

Projekt vedoucí ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců firmy HP TRONIC, s. r. o.

Bc. Magdalena Horká

Diplomová práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Magdalena Horká**
Osobní číslo: **M110064**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt vedoucí ke zvýšení spokojenosti
zaměstnanců firmy HP TRONIC, s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Vypracujte literární rešerši zaměřenou na problematiku spokojenosti zaměstnanců.

II. Praktická část

- Analyzujte současnou spokojenost zaměstnanců ve firmě HP TRONIC, s. r. o.
- Zpracujte projekt pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců.
- Zhodnoťte očekávané přínosy a rizika spojená s realizací projektu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
KOCIANOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
PAUKNEROVÁ, D. a kol. Psychologie pro ekonomy a manažery. 2. vyd. Praha: Grada, 2006, 256 s. ISBN 80-247-1706-9.
REJF, L. Řízení lidských zdrojů. 2. vyd. Praha: České vysoké učení technické, 2009, 145 s. ISBN 978-80-01-04388-2.
ULRICH, D. Mistrovské řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2009, 272 s. ISBN 978-80-247-3058-5.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jana Matošková, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **22. února 2013**
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2013**

Ve Zlíně dne 22. února 2013

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

20.4.2013



⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá spokojeností zaměstnanců ve firmě HP TRONIC, s. r. o. Cílem teoretické části diplomové práce je zpracovat teoretické podklady z oblasti spokojenosti zaměstnanců a na základě těchto podkladů vypracovat praktickou část diplomové práce. Cílem praktické části diplomové práce je provedení analýzy současného stavu spokojenosti zaměstnanců firmy HP TRONIC, s. r. o. Pro účely analýzy je využito kvalitativního a kvantitativního výzkumu a z výsledků jsou zjištěny nedostatky. Největší slabinou ve spokojenosti zaměstnanců je nedostatečná komunikace mezi vedoucími a zaměstnanci, a absence personálního oddělení ve Velkých Karlovicích. Výsledky analýzy a nabyté znalosti jsou implementovány do zpracování projektu vedoucího ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců firmy HP TRONIC, s. r. o. Navržený projekt trvá 385 kalendářních dnů a celkové náklady projektu dosahují částky 96 400 Kč.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, pracovní spokojenost, absence, fluktuace, produktivita, loajalita, faktory pracovní spokojenosti, průzkum spokojenosti zaměstnanců

ABSTRACT

The thesis deals with the employee job satisfaction in company HP TRONIC, s.r.o. Main goal of the theoretical part is to evaluate the theoretical sources from the field of employee satisfaction. The analytical part is created on the basis of these materials. The analytical part aims to analyze the current state of employee satisfaction in company HP TRONIC, s.r.o. The qualitative and quantitative research is used for the purpose of analysis and the results show a number of imperfections. The biggest weakness in employee satisfaction is the lack of communication between managers and employees, and the absence of human resources in Velké Karlovice. The outcome of analysis together with gained knowledge is implemented into a project development contributing to an increase in employee satisfaction in company HP TRONIC, s.r.o. The project take 385 calendar days and the total project cost amount to 96 400 CZK.

Keywords: human resources management, job satisfaction, absence, labor turnover, productivity, loyalty, factors of job satisfaction, employee satisfaction survey

Poděkování:

Byl to šťastný krok, kdy jsem se minulého roku rozhodla přihlásit se do programu Nadaných studentů. Lidé, s nimiž jsem se díky tomuto projektu setkala, ovlivnili můj život. Zaměstnanci firmy, ve které jsem v rámci projektu vykonávala praxi, byli po celou dobu přátelštější, otevření a ochotní pomoci mi ve všech částech této práce. Za to jim patří velké dík. Jedná se především o zaměstnance personálního oddělení společnosti HP TRONIC, Ing. Petru Trčkovou a Mgr. Sylvii Měrkovou.

Dalším šťastným krokem byl výběr vedoucího mé diplomové práce. Vybrala jsem si Ing. Janu Matoškovou, Ph. D., která si na mě udělala vždy čas a četla každou verzi mé práce. Všechny mé napsané řádky podrobila kontrole a připojila cenné rady a připomínky. Každá konzultace s ní byla obohacující a velice mi usnadnila mé další kroky při psaní této práce.

Poděkovat bych chtěla také své rodině, která mi umožnila studium a byla mi vždy velkou motivací a oporou.

Chtěla bych vyjádřit neobyčejné dík své sestře Evě. Po celou dobu mého studia i v průběhu psaní této práce byla mým přítelem a rádcem na telefonu. A byla to právě ona, která provedla poslední korekci této práce a dala jí požehnání.

Poděkování si zaslouží také všichni mí přátelé. Právě oni mi v průběhu studií svým vtipem a láskou dodávali potřebnou energii a nadhled. Děkuji Andrei L. a Martině D., které mi pomáhaly objasnit nesrovnalosti při psaní této práce. Další dík patří Andrei J., která mi svým humorem vždy zajistila úsměv na rtech.

Děkuji také všem, kteří mi jakkoliv pomohli a na které jsem zapomněla.

Vy všichni jste to umožnili. Děkuji.

Moto:

„Nejen chlebem živ je člověk. Pocit spokojenosti v práci má mnohem větší hodnotu nežli peníze.“ Gisel Hagemannová

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
2 SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ	13
2.1 PRACOVNÍ SPOKOJENOST.....	13
2.2 DŮVODY ZJIŠŤOVÁNÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI	14
2.2.1 Absence	14
2.2.2 Fluktuace	15
2.2.3 Pracovní výkonnost, produktivita	16
2.2.4 Loajalita.....	17
2.3 PERSONÁLNÍ UKAZATELE ZABÝVAJÍCÍ SE SPOKOJENOSTÍ.....	17
2.4 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOST A NESPOKOJENOST	19
2.4.1 Vnější faktory pracovní spokojenosti a nespokojenosti.....	19
2.4.2 Osobnostní faktory pracovní spokojenosti a nespokojenosti	20
2.5 DVOUFAKTOROVÁ TEORIE SPOKOJENOSTI.....	21
3 ZJIŠŤOVÁNÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ	23
3.1 PŘÍPRAVA PROJEKTU	23
3.2 SBĚR DAT	23
3.3 STATISTICKÉ ZPRACOVÁNÍ DAT	25
4 PODPŮRNÉ ČINNOSTI HRM VEDOUcí KE ZVÝŠENÍ SPOKOJENOSTI	27
5 VÝZKUMY PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI V ČESKÉ REPUBLICE	29
5.1 VÝZKUM SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI GRAFTON.....	29
5.2 BEST EMPLOYERS ČESKÁ REPUBLIKA 2012	30
6 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ	32
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
7 SKUPINA FIREM HP TRONIC	34
7.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI HP TRONIC, S. R. O.....	35
7.1.1 Vize a hodnoty firmy	36
7.1.2 Organizační struktura firmy HP TRONIC, s. r. o.	36
7.1.2.1 Personální oddělení společnosti.....	37
7.1.3 Vývoj počtu zaměstnanců	37
7.1.4 Absence zaměstnanců	38
7.1.5 Míra přežití.....	39
7.1.6 Fluktuace zaměstnanců	40
7.1.7 Produktivita práce	41
7.1.8 Nákladovost odměňování.....	42
7.2 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ, PRACOVNÍ PODMÍNKY SPOLEČNOSTI A PRACOVNÍ ATMOSFÉRA.....	42
7.2.1 Vybavení pracovních prostor	43
7.2.2 Vybavení šaten a hygienických zařízení	43
7.2.3 Zajištění stravování ve společnosti HP TRONIC, s. r. o.	44
7.2.4 Pracovní atmosféra.....	44

7.2.5	Finanční ohodnocení	44
7.2.6	Hodnotící pohovory	44
7.2.7	Nepeněžní zaměstnanecké výhody.....	45
7.2.8	Odborné vzdělávání zaměstnanců.....	45
7.2.9	Pracovní porady	46
7.2.10	Projekt Loajality.....	46
7.2.11	Personální ubytování.....	47
8	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	48
8.1	SESTAVENÍ CHARAKTERISTIKY POUŽITÉHO DOTAZNÍKU.....	48
8.1.1	Realizace dotazníkového šetření	48
8.1.2	Charakteristika respondentů.....	49
8.2	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ	50
8.3	VYHODNOCENÍ A ZÁVĚRY PROVEDENÝCH ŠETŘENÍ.....	55
9	PROJEKT VEDOUcí KE ZVÝŠENí SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ FIRMY HP TRONIC, S. R. O.	59
9.1	CíLE PROJEKTU.....	59
9.2	AKTIVITY PROJEKTU.....	60
9.2.1	Zajištění školení týkajících se porad a manažerských dovedností.....	60
9.2.1.1	Průběh porad vedoucích středisek s provozními vedoucími	61
9.2.1.2	Průběh porad provozních vedoucích s podřízenými.....	62
9.2.2	Příprava hodnotícího pohovoru.....	62
9.2.3	Zajištění školení týkající se hodnotících pohovorů.....	64
9.2.4	Vyhledání vhodných prostor pro personální zázemí.....	65
9.2.5	Organizace personální činnosti ve Velkých Karlovicích	65
9.2.6	Informační kampaň směřující k zaměstnancům.....	66
9.3	MATICE ODPOVĚDNOSTI.....	66
9.4	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	66
9.4.1	Náklady související s poradami	67
9.4.2	Náklady související s hodnocením zaměstnanců	69
9.4.3	Náklady související s činností personálního oddělení	70
9.5	ČASOVÁ ANALÝZA	70
9.6	RIZIKOVÁ ANALÝZA	72
9.6.1	Opatření na eliminaci rizik.....	73
9.7	PŘÍNOSY PROJEKTU	74
10	SOUHRN PROJEKTOVÉ ČÁSTI	76
	ZÁVĚR	78
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	80
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	84
	SEZNAM OBRÁZKŮ	85
	SEZNAM TABULEK.....	86
	SEZNAM PŘÍLOH.....	87

ÚVOD

Umění maximálně využít všech zdrojů společnosti, je v dnešním konkurenčním boji nejdůležitějším faktorem pro přežití a také rozvoj firmy. Firmy se každým dnem potýkají s nárůstem požadavků. Tyto požadavky jsou směřovány nejen na firmu samotnou, ale především na její zaměstnance. Právě zaměstnanci jsou významnými držiteli zdrojů, které mohou vést k náskoku firmy před konkurencí.

Řízení lidských zdrojů se díky velkému působení na zaměstnance dostává na přední místo zájmů podniku, kterými lze zvyšovat jejich výkonnost. Možností, jak zvyšovat výkonnost zaměstnanců je mnoho, jednou z nich je zvyšování jejich spokojenosti. Pokud firma zjistí, že jsou zaměstnanci nespokojeni, je velice důležité realizovat změny, které povedou k vyšší pracovní spokojenosti. Jedině spokojený zaměstnanec může podávat lepší výkony a může být více angažovaný.

Účel tohoto projektu spočívá především ve zvýšení pracovní spokojenosti všech zaměstnanců společnosti HP TRONIC, s. r. o. Jedná se o společnost, která provozuje střediska, nabízející služby (především ubytování, stravování, pohostinství a rekreační činnost). Velká část této firmy se nachází ve Velkých Karlovicích. Firma HP TRONIC staví svou filozofii na mottu: „HP TRONIC je firma o lidech a pro lidi“. Celý projekt se bude o tuto filozofii opírat.

Diplomová práce je složena z části teoretické, praktické a projektové.

Cílem teoretické části diplomové práce je zpracovat literární podklady z oblasti spokojenosti zaměstnanců a na základě těchto podkladů vypracovat část praktickou. Cílem praktické části práce je provést analýzu spokojenosti zaměstnanců ve firmě HP TRONIC, s. r. o. a zjistit přednosti a nedostatky této oblasti. Analytická část vychází z analýzy písemných dokumentů, dotazníkového šetření a pozorování. Veškeré výsledky a teoretické poznatky jsou východiskem pro zpracování projektu zabývajícím se zvýšením spokojenosti zaměstnancům ve firmě HP TRONIC, s. r. o.

Projekt obsahuje nákladovou a rizikovou analýzu, časový harmonogram, matici odpovědnosti veškerých aktivit a přínosy, které přinese realizace projektu.

Pro vypracování diplomové práce jsou využity odborné monografie, internetová data a údaje a také interní dokumenty firmy HP TRONIC, s. r. o.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Téma diplomové práce spadá do oblasti řízení lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů můžeme definovat jako oblast, která se zabývá pracovníky (osobami, pracující na základě zaměstnanecké pracovní smlouvy). Jedná se o nejnovější koncepci personální práce, jež byla podmíněna demokratizací společnosti a změnou ekonomiky. V České republice tato koncepce vznikala od 90. let 20. Století, v zahraničí k tomu docházelo mnohem dříve (Dvořáková a kol., 2007; Lejsková, 2009; Armstrong, 2007).

Řízení lidských zdrojů se nezabývá pouze činností administrativní, ale je pro firmu velice důležité i z hlediska koncepčního, čili skutečně řídicího (Lejsková, 2009).

Armstrong (2007) považuje za hlavní úkol řízení lidských zdrojů vytvoření takového prostředí, které dovolí managementu obstarat současné i budoucí pracovní činnosti, podporovat rozvoj lidského potenciálu a vytvářet vhodné programy, které dokážou motivovat pracovníky k plnění cílů, podpořit spolupráci, zkoumat vývoj ovlivňující zaměstnání lidí, podílet se na řízení změn atd. Lidé jsou chápáni jako jmění, do kterého se investuje v zájmu dosažení cílů organizace, přidané hodnoty pomocí lidí, se dosahuje prostřednictvím procesů rozvoje lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu. Další důležitou činností, kterou se zabývá řízení lidských zdrojů, je řízení transformace a změny, řízení firemní infrastruktury a řízení přínosů pracovníků (Ulrich, 2009).

Práce, kterou vykonává řízení lidských zdrojů, firmy považují za nejdůležitější nástroj, který vede ke zvyšování nejen výkonnosti samotného podniku, ale také ke zvýšení konkurenceschopnosti. Čím více se firma bude zabývat tímto řízením, tím více budou zaměstnanci, tedy zástupci lidských zdrojů schopnější, samostatnější, iniciativnější a spokojenější, tím lepších výsledků, oproti ostatním firmám – za předpokladu stejných podmínek - bude firma dosahovat vyšší zisk, vyšší produktivitu, lepší kvalitu výrobků a služeb, nižší náklady, ... (Lejsková, 2009).

2 SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ

Diplomová práce se bude zabývat především spokojeností zaměstnanců, proto je důležité se na tuto problematiku zaměřit.

Spokojenost je velice složitý a individuální pojem, je závislý na konkrétní osobě, situaci a okolnostech. Každý z nás potřebuje pro vyvolání spokojenosti odlišné faktory. Emoce, potřeby, postoje a hodnoty prožívá každý člověk jiným způsobem, proto se také míra spokojenosti u každého liší (Kocianová, 2006).

Se zaměstnaneckou spokojeností je to obdobné. Spokojenost zaměstnanců se mění v závislosti na sociálně-ekonomické situaci, je ovlivněna naplněním očekávání a cílů, charakteristikou různých kultur, mění se s vývojem samotného jedince. Spokojenost zaměstnanců může být ovlivňována výší mzdy, sociálním programem organizace nebo skvělými vztahy se svými spolupracovníky (Kociánová, 2006).

Odborníci se v dnešní době stále více zajímají o problematiku spokojenosti zaměstnanců, důvod zájmu je způsoben stále větším tlakem na efektivitu a produktivitu práce.

2.1 Pracovní spokojenost

V práci člověk stráví velkou část svého života, proto je důležité, aby byl člověk při své práci spokojený. Obecně lze říci, že spokojenost člověka zobrazuje vyrovnání se s životními okolnostmi. Pracovní spokojenost je součástí celkové životní spokojenosti (Kociánová, 2010).

Pracovní výkon a spokojenost pracovníků jsou významnými aspekty organizace. Mezi těmito dvěma ukazateli dochází k neustálému působení. Pojem pracovní spokojenost můžeme najít již ve 30. letech 20. století. I přesto, že je tento pojem zkoumán více než 80 let, psychologové se v jeho definování stále liší (Nakonečný, 2005).

Spokojenost s prací a spokojenost v práci je podle Kollárika (1986) naprosto odlišný pojem. Spokojenost v práci chápe jako obsahově širší, zahrnuje všechny složky, jež ovlivňují pracovní činnost (počínající u osobnostních kritérií a hodnot, končících u fyzikálních faktorů na pracovišti). Spokojenost s prací pojednává o pracovních úkolech, o nárocích na jejich plnění, ale i o odměnách za vykonanou práci. Spokojenost v práci obsahuje tedy i spokojenost s prací.

Jako individuální prožitkový odraz vlastního působení v organizaci vidí spokojenost Štikar a kol. (2000). Tento odraz se specifikuje na jednotlivé pracovní podmínky, cíle, ambice a očekávání pracovníka. Jeho důležitost je spatřována v identifikaci pracovníka s prací a organizací, v jeho stabilizaci v zaměstnání a ovlivňování pracovní ochoty.

Dle Urbana (2004) lze pracovní spokojenost charakterizovat jako pozitivní postoj k práci, případně organizaci, který může mít vliv na pracovní výkonnost a kvalitu, fluktuaci a pracovní absenci i celkovou loajalitu zaměstnanců.

Deiblová (2005) shledává pracovní spokojenost, jako příjemný a pozitivní emocionální stav, který vychází z hodnocení vlastní práce.

Weinert podle Kirchlera (2008) rozlišuje tři dimenze pracovní spokojenosti. Emocionální dimenze chápe pracovní spokojenost jako emocionální reakci na pracovní situaci. Kognitivní dimenze spatřuje pracovní spokojenost v souladu mezi pracovními výsledky a očekáváním. Konativní dimenze rozumí pracovní spokojeností zhutnění více navzájem souvisejících postojů.

Pokud je tedy pracovní spokojenost výsledkem osobních zkušeností na pracovišti a subjektivním hodnocením různých aspektů práce, potom je otázkou, který faktor spokojenosti určuje pracovní spokojenost a jaké důsledky pracovní spokojenost má.

2.2 Důvody zjišťování pracovní spokojenosti

Pracovní spokojenost vyvolává pozitivní pracovní chování. Odborníci, jako jsou autoři Pojerová, Svátek a Bojanovský (2005), ale i praxe ukazují, že spokojení zaměstnanci mívají nižší absenci a fluktuaci, podávají nejen lepší výkony, ale jsou i více loajální. Proto spokojenost zaměstnanců patří mezi základní faktory, které dokáží pomoci dosáhnout stanovených cílů organizace. Můžeme tedy říci, že pracovní spokojenost spojujeme s pozitivním pracovním chováním, pracovní nespokojenost je naopak v poměru s negativním pracovním chováním.

2.2.1 Absence

Podle Kollárika (1986) i Štikara a kol. (2003) má pracovní spokojenost vliv na absenci zaměstnance. U spokojených zaměstnanců je menší tendence volit absenci jako formu úniku z práce.

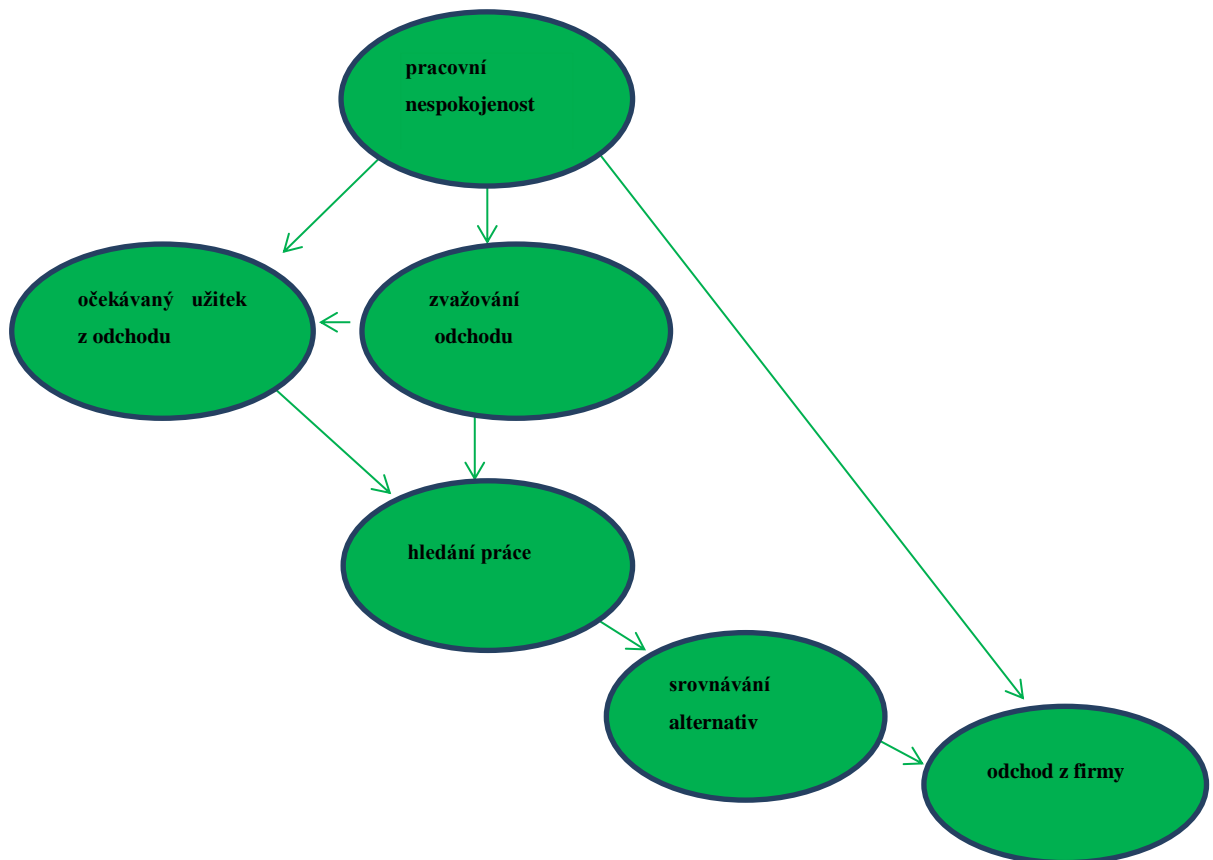
Kollárik upozorňuje (1986), že pokud se na pracovišti vyskytuje velká absence, negativně to narušuje chod celé firmy (včasné plnění úkolů, oslabení pracovní disciplíny, morálky, narušení mezilidských vztahů, ale také autoritu vedoucího pracovníka). Bohužel díky těmto jevům může docházet k nespokojenosti dalších členů pracovní skupiny, protože je těmito jevy narušena základní skladba a činnost kolektivu (Kollárik, 1986).

2.2.2 Fluktuace

Mnoho studií sledovalo vztah mezi pracovní spokojeností a fluktuací zaměstnanců. Prokázaly, že mezi pracovní spokojeností a fluktuací je velká spojitost. Např. Shahnawaz a Jafri (2009) rozdělili zaměstnance na stálé zaměstnance a nestálé zaměstnance. Stálí zaměstnanci jsou vyznačováni tím, že v posledních 4 letech změnili zaměstnání méně než dvakrát, nestálí zaměstnanci více než dvakrát. Výzkum prokázal, že u stálých zaměstnanců má spokojenost s prací vliv na 18 % odchodů, u nestálých zaměstnanců je tento vliv na 36 %.

Dále se můžeme o vztahu mezi spokojeností přesvědčit v nejznámějším a nejzkoumanějším Mobleyho model z roku 1978. Tento model ukazuje, že pracovní nespokojenost souvisí s myšlenkou o odchodu ze zaměstnání. Ta poté může vyústit až k hledání nového zaměstnání. Pokud si zaměstnanec již hledá nové zaměstnání, vede to většinou k myšlence odchodu z organizace, což nakonec ústí v opravdový odchod zaměstnance (Shahnawaz and Jafri, 2009).

Na následujícím obrázku (Obr. 1) můžeme najít alternativní model k Mobleyho modelu, jedná se o Hom -Griffetův model.



Obr. 1 Hom - Griffetův model
(Hom and Kinicki, 2001, s. 986)

2.2.3 Pracovní výkonnost, produktivita

Luthans (Štikar a kol., 2003) poukazuje na to, že spokojený pracovník nemusí být nezbytně vysoce produktivní. Tento vztah je podle něho velice složitý, poukazuje nejen na složitost tohoto vztahu, ale také na širokou podmíněnost a značnou různorodost.

K opačnému názoru naopak dospěl Wright (Jung, 2010), jenž vidí vyšší výkonnost u spokojených zaměstnanců. Obdobně Judge (Arnold, Silvester, Patterson a kol., 2007) uvádí šest důvodů, proč spolu pracovní spokojenost a výkon souvisí:

1. Pokud má člověk svou práci rád (pokud je v ní spokojený) má sklon k lepším pracovním výkonům.
2. Když zaměstnanec podává dobrý výkon, je sám ze své práce spokojený, vede to k tendenci mít svou práci rád, právě díky úspěchu v ní.
3. Uspokojení z práce vyvolává pracovní výkon a naopak.
4. Souvztažnost je patrná mezi uspokojením z práce a pracovním výkonem, ovšem pouze zásluhou jiné proměnné, která na ně má vliv. Pokud pracovník jasně ví, jaké

na něho máme požadavky, můžeme mu pomoci k vyššímu uspokojení z práce a k lepšímu pracovnímu výkonu.

5. Bezděčně sloučit lze uspokojení z práce a pracovní výkon pouze v přítomnosti jiné proměnné (např. výše odměny za skvělý pracovní výkon).
6. Pracovní výkon a uspokojení z práce je zvláštním případem obecnějšího pojetí kladných dojmů a osobní efektivity a má na sebe navzájem nahodilý dopad.

2.2.4 Loajalita

Pracovní spokojenost tedy pozitivně ovlivňuje oddanost zaměstnance organizaci, resp. jeho identifikaci s cíli organizace a následně jeho vztah k organizaci. Oddaný zaměstnanec je spolehlivý, tolerantní v jednání, uznává zájmy druhých, ctí firmu, management a spolupracovníky, je schopný přijmout nepopulární opatření (Everesta, © 2011).

Armstrong (2007, s. 406) tvrdí, že: „Oddaný pracovník je pracovník, který se identifikuje s organizací, chce v ní zůstat, a je připraven v zájmu organizace usilovně pracovat.“ Pokud je zaměstnanec spokojený na pracovišti, mnohem lépe se ztotožňuje s cíli organizace. (Pojerová, Svátek a Bojanovský, 2007).

2.3 Personální ukazatele zabývající se spokojeností

K identifikaci v organizaci lze použít např. tyto ukazatele: index spokojenosti, míru fluktuace, ukazatel nákladovosti a další.

Index spokojenosti

Důležitost tohoto indexu roste s růstem počtu zaměstnanců. V malých firmách tento index není třeba počítat, zaměstnanci se navzájem znají, tím pádem je známa také jejich úroveň spokojenosti. Obtížnější je to ve větších firmách, kde osobní kontakt mizí (Kaplan a Norton, 2005).

Dotazník průzkumu spokojenosti je rozdělen do jednotlivých oblastí zkoumání (spokojenost s vedoucím, s pracovním prostředím, ...). Odpovědi jsou ohodnoceny pomocí bodování a jejich součtem se získá souhrnný index spokojenosti zaměstnanců (1).

$$\text{Index spokojenosti zaměstnanců} = \text{počet získaných bodů} * 100 / \text{maximální počet bodů}$$

(Plášková, 2004. s. 116)

Index můžeme aplikovat na celou firmu, ale také jej rozdělit na dílčí indexy, které se zaměřují například na úroveň spokojenosti v závislosti na oddělení, pozici, nebo pohlaví, ... (Kaplan a Norton, 2005).

Míra fluktuace

Míra odchodů neboli míra fluktuace je tradičním ukazatelem, jehož prostřednictvím měříme ztrátu pracovníků. Jedná se o „metodu hrubých odchodů“, o metodu lehce pochopitelnou a nenáročnou na výpočet (2).

$$\text{Intenzita odchodů pracovníků} = \frac{\text{počet odcházejících zaměstnanců}}{\text{průměrný evidenční počet pracovníků}} * 100$$

(Ministerstvo vnitra, © 2011)

Produktivita práce

Produktivita práce nám ukazuje, jak jsou zaměstnanci firem aktivní a jaké výstupy jsou schopni vyprodukovat. Většinou se jedná o produktivitu výrobních dělníků – toto měření je jednoduché (např. kolik kusů vyrobí dělník za hodinu), složitější je měřit práci, při které jsou vyžadovány znalosti - manažer, inženýr... (3).

$$\text{Produktivita práce} = \frac{\text{objem prodeje (výstupy)}}{\text{průměrný evidenční počet pracovníků}}$$

(Synek, 2003. s. 23)

Absence

Pro výpočet míry absence je možné využít různých ukazatelů. Nejčastější je ukazatel míry absence. Organizace se snaží o minimalizaci absenci, ovšem absenci nelze úplně odstranit - např. kvůli přesunu mezi pracovními místy (4).

$$\text{Míra absence} = \frac{\text{celkový počet dnů zameškaných absencí}}{(\text{průměrný evidenční počet pracovníků}) * (\text{počet pracovních dní})} * 100$$

(Novák, 2009, s. 19)

Nákladovost

Procesy HR oddělení monitorují naplnění jednotlivých procesních cílů společnosti a zhodnocují jejich efektivitu, šetrnost k financím a kvalitu. Jedním z možných ukazatelů jsou průměrné náklady na odměňování. Pokud firma vynaloží dostatek prostředků na odměňování svých zaměstnanců, zaměstnanci budou více spokojeni (5).

Průměrné náklady na odměňování = celkové náklady na odměňování / průměrný evidenční počet pracovníků

(Temešová a Veselá, 2010)

2.4 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost a nespokojenost

Faktory ovlivňující spokojenost jsou naprosto individuální, jeden pracovník považuje za důležité povýšení a plat, jiný dává přednost mezilidským vztahům a pěknému pracovnímu prostředí.

Důležitost faktorů na ztvárnění spokojenosti je kromě individuálních charakteristik jednotlivce ovlivněn také specifiky práce v určitých oblastech (jsou zde odlišnosti v oborech - např. rozdíly ve zdravotnictví a hutnictví, ...) a specifiky jednotlivých profesí a prostředí, v němž jsou vykonávány - např. chemik ve výrobě nebo ve výzkumu (Štikar a kol., 2003).

Ve výčtu faktorů, které ovlivňují pracovní spokojenost, nejsou odborníci jednotní. Obecně můžeme říci, že nejčastějšími faktory ovlivňující pracovní spokojenost je mzda, pracovní podmínky, mezilidské vztahy, vedoucí, organizace práce a možnost kariérního růstu.

Pauknerová (2006) považuje za faktory pracovní spokojenosti - obsah a charakter práce, mzdové ohodnocení, pracovní vyhlídky, vedoucího pracovníka, organizaci práce, fyzické podmínky práce a úroveň péče o zaměstnance. Deiblová (2005) doplňuje tyto faktory ještě o pracovní dobu, jistotu pracovního místa, dostačující komunikaci, firmy jako takové a uznání ostatních. Faktory pracovní spokojenosti lze rozdělit na vnější a osobnostní (Štikar a kol., 2003).

2.4.1 Vnější faktory pracovní spokojenosti a nespokojenosti

Mezi vnější faktory pracovní spokojenosti patří:

1. Obsah a charakter práce – je ovlivněn zvláštnostmi a charakteristikami jednotlivých profesí, pracovními podmínky, přístupem zaměstnance nejen k profesi, ale také k firmě, dále uznáním a prestiží povolání (Pauknerová, 2006).
2. Pracovní vyhlídky a princip, na němž jsou možnosti kariérního růstu založeny- pracovní vyhlídky v podobě povýšení, nebo pracovního postupu na každého zaměstnance působí jiným způsobem. Je zde velice důležitý postup a princip povýšení - např. povýšení pro zásluhy, povýšení na základě dobře odvedené práce (Štikar, 2003).

3. Způsob vedení pracovních skupin – manažer může svým chováním ovlivnit vztahy, ale také celkovou pohodu na pracovišti, pokud manažeři nejednají profesionálně, mohou svým chováním vyvolat nespokojenost zaměstnanců. Manažer by měl vždy naslouchat svým zaměstnancům (Štikar, 2003; MBA Lectures, 2011).
4. Fyzické podmínky práce – pracovní tlak, ale také velký hluk, vysoká teplota, vlhkost na pracovišti a další faktory ovlivňující prostředí výkonu práce, mohou způsobit nespokojenost (Mikuláščík, 2007).
5. Úroveň péče o zaměstnance - např. příspěvek na kulturní akce, příspěvek na penzijní připojištění, poskytování stravenek, lékařská péče hrazená zaměstnavatelem, ...mohou vést k vyšší spokojenosti zaměstnanců (Pauknerová, 2006).
6. Mzdové ohodnocení – Pokud není pracovník dostatečně ohodnocen, vyvolává to v pracovníkovi pocit neuspokojení. Také náhlé snížení mezd a platů, či odebrání očekávaných výhod může snížit spokojenost. Pokud je jeho ohodnocení naopak dostačující, nebo dokonce skvělé, může to pracovníka velmi motivovat. Tento způsob zvyšování spokojenosti má bohužel krátkodobý účinek. Pracovník si velmi rychle zvyká na výši svého platu a brzy ji považuje za samozřejmost (Štikar, 2003; MBA Lectures, 2011).
7. Mezilidské vztahy a sociální klima na pracovišti – Na pracovišti se můžeme setkat se vztahy formálními či neformálními. Formální vztahy jsou dány normami a pravidly (pracovní řád podniku). Jedinec, který přichází na pracoviště zvenku, se na základě těchto pravidel a norem adaptuje do pracovního procesu. Pokud nejsou tato pravidla a normy vhodně nastaveny, tento proces může být zdlouhavý a také se může stát, že je proces pro pracovníka nepřijemný. Po čase si pracovník vytváří síť neformálních vztahů a kontaktů (Pauknerová, 2006).
8. Organizace práce - Tento faktor vede většinou k pracovní nespokojenosti zaměstnanců. Organizace práce je od pracovníků odloučena a pracovníci nemají možnost svými podněty ji jakkoliv změnit (Pauknerová, 2006).
9. Nečinnost HR oddělení – pokud HR oddělení umístí např. zaměstnance na nesprávnou pozici, nebo nesleduje individuální výkon, neplní sliby, neřeší konflikty či stížnosti může to velice ovlivnit spokojenost (MBA Lectures, 2011).

2.4.2 Osobnostní faktory pracovní spokojenosti a nespokojenosti

Druhá skupina faktorů, je tvořena faktory osobnostní povahy, jedná se zejména o:

- věk,
- pohlaví,
- vzdělání - pokud zaměstnanec, pracuje v odvětví, na které nemá dostatečné vzdělání, nebo naopak pracuje na pozici, která neodpovídá jeho vzdělání, může to u zaměstnance vyvolat nespokojenost,
- rodinný stav,
- pracovní zkušenost,
- profesionální úroveň, intelekt a soubor schopností.

Arvey, Carter a Bruekley ve své práci z roku 1991 tvrdí, že genetické faktory mají z 10 - 30 % vliv na výši spokojenosti, ostatních 90 %, resp. 70 % je ovlivněno právě vnějšími faktory (Mikuláščík, 2007).

2.5 Dvoufaktorová teorie spokojenosti

Herzberg, Maussner a Snyderman (Armstrong, 2007) oddělili spokojenost od nespokojenosti, přičemž protikladem spokojenosti není nespokojenost, ale minimální spokojenost. Autoři vycházejí z předpokladu, že člověk má dvě skupiny protikladných potřeb vyhnout se nepříjemnosti a potřebě osobního růstu. Spokojenost a nespokojenost je ovlivňována jinou skupinou faktorů. Existují tedy motivační faktory, či motivátory, které souvisejí s pracovní spokojeností a na druhé straně ty, které způsobují nespokojenost – hygienické faktory nebo také frustrátory – viz Tab. 1 (Kollárik, 1986; Nakonečný 1992).

Bedrnová a Nový se zaměřili pouze na jednu část dvoufaktorové teorie spokojenosti a to na hygienické faktory (1998, s. 261), autoři tvrdí: „Spokojenost s vnějšími podmínkami bývá odrazem situace, že tyto podmínky jsou v pořádku. To obvykle lidé chápou jako samozřejmost. Nijak zvlášť je to tedy k práci nemotivuje. Nespokojenost s vnějšími podmínkami však ovlivňuje vnitřní pocit důležitosti a vážnosti, kterou cítí pracovník ze strany zaměstnavatele. Může působit demotivačně.“

Tab. 1 Dvoufaktorový teorie spokojenosti
(Nakonečný, 2005. s. 118)

Motivátory	
Pozitivní účinek: spokojenost	Negativní účinek: nespokojenost
Úspěšný výkon	Neúspěšný výkon
Zajímavá práce	Nudná práce
Uznání	Nedostatek uznání
Zodpovědnost	Žádná zodpovědnost
Možnost postupu	Nemožnost postupu
Možnost seberealizace	Nedostatek prostoru k seberealizaci
Hygienické faktory	
Pozitivní účinek: spokojenost	Negativní účinek: nespokojenost
Dobry plat	Špatný plat
Dobré pracovní podmínky	Špatné pracovní podmínky
Jistota pracovního místa	Nejistota pracovního místa
Vysoký status	Nízký status
Dobrá podniková a personální politika	Špatná podniková a personální politika

Herzbergovu dvoufaktorovou teorii kritizovala řada autorů. Např. Nakonečný (1992) vidí nedostatky této teorie především v tom, že se jedná o umělý systém kvalifikace, všechny jeho motivační faktory jsou událostí (uznání, zodpovědnost, možnost seberealizace), zatímco za hygienické faktory považuje příčiny (kolegové, vedení). Herzbergova teorie neuznává osobnostní charakteristiky jednotlivých pracovníků. Někteří pracovníci jsou spokojeni i přes přítomnost některých hygienických faktorů (i za působení negativních podmínek) a naopak. Celková spokojenost nebo nespokojenost je výslednicí souhry jednotlivých uspokojení a frustrací.

3 ZJIŠŤOVÁNÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

K měření pracovní spokojenosti dochází především z důvodu zjištění celkové pracovní spokojenosti, ale také spokojenosti v jednotlivém obsahu práce, např. spokojenost s odměňováním, s pracovním prostředím, s vedoucím, s organizací firmy, ...

Ke zjišťování spokojenosti by podle Myškové (2005) nemělo docházet pouze nárazově, mělo by se jednat o pravidelnou činnost. Jedině takto lze opravdu zvyšovat spokojenost zaměstnanců, zjišťovat potřeby a názory zaměstnanců. Je velice důležité informovat zaměstnance o tom, že jejich účastí na výzkumu nebudou v žádném případě negativně stíhány, naopak mohou přispět ke zlepšení současného stavu (Radek, 2006).

Postup průzkumu spokojenosti se skládá z několika částí:

1. Příprava projektu
2. Sběr dat
3. Statistické zpracování dat
4. Interpretace výsledků
5. Prezentace výsledků
6. Doplnkové šetření (Expertis, 2006)

3.1 Příprava projektu

Před samotným průzkumem je velice důležité si stanovit cíle tohoto průzkumu. V některých případech firma může zjistit, že průzkum nemá cenu vůbec realizovat. Pokud se firma rozhodne průzkum uskutečnit, je důležité si položit otázku, jestli je lepší provést průzkum ve své režii nebo využít externí organizaci (Bořil, 2006).

3.2 Sběr dat

Spokojenost zaměstnanců můžeme zjistit pomocí dotazníků, analýzou písemných dokumentů, ale také pomocí rozhovorů s tazateli, skupinovou diskusí, zúčastněným pozorováním nebo je možné využít kombinaci dotazníků a rozhovorů.

1. Analýza písemných dokumentů

Při analýze písemných dokumentů je zapotřebí nahlédnout nejen do vnitřních písemných dokumentů, ale také do těch externích. Mezi interní databáze patří například organizační struktura, pracovní řád, motivační program, směrnice či manuály společnosti. Tento způ-

sob je pro firmu levný a rychlý. Jinou možností je zkoumání externích dokumentů, jako jsou například časopisy (Armstrong, 2007).

2. *Dotazníkové šetření*

Mezi nejpoužívanější způsoby zjišťování spokojenosti se řadí dotazník, který je jako jeden z mála anonymní a představuje i způsob, jak získat informace od velkého množství respondentů v docela krátkém čase.

K měření pracovní spokojenosti pomocí dotazníků se mohou podle Kollárika (1986) používat číselné škály nebo škály grafické, tyto způsoby je možné také kombinovat. Použit však můžeme např. pěti stupňovou škálu: úplně spokojený – spokojený – ani spokojený, ani nespokojený – nespokojený – zcela nespokojený, této škály využil Jurovský ve svém výzkumu (Kollárik, 1986). Ke zjištění pracovní spokojenosti je také možné využívat volných odpovědí, tento způsob se však doporučuje spíše jako doplněk k právě zmíněným škálám.

Firma si může dotazník vytvořit sama, či zvolit některý z existujících. Jedním z takových je Job Index (JDI), jeden z nejtradičnějších indexů v České republice, který slouží ke zjištění pracovní spokojenosti. Tento index je tvořen pěti základními kategoriemi – prací samotnou, možností postupu, mzdou, nadřízeným a spolupracovníky (Pauknerová, 2006). Tyto aspekty byly autory Bedrnovou a Novým (2007) rozšířeny o fyzické podmínky práce, organizaci práce a péči podniku o své zaměstnance.

Existují také další dotazníky měření spokojenosti – dotazník autorů Jurovský, Brayfield, Rothe nebo Müllner (Kollárik, 1986), ...

Výzkumný ústav práce a sociálních věcí atd. také vytvořil dotazník sloužící ke zjištění spokojenosti pracovníků. Dotazník se skládá z těchto částí:

- celková pracovní spokojenost,
- komunikace a sdílení informací,
- interpersonální vztahy na pracovišti,
- profesní rozvoj a možnost kariérního postupu,
- prémie a hodnocení – zdroje stimulů,
- způsob vedení,
- postoj k organizaci,

- organizace práce,
- atributy práce, bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
- přání a výtky.

3. *Rozhovor s tazatelem*

Při rozhovorech je možné používat otázky s otevřeným koncem, ale také otázky, které nám pomohou zjistit pravou podstatu (hloubku) dané skutečnosti. U těchto otázek se tazatel volně ptá na široký okruh záležitostí. Další možností rozhovoru je sestavení struktury bodů, které nám pomohou rozhovor usměrnit. Také můžeme mít rozhovory strukturované – jsou to dotazníky ve verbální podobě. Individuální rozhovory jsou sice časově a finančně náročné, také složité na zpracování, mohou však odhalit opravdové názory pracovníků (Armstrong, 2007).

4. *Skupinové diskuze*

Tento způsob se využívá především proto, že je možné jím oslovit větší počet lidí. Je důležité vytvořit skupiny se zainteresovanými pracovníky, tedy takovými, kteří se setkávají za účelem řešit určitý problém. Je dobré vytvořit skupiny po 6-8 členech společně s moderátorem diskuze a také sestavit scénář diskuze. K objektivním výsledkům je třeba svolat více skupin – 6 až 12 (Armstrong, 2007).

5. *Zúčastněné pozorování*

Pozorování znamená sledovat pracovníka při jeho práci. Studovat co dělá, jak to dělá, vnímat jeho pocity a nálady. Pozorování může být zjevné (zaměstnanec o pozorování ví), nebo skryté - zaměstnanec o pozorování neví (Armstrong, 2007).

6. *Kombinace*

Ideální způsob pro zjištění spokojenosti z důvodu kombinace kvantitativních a kvalitativních údajů. Kvůli časové náročnosti je vhodné se zaměřit na určitou skupinu respondentů, s kterými budeme ústně probírat jednotlivé odpovědi dotazníku (Armstrong, 2007).

3.3 Statistické zpracování dat

Analyzování dat z uskutečněného šetření začíná zobrazením dat prostřednictvím tabulek a grafů (nejpoužívanější jsou grafy výsečové, spojnicové, ale také histogramy a krabicové grafy). Veškeré údaje jsou vyčísleny jejich četností, můžeme je však zobrazit také pomocí průměrů, mediánů, variačního rozpětí, směrodatných odchylek či pomocí variačních koefi-

cientů. Na data se můžeme dívat také z druhého pohledu a to porovnávat souvislosti a závislosti jednotlivých otázek užitých v průzkumu (Císařová, 2005).

1. Interpretace výsledků a jejich prezentace

Nejdůležitějším krokem výzkumu je vhodná prezentace výsledků nejen managementu, ale také samotným zaměstnancům. Management se díky správné prezentaci výsledků může co nejdříve zaměřit na nejproblematictější oblasti, s kterými nejsou zaměstnanci spokojeni. Zaměstnanci se musí vždy dozvědět o tom, co výzkum zjistil, a jak bude management postupovat při odstranění problémů. Pokud se zaměstnanci nedozví o výsledcích průzkumu, bude to pro ně velice demotivující a při dalším výzkumu mohou odmítnout spolupracovat (Fuxová, 2007).

2. Doplnkové šetření

Pokud při průzkumu narazíme na nesrovnalosti, které bychom měli blíže prozkoumat, nebo nám ještě budou nějaké informace chybět, je třeba využít doplňkového šetření (Fuxová, 2007).

4 PODPŮRNÉ ČINNOSTI HRM VEDOUcí KE ZVÝŠENÍ SPOKOJENOSTI

Na základě studované literatury (např. Armstrong, 2007; Incentive Magazine, 2009; Dvořáková a kol., 2004) může human resources management (HRM) podpořit spokojenost zaměstnanců mnohými aktivitami, jako například tvorbou podnikové kultury, správnou komunikací, vhodnými benefity, možností školení zaměstnanců, oslavou jejich výročí atd.

1. Tvorba podnikové kultury - hlavní přínos firemní kultury lze spatřovat ve zvýšené výkonnosti firmy. Silná firemní kultura se odráží jak ve finančních (zvyšující se objem prodeje, rostoucí tržní podíl, vyšší produktivita, dlouhodobá ziskovost), tak nefinančních ukazatelích (vysoká míra spokojenosti a loajality zákazníků a zaměstnanců aj.) a je konkurenční výhodou.

V definici pojmu kultura se autoři rozcházejí. Např. Armstrong (2007) a Dvořáková a kol. (2004) spatřují kulturu v soustavě přesvědčení a postojů, hodnot, norem a způsobu chování určité skupiny lidí. V roce 1982 definoval Deal a Kennedy kulturu jako „systém neformálních pravidel, která vyjadřují, jak by se lidé po většinu času měli chovat“ (Armstrong, 2007, s. 257).

Mezi nejsilnější podniky patří takové, ve kterých jsou zaměstnanci nejenom kolegy, ale zároveň i kamarády. Oběd nebo týmová akce po skončení pracovní doby může právě pomoci k vytvoření přátelství mezi pracovníky a podpořit silnějšího týmového ducha.

HR může také pomoci k vytvoření podnikové kultury podniku, např. pomocí dotazníků je možné zjistit nedostatky podnikové kultury a napomoci ke změnám pravidel, norem či hodnot firmy.

2. Komunikace - otevřenost k zaměstnancům by měla být vždy na prvním místě. Je důležité vytvořit správný, rychlý a dostačující způsob komunikace se svými zaměstnanci. HR může komunikovat osobně, pomocí prostředníka nebo je možné komunikovat přes intranet, email, webové stránky společnosti nebo newslettery. Zaměstnanec by měl mít přístup nebo možnost, kde by se dozvěděl o vizích firmy a novinkách ve firmě.

Komunikace by neměla být pouze se strany HR, ale také samotní zaměstnanci by měli mít možnost se k dění společnosti vyjádřit. HR by se mělo snažit získávat myšlenky, postřehy a názory od všech zaměstnanců. Je důležité dát zaměstnancům prostor pro vyjádření svých pocitů, myšlenek, problémů ... a to například do schránky důvěry, nebo by měl být vyhrazen prostor na poradách, či přímo například na intranetu v diskuzním fóru.

3. Pochvaly a uznání - HR by mohl pomoci manažerům při chválení a motivaci svých zaměstnanců například uspořádáním soutěže „Zaměstnanec týdne (měsíce, určitého období)“. Je dobré vítěze také odměnit. Ovšem je velice důležité ke všem zaměstnancům přistupovat stejně.

4. Nabídka benefitů - každý zaměstnanec uvítá zvýšení platu, ale ne vždy si tento čin můžou firmy dovolit. Existuje však spousta jiných možností, jak zlepšit spokojenost zaměstnanců. Pokud jsou například zaměstnanci vystavováni každý den fyzické zátěži, neměla by v benefitech firmy chybět možnost relaxace, či bezplatná zdravotní prohlídka.

5. Školení a rozvoj zaměstnanců - když zaměstnanec uvidí, že s ním je počítáno do budoucnosti, bude určitě mnohem spokojenější. HR by měl zajistit pravidelné setkání nejen s manažery, ale také manažerů a jejich podřízených. Na schůzích by se přinejmenším měla probírat odvedená práce, budoucnost práce a také pracovní prostředí.

6. Oslava výročí - u příležitosti narozenin, nebo jiných výročí zaměstnanců je velice milé, pokud je těmto zaměstnancům projevono uznání. Malý dárek, potřesení rukou, osobní dopis od ředitele společnosti, to vše může v zaměstnancích pocít, že jsou pro firmu důležití.

7. Zlepšení nábory - ke snížení fluktuace a problémům spojených s ní můžeme předejít, pokud HR bude najímat pouze takové lidi, kteří jsou flexibilní a dokážou uspokojovat postupně se měnící potřeby podniku.

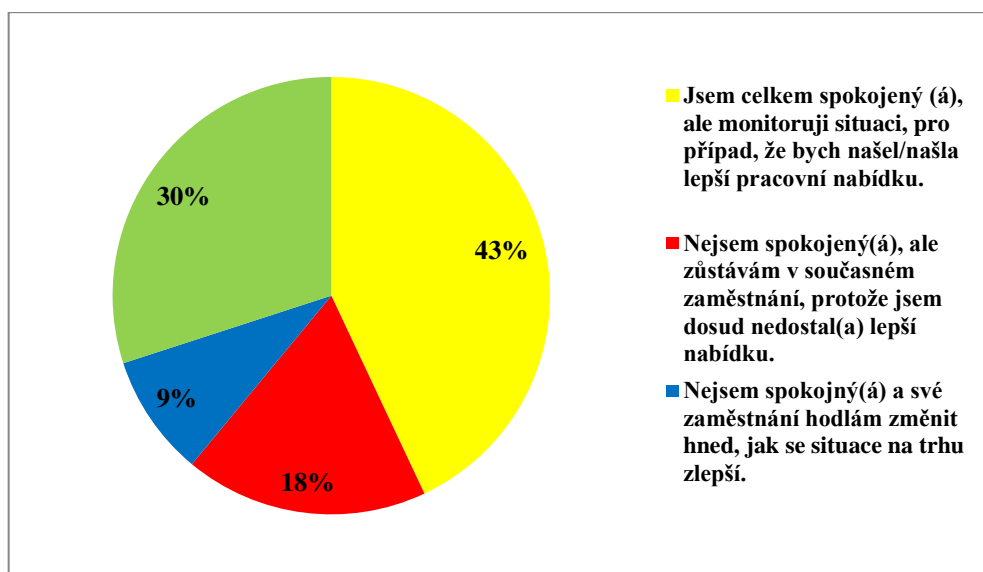
8. Propojení řízení lidských zdrojů s firemními cíli - veškeré aktivity HR by měly integrovat se všemi firemními cíli. Veškerá činnost by měla pouze podpořit soustředění zaměstnanců k dosažení všech cílů firmy.

5 VÝZKUMY PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI V ČESKÉ REPUBLICE

Výzkumem pracovní spokojenosti se v České republice v minulosti zabývala spousta organizací, v dnešní době se této problematice celorepublikově věnuje z neznámého důvodu méně a méně firem. Ovšem výsledky, které jsou k dispozici, jasně ukazují, jak jsou zaměstnanci ve svém zaměstnání spokojeni, a které faktory vedou k jejich pracovní spokojenosti. Celorepublikovému výzkumu spokojenosti se v posledních letech zabývaly např. společnosti Grafton a také Aon Hewitt. Výsledky výzkumů jsou uvedeny v následujících kapitolách.

5.1 Výzkum spokojenosti zaměstnanců společnosti Grafton

Společnost Grafton se v roce 2011 zabývala průzkumem mezi uchazeči o zaměstnání. Tento průzkum se zaměřil především na střední a východní Evropu, z České republiky se ho zúčastnilo 1 936 respondentů. Celý průzkum se soustředil např. na faktory, které rozhodují při výběru nového povolání, také na to, zdali jsou zaměstnanci ve svém povolání spokojeni atd.



Obr. 2 Jak spokojený/á jste v současném zaměstnání?
(Grafton, © 2010)

Z výzkumu (viz Obr. 2) je patrné, že více než 40% zaměstnanců je ve svém zaměstnání spokojená, ovšem více než 20% zaměstnanců je v zaměstnání nespokojená. Ti, kteří nejsou spokojeni, musejí v zaměstnání setrvat, kvůli špatné situaci na trhu práce, nebo protože nedostali lepší pracovní nabídku.

5.2 Best employers Česká republika 2012

Společnost Aon Hewitt, poradenská a outsourcingová společnost v oblasti řízení lidských zdrojů, každým rokem pořádá studii, která se zabývá nejlepším zaměstnavatelem.

O výsledku nejlepšího zaměstnavatele nerozhoduje porota, názor vedení, jméno, obor ani velikost firmy. O umístění rozhodují samotní manažeři a zaměstnanci firmy, kteří se názorově shodují na vysoké motivovanosti. Roku 2012 se studie zúčastnilo 59 společností. Studie monitoruje výsledky více než 10 000 zaměstnanců a 306 vrcholových manažerů. Mezi nejlépe umístěnými zaměstnavateli se vyskytovaly především společnosti z oboru IT a Software/Telekomunikace (viz Tab. 2).

*Tab. 2 Výsledky studie Best Employers, ČR 2012
(Hewitt Associates, © 2003 – 2010)*

Pořadí	Společnost	Obor činnosti
1.	JT International spol, s. r. o.	Tabákový průmysl
2.	Et netera a.s.	IT a Software/Telekomunikace
3.	MICROSOFT s. r. o.	IT a Software/Telekomunikace
4.	MERO ČR, a. s.	Přeprava a skladování ropy
5.	CISCO SYSTEMS (Czech Republic) s. r. o.	IT a Software/Telekomunikace
6.	Red Hat Czech s. r. o.	IT a Software/Telekomunikace
7.	SolarWinds Czech s. r. o.	IT a Software/Telekomunikace
8.	Coty Česká republika s. r. o.	Dovoz a distribuce dekorativní kosmetiky a vůní

Z výsledků výzkumu vyplynulo, že nejlepší zaměstnavatelé zaměstnávají o 34% více motivovaných pracovníků v porovnání s konkurenčními společnostmi. Tři čtvrtiny jejich zaměstnanců společnost vychvaluje navenek, jsou proaktivní a inovativní, což vede k lepším obchodním výsledkům. Nejlepší zaměstnavatelé mají v průměru o 15% vyšší návratnost pro akcionáře a také vyšší tržby na zaměstnance oproti ostatním společnostem na trhu.

Společnosti vykazují na jednoho zaměstnance 10 dní průměrné absence z důvodu nemoci, ovšem zaměstnanci nejlepších zaměstnavatelů mají v průměru pouze 2,5 dne absenci (což je čtyřnásobně méně). Dalším ukazatelem je dobrovolná fluktuace, kterou nejlepší zaměstnavatelé pocítují v průměru o 60% méně ve srovnání s ostatními společnostmi na trhu.

Zaměstnanci nejlepších společností mají pocit, že jsou pro firmu velice cenní. Za své výkony dostávají nejenom odpovídající finanční odměny a benefity, ale i nefinanční ocenění. Zaměstnanci v těchto společnostech mají možnost růstu, s čímž jsou velice spokojeni.

Manažeři vítězných společností jsou o 30% více motivovaní, než manažeři ostatních účastníků. Výsledky také ukazují, že rozdíl mezi motivovaností manažerů a zaměstnanců je do 10%. Manažeři si pochvalují především příležitosti rozvoje, povyšování, dostatek pravomocí i zdrojů na plnění náročných úkolů, spravedlivě nastavené odměňování (vhodné benefity, dlouhodobý charakter finančních odměn) a zpětnou vazbu.

Pověst společnosti a vnitřní soulad s touto pověstí, je jedna z věcí, na kterou nejlepší zaměstnavatelé kladou velký důraz.

Výsledky také odhalují fakt, že ve světě dochází k trendu, kdy klesá průměrná motivovanost (z dlouhodobého pohledu se jedná o 2% pokles). Zaměstnanci cítí největší nespokojenost v nefinančním ohodnocení od svých nadřízených a zpětnou vazbou, také ve firemní politice a postupech nastavených vrcholovým vedením. Zaměstnanci necítí dostatečný respekt od svých kolegů a mají nedostatek potřebných zdrojů pro práci (Hewitt Associates, © 2003 – 2010).

Druhým nejlepším zaměstnavatelem se stala společnost Etnetera, a.s. Tato společnost pro své zaměstnance každý měsíc připravuje nějakou společenskou akci, sportovní odpoledne či charitativní akci a ve firmě každým rokem probíhá oslava firemních narozenin a vánoční večírek. Mezi věrnostní benefit patří pět dní dovolené navíc po pěti letech u firmy. Dalším benefitem je dovolená snů, které mohou zaměstnanci využít po 10 letech. Pokud zaměstnanec přijde s dobrým nápadem, společnost tento nápad vždy podpoří. Společnost velice dbá na firemní kulturu, na úzký kontakt mezi spolupracovníky, na kvalitní a přátelské zázemí. Veškeré zakázky se řeší společně v diskusích a každý má prostor se k práci vyjádřit. Tyto hodnoty a mnohé další, které si zaměstnanci uvědomují (viz. Obr. 3), firmě pomohly stát se druhým nejlepším zaměstnavatelem (Etnetera, © 2012).

6 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ

Činnost, která nejvíce ovlivňuje spokojenost zaměstnanců je efektivní řízení lidských zdrojů. Jedná se především o tvorbu podnikové kultury, zajištění dostatečné komunikace mezi pracovníky, zapojení pracovníků do „dění“ společnosti, vytvoření systému finančního a nefinančního odměňování, zajištění školení a rozvoj zaměstnanců, oslava výročí, zlepšení náboru a propojení lidských zdrojů s firemními cíli. Díky všem těmto a dalším činnostem personálního oddělení je možné ovlivnit spokojenost zaměstnanců, tím pádem jejich pracovní výkonnost, produktivitu, absenci, loajalitu a také fluktuaci.

Právě personální řízení v každé společnosti může pomoci organizovat lidský faktor, který je nejdůležitější sférou v rámci konkurenčního boje. V konkurenčním boji je podnik příměň nacházet stále nové a nové postoje, které mu napomohou k přežití v konkurenčním boji, k těmto postojům patří samozřejmě i spokojený zaměstnanec.

Spokojený zaměstnanec firmě přinese spoustu prospěchu. Jeho práce mu přináší uspokojení a díky tomu také podává optimálnější výkon, dochází do práce rád (jeho absence není vysoká), je firmě věrný a nemá potřebu firmu opouštět. Pokud je ve styku se zákazníky, jeho spokojenost se na jeho postoji a chování vůči nim odrazí. Kvůli těmto faktorům by firma měla o své zaměstnance náležitě pečovat a snažit se jejich spokojenost neustále zvyšovat.

Spokojenost zaměstnanců lze zjistit pomocí různých metod. Metoda, která slouží k získávání kvantitativních dat, se nazývá metoda dotazníkového šetření. Dotazník je vyplněn samotnými pracovníky, kteří svými odpověďmi vyjadřují, jak jsou spokojeni, a jaké oblasti by se popřípadě mohly změnit. Další metodou, jak zjistit spokojenost zaměstnanců, je provádění rozhovorů, skupinových diskuzí či pozorování samotných zaměstnanců. Těmito metodami jsou zjištěna kvalitativní data.

Všechny získané data je nutné správně vyhodnotit, poté prezentovat a v některých případech provést doplňkové šetření. Dále je nutné všechny zjištěné nedostatky odstranit a zavést všechna možná opatření vedoucí ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Na základě všech teoretických poznatků bude zpracována analytická a projektová část této práce.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 SKUPINA FIREM HP TRONIC

Dne 1. 8. 1990 založil pan Hradil společně s panem Pastířikem firmu s názvem HP TRONIC, zabývající se maloobchodní činností prodeje spotřebního zboží, později specializovanou na domácí elektrospotřebiče. Původní název firmy „H & P electronic“ (Hradil, Pastířik) byl z lingvistických důvodů a také pro snazší zapamatování upraven na HP TRONIC. Na chodu založené společnosti se podílelo pouze 10 zaměstnanců.

Pan Hradil a pan Pastířik nezůstali pouze u maloobchodu, ale rozšířili svou firmu také v oblasti velkoobchodního prodeje a začali budovat odběratelskou síť, která plošně zahrnuje celou ČR. Od roku 1996 firma poskytuje splátkový prodej domácích spotřebičů a spotřební elektroniky. Je spoluzakladatelem nejpočetnější české sítě nezávislých elektroprodejců EURONICS. Stala se vlastníkem obchodní značky Proton, která představuje nejčetnější akční leták s nabídkou elektrospotřebičů (Představení firmy HP TRONIC, interní zdroj).

Od roku 1997 provozuje tři horské hotely a Ski areál Razula přímo v srdci Beskyd ve Velkých Karlovicích, které firma sdružuje do společného Resortu Valachy. Jedná se o hotel Galik, hotel Horal s Wellness Horal a vlastním Golf Clubem, SPA hotel Lanterna. Od roku 2010 provozuje hostel ve Valticích v krásném Lednicko-valtickém areálu.

Mezi firemní aktivity také patří internetový prodej, který od roku 2011 sdružuje celkem sedm předních českých a slovenských internetových obchodů: KASA.cz, Obchodnídům.cz, Vltava.cz, Nakupuj.com, Megaobchod.cz, Hej.sk, Obdhodny-dom.sk a Dunaj.sk.

V roce 2011 se HP TRONICS stává vlastníkem firmy ETA a.s. Posledním „přirůstkem“ společnosti se v roce 2013 stává Český triangel.

Společnost HP TRONIC je tvořena skupinou zejména 8 firem:

1. HP TRONIC Zlín, spol. s r.o. (VO) - velkoobchod s centrálou ve Zlíně a pobočkou v Plané nad Lužnicí a logistickým centrem v Týništi nad Orlicí
2. HP TRONIC – prodejny elektro a.s. (MO) - síť vlastních maloobchodních prodejen
3. HP TRONIC, s.r.o. (HO) - hotelové zařízení ve Velkých Karlovicích (hotely Galik, Lanterna, Horal, Ski areál Razula) a hostel Valtice
4. HP INVEST, a.s. (HPI)
5. EURONICS ČR, a.s. (EU) - síť maloobchodních prodejců elektra
6. Internet Retail, a.s.

7. ETA, a.s.
8. Český triangl

Ale i dalšími firmami (historicky), ovšem ne všechny tyto firmy mají zaměstnance (HP TRONIC, 2008).

7.1 Charakteristika společnosti HP TRONIC, s. r. o.

Část firmy HP TRONIC, s. r. o. nacházející se ve Velkých Karlovicích, se skládá z hotelu Galik, Horal, SPA hotelu Lanterna (viz Obr. 3) a Ski areálu Razula. Další část firmy se nachází ve Valticích, ovšem této části se tento projekt týkat nebude. Centrála firmy a tedy i administrativní zázemí je ve Zlíně, v sídle firmy.

Hotel Galik je díky své poloze ideálním výchozím bodem pro mnoho turistických, cyklistických i běžeckých tras. Slouží také jako zázemí pro pořádání sportovních nebo školních pobytů. Je určen méně náročné klientele vyhledávající především sport a zábavu (Představení firmy HP TRONIC, interní zdroj).

Hotel Horal prošel od zakoupení největší proměnou ze všech hotelů. V tomto hotelu se můžeme nejen ubytovat, dobře najíst, zasportovat, ale také si odpočinout. Pro tyto účely je zde dostatečná ubytovací kapacita, Wellness s kompletní nabídkou služeb, termálním bazénem, saunovým svět, kardio fitnessem, masážemi a jinými procedurami. Dále nabízí Golf centrum, tenisový kurt, lanové centrum, sjezdovky Horal a Vital bar. Hotel je určen pro aktivní klienty, kteří po náročném dni rádi uvítají odpočinek ve Wellness centru (Představení firmy HP TRONIC, interní zdroj).

V hotelu Lanterna na klienty čeká nadstandardní ubytování, gastronomické zážitky v restauraci s vyhlídkou na Beskydy, Coctail bar, ve kterém si klienti mohou užít zábavu do brzkých ranních hodin, dále zde klienti naleznou relaxační centrum L-SPA, kde si odpočinou a zrelaxují (Představení firmy HP TRONIC, interní zdroj).



Obr. 3 Hotely Galik, Horal a Lanterna
(HP TRONIC, 2008)

Ski areál Razula nabízí lyžařům jeden z nejmodernějších vleků – Doppelmayr, kterými jsou vybavena alpská střediska. Sjezdovka, která je dlouhá jeden kilometr, je v sezóně denně upravována rolbou a v případě potřeby dosněžována sněžnými děly. Samozřejmě je kompletní osvětlení této sjezdovky.

7.1.1 Vize a hodnoty firmy

Firma za svou vizi považuje své motto: „HP TRONIC je firma o lidech a pro lidi“, kterou se snaží naplňovat ve všech svých aktivitách. K nejdůležitějším hodnotám firmy patří:

1. Uspokojení potřeb zákazníků – základem všeho je komunikace s klientem, zjištění jeho přání a potřeb a jejich maximální uspokojení a naplnění.
2. Plnění závazků – firma usiluje o dokonalost všech činností, které vedou k plnění svých závazků.
3. Rozvíjení lidského potenciálu – firma dává prostor pro rozvoj svých zaměstnanců, nabízí mnoho školení a příležitostí, pro využití tvůrčích nápadů a podnikatelského ducha.
4. Uvědomění si potřebu vzájemného spolupráce.
5. Pomoc sociálně slabým – firma zavrhuje diskriminaci, pomáhá a dává šanci lidem, kteří jsou zdravotně znevýhodněni bez vlastního zavinění (Představení firmy HP TRONIC, interní zdroj).

7.1.2 Organizační struktura firmy HP TRONIC, s. r. o.

Organizační struktura firmy HP TRONIC, s. r. o. se skládá z generálního ředitele, vrcholového a středního managementu (viz Příloha P I). Nad celou firmou HP TRONIC stojí generální ředitel Ing. Daniel Večeřa. Ředitelem hotelů je Tomáš Blabla, který je zodpovědný za celkový chod hotelů, dále je zde obchodní a marketingový ředitel Michal Vala, který manažeruje činnosti ostatních středisek, oba úzce spolupracují s vedoucími jednotlivých středisek firmy (hostel Valtice, hotel Lanterna, Horal, Galik, Volnočasové aktivity = wellness, Obchodní oddělení, Outdoorové aktivity = správa, Marketingové oddělení). Vedoucí středisek (celkově pracuje ve Velkých Karlovicích 7 vedoucími středisek), se snaží o to, aby jeho středisko fungovalo co nejlépe, a řídí činnost provozních vedoucí (vedoucí restaurace, vedoucí baru, recepce, ...). Provozní vedoucí (celkově pracuje ve Velkých Karlovicích 27 provozních vedoucí) by měli zastávat funkci středního managementu organi-

zační struktury firmy, ovšem většinou se jedná o zaměstnance, kteří nemají vůdčí dovednosti a schopnosti. Dále se v organizační struktuře společnosti nachází personální oddělení.

7.1.2.1 Personální oddělení společnosti

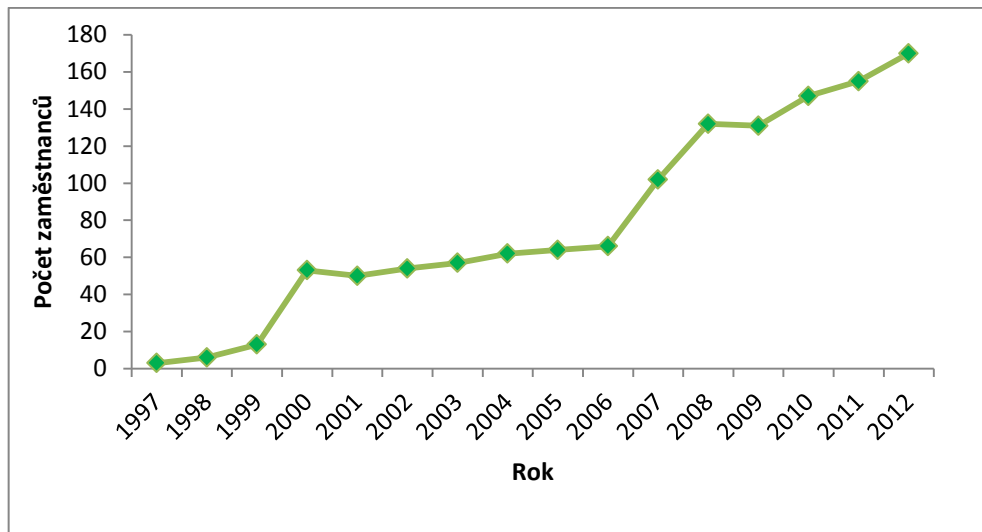
Personální oddělení společnosti HP TRONIC, s. r. o. sídlí ve Zlíně. V současné době je vedoucí tohoto oddělení Ing. Petra Trčková. Pracovníci personálního oddělení mají na starosti veškeré personální činnosti celé skupiny firem HP TRONIC. Většinu aktivit (veškerá personální agenda - administrace pracovníků, organizace a také aktivity personálního marketingu) směřujících ke střediskům ve Velkých Karlovicích má na starosti 1 pracovnice¹. Řešení operativních, provozních věcí ve vztahu k zaměstnancům, ale také výběr nových zaměstnanců, je v režii vedoucích. Personalistka má v těchto záležitostech úlohu kvalifikovaného back-office servisu.

Personalistka si kvůli vzdálenosti nemůže zkontrolovat správnost veškerých kroků a aktivit, které jsou v režii vedoucích (např. zdali nový pracovník prostudoval organizační směrnici, či zda byl seznámen s nabízenými benefity, ...). Vzdálenost mezi personálním oddělením a středisky zapříčiňuje bariéru při komunikaci s vedoucími, ale také se samotnými zaměstnanci, dochází k omylům, chybám a k časové prodlevě při řešení aktivit, které jsou v režii personalistky.

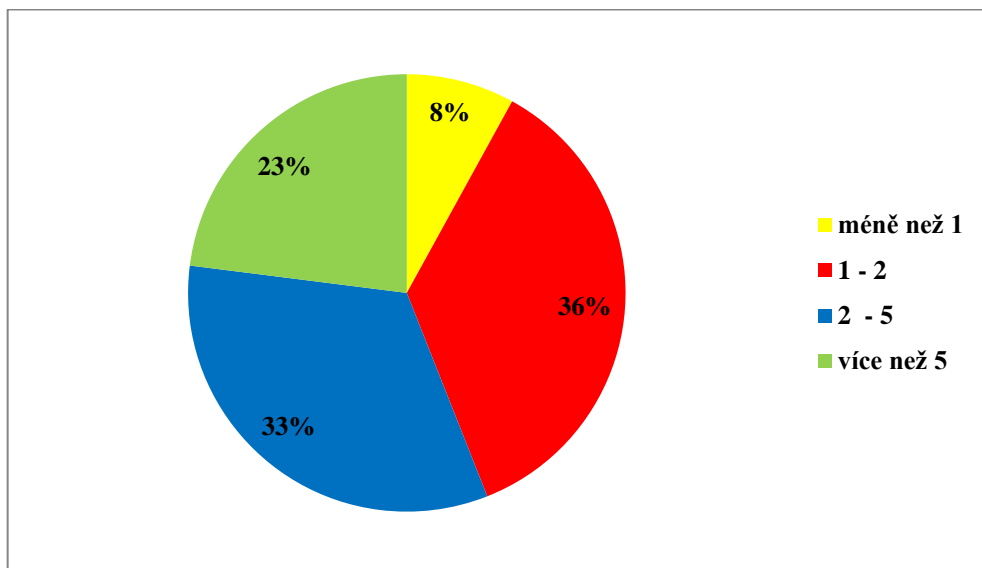
7.1.3 Vývoj počtu zaměstnanců

Jak lze vidět z grafického znázornění obrázku (Obr. 4), vývoj počtu zaměstnanců společnosti HP TRONIC, s. r. o. měl téměř po celou dobu existence stoupající tendenci. Počet zaměstnanců se za posledních 6 let téměř ztrojnásobil. Ve firmě v roce 2012 pracovalo 170 zaměstnanců, z nichž bylo 62 % žen a 38 % mužů.

¹ Náplň pracovního fondu personalistky tvoří také činnosti, které směřují ke všem firmám celé skupiny firem HP TRONIC: nábor personálu (příprava, realizace inzerce, zápis životopisů, ...), BOZP, příprava a vytváření nových směrnic, vnitropodniková komunikace (správa telefonního seznamu zaměstnanců firmy, firemní zpravodaj), benefity (správa, rozšiřování, kontrola), vedení statistik (vývoj počtu zaměstnanců, fluktuace), firemní akce (organizace), průzkumy spokojenosti, ankety, společenská odpovědnost firmy a činnosti, týkající se spolupráce s cizinci (dokumentace, vyřizování pracovních víz).



Obr. 4 Průměrný evidenční počet zaměstnanců společnosti
(interní zdroj společnosti)



Obr. 5 Složení zaměstnanců podle počtu odpracovaných let
(interní zdroj společnosti)

Ve společnosti pracuje nejméně zaměstnanců, kteří jsou zde méně než 1 rok, dále jsou to zaměstnanci, kteří zde pracují více než 5 let. Zaměstnanci, kteří zde pracují 2 - 5 let a 1 - 2 roky jsou zde v téměř stejném poměru (viz Obr. 5). Průměrně na střediscích zaměstnanci pracují 3, 11 let.

7.1.4 Absence zaměstnanců

Při výpočtu absence bylo vycházeno z údajů evidovaných ve statistikách celkové nemocnosti zaměstnanců, kde je zaznamenáván celkový počet dnů, které zaměstnanci firmy HP

TRONIC, s. r. o. strávili za daný rok na nemocenské. Z tabulky (Tab. 3) je patrné, že se absence zaměstnanců od roku 2009 snížila na polovinu. V roce 2012 připadalo na jednoho zaměstnance 8,5 dní absence. Absence se oproti roku 2011 zvýšila především proto, že v roce 2012 dlouhodobě onemocnělo více zaměstnanců (5 zaměstnanců bylo nemocných déle než 100 dní, jeden zaměstnanec byl dokonce na nemocenské déle než 200 dní).

*Tab. 3 Absence zaměstnanců v letech 2009 – 2012
(vlastní zpracování)*

Ukazatel	Rok			
	2009	2010	2011	2012
Absence (počet dní/zaměstnanec)	19,9	9,7	3,5	8,5

7.1.5 Míra přežití

Míra přežití nám ukazuje, kolik procent z nově příchozích zaměstnanců vydrží ve společnosti HP TRONIC, s. r. o. po určitou dobu. Z tabulky (Tab. 4), uvidíme, že v roce 2008 přišlo do firmy 46 zaměstnanců, v roce 2009 jich bylo už pouze 29. Míra přežití nově příchozích zaměstnanců je 63,04 %. Míra přežití zaměstnanců, kteří přišli v roce 2008 a pracují zde do roku 2012, je celých 54,35 %.

*Tab. 4 Míra přežití zaměstnanců 2008 – 2012
(interní zdroj společnosti)*




Ukazatel	Rok				
	2008	2009	2010	2011	2012
Nově příchozí	46	29	27	26	25
Míra přežití (%)	x	63,04	58,70	56,52	54,35
Nově příchozí	x	28	23	18	16
Míra přežití (%)	x	x	82,14	64,29	57,14
Nově příchozí	x	x	27	19	19
Míra přežití (%)	x	x	x	70,37	70,37
Nově příchozí	x	x	x	49	39
Míra přežití (%)	x	x	x	x	79,59

7.1.6 Fluktuace zaměstnanců

Personální oddělení společnosti HP TRONIC, s. r. o. se sice zabývá fluktuací, ovšem při výpočtu ukazatelů nezkoumá důvody odchodu zaměstnanců ze zaměstnání. Pro účely této práce, proto bylo vycházeno z dostupných údajů společnosti. Firma fluktuaci zkoumá pomocí intenzity odchodů – tedy, kolik procent zaměstnanců z firmy odešlo v daném roce (viz Tab. 5).

*Tab. 5 Intenzita odchodů zaměstnanců v letech 2009 – 2012
(interní zdroj společnosti)*

Ukazatel	Rok			
	2009	2010	2011	2012
Intenzita odchodů (%)	11,7	7,4	6,9	6,1

Dále personální oddělení zkoumá pohyby zaměstnanců (tedy veškeré odchody a příchody). Tabulka (Tab. 6) ukazuje, k jakým změnám v počtu zaměstnanců došlo v měsíci září roku 2011 a 2012. Pokud hodnoty ukazují více příchodů, než odchodů, trend pro rok 2011- 2012 je rostoucí a v tabulce se zobrazí . Pokud se hodnoty nemění, nemění se ani trend a tabulka tento fakt znázorní . Když z firmy více zaměstnanci odcházejí, než přicházejí, trend klesá a tabulka vyobrazuje .

Tab. 6 Pohyb zaměstnanců jednotlivých středisek společnosti
(interní zdroj společnosti)

HP TRONIC s.r.o. (HO)			
Celkově za firmu	13	15	↑
Po střediscích	Pohyb 1-9 2011	Pohyb 1-9 2012	Trend 2011 - 2012
Budova Golf clubu	1	0	↓
Golfové hřiště	0	0	→
Horál - parkovací dům	0	0	→
SRC	5	0	↓
Galík	0	0	→
Galík bar	1	0	↓
Galík kuchyň	-1	-1	→
Galík pekárna	-1	0	↑
Galík prádelna	0	0	→
Horál	0	0	→
Horál bar	1	0	↓
Horál kuchyň	1	1	→
Horál Pavilon E	1	0	↓
Horál wellness	5	3	↓
Lanterna	-1	1	↑
Lanterna bar	-1	0	↑
Lanterna Beauty salon	0	2	↑
Lanterna kuchyň	2	0	↓
Lanterna noční club	0	0	→
Hotely nedělené náklady	3	9	↑
Razula bar	0	0	→
Razula vlek	-1	1	↑
SEGWAY	0	1	↑
SPA	-2	-2	→
Volnočasové aktivity	0	0	→

7.1.7 Produktivita práce

Jak je patrné z tabulky (Tab. 7), produktivita zaměstnanců každým rokem rostla. Zvyšující se produktivita je způsobena především díky chytrému „boji“ společnosti proti krizi. Místo toho, aby se firma připravila na horší časy a své finanční prostředky šetřila, rozhodla se část peněz vložit do renovací a přístaveb provozoven ve Velkých Karlovicích. Zbývající část peněz firma investovala a také získala dotace. Díky tomu firma každým rokem mohla přijít s rozšířením jednotlivých služeb. Mezi své další zbraně proti krizi, použila také rozšíření nabídky atraktivních produktů, které zafungovaly přesně tak, jak měly a zisky společnosti díky tomu rostly (společně s rozšiřováním nabídky byla střediska vybavována moderními pracovními pomůckami, které zaměstnancům usnadňují práci).

Tab. 7 Produktivita zaměstnanců v letech 2009 – 2011
(interní zdroj společnosti)

Ukazatel	Rok		
	2009	2010	2011
Produktivita (Kč)	7584,977	15243,34	81869,61

7.1.8 Nákladovost odměňování

Průměrné náklady vztahujících se na nepeněžní odměňování zaměstnanců se v minulém roce pohybovaly kolem 4 300 Kč na jednoho zaměstnance. Nejvíce zaměstnanci využili benefitů v podobě příspěvků na životní pojištění - 42 % zaměstnanců, příspěvků na zubní péči - 29 % zaměstnanců, příspěvků na očkování - 11 % zaměstnanců a výuku jazyků – 8 % zaměstnanců (interní zdroj společnosti).

7.2 Pracovní prostředí, pracovní podmínky společnosti a pracovní atmosféra

Ke kvalitnímu výkonu pracovní činnosti a pozitivnímu přístupu k práci může pomoci kvalitně vybavené pracovní prostředí. Výkonnost pracovníků mohou také ovlivnit vhodně zvolené pracovní podmínky.

V případě, že zaměstnavatel dokáže vytvořit dobré pracovní prostředí a vhodné pracovní podmínky, přispěje to nejen k lepšímu výkonu zaměstnanců a vyšší produktivitě práce, ale především k vyšší spokojenosti zaměstnanců.

Cílem následující kapitoly bylo odhalit nedostatky pracovního prostředí, pracovních podmínek a pracovní atmosféry, která by mohla vést k nespokojenosti zaměstnanců. K odhalení nedostatků bylo využito pozorování pracovního prostředí zaměstnanců a chování pracovníků při opakovaných návštěvách Resortu Valachy, osobních zkušeností při pobytu na střediscích, jakožto klient, interní směrnice společnosti, Brožury zaměstnaneckých výhod, rozhovorů s personalistkami, ke kterým pravidelně docházelo v kanceláři personálního oddělení a také nestrukturovaného rozhovoru s ředitelem hotelů, Tomášem Blablou, ke kterému došlo dne 7. 5. 2012.

7.2.1 Vybavení pracovních prostor

Jelikož se převážně jedná o nové či zrekonstruované prostory, jsou prostory kvalitně zařízeny. Zaměstnanci mají ke své činnosti k dispozici velmi moderní prostředky, např. kuchyňské roboty ulehčující práci, moderní varnou techniku (grily, fritézy, ...), barovou techniku, apod.

Téměř všichni zaměstnanci ke své činnosti každý den využívají program HOIS (rezervace a objednávky služeb, kalkulace služeb, ...), tento program však není spolehlivý. Během pracovní doby se zaměstnanci opakovaně potýkají s problémem, kdy program nefunguje dostatečně rychle, nebo v nejhorším případě program nefunguje vůbec. K tomuto problému dochází především proto, že je program nainstalovaný na starých počítačích, které svou kapacitou nezvládají právě program HOIS. Skutečnost špatně fungujícího programu byla ověřena, na základě osobní zkušenosti, při soukromé návštěvě Resortu Valachy, kdy došlo k výpadku systému a nebylo možné zadávat objednávky do systému HOIS.

Osvětlení pracovních prostor a všech dalších prostor ve společnosti zajišťuje dostatečné množství světel a také velké množství oken, které zajišťují po většinu dne přísun denního světla. Světlo v barech hotelu Lanterna a Horal je bohužel přizpůsobeno prostředí atmosféře barů a není příliš vhodné. Regulaci denního světla zajišťují okenní žaluzie, které ovšem chybí na recepci hotelu Horal a také v restauraci hotelu Lanterna. V horkých letních dnech je v těchto prostorech nesnesitelné horko.

7.2.2 Vybavení šaten a hygienických zařízení

Mezi základní hygienické zařízení společnosti HP TRONIC, s. r. o. patří toalety. Čistota toalet je pravidelně udržována a nechybí zde ani hygienické a toaletní nezbytnosti. Společnost svým zaměstnancům ze základního hygienického vybavení neposkytuje pouze toalety, ale také šatny a sprchy. Také v těchto prostorech dochází k pravidelné kontrole a udržování čistoty.

Šatny jsou hojně využívány všemi zaměstnanci. Zaměstnanci mají k dispozici uzamykatelné skříňky, kde mohou odložit své osobní věci. V šatně nalezneme pouze skříňky, šatna není vybavena dalšími místy pro odložení věcí.

7.2.3 Zajištění stravování ve společnosti HP TRONIC, s. r. o.

Spousta společností má velmi omezené možnosti pro stravování svých zaměstnanců, některé společnosti dokonce nemají vůbec možnost svým zaměstnancům tyto služby poskytovat. Firma HP TRONIC, s. r. o. tuto možnost má, přímo s využitím vlastních zdrojů.

Pro své zaměstnance zajišťuje stravování ve vlastní režii. Zaměstnanci mají k dispozici výhodný zaměstnanecký balíček, který obsahuje oběd a také nealko nápoj zdarma. Během dne si zaměstnanci mohou za zaměstnanecké ceny nakoupit i různé nápoje (Brožurka zaměstnaneckých výhod, interní zdroj), platba obědů a také nápojů je zaměstnancům strhávána z výplaty.

Zaměstnanci si své jídlo mohou sníst v denní místnosti, která je zařízena stoly a židlemi. Zaměstnanci zde mohou nejen jíst, ale také odpočívat během přestávek. V denní místnosti jsou k dispozici také Brožurky se zaměstnaneckými výhodami.

7.2.4 Pracovní atmosféra

Setkání u příležitosti rozdáni dotazníků a informování o obsahu a důvodu vyplnění dotazníku byla možnost pozorovat chování zaměstnanců. Atmosféra na hotelu Lanterna a Galik byla velice přátelská, ovšem atmosféra na hotelu Horal byla nepřátelská a ze zaměstnanců bylo cítit napětí. Zaměstnanci zde nevystupovali jako jeden tým (tak, jak tomu bylo na hotelu Lanterna a Galik).

7.2.5 Finanční ohodnocení

Finanční ohodnocení zaměstnanců se skládá z fixní složky, zákonných příplatků a z pohyblivých položek (tedy prémie). Prémie jsou počítány pomocí koeficientů a tvoří ji prémie za práci, kterou jsou zaměstnanci ochotni provádět nad rámec. Finanční ohodnocení se dále skládá z prémie vedoucího a položky, která závisí na hospodářském výsledku celého Resortu Valachy a hospodářském výsledku střediska, kde zaměstnanec pracuje. Prémie jsou zaměstnancům vypláceny každý měsíc. Pokud se firmě daří, je zaměstnancům jednou ročně vyplácena 13. mzda.

7.2.6 Hodnotící pohovory

Rozhovor s ředitelem hotelů Tomášem Blablou měl objasnit, jakým způsobem probíhají hodnotící pohovory, ke kterým, dle jeho výpovědi, dochází. Také měl objasnit, jakým způsobem probíhají pracovní porady na jednotlivých střediscích.

Tomáš Blabla hodnotí všechny zaměstnance hotelu Lanterna. Při hodnotícím pohovoru zaměstnancům vysvětluje jednotlivé položky, které se nacházejí na jejich mzdovém listu, včetně položky hodnocení vedoucího. Další části (např. cíle do budoucna, slabé, silné stránky zaměstnance, možnosti školení, ...) hodnotící pohovor neobsahuje. Dle Tomáše Blably tímto způsobem probíhá hodnocení pouze na hotelu Lanterna. Na ostatních střediscích je zaměstnancům předán pouze mzdový list s krátkým komentářem u případných číselných změn.

7.2.7 Nepeněžní zaměstnanecké výhody

Sortiment a nabídka zaměstnaneckých výhod je ve společnosti HP TRONIC, s. r. o. velice široká. Společnost svým zaměstnancům poskytuje nepeněžní výhody v podobě finanční podpory/úspory (zaměstnanecké slevy při nákupu zboží na maloobchodních prodejnách, slevy při využívání hotelových služeb ve Velkých Karlovicích, Valticích a ve Ski areále Razula, zvýhodněné volání, zvýhodněné stravování a 13. mzda), péče o zdraví (příspěvek na zubní ošetření, úhrada očkování proti chřipce, příspěvek na obuv), péče o rodinu (výhodné poukazy na rekreační pobyty a služby na firemních ubytovacích zařízeních, hodnotové poukazy, jubilejní odměny, letní/zimní tábory pro děti zaměstnanců), vzdělávání, osobní růst (výuka anglického jazyka, odborná školení, podpora dálkového studia), zajištění budoucnosti a osobního komfortu (příspěvek na kapitálové životní pojištění), volný čas a sociální péči/odpovědnost (příspěvek do divadla a teambuldingové aktivity).

Při analýze Brožurky zaměstnaneckých výhod a směrnic společnosti byly objeveny nesrovnalosti a také již neaktuální informace. Zaměstnanci mohli podle směrnic společnosti se souhlasem vedoucího využívat bazénu – v současnosti tomu tak není (Představení firmy HP TRONIC, interní zdroj). V Brožurce zaměstnaneckých výhod chyběl příspěvek na obuv ((Brožurka zaměstnaneckých výhod, interní zdroj).

7.2.8 Odborné vzdělávání zaměstnanců

Zaměstnanci jsou informováni o plánech a vizích společnosti HP TRONIC, s. r. o. a jsou jim ústně poskytovány důležité informace. Tyto informace jsou zaměstnancům sdělovány na poradách, ke kterým podle vedoucích středisek pravidelně dochází. Veškeré novinky a informace týkající se dění ve společnosti si mohou zaměstnanci přečíst ve firemním časopise Fajn, také na intranetových stránkách Firemního zpravodaje a na nástěnkách, které se nacházejí na jednotlivých střediscích.

Pro zaměstnance, kteří angličtinu potřebují k výkonu práce, firma realizuje kurz anglického jazyka pro zdokonalení jazykových dovedností.

Firma v rámci péče o získávání, zvyšování a rozšiřování kvalifikace svých zaměstnanců realizuje odborná školení či semináře pro jednotlivé skupiny pracovníků podle jejich pracovní náplně. I přesto, že mají zaměstnanci velké možnosti se dále vzdělávat a prohlubovat své dovednosti, pouze malá část zaměstnanců se nakonec, školení zúčastní. Dochází k tomu nejspíše proto, že zaměstnancům nejsou dostatečně vysvětleny výhody plynoucí z absolvovaného školení.

Zaměstnanci mají také možnost využít „koleček“ v rámci středisek. Zaměstnanec si může po určitou dobu vyzkoušet práci na stejné pozici, ovšem v jiném středisku, než ve svém „domovském“. Zaměstnanec se díky výměně s kolegou z jiného střediska seznámí s chodem daného střediska, se zaměstnanci a také načerpá spoustu zkušeností.

V rámci individuálních potřeb zaměstnance lze na základě dohody s přímým nadřízeným a v souladu s požadavky konkrétního pracoviště sestavit pracovní plán podporující dálkové studium tak, aby nebyl narušen plynulý chod oddělení.

7.2.9 Pracovní porady

Pracovní porady jsou dle Tomáše Blably běžnou aktivitou na hotelu Lanterna, kdy asistent Antonín Škrabánek v nepravidelných intervalech navštěvuje jednotlivá oddělení hotelu Lanterna a informuje zejména vedoucí zaměstnance daného oddělení o úkolech a akcích, které hotel Lanterna v nadcházejícím období plánuje. Pracovní porada však nemá stanovené parametry, ne vždy se jí účastní všichni pracovníci daného oddělení. Na ostatních hotelech k pravidelným poradám nedochází. Vedoucí ostatních hotelů často považují za pracovní poradu krátký rozhovor se zaměstnancem, kterého potkají například na chodbě, či jiných společných prostorech středisek.

7.2.10 Projekt Loajality

V roce 2009 byl ve společnosti zahájen projekt Loajality. Tento projekt umožňoval nově příchozím zaměstnancům, aby měli možnost v průběhu jednoho dne nahlédnout do řídicí centrály celé skupiny firem HP TRONIC (řídicí centrála se nachází v Kútikách, Zlín). Celý projekt měli v režii zaměstnanci personálního oddělení. Nově příchozím zaměstnancům personalisté udělali prohlídku centrály, také připravili prezentaci o informacích týkajících se celé skupiny firem HP TRONIC (z jakých částí se firma skládá, jaké jsou zaměstnanec-

ké výhody, novinky ve firmě, ...). Součástí dne byl také společný oběd v prostorách centrály.

Dle zaměstnanců personálního oddělení je o projekt ze strany vedoucích, kteří mohou uvolnit nově příchozí zaměstnance, velký zájem. Ovšem zaměstnanci jsou potřeba na střediscích dle směn (každé středisko má směny přizpůsobené svému provozu) a je velice těžké najít termín, kdy by byl projekt realizován.

Celý projekt byl zahájen v roce 2009 a ve stejném roce došlo k jeho ukončení. Po krátké pauze (rok po ukončení) se personalisté snažili projekt opět realizovat, ale právě z časových směnného provozu na střediscích a nemožnosti uvolnit nově příchozí k realizaci nedošlo.

7.2.11 Personální ubytování

Zaměstnanci mají možnost, v souladu s kapacitními možnostmi, využít nabídky ubytování, za poplatek, v personálním pokoji na hotelu Lanterna anebo v domku za apartmány Razula. Zaměstnanec svou žádost o ubytování musí mít v první řadě schválenou od vedoucího. Poté je třeba jeho ubytování nahlásit v evidenci, kterou vede recepce hotelu Lanterna.

Kapacity personálního ubytování však často nestačí. O ubytování je velký zájem. Spousta zaměstnanců do svého zaměstnání dojíždí zdaleka a velmi často se stává, že zaměstnanci pracují více dní po sobě a ubytování by ocenili.

8 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Kvantitativní data ohledně spokojenosti zaměstnanců ve společnosti HP TRONIC, s. r. o. byla zjišťována na základě dotazníkového šetření přímo mezi zaměstnanci společnosti.

8.1 Sestavení charakteristiky použitého dotazníku

Dotazník se skládá z 38 otázek (viz Příloha P II), které se snaží o zobrazení všech hledisek a oblastí spokojenosti ve střediscích Velkých Karlovic. Pro dotazník byly zvoleny nejen uzavřené otázky, ale také otázky otevřené. Dotazník se skládal z těchto částí:

- informovanost zaměstnanců,
- spokojenost zaměstnanců s prací a benefity,
- možnost rozvoje a kariéry zaměstnanců,
- vztahy na pracovišti,
- vedoucí.

Dále obsahoval také prostor pro další vyjádření a připomínky zaměstnanců ke své práci, pracovnímu prostředí, vedoucím, ...

Samotná příprava a sestavení dotazníku bylo podrobně konzultováno se zaměstnanci personálního oddělení, ale také s vedoucími jednotlivých středisek.

Personální oddělení na základě minulých výsledků stanovilo následující:

P1: Více než 70 % zaměstnanců je spokojeno ve svém zaměstnání.

P2: Více než 60 % zaměstnanců považuje systém hodnocení pracovníků za spravedlivý.

P3: Více než 70 % zaměstnanců je spokojeno se stavem pracovních pomůcek.

Dále byly dotazníkovým šetřením ověřovány 2 hypotézy:

H1: Spokojenost zaměstnanců se liší podle délky zaměstnání ve společnosti.

H2: Loajalita zaměstnanců se liší podle délky zaměstnání ve společnosti.

8.1.1 Realizace dotazníkového šetření

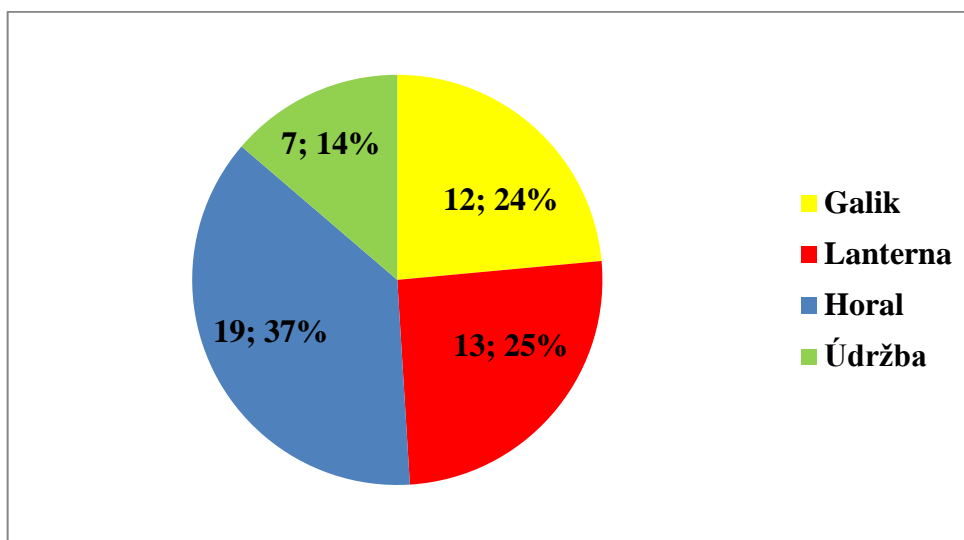
Pozornost při výběru respondentů byla zaměřena na pracovníky hotelů a správy, nezávisle na tom, jakou funkci vykonávají a bez ohledu na délku působení ve firmě. Z výzkumu byli vyřazeni pouze zaměstnanci, kteří pracují ve wellness hotelu Horal. K této skutečnosti

došlo kvůli nezájmu vedoucího wellnessu hotelu Horal. Dále byli vyřazeni zaměstnanci obchodního a marketingového oddělení, kteří se většinu své pracovní doby nenacházejí na střediscích ve Velkých Karlovicích.

Výzkum byl prováděn formou anonymního dotazníku ve dnech 7. 5. a 10. 5. 2012 na jednotlivých hotelech. Dotazník byl rozdáván na setkání, kde byli zaměstnanci seznámeni nejen s obsahem dotazníku, ale také s důvodem jeho vyplnění. Zaměstnanci mohli vyplněný dotazník odevzdat na recepci, kde byl pro ně připraven box. Vyplnění dotazníků bylo anonymní z důvodu zachování ochrany a soukromí zaměstnanců.

8.1.2 Charakteristika respondentů

Výzkumu se zúčastnilo 79 respondentů (což je 48 % všech zaměstnanců). Z nich jich 52 dotazník odevzdalo. Úspěšnost návratnosti byla 66 %. Na obrázku (Obr. 6) je patrné zastoupení zaměstnanců jednotlivých středisek. I přesto, že se dotazníkového šetření nezúčastnila velká část zaměstnanců hotelu Horal, právě zaměstnanci tohoto hotelu nakonec tvořili největší část, ze všech zúčastněných korespondentů.



Obr. 6 Zastoupení středisek
(vlastní zpracování)

Dotazníkového šetření se zúčastnilo nejvíce zaměstnanců, kteří ve firmě pracují více než 5 let a také těch, kteří ve firmě pracují od 2 do 5 let. Díky tomuto výsledku, můžeme očekávat, že by měli mít zaměstnanci již jasný názor na to, jak se jim ve společnosti líbí, a co jim naopak při jejich práci chybí.

8.2 Vyhodnocení dotazníků

Nejdříve bylo zapotřebí zkontrolovat správnost a úplnost vyplněných dotazníků. Data byla přenesena do programu Microsoft Excel pro snadnější manipulaci a generování grafických znázornění. Grafy byly zvoleny v podobě výsečových a sloupcových.

V příloze (P III) se nacházejí veškeré výsledky dotazníků. Pro lepší přehlednost bylo zapotřebí dotazník rozdělit na již zmíněné oblasti (viz kap.3. 2.) a jednotlivé oblasti vyhodnotit samostatně.

Informovanost zaměstnanců

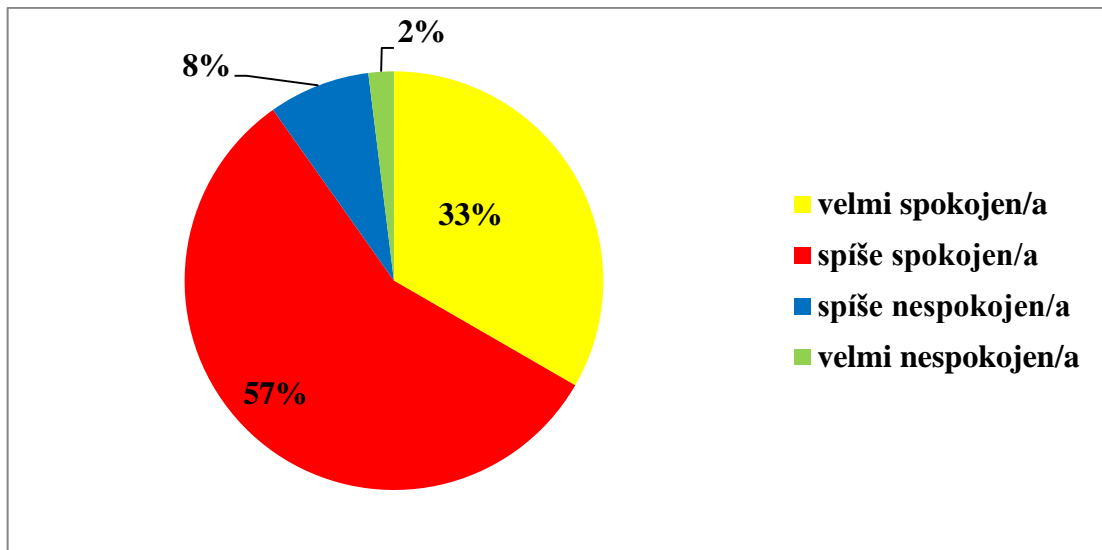
Zaměstnanci mají velký zájem o informace týkající se firmy, tyto informace nejvíce získávají z firemního zpravodaje Fajn (58 % zaměstnanců), také od svých vedoucích (25 % zaměstnanců) a z informačních nástěnek (17 % zaměstnanců).

Z dotazníku vyplynulo, že zaměstnanci mají pocit, že jsou dobře informováni o cílech a hodnotách firmy. Tyto cíle a hodnoty téměř všichni zaměstnanci považují za dobré a většina z nich se s nimi také ztotožňuje. Podle všech zaměstnanců poskytuje společnost kvalitní služby.

Podle 40 % respondentů nedochází k pracovním poradám – z nich 60 % zaměstnancům porady chybí.

Spokojenost zaměstnanců s prací a benefity

Z dotazníku vyplynulo, že 33 % zaměstnanců je velmi spokojeno, 57 % spíše spokojeno, 8 % spíše nespokojeno a 2 % velmi nespokojeno (viz Obr. 7). Index spokojenosti nám po přiřazení bodů k jednotlivým odpovědím týkajících se spokojenosti zaměstnanců (např. velmi spokojen = 1, spíše spokojen = 2, ...) ukázal, že nejvíce spokojenými zaměstnanci jsou zaměstnanci hotelu Lanterna (index spokojenosti = 1,73), dále zaměstnanci údržby (index spokojenosti = 2,04), třetí v pořadí jsou zaměstnanci hotelu Galik (index spokojenosti = 2,09) a nejméně spokojení jsou zaměstnanci hotelu Horal (index spokojenosti = 2,34).



Obr. 7 *Jak jste celkově spokojený/á se svým zaměstnáním v této organizaci? (vlastní zpracování)*

Ukázalo se však, že 12 % zaměstnanců se cítí v pracovní době ve stresu a tato skutečnost je jim nepříjemná. Při bližším prozkoumání se cítí zaměstnanci nejvíce vystresovaní na hotelu Horal.

Pro zkoumání závislosti spokojenosti zaměstnanců na jejich délce zaměstnání v organizaci nám posloužila tabulka empirických a teoretických četností a také tabulka pro výpočet koeficientu kontingence (viz Příloha P IV). Hodnoty empirických četností, byly získány z dotazníkového šetření a zpracovány pomocí funkcí v programu Microsoft Excel, poté se přepočítali a získali se tzv. teoretické četnosti. Dále bylo zapotřebí vypočítat hodnoty koeficientu kontingence, který nám ukázal, zdali jsou na sobě dané hodnoty závislé. V našem případě můžeme tedy říci, že spokojenost není závislá na délce zaměstnání v organizaci.

Kdyby zaměstnanci znovu stáli před rozhodnutím o výběru zaměstnání, 90 % z nich by si opět vybralo organizaci HP TRONIC, s. r. o.

Při zkoumání závislosti loajality zaměstnanců na jejich délce zaměstnání v organizaci nám k výpočtu posloužily stejné tabulky, jako při výpočtu závislosti spokojenosti zaměstnanců na jejich délce zaměstnání. (viz Příloha V). Ani v tomto případě se neprojevila závislost mezi danými hodnotami.

Velice pozitivním zjištěním je skutečnost, že více než 60 % dotazovaných by pro firmu chtělo pracovat dlouhodobě, tedy více než 3 roky. 16 % zaměstnanců nemá pocit jistoty ve svém zaměstnání – je to způsobeno především tím, že firma svým zaměstnancům dává

pracovní smlouvy pouze na dobu určitou a smlouvy o prodloužení nedává svým zaměstnancům s předstihem.

Zaměstnanci znají a také nejvíce využívají těchto benefitů: zaměstnaneckých slev, příspěvků na obuv, zubaře, telefonní služby, jízdné, pojištění a očkování, dále využívají možnosti získat poukaz při významné události (svatby, kulatiny), zaměstnanci považují také jako jeden z benefitů 13. mzdu.

Zaměstnanci hotelu Lanterna spatřují jako další benefity, či výhody od zaměstnavatele v lepším platě, ve volném vstupu do bazénu a posilovny a také příspěvku na dovolenou. Zaměstnanci hotelu Galik by přivítali příspěvek na pracovní oděv a dovolenou, volný vstup do bazénu a vyšší slevy na masáže. Zaměstnanci hotelu Horal by uvítali volný vstup do bazénu, příspěvek na masáže a dovolenou, personální ubytování, dostatečné zázemí pro zaměstnance (úložné prostory a židle s opěradly) a dárkové poukazy či odměny při plnění plánů nad cíl. Zaměstnanci údržby by přivítali příspěvky na dovolenou, penzijní pojištění, stáže či školení a také personální ubytování. Kompletní návrhy benefitů od zaměstnanců zobrazuje následující obrázek (Obr. 8).



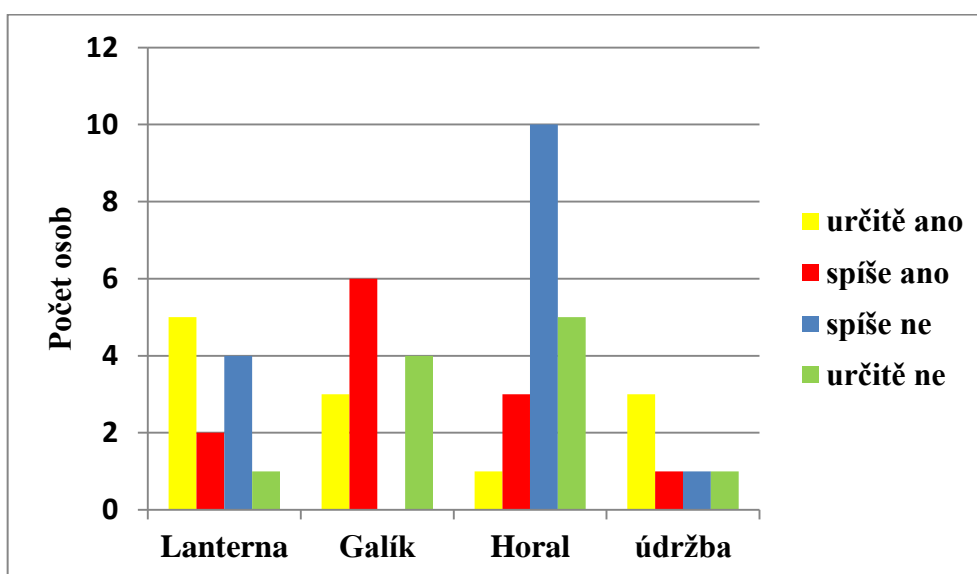
Obr. 8 Benefity navrhované zaměstnanci
(vlastní zpracování)

Zaměstnanci vyhodnotili stav materiálního vybavení a pracovních pomůcek za dostačující, více než 80 % zaměstnancům nechybí nic, nebo pouze drobnosti.

Možnost rozvoje a kariéry zaměstnanců

38 % zaměstnanců myslí, že jim jejich práce neumožňuje profesní růst schopností – 50 % z těchto zaměstnanců si také myslí, že jim firma neposkytuje příležitost ke školení a dalšímu vzdělání. Na základě odpovědí vyplynulo, že 59 % respondentů si myslí, že ve své práci nemohou kariéerně růst.

Polovina respondentů myslí, že hodnocení pracovníků probíhá spravedlivě, další polovina myslí, že probíhá nespravedlivě (především zaměstnanci hotelu Horal a Galik) – viz Obr. 9.



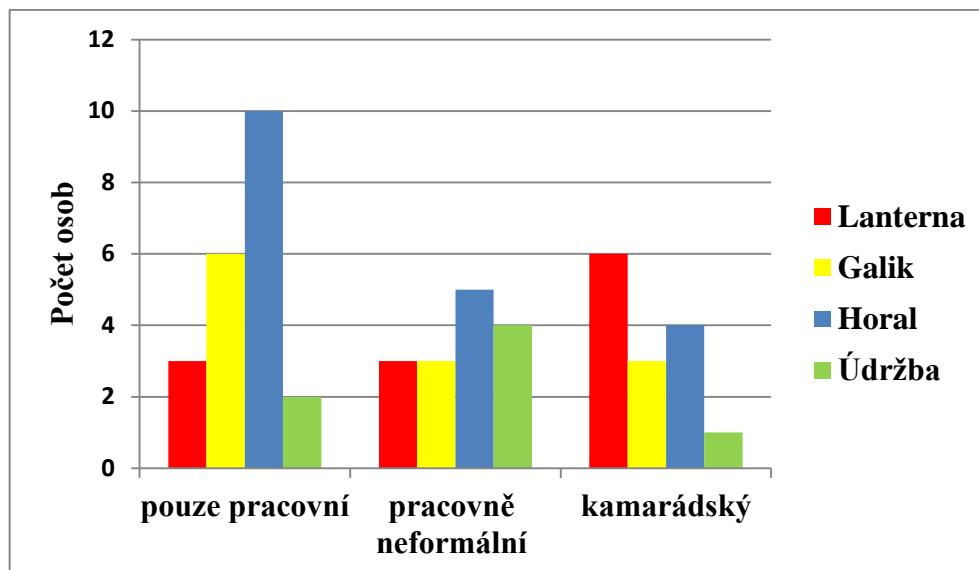
*Obr. 9 Myslíte si, že hodnocení pracovníků probíhá spravedlivě?
(vlastní zpracování)*

Vztahy na pracovišti

Vztahy na pracovišti jsou na velice dobré úrovni, komunikace mezi kolegy je převážně otevřená a spontánní. Kolegové téměř vždy berou na vědomí názory ostatních. Možnost svobodného vyjádření názorů pociťuje více než 80 % zaměstnanců. Se svými kolegy se po pracovní době střetává více než 50 % zaměstnanců (především zaměstnanci hotelu Horal a Lanterna).

Vedoucí

Každý zaměstnanec má se svým vedoucím jiný vztah. Z obrázku (Obr. 10) vyplývá, že se nejvíce vyskytuje pracovní vztah s vedoucím, poté pracovní neformální vztah a nejméně kamarádský vztah. Na hotelu Lanterna převažuje vztah kamarádský, na hotelu Galik a Horal pracovní vztah a údržba má se svým vedoucím převážně pracovní neformální vztah.



Obr. 10 Jak byste definoval/a vztah se svým vedoucím?
(vlastní zpracování)

74 % zaměstnanců si myslí, že je komunikace vedoucího se svými podřízenými dostatečná. Avšak zaměstnanci hotelu Horal (46 % zaměstnanců) a Galik (38 % zaměstnanců) mají pocit, že komunikace vedoucího není dostatečná a také mají pocit, že se vedoucí nevyjadřuje konkrétně - dostává zaměstnance do situací, kdy neví, co od nich očekává (33 % zaměstnanců).

86 % zaměstnanců vnímá atmosféru pod vedením svého vedoucího jako pohodovou, zbytek zaměstnanců spíše stresující (především zaměstnanci hotelu Horal).

U 66 % zaměstnanců dochází k pravidelnému hodnocení pracovního výkonu, 34 % zaměstnanců myslí, že k pravidelnému hodnocení pracovního výkonu nedochází, z velké části se jedná o zaměstnance hotelu Galik (8 zaměstnanců). Pokud jsou zaměstnanci hodnoceni, tak většina z nich je chválena, nikdo ze zaměstnanců nemá pocit, že je pouze kritizován.

Prostor pro další vyjádření a připomínky

Zaměstnanci hotelu Horal nejvíce využili prostoru pro vyjádření dalších názorů. Tito zaměstnanci vidí jako největší problém svého vedoucího, který své podřízené nechválí, nestojí za svým týmem, nekomunikuje, neumí předat své zkušenosti a neumí dostatečně motivovat k lepším výkonům. Zaměstnanci si také stěžují na častý výpadek počítačového systému (HOIS), se kterým denně pracují. Zaměstnancům také chybí personální oddělení, neboť to má svou základnu pouze ve Zlíně. Zaměstnanci si stěžují na nedostatek pracovní-

ho oblečení a odborného školení. Někteří také cítí, že nejsou dostatečně informovaní o novinkách na hotelech.

Na hotelu Lanterna by si zaměstnanci přáli více team buildingových aktivit, které by vedly ke zlepšení vztahů na pracovišti. Respondenti z hotelu Lanterna také tvrdí, že změny, ke kterým dochází na hotelech, by měly vést ke zjednodušení práce a ne naopak.

Zaměstnanci hotelu Galik by přivítali, kdyby bylo vynaloženo více finančních prostředků na opravu a rekonstrukci hotelu a také na zlepšení jeho vybavení. Někteří zaměstnanci vidí problém v systému nakupování nových (potřebných) věcí.

8.3 Vyhodnocení a závěry provedených šetření

Po analýze stávajícího stavu ve společnosti je třeba tento stav vyhodnotit a udělat závěry provedených šetření. Hlavním cílem je na zjištěné nedostatky z provedené analýzy upozornit, usilovat o jejich odstranění nebo o jejich zlepšení. Díky tomu bude možné zlepšit podmínky pro budoucí spolupráci a komunikaci mezi vedením firmy a zaměstnanci.

Analýza spokojenosti zaměstnanců středisek ve Velkých Karlovicích byla provedena nejen kvantitativním, ale také kvalitativním výzkumem. Rozebrány byly činnosti personálního oddělení, personální ukazatele zabývající se spokojeností zaměstnanců, pracovní prostředí, pracovní podmínky, informovanost zaměstnanců, možnost rozvoje a kariéry zaměstnanců, vztahy na pracovišti a vztahy s vedoucím.

Jedno ze zjištěných negativ společnosti HP TRONIC, s. r. o. je umístění personálního oddělení. Oddělení této společnosti sídlí ve Zlíně, a proto je pracovnice nucena veškeré činnosti se zaměstnanci řešit pomocí e – mailů a telefonů a téměř všechny informace jsou interpretovány prostřednictvím vedoucích středisek. Protože jsou informace interpretovány prostřednictvím dalších osob, dochází často k informačnímu šumu a ne vždy jsou problémy řešeny správně a dostatečně rychle. Je možné, že právě zmíněných 16 % zaměstnanců může cítit nejistotu ve svém zaměstnání, protože se k nim kvůli vzdálenosti personálního oddělení nedostala včas smlouva o prodloužení pracovní činnosti.

Dalším nedostatkem je nedostačující počet personálních sil směřujících právě do Velkých Karlovic. Všem pracovníkům ve Velkých Karlovicích se věnuje pouze jedna personalistka. Kvůli pozvolnému, ale neustálému růstu počtu pracovníků připadá na jednu personalistku více než 170 zaměstnanců. Tato personalistka se kromě činnosti směřující do Velkých Karlovic věnuje také dalším aktivitám směřujících ke skupině firem HP TRONIC.

Z provedených analýz bylo zjištěno, že personální ukazatele týkající se spokojenosti zaměstnanců vykazují velmi pozitivní hodnoty. Pokud se společnost o své zaměstnance bude i nadále starat a bude neustále udržovat jejich spokojenost, hodnoty fluktuace, absence by se neměly měnit, či zhoršovat a produktivita práce by měla růst.

Pracovní prostředí společnosti HP TRONIC, s. r. o. se jeví jako jedna z pozitivních stránek, je možné ho vyhodnotit z více směrů. Pracovníci mají k dispozici nejmodernější pracovní pomůcky a 80 % zaměstnanců má dostatečné množství těchto pomůcek. Jediným zjištěným problémem je program HOIS, s kterým zaměstnanci každý den pracují a který nepracuje vždy dostatečně rychle, nebo se také někdy stane, že nefunguje vůbec.

Čistota na pracovišti je vždy maximálně zajištěna kvůli důležitým hygienickým nařízením, které musí firma splňovat, aby mohla provozovat veškeré služby. Osvětlení je až na malé výjimky přizpůsobeno potřebám zaměstnanců. Negativem pracovního prostředí je absence okenních žaluzií, v restauraci hotelu Lanterna a na recepci hotelu Horal. Někteří zaměstnanci hotelu Galik si myslí, že by mělo být vynaloženo více finančních prostředků na opravu a rekonstrukci hotelu – hotel je téměř v původním stavu od jeho zakoupení.

Zaměstnancům firma zajišťuje stravování, které je pro zaměstnance výhodné. Stravovací balíček obsahuje oběd a nealko nápoj zdarma. Zaměstnanci mohou využít také personálního ubytování v blízkosti hotelů. Dle zaměstnanců ale není kapacita personálního ubytování dostatečná.

Finanční ohodnocení se neskládá pouze ze základu mzdy, ale také z pohyblivých položek. Právě tyto pohyblivé položky mohou vést k tomu, že si více než polovina zaměstnanců myslí, že hodnocení pracovníků probíhá nespravedlivě (především zaměstnanci hotelu Horal a Galik). Pocit nespravedlnosti mohou tito zaměstnanci cítit také proto, že jim jejich výše mzdy nebyla vedoucím vysvětlena (k pravidelnému hodnocení pracovního výkonu nedochází podle výzkumu u 34 % zaměstnanců, dle ředitele hotelů Tomáše Blabli dochází k hodnocení pouze na hotelu Lanterna).

Zaměstnanci si mohou vybrat z velké škály poskytovaných nepeněžních zaměstnaneckých výhod, jejichž seznam mohou zaměstnanci nalézt nejen v Brožurce zaměstnaneckých výhod, ale také ve firemním časopise Fajn, na intranetu Firemního zpravodaje společnosti a nástěnkách. Tento seznam však není aktuální a byly v něm nalezeny chyby a nesrovnalosti. Zaměstnanci se vyjádřili k tomu, že by velice přivítali, kdyby byl seznam benefitů rozšířený o volný vstup do bazénu. Díky volnému vstupu do bazénu by se mohl snížit vý-

skyt stresu mezi zaměstnanci a zaměstnanci by mohli zregenerovat svá těla po náročných pracovních dnech.

Možnosti odborného vzdělávání zaměstnanců (semináře dle pracovní náplně, výuka anglického jazyka), podpora dálkového studia zaměstnanců a možnost využití „koleček“ v rámci středisek je považováno za přednost společnosti. Dle dotazníku bylo zjištěno, že zaměstnanci mají velký zájem o to se dále vzdělávat, ovšem z rozhovorů s ředitelem hotelů bylo zjištěno, že konečný zájem o školení je velmi malý.

Nezájem zaměstnanců může být způsoben kvůli nedostatečné propagaci školení a také proto, že zaměstnanci nejsou dostatečně a jasně seznámeni s výhodami, které jim absolvovaná školení přinesou. Informace týkající se školení jsou zaměstnancům sdělovány vedoucími na poradách, ke kterým dle vedoucích dochází (40 % pracovníků však tvrdí, že k poradám nedochází a že se vedoucí nevyjadřují konkrétně).

A zde je vidět jasný rozpor. To, co vedoucí považují za poradou, nemusí být vyhovující a dostačující pro jednotlivé zaměstnance, což je patrné z výsledků dotazníkového šetření. K poradám nedochází pravidelně, nemají stanovené jasné parametry a ne vždy se porad zúčastní všichni zaměstnanci. K jednotlivým poradám na odděleních dochází separovaně, vedoucí těchto oddělení nemají přehled o dění na ostatních odděleních a nemusí mít dostatek informací k vzájemné spolupráci mezi středisky. To může vést k informačnímu šumu, neefektivitě činností a také k nenaplnění cílů.

Za jednu z dalších pozitivních stránek firmy, vedoucích ke spokojenosti mohou být považovány pracovní vztahy na pracovišti. Ty označili samotní zaměstnanci za velmi dobré, více než polovina zaměstnanců se spolu setkává i mimo pracovní dobu. Pomocí pozorování byl tento výsledek potvrzen na hotelu Lanterna a Galik, kde se atmosféra mezi zaměstnanci zdála velice přátelská, zaměstnanci vystupovali jako jeden tým. Pouze u zaměstnanců hotelu Horal bylo cítit napětí a atmosféra se nejevila jako přátelská. Zaměstnanci se zde rozdělili na více týmů. Z dotazníků nevyplýval žádný problém týkající se vztahů mezi zaměstnanci Horal, proto mohla být tato situace způsobena neshodami mezi vedoucím a zaměstnanci, které byly díky dotazníkům objeveny.

Na základě všech získaných výsledků analýz, bylo možné vyhodnotit stanovené předpoklady a hypotézy P1, P2, P3, H1, i H2, a to následovně:

P1: Více než 70 % zaměstnanců je spokojeno ve svém zaměstnání.

Potvrzeno s úspěšností 90 %.

P2: Více než 60 % zaměstnanců považuje systém hodnocení pracovníků za spravedlivý.

Nepotvrzeno, pouze 50 % zaměstnanců považuje systém hodnocení za spravedlivý.

P3: Více než 70 % zaměstnanců je spokojeno se stavem pracovních pomůcek.

Potvrzeno s úspěšností 82 %.

H1: Spokojenost zaměstnanců se liší podle délky zaměstnání ve společnosti.

Nepotvrzeno, spokojenost není závislá na délce zaměstnání ve společnosti.

H2: Loajalita zaměstnanců se liší podle délky zaměstnání ve společnosti.

Nepotvrzeno, loajalita není závislá na délce zaměstnání ve společnosti.

9 PROJEKT VEDOUcí KE ZVÝŠENí SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ FIRMY HP TRONIC, S. R. O.

Projekt se zabývá zavedením takových opatření či zlepšení, které by vedlo ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců firmy HP TRONIC, s. r. o. Celý projekt vychází z výsledků firemní analýzy ukazatelů, ovlivňujících spokojenost zaměstnanců a také z dotazníkového šetření, kterému je věnována kapitola 7. 3. Z analýzy vyplývá, že firma HP TRONIC, s. r. o. se o své zaměstnance velmi stará, uvědomuje si také to, že právě oni jsou pro střediska jednotlivých částí firmy, nacházejících se ve Velkých Karlovicích nejdůležitější. Pokud nebudou zaměstnanci spokojeni, vše se ihned odrazí na jejich chování a kvalitě poskytovaných služeb, na kterých si firma HP TRONIC, s. r. o. zakládá. Šetření však také ukázalo, že v oblasti spokojenosti zaměstnanců existují určité nedostatky, které se následující projekt snaží odstranit.

Celý navržený projekt se opírá o logický rámec (viz Příloha P VI), který dle Lacka (2011) umožňuje nejen určit a analyzovat problémy, ale také stanovit cíle a vymezit konkrétní aktivity k jejich řešení. Díky logickému rámci lze ověřit vhodnost, přiměřenost, uskutečnitelnost a trvalou udržitelnost projektu.

9.1 Cíle projektu

Cíle projektu vychází z tzv. hierarchie cílů, která je hlavní složkou logického rámce (viz Příloha P VI). Zde jsou stanoveny hlavní přínosy projektu, které se dále rozkládají na specifické cíle a činnosti, nutné pro dosažení očekávaných výsledků.

Hlavním cílem projektu je zvýšení loajality a výkonu zaměstnanců, dále zlepšení pracovní atmosféry, snížení absence a fluktuace zaměstnanců. Mezi specifické cíle patří zajištění personálního provozu ve Velkých Karlovicích a zlepšení komunikace mezi vedoucími a zaměstnanci. Mezi kritéria úspěšnosti projektu patří:

- více než 45 % zaměstnanců bude v budoucím průzkumu spokojenosti zaměstnanců v zaměstnání velmi spokojeno,
- proběhne minimálně 12 pracovních porad za rok,
- 1 hodnotící pohovor u každého zaměstnance za rok,
- snížení absence o 2 % oproti roku 2012,
- snížení fluktuace o 2 % oproti roku 2012,

- snížení stížností ze strany zákazníků,
- doba vyřízení žádostí personálního oddělení směřujících ke střediskům ve Velkých Karlovicích se zkrátí o 1 den.

9.2 Aktivity projektu

Aktivitami projektu jsou jednotlivé činnosti, které jsou předmětem předkládaného projektu. Mezi klíčové aktivity projektu přísluší:

- zajištění školení týkající se porad a manažerských dovedností,
- vytvoření hodnotících formulářů pracovního výkonu,
- zajištění školení týkající se hodnotících pohovorů,
- vyhledání vhodných prostor pro personální zázemí,
- organizace personální činnosti ve Velkých Karlovicích,
- informační kampaň směřující k zaměstnancům.

9.2.1 Zajištění školení týkající se porad a manažerských dovedností

Aby byla zabezpečena profesionalita vedoucích při poradách, je třeba zajistit vzdělávací kurzy se zaměřením na vedení porad a zvládání manažerských dovedností. Školení by se měli zúčastnit všichni vedoucí a provozní vedoucí jednotlivých středisek společnosti HP TRONIC, s. r.o.

Pro zlepšení organizace veškerých činností středisek a lepší spolupráci, je třeba, aby docházelo nejen k poradám mezi vedoucími a provozními vedoucími středisek, ale také mezi provozními vedoucími a jejich podřízenými.

Z důvodu úspory nákladů budou školit samotní zaměstnanci personálního oddělení skupiny firem HP TRONIC. Jedná se o zaměstnance, kteří se dané problematice věnují, či jsou v dané oblasti vzdělání.

Školení bude probíhat v prostorách hotelů, kde jsou k dispozici zasedací místnosti. Ke školení bude docházet ve dnech, kdy je menší vytíženost vedoucích a ve dnech, kdy nejsou obsazeny zasedací místnosti. Délka školení bude 6 až 8 hodin, kdy ve 3 až 4 hodinách budou vedoucí seznámeni s problematikou a ve zbylých hodinách si danou problematiku prakticky procvičí.

Cílem školení manažerských dovedností a vedení pracovních porad je:

Zlepšit a rozvinout způsobilost a obratnost potřebnou při vedení lidí, vedoucí k vyšší efektivitě a využití kapacity jednotlivých pracovníků. Naučit se, jakým způsobem lze využít různých motivačních nástrojů, jak vést zaměstnance ke spolehlivým a samostatným výkonům prostřednictvím různých stylů a přístupů. Zlepšit se ve vedení efektivní porady. Všechny tyto činnosti procvičit.

Naplní školení manažerských dovedností a vedení pracovních porad je:

- 1) Vedení lidí: osobnost manažera, pojetí vedení lidí (tradiční styly, transakční a transformační vedení, situační styly), výběr vhodného stylu vedení, principy zdařilého delegování, definování úkolů / cílů, způsob a frekvence kontroly plnění úkolů / cílů.
- 2) Motivace / stimulace lidí: techniky zpětné vazby a jejich praktické využití, jak motivovat a stimulovat, prostředky příznivé a nežádoucí motivace.
- 3) Pracovní porady: znaky a následky neefektivní porady, příprava na poradu, principy vedení efektivní pracovní porady, řízení efektivní diskuze a zápis z porady.
- 4) Trénink, užitečné rady a tipy.

9.2.1.1 Průběh porad vedoucích středisek s provozními vedoucími

I přesto, že budou pracovní porady součástí školení vedoucích, je třeba, aby byly zavedeny parametry, které by měli vedoucí na jednotlivých střediscích při pracovní poradě dodržovat. Zásady parametrů porad a také vzor zprávy z porad bude rozeslán e-mailem personálkou přímo jednotlivým vedoucím.

Každá porada musí mít jasný cíl (cca 4 cíle). Cíle porady by nejlépe měli provozní vedoucí vědět již před poradou, aby se na ni mohli připravit. Kvůli maximální úspoře času je třeba každému bodu porady stanovit časové rozmezí. K poradám by mělo docházet alespoň jedenkrát měsíčně. Každá strategická porada by měla mít tuto strukturu:

- 1) Úvod diskuze - proč se zaměstnanci sešli, co se bude řešit (shrnutí a zhodnocení uplynulého období, plánování činností následujících období).
- 2) Diskuze nad jednotlivými body.
- 3) Rekapitulace, závěry porady.

Důležité je také napsat zprávu z dané porady a to proto, aby měli provozní vedoucí podklady pro poradu směřující ke svým podřízeným. Zprávu vedoucí po skončení porady ihned sepiše a předá ji provozním vedoucím. Pro jednodušší a rychlejší výstup z porady, byl připraven Vzor zprávy z porady I (viz Příloha P VII).

9.2.1.2 Průběh porad provozních vedoucích s podřízenými

Po obdržení zprávy z porady si provozní vedoucí svolá své podřízené a předá jim závěry, které vyplynuly z porady. Provozní vedoucí vyhodnotí uplynulou činnost zaměstnanců, zhodnotí pozitiva odvedené práce a upozorní na aktivity, které je třeba dělat lépe. Také své podřízené informuje o blížících se akcích a aktivitách, které s nimi budou spojeny. Z každé porady provozní vytvoří jednoduchou zprávu z porady (viz Příloha VIII), kterou upevní na informační tabuli daného střediska.

9.2.2 Příprava hodnotícího pohovoru

Hodnocení zaměstnanců je důležité pro každého zaměstnance, který chce mít představu o tom, jak dobře vykonává svou práci a jakým způsobem za ni bude ohodnocen. Hodnotícího pohovoru se zúčastní každý zaměstnanec, a to minimálně jednou ročně. Toto hodnocení bude probíhat formou pohovoru s vedoucím jednotlivých středisek. Vedoucí středisek budou proškoleni v dovednostech souvisejících s hodnotícím pohovorem.

Forma provedení:

Každý vedoucí střediska bude mít k dispozici formulář „Hodnocení zaměstnance“ (viz Příloha P IX). Formulář je složen ze všech klíčových kritérií hodnocení zaměstnanců a zobrazuje názory vedoucího na pracovní nasazení a chování daného zaměstnance. Vedoucí formulář vyplní a společně s hodnoceným zaměstnancem na hodnotícím pohovoru rozebere. Je možné využít spoustu metod, které měří a hodnotí pracovní výkon zaměstnanců. Každý vedoucí bude využívat „hodnotící dotazník“, tedy během hodnocení bude kroužkovat odpovídající hodnoty.

Příloha (P IX), zobrazuje formulář, který obsahuje hodnotící stupnici od 1 do 5, kde je 1 chápána jako nejlepší známka a 5 jako nejhorší známka, stejně jak je tomu ve škole. Vedoucí střediska každý tiskopis vyplní kroužkováním a zvolí vždy takovou hodnotu, která odpovídá skutečnosti a vystihuje nejlépe dané měřítko hodnoceného faktoru, který souvisí s výkonem práce zaměstnance.

Hodnotit nebude pouze vedoucí, ale také samotný zaměstnanec, který pomocí formuláře (viz Příloha P X) ohodnotí svůj pracovní výkon. Tento formulář bude mít zaměstnanec k dispozici dostatečně dlouho před hodnotícím pohovorem (minimálně 14 dní) a bude mu předán, nebo odeslán. Sebehodnotící formulář s sebou zaměstnanec přinese na hodnotící pohovor, kde bude rozebrán.

Průběh provedení:

K hodnocení zaměstnanců bude docházet alespoň jednou ročně. Toto hodnocení bude probíhat v měsíci dubnu. Tento měsíc je „hluchým“ místem v sezóně a zároveň obdobím, kdy je znám HV předchozího účetního období, stanovují se plány aktuálního roku a tedy i korekce a úpravy mzdových výměrů. Důvodem ročního hodnocení zaměstnanců je časová náročnost na přípravu a také časová náročnost při samotném provedení pohovorů se všemi zaměstnanci středisek. Jak bylo již výše stanoveno, hodnocení bude probíhat formou pohovoru a zúčastní se ho vedoucí střediska a zaměstnanec.

Vedoucí středisek naplánují pohovory tak, aby se konal jeden až 2 pohovory denně. Pokud bude středisko méně vytíženo, manažer bude moci harmonogram pohovorů rozvrhnout podle potřeby (na libovolný počet pohovorů za den). Minimálně dva týdny před samotným pohovorem, vedoucí zašle e-mailem či předá osobně pozvánku na pohovor, s datem a hodinou konání pohovoru. Součástí pozvánky bude také formulář sebehodnocení zaměstnanců (viz Příloha P X), na jeho vyplnění bude mít zaměstnanec dva týdny. Pozvánka bude také obsahovat informaci o tom, že si zaměstnanec může přichystat jakékoliv otázky a připomínky.

Samotný vedoucí si na pohovor připraví vyplněný formulář hodnocení zaměstnance (viz Příloha P IX) a také si přichystá doplňující připomínky a postřehy vztahujících se k pracovnímu výkonu hodnoceného zaměstnance.

Každý pohovor se bude konat za zavřenými dveřmi kanceláře vedoucího střediska či v jiné dostupné místnosti na střediscích. Hodnotící vedoucí si zajistí, aby v době hodnotícího pohovoru nebyl zbytečně rušen. Délka každého pohovoru by měla být přinejmenším půl hodiny, celý pohovor by měl mít klidný a přátelský charakter.

Pohovor začíná vyjasněním cílů, představou a očekáváním od hodnotícího pohovoru. Zaměstnanec má dále prostor vyjádřit se k sebehodnocení a může vyložit své otázky, připomínky a svá přání do budoucna. Další částí hodnotícího pohovoru je porovnání hodnocení a představ zaměstnance vedoucím. Dále probíhá diskuze a ujasnění nesrovnalostí a pro-

blémů. V předposlední části samotného pohovoru se stanoví cíle pro další období a postupy, které povedou k realizaci těchto cílů. V samotném závěru pohovoru je třeba shrnout míru uspokojení z očekávání a představ hodnotícího pohovoru.

Zhodnocení:

Po provedení pohovoru vedoucí vyhodnotí předchozí diskuzi, zhodnotí zjištěné problémy, navrhne způsoby odstranění těchto problémů a domluví se, jak nejlépe uskutečnit stanovené přání a potřeby zaměstnance. Poté vedoucí připraví kopie obou hodnotících formulářů tak, aby každý účastník pohovoru dostal oba formuláře. Pokud zaměstnanec nevyplnil sebehodnotící formulář, vedoucí připraví pouze jednu kopii formuláře hodnocení vedoucího pro zaměstnance. Vedoucí středisek oba dokumenty zaeviduje k personálním podkladům zaměstnance.

9.2.3 Zajištění školení týkající se hodnotících pohovorů

Školení, které bude zaměřeno na hodnotící pohovory, budou proškoleni pouze vedoucí jednotlivých středisek (hotel Lanterna – T. Blabla, hotel Horal – M. Bača, hotel Galik – P. Mikula, Volnočasové aktivity – M. Pařízek, Obchodní oddělení – J. Halčářová, Správa – L. Bača, Marketingové oddělení – M. Vala). Délka školení bude v rozmezí 6 hodin, kdy budou vedoucí v první části seznámeni s problematikou, v další části dojde k následnému procvičení nabytých dovedností.

Z důvodu úspory nákladů budou školit samotní zaměstnanci personálního oddělení skupiny firem HP TRONIC. Jedná se o zaměstnance, kteří se dané problematice věnují, či jsou v dané oblasti vzdělání. Školení bude probíhat v prostorách hotelů, kde jsou k dispozici zasedací místnosti. Ke školení bude docházet ve dnech, kdy je menší vytíženost vedoucích a ve dnech, kdy nejsou obsazeny zasedací místnosti.

Cílem školení hodnotících pohovorů je:

Vedoucí se dozví, jakým způsobem hodnotit pracovní výkon, pracovní chování a schopnosti zaměstnance. Vedoucí si osvojí postupy, pravidla a obsah hodnotících pohovorů se zaměstnancem, jakým způsobem předat zpětnou vazbu, jakým způsobem lze posílit silné stránky zaměstnance a naopak potlačit ty slabé. Vše si prakticky procvičí.

Naplní školení hodnotících pohovorů je:

- 1) *Seznámení s kontextem hodnocení:* význam a přínosy, formuláře a škály, metodika, kritéria hodnocení, návaznosti na firemní systémy.

2) *Postupy, pravidla a obsah hodnotících pohovorů*: formuláře pro hodnocení (správnost vyplnění), postup hodnotícího rozhovoru (úvod: navození pozitivní atmosféry; samotné hodnocení: zpětná vazba, motivace, stimulace ...; stanovení cílů; rekapitulace), činnost po hodnotícím pohovoru (vyhotovené výstupního formuláře, jejich kopie, archivace a předání).

3) *Trénink, užitečné rady a tipy*.

9.2.4 Vyhledání vhodných prostor pro personální zázemí

Personální oddělení ve Velkých Karlovicích by se svým umístěním přizpůsobovalo přímo jednotlivým střediskům. Pro svou práci personalistka potřebuje pouze notebook, který má k dispozici i ke své práci ve Zlíně, dále internet, který je k dispozici na všech střediscích a také tiskárnu, která je nejen v kancelářích, ale také na recepcích jednotlivých středisek.

Pro zaměstnance hotelu Lanterna, by personalistka byla k dispozici v jedné ze zasedacích místností, pro zaměstnance hotelu Galik, by personalistka svou činnost provozovala především z kanceláře, která se nachází naproti recepci. Pro zaměstnance hotelu Horal a ostatních středisek nacházejících se ve Velkých Karlovicích by personalistka byla k dispozici v zasedací místnosti, či v kanceláři, která se nachází vedle zasedací místnosti.

Prostory personálního oddělení jsou ve zkušebním období pouze provizorním řešením (s ohledem na minimalizaci nákladů). Pokud by se ukázalo, že je personální zázemí nedostačující, v budoucnu by se dalo uvažovat o zřízení kanceláře s archivem personálních dokumentů.

9.2.5 Organizace personální činnosti ve Velkých Karlovicích

Po konzultaci se zaměstnanci personálního oddělení bylo stanoveno, že časové zastoupení personálního oddělení ve Velkých Karlovicích bude v prvních měsících realizace projektu pouze zkušební. Personalistka bude zaměstnancům hotelu Lanterna k dispozici vždy každé první pondělí v měsíci a to v dopoledních hodinách, zaměstnancům hotelu Galik bude k dispozici v odpoledních hodinách téhož dne. Činnosti související se zaměstnanci hotelu Horal a ostatních středisek bude řešit přímo na místě vždy první úterý v měsíci. Časové zastoupení personálního oddělení se v průběhu projektu maximálně přizpůsobí potřebám zaměstnanců, a proto může dojít ke změně.

Pracovní náplní personalistky bude zajišťování personální agendy, namátková kontrola vedoucích středisek a komunikace se zaměstnanci.

9.2.6 Informační kampaň směřující k zaměstnancům

Pro úspěšnost celého projektu je třeba, aby proběhla informační schůzka se zaměstnanci. Na schůzce personalistka informuje zaměstnance o výsledcích dotazníkového šetření a také jim představí navrhovaný projekt. Dále personalistka zaměstnance informuje o jednotlivých aktivitách a především o přínosech, které jim projekt přinese. Informační kampaň proběhne v měsíci červnu 2013 s ohledem na vytíženost jednotlivých středisek. Celá informační kampaň proběhne v prostorách jednotlivých středisek.

9.3 Matice odpovědnosti

Následující tabulka (Tab. 8) vymezuje odpovědnost za činnosti jednotlivých osob, které souvisejí s procesem realizace projektu, který povede ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců firmy HP TRONIC, s. r. o.

*Tab. 8 Matice odpovědnosti
(vlastní zpracování)*

Číslo	Popis činnosti	Spolupracující	Zodpovědný
1	Seznámení managementu společnosti s navrhovaným projektem, rozhodnutí o jeho schválení	Vedení společnosti, autor projektu	Autor projektu
2	Příprava, prezentace a představení projektu zaměstnancům	Personální oddělení, autor projektu, vedoucí společnosti	Autor projektu
3	Zavedení projektu	Vedoucí společnosti, personální oddělení, autor projektu	Vedoucí společnosti, personální oddělení
4	Testovací fáze	Vedoucí společnosti, personální oddělení	Vedoucí společnosti
5	Kontrola a zhodnocení projektu	Personální oddělení	Personální oddělení

9.4 Nákladová analýza projektu

Nákladová analýza vyčísluje náklady, které souvisejí s realizací projektu. Tyto náklady je možné rozdělit podle aktivit, které budou provedeny v rámci projektu, tedy na náklady související s poradami, hodnocením zaměstnanců, se školením vedoucích, se zajištěním prostor a činností personálního oddělení ve Velkých Karlovicích.

Veškeré náklady, které jsou rozpočítané v tabulkách (Tab. 9 - 11), představují pouze hrubé odhady, protože vycházejí z průměrných cen kancelářských potřeb a z odhadů oportunit-

ních nákladů, které mohou být nadhodnocené - oportunitní náklady na jednotku vztahující se ke mzdám zaměstnanců vychází z obecných údajů průměrné mzdy v České republice za 4. čtvrtletí roku 2012 (skutečná výše mezd nebyla firmou pro zpracování této práce poskytnuta). Dle Českého statistického úřadu (©2013) je výše průměrné hrubé mzdy 27 170 Kč (pro výpočty práce bylo odhadnuto, že této mzdy dosahují vedoucí středisek), výše průměrné mzdy zaměstnanců z oblasti pohostinství, ubytování a stravování je 14 263 Kč (pro výpočty práce bylo stanoveno, že této mzdy dosahují provozní vedoucí a zaměstnanci) a výše průměrné mzdy zaměstnanců administrativní a podpůrné činnosti je 17 216 Kč (pro výpočty práce bylo stanoveno, že této mzdy dosahuje pracovníce personálního oddělení). Běžný měsíční fond pracovníků je 160 hodin. Jednoduchým výpočtem lze vypočítat náklady vztahující se na jednu hodinu práce u všech zaměstnanců - provozní vedoucí = 89 Kč/hod, vedoucí středisek = 170 Kč/hod a personální pracovník = 108 Kč/hod. Počet jednotek se vztahuje k počtu zaměstnanců, kteří se zúčastní školení, kteří budou hodnoceni či budou hodnotit a také pracovníka, který bude vykonávat personální činnost ve Velkých Karlovicích. Jedná se tedy o 163 zaměstnanců, 7 vedoucích, 27 provozních vedoucích a 1 personalistu.

Do kalkulace je započítané cestovné, které je propočteno z průměrné spotřeby 8 km/hod, průměrné ceny benzínu, která je 36 Kč (HAVIT, s.r.o., © 1998 – 2013) a počtu kilometrů, které zaměstnanec ujede ze Zlína do Velkých Karlovic. Jedna cesta vychází na cca 350 Kč.

Jelikož se ve většině fází projektu jedná o aktivity, které budou nově zavedeny, čas, který je potřebný pro jejich zajištění, byl taktéž stanoven odhadem.

Zabezpečení prostorů pro školení, porady či hodnocení by se nemělo projevit v nákladech, protože všechna střediska mají k dispozici prostory, které mohou využít.

Cílem projektu je samozřejmě náklady minimalizovat a peněžní prostředky využít co nejlépe. Celkové náklady všech aktivit projektu jsou odhadnuty na 96 400 Kč – jednotlivé výpočty jsou propočítané v následujících kapitolách (viz kap. 9.4.1 – 9.4.3).

9.4.1 Náklady související s poradami

Pro efektivnější průběh porad je třeba zajistit školení, které bude v režii skupiny firem HP TRONIC. Školení se zúčastní 7 vedoucích středisek a 27 provozních vedoucích. Proto, aby bylo školení efektivní a interaktivní, je třeba vedoucí rozdělit do více skupin. Budou vytvo-

řeny skupiny vedoucích středisek (7 vedoucích) a 2 skupiny provozních vedoucích (skupina 13 a 14 vedoucích). Celkově tedy proběhnou 3 školení.

Do oportunitních nákladů jsou zahrnuty náklady na mzdu zaměstnanců, kteří vykonávají činnost mimo běžnou náplň jejich pracovní doby. Oportunní náklady vzniknou při přípravě školitele (celkový čas je 5 hodin) a také při samotném školení (celkový čas školení je 8 hodin, proběhnou 3 školení) a při zaškolování vedoucích středisek a provozních vedoucích (celkový čas školení je 8 hodin). Do nákladů není započítán čas, který stráví vedoucí a provozní vedoucí přímo při samotné poradě, jedná se o činnost, která by měla být náplní jejich pracovní doby.

Školiteli vzniknou náklady na cestovné (jelikož proběhnou 3 školení v různých dnech, školitel absolvuje cestu do Velkých Karlovic 3 krát). Vedoucím vzniknou náklady na tisk Zprávy z porady I (27 ks) a II (27 ks). Jelikož by mělo proběhnout 12 porad za rok, bude třeba vytisknout 12 zpráv.

Celkové náklady související s poradami budou zaokrouhleny na sto Kč nahoru.

*Tab. 9 Náklady související s poradami
(vlastní zpracování)*

Činnost	Náklady na jednotku	Počet jednotek	Náklady na jednotku * počet jednotek	Celkové náklady
<i>Příprava školení:</i>				
Příprava školitele	170 Kč	5	850 Kč	900 Kč
<i>Školení:</i>				
Cestovné školitele	350 Kč	3 x 2	2 100 Kč	2 100 Kč
Mzda školitele	170 Kč	3 x 8	4 080 Kč	4 100 Kč
Mzda vedoucích středisek	170 Kč	7 x 8	9 520 Kč	9 600 Kč
Mzda provozních vedoucích	89 Kč	8 x 27	19 224 Kč	19 300 Kč
<i>Porada:</i>				
Náklady na tisk Zprávy z porady I	2 Kč	12 x 27	648 Kč	700 Kč
Náklady na tisk Zprávy z porady II	2 Kč	12 x 27	648 Kč	700 Kč
Celkem				37 400 Kč

9.4.2 Náklady související s hodnocením zaměstnanců

Náklady na technické zabezpečení procesu hodnocení se projeví ve zvýšení spotřeby kancelářských potřeb, které jsou využívány pro vytvoření podkladů pro hodnocení a pro samotnou realizaci hodnocení. Formuláře budou vytisknuty dvakrát. Při kalkulaci nákladů na tisk pozvánek na hodnotící pohovor je vycházeno z toho, že email nepoužívá 1/3 zaměstnanců, bude vytisknuto 55 pozvánek společně se sebehodnotícím formulářem zaměstnance.

Pro maximální profesionalitu průběhu hodnotících pohovorů je třeba zajistit školení, které bude v režii skupiny firem HP TRONIC.

Oportunitní náklady vzniknou při přípravě školitele, zaškolování vedoucích a při samotném hodnocení, u kterého hodnocený nevykonává svou obvyklou činnost. Do kalkulace není započítána mzda hodnotícího, který se na hodnocení připravuje a také ho celé vede, jedná se totiž o činnosti, které jsou jeho náplní práce.

Školiteli vzniknou náklady na cestovné. Celkové náklady související s hodnocením zaměstnanců budou zaokrouhleny na sto Kč nahoru.

Tab. 10 Náklady související s hodnocením zaměstnanců
(vlastní zpracování)

Činnost	Náklady na jednotku	Počet jednotek	Náklady na jednotku * počet jednotek	Celkové náklady
<i>Příprava školení:</i>				
Příprava školitele	170 Kč	5	850 Kč	900 Kč
<i>Školení:</i>				
Cestovné školitele	350 Kč	2	700 Kč	700 Kč
Mzda školitele	170 Kč	6	1 020 Kč	1 100 Kč
Mzda vedoucích středisek	170 Kč	7 x 8	9 520 Kč	9 600 Kč
<i>Hodnotící pohovor:</i>				
Mzda hodnoceného	89 Kč	0,5 x 164	7 298 Kč	7 300 Kč
Náklady na tisk pozvánek	2 Kč	55	110 Kč	200 Kč
Náklady na tisk sebehodnotícího formuláře zaměstnance	2 Kč	55	110 Kč	200 Kč
Náklady na tisk hodnocení zaměstnanců společnosti	2 Kč	2 x 2 x 164	1 312 Kč	1 400 Kč
Celkem				21 400 Kč

9.4.3 Náklady související s činností personálního oddělení

Personální pracovník bude ke své činnosti používat pouze notebook, který má k dispozici i při své běžné činnosti. V některých případech bude muset tisknout a pro tyto účely bude moci využívat tiskáren, které jsou k dispozici na recepci hotelů či v kancelářích. Využívat bude ke své činnosti prostory, které však nebudou započítány do nákladů, protože se opět jedná o vlastní prostory firmy. Jediným nákladem při zavedení této činnosti bude cestovné (2 návštěvy Velkých Karlovic za měsíc) a náklady na mzdu personalisty (2 návštěvy Velkých Karlovic za měsíc, po 8 pracovních hodinách) - viz Tab. 11.

*Tab. 11 Náklady související s činností personálního oddělení
(vlastní zpracování)*

Činnost	Náklady na jednotku	Počet jednotek	Náklady na jednotku * počet jednotek	Celkové náklady
Cestovné personalistky	350 Kč	2 x 2 x 12	16 800 Kč	16 800 Kč
Mzda personalisty	108 Kč	2 x 8 x 12	20 736 Kč	20 800 Kč
Celkem			16 800 Kč	37 600 Kč

9.5 Časová analýza

Projekt, který vede ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců společnosti HP TRONIC, s. r. o., je třeba pečlivě přichystat. Zavedení tohoto projektu žádá přípravu aktivit, které na sebe navazují a jsou na sobě časově závislé. Jelikož se nejedná u daného projektu o malou investici, je velice důležité, aby na sebe jednotlivé aktivity navazovaly podle plánu. K tomu, aby nedošlo k selhání projektu z časové stránky, byla sestavena síťová analýza, při které bylo využito metody kritické cesty. Program WinQSB odhalil tuto kritickou cestu.

V tabulce (Tab. 12) jsou uvedeny všechny činnosti související s realizací navrhovaného projektu. Doba trvání jednotlivých činností je uvedena v kalendářních dnech.

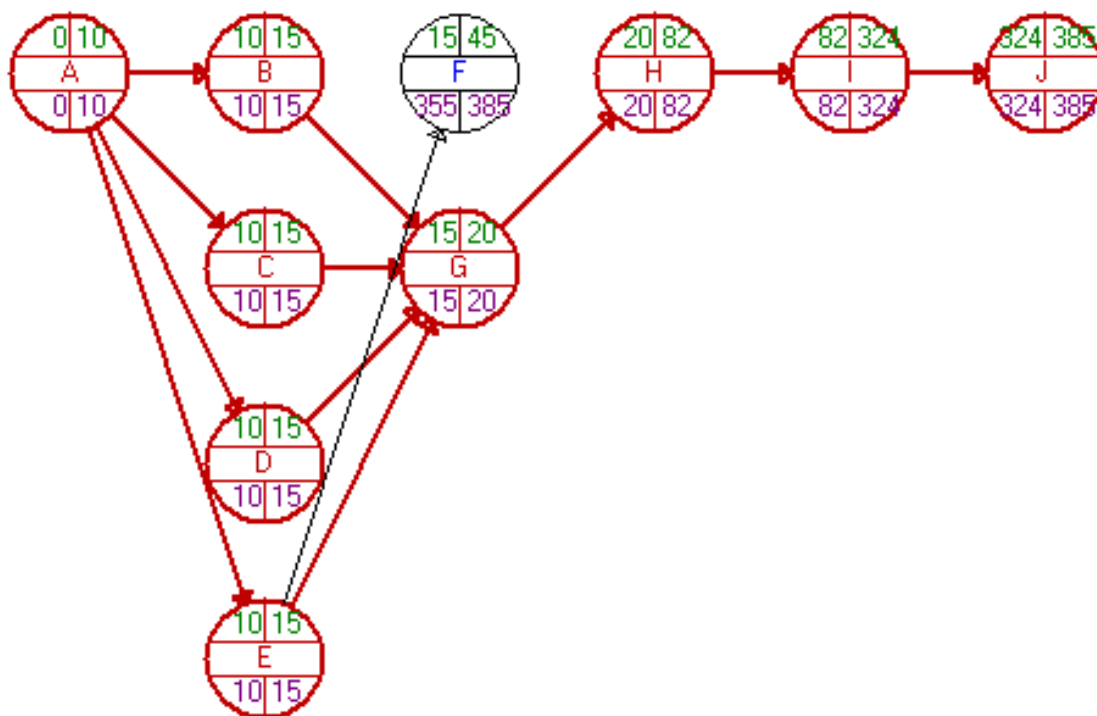
Tab. 12 Časový harmonogram projektu
(vlastní zpracování)

Čin- nost	Aktivity a činnosti související s realizací projektu	Doba trvá- ní	Předcházející činnost
A	Seznámení managementu společnosti s navrhovaným projektem, rozhodnutí o jeho schválení	10 dní	-
B	Zajištění školení vedoucích	5 dní	A
C	Příprava podkladů pro porady	5 dní	A
D	Příprava hodnotících formulářů	5 dní	A
E	Vyhledání vhodných prostorů pro personální zázemí	5 dní	A
F	Organizace personální činnosti	30 dní	E
G	Prezentace a představení projektu zaměstnancům	5 dní	B, C, D, E
H	Zavedení projektu	62 dní	G
I	Testovací fáze	242 dní	H
J	Kontrola a zhodnocení projektu	61 dní	I

Tab. 13 Pomocná tabulka harmonogramu projektu
(vlastní zpracování)

04-24-2013 13:43:30	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	10	0	10	0	10	0
2	B	Yes	5	10	15	10	15	0
3	C	Yes	5	10	15	10	15	0
4	D	Yes	5	10	15	10	15	0
5	E	Yes	5	10	15	10	15	0
6	F	no	30	15	45	355	385	340
7	G	Yes	5	15	20	15	20	0
8	H	Yes	62	20	82	20	82	0
9	I	Yes	242	82	324	82	324	0
10	J	Yes	61	324	385	324	385	0
	Project	Completion	Time	=	385	days		
	Number of	Critical	Path(s)	=	4			

Pomocná tabulka (Tab. 13) harmonogramu projektu uvádí, že nejkratší možná doba trvání projektu je 385 kalendářních dnů. Z časového harmonogramu vyplynulo, že v tomto projektu existují 4 kritické cesty. V uvedené tabulce jsou zobrazeny nejkratších možné začátky a konce činností a nejpozději přípustné začátky a konce činností. Následující obrázek (Obr. 11) graficky znázorňuje kritické cesty, které jsou zobrazeny pomocí programu WinQSB.



Obr. 11 Kritické cesty projektu
(vlastní zpracování)

První kritická cesta projektu se skládá z následujících činností:

A → B → G → H → I → J.

Druhá kritická cesta projektu prochází následujícími činnostmi:

A → C → G → H → I → J.

Třetí kritická cesta projektu je tvořena následujícími činnostmi:

A → D → G → H → I → J.

Čtvrtá kritická cesta se skládá z těchto činností:

A → E → G → H → I → J.

Na všech kritických cestách se nacházejí činnosti **A, G, H, I, J**. Pokud dojde k opoždění jedné z těchto aktivit, celý projekt se zpozdí, aniž by záleželo na tom, kterou z těchto variant si zvolíme.

9.6 Riziková analýza

Riziková analýza napomáhá odhalit faktory, které by ohrozily průběh a realizaci navrhovaného projektu, který se zabývá zvýšením spokojenosti zaměstnanců společnosti HP TRONIC, s. r. o.

Účelem této analýzy je odhalení možných rizik, stanovit jejich závažnost a pravděpodobnost a navrhnout možnost jejich odstranění. Rizika, která souvisejí s tímto projektem, byla stanovena takto:

- neochota vedoucích
- nezájem zaměstnanců
- nedostatek finančních prostředků
- nevhodná struktura školení

Z těchto rizik byla sestavena matice pravděpodobnosti/stupeň rizika. Matice je zobrazena v tabulce (Tab. 14). Každé riziko bylo ohodnoceno pravděpodobností, s jakou se tento jev může vyskytnout (nízká = 0,2; střední = 0,5; vysoká = 0,8) a také stupněm rizika s hodnotami (nízký = 0,2; střední = 0,5; vysoký = 0,8). V tabulce (Tab. 13) je zobrazen sloupec s výsledkem, který nám odhaluje celkovou závažnost daného rizika- čím vyšší výsledek, tím se jedná o závažnější riziko. Závěr analýzy tvoří návrh opatření, které pomohou eliminovat možnost vzniku těchto rizik.

Tab. 14 *Matice pravděpodobnosti/stupeň rizika
(Vlastní zpracování)*

	Riziko	Pravděpodobnost výskytu rizika			Stupeň rizika			Výsledek
		Nízká 0,2	Střední 0,5	Vysoká 0,8	Nízký 0,2	Střední 0,5	Vysoký 0,8	
1	Neochota vedoucích		x			x		0,25
2	Nezájem zaměstnanců		x			x		0,25
3	Nedostatek finančních prostředků	x			x			0,04
4	Nevhodná struktura školení		x			x		0,25

9.6.1 Opatření na eliminaci rizik

Neochota vedoucích - pravděpodobnost výskytu tohoto rizika je střední, stupeň rizika je také střední. Je nutné pečlivě vysvětlit vedoucím veškeré výhody, které přinese tento projekt a také to, že pokud se do projektu nezapojí, mohlo by to vyvolat větší nespokojenost

zaměstnanců a v konečném důsledku také možné negativní ovlivnění hospodářských výsledků. Je důležité vyhradit vedoucím dostatek času na organizaci a přípravu jednotlivých kroků projektu.

Nezájem zaměstnanců – pravděpodobnost výskytu i stupeň rizika je střední. Je důležité, předložit zaměstnancům, jaké změny a výhody pro ně s daným projektem nastanou a také jim vysvětlit a zodpovědět veškeré otázky týkající se jednotlivých kroků projektu.

Nedostatek finančních prostředků – pravděpodobnost výskytu i stupeň rizika je nízký. Pro eliminaci tohoto rizika, je důležité co nejlépe odhadnout náklady, které budou spojeny s tímto projektem a počítat s dostatečnou rezervou, kterou jsme získali při nadhodnocených oportunitních nákladech. Při seznamování projektu s managementem firmy je důležité, veškeré náklady projednat a již při zahájení projektu mít jejich maximální podporu.

Nevhodná struktura školení – pravděpodobnost nevhodně zvolené struktury školení (načasování, nevhodný školitel, nevhodně zvolený program) je střední, stupeň rizika je také střední. Opatřit se proti tomuto riziku firma může tak, že se školení maximálně přizpůsobí časovým možnostem vedoucích, jejich dovednostem a znalostem a v neposlední řadě se prověří schopnosti školitele.

9.7 Přínosy projektu

Společnost doposud neměla stanoveny zásady při vedení pracovních porad vedoucích se svými podřízenými. Podstatný přínosem je tedy právě ve stanovení zásad a postupů při poradách. Dalším přínosem je větší profesionalita vedoucích, které bude docíleno školením. Školení bude zaměřeno na manažerské dovednosti a také na vedení pracovních porad, což zlepší především komunikaci mezi vedoucím a podřízeným.

K hodnocení pracovního výkonu doposud ve firmě HP TRONIC, s. r. o. nedocházelo, navržení této aktivity povede k získání podkladů pro zhodnocení kvality pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců a jejich pracovního chování apod. Informace vyplývající z hodnocení pracovního výkonu povedou k lepšímu a průkaznějšímu stanovení odměn. Zpětná vazba při hodnocení bude přínosem, zaměstnanec bude znát hodnocení svého nadřízeného, budou vyzdvihnuty jeho silné stránky a bude mu nabídnuta pomoc při odstranění slabých stránek.

Samotný hodnotící pohovor povede ke zlepšení komunikace mezi zaměstnancem a vedoucím, průkazné hodnocení může vést k celkovému zkvalitnění pracovního výkonu, zvýšení

motivace nebo může vést ke zvýšení kvality poskytovaných služeb, což povede ke snížení stížností ze strany zákazníků a ke zlepšení hospodářských výsledků společnosti.

Dalším přínosem může být snížení absence zaměstnanců a snížení fluktuace. Snížení fluktuace přinese úsporu nákladů při přijímání, zaškolování a zapracování nových zaměstnanců. Také může dojít k redukci počtu odcházejících zaměstnanců, kteří jsou pro společnost přínosem svými znalostmi a kvalitně vykonávanou prací.

Vyhrazení pracovní doby personalistky ve Velkých Karlovicích povede ke zkrácení doby při vyřizování personálních záležitostí, které byly vzdáleností personalisty a hotelových provozů nejvíce dotčeny. Což povede ke snížení nákladů a také k vyšší efektivitě pracovní činnosti. Podstatným přínosem je zlepšení komunikace, nejen s vedoucími středisek, ale také se samotnými zaměstnanci. Personalistka si díky pravidelné návštěvě středisek ve Velkých Karlovicích bude moci namátkově zkontrolovat personální aktivity, které jsou kvůli vzdálenosti delegovány na vedoucí středisek.

10 SOUHRN PROJEKTOVÉ ČÁSTI

Na základě poznatků zjištěných v analytické části byl navržen projekt, který by měl vést ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců firmy HP TRONIC, s. r. o.

Cílem projektu bylo stanovení zvýšení loajality a výkonu zaměstnanců, dále zlepšení pracovní atmosféry, snížení absence a fluktuace zaměstnanců. Mezi projektové cíle patří zajištění personálního provozu ve Velkých Karlovicích a zlepšení komunikace mezi vedoucími a zaměstnanci.

Při návrhu projektu byl nejvíce brán ohled na zaměstnance a také na to, aby aktivity, které jsou v projektu navrženy, co nejméně narušily chod středisek ve Velkých Karlovicích.

Hlavní náplní projektové části jsou aktivity, které povedou ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Jedná se o aktivity spojené s poradami, hodnotícími pohovory a zajištění personálního oddělení ve Velkých Karlovicích.

Pro zefektivnění porad bylo zapotřebí, aby se školení zabývající se poradami a manažerskými schopnostmi zúčastnili nejen vedoucí středisek, ale také provozní vedoucí, kteří řídí své podřízené na daném oddělení a doposud informace z porad nepředávali svým podřízeným. Pro větší přehlednost informací projednaných na poradách, byl vytvořen formulář zprávy z porady. Pro lepší efektivitu a ucelenost byl stanoven obsah porady (struktura, cíle, účel a pořad jednání).

Aby zaměstnanci měli představu o tom, jakým způsobem svou práci vykonávají, a jak jsou za ni hodnoceni, bylo navrženo zavedení hodnotících rozhovorů se zaměstnanci. Minimálně jednou ročně vedoucí střediska zhodnotí práci svých podřízených. Hodnotit nebude pouze vedoucí, ale svou práci může zhodnotit také zaměstnanec. Aby byla zajištěna profesionalita hodnotících pohovorů, vedoucí středisek budou v tomto směru proškoleni. Bude stanovena přibližná forma provedení pohovoru, průběh provedení a také zhodnocení celého hodnotícího pohovoru.

Poslední aktivitou, která by měla zajistit větší spokojenost zaměstnanců je zajištění personální činnosti přímo ve Velkých Karlovicích. Aby byla personalistka zaměstnancům co nejbližší, bude „pendlovat“ mezi středisky. Její náplň práce nebude přesně specifikovaná, bude se vždy odvíjet dle potřeby na daném středisku. Nejdůležitější činností personalistky bude kontrola toho, zdali zaměstnancům nic nechybí, a zdali vedoucí dodržují veškeré standardy, které jsou třeba dodržovat u delegovaných personálních činností.

V rámci projektu byla dále provedena nákladová a riziková analýza. Také byla stanovena matice odpovědnosti a přínosy vyplývající z realizace projektu. Náklady celého projektu byly odhadnuty na částku 96 400 Kč.

Nejkratší možná doba celého projektu byla pomocí programu WinQSB vypočítána na 385 kalendářních dnů, program určil 4 kritické cesty, zobrazující činnosti, které by se v rámci realizace projektu neměly zpozdít. Jedná se o tyto činnosti: seznámení managementu společnosti s navrhovaným projektem, prezentace a představení projektu zaměstnancům, zavedení projektu, testovací fáze, kontrola a zhodnocení projektu.

ZÁVĚR

Tématem diplomové práce byl projekt vedoucí ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve firmě HP TRONIC, s. r. o.

Diplomová práce je tvořena teoretickou, praktickou a projektovou částí.

Cílem teoretické části diplomové práce bylo vypracování literárních podkladů z oblasti spokojenosti zaměstnanců na základě podrobné analýzy dostupných odborných zdrojů (literatura, výzkumy, online zdroje,...), zabývajících se problematikou spokojenosti zaměstnanců, které bylo východiskem pro zpracování praktické části této diplomové práce. Teoretická část se nejdříve zaměřila na oblast řízení lidských zdrojů, dále na samotnou spokojenost, na důvody zjišťování spokojenosti, na personální ukazatele zabývající se spokojeností a na faktory, které ovlivňují pracovní spokojenost a nespokojenost. Teoretická část se také zaměřila na to, jakými způsoby lze zjistit pracovní spokojenost, na podpůrné činnosti HR, které vedou ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a na celorepublikové výzkumy, zabývajícími se spokojeností zaměstnanců.

Cílem praktické části diplomové práce bylo zjistit stav spokojenosti zaměstnanců firmy HP TRONIC, s. r. o., analyzovat faktory, které vedou k nespokojenosti zaměstnanců.

K analýze byl použit nejen kvantitativní výzkum (dotazníkové šetření, statistiky společnosti), ale také kvalitativní výzkum (rozhovor s ředitelem hotelů, pozorování zaměstnanců při práci).

Pomocí analýzy byly odhaleny oblasti, kde zaměstnanci spokojeni nebyli a také nedostatky, které vedou, či by v budoucnosti mohli vést ke snížení spokojenosti zaměstnanců.

Za nejkritičtější zjištění bylo vybráno umístění personálního oddělení firmy, které leží ve Zlíně. Díky vzdálenosti dochází k časovým ztrátám při řešení problémů a kvůli převedení personálních činností na vedoucí středisek dochází k chybám a k nedodržování standardů. Dalším kritickým místem je absence porad, ke kterým dle zaměstnanců nedochází. Poslední kritickou částí analýzy byla odhalena skutečnost, že mají zaměstnanci pocit nespravedlnosti v oblasti hodnocení.

Na základě těchto zjištěných nedostatků a teoretických podkladů byl navržen systém porad, dále hodnotící pohovory a byla vyčleněna pracovní doba personalistky ve Velkých Karlovicích.

V závěru práce byla zhodnocena rizika, související s projektem, dále byla provedena časová a nákladová analýza a sestavena matice odpovědnosti jednotlivých aktivit projektu. Náklady na realizaci projektu byly odhadnuty na částku 96 400 Kč. Celková doba projektu byla stanovena na 385 kalendářních dnů.

Firma HP TRONIC, s. r. o. patří v současné chvíli k nejdůležitějším zaměstnavatelům v kraji. Ačkoli stojí proti silné konkurenci, vede si firma i přes současnou poněkud napjatou ekonomickou situaci velmi dobře. Bude-li i nadále důsledně uplatňovat své motto: „HP TRONIC je firma o lidech a pro lidi“ nejen v teoretické, ale i praktické rovině, lze předpokládat, že se činnost personálního oddělení s přímým vlivem na lidské zdroje optimalizuje tak, aby byly nadále naplňovány cíle společnosti a zároveň se udržela i spokojenost zaměstnanců, kteří svou pracovní činností pomáhají vytyčených cílů dosahovat, a rovněž spokojenost zákazníků, bez nichž by žádná firma nemohla existovat, na dostatečně vysoké úrovni, která firmě zaručí dlouhodobou a efektivní existenci.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 10.vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARNOLD, J., SILVESTER, J., PATTERSON, F. a kol., 2007. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1518-3.

BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I., 1998. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press. ISBN 80-85943.57-3.

CÍSAŘOVÁ, J., 2005. *Analýza spokojenosti zákazníků s přerovskými prodejny firmy EMOS trading a.s.*, Zlín: Diplomová práce. UTB Zlín, Fakulta managementu a ekonomie.

DEIBLOVÁ, M., 2005. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: LINDE. ISBN 80-902105-8-9.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. BECK. ISBN 978-80-7179-893-4.

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

FUXOVÁ, V., 2007. *Projekt motivace a spokojenosti zaměstnanců firmy KARS spol. s.r.o.*, Zlín: Diplomová práce. UTB Zlín, Fakulta managementu a ekonomie.

HAGEMANNOVÁ, G. 1995. *Motivace*. Praha: Victoria Publishing,a.s. 80-85865-13-0.

HOM, P.W. a A.J. KINICKI. 2010. Towards a greater understanding of how dissatisfaction drives employee turnover. *The Academy of Management Journal*. vol. 44, č. 5. ISSN 0001-4272

JUNG, V., 2010. Klíč k úspěšnosti firmy: spokojení zaměstnanci. *Moderní řízení*, vol. 16, č. 8, s. 41. ISSN 0026-8720.

KAPLAN, R a NORTON, P., 2007. *Balanced scorecard strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-177.

KIRCHLER, E., 2008. *Arbeits- und Organisations- psychologie*. Wien: FacultasVerlag und Buechhandlung AG. ISBN 978-3-8252-2659-6.

- KOČIANOVÁ, R., 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOLLÁRIK, T., 1986. *Spokojnosť v práci*. Bratislava: Práca, vydavateľstvo a nakladateľstvo ROH. ISBN 74-029-86.
- LEJSKOVÁ, P., 2009. *Personální management pro kombinovanou formu studia*. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-7395-219-8.
- MIKULÁŠTÍK, M., 2007. *Manažerská psychologie*. 2.vyd. Praha: Grada. ISBN 247-1349-6.
- MYŠKOVÁ, R., 2005. Metodika hodnocení spokojenosti pracovníků. *E+M Ekonomie a management*. roč. 8, č. 1. ISSN 1212-3609.
- NAKONEČNÝ, M., 1992. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press. ISBN 80-85603-01-2.
- NAKONEČNÝ, M., 2005. *Sociální psychologie organizace*. Praha . Grada. ISBN 80-247-0577-X.
- NOVÁK, V. 2009. *Návrh personálního řízení ve společnosti Sika CZ*, Brno, Bakalářská práce. VUT, Fakulta podnikatelská.
- PAUKNEROVÁ, D. a kol., 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2.vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-1706-9.
- PLÁŠKOVÁ, A., 2004. *Jak dosahovat podnikatelské úspěšnosti: výstup z projektu podpory jakosti*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti. ISBN 80-02-01684-X.
- RADEK, K., 2006. Hodnocení spokojenosti zaměstnanců. *Moderní řízení*, roč. 16, č. 2, ISSN 0026-8720.
- SHAHNAWAZ, M.G. and JAFRI, H. 2009. Job attitudes as predictor of employee turn over among stayers and leavers/hoppers. *Journal of Management Research*. roč. 9, č.3.
- SYNEK, M., 2003. *Ekonomická analýza*. Praha: Bakalářská práce. VŠE, Fakulta podnikohospodářská.
- ŠTIKAR, J. a kol., 2000. *Metody Psychologie práce a organizace*. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0048

ŠTIKAR, J. a kol., 2003. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0448-5.

ULRICH, D., 2009. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3058-5.

URBAN, J., 2004. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů*. Praha: ASPI. ISBN 80-7357-019-X.

Elektronické zdroje

BOŘIL, P., © 1996-2013. Co je spokojenost zaměstnanců a jak ji lze řídit. *Manager.Web* [online]. [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: http://managerweb.ihned.cz/1-10117900-18983770-T00000_d-0c.

Causes of Job Dissatisfaction, 2011. *MBA Lectures* [online]. [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://mba-lectures.com/management/principles-of-management/1188/causes-of-job-dissatisfaction.html>.

Hotely ve Velkých Karlovicích. *HP TRONIC* [online]. 2008 [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://www.hptronic.cz/hotely-velke-karlovice.html>

Loajalita, © 2011. *EVERESTA* [online]. [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://www.everesta.cz/slovník/loajalita>.

Mobilita, © 2010. *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/reforma/zpravy/priprava/mobilita.html><http://kariera.ihned.cz/c1-38216170-desatero-pro-zlepseni-loajality-zamestnancu>.

Mzdy, náklady práce - časové řady, 2013. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2013-04-15]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pmz_cr.

POJEROVÁ, Š., T. SVÁTEK a M. BOJANOVSKÝ, 2006. Proč a jak dělat průzkumy zaměstnanců. *Human Resources Management* [online]. roč. 2, č. 2 [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: [http://managerweb.ihned.cz/?p=T04100_d&article\[id\]=18097430](http://managerweb.ihned.cz/?p=T04100_d&article[id]=18097430).

POJEROVÁ, Š., T. SVÁTEK a M. BOJANOVSKÝ, 2012. Proč a jak dělat průzkumy spokojenosti. *Expertis* [online]. [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://www.expertis.cz/clanek/Proc-a-jak-delat-pruzkumy-spokojenosti><http://www.managerka.cz/loajalita-zamestnancu/>.

Průměrné ceny pohonných hmot, © 1998 - 2013. *Business center* [online]. [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/finance/cestnahr/benzin.aspx>.

Průzkum spokojenosti zaměstnanců, 2006. *EXPERTIS* [online]. [cit. 2012-11-06]. Dostupné z: <http://www.educity.cz/portal/screen/consulting/id/243830>.

TEMEŠOVÁ, J. a L. VESELÁ, 2010. HR ukazatele: jak jim rozumět? *Delloite* [online]. [cit. 2013-04-18]. Dostupné z:

http://www.deloitte.com/view/cs_CZ/cz/publications/technical-articles/9744736f66a37210VgnVCM200000bb42f00aRCRD.htm.

Interní zdroje

Brožurka zaměstnaneckých výhod (HP TRONIC)

Představení firmy HP TRONIC + směrnice společnosti

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

HRM Human resources management

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Hom - Griffetův model</i>	16
<i>Obr. 2 Jak spokojený/á jste v současném zaměstnání?</i>	29
<i>Obr. 3 Hotely Galik, Horal a Lanterna</i>	35
<i>Obr. 4 Průměrný evidenční počet zaměstnanců společnosti</i>	38
<i>Obr. 5 Složení zaměstnanců podle počtu odpracovaných let</i>	38
<i>Obr. 6 Zastoupení středisek</i>	49
<i>Obr. 7 Jak jste celkově spokojený/á se svým zaměstnáním v této organizaci?</i>	51
<i>Obr. 8 Benefity navrhované zaměstnanci</i>	52
<i>Obr. 9 Myslíte si, že hodnocení pracovníků probíhá spravedlivě?</i>	53
<i>Obr. 10 Jak byste definoval/a vztah se svým vedoucím?</i>	54
<i>Obr. 11 Kritické cesty projektu</i>	72

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Dvoufaktorový teorie spokojenosti</i>	22
<i>Tab. 2 Výsledky studie Best Employers, ČR 2012</i>	30
<i>Tab. 3 Absence zaměstnanců v letech 2009 – 2012</i>	39
<i>Tab. 4 Míra přežití zaměstnanců 2008 – 2012</i>	39
<i>Tab. 5 Intenzita odchodů zaměstnanců v letech 2009 – 2012</i>	40
<i>Tab. 6 Pohyb zaměstnanců jednotlivých středisek společnosti.....</i>	41
<i>Tab. 7 Produktivita zaměstnanců v letech 2009 – 2011</i>	42
<i>Tab. 8 Matice odpovědnosti.....</i>	66
<i>Tab. 9 Náklady související s poradami.....</i>	68
<i>Tab. 10 Náklady související s hodnocením zaměstnanců</i>	69
<i>Tab. 11 Náklady související s činností personálního oddělení.....</i>	70
<i>Tab. 12 Časový harmonogram projektu</i>	71
<i>Tab. 13 Pomocná tabulka harmonogramu projektu.....</i>	71
<i>Tab. 14 Matice pravděpodobnosti/stupeň rizika.....</i>	73

SEZNAM PŘÍLOH

P I Organizační schéma společnosti HP TRONIC, s. r. o.

P II Dotazník

P III Celkové výsledky dotazníků

P IV Výpočet závislosti spokojenosti zaměstnanců na délce zaměstnání v organizaci

P V Výpočet závislosti loajality zaměstnanců na délce zaměstnání v organizaci

P VI Logický rámec projektu

P VII Vzor zprávy z porady I

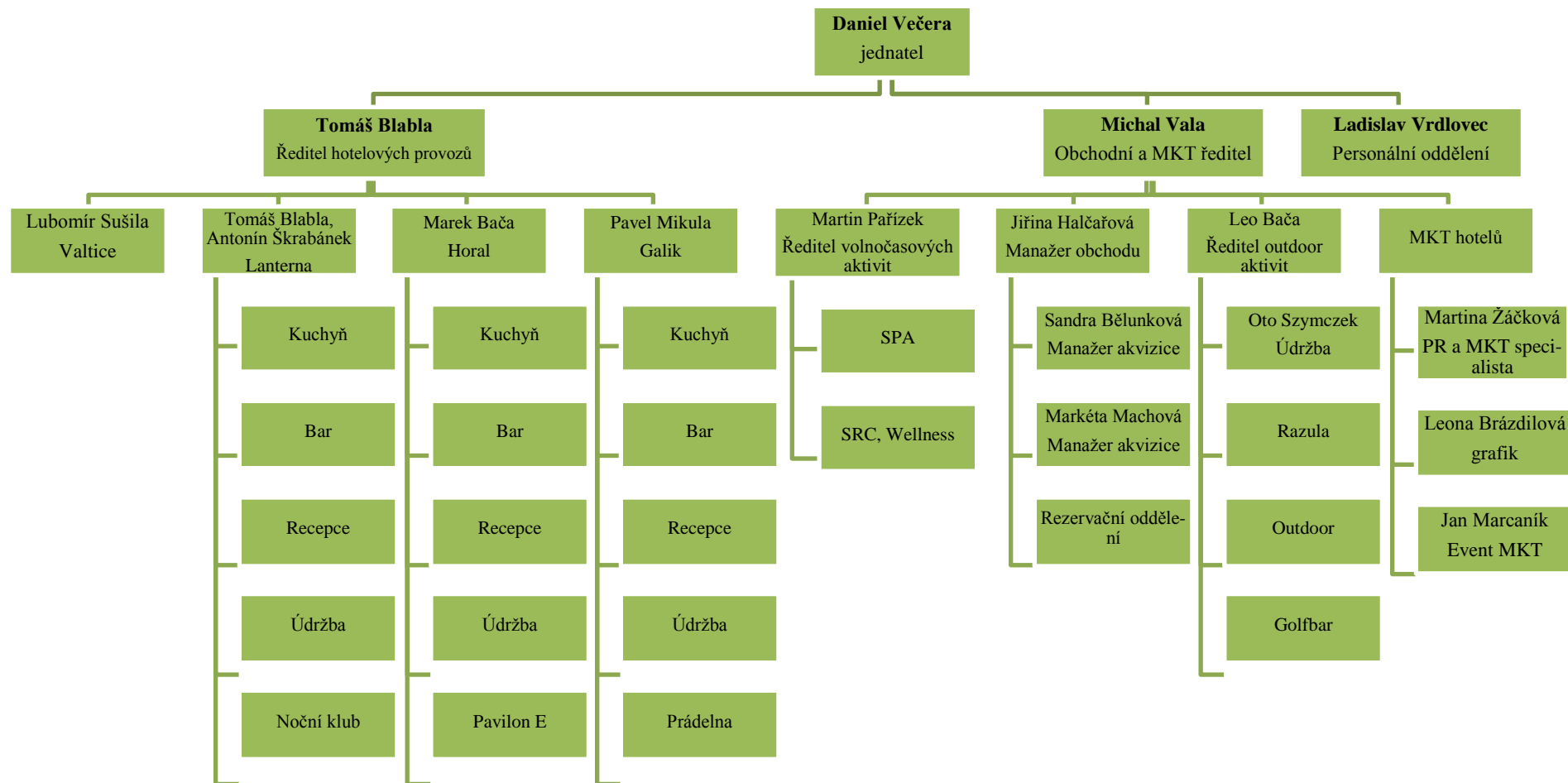
P VIII Vzor zprávy z porady II

P IX Hodnocení zaměstnanců společnosti

P X Sebehodnocení zaměstnanců společnosti

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ SCHÉMA SPOLEČNOSTI HP TRONIC, S. R. O.

(interní zdroj společnosti)



PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK

(vlastní zpracování)

II/1

Dotazník ke zjištění spokojenosti zaměstnanců HP TRONIC, s. r. o.

Za Vaši upřímnost a otevřenost děkujeme, díky tomu víme, co změnit.

Obecně

II/2

1. *Jak dlouho již pracujete ve firmě HP TRONIC, s.r.o.?*

- méně než rok
- 1-2 roky
- 2-5 let
- více než 5 let

Informovanost

2. *Poskytuje podle Vašeho názoru organizace kvalitní služby?*

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

3. *Jste dobře informováni o cílech a hodnotách, které jsou pro firmu HP TRONIC, s.r.o. důležité?*

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

4. *Znáte filozofii hotelu, ve kterém pracujete?*

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

5. *Jaký máte vztah k cílům a hodnotám firmy?*

- Jsou to i mé vlastní cíle a hodnoty.
- Považuji je za dobré.
- Myslím, že jsou špatné.
- Nevím, jaké jsou.
- Žádné nejsou.

6. *Máte zájem o informace týkající se firmy?*

- ano
- ne

7. *Ze kterých zdrojů se dozvídáte o novinkách ve společnosti?*

- firemní časopis Fajn
- firemní zpravodaj
- vedoucí/kolegové
- nástěnka
- jiné

.....
.....

Spokojenost s prací

II/3

8. *Jak jste celkově spokojený/á se svým zaměstnáním v této organizaci?*

- velmi spokojen/a*
- spíše spokojen/a*
- spíše nespokojen/a*
- velmi nespokojen/a*

9. *Kdybyste znovu stál/a před rozhodnutím o výběru zaměstnání, vybral/a byste si opět naši organizaci?*

- určitě ano*
- spíše ano*
- spíše ne*
- určitě ne*

10. *Řekl/a byste, že jste při výkonu své práce ve stresu?*

- ano, více než si přeji*
- přiměřeně k pracovní pozici*
- ne, nejsem ve stresu*

11. *Je vám někdy přidělena práce, která je pro vás oborově nevhodná?*

- ano, často*
- pouze zřídka*
- nikdy*

12. *Jak dlouho myslíte, že vás bude práce pro tuto organizaci ještě uspokojovat?*

- asi rok nebo méně*
- asi 1-3 roky*
- dlouhodobě, více než 3 roky*

13. *Máte pocit jistoty ve svém zaměstnání?*

- ano*
- ne (uved'te prosím důvod)*

.....

14. *Které zaměstnanecké benefity znáte?*

- znám tyto benefity:.....*
- neznám žádné benefity*

15. *Využíváte je?*

- ano, které?.....*
- ne*

16. *Jaké další byste uvítali?*

II/4

.....
.....

17. *Co se týká materiálního vybavení a pracovních pomůcek, máte vše, co potřebujete?*

- Ano, mám vše, co potřebuji.*
- Postrádám pouze drobnosti.*
- Ne, nemám.*

Kariéra

18. *Máte možnost při práci v této firmě rozvíjet svoje profesní schopnosti?*

- určitě ano*
- spíše ano*
- spíše ne*
- určitě ne*
- nevím*

19. *Poskytuje Vám firma příležitosti ke školení a vzdělání?*

- určitě ano*
- spíše ano*
- spíše ne*
- určitě ne*
- nevím*

20. *Byla absolvovaná školení užitečná? (pouze pro ty, kteří absolvovali školení)*

- určitě ano*
- spíše ano*
- spíše ne*
- určitě ne*

21. *Máte možnost kariérního růstu?*

- určitě ano*
- spíše ano*
- spíše ne*
- určitě ne*

22. *Myslíte si, že hodnocení pracovníků ve firmě probíhá spravedlivě?*

- určitě ano*
- spíše ano*
- spíše ne*
- určitě ne*

Kolegové

II/5

23. *Jaká je komunikace mezi vámi a vašimi kolegy:*

- otevřená a spontánní*
- pouze formálního rázu*
- žádná, s kolegy komunikuji s donucením, pouze v nejnnutnějším případě*

24. *Je komunikace s pracovníky jiných oddělení na dobré úrovni?*

- ano*
- spíše ano*
- spíše ne*
- ne*

25. *Berou vaši kolegové na vědomí vaše názory?*

- ano, vždy*
- pouze někdy*
- nikdy*

26. *Jaká/ý jsem ve vyjadřování svých názorů na pracovišti?*

- vždy řeknu svůj názor*
- držím se názoru většiny*
- svůj názor nikdy nevyjadřuji*

27. *Pomohou Vám v případě potřeby Vaši spolupracovníci?*

- určitě ano*
- spíše ano*
- spíše ne*
- určitě ne*
- nevím*

28. *Máte v týmu jasně určenou práci?*

- určitě ano*
- spíše ano*
- spíše ne*
- určitě ne*

29. *Chápete svou roli jako součást pracovního týmu?*

- ano, všichni s kolegy tvoříme jeden tým*
- ne, pracujeme všichni individuálně*

30. *Máte dobré vztahy se svými spolupracovníky?*

- ano*
- spíše ano*
- spíše ne*
- ne*

31. *Jste se svými spolupracovníky v kontaktu i mimo pracovní dobu?*

II/6

- ano*
- ne*

32. *Jaká je atmosféra na pracovišti?*

- vynikající*
- velmi dobrá*
- dobrá*
- normální*
- spíše horší*

Vedoucí

33. *Komunikuje s Vámi Váš vedoucí dostatečně?*

- ano*
- ne*

34. *Máte pocit, že s Vámi Váš vedoucí komunikuje dvojznačně či nekonkrétně (dostává Vás do situací, kdy nevíte, co od Vás očekává)?*

- ano*
- ne*

35. *Probíhají pracovní porady?*

- ano*
- ne*

Pokud ne, chybí Vám pracovní porady?

- ano*
- ne*

36. *Jak byste definoval/a vztah se svým vedoucím?*

- pouze pracovní*
- pracovně neformální*
- kamarádský*

37. *Pracovní atmosféra pod vedením Vašeho vedoucího je?*

- pohodová*
- stresující*

38. *Funguje mezi Vámi a Vaším vedoucím pravidelné hodnocení Vašeho pracovního výkonu?*

- ano*
- ne*

Pokud ano, jakým způsobem probíhá?

II/7

jsem pouze kritizován/a

jsem i pochválen/a

Pokud byste se rádi ještě k něčemu vyjádřili, nebo máte připomínky ke své práci, pracovnímu prostředí, vedoucímu ..., zde je pro Vás určen prostor:

.....

.....

.....

.....

.....

Děkujeme za čas, který jste strávili vyplněním tohoto dotazníku.

Výsledky dotazníku se dozvíte ihned po jeho zpracování.

Přejeme Vám příjemný den

personální oddělení HP TRONIC

PŘÍLOHA P III: CELKOVÉ VÝSLEDKY DOTAZNÍKŮ

(vlastní zpracování)

Pozn. výsledky jsou uvedeny v počtu osob

III/1

Otázka č.	1. odpověď	2. odpověď	3. odpověď	4. odpověď	5. odpověď
1	4	12	17	18	x
2	27	23	0	0	x
3	16	20	14	1	x
4	23	18	7	2	x
5	15	30	0	6	0
6	49	2	x	x	x
7	31	7	24	11	internet (1)
8	17	29	4	1	x
9	22	24	4	1	x
10	6	33	12	x	x
11	2	26	23	x	x
12	4	10	31	x	x
13	43	8, délka pracovní doby (6)	x	x	x
14	44, obuv (5), telefon (17), zubař (21), zaměstanecké slevy (17), pracovní oděv (3), 13. plat (4), doprava (4), pojištění (3), očkování (6), poukazy k výročí (1)	4	x	x	x
15	36, obuv (4), telefon (17), zubař (21), zaměstanecké slevy (17), pracovní oděv (3), 13. plat (4), doprava (4), pojištění (2), očkování (4), poukazy k výročí (1)	11	x	x	x
16	lepší plat (6), vstup do bazénu (10), vstup do posilovny (1), příspěvek na dovolenou (6), slevy na masáž (4), personální ubytování (3), příspěvek na pracovní oděvy (3), odměny při plnění plánů nad cíl (1), školení (1), penzijní pojištění (1), židle s opěradly (1)				

Otázka č.	1. odpověď	2. odpověď	3. odpověď	4. odpověď	5. odpověď
17	15	27	9	x	x
18	13	16	18	1	3
19	20	14	10	2	5
20	14	20	8	1	7
21	7	14	21	9	x
22	12	12	15	11	x
23	43	8	x	x	x
24	20	24	5	2	x
25	18	32	1	x	x
26	42	6	1	0	x
27	20	25	3	0	1
28	33	17	0	0	x
29	40	9	x	x	x
30	34	14	2	0	x
31	29	31	x	x	x
32	7	18	16	8	1
33	37	13	x	x	x
34	16	32	x	x	x
35	30	19	x	x	x
	9	10	x	x	x
36	21	15	14	x	x
37	44	6	x	x	x
38	33	17	x	x	x
	0	33	x	x	x

PŘÍLOHA P IV: VÝPOČET ZÁVISLOSTI SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ NA DÉLCE ZAMĚSTNÁNÍ V ORGANIZACI

(vlastní zpracování)

Empirická četnost					
Hodnocení spokojenosti	1	2	3	4	Celkem
Délka zaměstnání v organizaci	1	2	3	4	Celkem
méně než rok	3	1	0	0	4
1-2 roky	5	7	0	0	12
2-5 let	4	10	3	0	17
více než 5 let	5	11	1	1	18
Celkem	17	29	4	1	51
Teoretická četnost					
Hodnocení spokojenosti	1	2	3	4	Celkem
Délka zaměstnání v organizaci	1	2	3	4	Celkem
méně než rok	1,333333	2,27451	0,313725	0,078431	4
1-2 roky	4	6,823529	0,941176	0,235294	12
2-5 let	5,666667	9,666667	1,333333	0,333333	17
více než 5 let	6	10,23529	1,411765	0,352941	18
Celkem	17	29	4	1	51
Výpočet koeficientu G					
Hodnocení spokojenosti	1	2	3	4	Celkem
Délka zaměstnání v organizaci	1	2	3	4	Celkem
méně než rok	2,083333	0,714165	0,313725	0,078431	3,189655
1-2 roky	0,25	0,004564	0,941176	0,235294	1,431034
2-5 let	0,490196	0,011494	2,083333	0,333333	2,918357
více než 5 let	0,166667	0,057133	0,120098	1,186275	1,530172
Celkem	2,990196	0,787356	3,458333	1,833333	9,069219

Nyní jsou již známy veškeré potřebné hodnoty G a N pro výpočet kontingence (C):

$$C = \sqrt{G(G + N)} = \sqrt{51(51 + 9,069219)} = 0,3886$$

C.... koeficient kontingence

G.... celkový součet výpočtu z pomocných tabulek (Empirická a teoretická četnost)

N.... celkový součet empirických četností z kontingenční tabulky

Čím více se hodnota C blíží k jedné, tím je závislost vyšší. Proto lze v našem případě říci, že závislost spokojenosti zaměstnanců na délce jejich působení ve společnosti HP TRONIC, s. r. o. neexistuje.

PŘÍLOHA P V: VÝPOČET ZÁVISLOSTI LOAJALITY ZAMĚSTNANCŮ NA DÉLCE ZAMĚSTNÁNÍ V ORGANIZACI

(vlastní zpracování)

Empirická četnost					
Loajalita					
Délka zaměstnání v organizaci	1	2	3	4	Celkem
méně než rok	1	3	0	0	4
1-2 roky	9	3	0	0	12
2-5 let	6	8	2	1	17
více než 5 let	6	10	2	0	18
Celkem	22	24	4	1	51
Teoretická četnost					
Loajalita					
Délka zaměstnání v organizaci	1	2	3	4	Celkem
méně než rok	1,72549	1,882353	0,313725	0,078431	4
1-2 roky	5,176471	5,647059	0,941176	0,235294	12
2-5 let	7,333333	8	1,333333	0,333333	17
více než 5 let	7,764706	8,470588	1,411765	0,352941	18
Celkem	22	24	4	1	51
Výpočet koeficientu G					
Loajalita					
Délka zaměstnání v organizaci	1	2	3	4	Celkem
méně než rok	0,305036	0,663603	0,313725	0,078431	1,360795
1-2 roky	2,824198	1,240809	0,941176	0,235294	5,241477
2-5 let	0,242424	0	0,333333	1,333333	1,909091
více než 5 let	0,40107	0,276144	0,245098	0,352941	1,275253
Celkem	3,772727	2,180556	1,833333	2	9,786616

Nyní jsou již známy veškeré potřebné hodnoty G a N pro výpočet kontingence (C):

$$C = \sqrt{\frac{G}{G + N}} = \sqrt{\frac{51}{51 + 9,786616}} = 0,4012$$

C.... koeficient kontingence

G.... celkový součet výpočtu z pomocných tabulek (Empirická a teoretická četnost)

N.... celkový součet empirických četností z kontingenční tabulky

Čím více se hodnota C blíží k jedné, tím je závislost vyšší. Proto lze v našem případě říci, že závislost loajalita zaměstnanců na délce jejich působení ve společnosti HP TRONIC s. r. o. neexistuje.

PŘÍLOHA P VI: LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU

(vlastní zpracování)

Logický rámec		Projekt vedoucí ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců, HP TRONIC, s. r. o.		Bc. Magdalena Horká, UTB ve Zlíně, FaME
	Strom/hierarchie cílů	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření/způsob ověření	Předpoklady a rizika
Hlavní cíl (přínosy, širší cíl)	<ul style="list-style-type: none"> - Zvýšení loajality zaměstnanců - Zvýšení výkonu zaměstnanců - Zlepšení pracovní atmosféry - Snížení absence zaměstnanců - Snížení fluktuace zaměstnanců 	- 45 % (nárůst o 12 %) zaměstnanců bude ve svém zaměstnání velmi spokojeno (bude ověřeno dotazníkovým šetřením v prosinci 2013)	<ul style="list-style-type: none"> - Dotazníkové šetření - Pozorování 	
Projektové cíle / (účel, specifický cíl)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zlepšení komunikace mezi vedoucími a zaměstnanci 2. Zajištění personální provoz ve Velkých Karlovicích 	<ul style="list-style-type: none"> - Zvýšení frekvence porad (minimálně 12 porad ročně) - Snížení stížností ze strany zákazníků - Snížení absence o 2% oproti roku 2012 - Zvýšení frekvence hodnotících pohovorů (minimálně jednou ročně u každého zaměstnance) - Snížení fluktuace o 2 % oproti roku 2012 - Zkrácení doby vyřízení žádostí o 1 den 	<ul style="list-style-type: none"> - Přehled odchodů zaměstnanců - Zisk společnosti - Záписы z porad - Produktivita práce - Přehled absence zaměstnanců - Přehled hodnotících formulářů - Personální evidence - Účetní evidence - Fotodokumentace 	<ul style="list-style-type: none"> - Neochota vedoucích - Nezájem zaměstnanců (nepřijetí systému hodnocení a zavedení pravidelných pracovních porad) - Nedostatečné finanční zdroje - Nevhodná struktura školení
Výstupy (výsledky)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 1. Vedoucí proškoleni v manažerských dovednostech 1. 2. Zavedeny pravidelné porady se zaměstnanci 1. 3. Zaveden systém hodnocení výkonu zaměstnanců 2. 1. Vyčlenění pracovní doby personálního pracovníka ve Velkých Karlovicích 			<ul style="list-style-type: none"> - Volné prostory pro personální zázemí - Výběr vhodných benefitů
Aktivita	<ol style="list-style-type: none"> 1. 1. 1. Zajištění školení v manažerských dovednostech a poradách 1. 2. 1. Objasnění parametrů, které by měly obsahovat porady (struktura, cíle, účel, pořad jednání) 1. 3. 1. Příprava hodnotícího pohovoru (vytvoření hodnotících formulářů pracovního výkonu, průběh hodnotícího pohovoru) 1. 3. 2. Zajištění školení hodnotících pohovorů 2. 1. 1. Vyhledání vhodných prostor pro personální zázemí 2. 1. 2. Organizace personální činnosti ve Velkých Karlovicích 	Prostředky <ul style="list-style-type: none"> - Finanční zdroje vlastní - Projektová dokumentace - Lidské zdroje (informatik, personalista, školitel) 	Časový rámec aktivit Květen 2013 Seznámení managementu společnosti s navrhovaným projektem, rozhodnutí o jeho schválení. Květen- červen 2013 Příprava projektu. Červen 2013 Prezentace a představení projektu zaměstnancům. Červenec - srpen 2013 Zavedení projektu. Září 2013 – duben 2014 Testovací fáze. Květen 2014 - červen 2014 Kontrola a zhodnocení projektu.	Předběžné podmínky Podpora managementu firmy

PŘÍLOHA P VII: VZOR ZPRÁVY Z PORADY I

(vlastní zpracování)

PORADA	
Datum porady:	
Hodina:	
Místnost:	
Cíl/e porady:	
<i>Seznam stanovených cílů porady.</i>	
Požadované výstupy/rozhodnutí:	
<i>Přehled výstupů a hlavních rozhodnutí dané porady.</i>	
Akční plán:	
<i>Seznam kroků, směřující k dosažení cílů. Vytýčení odpovědných osob za dané aktivity a jejich časová realizace.</i>	
Nevyřešené otázky:	
<i>Seznam položek, či problémů, jejichž řešení je prozatím odloženo.</i>	
Podpis vedoucího:	

PŘÍLOHA P IX: HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI

(vlastní zpracování)

IX/1

Jméno hodnoceného:		Jméno hodnotitele:			
Kritéria hodnocení zaměstnance	Stupnice				
	1	2	3	4	5
Pracovní výkon	<i>vynikající</i>	<i>nadprůměrný</i>	<i>průměrný</i>	<i>proměnlivý</i>	<i>nízký</i>
Kvalita práce	<i>bez chyb</i>	<i>drobné chyby, neopakovaně</i>	<i>drobné chyby, opakovaně</i>	<i>velké chyby, neopakovaně</i>	<i>velké chyby, opakovaně</i>
Odborné vědomosti	<i>vynikající</i>	<i>nadprůměrné</i>	<i>dobré</i>	<i>dostačující</i>	<i>nedostačující</i>
Ochota k sebevzdělání	<i>vysoká</i>	<i>nadprůměrná</i>	<i>průměrná</i>	<i>částečná</i>	<i>žádná</i>
Organizace práce	<i>vynikající organizace všech úkolů, návrhy na zlepšení</i>	<i>nadprůměrná organizace všech úkolů</i>	<i>dobrá organizace i při plnění složitých úkolů</i>	<i>dobrá organizace při plnění jednoduchých úkolů</i>	<i>neschopnost organizace práce</i>
Iniciativa	<i>iniciativní za všech okolností</i>	<i>nadprůměrně iniciativní</i>	<i>průměrně iniciativní</i>	<i>výjimečně iniciativní</i>	<i>žádná iniciativa</i>
Spolupráce	<i>ochota spolupráce za všech okolností</i>	<i>nadprůměrná ochota spolupráce</i>	<i>průměrná ochota spolupráce</i>	<i>snížená ochota spolupráce</i>	<i>neochota spolupracovat</i>
Vztahy k zákazníkům	<i>příjemný za všech situací</i>	<i>příjemné vystupování</i>	<i>přiměřené vystupování</i>	<i>nevhodné vystupování (pouze výjimečně)</i>	<i>nevhodné vystupování</i>
Spolehlivost	<i>spolehlivý za všech okolností</i>	<i>převážně spolehlivý (ve výjimečných případech nespolehlivý)</i>	<i>většinou spolehlivý (v některých případech nespolehlivý)</i>	<i>většinou nespolehlivý</i>	<i>krajně nespolehlivý</i>
Reakce na stres a zatížení	<i>výborné zvládnutí stresu</i>	<i>odolává stresu</i>	<i>většinou schopen odolávat stresu</i>	<i>částečně schopný odolávat stresu</i>	<i>neschopnost odolávat stresu</i>
Přizpůsobivost	<i>přizpůsobivý ve všech situacích</i>	<i>převážně přizpůsobivý (ve výjimečných případech nepřizpůsobivý)</i>	<i>většinou přizpůsobivý (v některých případech nepřizpůsobivý)</i>	<i>většinou nepřizpůsobivý</i>	<i>krajně nepřizpůsobivý</i>
Loajalita	<i>loajální za všech okolností</i>	<i>ve většině případech loajální</i>	<i>průměrně loajální</i>	<i>někdy loajální</i>	<i>neloajální</i>
Dodržování hygieny na pracovišti	<i>vynikající</i>	<i>nadprůměrná</i>	<i>dobrá</i>	<i>dostačující</i>	<i>nedostačující</i>

Zaměstnanec se zúčastnil v průběhu hodnoceného období následujících školení:

--

Jejich absolvování se projevilo ve znalostech, dovednostech a chování zaměstnance:

Výrazným zlepšením	Nepatrným zlepšením	Neprojevilo se

Úkoly na budoucí období				
Úkol	Termín	Splněn	Splněn částečně	Nesplněn

Návrhy na zlepšení neuspokojivě plněných kritérií

--

Doporučená školení

--

Datum hodnotícího pohovoru	Podpis hodnoceného	Podpis hodnotitele

PŘÍLOHA P X: SEBEHODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI

(vlastní zpracování)

Sebehodnocení zaměstnanců společnosti HP TRONIC, s. r. o.	
Co se mi v poslední době nedařilo?	
Co se mi v poslední době nejvíce podařilo?	
Co dalšího od své práce očekávám?	
Jméno zaměstnance	
Podpis zaměstnance	