

Měření spokojenosti zaměstnanců v průmyslovém podniku

Michaela Beli

Bakalářská práce
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Michaela Belí**
Osobní číslo: **K19436**
Studijní program: **B7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Měření spokojenosti zaměstnanců v průmyslovém podniku**

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte literární rešerši k tématu měření spokojenosti zaměstnanců, jeho významu a metodám.
2. Stanovte cíl, metody a výzkumné otázky práce.
3. Charakterizujte vybranou firmu a její interní marketing.
4. Realizujte výzkumné šetření k měření spokojenosti zaměstnanců vybrané firmy.
5. Zodpovězte výzkumné otázky, vyvoďte závěry a doporučení pro případné zvýšení zaměstnanecké spokojenosti.

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

Seznam doporučené literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 920 s. ISBN 9788024752587.
- HENDL, Jan. 2012. Kvalitativní výzkum. Praha: Nakladatelství Portál. ISBN 978-80-262-0219-6
- HOLÁ Jitka., Interní komunikace ve firmě, Brno, Computer Press, 2006, 170 s., ISBN 80-251-1250-0
- JELÍNEK, Marian a Kamila JETMAROVÁ. Neztratíte motivaci v době blahobytu. Praha: Portál, 2017, 198 s. ISBN 9788026211969.
- NENADÁL, Jaroslav. Moderní management jakosti: principy, postupy, metody. Praha: Management Press, 2008, 377 s. ISBN 9788072611867.
- VYSEKALOVÁ, Jitka, Jiří MIKEŠ a Jan BINAR. Image a firemní identita. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2020, 223 s. Expert. ISBN 9788027128419.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Martina Juříková, Ph.D.**
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce: **31. ledna 2022**
Termín odevzdání bakalářské práce: **22. dubna 2022**



Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.
děkan

Mgr. Eliška Káčerková, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 4. dubna 2022

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ / DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- 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;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské/diplomové 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 bakalářské/diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně dne: 11.4.2022

Jméno a příjmení studenta: Michaela Beli

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá měřením spokojenosti zaměstnanců v průmyslovém podniku. Na základě literární rešerše rozebírá konkrétní části týkající se lidských zdrojů, interní komunikace, motivace, odměňování, vzdělávání zaměstnanců a metodiky kvantitativního výzkumu. Zkoumá, jaký vliv má spokojenost zaměstnanců na chod základních procesů organizace průmyslové firmy. Cílem této práce je vyhodnocení kvantitativního výzkumu měření spokojenosti zaměstnanců dané firmy, provedení analýzy, ze které vyplynou doporučení na zlepšení procesů v měřených oblastech spokojenosti zaměstnanců.

Klíčová slova: Spokojenost zaměstnanců, pracovní prostředí, interní komunikace, motivace, vzdělávání, odměňování, kvantitativní výzkum.

ABSTRACT

The bachelor thesis deals with measuring employee satisfaction in an industrial company. Based on a literature search, it analyzes specific sections related to human resources, internal communication, motivation, remuneration, employee training and quantitative research methodology. It examines the impact of employee satisfaction on the running of the basic processes of an industrial company's organization. The aim of this work is to evaluate the measurement of employee satisfaction of the company, to perform an analysis, which will result in recommendations for improving processes in the measured areas of employee satisfaction.

Keywords: Employee satisfaction, work environment, internal communication, motivation, education, remuneration, quantitative research.

Poděkování:

Děkuji vřele Ing. Martině Juříkové PhD, za její vstřícnost, odborné rady, metodické vedení a profesionalitu, kterou mě provázela po celou dobu mé bakalářské práce. Děkuji s pokorou a s vděkem své rodině, manželovi a dětem, kteří mě po celou dobu studia s láskou a vůlí podporovali.

Motto:

„Ničeho jsem nenabyl lehce, každá věc mně stála nejtvrdší práci. Nehledejte lehké cesty. Ty hledá tolik lidí, že se po nich nedá přijít nikam.“ Tomáš Baťa

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
1.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ORGANIZACI.....	12
1.1.1 Plánování lidských zdrojů a řízení lidského kapitálu.....	12
1.1.2 Řízení pracovní výkonnosti.....	13
1.1.3 Hodnocení zaměstnanců.....	13
1.1.4 Pracovní doba a doba odpočinku	14
1.1.5 Odměňování a benefity na pracovišti.....	15
1.1.6 Vztahy na pracovišti a Etický kodex.....	15
1.2 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ.....	16
1.2.1 Rozvoj zaměstnanců.....	16
1.2.2 Pracovní prostředí	17
1.2.3 Bezpečnost práce a ochrana zdraví	17
2 FIREMNÍ KULTURA, PRACOVNÍ MOTIVACE	19
2.1.1 Prvky firemní kultury	19
2.1.2 Motivace.....	20
2.1.3 Motivátory	21
2.1.4 Pracovní spokojenost	22
2.1.5 Teorie pracovní spokojenosti dle Maslowovi pyramidy potřeb.....	22
2.1.6 Měření spokojenosti zaměstnanců	25
3 INTERNÍ KOMUNIKACE	27
3.1.1 Nástroje interní komunikace	28
3.1.2 Nejčastější překážky v interní komunikaci firem.....	29
4 METODIKA A TECHNIKA SBĚRU DAT	32
4.1 MARKETINGOVÝ VÝZKUM.....	32
4.1.1 Kvalitativní výzkum.....	32
4.1.2 Kvantitativní výzkum.....	32
4.1.3 Metodologie výzkumu	33
4.2 MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ V PRŮMYSLOVÉ FIRMĚ.....	33
4.2.1 Cíl výzkumu	34
4.2.2 Výzkumné otázky.....	35
4.2.3 Průmyslový podnik ve zlínském kraji.....	35
II PRAKTICKÁ ČÁST	38
5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ VE VÝROBNÍ SPOLEČNOSTI	39
5.1.1 Spokojenost s prací	39
5.1.2 Interní komunikace a předávání informací.....	41
5.1.3 Vztahy na pracovišti.....	43
5.1.4 Vzdělávání zaměstnanců a profesní rozvoj.....	44

5.1.5	Vedení a řízení firmy	45
5.1.6	Informovanost zaměstnanců vedoucí k budoucnosti organizace.	48
5.1.7	Organizace práce v odděleních	49
5.1.8	Pracovní prostředí	51
5.1.9	Motivace, hodnocení, benefity	52
5.1.10	Doba zaměstnání	52
5.1.11	Zaměstnanecké benefity zkoumané z hlediska důležitosti.....	54
5.1.12	Zaměstnanecké benefity zkoumané z hlediska největšího využití.....	55
5.1.13	Požadovaná školení vyplývající z dotazníkového šetření	56
5.1.14	Návrhy na zlepšení respondentů dotazníkového šetření	57
5.1.15	Zodpovězení výzkumných otázek a zhodnocení výstupů průzkumu spokojenosti.....	58
ZÁVĚR		62
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....		63
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....		68
SEZNAM OBRÁZKŮ		69
SEZNAM TABULEK.....		70
SEZNAM GRAFŮ		71
SEZNAM PŘÍLOH.....		72

ÚVOD

Lze definovat spokojenost? Můžeme změřit spokojenost? Jak můžeme tento lidský pocit řídit a přispívat k tomu, že budeme mít v pracovním prostředí spokojené spolupracovníky kolem sebe? Můžeme s pojmem spokojenosti pracovat pouze jako se subjektivním pocitem každého člověka, nebo jej můžeme zobecnit a nastavit v práci procesy, měřitelné ukazatele, které nám zefektivní kvalitu práce a pracovního prostředí? Co může firma získat, pokud má spokojené zaměstnance? Naopak: Co může ztratit, pokud se ve firmě vyskytují deprimovaní spolupracovníci?

Odpovědi tématu spokojenosti, slovu spokojenosti, pocitu spokojenosti se bude zabývat tato bakalářská práce. Nejprve v literárních rešerších, které v této práci představí teorii, směr a metodiku k získání odpovědí tématu pracovní spokojenosti. V praktické části se metodou kvantitativního výzkumu bude bakalářská práce zabývat analýzou několika pracovních sekcí ve vybrané průmyslové firmě.

Závěr této bakalářské práce bude doporučení na zlepšení procesu ze získaných a analyzovaných dat spadajících do sekcí: spokojenost s prací, interní komunikace ve firmě, vztahy na pracovišti, vzdělávání zaměstnanců, vedení a řízení firmy, budoucnost firmy, hodnocení pracovníků, bonusový systém, benefity nabízené společností zaměstnancům.

Význam spokojenosti zaměstnanců není jen aktuální téma současnosti. Tento pocit doprovází lidstvo již od pradávna. Každá demokraticky smýšlející civilizovaná společnost by se tímto tématem měla zabývat, analyzovat, rozvíjet a aplikovat změny vedoucí ke zlepšení pracovních procesů. Od dob samotného otrokářství, útlaku, nátlaku, nucených prací v nelidských podmínkách, nepřipustné zaměstnávání dětí je naše společnost již velmi daleko. Žijeme v době konzumu, blahobytu, zajištění rovných podmínek, zajištění lékařské péče a spravedlivého výdělků. Naše společnost se nemůže srovnávat s žádnými časy dob minulých, protože v naší společnosti jsou zajištěny potřeby v souladu s lidskou důstojností, nad kterou dbá v pracovním procesu zákoník práce a listina základních práv a svobod.

Přesto se s nespokojeností v životě i na pracovištích setkáváme dennodenně. Proč? Chybí nám sociální lidská empatie? Materiální spokojenost? Můžeme mluvit o závisti, nebo dokonce zášti a následným odchodům z pracoviště? Doprovázejí zaměstnance pocity křivdy, nepochopení, nedocení, neohodnocení, nemožnosti komunikovat? Rozklíčování tohoto tématu je zodpovědným rozhodnutím managementu firem. Nalezení kořenové příčiny nespokojenosti, její vyvrácení a následné nastavení dobře fungujících procesů s kladeným

důrazem zvláště na velmi dobře nastavené interní procesy komunikace by měla být cestou každého zaměstnavatele. Nezapomínejme se z minulosti poučit a pamatovat úspěchů éry kupříkladu „baťovské spokojenosti“. Jak Tomáš a následně Jan Antonín Baťa dokázali, že město Zlín bylo vyhlášené průmyslové město první republiky? Na jakém principu panovala v jejich závodech všeobecná spokojenost? V Československu byl nejznámějším zakladatelem oddělení interní komunikace, která dbala na spokojenost zaměstnanců, Tomáš Baťa. „ŠÉF“, (jak ho pracovníci nazývali) dokázal z potřeby spokojenosti zaměstnanců vyvinout sofistikovaný systém, skládající se z několika složek sociálního, motivačního a vzdělávacího systému (Hejlová, 2015, s. 70). Nechť by bylo myšlení a konání Tomáše Bati příkladem manažerů současných firem.

„Jestliže existuje nějaké tajemství úspěchu, pak spočívá ve schopnosti postavit se na místo druhého a vidět všechno jak svýma, tak i jeho očima.“ Henry Ford

„Podnik, který nepřináší nic jiného než peníze, je ubohý podnik.“ Henry Ford

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

„Vést nebo řídit? To je otázka, kterou si často klade mnoho vedoucích pracovníků. Řídit můžete například auto či jiný dopravní prostředek. Lidi byste však měli především vést.“
(Halík, 2008)

1.1 Řízení lidských zdrojů v organizaci

V každé společnosti, organizaci i firmě se oddělení personalistiky zabývá aktivním řízením lidských zdrojů. Tato specifická činnost se zabývá řízením lidského potenciálu v organizaci. Podle Armstronga a Taylora (2015, s.45) proces řízení lidských zdrojů a zaměstnávání lidí v organizaci zahrnuje kromě zaměstnávání lidí v organizaci i strategické řízení lidského kapitálu, pracovního výkonu, odměňování pracovníků, vzdělávání a rozvoj, sleduje pracovní vztahy, dbá na společenskou odpovědnost, vyvíjí péči a poskytuje služby zaměstnancům.

1.1.1 Plánování lidských zdrojů a řízení lidského kapitálu

Personálním plánováním se rozumí strategické a obsáhlé zajištění lidských zdrojů v organizaci tak, aby podnik měl neustále v potřebné kvantitě i kvalitě k dispozici lidské zdroje nezbytné pro dosahování korporátní strategie. Strategie lidských zdrojů v podniku je řízen strategickým dokumentem personálního plánování. Smyslem personálního plánování je určit, jaké lidské zdroje bude organizace potřebovat a především, kde je získá. Organizace tak mohou plánovat své personální potřeby z vnitřních zdrojů (určené pracovníky vzdělávat a připravovat na jiné pozice), nebo ze zdrojů vnějších hledat vhodný personální potenciál k zabezpečení svých cílů. (Personální plánování a strategie lidských zdrojů, 2015)

Řízení lidského kapitálu vychází z vize a strategie organizace. Podniková vize musí definovat: kdo je organizace, co dělá, kam směřuje a jaké jsou její cíle. Dle Armstronga (2007, s. 31) úspěšnost podnikání v každé organizaci tvoří její zaměstnanci. Cílem řízení lidského kapitálu v organizaci je dosažení udržení kvalifikovaných, motivovaných pracovníků, kteří podají požadovaný pracovní výkon. Organizace tedy musí neustále řídit svůj lidský kapitál k uspokojování, zvyšování a rozvíjení schopností pracovníků.

1.1.2 Řízení pracovní výkonnosti

„Řízení výkonnosti se zpravidla realizuje v ročním cyklu, který začíná stanovením cílů, pokračuje průběžným sledováním a poskytováním zpětné vazby o dosaženém výsledku a je zakončen vyhodnocením dosažených výsledků“ (Wagnerová, 2008, s. 35).

Řízení pracovního výkonu je především nástrojem dosahování efektivních výsledků organizace. Principem řízení pracovního výkonu je systematické řízení zaměstnanců na základě provázání stanovených osobních, nebo týmových cílů odvozených od cílů organizace. Spočívá v pravidelném hodnocení pracovního výkonu, následného vzdělávání zaměstnanců a rozvíjení odměňování, ale také i rozvoje jejich následného kariérního růstu. (Amstrong, 2011, s. 23)

Mathis a Jackson (2005) definují hodnocení zaměstnanců jako proces zhodnocení a komunikace se zaměstnanci zaměřený na to, jak dobře odvádějí svou práci vzhledem k nastaveným požadavkům a standardům pracovního místa.

Koncepce řízení výkonnosti (Performance management) je dle Wagnerové nadřazeno problematice „pouhých a jednoduchých“ občasných a izolovaných pracovních hodnocení. Řízení výkonnosti je totiž založeno na principu vedení na základě souhlasu, nebo komunikace a domluvy se zaměstnanci, spíše než na vedením prostřednictvím příkazů (Wagnerová, 2008, s. 105).

1.1.3 Hodnocení zaměstnanců

Systémy pracovního hodnocení vznikaly po druhé světové válce jako nástroj ke zdůvodnění výše odměny. Proces byl úzce spojen s materiálními výsledky. Pokud byla výkonnost zaměstnance nižší než očekávaná, pak byl jeho plat snížen. Opačně, běžně v organizacích fungovala skutečnost, že pokud byla výkonnost vyšší než očekávání, byl plat zvýšen. Nebyly brány v úvahu možnosti rozvoje zaměstnance (Wagnerová, 2008, s. 9).

Podle Hroníka (Hroník, 2006, s. 15–17) je hodnocení zaměstnanců úzce vázáno na další navazující procesy personálního motivačního a pracovního procesu spojeného s odměňováním a vzděláváním. Oblasti hodnocení rozděluje na tři části:

- 1) Vstup (předpoklady zaměstnanců, jejich praxe, způsobilost, schopnosti)
- 2) Proces (přístup zaměstnance ke svěřeným úkonům a úkolům, pracovní chování)
- 3) Výstup (měřitelné parametry: náklady, množství, tržby, ukazatele výkonnosti KPI)

Hroník také definuje základní a nejdůležitější cíle hodnocení pracovníků (Hroník, 2006, s. 23).

- a) Monitorovat minulý výkon vzhledem k stanoveným cílům,
- b) identifikovat potenciál pracovníka,
- c) poskytovat pracovníkovi zpětnou vazbu o tom, jak si v práci počíná,
- d) identifikovat potřeby v oblasti rozvoje,
- e) umožnit pracovníkovi příležitost projednat své ambice se svým nadřízeným,
- f) zlepšovat výkon v budoucnosti.

1.1.4 Pracovní doba a doba odpočinku

Zákoník práce č. 262/22006 Sb. definuje Pracovní dobu takto: Pracovní doba (čas), po kterou je zaměstnanec povinen pro svého zaměstnavatele vykonávat práci.

Pracovní doba je pro každého zaměstnance daným pojmem, zakotvená v pracovní smlouvě. Pro každého člověka však tak moc rozdílná. Nepřetržitý provoz, vícesměnný provoz, práce na rizikových pracovištích, práce z domova, pružná pracovní doba, pevná pracovní doba. Může si v dnešní době člověk vybrat? Z mnoha pracovních on-line serverů roku 2022 je zřejmé, že ano. Poptávka personalistů po zkušených a kvalitních pracovnících je velká.

Stanovená týdenní pracovní doba u zaměstnanců podle zákoníku práce činí 40 hodin týdně, přičemž existují i výjimky, kdy nemusí být tato doba dodržena. Dle §79 odstavec 2 a 3, u zaměstnanců pracujících v nepřetržitém provozu je pracovní doba stanovena na 37,5 hodin týdně.

Nejdůležitější zmínka ze zákoníku práce o pracovní době je z § 78 až § 109.

Zaměstnavatel je povinen stanovit jednotlivým zaměstnancům pracovní dobu podle režimu jejich práce a poskytnout jim nejdéle po 6 hodinách nepřetržité práce přestávku v práci na jídlo a oddech v trvání nejméně 30 minut. Mladistvému zaměstnanci do 18 ti let, musí být tato přestávka poskytnuta nejdéle po 4,5 hodinách nepřetržité práce. Dále je povinen rozvrhnout pracovní dobu tak, aby zaměstnanec měl mezi koncem jedné směny a začátkem následující směny nepřetržitý odpočinek po dobu alespoň 12 hodin během 24 hodin po sobě jdoucích a aby zaměstnanec měl nepřetržitý odpočinek v týdnu v trvání alespoň 35 hodin. Nepřetržitý odpočinek v týdnu nesmí činit u mladistvého zaměstnance méně než 48 hodin (Pracovní doba dle zákoníku práce, 2022).

1.1.5 Odměňování a benefity na pracovišti

Mzdu definuje Zákoník práce v § 38, kdy od vzniku pracovního poměru je zaměstnavatel povinen přidělovat práci podle pracovní smlouvy, platit mu za vykonanou práci mzdu nebo plat, vytvářet podmínky pro plnění jeho pracovních úkolů a dodržovat ostatní pracovní podmínky stanovené právními předpisy, smlouvou nebo stanovené interním předpisem (Zákon č. 262/2006 Sb., 2007).

Benefity – neboli odměňování nad rámec určené mzdy patří k velmi oblíbeným motivačním složkám každé organizace. Systémy benefitů jsou v současné době součástí strategie organizací. Seznámení s benefity podniku probíhá zpravidla již při prvotním pohovoru uchazeče o zaměstnání. Pojem benefitů není v pracovním prostředí žádnou novinkou. Dle Kotyzové a Harantové (Kotyzová, Harantová, s. 83, 2015) již Tomáš Baťa poskytoval řadu benefitů v podobě bydlení, sociálního programu, kulturního vyžití nebo zvýšení kvalifikace. Z důvodu více než dva roky trvající pandemické situace se firmy rozhodly nestagnovat pouze v nabídce tradičních benefitů jako jsou stravenky, příspěvky na sportovní a kulturní akce, sics days, důchodové připojištění a jiné, ale přizpůsobit své benefity v nabídce i formou psychologické podpory pro své zaměstnance, kteří trpí sociálním odloučením, stresem ze změny režimu, potýkají se se zajištěním distanční výuky pro své potomky. V nabídce nových benefitů můžeme sledovat trendy v podobě lekcí jógy, osobní konzultace s psychologem on-line, nebo s metodami zvládnání stresu (Jarošová, 2022).

1.1.6 Vztahy na pracovišti a Etický kodex

Lidé nežijí pouze ve svém vlastním prostoru, ale o tento svůj prostor se během pracovního procesu dělí s ostatními kolegy. Vztahy na pracovišti mohou být někdy, složitě komplikované, někdy mohou být výhrou v loterii. Jak je to možné? Zcela určitě záleží na personalistech organizací, kteří již při prvních předvstupních pohovorech detekují nejen schopnosti, ale i povahu uchazeče. Proto již prvotní výběr nového kolegy do již zaběhlého týmu je důležitý proto, aby se vztahová pracovní kultura nepokazila, nenarušili se vzájemně vybudované vztahy, ba naopak, personalista musí dbát, aby se příchodem nového spolupracovníka atmosféra na pracovišti zlepšila. V zaměstnání trávíme téměř třetinu svého času. Ať chceme nebo ne, vznikají nám díky tomu poměrně velká množství sociálních vazeb a významných vztahů. Nastavení podmínek, které v zaměstnání umožňují pozitivní sociální vazby, by měl být jeden z důležitých primárních procesů personálního oddělení firmy. Pokud máme na pracovišti dobré vztahy a zaměstnanci se cítí dobře v pracovní – sociálním

prostředí, narůstá zaměstnavateli produktivita nejméně o 31% vyšší, oproti pracovníkům, kteří se vyskytují v neutrálních, či stresujících vztahových podmínkách (Hlušička, 2019).

Etický kodex neboli kodex chování (Code of ethics, Code of conduct) je systematicky zpracovaný soubor obecných, ale i konkrétních norem a předpisů. Dokument upravuje obecné, ale i jednotlivé postupy v organizacích i v jednotlivých profesích. Důležitý je obsah kodexu. Firemní etický kodex by měl zahrnovat firemní hodnoty, postoje a normy chování. Měl by řešit zejména témata: důvěryhodnosti organizace, konflikty zájmů, sexuální obtěžování, rovná práva, ekologii, vztahy na pracovišti, interní komunikaci, nebo také komunikaci firmy na sociálních sítích zaměstnanců. Některé organizace mohou mít etický kodex pro své zaměstnance závazné, kdy zaměstnanec při podpisu pracovní smlouvy podepisuje i Etický kodex společnosti a při jeho porušení s ním může být dokonce pracovní poměr rozvázán (Martínková, 2016).

1.2 Vzdělávání a rozvoj

1.2.1 Rozvoj zaměstnanců

Výkonnost procesů, hodnocení a plánování rozvoje zaměstnanců rozvíjí ve své publikaci (Handbook of Total Quality Management, 1998) Ron Kennet a Marc Maisel. Výkonnost procesů rozvoje zaměstnanců se zabývá řadou inovací v redesignu několika klíčových procesů efektivnosti v oddělení lidských zdrojů. Autoři uvádějí, že efektivní přístupy, které mohou vést ke zvýšení úrovně aktuálního výkonu zaměstnance přispívají nejvíce dva samostatné procesy – hodnocení potenciálu zaměstnanců a plánování jejich rozvoje.

Všechny organizace, které si uvědomují hodnotu a význam lidského kapitálu ke svému fungování dbají na jejich rozvoj. Pro zaměstnance mají nastaven proces plánu osobního rozvoje zaměstnance. Je to dokument – seznam, používaný v oddělení lidských zdrojů směřujících ke zvýšení kompetencí pracovníka. Tento plán obsahuje formální obecné vzdělávání, navrhnutá školení, samostatné vzdělávání, distanční vzdělávání, práci na projektech, pracovní aktivity zaměstnance vedoucí ke zvýšení jeho kvalifikace a jeho dalšímu přínosu pro organizaci (Plán osobního rozvoje zaměstnance (Personal Development Plan), 2016).

1.2.2 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí působí na spokojenost a výkon pracovníků. Nepříznivé pracovní prostředí zvyšuje úsilí pracovníka na překonání vlivů a při dlouhodobém působení může dojít jak ke zdravotnímu, tak i psychickému poškození pracovníka. Pracovní prostředí ovlivňuje mnoho faktorů – pracovní poloha, klimatické podmínky, osvětlení a barevná úprava pracoviště, hluk a v neposlední řadě bezpečnost práce (Kocianová, 2010).

Skladba a úroveň pracovního prostředí působí na pracovní pohodu, výkon, ale i zdravotní stav pracovníka. Náročná adaptace na nepříznivé pracovní prostředí vyvolává u pracovníka často nespokojenost nebo odpor, který se obvykle objeví v jeho vztahu k zaměstnavateli (Huttlová, 1994).

Naopak, „příznivé pracovní podmínky na pracovišti stabilizují zaměstnance a posilují jejich sounáležitost s vykonávanou prací a realizovanými cíli zaměstnavatele. Současně zvyšují atraktivnost práce a zlepšují pověst zaměstnavatele“ (Péče o zaměstnance a pracovní podmínky, 2013). Pozitivně ovlivňují zdraví, spokojenost, motivaci, schopnosti, výsledky a chování zaměstnanců.

1.2.3 Bezpečnost práce a ochrana zdraví

Podle Šimka (Šimek, 2015) Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (zkratka BOZP) lze definovat také jako legislativou stanovená pravidla nebo opatření, jejichž úkolem je předcházet ohrožení nebo poškození lidského zdraví při pracovním procesu. Vztahuje se nejen na zaměstnavatele, ale také na všechny fyzické osoby. Nejdůležitějším zákonem z pohledu BOZP je zákon č. 262/2006 sb., Zákoník práce, ze kterého vychází základní požadavky na vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Mezi další předpisy, kterými se pravidla BOZP řídí definuje zákon č. 309/2006 sb.

Prevenčí rizik se rozumí soubor opatření v každé organizaci, který dbá o zabezpečení technologického, právního, organizačního, nebo administrativního charakteru.

BOZP je souhrnem opatření ze strany zaměstnavatele, jehož cílem je zamezit vzniku ohrožení či poškození zdraví nebo ztrátám na životech pracovníků.

Zajištění školení zaměstnanců na BOZP je povinností zaměstnavatele. Školení BOZP musí absolvovat každý zaměstnanec. Formy školení mohou být různé. Školení na pracovišti, školení mimo pracoviště, on – line školení (e – learning).

Z časového hlediska zaměstnanec musí absolvovat školení vstupní při nástupu do zaměstnání, periodické (opakované) školení zaměstnanců a školení, pokud změní pracovní pozici spojenou se změnou pracovních rizik. Povinností zaměstnavatele je vedení a zpracovávání dokumentace BOZP a pravidelné provádění prověrek na pracovišti. Ve firmách BOZP většinou zajišťují externí firmy, které zajišťují školení zaměstnanců i provádění prověrek – tedy komplexní kontrolu nastavení systému BOZP v organizaci.

„BOZP je povětšinou zaměstnavateli vnímána spíše jako povinnost a zákonná nutnost nežli oblast, která by organizaci něco „přinášela“ nebo „vydělávala“. Nicméně je potřeba si uvědomit, že lidský život je jen jeden, a tak pokud zaměstnavatel chce, aby pod jeho příkazy pracovali lidské bytosti, musí jim umožnit podmínky pro bezpečný výkon práce.“ (Šimek, 2015)

V kapitole Řízení lidských zdrojů bylo definováno literárními rešeršemi základní složení a seskupení tohoto lidsky velmi náročného pracovního procesu. Na tuto kapitolu navazují rešerše pojmů z oblasti Firemní kultura a Pracovní motivace, která podá vysvětlení celkové atmosféry a charakteru firmy. Vysvětlí nám základní firemní prvky a její symboly, hodnoty a hrdiny. Seznámí nás s hlavními motivátory pracovního procesu, propojující se s tématem pracovní spokojenosti.

„Firemní kultura je způsob, jak se firma chová a jak věci dělá. Je to soubor norem, které ovlivňují chování všech zaměstnanců. Z úrovně firemní kultury vychází úroveň firemní komunikace. Kultura je tvořena snadno rozeznatelnými fyzickými znaky (oblékání pracovníků, logo a firemní vizualizace) ale také, a to zejména, nastavenými hodnotami a jejich sdílením všemi zaměstnanci. Je tvořena chováním vlastníků, managementu a všech zaměstnanců právě v rámci těchto hodnot“ (Holá, 2006, s. 10).

2 FIREMNÍ KULTURA, PRACOVNÍ MOTIVACE

Firemní kultura vyjadřuje určitý charakter firmy celkovou atmosférou, ovzduším, vnitřním životem ovlivňující myšlení a chování spolupracovníků firmy. K firemní kultuře patří také zvyklosti a rituály využívané ve firmě, hodnoty, které se projevují v obecných vzorcích chování a jednání všech pracovníků (Vysekalová a kol, 2020 s.76).

Některé firmy jsou svázány řadou vnitřních procesů předpisů a fungují do značné míry automaticky. Jiné firmy zase naopak poskytují velkou míru vnitřní svobody, ale právě za cenu jisté chaotičnosti a menší efektivity. Kombinací těchto dvou základních parametrů vznikají čtyři základní typy firemní kultury: klanové, hierarchické, neformální a soutěživé.

Firemní kultura konkrétní firmy je pak unikátní směsí těchto čtyř komponentů. U výrobních firem je typická hierarchická kultura, v sektoru FMCG (rychloobrátkové zboží) převládá soutěživá kultura a ve finančním sektoru se setkáváme s kombinací klanové a hierarchické složky (Brož, 2018).

Podstatou typů firemní kultury jsou tyto základní rysy firemních kultur, které rozeznáváme podle míry otevřenosti k tržnímu prostředí a svobody rozhodování zaměstnanců (Brož, 2017):

- 1) Hierarchická se vyjadřuje nízkou mírou svobody a malou otevřeností.
- 2) Klanová je nejvíce zobrazena vysokou mírou vnitřní svobody a malou otevřeností.
- 3) Soutěživá se vyznačuje s nízkou mírou svobody a velkou otevřeností.
- 4) Neformální firemní kultura je v podstatě zastoupena s vysokou mírou svobody a velkou otevřeností

2.1.1 Prvky firemní kultury

Podle Vysekalové a kol., (2020) je firemní kultura nejdůležitějším parametrem při výběru zaměstnání. Personalisté by se měli vždy snažit do pracovního procesu vybírat právě ty lidi, kteří do firemní kultury zapadnou a je velkou pravdou, že na druhé straně zaměstnanci si hledají své pracovní místo ve firmách právě tam, kde firma odpovídá jejich názorům, postojům, hodnotám - tj. všemu, čemu co právě firemní kultura představuje.

Hlavní prvky firemní kultury dle (Vysekalové a kol. 2020, s.76):

1. **Symboly** – patří do nich různé zkratky, firemní slang, dress code, symboly postavení, které jsou ovšem známé skrytě na druhý pohled a jen členům takové organizace.
2. **Hrdinové** – skupina imaginárních, nebo také skutečných lidí, kteří slouží právě jako modelové ideálního chování a jsou to ONI – nositelé tradice, řekněme vzor ideálního zaměstnance – manažera. Nejvíce jsou tyto ikony zastoupeny mezi zakladateli společností.
3. **Rituály** – jak již napovídá slovo, patří sem všechny nezbytné činnosti, projevy, neformální aktivity (oslavy narozenin), ale i formální schůze, psaní zpráv, plánování, informační a kontrolní systémy.
4. **Hodnoty** – promítají se do pracovní morálky, sounáležitosti pracovníků s firmou. Představují nejhlubší úroveň kultury. Je to obecné povědomí toho, co je dobré a špatné, hodnotné a nehodnotné. Pracovníci ve vedoucích pozicích by měli všichni sdílet jednotně tyto firemní hodnoty a delegovat je na své podřízené pracovníky.

2.1.2 Motivace

Slovo motivace pochází z latinského slova movere – pohyb. Motivací se rozumí rostoucí potřeba spouštějící aktivitu organismu pro dosažení vytyčeného cíle. Motivace vychází z vnitřních podnětů (potřeba poznávací, seberealizace, kulturní) a vnějších podnětů (možnost odměny, hrozba trestu, cíl povýšení v zaměstnání apod.) (Jelínek, Jetmarová, 2017, s. 117).

Lidé jsou motivováni ke zvýšené flexibilitě svých povinností, úkolů a cílů vedoucí k dosažení vytyčených výsledků, když předpokládají, že jejich výkony povedou k dosažení cíle a s tím spojené odměně jak veřejného uznání, tak finanční odměny (Armstrong, 2015, s. 49).

S patřičnou, procesně zavedenou pracovní motivací ve firmě, se můžeme dočkat pozitivního výsledku pro zaměstnavatele vedoucího k oddanosti zaměstnance vůči svému zaměstnavateli.

„Pracovníci nedosahují skvělých výsledků pod přísným dohledem ze strany managementu, na úzce vymezených pracovních místech, nebo když je s nimi zacházeno jako s nepříjemnou nutností, ale naopak když získávají větší odpovědnost, jsou podněcováni ke spolupráci

a mají možnost dosáhnout uspokojení z vykonané práce. Podobný přístup přináší prospěch jednotlivcům i organizaci.“ (Walton, 1985, cit. podle Armstronga, 2015, s.49)

2.1.3 Motivátory

Zaměstnavatelé pracující s motivačními teoriemi svým zaměstnancům přinášejí spoustu benefitů a výhod, které úspěšně stimulují a motivují zaměstnance k lepším výkonům (Jančíková, 2016).

Existuje celá řada motivačních teorií, které lze využít v různých situacích a pro různé osobnosti lidí. Úspěšnost správného motivačního faktoru hodně závisí na osobnosti konkrétního člověka a samozřejmě i na kultuře firmy. Pro organizace je motivování jedinců jedním z klíčových faktorů úspěchu (Motivace, motivování a motivační teorie, 2019).

- Adamsova teorie spravedlnosti (Adams' Theory of Justice)
- Alderferova teorie motivačních potřeb ERG (Alderfer's Theory of Motivation)
- Herzbergova motivační teorie dvou faktorů (Herzberg's Two Factor Motivation Theory)
- Maslowova pyramida potřeb (Maslow's Pyramid of Needs)
- McClellandova teorie získaných potřeb (McClelland's Three Needs Theory)
- McGregorova teorie XY (McGregor's XY Theory)
- Skinnerova teorie zesílení (Skinner's Reinforcement Theory)
- Vroomova teorie očekávání (Vroom's Expectancy Theory)

(Motivace, motivování a motivační teorie, 2019)

Motivátory, které ovlivňují naši spokojenost, jsou nezbytnou podmínkou k motivaci zaměstnanců, například udělená pochvala, systém dosažitelných odměn, bonusový systém, povýšení, možnost osobního růstu, (Martínková, 2017).

Nezbytnou součástí správné a zdravé motivace je také dobře vedená, procesně zavedená interní komunikace ve firmě.

2.1.4 Pracovní spokojenost

„Podnik může fungovat je tehdy, jestliže má k dispozici a může využívat tři okruhy zdrojů: Materiální a finanční zdroje, Ideové a informační zdroje (Know – How), Lidské zdroje. Rozmnožování a efektivní využívání těchto tří zdrojů je stěžejním úkolem podnikového řízení“ (Koubek, 1997, s.11).

Spokojenost zaměstnanců je důležitá složka každého všedního dne, které musí každá organizace, či firma cíleně budovat. Péče o „své“ lidi by měla být v každé firmě samozřejmostí. Pokud jsou lidé na pracovišti spokojeni, lépe se adaptují ke všem nepopulárním změnám, které s sebou přináší další rozvoj firmy. Například nezbytná optimalizace společnosti, včasná komunikace a reagování vedení svými strategickými rozhodnutími řídit firmu jinou cestou než doposud. Spokojenost zaměstnanců odbourává jejich strach přizpůsobit své zvyklosti něčemu novému, nezažitému. Kupříkladu: seskupení oddělení, změny ve vedení společnosti, ale také uzpůsobení firmy na nečekané události s přeměnou výrobního procesu spojenou s automatizací výroby, změnou obchodní strategie, vyššími nároky procesu kvality ve firmách.

„Aby firma uspěla a byla maximálně výkonná a stabilní, musí mít po všech stránkách výkonnější zaměstnance, než mají ostatní konkurenti na pracovním trhu. Aby zaměstnanec byl po všech stránkách výkonný a na maximum fungující, stačí, když bude splněna jediná, ale klíčová podmínka: musí mít komplexně ošetřeny zásadní lidské potřeby“ (Knížková, 2021).

Pracovní spokojenost ve firmách se tak v současnosti dá měřit a spravovat přes různé softwarové programy a nástroje jako může být ekonomický nástroj ELA – Employer Life Assistant – celosvětově nejpopulárnější ekonomický HR nástroj pro zaměstnavatele (Knížková, 2021).

2.1.5 Teorie pracovní spokojenosti dle Maslowovi pyramidy potřeb

Abraham Harold Maslow v roce 1943 definoval Maslowovu pyramidu (potřeb). Tato pyramida je představena jako hierarchie lidských potřeb, neboť Maslow věřil, že každý člověk má předpoklady k tomu, aby dosáhl životního naplnění, jen k tomu potřebuje překonat několik překážek. Maslow vytvořil pomyslnou pyramidu potřeb podle toho s jak velkou intenzitou na nás potřeby naléhají (Wagnerová, 2008, s. 14).

A.H. Maslow v knize *Motivation and Personality* z roku 1954 uvedl, že „průměrný člověk má podle něj nasyceno 85 % fyziologických potřeb, 70 % potřeby bezpečí, 50 % potřeby lásky, 40 % potřeby uznání a 10 % potřeby seberealizace“ (Slavná Maslowova pyramida potřeb, 2020).

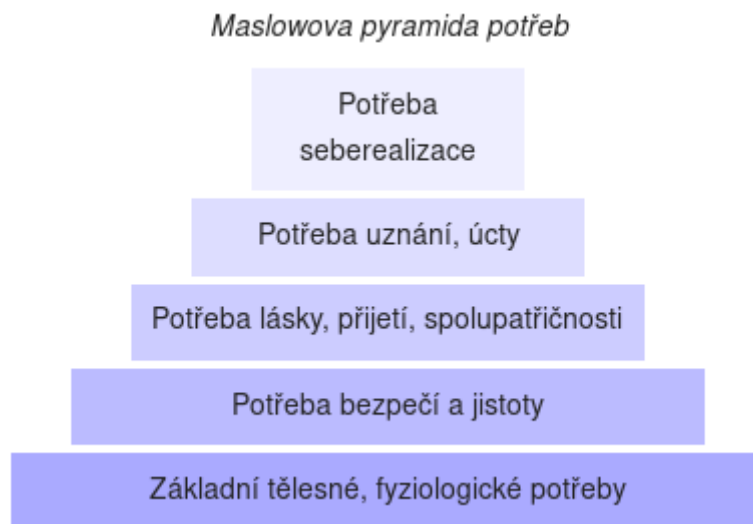


Obrázek 1 Maslowova pyramida v nás, zdroj: (Procházková, 2018)

Dle Procházkové, 2018 jsou potřeby podle Maslowovy Teorie motivace zařazeny v pyramidě potřeb následovně:

- 1) Fyziologické potřeby – jsou to potřeby, díky nimž je člověk živ. Jde o naplňování potřeb, které zajišťují udržení rovnovážného stavu našeho organismu, jako je jezení, dýchání, pohyb, spánek, rozmnožování, vyměšování, nebo také potřeba smyslové stimulace a odstraňování bolesti.
- 2) Bezpečí a jistota – silná lidská potřeba vyhýbání se nebezpečí a ohrožujícím, neznámým podnětům. Naplněním této potřeby je vyhledání jistoty, stability a spolehlivosti.
- 3) Sounáležitost a láska – člověk žije v komunitě. Nežije sám. Je to potřeba díky níž můžeme udržovat příbuzenské a mezilidské vztahy. Je to lidská touha být milován, milovat, a někam a k někomu patřit. Tato potřeba chrání člověka před samotou, depresí a úzkostmi.
- 4) Uznání a sebeúcta – potřeba která vychází z touhy člověka být uznán nejen svým okolím, ale i sám sebou. Dosáhnout opravdové hluboké sebeúcty může být dlouhým životním procesem. Dosáhnout úcty od dalších lidí není v času života člověka lehce dosažitelné, proto se tato potřeba nachází téměř na vrcholu pyramidy. Ne každému z nás je přáno tuto potřebu v životě naplnit.

- 5) Seberealizace – silná potřeba rozvinout své schopnosti, talent, potenciál, Potřeba osobnostního růstu, touha po vědění, a estetických zážitcích. Na nejvyšším vrcholu Maslow zařadil potřebu sebetranscendence – duchovní potřebu.



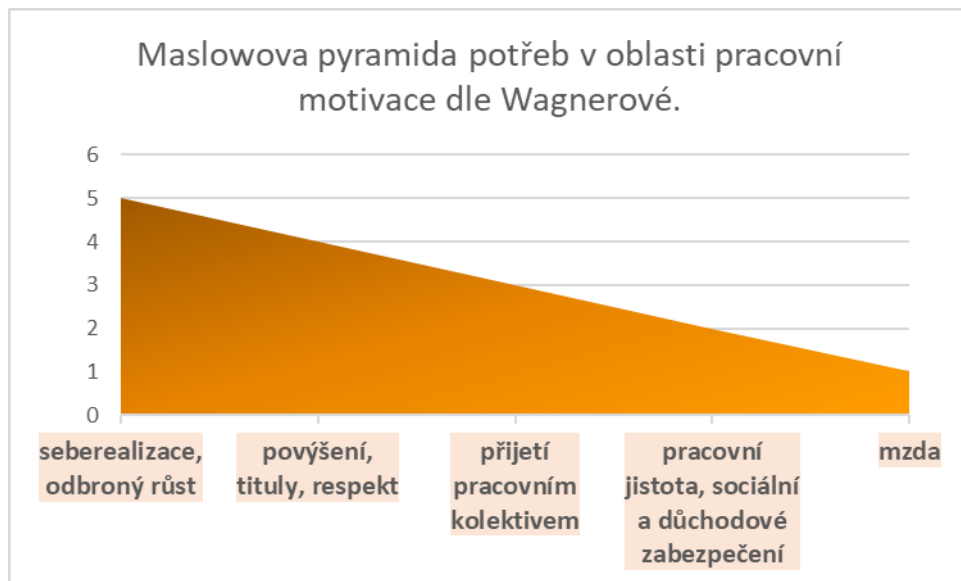
Obrázek 2 Maslowova pyramida potřeb, zdroj: (Slavná Maslowova pyramida potřeb, 2020) *Zoommagazin.iprima.cz*

Pokud se v pracovním procesu spokojenosti zaměříme na potřebu seberealizace a jejího vlivu na náš pracovní výkon, ukáže nám tato potřeba, že chceme a potřebujeme rozumět tomu, co děláme, jak to děláme a proč to děláme. Při seberealizaci se člověk pokouší o plné využití svého potenciálu, který chce postupně navyšovat. Úkolem středního i Top Managementu firem by měla být nejen potřeba a schopnost motivovat a vést své týmy, ale v první řadě je třeba s pracovníky dobře komunikovat. Jen tímto nástrojem se dá předejít k nepředvídatelným, nevyžádaným a nechtěným nedorozuměním, komplikacím, které mohou vést až ke komunikační krizi, uvnitř i zevnitř podniku (Maslowova pyramida potřeb a pracovní výkon, 2018).

Wagnerová (2008, s.14) popsala Maslowovu teorii potřeb v oblasti pracovní motivace takto:

- Fyziologické potřeby ... Mzda.
- Potřeba bezpečí a jistoty... Pracovní jistota, důchodové zabezpečení, odborová ochrana.
- Potřeba lásky a sounáležitosti... Přijetí pracovní skupinou ve formálních i neformálních vztazích.

- Potřeba uznání a sebeúcty... Tituly, povýšení, respekt.
- Potřeba seberealizace... Pracovní seberealizace a osobní růst.



Obrázek 3 Maslowova pyramida v oblasti pracovní motivace, zdroj vlastní

2.1.6 Měření spokojenosti zaměstnanců

Pro úspěšné zvládnutí všech personálních činností (plánování potřeb zaměstnanců, přijímání a adaptaci nových zaměstnanců, motivaci, hodnocení, řízení osobního rozvoje, vzdělávání a měření efektivnosti vzdělávacích aktivit a další), které je rozhodující pro účinné řízení lidských zdrojů v kontextu všech nových požadavků norem ISO ř. 9000, jsou klíčovými a nepostradatelnými úkony trvalé monitorování a měření spokojenosti zaměstnanců (Nenadál, 2008, s.197).

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 62) se měření spokojenosti uskutečňuje za účelem posílení firemní péče a loajality zaměstnanců. Nežádoucí odchod zaměstnance je ztrátou intelektuálního know-how, případně i dalších zdrojů, včetně možného poškození firemní reputace. Naopak loajální zaměstnanec je nositelem hodnoty a udržovatelem kultury podniku, znalostí, poznání procesů a vnímavosti k potřebám zákazníků.

Procesy měření a monitorování spokojenosti zaměstnanců shrnul Nenadál (s. 198, 2008) do těchto bodů:

- Definovat, kdo je pro organizaci zaměstnanec a co představuje pro organizaci spokojenost zaměstnanců,

- b) identifikovat znaky spokojenosti zaměstnanců/vedoucích zaměstnanců,
- c) navrhnout dotazníky k monitoringu a měření spokojenosti zaměstnanců,
- d) stanovit rozsah měření (tzv. vzorkování zaměstnanců),
- e) vybrat vhodné metody sběru dat,
- f) vytvořit vhodné postupy pro vyhodnocování dat, včetně postupů kvantifikace míry spokojenosti,
- g) využívat výsledků měření a monitorování spokojenosti zaměstnanců jako vstupů pro podnikové procesy zlepšování.

Spokojenost zaměstnanců ve firmě se odráží na celkové angažovanosti zaměstnanců. Angažovaný zaměstnanec sdílí firemní hodnoty a cíle. Je šťastný, pokud je firma úspěšná, daří se jí a on může být tak součástí celkové prosperity firmy. Má pocit plného zapojení, které mu přináší uspokojení (Brož, 2017).

Zaměstnavatel může v současnosti přesně měřit a porovnávat, díky použití různých softwarových nástrojů, angažovanost zaměstnance v různých týmech s týmovou kulturou. Spokojenost zaměstnanců přináší firmě či organizace finanční prospěch (Brož, 2017).

Nenadál (2012, s. 198) konstatuje, že „výsledky monitoringu a měření spokojenosti zaměstnanců se musí stát centrem trvalé pozornosti všech řídicích pracovníků organizace. Jakékoliv negativní trendy ve vývoji indexů spokojenosti musí být chápány jako jednoznačné varování před blížícími se ekonomickými problémy a fluktuací zaměstnanců.

V kapitole Firemní kultura a Pracovní motivace byla zhodnocena mimo jiné v pracovním procesu i Maslowova pyramida potřeb, kde jsme dozvěděli, že od mzdy k seberealizaci a odbornému růstu, musí člověk učinit mnoho kroků a překonat hodně pracovních výzev, aby se dostal k pomyslnému vrcholu spokojenosti. Jak může být pracovní spokojenost provázána s interní komunikací ve firmě? Jaké mohou být následky správné interní komunikace versus žádné firemní nekomunikace?

3 INTERNÍ KOMUNIKACE

„Jsem člověk debaty a komunikace a snažím se s lidmi mluvit. Nejsm člověk boje.“ Radim Ochvat, český novinář

„Komunikace podniku se neřídí etikou, naopak – komunikace dbá na etiku a obhospodařuje ji v zájmu vnitřních a vnějších cílů.“ Gilles Lipovetsky, francouzský filozof

Interní komunikace je základním prvkem komunikace v každé firmě či organizaci, byť je často podceňována. Musíme si uvědomit, že dobrá pověst každé firmy vychází vždy z vnitra, od svých zaměstnanců a odráží do jisté míry její firemní kulturu (Hejlová, 2015, s. 152).

Jakubíková (2013, s. 305) považuje interní komunikaci jako „proces uskutečňovaný mnoha nástroji a prostředky, jehož cílem je sdílení vlastnické, respektive manažerské vize firmy všemi zaměstnanci, jejich identifikace s těmito cíli, s firmou a její strategií“.

Všechny procesy komunikace, které v organizaci probíhají, výrazně ovlivňují fungování organizace. Velmi významná je komunikace odehrávaná prostřednictvím sítí, která se může také ovšem zvrhnout v nechtěnou „šuškanou“. Všichni si v dnešní době velmi dobře uvědomujeme, jak moc elektronická pošta a sítě podporují okamžitou výměnu názorů a informací ať v pozitivním, nebo negativním směru komunikace. Elektronická komunikace občas způsobuje přetížení informacemi, ale také velmi omezuje osobní komunikaci tváří v tvář, která je často a stále nejlepším způsobem, jak něčeho dosáhnout (Armstrong, 2015, s. 169).

Holá (2006, s. 1) v úvodním slovu své knihy Interní komunikace ve firmě potvrzuje provedeným výzkumem svou domněnku, že interní komunikace je mnohdy zbytečnou slabinou většiny firem. Management často podceňuje význam IK. Firmy opomíjejí podstatu interní komunikace zakotvenou v dennodenní manažerské práci, načež se firmy příliš často soustředí pouze na technickou podstatu pojetí komunikace.

Dle Vymětala (2008, s. 263) nejde jen o sdělené a sdílené informace, ale také hlavně o postoje a důvěru. Kvalita interní komunikace záleží na každém řídicím pracovníku, zvláště na jeho pozitivním postoji, vstřícnosti, a komunikačních dovednostech.

„Správně nastavená interní komunikace posiluje prosperitu firmy a je výrazným stabilizačním faktorem v obtížnějších obdobích. Fungující komunikace uvnitř firmy je výrazným znakem vyspělosti její vnitřní kultury a úrovně dennodenní manažerské práce.“ (Holá, 2006, s. 1).

3.1.1 Nástroje interní komunikace

Nástroji interní komunikace rozumíme všechny úkony patřící do skupiny komunikačního mixu, které organizace využívá k dosažení co nejlepší efektivity vedení interní komunikace, jako nástroje k následnému zvětšení produktivity práce s vyšším ziskem firmy (Hejlová, 2015, s. 153). Pro efektivní pokrytí komunikace existuje sada komunikačních nástrojů – známých pod pojmem Komunikační mix. Komunikační mix je součástí marketingového mixu každé firmy, nebo organizace (Holá, 2006, s. 6).

Komunikační mix vychází z posledního bodu Marketingového mixu (Jurášková, Horňák a kol., 2012, s. 105).

Marketingový mix:

- 1) Product (Výrobek)
- 2) Price (Cena)
- 3) Place (Místo)
- 4) Promotion (Propagace) – Komunikační mix
 - a) Advertisising (Reklama)
 - b) Personal Selling Osobní prodej
 - c) Sales Promotion (Podpora prodeje, Sponzoring, Event Marketing)
 - d) Public Relations (Vztahy s veřejností)
 - e) Direct Marketing (Přímý marketing)

Hejlová (2015, s. 152) uvádí, že v interní komunikaci firem se nejčastěji využívají tyto PR nástroje a komunikační kanály:

- elektronická komunikace (e – maily, newslettery, intranet, firemní sociální sítě, blogy, digitální nástěnky),
- eventy (výjezdová zasedání, společné snídaně, sportovní a kulturní akce, večírky),
- firemní média (videa, tištěné časopisy, bulletiny, publikace, brožury, letáky, nástěnky),
- face to face setkání (porady, rozhovory, meetingy, interpersonální komunikace, přání k narozeninám).

Interní komunikace bývá často přiřazována pouze k oddělení HR, aniž by byla brána vážnost procesně vložit IK do působnosti všech oddělení podniku.

V reálném prostředí mnoha firem se význam komunikace dle Holé (2006, s. 4) projevuje v těchto činnostech:

- sdělování zpráv, informací, rozhodnutí,
- vyjasňování skutečností, stavů, situací,
- přesvědčování, ovlivňování,
- implementace zpětné vazby ve všech komunikačních vztazích,
- konkrétní činy manažerů, jejich chování, dodržování firemních pravidel a zásad, ale i obecného etického a morálního rámce, sdílení společných hodnot.

3.1.2 Nejčastější překážky v interní komunikaci firem

Dle zjištěných šetření průzkumu Institutu interní komunikace v roce 2014 na otázku slabé podpory managementu pro zřízení, nebo implementaci IK ve své firmě, 44 % respondentů z oslovených firem odpovědělo, že je z části implementace IK překážkou, 27 % respondentů na stejnou otázku odpovědělo, že je velkou překážkou. Pouze tato jediná otázka v odpovědích kvantitativního dotazníku nám potvrzuje, že 71 % manažerů oslovených firem nepodporovalo stálou implementaci interní komunikace na svých pracovištích (Hejlová, 2015, s. 153).

Mezi nejčastější důvody, proč se jí české firmy nevěnují, patří nedostatek dovedností v této oblasti, zájmu o tuto oblast, špatně nastavené procesy, slabá podpora managementu, nezájem naší společnosti o tuto problematiku, nedostatek zaměstnanců, kterým by firmy chtěli a mohli ze svého rozpočtu vytvořit pracovní místo odborníka – manažera interní komunikace, který by se problematikou IK a následnou i krizovou IK plně věnoval.

Pokud by se vedení firem hlouběji zabývalo touto problematikou, přišli by na to, že angažovaní a spokojení zaměstnanci mají:

- 37% nižší absenci,
- 25% nižší fluktuaci (u firem s velkým obratem),
- 65% nižší fluktuaci (u firem s malým obratem),

- 48 % méně bezpečnostních incidentů,
- 41 % méně případů týkající se kvality a vad,
- 10 % vyšší spokojenost zaměstnanců.

(Víte že? 2017)

V realitě firem a organizací se setkáme velmi často s nespokojenými zaměstnanci. Práce s lidskými zdroji je i dnes podceňovanou oblastí, na kterou v pracovním procesu mnohdy v personálních a komunikačních oddělení nezbyvá čas.

Ředitel a spoluzakladatel Institutu Interní Komunikace Tomáš Poucha (Poucha,2021) řekl: „V roce 2009 se nám smáli, že vymýšlíme novou, naprosto neopodstatněnou disciplínu, jakou je interní komunikace. Dnes máme za sebou stovku konzultací, několik set případových studií od nás i ze zahraničí a desítky, doufejme spokojených členů“. Nutno dodat, že IIK dnes nastavuje procesy v ČR velkým renomovaným firmám se stovkami až tisíci zaměstnanci.

Pavlečka (2008) popisuje porazit překážky v interní komunikaci jednoduchými komunikačními metodami, kterými by se mělo vedení firem řídit tak, aby v organizaci nedocházelo ke zbytečným komunikačním šumům. Zásady definoval takto:

- 1) Nemlčet: V každé krizové komunikaci se vyplatí komunikovat, nemlčet a objasnit pracovníkům těžkosti daného problému. Jedině tak, skutečná pravda vyplyne na povrch a firma se tak vyhne nepříjemným nepravdám o předmětném sporu a rychleji vyřeší krizovou situaci.
- 2) Nenudit: Uzpůsobit firemní časopisy, firemní on-line komunikaci k jazyku vhodnému k dané firemní kultuře a ke složení zaměstnanců. Ne všichni výrobní zaměstnanci budou znát pojmy z těžké právnické, či obchodní rétoriky a mnohdy se stává, že dané interpelaci zaměstnanci nerozumí. Firemní sdělení by měla být uzpůsobena formátu obecné srozumitelnosti. Mluvte jejich řečí!
- 3) Neplkat: Jasně, stručně, výstižně podat své sdělení zaměstnancům by mělo být cílem každého vedoucího. Košatá souvětí a krkolomná nic neříkající sdělení zaměstnancům nic nepřinesou a mohou vyvolat u zaměstnanců i nepochopení. Není na škodu, pokud se s přednesem komunikujícího sdělení obrátí generální ředitel na konzultaci s manažerem vnitřní komunikace.

V interní firemní komunikaci je dle Mikové (2017) nejdůležitější přizpůsobit komunikaci svým zaměstnancům.

- Mít zavedenou pravidelnou interní komunikaci – stačí v krátké formě. Například sepsat v každém oddělení jednou týdně pár oceňujících poznámek, na které mohou navazovat měsíční souhrny všeho důležitého.
- Nezapomínat na nutnost setkávání se ve formě porad, setkání se zaměstnanci v tváři v tvář.
- Běžné je online, významné je offline. Klíčové změny ve firmě by se měli oznamovat vždy osobně.

V některých firmách naopak můžeme sledovat trend seskupování interní a externí komunikace, kdy firmy zavádějí interní komunikační oddělení. Můžeme se nově setkat i s pojmem brand journalism, žurnalistika značek. Mezi takové inovativní oddělení patří například interní komunikační oddělení v automobilce Nissan (Hejlová, 2015, s.156), nebo se také můžeme setkat s označením pracovní pozice zodpovědné za interní komunikaci ve firmách v rámci oddělení lidských zdrojů, jako je tomu v podniku Meopta Přerov – která má danou pozici v rámci oddělení HR a je nazvána: HR Business Partner pro vnitrofiremní komunikaci.

Měření pracovní spokojenosti v návaznosti různých bodů firemních procesů je důležitým a cenným atributem k získávání informací o současné interní atmosféře ve firmě, i v rámci všech jejích odděleních.

Metodou měření pracovní spokojenosti ve firmách, organizacích a institucích je nejčastěji v současnosti aplikován interní marketingový průzkum /výzkum.

4 METODIKA A TECHNIKA SBĚRU DAT

4.1 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum je proces, v němž se provádí sběr dat, jejich analýza a následné zpracování a vyhodnocení.

Výzkumné analýzy mohou sloužit jako informace, a to organizovaným a systematickým způsobem k nalezení řešení konkrétních problémů. Firemní výzkum bývá méně nákladný než externí, agenturní. Výhodou interního firemního výzkumu je velmi dobrá znalost firemního prostředí, nevýhodou pak určitá slepota, ale také subjektivní vidění problematiky, nedostatek odborníků a menší zkušenost s výběrem a využitím metod výzkumu. Externí agenturní firemní výzkum je prováděn profesionály pro oblast marketingového výzkumu, používajících využití nejnovějších metod a technik zpracování. Často bývá ve firmách využíván kontinuální výzkum, který se opakuje (Paulovčáková, 2015, s. 23-24).

4.1.1 Kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum zkoumá a analyzuje vztahy, závislosti a příčiny přímo u zkoumané jednotky a ty pak zobecňuje. Jde o hloubkový rozbor některých dílčích jevů a jejich psychologických kvalit. Účelem je zjistit motivy, mínění, a postoje vedoucí k určitému chování. V porovnání s kvantitativním výzkumem se kvalitativní výzkum realizuje v menších vzorcích, například metodou Focus Groups, kdy jsou respondenti tázáni na jejich názor v malých uzavřených skupinách. Respondent není vždy ochoten, nebo schopen odpovídat na některé otázky. Každý člověk je jiný, a proto je třeba zvažovat, jak se zeptat. Metody kvalitativního výzkumu jsou vedeny dotazováním, pozorováním a experimentem (Kozel, 2006, s.120, 125, 126).

4.1.2 Kvantitativní výzkum

Kvantitativní výzkum je marketingová metoda, sloužící k tomu, abychom mohli údaje o vypovídající kvalitě, službě, procesu měřit, kvantifikovat a převést ji na kvantitu. Příklady kvantitativního výzkumu: Sekundární výzkum (sběr údajů z časopisů, ročenek, evidence zmetkovitosti, zpráv ze služebních cest). Primární výzkum (zjišťování názorů respondentů na výrobek, značku, firmu pomocí dotazníkového šetření). Omnibus (sběr názorů na výrobky, značky, firmy různých odvětví) (Kozel, 2006, s. 119).

4.1.3 Metodologie výzkumu

„Metodologie se zabývá systematizací, posuzováním a navrhováním strategií a metod výzkumu. Předmětem této disciplíny jsou nástroje vědy (Hendl, 2012, s.32).“

Metodikou ke zjištění současného stavu spokojenosti zaměstnanců s interní komunikací a informovaností v průmyslové firmě sídlící ve zlínském regionu jsem po zvážení vybrala metodu pomocí kvantitativního výzkumu.

K zjištění a průzkumu spokojenosti zaměstnanců v průmyslové společnosti by se nabízela kombinovaná metoda kvalitativního i primárního kvantitativního průzkumu. Pro účely bakalářské práce a vzhledem k časově náročnějšímu sběru dat kvalitativními technikami a s respektem ke přání firmy pokrýt dotazníkem všechny zaměstnance napříč všemi odděleními, jsem volila primárně metodu kvantitativní, o to neexperimentálním výzkumem, kdy výzkumník neuplatňuje změnu situace, podmínek nebo zkušenosti jedinců (Hendl, 2012, s. 45).

4.2 Měření spokojenosti zaměstnanců v průmyslové firmě

Kvantitativní výzkum zjišťuje data o četnosti výskytu něčeho, co se děje nyní anebo už to proběhlo. Účelem je získat měřitelné číselné údaje, kdy se pracuje s větším množstvím respondentů v procesu formálního dotazování (Kozel a kolektiv, 2006, s. 120).

K analýze Měření spokojenosti zaměstnanců v průmyslové firmě budou sloužit data získaná z dotazníku zaměstnanců složená z uzavřených i otevřených otázek dotazníkového šetření.

Nicméně, v tomto případě kvantitativního dotazníkového šetření je postup průzkumu dostatečně časově naplánován. Dotazník je podán strukturovaně, aby ho mohli snadno vyplnit všichni zaměstnanci firmy nezávisle na svém postavení z pohledu hierarchie firmy a aby bylo možné odpovědi lehce kvantifikovat a vyvodit z něj závěry výzkumných otázek.

Dotazník byl distribuován zaměstnancům elektronicky odkazem na jejich e – mailové adresy formou Google Forms dotazníku. Některým zaměstnancům, byl dotazník podán v papírové off-line podobě. Z tohoto průzkumu byla všechna data zpracována a analyzována

dle výsledků pomocí kontingenčních tabulek a z nich vyvozujících výsledných tabulek a grafů. Následovalo vyhodnocení výsledných analýz dle sledovaných segmentů.

Zaměstnanci měli na vyplnění dotazníku určenou časovou periodu deseti dnů.

Zaměstnanci byly se spuštěním dotazníku seznámeni týden dopředu v rámci interního komunikačního systému firmy.

Informace byly také promítány elektronicky na on-line slidu v rámci velkoplošných televizních zařízení ve firmě v průběhu 1 týdne před spuštěním dotazníku.

Informační slide jsem pro firmu vytvořila a také předkládám jeho znění v původní verzi v této práci.

Dotazník spokojenosti zaměstnanců průmyslového závodu

Vážení spolupracovníci,

v návaznosti velice úspěšných průzkumů Vaší spokojenosti z minulých let, jsme pro Vás připravili aktuální dotazník spokojenosti zaměstnanců.

- Dotazníkové šetření bude probíhat elektronicky od 14.1. – 27.1. včetně. Dotazník bude zcela anonymní. Bude zpracován přes externí portál, externím pracovníkem.
- Váš hlas nám pomůže zlepšit a nastavit pro Vás co nejvhodnější pracovní podmínky a pracovní prostředí.
- Dotazník obdržíte dne 14.1. do vašich e – mailových schránek.

Váš názor je velmi důležitý!

DĚKUJEME ☺



Obrázek 4 Informační slide zaměstnancům průmyslové firmy před spuštěním dotazníku, zdroj vlastní.

4.2.1 Cíl výzkumu

Průzkum dotazníkového šetření kvantitativním výzkumem s důrazem na spokojenost a informovanost zaměstnanců ve výrobní firmě má za cíl poznat a změřit spokojenost zaměstnanců ve výrobní firmě skládající se z několika faktorů spokojenosti zaměstnance. Měřeno bylo několik segmentů spokojenosti spjatých s kvalitou, s procesy firmy, bezpečnosti práce. Sledované aspekty v kvantitativním dotazníkovém šetření:

1. Spokojenost s prací.

2. Interní komunikace ve firmě.
3. Vztahy na pracovišti.
4. Vzdělávání zaměstnanců.
5. Vedení a řízení firmy.
6. Budoucnost firmy.
7. Hodnocení pracovníků.
8. Bonusový systém.
9. Benefity nabízené společností zaměstnancům.

V otevřených otázkách měli zaměstnanci prostor vyjádřit se ke všem podnětům vedoucím ke zlepšení pracovního prostředí. Výstupem šetření bude současný ucelený obraz zaměstnanců s atmosférou spokojenosti ve firmě v souladu z výše zmíněnými sledovanými segmenty.

4.2.2 Výzkumné otázky

- 1) Jak vnímají zaměstnanci firmy pracovní klima a atmosféru ve firmě?
- 2) Jaká je kořenová příčina případné nespokojenosti ve firmě?

4.2.3 Průmyslový podnik ve zlínském kraji

Ve výrobní firmě nacházející se ve zlínském regionu pracuje 552 zaměstnanců. Tato firma má v regionu silnou pracovní pozici a dobré jméno. Firma je ryze český výrobní podnik s mnohaletou tradicí, jejíž začátky spadají přesně do poloviny let 20. století.

Zákazníkům po celém světě poskytuje firma komplexní služby k zajištění výroby komponentů od vývoje, konstrukce, výroby, sériové výroby, zajištění logistiky a servisu.

Ve firmě je vícesměnný provoz v několika výrobních odděleních v pracovním režimu 37,5 hod. týdně.

Interní marketingová komunikace je ve firmě využívána zejména v oddělení lidských zdrojů.

Ve firmě probíhá interní komunikace v rámci komunikační platformy rámcově ve všech odděleních.

Interní komunikační mix společnosti – tedy soubor prostředků, kterými firma komunikuje se svými zaměstnanci se v této společnosti skládá:

- pravidelný informační direct e – mailing,
- firemní intranet
- porady se zaměstnanci
- informační technologie rozmístěné ve velkoplošných obrazovkách v prostorách firmy
- profesionální firemní sociální sítě FB, Instagram, LinkedIn
- zaměstnanecké eventy – Dny pro zaměstnance (konající se pravidelně v ročních intervalech)
- pravidelné teambuildingy vedoucích pracovníků

Společnost poskytuje svým zaměstnaným ke dvaceti dnům čerpání dovolené nad rámec pět dní volna. Firma nabízí zaměstnancům velké množství benefitů (sick days, penzijní připojištění, Benefit kartu s příspěvkem od zaměstnavatele, dotovanou celodenní stravu, příspěvek na brýle, dotované café – bary, Akademii – možnost vzdělávání a rozvoje, příspěvky na významná výročí, zdarma vstupy na místní sportovní aktivity, příspěvek na dětské rekreace).

Firma používá k řízení procesů interní ERP systémy.

Firma je průmyslovou stálící zaměstnanosti v regionu. V návaznosti na přání vedení společnosti jsem v dotazníku nezařadila otázku týkající se analýzy odpovědí na rozdělení pohlaví jejich zaměstnanců, neboť tento ukazatel není pro výslednou analýzu dotazníku pro firmu stěžejní. Firma zaměstnává 308 žen a 244 mužů.

Spolupráce průzkumu spokojenosti bylo uskutečněno napříč celou firmou, všemi zaměstnaneckými pozicemi, od THP pracovníků, pracovníků ve výrobních odděleních, ale i pracovníků v podpůrných režijních profesích. Dotazníkové šetření bylo dobrovolné a anonymní.

V návaznosti na výsledky kvantitativního průzkumu si firma bude moci nastavit akční plán zlepšení procesů, akční plán na odstranění kořenové příčiny případně zjištěné nespokojenosti, nebo také přenastavit parametry k efektivnějšímu využití svých komunikačních procesů.

Kvantitativní průzkum bude sledovat, jak vnímají zaměstnanci firmy strategická rozhodnutí firmy a zda jsou s nimi seznámeni. Zda mají všichni zaměstnanci stejnou možnost vyjádřit se k pracovním problémům. Zda mají zaměstnanci dostatečný přístup k odpovědím ke svým pracovním otázkám, návrhům na zlepšení, plánovaným školením, které je zajímají a které i v rámci své profese potřebují.

Naslouchá vedení firmy potřebám svým zaměstnancům? Aplikuje do svých komunikačních procesů metody, aby vedení vědělo, jak jsou zaměstnanci spokojeni s kvalitou komunikace napříč firmou?

II. PRAKTICKÁ ČÁST

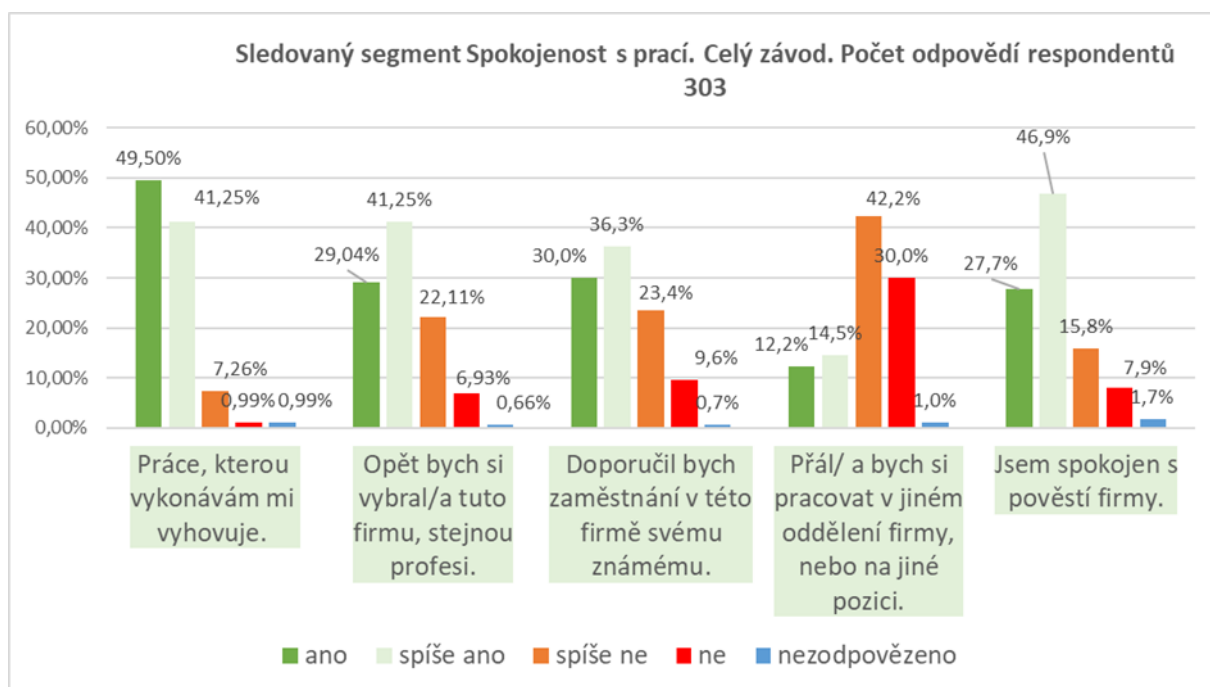
5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ VE VÝROBNÍ SPOLEČNOSTI.

Dotazníkové šetření metodou kvantitativním výzkumem bylo provedeno formou uzavřených a otevřených otázek v systému on-line Google Forms a také v off-line formě přístupné pro zaměstnance výrobní společnosti v období od 17. 1. 2022 – do 27. 1. 2022.

Všechny odpovědi respondentů byly anonymní a zaměstnanci se mohli vyjádřit k tématu Spokojenosti zaměstnanců v 9 sledovaných segmentech. Dotazník se skládal z 49 uzavřených a otevřených otázek. V otevřených otázkách mohl zaměstnanec sdělit svá přání týkající se navazujícího školení k jejich profesi a podání návrhů na zlepšení v interní komunikaci a pracovního procesu. Analytické přehledy z tabulek i grafy výsledků jsou poskytnuty vedení společnosti přílohou zpracovanou v Excelu. Příloha dotazníkového zpracování průzkumu spokojenosti zaměstnanců v průmyslové firmě je také součástí BP na samostatném odkazu – linku.

Počet obdržných odpovědí od respondentů je 303.

5.1.1 Spokojenost s prací



Graf 1:Segment: Spokojenost s prací, celý závod, zdroj vlastní.

Při analýze odpovědí respondentů v celém závodě sledujeme, že v odpovědích na otázky segmentu Spokojenost s prací přes 80 % respondentů odpovědělo, že je spokojeno s prací, kterou vykonávají, opět by si vybralo stejnou firmu i profesi, doporučilo by zaměstnání v této firmě svému známému, nepřálo by si pracovat na jiné pozici a většina respondentů je spokojena s pověstí firmy a reputací svého zaměstnavatele.

Spokojenost s prací. Celý závod: Počet respondentů 303					
Celý závod/ počet odpovědí	Práce, kterou vykonávám mi vyhovuje.	Opět bych si vybral/a tuto firmu, stejnou profesi.	Doporučil bych zaměstnání v této firmě svému známému.	Přál/ a bych si pracovat v jiném oddělení firmy, nebo na jiné pozici.	Jsem spokojen s pověstí firmy.
ano	150	88	91	37	84
spíše ano	125	125	110	44	142
spíše ne	22	67	71	128	48
ne	3	21	29	91	24
nezodpovězeno	3	2	2	3	5
součet:	303	303	303	303	303
Celý závod/ procenta z počtu odpovědí	Práce, kterou vykonávám mi vyhovuje.	Opět bych si vybral/a tuto firmu, stejnou profesi.	Doporučil bych zaměstnání v této firmě svému známému.	Přál/ a bych si pracovat v jiném oddělení firmy, nebo na jiné pozici.	Jsem spokojen s pověstí firmy.
ano	49,50%	29,04%	30,0%	12,2%	27,7%
spíše ano	41,25%	41,25%	36,3%	14,5%	46,9%
spíše ne	7,26%	22,11%	23,4%	42,2%	15,8%
ne	0,99%	6,93%	9,6%	30,0%	7,9%
nezodpovězeno	0,99%	0,66%	0,7%	1,0%	1,7%
součet:	100,00%	100,00%	100,0%	100,0%	100,0%

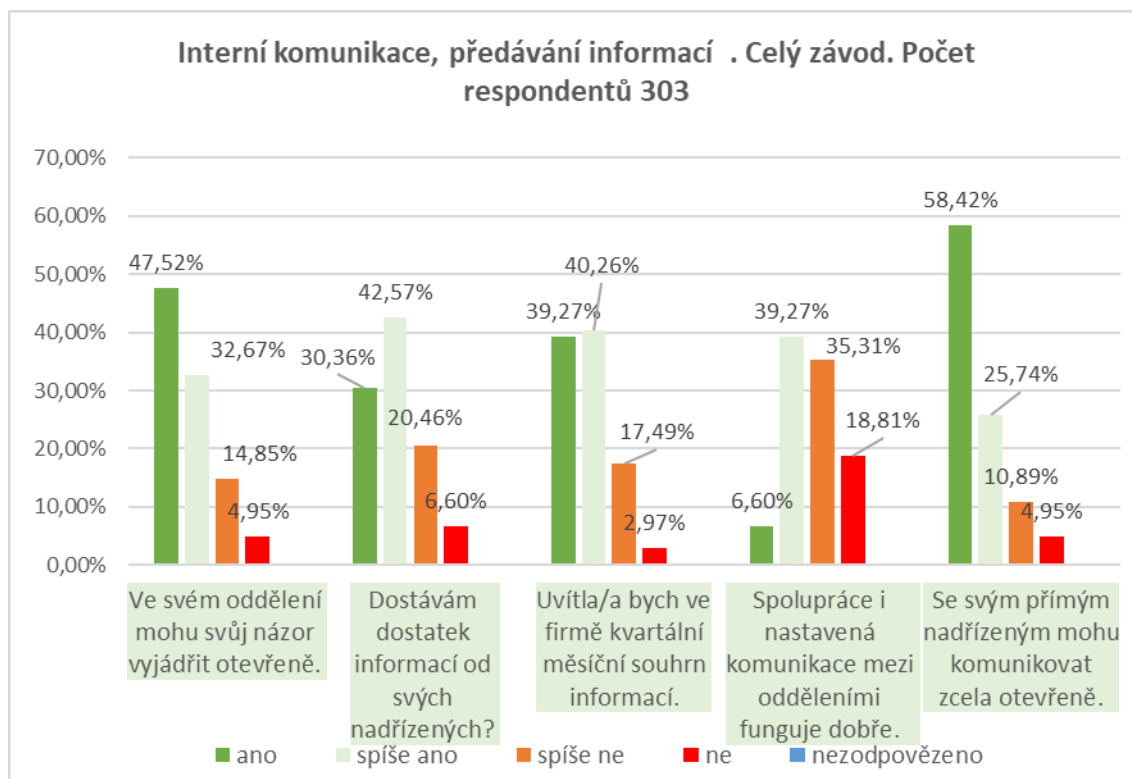
Tabulka 1: Segment: Spokojenost s prací, celý závod, absolutní četnost, procentuální četnost, zdroj vlastní

81 respondentů, což odpovídá hladině 26,7 % odpovědí, by si přálo pracovat na jiné pozici, nebo v jiném oddělení firmy.

Doporučení pro zlepšení spokojenosti pracovní pozice/ pracovního místa:

Zjištění skutečného důvodu některých respondentů chtít pracovat na jiném oddělení či na jiné pozici v rámci firmy a tuto skutečnost se zaměstnanci komunikovat. Případně a pokud by profesní znalosti zaměstnanců byly v souladu s pracovním místem jiného oddělení navrhnout těmto zaměstnancům přesun na jiné oddělení.

5.1.2 Interní komunikace a předávání informací



Graf 2 :Segment: Interní komunikace, předávání informací, celý závod, zdroj vlastní.

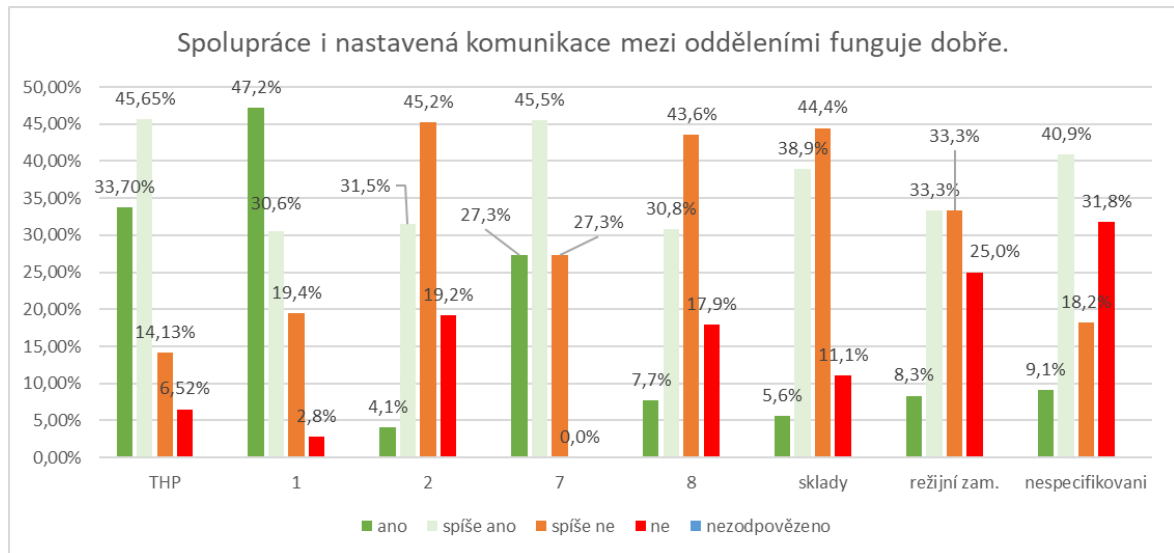
V součtu odpovědí zaměstnanců v rámci celého závodu sledujeme pozitivní trend otevřeného vyjádření svého názoru a obdržení informací od svých nadřízených. Ve sledovaném segmentu Interní komunikace je zřejmé, že by zaměstnanci uvítali více interních komunikací ve formě kvartální informovanosti, nebo zřízení firemního časopisu. Toto přání vyslovilo téměř 80 % zaměstnanců. Přes 84 % respondentů se také vyjádřilo pozitivně k tomu, že může se svým přímým nadřízeným komunikovat zcela otevřeně.

V otázce, zda spolupráce i nastavená komunikace mezi odděleními funguje dobře se vyjádřilo 45 % respondentů pozitivně, kdežto 54 % respondentů vyjádřilo opačný postoj. Z přijatých odpovědí je zřejmé, že změna modelu interní komunikace by mohla změnit postoje spokojenosti zaměstnanců v oblasti nastavené komunikace mezi odděleními a prospěla by ke zlepšení komunikace mezi sledovanými odděleními.

Nejvíce spokojeni v tomto segmentu s nastavenou mezifirmní komunikací jsou THP pracovníci v zastoupení 54 % a pracovníci Střediska 1 v poměru 55 %. Naopak, respondenti z oddělení Střediska 2 v poměru 64 %, Střediska 8 v poměru 61 %, Logistika a Sklady

v poměru 55 %, režijní pracovní v poměru 58 %, by si přály lepší nastavenou komunikaci mezi odděleními.

Trend nevyváženého poměru odpovědí respondentů mezi THP a výrobními zaměstnanci v odpovědi na otázku Spolupráce i nastavená komunikace mezi odděleními funguje dobře, může být doporučujícím ukazatelem k potřebě nastavení lepšího procesu mezifirmní komunikace.

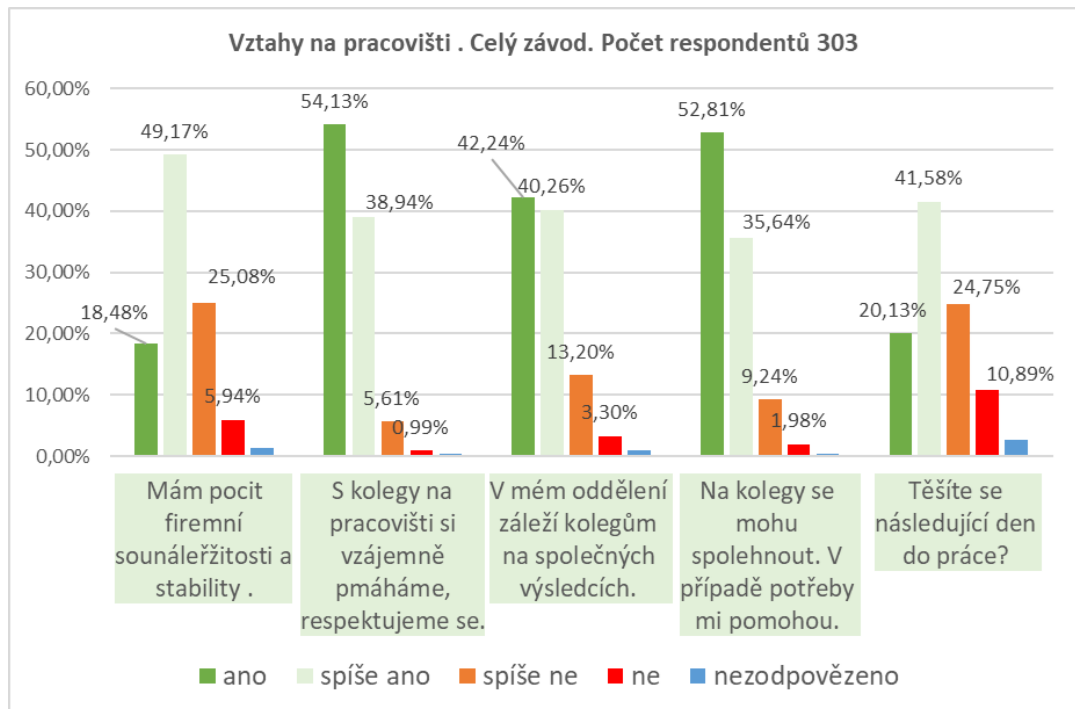


Graf 3: Otázka: Komunikace mezi odděleními, zdroj vlastní

Interní komunikace, předávání informací . Celý závod. Počet respondentů 303					
Celý záv od/ počet odpovědí	Ve svém oddělení mohu svůj názor vyjádřit otevřeně.	Dostávám dostatek informací od svých nadřízených?	Uvítal/a bych ve firmě kvartální měsíční souhrn informací.	Spolupráce i nastavená komunikace mezi odděleními funguje dobře.	Se svým přímým nadřízeným mohu komunikovat zcela otevřeně.
ano	144	92	119	20	177
spíše ano	99	129	122	119	78
spíše ne	45	62	53	107	33
ne	15	20	9	57	15
nezodpovězeno					
součet:	303	303	303	303	303
Celý závod/ procenta z počtu odpovědí	Ve svém oddělení mohu svůj názor vyjádřit otevřeně.	Dostávám dostatek informací od svých nadřízených?	Uvítal/a bych ve firmě kvartální měsíční souhrn informací.	Spolupráce i nastavená komunikace mezi odděleními funguje dobře.	Se svým přímým nadřízeným mohu komunikovat zcela otevřeně.
ano	47,52%	30,36%	39,27%	6,60%	58,42%
spíše ano	32,67%	42,57%	40,26%	39,27%	25,74%
spíše ne	14,85%	20,46%	17,49%	35,31%	10,89%
ne	4,95%	6,60%	2,97%	18,81%	4,95%
nezodpovězeno	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
součet:	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Tabulka 2 :Segment: Interní komunikace, předávání informací, celý závod, zdroj vlast

5.1.3 Vztahy na pracovišti

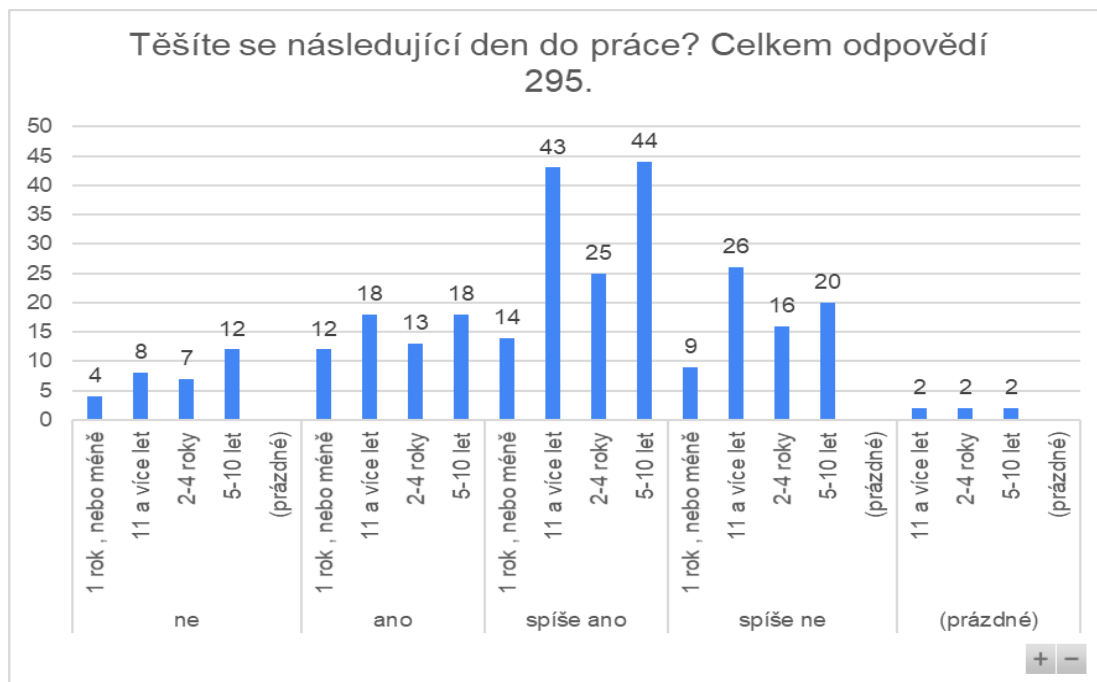


Graf 4 :Segment: Vztahy na pracovišti, celý závod, zdroj vlastní

Z uvedených odpovědí respondentů segmentu Vztahy na pracovišti je zřejmá velká vzájemná kolegiálnost dosahujících výsledků 93 %, která panuje napříč každého oddělení. Výsledky spokojenosti segmentu Vztahů na pracovišti ve vnímání zaměstnanců v otázkách firemní sounáležitosti, pomoci, respektu, důvěry ke kolegům jsou v kladných odpovědích hodnoceny vysoko k 80 %.

Tyto velmi pozitivní výsledky jsou sledovány napříč všemi odděleními.

61 % zaměstnanců se těší následující den do práce. V porovnání absolutní četnosti je zřetelný pozitivní přístup v odpovědi respondentů k otázce Zda se těší následující den do práce nejvíce u zaměstnanců, kteří ve firmě působí 5 let a více.



Graf:5 Otázka: Těšíte se následující den do práce? Analýza z pohledu odpracované doby. Zdroj vlastní.

5.1.4 Vzdělávání zaměstnanců a profesní rozvoj

Vzdělávání zaměstnanců, profesní rozvoj. Celý závod. Počet respondentů 303				
Celý závod/ počet odpovědí	Školení organizovaná firmou jsou pro mě přínosem.	Vím, co musím v práci udělat pro to, abych mohl ve firmě růst.	Firma využívá a podporuje mé schopnosti a dovednosti.	Ve firmě se mohu dále vzdělávat a zvyšovat svou odbornost.
ano	69	87	52	51
spíše ano	116	101	120	98
spíše ne	72	65	76	98
ne	33	41	44	46
nezodpovězeno	13	9	11	10
součet:	303	303	303	303
Celý závod/ procenta z počtu odpovědí	Školení organizovaná firmou jsou pro mě přínosem.	Vím, co musím v práci udělat pro to, abych mohl ve firmě růst.	Firma využívá a podporuje mé schopnosti a dovednosti.	Ve firmě se mohu dále vzdělávat a zvyšovat svou odbornost.
ano	22,77%	28,71%	17,16%	16,83%
spíše ano	38,28%	33,33%	39,60%	32,34%
spíše ne	23,76%	21,45%	25,08%	32,34%
ne	10,89%	13,53%	14,52%	15,18%
nezodpovězeno	4,29%	2,97%	3,63%	3,30%
součet:	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Tabulka: 3 Segment: Vzdělávání a profesní rozvoj, celý závod, zdroj vlastní.

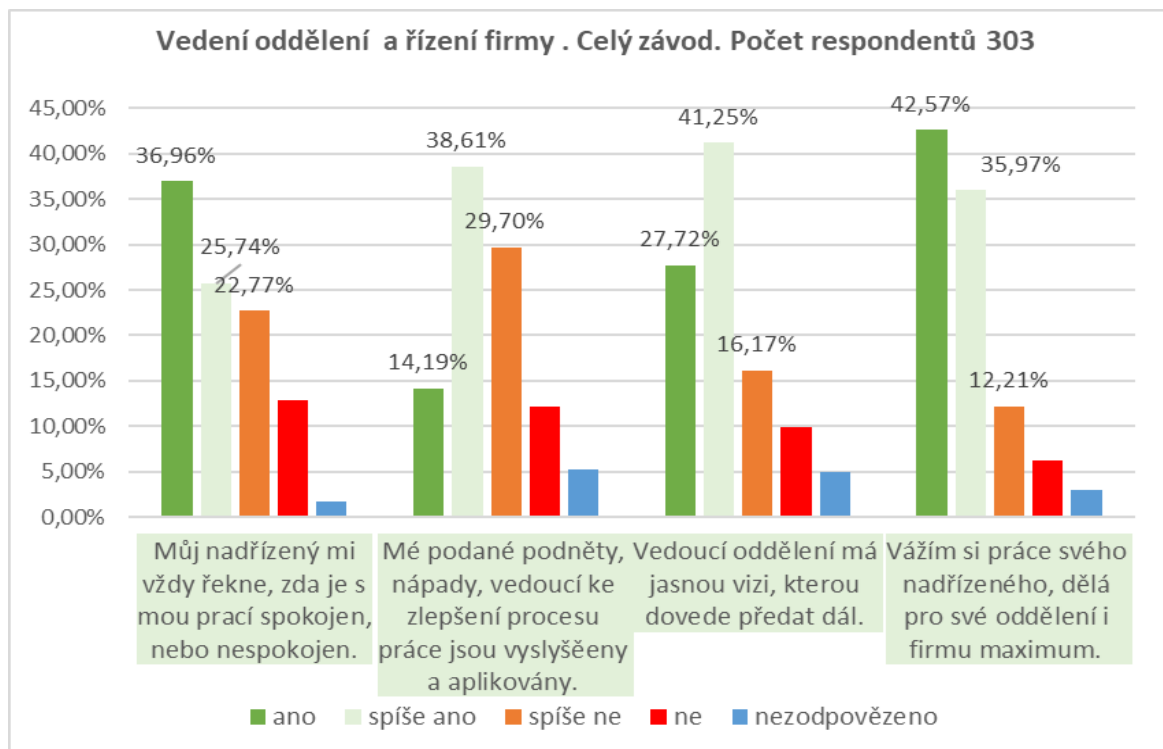
Výrobní firma školí pravidelně své zaměstnance! Segment Vzdělávání zaměstnanců a profesní rozvoj nám ukazuje pozitivní čísla. Firma má přes 60 % spokojených zaměstnanců v otázkách školení organizovaných firmou. Respondenti vnímají, že jsou pro ně organizovaná školení přínosem, většina ví, co musí v práci udělat, aby mohli ve firmě profesně růst. V otázkách dalšího vzdělávání a zvyšování své odbornosti respondenti je patrné, že polovina zodpovězených je spokojena se současnou nabídkou dalšího vzdělávání, kdežto další polovina respondentů by si přála další vzdělávací aktivity.

Třetina respondentů si myslí, že firma nevyužívá a nepodporuje jejich schopnosti a dovednosti respondentů.

Návrhy ke zlepšení: Je seznámeno vedení každého oddělení o potenciálu možnosti růstu všech svých zaměstnanců?

Odpovědi lze nalézt ve zlepšení nastavení procesu interní komunikace – například ročními pracovními pohovory se zaměstnanci.

5.1.5 Vedení a řízení firmy

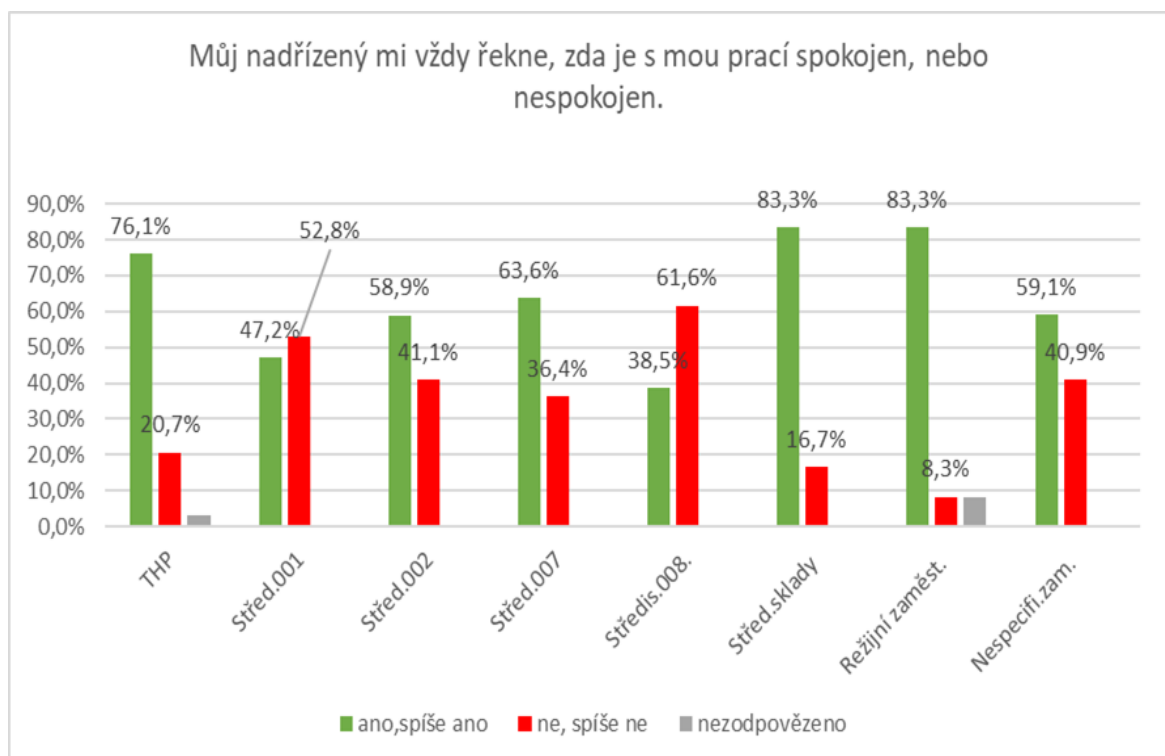


Graf 6:Segment: Vedení a řízení firmy, celý závod, zdroj vlastní.

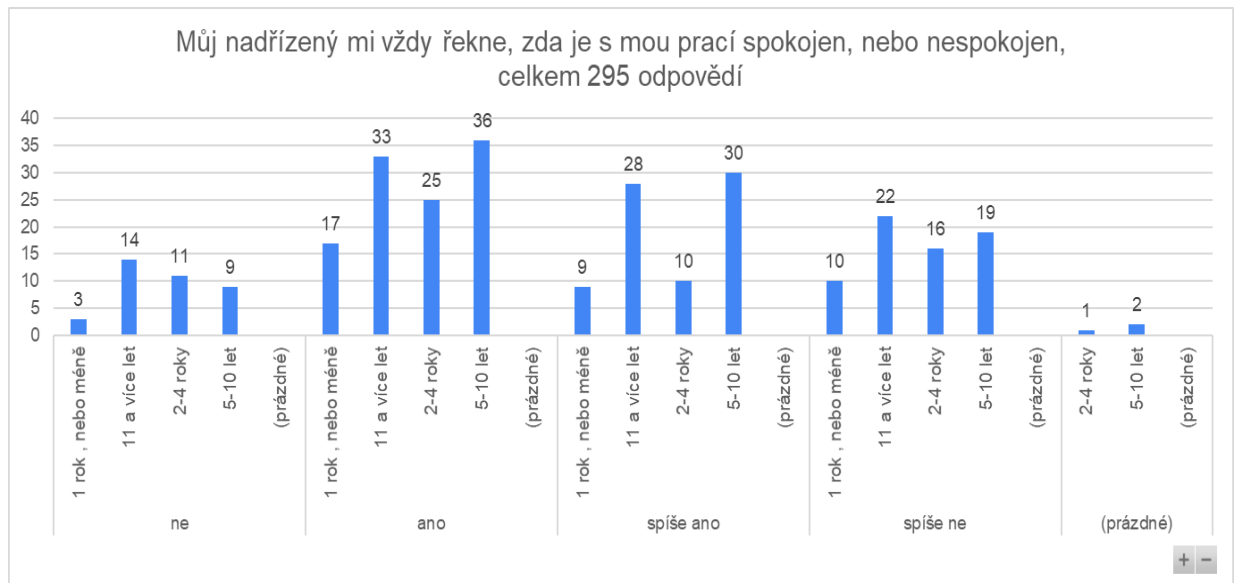
Ve výrobní firmě si váží svých nadřízených! Ve výsledcích segmentu Vedení oddělení a řízení firmy můžeme sledovat vysoké pozitivní hodnoty odpovědí respondentů v otázce: Vážím si svého nadřízeného, dělá pro své oddělení i firmu maximum ve skoré kladných odpovědí celého závodu dosahující hladinu 78 %.

V návrzích na zlepšení by mohlo zaznít například zlepšení v pozornosti vedení oddělení na návrhy zaměstnanců ke zlepšení podaných podnětů a nápadů vedoucí ke zlepšení procesu práce. Většina respondentů je přesvědčena, že vedoucí jejich oddělení má jasnou vizi, kterou dovede předat dál.

Můj nadřízený mi vždy řekne, zda je s mou prací spokojen: (procenta odpovědí odrážejí názor respondentů, kteří se zúčastnili průzkumu, ne zaměstnanců celého závodu). V této uzavřené komunikativní otázce panuje v závodě spokojenost vyjma dvou oddělení 001 a 008, kde respondenti většinově zodpověděli otázku ne, spíše ne.



Graf 7: Otázka: Komunikace s nadřízeným, v rámci všech oddělení., zdroj vlastní.

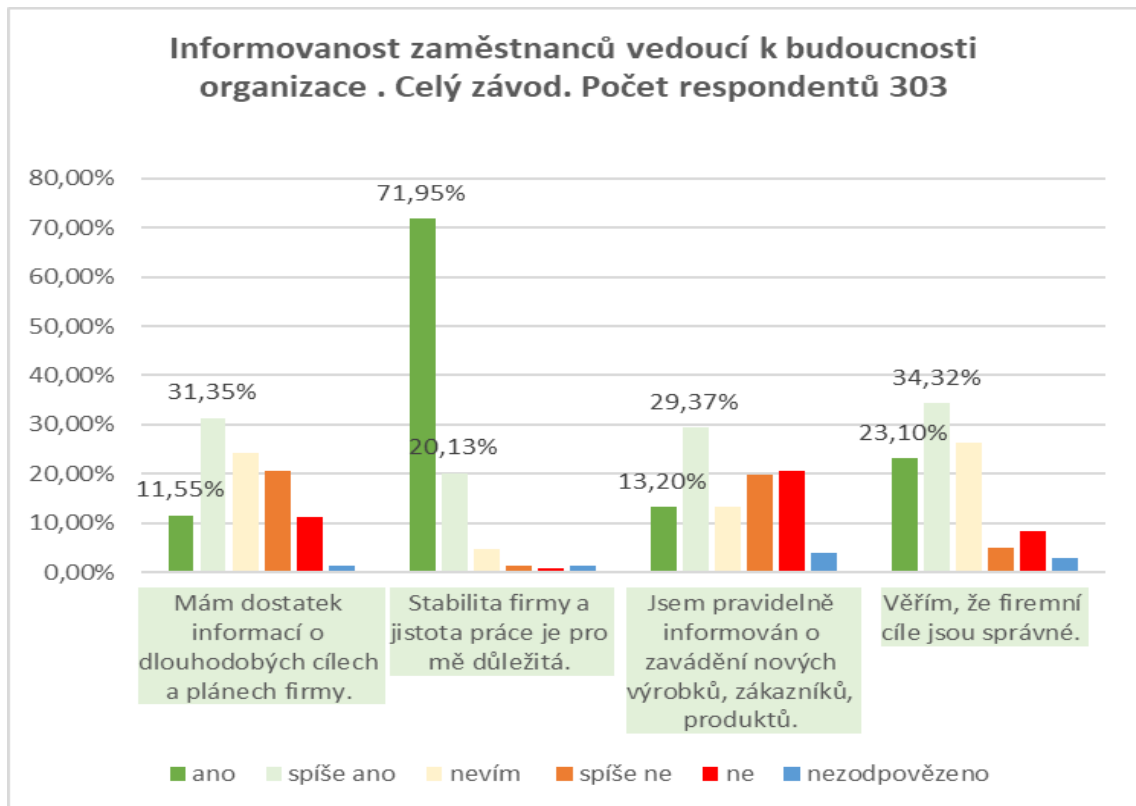


Graf 8: Otázka: Komunikace s nadřízením, v rámci odpracované doby zaměstnance, zdroj vlastní.

V rozboru komunikační otázky, zda mi můj nadřízený vždy řekne, zda je s mou prací spokojen zřetelně sledujeme trend spokojenosti u zaměstnanců pracujících ve firmě více než 5 let. Jejich postoje v průsečíku postojů v rámci šetření spokojenosti jsou stabilně pozitivním vyjádřením.

Vedení společnosti by si mohlo například dalším šetřením zjistit, co by mohlo vést ke komunikativně pracovním řešením ke zvýšení spokojenosti u zaměstnanců, kteří ve firmě pracují méně než 5 let.

5.1.6 Informovanost zaměstnanců vedoucí k budoucnosti organizace.



Graf 9: Segment: Informovanost zaměstnanců vedoucí k budoucnosti organizace, celý závod, zdroj vlastní.

Stabilita firmy je pro zaměstnance průmyslové firmy důležitá! Respondenti se v tomto segmentu odpovědí zcela pozitivně vyjádřili k tomu, že stabilita firmy je pro ně velmi důležitá. Je patrné, že svou přítomnost ve firmě berou velmi zodpovědně a nemají v celku součtu odpovědí myšlenky na změnu práce nebo opuštění firmy k jinému zaměstnavateli. Pokud by tomu tak bylo, nebyl by výsledek odpovědi Stabilita firmy a jistota práce je pro mě důležitá v počtu kladných odpovědí 92 %.

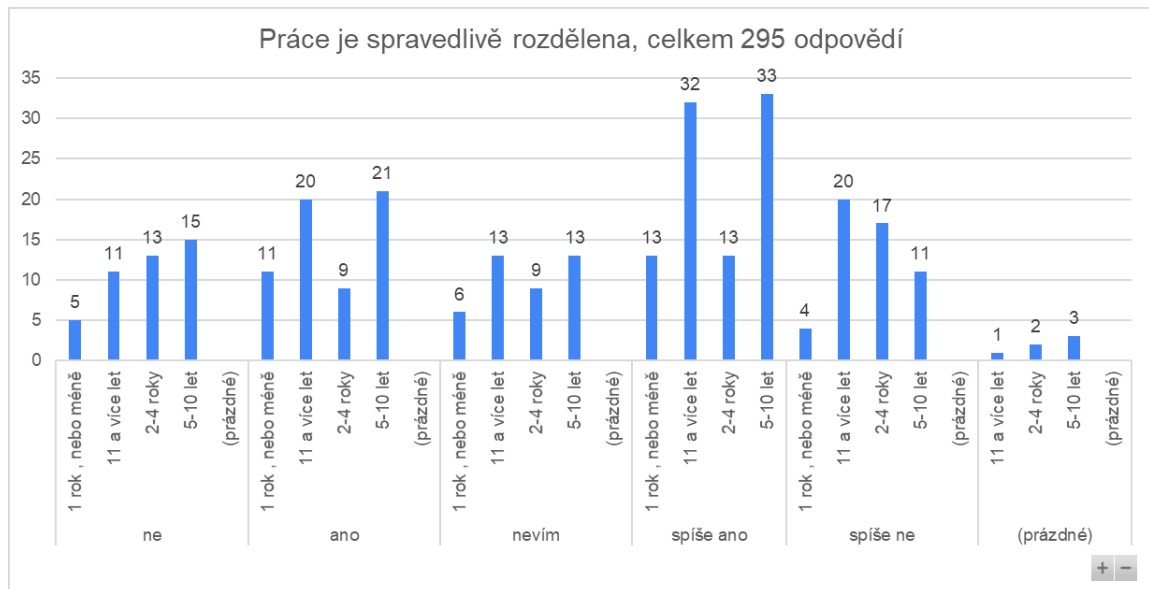
Pro vedení firmy je tento výsledek ukazatelem k tomu, že se ve firmě nacházejí stabilní zaměstnanci, kteří nepřemýšlejí firmu opustit. Výsledky průzkumu v otázce pravidelné informovanosti o zavádění nových výrobků, je svým součtem odpovědí v nadpoloviční většině (ne, spíše ne, nevím), spíše výsledkem k implementaci bodu do akčního plánu managementu o možném zavedení efektivní informovanosti svých zaměstnanců o zavádění nových výrobků a nových zákazníků, ke kterým dochází v průběhu roku.

V otázkách dostatečných informací o dlouhodobých cílech a plánech firmy spolu s otázkou, Věřím, že firemní cíle jsou správné, pozorujeme procentuálně velký počet respondentů, kteří

nevědí, jak zodpovědět tyto otázky. Návrhy na zlepšení: Zefektivnit interní nástroje komunikace v oblastech budoucích cílů a plánů firmy.

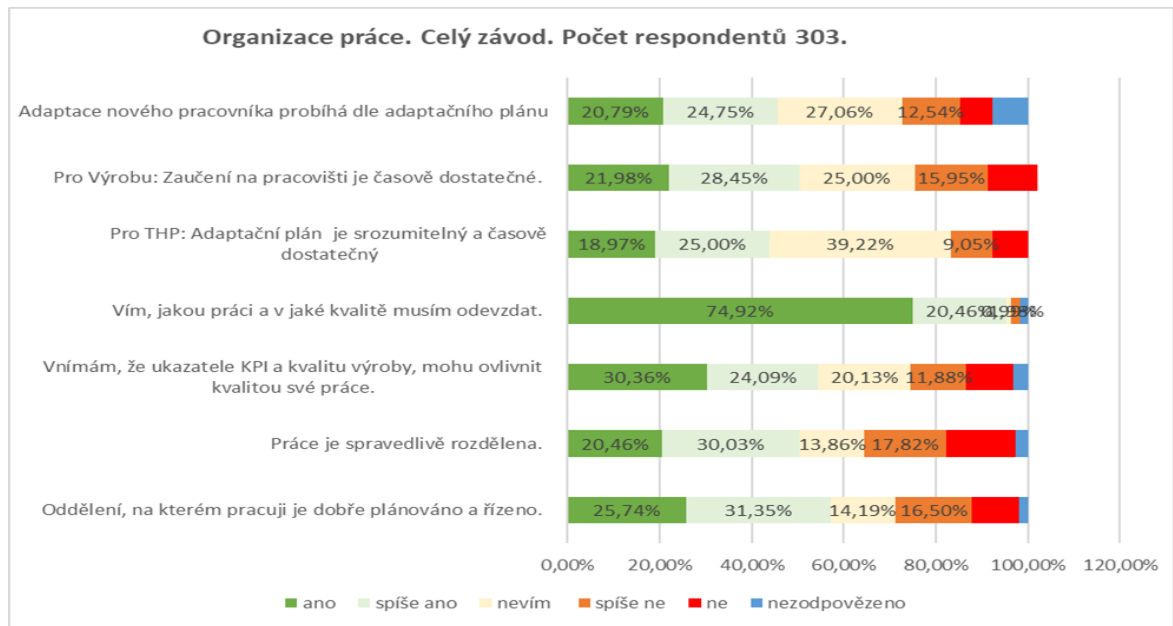
5.1.7 Organizace práce v odděleních

Práce je spravedlivě rozdělena – toto si myslí polovina respondentů dotazníkového šetření celého závodu. Druhá polovina si myslí, že není.



Graf 10: Otázka: Práce je spravedlivě rozdělena – sledované postoje z pohledu odpracované doby, zdroj vlastní.

V obraze rozpadu doby zaměstnání ve firmě na postoje zaměstnanců ke spravedlivé dělbě práce sledujeme, že zaměstnanci pracující více než 5 let ve firmě jsou většinou přesvědčeni, že je práce spravedlivě rozdělena. Postoje zaměstnanců, pracujících ve firmě do 4 let vykazují spíše opačné postoje.



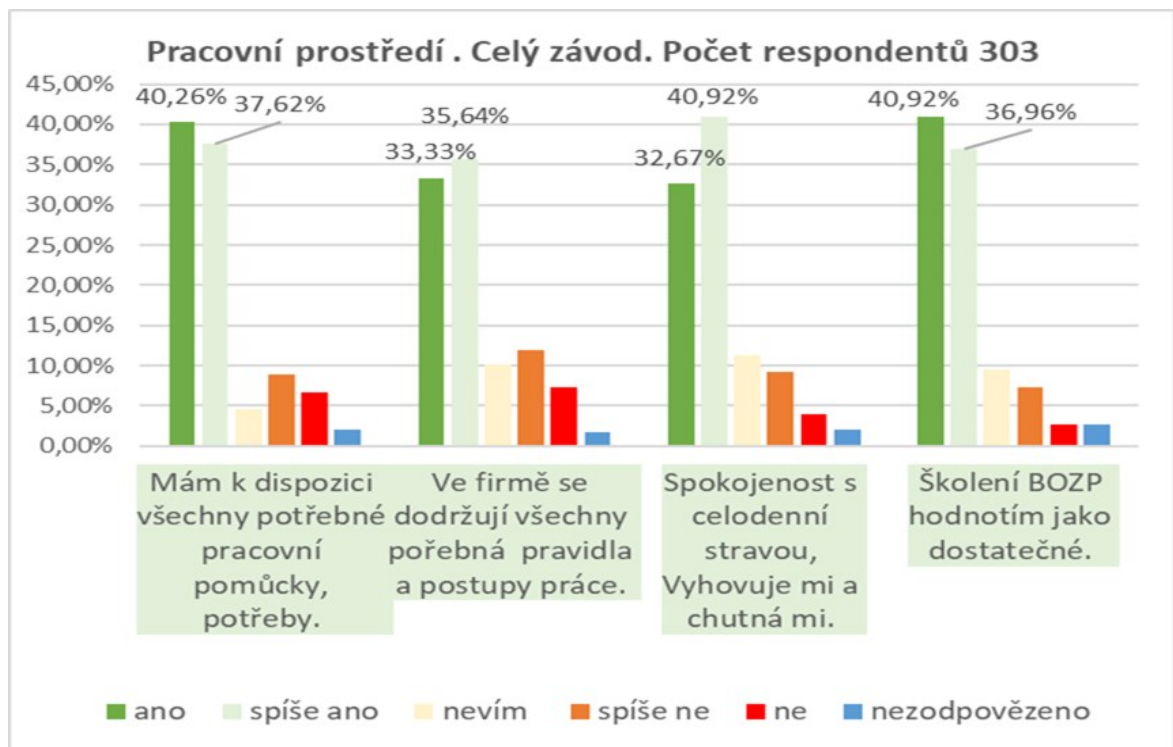
Graf 11: Segment: Organizace práce, celý závod, zdroj vlastní.

Velmi dobrá informovanost se ukázala u respondentů v otázce: Vím, jakou práci a v jaké kvalitě musím odevzdat – pozitivně odpovědělo 95 % respondentů. Tento výsledek můžeme hodnotit velkým úspěchem informovanosti o pracovní povinnosti odevzdání pracovního zadání napříč celého závodu.

Doporučení na větší soustředěnost při adaptačním plánu nového zaměstnance pro THP i výrobní zaměstnance ze strany srozumitelnosti i časového rozměru – dát novým zaměstnancům více informací a více času.

Menší polovině dotázaných respondentů by vyhovovalo více času na zaškolení v adaptačním plánu, proto by bylo vhodné otevřít na toto téma komunikaci se zaměstnanci a zjistit, proč polovině zaměstnanců adaptační plán vyhovuje a druhá polovina respondentů naopak neví, nebo jim adaptační plán nevyhovuje.

5.1.8 Pracovní prostředí



Graf 12: Segment: Pracovní prostředí, celý závod, zdroj vlastní.

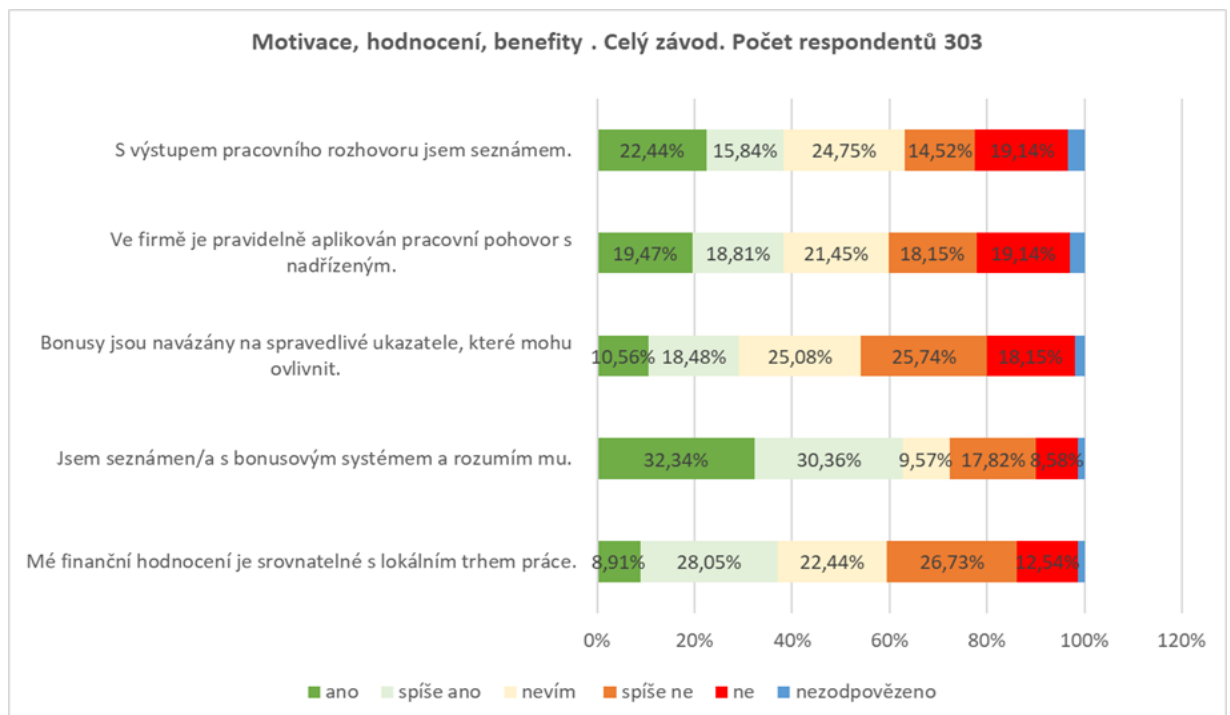
Firma nám poskytuje příjemné pracovní prostředí! Takto hodnotí respondenti tento sledovaný segment. Skvělé výsledky ve vnímání respondentů v otázkách segmentu Pracovního prostředí dosahuje výrobní závod ve všech odděleních.

Pracovní pomůcky a potřeby jsou ve firmě zajištěny! Tuto informaci sdílí 78 % dotázaných zaměstnanců.

Ve firmě se dodržují všechna potřebná pravidla a postupy – pozitivně odpovědělo 68 % dotázaných respondentů. Školení BOZP jako dostatečné hodnotí 77 % dotázaných pracovníků.

Spokojenost s možností využití v závodu celodenní stravy, která navíc chutná, hodnotí pozitivně 73 % dotázaných.

5.1.9 Motivace, hodnocení, benefity



Graf 13: Segment: Motivace, hodnocení, benefity, celý závod, zdroj vlastní.

Bonusovému systému rozumí nadpoloviční většina respondentů! Ve výsledcích hodnocení segmentu Hodnocení, Benefity, Motivace je zřejmé, že 62 % respondentů si myslí, že jejich finanční hodnocení ve firmě není srovnatelné s lokálním trhem práce, nebo neví, zda je srovnatelné. Naopak, většina respondentů si myslí, že bonusy nejsou navázány na spravedlivé ukazatele, které by mohli ovlivnit. Rozpačité výsledky odpovědi respondentů souvisí s otázkou pracovního pohovoru s nadřízeným. Stejně odpovědi dosahující hladiny 20 % se objevují ve výsledku všech odpovědí (ano, ne, nevím). Z tohoto výsledku šetření je možné, že pracovní pohovory nejsou ve firmě plošně a strukturovaně řízeny a jsou aplikovány pouze v některých odděleních.

5.1.10 Doba zaměstnání

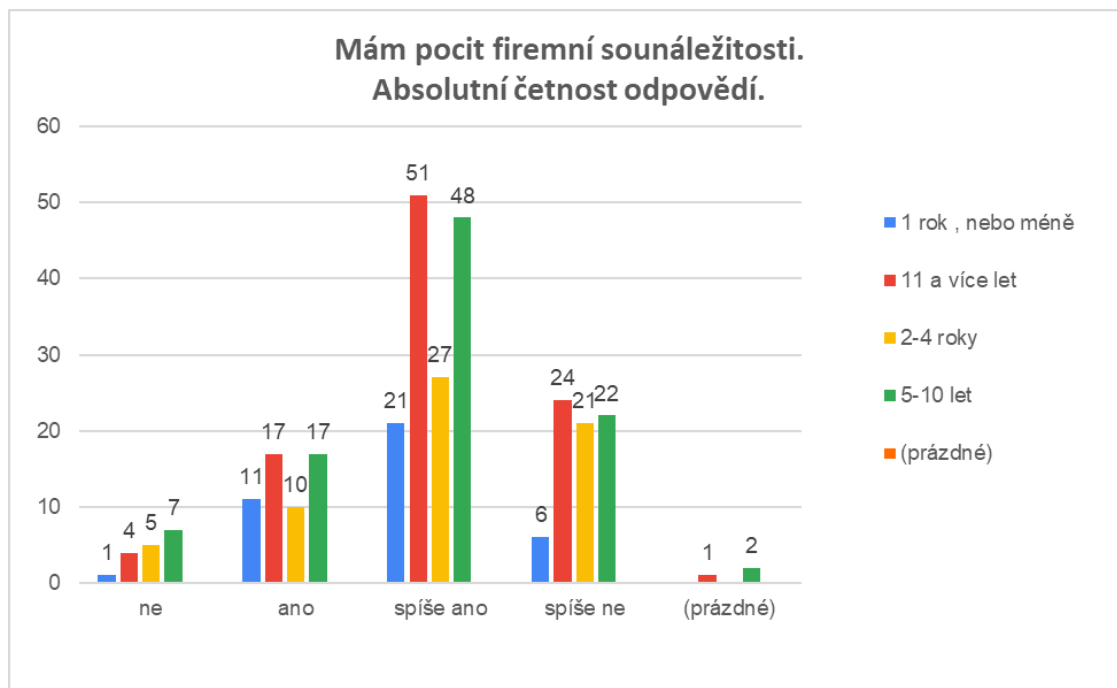
V otázce Jak dlouho ve firmě pracuji dle výsledků dotazníkového šetření máme k dispozici porovnání v odpovědích respondentů v nejvyšší míře zastoupení zaměstnanců, kteří pracují ve firmě od 5 a více let: 96 respondentů, 11 a více let: 97 respondentů, 2-4 roky: 63 respondentů a 39 zaměstnanců odpovědělo, že pracuje ve firmě 1 rok a méně. Z těchto dat plyne skutečnost, že firma disponuje svými kmenovými zaměstnanci – srdcaři, kteří mají

velmi nízkou míru fluktuace na dalších lokálních trzích práce. Je to pozitivní výsledek této průmyslové firmy. Z dat, které máme k dispozici také vyplývá, že respondenti dotazníků spokojenosti jsou v zaměstnání v této firmě dlouhou dobu. Velmi dobře znají své pracovní prostředí, ve kterém tráví denně svůj pracovní čas. Hodnocení dotazníku spokojenosti zaměstnanců můžeme tedy nazvat zcela relevantním k výsledkům šetření, které z něho vyplynuly.

Doba zaměstnání ve firmě - odpovědi respondentů v dotazníku spokojenosti v období 01/22	
1 rok, nebo méně,	39
2-4 roky	63
5-10 let	96
11 a více let	97
nezodpovězeno	8

Tabulka 4 Doba zaměstnání ve firmě., zdroj vlastní.

Rozdíly v postojích spokojenosti panují ve firmě mezi zaměstnanci, kteří jsou zaměstnáni ve firmě do 4 let a mezi zaměstnanci, kteří jsou ve firmě více než 5 let. Tato skupina lidí má velmi silný pocit firemní sounáležitosti. Nejmenší míru pocitu sounáležitosti deklarují zaměstnanci, kteří jsou ve firmě méně než jeden rok. Doporučení pro vedení firmy: více integrovat do firemního společenství nové zaměstnance, aby i oni měli větší míru pocitu firemní sounáležitosti.



Graf 14 Otázka: Pocit firemní sounáležitosti s ohledem na odpracovanou dobu respondentů, zdroj vlastní.

5.1.11 Zaměstnanecké benefity zkoumané z hlediska důležitosti

Týden volna navíc je nejdůležitější, ale Benefitka vede! Výrobní závod disponuje poskytuje svým zaměstnancům velkou škálu zaměstnaneckých benefitů. Z hodnocení respondentů vyplynulo, že nejvíce žádaným benefitem je z hlediska důležitosti nejvíce ceněn benefit Týdnu volna navíc. Dále je pro zaměstnance důležitá karta výhod a nákupů Benefitka. Z pohledu jistot velmi žádané Penzijní připojištění a následujícím, leč v neposlední řadě důležitým benefitem je sportovní využití zdarma.

Benefit z hlediska nejdůležitosti
1) Týden volna navíc
2) Benefitka
3) Penzijní připojištění
4) Sportoviště, koupaliště
5) Závodní strava/ dotovaná strava
6) Sick days
7) Finanční bonusy
8) Pružná pracovní doba
9) Příspěvek na dopravu
10) Příspěvek na oční optiku

Tabulka 5 Benefit z hlediska důležitosti, zdroj vlastní.

5.1.12 Zaměstnanecké benefity zkoumané z hlediska největšího využití

Nejvyužívanějším benefitem je Benefitka, dotahuje ji využití dotované stravy! Pokud se podíváme na využití benefitů, ne z hlediska pocitu důležitosti, ale opravdové využitelnosti zaměstnanců, tak máme první desítku nejoblíbenějších benefitů celkem ve stejném složení, avšak, v různém umístění. Nejvíce využívaný benefit v této firmě je karta Benefitka na nákup léčiv, využití fitness centra a k nákupu vstupenek do kina. Druhým nejcennějším benefitem je dotovaná strava, a až třetím nejvíce užívaným benefitem je Týden dovolené navíc. Ze získaných dat pozorujeme, že dotovaná strava je vysoce ceněným atributem pro většinu zaměstnanců, proto je toto zjištění důležité pro vedení společnosti při úvaze zachování, rozšíření, modernizování závodní jídelny.

Benefit z hlediska nejvyužitelnosti	
1)	Benefitka
2)	Dotovaná strava
3)	Týden dovolené navíc
4)	Sportoviště, koupaliště, kulturní akce
5)	Penzijní připojištění
6)	Příspěvek na dětský tábor
7)	Příspěvek na dopravu
8)	Pružná pracovní doba
9)	Finanční bonusy
10)	Příspěvek na oční optiku

Tabulka 6 Benefit z hlediska využitelnosti, zdroj vlastní.

5.1.13 Požadovaná školení vyplývající z dotazníkového šetření

Seznam požadovaných školení od zaměstnanců pro vedení firmy vyplynul z dotazníkového šetření v rámci položené otevřené otázky.

Průzkumem odpovědí respondentů je zřejmé, že se jedná v nejvyšší míře o přání zúčastnit se technických školení vyplývajících z požadavků technických profesí napříč všemi odděleními firmy.

Vyplývající školení spadají do kompetencí oddělení Kvalita, Logistika, Výroba, Finanční oddělení.

V přání zaměstnanců se promítají žádosti o kurzy cizího jazyka s pochopitelnými požadavky komunikace se zahraničními partnery.

Požadovaná školení dle respondentů dotazníku spokojenosti zaměstnanců výrobního závodu v období 01/2022
Angličtina
3D konstrukce
Certifikace VDA 6.3
DTK
Kvalitář
Účetní
Interní auditor,
Ergonomie pracoviště
7S, ANG,
Lean production
IT dovednosti, Word a Exel školení
Metrologie, statistika
Kvalitativní hodnocení Cp, Ck
Práce s optikou, jazyk
Programování ABB robotů spojené se zaváděním robotizace
Vysokozdvihný vozík
Chromování dílů
Školení na změny fungování Qi a DCI a nové funkce
Práce ve výškách ,pneumatika,hydraulik
Vzdělávání v oblasti programování CNC strojů, informatika, kreslicí programy

Tabulka 7 Požadovaná školení dle respondentů, zdroj vlastní.

5.1.14 Návrhy na zlepšení respondentů dotazníkového šetření

Návrhy na zlepšení – otevřená otázka k vyjádření vlastního názoru zaměstnanců. Návrhy na zlepšení se týkají okruhů:

- Managementu řízení.
- Interní komunikace.
- Návrhy na zlepšení vybavení pracovního prostředí, investic.
- Odpovědí finančního rázu.

Všechny odpovědi v součtu 104 otevřených odpovědí respondentů byly předány vedení firmy, které mohou jejich váhu hodnotit a pracovat s nimi k nastavení zlepšení pracovního procesu a prostředí svých zaměstnanců.

5.1.15 Zodpovězení výzkumných otázek a zhodnocení výstupů průzkumu spokojenosti

Z praktické části projektu BP s tématem Průzkumu spokojenosti zaměstnanců výrobní společnosti vyplynulo, že o dotazníkové šetření projevil zájem 303 zaměstnanců z celkového počtu 554 zaměstnanců.

Dotazník se skládal z 49 otázek a byl zaměřen na sekce:

1. Spokojenost s prací.
2. Interní komunikace ve firmě.
3. Vztahy na pracovišti.
4. Vzdělávání zaměstnanců.
5. Vedení a řízení firmy.
6. Budoucnost firmy.
7. Hodnocení pracovníků.
8. Bonusový systém.
9. Benefity nabízené společností zaměstnancům.

Sledované sekce výsledků otázek kvantitativního výzkumu vedoucích k zodpovězení výzkumných otázek byly analyzovány v BP.

Z šetření těchto sekcí a položených VO vyplynulo:

- 1) *Jak vnímají zaměstnanci firmy pracovní klima a atmosféru ve firmě?*
- 2) *Jaká je kořenová příčina případné nespokojenosti ve firmě?*

- Dotazníkového šetření se účastnilo 303 zaměstnanců. Z toho 211 z dělnických profesí a 92 zaměstnanců z technickoekonomických profesí.
- Z rozboru znalosti informací s ohledem na pracovní povinnosti, zákazníky, výrobky a školení získané informace ukázaly, že většina zaměstnanců je s informacemi pracovních povinností seznámena.

- Adaptační plán není srozumitelný polovině zúčastněných respondentů. V této oblasti by měla firma přistoupit k aktualizaci adaptačního plánu jak pro THP, tak pro pracovníky ve výrobě.
- Zcela jistá je napříč všemi odděleními kolegiálnost mezi pracovníky firmy.
- Na své kolegy se může spolehnout většina respondentů dotazníků spokojenosti.
- Práce je dobře plánována a řízena – to si myslí přes 60 % respondentů celého závodu.
- Doporučení vyplývající z dotazníkového průzkumu spokojenosti je posílit některá oddělení závodu o procesněji řízenou interní komunikaci, neboť v otázce – jak vidí respondenti komunikaci napříč odděleními odpověděli z většiny dotazovaných odpovědí ne, spíše ne.
- Možné doporučení na zlepšení v IK by rozhodně mohlo být v řízené IK s nastavenými a definovanými procesy, kvartální informovaností zaměstnanců a s přesnou určitostí zavést motivační informační systém napříč celým závodem v souladu s firemním komunikačním mixem.
- Doporučení ke zvážení vytvoření firemního časopisu s kvartální, nebo půlroční frekvencí vydání.

Vzhledem k výše uvedenému můžeme konstatovat, že výzkumné otázky:

- 1) *Jak vnímají zaměstnanci firmy pracovní klima a atmosféru ve firmě?*
- 2) *Jaká je kořenová příčina případné nespokojenosti ve firmě?*

Byly analyzovány a zodpovězeny na základě kvantitativního dotazníkového šetření a následně na základě rozboru dotazníků bylo zjištěno:

- Většina zaměstnanců je spokojena s komunikací se svým přímým nadřízeným.
- Většina zaměstnanců se cítí v práci dobře a řadí se mezi hrdé a loajální zaměstnance firmy.
- Většina zaměstnanců má k dispozici všechny potřebné pracovní pomůcky a vybavení.
- Většině zaměstnanců i s ohledem na výsledky využitelnosti benefitů v závodní jídelně chutná.
- Většina zaměstnanců až 95 % je seznámena a ví jakou práci a v jaké kvalitě musí odevzdat svůj pracovní úkol.

- Nejoblíbenějším benefitem je karta Benefitka a nejdůležitějším benefitem je pro respondenty průzkumu spokojenosti 5 dnů volna navíc.

Z celkového rozboru výsledků měření dotazníku průzkumu spokojenosti můžeme konstatovat, že ve sledované firmě panuje pracovně – přátelská, kolegiální atmosféra, která může být ještě posílena v budoucnu o procesně řízenou interní komunikaci, měřitelnou a analyzovatelnou například pravidelným zavedením pracovních pohovorů s vedoucím pracovníkem daného oddělení.

- Kořenová příčina nespokojenosti v rámci celé firmy z měření dotazníku v zásadě nevyplývala.

Případnou nespokojenost zaměstnanců bychom mohli zmínit pouze v případě, že by se jednalo o rozbor dílčích otázek v rámci potřeby aktivnější komunikace mezi odděleními, otázky rozdělení práce na pracovištích a pracovních pohovorů, které na některých odděleních probíhají, na některých ne. Doporučení na zlepšení procesu interní marketingové komunikace.

Z průzkumu spokojenosti zaměstnanců v průmyslové firmě také vyplývalo:

- Většina zaměstnanců by si opět vybrala zaměstnání v této firmě.
- Objevila se i procenta respondentů, kteří by si přály pracovat na jiné pozici, ať už ve stejném, nebo jiném oddělení.
- Pokud by se pravidelně aplikovaly roční pracovní pohovory s nadřízeným, tyto osoby by byly identifikovatelné a firma by jim ve spolupráci s HR oddělením mohla nabídnout možný přesun na jiné pracoviště, a tudíž větší pracovní spokojenost.

Cíl dotazníkového šetření byl analýzou zodpovězených otázek z dotazníku splněn a doporučení vedoucí ke zlepšení interního komunikačního procesu ve výrobní firmě je následující:

- Aktualizovat proces interní komunikace napříč a mezi všemi firemními odděleními.
- Nastavit proces kvartální informovanosti napříč odděleními například formou nového firemního on-line časopisu.
- Identifikovat osoby, kteří svými negacemi kazí atmosféru na pracovišti, řešit s nimi jejich jednání a informovat je o negativním dopadu jejich komunikace na pracovní

kolektiv. Pomoci jim překonat v rámci krizové komunikace jejich primární problémy.

- Vytvořit komunikační mix pravidelného procesu interní komunikace a jeho měřitelná data využívat k růstu a prospěchu celého průmyslového závodu.
- V rámci kvartálních aktualizací sekundárních i primárních dat z informací všech oddělení seskupit aktuality každého oddělení a provést například anketu o nejlepšího zaměstnance kvartálu každého oddělení.
- Na základě dosažených KPI výsledků zveřejňovat nejlepší pracovní tým v průmyslovém závodě, v každém měsíci zpětně a výsledky gratulace a předání menší odměny i s obrazovým materiálem zveřejňovat na firemních on-line poutacích a sociálních sítích.

ZÁVĚR

Rešerše autorů napříč všemi komunikativními oblastmi v pracovně – právním vztahu zaměstnance a zaměstnavatele dokazují, že i v současnosti v mnoha organizacích, víceméně opuštěně ponechaná a procesně neřízená interní komunikace může mít za následek špatný hospodářský výsledek s nešťastně frustrovaným člověkem – zaměstnancem, který nemůže podat očekávaný výkon.

Závěrem této bakalářské práce je skutečnost, že sledovaná průmyslová firma průzkumem spokojenosti svých zaměstnanců dosáhla výborného výsledku v mnoha sledovaných segmentech průzkumu. Zaměstnanci sledované firmy chodí rádi do svého zaměstnání, otevřeně komunikují se svými kolegy, mohou se na své kolegy spolehnout. Mnoho zaměstnanců pracuje ve firmě více než 5 let. Pracovníci jsou velmi loajální ke svému zaměstnavateli. I přes zjištěnou procentuálně plošnou spokojenost zaměstnanců vycházející z mnoha měřených sledovaných sekcí je z průzkumu spokojenosti pro management společnosti zřejmé, uvažovat o možnosti posílení týmu procesní interní komunikace zvláště napříč mezi odděleními, například v rámci oddělení HR a zřízení nové pracovní pozice vnitrofiremní komunikace.

Všeobecně, by firmy a organizace neměli podceňovat důležitost interní komunikace. Interní komunikace firem, pokud je správně procesně nastavena, přispívá k všeobecně dobré informovanosti všech zaměstnanců, zabraňuje klepům a pomluvám na pracovišti. Omezuje nepříjemné, mnohdy vyhrocené komunikační situace na pracovištích, a naopak rozvíjí mezifiremní vztahy a přispívá k pozitivní pracovní atmosféře na pracovišti a k výborným hospodářským výsledkům a k zajištění spokojenosti svých zaměstnanců.

„Jakmile vedoucí a odpovědní lidé a jakmile všichni bezejmenní a poctiví pracovníci nevědí, proč pracují a k čemu mají směřovati, pozorujeme na celém národě zlenošení, zmalátnění, úpadek.“ Jan Antonín Baťa

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- [2] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015, 920 s. ISBN 9788024752587.
- [3] ARMSTRONG, Michael, 2011. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: Cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 400 s. ISBN 978-80-253-1198-1
- [4] HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2008, 128 s. ISBN 9788024724751.
- [5] HEJLOVÁ, Denisa. *Public relations*. Praha: Grada Publishing, 2015, 250 s. Expert. ISBN 9788024750224
- [6] HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 3.vyd. Praha: Nakladatelství Portál, 2012, 407 s. ISBN 978-80-262-0219-6.
- [7] HOLÁ, Jana, 2006. *Interní komunikace ve firmě*. 1. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1250-0.
- [8] HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 126 s. ISBN 80-247-1458-2.
- [9] HÜTTLOVÁ, Eva. *Organizace práce a pracovní podmínky*. Praha: VŠE, 1994, 77 s. ISBN 807079688X.
- [10]. JURÁŠKOVÁ, Olga, Pavel HORŇÁK a kol., 2012. *Velký slovník marketingových komunikací*. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4354-7.
- [11] JELÍNEK, Marian a Kamila JETMAROVÁ. *Neztraťte motivaci v době blahobytu*. Vyd.1. Praha: Portál, 2017, 198 s. ISBN 9788026211969.
- [12] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozšř. vyd. Praha: Grada. 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8
- [13] KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. elektronické vyd. Praha: Grada. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [14] KOUBEK, Josef, 1997. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.

- [15] KOZEL, Roman a kolektiv, 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada. 277 s. ISBN 802470966x.
- [16] KOTYZOVÁ, Pavla a Lenka HARANTOVÁ. *Propagace firmy Baťa do roku 1939*. Zlín: Radim Bačuvčík – VeRBuM, 2015, 93 s. ISBN 9788087500705.
- [17] NENADÁL, Jaroslav, 2008. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 377 s. ISBN 9788072611867.
- [18] NENADÁL, Jaroslav, 2012. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 380 s. ISBN 978-80-7261-186-7.
- [19] MATHIS, Robert L. a John Harold JACKSON, 2005. *Human Resource Management: Essential Perspectives: Foundations series in management*. 3. Cornellská univerzita: Thomson/South-Western, 218 s. ISBN 0324202172, 9780324202175.
- [20] PAULOVČÁKOVÁ, Lucie, 2015. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 288 s. ISBN 978-80-7452-117-1.
- [21] VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada, 237 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-36518.
- [22] VYSEKALOVÁ, Jitka, Jiří MIKEŠ a Jan BINAR. *Image a firemní identita*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2020, 223 s. Expert. ISBN 9788027128419.
- [24] WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008, 117 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 9788024723617. ISBN 978-80-247-2361-7.

Internetové zdroje

- [1] BROŽ, David. Jaká firemní kultura je nejlepší? 2017. In. *Hrnews.cz*. [online]. [cit. 2022-03-14]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/jaka-firemni-kultura-je-nejlepsi-id-3189551>
- [2] BROŽ, David. Jaká firemní kultura je pro podnik nejlepší? 2018. In. *Ihned.cz*. [online]. [cit. 2022-03-11]. Dostupné z: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-66145290-jaka-firemni-kultura-je-pro-podnik-nejlepsi>.
- [3] Handbook of Total Quality Management, 1998. KENETT, Ron S. a Marc E. MAISEL. In. *Handbook of Total Quality Management: Process performance, appraisal and employee development planning* [online]. Springer, Boston MA, s. 345 [cit. 2022-03-19]. ISBN 978-1-4613-7409-1. Dostupné z: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4615-5281-9_16
- [4] HLUŠIČKA, Petr. Vztahy na pracovišti, 2019. In. *Www.firemni-sociolog.cz: Vedení a vztahy ve firmě* [online]. Olomouc [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: <https://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/592-vztahy-na-pracovisti>
- [5] JANČÍKOVÁ, Kateřina. Motivace pracovníků z pohledu uspokojování potřeb, 2016. In. *Psychologie pro každého*. [online]. [cit. 2022-03-12]. Dostupné z: <https://psychologieprokazdeho.cz/motivace-uspokojovani-potreb/>
- [6] JAROŠOVÁ, Bohdana. Zaměstnanecké benefity se mění. Co je hitem od roku 2021? 2022. In. *Www.idnes.cz* [online]. Praha: Mafra [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/benefity-psycholog-online.A211223_642963_podnikani_sov
- [7] KNÍŽKOVÁ, Jana. Aby byznys vzkvétal, musíte mít spokojené lidi. Existuje nástroj, který pomůže, 2021. In. *Podnikatel.cz* [online]. [cit. 2022-03-12]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/aby-byznys-vzkvetal-musite-mit-spokojene-lidi-existuje-nastroj-ktery-pomuze/>
- [8] MARTÍNKOVÁ, Lenka. Herzbergova dvoufaktorová teorie: Motivace vs. frustrace. In. *Psychologie pro každého* [online]. 2017 [cit. 2022-03-12]. Dostupné z: <https://psychologieprokazdeho.cz/motivace-vs-frustrace/>

- [9] Motivace, motivování a motivační teorie, 2019. In. *Www.managementmania.com* [online]. [cit. 2022-03-17]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/motivace-a-motivovani>
- [10] MARTÍNKOVÁ, Lenka. Etický kodex ve firmě. In. *Psychologie pro každého, 2016*. [online]. [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: <https://psychologieprokazdeho.cz/eticky-kodex-ve-firme/>
- [11] Maslowova pyramida potřeb a pracovní výkon, 2018. *Www.businessanimals.cz* [online]. [cit. 2022-03-17]. Dostupné z: <https://www.businessanimals.cz/maslowova-pyramida-potreb/>
- [12] MIKOVÁ, Markéta. In. ÚSPĚŠNÁ INTERNÍ KOMUNIKACE: 5 OSVĚDČENÝCH TIPŮ, 2017. *Www.marketamikova.cz* [online]. © 2017-2022 Markéta Miková [cit. 2022-03-17]. Dostupné z: <https://marketamikova.cz/uspesna-interni-komunikace-5-osvedcenyh-tipu/>
- [13] Slavná Maslowova pyramida potřeb funguje jinak, než si myslíte, a nevytvořil ji Maslow. [M.S.]. 2020. In. *Zoommagazin.iprima.cz* [online]. Praha [cit. 2022-03-17]. Dostupné z: <https://zoommagazin.iprima.cz/zajimavosti/maslowova-pyramida-potreb-pravda>
- [14] PAVLEČKA, Václav, Nástroje interní komunikace, 2008. In. *Www.focus-age.cz* [online]. © 2004-2020 Focus Agency [cit. 2022-03-17]. Dostupné z: https://www.focus-age.cz/m-journal/public-relations/interni-komunikace/nastroje-interni-komunikace__s317x493.html
- [15] Péče o zaměstnance a pracovní podmínky: Převzato z knihy „Personalistika pro manažery a personalisty“ vydané nakladatelstvím Grada Publishing v roce 2012., 2013. In. *Www.businessinfo.cz* [online]. Praha [cit. 2022-04-09]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/pece-o-zamestnance-a-pracovni-podminky/>
- [16] Personální plánování a strategie lidských zdrojů, 2015 In: *Management Mania*. [online]. [cit. 2022-02-07]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/personalni-planovani-strategie-lz>
- [17] Plán osobního rozvoje zaměstnance (Personal Development Plan), 2016. In: *ManagementMania*. [online]. [cit. 2022-03-19]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/plan-osobniho-rozvoje-zamestnance>

- [18] POUCHA, Tomáš. S kým se u nás můžete potkávat, 2022. In. *Institutik.cz* [online]. [cit. 2022-03-14]. Dostupné z: <https://www.institutik.cz>
- [19] PROCHÁZKOVÁ, Tereza. Teorie motivace podle Maslowa, 2018. In. *Www.mentem.cz* [online]. Brno [cit. 2022-03-17]. Dostupné z: <https://www.mentem.cz/blog/teorie-motivace/>
- [20] Pracovní doba dle zákoníku práce, 2022. In. *Zákony.centrum.cz* [online]. Praha: *Economia* [cit. 2022-02-07]. Dostupné z: www.zakony.centrum.cz
- [21] ŠIMEK, Martin. Co je BOZP? Definice, cíle, legislativa a principy, 2015. In. *Www.bozp.cz* [online]. Praha: CRDR spol. s r.o. [cit. 2022-02-08]. Dostupné z: <https://www.bozp.cz/aktuality/co-je-bozp/>
- [22] Víte že? [b.r.]. In. *Institutik.cz*. [online]. Publikováno pod jménem admin. [cit. 2022-03-14]. Dostupné z: <https://www.institutik.cz/vite-ze>
- [23] Zákon č. 262/2006 Sb.: Zákon zákoník práce, 2007. In. *Www.zakonyprolidi.cz* [online]. Praha [cit. 2022-02-08]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262?text=mzda>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

[1] BOZP: Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

[2] ČR: Česká republika

[3] HR: Human resources, jsou specifická činnost v rámci organizace, která se zabývá řízením lidského kapitálu v organizaci, tedy řízením zaměstnanců jako celku. / Také zkratka pro oddělení lidských zdrojů

[4] IIK: Institut interní komunikace

[5] IK: Interní komunikace

[6] ISO 9001: Certifikace EN ISO 9001 je zaměřená na management kvality a je aplikovatelná v jakékoliv organizaci ve všech oblastech výroby nebo služeb.

[7] PR: Public relations – vztahy s veřejností

[28] THP: Technicko-hospodářští pracovníci

[9] TOP Management: (vrcholový management) jsou lidé, kteří vykonávají vrcholovou úroveň řízení a jsou odpovědní za celou organizaci

[30] VO: Výzkumná otázka

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Maslowova pyramida v nás, zdroj: (Procházková, 2018)	23
Obrázek 2 Maslowova pyramida potřeb, zdroj: (Slavná Maslowova pyramida potřeb, 2020) <i>Zoommagazin.iprima.cz</i>	24
Obrázek 3 Maslowova pyramida v oblasti pracovní motivace, zdroj vlastní	25
Obrázek 4 Informační slide zaměstnancům průmyslové firmy před spuštěním dotazníku, zdroj vlastní	34

Zdroje obrázků:

- [1] PROCHÁZKOVÁ, Tereza. Teorie motivace podle Maslowa, 2018. In. *Www.mentem.cz* [online]. Brno [cit. 2022-03-17]. Dostupné z: <https://www.mentem.cz/blog/teorie-motivace/>
- [13] Slavná Maslowova pyramida potřeb funguje jinak, než si myslíte, a nevytvořil ji Maslow. [M.S.]. 2020. In. *Zoommagazin.iprima.cz* [online]. Praha [cit. 2022-03-17]. Dostupné z: <https://zoommagazin.iprima.cz/zajimavosti/maslowova-pyramida-potreb-pravda>

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1:Segment: Spokojenost s prací, celý závod, absolutní četnost, procentuální četnost, zdroj vlastní.....	40
Tabulka 2 :Segment: Interní komunikace, předávání informací, celý závod, zdroj vlast....	42
Tabulka: 3 Segment: Vzdělávání a profesní rozvoj, celý závod, zdroj vlastní.....	44
Tabulka 4 Doba zaměstnání ve firmě., zdroj vlastní.	53
Tabulka 5 Benefit z hlediska důležitosti, zdroj vlastní.	55
Tabulka 6 Benefit z hlediska využitelnosti, zdroj vlastní.	56
Tabulka 7 Požadovaná školení dle respondentů, zdroj vlastní.	57

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1:Segment: Spokojenost s prací, celý závod, zdroj vlastní.	39
Graf 2 :Segment: Interní komunikace, předávání informací, celý závod, zdroj vlastní.	41
Graf 3:Otázka: Komunikace mezi odděleními, zdroj vlastní	42
Graf 4 :Segment: Vztahy na pracovišti, celý závod, zdroj vlastní.....	43
Graf:5 Otázka: Těšíte se následující den do práce? Analýza z pohledu odpracované doby. Zdroj vlastní.	44
Graf 6:Segment: Vedení a řízení firmy, celý závod, zdroj vlastní.	45
Graf 7: Otázka: Komunikace s nadřízeným, v rámci všech odděleních., zdroj vlastní.	46
Graf 8: Otázka: Komunikace s nadřízením, v rámci odpracované doby zaměstnance, zdroj vlastní.....	47
Graf 9: Segment: Informovanost zaměstnanců vedoucí k budoucnosti organizace, celý závod, zdroj vlastní.	48
Graf 10:Otázka: Práce je spravedlivě rozdělena – sledované postoje z pohledu odpracované doby, zdroj vlastní.....	49
Graf 11: Segment: Organizace práce, celý závod, zdroj vlastní.	50
Graf 12: Segment: Pracovní prostředí, celý závod, zdroj vlastní.	51
Graf 13:Segment: Motivace, hodnocení, benefity, celý závod, zdroj vlastní.	52
Graf 14 Otázka: Pocit firemní sounáležitosti s ohledem na odpracovanou dobu respondentů, zdroj vlastní.....	54

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník spokojenosti zaměstnanců výrobní firmy

Příloha P II: Hypertextový odkaz_ Měření spokojenosti zaměstnanců v průmyslové firmě_
analýza dat, tabulky, grafy

Příloha k BP_Beli Michaela_2022_měření spokojenosti zaměstnanců_analýza tabulky grafy

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ VÝROBNÍ FIRMY

Dobrý den, vážení spolupracovníci,

připravili jsme pro Vás dotazník průzkumu spokojenosti zaměstnanců. Váš názor nás zajímá, proto prosím dotazník vyplňte, abychom se mohli společně podílet na neustálém zlepšování pracovních procesů. Tento dotazník je předložen ve stejném znění do všech našich provozů. U odpovědí vyplňte (zakřížkujte) vždy jen jednu možnost.

Vaše odpovědi jsou pro nás důležité. Dotazník je zcela anonymní, zpracován externím pracovníkem. Děkujeme.

Spokojenost s prací

1) Práce, kterou vykonávám mi vyhovuje.

ano	spíše ano	spíše ne	ne

2) Kdybych znovu stál /a před rozhodnutím o výběru zaměstnání, vybral bych si tuto firmu, stejnou profesi.

ano	spíše ano	spíše ne	ne

3) Doporučil/ a bych zaměstnání v této firmě svému známému?

ano	spíše ano	spíše ne	ne

4) Pál/a bych si pracovat v jiném oddělení firmy, nebo na jiné pozici.

ano	spíše ano	spíše ne	ne

5) S pověstí firmy jsem spokojen

ano	spíše ano	spíše ne	ne

Interní komunikace, předávání informací

6) Ve svém oddělení mohu svůj názor vyjádřit otevřeně.

ano	spíše ano	spíše ne	ne

7) Dostávám dostatek informací od svých nadřízených?

ano	spíše ano	spíše ne	ne

8) Uvítal/a bych ve firmě kvartální měsíční souhrn informací v rámci všech oddělení společnosti?

ano	spíše ano	spíše ne	ne

9) Spolupráce i nastavená komunikace mezi odděleními funguje velmi dobře.

ano	spíše ano	spíše ne	ne

10) Se svým přímým nadřízeným mohu komunikovat zcela otevřeně, vnímám jeho snahu a podporu.

ano	spíše ano	spíše ne	ne

Vztahy na pracovišti

11) Mám pocit firemní sounáležitosti a stability.

ano	spíše ano	spíše ne	ne

12) S kolegy na pracovišti si vzájemně pomáháme, respektujeme se.

ano	spíše ano	spíše ne	ne

13) V mém oddělení záleží kolegům na společných výsledcích.

ano	spíše ano	spíše ne	ne

14) Na kolegy se mohu spolehnout. V případě potřeby mi vždy pomohou.

ano	spíše ano	spíše ne	ne

15) Těšíte se následující den do práce?

ano	spíše ano	spíše ne	ne

Vzdělávání zaměstnanců, profesní rozvoj

16) Školení organizovaná firmou jsou pro mě přínosem.

ano	spíše ano	spíše ne	ne

17) Víím, co musím v práci udělat pro to, abych mohl ve firmě profesně růst.

ano	spíše ano	spíše ne	ne

18) Firma využívá a podporuje mé schopnosti a dovednosti.

ano	spíše ano	spíše ne	ne

19) Ve firmě se mohu dále vzdělávat a zvyšovat svou odbornost.

ano	spíše ano	spíše ne	ne

Vedení oddělení, řízení firmy

20) Můj nadřízený mi vždy řekne, zda je s mou prací spokojen, nebo nespokojen.

ano	spíše ano	spíše ne	ne

21) Mé podané podněty, nápady, vedoucí ke zlepšení procesu práce jsou vyslyšeny a aplikovány.

ano	spíše ano	spíše ne	ne

22) Vedoucí oddělení má jasnou vizi, kterou dovede předat dál.

ano	spíše ano	spíše ne	ne

23) Vážím si práce svého nadřízeného, dělá pro své oddělení i firmu maximum.

ano	spíše ano	spíše ne	ne

Informovanost zaměstnanců vedoucí k budoucnosti organizace

24) Mám dostatek informací o dlouhodobých cílech a plánech firmy.

ano	spíše ano	nevím	spíše ne	ne

25) Stabilita firmy a jistota práce je pro mě důležitá.

ano	spíše ano	nevím	spíše ne	ne

26) Jsem pravidelně informován o zavádění nových výrobků do výroby, případně o novém zákazníkovi, nebo končícím produktu ve výrobě.

ano	spíše ano	nevím	spíše ne	ne

27) Věřím, že firemní cíle jsou správné.

ano	spíše ano	nevím	spíše ne	ne

Organizace práce v odděleních

28) Oddělení, na kterém pracuji je dobře plánováno a řízeno.

ano	spíše ano	nevím	spíše ne	ne

29) Práce je spravedlivě rozdělena.

ano	spíše ano	nevím	spíše ne	ne

30) Vnímám, že ukazatele KPI a kvalitu výroby, mohu ovlivnit kvalitou své práce.

ano	spíše ano	nevím	spíše ne	ne

31) Vím, jakou práci a v jaké kvalitě musím odevzdat.

ano	spíše ano	nevím	spíše ne	ne

32) **PRO THP:** Adaptační plán pro nové zaměstnance je srozumitelný a časově dostatečný.

ano	spíše ano	nevím	spíše ne	ne

33) **PRO VÝROBU:** Zaučení na pracovišti (BOZP, NÁVODKY, MANIPULACE SE STROJI apod.), bylo časově dostatečné.

ano	spíše ano	nevím	spíše ne	ne

34) Adaptace nového pracovníka probíhá dle adaptačního plánu.

ano	spíše ano	nevím	spíše ne	ne

Pracovní prostředí

35) Všechny potřebné pracovní prostředky mám vždy k dispozici (pracovní oblečení, pomůcky, nástroje, vybavení).

ano	spíše ano	nevím	spíše ne	ne

36) Ve firmě se dodržují všechna potřebná pravidla a postupy práce.

ano	spíše ano	nevím	spíše ne	ne

37) S možností celodenního stravování ve firmě jsem spokojen, stravovací systém mi vyhovuje a chutná mi.

ano	spíše ano	nevím	spíše ne	ne

38) Školení bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců při práci (BOZP) hodnotím jako dostatečné.

ano	spíše ano	nevím	spíše ne	ne

Hodnocení, bonusový systém, motivace, benefity

39) Mé finanční ohodnocení ve firmě je srovnatelné s lokálním trhem práce.

ano	spíše ano	nevím	spíše ne	ne

40) Jsem seznámen/a s bonusovým systémem a rozumím mu.

ano	spíše ano	nevím	spíše ne	ne

41) Bonusy jsou navázány na spravedlivé ukazatele, které mohu ovlivnit.

ano	spíše ano	nevím	spíše ne	ne

42) Ve firmě je pravidelně aplikován pracovní pohovor s nadřízeným.

ano	spíše ano	nevím	spíše ne	ne

43) Výstup tohoto pracovního pohovoru je mým nadřízeným analyzován, hodnocen a s hodnocením jsem seznámen.

ano	spíše ano	nevím	spíše ne	ne

44) Který z nabízených benefitů je pro mě nejdůležitější?

45) Které nabízené benefity využívám nejčastěji?

46) Jak dlouho ve firmě pracuji?

- a) 1 rok nebo méně
- b) 2-4 roky
- c) 5-10 let
- d) 11 a více let

47) Ve kterém oddělení pracuji?

- a) THP
- b) Výroba stř. 001
- c) Výroba stř. 002
- d) Výroba stř. 007
- e) Výroba stř. 008
- f) Výroba stř. logistika a sklady
- g) Jiné:

48) Pokud je pro Vás dosavadní zaškolení nedostatečné, nebo máte zájem o další vzdělávání, prosím napište nám, o jaký kariérní rozvoj případně školení máte zájem.

49) Děkujeme Vám za vyplnění dotazníku. Zde máte prostor nám sdělit doporučení pro zlepšení.

**PŘÍLOHA P II: HYPERTEXTOVÝ ODKAZ_ MĚŘENÍ
SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ V PRŮMYSLOVÉ FIRMĚ_
ANALÝZA DAT, TABULKY, GRAFY**

Příloha k BP_Beli Michaela_2022_měření spokojenosti zaměstnanců_analýza tabulky grafy