

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLOMOUC
Ústav společenských věd

Vladislava Tatarová

Spokojenost zaměstnanců v organizaci

Renault auto Kubíček s.r.o.

Satisfaction Of Employees In Organization

Renault auto Kubíček s.r.o.

Bakalářská práce

Vedoucí práce: Mgr. Ivana Olecká

Olomouc 2010

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně, a uvedla jsem veškerou použitou literaturu a další zdroje použitých informací.

V Šumperku dne 15. dubna 2010

.....

podpis

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní Ivaně Rozmanové, personální pracovníci, která mi poskytla svůj čas a důležité informace o společnosti v rámci osobních konzultací, a také vedení společnosti, které mi dalo prostor pro realizaci bakalářské práce a dalo souhlas se zveřejněním zjištěných údajů, které jsou použity, třetí straně.

Dále patří mé poděkování Mgr. Ivaně Olecké za odborné rady a cenné připomínky, kterými přispěla k vypracování této práce.

OBSAH

Obsah.....	4
Úvod.....	6
TEORETICKÁ ČÁST.....	7
1 Pracovní prostředí.....	8
2 Motivace	11
2.1 Typy motivace.....	12
2.2 Konflikty na pracovišti.....	13
3 Hodnocení a odměňování pracovníků.....	14
3.1 Hodnocení	14
3.2 Odměňování.....	15
4 Péče o pracovníky.....	17
4.1 Pracovní doba a pracovní režim.....	18
4.2 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.....	19
4.3 Personální rozvoj zaměstnanců.....	19
4.4 Služby poskytované pracovníkům na pracovišti.....	21
4.5 Ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám.....	22
5 Úloha personálního oddělení v podniku.....	23
PRAKTICKÁ ČÁST.....	25
6 Charakteristika společnosti Renault auto Kubíček s.r.o.....	26
6.1 Hlavní činnost.....	27
6.2 Cíle a strategie společnosti.....	28
7 Pracovní prostředí.....	29
8 Motivace, hodnocení a odměňování zaměstnanců.....	31
9 Péče o pracovníky.....	32
10 Personální oddělení.....	34
11 Budování image firmy.....	35
12 Dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců společnosti.....	37
12.1 Cíle, hypotézy a operacionalizace průzkumu.....	37
12.2 Způsob realizace průzkumu.....	38
12.3 Charakteristika pracovníků.....	39

<u>12.4 Vyhodnocení průzkumu spokojenosti pracovníků.....</u>	<u>40</u>
<u>12.4.1 Pracovní prostředí.....</u>	<u>40</u>
<u>12.4.2 Motivace a vedení.....</u>	<u>41</u>
<u>12.4.3 Hodnocení a odměňování.....</u>	<u>43</u>
<u>12.4.4 Péče o pracovníky.....</u>	<u>43</u>
<u>12.4.5 Společnost.....</u>	<u>46</u>
<u>13 Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření.....</u>	<u>48</u>
<u>14 Doporučení pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců.....</u>	<u>50</u>
<u>Závěr.....</u>	<u>55</u>
<u>Anotace.....</u>	<u>56</u>
<u>Přílohy.....</u>	<u>62</u>

Úvod

Jak vypovídá již název této bakalářské práce, jejím předmětem je analýza spokojenosti zaměstnanců. Za tímto účelem jsem si vybrala firmu Renault auto Kubíček s.r.o. v Šumperku, a to z důvodu mého tříletého působení ve firmě v rámci odborné praxe.

Firma se zabývá prodejem motorových vozidel a příslušenství, dále také opravami a servisními pracemi motorových vozidel a karosérií Renault a Dacia. Její působnost zasahuje do celého šumperského okresu, Jesenicka a také Olomoucka.

V teoretické části se budu zabývat zejména vymezením hlavních pojmů a faktorů spokojenosti zaměstnanců, a jak na ně působí. Výzkumným šetřením se poté následně pokusím ověřit spokojenost pracovníků společnosti se stávajícími pracovními podmínkami. Tento dotazník bude hlavní náplní praktické části a v závěru práce následně uvedu zjištěné skutečnosti a předložím několik případných návrhů ke zlepšení současného stavu spokojenosti zaměstnanců.

Cílem mé bakalářské práce je provést šetření aktuálního stavu spokojenosti zaměstnanců v této společnosti a to prostřednictvím dotazníkového šetření. Na základě zjištěných informací budu moci provést analýzu spokojenosti ve firmě a v případě nedostatků navrhnout doporučení a opatření pro zlepšení tohoto stavu. Zároveň bych velmi ocenila, kdyby moje bakalářská práce byla vedením společnosti akceptována a využita pro neustálé zvyšování spokojenosti jejích zaměstnanců v následujících obdobích.

V současné době je spokojenost zaměstnanců velmi diskutované téma, protože výkon každého pracovníka je závislý na mnoha faktorech, především na jeho pracovní spokojenosti. Každá společnost by proto měla mít o tuto oblast podstatný zájem, a všemi možnými prostředky ke spokojenosti svých zaměstnanců přispět. Řízení podniku by se mělo především zaměřit na zvyšování produktivity práce, zlepšování využití pracovních sil a rozvoj pracovních schopností pracovníků. Pokud jsou všechny tyto faktory na dobré úrovni a zaměstnanci se cítí ve společnosti spokojeni, pro firmu je to velice významné plus. Směřuje tím nejen ke zvyšování konkurenceschopnosti a prosperitě, ale samozřejmě spokojenost jejích zaměstnanců přispívá k dobrému jménu a image.

TEORETICKÁ ČÁST

1 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

Prostředí, ve kterém zaměstnanec vykonává své pracovní činnosti, ho významně ovlivňuje, ať už pozitivně, a tím k lepším pracovním výkonům a pracovní pohodě, tak také negativně, a to může vyvolat nespokojenost nebo až odpor k práci. Zásadně také ovlivňuje jeho vztah k zaměstnavateli.

Definice pracovního prostředí podle autorky knihy *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*, Dvořákové, říká, že „pracovní prostředí tvoří souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti (stroje a zařízení, manipulační prostředky, osobní ochranné prostředky, ostatní vybavení pracovišť, suroviny a materiál, stavební řešení), které v souvislosti s dalšími podmínkami (technologií, organizací práce, společenskými podmínkami práce) vytvářejí faktory – fyzikální, chemické, biologické, sociální a kulturní, působící na pracovníka v průběhu pracovního procesu. Je určováno technologickými postupy a technickým vybavením, prostorem, v němž pracovní proces probíhá, hygienickým vybavením i estetickým řešením pracoviště.“¹

Prostředí, ve kterém se pracovníci pohybují, hlavně jeho skladba a úroveň, na ně působí v mnoha oblastech. Ovlivňuje jejich pracovní podmínky, pracovní výkony a výsledky, náladu na pracovišti, ale i zdravotní stav. Pokud je zaměstnanec se svým pracovním prostředím spíše nespokojen, odráží se to i na jeho výsledcích, nadšení pro práci, může k ní vyvolat až dokonce i odpor a odráží se i v jeho vztahu k zaměstnavateli²

Velkou měrou na zaměstnance působí také prostorové uspořádání pracoviště, zejména to, zda mají na vykonávání práce dobré podmínky, dostatečný prostor, prostředky a také pohodlí. Proto je nutné na toto uspořádání dbát zvýšené pozornosti a zaměstnavatel by měl svým zaměstnancům zajistit zejména:³

- a) Vhodnou pracovní polohu – pracovník by se měl při výkonu svých pracovních povinností cítit pohodlně, měl by střídat pracovní polohy, neměl by být pouze jednostranně zatížen a hlavně mu z tohoto nesmí hrozit žádné zdravotní komplikace.

¹ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol, *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*, s. 88

² Srov. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 353

³ Srov. KOUBEK, J., *ABC praktické personalistiky*, s. 103-104

- b) Optimální zorné podmínky – tyto by měly být zajištěny zejména pro práci, kde je pro její výkon vyžadována zraková náročnost, ale i na běžných pracovištích by mělo být zajištěno optimální osvětlení, které je lidskému zraku příjemné a příliš neoslňuje.
- c) Vhodná výška pracovní plochy – ta úzce souvisí se správnou pracovní polohou. Jelikož je každý pracovník jinak vysoký, měla by mít jeho pracovní plocha možnost nastavení výšky, v dnešní době jsou již samozřejmostí například kancelářská křesla s možností nastavení výšky, opěry apod.
- d) Optimální pohybové prostory pro práci rukou – pracovník by měl mít dostatečně velký prostor na svou práci, to samozřejmě závisí na druhu vykonávané práce, ale své pracoviště by měl mít uspořádané tak, aby měl nablízku všechny pracovní pomůcky, které potřebuje.

Dále je také potřeba vytvořit dobré fyzikální podmínky práce, mezi které patří⁴:

- a) Pracovní ovzduší – jedná se zejména o teplotu, vlhkost a čistotu vzduchu, kdy každé pracovní prostředí by mělo mít přísun čerstvého vzduchu, a teplota by se měla lišit podle druhu pracoviště a vykonávané práce, ale pro pracovníky by měla být příjemná.
- b) Hluk – je nepříjemný element, který je většinou nežádáný a je vyvolán například činností strojů a negativně působí na lidské zdraví. V pracovním prostředí, ve kterém je přítomnost takových strojů nezbytné, by měli být pracovníci proti nepříjemnému hluku chráněni podle zákoníku práce.
- c) Barevná úprava pracoviště – různé barvy mají různé psychologické vlivy na osobnost člověka, proto by mělo být pracoviště laděno do příjemných barev, které pracovníky nebude negativně ovlivňovat a které opět úzce souvisí s druhem vykonávané práce.

Dalším důležitým faktorem, který přispívá k dobrému pracovnímu prostředí a dobré náladě na pracovišti, je buď samostatná práce, nebo práce v kolektivu. Každá práce vyžaduje jiné podmínky, a také každému pracovníkovi se pracuje lépe za jiných podmínek. Pokud je tedy nutné, aby byl pracovník součástí týmu, je nezbytné, aby si lidé v tomto týmu takřikajíc sedli, byli schopni spolu nekonfliktně spolupracovat

⁴ Srov. KOUBEK, J., *ABC praktické personalistiky*, s. 103-104

a tvořit si tak vzájemně příjemné pracovní prostředí a dobrou atmosféru na pracovišti.
Tento faktor patří k sociálně psychologickým podmínkám práce.

2 MOTIVACE

Je obecně známou skutečností, že motivování je klíčem k úspěchu. Pouze dobře namotivovaní pracovníci, s jasně stanovenými cíly a snahou jich dosáhnout, odvádí výbornou a efektivní práci, která se následně pozitivně odráží jak na samotných zaměstnancích, tak i zaměstnavateli, protože každý zaměstnavatel chce, aby jeho pracovníci vykonávali svou práci dobře. Proto tito musí umět správně usměrnit jejich chování a jednání pro dosažení předem stanovených cílů společnosti.

Existuje mnoho způsobů, jak motivačního úspěchu dosáhnout. Záleží zejména na zaměstnavateli, či přímých nadřízených, jak hluboko jsou schopni, nebo vůbec chtějí, poznat potřeby každého zaměstnance. Právě tímto začíná samotný proces motivace. Další postup je následující: „tyto potřeby pak vytvářejí přání dosáhnout něčeho nebo něco získat. Poté jsou stanoveny cíle, o nichž se věří, že uspokojí tyto potřeby a přání, a volí se cesty nebo způsoby chování, od nichž se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů. Jestliže je určitého cíle dosaženo, potřeba je uspokojena a je pravděpodobné, že chování, které vedlo k cíli, se napříště zopakuje v případě, že se objeví obdobná potřeba.“⁵

Dobře motivovat své pracovníky je samozřejmě úkolem manažerů a jejich vedoucích pracovníků. Tito často v praxi používají motivaci metodou „rybáře“, kdy do potencionální návnady schovají háček, a hodí udici do řeky. Pracovník následně může dělat i věci, či rozhodnutí, které vůbec nechtěl, jen aby dosáhl vytoužené odměny ve formě návnady.⁶

⁵ . STÝBLO, J., *Personální řízení v malých a středních podnicích*, s. 120-121

⁶ Srov. Tamtéž

2.1 Typy motivace

Každý pracovník je jiná a originální osobnost s jinými představami o efektivní motivaci. Autoři Daigeler a Armstrong ve svých publikacích uvádí dva druhy motivací. Těmi jsou následující.

Vnitřní motivace (nazývaná také intrinsická) znamená motivace, kterou si lidé utváří sami v sobě. Jedná se například o osobní cíle pracovníka, potřebu být užitečný, uznáný, nebo dosáhnout určitých výkonů.⁷ Je proto důležité, aby měl pracovník jasné stanovené ambice a také to, čeho chce či musí dosáhnout. S tímto mu ve velké míře může pomoci zaměstnavatel. Ten určí různá měřitelná kritéria, které budou mít vypovídací schopnost o tom, zda bylo vytyčeného cíle dosaženo či nikoliv. Jedná se například o množství vyrobených či prodaných výrobků, kvalitu a rychlost práce a podobně. Na mnohé z nás také pozitivně působí motivace formou uznání. Jedná se o nejjednodušší formu motivace, kdy stačí, když nadřízený svého podřízeného například pochválí souslovím „dobrá práce“, „skvěle“, „výborně“ za odvedenou práci. Každý pracovník chce mít určitě pocit, že je ve svém zaměstnání úspěšný.

Vnější motivaci (nazývanou také extrinsická) rozumíme podněty, které jsou pracovníkům dávány zvenčí. Tvoří ji odměny, jako zvýšení platu, lepší pracovní postavení nebo podmínky. Tato motivace většinou však není trvalého charakteru, funguje jen v případě neustále dodávaných podnětů.⁸ Mezi odměny nemusí patřit jen peněžité ohodnocení, jedná se také například o služební výhody, kdy zaměstnanec dostane k dispozici služební auto, počítač nebo telefon. Tyto prostředky mu práci určitě zpříjemní a tím pádem ji bude vykonávat raději a efektivněji.

Jelikož většinu života trávíme prací, je také velice důležité, aby pracovníka vykonávaná práce bavila sama o sobě. Potom je motivování daleko snadnější a efektivnější.

⁷ Srov. DAIGELER, T., *Vedení lidí v kostce*, s. 64 ; ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 221

⁸ Srov. Tamtéž

2.2 Konflikty na pracovišti

Slovník pojmů uvádí přesnou definici konfliktu, jako „střetu dvou a více souběžně působících faktorů, např. cílů, zájmů, a to uvnitř jedince, ve vztahu já – druhý, já – druzí, případně kombinovaný konflikt a konflikt ve skupině.“⁹

Střet zájmů mezi spolupracovníky bývá téměř každodenní situací při řešení jak pracovních, tak i mimopracovních problémů. Týká se to především pracovníků, kteří pracují v týmech nebo spolu úzce jakýmkoliv jiným způsobem spolupracují. Spory mohou vzniknout, jak již bylo zmíněno v definici, například při dvou a více rozdílných názorech, pohledech na věc či pracovních postupech. Stává se pravidlem, že díky rozdílným lidským povahám mohou neshody mezi pracovníky vzejít i z velice zanedbatelných a nepodstatných důvodů. Proto, by mezi schopnosti nadřízených či manažerů, mělo patřit tyto konflikty úspěšně řešit. Je mnoho způsobů, jak tyto konflikty odstranit či jim rovnou předejít, záleží zejména na tom, čeho se problém týká. Můžeme se například obrátit problému vyhnout, přistoupit na to, že druhá strana má pravdu, předložit nevyvratitelné argumenty nebo přistoupit na kompromis. Bohužel se často stává, že i tato možná řešení nevedou k zažehnání konfliktu. Proto je nutné jim předcházet, a to zejména důkladnou přípravou na pracovní úkoly.

⁹ DVOŘÁKOVÁ, Z. A KOL., *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*, s. 39

3 HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

3.1 Hodnocení

Hodnocení pracovníků, jejich pracovní výkony a chování je důležité jak pro samotného zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele. Je také úzce spojeno s následným odměňováním pracovníků. Samotné hodnocení, je personální činnost, při které se hodnotitel nejvíce zaměřuje na:

- a) Výsledky práce, zejména na měřitelná kritéria. Jedná se o to, jak pracovník vykonává zadanou práci a plní s ní související úkoly, zda pracuje efektivně, jaké je jeho chování ke spolupracovníkům či zákazníkům a podobně.
- b) Pracovní chování zejména ke svým spolupracovníkům, zákazníkům a popřípadě všem ostatním osobám, se kterými přijde při vykonávání práce do styku.
- c) Dovednosti, znalosti, vlastnosti, schopnosti či zkušenosti pracovníka.

Hodnotitel může být kterákoliv osoba, jako například přímý nadřízený, manažer, nezávislý pozorovatel a podobě. K jeho povinnostem také následně patří zjištěné skutečnosti sdělit buď nadřízeným, nebo již přímo jednotlivým pracovníkům. Toto může provést například formou hodnotícího rozhovoru, při kterém zhodnocené přednosti či nedostatky jednotlivě s pracovníky prodiskutuje. Tímto také mohou nalézt společné řešení k případnému zlepšení pracovních výkonů.

Jak již bylo zmíněno, hodnocení má značné přínosy jak pro zaměstnavatele, tak i pro zaměstnance. Zaměstnavatel může prostřednictvím zhodnocení zaměstnanců, lépe pochopit, jak pracovníci vnímají svou práci a tak i případně lépe využít jejich pracovní kapacitu či změnit nebo naplánovat zlepšení pracovního výkonu a kroky, které k tomu povedou. Zaměstnanec tak získá přehled, jak si stojí v žebříčku mezi ostatními pracovníky, jak ho vnímají jeho přímí nadřízení, také si všimne, že se vůbec někdo zajímá o jeho potřeby, nebo také prostřednictvím hodnotícího rozhovoru vyjádřit své názory.

Spravedlivé hodnocení pracovníků je úkolem manažera či vedoucího a je jednou z nejdůležitějších personálních činností, na kterou navazují ostatní personální činnosti,

jako například odměňování či rozmisťování pracovníků. Pro samotné pracovníky může hodnocení být i správnou či naopak špatnou motivací. Z úkolu ohodnotit svého podřízeného se zpravidla stává nejsložitější a nejtěžší úkol a většina nadřízených ho neprovádí v dostatečné kvalitě. Hodnocení by mělo probíhat objektivně a nezáujatě a také pravidelně. Správným hodnocením pracovníka poznáme jeho silné a slabé stránky, znalosti a dovednosti, jeho přínos pro firmu a můžeme tak dát správné lidi na správná místa. Zpravidla by se mělo hodnocení provádět minimálně jednou do roka.¹⁰

3.2 Odměňování

Ve slovníku pojmů k řízení lidských zdrojů je k nalezení přesná definice odměňování pracovníků. „Odměnou za práci se v širším slova smyslu rozumí hmotná odměna v podobě mzdy za vykonanou práci a zaměstnaneckých výhod i nehmotná odměna, která je zaměřena na potřeby většiny lidí a znamená různou míru jejich seberealizace, uznání, odpovědnosti, vlivu a osobního rozvoje.“¹¹

Vedení firmy si již na počátku volí způsoby, jakým bude své zaměstnance hodnotit. Tyto se liší druhem práce, její časovou i technickou náročností, možnostmi organizace, pracovníkem a jeho zájmy a mnoha dalšími faktory. Způsoby a pravidla odměňování ve společnosti, by měly být uvedeny v oficiálním dokumentu, který se nazývá Mzdový řád, a každý zaměstnanec by s ním měl být seznámen, toto stvrdit svým podpisem a kdykoliv by měl mít možnost do něj nahlédnout.

Je několik způsobů, jak lze nastavit formu odměňování:

- a) mzda hodinová
- b) mzda úkolová
- c) základní mzda + podíl na zisku
- d) mzda+prémie, odměny
- e) dvousložková mzda

Stejně jako u hodnocení pracovníků, by mělo být jejich odměňování spravedlivé, rovné a důsledné. Stává se již téměř pravidlem, že odměna za práci je největší

¹⁰ Srov. KOUBEK, J., *ABC praktické personalistiky*, s. 280-282

¹¹ DVOŘÁKOVÁ, Z. A KOL., *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*, s. 61

motivací. Proto by pracovníci měli být hodnoceni podle toho, jak si jich zaměstnanec či organizace cení a tím by se měla snažit vytvářet pozitivní vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli.

4 PÉČE O PRACOVNÍKY

Pracovníci, jejich schopnosti a dovednosti, jsou to nejcennější, co mohou zaměstnavatelé mít a použít k dosažení firemních úspěchů. Stále více si také tento fakt uvědomují. I to, že je úspěšnost společnosti je závislá na pracovním chování, motivaci, spokojenosti a vztahu k zaměstnavateli, a proto je tedy nutné těmto faktorům věnovat náležitou a důkladnou pozornost. Nesmí však zapomínat především na to, že musí respektovat i zájmy a potřeby svých pracovníků, nejenom jednat ve svůj vlastní prospěch.

Oblast péče o pracovníky spadá většinou pod personální oddělení podniku, v moderní době se již však ve firmách setkáváme s tím, že tyto kompetence jsou často přenechávány manažerům či přímým nadřízeným zaměstnancům.

Zaměstnavatelé mají k dispozici širokou škálu možností, jak se o své zaměstnance náležitě starat. Péči o pracovníky tedy můžeme rozdělit do tří hlavních skupin¹²:

- a) Povinná péče o pracovníky, která je zakotvena v zákonech, předpisech a kolektivních smlouvách. Je tedy dána již v nadpodnikové úrovni.
- b) Smluvní péče o pracovníky daná kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni organizace.
- c) Dobrovolná péče o pracovníky, která je výrazem personální politiky zaměstnavatele, výrazem jeho úsilí o získání konkurenční výhody na trhu práce. Spočívá v poskytování různých zaměstnaneckých výhod, které nejsou vázány na pracovní výkon.

Dále se může péče o pracovníky také členit jako individuální a skupinová. Do individuální péče spadají služby, které jsou spojeny s nepříjemnými životními situacemi pracovníků. Nejčastěji se tak jedná o zdravotní stav jak pracovníka, tak jeho rodiny, úmrtí blízké osoby, rodinné problémy či osobní problémy zaměstnance na

¹² KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 343

pracovišti. Na poskytování tohoto druhu péče o pracovníky se neváže žádný předpis či zákon, tak je zcela na zaměstnavateli, jak k těmto oblastem přistoupí.

Skupinové služby se zaměřují zejména na společenské či sportovní aktivity, kluby pro personál nebo pomoc dobročinným organizacím. Účelem tohoto je zejména stmelit pracovní kolektiv, k čemu může zaměstnavatel uspořádat tzv. teambuildingové akce, které mají za účel zlepšit týmový výkon a spolupráci mezi zaměstnanci firmy. Teambuilding je ideální nástroj k zlepšení vztahů na pracovišti, uvědomění si rolí v týmu a zefektivnění komunikace a celého pracovního procesu.¹³:

Zaměstnavatelé by se měli snažit poskytnout svým pracovníkům péči v nejširším spektru, proto tedy v nejobecnějším pojetí péče o pracovníky zahrnuje:

- a) pracovní doba a pracovní režim,
- b) pracovní prostředí,
- c) bezpečnost práce a ochrana zdraví,
- d) personální rozvoj pracovníků,
- e) služby poskytované pracovníkům na pracovišti a
- f) ostatní služby ¹⁴

4.1 Pracovní doba a pracovní režim

Lidé tráví značnou část svého života prací nebo přímo v zaměstnání. Proto je délka jejich pracovní doby a pracovní režim, který musí na pracovišti dodržovat, pro ně velmi důležitá. Pracovní doba je dobou, po kterou zaměstnanec vykonává pro svého zaměstnavatele pracovní činnost a za kterou dostane odměnu. Detailně je upravena v zákoníku práce. Ten stanovuje maximální týdenní délku pracovní doby, což je 40 hodin, bez práce přesčas. Dále také uvádí, že maximální délka pracovní doby v jedné směně nesmí překročit 12 hodin, což se v mnoha případech porušuje, povinné přestávky, kdy nejdéle po čtyřech a půl hodinách nepřetržité práce je zaměstnavatel povinen poskytnout zaměstnanci přestávku na nejméně 30 min. Dále je v něm také zakotven nárok zaměstnanců na dovolenou, placenou i neplacenou.¹⁵

¹³ Srov. ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů, s. 686

¹⁴ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*, s. 69

¹⁵ Srov. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*, s. 85

4.2 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Zvýšenou pozornost pak musí zaměstnavatel věnovat obzvláště bezpečnosti práce a ochraně zdraví svých pracovníků. Pojem bezpečnost práce „označuje stav, který zajišťuje zaměstnanci ochranu před poškozením zdraví. Základní povinnosti zaměstnavatele, práva a povinnosti zaměstnanců, kontrola odborových orgánů i účast zaměstnanců na řešení otázek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci jsou zakotveny v zákoníku práce.“¹⁶

Zaměstnavatel má povinnost provádět mnohá opatření, která povedou k odstranění příčin ohrožení života a zdraví svých pracovníků, a musí pro ně vytvořit bezpečné pracovní podmínky. Mezi ně také patří, že zaměstnavatel musí na své náklady poskytnout pracovníkům ochranné pomůcky, oděv či obuv, pokud to druh vykonávané práce vyžaduje. Preventivně by pracovníkům také měl poskytovat různé hygienické a desinfekční prostředky. Další zásadou je zabránění vzniku pracovních úrazů a nemocí z povolání. Zaměstnavatel má také povinnost pracovníka při nástupu do pracovního poměru, a pak následovně pravidelně, proškolenat o bezpečnosti práce a seznámit ho s jeho povinnostmi v této oblasti. Při nedodržení bezpečnostních zásad tak hrozí postih jak zaměstnavateli, tak případně i zaměstnancům.

Mezi povinnostmi, které musí dodržovat v rámci bezpečnosti a ochrany zdraví při práci také zaměstnanci, patří:¹⁷

- a) Řídit se bezpečnostními a vnitropodnikovými předpisy
- b) Dbát na bezpečnost vlastní i dalších osob
- c) Procházet lékařskými prohlídkami a povinnými školeními, aj.

4.3 Personální rozvoj zaměstnanců

Vzdělání a rozvoj zaměstnanců by mělo být pro každou firmu a zaměstnavatele prioritou a zároveň povinností. Tato získaná kvalifikace by se

¹⁶ DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol, *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*, s. 6

¹⁷ Srov. STÝBLO, J., *Personální řízení v malých a středních podnicích*, s. 120-121

poté měla odrážet zejména v pracovních výsledcích. Má to i mnoho dalších výhod pro podnik, kdy péče o zaměstnance v tomto směru vytváří dobré jméno a image podniku, zlepšuje vzájemné vztahy mezi vedoucími a vedenými, zlepšuje komunikaci a mnohé další. Zaměstnanci svým rozvojem také zvyšují míru svého uspokojení z práce a uznání, napomáhá jim lépe zvládnout klíčové rozhodovací situace či konflikty v práci a zvyšují se tím i jejich šance pro budoucí uplatnění.

Zaměstnavatelé většinou nástroje pro rozvoj a růst svých zaměstnanců hradí sami. „Prostředky vkládané do vzdělávání zaměstnanců v nejrůznější podobě – odborná příprava, zvyšování kvalifikace, rekvalifikace, manažerská příprava apod. – se v progresivních podnicích považují za investice. Nejsou tedy pouhými náklady, které zatěžují firemní hospodaření a které je třeba v případě hledání úspor v první řadě a bez výčitek škrtnout.“¹⁸

Na proces vzdělávání a další profesní rozvoj svých zaměstnanců mohou firmy čerpat i dotace z EU, a to konkrétně z Evropského sociálního fondu.

Při realizaci osobního rozvoje zaměstnanců by organizace měla postupovat v určitých krocích, kdy mezi první z nich patří zjištění stávající kvalifikace zaměstnanců. Ze zjištěných nedostatků se vytvoří plán a harmonogram vzdělávání a rozvoje, a zejména se vytýčí hlavní oblasti, kterých se tento bude týkat. Po průběhu vzdělávání by se měla zhodnotit účinnost a úspěšnost a případně plán pozměnit.

K dispozici je mají zaměstnavatelé mnoho forem, jak přispět k osobnímu rozvoji svých zaměstnanců. Jednu z nich lze použít již při zadávání pracovních úkolů. Když zaměstnanec bude muset plnit i nové pracovní povinnosti, rozšíří se mu jeho praktické dovednosti a zkušenosti, a tím se učí. Toto se nazývá také jako tzv. on the job training. Mezi další způsoby patří například asistování, kdy podřízený pracovník většinou spolupracuje s osobou nadřízenou.

Vzdělávání zaměstnanců může podnik pojmout formou účasti na různých vzdělávacích akcích, školeních nebo seminářích. Další možností je sebevzdělávání zaměstnanců, kdy je rozvoj založen na jeho vlastním úsilí. I v tomto případě ale může asistovat například školitel. Tato teoretická forma

¹⁸ STÝBLO, J., *Personální řízení v malých a středních podnicích*, s. 81

dává hlavně základ pro další praktické vzdělávání a následným užitím při výkonu pracovních povinností.¹⁹

4.4 Služby poskytované pracovníkům na pracovišti

Ve velké většině organizací je dnes již téměř samozřejmostí, že zaměstnanci mají zajištěno stravování na pracovišti, nebo alespoň možnost občerstvení. Kvalita toho právě velice ovlivňuje pracovníkův výkon, proto by sám zaměstnavatel měl možnost stravování pracovníků na pracovišti nebo v organizaci brát spíše jako svou povinnost. Lze ho zajistit rovnou několika způsoby – například v jídelně, ať už vlastní či cizí, v kantýně či bufetu, ve veřejné restauraci apod. Na stravování zaměstnavatel obvykle přispívá nebo ho může rovnou celé hradit. Další alternativou je přispívání ve formě stravenek.

Mezi další oblast, ve které by mělo být o zaměstnance dostatečně dobře postaráno, jsou zařízení sloužící osobní hygieně, oddechu a ukládání osobních věcí. Jedná se o umývárny, záchody, šatny, odpočívárny, parkoviště a mnohá další místa ve firmě. Úkol zaměstnavatele poskytnout svým podřízeným tyto služby je zakotvena již v zákoně a musí odpovídat určitým normám. Dále je jen otázkou ochoty zaměstnavatele jak tyto služby sloužící pro spokojenost zaměstnanců rozšíří a zkvalitní.

Bezpečnost a ochrana zdraví zaměstnanců při práci. Tato problematika je také zakotvena již v zákonech a předpisech a klade se na ni stále větší důraz. Zaměstnavatel má opět povinnost zajistit pracovníkům bezpečnost s ohledem na rizika možného ohrožení jejich života a zdraví, která se týkají výkonu práce. Vztahuje na všechny osoby, které se s jeho vědomím zdržují na jeho pracovištích. Záleží však na povaze práce, zda li pracovníci mají za povinnost používat ochranné pomůcky. V případech, kdy je toto nutné jim musí poskytovat pracovní oděvy a ochranné pomůcky a dodržovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Jedná se zde i o prostředky požární ochrany. Veškeré náklady na tyto prostředky a opatření jsou hrazeny také samotným

¹⁹ Srov. STÝBLO, J., *Personální řízení v malých a středních podnicích*, s. 80-86

zaměstnavatelem, nesmí v žádném případě tuto povinnost jakýmkoliv způsobem převést na zaměstnance.

Mezi další možnosti, jak může zaměstnavatel zvýšit spokojenost svých pracovníků, patří zajišťování dopravy do zaměstnání. Tato služba se týká především velkých firem, kdy by ji měl zaměstnavatel zajišťovat, obzvláště pak pokud je v okolí firmy problém se získáváním pracovníků, a to z důvodu nedostatečné infrastruktury, apod. S tímto se však ve firmách nesetkáváme často, proto je také na zaměstnavateli, zda bude svým zaměstnancům alespoň na dopravu do práce přispívat, nebo to nechá individuálně záležitostí každého zaměstnance.

4.5 *Ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám*

Jedná se o dobrovolné poskytování tzv. sociálních služeb svým zaměstnancům. Mezi tyto služby patří například kvalifikace zaměstnanců, která by se měla neustále zvyšovat tím, že zaměstnavatel bude zajišťovat či pořádat různá školení, vzdělávací programy apod. Dále sem patří poradenské služby, ať už ohledně pracovních, či mimopracovních záležitostech, ve větších firmách se můžeme setkat i s podnikovým psychologem. Patří sem i možnost zajišťování či příspěvku na služby spojené s využíváním volného času, jako jsou například rekreace, sport či kultura.²⁰

²⁰ Srov. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 359-360

5 ÚLOHA PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ V PODNIKU

V každém podniku má personální oddělení, nebo alespoň personální pracovník, nezastupitelnou a velice důležitou úlohu. „Personální útvar je pracoviště specializované na řízení lidských zdrojů. Zajišťuje odbornou, tj. koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým pracovníkům.“²¹

Všechny záležitosti týkající se práce a pracovníků by měly být soustředěny v jednom útvaru. Proto se personální oddělení v organizaci zabývá několika specifickými úkoly²²:

- a) Personálním plánováním -plánování lidských zdrojů, plánováním pracovníků, které slouží k realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou.
- b) Získáváním, výběrem a rozmisťováním pracovníků, kdy je možnost zaměstnance na nové pozice získávat z úřadu práce, z vlastních řad nebo z volných pracovních sil, které projeví o dané místo zájem,
- c) Ukončováním pracovního poměru se zaměstnanci a všech náležitých administrativních činností s tímto spojených.
- d) Vzdělávání a rozvoj pracovníků, což znamená zajišťování různých forem rozšiřování jejich znalostí a dovedností.
- e) Hodnocením a odměňováním pracovníků, na kterém často spolupracuje hlavně přímý nadřízený daných pracovníků a personální pracovník získané informace pouze zpracuje a zajistí všechny formality odměňování pracovníků.
- f) Vztahy s a mezi pracovníky, které by měly být především dobré, pro usnadnění a zpříjemnění práce.

²¹ KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů, s. 32

²²Srov. *Personální práce a její úloha v organizaci*, <http://is.vsfs.cz/el/6410/zima2006/BK_RLZ/RLZ-komb.-1..ppt?fakulta=6410;obdobi=14;kod=BK_RLZ>.

g) Bezpečností a ochranou zdraví při práci. V tomto případě personální oddělení či pracovník zajišťuje zejména dodávku a rozmístěných prostředků těchto prostředků.

h) Péči o pracovníky v mnoha různých směrech.

Členění personálního útvaru záleží v první řadě na velikosti společnosti, kde se nachází a také na množství vykonávaných personálních činností. Velké organizace mají zpravidla i velké personální útvary s četným personálním obsazením a specialisty pro každou oblast. Především jsou to specialisté na vzdělávání, odměňování, získávání a rozmisťování pracovníků. V menších podnicích však není takové množství personalistů za potřebí, měl by však ve firmě být alespoň jeden personalista, který bude personální činnosti vykonávat. Naproti tomu v malých podnicích mnohdy personální útvar není zaveden vůbec, proto tyto činnosti zajišťuje většinou majitel nebo nejvyšší vedoucí pracovník.²³

²³ Srov. KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů, s. 32-33

PRAKTICKÁ ČÁST

6 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI RENAULT AUTO KUBÍČEK S.R.O.

Společnost Auto Kubíček byla založena dne 21. listopadu 2001, a jako společnost s ručením omezeným byla zapsána do obchodního rejstříku Krajského soudu v Ostravě.

Identifikační údaje²⁴:

Obchodní jméno:	Auto Kubíček s.r.o.
Sídlo:	Šumperk, Zábřežská 2898/74a, 787 01
Provozovna Olomouc:	Olomouc, Holická 24, 779 00
Právní forma:	společnost s ručením omezeným, právnícká osoba
Základní jmění:	8 200 000,-
IČ:	25895443
DIČ:	CZ 25895443
Bankovní spojení:	KB a.s., pobočka Šumperk
Statutární orgán:	Vladislav Kubíček – jednatel Zdena Kubíčková – jednatel Lukáš Kubíček – jednatel

Jedná se o tzv. rodinnou firmu, kde nejvyšším nadřízeným, tedy ředitelem společnosti je Vladislav Kubíček, jeho manželka Zdena Kubíčková zde pracuje jako vedoucí ekonomického úseku a syn Lukáš Kubíček je vedoucí poprodejních služeb a nejvyšší nadřízený všech pracovníků v odděleních servis, mechanické dílny a lakovna-karosárna.

²⁴ Srov. *Organizační řád Auto Kubíček s.r.o.*, s.7.

6.1 Hlavní činnost

Hlavní činnost firmy je zaměřena na opravy a servisní práce motorových vozidel Renault, vedlejší činností je maloobchod s motorovými vozidly a jejich příslušenstvím. V tomto má firma Auto Kubíček s.r.o. zastoupení firmy Renault Česká republika a.s. Oblíbenost vozů Renault je vysoká a poskytované služby firmy jsou také na kvalitní úrovni. V prodeji nových osobních a užitkových vozů nabízí Auto Kubíček s.r.o. komplexní služby od zajištění financování (leasing, hotovost, úvěr,...) po přípravu s kompletací doplňků a kompletní servisní práce – diagnostické, elektrikářské a mechanické. Od roku 2004 nabízí také vlastní lakýrnické a karosářské práce v nově vybudovaném komplexu lakovny a karosárny. Samozřejmostí je pak ruční mytí a sušení. Množství a kvalita nabízených služeb byla již několikrát ohodnocena certifikátem kvality Renault.

Základní předmět činnosti je určen společenskou smlouvou a zapsán v obchodním rejstříku. Jedná se o následující činnosti²⁵:

- a) měření emisí vozidel se zážehovými motory,
- b) opravy motorových vozidel,
- c) koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej,
- d) zprostředkování obchodu a služeb,
- e) opravy karoserií a
- f) pronájem a půjčování věcí movitých.

V rámci předmětu činnosti se organizace specializuje na²⁶:

- a) nákup a prodej nových vozidel Renault a Dacia,
- b) značkový servis vozidel Renault a Dacia,
- c) prodej náhradních dílů a doplňků pro vozy Renault a Dacia,
- d) měření emisí motorových vozidel a
- e) opravy a lakování karoserií vozidel.

²⁵ Srov. *Organizační řád Auto Kubíček s.r.o.*, s. 8.

²⁶ Srov. *Tamtéž*

6.2 Cíle a strategie společnosti

Hlavním cílem je ovládnout a udržet se na trhu s automobily na co nejvyšších příčkách. To se firmě Auto Kubíček s.r.o. i přes velkou konkurenci prodejců aut jiných značek daří. Nepříznivým faktorem je v této době také ekonomická krize, která zapříčinila i krizi automobilového průmyslu. Největším konkurentem v oblasti prodeje nových aut je česká značka Škoda. Ale i na tak malé město, jako Šumperk, se zde nachází velký počet prodejců aut jako např. Wolkswagen, Peugeot a v okolí můžeme nalézt i mnoho autobazarů.

V rámci hodnocení všech autosalonů Renault za celou republiku se firma Kubíček s.r.o. vždy nachází na předních místech. V současné době se prodej aut pohybuje kolem 350 kusů vozidel Renault a 100 vozidel Dacia za rok, pro obě pobočky dohromady. Do budoucna má firma v plánu zkvalitnění prodeje s předpokladem zvýšení prodeje na cca 400 vozů ročně. Dalším prodejním cílem společnosti je především udržení dobrého prodejního trendu nových vozů. Neustále se totiž představují nové modely vozidel, jak Renault, tak i Dacia.

Základní strategií hospodářské činnosti společnosti je především snaha o rozšíření a zkvalitnění oblasti služeb. Díky výstavbě nových dílen, které v minulosti proběhlo, bylo možné některé služby rozšířit do autolakoven, což přispělo ke snížení nákladů na poddodávky a také ke zkrácení lhůt dodávek služeb. V současné době probíhá ve společnosti také rekonstrukce prostor stávajících a výstavba nových prostor. Nadstavuje se 2. patro, kam se rozšíří prostory skladu, kanceláří a také zde bude vytvořena nová školící místnost pro zaměstnance. Mezi další důležité cíle a strategie patří si udržet a nadále zdokonalovat své zaměstnance. Jedině spokojený zaměstnanec může odvádět dobré výkony.

V roce 2005 převzala firma Auto Kubíček s.r.o. i prodejnu v Olomouci, čímž výrazně rozšířila svoji působnost a služby. I na této pobočce jsou do budoucna v plánu rekonstrukce a rozšiřování služeb, především autobazaru. Nyní je také v jednání převzetí pobočky v Prostějově, takže dalším z hlavních cílů do budoucna je i další rozšiřování působnosti. Všechny tyto pobočky pak budou vystupovat pod jménem Renault Auto Kubíček s.r.o.

7 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

Firma Auto Kubíček s.r.o. je jeden velký komplex budov. U vstupu do objektu se nachází velké parkoviště, které slouží jak pro zákazníky, tak pro výstavu modelů vozů. Vstupní hala je laděna do žluto-šeda, což jsou barvy společnosti Renault. Prostředí uvnitř firmy je příjemné, prosvětluje ho velké výlohy a také je zde udržována čistota. V hale se nachází prodejna nových vozů. Ta sestává z velkého prostoru, kde jsou vystaveny a popsány jednotlivé modely vozů a také z pracovních míst prodejců. Nejedná se o samostatné kanceláře, ale spíše o pulty, za kterými má každý svou pracovní plochu, počítač a úložný prostor, a jedná zde se s zákazníky, kteří mají možnost se usadit právě k jednotlivým prodejcům. Jelikož jsou v neustálém kontaktu se zákazníky, musí prodejci dbát na to, aby jejich pracovní plocha byla uspořádaná a upravená. Každý má vystavenou svou jmenovku, vizitky a propagační předměty.

Dále se také ve vestibulu nachází oddělení prodeje náhradních dílů a servisu. V obou odděleních jsou pracovníci v neustálém kontaktu se zákazníky, takže princip uspořádání jejich pracoviště a pracovní plochy je totožný jako u prodejců. Jen s tím rozdílem, že oddělení prodeje náhradních dílů má ve své součásti i sklad, který je však zákazníkům nepřístupný, servis má zase přímé propojení s dílnou. Všechny tyto kanceláře jsou otevřené a vzájemně průchozí a mezi jednotlivými pracovišti fungují interní telefony, kde každý pracovník má přidělenou svou klapku. Jediné kanceláře, které otevřené nejsou, jsou kanceláře ředitele společnosti a společná kancelář vedoucí ekonomického úseku, účetní, personální pracovnice a asistentky prodeje nových vozů. Ta se nachází v prvním patře budovy. Jelikož ale v současné době probíhá ve společnosti přestavba, bude se většina těchto kanceláří dělit a stěhovat do 2. patra, které se přistavuje. Je to velká výhoda pro pracovnice, které musely sdílet společnou kancelář, protože se přestěhují každá do vlastních prostor, a tím se zlepší i jejich pracovní podmínky.

V komplexu budov se také nachází dvě mechanické dílny, které se přímo propojují se vstupní halou. Dílny jsou zajištěny proti hluku, prašnosti a vlhkosti a jsou vybaveny dostatečným osvětlením. Každá z dílen je vybavena hasicími přístroji, lékárníčkami a protipožárním alarmem. V jedné dílně se pohybuje vždy několik pracovníků, což je někdy příčinou toho, že si navzájem překáží. Obě dílny jsou totiž

propojené a jejich kapacita pro opravu je až pět aut současně. Dělníci, mající na starosti obsluhu stroje, které nevyžadují mnoho pozornosti, využívají svůj čas pro přípravu materiálů. S dílnami je také průchozí myčka aut, kterou obsluhuje pouze jeden pracovník, jehož náplní práce je zajistit maximální čistotu jak exteriéru, tak interiéru vozu.

Jediná dílna, která není průchozí, s výše jmenovanými, je karosárna-lakovna. Právě zde musí být bezpečnostní a ochranná opatření na nejvyšší úrovni, protože zde pracovníci pracují s nebezpečnými látkami, barvami a laky. Musí proto také používat speciální ochranné prostředky a oděvy.

Všichni pracovníci mají možnost si zpříjemnit práci během dne poslechem rádia. Většinou je na všech pracovištích nalaďená stejná stanice.

V zadní části budovy se nachází šatny, kuchyně a jídelna. Právě jídelna slouží jak ke stravování, tak i jako místnost pro odpočinek zaměstnanců. Nachází se zde velký stůl s mnoha židlemi. Je to také centrální místo, kde se zaměstnanci dozvídají různé informace prostřednictvím informačních tabulí a nástěnek. Tyto jsou umístěny právě v prostoru, kde se zdržuje největší počet pracovníků. Je zde vyvěšeno hned několik informačních tabulí. Jedna, na které jsou informace o docházce, obsahuje také docházkový list, kde si zaměstnanci zapisují své příchody a odchody. Stejně tak si zde mohou zkontrolovat svou absenci a počet dní čerpaných na dovolenou nebo při onemocnění. Na vedlejší tabuli je vyvěšen jídelníček a každý zaměstnanec, který se zde stravuje, si vybere a zapíše oběd na další den. Další tabule je také velice důležitá, plní zejména informační funkci. Obsahuje všeobecné informace, jako je přesná pracovní doba, změna pracovní doby, termín a čas konání schůzí a porad, společenských událostí, atd. Porady se většinou uskutečňují zhruba 1x za měsíc a každá trvá minimálně jednu hodinu a každý zde může pronést svůj dotaz, připomínku, protest nebo naopak pochvalu. Schůze nemají pevně stanovené termíny, konají se dle potřeby a termíny jsou vyvěšeny vždy právě na informačních tabulích. Dělníci se většinou běžných schůzí nezúčastňují, informace od vedení jim předávají vedoucí dílen, kteří musí pravidelně na schůze docházet. V současné době se však porady uskutečňují častěji, a to právě z důvodů rekonstrukce a stěhování interiéru budov. Těchto se většinou musí účastnit i dělníci.

8 MOTIVACE, HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Motivování pracovníků ve společnosti je uskutečňováno především peněžní formou. Vedení společnosti v této oblasti uplatňuje zejména zvyšování platového ohodnocení, a to prostřednictvím odměn či různých prémie. Tento typ motivace však není trvalého charakteru, což může být jednou z hlavních příčin nedávného obměňování personálu na pozicích prodejců nových vozů, kteří se necítili být dostatečně za svou práci platově ohodnoceni a motivováni.

Za další způsob motivace mnoho zaměstnanců považuje také možnost se neustále profesně vzdělávat na rozličných vzdělávacích akcích. Toto je totiž velmi přínosné, jak pro jejich současné setrvání ve společnosti, pak i jako zvyšování jejich pracovní kvalifikace do budoucna. Tímto způsobem si pracovníci neustále doplňují znalosti v dané oblasti a problematice, která se týká jejich zaměstnání, a nadále tyto aplikují v praxi.

Hodnocení a odměňování zaměstnanců je ve společnosti dáno mzdovým řádem, který je platný od roku 2005. Zaměstnanci jsou odměňováni základní tarifní mzdou a pohyblivou složkou mzdy. Zaměstnavatel uplatňuje 12-ti stupňový tarifní systém, do kterého jsou pracovníci zařazeni na základě příslušného Katalogu příkladů pracovních míst (viz příloha č. 2). Pohyblivou složku mzdy tvoří například odměny za dobré vykonávání práce. Podklady pro toto dává personální pracovníci vedoucí každého pracoviště. Například vedoucí mechanické dílny si zavedl systém „známkování“, kde každého pracovníka za odvedenou práci za měsíc oznámkuje jako ve škole, podle toho se následně pohybuje výše jeho případné odměny. Někteří pracovníci mají také odměny za asistenční služby, kterou Renault poskytuje svým zákazníkům 24 hodin denně a 7 dní v týdnu. To zaručuje, že zákazník v případě nenadálé poruchy nezůstane bez okamžité pomoci. Služby se mezi pracovníky střídají po týdnu. Veškeré mzdy a odměny ještě před vyplacením kontroluje a případně doupravuje ředitel společnosti.

9 PÉČE O PRACOVNÍKY

V současné době má společnost v Šumperku 31 zaměstnanců a v Olomouci 26 zaměstnanců. Dále se budu zabývat pouze pracovníky na pobočce v Šumperku, kde jsem také prováděla dotazníkové šetření. Pracovníci jsou rozděleni na jednotlivá pracoviště. Na prodeji nových vozů se podílí 6 zaměstnanců, z toho 1 vedoucí prodeje nových vozů a 1 asistentka prodeje, která obstarává objednávky a dodávky nových vozů. Sklad a prodej náhradních dílů obstarávají 2 zaměstnanci, z nichž jeden je i zároveň vedoucí a druhý skladník a prodejce. Na oddělení Servis – mechanika pracuje 12 mechaniků, 4 servisní poradci, 1 vedoucí servisu, který zároveň zastává funkci vedoucího prodeje ojetých vozů, a 1 pracovník cotech, jenž je prostředníkem mezi vedoucím servisu a mechaniky a zabývá se kontrolou motorových vozidel po opravě nebo diagnostikuje závady a testováním motorů a příslušenství. Mechanickou dílnu navštěvují i učni z nedaleké automobilní školy, kteří mají práci zde jako praxi. Dalším manuálním pracovištěm je lakovna – karosárna, kde pracují 3 karosáři, 2 lakýrníci, 1 přijímací technik a vedoucí lakovny. Další 3 zaměstnanci se zabývají administrativní činností, jako personalistikou, účetnictvím, zpracováváním dopravy a evidencí vozů. O čistotu prostředí a stravování se stará 1 uklízečka a je potřeba i 1 pracovníka na myčce vozů.

Velmi důležitou oblastí péče o zaměstnance se týká bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Právě na tuto je ve společnosti kladen velký důraz. Firma má dané vnitřní předpisy na bezpečnost a ochranu zdraví při práci a hygienu, které se striktně dodržují. Jelikož se v komplexu společnosti nachází mnoho různých pracovišť, tato opatření se také podle nich liší. Například v dílně karosárny a lakovny musí mít pracovníci mnoho bezpečnostních a ochranných pomůcek, jako jsou například respirátory, nebo speciální kombinézy. Jejich opatření zajišťuje vedoucí daného pracoviště prostřednictvím majitele firmy. Dále jsou vydávány všem manuálním pracovníkům – mechanici, karosáři, ...- montérky, košile a kombinézy s logem společnosti. Firma zajišťuje také pracovní obuv, rukavice, čepice a různé ochranné krémy. Jak jsem již zmínila, speciální ochranné pomůcky zajišťují přímí vedoucí jednotlivých dílen podle potřeby a ochranné oblečení a obuv zajišťuje a objednává personální pracovnice, vždy hromadně dvakrát až třikrát do roka, podle potřeby zaměstnanců.

Následující podmínkou spokojenosti zaměstnanců je možnost jejich personálního rozvoje. Myslím si, že ve společnosti mají zaměstnanci tuto možnost výbornou. Zejména pracovníci servisu. Je to dáno právě tím, že pracují v automobilovém průmyslu, kde neustále vychází nové modely a třídy aut. Proto často navštěvují školení, na která dojíždějí na centrálu Renault do Prahy. Pro pracovníky servisu jsou to například školení řidičů, školení na nové produkty jednotlivých modelů aut, mechaniky, elektrotechniky a mnohá další. Prodejci nových vozů často navštěvují školení týkající se zejména obchodních dovedností, zákaznického přístupu, systému řízení prodeje, informace a vyzkoušení nových vozů. Dále se také neustále musí vzdělávat i účetní a personální pracovnice, jelikož často vychází nové zákony a vyhlášky. Za tato školení firma za loňský rok utratila téměř 482 000,-, a to za obě pobočky. Navíc v rámci rekonstrukce a rozšiřování pobočky v Šumperku je budováno nové školící centrum. Jedná se o větší místnost s promítacím plátnem, do které se vmístí až 20 zaměstnanců. Je to určitou výhodou, že na některá školení nebudou muset pracovníci dojíždět až do Prahy. Právě i na toto školící centrum využila společnost možnost dotací z EU.

Co se týče oblasti stravování, firma zaměstnancům obědy zajišťuje. Od 1. 1. 2010 je dodává firma Šumperská restaurační s.r.o. Pracovníci mají každý den možnost si vybrat ze 4 jídel, přičemž jeden oběd včetně pití stojí 55 Kč, zaměstnavatel jim však na stravování přispívá, takže zaměstnanci platí pouze 24,80 Kč za oběd. Možnosti stravování využívá zhruba 80% zaměstnanců. Zaměstnanci mohou také navštívit i nedaleký bufetu, kde si kupují zejména snídaně a svačiny. Pro zlepšení podmínek stravování se přistavuje ve druhém patře nové stravovací zařízení a kuchyňka. Bude mít kompletní nové kuchyňské vybavení, stoly i židle.

10 PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ

Personální oddělení v této firmě má pouze jednu pracovníci, a to pro obě pobočky, tou je paní Ivana Rozmanová, která ve firmě pracuje již přes 10 let. Její pracovní náplní je především řízení lidských zdrojů, čímž se rozumí zejména péče o zaměstnance, jejich plánování, dokumentace spojená s přijímáním, evidencí a propouštěním, rozmisťování a analýzou volných pracovních míst. Současně také sleduje plány, cíle a zvolené strategie k řízení těchto aktivit. Je v neustálém kontaktu s úřady. Jelikož se společnost neustále rozšiřuje, je v současné době aktuální plánování a získávání nových pracovníků. Jednou z nejdůležitějších činností v této oblasti je zjišťování volných pracovních míst. Vychází především z toho, jaké služby chce firma poskytovat. Při výběru lidských zdrojů firma čerpá převážně z nabídek pracovních sil na trhu, také hledá lidské zdroje v nabídkách úřadu práce a v neposlední řadě se zaměřuje na absolventy středních a vysokých škol s příslušným odborným zaměřením.

Personální pracovnice má také na starosti zajišťování některých ochranných pomůcek, které objednává hromadně, jak již jsem zmínila. Dále také zajišťuje a objednává obědy.

Pravidelně, každý měsíc také provádí personální pracovnice malý průzkum toho, jak zaměstnanci pracují a jak přispívají k prosperitě a dobrému jménu firmy. Metoda spočívá v tom, že se obvolávají jednotliví zákazníci a jsou dotazováni na to, jak jsou spokojeni s vozidlem, jednáním prodejce, s opravou vozidla apod.

11 BUDOVÁNÍ IMAGE FIRMY

Firma si v současné době udržuje vysoký standard poskytovaných služeb a díky této skutečnosti, je podle mého názoru, ve svém okolí považována za perspektivní a má velice dobrou pověst. I přesto na sebe neustále upoutává pozornost a dává o sobě vědět mnoha propagačními způsoby. Reklamu a propagaci má na starosti ve firmě vedoucí prodeje nových vozů pan Michal Maslák. Po domluvě s ředitelem společnosti, který vždy musí daný druh reklamy schválit, volí mnoho způsobů propagace. Téměř každý měsíc firma rozesílá do schránek letáky s aktuální nabídkou a případnými akcemi. Podle potřeby, v případě aktuálních či zvýhodněných nabídek prodeje nebo servisu vozů, inzeruje společnost Auto Kubíček také v místních inzertních novinách, jako např. Zvonky, Horizont, ale i do celorepublikového tisku, jako je Mladá Fronta. Dále také inzeruje prostřednictvím rádia. Dříve běžely reklamy a upoutávky na celorepublikovém rádiu Evropa 2, v současné době ale mají již zhruba půl roku nově uzavřenou smlouvu s místním Olomouckým rádiem „Čas“. Na celostátních rádiích, jako Evropa 2 a Frekvence 1, jsou však vysílány také upoutávky, ale na společnost Renault jako celek a jeho aktuální nabídky, které jsou pro všechny prodejce v České republice společné.

Mezi jeden z nejúspěšnějších propagačních nástrojů společnosti, který se stal již dlouholetou tradicí, patří Dny otevřených dveří. Ty se konají pravidelně na podzim a v případě potřeby a podle přízně počasí také v jarních dnech. Jedná se vždy o 2 víkendové dny, během nichž mohou zákazníci navštívit společnost, prohlédnout si všechny modely aut, absolvovat testovací jízdy a dovědět se mnoho informací. Je zde také postaráno o jejich zábavu, koná se vždy taneční a sportovní vystoupení. Malé ratolesti si mohou užít různých atrakcí a her a je obstaráno také bezplatné občerstvení a spousta dárkových předmětů, jako jsou například balónky, propisky, tašky, kalendáře a mnohé další.

Jelikož se společnost zabývá prodejem aut, mezi další druhy propagace nezbytně patří výstavy modelů aut. Výstavy jsou realizovány především v jarních až podzimních měsících a to na mnoha rozličných místech. Tradičně na Šumperském autosalonu, který se koná každoročně 1. května na Hlavní třídě. Dále také společnost vystavuje vozy téměř každý měsíc v různých obchodních centrech, na náměstích i v blízkých

menších městech. Jeden z prodejců vždy společně s vozy tyto výstavy objíždí a celý den zodpovídá na dotazy potencionálních zákazníků, kteří si i tímto způsobem mohou domluvit předváděcí jízdy.

Společnost Renault Auto Kubíček s.r.o. klade na svou propagaci a reklamu velký důraz, proto také často zajišťuje nové propagační předměty pro zákazníky, jako jsou propisky, ručníky, hrnky atd. Koncem každého roku navrhne kalendář na rok následující, a v opravdu velkém počtu ho nechá i zhotovit. Ten pak rozdávají jako pozornost svým klíčovým zákazníkům a mnoha obchodním partnerům. Všechny náklady na budování image si hradí společnost Auto Kubíček s.r.o. sama, a tyto jsou zhruba 2, 5 mil Kč za rok.



Obr. 1 - Logo společnosti

12 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI

V dnešní době každý zaměstnavatel ví, že jen spokojený pracovník může odvádět ty nejlepší pracovní výkony. Právě toho si je také vědomo vedení společnosti Auto Kubíček. Proto také projevilo zájem a uvítalo, že průzkum bude ve společnosti probíhat. V minulosti již ve firmě probíhal jeden průzkum spokojenosti zaměstnanců, bylo to ale v době, kdy počet zaměstnanců byl výrazně nižší, stejně tak i počet nabízených služeb zákazníkům. Výsledkem šetření bylo, že většina pracovníků byla se svým zaměstnáním spokojená.

12.1 Cíle, hypotézy a operacionalizace průzkumu

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit aktuální stav a úroveň spokojenosti zaměstnanců společnosti s určitými faktory, zároveň také jejich postoje, názory a nápady pro zlepšení určitých skutečností. Dotazník byl anonymní, tudíž pro zaměstnance i snadnější vyjádření svých názorů

Jedním z prvních úkolů dotazníkového šetření bylo vytyčení hlavních hypotéz, které se týkají jednotlivých oblastí. Každá hypotéza má svůj cíl a operacionalizaci.

C1 Zjistit, jaké je pracovní prostředí ve společnosti.

H1 Pracovní prostředí na jednotlivých pracovištích je spíše dobré. Panují zde přátelské vztahy a vzhledem k tomu, že vedení společnosti buduje stále nové prostory pro zaměstnance, snaží se tím jejich spokojenost zvyšovat.

H1 se potvrdí za předpokladu, když respondenti ve druhé otázce, která se týká faktorů, které by mohly zvýšit jejich spokojenost ve společnosti, neoznačí více než padesáti procenty možnost lepšího pracovního prostředí.

C2 Zjistit spokojenost zaměstnanců se stávajícím systémem jejich motivace.

H2 Zaměstnanci se patrně necítí být dostatečně k lepším pracovním výkonům motivováni, nebo jim nevyhovuje způsob, kterým jsou motivováni.

H2 se potvrdí, pakliže pracovníci nejčastěji označí v otázce č. 4 více než 60% variantu b nebo c.

C3 Zjistit spokojenost pracovníků se způsobem jejich hodnocení a odměňování.

H3 Zaměstnanci nejsou dostatečně se svým platovým ohodnocením spokojeni.

H3 se prokáže, jestliže respondenti zvolí v otázce č. 8 více než 60% možnost c nebo d.

C4 Zjistit spokojenost s péčí o zaměstnance.

H4 Pracovníci jsou nejvíce spokojeni s možností jejich osobního rozvoje a dalšího vzdělávání.

H5 se ukáže jako pravdivá, pokud respondenti vyjádří svoji spokojenost s rozvojem jejich profesních schopností a zkušeností. Tedy, pokud v otázce č. 11 zvolí většinou možnost a nebo b.

12.2 Způsob realizace průzkumu

Pro zjištění spokojenosti zaměstnanců společnosti Auto Kubíček s.r.o. bylo použito dotazníkové šetření, což je metoda nepřímého zjišťování. Jelikož jsem docházela do firmy 3 roky na praxi, nebyl problém si domluvit termín průzkumu. Šetření probíhalo pouze na šumperské pobočce společnosti.

V přípravné fázi výzkumu byl zhotoven dotazník s dvaceti otázkami. Otázky byly strukturované do šesti tematických okruhů, kde se každý z nich zaměřoval na jinou problematiku. Jednalo se o okruhy Pracovní prostředí, Motivace a vedení, Hodnocení a odměňování, Péče o pracovníky, Společnost a Osobní informace. Úvod dotazníku se věnoval představení a žádosti a vysvětlení důvodu, proč se pracovníkům dotazník dostal do rukou. Zároveň zde nechybělo zdůraznění, že dotazník je zcela anonymní. Respondenti se v dotazníku mohli setkat s otázkami jak uzavřenými, tak otevřenými, byla zde možnost odpovídat na některé otázky i škálováním, tzn. známkováním jako ve škole. Otázky byly kladeny srozumitelně, jednoznačně a pracovníci mohli uvést vždy co nejvíce možných odpovědí.

Bylo rozdáno celkem 27 dotazníků na všechna pracoviště ve firmě. Ne všichni zaměstnanci byli zrovna přítomni v práci, proto také menší počet rozdaných dotazníků než celkový počet pracovníků. Nejdříve jsem rozdala dotazníky do jednotlivých dílen a poté i do všech kanceláří. Ochota a první reakce respondentů vyplnit dotazník nebyly příliš pozitivní. Většina pracovníků se k tomu stavěla neochotně, někteří se dokonce

domnívali, že dělám průzkum pro vedení společnosti, a právě jak odpoví na některé otázky, by mohlo mít negativní vliv na jejich ohodnocení či pracovní postavení. Proto si také myslím, že při vyplňování dotazníků bylo velké riziko zkreslení a nepravdivého odpovídání na některé otázky.

Výsledky jsou popsány a zpracovány v grafech a tabulkách. Dotazníkový formulář je přiložen v této bakalářské práci, jako Příloha č. 1.

12.3 Charakteristika pracovníků

Jednou z částí dotazníku byly osobní informace o respondentech. Jednalo se o otázky 18, 19 a 20, kde jsem se dotazovala na pohlaví, věk a pracovní pozici.

Ze 17 respondentů dotazník vyplňovalo 6 žen a 11 mužů. Toto svědčí o tom, že většina pracovníků ve společnosti jsou muži, jak jsem předpokládala. Zřejmě z toho důvodu, že se pohybují v automobilovém průmyslu a na pracovních pozicích, jako například automechanik, karosář, atd., což jsou většinou mužské pracovní pozice. Výsledky jsou graficky zpracovány v Grafu 1, viz Příl. 3, 72. s.

Dále se respondenti v této části dotazníku setkali otázkou, která se týkala jejich věku. Jako možnosti odpovědí byly uvedeny:

- a) do 25 let
- b) 26 – 35 let
- c) 36 – 45 let
- d) 45 a více let

5 pracovníků zvolilo možnost a), taktéž 5 pracovníků možnost b), 3 pracovníci možnost c) a 4 pracovníci zvolili možnost d). Výsledkem tedy je, že nejčastěji na dotazník odpovídali pracovníci ve věku 18 – 35 let. K věku respondentů se vztahuje Graf 2, který se nachází v příloze této bakalářské práce, na s. 72.

Poslední osobní informací o respondentech v dotazníku, byla jejich pracovní pozice. Tuto odpověď nevyplnili 2 respondenti, 4 respondenti se ve firmě zabývají administrativní činností, 9 respondentů se zabývá práci s klienty na pracovních pozicích jako například prodejce, technici či skladníci, a zbylí 2 respondenti odpověděli, že se ve firmě zabývají jinou činností. Překvapivě se ani v jednom z navrácených formulářů nevyskytla odpověď, že daný respondent pracuje ve firmě

jako automechanik, klempíř, lakýrník, uklízečka, atd., i když těchto pracovníků je tam opravdu mnoho. Tito dělníci zřejmě dotazníky neplnili vůbec, nebo se alespoň část z nich zařadila do skupiny, která na tuto otázku neodpověděla. Myslím si, že tento fakt zapříčinilo to, že si pravděpodobně v rámci pracovní doby nenašli na vyplnění čas nebo nechtěli dotazník vyplnit vůbec a to z toho důvodu, že se s tímto druhem šetření často nesetkali, tak si nebyli jisti, jak se k tomuto postavit. Již při rozdávání dotazníků mě totiž na tyto fakty upozornili. Jasně viditelné zastoupení pracovních pozic u respondentů, je zobrazeno v grafu č. 3, který je součástí Příl. 3, s. 73.

12.4 Vyhodnocení průzkumu spokojenosti pracovníků

12.4.1 Pracovní prostředí

První otázkou, se kterou se respondenti v dotazníku setkali, byla otázka týkající se celkové spokojenosti zaměstnanců s jejich zaměstnáním ve společnosti. Velice kladně se vyjádřilo 5 pracovníků, 11 pracovníků má pocit, že jejich spokojenost může být ještě lepší, pouhý 1 respondent je se svým zaměstnáním spíše nespokojen, a možnost, že je pracovník úplně nespokojen, se nevyskytla ani jednou. Výsledky jednoznačně ukazují, že většina pracovníků je celkově se svým zaměstnáním v této společnosti spokojena, což vypovídá o dobrých pracovních podmínkách, a tím i vyšší pravděpodobnosti, že pracovníci svoji práci vykonávají úspěšněji a efektivněji. Vyhodnocení je procentuálně vyjádřené v grafu s číslem 4, s. 73.

Tato otázka byla doplněna podotázkou, která se týkala faktorů, které by mohly zvýšit spokojenost zejména těch pracovníků, kteří nejsou stoprocentně se svým zázemím ve společnosti spokojeni. Dva dotazovaní by uvítali větší důraz na bezpečnost a zdraví při práci, devět pracovníků by bylo spokojenější s lepším pracovním prostředím, jeden pracovník by chtěl pracovat spíše samostatně, další dva pracovníci by naopak raději pracovali s jinými spolupracovníky či v jiném týmu. Všichni respondenti jsou spokojeni s druhem vykonávané práce a jiné způsoby, které by zvýšily spokojenost pracovníků, zvolili dva respondenti, z nichž jeden neuvedl jaký

a druhý uvedl, že nic už více nemůže zvýšit jeho spokojenost, to znamená, že je maximálně spokojený. Pouze jeden pracovník na tuto otázku vůbec neodpověděl.

Následující otázka v dotazníku se týkala atmosféry na pracovišti. Dva pracovníci jsou velice spokojeni s atmosférou na jejich pracovišti a uvedli, že je vynikající, jeden uvedl, že je taky spokojen, ale zvolil možnost velmi dobré atmosféry. Mezi nejčastější odpovědi na tuto otázku patřila možnost, kdy je atmosféra na pracovišti dobrá, je s ní spokojeno šest respondentů, dalších šest uvedlo, že atmosféra na jejich pracovišti je spíše normální a zbylí dva respondenti nejsou velice spokojeni. Je tedy vidět, že nálada a prostředí uvnitř společnosti je dobré a pracovníci jsou s tímto většinou spokojeni.

12.4.2 Motivace a vedení

Dalším tematickou záležitostí v dotazníku byly otázky týkající se způsobů motivace, jaké vedení uplatňuje a jak jsou s ním zaměstnanci spokojeni.

Z otázky, zda vedení společnosti vůbec pracovníky k lepším pracovním výkonům motivuje, nevyplývají jednoznačné závěry, neboť se počet odpovědí shodoval ve dvou možnostech. Sedm respondentů si myslí, že je vedení společnosti spíše kladně motivuje. Stejný počet respondentů se naopak domnívá, že ke kladné motivaci ze strany vedení spíše nedochází. Další dva dotazovaní jednoznačně odpověděli, že jsou motivováni dostatečně a pouhý jeden zaměstnanec firmy hodnotí motivaci za nedostatečnou a uvedl, že není motivován vůbec.

Ze způsobů, jakým jsou pracovníci motivováni, se shodli, že k nejčastějším nástrojům motivace patří odměny, zvýšení platu, lepší pracovní postavení atd., a to v počtu pěti respondentů. Další čtyři pracovníci se domnívají, že se vedení společnosti zaměřuje spíše na jejich osobní cíle, růst, rozvoj a uznání. Naopak osm zaměstnanců je s motivací nespokojeno a uvedlo, že nejsou motivováni žádným způsobem. Nikdo z dotazovaných neuvedl jiný způsob motivace, než bylo uvedeno v možnostech.

Dotazovaní měli možnost v dotazníku také vyjádřit k tomu, jaký typ motivace by jim více vyhovoval. Výsledky jasně ukazují, že naprostá většina dává přednost odměnám, zvýšení platu či lepšímu pracovnímu postavení. Někteří ze zaměstnanců společnosti by spíše volili, kdyby se vedení více zaměřilo na jejich osobní cíle, růst, rozvoj a uznání. Avšak i jeden z respondentů uvedl, že nechce, aby byl vůbec

motivován. Výsledky šetření této otázky jsou vyčísleny a zpracovány v Grafu 5, který se nachází v Příl. 3, s. 74.

Následně respondenti hodnotili různé faktory, které se týkaly spokojenosti s jejich přímými nadřízenými. Jednalo se o odbornou způsobilost, ochotu řešit problémy, předávání informací, umění vést lidi a umění zhodnocení práce. K dispozici měli stupnici od 1 do 5, přičemž 1 značila spokojenost a 5 nespokojenost. Jejich úkolem bylo známkovat jako ve škole.

Odbornou způsobilost svých přímých nadřízených ohodnotili zaměstnanci většinou kladně, v devíti případech byla odpověď 1, ve dvou případech respondenti zakroužkovali 2 a zbylí čtyři dotazovaní tuto způsobilost ohodnotili na škále možností 3 a dva zaměstnanci tuto otázku nevyplnili vůbec. S tím, jak jsou jejich nadřízení ochotni řešit problémy, bylo velice spokojeno osm dotazovaných, označili tedy možnost 1. Dva z celkového počtu respondentů označili možnost 2, tři respondenti byli s tímto průměrně spokojeni a zbylí dva přidělili po jednom označení možnost 4 a 5, to znamená, že jsou spíše nebo zcela nespokojeni. Dalším důležitým faktorem hodnocení byla ochota a způsob předávání informací od nadřízených k podřízeným. U tohoto faktoru se často vyskytovalo stejné či podobné hodnocení, což svědčí o tom, že na různých pracovištích jsou různí nadřízení a aplikují různé přístupy vedení a informování svých podřízených. Ve čtyřech případech byl ohodnocen výborně, a to známkou 1. V dalších čtyřech případech zhodnotili ochotu a způsob předávání informací spíše lepší, známkou 2. Průměr označilo 5 zaměstnanců a dva byli s tímto zcela nespokojeni. Zda nadřízení umí vést své zaměstnance, respondenti ohodnotili následovně: sedm dotazovaných je s přístupem svých přímých nadřízených zcela spokojeno, čtyři toto kritérium ohodnotili známkou 2, pouze jeden respondent jejich přístup označil jako průměrný, jeden jako spíše neuspokojivý a dva zaměstnanci nejsou vůbec s přístupem a uměním vést lidi spokojeni. Na to, zda má pracovník ze své vykonané práce dobrý pocit a je s ní spokojen, má velký vliv i umění nadřízeného tuto práci zhodnotit. I v tomto faktoru jsou výsledné hodnoty srovnatelné. To opět svědčí o různorodosti pracovišť, nadřízených i jejich přístupu. Pět pracovníků tuto schopnost svého nadřízeného ohodnotilo jako výbornou, další dva pouze jako uspokojivou, čtyři zaměstnanci jako průměrnou, dva pracovníci jako spíše dostatečnou a opět dva jako nedostatečnou.

12.4.3 Hodnocení a odměňování

V této části dotazníku se zaměstnanci setkali pouze se dvěma otázkami. První z nich se týkala celkové spokojenosti se způsobem jejich hodnocení a odměňování. Většina pracovníků je se svým současným hodnocením a odměňováním spíše spokojena. To je určitě velice příznivý faktor pro společnost jako celek. Ovšem dalších šest respondentů ze sedmnácti zvolilo možnost, že jsou spíše nespokojeni. Tento počet je ovšem také docela vysoký, což opět způsobují rozličné pracovní pozice a náplň práce. Pouze jeden respondent je spíše nespokojen a jeden respondent si do dotazníku připsal další možnost - jak kdy. Výsledky jsou opět graficky zpracovány, v Grafu 6 s názvem Spokojenost respondentů se způsobem jejich hodnocení a odměňování, který je součástí příloh této bakalářské práce, na s. 74.

V následující otázce měli pracovníci opět možnost svůj postoj a názor vyjádřit na hodnotící škále, kde měli k dispozici hodnoty 1 až 5, kdy 1 znamenala spokojenost a 5 nespokojenost. Otázka č. 9 zněla následovně: Jste spokojeni s Vaším současným platovým ohodnocením za práci, kterou vykonáváte? Nejčastěji zakroužkované bylo číslo 3, což značí průměrnou spokojenost, tedy nerozhodnost mezi spokojeností a nespokojeností. Takto hodnotilo šest pracovníků. Čtyři dotazovaní vybrali hodnotu 2, která značí spíše spokojenost, pouze tři zaměstnanci jsou spíše nespokojeni se svým ohodnocením a mzdou a jeden pracovník je dokonce s tímto zcela nespokojen. Naopak zbylí tři respondenti zvolili možnost 1, která znamenala naprostou spokojenost, a jeden z nich dokonce napsal dodatek, že vždy může být ohodnocení lepší, s čímž se nedá než nesouhlasit.

12.4.4 Péče o pracovníky

Následující okruh, který měli zaměstnanci v dotazníku zhodnotit, byla spokojenost s péčí, kterou jim jejich zaměstnavatel věnuje. Do péče o pracovníky patří mnoho faktorů, které hodnotili každý zvlášť. Jedná se například o možnost a způsoby jejich profesního rozvoje a o pracovní a sociální podmínky – pracovní doba a pracovní režim, ochrana zdraví při práci, poskytování pracovních pomůcek, stravování, šatny a hygiena a v neposlední řadě i doprava do zaměstnání.

Většina zaměstnanců si myslí, že mají pouze přiměřenou možnost jejich osobního a kariérního postupu ve společnosti. Osm dotazovaných totiž zvolilo tuto možnost odpovědi. Mezi další možnosti odpovědi patřila horší možnost jejich růstu, kterou zvolilo pět respondentů, a jeden dokonce tvrdil, že tuto možnost nemá vůbec a je tedy špatná. Jen tři pracovníci se naopak domnívají, že jsou ve společnosti k jejich kariérnímu postupu podporováni. Myslím si, že tyto výsledky jsou velice znepokojivé, protože když se zaměstnanci domnívají, nebo vůbec nemají možnost být ve společnosti za svou dobře vykonanou práci odměněni například povýšením či přesunutím na lepší pracovní pozici, nejsou proto tímto vůbec motivováni a nepracují efektivně a lépe. Většina pracovníků totiž určitě nemá zájem zůstat stále na stejné pracovní pozici a naopak je ráda, když vidí, že jejich kariéra postupuje kupředu a nenabývají dojmu, že nějakým způsobem zakrněli či ustrnuli.

Naopak mnoho dotazovaných je spokojeno s možností rozvoje jejich profesních schopností a zkušeností. Šest si jich myslí, že tuto možnost mají vynikající, osm dotazovaných zhodnotilo tuto možnost jako spíše lepší. Dva pracovníci jsou s jejich rozvojem zkušeností spíše nespokojeni a jeden dokonce uvedl, že neví. Tímto spíše dobrým hodnocením se potvrdila má hypotéza, že zaměstnanci mají velmi příznivou možnost profesního rozvoje a rozvoje jejich zkušeností a to především z důvodu, že pracují v automobilovém průmyslu, kde se neustále vyrábí nové a nové druhy vozů, a zejména pracovníci, kteří s nimi přicházejí přímo do styku, jako mechanici, karosáři, prodejci,..., se mají stále co nového učit prostřednictvím různých školení apod. Tato skutečnost je graficky znázorněna, viz Graf 7, s. 75.

Dále měli pracovníci možnost zhodnotit, jakými způsoby společnost podporuje jejich profesní rozvoj. Potvrdila se možnost účasti na různých vzdělávacích akcích, školeních a seminářích, kterou zvolilo deset pracovníků, což odpovídá 58, 82 %. Tři zaměstnanci, kteří tvoří 17, 65 % dotazovaných, se profesně rozvíjí prostřednictvím samovzdělávání. Dva pracovníci, kteří představují 11, 76 % respondentů, získávají praxi skrze asistování při jiných a složitějších pracovních výkonech. Stejně procento zaměstnanců nezodpovědělo tuto otázku vůbec. Nikdo z dotazovaných také nevyužil možnost jiného způsobu profesního rozvoje.

Následně respondenti hodnotili různé faktory, které důrazně přispívají k jejich spokojenosti v práci. Jednalo se o pracovní dobu a pracovní režim, ochranu zdraví při práci, poskytování pracovních pomůcek, stravování, šatny a hygienu a dopravu do

zaměstnání. Svůj názor mohli opět vyjádřit pomocní stupnice od 1 do 5, kde 1 značila vysokou úroveň a spokojenost, až 5 značila úplnou nespokojenost.

S pracovní dobou a pracovním režimem je většina zaměstnanců spokojená. Deset z nich zvolilo možnost 2, která vypovídá o částečné spokojenosti, tři jsou naopak velmi spokojeni a čtyři zbylí respondenti hodnotí tento faktor průměrně.

Mezi další kritéria, která měli zaměstnanci za úkol dotazníku hodnotit, patřila ochrana zdraví při práci. Spolu s poskytováním pracovních pomůcek, tyto tvoří důležitý celek, který by zaměstnavatel určitě neměl zanedbávat. Vzhledem k povaze práce mnohých zaměstnanců si myslím, že by měly být podmínky pro ochranu a bezpečnost zdraví při práci striktně dodržovány, což se také v této společnosti děje. Hodnocení těchto dvou faktorů spokojenosti se téměř shodovalo. S ochranou zdraví při práci jsou tři pracovníci velmi spokojeni, devět pracovníků částečně spokojeno a šest jich zvolilo možnost 3, která značila průměrnou spokojenost. Podobně jako u poskytování pracovních pomůcek, kdy pět zaměstnanců je přesvědčeno, že se k tomuto firma staví velmi zodpovědně a jsou tedy velice spokojeni, dalších osm respondentů označilo druhou možnost, která znamená částečnou spokojenost. Naopak jeden z dotazovaných je s poskytováním pracovních pomůcek dokonce vůbec nespokojen. Předpokládaná většinová spokojenost s těmito dvěma faktory, které spolu úzce souvisí, se tedy potvrdila, ale myslím si, že se i přesto mělo v dotazníku objevit více ohlasů s naprostou spokojeností, pokud se jedná o dva takto zásadní faktory.

Co se týče spokojenosti se stravováním, které firma zajišťuje prostřednictvím stravovacího zařízení, si myslím, že zaměstnanci by měli být z větší části spíše spokojeni. Určitě se nikdy dodavatel obědů s druhy nabízeného jídla takřikajíc nezavděčí všem, ale vzhledem k velkému množství výběru jídla a k nedávné změně dodavatele obědů k lepšímu, se tento faktor zdá být ucházející. Respondenti nejčastěji stravování ohodnotili jako výborné a uspokojivé, a to stejným počtem osmi odpověďmi. Jeden zaměstnanec je však se stravováním spokojen pouze průměrně.

S hygienou a šatnami ve firmě jsou zaměstnanci také téměř spokojeni, nejčastěji volili ohodnocení 1 a 2. V dotazníku se však objevily i čtyři velmi negativní ohlasy. Tato skutečnost je zřejmě zapříčiněna tím, že stávající kapacita šaten a počet hygienických zařízení je nedostačující pro stále rostoucí počet zaměstnanců. Proto také v nástavbě, která je v současné době ve společnosti budována, se budou nacházet nové velké prostory pro šatny, včetně sprch a také několik dalších dámských i pánských

toalet. Měla jsem již možnost tyto nové prostory vidět, působí velice čistě, moderně i prostorně, takže míra spokojenosti s tímto faktorem určitě ještě vzroste.

Posledním faktorem ke zhodnocení byla doprava do zaměstnání. Zaměstnavatel nezajišťuje pro své zaměstnance hromadnou dopravu do zaměstnání a sídlo společnosti se nachází na okraji města. Zaměstnanci sice mají vyhrazené parkoviště pro své osobní automobily a v nedaleké blízkosti firmy se nachází zastávka městské hromadné dopravy, může se toto hodnocení velmi lišit. Většina zaměstnanců se sice dopravuje vlastními vozy, jiní na kole nebo se svými spolupracovníky. Toto pro ně může být mnohdy nepohodlné. I přesto se v dotazníku objevilo spíše kladné hodnocení. Pět zaměstnanců je s možností dopravy do zaměstnání velice spokojeno, sedm je spokojeno pouze částečně, čtyři respondenti tuto možnost zhodnotili jako průměrnou a poslední respondent uvedl, že je s dopravou do zaměstnání spíše nespokojen.

12.4.5 Společnost

Poslední okruhem otázek, které se v dotazníku vyskytovaly, byly otázky na téma společnost jako celek. Jednalo se o cíle a strategii společnosti, kvalitu práce, pověst společnosti v okolí a důvěru ve vedení společnosti.

Jelikož firma působí na Šumpersku již velice dlouho, dá se předpokládat, že k jejím předním vlastnostem patří společně s jejím neustálým rozvojem právě i dobré jméno společnosti. Toto si také myslí šest respondentů, kteří v dotazníku uvedli, že má společnost podle nich ve svém okolí přímo vynikající pověst. Sedm zaměstnanců je toho názoru, že pověst společnosti je spíše dobrá. Obě tyto hodnoty jsou vysoké, což vypovídá o pravdivosti mého názoru. Pouhý jeden pracovník si myslí, že firma má spíše horší pověst a dokonce tři respondenti si s otázkou nevěděli rady, nebo se o veřejný názor na svou zaměstnavatelskou společnost nezajímají a uvedli, že neví o dobrém jménu nebo pověsti firmy nic.

Podle toho, jak dobře vykonávají svou práci jednotliví zaměstnanci, se odvíjí pohled na společnost jako celek. Sedm respondentů se domnívá, že kvalita práce, kterou společnost odvádí je pro zákazníky velmi uspokojivá. Podobný počet, a to osm dotazovaných uvedlo, že si myslí, že odvádějí spíše lepší než horší práci. Po jednom ohlasu byly také zvoleny možnosti spíše ne a nevím. Z toho tedy vyplývá, že jsou sami pracovníci s výsledky své práce spokojeni, což je velmi pozitivním faktorem při

hodnocení společnosti jako celku. Hodnocení kvality práce společnosti znázorňuje Graf 8, viz Příl. 3, s. 75.

Každá společnost by měla mít jasně stanovený cíl a strategii, jak tohoto vytyčeného cíle dosáhnout. V další řadě by měli s tímto být seznámeni i všichni pracovníci, aby pracovali efektivně a byli správně namotivováni k dosažení právě vytyčeného cíle.

V mnoha společnostech však cíle a strategii zaměstnanci dost dobře neznají, což se potvrdilo i v hodnocení následujícím otázkou. Nejvíce respondentů, celkově jedenáct, zvolilo možnost pouze částečného seznámení s cíli a strategiemi společnosti. Dalších šest si naopak myslí, že tyto znají velice dobře. To opět záleží na pracovní pozici, kterou daný respondent ve společnosti zastává. Sice by se na plnění těchto cílů měli podílet všichni zaměstnanci, jak dělníci, tak i výše postavení pracovníci, ale z přístupu některých pracovníků jsem vyzorovala, že si takzvaně udělají pouze svoji práci, kterou musí a více je nezajímá.

Poslední otázka se týkala výhradně vedení společnosti, a to konkrétně míry důvěry, kterou zaměstnanci ve své vedení vkládají. Opět měli možnost svůj názor vyjádřit pomocí stupnice od 1 do 5, tedy škálováním. Jelikož za dobu svého působení na praxi ve firmě jsem nevypozorovala větší konflikty či rozpory mezi vedením společnosti a podřízenými, většinou panovala poklidná a přátelská atmosféra, tak se domnívám, že zaměstnanci společnosti mají s jejími vrchními představiteli spíše dobré vztahy a tím jim tedy i spíše důvěřují a většina z nich je přesvědčena, že současný majitel společnosti ji vede dobře a dělá maximum pro její rozvoj. Jak ze strany rozhodovací, administrativní i pracovní, protože jeho běžnou náplní práce je, že dopoledne tráví ve své kanceláři s klienty a klíčovými partnery a následně se i sám podílí na výstavbě nových prostor. Tímto si ho tedy, jako vrchního představitele společnosti, většina pracovníků velice cení. Tento úsudek potvrdily i výsledky hodnocení důvěry zaměstnanců ve vedení společnosti. Naprostá většina, a to sedm respondentů zvolilo možnost 1, což značí maximální důvěru, další čtyři pracovníci věří vedení společnosti také, ale už méně a opět další čtyři si svoji důvěrou ve vedení nejsou zcela jisti, označili tedy průměrné hodnocení 3. Dva dotazovaní na tuto otázku neodpověděli vůbec.

13 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Z celkového počtu 27 rozdaných dotazníků byla návratnost 17 dotazníků, což znamená 62, 96%ní návratnost. Procento návratnosti je celkem vysoké, což považuji za velmi pozitivní.

Většina odpovídajících byli muži ve věku od 18 do 35 let, pracujících na pozicích, které vyžadují neustálý kontakt se zákazníky, tedy například jako prodejci, technici či skladníci.

Z výsledků dotazníkového průzkumu je jasné, že pro většinu zaměstnanců společnosti se zdá být úroveň jejich aktuální spokojenosti dostačující. Avšak najde se zde i mnoho skutečností a faktorů, které patří z pohledu respondentů ve společnosti problematické.

K oblasti, která se týkala spokojenosti s pracovním prostředím, se většina zaměstnanců vyjádřila spíše kladně. I když výsledky z další otázky v dotazníku, jsou ve srovnání s těmito, spíše v rozporu. Mezi odpověďmi se totiž vyskytlo i několik negativních ohlasů. Zaměstnanci tedy mohli vyjádřit svůj názor na to, které faktory by jejich spokojenost mohly zvýšit. Největší míru své nespokojenosti vyjádřili právě v oblasti pracovního prostředí. Je to zřejmě zapříčiněno tím, že tento pojem v sobě zahrnuje velké množství faktorů, jako pracovní podmínky na pracovišti, které se týkají spolupracovníků, pracovních pomůcek apod. Jedním z dalších důvodů nespokojenosti v této oblasti může být také skutečnost, že pracoviště ve firmě nejsou vhodně prostorově vyřešena, jedná se zejména o dílny, kde si zaměstnanci vzájemně zavazují, což může být příčinou ztráty času nebo nekvalitně provedené práce. Tímto hodnocením se tedy nepotvrdila hypotéza H1, která vyjadřovala spíše spokojenost pracovníků s prostředím, ve kterém pracují. Kladným faktorem ale je, že všichni pracovníci jsou naprosto spokojeni s druhem vykonávané práce. Dále také vyjádřili svou nespokojenost v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a s poskytováním pracovních pomůcek. Tyto spolu velmi úzce souvisí, a proto by se měla společnost vynasnažit o co nejrychlejší nápravu. Co se týče atmosféry na pracovištích, valná většina pracovníků ji posoudila jako spíše normální či průměrnou, což také nenaznačuje úplnou spokojenost.

Mnoha zaměstnancům se také nelíbí systém motivace ve společnosti. Většina dotazovaných si totiž myslí, že se je vedení společnosti nesnaží k lepším pracovním výkonům motivovat vůbec. Záporné hodnocení tedy jen potvrzuje hypotézu H2. Vyskytlo se však i několik kladných odpovědí. Mezi ty patřila dostatečná motivace většinou formou odměn, zvýšení platu či lepšího pracovního postavení nebo také zaměřením na pracovníci osobní cíle, růst a uznání. Téměř všichni dotazovaní se shodli na tom, že by dali přednost motivace ve formě již zmiňovaných odměn nebo také zvýšením platu. Respondenti v této části dotazníku měli možnost se vyjádřit také k jejich přímým nadřízeným. Po zhodnocení několika faktorů, které by měl každý nadřízený v dostatečné míře splňovat, plyne, že většinou svoji práci vykonávají dobře, ale velký problém se objevil v informovanosti zaměstnanců. Mnoho zaměstnanců se necítí být dostatečně informováno o současné či budoucí situaci a dění ve společnosti.

S hodnocením a odměňováním vyjádřili pracovníci svou většinou nespokojenost. Několika respondentům však stávající systém hodnocení a odměňování vyhovuje a je s tímto dokonce i nadprůměrně spokojen. Tento faktor nespokojenosti se dal očekávat, jelikož oblast odměňování pracovníků je velice problematičtá ve většině firem, čímž se prokázala hypotéza H3 o nespokojenosti se systémem hodnocení a odměňování zaměstnanců společnosti.

Na to, jak zaměstnanci společnosti Auto Kubíček s.r.o. vidí intenzitu a kvalitu péče poskytované zaměstnavatelem, se většina vyjádřila spíše kladně. I zde však bylo k hodnocení mnoho rozličných faktorů. Nedostatky shledávají zejména v malé možnosti kariérního postupu, v nedostatečném poskytování pracovních pomůcek a nízké kvalitě bezpečnosti práce, dále také v dopravě a oblasti týkající se hygieny a šaten. Spíše kladně naopak hodnotili pracovní dobu a režim, možnosti vzdělávání na různých seminářích a školeních a stravování, čímž tedy opět potvrdili hypotézu H4 o spokojenosti v oblasti vzdělávání a profesního rozvoje.

Závěrečná část dotazníku patřila pohledu na společnost jako celek, a to očima jejich zaměstnanců. Pověst společnosti v okolí, kvalita odváděné práce a důvěra ve vedení společnosti, jsou jedny z nejlépe hodnocených faktorů mnohými zaměstnanci. Tato skutečnost je pro firmu, která si svých zaměstnanců náležitě váží, velice příznivá. Naopak se ale většina zaměstnanců shodla, že dostatečně dobře neznají hlavní cíle a strategie firmy. A jsou to hlavně zaměstnanci, kteří by o nich měli být dobře informováni, protože právě oni jsou zaměstnavatelovým nástrojem, jak jich dosáhnout.

14 DOPORUČENÍ PRO ZVÝŠENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

Na základě porovnání teoretických východisek a skutečného stavu zjištěného z dotazníkového šetření, bylo zjištěno, že celková spokojenost zaměstnanců společnosti Renault auto Kubiček s.r.o., se nachází na relativně dostačující úrovni, tedy je většina zaměstnanců spíše spokojena. Přesto se najdou určité faktory, které je třeba zdokonalit a věnovat jim pozornost, aby se pracovníci cítili ve firmě spokojeni na té nejvyšší úrovni. Právě na tyto nedostatky možnosti jejich zlepšení se zaměřuje závěrečná kapitola mé bakalářské práce.

Doporučení č. 1 – Motivace zaměstnanců

Z vyplněných dotazníků je zřejmé, že většina zaměstnanců se necítí být dostatečně motivována ke svým pracovním výkonům. Domnívám se, že jedním z důvodů, proč zaměstnavatel na motivaci neklade dostatečný důraz, je i celková nepříznivá pracovní situace na Šumpersku. Je zde totiž větší míra nezaměstnanosti, tak zaměstnavatel zřejmě pociťuje určitou jistotu, že i nespokojení pracovníci ve firmě setrvají. I přesto by oblasti motivace zaměstnanců měl věnovat větší pozornost. Pro společnost je důležité, aby její pracovníci byli motivováni z dlouhodobého hlediska a byli si toho také vědomi a s tímto systémem spokojeni. Proto tedy navrhuji vypracování motivačního plánu, který v sobě bude zahrnovat několik zásadních bodů, jak motivovat pracovníky k lepším pracovním výkonům. Mezi ně by měly především patřit:

- 1) Klást větší důraz na nefinanční ohodnocení pracovníků. Příímí nadřizení by měli více využívat možností uznání, pochval či osobního uznání, neboť tento druh motivace může také výrazně ovlivnit pracovní výkon zaměstnanců, zejména těch, kteří se cítí nedocenění či přehlíženi.
- 2) Důkladnější naslouchání svých podřízených, jejich postojů a názorů.
- 3) Stanovení určitých pracovních cílů, kterých bude nutno v určitém časovém úseku dosáhnout a za splnění těchto cílů zaměstnance náležitě ohodnotit. Tímto pracovníci získají pocit efektivnosti

a realnosti své práce nebo naopak se projeví nedostatky při zkoumání příčin nedosažení stanoveného cíle.

- 4) Vyhodnocení nejlepších zaměstnanců měsíce a také následné odměnění a zveřejnění na hromadné poradě. Takto oceněný pracovník získá pocit, že jeho snaha a píle, kterou do práce vložil, nezůstala nepovšimnuta a také pocit, že ostatní spolupracovníci k němu budou více vzhlížet a že je to právě on, který jde příkladem všem pracovníkům ve společnosti.
- 5) Zprůhlednit systém odměňování všech pracovníků ve společnosti s tím, že kdykoliv budou mít zaměstnanci možnost do platného dokumentu nahlédnout. Získají tak přehled o spravedlnosti odměňování a také si mohou stanovit své individuální cíle, jak se dostat na lepší platové ohodnocení.
- 6) Poskytovat více firemních benefitů či různých příspěvků za odvedené mimořádné pracovní výkony.
- 7) Uspořádání různých motivačních soutěží, jejichž výhrou může být například víkendový pobyt či výlet pro úspěšné pracovníky, který taky přispěje k utužování pracovního kolektivu.

Pro zlepšení motivace svých pracovníků má dále firma možnost využít další mnohé způsoby. Protože již sama společnost si musí být jasně vědoma toho, že jen dobře dlouhodobě motivovaný pracovník je jejím největším přínosem.

Doporučení č. 2 – Informovanost zaměstnanců

Jak dotazníkový výzkum ukázal, informovanost většiny zaměstnanců se zdá být na špatné úrovni. Jde jak o informovanost od přímých nadřízených, tak i o informovanost o společnosti jako celku. Mnozí pracovníci vůbec neznají konkrétní cíle a strategie společnosti, tudíž tedy nemohou dostatečně přispět k jejich dosažení a tím i firemním úspěchům.

Jediným zdrojem hromadných informací, který mají všichni zaměstnanci k dispozici, jsou informační nástěnky umístěny v hromadné jídelně. Tam však naleznou pouze obecné informace, ne důležité informace o současném dění a situaci ve společnosti. Určitě by tedy bylo na místě alespoň doplnění těchto tabulí o nejdůležitější informace, které by měli mít pracovníci neustále k dispozici. Mezi ně

by například mohly patřit i cíle společnosti na následující období či úspěšnost splnění cílů z období minulých

Druhým a konečným zdrojem informací jsou schůze a porady, které se ale konají nepravidelně a spíše podle potřeby. Na tyto porady ale nemají přístup všichni zaměstnanci, pouze nadřízení a pracovníci na vybraných pracovních pozicích. Tím pádem by tedy nadřízení měli sdělit svým podřízeným všechny důležité informace, které se na schůzích probrali, to se ale očividně neděje. Proto navrhuji zpravidelnění těchto schůzí a rozdělení je například do dvou částí. Do administrativní, kam budou docházet pracovníci z oblasti prodeje a kontaktů se zákazníky, a do části, kterých se budou účastnit pracovníci dílen. Porady by měl vést sám ředitel společnosti a tímto se sníží riziko zkreslení či nepředání relevantních informací všem zaměstnancům.

Dalším prostředkem, který by mohl oživit systém informování zaměstnanců je pravidelné vydávání firemního magazínu či jiného útlého plátku. Tento by mohl obsahovat aktuální informace o nejlepších zaměstnancích, konaných akcích i blízkých plánu společnosti. Tento způsob patří sice k nákladnějším, ale vzhledem k menšímu počtu pracovníků ve společnosti, by se tento doplňující způsob pro zlepšení informovanosti zaměstnanců osvědčil, protože se v historii firmy ještě neměli možnost s ničím podobným setkat.

Doporučení č 3 - Odměňování pracovníků

Ve firmě je stanoven systém odměňování mzdovým řádem, který obsahuje kritéria odměňování dvanáctitřídní tabulkou mzdových tarifů, ale nejsou v něm jasně dána kritéria pro růst mezd. S tímto systémem se proto u mnoha zaměstnanců společnosti neosvědčil. Nejvíce se to však dotýká těch pracovníků, kteří dlouhodobě vyvíjejí výborné pracovní výsledky nebo svým pracovním výkonem a celkovým aktivním přístupem k práci. Naopak pracovníci s laxním přístupem k práci a s průměrným pracovním nasazením mohou tento způsob odměňování považovat za vyhovující. Proto tedy navrhuji aktualizování mzdového řádu o tyto důležité informace a zpřístupnění všem zaměstnancům. Každý by potom měl mít možnost do něj nahlédnout, ujasnit si, do jaké tarifní skupiny patří a jakým způsobem se může jeho mzda dále vyvíjet. Dále by také bylo velkým přínosem zavedení pravidelného měsíčního hodnocení pracovních výkonů zaměstnanců společně s jejich statistickým

zhodnocením. Takto by vedení firmy jasně vidělo zlepšení či zhoršení přístupu k práci jejich pracovníků a mohlo je také podle toho náležitě ohodnotit. Posledním opatřením, které by mohlo zvýšit spokojenost zaměstnanců v oblasti hodnocení a odměňování, navrhuji již zmiňované každoměsíční vyhlášení nejproduktivnějších pracovníků, kteří odpracovali nevyšší a nejvyšší výkony. Podle toho by také měli být samozřejmě náležitě odměněni formou prémie nebo nepeněžitými prostředky.

Doporučení č. 4 – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Další oblastí, ve které zaměstnanci společnosti vyjádřili svoji částečnou nespokojenost, bylo poskytování pracovních pomůcek a dodržování zásad bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Z mého pohledu byla tato oblast vedením zajištěna dostatečně, avšak opak se zdá být pravdou. Toto se zřejmě týká zejména pracovníků, kteří se pohybují v dílnách, a právě oni si myslí, že jim vedení společnosti nezajišťuje správné množství nebo kvalitu těchto prostředků. Měl by se tedy udělat detailní průzkum toho, jaké prostředky jednotlivá pracoviště a pracovní pozice vyžadují, zhodnotit jejich stávající stav a zjištěné nedostatky co nejrychleji napravit. Nejlepší metodou zjištění zřejmě bude přímý rozhovor o těchto potřebách přímo s jednotlivými pracovníky.

Doporučení č. 5 – pracovní prostředí

Mnoho zaměstnanců vyjádřilo zlepšení pracovního prostředí jako faktor, který by mohl výrazně ovlivnit a zlepšit jejich spokojenost v zaměstnání. V tomto bodě zatím ale konkrétní doporučení nenavrhuji, protože v nejbližší době bude ve firmě dokončena přestavba a mnozí zaměstnanci se budou stěhovat do větších a lepších prostor. Budou mít dále k dispozici novou jídelnu, šatny, sociální zařízení, kanceláře a sklady, vše s novým a moderním vybavením. Až po nějaké době, kdy si pracovníci zvyknou a takřikajíc se zabydlí, by bylo dobré udělat průzkum, který by se zaměřoval jen na tuto oblast, tedy jak jsou s novými pracovními podmínkami spokojeni. Jsem přesvědčena, že výsledky by se výrazně lišily a pracovníci by již svoji nespokojenost v této oblasti projeвили mnohonásobně menší či žádnou.

Doporučení č. 6 – Firemní benefity

Na závěr bych doporučila firmě, aby zkusila svým zaměstnancům poskytovat různé firemní benefity ve větší míře. Může jít o podporování různých sportovních aktivit nebo relaxačních pobytů jako systém nepeněžitých odměn. Jinou možností je přispívat zaměstnancům na vstupenky do divadla, kina či na jiné kulturní akce. To, o jaký druh těchto benefitů a odměn, mají zaměstnanci největší zájem, by mohlo být i jedním z bodů jednání na společných schůzích. Pracovníkům, kteří vykonávají ve větší míře i administrativu, by společnost mohla poskytovat služební notebooky, telefony či vozy. Toto, jako jeden ze způsobů odměny, by mělo mít velký vliv na motivaci pracovníků a jejich výkonnost. Pokud bude mít pracovník pocit, že za vykonanou práci pro něj firma udělá maximum a nabídne mu širokou škálu svých služeb, stává se tento pracovník spokojeným a svou práci vykonává s chutí. Což zase samozřejmě ocení firma.

Dále by také jistě zaměstnanci ocenili možnost výhodného zakoupení vozu, což by mělo být samozřejmostí.

ZÁVĚR

V této bakalářské práci figurovala firma Renault auto Kubíček s.r.o. v Šumperku, ve které se prováděla analýza spokojenosti jejích pracovníků.

Cílem práce bylo prostřednictvím dotazníkového šetření provést průzkum a analyzovat stav spokojenosti pracovníků ve firmě. Dále pak na základě získaných informací navrhnout opatření a doporučení ke zlepšení situace ve společnosti.

Práce je rozdělena do dvou částí, a to do teoretické a praktické. V první části jsou popsána hlavní teoretická východiska spokojenosti zaměstnanců s jednotlivými faktory, jako jsou pracovní prostředí, motivace, hodnocení a odměňování pracovníků a péče o lidské zdroje ve společnosti. Mezi zdroje, ze kterých bylo při zpracovávání této části bakalářské práce čerpáno, patří zejména odborná literatura a internetové odkazy. Následující praktická část se zabývala konkrétní situací ve společnosti, ke které bylo použito zejména interních dokumentů společnosti a poznatky a zkušenosti načerpané z mého působení v organizaci v rámci praxe. Následovalo vypracování, rozdělení a zhodnocení dotazníků. Ze zjištěných výsledků bylo v konečné fázi navrženo několik doporučení pro zlepšení oblastí, ve kterých pracovníci nevyjadřovali spokojenost. Se zpracováním dotazníků také úzce souvisely hypotézy, které se stanovily před tímto vyhodnocováním. Z výsledků tedy vyplynulo, že se potvrdily hypotézy H2, H3 a H4, které se týkaly nespokojenosti s motivací, hodnocením a odměňováním a velkou spokojeností s možností pracovního rozvoje prostřednictvím dalšího vzdělávání. Naopak se nepotvrdila hypotéza H1 – zaměstnanci jsou s pracovním prostředím spokojeni.

Závěrem se tedy dá konstatovat, že většina pracovníků je celkově se svým zaměstnáním a přístupem vedení spíše spokojena. Projevila se velká důvěra ve společnost a kvalitu odváděné práce, což je velice kladný faktor a pro firmu výhodou. Dále pracovníci vyjádřili nadprůměrnou spokojenost se vzděláváním, školeními a semináři na různé problematiky. Na tuto oblast je ve společnosti kladen velký důraz.

Cíl stanovený v úvodu této práce se podařilo splnit a doufám, že tato bakalářská práce bude firmě Auto Kubíček s.r.o. do budoucna přínosem a zaznamenané negativní postoje zaměstnanců bude brát jako varování a zároveň výzvu k nápravě.

ANOTACE

Příjmení a jméno autora:	Vladislava Tatarová
Instituce:	Moravská vysoká škola Olomouc
Název práce v českém jazyce:	Spokojenost zaměstnanců v organizaci Renault auto Kubíček s.r.o.
Název práce v anglickém jazyce:	Satisfaction Of Employees In Organization Renault auto Kubíček s.r.o.
Vedoucí práce:	Mgr. Ivana Olecká
Počet stran:	75
Počet příloh:	3
Rok obhajoby:	2010
Počet znaků hlavního textu :	85. 631
Klíčová slova v českém jazyce:	organizace, zaměstnanec, spokojenost, faktory spokojenosti, respondenti, průzkum, vyhodnocení, doporučení
Klíčová slova v anglickém jazyce:	organization, employee, satisfaction, satisfaction factors, respondents, exploration, evaluation, recommendation

Bakalářská práce s názvem Spokojenost zaměstnanců v organizaci Renault auto Kubíček s.r.o. se zabývá problematikou spokojenosti a péče o zaměstnance. Po teoretickém zhodnocení si tato práce klade za cíl pomocí dotazníkového průzkumu zjistit faktory, které pracovníci považují za nedostačující, tedy neuspokojivé. Ze zjištěných výsledků pak následně navrhnout možná řešení, která by spokojenost pracovníků společnosti mohla zvýšit a pokud možné zavedení do praxe.

The topic of this bachelor thesis Satisfaction of employees in organization Renault auto Kubíček s.r.o. deals with satisfaction and care about employees. After the theoretical evaluation and through questionnaires this thesis put the to identify factors, which are inadequate for employees. From obtained results then propose solutions, which can increase the satisfaction of workers and then possible introduction to practice.

LITERATURA A PRAMENY

ARNOLD, J. a kol. *Psychologie práce*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.

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

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 157 s. ISBN 80-7179-468-6.

FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2003. 121 s. ISBN 80-7226-386-2.

HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.

PROF. ING. KOUBEK, J., CSc. *ABC praktické personalistiky*. 1. vyd. Praha: Linde, 2000. 400 s. ISBN 80-86131-25-4.

STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 146 s. ISBN 80-7261-097-X

Faktory pracovního prostředí [online]. [cit. 2010-01-15]. Dostupné na WWW: <<http://www.szu.cz/tema/pracovni-prostredi/faktory-pracovniho-prostredi>>.

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci [online]. [cit. 2010-01-23]. Dostupné na WWW: <<http://www.podnikatel.cz/provoz/zamestnanci/bozp-bezpecnost-a-ochrana-zdravi-pri-praci/>>.

Personální práce a její úloha v organizaci [online]. [cit. 2010-02-23]. Dostupné na WWW: <http://is.vsfs.cz/el/6410/zima2006/BK_RLZ/RLZ-komb.-1..ppt?fakulta=6410;obdobi=14;kod=BK_RLZ>.

Služby [online]. [cit 2010-02-20]. Dostupné na WWW: <http://www.autokubicek.cz/?page=article&file_name=sluzby>.

Průzkumy spokojenosti zaměstnanců [online]. [cit 2010-02-20]. Dostupné na WWW: <http://209.85.135.132/search?q=cache:51ZvxRbQ6T4J:www.hrzive.cz/data/psychologie_v_personalistice/pruzkumy_spokojenosti.ppt+spokojenost+zam%C4%9Bstnanc%C5%AF&cd=1&hl=cs&ct=clnk&gl=cz>.

Organizační řád Auto Kubíček s.r.o. Šumperk: Renault auto Kubíček s.r.o., 2005. 29 s.

Organizační schéma Auto Kubíček s.r.o. Šumperk: Renault auto Kubíček s.r.o., 2008. 3s.

Mzdový řád Auto Kubíček s.r.o. Šumperk: Renault auto Kubíček s.r.o., 2005. 19 s.

Plán výcviku Auto Kubíček s.r.o. na rok 2009. Šumperk: Renault auto Kubíček s.r.o., 2009. 6s.

Marketingový plán Auto Kubíček s.r.o. na rok 2009. Šumperk: Renault auto Kubíček s.r.o., 2009. 5 s.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 - Logo společnosti	38
---------------------------------	----

SEZNAM PŘÍLOH

Příl. 1 – Dotazník spokojenosti zaměstnanců	63
Příl. 2 – Katalog příkladů pracovních míst	69
Příl. 3 – Grafy k dotazníkovému šetření	72
Graf 1 – Pohlaví respondentů	72
Graf 2 – Věk respondentů	72
Graf 3 – Pracovní pozice respondentů	73
Graf 4 – Celková spokojenost respondentů se svým zaměstnáním ve společnosti	73
Graf 5 – Typ motivace, kterému by pracovníci dali přednost	74
Graf 6 – Spokojenost respondentů se způsobem jejich hodnocení a odměňování	74
Graf 7 – Možnost rozvoje profesních schopností a zkušeností	75
Graf 8 – Názor respondentů, zda odvádí tato společnost jako celek kvalitní práci	75

PŘÍLOHY

Příl. 1 – Dotazník spokojenosti zaměstnanců

DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

Vážení pracovníci,

jsem studentkou třetího ročníku Moravské vysoké školy Olomouc a v současné době pracuji na své bakalářské práci na téma Spokojenost zaměstnanců v organizaci Renault auto Kubíček s.r.o. V rámci vypracování praktické části bych Vás chtěla požádat o vyplnění následujícího dotazníku, který mi poskytne informace potřebné ke zpracování tématu a problematiky. Odpovědi, které uvedete, jsou zcela anonymní, snažte se tedy odpovídat co možná nejupřímněji.

Pracovní prostředí

1. Jak jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním v této společnosti?

- a) velmi spokojen/a
- b) spíše spokojen/a
- c) spíše nespokojen/a
- d) nespokojen/a

2. Co by mohlo zvýšit vaši spokojenost v zaměstnání?

- a) větší důraz na bezpečnost a zdraví při práci
- b) lepší pracovní prostředí
- c) pracovat samostatně
- d) pracovat s jinými spolupracovníky, v jiném týmu
- e) jiný druh vykonávané práce
- f) jiný

3. Jaká je celkově atmosféra na pracovišti?

- a) vynikající
- b) velmi dobrá
- c) dobrá
- d) normální
- e) spíše horší

Motivace a vedení

4. Motivuje Vás vedení společnosti k lepším pracovním výkonům?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) vůbec

5. Jakým způsobem vás vedení motivuje?

- a) odměny, zvýšení platu, lepší pracovní postavení,...
- b) zaměřením na Vaše osobní cíle, růst a rozvoj, uznání,...
- c) žádným
- d) jiným

6. Jakému typu motivace byste dali Vy osobně přednost?

- a) odměny, zvýšení platu, lepší pracovní postavení,...
- b) zaměřením na Vaše osobní cíle, růst a rozvoj, uznání,...
- c) žádnému
- c) jinému

7. Jak jste spokojeni s Vašimi přímými nadřízenými z následujících hledisek?

(Vyplňujte do stupnice od 1 do 5, přičemž 1 značí spokojenost a 5 nespokojenost, známkujte jako ve škole)

odborná způsobilost	☺	1	2	3	4	5	☹
ochota řešit problémy	☺	1	2	3	4	5	☹
předávání informací	☺	1	2	3	4	5	☹
umění vést lidi	☺	1	2	3	4	5	☹
umění zhodnocení práce	☺	1	2	3	4	5	☹

Hodnocení a odměňování

8. Jak jste spokojen/a se způsobem hodnocení a odměňování?

- a) velmi spokojen/a
- b) spíše spokojen/a
- c) spíše nespokojen/a
- d) nespokojen/a

9. Jste spokojeni s Vaším současným platovým ohodnocením za práci, kterou vykonáváte?

(Vyplňujte do stupnice od 1 do 5, přičemž 1 značí spokojenost a 5 nespokojenost, známkujte jako ve škole)

☺ 1 2 3 4 5 ☹

Péče o pracovníky

10. Jak hodnotíte možnost osobního a kariérního postupu ve Vaší společnosti?

- a) velmi dobrá
- b) dobrá
- c) přiměřená
- d) horší
- e) špatná

11. Máte možnost při práci v této společnosti rozvíjet svoje profesní schopnosti a zkušenosti?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne
- e) nevím

12. Pokud podporuje společnost Váš profesní rozvoj, zvolte jakými způsoby.

- a) vzdělávací akce, školení, semináře
- b) samovzdělávání
- c) asistování při jiných a složitějších pracovních výkonech
- d) jiné

13. Jak byste hodnotil/a následující faktory

(Vyplňujte do stupnice od 1 do 5, přičemž 1 značí spokojenost a 5 nespokojenost, známkujte jako ve škole)

pracovní doba a pracovní režim	☺	1	2	3	4	5	☹
ochrana zdraví při práci	☺	1	2	3	4	5	☹
poskytování pracovních pomůcek	☺	1	2	3	4	5	☹
stravování	☺	1	2	3	4	5	☹
šatny a hygiena	☺	1	2	3	4	5	☹
doprava do zaměstnání	☺	1	2	3	4	5	☹

Společnost

14. Jakou má podle Vás společnost pověst ve svém okolí?

- a) vynikající
- b) spíše dobrou
- c) horší
- d) špatnou
- e) nevím

15. Odvádí tato společnost podle Vás jako celek kvalitní práci?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne
- e) nevím

16. Znáte cíle a strategii společnosti?

- a) ano, velice dobře
- b) částečně
- c) ne, vůbec

17. Důvěřujete vedení společnosti?

(Vyplňujte do stupnice od 1 do 5, přičemž 1 značí úplnou důvěru a 5 nedůvěru, známkujte opět jako ve škole)

😊 1 2 3 4 5 ☹️

Osobní informace

18. Vaše pohlaví

- a) žena
- b) muž

19. Váš věk

- a) do 25 let
- b) 26 – 35
- c) 36 – 45
- d) 45 a více

20. Vaše pracovní pozice

- a) administrativní pracovník/ce
- b) práce s klienty (prodejce, technici, skladníci,...)
- c) automechanici, klempíři, lakýrníci, uklízeč/ka,...
- d) jiné

Velice Vám děkuji za vyplnění tohoto dotazníku a za čas, který jste tomu věnovali. Přeji Vám mnoho pracovních i osobních úspěchů.

Vladislava Tatarová

Příl. 2 – Katalog příkladů pracovních míst



Auto Kubiček s.r.o.

PŘÍLOHA č. 2 – Katalog příkladů pracovních míst

Název pracovního místa	Číslo místa	KZAM	Tarifní stupeň
ŘEDITEL ORGANIZACE	1	1310	12
12. tarifní stupeň: Stanovování zaměření a způsobů realizace podnikatelské filozofie firmy, zásad tvorby marketingových strategií a tvorby a používání marketingových nástrojů. Řízení a organizace ekonomických činností firmy. Řízení a organizace provozu servisu včetně systémových opatření technického charakteru, zavádění nových technologií s důrazem na dodržování THN s vazbou na organizaci a efektivitu práce jednotlivých úseků činností firmy. zabezpečování metrologické služby, odpadového hospodářství, BOZP a PO, revizí všech zařízení, správy budov v majetku firmy.			
VEDOUCÍ EKONOMIKY	2	2411	6-7
8. tarifní stupeň: Komplexní zajišťování účetnictví v organizaci, daňové, cenové agendy a souhrnných činností ve finanční agendě.			
ÚČETNÍ	3	3433	7-8
6. tarifní stupeň: Provádění uceleného souboru účetních operací na jednotlivých účtech. Shromažďování a kontrola náležitostí dokladů a dokumentujících skutečností účetních případů. Zakládání dokladů. 7. tarifní stupeň: Vedení mzdové účetní evidence, personální a osobní agendy včetně základních pracovních právních úkonů.			
VEDOUCÍ SERVISU	4	3110	9 - 10
Řízení a organizace práce v jednotlivých úsecích servisu včetně koordinace navazujících činností.			
PŘEJÍMACÍ TECHNIK	5	3110	6 - 7
7. tarifní stupeň: Řízení a organizace práce karosárny a lakovny. Převzetí a předání zakázek včetně předvedení zákazníkovi. Plánování realizace zakázek včetně materiálového a technického zabezpečení. Zpracování výkazu práce podřízených zaměstnanců. Řízení a organizace práce mechanické dílny Převzetí a předání zakázek včetně předvedení zákazníkovi. Plánování realizace zakázek včetně materiálového a technického zabezpečení. Zpracování výkazu práce podřízených zaměstnanců, fakturace			
COTECH	6	7242	7 - 8
6. tarifní stupeň: Kontrola motorových vozidel po opravě nebo diagnostika závad a testování motorů a elektrického a elektronického příslušenství vozidel včetně odstranění závad.			
VEDOUCÍ SKLADU	7	4131	7 - 8
5. tarifní stupeň: Řízení příjmu, skladování, ošetřování, výdeje a prodej náhradních dílů včetně vstupní a výstupní kontroly. Vedení předepsané evidence a provádění inventur. Zajišťování zásobování skladu ND, vyřizování reklamací. Dodržování limitu skladu			

Označení:	---	Název:	Mzdový řád Auto Kubiček s.r.o.						
Výtisk číslo:	1	Vydání číslo:	1	Revize číslo:	0	Platnost od:	03. 10. 2005	Strana:	17 / 19

Příl. 2 - pokračování



Auto Kubiček s.r.o.

Název pracovního místa	Číslo místa	KZAM	Tarifní stupeň
SKLADNÍK	8	4131	4-5
3. tarifní stupeň: Samostatný příjem, skladování, ošetřování a výdej zboží širokého sortimentu. Vedení předepsané evidence a účast při provádění inventur.			
PRODEJCE ND	9	5211	1-5
4. tarifní stupeň: Nabídka a samostatný prodej náhradních dílů včetně vyřizování reklamací.			
KAROSÁŘ	10	7213	2-6
2. tarifní stupeň: Rutinní karosářské práce při zhotovování a sestavování jednoduchých dílců z plechů, např. svodných plechů pod motory apod.			
3. tarifní stupeň: Základní odborné karosářské práce, výměna šroubovaných částí karoserií, opravy částí karoserie laminováním. Proměření opravených částí a spasování.			
4. tarifní stupeň: Běžné odborné karosářské práce při zhotovování nebo výměně poškozených svařovaných částí karoserií nebo koster automobilů včetně rovnání. Proměření kompletních karoserií.			
5. tarifní stupeň: Složitě odborné karosářské práce při opravách značně deformovaných karoserií ručně nebo hydraulickým zařízením.			
LAKÝRNÍK	11	7142	1-6
2. tarifní stupeň: Rutinní práce vyžadující k zapracování jednostranné znalosti, cvik a zkušenosti při odstraňování starých nátěrů, jednoduchém tmelení a stříkání součástek bez zvláštních požadavků.			
3. tarifní stupeň: Základní odborné práce vyžadující odborné znalosti a zručnosti při vícenásobném tmelení a broušení nebo stříkání a natírání včetně přípravy nátěrových hmot.			
4. tarifní stupeň: Běžné odborné práce vyžadující odborné znalosti a zručnosti s vysokými nároky na jakost a vzhled výrobků, např. vícenásobné tmelení a broušení tvarově náročných a členitých ploch, konečné stříkání vrchními barvami s vysokými nároky na jakost a vzhled povrchu.			
MECHANIK	12	7231	1-7
3. tarifní stupeň: Základní odborné práce při demontáži vozidel na hlavní skupiny nebo demontáž a montáž jednotlivých hnacích nebo ovládacích skupin, seřizování základních funkcí.			
4. tarifní stupeň: Odborné práce při sestavování vozidel z hlavních dílů, opravách hydraulických a převodových systémů. Montáž a opravy funkčních částí motorových vozidel, například karburátorů, převodovek, rozdělovačů, startérů a náprav včetně seřízení geometrie.			
5. tarifní stupeň: Složitě odborné práce při opravách a sestavování spalovacích motorů, pěti a více stupňových převodovek, rozvodovek a brzdových systémů. Provádění středních a generálních oprav automobilů včetně seřízení chodu motoru, opravy a seřízení vzduchových, hydraulických a elektrických systémů.			
6. tarifní stupeň: Vysoce odborné práce při seřizování vozidel diagnostickými přístroji.			

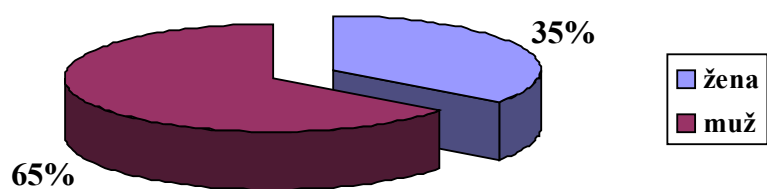
Označení:	---	Název:	Mzdový řád Auto Kubiček s.r.o.						
Výtisk číslo:	1	Vydání číslo:	1	Revize číslo:	0	Platnost od:	03. 10. 2005	Strana:	18 / 19

Název pracovního místa	Číslo místa	KZAM	Tarifní stupeň
ŘIDIČ MECHANIK	13	7231	5
5. tarifní stupeň: Montáž a opravy funkčních částí motorových vozidel v externích podmínkách včetně řízení motorových vozidel do 3,5 t.			
VEDOUcí PRODEJE	14	3421	8
8. tarifní stupeň: Zajišťování obchodní agendy organizace, zásobování a odbytu včetně průzkumu a vyhodnocování trhu. Vedení prodejního týmu.			
ASISTENT PRODEJE	15	4112	6-7
6. tarifní stupeň: Zajišťování objednávání nových vozidel v objednávkovém systému SEDR, provádění fakturace NV. Organizování schůzek a kontaktů prodejců vozidel s potencionálními zákazníky. Kontrola a řízení stavu skladu NV v koncesi.			
PRODEJCE VOZIDEL	16	5211	5-6
4. tarifní stupeň: Nabídka a samostatné prodávání vozidel, jejich předvádění a informování zákazníka o užitných vlastnostech vozidel. Samostatné vyřizování reklamací. Fakturace.			
POKLADNÍ	17	4213	5-6
5. tarifní stupeň: Zajišťování pokladních služeb pro potřeby organizace včetně přijímání a vydávání peněz veřejnosti.			

Označení:	---	Název:	Mzdový řád Auto Kubiček s.r.o.					
Výtisk číslo:	1	Vydání číslo:	1	Revize číslo:	0	Platnost od:	03. 10. 2005	Strana: 19 / 19

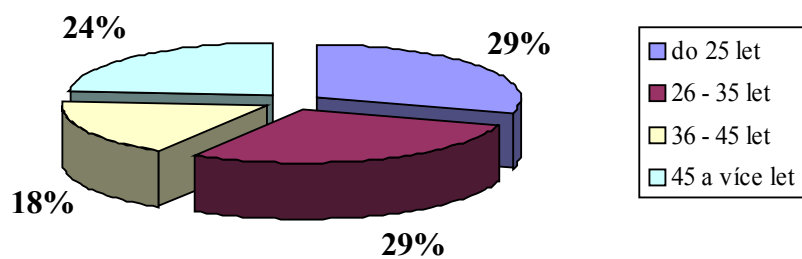
Příl. 3 Grafy k dotazníkovému šetření

Pohlaví respondentů



Graf 1 – Pohlaví respondentů

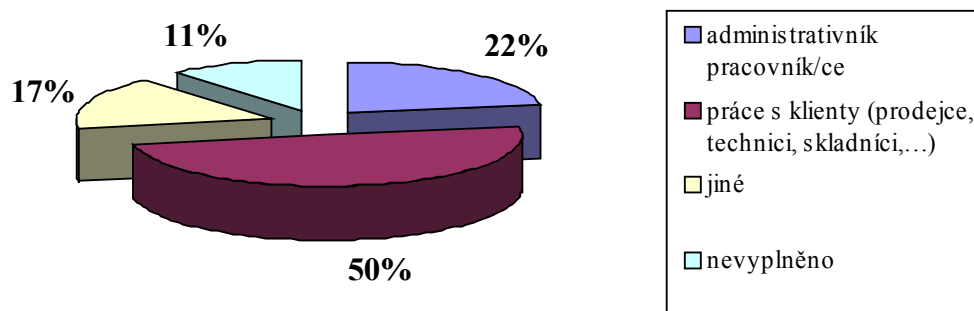
Věk respondentů



Graf 2 – Věk respondentů

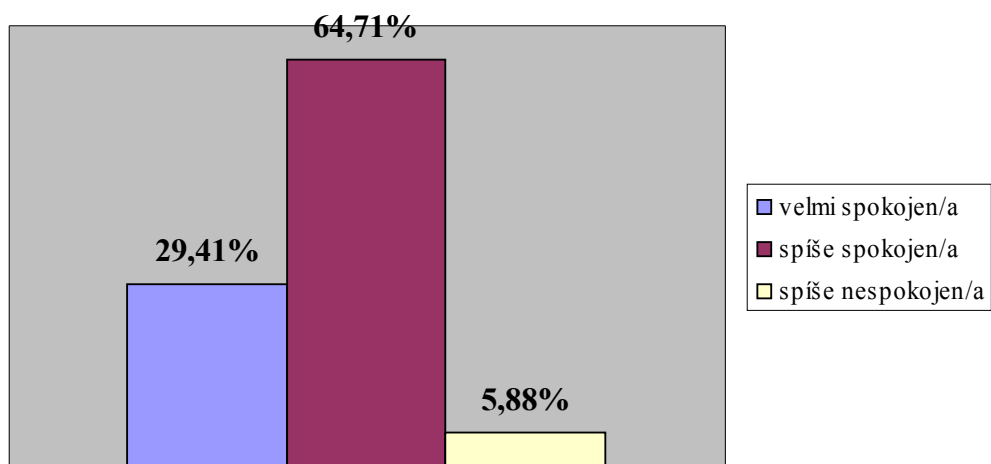
Příl. 3- pokračování

Pracovní pozice respondentů



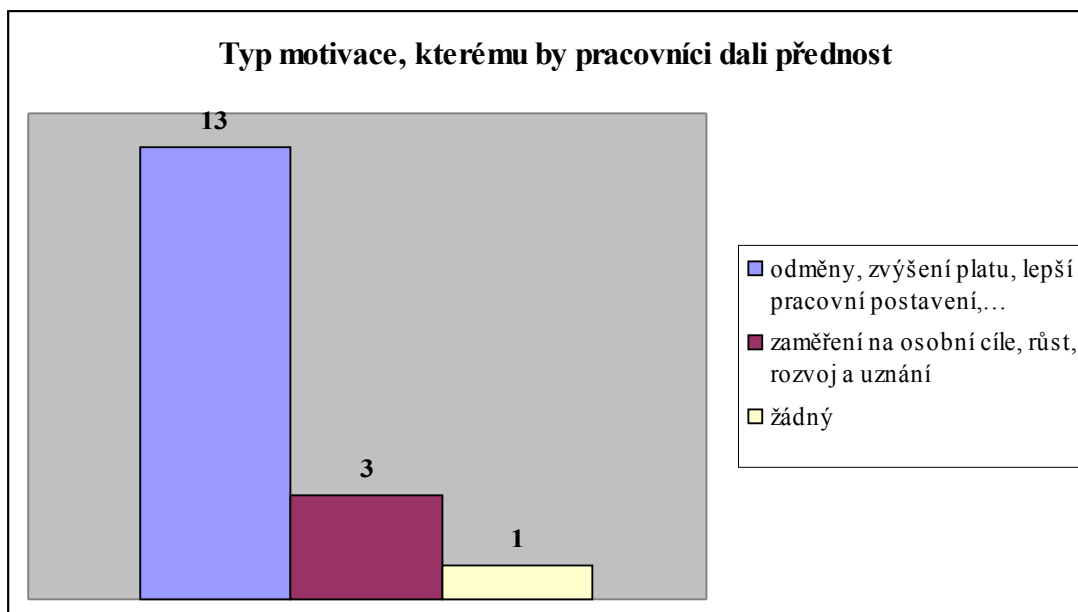
Graf 3 – Pracovní pozice respondentů

Celková spokojenost respondentů se svým zaměstnáním ve společnosti

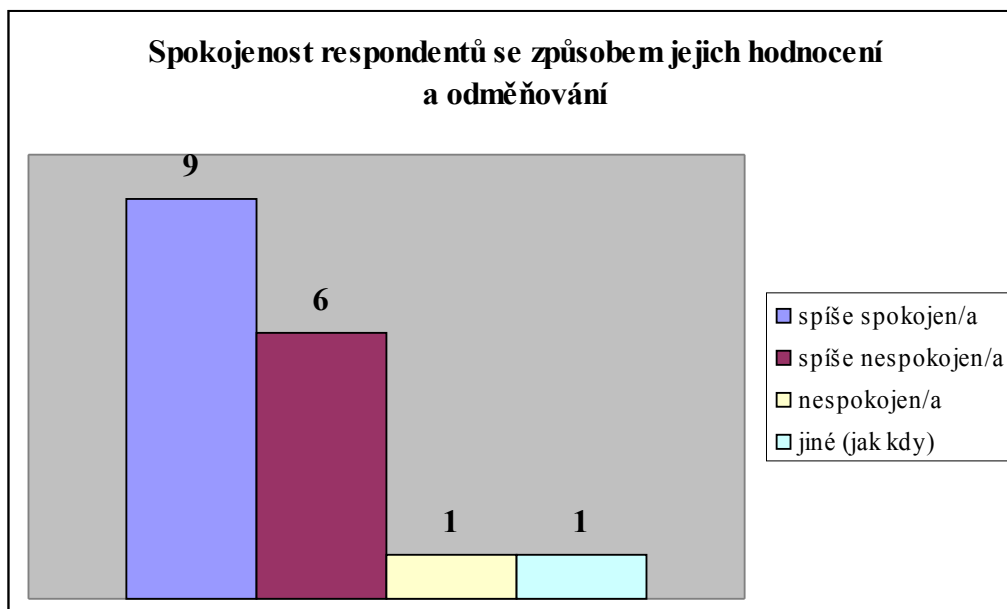


Graf 4 – Celková spokojenost respondentů se svým zaměstnáním ve společnosti

Příl. 3 - pokračování

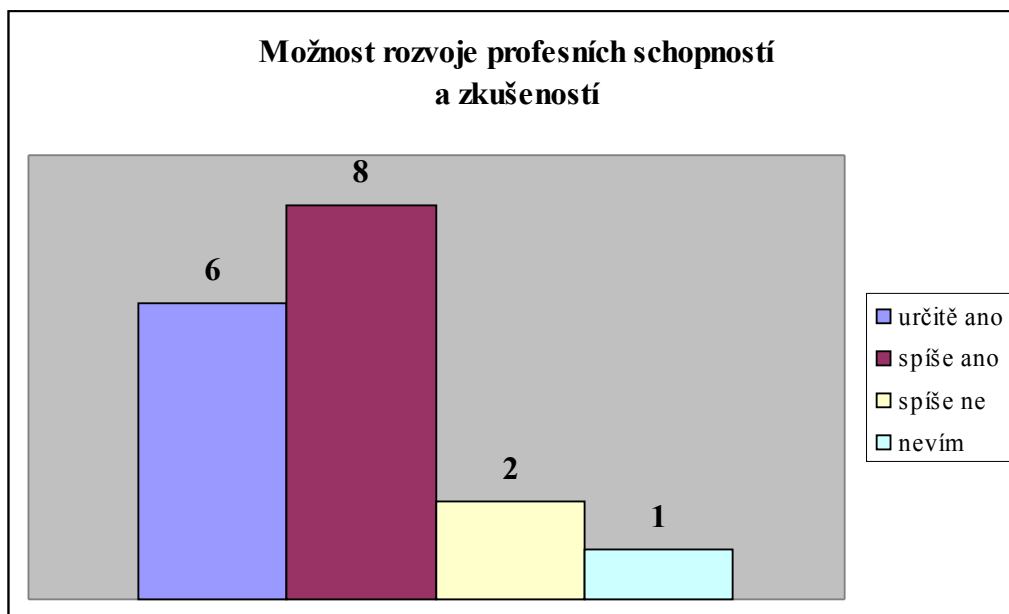


Graf 5 – Typ motivace, kterému by pracovníci dali přednost



Graf 6 – Spokojenost respondentů se způsobem jejich hodnocení a odměňování

Příl. 3 - pokračování



Graf 7 – Možnost rozvoje profesních schopností a zkušeností



Graf 8 – Názor respondentů, zda odvádí tato společnost jako celek kvalitní práci