoucího vytvořit zaměstnanci potřebné podmínky k jeho splnění.
- **Realistický** – pokud nadřízený nezajistí podmínky nezbytné ke splnění cíle, nebo pokud je cíl téměř nemožné splnit, nejedná se o realistický cíl. Takový cíl působí na zaměstnance demotivačně a již od samého začátku je zaměstnanec pod silným

tlakem z cíle, který není realistický. Vhodnou míru realističnosti by měl být manažer schopen odhadnout, i když se často může jednat o velmi náročný úkol.

- **Definovaný v čase** – velice důležité je stanovit si lhůtu na splnění vytvořeného cíle. Bez této lhůty nemůžeme vyhodnotit úspěšnost plnění cíle. I v případě, že cíl nebude splněn na 100% do požadovaného termínu, můžeme s tímto zjištěním dále pracovat a hledat příčiny nesplnění cíle.

Jakmile je roční plán cílů hotový a schválený přímým nadřízeným, můžou zaměstnanci na svých cílech začít pracovat. Během roku je potřeba průběžně dokumentovat vývoj jednotlivých cílů. Nástroj umožňuje psaní poznámek, komentářů o aktivitách, nebo upravit procento splnění úkolu. Průběžná dokumentace ušetří práci při hodnocení výkonu na konci roku. Manažeři jsou povinni alespoň jednou během roku (nejlépe v pololetí) udělat revizi cílů, kde zkontrolují, jak se daří cíle plnit, zda jsou stanovené cíle stále aktuální, nebo zda není potřeba jejich definici pozměnit, nebo upravit (například z důvodu změny priorit).

Kromě ročních cílů a rozvojového cíle musí zaměstnanci také dodržovat kulturu společnosti a chovat se v souladu s hodnotami společnosti. Na konci roku zaměstnanci hodnotí svůj výkon a úspěšnost plnění ročních cílů. Jsou vyzváni, aby napsali tzv. sebehodnocení, ve kterém slovně popíšu každý jednotlivý cíl, hodnocení jejich celkového výkonu v uplynulém roce a také se vyjádří ke svému chování. Společnost má nadefinováno jaké chování vyžaduje od svých zaměstnanců.

Chování, která jsou oceňována a očekávána od zaměstnanců k podpoře vize a morálních hodnot společnosti:

- **Demonstrace integrity** - zaměstnanec jedná s ostatními otevřeně, čestně a spravedlivě. Chovat se s integritou znamená dosahovat výsledků, aniž by byly kompromitovány morální hodnoty. Je třeba učinit správné rozhodnutí, i když je to obtížné. Zaměstnanci, kteří aktivně propagují integritu jako morální hodnotu, mají větší vliv na lidi okolo sebe a na firmu.

- **Projev respektu ostatním** - schopnost zaměstnance porozumět a vážit si stylu a charakteristik různých lidí, skupin a kultur. Výsledkem je, že tato osoba jedná s lidmi důstojně, s respektem a může efektivně pracovat s mnoha rozdílnými typy lidí.
- **Komunikace a ovlivňování** - schopnosti zaměstnance efektivně předávat informace ostatním a přitom přizpůsobit přístup potřebám posluchačů. Na vyšších úrovních výkonu je zaměstnanec schopen efektivně předávat nápady a myšlenky ostatním a získávat jejich podporu. Toto chování odráží schopnost zaměstnance zaujmout ostatní a ovlivnit je, aniž by se spoléhal na osobní postavení nebo formální autoritu.
- **Soustředění se na zákazníka** - odráží závazek sloužit zákazníkům a plnit jejich potřeby. Znamená to vyvinout úsilí a porozumět potřebám zákazníků a vybudovat s nimi vztah založený na důvěře. Na vyšších úrovních výkonu tato osoba používá znalosti získané ze vztahu se zákazníky a předvídá jejich potřeby. Výsledkem je, že tato osoba se považuje za integrálního člena zákaznického kolektivu. Zákazníkem není myšlen jen skutečný externí zákazník, který odebírá služby, nebo výrobky společnosti, ale i interní zákazník, kterým je např. kolega z jiného oddělení, pro kterého zpracováváme informace.
- **Usilování o výsledky** - zohledňuje to, jak zaměstnanec pracuje na dosažení cílů. Toto je více než pouhé splnění úkolů. Tato osoba na sebe bere iniciativu a stále vylepšuje způsob, jak se práce vykonává. Důležitá je flexibilita zaměstnance a schopnost dosáhnout výsledků i v obtížných situacích. V průběhu mnoha let dosahuje výsledků lepších, než se očekávalo.
- **Pohlížení na věci ze širší stránky** - zaměstnanec efektivně používá logiku, údaje, nástroje pro řešení problémů a analýzy k porozumění a zvládnutí problémů. Charakterizuje ho schopnost určovat příčinné souvislosti mezi různými problémy a vyvozovat podložené závěry, a to i v případě neúplných informací.

- **Prokazování citové vyzrálosti** - zaměstnanec si uvědomuje vlastních přednosti, slabé stránky a případné reakce. Citová vyzrálost umožňuje zaměstnanci zvládat napjaté situace, projevovat optimismus a využívat chyb jako příležitostí ke zdokonalení.
- **Prosazování odpovědnosti** - souvisí s jasným určením toho, co se od ostatních očekává, s hodnocením a odměňováním výsledků a poskytováním upřímné zpětné vazby na podporu vhodného jednání a chování. Rovněž to znamená vytvářet kulturu, ve které se lidé osobně ztotožňují s výsledky.
- **Rozvoj a zapojení zaměstnanců** - zaměstnanec se soustředí na vytváření příjemného a pozitivního pracovního prostředí. Sděluje ostatním svá očekávání, poskytuje zpětnou vazbu, zajišťuje zdroje pro profesní rozvoj a koučování, nastiňuje výhled do budoucnosti, podporuje rozvoj pracovníků a zavádí postupy a programy ovlivňující zapojení zaměstnanců.
- **Podněcování dokonalosti** - zaměstnanec se snaží inspirovat ostatní, aby se snažili dosahovat vynikajícího výkonu a výsledků. Znamená to kriticky posuzovat současné přístupy, přijímat změny a odstraňovat překážky zabraňující úspěchu. Rovněž může vytyčovat nová měřítká dokonalosti a ovlivňovat ostatní, aby jich dosahovali.
- **Spolupráce na různých úrovních** - zaměstnanec navozuje pocit důvěry a spolupráce. Využívá vnějších názorů a vztahů k nalezení řešení a vytváří soulad napříč četnými interními a externími organizacemi.
- **Působení napříč kulturami** - schopnost zaměstnance porozumět jiným kulturám, přizpůsobit se jim a využívat těchto znalostí k dosahování obchodních výsledků. Při vývoji nových obchodních modelů a strategií zohledňovat místní obchodní prostředí, zvyky a praktiky.
- **Strategické rozhodování** - schopnost zaměstnance zvažovat budoucnost při rozhodování a využívat analytických nástrojů při vyhodnocování a minimalizování

rizik. Při hledání cest k rozšíření podnikání bere zaměstnanec v úvahu globální perspektivu a prosazuje inovaci za účelem uspokojení potřeb na nových trzích.

- **Rozšiřování organizační kapacity** - znamená efektivně zapojovat vhodné pracovníky i postupy a zdroje k pokrytí současných či budoucích potřeb zákazníků. Zaměstnanec vytyčuje strategie s cílem zajistit konkurenční výhodu a pomáhá vytvářet zdroje talentů pro současnost i budoucnost.

Hodnocení výkonu zaměstnance má 5 slovně definovaných stupňů. Hodnocení je opačné, než jak to známe ze školy, tudíž nejlepší stupeň je 5 a nejhorší hodnocení je 1. Jednotlivé stupně hodnocení a jejich popis je znázorněn v následující tabulce:

Tabulka 3: Stupnice hodnocení výkonu

5	Vynikající	Výkon mnohem vyšší než očekávané výsledky a je vzorem chování.
4	Výborný	Výkon nad očekávané výsledky a neustále prokazuje očekávaná chování.
3	Úspěšný	Dosáhl očekávaných výsledků a prokazuje očekávaná chování.
2	Slabší výkon	Výkon nižší než očekávané výsledky nebo neprokazuje často očekávaná chování.
1	Nepřijatelné	Výkon zdaleka nedosáhl očekávaných výsledků nebo je chování neslučitelné s očekávaným chování.

Zdroj: Vlastní zpracování

Určitým problémem, který se při hodnocení objevuje je nesprávná kalibrace hodnotící stupnice. Jedná se o špatné pochopení stupnice jak ze strany zaměstnanců, tak jejich nadřízených. Dle vnitropodnikových směrnic by mělo více jak 90% zaměstnanců ve skupině „Úspěšný“. Pouze ti nejpracovitější a nejúspěšnější z týmů by měli být ohodnoceni stupněm „4 – Výborný“ a stupeň „5 – Vynikající“ by měl být použit pouze pro zaměstnance, kteří během uplynulého roku velice výrazně překročili rámeč svých povinností, a byly pro společnost velkým přínosem. Pokud si představíme Gaussovu křivku, mělo by střední hodnotě odpovídat přes 90% a krajním hodnotám jen 1-2% zaměstnanců.

Problémy nebývají se stupni „1 – Nepřijatelný“ a „2 – Slabší výkon“, ale vedoucí pracovníci často snadno podléhají pocitu, že stupeň „3 - Úspěšný“ je něco špatného,

a proto mnohdy hodnotí zaměstnance, se kterým jsou spokojeni vyšším stupněm, než by tomu mělo být. Tento problém je velmi komplikovaný, protože roční hodnocení cílů je do určité míry subjektivním rozhodnutím a kritéria nejde jednoznačně specifikovat. Důležité je mít správně vytvořené smart cíle a držet se doporučení o rozložení Gaussovy křivky, přestože to vždy nejde zcela přesně dodržet (zejména pokud má manažer jen malý počet přímých podřízených).

Po skončení sledovaného roku napíší zaměstnanci svá sebehodnocení. Tato činnost není nijak časově náročná, pokud s nástrojem Performance management pracovali v průběhu celého roku a dokumentovali pokrok. Každý, ze stanovených cílů okomentují, vyhodnotí výsledek, kterého dosáhli, případně se pokusí uvést relevantní důvody, proč nebylo možné stanoveného cíle dosáhnout. Poté se ohodnotí známkou z výše uvedené stupnice. Stejným způsobem vyhodnotí i svá chování, kde každé chování okomentuje a uvede dosaženou úroveň. Nakonec vyplní souhrnné hodnocení, které by mělo vycházet z dílčích výsledků jednotlivých cílů a své hodnocení odešle nadřízenému.

Dalším krokem je hodnocení výkonu od přímého nadřízeného. K objektivnímu ohodnocení může manažerovi pomoci možnost vyžádat si zpětnou vazbu od spolupracovníků hodnoceného zaměstnance. Aby bylo ohodnocení co nejobjektivnější a eliminovaly se případy, kdy je hodnocení ovlivněno osobními sympatiemi, je manažerovo hodnocení odesláno ke schválení manažerovi na druhém stupni (tzv. „Second Level Manager“).

Po odsouhlasení manažerem na druhém stupni je hodnocení oznámeno zaměstnanci. Manažer si naplánuje se svým zaměstnancem schůzku, na které mu celkové hodnocení výkonu oznámí a vysvětlí, jaké aspekty vedly k danému ohodnocení. Co je potřeba zlepšit, na čem dále pracovat a co se zaměstnanci podařilo. Při této schůzce se také stanovují cíle pro další rok, čímž je tento proces uzavřen a začíná odznova.

Celý tento proces vytváření ročních cílů a následně hodnocení výkonu zaměstnance má i motivační složku. Zaměstnanec je oceněn již při pohovoru s manažerem, kdy mu je poděkováno za odvedenou práci, jsou vyzdvíženy jeho úspěchy a vyjádřeno uznání za celoroční úsilí při plnění úkolů. Za nejlepší projekty jsou zaměstnanci oceněni cenami

Merit Award a Excellence Award. Tato prestižní ocenění jsou ještě doplněna o sodexo poukázky, které obdrží všichni ocenění zaměstnanci. Společnost touto cestou projevuje respekt a uznání za výjmečné úsilí a vyjadřuje tím, že si práce zaměstnanců váží a jejich významné pracovní úspěchy nebere jako samozřejmost.

K ročnímu hodnocení se také přihlíží při výpočtu každoročního navýšení mzdy, kterou společnost svým zaměstnancům vždy k 1. lednu upravuje. Výpočet je složitý a zohledňuje se mnoho dalších kritérií, proto se nedá jednoznačně určit procentuální rozdíl pro jednotlivé stupně hodnocení, ale jedná se většinou o jednotky procent. Také roční bonusy manažerských pozic jsou částečně napojené na plnění ročních cílů. I v tomto případě se samozřejmě nejedná o jediné kritérium, ale zohledňují se i výsledky hospodaření organizačních jednotek a společnosti jako celku.

System hodnocení výkonu je velice užitečný. Dokáže efektivně rozvíjet a motivovat zaměstnance. Ti se cítí být součástí společnosti a navíc mohou sledovat pokrok, který je tímto nástrojem dokumentován. Také jim napomáhá vytyčit si osobní kariérní rozvoj a touto cestou se systematicky ubírat. Na konci roku mají dobrý pocit, pokud zjistí, že cíle se podařilo splnit, přestože museli překonávat nejrůznější překážky. Také řídicí pracovníci mohou díky tomuto nástroji maximálně využívat schopnosti jednotlivých členů týmu, uvědomit si jejich silné a slabé stránky a maximálně využít jejich potenciálu. Lépe hodnoceným zaměstnancům přidělí náročnější úkoly, které pro ně budou znamenat novou výzvu. Těm se slabším výkonem bude věnovat více podpory a vedení. Docílí se tak optimálnějšího rozložení úkolů, což v důsledku napomáhá psychické pohodě na pracovišti.

5.5.2 Další programy zvyšující kvalitu vedení

Kromě PMT má společnost zavedeny další projekty a organizuje pro své manažery nejrůznější kurzy, které mají za úkol kontinuální rozvoj manažerů společnosti. Cílem je prohloubení manažerských dovedností, zlepšení komunikačních dovedností, podporuje se koučing. Manažeři, stejně tak jako ostatní zaměstnanci, mohou ke svému rozvoji použít vnitropodnikovou síť vzdělávacích kurzů – Learning Network. Najdou zde mnoho kurzů a aktivit, které napomohou jejich profesnímu růstu a rozvoji. Umožňují zaměstnancům převzít iniciativu a pracovat na zvýšení efektivity výkonu práce. V systému si může každý

zaměstnanec vyhledat požadovaný kurz sám dle svých potřeb, nebo mu tento kurz může přiřadit jeho nadřízený.

Aby společnost zajistila kvalitní vedení zaměstnanců, snaží se neustále vzdělávat své manažery. K tomuto účelu využívá mentoring nebo různé rozvojové programy pro manažery (iLead, Extreme Leadership Program). Tyto programy byly sestaveny za účelem rozvoje manažerů na všech úrovních. Účastníci programu se naučí jak správně přidělovat práci podřízeným, jak efektivně komunikovat, jak poskytovat efektivní zpětnou vazbu, jak zaměstnance motivovat a další základní znalosti, které potřebují znát k úspěšnému vedení lidí (intranet společnosti).

5.6 Perspektiva dalšího rozvoje a kariérního postupu

Kromě jazykových kurzů, které byly uvedeny v zaměstnaneckých benefitech (kapitola 5.1), nabízí společnost pro své zaměstnance mnoho nejrůznějších forem vzdělávání. Každý zaměstnanec má přístup k e-learningu společnosti. V tomto vnitropodnikovém školicím centru může zaměstnanec přidělit kurz sám manažer, nebo si může zaměstnanec vybrat z nabídky kurzů sám, dle svého pracovního zařazení. Kromě kurzů, které nabízí vnitropodnikové školicí centrum je před každým rokem sestaven plán školení a kurzů, které připravuje zaměstnanec se svým nadřízeným s přihlédnutím k individuálním potřebám zaměstnance i společnosti. Na základě plánu školení se připraví rozpočet pro příští rok, čímž je vyřešen plán financování těchto kurzů.

Mezi další systémy, které pomáhají s kariérním postupem zaměstnanců, patří „Talent management“ a „STR – Strategic Talent Review“. Tyto systémy napomáhají manažerům a zodpovědným HR pracovníkům identifikovat, rozvíjet a udržet správné lidi na vhodných pozicích a na plno využít jejich potenciálu. V pravidelných intervalech se plánují kariérní postupy pro talentované zaměstnance, kteří by v dohledné době mohli zaujmout některou z vedoucích pozic. Vzhledem k jejich schopnostem pak bude kariérní růst přínosem pro celou společnost.

6. Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření je velmi častá standardizovaná technika sloužící k získávání informací od většího počtu respondentů. Díky dotazníkovému šetření lze detailně zjistit hodnotící vztah zaměstnanců a jejich pracovní spokojenosti. Jedná se o levnou a efektivní variantu získání dat od většího množství respondentů. Výhodou dotazníkového šetření je časová flexibilita. Pracovník si mohl zvolit, kdy dotazník vyplní, za předpokladu, že stihne termín, pro uzavření dotazníkového šetření. Mezi nevýhody patří to, že dotazovaný nemusí správně pochopit význam otázky, nebo může záměrně odpovídat jinak.

Dotazník byl vytvořen pomocí nástroje, dostupného na portálu www.survio.cz (viz Příloha 1), který nabízí sestavení dotazníku, následný sběr odpovědí se zajištěním anonymity respondentů

a poskytuje nástroje k vyhodnocení výsledků. Základní neplacená verze však má tyto hodnotící nástroje velice omezené, a proto se autor rozhodl pro vlastní analýzu došlých dat. Uplatněny byly poznatky z dosavadního 3letého studia na TUL a zkušenosti ze stávajícího zaměstnání na pozici analytika HR.

Dne 15.3.2017 byl všem zaměstnancům společnosti odeslán email s požadavkem o vyplnění dotazníku a přiloženým linkem k dotazníku na stránkách survio.cz. Termín vyplnění dotazníku byl do konce března: 31.3.2017. Z oslovených 78ti zaměstnanců odpovědělo 47 respondentů, což představuje celkovou návratnost více než 60%. Dosažená návratnost odpovídá očekávané návratnosti.

Dotazníku se zúčastnilo 26 mužů a 21 žen. Další členění respondentů je znázorněno v následující Tabulce 4. Z důvodu zachování anonymity nebylo možné podrobnější členění došlých odpovědí.

Tabulka 4: Členění respondentů

Nejvyšší dosažené vzdělání	Střední s maturitou	Vyšší odborné	VŠ	Celkem
	12	8	16	47
Věk zaměstnance	do 25 let	25-40 let	nad 40 let	Celkem
	2	34	11	47
Délka zaměstnání	do 1 roku	1-5 let	více než 5 let	Celkem
	4	15	28	47

Zdroj: Vlastní zpracování

Kromě úvodních rozřazovacích otázek se dotazník skládá ze 30ti otázek, které se týkají 9ti okruhů: Efektivita vedoucích pracovníků; Pracovní prostředí; Benefity; Worklife balance; Růst a rozvoj; Informace; Pracovní náplň; Angažovanost a Etika. Dvě otázky jsou otevřené, kde pro odpovědi nejsou žádná omezení a ostatní otázky dotazníku jsou položeny formou tvrzení a zaměstnanec má na výběr jednu z pěti možností, která nejvíce odpovídá jeho postoji. Možné odpovědi jsou:

- Rozhodně souhlasím
- Spíše souhlasím
- Nevím
- Spíše nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

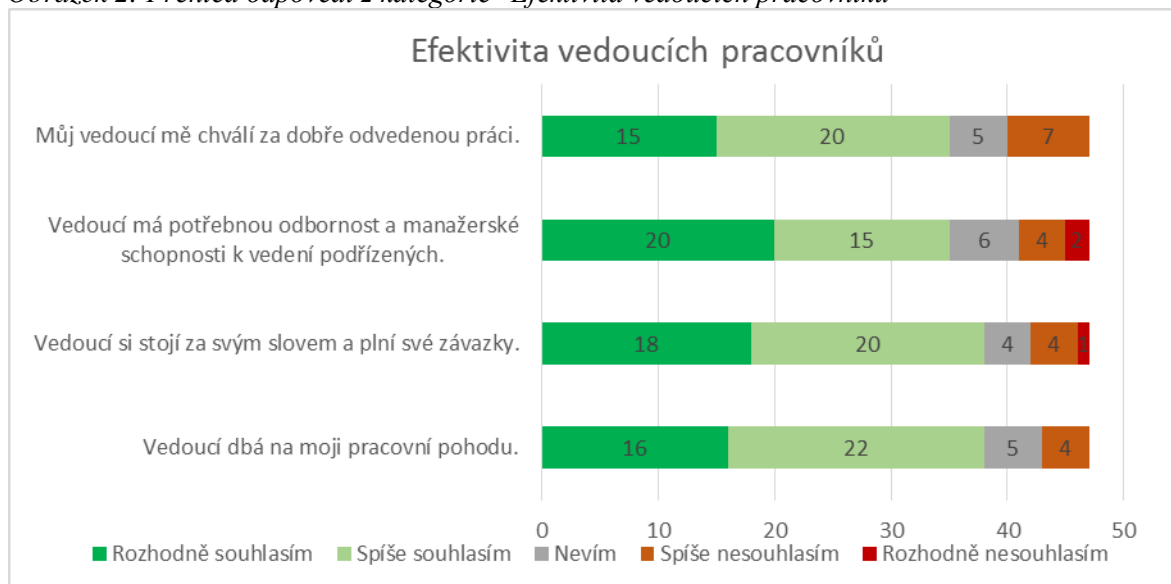
6.1 Efektivita vedoucích pracovníků

Vysoké efektivitě vedoucího je dosaženo, pokud zaměstnanci věří, že jejich vedoucí o ně pečuje a je ochoten investovat svůj čas a úsilí, aby pomohl členům týmu uspět. Dalším předpokladem je konzistentní chování, což znamená, že se vedoucí chová v podobných situacích stále stejně. Třetím předpokladem je kompetentnost vedoucího. Na tyto aspekty

byly v dotazníku cíleny 4 otázky, které měly za úkol zjistit úroveň efektivity manažerů z pohledu jejich přímých podřízených.

Na otázku, zda vedoucí dbá na pracovní pohodu zaměstnanců, bylo 80,9% odpovědí kladných a jen 8,5% záporných. Podobné výsledky byly u další otázky, zda si vedoucí stojí za svým slovem a plní své závazky, kde také 80,9% odpovědí bylo kladných a necelých 11% záporných. Z této kategorie dopadly o něco hůře další dvě otázky: Zda vedoucí má potřebnou odbornost a manažerské schopnosti k vedení podřízených, kde kladných odpovědí bylo 74,5% a 12,8% záporných a zda vedoucí chválí své podřízené za dobře odvedenou práci, kde kladných odpovědí bylo také 74,5%, ale záporných dokonce 14,9% (viz Obrázek 2).

Obrázek 2: Přehled odpovědí z kategorie "Efektivita vedoucích pracovníků"



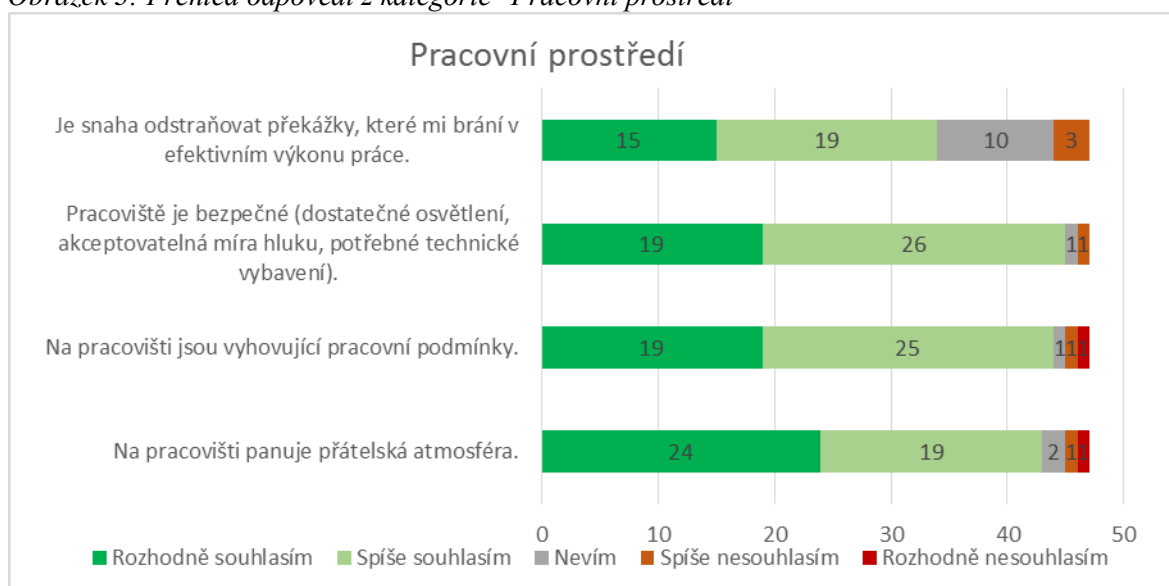
Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků vyplývá, že efektivita manažerů je ve společnosti poměrně dobrá. Manažeři se snaží správně spolupracovat a komunikovat se členy svých týmů a vztahy mezi vedoucími a podřízenými jsou vcelku pozitivní. Žádné větší nedostatky nebyly zjištěny. Manažeři by mohli více chválit své podřízené za odvedenou práci a pracovat na svých odborných a manažerských schopnostech.

6.2 Pracovní prostředí

Pracovnímu prostředí se věnují další 4 tvrzení dotazníku (Obrázek 3). U prvních třech dosáhl podíl kladných odpovědí více než 90 % a nesouhlasné odpovědi byly zaškrtnuty u méně než 5ti %. Z toho vyplývá, že v této oblasti jsou zaměstnanci velice spokojeni. Pracovní prostředí je vyhovující, panuje zde příjemná a přátelská atmosféra, pracovní prostory jsou vhodně a funkčně vybaveny a pracoviště jsou bezpečná. Pokud se přecijen objeví nějaká překážka, která brání v efektivním výkonu práce, je snaha ji odstranit o něco nižší, protože na tuto otázku kladně odpovědělo pouze 72,3 % dotázaných.

Obrázek 3: Přehled odpovědí z kategorie "Pracovní prostředí"



Zdroj: Vlastní zpracování

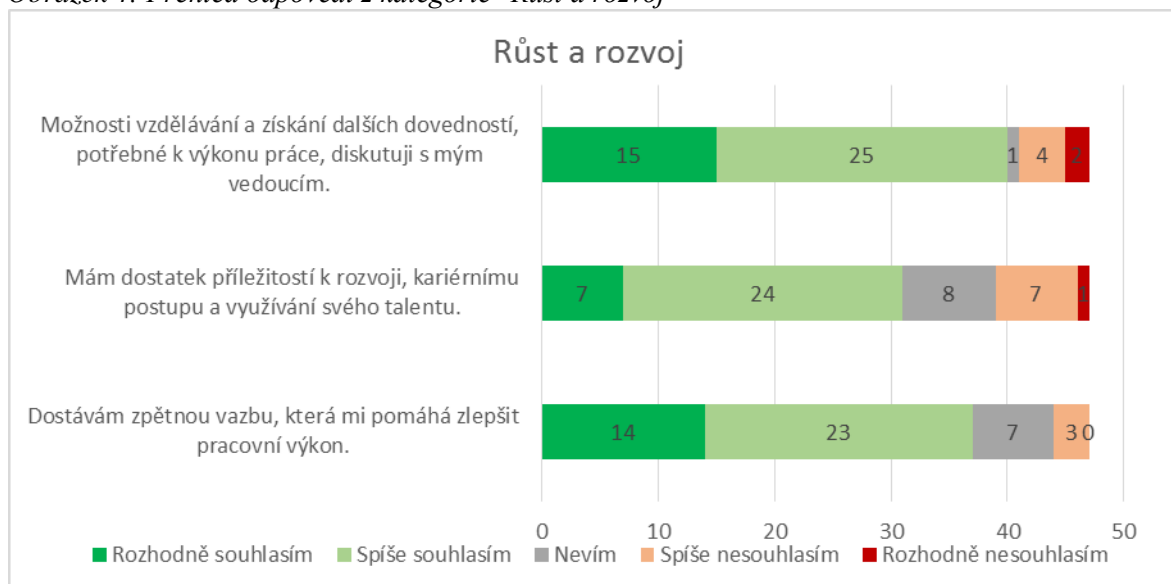
Přesto z dotazníku vyplývá, že je tato kategorie vysoce nadprůměrná a společnost může být s úrovní pracovního prostředí, které pro své zaměstnance vytváří, velmi spokojená.

6.3 Růst a rozvoj

Kariéernímu růstu a rozvoji se věnovali tři otázky dotazníku (Obrázek 4). Z dotazníku vyplývá, že 85,1 % zaměstnanců diskutuje se svým vedoucím možnosti vzdělávání a získávání dalších dovedností, které potřebují k výkonu svého povolání. 12,8% s tímto tvrzením nesouhlasilo. O něco hůře dopadly odpovědi na dotaz, zda zaměstnanec dostává zpětnou vazbu, která mu pomáhá zlepšit pracovní výkon. Kladně na tuto otázku

odpovědělo 78,7%, ale negativně pouze 6,4% zaměstnanců. Z této kategorie má nejhorší výsledek otázka, zda má zaměstnanec dostatek příležitostí k rozvoji, kariérnímu postupu, či využívání svého talentu. Kladně odpovědělo jen 66% zaměstnanců a záporně přesně 17%. Důvodem je nejspíš to, že přestože se společnost snaží pracovat s talenty a nabízet jim vhodné pracovní pozice v rámci kariérního postupu, ne vždy je možné tyto talentované pracovníky okamžitě posunout na patřičné místo. Pokud je například potřeba mít jednoho hlavního účetního, nemůže vedení na tuto pozici posunout další tři řadové účetní, přestože jejich znalosti profesní i osobní kvality dosahují potřebných hodnot. Tento problém bývá častější u menších týmů.

Obrázek 4: Přehled odpovědí z kategorie "Růst a rozvoj"



Zdroj: Vlastní zpracování

6.4 Benefity

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou se zaměstnaneckými benefity velice spokojeni. Na otázku, zda zaměstnanecké benefity vyhovují potřebám zaměstnance, bylo 91,3 % odpovědí kladných a pouze 4,3% odpovědí záporných. Tento výsledek vypovídá o vhodné skladbě i množství benefitů ve firmě. Na otevřenou otázku: „Jaké další zaměstnanecké výhody by zaměstnanci uvítali?“ (Obrázek 5), byly nejčastěji požadovány stravenky, které by představovali alternativu k závodnímu stravování, jehož kvalita zaměstnancům často nevyhovuje. Stravenky zmínilo 20 ze 47 respondentů (což je

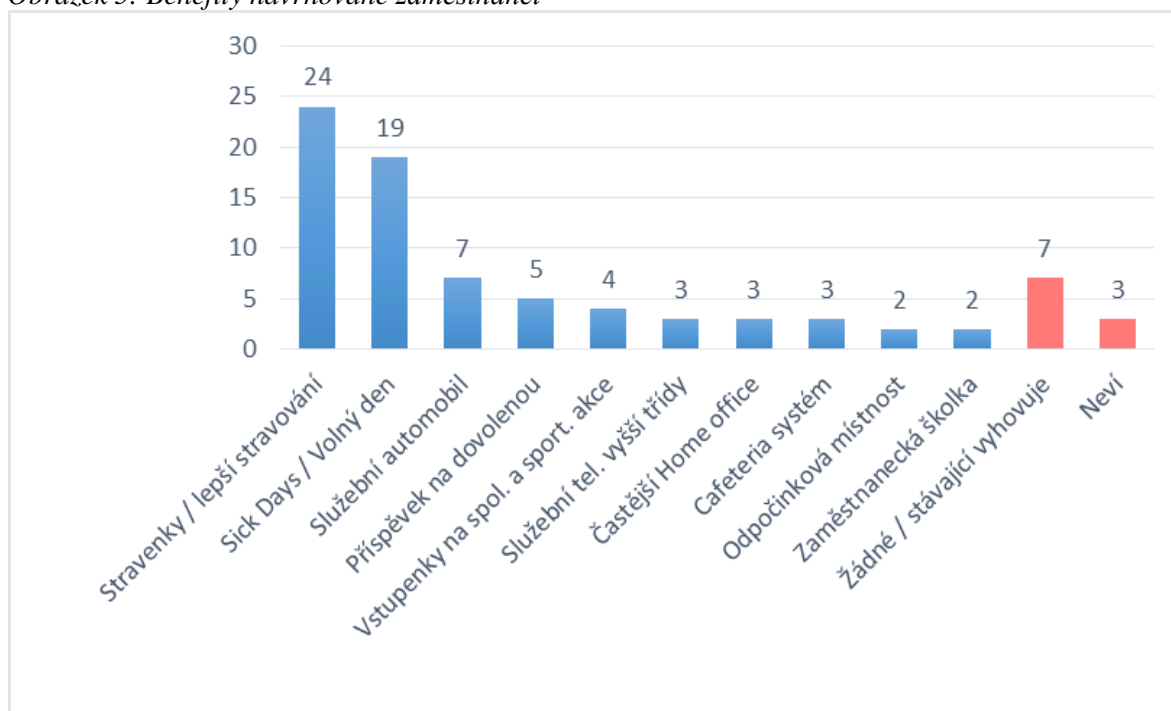
téměř 43 %) a lepší kvalita stravování byla zmíněna dalšími šesti zaměstnanci (dalších téměř 13%).

Často navrhovaným benefitem, který by si zaměstnanci přáli, jsou tzv. „Sick Days“ – neboli dny volna, které může zaměstnanec využít, pokud se necítí zdrav, případně potřebuje navštívit lékaře. Většinou se jedná o jeden takovýto den za každé čtvrtletí. Tento chybějící benefit by uvítalo celkem 22 zaměstnanců (necelých 47% respondentů).

Zmíněny byly také služební automobily (7x), které již společnost jako benefit svým zaměstnancům nabízí, ale tento benefit je určen pouze vyššímu managementu společnosti. V případě kariérního růstu, mohou i ostatní zaměstnanci na tento benefit dosáhnout. Samozřejmě se jedná o velmi nákladný benefit, který nemůže společnost automaticky nabízet všem zaměstnancům. Není potřeba navrhopvat jakákoliv další opatření.

Z dotazníku vyplynulo, že by si někteří zaměstnanci přáli příspěvek na dovolenou. Tento benefit byl zmíněn 5x, ale firma již určitou formou přispívá, a to v podobě 13. platu, který vyplácí v červencové výplatě. (výše tohoto platu je pro všechny zaměstnance shodná a činí Kč 15.000,- hrubého). Stejně tak další požadovaný benefit, kterým jsou „vstupenky na sportovní a společenské akce“ (4x) není opodstatněný, protože zaměstnanci dostávají poukázky „flexi pass“ v hodnotě 8.500 Kč ročně, které mohou být mimo jiné využity právě na nákup těchto vstupenek. Další navrhované benefity vzhledem k jejich nízké četnosti není třeba brát v potaz.

Obrázek 5: Benefity navrhované zaměstnanci



Zdroj: Vlastní zpracování

6.5 Worklife balance

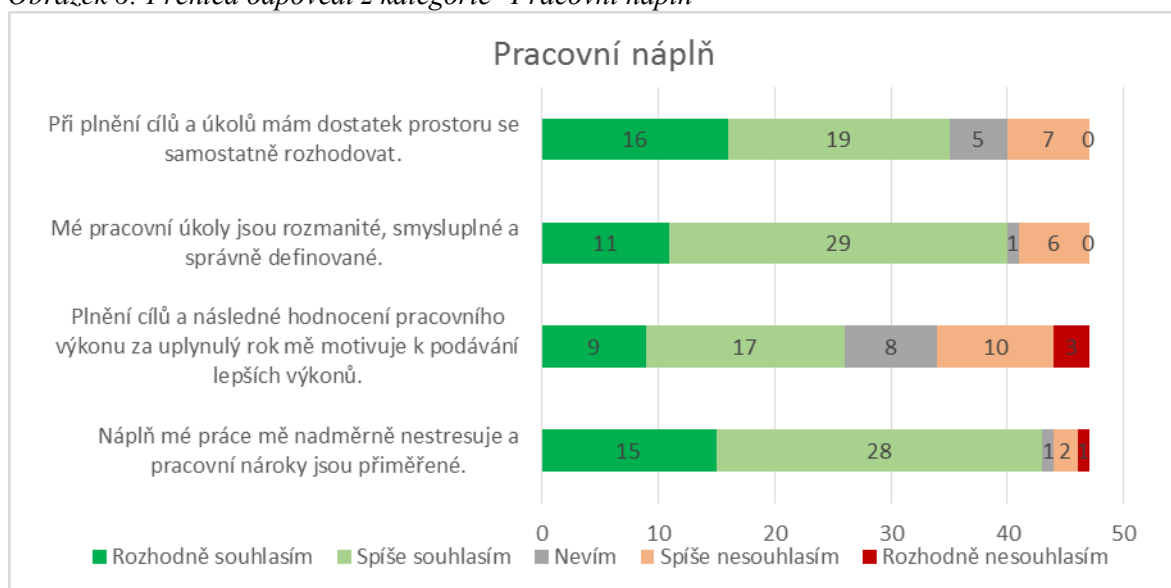
Na téma sladění soukromého a pracovního života se dotazovaly pouze dvě otázky. První z nich zjišťovala, zda zaměstnavatel dle názoru zaměstnanců, dbá na vyváženost soukromého a pracovního života. Souhlas vyjádřilo 87,2% respondentů, zbytek dotázaných se rozdělilo na dvě shodné poloviny, kde jedna polovina nevěděla a druhá si nemyslela, že snaha o sladění je ze strany zaměstnavatele dostatečná. Druhá otázka byla otevřená, ale přestože mohli zaměstnanci odpovídat cokoliv, objevil se pouze návrh na lepší stravování (4x) a jednou byly zmíněny folie na prosklené kanceláře z důvodu většího soukromí. Zbylí respondenti neodpověděli, nebo je žádný další benefit nenapadl.

6.6 Pracovní náplň

Pracovní úkoly, které jsou zaměstnancům přidělovány, mohou být důvodem nespokojenosti v zaměstnání, pokud jsou nesmyslné, únavné, nudné, stereotypní, nebo pokud zaměstnance nepřiměřeně stresují. Z dotazníku je zřejmý pocit většiny zaměstnanců, že pracovní nároky ve společnosti jsou přiměřené a nadměrně nestresují pracovníky

(Obrázek 6). Na tuto otázku odpovědělo kladně 91,5% respondentů. 85,1% zaměstnanců si také myslí, že přidělované pracovní úkoly jsou smysluplné, rozmanité a správně definované. O něco horšího výsledku bylo dosaženo u otázky, zda má zaměstnanec při plnění cílů dostatek prostoru se samostatně rozhodovat: 74,5% pozitivních odpovědí a nejhůře dopadla otázka, zda plnění cílů a následné hodnocení pracovního výkonu za uplynulý rok motivuje zaměstnance k podávání lepších výkonů.

Obrázek 6: Přehled odpovědí z kategorie "Pracovní náplň"

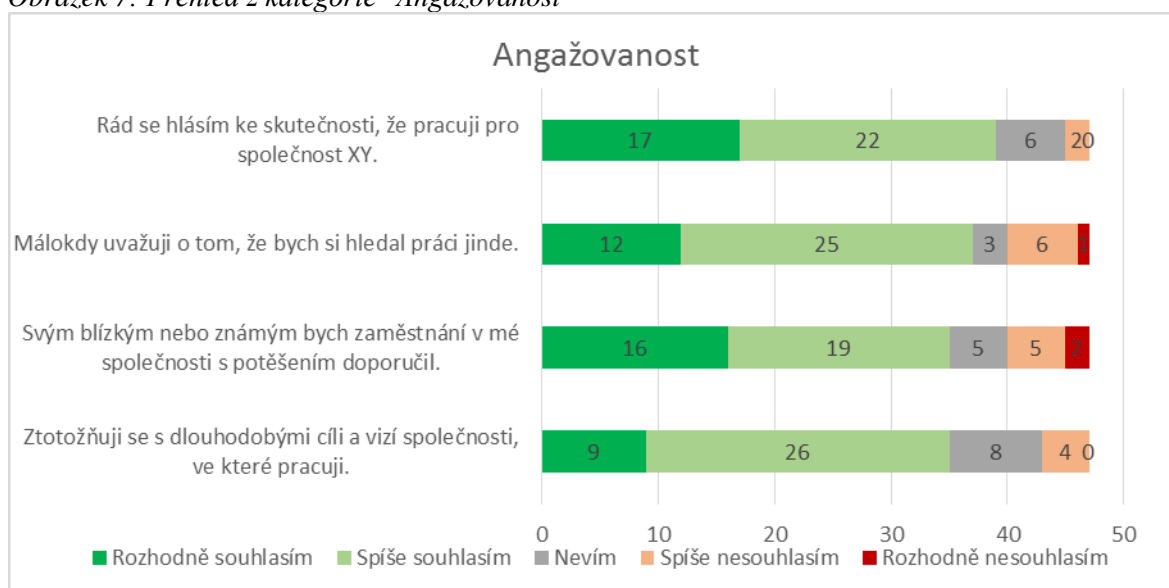


Zdroj: Vlastní zpracování

6.7 Angažovanost

V dotazníku byly angažovanosti věnovány 4 otázky (Obrázek 7). Z odpovědí vyplývá, že pouze 4,3% zaměstnanců se nerado hlásí ke skutečnosti, pro jakou společnost pracují a 78,7% zaměstnanců málokdy uvažují o tom, že by si hledali práci jinde. Svým blízkým by s potěšením doporučilo zaměstnání ve stejné společnosti 74,5% a stejné procento se ztotožňuje s cíli a vizí společnosti, ve které pracují. Tyto výsledky svědčí o velké míře angažovanosti pracovníků a tudíž i o celkové spokojenosti zaměstnanců společnosti.

Obrázek 7: Přehled z kategorie "Angažovanost"

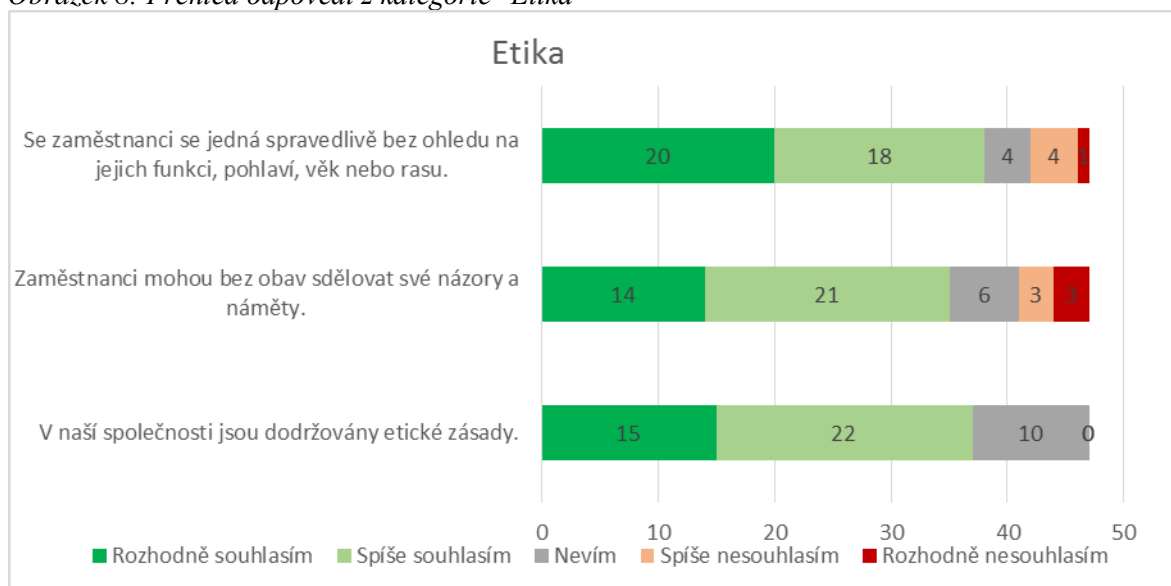


Zdroj: Vlastní zpracování

6.8 Etika

Etické hodnoty jsou založeny na respektu k právům, pocitům a postojům jednotlivce. Dobrý pocit každého jedince je podstatným předpokladem pro dobrou pracovní atmosféru. Zaměstnanci byli dotazováni, zda se domnívají, zda společnost dodržuje etické zásady. 78,7% respondentů odpovědělo kladně a zbylých 21,3% vyplnilo neutrální odpověď, že nevědí. Ani jeden zaměstnanec nevyjádřil svůj nesouhlas s tímto tvrzením. 80,9% zaměstnanců si myslí, že zaměstnavatel se svými zaměstnanci zachází spravedlivě, bez ohledu na jejich funkci, pohlaví, věk, nebo rasu. 10,6% odpovědělo na stejnou otázku záporně. Na otázku, zda zaměstnanci mohou bez obav sdělovat své názory a náměty odpovědělo kladně 74,5% a záporně 12,8% (Obrázek 8).

Obrázek 8: Přehled odpovědí z kategorie "Etika"



Zdroj: Vlastní zpracování

V následující Tabulce 5 jsou zobrazeny výsledky jednotlivých kategorií dotazníku.

Tabulka 5: Souhrnný přehled jednotlivých kategorií dotazníku

Hodnocení	Efektivita vedoucích	Pracovní prostředí	Benefity	Worklife balance	Růst a rozvoj	Pracovní náplň	Angažovanost	Etika
Rozhodně spokojen	69	77	44	15	36	51	54	49
Spíše spokojen	77	89	42	26	72	93	92	61
Nevím	20	14	3	3	16	15	22	20
Spíše nespokojen	19	6	3	3	14	25	17	7
Rozhodně nespokojen	3	2	1	0	3	4	3	4
Počet otázek	4	4	2	1	3	4	4	3
Kladné odpovědi	77,7%	88,3%	92,5%	87,2%	76,6%	76,6%	77,7%	78,0%
Neutrální odpovědi	10,6%	7,4%	3,2%	6,4%	11,3%	8,0%	11,7%	14,2%
Záporné odpovědi	11,7%	4,3%	4,3%	6,4%	12,1%	15,4%	10,6%	7,8%

Zdroj: Vlastní zpracování

7. Shrnutí a doporučení

Z analýzy stavu spokojenosti a dotazníkového šetření vyplývá, že vedení společnosti se intenzivně zajímá o názory svých zaměstnanců a aktivně podněcuje jejich angažovanost. Oceňuje návrhy na zlepšení v oblasti inovací, bezpečnosti práce, efektivity výroby, ekologie apod. Pro tyto účely má několik programů, kde jsou vypsány podmínky, pro získání finančních odměn, nebo jiných ocenění. Nastavené programy fungují správně, motivují zaměstnance aktivně se zapojovat nad rámec svých pracovních povinností. Tuto skutečnost podtrhuje mnoho zlepšujících návrhů zaměstnanců, které byly implementovány a přinesly úsporu společnosti a samozřejmě i finanční odměnu „inovátorům“ z řad pracovníků. Ačkoliv nebyl proveden kompletní test, týkající se angažovanosti, dle otázek z dotazníku bylo zjištěno, že se společnosti daří mít velkou část angažovaných pracovníků.

Všechny aktivity, týkající se přímo či nepřímo péče o zaměstnance, jsou prováděny úspěšně, což demonstruje velmi vysoká míra spokojenosti zaměstnanců. Co se týče zjištěných příležitostí ke zlepšení, nejedná se o závažné problém, ale pouze o dílčí nedostatky. Drobná doporučení, uvedená v tomto shrnutí by mohla současný výborný stav ještě malinko zlepšit.

- **Kariérní růst** - Své pracovníky se společnost snaží neustále rozvíjet a motivovat. Také dbá na jejich kariérní růst. V některých případech je kariérní postup talentovaného zaměstnance komplikovanější. Příčinou je nedostatek volných pozic na vyšší úrovni z důvodu nízké fluktuace a struktury organizace. Situaci je možno řešit delegováním náročnějších, kvalifikovanějších a důležitějších úkolů, na které bude samozřejmě napojeno i náležité odměňování zaměstnance. Také manažeři jednotlivých oddělení by mohli více spolupracovat a umožnit lepší seberealizaci klíčových zaměstnanců napříč celým podnikem. Pokud by se dlouhodobě opomíjel nevyužitý potenciál pracovníků, mohlo by do budoucna dojít k poklesu jejich angažovanosti a motivace. V konečném důsledku to může vést až k vyhoření zaměstnance, což je v některých studiích považováno za protiklad angažovanosti.
- **Hodnocení výkonu a odměňování** - Z celého dotazníku nejhůře dopadla otázka, zda plnění ročních cílů a následné hodnocení výkonu za uplynulý rok motivuje

zaměstnance k podávání lepších výkonů. Na tuto otázku bylo pouze 55% kladných a 17% neutrálních odpovědí. Jak bylo zmíněno v analýze, Performance management tool je velmi užitečný nástroj, ale problémy jsou s jeho kalibrací a vhodnou volbou hodnotící stupnice. Přesnějším hodnocení by také pomohlo důsledné dodržování pravidel SMART při stanovování cílů. Pokud jsou cíle špatně definovány, je i jejich následné vyhodnocení složité a vytváří velký prostor pro subjektivní posuzování, což představuje riziko nepřesného nastavení hodnotící stupnice. Zlepšit výsledky této otázky by pomohlo lepší propojení hodnocení výkonu a systému odměňování. V současnosti jsou rozdíly mezi úspěšnými a výbornými výkony pouze minimální a zaměstnanci tak nejsou motivováni dosahovat lepšího než úspěšného výkonu.

Z provedené analýzy je dále patrné, že společnost dbá na neustálé zvyšování kvalifikace zaměstnanců, zejména pak manažerů, kteří jsou odpovědní za vedení týmů pracovníků. Na základě dotazníkového zjištění bylo také zjištěno, že většina zaměstnanců je se svým přímým nadřízeným spokojena, ale někteří manažeři by měli projevat více uznání svým podřízeným za odvednou práci. Toto uznání nic nestojí a bude cenným přínosem ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

- **Benefity** - Jak již bylo zmíněno v praktické části, silné postavení této společnosti v regionu a daném segmentu trhu se odráží i v podobě nadprůměrných platových podmínek, které svým zaměstnancům nabízí. Na základě analýzy a výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že její zaměstnanecké benefity jsou také na velice dobré úrovni. Potřebám zaměstnanců vyhovuje jejich množství i skladba (pouze 4,3% respondentů nejsou spokojeni se zaměstnaneckými benefity - viz Tabulka 5). I v porovnání s konkurencí si vede společnost v oblasti benefitů velmi dobře, což potvrzují zaměstnanci, kteří do společnosti nově nastupují. Dle jejich slov bývají nabízené benefity pomyslným jazýčkem na vahách, když se rozhodují mezi pracovními nabídkami potenciálních zaměstnavatelů. To platí zejména pro profese, které jsou na trhu práce velmi žádané (IT specialisté). Samozřejmě se vždy najde nějaký prostor pro zlepšení. Benefity vyhovující jednomu zaměstnanci nemusí vyhovovat druhému. Pokud by chtěla společnost tento problém řešit, může uvažovat o zavedení tzv. „**Cafeteria systému**“. Ten

umožňuje vybrat si strukturu zaměstnaneckých benefitů dle priorit jedince a přitom celkové náklady pro firmu zachovat na stejné úrovni. Vícenákladů na zřízení a vedení systému by se společnost bát nemusela, protože poskytovatelé cafeterie většinou fungují na provizním systému, kdy provize dostávají od subjektů, které své benefity zaměstnancům nabízejí. Pro společnost, která Cafeteria systém využívá a její zaměstnance je tak provoz systému ve většině případů úplně zdarma. Příímým důsledkem využívání systému cafeterie je zvýšení loajality a spokojenosti zaměstnanců s nabízenými benefity. Také má vliv na úspěšnost tvorby firemní kultury a přispívá k dalšímu zvýšení pracovní motivace, potenciálu zaměstnanců a zlepšení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem. Vhodné zaměstnanecké benefity jsou správně chápány jako nástroj bojující proti fluktuaci a s ní spojenými náklady, zvyšují atraktivitu zaměstnavatele a podporují jeho konkurenceschopnost na trhu práce. Nespornou výhodou Cafeteria systémů je možnost tvorby statistik odběru benefitů pro personalisty, což napomůže k neustálému zatraktivňování nabídky a rozšiřování o další vhodné možnosti.

- **Stravování** - Z výsledků dotazníku dále vyplynulo, že panuje velká nespokojenost se závodním stravováním. Mnohým zaměstnancům stávající provozovatel stravování nevyhovuje a řeší to tak, že si raději vaří doma, nebo využívají dovoz jídla od jiného poskytovatele. V obou případech přicházejí o benefit dotovaného stravování, a proto by upřednostnili možnost příspěvku na stravování v podobě stravenek. Z hlediska nákladů pro společnost, by na podnik mohl přispívat na stravenky v podobné výši, v jaké současně dotuje závodní stravování. Případné vícenáklady by byly velmi nízké a souviseli by pouze s pořízením a distribucí stravenek. Čas potřebný k realizaci takovéto změny je zhruba 3 měsíce. Zaměstnancům by stravenky přinesly možnost využití tohoto benefitu pro všechny bez rozdílu a umožnily jim větší flexibilitu při volbě způsobu stravování.
- **Sick days** - Třetím doporučením týkající se benefitů řeší absenci tzv. Sick days – dny, kdy může zaměstnanec zůstat doma v případě, že se necítí úplně zdrav, nebo potřebuje navštívit lékaře. Dle výsledků z dotazníkového šetření to byl hned po stravenkách druhý nejžádanější benefit, který zaměstnancům chybí. Společnosti, které tyto benefity nabízejí, většinou umožňují čerpání jednoho dne volna za kvartál.

Při průměrné hodinové mzdě cca 270 Kč, pracovní době 7,5 hodin a počtu cca 75ti zaměstnanců, kteří by tento benefit využívali se jedná o vícenáklady pro podnik ve výši necelých 152.000 Kč / 1 sick day v roce. Z ekonomického hlediska se nejedná o zanedbatelnou částku. V případě jednoho dne za čtvrtletí dosáhnou náklady na více jak 600tis Kč. Na druhou stranu by díky tomuto benefitu stoupla spokojenost a loajalita zaměstnanců a zajisté by to přispělo i k nižší absenci, což by také přineslo ekonomický profit společnosti. Časová náročnost zavedení tohoto benefitu je zanedbatelná, z toho důvodu, že v minulosti již obdobný benefit zaměstnanci měli.

Společnost každoročně provádí globální zaměstnanecké průzkumy, na jehož základě se vytvářejí akční plány, které mají za úkol zlepšit situaci a mínění zaměstnanců v nejproblémovějších otázkách průzkumu. (tento měsíc svým zaměstnancům pořídila stolní fotbal, který by měl posloužit k odreagování a lepšímu odpočinku od psychicky náročné práce během přestávek).

Společnost dobře chápe skutečnost, že spokojenost zaměstnanců nezajistí pouze HR oddělení. Musí se jednat o úzkou spolupráci personálního útvaru s vedoucími pracovníky a vrcholovým managementem společnosti. V péči o zaměstnance se musí postupovat hierarchicky, stejně jako tomu je u Maslowy pyramidy potřeb. Pokud zaměstnanec nemá základní vybavení pro svoji práci, nebo neví, co se od něj přesně očekává, nebude ho v tu chvíli zajímat strategie organizace (Horváthová, 2016).

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zjistit na základě provedené analýzy a dotazníkového šetření, úroveň spokojenosti zaměstnanců vybrané společnosti, definovat nejproblémovější oblasti a navrhnout řešení, která by zlepšila stávající stav. Porovnáním teoretických poznatků s analýzou skutečné spokojenosti zaměstnanců v praktické části a vyhodnocením dotazníku se podařilo analyzovat stávající úroveň spokojenosti zaměstnanců. Ze závěrečného shrnutí vyplývá, že míra spokojenosti zaměstnanců je velmi vysoká a až na drobné nedostatky není potřeba nějak radikálně měnit systém motivace, odměňování a péče o zaměstnance. I přesto byly v závěrečné části práce vypíchnuty menší nedostatky a navrhnutá doporučení, která by je pomohla eliminovat. Celkově si společnost v oblasti péče o zaměstnance vede výborně, uvědomuje si potřebu zapojení personálního útvaru, přímých nadřízených a samozřejmě i nejvyššího vedení. Firma má zdravou firemní kulturu, která je znakem úspěšných společností a může společnost ochránit před úpadkem. Vynaložené úsilí se společnosti vrací v podobě nízké fluktuace, skvělých pracovních výkonů, loajalítě, angažovanosti a vysokého nasazení ze strany zaměstnanců.

Zkušenosti ukazují, že úspěšné organizace, dosahující dostatečně velkého zisku, mají lépe propracované motivační systémy pro své zaměstnance a více pečují o jejich spokojenost. Zpravidla decentralizují rozhodovací procesy, povzbuzují komunikaci se zaměstnanci a respektují jejich názory. Má se za to, že zaměstnanci, kteří se přiměřeně podílejí na zisku podniku, budou lépe realizovat podnikové cíle a přispějí tak více k dlouhodobému růstu společnosti (Janeček, 2010). Společnost, ve které tato práce analyzovala stav spokojenosti zaměstnanců, si vede ekonomicky velmi dobře. Je lídrem trhu ve svém segmentu a je velice úspěšná, co se týká výroby i zisků. Její situace na trhu je velmi stabilní a dařilo se jí i v době ekonomické krize, která před pár lety světovou ekonomiku postihla. Takto trvalého, stabilního a velmi kvalitního výkonu by společnost nemohla dosahovat, kdyby neměla angažované a spokojené zaměstnance.

Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: *Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 9788024714073.
- BERKA, Jaroslav, Jiří KLEIBL a František PETERMANN (eds.). *Personální management*. 18. aktualizace. Praha: Raabe, 2005. ISBN 8086307050.
- BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
- D'AMBROSOVÁ, Hana, et al. *Abeceda personalisty 2008: Práce, mzdy, pojištění*. 2. vyd. Olomouc: ANAG, 2008. ISBN 978-80-7263-441-5.
- Delegování úkolů: Rady pro manažery* [online]. [cit. 2016-12-02]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/management/rady-pro-manazery/n:16574/Delegovani-ukolu>.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- HAGEMANN, Gisela. *The motivation manual*. 1st ed. London, UK: Gower Publishing Ltd, 1992. ISBN 0566072955.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
- HOVORKOVÁ, Kateřina, *Co pomáhá firmě k úspěchu? Rozmanitost pracovního kolektivu* [online]. [cit. 2017-03-27]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/smiseny-pracovni-kolektiv-pracuje-lepe-fcl-/podnikani.aspx?c=A120515_1778109_podnikani_bab.
- CHAPMAN, Gary D. a Paul E. WHITE. *The 5 languages of appreciation in the workplace: empowering organizations by encouraging people*. Rev. and updated. Chicago: Northfield Pub, 2012. ISBN 9780802461766.
- INTERNÍ MATERIÁLY SPOLEČNOSTI XY - dostupné z firemního intranetu

- JANEČEK, V., & HYNEK, J. (2010). *Motivační systém jako faktor zvyšování efektivnosti podniku*. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/195467545?accountid=17116>.
- KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: *Základy moderní personalistiky*. 5. rozšíř. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 9788072612888.
- LOMBARDO, Michael M. a Robert W. EICHINGER. *For your improvement: A guide for development and coaching*. 4th ed. Minneapolis, MN: Lominger Ltd, 2004. ISBN 0974589233.
- MAJÍČKOVÁ, Barbora. *Spokojený zaměstnanec je schopný podávat lepší výkony, je loajálnější, kreativnější a vnímá společnost jako tým, který směřuje ke stejnému cíli*. [online]. [cit. 2016-12-02]. Dostupné z: <http://www.sladovani-kunovice.cz/spokojeny-zamestnanec-je-schopny-podavat-lepsi-vykony-je-loajalnejsi-kreativni-a-vnima-spolecnost-jako-tym-ktery-smeruje-ke-stejnemu-cili/>.
- SOBOTKOVÁ, I., REITEROVÁ, E., & HURNÍKOVÁ, K. *Rozdíly mezi otci a matkami v pohledu na fungování rodiny, v životní spokojenosti a rovnováze mezi prací a rodinou*. *Ceskoslovenska Psychologie*, 55(2), (2011). Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/867803342?accountid=17116>.
- STÝBLO, Jiří. *Jak vybírat spolupracovníky*. Ostrava: Montanex, 1994. ISBN 8085780062.
- TOMAN, Ivo. *Motivace zvenčí je jako smrad...za pár hodin se vyvětrá*. 2. vydání. Praha: TAXUS International, 2010. ISBN 858-6-11-22030-6.

Seznam Příloh

Příloha 1 – Dotazníkové šetření (formát PDF)

Příloha 1 – dotazníkové šetření

Průzkum spokojenosti zaměstnanců

Průzkum spokojenosti zaměstnanců

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku. Dotazníkové šetření je prováděno s vědomím vedení společnosti a získané výsledky budou použity ke zjištění úrovně spokojenosti zaměstnanců společnosti. Při zpracování odpovědí bude zachována naprostá anonymita respondentů. Děkuji za Váš čas a přeji hezký den.

Věk zaměstnance

- do 25 let
- 25 - 40 let
- nad 40 let

Délka zaměstnání

- do 1 roku
- 1-5 roky
- více než 5 let

Nejvyšší dosažené vzdělání

- Základní vzdělání
- Střední odborné bez maturity nebo vyučen
- Úplně střední odborné vzdělání s maturitou
- Vysší odborné vzdělání
- Vysokoškolské vzdělání

<https://www.surveyo.com/survey/d/MTT3P0R5G3W3L4D7M?preview=11.5.2017.23.04.39>

Průzkum spokojenosti zaměstnanců

Pohlaví zaměstnance

- Muž
- Žena

Na pracovišti panuje přátelská atmosféra.

- Rozhodně souhlasím
- Spíše souhlasím
- Nevím
- Spíše nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

Vedoucí dbá na můj pracovní pohodlí.

- Rozhodně souhlasím
- Spíše souhlasím
- Nevím

<https://www.surveyo.com/survey/d/MTT3P0R5G3W3L4D7M?preview=11.5.2017.23.04.39>

Vedoucí si stojí za svým sloven a plní své závazky.

Rozhodně souhlasím
 Spíše souhlasím
 Nevím
 Spíše nesouhlasím
 Rozhodně nesouhlasím

Rozhodně souhlasím
 Spíše souhlasím
 Nevím
 Spíše nesouhlasím
 Rozhodně nesouhlasím

Plnění cílů a následné hodnocení pracovního výkonu za uplynulý rok mě motivuje k podávání lepších výkonů.

Rozhodně souhlasím
 Spíše souhlasím
 Nevím
 Spíše nesouhlasím
 Rozhodně nesouhlasím

Vedoucí má potřebnou odbornost a manažerské schopnosti k vedení podřízených.

Rozhodně souhlasím
 Spíše souhlasím
 Nevím
 Spíše nesouhlasím
 Rozhodně nesouhlasím

Mé pracovní úkoly jsou rozmanité, smysluplné a správně definované.

Rozhodně souhlasím
 Spíše souhlasím
 Nevím
 Spíše nesouhlasím
 Rozhodně nesouhlasím

Náplň mé práce mě nadměrně nestresuje a pracovní nároky jsou přiměřené.

Na pracovišti jsou vyhovující pracovní podmínky.

- Rozhodně souhlasím
- Spíše souhlasím
- Nevím
- Spíše nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

Pracoviště je bezpečné (dostatečné osvětlení, akceptovatelná míra hluku, potřebné technické vybavení).

- Rozhodně souhlasím
- Spíše souhlasím
- Nevím
- Spíše nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

Je snaha odstraňovat překážky, které mi brání v efektivním výkonu práce.

- Rozhodně souhlasím
- Spíše souhlasím
- Nevím
- Spíše nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

Nabízené zaměstnanecké výhody odpovídají mým potřebám.

- Rozhodně souhlasím
- Spíše souhlasím
- Nevím
- Spíše nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

Jaké další zaměstnanecké výhody byste uvítali?

Zbývá 1500 znaků

Jsem spravedlivě ohodnocen za odvedenou práci.

- Rozhodně souhlasím
- Spíše souhlasím
- Nevím
- Spíše nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

Zaměstnavatel dbá na vyváženost mého pracovního a soukromého života (worklife balance).

- Rozhodně souhlasím
- Spíše souhlasím
- Nevím
- Spíše nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

Jak by mohl zaměstnavatel ještě více přispět ke zlepšení sladění soukromého a pracovního života?

□

Zbývá 1569 znaků

Můj vedoucí mě chválí za dobře odvedenou práci.

- Rozhodně souhlasím
- Spíše souhlasím
- Nevím
- Spíše nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

Při plnění čtů a úkolů mám dostatek prostoru se samostatně rozhodovat.

- Rozhodně souhlasím
- Spíše souhlasím
- Nevím
- Spíše nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

Dostávám zpětnou vazbu, která mi pomáhá zlepšit pracovní výkon.

- Rozhodně souhlasím
- Spíše souhlasím
- Nevím
- Spíše nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

Mám dostatek příležitosti k rozvoji, kariéřnímu postupu a využívání svého talentu.

- Rozhodně souhlasím
- Spíše souhlasím
- Nevím
- Spíše nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

Možnosti vzdělávání a získání dalších dovedností, potřebné k výkonu práce.

diskutují s mým vedoucím.

- Rozhodně souhlasím
- Spíše souhlasím
- Nevím
- Spíše nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

Ztotožňuji se s dlouhodobými cíli a vizí společnosti, ve které pracuji.

- Rozhodně souhlasím
- Spíše souhlasím
- Nevím
- Spíše nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

Sým blízkým nebo známým bych zaměstnání v mé společnosti s potěšením doporučil.

- Rozhodně souhlasím
- Spíše souhlasím
- Nevím
- Spíše nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

Málokdy uvážuji o tom, že bych si hledal práci jinde.

- Rozhodně souhlasím
- Spíše souhlasím
- Nevím
- Spíše nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

Rád se hlásím ke skutečnosti, že pracuji pro společnost XY.

- Rozhodně souhlasím
- Spíše souhlasím
- Nevím
- Spíše nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

V naší společnosti jsou dodržovány etické zásady.

- Rozhodně souhlasím
- Spíše souhlasím
- Nevím
- Spíše nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

Zaměstnanci mohou bez obav sdělovat své názory a náměty.

Přízrakům společenosti zaměstnanců

- Rozhodně souhlasím
- Spíše souhlasím
- Nevím
- Spíše nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

Se zaměstnanci se jedná spravedlivě bez ohledu na jejich funkci, pohlaví, věk nebo rasu.

- Rozhodně souhlasím
- Spíše souhlasím
- Nevím
- Spíše nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

Věřím, že výsledky tohoto dotazníkového šetření přinesou pozitivní změny.

- Rozhodně souhlasím
- Spíše souhlasím
- Nevím
- Spíše nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

ODESLAT DOTAZNÍK 

<https://www.survio.com/survey/d/MFT3P0R3C3W3L4D7M/> [verze: w=10.5.2017 23:04:39]