

Analýza spokojenosti zaměstnanců ve společnosti ON SEMICONDUCTOR CZECH REPUBLIC, s.r.o.

Ivana Detriková

Bakalářská práce
2015

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ivana DETRIKOVÁ**
Osobní číslo: **M09584**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Analýza spokojenosti zaměstnanců ve společnosti
ON SEMICONDUCTOR CZECH REPUBLIC, s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Vypracujte teoretické poznatky z oblasti motivace a spokojenosti zaměstnanců a formulujte teoretická východiska pro zpracování praktické části.

II. Praktická část

- Proveďte analýzu současného stavu spokojenosti zaměstnanců oddělení financí a IT ve společnosti ON SEMICONDUCTOR CZECH REPUBLIC, s.r.o.
- Na základě výsledků analýzy současné spokojenosti navrhnete doporučení pro její zlepšení.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Armstrong's handbook of human resource management practice. 11th ed. London: Kogan Page, 2009, 1062 s. ISBN 07-494-5242-0.
BRANHAN, Leigh. 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 256 s. ISBN 978-80-247-2903-9.
GREGAR, Aleš. Řízení lidských zdrojů. 2. upravené vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008, 95 s. ISBN 978-80-7318-685-2.
MIKULÁŠTÍK, Milan. Manažerská psychologie. 2. vyd. Praha: Grada, 2007, 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
PLAMÍNEK, Jiří. Týmová spolupráce a hodnocení lidí. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 120 s. ISBN 978-80-247-2796-7.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petra Kressová, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **16. února 2015**
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. května 2015**

Ve Zlíně dne 16. února 2015

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že


- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské 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 obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou 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. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s přípoštěním tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

15.5.2015


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá analýzou spokojenosti zaměstnanců ve společnosti ON SEMICONDUCTOR CZECH REPUBLIC, s. r. o. Cílem teoretické části je zpracování literárních poznatků z oblasti problematiky řízení lidských zdrojů, personalistiky a pracovní spokojenosti zaměstnanců. V praktické části je zjišťována současná situace spokojenosti zaměstnanců prostřednictvím dotazníkového šetření. Na základě analýzy z dotazníkového šetření jsou vypracovány návrhy a doporučení na řešení nedostatků odhalených při analýze.

Klíčová slova: Spokojenost, zaměstnanci, dotazník, benefity, analýza, řízení

ABSTRACT

This bachelor thesis deals with the Analysis of employees satisfaction in the company ON SEMICONDUCTOR CZECH REPUBLIC, s. r. o. The aim of the theoretical part is to process literary knowledge concerning the development of the personal problematic, management of human resources and employee satisfaction. The practical part describes their current situation through a questionnaire survey. Based on questionnaire survey analysis were developed proposals and recommendations that could help resolve issues, which were discovered in analysis.

Keywords: Satisfaction, employees, questionnaire, benefits, analysis, management

Poděkování

Touto cestou bych chtěla poděkovat vedoucí bakalářské práce Ing. Petře Kressové, Ph.D. Děkuji personálnímu řediteli ON SEMICONDUCTOR CZECH REPUBLIC, s. r. o. Mgr. Ivanu Tomkovi za umožnění zpracování dotazníkového šetření. Mgr. Kláře Konvičné a Janě Sehnalové za poskytnuté informace. Poděkování patří i zaměstnancům společnosti, kteří byli ochotní a vyplnili dotazníky.

Děkuji všem lidem, kteří mě podporovali a pomáhali mi.

Motto:

„Víra v úspěch – víra ve smysl toho, co děláme, víra v člověka.“

Tomáš Bařa

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	14
1.1 DEFINICE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	14
1.2 ÚKOLY A CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	15
1.3 CHARAKTERISTICKÉ RYSY MEZINÁRODNÍHO ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	17
2 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	18
2.1 STRATEGIE	19
2.2 CÍLE STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	19
3 PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ	20
3.1 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI	20
3.2 KOLEKTIVNÍ SMLOUVA	20
4 PRACOVNÍ SPOKOJENOST	22
4.1 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOST	22
4.1.1 Obsah práce	23
4.1.2 Vztahy na pracovišti.....	23
4.1.3 Pracovní podmínky a režim práce.....	24
4.1.4 Péče podniku o zaměstnance.....	25
4.1.5 Odměňování	25
4.1.6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků.....	27
4.1.7 Pracovní postup – kariéra.....	29
5 MOTIVACE	31
5.1 ZÁKLADNÍ POJMY V PROBLEMATICE MOTIVACE	31
5.2 MOTIVACE K PRÁCI	32
5.3 TEORIE MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ.....	32
5.3.1 Dvoufaktorová teorie motivace.....	33
6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	34
II PRAKTICKÁ ČÁST	35
7 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU	36
7.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O PODNIKU	36
7.2 KONKURENCESCHOPNOST PODNIKU	39
7.3 VÝVOJ TRŽEB, ZISKU A HV	39
7.4 VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ	40
8 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ ODDĚLENÍ FINANČÍ A IT VE SPOLEČNOSTI ON SEMICONDUCTOR CZECH REPUBLIC, S.R.O.	42
8.1 PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ	42
8.2 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	44
8.2.1 Zaměstnanecké výhody pro skupiny IT a financí	45
8.2.2 Firemní akce	47

8.3	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	47
8.3.1	Pracovní spokojenost zaměstnance	47
8.3.2	Komunikace a informovanost	52
8.3.3	Benefity	55
8.4	SHRnutí ANALYTICKÝCH POZNATKŮ	58
9	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	61
9.1	VYUŽITÍ DOTACÍ NA VZDĚLÁNÍ.....	61
9.2	DĚTSKÉ SKUPINY	62
9.3	UZAVŘENÉ KANCELÁŘE MÍSTO OPEN SPACE	65
9.4	PREZENTOVÁNÍ PLNĚNÍ PLÁNŮ A CÍLŮ	66
	ZÁVĚR	67
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	69
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	71
	SEZNAM OBRÁZKŮ	72
	SEZNAM TABULEK.....	74
	SEZNAM PŘÍLOH.....	75

ÚVOD

Práce se zaměstnanci se stává jedním z nejdůležitějších podnikových procesů současné doby. Tento fakt si uvědomuje stále více manažerů a vedoucích pracovníků. Podniky vynakládají nemalé investice na lidský kapitál, vzdělávání, zlepšování pracovních podmínek, systém odměňování, s očekáváním návratnosti ve formě vyšší produktivity a konkurenceschopnosti podniku. Do popředí vstupuje personální oddělení, jehož kompetencí je udržovat kvalitní zaměstnance, vzdělávat je a motivovat k práci. Spokojení a správně motivovaní zaměstnanci jsou k podniku loajální a míra fluktuace klesá. Celková pracovní spokojenost v sobě skrývá spoustu dílčích faktorů, např. platové ohodnocení, zaměstnanecké výhody, pracovní podmínky, kolektiv a vztahy na pracovišti, míra informovanosti a jiné. Pracovní spokojenost zaměstnance se promítá i do kvality osobního života. A správně motivovaný a spokojený zaměstnanec přináší užitek nejen podniku, pro který pracuje, ale i stávající společnosti.

Tato bakalářská práce vznikla z důvodu rozšiřování IT pracovních kapacit a častých personálních změn na finančním oddělení společnosti ON Semiconductor v Rožnově pod Radhoštěm. Cílem bakalářské práce je zjistit pomocí dotazníkového šetření současný stav spokojenosti zaměstnanců z oddělení IT a financí a navrhnout možná opatření ke zlepšení stávající situace. Ve vybrané společnosti dle informací dochází každý druhý rok ke globální analýze spokojenosti zaměstnanců, která probíhá jako povinné dotazníkové šetření přes intranet, jejíž výsledky jsou interpretovány jako globální, tudíž nejsou vyhodnocovány na jednotlivé země, střediska.

V teoretické části jsou zpracovány teoretické poznatky z oblasti řízení lidských zdrojů, pracovní spokojenosti a motivace. V praktické části je představena společnost, analyzovány výsledky dotazníkového šetření. Na základě poznatků jsou vypracovány návrhy a doporučení ke zlepšení stávající situace, jež jsou výstupem této bakalářské práce.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této bakalářské práce je analyzovat současný stav spokojenosti zaměstnanců z oddělení financí a IT ve společnosti ON Semiconductor a na základě této analýzy navrhnout možná opatření, která by vedla k vyšší míře spokojenosti těchto klíčových zaměstnanců.

Jedním ze zásadních předpokladů pro zajištění dlouhodobě udržitelného technologického a ekonomického rozvoje je zaměstnávat kvalifikované pracovníky. Lidský kapitál je nejdůležitější a nejcennější, co má podnik k dispozici. Je tedy nesmírně důležité zabývat se otázkou pracovní spokojenosti zaměstnanců a faktorů jí ovlivňujících. Zaměstnanci IT a financí patří mezi klíčové, kteří pracují s citlivými daty, kde řada z nich je obtížně nahraditelná. Jsou to převážně vysokoškolsky vzdělané osoby v oboru se znalostí plynulé angličtiny, která je firemním jazykem společnosti. Oba týmy (IT i finance) úzce spolupracují s ostatními společnostmi v 15 lokalitách USA, Asii a Evropě v rámci skupiny ON Semiconductor. Analyzovaná IT skupina v Rožnově pod Radhoštěm má v současné době okolo 90 zaměstnanců a tímto se ON Semiconductor řadí mezi největší IT zaměstnavatele v regionu. Převážnou většinu IT zaměstnanců tvoří programátoři, analytici, systémoví administrátoři, CIM inženýři. Patří zde i projektoví manažeři, kteří se zabývají vývojem, nasazováním a podporou informačních systémů pro potřeby nadnárodní skupiny ON Semiconductor. Oddělení financí má 24 zaměstnanců, mezi ně se řadí auditoři, analytici, daňoví specialisté, kontrolori, účetní. Tým financí zaštiťuje ESSC, zajišťuje zpracování a vedení účetní agendy pro dceřiné společnosti v rámci Evropy skupiny ON Semiconductor. Skupina financí taktéž úzce spolupracuje s ostatními společnostmi v USA, Asii a Evropě.

Cílem analýzy je zjistit co nejvíce nedostatky a navrhnout společnosti zlepšení současného stavu.

H1: Celková spokojenost zaměstnanců společnosti ON Semiconductor nezávisí na oddělení, kde pracují.

Výzkumná otázka: Mají dobré mezilidské vztahy největší důležitost na spokojenost zaměstnanců ON Semiconductor?

Pro potřeby mé bakalářské práce a po konzultaci s personálním ředitelem společnosti ON Semiconductor jsem stanovila cíle výzkumu dle jejich požadavků a informačních možností, jež mi byly poskytnuty.

Metody sběru dat:

- strukturovaný dotazník
- pohovor s personálním ředitelem
- pohovor s vedoucím personálního oddělení
- pohovor s benefit specialistou
- studium vnitropodnikových materiálů – Zaměstnanecké výhody ve společnosti ON Semiconductor

Informace o řízení lidských zdrojů ve společnosti ON Semiconductor, mi poskytla vedoucí personálního oddělení dle informačních možností společnosti. Pro získání aktuálních informací o spokojenosti zaměstnanců jsem zvolila metodu dotazníkového šetření. Jsem toho názoru, že metoda dotazníkového šetření je vhodná pro zaměstnance z důvodu větší anonymity a možnosti zamyšlení se u volných otázek. Na rozhovory se zaměstnanci mi nebyl personálním oddělením umožněn prostor. Jako důvod mi bylo sděleno, že společnost spolupracuje s několika vysokými školami při zpracování a vedení prací, zároveň jednou za dva roky dochází ke globálnímu šetření spokojenosti zaměstnanců, které je poměrně rozsáhlé. Není potřeba zaměstnance podrobit další zátěži v podobě dílčích rozhovorů. Sestavila jsem dotazník z uzavřených, polootevřených a otevřených otázek. Na uzavřené a polootevřené otázky odpovídal respondent označením z jednotlivých odpovědí. U otevřených otázek byl dán prostor respondentovi k zamyšlení a vlastnímu návrhu, myšlence.

Při tvorbě dotazníku (příloha PI) jsem dbala na správnou formulaci otázek. Dotazník byl sestaven na základě konzultací s personálním ředitelem. V několika případech odpovědí na otázky jsem využila škál, které dávají respondentovi možnost určité míry souhlasu či nesouhlasu. Při sestavování mého dotazníku jsem u několika otázek použila Likertovu škálu, která má pět bodů od rozhodně souhlasím, přes ani souhlas, ani nesouhlas, až po rozhodně nesouhlasím, včetně jejích podob. Je-li lichý počet odpovědí, bývá většinou prostřední hodnota neutrální. U lichého počtu je lepší možnost statistického zpracování např. střední hodnoty. Ve svém dotazníkovém šetření jsem použila jen lichých počtů. Otázky jsem formulovala do čtyř oblastí: spokojenost zaměstnance, komunikace a informační toky, zaměstnanecké výhody, profil zaměstnance.

Distribuce dotazníků pro IT skupinu proběhla na komunikačním meetingu, kdy jsem dostala prostor promluvit k této početné skupině a požádat ji o spolupráci s vyplněním dotazníků. Dotazníky pro finanční úsek jsem taktéž osobně roznesla s prosbou o vyplnění. Po de-

seti pracovních dnech jsem vyplněné dotazníky vyzvedla na recepci podniku. Na závěr svého výzkumu jsem učinila syntézu všech poznatků a navrhla možná doporučení, která by mohla vést ke zlepšení stávající situace.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 46 respondentů. Z počtu 24 zaměstnanců financí, bylo vyplněno 16 dotazníků, tj. 67% účast na šetření. Z počtu 90 zaměstnanců IT, bylo vyplněno 30 dotazníků, tj. 33% účast na šetření. Celkově tedy ze 114 zaměstnanců byla návratnost 40 %. Je potřeba zmínit důležitý fakt, že zaměstnanci IT velice často cestují do zahraničí i na dlouhodobé např. roční stáže, tudíž se nemohli účastnit tohoto šetření. Vyplnění dotazníků pomocí el. pošty, mi nebylo umožněno. Punch (2008) udává, že „*výsledky se dají považovat za reprezentativní, pokud se návratnost pohybuje nad 60 %*“. Vzorek respondentů je reprezentativní u skupiny zaměstnanců financí, kde bylo vyplněno 67 %, a podmínka tak naplněna. U skupiny IT tato podmínka s 33 % splněna nebyla.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 65 % mužů a 35 % žen. 78 % respondentů (kumulativně) je ve věku 26 - 45 let, což svědčí o relativně mladém kolektivu. Nejvíce respondentů 52 % je ze skupiny 26 - 35let. Z dotazníkového šetření vyplývá, že respondenti jsou z více než 82 % stálí zaměstnanci pracující ve společnosti 2 a více let. 78 % respondentů odpovědělo, že jejich vzdělání je vysokoškolské. 22 % respondentů má vzdělání středoškolské. 65 % respondentů pracuje na oddělení IT, 35 % respondentů na oddělení financí.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů (Human Resource Management) je dosahování podnikových cílů prostřednictvím získávání, stabilizování, motivování, rozvoje a optimálního využívání lidských zdrojů v organizacích. Na rozdíl od starší koncepce personálního řízení založené převážně na výkonu správních, administrativních a organizačních činností vychází z koncepce řízení lidských zdrojů z růstu významu lidských zdrojů. Ten souvisí s rostoucími náklady a investicemi směřujícími do oblasti lidských zdrojů, ale i zvyšujícím se významem schopností, motivace a osobní flexibility pracovníků pro výkon organizací a efektivitu využití ostatních zdrojů organizace a se sílící konkurencí na pracovních trzích, které organizace musejí čelit. Význam řízení lidských zdrojů vede k přesunu většiny jejich strategických funkcí (především funkcí spojených s řízením výkonu a rozvojem zaměstnanců, jež jsou nositelem přidané hodnoty) na liniové manažery organizací, podporované v těchto funkcích personálními manažery a specialisty. (Urban, 2004, s. 160)

1.1 Definice řízení lidských zdrojů

Koubek (2007) definuje řízení lidských zdrojů jako „*nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů.*“ Naproti tomu Armstrong (2002) vysvětluje řízení lidských zdrojů jako „*strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejich cílů.*“

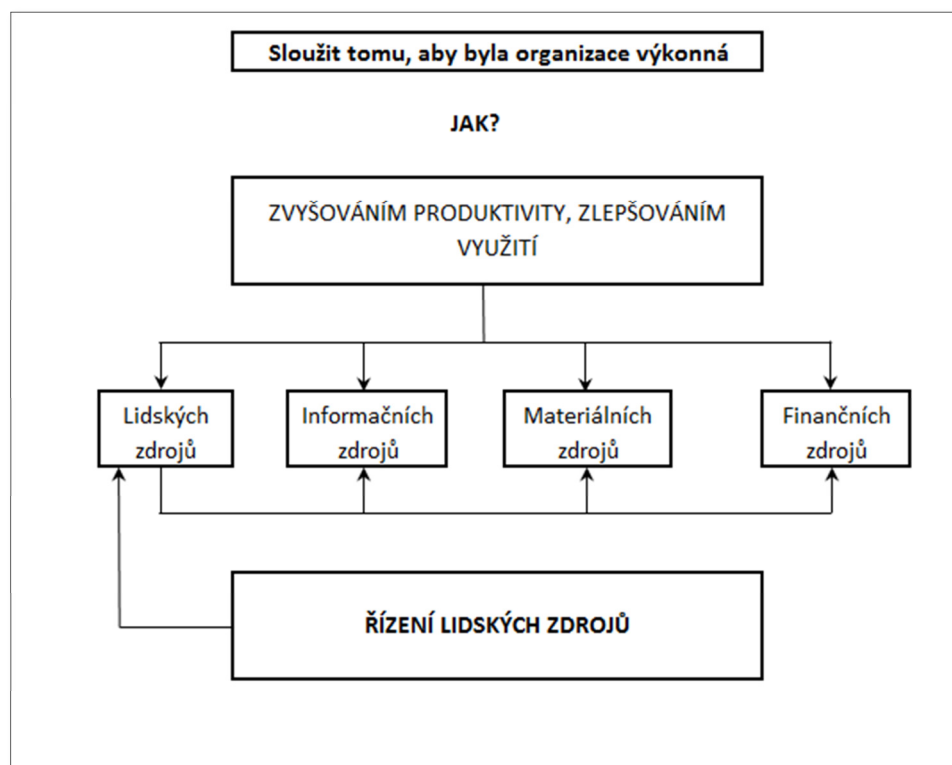
Hlavní charakteristiky řízení lidských zdrojů jakožto přístupu jsou (Armstrong, 2002, s. 27):

- Uspokojuje potřebu strategického přístupu k řízení lidských zdrojů pomocí propojení podnikové strategie a strategie lidských zdrojů.
- V důsledku integrované politiky a praxe v oblasti lidských zdrojů (konfigurace nebo propojení) přináší komplexní a logicky promyšlený přístup k zajištění vzájemně se podporující politiky a praxe zaměstnávání lidí.
- Je orientované na oddanost a angažovanost - zdůrazňuje význam dosažení oddanosti pracovníků posláním a hodnotám organizace.

- Pracovníci jsou chápáni jako aktivum, jako bohatství organizace nebo jako lidský kapitál, do něhož je třeba investovat tím, že se jim budou poskytovat příležitosti ke vzdělávání a rozvoji a že organizace bude skutečnou „učící se organizací“.
- V souladu s pojetím na zdrojích založené strategie jsou lidské zdroje chápány jako zdroje konkurenční výhody.
- Přístup k pracovním či zaměstnaneckým vztahům je unitaristický a nikoliv pluralistický, tj. spíše se věří, že pracovníci mají tytéž zájmy jako zaměstnavatelé než že tyto zájmy nejsou nutně shodné.
- Výkonná složka řízení lidských zdrojů je záležitostí liniových manažerů.

1.2 Úkoly a cíle řízení lidských zdrojů

Koubek (2007) uvádí, že „úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval.“



Obr. 1 Obecný úkol řízení lidských zdrojů

(Koubek, 2007)

Moderní koncepce řízení lidských zdrojů má dva základní úkoly řízení, které musí personální manažer zvládnout, a těmi jsou (Gregar, 2010, s. 18):

- Optimálně využít schopnosti každého pracovníka, který ve firmě pracuje (HRE).

- Zajistit nejvhodnější podmínky k rozvoji osobnosti a profese každého pracovníka, který ve firmě pracuje (HRD).

Gregar (2010) dále vyjadřuje tyto dva základní principy pro řízení lidských zdrojů podle vzorce:

HRM = HRE + HRD

- HRM = Human Resource Management (řízení lidských zdrojů)
- HRE = Human Resource Economy (efektivní využití schopnosti lidí)
- HRD = Human Resource Development (rozvoj lidských zdrojů)

Podle Heinové (2010) je „základním cílem řízení lidských zdrojů dosahovat toho, aby organizace, firma plnila své poslání, realizovala požadované úkoly a plnila svěřené povinnosti prostřednictvím lidského kapitálu organizace, firmy.“

K dosažení cílů je potřeba efektivně získávat, rozmisťovat, formovat, hodnotit a odměňovat své zaměstnance a rozvíjet jejich pracovní kompetence. Z toho vyplývají pro řízení lidských zdrojů následné úkoly (Heinová, 2010, s. 8-9):

- Hledat vhodná spojení člověka s pracovními úkoly.
- Zajišťovat potřebný počet, věkovou a profesní strukturu lidského potenciálu organizace, firmy.
- Formovat pracovní skupinu a týmy, usilovat o efektivní vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy.
- Zajišťovat personální a sociální rozvoj zaměstnanců.
- Dodržovat všechny zákony, které se týkají oblasti práce a lidských práv. Současné řízení lidských zdrojů

Termíny personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů odrážejí různé vývojové fáze koncepce personální práce. Současné moderní pojetí operuje dokonce s termínem rozvoj lidských zdrojů. V České republice lze popsat tři etapy vývoje řízení lidských zdrojů, od byrokratického přístupu v 70. a 80. letech 20. století, operativního přístupu na počátku 90. let 20. století až po strategický přístup zhruba od poloviny 90. let 20. století. Současné pojetí řízení lidských zdrojů je charakterizováno přechodem od tradiční funkční orientace k procesní orientaci. Tradiční organizace v sobě nese kulturu personálního řízení, procesní organizace pak kulturu řízení lidských zdrojů. (Cimbálníková, 2013, s. 18)

1.3 Charakteristické rysy mezinárodního řízení lidských zdrojů

Torrington se domnívá, že mezinárodní řízení lidských zdrojů lze nejlépe definovat na základě následujících „7K“ (Armstrong, 2002, s. 138):

- *Kosmopolitismus* – lidé mají sklon buď se stát příslušníky úspěšné mnohojazyčné elity, kteří se podílejí na koordinačních činnostech na vysoké úrovni a jsou neustále v pohybu, nebo expatrianty, kteří se mohou po několika letech vrátit, ale mohou mít velké problémy s repatriací.
- *Kultura* – velké rozdíly ve výchově a kultuře prostředí původu.
- *Kompenzace (odměňování)* – zvláštní požadavky na stanovení odměn a zaměstnaneckých výhod expatriantům a občanům hostitelské země.
- *Komunikace* – udržování dobré komunikace mezi všemi částmi organizace po celém světě.
- *Konzultace* – větší potřeba takové odbornosti, aby bylo možné se zabývat místními potřebami.
- *Kompetence (schopnost)* – rozvíjení širší škály schopností pro lidi, kteří musejí pracovat bez ohledu na politické, kulturní a podnikové hranice.
- *Koordinace* – vymýšlení formálních a neformálních metod zabezpečování těsnější spolupráce různých částí mezinárodního podniku.

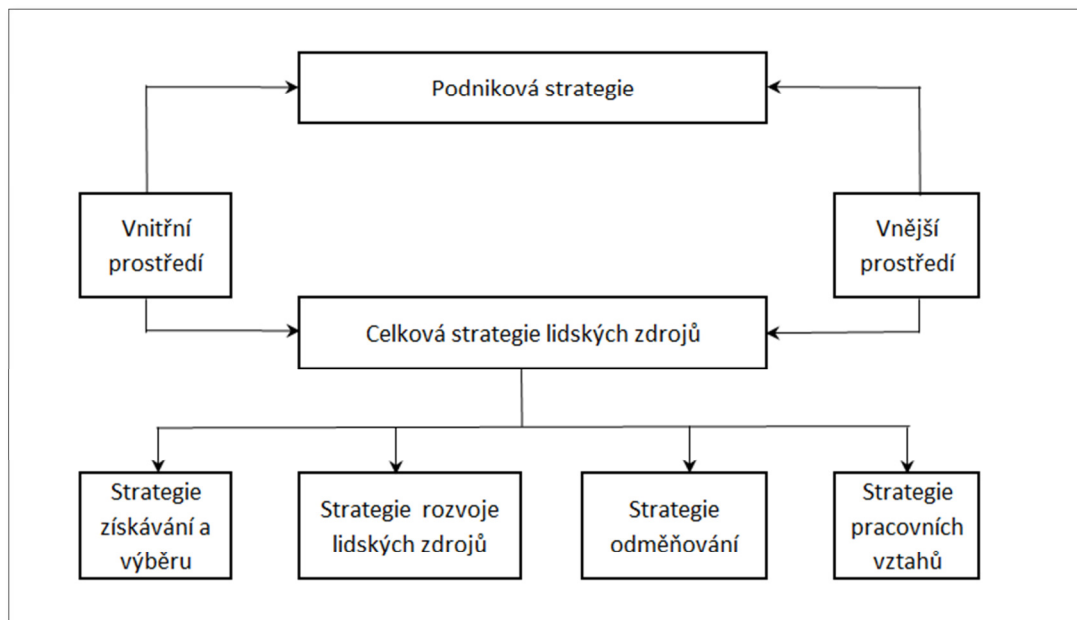
2 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Strategické řízení lidských zdrojů zahrnuje rozhodnutí a aktivity, týkající se řízení a rozvoje personálu na všech úrovních. (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s. 89)

Podle Hendryho a Pettigrewa strategické řízení lidských zdrojů znamená použití plánování a logicky promyšleného přístupu k vytváření a řízení systému personální práce. (Armstrong, 2002, s. 52)

Strategie řízení lidských zdrojů počítá s aktivním zapojením všech manažerů do procesu průběžné optimalizace firmy. Tento přístup zahrnuje zejména takové dlouhodobé sledované a utvářené organizační procesy a aspekty, jako jsou (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s. 89):

- organizační struktura,
- kultura organizace (firmy),
- přizpůsobování lidských zdrojů budoucím pracovním požadavkům a potřebám a nárokům organizace,
- řízení organizačních změn a rozvoje firmy.



Obr. 2 Lineární model strategického řízení lidských zdrojů

(Armstrong, 2002)

Základem úspěšnosti každé ekonomiky je konkurenční schopnost firem. K tomu, aby se organizace, firmy mohly s konkurencí vyrovnat a stačit jí v budoucnosti, musí ve svých strategiích počítat rovněž s rozvojem lidských zdrojů, který bude rychle a flexibilně reagovat na časté změny a inovace v postupech a technologiích a tím i v nárocích a požadavcích na znalosti, schopnosti a dovednosti zaměstnanců. (Heinová, 2010, s. 13)

Armstrong (2002) vymezuje strategické řízení lidských zdrojů jako „*přístup k rozhodování o záměrech a plánech organizace, týkajících se charakteru zaměstnávání lidí a strategie, politiky a praxe získávání, vzdělávání a rozvoje pracovníků, řízení pracovního výkonu, odměňování a pracovních vztahů.*“

2.1 Strategie

Pojem strategie úzce souvisí s dlouhodobými cíli, které firma sleduje. Obecně můžeme říci, že cíle jsou žádoucí budoucí stavy firmy nebo její části, kterých má být dosaženo, resp. firma se je snaží naplnit prostřednictvím své existence a svých činností. Ve strategii by strategické cíle měly být vyjádřeny způsobem SMART, kde jednotlivá písmena akronymu vyjadřují požadované vlastnosti cílů (Hanzelková, Keřkovský, Kostroň, 2013, s. 5):

- S (stimulating) – cíle musí stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků.
- M (measurable) – dosažení, či nedosažení cíle by mělo být měřitelné.
- A (acceptable) – cíle by měly být akceptovatelné pro všechny důležité stakeholders, tj. pro činitele mající něco společného s firmou. Patří sem především vlastníci, zaměstnanci, odbory, nátlakové skupiny, zákazníci, dodavatelé, konkurenti, orgány státní a místní správy.
- R (realistic) – reálné, dosažitelné.
- T (timed) – určené v čase.

2.2 Cíle strategického řízení lidských zdrojů

- Vytváření prostředí podporujícího rozvoj a vzdělání.
- Rozvíjení intelektuálního kapitálu s prosazováním firemního kapitálu s ohledem na individuální a týmové vzdělávání.
- Systematické rozvíjení znalostí.

3 PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ

Personalistika znamená obor, jehož předmětem je personál organizací různého druhu a vytváření příznivých podmínek pro jeho uplatnění, využití a rozvoj ve prospěch dosažení provozních a rozvojových cílů organizací. Personalistika zároveň znamená specifický díl administrativy každé organizace (podniku, firmy, instituce) a specializovanou organizační „technologii“, zabývající se zaměstnanci a jejich záležitostmi s přednostním ohledem na zájmy organizace. Pojem personalistika je také souhrnným a obecným označením pro ty organizační funkce, agendy a činnosti, jež slouží personálnímu zajištění provozu a rozvoje organizace. (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s. 19)

3.1 Personální činnosti

Úkoly řízení lidských zdrojů nacházejí svůj konkrétní výraz v tzv. personálních činnostech. Tyto činnosti představují výkonnou část personální práce (Koubek, 2007, s. 22):

- Vytváření a analýza pracovních míst
- Personální plánování
- Získávání, výběr a přijímání pracovníků
- Hodnocení pracovníků
- Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru
- Odměňování
- Vzdělávání pracovníků
- Pracovní vztahy
- Péče o pracovníky
- Personální informační systém
- Průzkum trhu práce
- Zdravotní péče o zaměstnance
- Činnosti zaměřené na metodiku průzkumu, zjišťování a zpracování informací
- Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.

3.2 Kolektivní smlouva

Kolektivní smlouva je výsledkem kolektivního vyjednávání uskutečněného mezi odbory, které hájí zájmy zaměstnanců/pracovníků, a zaměstnavatelem nebo jeho zástupci. Předmě-

tem kolektivního vyjednávání a obsahem kolektivní smlouvy v České republice jsou následující oblasti: (Koubek, 2007, s. 332)

- Kolektivní vztahy (např. vztahy mezi odborovými orgány a organizací, pracovní řád).
- Individuální pracovní vztahy (pracovní poměr, pracovní režim, pracovní doba, bezpečnost práce a ochrana zdraví a další pracovní podmínky, vzdělávání pracovníků, sociální podmínky, stížnosti pracovníků).
- Mzdová oblast (např. tarifní systém, minimální mzdy, použití dodatkových mzdových forem, organizační otázky).

Kolektivní smlouva se uzavírá na dobu dohodnutou oběma stranami. Není-li období platnosti v kolektivní smlouvě výslovně stanoveno, platí, že byla uzavřena na jeden rok. (Koubek, 2007, s. 332-333)

4 PRACOVNÍ SPOKOJENOST

Pracovní spokojenost je základem spokojeného života každého jedince. Je ovlivněna několika faktory.

Jedna z nejnovějších empirických studií odkazuje na devět pracovních aspektů pracovní spokojenosti, které se (zaměstnanci) obecně dobře rozlišují (Deibl, 2005, s. 78):

- *Spokojenost s obsahem práce*
- *Spokojenost s úrovní nároků*
- *Spokojenost se sociálním začleněním*
- *Spokojenost s odměňováním*
- *Spokojenost s pracovním prostředím*
- *Spokojenost s respektováním osobnosti*
- *Spokojenost se zajištěním budoucnosti*
- *Spokojenost s chováním vedení*
- *Spokojenost s firemním stylem*

Locke (1976) definoval uspokojení z práce jako „příjemný nebo pozitivní emocionální stav plynoucí z hodnocení své práce nebo pracovních zkušeností“. Tento pojem se obecně týká různých aspektů práce, které ovlivňují úroveň uspokojení z této práce. (Arnold, 2007, s. 251)

Spokojenost lze – v souladu s obecným jazykovým územ – chápat jako „stav nasycení“ (spokojený je ten, jehož potřeby a přání se splnily). Ohledně definice pracovní spokojenosti dodnes nepanuje vědecká shoda. Existují různá pojetí pracovní spokojenosti – z hlediska orientace na potřeby, z hlediska teorie pobídek, z hlediska kognitivního. Celkovou spokojenost lze chápat také jako „příjemný nebo pozitivní emocionální stav“, který vychází z vlastní práce. (Deibl, 2005, s. 78-79)

4.1 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

Ústava České republiky zaručuje občanům uspokojivé pracovní podmínky – bezpečnou práci a pracovní prostředí, zachování lidské důstojnosti a svobodný rozvoj osobnosti. Zajištění vhodných pracovních podmínek není ale jen zákonnou povinností podniku, nýbrž i jeho ekonomickým zájmem. (Dvořáková a kol., 2012, s. 167)

4.1.1 Obsah práce

Palán (2002) vymezuje pojem obsah práce jako „*charakter činností realizovaných na konkrétním místě.*“

Podle Růžičky (1994) souvisí pracovní spokojenost s obsahem vykonávané práce. (Bedrnová, Nový, 2002, s. 285)

Dle Koubka (2007) je „*obsah práce dán množstvím a typy úkolů dané práce, jejich složením a propojením.*“

V souvislosti s obsahem práce se pojí pojmy (Koubek, 2007, s. 44):

- Rozšiřování obsahu práce – horizontální seskupování pracovních úkolů, plnění více úkolů podobné povahy.
- Obohacování práce – vertikální seskupování pracovních úkolů, zvyšuje se míra autonomie práce, práce se stává komplexnější a zvyšuje se v ní význam prvku kontroly a rozhodování.

4.1.2 Vztahy na pracovišti

Pracovní vztahy v organizaci mají svou formální a neformální stránku. Obě stránky jsou přítomny ve všech uvedených skupinách pracovních vztahů, rozdílný je jen jejich poměr. Zatímco u vztahů mezi spolupracovníky, popřípadě mezi pracovními kolektivy, převažuje neformální stránka vztahů, u vztahů mezi zaměstnancem/pracovníkem a zaměstnavatelem nebo mezi odbory a zaměstnavatelem převažuje formální stránka vztahů. Pracovní vztahy, jejich kvalita, vytvářejí rámec významně ovlivňující dosahování cílů organizace i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků. Korektní, harmonické, uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, které má velmi pozitivní vliv na individuálním kolektivní i celoorganizační výkon. Příznivě se odrážejí ve spokojenosti pracovníků a přispívají ke sladování individuálních zájmů a cílů s cíli a zájmy organizace. Pracovní vztahy v organizaci ovlivňují všechny ostatní personální činnosti a mnohdy výrazně determinují jejich efektivnost. (Koubek, 2007, s. 326)

Podle Armstronga (2011) „*klima zaměstnaneckých vztahů v organizaci představuje to, jak pracovníci a jejich představitelé vnímají způsoby, jaké panují ve vztazích mezi managementem a pracovníky. Týká se to toho, jak se uskutečňují či vypadají formální i neformální zaměstnanecké vztahy a jak se různé strany (manažeři, pracovníci a odbory nebo jiná sdružení pracovníků) chovají při vzájemném jednání a ovlivňování.*“

Zmíněné klima může být dobré, špatné nebo neutrální, a to podle toho, jak se vnímá míra, v jaké (Armstrong, 2011, s. 49-50):

- si zúčastněné strany vzájemně důvěřují;
- management zachází s pracovníky slušně, spravedlivě a s uznáním;
- management jedná otevřeně a čestně, pokud jde o jeho kroky a záměry;
- existují harmonické vztahy; management považuje pracovníky za zainteresovanou stranu, za své partnery;
- jsou pracovníci oddáni zájmům organizace;
- management, ať dělá cokoli, je důsledný v tom, že to, co říká, také dělá a dělat bude.

4.1.3 Pracovní podmínky a režim práce

Pracovní podmínky, jak uvádí Nový, Surynek a kolektiv (2006), „*představují soubor činitelů, které působí na pracovníka i na ostatní součásti pracovního procesu a ovlivňují jeho průběh a výsledky.*“

Vnitřně je můžeme členit na podmínky technicko – technologické, které zahrnují technickou úroveň pracovních prostředků, charakteristiky a vlastnosti pracovních předmětů (surovin a materiálů) a používané technologické postupy; organizační, k nimž patří především právní a organizační normy a předpisy, formy dělby práce, způsoby organizace a obsluhy pracovišť, organizace pracovní doby a pracovní režimy a formy normování a odměňování práce; sociální, mezi které řadíme formální a neformální vztahy v pracovní skupině, podnikovou kulturu, používané prostředky a techniky vedení lidí, formy udržování pracovní kázně, rozvíjení iniciativy a participace na stanovování a dosahování pracovních cílů; zdravotně – hygienické, které zahrnují míru fyzické i psychické pracovní zátěže, fyzikální podmínky pracovního prostředí, bezpečnostní a hygienické podmínky a sociální služby, které podnik zajišťuje pro pracovníky. (Nový, Surynek a kolektiv, 2006, s. 208)

Organizace by měla mít zájem utvářet svým zaměstnancům stále lepší pracovní podmínky, které vedou k vyšší míře spokojenosti zaměstnanců, jejich výkonnosti a loajalitě vůči zaměstnavateli.

Pracovní režim je určován na základě povahy pracovního procesu, jeho přetržitosti či nepřetržitosti. Přetržitý provoz může být jednosměnný, dvousměnný nebo třisměnný, a to buď celoročně, nebo sezónně. (Koubek, 2007, s. 345)

„Pracovní režim určuje rozložení pracovních dní v týdnu, délku a cykly střídání pracovních směn a časové umístění pracovních směn. Musí respektovat platnou legislativu, požadavky provozu a v neposlední řadě zájmy zaměstnanců.“ (Dvořáková a kol., 2012)

Ve snaze vyjít vstříc požadavkům pracovníků i měnícím se provozním požadavkům se stále šířeji uplatňují tzv. pružné pracovní režimy. Flexibilita se může týkat jak délky pracovní doby, tak i umístění pracovní doby. V případě flexibility týkající se umístění pracovní doby jde o tzv. pružnou neboli klouzavou pracovní dobu, kdy si pracovník v časových úsecích stanovených organizací sám volí začátek, popř. konec směny. Mezi tyto směny je obvykle vložen časový úsek povinné přítomnosti na pracovišti. Organizace stanoví denní provozní dobu, v rámci které pracovník odpracuje svoji směnu. (Koubek, 2007, s. 346-367)

4.1.4 Péče podniku o zaměstnance

Pracovníci jsou tím nejdůležitějším zdrojem, který má organizace k dispozici, a v tržním prostředí jsou zpravidla i nejdražším zdrojem, zejména pokud jde o pracovníky kvalifikované. Zaměstnavatelé si stále více uvědomují, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost je v rozhodující míře závislá na pracovnících a jejich schopnostech, jejich motivaci a pracovním chování, jejich spokojenosti a jejich vztahu k zaměstnavateli. A že je tedy nutné jim věnovat náležitou péči. (Koubek, 2007, s. 343)

Dvořáková a kol. (2012) vysvětluje péči o zaměstnance *„jako péči zaměstnavatele o pracovníky v oblasti pracovních podmínek, pracovního a životního prostředí, BOZP, personálního rozvoje, pracovních vztahů, služeb poskytovaných pracovníkům, využití volného času, bydlení a rodiny.“*

4.1.5 Odměňování

System odměňování pracovníků se skládá ze vzájemně propojených politik, procesů a praktických postupů organizace při odměňování jejích pracovníků podle přínosu, dovedností a schopností a jejich tržní hodnoty. Je utvářen v rámci filozofie, strategie a politiky odměňování organizace a zahrnuje uspořádání procesů, praxe, struktur a postupů, které zabezpečují a udržují vhodné typy a úrovně mezd a platů, zaměstnaneckých výhod a jiných forem odměny. (Armstrong, 2002, s. 553)

Urban (2004) vysvětluje odměňování pracovníků jako *„soubor nástrojů používaných organizací ke kompenzaci pracovního úsilí zaměstnanců a jejich pracovní motivaci. K zá-*

kladním otázkám odměňování pracovníků patří stanovení úrovně mezd a platů v souladu s požadavky trhu a ve srovnání s jinými organizacemi, vytvoření vnitřní struktury platů a mezd (mzdových tarifů, platových tříd, smluvních platů) opírající se o hodnocení prací, volba nástrojů výkonového (individuálního, skupinového a celofiremního) odměňování (výkonnostních odměn a bonusů, prémie, provizí apod.) a způsob jejich konstrukce v závislosti na plnění jednotlivých kritérií výkonu, výběr zaměstnaneckých výhod a způsobu poskytování (paušálně nebo na základě individuální volby), poskytování různých forem příplatků apod. Cílem systému odměňování by měla být podpora cílů podniku a jeho odpovídající propojení s jednotlivými oblastmi řízení lidských zdrojů, především jejich hodnocením a rozvojem.

Odměny členíme na:

- *Vnější (peněžní a nepeněžní – uznání, postup, požitky spojené se zaměstnáním);*
- *Vnitřní (pocit z práce, autonomie práce, důvěra, korektnost vztahů). (Palán, 2002, s. 137)*

Mezi nejběžnější formy odměňování patří (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s. 170):

- *Časová mzda*
- *Úkolová mzda*
- *Měřená denní práce*

Mezi dodatkové formy odměňování patří (Koubek, 2007, s. 315) :

- *Prémie*
- *Osobní ohodnocení*
- *Odměňování zlepšovacích návrhů*
- *Podíly na výsledcích hospodaření organizace*
- *Zaměstnanecké akcie*
- *Příplatky*
- *Ostatní výplaty*

Odměňování často zahrnuje i nabídku různých jednorázových (či opakujících se) finančních příspěvků pro určité skupiny pracovníků či speciální cíle (náborové příspěvky) a celou řadu „nefinančních benefitů“. (Hanzelková, Keřkovský, Kostroň, 2013, s. 35)

Systémy odměňování:

- Vytváření spravedlivých, srovnatelných a srozumitelných mzdových a platových struktur;
- Zásluhotvorstní versus sociální odměňování - odměny za dobré výsledky, schopnosti a úsilí, versus odsloužená léta, záchranné sociální sítě atd.;
- V současné době se výrazně preferuje diferenciací mezi tzv. „tažnými“ a „chovnými“ zaměstnanci;
- Součástí odměňování bývají také nepeněžní odměny – zaměstnanecké výhody, benefity, Cafeteria systém, odměny ve formě uznání, delegování náročnějších a odpovědnějších úkolů, poskytování vyšších pravomocí apod. (Barták, 2010, s. 78-79)

4.1.6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je součástí celkové strategie a politiky firmy. Takto chápaný rozvoj znalostí a dovedností je ku prospěchu jak organizace, tak rovněž i zaměstnanců. Důležité je si uvědomit, že vzdělávání a rozvoj je především investicí a zaměstnaneckou výhodou, kterou zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům. Otázka, na kterou si majitelé a manažeři musí najít odpověď v souvislosti se vzděláváním ve firmě, zní: Co by měli lidé ve firmě znát a umět, abychom jako firma byli konkurenceschopní? (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s. 180)

Jak uvádí Cimbálníková (2013) *„je třeba zajistit, aby dynamika a struktura rozvoje pracovních schopností byly neustále v určitém pracovním předstihu před dynamikou a strukturou rozvoje techniky a technologií, aby pracovníci byli schopni reagovat i na potřebu neustálého zdokonalování systému řízení organizace. Soudobý charakter práce v organizacích a nové metody řízení vyžadují nejen pracovníky náležitě odborně připravené a schopné si osvojovat nové znalosti a dovednosti, ale pracovníky se žádoucími rysy osobnosti a se žádoucím chováním.“*

Organizace se proto musí vzděláváním a rozvojem svých pracovníků zabývat, a to z těchto důvodů:

- vznik a vývoj nových poznatků a technologií klade vysoké nároky na znalosti a dovednosti pracovníků,
- proměnlivost lidských potřeb ovlivňuje požadavky zákazníků a vyžaduje rychlou reakci a organizací a pružnost pracovníků,
- proměnlivost podnikatelského prostředí a potřeba reakcí na tyto změny,

- rozvoj informačních technologií a jejich využívání v organizacích,
- globalizace a internacionalizace aktivit organizace vede k nutnosti orientovat se v mezinárodním prostředí,
- změny hodnotových orientací lidí, orientace na kvalitu života vede ke zvýšené potřebě se vzdělávat,
- rozvoj image organizace podporující vzdělávání a péče o pracovníky. (Cimbálníková, 2013, s. 87)

Formy vzdělávání/rozvoje pracovníků

Široké spektrum disponibilních forem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a vedoucích zaměstnanců umožňuje optimální volbu vhodné formy (případně kombinace více forem) vzhledem ke stanoveným cílům. (Barták, 2010, s. 81)

Formální programy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců mohou být externí, interní, kombinované:

- Přednášky
- Hry/simulace
- Projekty
- Případové studie
- Modelové chování/hraní rolí
- Workshop
- Semináře
- Studium doporučené literatury
- Výcvik s využitím IT
- Interaktivní TV programy
- Virtuální vzdělávání prostřednictvím internetu, příp. intranetu. (Barták, 2010, s. 81)

Řízení talentů

Talentovaní lidé mají zvláštní nadání, schopnosti a sklony, které jim umožňují efektivně pracovat. Řízení talentů je proces rozpoznávání, rozvíjení, získávání stabilizování a rozmisťování těchto lidí. (Armstrong, 2011, s. 248)

Výběr klíčových zaměstnanců s vysokým potenciálem, nositelů klíčového know-how, by se měl orientovat na osobnosti, pro něž je charakteristické, že:

- mají vynikající pracovní výsledky;
- disponují vysokým potenciálem;
- vlastní strategicky důležité informace;
- mají zásadní vliv na obchodní výsledky;
- jsou obtížně nahraditelní na trhu práce;
- jsou objektem nežádoucí pozornosti konkurenčních firem. (Barták, 2010, s. 90)

Talenty lze identifikovat na základě:

- hodnocení výkonnosti;
- diagnostiky potenciálu;
- proaktivní zpětné vazby. (Barták, 2010, s. 90)

4.1.7 Pracovní postup – kariéra

Pojem kariéra byl do češtiny převzat z francouzštiny a vyjadřuje v nejobecnějším slova smyslu „dráhu“, častěji však rychlou, úspěšnou životní dráhu (cestu) jedince, spojenou zpravidla s postupem v oblasti pracovního uplatnění. (Bedrnová, Nový a kol., 2002, s. 372)

Urban (2004) definuje kariéru jako „*profesionální životní dráhu, posloupnost zaujímaných pracovních míst. K charakteristickým fázím, kterými osobní kariéra prochází, zpravidla patří fáze poznávání a přípravy, rozvoje a formování schopností, střední kariéry, pozdní kariéry a útlumu; jejich součástí může být i kariérový strop, tj. okamžik v kariéře jednotlivce, kdy pravděpodobnost dalšího povýšení je již minimální. V moderních organizacích s omezeným počtem hierarchických stupňů je zpravidla kariéra a její rozvoj chápána nejen ve smyslu zvyšování hierarchického postavení osoby v organizaci, ale i odborného rozvoje a zvyšování osobních odpovědností.*“

Pracovní kariéra je pro člověka nesmírně významný fenomén. Pro toto tvrzení svědčí mimo jiné tyto skutečnosti:

- pracovní činností (zaměstnáním) tráví člověk převážnou část produktivního období svého života,
- pracovní zařazení jedince se významnou měrou podílí na jeho sociálním statusu, na jeho zařazení ve společnosti, na tom, jak je společností vnímán a mnohdy i posuzován,
- oblast práce – spolu s oblastí partnerských či rodinných vztahů jedince a s oblastí sexuální – představují tři z životních oblastí, které se výrazně podílejí na utváření individuálního, subjektivního pocitu životní úspěšnosti, životní naplněnosti, životního štěstí a radosti,
- chápeme-li potřeby seberealizační, sebeaktualizační (podle Abrahama Maslowa) jako nejvyšší typicky lidské potřeby a připustíme-li, že oblast práce skutečně skýtá největší prostor pro naplňování této skupiny potřeb, vynikne pro člověka význam pracovní kariéry,
- v neposlední řadě je pracovní činnost zpravidla základním zdrojem ekonomického zabezpečení jedince a jeho rodiny. (Bedrnová, Nový a kol., 2002, s. 372)

5 MOTIVACE

„Pojem motivace je odvozen od latinského slova „movere“, což znamená hýbat se, pohybovat se. Označuje všechno, což způsobuje určitou aktivitu, určité chování člověka.“ Objasňují ve své knize Porvazník a Ladová (2003).

Motivace je pohnutka, popud, který nás aktivizuje a naši aktivitu také usměrňuje, zaměřuje. Formou motivačních dispozic mohou být pudy, potřeby, zájmy, hodnoty, postoje, ideje, ideály. Lidské pudy, jako základ motivačního chování jsou výrazně kultivované sociálním učením, takže dostávají transformovanou povahu. (Mikuláščík, 2007, s. 116)

Bedrnová, Nový a kol. (2002) vysvětlují motivaci jako *„skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnost člověka (tj. jeho chování, resp. Poznávání, prožívání i jednání) určitým směrem orientují (zaměřují), v daném směru ho aktivizují a vzbuzeou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání.“*

5.1 Základní pojmy v problematice motivace

Motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl. Obecným cílem motivu je dosažení určitého psychického stavu – nasycení. (Bedrnová, Nový a kol., 2002, s. 242)

Stimul je jakýkoliv podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. (Bedrnová, Nový a kol., 2002, s. 243) Palán (2002) definuje stimul jako *„podnět, motiv, pohnutka chápané jako událost, která vede ke změně chování ovlivněním aktivity jedince ve směru jeho orientace určitým směrem, k určitému cíli.“*

Motivace představuje cílenou snahu pozitivně ovlivňovat hodnotovou orientaci pracovníků, zejména jejich vyšší potřeby (potřeba sounáležitosti, uznání, osobního rozvoje).

Stimulace představuje působení na pracovníka z vnějšku. Jejím cílem je navodit v pracovníkovi vnitřní odezvu v podobě zájmu či snahy o zlepšování pracovních výsledků. (Barták, 2010, s. 76)

5.2 Motivace k práci

Motivace k práci (pracovní motivací) rozumíme ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice a s výkonem jí odpovídající pracovní role, tj. s plněním pracovních úkolů. (Bedrnová, Nový a kol., 2002, s. 262)

Co může pracovníka motivovat:

- mimořádná odměna za nadstandardní výkon či projevenou aktivitu a iniciativu;
- hodnocení zaměstnance v pracovním proces;
- hodnocení práce;
- porovnání vlastních výsledků s výsledky druhých;
- dosažení způsobilosti k realizaci pracovní činnosti;
- pochopení významu vykonávané profese;
- neformální autorita nadřízeného disponujícího odbornými, sociálními i osobnostními způsobilostmi;
- vhodná kombinace řízení a vedení, umožňující pracovníkovi, úměrně jeho schopnostem a možnostem, nejen mechanicky vykonávat danou činnost, ale svěřený proces či pracovní postup s ohledem na požadované cíle dále aktivně zlepšovat;
- pracovní zařazení umožňující pracovníkovi uspokojení z práce či dokonce jeho seberealizaci v pracovním procesu. (Barták, 2010, s. 76-77)

5.3 Teorie motivace pracovního jednání

Armstrong (2002) uvádí, že „*přístupy k motivaci jsou založeny na teoriích motivace.*“

Porvazník (2003, s. 343) vysvětluje dle Stýbla (1993), že školy a principy motivace vycházejí z mnoha teorií a jejich různých modifikací. V literatuře se odlišují zásadně dva směry:

- První směr se zaměřuje na poznání motivačních příčin. Školy reprezentující tento směr vycházejí z Maslowovy, Alderferovy, Herzbergovy a Mc.Clellandovy teorie potřeb a Ouchiho teorie Z.
- Druhý směr se zaměřuje na průběh motivačního procesu. Školy, které reprezentují tento směr, čerpají z jeho nejdůležitějších teorií, zejména z teorie Adamsovy, Vroomovy, Porterovy a Lawrerovy.

5.3.1 Dvoufaktorová teorie motivace

Frederick Herzberg zkoumal souvislosti mezi uspokojením potřeb na pracovišti a pracovní spokojeností. Zjistil, že na pracovní spokojenost, resp. pracovní motivaci působí dvě v zásadě odlišné skupiny faktorů (Bedrnová, Nový a kol. 2002, s. 269):

- faktory vnější, hygienické (plat/mzda, pracovní podmínky);
- faktory vnitřní, satisfaktory (úspěch, uznání, odpovědnost a růst).

Pokud se nachází tyto faktory v negativním stavu, pracovník bývá nespokojen a není dostatečně motivován k práci. Pokud je tomu naopak, dochází k pracovní spokojenosti a pozitivní motivaci k práci.

Satisfaktory vyvolávají uspokojení, vztahují se k obsahu práce. Patří mezi ně úspěch, uznání, povýšení a pracovní výsledky. Jejich dosažení poskytuje uspokojení, tedy v žádném případě nepřináší neuspokojení. Hygienické faktory na rozdíl od satisfaktorů mohou přinášet i neuspokojení. Jestliže nejsou v pracovním prostředí uspokojeny v dostatečné míře, vzniká nespokojenost. V případě, že jsou uspokojeny v dostatečné míře, vzniká spokojenost. Jejich uspokojování však nepůsobí motivačně. Jde o takové faktory, jako jsou kvalita řízení, pracovní podmínky, mezilidské vztahy, odměňování, pracovní postavení (status), pracovní jistota a životní styl. (Porvazník, Ladová, 2003)

6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části jsou zpracovány poznatky z oblasti řízení lidských zdrojů, personalistiky, pracovní spokojenosti a faktorů ovlivňujících pracovní spokojenost, motivace a teorií motivace pracovního jednání.

Lidský kapitál je to nejdůležitější a nejcennější, co má organizace k dispozici. Proto je významné zabývat se oblastí řízení lidských zdrojů a její strategií.

Řízení lidských zdrojů je důležitým nástrojem jak efektivně využívat pracovní síly a tak pozitivně ovlivňovat pracovní spokojenost zaměstnanců, která přispívá k vyšší konkurenceschopnosti podniku. Strategické řízení lidských zdrojů nahlíží na plánování, rozhodování, poslání, vize a hodnoty organizace jak v krátkém, tak i delším časovém horizontu.

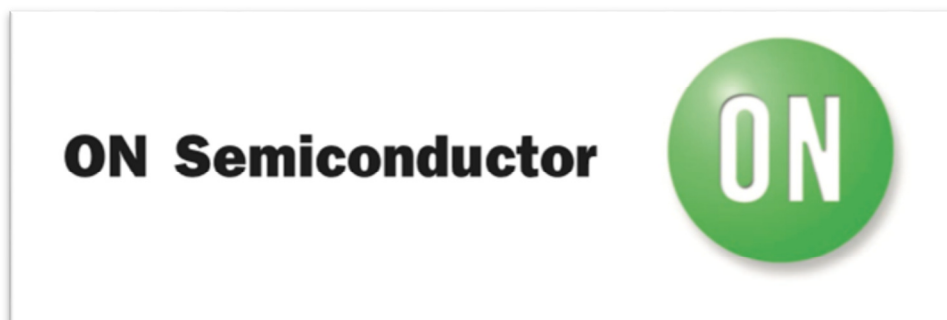
Pracovní spokojenost zaměstnanců je jedním z klíčových faktorů, jak daná organizace může dosáhnout svých cílů. Spokojení zaměstnanci jsou vůči společnosti loajálnější, výkonnější, lépe zvládají pracovní povinnosti, mají menší absenci a fluktuaci. Mezi faktory ovlivňující pracovní spokojenost patří obsah práce, vztahy na pracovišti, pracovní podmínky, režim práce, péče podniku o zaměstnance, odměňování, vzdělávání a rozvoj pracovníků.

Motivace pracovního jednání je ovlivněna řadou podnětů. Člověk je ovlivněn motivy, vnitřními pudy, pohnutkami, a dále stimuly, podněty, jež vyvolávají změny v motivaci člověka. Předmětem teorií motivace je pochopení lidského jednání. Teorie motivace pracovního jednání představují souhrn teoretických poznatků.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU

Pro svou praktickou část bakalářské práce jsem si zvolila podnik ON SEMICONDUCTOR CZECH REPUBLIC, s.r.o. se sídlem v Rožnově pod Radhoštěm.



Obr. 3 Logo společnosti

(ON Semiconductor, © 2015)

7.1 Základní informace o podniku

Název: ON SEMICONDUCTOR CZECH REPUBLIC, s.r.o.

Sídlo: 1. máje 2230, 756 61, Rožnov pod Radhoštěm, ČR

IČO: 26821532

DIČ: CZ26821532

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: Společnost ON SEMICONDUCTOR CZECH REPUBLIC, s.r.o. se zabývá vývojem, výrobou a prodejem polovodičových součástek v následujících segmentech trhu:

- širokopásmové prvky a moderní logické součástky,
- výkonové napájecí obvody a standardní logické obvody,
- standardní polovodičové součástky.

Výrobky:

- monokrystaly křemíku
- křemíkové desky a epitaxní vrstvy pro široké použití v elektronice a mikroelektronice.

V rámci odvětví podle členění Ministerstva průmyslu a obchodu lze podnik zařadit do odvětví CZ – NACE 26 Výroba elektronických součástek a desek.

Výrobní společnost ON Semiconductor vznikla v roce 2003 fúzí společností TESLA SEZAM a TEROSIL. Obě společnosti byly nástupnickými organizacemi bývalého státního podniku Tesla, na jehož tradici současná polovodičová výroba navazuje. Společnost má v současné době více než 1300 zaměstnanců, čímž se řadí mezi velké podniky.

Vlastníky společnosti jsou z 95 % SCG Czech Design Center s.r.o., zapsaná v České republice a 5 % ON Semiconductor Trading GmbH se sídlem ve Švýcarské konfederaci. Mateřská společnost celé slupiny je ON Semiconductor Corporation se sídlem ve Phoenixu, Spojené státy americké.



Obr. 4 *Budova výroby čipů*
(ON Semiconductor, © 2015)

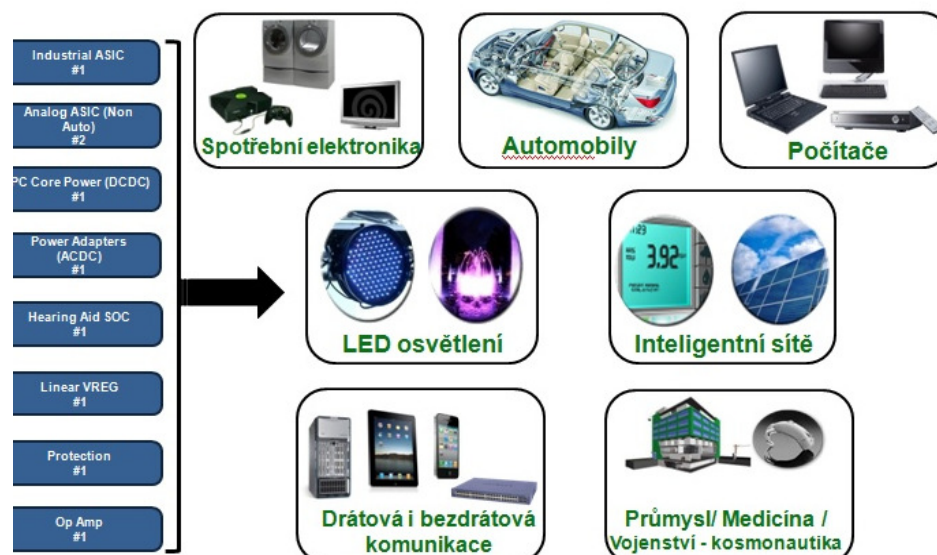


Obr. 5 Budova administrativy

(ON Semiconductor, © 2015)

Společnost ON Semiconductor je držitelem certifikátu protokolu environmentální politiky ISO 9001:2008, systému managementu kvality 14001:2004, ISO/TS 16949:2009. Norma definuje požadavky na systém managementu kvality pro návrh a vývoj, sériovou výrobu, instalaci a servis produktů v automobilovém průmyslu. Tuto technickou specifikaci je možné aplikovat v celém dodavatelském řetězci automobilového průmyslu.

Vedoucí pozice na zájmových koncových trzích



Obr. 6 Vedoucí pozice na zájmových koncových trzích

(ON Semiconductor, © 2015)

7.2 Konkurenceschopnost podniku

ON Semiconductor není jediným výrobcem monokrystalů křemíku, křemíkových desek a epitaxní vrstev. Konkuruje společnostem Intel, Motorola, Samsung, Sony, atd. Avšak monokrystaly typu „Redphosp“ (silně dopované monokrystaly červeným fosforem) jsou jedničkou na trhu díky přísně střežené technologii výroby tažení.

Roku 2007 byla společnost oceněna Evropským institutem jaderného výzkumu za dodávku pokročilých pixelových detektorů pro experiment ATLAS švýcarského institutu CERN.

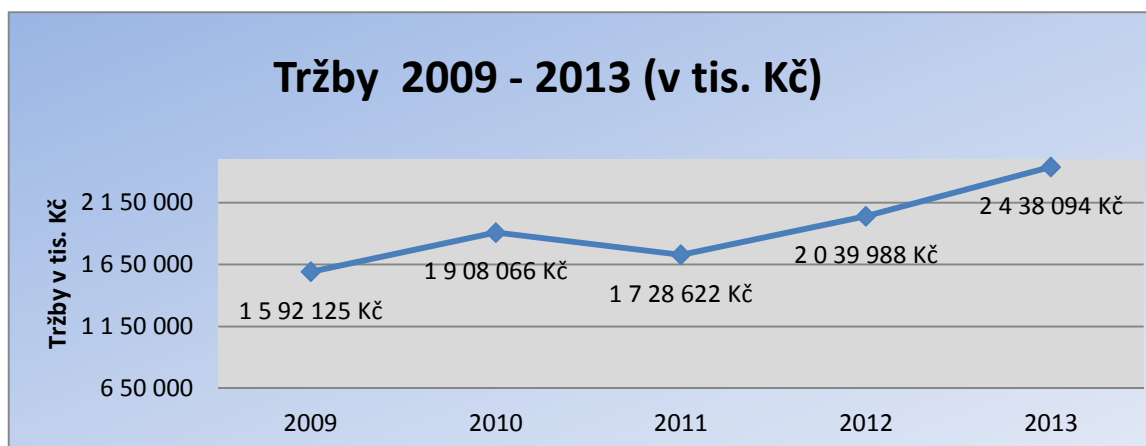
Konkurenceschopnost výrobků je neustále ověřována, jak na tuzemském, tak i na zahraničním trhu. S ohledem na realizaci dlouhodobých dodávek významných výrobců technologických celků jsou s výrobky seznámeni uživatelé Evropy i Asie, která je poměrově nejvýznamnější.

Rozhodující pro existenci společnosti je kvalita a veškerá práce s ní spojená, tak jako i technická úroveň, jakost výroby.

Co se týče samotné výroby monokrystalických vysoce výkonných integrovaných obvodů, je na místě zmínit budoucnost, o které se začíná spekulovat, a to tak, že je možné, že v budoucnu budou nahrazeny křemíkové integrované obvody germaniovými. Germanium má vyšší kvalitu, avšak mezi nevýhody patří malá dostupnost a vysoká cena.

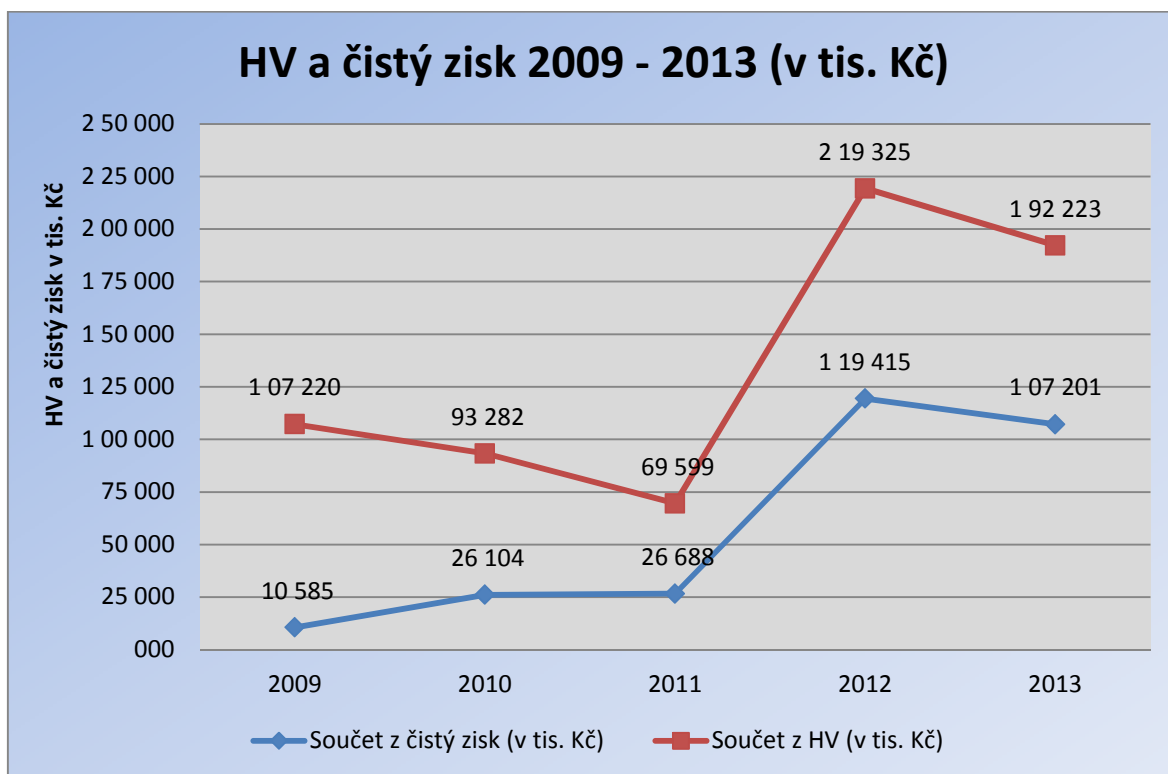
7.3 Vývoj tržeb, zisku a HV

Pokles poptávky po produktech způsobil pokles tržeb v letech 2009 a 2011.



Obr. 7 Tržby ON Semi

(Vlastní zpracování)

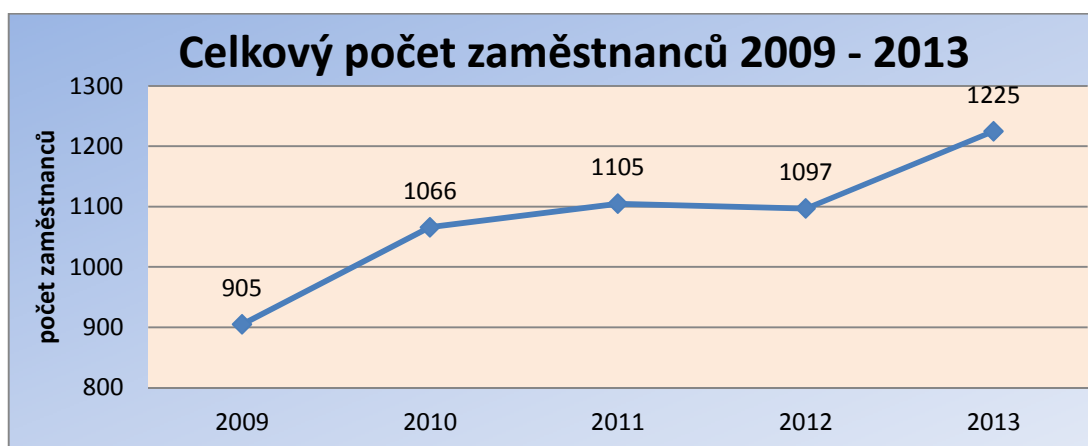


Obr. 8 HV a čistý zisk ON Semi

(Vlastní zpracování)

7.4 Vývoj počtu zaměstnanců

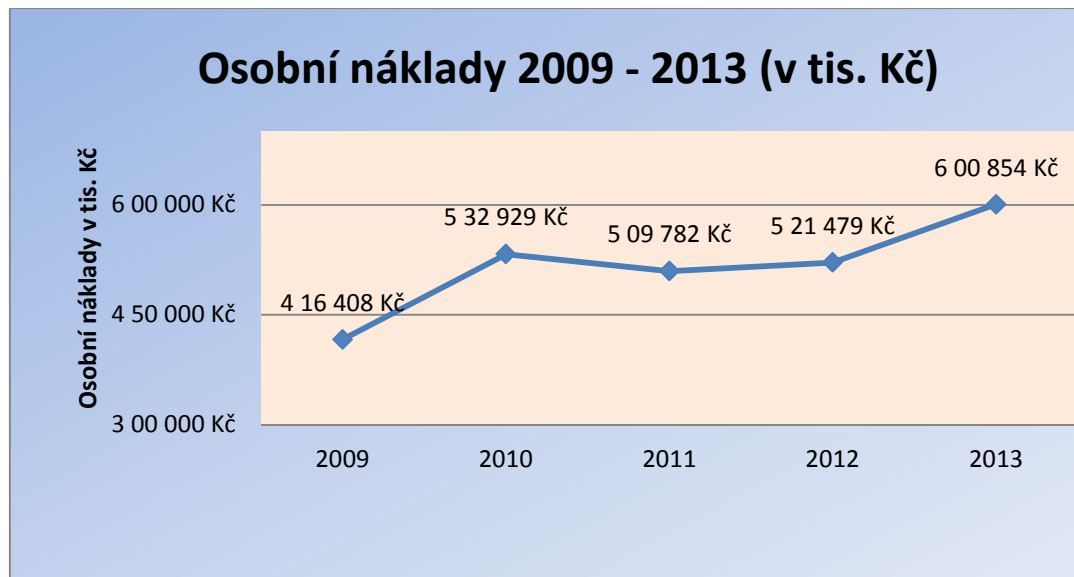
Níže je uveden celkový vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti. Jedná se o kmenové zaměstnance. Společnost nevyužívá agenturních zaměstnanců.



Obr. 9 Celkový počet zaměstnanců ON Semi

(Vlastní zpracování)

Osobní náklady korespondují s počtem zaměstnanců ve společnosti. Tudiž jsou zachovány standardy společnosti v péči o zaměstnance.



Obr. 10 *Osobní náklady ON Semi*

(Vlastní zpracování)

8 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ ODDĚLENÍ FINANČÍ A IT VE SPOLEČNOSTI ON SEMICONDUCTOR CZECH REPUBLIC, S.R.O.

Lidský kapitál je to nejdůležitější a nejcennější, co má podnik k dispozici. Spokojený a správně motivovaný zaměstnanec přináší užitek nejen podniku, ale i celé společnosti. Ve společnosti ON Semiconductor dochází k analýze současného stavu spokojenosti zaměstnanců každé dva roky. Tyto výsledky jsou však prezentovány jako globální, nejsou zde dílčí výstupy po státech, střediscích. Vzhledem k oživení ekonomiky, vyšší ziskovosti a chuti společnosti investovat do výroby a výrobních technologií, roste i poptávka po kvalifikovaných zaměstnancích z řad TH pracovníků. V Rožnově pod Radhoštěm tak vzniká sdílené globální centrum IT služeb. Sdílené centrum služeb evropských financí je již zapracováno několik let. Z důvodu rozšiřování IT kapacit a časté fluktuace na finančním oddělení byl sestaven dotazník (příloha PI), který je podkladem pro analytickou část této bakalářské práce.

8.1 Personální oddělení

Personální oddělení společnosti ON Semiconductor zařizuje i několik dalších společností ve skupině ON Semiconductor, převážně v Evropě. Jedná se o sdílené středisko HR. V pojetí mezinárodního řízení lidských zdrojů, tak HR oddělení zabezpečuje těsnější spolupráci různých částí společnosti, kde je velmi důležité udržování dobré komunikace mezi všemi částmi organizace po celém světě.

Ve své bakalářské práci analyzuji dvě oddělení, IT a finance, jedná se o klíčové zaměstnance, proto se v této kapitole zabývám personálním oddělením a jeho souvztažností pouze na tyto dvě zaměstnanecké skupiny. Neanalyzuji HR práci pro výrobní úseky, které jsou charakteristicky zcela odlišné strukturou zaměstnanců, vzděláním, náplní práce, pracovním prostředím, či směnováním, apod.

Oddělení řízení lidských zdrojů je zodpovědné za personální činnost a mzdovou politiku podniku. Hlavní úkol personálního oddělení je udržení a rozvoj stávajících zaměstnanců, snížení nemocnosti, fluktuace a zároveň ve spolupráci s managementem daných oddělení zajistit stabilní rostoucí úroveň produktivity práce. Co se týká získávání, přijímání a výběru pracovníků hledá společnost takové zájemce o pozici, kteří mají znalost anglického jazyka,

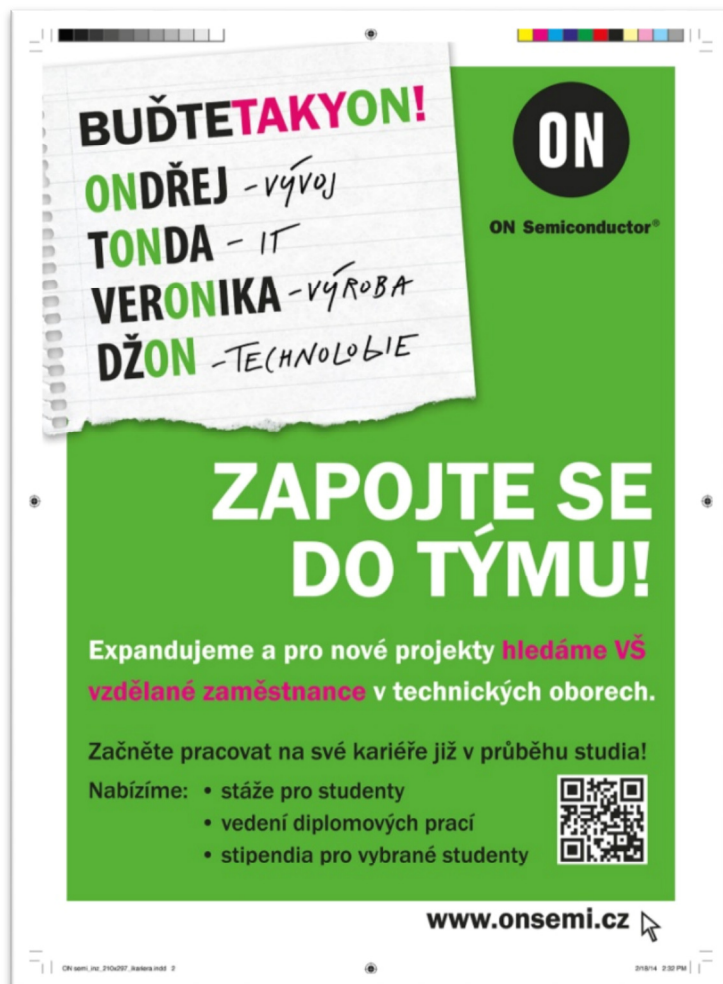
nadšení a chuť pracovat. Kandidát by měl být personálně upřímný, otevřený a pozitivní. Mezi klíčové hodnoty zaměstnance podle etického kodexu společnosti patří:

- Integrita
- Respekt
- Iniciativa

HR se velmi zajímá o současné trendy v oblasti personalistiky.

Využívá služeb:

- Personálních agend (v současnosti asi 10 agent, např. Profesia)
- Sociálních sítí, např. LinkedIn
- Reklamních a propagačních agentur



Obr. 9 Billboard

(ON Semiconductor, © 2015)

Využívá technologií:

- Videokonference
- Pohovory po telefonu
- WebEx konference

Manažeři ve společnosti mají důležitou roli v procesu průběžné optimalizace firmy. Úzce spolupracují s personálním oddělením ve formě zpětné vazby u ročních hodnotících pohovorů, na základě nichž dochází k úpravě platu, doplňujících tréninkových plánů, či školení. Každý manažer by měl mít představu, kdo by v týmu mohl být jeho nástupcem. Tento fakt není písemně podložen, je jen ústní domluva, která se ale v průběhu mění a vyvíjí. Systém hodnocení, který je ve společnosti nastaven, pomáhá systému řízení kariéry. Za výrazně podstatný organizační proces společnosti se považuje přizpůsobování lidských zdrojů budoucím pracovním požadavkům a potřebám organizace. Ze současnosti je to např. utváření a rozšiřování kapacit IT sdíleného centra v Rožnově pod Radhoštěm.

Personální oddělení má i poměrně propracovaný talent management. Vytipování talentů mají benefity (Cash Award) i školení navíc, rozhodně více cestují do dceřiných společností po světě, networkworking, vytváří jakousi pomyslnou pracovní celosvětovou síť. Pro čerstvé manažery je program I lead - U lead, je to trénink, výuka, kdy je junior manažer podřízen jinému senior manažerovi napříč organizací, např. IT junior manažer je podřízen senior manažerovi z finančního oddělení, tak získává cenné informace i z jiných oblastí.

Pracovní spokojenost zaměstnanců je jedním z klíčových faktorů, jak daná organizace může dosáhnout svých cílů. Podle Mgr. Kláry Konvičné, EMEA Staffing Manager, tkví podstata loajálních zaměstnanců v tom, že musí být spokojeni. Protože spokojený zaměstnanec je i zaměstnancem loajálním.

8.2 Zaměstnanecké výhody

Společnost usiluje o to, aby zaměstnanci byli v práci spokojeni těmito prostředky:

- Pracovním prostředím
- Flexibilní pracovní dobou
- Benefity

Zaměstnanecké výhody, neboli benefity, posilují pozitivní vztah zaměstnance k podniku, a podílí se na spokojenosti zaměstnance. Jsou utvářeny ze strany zaměstnavatele na možnostech, ze strany zaměstnanců na potřebách. Nedílnou součástí utváření zaměstnaneckých výhod je i srovnávání s nabídkou konkurenčních zaměstnavatelů na trhu práce. Zájemem

společnosti je, aby poskytované benefity byly daňově uznatelným nákladem zaměstnavatele, aby bylo možné snížení daňového zatížení. Ze strany zaměstnance pak osvobozeny od daně z příjmu a nemuselo se z nich odvádět pojistné na sociální a zdravotní pojištění. Správně zvolený systém zaměstnaneckých výhod se může stát velkou konkurenční výhodou při získávání kvalifikovaných a kvalitních pracovníků.

8.2.1 Zaměstnanecké výhody pro skupiny IT a financí

Informace o zaměstnaneckých výhodách deklaruje Zákon o daních z příjmu, zákon č. 586/1992 Sb., konkrétně § 6, § 24, § 25.

Z pohledu zaměstnance – podle § 6 ZDPřij při splnění zákonem stanovených podmínek obsažených v tomto ustanovení se daňové osvobození vztahuje k benefitům nepeněžního plnění např. na odborný rozvoj, příspěvků na rekreaci, přechodného ubytování zaměstnanců, hodnoty stravování, hodnoty nealko nápojů, atd. Peněžní plnění benefitů poskytované zaměstnanci zaměstnavatelem podléhá vždy zdanění.

Z pohledu zaměstnavatele – podle § 24 ZDPřij jsou daňově uznatelnými benefity, které jsou vynaloženy na pracovní a sociální podmínky, péči o zdraví a zvýšený rozsah odpočinku zaměstnanců vynaložené na práva zaměstnanců vyplývající z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu zaměstnavatele, pracovní nebo jiné smlouvy nebo pokud tento zvláštní zákon nestanoví jinak. (Pohoda, 2015)

Společnost ON Semiconductor poskytuje tyto zaměstnanecké výhody (Interní materiály, ON Semiconductor 2015):

- příspěvek na stravování
- možnost dalšího vzdělávání včetně nabídky kurzů angličtiny
- 1 týden dovolené navíc, tj. celkem 5 týdnů dovolené v roce
- 37,5 hodinový pracovní týden, volná pracovní doba
- od 1. 1. 2013 tzv. sick-day, mimořádně placené volno s náhradou mzdy v rozsahu 2 dnů v kalendářním roce (stanovené dny jsou přednostně určeny k čerpání při náhlých zdravotních potížích a projevech krátkodobých infekčních onemocnění)
- kompenzace mzdy do výše 80 % čistého příjmu, nepřesáhne-li v rozhodném období trvání dočasné pracovní neschopnosti pro nemoc (i opakovaně) celkem 183 kalendářních dní a do výše 50 % čistého příjmu, přesáhne-li v rozhodném období trvání dočasné pracovní neschopnosti pro nemoc (i opakovaně) 183 kalendářních dní a

nepřesáhne-li 365 kalendářních dní (rozhodné období = 2 po sobě jdoucí kalendářní roky, z nich jeden je vždy právě probíhající kalendářní rok a druhý předchozí kalendářní rok.)

- podpora kulturních a sportovních aktivit – roční benefit 2 000 Kč na sport a kulturu formou poukázek Flexipass
- po roce v zaměstnání příspěvek na penzijní připojištění ve výši 1,5 násobku zaměstnancem vložené částky, max. do výše 3 % měsíční tarifní mzdy
- po půl roce v zaměstnání příspěvek na soukromé životní pojištění ve výši 3 násobku zaměstnancem vložené částky, max. do výše 3 % měsíční tarifní mzdy
- příspěvek na dopravu
 - nad 30 km a současně do 40 km 100 Kč za každý odpracovaný den
 - nad 40 km a současně do 50 km 125 Kč za každý odpracovaný den
 - nad 50 km a současně do 60 km 150 Kč za každý odpracovaný den
 - nad 60 km 175 Kč za každý odpracovaný den
- příspěvek zaměstnavatele na splátku hypotéky až do výše 20 700 Kč / ročně (klíčového zaměstnanci dle kolektivní smlouvy, nutné schválení žádosti nadřízeným)
- podpora ubytování po dobu 4 let v zaměstnání (v případě relokace ze vzdálenosti nad 30 km)
 - v 1. roce příspěvek 75 % z výše nájmu
 - ve 2. roce příspěvek 60 % z výše nájmu
 - ve 3. roce příspěvek 45 % z výše nájmu
 - ve 4. roce příspěvek 30 % z výše nájmu

Uvedené procento příspěvku je vypočteno vždy nejvýše z 5 000 Kč měsíčně pro bezdětné zaměstnance a z 8 000 Kč měsíčně pro zaměstnance, kteří v pronajatém prostoru bydlí s partnerem a dítětem/děťmi
- poskytnutí bezúročných půjček na řešení bydlení až do výše 100 000 Kč. Půjčka se stává nevratnou po odpracování 4 let ve společnosti
- finanční odměny za nadstandardní výkony
- odměny pro talenty, tzv. Cash Award bonus, který je vyplácen po dobu 4 let, a to buď hotově, v opcích, akciích.

8.2.2 Firemní akce

Setkávání zaměstnanců u mimopracovních aktivit vede ke zlepšení neformálních vztahů mezi kolegy. Podnik se snaží v co největší míře naplnit své cíle, vize a hodnoty prostřednictvím komunikace se zaměstnanci a mezi nimi. Firma pořádá pro své zaměstnance pravidelně:

- Family day
- Vánoční večírek
- Výlety a zájezdy

8.3 Dotazníkové šetření

Kvantitativní výzkum se záměrem analyzovat a vyhodnotit poznatky pomocí statistických metod. Dotazník je součástí přílohy I. Většina grafů náležící jednotlivým otázkám je součástí přílohy PII.

8.3.1 Pracovní spokojenost zaměstnance

Otázka 1 - 6 se zabývá oblastí pracovní spokojenosti zaměstnance.

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou celkově spokojeni. Hodnota průměru spokojenosti na škále 1 - 5, přičemž 1 je nejvyšší a 5 nejnižší spokojenost, dosáhla 1,67. Dále zaměstnanci uvedli v otázce průzkumu okolností vedoucích ke spokojenosti práce za největší spokojenost se vztahy se svým přímým nadřízeným. Nejméně jsou spokojeni s pracovními podmínkami na financích. IT skupina je nejméně spokojena s možností dalšího vzdělávání. Největší důležitost přiřazují respondenti charakteru práce, dobrým mezilidským vztahům a jednání s respektem a úctou. Platové ohodnocení považují za velmi důležité. 87 % respondentů práce naplňuje. 80 % respondentů považuje své pracovní vytížení za přiměřené. 96 % respondentů je rozhodně spokojeno se vztahy na pracovišti.

1. otázka: Jak jste celkově spokojen(a) se svou prací?

Nejčastěji uváděná hodnota celkové spokojenosti byla 2 spíše spokojen(a). U celkové spokojenosti nikdo z dotazovaných nevedl horší hodnocení než 3 Ani spokojen(a), ani nespokojen(a). 37 % respondentů uvedlo, že je rozhodně spokojen(a), 59 % respondentů spíše spokojen(a) a 4 % respondentů ani spokojen(a), ani nespokojen(a).

Tab. 1 Celková spokojenost – absolutní četnost (Vlastní zpracování)

celková spokojenost odpovědi	Absolutní četnost
Rozhodně spokojen(a)	17
Spíše spokojen(a)	27
Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)	2
Počet respondentů	46



Obr. 10 Celková spokojenost s prací – relativní četnost

(Vlastní zpracování)

Na Likertově stupnici od 1-5, přičemž 1 je rozhodně spokojen(a), 5 rozhodně nespokojen(a), dosáhli respondenti průměru celkové spokojenosti 1,67. Ženy 1,56 jsou více spokojeny než muži 1,73.

Tab. 2 Statistické hodnoty k otázce č. 1 (Vlastní zpracování)

Statistická poloha	Hodnota
průměr	1,67
minimum	1
maximum	3
variační rozpětí	2
rozptyl	0,31
směrodatná odchylka	0,55
medián	2
modus	2

2. otázka: Jak jste spokojen(a) s okolnostmi Vaší práce?

Nejvíce spokojeny s okolnostmi práce jsou VŠ vzdělané ženy ve věku 18 – 25 let pracující na oddělení IT v průměru s hodnotou 1,12. Nejméně jsou pak spokojeny s okolnostmi práce SŠ vzdělané ženy ve věku 46 – 55 let z oddělení financí v průměru s hodnotou 2,55.

Tab. 3 *Spokojenost s okolnostmi práce – oddělení financí (Vlastní zpracování)*

	Finance - spokojenost s okolnostmi práce	průměr
1.	Zaměstnanecké výhody	1,44
2.	Vztahy s přímým nadřízeným	1,56
3.	Jistota zaměstnání	1,75
4.	Organizace pracovní doby (příchody, odchody, přestávky)	1,81
5.	Možnost dalšího vzdělávání/rozšiřování kvalifikace	1,88
6.	Délka pracovní doby	2,06
7.	Platové ohodnocení	2,19
8.	Pracovní zátěž (množství práce)	2,44
9.	Pracovní podmínky (světlo, teplo, hluk)	3,13

Na finančním oddělení jsou nejméně spokojeni s pracovními podmínkami, pracovní zátěží a platovým ohodnocením. Nejvíce jsou spokojeni se zaměstnaneckými výhodami, vztahy s přímým nadřízeným a jistotou zaměstnání.

Tab. 4 *Spokojenost s okolnostmi práce – oddělení IT (Vlastní zpracování)*

	IT - spokojenost s okolnostmi práce	průměr
1.	Vztahy s přímým nadřízeným	1,40
2.	Organizace pracovní doby (příchody, odchody, přestávky)	1,45
3.	Pracovní podmínky (světlo, teplo, hluk)	1,70
4.	Zaměstnanecké výhody	1,73
5.	Délka pracovní doby	1,79
6.	Jistota zaměstnání	1,89
7.	Pracovní zátěž (množství práce)	2,00
8.	Platové ohodnocení	2,13
9.	Možnost dalšího vzdělávání/rozšiřování kvalifikace	2,17

IT oddělení je nejméně spokojeno s možností dalšího vzdělávání/rozšiřování kvalifikace, platovým ohodnocením a pracovní zátěží. Nejvíce jsou na oddělení IT spokojeni se vztahy s přímým nadřízeným, organizací pracovní doby a pracovními podmínkami.

S okolnostmi práce jsou v průměru více spokojeni muži 1,84, než ženy 1,97.

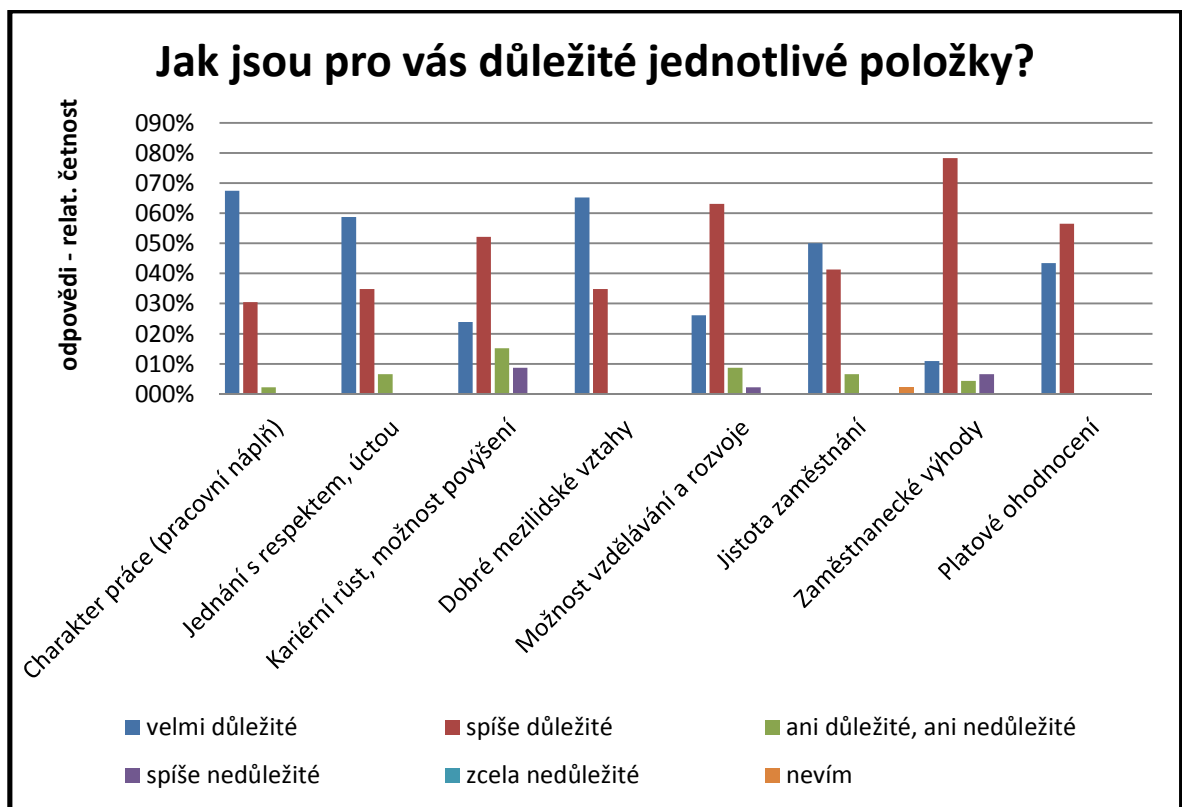
3. otázka: Zaměřte se na práci obecně, jak jsou pro Vás důležité tyto položky?

Více jak 50 % respondentů uvedlo za **velmi důležité**:

1. Charakter práce
2. Dobré mezilidské vztahy
3. Jednání s respektem a úctou

Dále více jak 50 % respondentů uvedlo za **spíše důležité**:

4. Zaměstnanecké výhody
5. Možnost vzdělávání a rozvoje
6. Platové ohodnocení
7. Kariérní růst, možnost povýšení



Obr. 11 Jak jsou pro vás důležité jednotlivé položky – relativní četnost

(Vlastní zpracování)

100 % respondentů (kumulativně) považuje za velmi důležité a spíše důležité platové ohodnocení a dobré mezilidské vztahy. 98 % respondentů (kumulativně) uvedlo za velmi důležité a spíše důležité charakteristiku práce (pracovní náplň). Naopak 9 % respondentů uvedlo za spíše nedůležité kariérní růst, možnost povýšení.

4. otázka: Naplňuje Vás práce, kterou vykonáváte?

87 % respondentů uvedlo, že je naplňuje práce, kterou vykonávají. Naopak 7 % respondentů práce nenaplňuje. Zbýlých 6 % respondentů neuvedlo odpověď. Mezi nejčastější důvod naplnění respondenti uvedli, že je práce baví. Dále 30 % respondentů neuvedlo důvod, proč je práce naplňuje. Jako důvody naplnění uvedli respondenti práci s lidmi, zajímavost práce, praktický výstup práce, pestrost práce, smysl práce, nové poznatky.

Respondenti také uvedli důvody, proč je práce nenaplňuje (7 %), mezi ně patří:

- *netvářím nic hmatatelného*
- *práce je moc*
- *práce nebaví.*

Tab. 5 *Důvody, proč respondenty práce naplňuje (Vlastní zpracování)*

ANO, naplňuje mě práce, kterou vykonávám	Počet respondentů
práce mě baví	17
důvod neuveden	14
práce s lidmi	2
zajímavost práce	2
práce má praktický výstup	2
pestrost práce	1
práce má smysl	1
nové poznatky	1
celkem	40

5. otázka: Vaše pracovní vytížení považujete:

Tab. 6 *Vaše pracovní vytížení považujete (Vlastní zpracování)*

pracovní vytížení	absolutní četnost
cítím se pracovním přetíženým(á)	9
přiměřeně	37
počet respondentů	46

20 % respondentů uvedlo, že se cítí pracovním přetíženým(á), 80 % respondentů považuje své pracovní vytížení za přiměřené. Nikdo z respondentů neuvedl, že by přijal(a) více práce. Podle analýzy dle oddělení uvedlo 20 % respondentů IT, že se cítí pracovním přetíženým(á).

Na financích 19 % respondentů se cítí pracovním přetíženým(á). Největší skupinou, která se cítí pracovním přetíženým(á) jsou muži pracující na oddělení IT ve věku 26 - 35 let.

8.3.2 Komunikace a informovanost

57% respondentů považuje komunikaci se svým nadřízeným za přiměřenou a dostačující. Hodnota průměru spokojenosti s komunikací se svým nadřízeným je 1,56 (1-největší spokojenost, 5-nejmenší spokojenost). V otázce, zda nadřízený poskytuje zaměstnancům dostatečně zpětnou vazbu, odpovědělo 43% respondentů rozhodně ano. Finance uvádí spokojenost 63%, IT 93% spokojenost. Zaměstnanci by ocenili dostávat pravidelné informace o výsledcích firmy a plnění plánů. O těchto informacích by chtěli být informováni pomocí emailu, nebo na společných poradách.

6. otázka: Jak jste spokojen(a) se vztahy na svém oddělení/provoze?



Obr. 12 *Jak jste spokojen(a) se vztahy na pracovišti – relativní četnost*

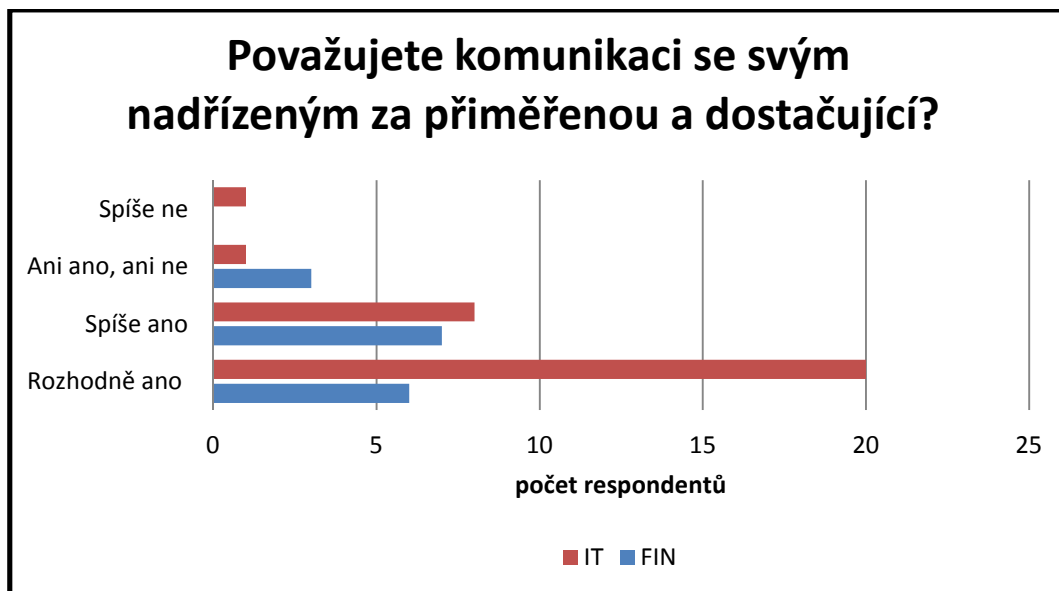
(Vlastní zpracování)

96 % respondentů (kumulativně) je rozhodně spokojen(a), nebo spíše spokojen(a) se vztahy na svém oddělení, pracovišti. Naopak pouze 4 % respondentů je spíše nespokojen(a). Muži jsou více spokojeni než ženy, 57 % respondentů mužů uvedlo, že je rozhodně spokojeno. 31 % respondentů žen uvedlo, že je rozhodně spokojeno. Naopak spíše nespokojen(a), uvedlo jen 4 %, a to mužů.

Tab. 7 Statistické hodnoty pro otázku č. 6 (Vlastní zpracování)

spokojenost se vztahy na oddělení, provozu, odpovědi	počet respondentů
1	22
2	22
3	2
Počet respondentů	46
Statistická poloha	Hodnota
průměr	1,56
minimum	1
maximum	3
variační rozpětí	2
rozptyl	0,33
směrodatná odchylka	0,58
medián	2
modus	1;2

7. otázka: Považujete komunikaci se svým nadřízeným za přiměřenou a dostačující?



Obr. 13 Považujete komunikaci se svým nadřízeným za přiměřenou a dostačující – absolutní četnost

(Vlastní zpracování)

Nejčastěji udávaná hodnota odpovědí byla 1, rozhodně ano. 57 % respondentů uvedlo rozhodně ano v komunikaci se svým nadřízeným za přiměřenou a dostačující. 33 % respondentů uvedlo spíše ano, 9 % respondentů uvedlo ani ano ani ne, 2 % respondentů uvedlo spíše ne. 89 % respondentů (kumulativně) uvedlo rozhodně ano nebo spíše ano považuje v komunikaci se svým nadřízeným za přiměřenou a dostačující. Zaměstnanci oddělení IT s 67 % uvedli rozhodně ano, zaměstnanci financí pouze s 38 % uvedli rozhodně ano.

Tab. 8 *Statistické hodnoty pro otázku č. 7 (Vlastní zpracování)*

odpovědi	počet respondentů
1	26
2	15
3	4
4	1
Počet respondentů	46
Statistická poloha	Hodnota
průměr	1,56
minimum	1
maximum	4
variační rozpětí	3
rozptyl	0,55
směrodatná odchylka	0,74
medián	2
modus	1

8. otázka: Poskytuje Vám nadřízený dostatečně zpětnou vazbu?

43 % respondentů uvedlo rozhodně ano, nadřízený poskytuje dostatečně zpětnou vazbu.

39 % respondentů uvedlo spíše ano, nadřízený poskytuje dostatečně zpětnou vazbu. 15 % respondentů uvedlo ani ano, ani ne, a pouze 2 % respondentů uvedla spíše ne.

93 % respondentů z oddělení IT uvedlo rozhodně ano a spíše ano. 63 % respondentů z oddělení financí uvedlo rozhodně ano a spíše ano.

9. otázka: Jaké informace byste chtěl(a) dostávat? (můžete označit i více odpovědí)

Z odpovědí respondentů podle čestnosti jsem sestavila následující pořadí, které uvádí, jaké informace by zaměstnanci chtěli dostávat:

1. Pravidelné informace o výsledcích firmy a plnění plánů (v současnosti jsou informace rozesílány emailem, také k nalezení na intranetu)
2. Informace z pravidelných jednání vedení (v současnosti na intranetu)
3. Pravidelné informace o produktech a službách (v současnosti na stránkách onsemi.com)
4. Informace o nových interních předpisech (průběžně rozesílány emailem)

10. otázka: Jak byste chtěl(a) být o těchto informacích informován(a)?

Tato otázka navazuje na předchozí otázku. 27 respondentů uvedlo, že by chtělo být informováno *e-mailem*, 15 respondentů na *společných poradách*, 4 respondenti prostřednictvím *informační nástěnky*, 3 respondenti *osobně, prostřednictvím svého nadřízeného*.

Respondenti uvedli, že by chtěli být nejčastěji informováni prostřednictvím emailu. V souvislosti s předchozí otázkou bývají zaměstnanci obeznámeni s informacemi o výsledcích firmy a plnění plánů jak prostřednictvím emailu, tak i na společných poradách, navíc korporace pořádá videokonference s manažery, na kterou mají přístup jak zaměstnanci IT, tak i financí, kde se prezentují plány a výsledky hospodaření společnosti v globálním měřítku. V ON Semiconductor v Rožnově pod Radhoštěm probíhají čtvrtletně tzv. RAP Sessions, kde vedení společnosti hovoří otevřeně se zaměstnanci o změnách, plánech, výsledcích a prognózách. Každý přítomný může vznést otázku, na kterou dostane odpověď. Veškeré dotazy jsou pak k nahlédnutí v zápisu z RAP Session na firemním intranetu. Pro zjednodušení a zvýšení informovanosti o výsledcích a plnění plánů bych tedy doporučila vytvořit na každém oddělení informační nástěnku, kde by byly vyvěšeny nejdůležitější informace za kvartál. Dále bych připomněla na společných poradách, kde zaměstnanci mohou nalézt informace ohledně plnění plánů společnosti.

8.3.3 Benefity

Mezi nejvíce zajímavé benefity pro zaměstnance se řadí 25denní dovolené, zvýhodněné volání přes T-Mobile pro celou rodinu, příspěvky na stravování, na podporu sportovních aktivit a kulturních aktivit. Zaměstnanci by nejvíce ocenili jako výhodu, kterou firma v současné době neposkytuje, mateřskou školu. 87% respondentů se zúčastňuje firemních akcí. 39% respondentů je hrdých a zároveň by doporučilo ON Semiconductor jako dobrého zaměstnavatele. Zaměstnanci by ocenili, kdyby firma vybudovala místo open-space jednotlivé kanceláře.

11. otázka: Které 3 výhody oceňujete nejvíce z top 10 zaměstnaneckých výhod?

Otázka prověří, jaké zaměstnanecké výhody jsou pro zaměstnance nejvíce zajímavé.

Z top 10 zaměstnaneckých výhod uvedli respondenti nejčastěji:

1. **25 dní dovolené**
2. **Zvýhodněné volání přes T-Mobile pro celou rodinu**
3. **Příspěvky na stravování a příspěvek na podporu sportovních a kulturních aktivit**
4. Životní připojištění
5. Příspěvky na pořízení nového bydlení/na nájem/hypotéku
6. Doplatek v případě nemoci
7. Penzijní připojištění
8. 1 den volna ročně navíc na dobrovolnické aktivity + 2 dny tzv. „sick-day“
9. Příspěvek na dopravu do zaměstnání

Z možných 138 odpovědí bylo zodpovězeno 135krát. Někteří respondenti uvedli pouze 2 výhody. Zaměstnanci nejvíce oceňují 5 dnů dovolené navíc, dále zvýhodněné volání pro celou rodinu a příspěvky na stravování, na podporu sportovních a kulturních aktivit.

12. otázka: Ocenili byste jinou výhodu, kterou firma v současné době neposkytuje?

Tato otázka navazuje na předchozí otázku a můžeme ji považovat za velmi důležitou. Nepeněžní složky odměňování mají nesmírně důležitou úlohu ve spokojenosti zaměstnance. 61 % respondentů by neocenilo jinou výhodu. Naopak 39 % respondentů by ocenilo jinou zaměstnaneckou výhodu, kterou firma v současné době neposkytuje. Nejčastěji byly uvedeny tyto návrhy, které jsou seřazeny podle četnosti odpovědí.

Tab. 9 *Návrhy na benefity – absolutní četnost (Vlastní zpracování)*

benefit, který společnost v současnosti neposkytuje a zaměstnanci by jej ocenili	absolutní četnost
mateřská škola	10
home-office	4
teambuilding	2
13. plat	1
stravenky	1
celkem	18

Návrh, jak vyřešit poptávku po mateřské škole, hlídání dítěte předškolního věku rozvádím v doporučení. Home-office společnost umožňuje jako výjimečnou situaci těm klíčovým zaměstnancům, kteří mají laptop a vzdálený přístup k pracovním aplikacím a SW. Pro režim home-office je potřeba schválení žádosti nadřízeným a personálním ředitelem. Teambuildingové akce jsou pořádány jako výlety, např. jednodenní výlety za lyžováním. 13. plat společnost vzhledem k rozsáhlým benefitům společnost neuvažuje zavést. Společnost poskytovala v minulosti stravenky, avšak přešla na systém stravování poskytovaný externí firmou, kde jsou v nabídce jídla, která jsou dovážena jako polotovary a připravována ve zdejší kantýně. Zaměstnavatel samozřejmě přispívá zaměstnanci do výše 55% ceny hlavního jídla, tyto náklady jsou pro zaměstnavatele daňově uznatelné dle ZDPřij. V současnosti se buduje nová jídelna i kuchyň pro zaměstnance, kde se bude ve spolupráci se stávajícím poskytovatelem stravování vařit, tudíž se nebudou dovážet polotovary.

13. otázka: Zúčastňujete se firemních akcí?

Tato otázka je směřována na posilování vztahů mezi zaměstnanci. Jedná se o teambuildingové akce, večírky, Family day, sportovní aktivity. Je důležité zjistit, zda se zaměstnanci účastní firemních akcí. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 87 % respondentů se zúčastňuje firemních akcí, naopak 13 % se nezúčastňuje firemních akcí. 100 % respondentů z financí se zúčastňuje firemních akcí. 80 % respondentů z oddělení IT se zúčastňuje firemních akcí. Ženy se účastní všechny, muži jen z 80 %.

14. otázka: Do jaké míry souhlasíte či nesouhlasíte s uvedenými výroky?

Nejčastěji uváděná hodnota u odpovědí na obě podotázky byla 1, rozhodně souhlasím, což znamená, že respondenti by s aritmetickým průměrem 1,39 odpověděli na otázku Doporučil(a) ON Semiconductor jako dobrého zaměstnavatele. 98 % respondentů (kumulativně) odpovědělo, rozhodně souhlasím a spíše souhlasím, pouze 2 % uvedla ani souhlas, ani nesouhlas. S aritmetickým průměrem 1,13 respondenti uvedli, Jsem hrdý na to, že pracuji pro ON Semiconductor. 91 % respondentů (kumulativně) uvedlo, rozhodně souhlasím a spíše souhlasím, 9 % ani souhlas, ani nesouhlas, 4 % odpověděla nevím. Je důležité zmínit skutečnost, že nikdo z dotazovaných neuvedl možnost, spíše nesouhlasím nebo rozhodně nesouhlasím.

15. otázka: Co byste ve firmě ON Semiconductor změnil(a), aby se Vám lépe pracovalo?

Příležitost pro návrh na zlepšení spokojenosti práce naskytuje tato otázka. Mezi nejčastěji uváděné odpovědi patřil s 28 % respondentů návrh, že zaměstnanci by ocenili místo *open-space uzavřené kanceláře*. Dále 2 % respondentů uvedla, že by ocenili *více teambuildingových aktivit a parkovacích míst*. 4 % respondentů *neví*, zbylých 66 % *se k této otázce nevyjádřilo*.

8.4 Shrnutí analytických poznatků

H1: Celková spokojenost zaměstnanců společnosti ON Semiconductor nezávisí na oddělení, kde pracují.

Zde prověřím závislost celkové spokojenosti zaměstnanců na oddělení, kde pracují. Srovnání otázek č.1 *Jak jste celkově spokojen(a) se svou prací a otázky č. 20 Ve společnosti ON Semiconductor pracuji na oddělení*.

Tab. 10 Empirické četnosti (Vlastní zpracování)

oddělení	hodnocení spokojenosti			celkem
	rozhodně spokojen(a)	spíše spokojen(a)	ani spokojen(a), ani nespokojen(a)	
IT	9	19	2	30
FIN	8	8	0	16
celkem	17	27	2	46

Pro výpočet teoretických četností je použito vzorce $((9/46)*(17/46))*46$ pro každou hodnotu z Tab. 10.

Tab. 11 Teoretické četnosti (Vlastní zpracování)

oddělení	hodnocení spokojenosti			celkem
	rozhodně spokojen(a)	spíše spokojen(a)	ani spokojen(a), ani nespokojen(a)	
IT	3,33	11,15	0,09	14,57
FIN	2,96	4,7	0	7,66
celkem	6,29	15,85	0,09	22,23

Pro výpočet koeficientu G je použito vzorce $(\text{empirická četnost} - \text{teoretická četnost})^2 / \text{teoretická četnost}$.

Tab. 12 Koeficient kontingence (Vlastní zpracování)

oddělení	hodnocení spokojenosti			celkem
	rozhodně spokojen(a)	spíše spokojen(a)	ani spokojen(a), ani nespokojen(a)	
IT	9,65	5,53	40,53	55,71
FIN	8,58	2,32	0	10,9
celkem	18,23	7,85	40,53	66,61

Pro výpočet koeficientu C platí $C = \sqrt{G/(G+n)} \dots \sqrt{(66,61/(66,61+46))} = 0,769$

C je $0,769 > 0,5$, hodnota je vyšší než 0,5 a blíže k 1. Výsledek objasňuje, že závislost mezi celkovou spokojeností a oddělením, kde zaměstnanci pracují, je vyšší než 0,5. Hypotéza H1 nebyla potvrzena.

V dotazníkovém šetření na otázku: „Jak jste celkově spokojen(a) se svou prací?“, uvedly obě skupiny jak financí, tak IT nejčastěji hodnotu 2, spíše spokojen(a). Nicméně v průměru jsou celkově spokojeni se svou prací více zaměstnanci financí s hodnotou 1,5. Hodnota průměru u zaměstnanců IT je 1,8. Ve skupině financí byly označeny pouze odpovědi, rozhodně spokojen(a) a spíše spokojen(a). U skupiny IT se objevily i odpovědi ani spokojen(a), ani nespokojen(a), které uvedlo 7 % respondentů IT skupiny.

Co se týče pohlaví, tak s okolnostmi práce jsou více spokojeni muži s hodnotou průměru 1,84 než ženy 1,97. Obě pracovní skupiny jsou velmi spokojeny se vztahy s přímým nadřízeným, naopak nejméně spokojeny jsou s pracovní zátěží a množstvím práce. Na otázku týkající se komunikace a vztahy se svým nadřízeným odpověděli respondenti na 5 stupňové škále následovně: 57 % rozhodně ano – považuje komunikaci se svým nadřízeným za přiměřenou a dostačující, 82 % (kumulativně, odp. rozhodně ano, spíše ano) uvedlo, že nadřízený poskytuje dostatečně zpětnou vazbu. I když jsou obě skupiny nejméně spokojeny s pracovní zátěží a množstvím práce, tak 80 % respondentů uvedlo, že své pracovní vytížení považuje za přiměřené. Pouze 20 % respondentů uvedlo, že se cítí pracovním přetížením. Pokud se jedná o pracovní podmínky, tak IT jsou spokojeni, naopak finance nespokojeny.

Výzkumná otázka: Mají dobré mezilidské vztahy největší důležitost na spokojenost zaměstnanců ON Semiconductor?

Největší vliv na spokojenost zaměstnanců má charakter práce s 68 % respondentů. Dobré mezilidské vztahy se řadí na druhou příčku největšího vlivu spokojenosti zaměstnanců s 65 % respondentů. Bylo zjištěno, že dobré mezilidské vztahy jsou pro respondenty na 5 stup-

ňové škále, co se týče četnosti (modus) s odpovědí 1 velmi důležité. Kumulativně však odpovědělo 100 % respondentů, že jsou dobré mezilidské vztahy velmi důležité (65 %) a spíše důležité (35 %). Podle četnosti odpovědí považují respondenti za velmi důležité tyto položky (seřazeny sestupně):

- Charakter práce
- **Dobré mezilidské vztahy**
- Jednání s respektem a úctou
- Jistota zaměstnání
- Platové ohodnocení
- Možnost vzdělávání a rozvoje
- Kariérní růst, možnost povýšení
- Zaměstnanecké výhody

Charakter práce je pro respondenty více důležitý než dobré mezilidské vztahy. Finanční oddělení má hodnotu průměru důležitosti 1,4. Oddělení IT má hodnotu průměru důležitosti nižší než finance, a to nepatrně 1,3. Obě skupiny považují dobré mezilidské vztahy na pracovišti za velmi důležité, čímž se tato položka nesmírně podílí na celkové spokojenosti zaměstnance. Je tedy rozhodně důležité zabývat se otázkou komunikace, přenosu informací, spolupráce a synergie. Je nezbytné udržovat tyto zaměstnanecké mezilidské vztahy na velmi dobré úrovni, řešit jen nepatrné konflikty. Zaměstnanci spolu velmi často komunikují, jeden je závislý na práci druhého, např. na finančním oddělení – platebním úseku, kde každý zodpovídá za svou část práce, a na tuto práci navazuje další kolega s postoupením procesu. Společnost se snaží naplnit své vize, cíle a hodnoty prostřednictvím komunikace mezi zaměstnanci a nabízí různé výlety a zájezdy, a také i školení např. asertivity. Pracovní komunikace probíhá v multikulturním prostředí, kde firemním jazykem je angličtina. Společnost z části financuje a podporuje jazykové vzdělávání.

9 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základě výsledků z dotazníkového šetření, navrhuji tato doporučení, která by mohla vést k vyšší míře spokojenosti zaměstnanců.

9.1 Využití dotací na vzdělání

Nesmírně důležité je soustavné a cílené vzdělávání pracovníků, kteří jsou nejdůležitějším bohatstvím organizace. Jen tak může podnik být konkurenceschopný. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že právě klíčoví zaměstnanci jsou nejméně spokojeni s možností dalšího rozvoje a vzdělávání. Zaměstnanci chtějí mít vyšší míru možnosti dalšího rozvoje a vzdělání. Jedná se o odborné vzdělávání. V současnosti se naskýtá příležitost v dotační politice státu a EU. Projekt „Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců“ má cíl podpořit odborný rozvoj zaměstnanců zaměřený zejména na získání, zvýšení, rozšíření, prohloubení, obnovení nebo udržení kvalifikace. Projekt umožňuje podnikům získat finanční prostředky na vzdělávání a současně hradí zaměstnavateli mzdové náklady vzdělávaných zaměstnanců pro dobu jejich vzdělávání, maximální výše mzdových nákladů na zaměstnance je 27 600 Kč. Realizace projektu je do 30. 11. 2015, přičemž aktivity na vzdělávání musí být ukončeny k 30. 9. 2015. Projekt spadá pod MPSV. Na realizaci projektu bylo vyčleněno z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost částka 900 000 000 Kč. Čerpání dotací je maximálně do výše 500 000 Kč/měsíc, v částce jsou zahrnuty mzdové náklady a vzdělávací aktivity. V případě společnosti ON Semiconductor, která spadá do skupiny velkých podniků nad 1000 zaměstnanců, může být poskytnut příspěvek nad limit na základě posouzení generálního ředitele ÚP ČR. Do projektu mohou vstoupit zaměstnavatelé, kteří v meziročním srovnání nezaznamenali větší pokles tržeb než 15 %. Navrhuji proškolení klíčových zaměstnanců jak ze skupiny IT tak i financí, na základě posouzení manažera.

Z pohledu nákladů pro zaměstnavatele uvádím rozpočet na vybraná školení pro zaměstnance skupin IT a financí. Jedná se o školení hard skills i soft skills. Podle struktury pracovních pozic jsou vybrána odborná školení. Doporučuji pro zaměstnance IT prohloubení znalostí v oblasti ochrany a bezpečnosti sítí, zabezpečení serveru, bezpečné komunikace a šifrování UNIX/Linux. Jednalo by se o systémové administrátory, správce sítí. Pro zaměstnance financí, kteří zpracovávají agentu za evropské entity, doporučuji např. školení na prohloubení znalostí US GAAP, pro auditory SOX. Získání dotace je poměrně administrativně náročný proces, proto doporučuji všechny budoucí vzdělávané zaměstnance nejprve

poučít o tom, že každý doklad nutno uschovat a předat s podklady pro vyúčtování pověřené osobě na financích, která pořídí kopii pro podklad k evidenci o dotaci.

Tab. 13 Návrh školení (Vlastní zpracování)

typ školení	cena školení/osobu	počet dnů	místo	cestovné/vlak	limit 1500 Kč/noc	diety	mzdové náklady - přepočteno na průměrnou mzdu pro IT a FIN dle MPSV pro rok 2014	náklady na školení celkem/za měšťance
IT								
UNIX/Linux B2	3 900 Kč	1	Praha	876 Kč	-	125 Kč	1 821 Kč	6 722 Kč
doplnění znalostí na certifikaci MCSA na Windows Server 2012	23 000 Kč	5	Brno	386 Kč	6 000 Kč	905 Kč	9 105 Kč	39 396 Kč
Time Management	15 000 Kč	2	Brno	386 Kč	1 500 Kč	320 Kč	3 642 Kč	20 848 Kč
FIN								
US GAAP II.	6 600 Kč	2	Brno	386 Kč	1 500 Kč	320 Kč	2 724 Kč	11 530 Kč
SOX	5 191 Kč	1	Praha	876 Kč	-	125 Kč	1 362 Kč	7 554 Kč
Time Management	15 000 Kč	1	Praha	876 Kč	-	125 Kč	1 362 Kč	17 363 Kč
celkem	68 691 Kč	-	-	3 786 Kč	9 000 Kč	1 920 Kč	20 016 Kč	103 413 Kč

Na modelovém příkladu je zřejmé, že v případě proškolení 6 zaměstnanců by náklady společnosti dosahovaly k 105 000 Kč. Celková suma za 6 zaměstnanců je orientační. Uvedená školení jsou aktuální nabízená společnostmi Gopas a Top Vision. Cestovné je dle platných tarifů ČD. Limit na ubytování byl stanoven odhadem. Stravné je spočítáno dle zákoníku práce a sazbách upravující § 176 odst. 1. K výpočtu průměrných mzdových nákladů jsem zvolila průměrnou hrubou mzdu dle MPSV 2522 - systémového administrátora, správce počítačových sítí pro rok 2014, což je 36 415 Kč, 2411 – specialisté v oblasti účetnictví pro rok 2014, což je 27 246 Kč. Celkové náklady se budou odvíjet od reálných mzdových nákladů, ceně a délce školení.

Tato odborná školení mají nesmírný přínos pro zaměstnance, kteří si tak prohlubují svou odbornost, lépe rozumí dané problematice a tudíž pracují efektivněji.

Do budoucna bych doporučila sledovat aktuální výzvy jednotlivých programů a projektů a snažit se využívat těchto prostředků na vzdělání.

9.2 Dětské skupiny

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že by zaměstnanci nejvíce ocenili jako další možný benefit mateřskou školu. Nedostatečná kapacita míst v mateřských školách a také zrušení

jeslí nepřispívá k brzkému návratu kvalifikovaných zaměstnanců do zaměstnání. MPSV si uvědomuje nedostatek míst v mateřských školách. Podle statistik se nepodařilo dva po sobě jdoucí roky umístit na 60 tisíc dětí do veřejných mateřských škol v České republice. Podle průzkumu MPSV je potřeba na pokrytí požadovaných kapacit investice 2 miliardy korun, kdy v horizontu dvou let by byla možná realizace prvních veřejných mateřských škol. Donedávna, tj. do 1. 9. 2014, nebylo pro zaměstnavatele atraktivní zřizovat mateřskou školu, protože by náklady musel financovat ze zisku. Dne 1. 9. 2014 nabyl účinnosti zákon č. 247/2014 Sb., o poskytování služby péče o dítě v dětské skupině a o změně souvisejících zákonů, který byl zveřejněn ve Sbírce zákonů dne 14. 11. 2014. Dle zákona ZDS (zákon o dětských skupinách) může být pro zaměstnavatele motivující daňová uznatelnost investičních a provozních nákladů. Založení dětské skupiny tedy v konečném důsledku vyjde podniky levněji než firemní školka. Zároveň legislativní a provozní požadavky na zřízení a provoz dětských skupin jsou umírněnější než u mateřských škol. Tato služba je poskytována dětem od 1 roku až do věku zahájení povinné školní docházky mimo domácnost dítěte, v kolektivu dětí, mimo režim předpisů o školách a školských zařízeních. Dětská skupina zajišťuje dítěti výchovnou péči zaměřenou na rozvoj schopností, kulturních a hygienických návyků přiměřených věku dítěte. Provozovatel je povinen zajistit vhodné prostory, odborný personál, plán výchovy a péče o dítě. Zákonem není stanovena povinnost vysokoškolsky vzdělaného personálu tak jako je tomu u mateřských škol, vyžadována zákonem je ale odbornost, tudíž pracovníkem v dětské skupině může být např. všeobecná sestra, zdravotně-sociální pracovník. V souvislosti se ZDS byl změněn i zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů (ZDP), kde byla vložena nová sleva za umístění dítěte. Za rok 2015 je odečet možný do výše minimální mzdy 9200 Kč. Zaměstnavatel může navíc přispět svému zaměstnanci na umístění dítěte v dětské skupině. Novinkou je, že tento příspěvek nepodléhá odvodům na sociální a zdravotní pojištění. MPSV odhaduje, že by se náklady na umístění dítěte v dětské skupině mohly pohybovat okolo 6 až 7 tisíc korunami. Modelovým příkladem může být příspěvek zaměstnavatele zaměstnanci do mzdy ve výši 6000 Kč, zaměstnanec přidá ze svého 1000 Kč. Pokryje náklady na umístění dítěte v dětské skupině. V daňovém přiznání zaměstnanec uplatní slevu za umístění dítěte, max. výše 9200 Kč (2015). V konečném efektu zaplatí zaměstnanec za umístění dítěte několik stovek korun měsíčně, pokud náklady rozpočítáme, v tomto případě zaokrouhleno na 250 Kč/měsíc. Pokud uvažujeme o soukromé mateřské školce, náklady rodiče (zaměstnanec) na umístění dítěte se pohybují okolo 10-12 tisíc korun měsíčně. Pro mladé zaměstnance je možnost

umístění potomka do dětské skupiny vhodný a atraktivně zvolený benefit, tudíž bych doporučila podniku se ubírat tímto směrem. Už Tomáš Baťa přišel s myšlenkou budování sociálního zázemí pro své zaměstnance. Kde má stát mezery, je potřeba akce soukromého sektoru a pokud to legislativa umožňuje, shledávám příležitost pro podnik, jak nalákat a udržet si tímto vhodně zvoleným benefitem zaměstnance.

Zřizovatelem dětské skupiny může být například obec, nezisková organizace, občanské sdružení nebo zaměstnavatel. Nenašla jsem žádnou instituci v Rožnově pod Radhoštěm, která v současnosti provozuje dětskou skupinu, vyjma lesní školky. Pro efektivnější řízení lidských zdrojů a plánování je vhodnější zřízení vlastní firemní dětské skupiny. ON Semiconductor se řadí mezi velké podniky s více jak 1200 zaměstnanci. Jen z financí je patrné, že do 1,5 roku by bylo 6 dětí možné umístit do dětské skupiny. Jedná se pouze o jedno oddělení, pokud bychom chtěli zjistit přesnější počet, je potřeba provést šetření. V případě, že by společnost neuvažovala o tom, že bude zřizovatelem dětských skupin, lze oslovit obec, neziskovou organizaci, nebo spolupracovat s jinou společností, která by zvažovala zřízení dětské skupiny a nabízela umístění dětí.

Dle průzkumu MPSV jsou odhady na zřízení dětské skupiny 500 000 Kč. Společnost má několik budov, kde by bylo možné uvolnit prostory na zřízení a vybudování dětské skupiny. Jednalo by se o jednu až dvě větší místnosti s vybudováním sociálního zařízení. Zároveň v současnosti společnost představuje jídelnu a kuchyň pro vaření hotových jídel. Po domluvě s provozovatelem by bylo zajištěno i stravování dětí. Hrubý odhad nákladů uvádím v tabulce níže.

Tab. 14 Náklad na dětskou skupinu - zaměstnavatel (Vlastní zpracování)

náklady na zřízení	
přestavba prostor + zřízení sociálního zařízení, úpravy	300 000 Kč
vybavení, pomůcky, hračky	100 000 Kč
	400 000 Kč
měsíční náklady	
Příspěvek zaměstnavatele na umístění dítěte v dětské skupině	144 000 Kč

mzdové náklady	51 000 Kč
energie (el., topení, voda)	15 000 Kč
	210 000 Kč

Při počtu 24 dětí je potřeba 3 zaměstnanců na provoz dětské skupiny, průměrná mzda pečovatele je 17 000 Kč. Příspěvek zaměstnavatele je odvozen z průměrných nákladů na jedno dítě umístěné v předškolním zařízení, zde 6 000 Kč přispívá zaměstnavatel zaměstnanci. Budeme-li uvažovat, že náklady na umístění dítěte jsou 8 000 Kč, tak zaměstnanec přispěje 2 000 Kč.

Je však potřeba zmínit, že dětská skupina plně nenahrazuje mateřskou školu, ale je její alternativou, kterou podle průzkumů společnosti Deloitte zvažuje podpořit na 70 % velkých firem.

9.3 Uzavřené kanceláře místo open space

Podle informací z personálního oddělení společnost usiluje o to, aby zaměstnanci byli v práci spokojeni těmito prostředky: pracovním prostředím, flexibilní pracovní dobou, benefity. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci chtějí změnu z open space na klasické uzavřené kanceláře. Jak bylo zmíněno, HR se velmi zajímá o současné trendy. V roce 1985 „objevil“ technologii open space Američan Harrison Owen. Původně otevřené kanceláře patřily hlavně méně kvalifikovanému personálu. O 30let později pracují v open space vysoce kvalifikovaní pracovníci, jejichž činnost je psychicky náročná a vyžaduje maximální soustředěnost, požadavky se na tyto zaměstnance neustále navyšují. Lidé se vzájemně ruší a nemohou se plně soustředit na práci, souběžně působí rušivé elementy jako je kopírka, telefonování, rozhovory. Dnes se již mluví o syndromu „open space kancelář“, jehož příznaky jsou bušení srdce, kašel, hučení v uších, vysoký krevní tlak, zažívací potíže, přinejhorším deprese. Je proto nutností vytvořit takové pracovní prostředí, které by bylo vhodné. V současnosti se upouští od koncepce open space, vytváří se buď tzv. hnízda, členitější prostory, nebo interiéry se kompletně přestavují. Realizace přestavby, dotvoření stěn by se odvíjela od projektu, řádově by šlo o statisíce korun. Možnost přestavby by byla reálná po částech, za provozu. Vždy jedna kóje by se vystěhovala a pracovala např. v jednacím místnosti, nebo by zaměstnavatel nařídil volno. Rozpočet pro dotvoření stěn pro oddělení financí byl následující.

Tab. 15 Náklady na dotvoření stěn (Vlastní zpracování)

položka	náklady
6 ks dělicích stěn	60 000 Kč
květiny	25 000 Kč
práce	15 000 Kč
Celkem	100 000 Kč

Současně bych navrhla pravidelně zjišťovat spokojenost s pracovními podmínkami.

9.4 Prezentování plnění plánů a cílů

Zaměstnanci v dotazníkovém šetření uvedli, že by chtěli být pravidelně informováni o výsledcích firmy a plnění plánů. V současnosti bývají zaměstnanci obeznámeni s informacemi o výsledcích firmy a plnění plánů jak prostřednictvím emailu, tak i na společných poradách, navíc korporace pořádá videokonference s manažery, na kterou mají přístup jak zaměstnanci IT, tak i financí, kde se prezentují plány a výsledky hospodaření společnosti v globálním měřítku. Pro zjednodušení a zvýšení informovanosti o výsledcích a plnění plánů bych tedy doporučila vytvořit na každém oddělení informační nástěnku, kde by byly vyvěšeny nejdůležitější informace za kvartál. Korková nástěnka většího formátu lze pořídit do 1500 Kč. Dále bych připomněla na společných poradách, kde zaměstnanci mohou nalézt informace ohledně plnění plánů společnosti.

ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo analyzovat současný stav spokojenosti zaměstnanců ve společnosti ON Semiconductor a na základě poznatků z dotazníkového šetření navrhnout možná opatření, která by vedla ke zlepšení současné situace.

V teoretické části jsem definovala základní pojmy vztahující se k řízení lidských zdrojů, pracovní spokojenosti a motivace. Teoretické poznatky byly nápomocny k pochopení dané problematiky spokojenosti zaměstnanců.

V praktické části byla představena analyzovaná společnost, činnost personálního oddělení provedena analýza současné spokojenosti zaměstnanců IT a financí na základě vyplněných dotazníků.

Obě skupiny zaměstnanců IT a financí patří mezi klíčové. Tito zaměstnanci jsou obtížně nahraditelní, jejich kvalifikace pro výkon profese je vysoká.

ON Semiconductor se řadí mezi velké společnosti, má příznivé finanční podmínky a propracovaný systém benefitů, kterými se snaží uspokojit své zaměstnance. Nicméně benefity hrají pouze částečnou roli v celkové spokojenosti zaměstnance. Celková spokojenost je složena z dílčích spokojeností s obsahem práce, úrovní nároků, sociálním začleněním, pracovním prostředím, respektováním osobnosti, chováním vedení, mezilidskými vztahy, firemním stylem a samozřejmě odměňováním.

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci IT mají největší potřebu se vzdělávat. Finanční oddělení je nejvíce nespokojeno s pracovními podmínkami v open space. Z dotazníkového šetření také bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou ve společnosti celkově spokojeni, komunikace je na vysoké úrovni, informační toky jsou přiměřené.

Na základě zjištěných poznatků jsem navrhla odborná školení pro obě skupiny. Dále rozvíjející se společnosti navrhla zvažení zřízení dětské skupiny, přestavbu zastaralé technologie open space a zřízení informačních nástěnek na obou odděleních.

Podnik pro udržení konkurenceschopnosti nesmírně potřebuje mít kvalifikovaný a stálý personál, který bude moci vzdělávat a přizpůsobovat potřebám podniku. Je tedy v zájmu společnosti, aby své zaměstnance vzdělávala, nabídla jim taková školení k prohloubení jejich znalostí a dovedností, která budou ku prospěchu společnosti a ke spokojenosti zaměstnance. Doporučuji zaměřit se na aktuální projekty např. „Projekt odborného vzdělávání zaměstnanců“, který spadá pod MPSV, kde je možnost využití dotací na odborné vzdě-

lávání zaměstnanců. Průběžné proškolení a zvyšování kvalifikace pracovníků se v současnosti dá označit za další z možných benefitů. Stávající zaměstnanci patří do intelektuálního kapitálu, jehož společenská část může hrát nemalou roli při náboru zaměstnanců plynoucí ze sítí vztahů vně organizace. Dále doporučuji naslouchat potřebám zaměstnanců, pravidelně zjišťovat spokojenost s pracovními podmínkami.

Zpracování bakalářské práce bylo pro mne nesmírně velkým přínosem v oblasti řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

- ARMSTRONG, Michael, 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Překlad: J. Koubek. 8. vydání. Praha: Grada. ISBN 80-247-0469-2.
- ARMSTRONG, Michael, 2011. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: Cesta k efektivitě a výkonnosti*. Překlad J. Koubek. 1. vydání. Praha: Fragment. ISBN 978-80-253-1198-1.
- ARNOLD, John, 2007. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Překlad: V. Jungmann. 1. vydání. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-2511-518-3.
- BARTÁK, Jan, 2010. *Quo vadis, personalistiko?*. 1. vydání. Praha: Alfa. ISBN 978-80-87197-35-6.
- BERDNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kolektiv, 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-064-8.
- BĚLOHLÁVEK, František, 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vydání. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2235-8.
- BLÁHA, Jiří, MATEICIUC, Aleš, KAŇÁKOVÁ, Zdeňka, 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vydání. Brno: CP Books. ISBN 80-251-0374-9.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, 2013. *Strategický rozvoj lidských zdrojů*. 1. vydání. Olomouc: UPOL. ISBN 978-80-244-3288-5.
- DEIBL, Maria, 2005. *Motivace jako nástroj k řízení*. Překlad: J. Loudin. 1. vydání. Praha: Linde. ISBN 978-80-9021-058-5.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kolektiv, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.
- FORSYTH, Patrick, 2009. *Jak motivovat svůj tým*. Překlad: J. Novotná. 1. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2128-6.
- GREGAR, Aleš, 2010. *Personální management: Vybrané kapitoly*. 1. vydání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7318-915-0.
- HANZELKOVÁ, Alena, KEŘKOVSKÝ, Miloslav a KOSTROŇ, Lubomír, 2013. *Personální strategie – krok za krokem*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-564.

- KOUBEK, Josef, 2012. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistik*. 4. Rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
- MIKULÁŠTÍK, Milan, 2007. *Manažerská psychologie*. 1. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1349-6.
- NOVÝ, Ivan, SURYNEK, Alois a kolektiv, 2006. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. Přpracované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-2471-705-0.
- PALÁN, Zdeněk, 2002. *Výkladový slovník*. 1. Vydání. Praha: Academia. ISBN 80-200-0950-7.
- PORVAZNÍK, Jan a LADOVÁ, Janka, 2010. *Celostní management*. 4. vydání. Bratislava: Iris. ISBN 978-80-8925-648-8.
- PUNCH, Keith, 2008. *Základy kvantitativního šetření*. 1. vydání. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-381-9.
- URBAN, Jan, 2004. *Výkladový slovník – řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: ASPI. ISBN 80-7357-019-X.

Internetové zdroje:

- Rozvoj lidských zdrojů. *CMKOS* [online]. © 2015 [cit. 2015-3-12]. Dostupné z: http://www.cmkos.cz/data/articles/down_2533.pdf
- ON Semiconductor. [online]. © 2015 [cit. 2015-3-28]. Dostupné z: <https://www.onsemi.com/site/pdf/cz/05tt32.pdf>
- MM průmyslové spektrum. *MMSpektrum*. [online]. © 2015 [cit. 2015-2-12]. Dostupné z: <http://www.mmspektrum.com/clanek/nekolik-manazerskych-postrehu-motivace-a-odmenovani.html>
- ON Semiconductor. [online]. © 2015 [cit. 2015-3-28]. Dostupné z: <http://www.onsemi.com/PowerSolutions/content.do?id=15032>
- Portál Pohoda. [online]. © 2015 [cit. 2015-5-06]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/zakony/danove-a-financni-pravo/zakon-o-danich-z-prijmu-2015/>

Interní materiály společnosti ON SEMICONDUCTOR CZECH REPUBLIC, s.r.o.:

Organizační struktura ON SEMICONDUCTOR CZECH REPUBLIC, s.r.o. v roce 2014

Zaměstnanecké výhody ON SEMICONDUCTOR CZECH REPUBLIC, s.r.o. v roce 2015

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.
EMEA	Europe Middle East and Africa, Evropa, střední východ a Afrika.
ESSC	European Shared Service Center, Evropské sdílené centrum služeb.
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung, Společnost s ručením omezeným
HR	Human Resources, Lidské zdroje
ISO/TS 16949:2009	Certifikace systému managementu kvality pro automobil. průmysl.
ISO 9001:2008	Certifikovaný systém managementu jakosti.
ISO 14001:2004	Certifikovaný systém environmentálního managementu.
IT	Informační technologie.
Např.	Například.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 <i>Obecný úkol řízení lidských zdrojů</i>	15
Obr. 2 <i>Lineární model strategického řízení lidských zdrojů</i>	18
Obr. 3 <i>Logo společnosti</i>	36
Obr. 4 <i>Budova výroby čipů</i>	37
Obr. 5 <i>Budova administrativy</i>	38
Obr. 6 <i>Vedoucí pozice na zájmových koncových trzích</i>	38
Obr. 7 <i>Tržby ON Semi</i>	39
Obr. 8 <i>HV a čistý zisk ON Semi</i>	40
Obr. 9 <i>Billboard</i>	43
Obr. 10 <i>Celková spokojenost s prací – relativní četnost</i>	48
Obr. 11 <i>Jak jsou pro vás důležité jednotlivé položky – relativní četnost</i>	50
Obr. 12 <i>Jak jste spokojen(a) se vztahy na pracovišti – relativní četnost</i>	52
Obr. 13 <i>Považujete komunikaci se svým nadřízeným za přiměřenou a dostačující – absolutní četnost</i>	53
Obr. 14 <i>Spokojenost s okolnostmi práce – aritmetický průměr</i>	80
Obr. 15 <i>Spokojenost s okolnostmi práce – aritmetický průměr</i>	81
Obr. 16 <i>Jak jsou pro vás důležité jednotlivé položky - absolutní četnost</i>	82
Obr. 17 <i>Naplnuje Vás práce, kterou vykonáváte - relativní četnost</i>	82
Obr. 18 <i>Pracovní vytížení v závislosti na odpracovaných letech – absolutní četnost</i>	83
Obr. 19 <i>Poskytuje Vám nadřízený dostatečně zpětnou vazbu – absolutní četnost</i>	83
Obr. 20 <i>Jaké informace byste chtěli dostávat – absolutní četnost</i>	84
Obr. 21 <i>Jak byste chtěl(a) být o těchto informacích informován(a) - absolutní četnost</i>	84
Obr. 22 <i>3 výhody, které oceňujete nejvíce z top 10 zaměstnaneckých výhod – absolutní četnost</i>	85
Obr. 23 <i>Ocenil(a) byste jinou výhodu, kterou firma v současné době neposkytuje - relativní četnost</i>	85
Obr. 24 <i>Zúčastňujete se firemních akcí – absolutní četnost</i>	86
Obr. 25 <i>Do jaké míry souhlasíte či nesouhlasíte s uvedenými výroky - absolutní četnost</i>	86
Obr. 26 <i>Pohlaví respondentů – relativní četnost</i>	87
Obr. 27 <i>Věk respondentů – relativní četnost</i>	87
Obr. 28 <i>Počet odpracovaných let ve firmě – relativní četnost</i>	88

Obr. 29 <i>Jaké je Vaše dosažené vzdělání – relativní četnost</i>	88
Obr. 30 <i>Ve společnosti pracujete na oddělení – relativní četnost</i>	89
Obr. 31 <i>Organizační struktura ON SEMICONDUCTOR CZECH REPUBLIC,S.R.O.</i>	90

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Celková spokojenost – absolutní četnost (Vlastní zpracování)	48
Tab. 2 Statistické hodnoty k otázce č. 1 (Vlastní zpracování)	48
Tab. 3 Spokojenost s okolnostmi práce – oddělení financí (Vlastní zpracování)	49
Tab. 4 Spokojenost s okolnostmi práce – oddělení IT (Vlastní zpracování).....	49
Tab. 5 Důvody, proč respondenty práce naplňuje (Vlastní zpracování)	51
Tab. 6 Vaše pracovní vytížení považujete (Vlastní zpracování)	51
Tab. 7 Statistické hodnoty pro otázku č. 6 (Vlastní zpracování)	53
Tab. 8 Statistické hodnoty pro otázku č. 7 (Vlastní zpracování)	54
Tab. 9 Návrhy na benefity – absolutní četnost (Vlastní zpracování).....	56
Tab. 10 Empirické četnosti (Vlastní zpracování).....	58
Tab. 11 Teoretické četnosti (Vlastní zpracování)	58
Tab. 12 Koeficient kontingence (Vlastní zpracování).....	59
Tab. 13 Návrh školení (Vlastní zpracování)	62
Tab. 14 Náklad na dětskou skupinu - zaměstnavatel (Vlastní zpracování)	64
Tab. 15 Náklady na dotvoření stěn (Vlastní zpracování)	66

SEZNAM PŘÍLOH

PI: Dotazník

PII: Grafy

PIII: Organizační struktura ON SEMICONDUCTOR CZECH REPUBLIC, S.R.O.

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Dobrý den,

Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku (20 otázek), který nezabere více než 10 minut Vašeho času. Dotazník je anonymní.

Výsledky získané z dotazníkového šetření budou použity v bakalářské práci, která je zpracovávána v rámci studia na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulty managementu a ekonomiky.

Děkuji Vám za ochotu a především za Váš čas věnovaný vyplňování tohoto dotazníku.

Ivana Detriková

1. Jak jste celkově spokojen(a) se svou prací?

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

2. Jak jste spokojen(a) s okolnostmi Vaší práce? (zakroužkujte příslušnou odpověď v každém řádku)

	Rozhodně spokojen(a)	Spíše spokojen(a)	Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)	Spíše nespokojen(a)	Rozhodně nespokojen(a)	Nevím, netýká se mě
a) Pracovní podmínky (světlo, teplo, hluk)	1	2	3	4	5	9
b) Pracovní zátěž (množství práce)	1	2	3	4	5	9
c) Délka pracovní doby	1	2	3	4	5	9
d) Organizace pracovní doby (příchody, odchody, přestávky)	1	2	3	4	5	9
e) Platové ohodnocení	1	2	3	4	5	9
f) Jistota zaměstnání	1	2	3	4	5	9
g) Zaměstnanecké výhody	1	2	3	4	5	9
h) Vztahy s přímým nadřízeným	1	2	3	4	5	9
i) Možnost dalšího vzdělávání/rozšiřování kvalifikace	1	2	3	4	5	9

3. Zaměřte se na práci obecně, jak jsou pro vás důležité tyto položky:

	Velmi důležité	Spíše důležité	Ani důležité, ani nedůležité	Spíše nedůležité	Zcela nedůležité	Nevím
a) Charakter práce (pracovní náplň)	1	2	3	4	5	9
b) Jednání s respektem, úctou	1	2	3	4	5	9
c) Kariérní růst, možnost povýšení	1	2	3	4	5	9
d) Dobré mezilidské vztahy	1	2	3	4	5	9
e) Možnost vzdělávání a rozvoje	1	2	3	4	5	9
f) Jistota zaměstnání	1	2	3	4	5	9
g) Zaměstnanecké výhody	1	2	3	4	5	9
h) Platové ohodnocení	1	2	3	4	5	9

4. Naplňuje Vás práce, kterou vykonáváte? (zdůvodněte proč ano či ne)

Ano Ne

Důvod

.....

5. Vaše pracovní vytížení považujete:

Přiměřené	1
Cítím se pracovním přetíženým(á)	2
Přijal(a) bych více práce	3

6. Jak jste spokojen(a) se vztahy na svém oddělení/provoze?

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

7. Považujete komunikaci se svým nadřízeným za přiměřenou a dostačující?

Rozhodně ano	1
Spíše ano	2
Ani ano, ani ne	3
Spíše ne	4
Rozhodně ne	5

8. Poskytuje Vám nadřízený dostatečně zpětnou vazbu?

Rozhodně ano	1
Spíše ano	2
Ani ano, ani ne	3
Spíše ne	4
Rozhodně ne	5

9. Jaké informace byste chtěl(a) dostávat? (můžete označit i více odpovědí)

a) Informace o nových interních předpisech
b) Informace z pravidelných jednání vedení
c) Pravidelné informace o produktech a službách firmy
d) Pravidelné informace o výsledcích firmy a plnění plánů
e) jiné (prosím, uveďte)

10. Jak byste chtěl(a) být o těchto informacích informován(a)?

a) Osobně, prostřednictvím nadřízeného
b) Na společných poradách
c) Prostřednictvím informační nástěnky
d) E-mailem

11. Které 3 výhody oceňujete nejvíce z top 10 zaměstnaneckých výhod?

a) 25 dní dovolené
b) 1 den volna ročně navíc na dobrovolnické aktivity + 2 dny tzv. „sick days“
c) Příspěvek na dopravu do zaměstnání
d) Příspěvky na pořízení nového bydlení / na nájem / na hypotéku
e) Doplatek v případě nemoci
f) Penzijní připojištění
g) Životní připojištění
h) Zvýhodněné volání přes T-Mobile pro celou rodinu
i) Příspěvky na stravování a příspěvek na podporu sportovních a kulturních aktivit

12. Ocenil(a) byste jinou výhodu, kterou firma v současné době neposkytuje?

Ano Ne

Pokud ano, uveďte

.....

13. Zúčastňujete se firemních akcí?

Ano Ne

14. Do jaké míry souhlasíte či nesouhlasíte s uvedenými výroky?

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, ni nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím
a) Doporučil(a) bych ON Semiconductor jako dobrého zaměstnavatele	1	2	3	4	5	9
b) Jsem hrdý(á) na to, že pracuji pro ON Semiconductor.	1	2	3	4	5	9

15. Co byste ve firmě ON Semiconductor rád(a) změnil(a), aby se Vám lépe pracovalo?

.....

16. Jste:

Žena Muž

17. Věk:

18-25 26-35 36-45 46-55 56 a více

18. Počet odpracovaných let ve společnosti ON Semiconductor:

0-1 2-5 6-10 11 a více

19. Jaké je Vaše dosažené vzdělání?

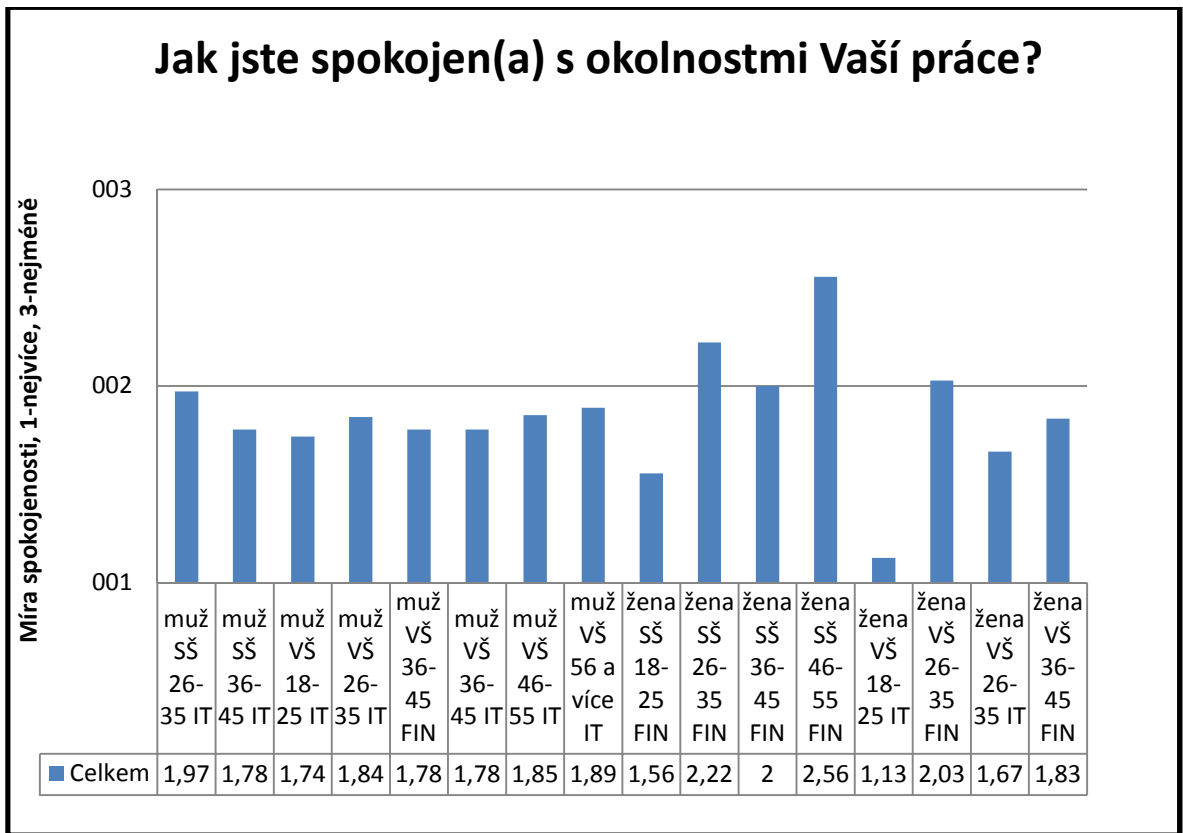
Středoškolské Vysokoškolské

20. Ve společnosti ON Semiconductor pracuji na oddělení:

Finance

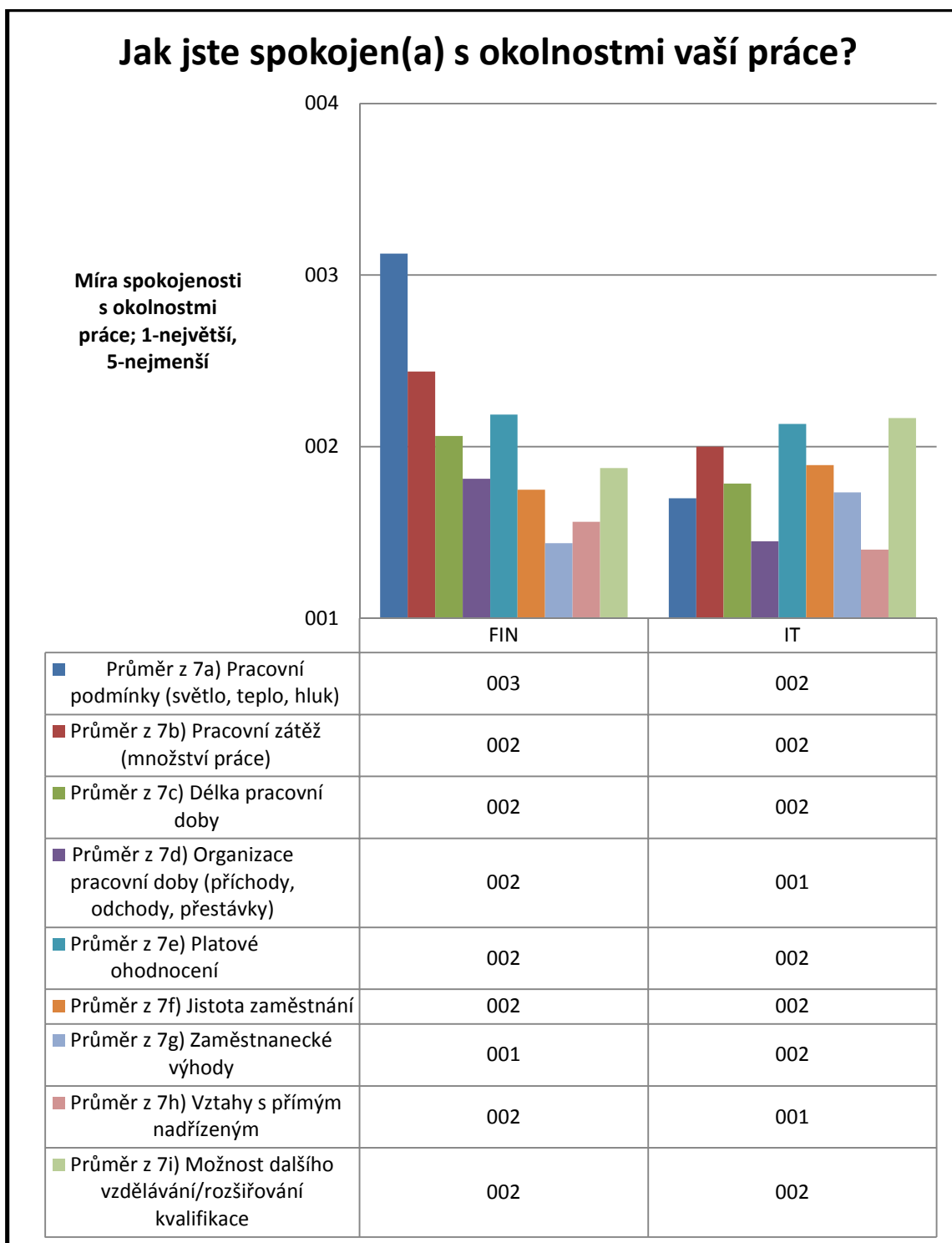
IT

PŘÍLOHA P II: GRAFY



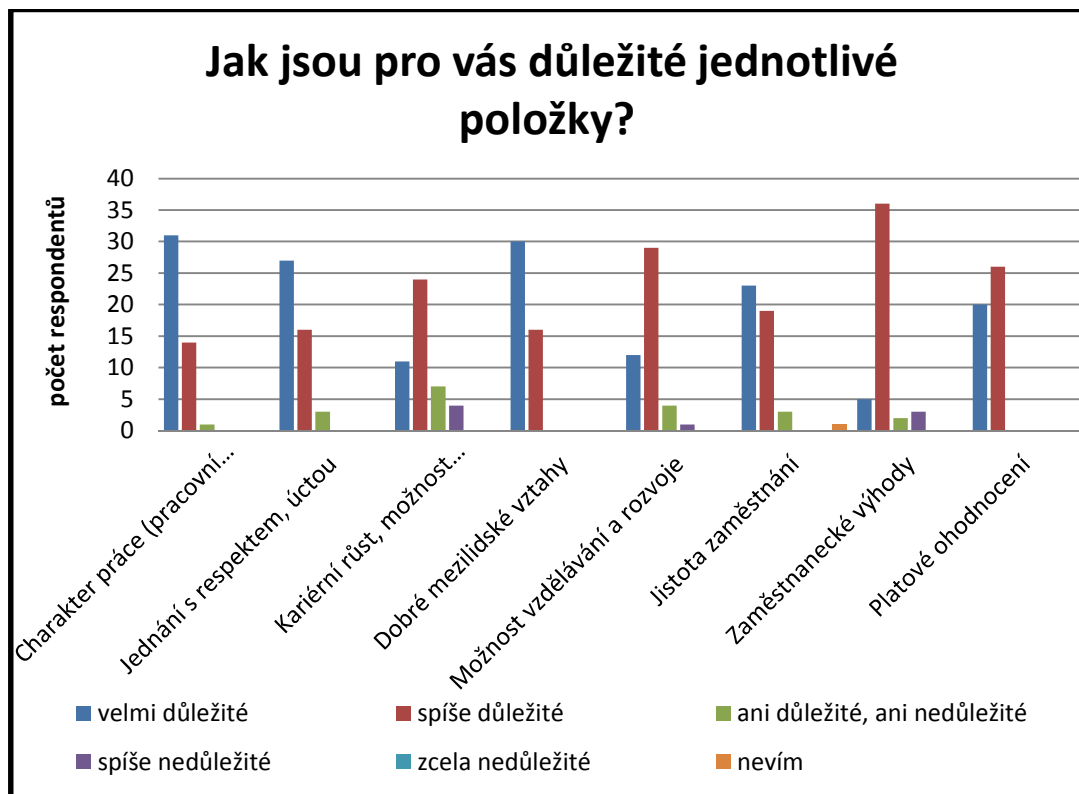
Obr. 14 Spokojenost s okolnostmi práce – aritmetický průměr

(Vlastní zpracování)



Obr. 15 Spokojenost s okolnostmi práce – aritmetický průměr

(Vlastní zpracování)



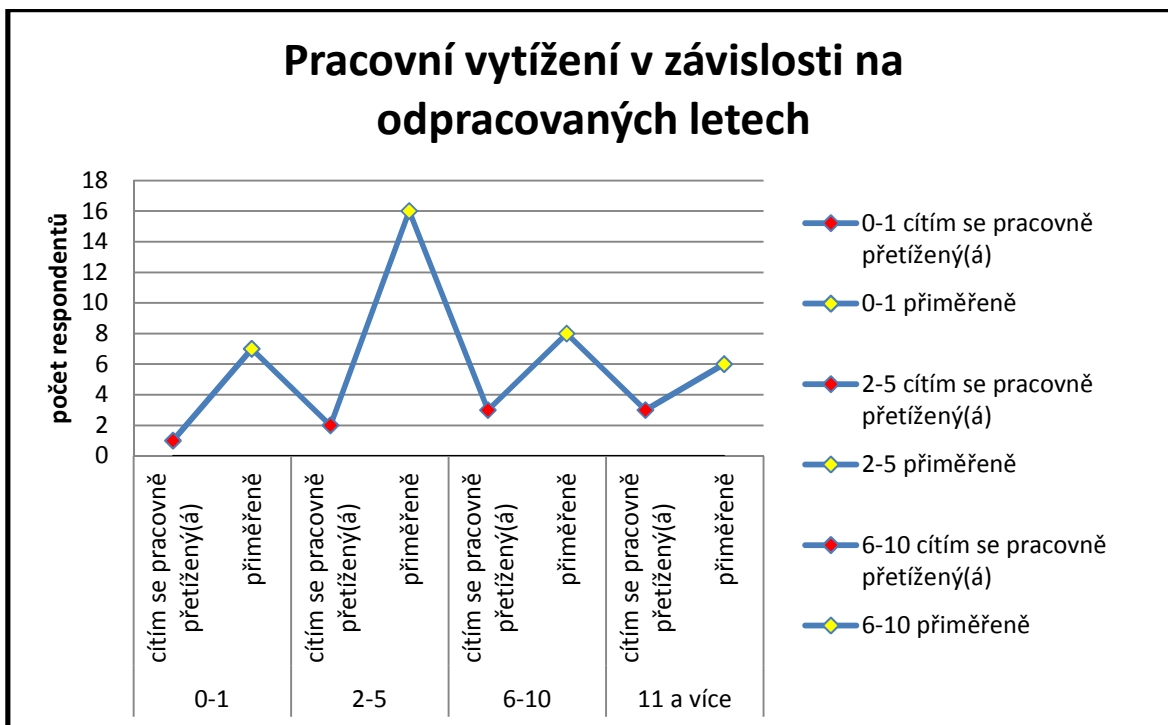
Obr. 16 Jak jsou pro vás důležité jednotlivé položky - absolutní četnost

(Vlastní zpracování)



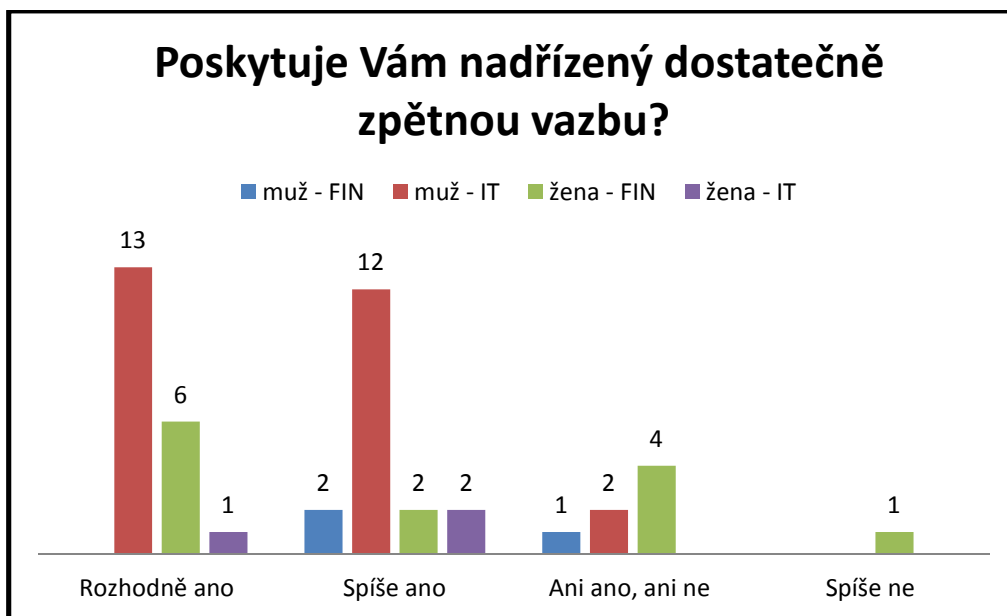
Obr. 17 Naplňuje Vás práce, kterou vykonáváte - relativní četnost

(Vlastní zpracování)



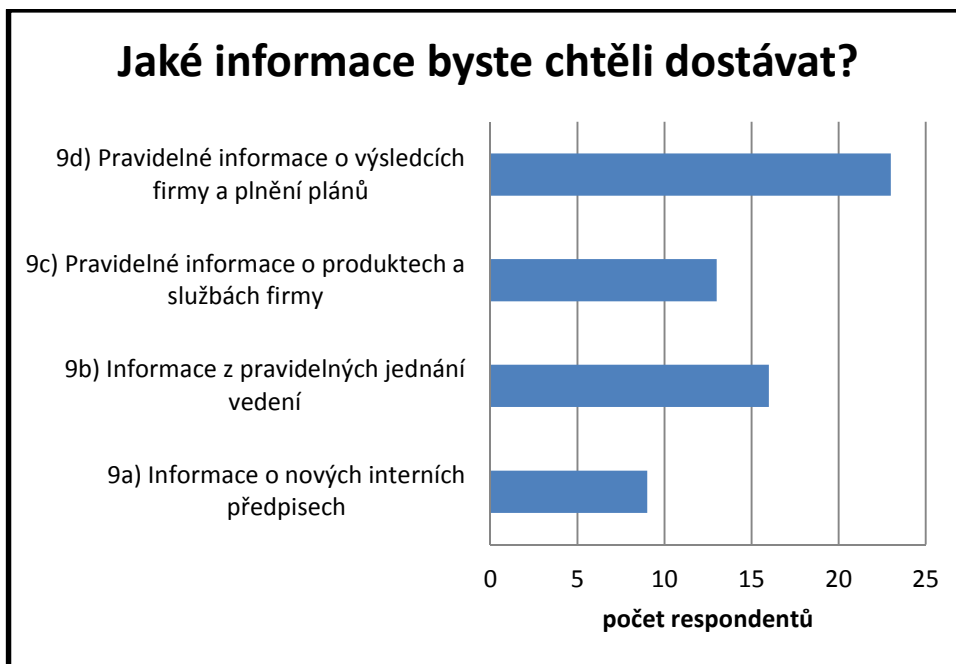
Obr. 18 Pracovní vytížení v závislosti na odpracovaných letech – absolutní četnost

(Vlastní zpracování)



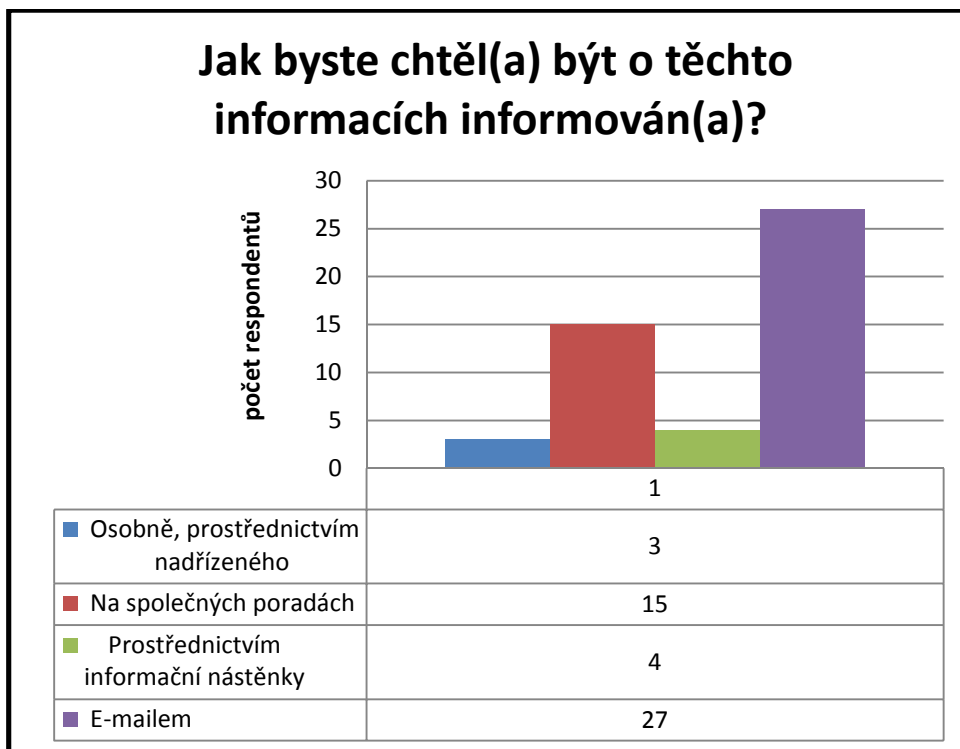
Obr. 19 Poskytuje Vám nadřízený dostatečně zpětnou vazbu – absolutní četnost

(Vlastní zpracování)



Obr. 20 *Jaké informace byste chtěli dostávat – absolutní četnost*

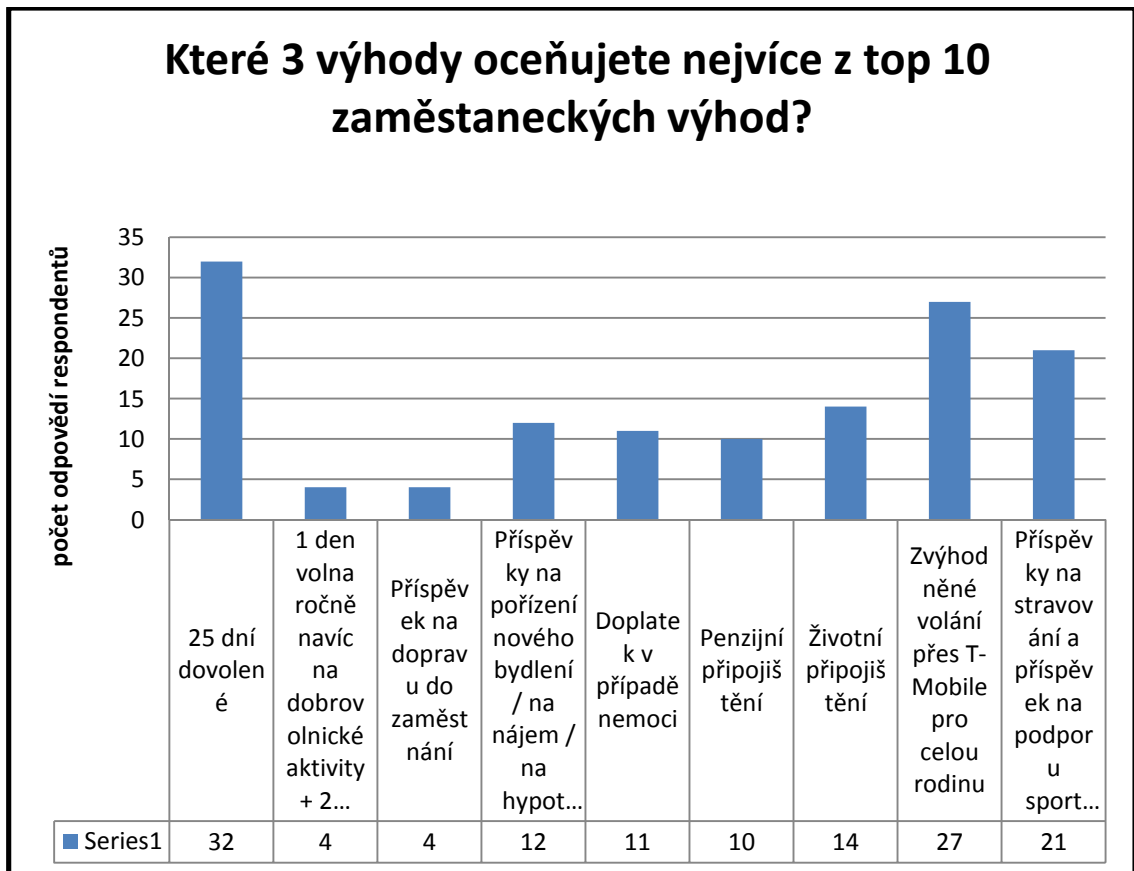
(Vlastní zpracování)



Obr. 21 *Jak byste chtěl(a) být o těchto informacích informován(a) - absolutní četnost*

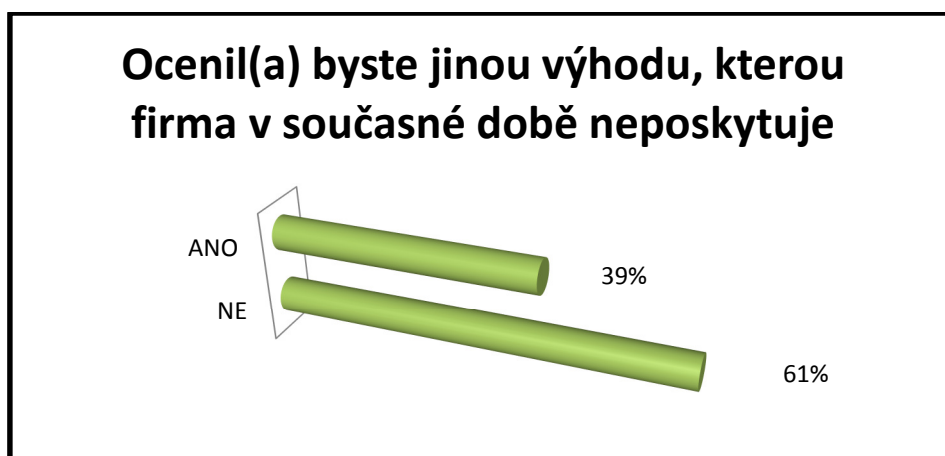
lutní četnost

(Vlastní zpracování)



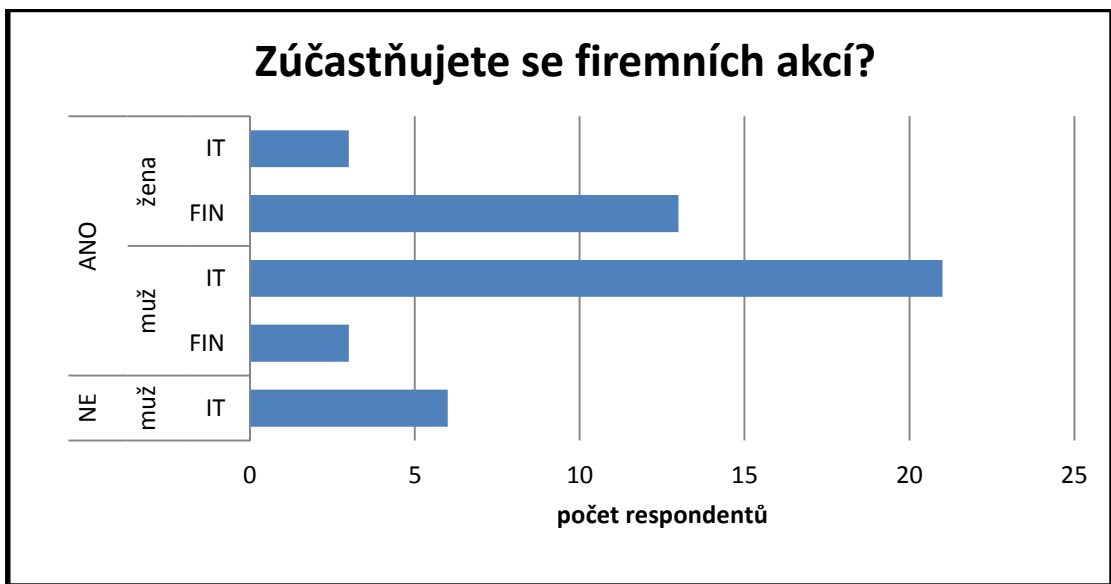
Obr. 22 3 výhody, které oceňujete nejvíce z top 10 zaměstnaneckých výhod – absolutní četnost

(Vlastní zpracování)

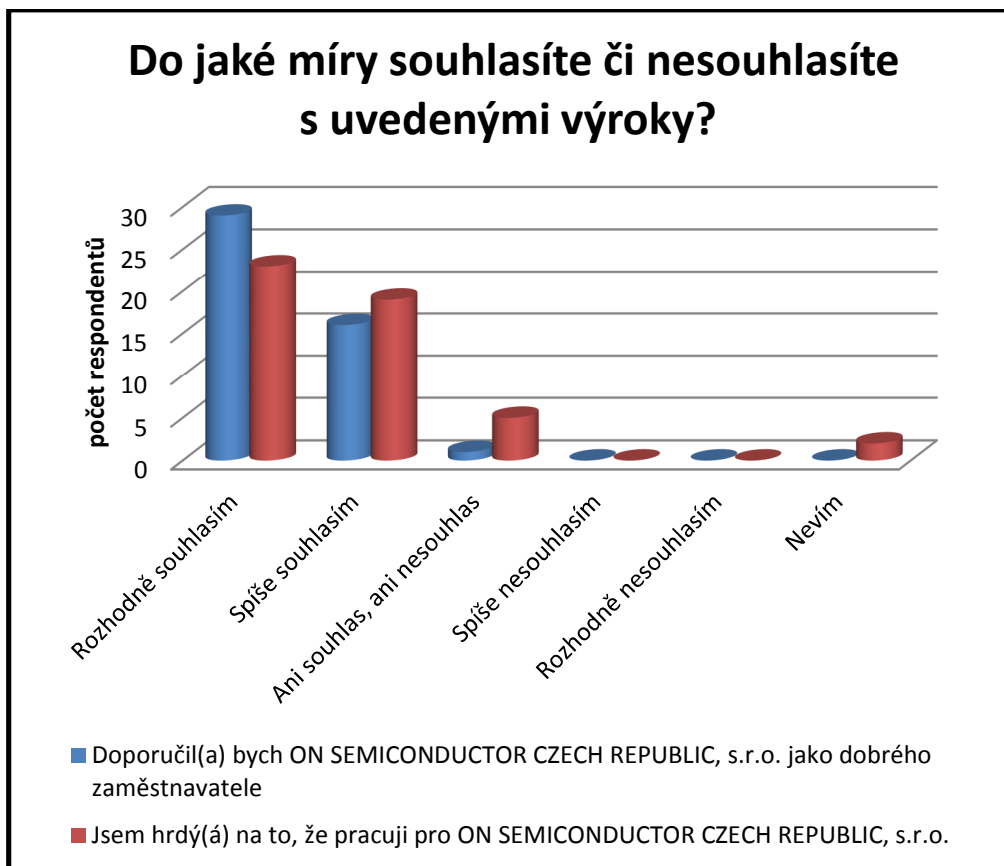


Obr. 23 Ocenil(a) byste jinou výhodu, kterou firma v současné době neposkytuje - relativní četnost

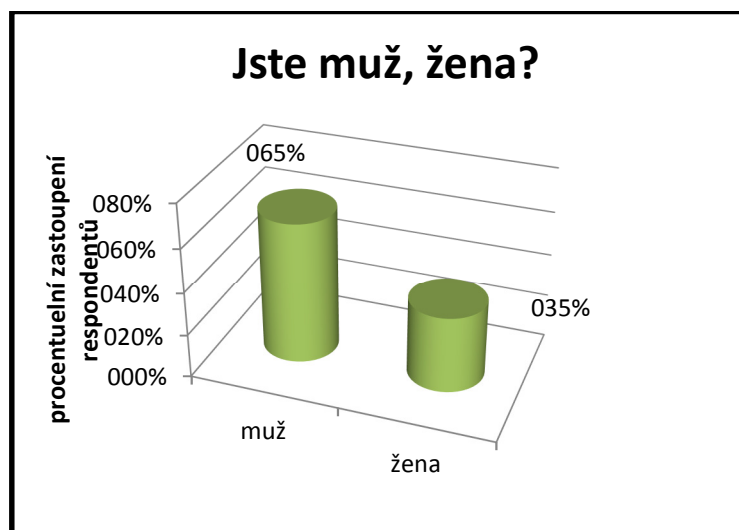
(Vlastní zpracování)



Obr. 24 Zúčastňujete se firemních akcí – absolutní četnost
(Vlastní zpracování)

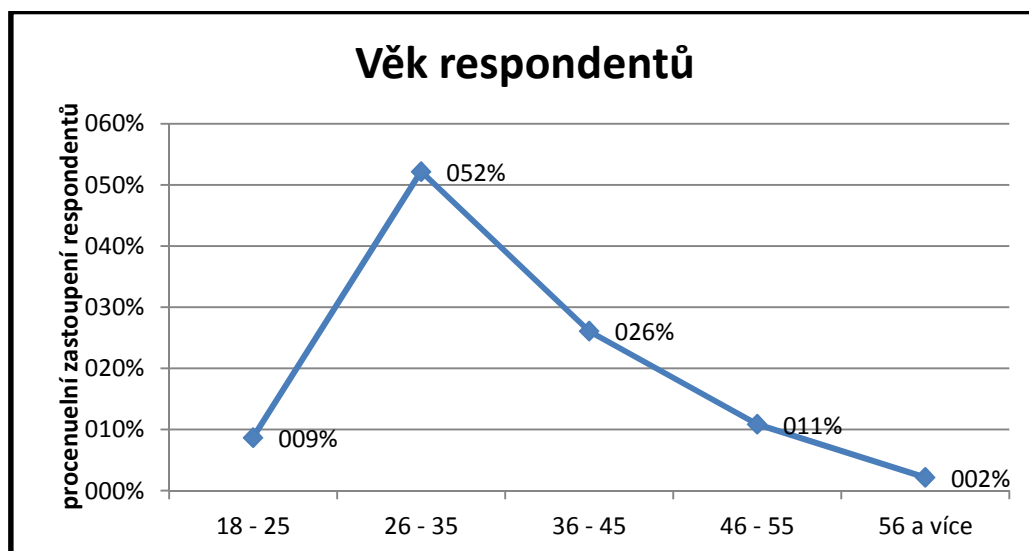


Obr. 25 Do jaké míry souhlasíte či nesouhlasíte s uvedenými výroky - absolutní četnost
(Vlastní zpracování)



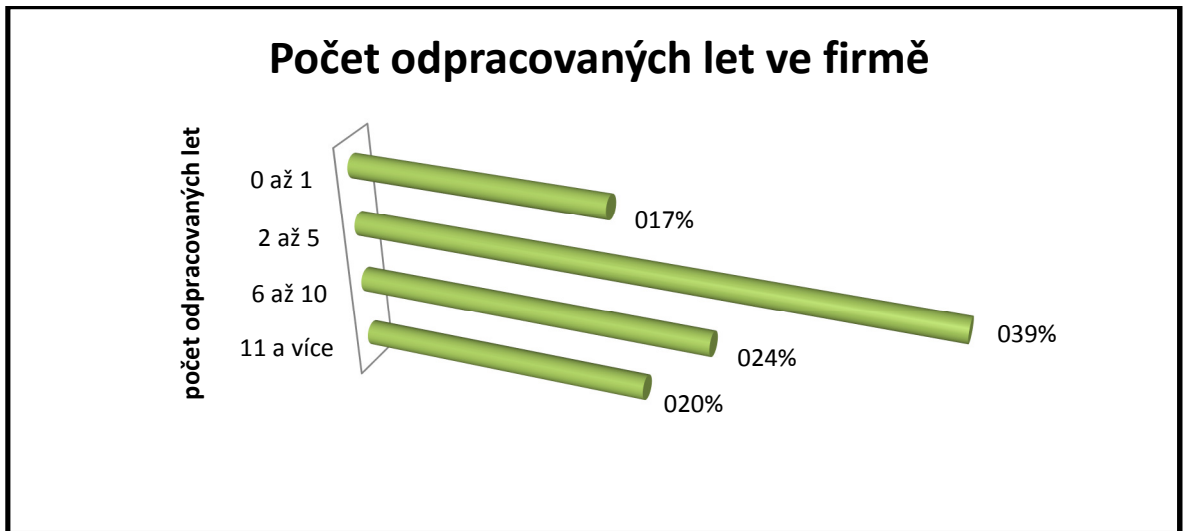
Obr. 26 Pohlaví respondentů – relativní četnost

(Vlastní zpracování)



Obr. 27 Věk respondentů – relativní četnost

(Vlastní zpracování)



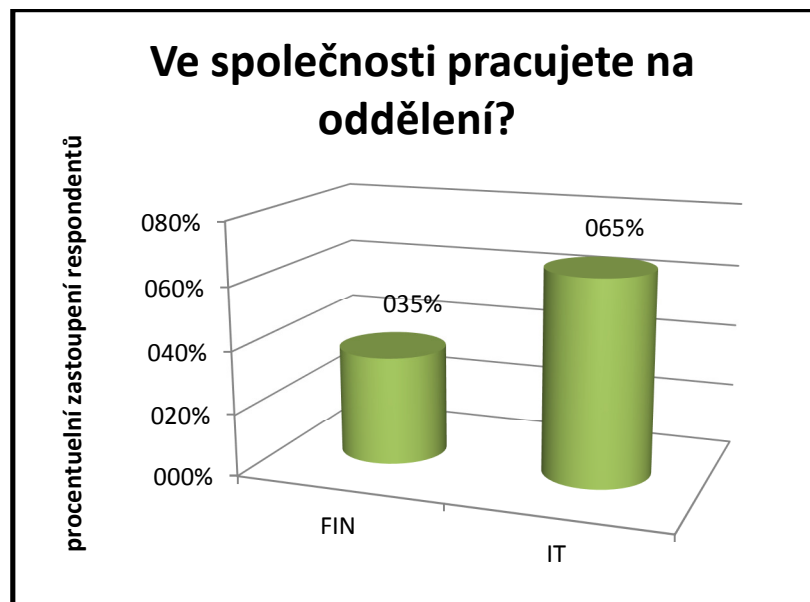
Obr. 28 Počet odpracovaných let ve firmě – relativní četnost

(Vlastní zpracování)



Obr. 29 Jaké je Vaše dosažené vzdělání – relativní četnost

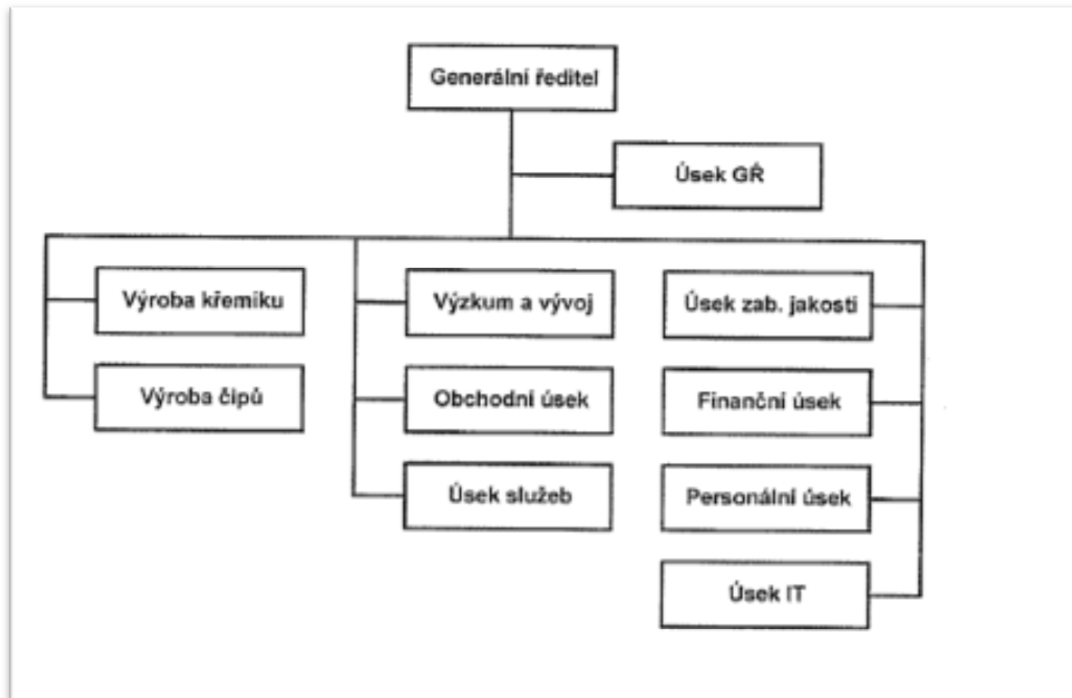
(Vlastní zpracování)



Obr. 30 *Ve společnosti pracujete na oddělení – relativní čet-
nost*

(Vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P III: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ON SEMICONDUCTOR CZECH REPUBLIC, S.R.O.



Obr. 31 Organizační struktura ON SEMICONDUCTOR CZECH REPUBLIC, S.R.O.

(ON Semiconductor, © 2015)