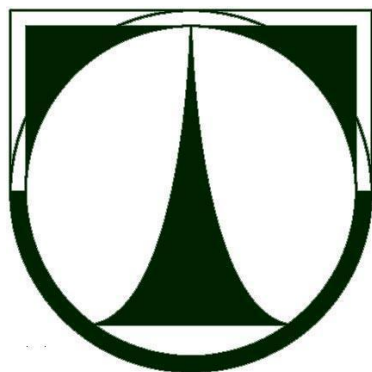


TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI  
Ekonomická fakulta



**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

2012

Bc. Lucie Soumarová

Technická univerzita v Liberci  
Ekonomická fakulta

Studijní program: **N 6208 – Ekonomika a management**

Studijní obor: **Podniková ekonomika**

**Spokojenost zaměstnanců ve firmě AKT plastikářská  
technologie Čechy, spol. s r. o.**

**Employee satisfaction firm AKT plastics technology Čechy Ltd.**

DP-EF-KMG 2012-48

Bc. Lucie Soumarová

Vedoucí práce: doc. Ing. Jozefína Simová, Ph.D., katedra marketingu

Konzultant: Mgr. Milan Vastl, vedoucí personálního oddělení ve firmě  
AKT plastikářská technologie Čechy, spol. s r. o.

Počet stran: 77 Počet příloh: 12

Datum odevzdání: 4. května 2012

## **Prohlášení**

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

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

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

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci dne 4. května 2012

Bc. Lucie Soumarová

## **Anotace**

Diplomová práce se zabývá zjišťováním spokojenosti zaměstnanců ve firmě AKT plastikářská technologie Čechy, spol. s r. o.

Cílem práce je na základě provedeného dotazování mezi zaměstnanci zhodnotit situaci firmy a navrhnout vhodná zlepšení problematických oblastí spokojenosti.

V první části práce jsou uvedena teoretická východiska spokojenosti zaměstnanců a faktory, které celkovou spokojenost ovlivňují. Teoretická část se zabývá motivací a jejími faktory, hodnocením pracovníků, hodnotovou analýzou, lidským chováním na pracovišti, vedení lidí v praxi a vzájemných vztahů mezi zaměstnanci a nadřízenými.

Následující část práce se zabývá průzkumem a analýzou spokojenosti zaměstnanců v praxi. Analytická část je věnována výzkumu, který sloužil jako doporučení pro vedení firmy, k vyšší spokojenosti zaměstnanců. Na základě výsledků z výzkumu jsou ke konci práce uvedeny návrhy na zlepšení spokojenosti zaměstnanců ve firmě AKT.

## **Klíčová slova**

analýza, dotazování, dotazníky, firma AKT, motivace, průzkum, spokojenost, zaměstnanci

## **Annotation**

The thesis discusses employee satisfaction surveys in the conditions of the AKT plastics technology Čechy Ltd. The work is based on the research conducted among the employees of the company.

The objective of the thesis was to assess the situation and propose appropriate improvements satisfaction problem identified in the company.

The first part comprises theoretical background of employee satisfaction. The theoretical part deals with motivation and its factors, staff evaluation, value analysis, human behavior in the workplace, leadership in practice and relationships between employees and superiors.

The analytical part presents the main findings of the research that provided a base for the recommendations leading to higher employees' satisfaction. At the end of the work are given suggestions for improving the welfare of employees in the AKT company.

## **Key Words**

analysis, company AKT, exploration, questionnaires, interviews, motivation, satisfaction, staff

## Obsah

<b>Seznam zkratk</b> .....	<b>9</b>
<b>Seznam tabulek</b> .....	<b>10</b>
<b>Seznam obrázků</b> .....	<b>11</b>
<b>1 Úvod</b> .....	<b>12</b>
<b>2 Charakteristika firmy</b> .....	<b>13</b>
2.1 Předmět podnikání .....	13
2.2 Historie firmy .....	15
2.3 AKT v České republice .....	15
<b>3 Spokojenost zaměstnanců – teoretická východiska</b> .....	<b>19</b>
3.1 Měření spokojenosti zaměstnanců .....	20
3.2 Příprava a realizace průzkumu .....	20
3.3 Faktor kariéry – motivace .....	22
3.4 Hodnocení pracovníků.....	33
3.5 Hodnotová analýza .....	34
<b>4 Spokojenost zaměstnanců ve firmě AKT Čechy</b> .....	<b>38</b>
4.1 Harmonogram diplomové práce .....	38
4.2 Základní informace pro nové zaměstnance .....	38
4.3 Informace o situaci firmy AKT Čechy .....	41
4.4 Cíl dotazování.....	41
4.5 Příprava dotazníku .....	41
4.6 Zpracování, vyhodnocení a analýza dat .....	49
<b>5 Návrhy na zlepšení situace spokojenosti zaměstnanců</b> .....	<b>72</b>
<b>6 Závěr</b> .....	<b>74</b>
<b>Seznam použité literatury</b> .....	<b>75</b>
<b>Seznam příloh</b> .....	<b>77</b>

## Seznam zkratek

TUL	Technická univerzita v Liberci
AKT	AKT plastikářská technologie Čechy, spol. s r. o.
VW	Volkswagen
CAD CATIA	Počítačový program ve 3D určený pro konstrukční práci
V4	Starší verze programu Catia
V5	Novější verze programu Catia
GM	Koncern General Motors, jehož součástí je i společnost Opel
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
BMW	Bayerische Motoren Werke, německý výrobce automobilů, motocyklů a motorů

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Reprezentativní vzorek .....	47
Tabulka 2: Poměr bydliště a pracovní pozice .....	54
Tabulka 3: Kuřáci z celkového počtu zaměstnanců na stejné pracovní pozici .....	56
Tabulka 4: Průměrné známkování - Úkoly a pracovní podmínky .....	58
Tabulka 5: Průměrné známkování - Kolegové.....	61
Tabulka 6: Průměrné známkování - Nadřízený.....	62
Tabulka 7: Průměrné známkování - Atmosféra a organizace v podniku .....	63
Tabulka 8: Průměrné známkování - Ostatní.....	65
Tabulka 9: Porovnání předešlého a současného zaměstnání.....	68



## Seznam obrázků

Obrázek 1: Pohlaví respondentů .....	50
Obrázek 2: Věk respondentů .....	51
Obrázek 3: Věk žen .....	51
Obrázek 4: Věk mužů.....	51
Obrázek 5: Počet let v AKT .....	52
Obrázek 6: Typ pracovní doby .....	52
Obrázek 7: Vzdělání.....	53
Obrázek 8: Bydliště.....	53
Obrázek 9: Pracovní pozice.....	54
Obrázek 10: Kuřák či nekuřák - zaměstnanci .....	55
Obrázek 11: Kuřák či nekuřák - ženy.....	55
Obrázek 12: Kuřák či nekuřák - muži .....	55
Obrázek 13: Kuřáci dle pracovních pozic .....	56
Obrázek 14: Výhodnější typ pracovní doby.....	60
Obrázek 15: Jídelna „se stravenkami“ - zaměstnanci .....	66
Obrázek 16: Jídelna „se stravenkami“ – ženy a muži zvlášť .....	66
Obrázek 17: Jídelna „bez stravenek“ - zaměstnanci .....	67
Obrázek 18: Jídelna „bez stravenek“ – ženy a muži zvlášť .....	67

# 1 Úvod

Diplomová práce se zabývá spokojeností zaměstnanců ve firmě AKT plastikářská technologie Čechy spol. s r. o. (dále jen AKT). Náplní práce bylo na základě provedeného výzkumu zjištění aktuální situace spokojenosti ve firmě, poté analyzovat problémová místa a následně navrhnout možná řešení a návrhy ke zlepšení.

Cílem diplomové práce bylo zjištění spokojenosti zaměstnanců formou písemných dotazníků. Teoretická část diplomové práce se spokojeností zaměstnanců zabývala obecně a v praktické části práce byla spokojenost koncipována přímo na firmu AKT Čechy. Osobním přínosem autorky je vytvoření a zpracování dotazníku, analýza zjištěných informací a návrhy opatření na zlepšení, které jsou vyzdvihnuty v závěru práce.

Firma AKT Čechy se tímto tématem zabývá už několik let, ale nyní se rozhodla, že vzhledem ke stagnaci zájmu zaměstnanců o tento způsob dotazování bude vhodnější, když vyhodnocení provede někdo mimo firmu, tazatel, který nebude ovlivněn interními záležitostmi.

Vedení ví, že spokojenost zaměstnanců je pro firmu velmi důležitá, neboť ovlivňuje výsledky pracovníků a tím i celé společnosti.

Z časového důvodu nebylo možné se zabývat tím, zda návrhy na zlepšení spokojenosti zaměstnanců byly ve firmě zakomponovány a použity a zda to pro zaměstnance přineslo nějaké pozitivní změny.

## 2 Charakteristika firmy

V této kapitole je představena firma AKT, její předmět podnikání, historie a současnost firmy, vývoj firmy od založení, její filozofie, strategie, politika kvality a cíle.

### 2.1 Předmět podnikání

Umělé hmoty a plasty patří mezi nejčastěji používané materiály po celém světě. Zejména syntetický materiál vstřikování se může vzhledem ke své jedinečné vlastnosti, přizpůsobit pomocí nejmodernějšího výrobního procesu tak, aby vyhovoval širokému spektru aplikací a požadavků.

V Německu v mateřské firmě Boryszew Kunststofftechnik Deutschland GmbH jsou ve zpracování plastů předními technologickými odborníky na tomto náročném konkurenčním trhu. Jsou dodavateli nového vývoje a systémů a díky tomu se jim podařilo ve velmi krátké době získat důvěru u předních výrobců automobilů po celém světě a být pro ně uznávaným spolehlivým partnerem. Pracují pro všechny hlavní výrobce automobilů, jako například VW, Audi, Seat, Škoda, General Motors, DaimlerChrysler a BMW [2].

Díky velmi různorodým výrobním a dokončovacím procesům firma AKT může nabídnout velmi široký sortiment výrobků. Od jednotlivých výlisků až po celé tzv. stavební skupiny včetně případného lakování. Níže je uveden průřez jejich hotových výrobků:

- **Vnitřní prostory** – Asi 40 % vozidla tvoří interiér, proto firma AKT vyrábí i tyto vnitřní části. Zejména v této oblasti svým klientům může nabídnout vysokou kvalitu. Vedle funkčnosti a dlouhé životnosti jsou mimořádně důležitými aspekty vzhled a struktura materiálu. Aby firma zajistila bezpečnost a ochranu konečnému zákazníkovi, jsou například všechny syntetické vnitřní části pravidelně kontrolovány, zda splňují normy pro hořlavost.

- **Motorový prostor** – Funkčnost a vzhled motorového prostoru je stále důležitější. Atraktivního dojmu může být dosaženo pouze tehdy, pokud všechny části vozidla budou splňovat nejvyšší kvalitu. Firma vyrábí i složité profily a tvary, které mohou být efektivně vyrobeny pomocí vysoce specializovaných syntetických materiálů. Produkty firmy v oblasti prostoru motoru splňují rostoucí požadavky trhu týkající se teplotní odolnosti materiálu.
- **Oblast bezpečnosti** – Všechny jednotlivé části, které mají vliv na bezpečnost. Bezpečnost přepravovaných osob musí splňovat požadavky. Procházejí speciálními zkouškami, které jsou v automobilovém průmyslu povinné. Úplná sledovatelnost všech součástí a dokumentací výrobních parametrů musí být zaručena. Pokud se během výroby objeví vlastnosti, které se odlišují od předlohy, musí být ihned zjištěna příčina a vada musí být lokalizována a odstraněna. To zajišťuje, že pouze bezchybné díly jsou dodávány pro zákazníky. Díky zkušenostem s nejčastěji vyskytovanými nedostatky v produktech, firma AKT může tento výskyt chyb včas analyzovat a eliminovat.

## 2.2 Historie firmy

Mateřskou firmou AKT je **Boryszew Kunststofftechnik Deutschland GmbH** se sídlem v Gardelegenu v Německu, která datuje zahájení své historie až do poloviny 19. Století (výroby knoflíků z přírodních materiálů, následně z plastů, poté výroby plastových částí šicích strojů a od roku 1991 orientace výlučně na automobilový průmysl). Majitelem firmy je polská společnost Boryszew group, a to od podzimu 2011 (zjišťování spokojenosti zaměstnanců probíhalo tedy v období změny vlastníka). Sesterské společnosti se nacházejí především v Německu, částečně v Polsku a výstavba nové společnosti probíhá v současné době v Rusku [2].

## 2.3 AKT v České republice

Jako 100% dceřiná společnost firmy AKT Altmärker Kunststoff-Technik GmbH, Gardelegen je také i AKT plastikářská technologie Čechy spol. s r. o., která sídlí v Jablonci nad Nisou. Byla založena v září roku 1999.

V prvních sedmi letech docházelo každý rok k výraznému nárůstu obratu i počtu zaměstnanců. Od roku 2007 se tyto údaje stabilizovali a do současné doby jsou téměř neměnné. Na základě tohoto úspěchu byla postavena začátkem roku 2002 nová výrobní hala o rozloze 3000 m<sup>2</sup>, která byla zprovozněna v listopadu 2004 (viz foto v příloze č. 1) [3].

V posledních letech AKT zaznamenala nadprůměrný růst, který je pro budoucnost firmy velmi důležitý. Od svého založení se zvyšuje i počet zaměstnanců.

Společnost dokáže velmi rychle reagovat na změny v automobilovém průmyslu a na nové potřeby zákazníků. Vysoké kompetence v oblasti vývoje nových systémů a dodávek jim zajišťují vynikající postavení mezi konkurencí.

V České republice jsou plastové díly vyráběny technologií vstřikování. Významnou část výroby tvoří následná montáž celých tzv. stavebních skupin (střešní konzole, schránky pro spolujezdce apod. Portfolio výrobků je tvořeno z 90 % výrobky pro automobilový průmysl, z 10 % pro značku Miele z oblasti bílé techniky.

AKT Čechy má vlastní vývoj a konstrukční oddělení s technologií CAD CATIA V4 a V5. Ve výrobních halách používají při výrobě moderní vstřikovací stroje, které mají upínací tlak od 250 do 1100 tun.

AKT Čechy je ověřená firma pro své dodavatele jako jsou Volkswagen, Škoda, Audi, GM, Volvo, Miele, Johnson Controls a řada dalších.

V současné době firma AKT zaměstnává 449 zaměstnanců.

### **2.3.1 Filozofie firmy**

Základní filozofií, která byla dlouho základem pro tuto společnost, aby mohla být ve světě úspěšná a konkurenceschopná, je prvotřídní technologie - od návrhu a vývoje až po sériovou výrobu. Firma AKT pokrývá celý řetězec přidané hodnoty moderní dodavatelské výroby - od koncepce a návrhu, přes výrobu prototypů až do plné sériové výroby. Síla firmy spočívá v kreativité a pružnosti. Při tvorbě nového vývoje klade velký důraz na přesné dodržování kvality pro své zákazníky.

### **2.3.2 Politika kvality**

Na prvním místě v politice kvality je pro firmu AKT „Prosperita“. Veškeré činnosti společnosti směřují k dosažení dlouhodobé prosperity. Činnosti nepřinášející hodnotu nebo způsobující ztráty firma nepodporuje. Cílem je dodávat zákazníkům lepší výrobky a služby než konkurenti.

Druhým důležitým milníkem je „Vývoj“. Firma velmi úzce spolupracuje se svými zákazníky a poskytuje jim své odborné znalosti a zkušenosti při návrhu, vývoji a při jednotlivých výrobních fázích tak, aby výrobky splňovaly očekávání konečných uživatelů výrobků.

Zásadní postavení má pro firmu AKT „Zákazník“. Cílem je vyrábět výrobky bez závad, které plně odpovídají požadavkům zákazníka.

„Procesy“ jsou dalším cílem firmy v politice kvality. Pomocí realizace systému managementu kvality firma zajišťuje dosažení minimálního výskytu chyb ve všech procesech.

Předpokladem konkurenceschopnosti jsou spokojení a kladně motivovaní „Zaměstnanci“, kteří jsou schopni se profesně i osobně rozvíjet v oblasti svých úkolů. Každý ze zaměstnanců má vliv na kvalitu výrobků firmy, proto každý plní úkol přesně, včas a uplatňuje při tom všechna opatření pro zlepšení kvality, snižování dopadů na životní prostředí a pro dodržování zásad bezpečné práce. Angažovaným zaměstnancům, kteří svojí prací aktivně podporují plnění cílů společnosti, vytváří firma pro jejich další rozvoj potřebné podmínky.

Pro společnost je také zavazující „Neustálé zlepšování“ systém managementu kvality a to především pravidelným hodnocením managementu, interními audity a nápravnými a preventivními opatřeními.

Monitorování a rozvoj vztahů s „Dodavateli“ jsou předpokladem splnění požadavků na dodávané produkty a služby.

Společnost se zavazuje dodržovat právní předpisy a jiné požadavky související s ochranou „Životního prostředí“ při výrobě, skladování a přepravě svých výrobků a v rámci rozvoje výrobků, technologických a ostatních procesů prosazovat neustálé zlepšování v oblasti ochrany životního prostředí. Firma se zaměřuje především na snižování spotřeby přírodních zdrojů a energii, minimalizaci vzniku odpadů a prevenci znečištění ovzduší.

Hlavním cílem je také vytvoření bezpečných pracovních podmínek, aby nedocházelo k poškození zdraví či ztrátě na životech v důsledku pracovních činností a zlepšování v oblasti „Bezpečnosti a ochrany zdraví při práci“ a tím celkově podporovat dobré pracovní výkony. Zvyšování povědomí předcházet vzniku zbytečných nebo nepřijatelných rizik ovlivňujících bezpečnost a zdraví zaměstnanců, smluvních partnerů a veřejnosti je také na místě.

Samozřejmostí pro firmu AKT je oboustranný otevřený dialog mezi společností a širokou veřejností.

Všechna tato základní pravidla a dodržování standardů společnosti firma a zaměstnanci velmi respektují [3].

### 2.3.3 Certifikace

Společnost AKT je certifikována dle normy ISO/TS 16949 - **Management kvality v automobilovém průmyslu**, která specifikuje kritéria managementu kvality výrobců dílů pro automobilový průmysl. Základem normy jsou požadavky ISO 9001 v plném rozsahu, které jsou doplněné zvláštními požadavky na systém managementu kvality pro výrobce automobilů jejich dílů.

Tato norma je oproti všeobecné normě ISO 9001 mnohem konkrétnější a její aplikace nevyžaduje speciální oborový výklad [6].

### 2.3.4 Odběratelé firmy

Zákazníky firmy AKT Čechy lze rozdělit do následujících několika skupin:

- automobilový průmysl
- koncern Volkswagen (Škoda, Audi, VW), Volvo, GM, Renault, Porsche, Lamborghini a řada dalších
- bílé zboží
- Miele (pračky)



### **3 Spokojenost zaměstnanců – teoretická východiska**

Třetí kapitola je věnována klíčovým slovům diplomové práce a to měření spokojenosti zaměstnanců, motivace lidského chování, vedení lidí v praxi, vzájemným vztahům mezi zaměstnanci a nadřízenými, hodnocení pracovníků a hodnotové analýze.

Zaměstnanci jsou tím nejcennějším aktivem každé firmy, neboť je velmi obtížné nahradit jejich znalosti a intelektuální kapitál něčím jiným. Je tedy zásadní, aby manažeři věděli, co nejvíce zaměstnanci na společnosti oceňují a co by chtěli nejvíce změnit.

Každá společnost by si přála přeměnit své zaměstnance v loajální a oddané, ale znalost jak toho docílit je většinou špatná nebo chybí. Pravidelné výzkumy spokojenosti zaměstnanců jsou jedním z možností jak přinést pozitivní změny ve firmě a tím zlepšit dialog mezi zaměstnanci a manažery.

Provádění dotazování spokojenosti zaměstnanců ve firmě je velmi důležité, proto je důležitá hluboká znalost tématu a dostatek času tak, aby výsledky mohly být později použity pro vypracování akčních plánů a realizaci kroků ke zlepšení.

Spokojení zaměstnanci přinášejí konkurenční výhodu své firmě, neboť poskytují zákazníkům vysoce kvalitní služby. Tím je způsobena vysoká spokojenost zákazníků, která zajišťuje dlouhodobou prosperitu společnosti na trhu [4].

Podle odborných a praktických studií bylo zjištěno, že spokojení zaměstnanci jsou produktivnější, mívají nižší absenci a déle pracují v jedné firmě. Díky tomu je spokojenost zaměstnanců považována za základní faktor ovlivňující dosahování stanovených cílů firmy a její identifikaci v konkurenčním boji.

### 3.1 Měření spokojenosti zaměstnanců

Ve vyspělých společnostech, především v zahraničí, je měření **spokojenosti zaměstnanců** považováno za standardní nástroj řízení lidských zdrojů. K hodnoceným faktorům patří:

- finanční ohodnocení,
- morální ohodnocení,
- budoucí uplatnění zaměstnance v organizaci,
- perspektiva dalšího rozvoje,
- pracovní prostředí.

**Zaměstnanci** tyto hodnocené faktory posuzují, jak jsou dostatečně naplněny. Průzkum většinou bývá zaměstnanci pozitivně hodnocen, neboť to berou jako projev zájmu o jejich názor ze strany vedení.

Pro vedení to naopak znamená zpětnou vazbu, pomáhající popsat stávající stav, specifikovat příčiny problémů a najít cesty řešení, případně zlepšit pracovní klima.

### 3.2 Příprava a realizace průzkumu

Příprava a realizace průzkumu může trvat několik týdnů, ale i měsíců, velmi záleží na počtu respondentů a hloubce průzkumu. Důležitá je důkladná příprava, typování dat, vyhrazení určité doby na návratnost, zpracování a vyhodnocení dat a prezentace závěrů před vedením společnosti. Standardně se sledují tyto oblasti celkové spokojenosti:

- firemní strategie,
- kvalita vedení a řízení,
- možnost zapojení do rozhodování,
- pracovní podmínky,
- komunikace,
- motivace a seberealizace, odměňování,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

Výhodou průzkumu jsou jeho možnost opakování. Umožňují zjistit data za určitou dobu a tím porovnávat jejich vývoj. Důležité je také porovnání nároků u skupin respondentů dle různých kritérií, jako jsou například pohlaví, věk, pracovní pozice, délka působení ve firmě aj. Tím je umožněno přesné cílení nových opatření.

Výsledkem průzkumu by měla být koncepce dlouhodobého programu personálního řízení, se kterými by měli zaměstnanci být seznámeni.

### **3.2.1 Průzkum na externí osobě**

Průzkumy vykazují větší návratnost, jsou-li prováděny nezávislou externí osobou mimo společnost. Zaměstnanci mají k průzkumu větší důvěru a jsou i více otevřenější. Tím je celý průzkum objektivnější a výsledky přesnější.

Další výhodou externí osoby je nezájatost. Při výběru vhodné osoby by měla rozhodovat odborná způsobilost, praktické zkušenosti a rozsah poskytovaných služeb.

### **3.2.2 Průzkum jako takový**

**Průzkum** spokojenosti zaměstnanců není izolovaný nástroj komunikace se zaměstnanci. Je to začátek pro dlouhou cestu přijetí zacílených opatření. Je tedy důležité zvolit vhodný způsob zpracování.

Z toho lze následně tvořit hypotézy o důvodech spokojenosti či nespokojenosti. Tyto hypotézy pak tvoří základ pro návrh a přijetí opatření, ať už celofiremních nebo pouze složek a útvarů společnosti.

Kritický bod většinou bývá ve vysvětlení důležitosti průzkumu svým zaměstnancům, neboť pokud firma nedokáže zaměstnancům zdůvodnit důležitost zpětné vazby, vysvětlení přijatých kroků a jejich plnění, může se průzkum stát kontraproduktivním [5].

### **3.3 Faktor kariéry – motivace**

Kdo je odpovědný za motivaci pracovníků? Je to vedoucí pracovník či firma? Nebo je to souhra více faktorů? Je jasné, že na motivaci zaměstnanců má velký vliv chování a výkon vedoucího pracovníka, který zároveň může přispět k tomu, aby své podřízené nedemotivoval.

Mnoho firem posuzuje své vedoucí pracovníky podle toho, zda jsou schopni motivovat své podřízené k dobrým výkonům. K tomu dobře slouží pravidelné dotazování, ve kterém mají zaměstnanci možnost se vyjádřit k věcem, se kterými nejsou spokojeni.

Není tak podstatné, kdo nese za motivaci zaměstnanců zodpovědnost, ale spíše to, zda je vedení známá odpověď na tuto otázku: „Jak dokážu, aby mě podřízení poslouchali?“ Pokud jsou zaměstnanci dostatečně motivováni, jsou mnohem více spokojeni a tím i své nadřízené a vedení více poslouchají. Jedním z klíčových faktorů je právě motivace.

#### **3.3.1 Jak využít motivaci podřízených**

Pro budování kompetencí v oblasti motivace zaměstnanců je důležité, aby si vedoucí pracovníci uměli položit několik otázek:

„Co motivuje vedoucí pracovníky k tomu, aby dělali svou práci?“ Někteří zaměstnanci by například rádi získali tvůrčí práci, jiní by se chtěli rozvíjet, další rádi pracují v kolektivu nebo by chtěli získat nějakou zodpovědnost. Ti vytrvalí by rádi získali moc související s manažerskou odpovědností.

Každý člověk má vnitřní pohnutku chopit se některých úkolů a práce velice aktivně a s chutí, k jiným naopak přistupovat líně. Mezi nejčastější pohnutky patří:

- seberealizace,
- moc a vliv,
- učení se,
- profesní hrdost,
- uznání a úcta,
- vztah,
- jistota,
- materiální a fyziologické aspekty.

Každý zaměstnanec potřebuje být motivován, liší se pouze její míra [7 s. 42]. Znalosti motivace a vedení zaměstnanců jsou velmi důležité. Kladení otázek a podněty k motivaci pomáhají k lepším výsledkům zaměstnanců, udržuje dobré vztahy nejen mezi kolegy, ale i s nadřízenými a vedením firmy. Pokud zaměstnanci naleznou vhodné úkoly ve své profesní dráze, mohou podat mnohem lepší výkony, být úspěšnější a to i dlouhodobě. Důležité je proto pravidelně se zaměstnanci hovořit a ptát se na spokojenost a motivaci. Každoroční výsledky jsou pro vedení firmy vynikajícím zdrojem získání zpětné vazby.

Může se stát, že nadřízení zaměstnanci mohou mít omezené možnosti motivace pro své podřízené nebo vedení firmy pro své vedoucí pracovníky. V každém případě ale mohou zabránit demotivaci. Velmi demotivačně působily tyto aspekty:

- špatné pracovní prostředí,
- nesmyslné a komplikované procesy a postupy,
- chování považované za nesmyslné,
- málo rozhovorů s nadřízenými,
- zbytečná kontrola,
- výše mzdy vnímaná jako nespravedlivá.

Pokud vedení firmy svým chováním nevyvolává spokojenost, může se alespoň vyhnout výše uvedeným faktorům a dosáhnout toho, že zaměstnanci nebudou nespokojeni [7 s. 63].

### 3.3.2 Motivační faktory

Abychom uvedli své zaměstnance do pohybu, je nutné docílit určitého pozitivního vnitřního napětí, díky kterému se projeví skutečné vnitřní odhodlání plnit zadané úkoly. Je tedy třeba zjistit, jaké faktory na daného pracovníka působí a zjistit jeho osobní potřeby. Pro splnění požadovaného výkonu zaměstnance je tedy nutné zajistit mu potřebné podmínky. Sám zaměstnanec by měl mít k úkolům i osobní předpoklady. Vzájemná závislost všech tří faktorů je velmi podstatná, neboť pokud nejsou splněny všechny faktory, výsledný výkon není 100%. Může se stát, že zaměstnanec je dostatečně motivován, ale přesto se mu nedaří. Možná manažer přecenil zaměstnancovi znalosti a dovednosti a splnění cíle prostě nebylo v jeho silách, nebo nebyly dostatečně zajištěny podmínky ze strany firmy (materiál, vybavení,...).

Mezi motivační faktory patří:

- cíle,
- náplň práce,
- participace,
- pravomoc a odpovědnost,
- zpětná vazba,
- styl vedení a osobnost manažera,
- informace,
- sociální program a vedlejší výhody,
- kariéra,
- osobní rozvoj,
- vztahy na pracovišti,
- system odměňování a oceňování,
- image firmy,
- podniková kultura,
- jistota pracovního místa.

Mezi nejúčinnější faktory pro vnitřní napětí zaměstnanců patří vhodně stanovený **cíl** tak, aby byl skutečně reálný a splnitelný. Manažer by proto měl být při volbě vhodných úkolů realistický a obezřetný, neboť pro někoho může být náročný úkol motivací k podání vysokého výkonu, pro někoho ale naopak stresem z obavy nezvládnutí [9 s. 100]. Stres se projevuje nepříjemnými fyzickými a duševními nepříjemnými pocity, zhoršením celkového stavu a poklesem výkonnosti [12 s. 89]. Každý člověk má jinou úroveň aspirace a ambicí, každý od života čeká něco jiného a chce dosáhnout různých cílů.

Při splnění úkolu vzroste u zaměstnance sebedůvěra a odvaha příště řešit ještě složitější úkoly, tím roste celková aspirace. Naopak při neúspěchu úroveň aspirace klesá. Zadaný úkol tedy musí být přiměřeně náročný, ale zase ne příliš jednoduchý, u kterého zaměstnanec nemůže dostatečně využít svůj potenciál. Může se díky tomu také stát, že se zaměstnanec stává pasivním a nespokojeným, v nejhorším případě opouští firmu [9 s. 100].

Pokud touha zaměstnanců pro splnění úkolu není dostatečně silná, je možné, že si nestanovili správné cíle, kterých chtějí dosáhnout. Je možné, že jim chybí osobní motivace. Slavný Dale Carnegie jednou pronesl: „*Najděte mi člověka průměrných schopností a spalující touhy. Já vám pokaždé vrátím vítěze*<sup>1</sup>.“ Proto je touha a síla motivace tak důležitá. Je ale také velmi důležité si dílčí cíle rozčlenit do reálně dosažitelných bodů. Jen tak se může dlouhodobě dosahovat úspěchu, kdy úspěch přináší další úspěch [8 s. 34].

Podobné zákonitosti jako byly uvedeny při ukládání daných úkolů, platí i pro **náplň práce**. Je tedy nutné zajistit všem co nejatraktivnější náplň práce tak, aby nebyla rutinní.

Zaměstnancům například můžeme svěřit větší kompetence k rozhodování a dát jim větší samostatnost ve volbě postupů. Můžeme jim také zajistit větší informovanost od kolegů pracujících na pozicích navazující na jejich práci. Můžeme také své zaměstnance přizvat k důležitým schůzkám se zákazníky a klienty [9 s. 100].

---

<sup>1</sup> In [8 s. 34]

Co také dobře funguje, je změna náplně práce. „*Vychází ze systému Job Rotation (rotace pracovních míst), kdy můžeme zaměstnance buďto přímo přeřadit na jinou funkci v rámci stejné nebo vyšší organizační úrovně, nebo v rámci dvou funkcí prohodit některé operace. V tomto případě se jedná o motivaci, které docílíme změnou úkolů. Tím, že vzniklá situace je pro pracovníka nová, mnohem více se při plnění úkolů angažuje. Často vymyslí nové, efektivnější postupy práce, protože není na rozdíl od svého předchůdce zatížen rutinou*“.<sup>2</sup>

Pokud umožníme zaměstnancům **participovat** na přijetí rozhodnutí, má to své výhody, mezi které obzvláště patří motivace. Zaměstnanci jsou více odhodlaní vynaložit všechny své síly na splnění úkolů, neboť se na jejich formulaci sami podíleli.

Nese-li člověk za něco **odpovědnost**, měl by zároveň mít i **pravomoce** o daném úkolu rozhodovat. Ne vždy to ale bohužel platí. Vede to k nespokojenosti a fluktuaci zaměstnanců. Aby nedocházelo k negativním skutečnostem, musí být na zaměstnance delegovány určité úkoly. Někteří vedoucí pracovníci mají pocit, že pokud budou delegovat úkol, nebude tak dobře splněn. Někdy je to i z časových důvodů, neboť má obavu, že než zaměstnanci vysvětlí postup práce, je jednodušší a rychlejší si ho splnit sám. Tím ale zaměstnance zbavuje iniciativy a vyvolává v nich, že jsou nepotřební.

Někdy si nadřizený neuvědomuje, že vysvětlování úkolu poprvé zabere sice více času, ale pro příště si to zaměstnanec zapamatuje a bude už pracovat sám a hned.

Delegování má i svá pravidla a to:

- poznat, co který pracovník zvládne a unese,
- pracovníky na náročné úkoly postupně připravovat,
- nechat zaměstnancům prožít dílčí úspěch tak, aby v nich postupně sílily jejich ambice a aspirace [9 s. 101].

---

<sup>2</sup> In [9 s. 100]



Sir James Goldsmith řekl toto: „*Jako první přichází chuť uspět – ambice. Nemáte-li ambice, jste bez šance. Musíte mít touhu pracovat*<sup>3</sup>.“

Pokud manažer neposkytuje svým pracovníkům dostatečnou pozornost a zároveň neposkytuje **odezvu** na předvedený výkon, nemůže mít úspěch. Příliš časté kontrolování není také vhodné, ale úplný nezájem je o to horší [9 s. 101]. Zjednodušeně řečeno je zpětná vazba informace o tom, že na někoho někdo nebo něco působilo. Zpětná vazba nemusí obsahovat hodnocení, může pouze vyjádřit pozitivní nebo negativní postoj jedince k partnerovi v komunikaci [13 s. 123].

Zpětná vazby má tyto podoby:

- kontrola jako forma zpětné vazby - důležité je rozpoznat schopnosti jednotlivých zaměstnanců. Pokud jsou zaměstnanci schopni určité pravomoce a odpovědnost převzít, příliš častá kontrola může být pro ně stresující a demotivující. Častou kontrolou se může stát i častá hlášení, kontrolování zaměstnancovi korespondence apod. Zaměstnanci z toho naopak mohou mít nepříjemný pocit, že nemají samostatnost a vlivem toho začnou zatajovat problémy a před svým vedoucím nebudou mluvit otevřeně. Někteří zaměstnanci naopak potřebují větší kontrolu, protože nemusejí mít sami dostatečnou kvalifikaci na splnění úkolu nebo nejsou psychicky dostatečně připraveni na vyšší pravomoce a odpovědnost.
- ocenění práce jako forma zpětné vazby - jedná se o finanční odměny, různé formy veřejného uznání a pochval. Zaměstnanci musí mít pocit, že jsou ve firmě potřební a že nadřízený dokáže při dobrých výkonech vyjádřit uznání.
- konstruktivní kritika jako forma zpětné vazby - někdy je potřeba i přiměřená kritika. Účelem není zaměstnance zdeptat, nesmí ztratit elán díky jednomu neúspěchu, ale kritika by měla vyznít jako společné řešení problému. Špatný pocit z kritiky by mohl vést k tomu, že se ze spolehlivého zaměstnance stane zarputilý jedinec [9 s. 102].

---

<sup>3</sup> In [10 s. 164]

Nejzdařileji definoval **vedení pracovníků** P. B. Malone III., který uvádí:

*„Vedení = přimět lidi, aby dělali věci rádi<sup>4</sup>.“*

K tomu aby vedoucí pracovník přiměl lidi, aby dělali věci rádi, má několik možností, jak toho docílit (včetně uplatnění moci, sankcí a hrozeb). Manažer by měl zapojit svůj takt, diplomacii a kouzlo osobnosti, neboli být vůdci.

Možností, jak se stát vůdcem je mnoho. Každý manažer by si měl najít ten svůj správný postup, neboť každý člověk je jiný a sedí mu něco jiného.

Existuje však několik **stylů vedení**, které lze použít jako vodítka a jsou to:

- Autokratický – striktně zadává úkoly a často jejich plnění u pracovníků kontroluje, vysoká kvantita produkce, kvalita ne vždy na 100 %, iniciativa malá, manažeři sami rozhodují.
- Konzultativní – akceptuje znalosti svých pracovníků, ptá se na názory a připomínky, uvolněnější atmosféra v týmu.
- Participativní – pracovníci se plně podílejí na rozhodování, kvalitní výsledky práce, značná inovativnost, dobré mezilidské vztahy, nízká fluktuace, otevřená diskuze.
- Laissez faire (liberální) – naprosto neovlivňuje chod skupiny, nejsou stanoveny cíle, není kontrola ani zpětná vazby, nízká produktivita práce, nespokojenost pracovníků, konflikty, vhodné pro akademické a výzkumné pracoviště.

Jaký styl vedení bude vybrán, záleží na osobnosti manažera, vyspělosti pracovníků, situaci a časovém prostoru [9 s. 109].

Nedostatek **informací** neovlivňuje pouze výkon zaměstnance tím, že nemá potřebné množství podkladů k jeho splnění, ale ovlivňuje také potřebu jistoty. Zaměstnanci by měli být informováni o dění ve firmě; jaké má firma postavení na trhu, zda jsou v plánu nějaké organizační změny, jaké je postavení útvaru, ve kterém pracuje apod.

---

<sup>4</sup> In [9 s. 109]

Při očekávaných organizačních změnách, například fúze se zahraničním partnerem, se stává, že se vedení firmy často snaží v dobrém úmyslu zatajit tyto informace kvůli panice. Efekt je však opačný a díky informačním šumům mezi zaměstnanci vzniká panika ještě větší.

**Sociální programy a vedlejší výhody** na motivaci působí spíše zprostředkovaně, avšak zaměstnanci tyto výhody rádi vítají. Ovlivňují spokojenost na pracovišti, omezují fluktuaci a zvyšují zájem zaměstnanců o firmu.

Mezi vedlejší výhody patří:

- výhodná pracovní doba – klouzavá pracovní doba, náhradní volno, prodloužená dovolená,
- služby hrazené firmou – sport, rekreace, stravování, kultura,
- možnost zvyšování kvalifikace, zahraniční stáže, kurzy,
- podnikový automobil nebo jiné firemní prostředky použitelné ve volném čase,
- finanční zainteresovanost na zisku – zaměstnanecké akcie,
- zvláštní, individuální výhody.

Není dobré všechny výhody poskytovat všem zaměstnancům, ale rozdělit si je do dvou skupin. První skupina, která bude poskytována všem zaměstnancům a druhá skupina, kterou získají jen ti zaměstnanci, kteří budou ohodnoceny za mimořádný výkon. Zvyšuje to motivaci a tím i výkon pracovníka [9 s. 104].

**Kariéra** a postup na vyšší pracovní pozici je pro většinu zaměstnanců velmi motivující. Jsou i tací, kteří jsou spokojeni na stávající úrovni a výše postoupit nechtějí na úkor například času, odpovědnosti a pracovního nasazení. Manažer by měl být schopen každého zaměstnance správně odhadnout a zároveň stanovit jasná pravidla pro možnost růstu. Opět je zde důležitá informovanost a splnitelné cíle.

**Osobní rozvoj** je spojen s neustálým zdokonalováním a dalším vzděláním. Na některých pracovních pozicích je náplň práce tzv. osobním rozvojem, u některých pozic je nutné vytvářet další podmínky a to například:

- vzdělávání,
- stáže,
- zadávání zajímavých a náročných úkolů,
- změna pracovní pozice [9 s. 104].

Richard Denny, jeden z předních britských autorit v oboru prodeje, školení zaměstnanců a osobního rozvoje, řekl velmi výstižně a pravdivě: „*Jednou z ironií života je, že když konečně zvládnete obtížnou práci, začne vypadat snadně*<sup>5</sup>.“

Přátelské a kolegiální **vztahy na pracovišti** jsou samozřejmě vítané. Nepřátelská atmosféra společně s konflikty vede k nespokojenosti.

Může se také stát, že spolupracovníci mají mezi sebou velmi přátelské vztahy, tzv. „čajový dýchánek“, který vede k neplnění cíle. Další možností jsou pevné vztahy mezi spolupracovníky, ale tato spojení jsou zaměřena profi manažerovi.

Manažer by proto měl podporovat i neformální vztahy mezi členy týmu ku prospěchu pracovních činností a udržovat i přátelské vztahy mimo firmu. Musí však udržet pracovní morálku na takové úrovni, aby prioritou bylo stále splnění úkolu, pak až zábava.

Motivace je také spojena se **systemem odměňování a oceňování**. Je nejsilnější motivací pro zaměstnance mzda? Ne že by nebyla důležitá, ale prioritou by určitě neměla být, obzvláště u pracovníků na vyšší řídicí úrovni a u špičkových manažerů. U těchto pracovních pozic je důležitá například možnost seberealizace, dosažení úspěchu, kariéra a obsah práce. U těchto pozic se víceméně předpokládá, že plat bude na vyšší úrovni [9 s. 105].

---

<sup>5</sup> In [10 s. 122]

Obecně platí, že zaměstnanec vyšší plat uvítá vždy, takže úplná spokojenost se mzdou je nereálný stav. Pokud si firma chce zaměstnance udržet dlouhodobě, měl by být jeho plat na stejné úrovni nebo mírně nad úrovní oproti konkurenci. Pro každého je důležitost výše mzdy odlišná, ale je zjištěno, že pracovníci, kteří mají problém vyjít se současným platem, mohou častěji podlehnout nabídce vyšší o méně než 5 % [15 s. 36].

Existují nejrůznější zásady mzdové diferenciacce, ale v praxi se těžko aplikují. Proto je důležité i subjektivní (v tom dobrém slova smyslu) hodnocení manažera.

Při odměňování a oceňování platí tyto zásady:

- pocit spravedlivosti výše mzdy pro zaměstnance při porovnání s ostatními zaměstnanci,
- vyplácet mimořádné ocenění co nejdříve po splnění úkolu,
- nevyplácet automaticky prémie a jiné výhody, neboť je pak brána automaticky,
- při náboru nových zaměstnanců se nemotivuje absolutní výší mzdy, ale možným platovým postupem.

Firma by se měla vždy snažit o co nejlepší postavení a **image** v porovnání s konkurencí na trhu a u svých zákazníků. Čím lepší má pověst, je seriózní a vychází svým partnerům vstříc, tím více zaměstnanců bude chtít ve firmě pracovat a bude to zároveň pro ně čest [9 s. 106].

**Podniková kultura** je velice široký pojem, zahrnující:

- hodnoty, které jsou sdíleny zaměstnanci a jsou pro firmu typické,
- styl vedení,
- způsob komunikace uvnitř firmy i mimo ni,
- estetičnost pracovního prostředí a vybavenost.

Všechny tyto části ovlivňují motivaci. Firma by se měla snažit, aby zaměstnanci jednali podle žádoucích hodnot. Měla by také zvolit správný styl vedení a komunikace. Z průzkumů uváděných v odborné literatuře vyplývá, že „*nedostatečná či neadekvátní interní komunikace*

*je odpovědná za více než 60 % všech problémů organizace“<sup>6</sup>. V neposlední řadě je důležité správné přenášení informací a to jak shora dolů, tak i odzola nahoru, neboť pracovník je citlivý na to, zda informace proudí pouze směrem od vedení firmy k němu nebo zda i on sám může předat informace a své námitky a nápady nadřízenému. Nemají-li pracovníci pocit důvěry od firmy, klesá jejich spokojenost, iniciativa i výkony.*

Důležité je také estetické a technické vybavení firmy. Zaměstnanci proto, aby byli spokojení potřebují i „kulturní“ prostředí, díky kterému se i oni sami budou kulturně chovat.

Poslední faktor, který ovlivňuje motivaci je **jistota pracovního místa**. Tento faktor je velmi závislý na místě působení, na regionu, kde se pracovníci nacházejí. Jiné to bude například v Praze, jiné na Moravě, neboť to souvisí s úrovní nezaměstnanosti. Důležitost pracovního místa se odvíjí také podle věkové kategorie. Většinou, čím je zájemce o zaměstnání starší, tím je pro něj jistota pracovního místa na předních pozicích důležitější.

Existují situace, kdy manažeři schválně zastráší své zaměstnance výpovědí a tím chtějí zvýšit jejich výkon. Tento styl vedení je ale velmi demotivující a žádný zaměstnanec nedokáže dlouhodobě pracovat pod tlakem. Naopak by manažeři měli udržovat klidnou atmosféru na pracovišti a dodržovat stanovená pravidla firmy pro všechny zaměstnance stejně.

Na závěr lze říci, že každá firma by si měla vybrat ty motivační faktory, které nejlépe osloví jednotlivé zaměstnance. Každý pracovník je motivován něčím jiným, proto by si měla firma vypracovat pořadník motivačních faktorů [9 s. 108].

---

<sup>6</sup> [14 s. 76]

## **3.4 Hodnocení pracovníků**

Dosahování co nejlepších výsledků s co nejmenším počtem zaměstnanců je jedním z hlavních úkolů vedoucích pracovníků či přímo vedení. Jen několik málo firem je schopno si vyhledávat a zaměstnávat tzv. „ideální pracovníky“. Neexistuje zaměstnanec, který by své úkoly plnil na 100 %.

### **3.4.1 Rozvoj zaměstnanců**

Co je tedy důležité? Investovat do rozvoje pracovníků tak, aby byli dostatečně motivováni k práci na vlastním rozvoji. Proto je důležité hodnocení nejen ze strany vedení, ale i z pohledu z pohledu zaměstnance. Pokud je dosaženo shody z hlediska silných stránek, potenciálu a potřeb zlepšení, budou zaměstnanci připraveni investovat do svého vlastního rozvoje.

Mezi další výhody systematického hodnocení zaměstnanců patří:

- vyšší motivace zaměstnanců cíleným využíváním potenciálu a schopností,
- větší spravedlnost při hodnocení různých pracovníků ve vzájemném srovnání,
- zjednodušené vydávání osvědčení při přeložení nebo odchodu zaměstnanců,
- růst produktivity dosažený odhalením nevyužitého potenciálu pracovníků [7 s. 100].

## **3.5 Hodnotová analýza**

Každý zaměstnanec je v jakékoliv společnosti příčinou nákladů. Některé z těchto nákladů jsou opodstatněné, jiné méně. Pomocí hodnotové analýzy lze odhalit neopodstatněné náklady, jak je měřit a jak je odstranit, aniž by tím utrpěla kvalita nebo výkon výrobku a služby firmy.

### **3.5.1 Školení zaměstnanců**

Zaměstnanci by měli mít velké technické znalosti, ale obecně tomu tak většinou není. Důvodem je to, že podniky věnují nemalé částky na technický výzkum a školení, ale relativně málo na stanovení reálných podkladů pro určení výše nákladů. Proto jsou technické znalosti zaměstnance úměrné úkolu, ale znalosti nákladů jsou velmi průměrné a často neodpovídají plně skutečnosti [8 s. 110].

Firma AKT také zajišťuje pro své zaměstnance různá školení. Každý kdo se stane zaměstnancem firmy, musí projít základním školením – školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, ekologii, požární ochraně, ochraně závodu a zásadách AKT.

### **3.5.2 Odpovědnost zaměstnanců**

Je-li pracovníkovi dán nějaký úkol, dají se jeho odpovědnosti všeobecně popsat následovně:

- rozhodnout o vlastnostech výrobku nebo služby,
- uvést tyto vlastnosti do proveditelné praxe,
- docílit, že výrobek nebo služba splní očekávání zákazníka, případně změnit konstrukci a znovu ji vyzkoušet,
- včas dodat výrobek,
- docílit zisku.

Pokud zaměstnanec u prvních čtyř uvedených bodů nesplní to, co se od něj očekává, bude to jeho přímá odpovědnost. Když se mu naopak nepodaří předložit ziskový výrobek nebo službu, bude jiným lidem svěřeno za úkol ziskovost zlepšit. Nemůžeme se proto divit, že



zaměstnanec soustředí více pozornosti na první čtyři uvedené body a nikoliv na ziskovost. Firmy by proto měli dostatečně své zaměstnance motivovat k tomu, aby na 100 % splnili všechny uvedené body [8 s. 20].

### **3.5.3 Standardní postupy hodnotové analýzy**

Existují důvody pro neopodstatněné náklady a špatnou hodnotu z hlediska zákazníka, zaviněné jinak správně uvažujícími specialisty. K tomu, aby firmy produkovali výrobky či služby bez vad a zajistili si u svých zákazníků dobré jméno, je zapotřebí kvalitních a pracovitých zaměstnanců. Zbývá tedy zjistit, jak se zaměstnanci ve firmě cítí a docílit tím zlepšení jejich pracovní nasazení.

K tomu je nutná:

- snaha zlepšit výsledky, pozitivní myšlenkový postoj,
- aktivní spolupráce zaměstnanců,
- pozitivní atmosféra na pracovišti,
- kázeň v pracovním postupu,
- postupy pro řešení problémů,
- celková spokojenost zaměstnanců.

Souhrnem je tedy zapotřebí hodnotová analýza.

Dostatečného pokroku je možno docílit i tehdy, když nejsou výše uvedené složky k dispozici, ale zkušenost ukazuje, že jsou-li přítomné, tak docílené výsledky pomocí standardního postupu hodnotové analýzy předčí veškeré jiné snažení. Použitý systematický postup zvyšuje pravděpodobnost dosažení chtěného výsledku a ušetří k tomu potřebný čas.

Pozitivní myšlenkový postoj znamená postoj, který uznává, že nynější způsob řešení je přiměřeně uspokojující, ale přesto se dá zlepšit. Aby bylo možné tuto filozofii prakticky prosadit, je nutné zajistit atmosféru otevřeného souhlasu. To znamená, že veškeré nové nápady nejsou ihned zavrhnuty, ale jsou přijaty jako možné kroky vedoucí k zlepšení.

Pojem spolupráce neznamena pouze podporu jedné osoby pro nápad někoho jiného. Je to aktivní spolupráce všech zúčastněných, kde se sleduje konečný cíl tím, že při jeho řešení zapojíme disponibilní znalosti a zkušenosti z jednotlivých oborů. Co se týče disciplíny, znamená to neodbočovat od zkoumaného předmětu, definovaného při řešení problému. Je nutné sledovat přísně kroky, které k úsporám vedou. Pracovní plán hodnotové analýzy představuje kreativní postup, jak problémy řešit [8 s. 31].

*„Hodnotová analýza je metoda snižování nákladů v předvýrobních etapách, navazující na funkční analýzu výkonu. Představuje systematický přístup k hodnocení vlastností nového finálního výkonu, který umožňuje stanovit alternativy, které mohou zlepšit hodnotu výrobku definovanou jako poměr vlastností a nákladů<sup>7</sup>.“*

### **3.5.4 Práce v týmu**

Tvořivost v dnešním světě vlivem „nové“ civilizace trpí. Jeden způsob, jak znovu otevřít dveře tvořivosti, je sestavit skupinu pracovníků jako tým. Tím vznikne částečná anonymita a po určité době činnosti se vytvoří atmosféra snášenlivosti a vnímavosti.

Při informační a spekulativní části pracovního plánu hodnotové analýzy lze využít na jedné straně specializované znalosti jednotlivých členů týmu, na druhé straně lze také využít u ostatních nedostatek takových znalostí. Zároveň lidé v týmu většinou lépe pracují a vzájemná spolupráce utužuje dobré vztahy.

Výrok, že dobře informovaný člověk zná pouze veškeré důvody, proč se určitá věc nedá uskutečnit, má svoji oprávněnost. Nedostatek takových znalostí může dát příležitost vzniku nových originálních nápadů.

Pokud se takový tým skládá z 5 až 6 pracovníků z různých oddělení firmy, z lidí, jejichž názory ovlivňují náklady na výrobky či služby, často se zkrátí čas potřebný k získání relevantních informací a k vyhodnocení alternativ.

---

<sup>7</sup> [16 s. 587]

Členové týmu jsou povinni během účasti na týmových poradách odložit svou loajalitu k svému oddělení a jsou nuceni se rozhodovat z všeobecného hlediska, podmíněného hodnotou, kterou zákazník u výrobku či služby získává. Tímto způsobem si členové týmu hodnotové analýzy během své týmové práce osvojují postoj správného vedení firmy.

Přesto však úvahy týmu hodnotové analýzy a vyplývající návrhy nejsou izolované od zbytku zaměstnanců organizace. Účast v týmu hodnotové analýzy představuje z hlediska času pouze částečný závazek, protože členové týmu, s výjimkou vedoucího, se po poradách vrací k svým úkolům v odděleních a jejich činnost v rámci hodnotové analýzy je přínosem pro vlastní oddělení podniku. Je to odlišné od jiných zlepšovacích metod, kdy jsou změny navrhovány externími specialisty. To, že všichni členové týmu hodnotové analýzy jsou přímo nebo nepřímo ihned od začátku zapojeni do každého návrhu hodnotové analýzy, značně snižuje tradiční odpor proti změnám [8 s. 35].

Týmová činnost je vynikající pro řešení určitých úkolů, ale pro jiná řešení je naprosto nevhodná. Gladstone to vyjádřil následovně:

*„Komise je neobyčejně vhodná pro přešetření pravdy ve svých všeobecných podobách tím, že předložená fakta podrobuje veškerým možným způsobům chápání. Ale je také schopna zatížit každou otázku desetkrát až patnáctkrát větším množstvím podkladů, potřebných k vyřešení. Proto je z hlediska uplatnění při rychlých, důkladných a rozhodných pátráních, která mají za hlavní cíl spíše praktickou nápravu než docílit všeobecné alternativy, nevhodná<sup>8</sup>.“*

---

<sup>8</sup> In [8 s. 35]

## 4 Spokojenost zaměstnanců ve firmě AKT Čechy

Čtvrtá kapitola se zabývá praktickou částí diplomové práce a to spokojeností zaměstnanců přímo ve firmě AKT Čechy. Kapitola dále obsahuje základní informace o firmě a důvody, proč dotazníky spokojenosti vypracovala a vyhodnotila osoba mimo firmu. U výzkumu je popsána struktura a typologie otázek použitých v dotazníku, metoda sběru dat, návrhy autora diplomové práce pro zlepšení spokojenosti zaměstnanců a stížnosti a nápady dotazovaných zaměstnanců.

### 4.1 Harmonogram diplomové práce

- červenec 2011 – příprava dotazníků,
- září 2011 – dotazování mezi zaměstnanci,
- říjen 2011 - vyhodnocování dotazníků,
- listopad 2011 – prezentace výsledků před vedením firmy AKT,
- listopad 2011 – zpráva o výsledcích pro zaměstnance
- prosinec 2011 – duben 2012 – zpracování informací a výsledků do diplomové práce

### 4.2 Základní informace pro nové zaměstnance

Firma AKT Čechy má zavedeny tři typy **pracovní doby** a to jednosměnný, třisměnný a nepřetržitý provoz.

- **Jednosměnný provoz** 8 hod.
- **Třisměnný provoz** 7,5 hod.

Ranní směna	6:00-14:00
Odpolední směna	14:00-22:00
Noční směna	22:00-6:00

- **Nepřetržitý provoz** 11 hod.
  - 2x ranní směna 6:00-18:00
  - 2x noční směna 18:00-6:00
  - 4 dny volna

**Evidence docházky** je kontrolována pomocí elektronického docházkového systému (každý má svůj vlastní čip). Evidenci provádí zaměstnanec při každém vstupu a opuštění objektu a je sám zodpovědný za její dodržování.

**Mzda** je dána interním mzdovým předpisem a její splatnost je do 15. dne následujícího měsíce formou bezhotovostního převodu. Složky mzdy jsou:

- měsíční mzda
- měsíční tarif
- prémiová složka

**Mezi zaměstnanecké výhody firmy patří:**

- stravenky v nominální hodnotě 50Kč,
- kvartální prémie 3000Kč, která se vyplácí u třisměnného a nepřetržitého provozu,
- další dovolená dle odpracovaných let u firmy,
- roční prémie, která je dána ekonomickými ukazateli firmy za uplynulé období,
- věrnostní odměny,
- příspěvek na svatbu,
- příspěvek při narození dítěte.

Zaměstnanci mají také **oznamovací povinnost** při opuštění pracoviště, nemoci či dovolené. Vždy musí oznámit nepřítomnost přímému nadřízenému, případně telefonicky na personální oddělení.

## Doplňující informace

Každému zaměstnanci náleží šatní skříňka a pracovní oděv (po zkušební době). Kouření je možné pouze na místech k tomu vyhrazených. Stravování je vlastní, je možnost ohřevu jídla v mikrovlnné troubě nebo nákup jídla v automatech. Parkoviště je pro zaměstnance k dispozici přímo u areálu firmy.

Ve firmě AKT pracuje 449 zaměstnanců, přičemž:

- Přímí zaměstnanci 220
- Nepřímí zaměstnanci 164
- Správa 65

Mezi přímé zaměstnance patří výrobní dělníci, nepřímí zaměstnanci jsou skladníci, údržba, seřizovači, manipulanti ve výrobě, mistři, a do správy patří takzvaní THP zaměstnanci neboli administrativní pracovníci.

Zaměstnanci působí na těchto pracovních pozicích v počtu:

- Administrativa 65
- PK, LK – tzv. procesní a průběžná kontrola 20
- Vstříkovna Želivského – operátoři výroby, seřizovači, manipulanti výroby, mistři 220
- Technické oddělení – údržbáři a nástrojaři 28
- Logistika – skladníci 22
- Montáž Belgická – operátoři výroby, seřizovači, manipulanti výroby a mistři 94

### **4.3 Informace o situaci firmy AKT Čechy**

Ve firmě AKT Čechy, v době kdy probíhalo dotazování, docházelo ke změně vlastníka, tudíž atmosféra ve firmě nebyla ideální, jak ze strany zaměstnanců, tak i z pohledu vedení. Jednalo se o období od začátku roku 2011 do září 2011.

Při vyhodnocování dotazníků a prezentování výsledků už firma AKT nového vlastníka měla a atmosféra byla klidnější.

Firma AKT Čechy každoročně zjišťovala spokojenost zaměstnanců. Poprvé v tomto roce ale vedení nechalo vypracování a vyhodnocení dotazníků na externí osobě – tedy na autorce diplomové práce, neboť návratnost dotazníků v minulých letech byla velmi nízká.

### **4.4 Cíl dotazování**

Cílem dotazování bylo zjištění klíčových problémů, které spokojenost zaměstnanců velmi ovlivňují, neboli zjištění atmosféry ve firmě, spokojenost s pracovními úkoly, kolegy či nadřízenými na pracovišti. Dále byla zkoumána spokojenost s ohodnocením za práci, benefity, typem pracovním doby, hygienou na pracovišti a stravováním.

Firma AKT chce zaměstnávat spokojené zaměstnance, nabízet jim kvalitní zázemí a vysokou kvalitu pracovního života. Jak je známo, tak jen spokojení zaměstnanci přinesou ty nejlepší výsledky, které pro firmu znamenají posílení dobrého jména firmy a zvýšení pozice na trhu.

### **4.5 Příprava dotazníku**

Při zpracování a výběru struktury dotazníku, výběru vhodných otázek a vhodného typu hodnocení byl dotazník koncipován na základě nejlepšího úsudku autora diplomové práce tak, aby se zaměstnancům co nejlépe vyplňoval a zároveň i firmě AKT přinesl požadované výsledky.

### **4.5.1 Cíl přípravné fáze**

Přípravná fáze slouží k důkladnému prozkoumání všech možností, jak vytvořit nejlepší podmínky spojené s dotazováním. S tím jsou spojené i náklady, neboli je důležité zjistit, zda finanční prostředky budou adekvátní k realizaci projektu.

Počítá se také s motivační odměnou pro ty zaměstnance, kteří dotazník vyplnili do druhého dne.

Cílem této fáze bylo také seznámení zaměstnanců s dotazováním. Zaměstnanci se o projektu dozvěděli ze zprávy od personálního oddělení, která byla vystavena na informační tabuli, dále přímo od autorky diplomové práce a v neposlední řadě od svých přímých nadřízených. Tímto způsobem se docílilo, že zaměstnanci byly včas a dostatečně informováni o plánovaném dotazování.

### **4.5.2 Činnosti spojené s přípravou dotazníků**

Rozhodování o:

- použití správných otázek,
- způsobu zjišťování a získávání informací od zaměstnanců,
- stylu otázek - s otevřenými či uzavřenými odpověďmi,
- stylu známkování odpovědí,
- způsobu vyhodnocování dotazníků,
- cílu dotazování.

Vše je velice důležité správně zvolit, neboť jen správným výběrem struktury se může dosáhnout požadovaných cílů.

Bylo proto zvoleno co nejvíce krátkých jasných otázek a většinu odpovědí formou kroužkování. Pouze pár otázek bylo otevřených, aby zaměstnanci měli prostor se sami vyjádřit.



Struktura dotazníku byla jednoduchá – černé, dobře čitelné písmo, nadpisy byly zvýrazněny žlutou výplní a okruhy otázek byly od sebe odděleny odstavci. Celý dotazník byl zpracován na tři stránky textu, přičemž průměrná doba vyplnění jednoho dotazníku by neměla přesáhnout 10 minut.

#### **4.5.3 Metoda sběru dat**

Sběr dat neboli zjišťování důležitých a kvalitativních informací od respondentů tak, aby výsledky byly mezi sebou porovnatelné a přinesly firmě měřitelné výstupy, je velice důležitý. Ve firmě AKT se v minulých letech preferovala forma písemného dotazování, která je při vyšším počtu zaměstnanců jednodušší a přehlednější. Tímto typem dotazování je možno oslovit téměř všechny zaměstnance, proto i v tomto sledovaném období byla zvolena stejná forma dotazování.

Osobní dotazování by bylo časově náročné a mohlo by dojít ke zkreslení odpovědí, k subjektivnímu ovlivnění respondentů tazateli a dalším chybám.

Nevýhodou písemného dotazování je nízká návratnost dotazníků. Obvykle se vrací přibližně 10-30 % dotazníků z celkového počtu rozeslaných [1 s. 77].

Pro zajištění co nejvyšší návratnosti dotazníků, byly dotazníky rozdány autorkou diplomové práce. Zaměstnanci ji osobně poznali a tím měli k celému procesu dotazování větší důvěru. Zároveň mohla poznat prostředí, kde zaměstnanci pracují a udělat si vlastní názor.

Během sběru dat si autorka všimla, že spolupracovníci mají mezi sebou opravdu dobrý vztah. Zaměstnanecké vztahy s nadřízenými či vedením už tak pozitivní nebyly. Atmosféra ve firmě byla velmi napjatá.

Dotazníků bylo rozdáno 433 kusů, přičemž vyplnění a odevzdání dotazníků nebylo povinné. Pro zaměstnance bylo velmi důležité, že je dotazník anonymní a že bude číst a vyhodnocovat dotazníky pouze autorka, ne vedení firmy. Zaměstnanci byli motivováni malým dárkem při vyplnění a odevzdání dotazníku do druhého dne. Dárků bylo vydáno 100 kusů.

Vyplněné dotazníky byly vybrány vedoucím pracovníkem a odevzdány na personálním oddělení, nebo byly vhozeny do sběrných schránek. Na těchto místech si je autorka poté vyzvedla.

Celkový počet vrácených dotazníků byla 55 % - tedy 237 kusů, přičemž návratnost dotazníků v minulém roce byla pouze 24,3 %.

#### **4.5.4 Metoda výběru respondentů**

Spokojenost se týká všech respondentů, proto byli vybráni respondenti ze všech pracovních pozic. Dotazníky vyplňovali pracovníci administrativního oddělení, logistiky, kontroly, technického oddělení a pracovníci zastávající dělnické pozice. Z důvodu dotazování všech zaměstnanců nebylo nutné tvořit reprezentativní vzorek. Výběr vzorku respondentů je v tomto případě roven velikosti souboru. Je zde tedy pochopitelně garantována nejvyšší úroveň spolehlivosti získaných dat [11 s. 89].

#### **4.5.5 Struktura dotazníku**

Dotazník byl rozdělen do několika částí, které spolu tvořily určité celky. Níže jsou tyto části uvedené a podrobně popsány.

#### **Základní informace**

První část dotazníku obsahuje klasifikační otázky [1 s. 85], zajišťující základní charakteristiku respondentů. Výsledné informace z těchto otázek následně poslouží ke klasifikaci respondentů a k porovnání výsledků z průzkumu.

## **Úkoly a pracovní podmínky**

Tato část dotazníku byla zaměřená na celkovou spokojenost zaměstnanců s pracovními podmínkami a úkoly. Hodnotí se bezpečnost práce, pracovní pomůcky, pracovní oděv, hygiena na pracovišti a motivační prvky. Tři otázky v této části byly otevřené a týkaly se pracovního oděvu, pracovní doby a benefitů.

## **Kolegové**

V této části otázek zaměstnanci hodnotili vzájemné vztahy s kolegy na pracovišti. Zda mají na pracovišti dobré vztahy a zda si umí vzájemně pomoci.

## **Nadřízený**

Zaměstnanci se také vyjádřili, jaké vztahy mají se svými nadřízenými. Zda nadřízený vyslechne připomínky a návrhy, zda dokáže vyjádřit uznání a zda zaměstnance včas informuje o novinkách či změnách.

## **Atmosféra a organizace**

Tyto otázky měli pomoci zjistit spokojenost zaměstnanců s atmosférou ve firmě a celkového pohledu na organizaci. Otázky se týkaly motivace, informovanosti o dění ve firmě a přínosu zaměstnance pro firmu.

## **Ostatní**

Poslední část dotazníku je věnována otázkám, které nebylo možné zařadit do předešlých odstavců. Otázky se týkaly spokojenosti zaměstnanců se stravováním, parkováním, s ohodnocením za práci a sociálními prostory. Poslední tři otázky byly otevřené a hodnotili zaměstnancův celkový dojem o firmě.

#### **4.5.6 Typologie otázek**

První strana dotazníku byla věnována otázkám, které se týkaly informativních otázek o zaměstnancích. Na dalších stránkách byly použity uzavřené otázky, jen několik otázek bylo otevřených [1 s. 77], kdy zaměstnanci měli možnost se sami vyjádřit.

Uzavřené otázky byly použity převážně, neboť se lépe vyhodnocují a jsou dobře měřitelné. Byly z nich získány průměrné hodnoty, které přehledně zobrazovaly, jak zaměstnanci hodnotí spokojenost v určitých oblastech.

V dotazníku byla zvolena metoda kroužkování, neboť je velmi přehledná a pro zaměstnance rychlá k zodpovězení. U otázek, kdy měli zaměstnanci hodnotit spokojenost, zaměstnanci známkovali od 1-5, kdy 1 je hodnocení nejlepší, 5 je nejhorší.

Podrobněji je známkování zobrazeno zde:

- 1 velmi spokojen
- 2 spíše spokojen
- 3 ani spokojen – ani nespokojen
- 4 spíše nespokojen
- 5 velmi nespokojen

#### **4.5.7 Plán realizace výzkumného projektu**

Posledním krokem přípravné fáze je vypracování plánu realizace marketingového výzkumu, který je základním dokumentem, v němž je uvedeno vše, co se k výzkumnému projektu vztahuje [1 s. 66].

#### **Cíl projektu**

Cílem projektu je zaměstnávat spokojené zaměstnance, které posílí dobré jméno firmy na trhu.

## Předpokládané náklady

Náklady firmy spojené s tímto projektem byly velmi nízké, neboť vše zajišťovala autorka diplomové práce. Jedinými náklady firmy byla spotřeba papírů A4 a tisk dotazníků.

## Použitá metoda

Informace od zaměstnanců se zjišťovali pomocí metody písemného dotazování, neboť tímto typem dotazování bylo možné oslovit téměř všechny zaměstnance v krátkém čase.

## Výběr respondentů

Jak už bylo uvedeno dříve, pro vyplnění dotazníků spokojenosti byli vybráni všichni zaměstnanci firmy AKT. Neúčastnili se pouze ti zaměstnanci, kteří z nějakého důvodu byli dlouhodobě mimo firmu. **Základ** pro průzkum tvořil n počet zaměstnanců, v tomto případě **n = 449**.

Tab. 1: Reprezentativní vzorek

Pracovní pozice	Počet zaměstnanců				
	ve firmě AKT		co vyplnili dotazník		vzorek
	ks	%	ks	%	%
Administrativa	65	14	35	15	<b>53,8</b>
PK, LK	20	4	7	3	<b>35,0</b>
Vstřikovna Želivského	220	49	116	49	<b>52,7</b>
Technické oddělení	28	6	28	12	<b>100,0</b>
Logistika	22	5	12	5	<b>54,5</b>
Montáž Belgická	94	21	39	16	<b>41,5</b>
<b>Celkem</b>	<b>449</b>	<b>100</b>	<b>237</b>	<b>100</b>	<b>x</b>

V tabulce je znázorněno, kolik zaměstnanců z různých pracovních pozic je ve firmě AKT v porovnání s počtem zaměstnanců, kteří vyplnili dotazník. Na technickém oddělení byla

návratnost 100%, u ostatních pracovních pozic to bylo kolem 50 %. Nejméně zaměstnanců odpovídalo na dotazník na kontrole a na montáži v Belgické ulici. Souhrnně lze říci, že je to reprezentativní vzorek, neboť téměř u všech pracovních pozic byla návratnost podobná. Můžeme pouze spekulovat, proč se výrobní dělníci na montáži nejméně zapojili do dotazování. Zda k tomu měli i jiný důvod než pouze nezájem k dotazování.

### **Způsob kontaktování respondentů**

Zaměstnanci převzali dotazník přímo z rukou autorky diplomové práce nebo od svých nadřízených. Informace o důvodu dotazování a způsobu vyplnění byly sepsány na první straně dotazníku, takže nebylo nutné nic zaměstnancům vysvětlovat předem. Vyplněné dotazníky zaměstnanci mohli vhodit do úložných schránek, odevzdat na personálním oddělení nebo předat svým nadřízeným.

### **Doba průzkumu**

Čas na vyplnění a odevzdání dotazníků byl 14 dní, přičemž při odevzdání dotazníku do druhého dne respondenti dostali malý dárek. Byla to motivace, které využila třetina zaměstnanců z celkového počtu, kteří dotazník vyplnili. Zaměstnanci mohli dotazníky vyplňovat o svých přestávkách. Mohli si je také vzít k vyplnění domů.

## **4.6 Zpracování, vyhodnocení a analýza dat**

Neméně významnou částí marketingového výzkumu je i vyhodnocování a analýza dat. Samotné údaje z dotazníků mají malou vypovídající schopnost, tudíž k řešení problému je nutné provést i jejich zpracování a vyhodnocení [1 s. 117].

### **Postup zpracování a vyhodnocení dotazníků**

Otázky v dotazníku byly rozděleny do pěti okruhů a každá část se vyhodnocovala zvlášť. Pro lepší přehlednost a přesnost vyhodnocování byly dotazníky dále rozděleny podle pohlaví a podle místa výkonu práce.

### **Metody vyhodnocení získaných dat**

Zápis informací z dotazníku byl zaznamenán numerickou formou do tabulek v Excelu. Z těchto záznamů bylo možné vyjádřit i procentuelní výsledek. Pro zjednodušení byly výsledné údaje dále zobrazeny v grafickém provedení.

Cílem vyhodnocení bylo získaná data jasně graficky znázornit, neboť jednoduchost a přehlednost může přinést přesnější výsledky a časem i přesnější vyhodnocení všech částí dotazníků. Cílem bylo zjistit, v jakých oblastech jsou zaměstnanci spokojeni a v jakých by bylo vhodné sjednat nápravu a vytvořit zaměstnancům lepší podmínky.

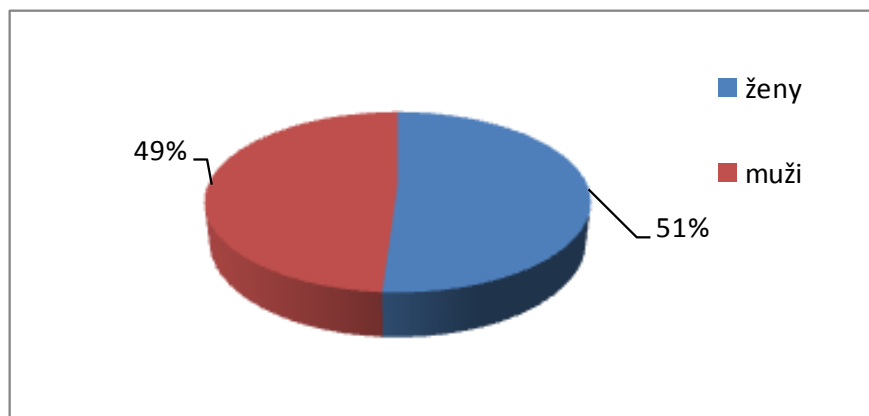
Měsíc po sběru dat byly výsledky odprezentovány před vedením firmy, aby se ihned mohlo pracovat na nápravách. Bylo zjištěno, že problematické části se týkaly hlavně vzájemných vztahů, hodnocení a odměňování za práci, benefitů a celkové atmosféry ve firmě. S prezentací bylo vedení spokojené, jen výsledky nebyly moc příznivé.

#### 4.6.1 Charakteristika respondentů

První stránka dotazníku obsahuje tyto základní informace o zaměstnancích:

- Pohlaví
- Věk
- Počet let v AKT plastikářská technologie
- Typ pracovní doby
- Vzdělání
- Bydliště
- Doprava do zaměstnání
- Pracovní pozice
- Kuřák či nekuřák

#### Pohlaví

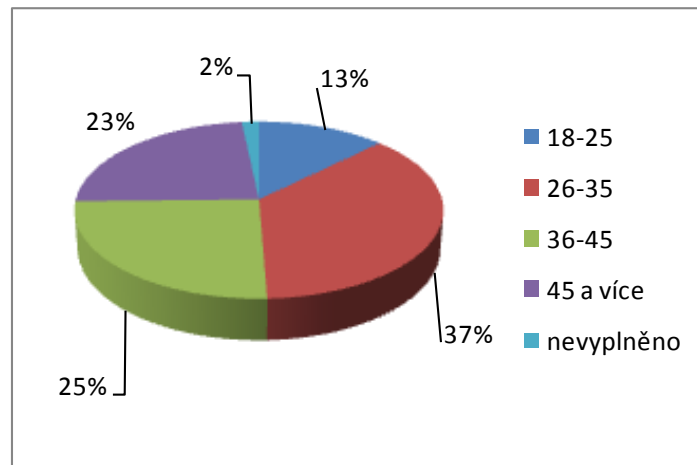


Obr. 1: Pohlaví respondentů

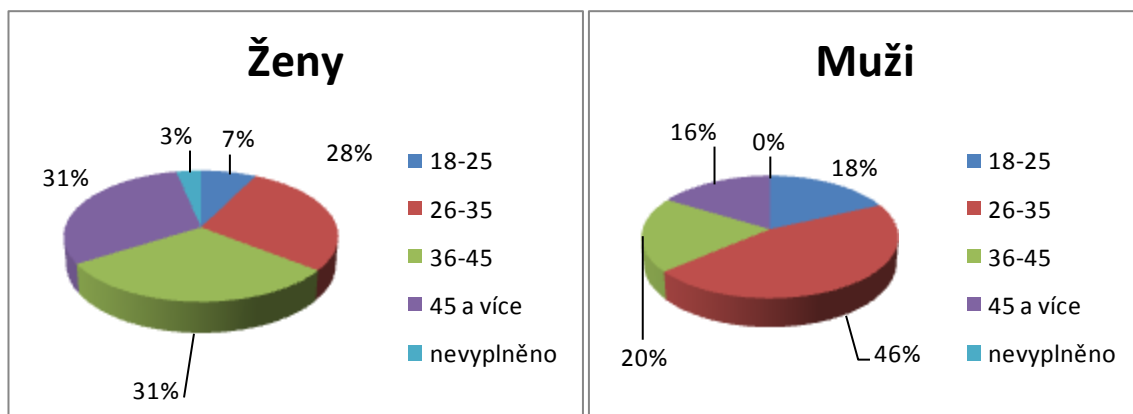
V grafu můžete vidět rozdělení respondentů podle pohlaví. Dotazník vyplnilo 121 žen a 116 mužů, přičemž v procentuelním vyjádření bylo 51 % žen a 49 % mužů.



## Věk



Obr. 2: Věk respondentů

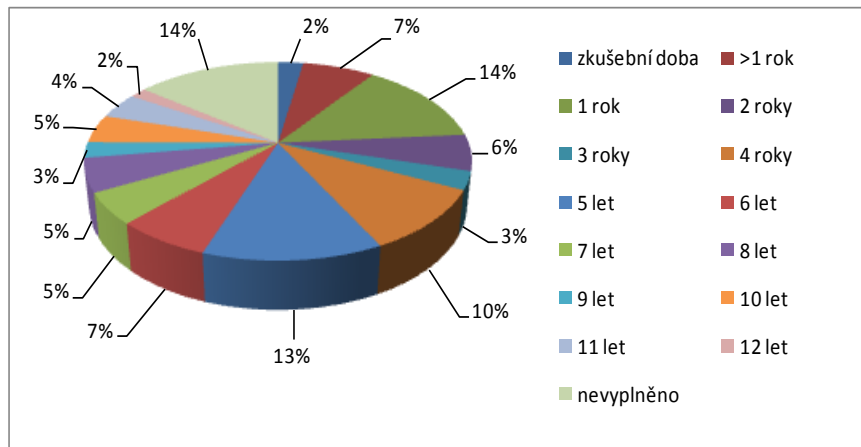


Obr. 3: Věk žen

Obr. 4: Věk mužů

Grafy znázorňují věkové rozmezí zaměstnanců. Nejvíce lidí, které firma AKT zaměstnává, je ve věku mezi 26-35 let u mužů (46 %) a ve věku 36-45 let a 45 a více u žen (31 %).

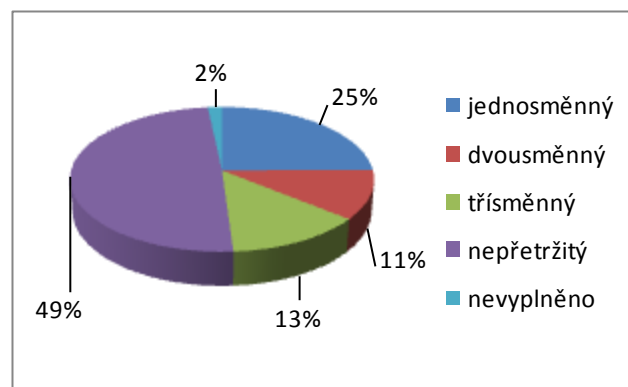
## Počet let v AKT



Obr. 5: Počet let v AKT

Největší počet zaměstnanců pracuje ve firmě AKT 1 rok, nebo 5 let. Pro firmu jsou důležití i dlouholetí zaměstnanci. Stálých zaměstnanců, kteří zde pracují více než 10 let, je 25, tedy 11 %.

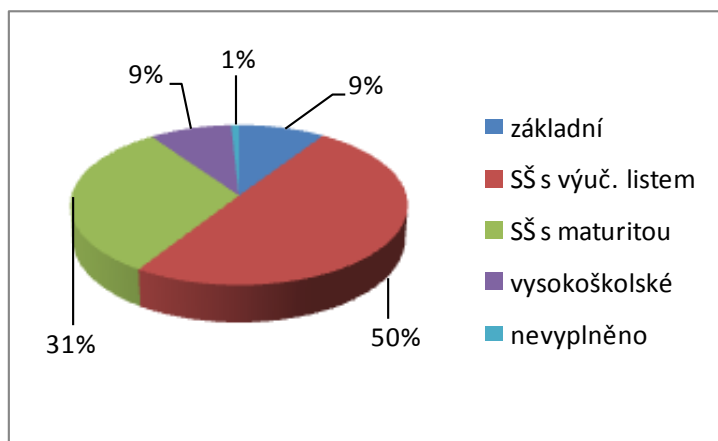
## Typ pracovní doby



Obr. 6: Typ pracovní doby

Ve firmě AKT pracuje nejvíce lidí v nepřetržitém provozu a to v počtu 117, tedy 49 %. V jednosměnném provozu je to 59 lidí (25 %), ve dvousměnném provozu 26 lidí (11 %) a ve třisměnném provozu 31 lidí (13 %).

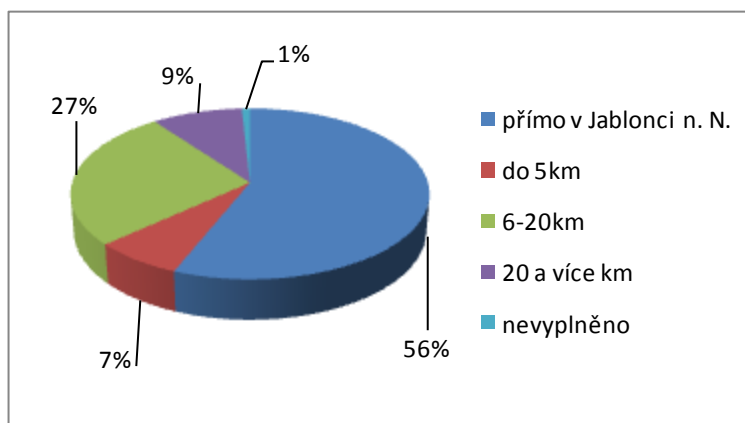
## Vzdělání



Obr. 7: Vzdělání

Z celkového počtu 237 dotázaných zaměstnanců firmy AKT má 118 osob (50 %) středoškolské vzdělání s výučním listem. Vysokoškolské vzdělání má 21 lidí (9 %), středoškolské s maturitou 74 lidí (31 %) a základní 22 lidí (9 %).

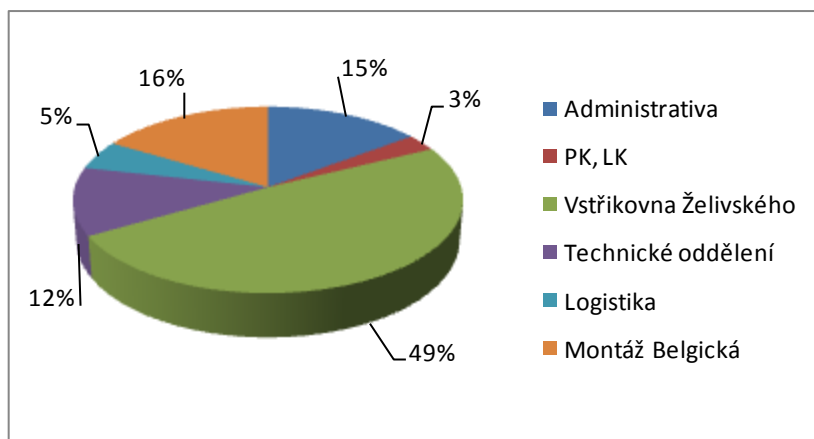
## Bydliště



Obr. 8: Bydliště

Nejvíce lidí v počtu 133 (56 %) má bydliště přímo v Jablonci nad Nisou. Zajímavé zjištění pro firmu bylo, že téměř třetina pracujících do práce dojíždí 6-20km a to v počtu 63 lidí (27 %). Do 5 km je dojíždějících 17 lidí (7 %) a nad 20 km dojíždí 22 zaměstnanců (9 %).

## Pracovní pozice



Obr. 9: Pracovní pozice

Nejvyšší podíl dotázaných zaměstnanců pracuje ve Vstřikovně v Želivského ulici – 116 osob, tedy téměř 50 % všech zaměstnanců. Dále 39 osob (16 %) pracuje na montáži v Belgické ulici, 35 osob (15 %) pracuje na administrativní pozici, 28 osob (12 %) pracuje na technickém oddělení a nejméně 7 osob (3 %) pracuje na kontrole.

## Poměr bydliště a pracovní pozic

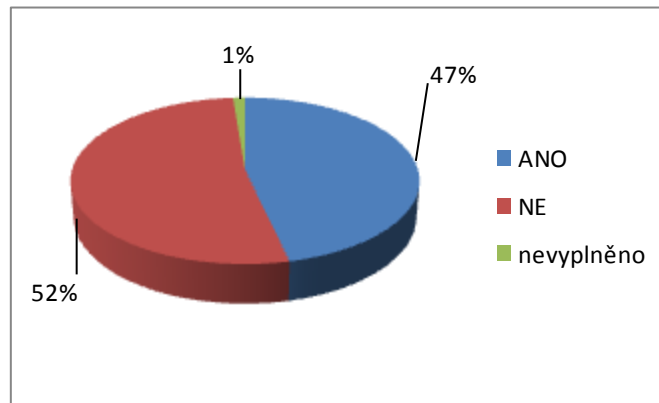
Tab. 2: Poměr bydliště a pracovní pozice

Pracovní pozice	Bydliště							
	ženy		muži		zaměstnanci			
	přímo + do 5km	6-20km + 20km a více	přímo + do 5km	6-20km + 20km a více	přímo + do 5km	6-20km + 20km a více	přímo + do 5km (%)	6-20km + 20km a více (%)
Administrativa	10	9	6	9	16	18	47	53
PK, LK	6	1	0	0	6	1	86	14
Vstřikovna Želivského	40	20	31	25	71	45	61	39
Technické oddělení	2	2	18	6	20	8	71	29
Logistika	1	1	8	2	9	3	75	25
Montáž Belgická	20	7	8	3	28	10	74	26
<b>Celkem</b>	<b>79</b>	<b>40</b>	<b>71</b>	<b>45</b>	<b>150</b>	<b>85</b>	<b>x</b>	<b>x</b>

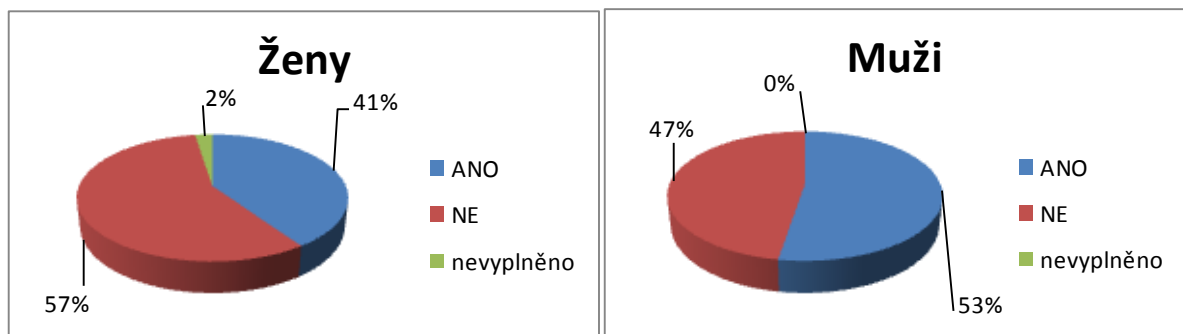
Po zjištění, že třetina zaměstnanců do práce dojíždí, je důležité poukázat na skutečnost, že nad 5km dojíždí hlavně zaměstnanci, kteří pracují na administrativní pozici. Naopak ve výrobě

nejvíce pracují ti zaměstnanci, kteří mají bydliště v Jablonci nad Nisou, kde má firma sídlo. Je tedy zřejmé, že lidé jsou ochotni za práci dojíždět, pokud je výsledkem vyšší výdělek.

### Kuřák či nekuřák



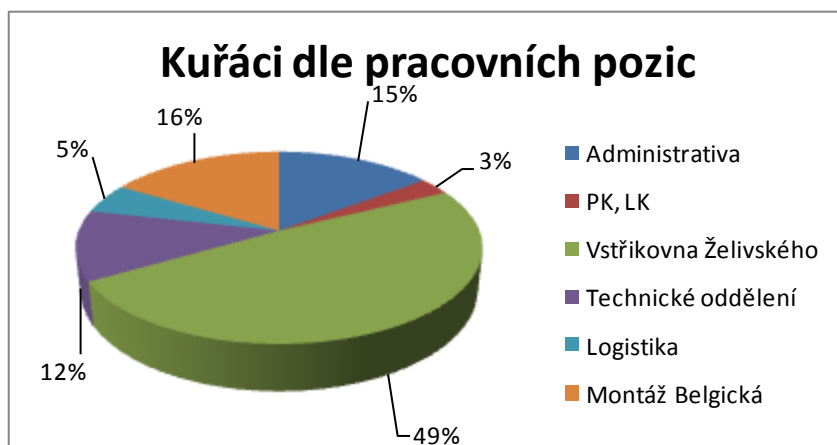
Obr. 10: Kuřák či nekuřák - zaměstnanci



Obr. 11: Kuřák či nekuřák - ženy

Obr. 12: Kuřák či nekuřák - muži

Poslední grafy první části znázorňují počet zaměstnanců, kteří kouří a kteří nikoliv. Z průzkumu je zřejmé, že téměř polovina lidí ve firmě jsou kuřáci, přičemž muži o 4 % více než ženy. Z celkového počtu 116 mužů jich kouří 61, tedy 53 % a z celkového počtu 121 žen jich kouří 49, tedy 41 %.



Obr. 13: Kuřáci dle pracovních pozic

V grafu je zobrazeno procentuelní rozdělení kuřáků podle pracovních pozic v poměru k celkovému počtu zaměstnanců.

Tab. 3: Kuřáci z celkového počtu zaměstnanců na stejné pracovní pozici

ANO	zaměstnanci		z celkového počtu zaměstnanců	
	počet	%	ks	%
Administrativa	6	5	35	17
PK, LK	4	4	7	57
Vstřikovna Želivského	64	58	116	55
Technické oddělení	11	10	28	39
Logistika	6	5	12	50
Montáž Belgická	19	17	39	49
<b>Celkem</b>	<b>110</b>	<b>100</b>	<b>237</b>	<b>x</b>

Pokud bychom kuřáky a nekuřáky rozdělili podle pracovní pozice v poměru k počtu zaměstnanců pracujících na stejné pozici, potom nejvíce kuřáků najdeme na kontrole PK, LK a to v počtu 4 osob ze 7 (celkový počet zaměstnanců na této pracovní pozici), tedy 57 %. Dále 55 % kuřáků je ve Vstřikovně Želivského a to v počtu 64 osob ze 116. Naopak nejméně zaměstnanců kouří na administrativní pozici a to v počtu 6 osob z 35, tedy 17 %.

## **Shrnutí**

Firma AKT zaměstnává v téměř stejném poměru 50:50 ženy i muže. Nejvíce zaměstnanců je ve věku 26-35 let. Nejpočetnější skupinu tvoří zaměstnanci, kteří jsou ve firmě AKT zaměstnáni 1 rok nebo 5 let, pracující v nepřetržitém provozu. Nejčastější nejvyšší dosažené vzdělání je středoškolské s výučním listem (50 %). Dále 56 % zaměstnanců bydlí přímo v Jablonci nad Nisou, kde firma sídlí a jsou to z největší části zaměstnanci na dělnické pozici.

### **4.6.2 Úkoly a pracovní podmínky**

V této části byla zjišťována spokojenost s úkoly a pracovními podmínkami. Otázky zněly takto:

1. Se svojí prací jsem celkově spokojen
2. Ve svém pracovním zařazení můžu dostatečně využít své znalosti a schopnosti
3. Bezpečnost práce je dostatečně zajištěna
4. Pracovní pomůcky nutné pro moji práci jsou vždy k dispozici
5. Jsem spokojen s pracovním oděvem
7. Jsem spokojen s hygienou na pracovišti
8. Jsem spokojen s pracovní dobou
10. Jsem spokojen ze zaměstnaneckými benefity
12. Jsem dostatečně motivován ke splnění svých úkolů
13. Jsem dostatečně motivován k práci nad rámec svých povinností
14. Mám pocit, že se ve firmě mohu posunout na vyšší pozici

Tab. 4: Průměrné známkování - Úkoly a pracovní podmínky

Administrativa			
Číslo	ženy	muži	zaměstnanci
1.	3	2	2
2.	3	2	2
3.	2	2	2
4.	2	3	2
5.	2	2	2
7.	2	2	2
8.	1	2	2
10.	4	4	4
12.	3	2	3
13.	4	3	3
14.	4	3	3

Celkový průměr	ženy	muži	zaměstnanci
	3	2	3

PK, LK			
Číslo	ženy	muži	zaměstnanci
1.	2	0	2
2.	2	0	2
3.	2	0	2
4.	3	0	3
5.	2	0	2
7.	3	0	3
8.	2	0	2
10.	3	0	3
12.	3	0	3
13.	3	0	3
14.	4	0	4

Celkový průměr	ženy	muži	zaměstnanci
	3	0	3

Vstříkovna Želivského			
Číslo	ženy	muži	zaměstnanci
1.	3	3	3
2.	3	3	3
3.	3	3	3
4.	3	3	3
5.	3	3	3
7.	3	3	3
8.	2	1	2
10.	3	4	4
12.	3	3	3
13.	4	4	4
14.	4	3	4

Celkový průměr	ženy	muži	zaměstnanci
	3	3	3

Technické oddělení			
Číslo	ženy	muži	zaměstnanci
1.	3	2	3
2.	4	2	3
3.	2	3	3
4.	3	3	3
5.	1	3	2
7.	2	2	2
8.	1	1	1
10.	4	4	4
12.	4	2	3
13.	5	3	4
14.	5	4	5

Celkový průměr	ženy	muži	zaměstnanci
	3	3	3

Logistika			
Číslo	ženy	muži	zaměstnanci
1.	2	3	3
2.	1	3	2
3.	1	3	2
4.	2	3	3
5.	0	3	2
7.	3	3	3
8.	1	2	2
10.	4	4	4
12.	1	3	2
13.	2	4	3
14.	5	3	4

Celkový průměr	ženy	muži	zaměstnanci
	2	3	3

Montáž Belgická			
Číslo	ženy	muži	zaměstnanci
1.	2	2	2
2.	3	3	3
3.	2	3	3
4.	3	3	3
5.	3	2	3
7.	2	2	2
8.	2	2	2
10.	4	2	3
12.	3	3	3
13.	4	4	4
14.	3	4	4

Celkový průměr	ženy	muži	zaměstnanci
	3	3	3



Spokojenost s pracovními podmínkami byla bez rozdílů pracovních pozic stejná. Celková průměrná známka ze všech těchto otázek, týkající se celkové spokojenosti, využití znalostí a schopností, bezpečnosti práce, pracovních pomůcek a oděvu, hygieny, pracovní doby, benefitů a motivace, byla 3.

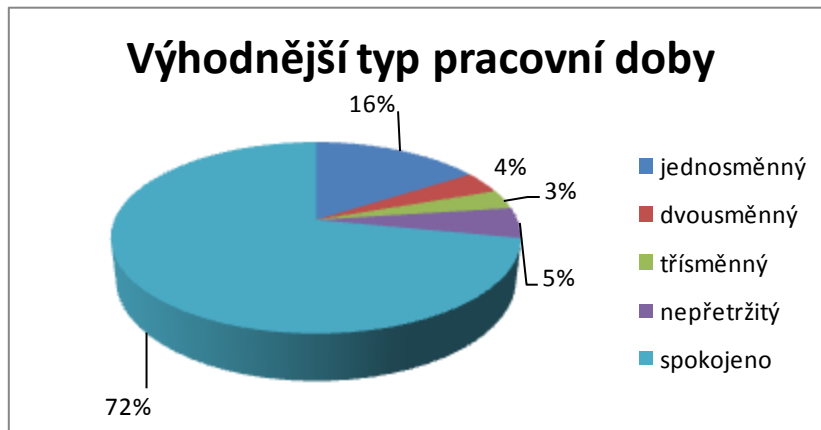
Otázky č. 6, 9 a 11 byly otevřené, kde měli zaměstnanci možnost se sami vyjádřit.

6. Pokud jste v otázce č. 5 hodnotil jinak než 1, co byste na pracovním oděvu změnil?
9. Pokud jste v otázce č. 8 hodnotil jinak než 1, jaký typ pracovní doby by Vám nejlépe vyhovoval?
11. Pokud jste v otázce č. 10 hodnotil jinak než 1, co byste uvítal za další zaměstnaneckou výhodu nebo co byste změnil?

Odpovědi byly srovnány sestupně tak, že první uvedená odpověď byla ta nejčastější.

Nejčastější odpovědi u otázky č. 6 byly:

- zdravotní (kvalitnější) pracovní obuv – lehčí, vzdušnější
- kvalitnější oděv
- oděv podle ročního období
- montérky – bez laclu, krátké, lepší střih
- pracovní pomůcky nejsou - koupili jsme si je sami
- pracovní rukavice
- rozepínací mikina
- klimatizace
- častější výdej oděvu



Obr. 14: Výhodnější typ pracovní doby

Otázka č. 9 se týkala výhodnějšího typu pracovní doby pro zaměstnance. Z výsledků vyplynulo, že 72 % zaměstnanců je spokojeno, což je pro firmu AKT velmi příjemné zjištění.

U otázky č. 11, týkající se zaměstnaneckých benefitů, by zaměstnanci uvítali jakoukoliv další výhodu k platu, protože z odpovědí bylo zřejmé, že téměř žádnou odměnu nemají (pouze stravenky). Nejčastěji se vyskytovaly tyto návrhy:

- motivace
- 13., 14. plat
- příspěvek na penzijní připojištění
- příspěvky na kulturu, vzdělání, sport, dovolenou, tábory, masáže
- placené přesčasy
- 5 týdnů dovolené
- vyšší hodnota stravenek
- stravování
- neznám žádné zaměstnanecké benefity
- vrácení čtvrtletní prémie za nemarodnost na původní částku 5000Kč
- odborové příspěvky
- kolektivní smlouvu

### 4.6.3 Kolegové

Mezi vybrané otázky v této kapitole, na které zaměstnanci odpovídali, patřily tyto:

1. Se svými kolegy na pracovišti mám dobrý vztah
2. Při řešení problémů si dokážeme vzájemně pomoci

Tab. 5: Průměrné známkování - Kolegové

Administrativa			
Číslo	ženy	muži	zaměstnanci
1.	2	2	2
2.	2	2	2

Celkový průměr	ženy	muži	zaměstnanci
	2	2	2

Vstřikovna Želivského			
Číslo	ženy	muži	zaměstnanci
1.	2	2	2
2.	2	2	2

Celkový průměr	ženy	muži	zaměstnanci
	2	2	2

Logistika			
Číslo	ženy	muži	zaměstnanci
1.	1	1	1
2.	2	2	2

Celkový průměr	ženy	muži	zaměstnanci
	2	2	2

PK ,LK			
Číslo	ženy	muži	zaměstnanci
1.	2	0	2
2.	2	0	2

Celkový průměr	ženy	muži	zaměstnanci
	2	0	2

Technické oddělení			
Číslo	ženy	muži	zaměstnanci
1.	2	2	2
2.	3	2	3

Celkový průměr	ženy	muži	zaměstnanci
	3	2	2

Montáž Belgická			
Číslo	ženy	muži	zaměstnanci
1.	2	2	2
2.	2	2	2

Celkový průměr	ženy	muži	zaměstnanci
	2	2	2

Otázka č. 1 byla zaměstnanci ze všech pracovních pozic hodnocena průměrnou známkou 2. Celková průměrná známka z obou otázek byla také stupeň 2. Tato kapitola dopadla nejlépe ze všech. Je tedy vidět, že zaměstnanci mají mezi sebou opravdu dobré vztahy a že tedy problém spokojenosti bude někde jinde.

#### 4.6.4 Nadřízený

Zaměstnanci odpovídali na tyto otázky:

1. Se svým nadřízeným mám dobrý vztah
2. Nadřízený vyslechne mé připomínky a návrhy
3. Nadřízený mě včas informuje o všech důležitých změnách, které jsou pro moji práci nezbytné
4. Při dobrých výkonech umí nadřízený vyjádřit uznání

Tab. 6: Průměrné známkování - Nadřízený

Administrativa			
Číslo	ženy	muži	zaměstnanci
1.	2	2	2
2.	3	2	3
3.	3	3	3
4.	3	2	3

Celkový průměr	ženy	muži	zaměstnanci
	3	2	3

Vstřikovna Želivského			
Číslo	ženy	muži	zaměstnanci
1.	2	2	2
2.	2	2	2
3.	2	2	2
4.	2	3	3

Celkový průměr	ženy	muži	zaměstnanci
	2	2	2

Logistika			
Číslo	ženy	muži	zaměstnanci
1.	2	2	2
2.	2	2	2
3.	3	3	3
4.	4	3	4

Celkový průměr	ženy	muži	zaměstnanci
	3	3	3

PK ,LK			
Číslo	ženy	muži	zaměstnanci
1.	2	0	2
2.	2	0	2
3.	2	0	2
4.	2	0	2

Celkový průměr	ženy	muži	zaměstnanci
	2	0	2

Technické oddělení			
Číslo	ženy	muži	zaměstnanci
1.	2	2	2
2.	2	2	2
3.	3	2	3
4.	3	2	3

Celkový průměr	ženy	muži	zaměstnanci
	3	2	2

Montáž Belgická			
Číslo	ženy	muži	zaměstnanci
1.	2	2	2
2.	2	3	3
3.	3	3	3
4.	3	3	3

Celkový průměr	ženy	muži	zaměstnanci
	3	3	3

V této kapitole, týkající se dobrých vztahů se svým nadřízeným, byla nejhůře hodnocena otázka č. 4. Zaměstnanci pracující v logistice tuto otázku průměrně ohodnotili známkou 4. Na ostatních pracovních pozicích zaměstnanci tuto otázku hodnotili známkou 2, nebo 3. Celková průměrná známka za otázky týkající se spokojenosti s nadřízeným, byla 3. Výsledky této části nedopadly zcela špatně, ale firma AKT by přesto měla mít snahu současnou situaci ještě zlepšit.

#### 4.6.5 Atmosféra a organizace v podniku

V této části byly hodnoceny tyto otázky:

1. Situaci ve firmě hodnotím známkou
2. Je mi dáváno najevo, že má práce je pro firmu přínosem
3. O důležitém dění ve firmě jsem dostatečně informován
4. Zaměstnanci jsou do rozhodování dostatečně zapojeni
5. Jsem motivován k předkládání zlepšovacích návrhů

Tab. 7: Průměrné známkování - Atmosféra a organizace v podniku

Administrativa			
Číslo	ženy	muži	zaměstnanci
1.	4	3	4
2.	3	3	3
3.	3	3	3
4.	4	3	4
5.	4	3	4

Celkový průměr	ženy	muži	zaměstnanci
	4	3	3

Vstřikovna Želivského			
Číslo	ženy	muži	zaměstnanci
1.	3	3	3
2.	4	4	4
3.	3	3	3
4.	4	4	4
5.	4	3	4

Celkový průměr	ženy	muži	zaměstnanci
	4	3	4

PK ,LK			
Číslo	ženy	muži	zaměstnanci
1.	3	0	3
2.	5	0	5
3.	4	0	4
4.	5	0	5
5.	4	0	4

Celkový průměr	ženy	muži	zaměstnanci
	4	0	4

Technické oddělení			
Číslo	ženy	muži	zaměstnanci
1.	4	4	4
2.	4	3	4
3.	3	3	3
4.	4	4	4
5.	3	3	3

Celkový průměr	ženy	muži	zaměstnanci
	4	3	4

Logistika			
Číslo	ženy	muži	zaměstnanci
1.	2	4	3
2.	3	4	4
3.	2	4	3
4.	0	5	3
5.	2	4	3

Celkový průměr	ženy	muži	zaměstnanci
	2	4	3

Montáž Belgická			
Číslo	ženy	muži	zaměstnanci
1.	3	3	3
2.	4	3	4
3.	4	3	4
4.	4	4	4
5.	3	4	4

Celkový průměr	ženy	muži	zaměstnanci
	4	3	4

Z výsledků je zřejmé, že atmosféra ve firmě AKT nebyla ideální, hodnocení této části dopadlo nejhůře. Průměrná známka byla 4, což by mělo být pro firmu velmi znepokojivé zjištění. Jak už ale bylo zmíněno v úvodu práce, dotazování probíhalo v době značné nejistoty ohledně budoucnosti firmy. Období, kdy je mateřská firma v insolvenci a kdy insolventní správce hledá nového vlastníka, má bezesporu velmi negativní vliv na celkovou náladu zaměstnanců. Proto by bylo určitě velmi zajímavé porovnat výsledky v této oblasti například po jednom roce, když už bude situace stabilní.

Pro firmu negativní zjištění ovšem musí být, že zaměstnanci hodnotili i velice negativně vlastní motivaci pro předkládání zlepšovacích návrhů.

#### 4.6.6 Ostatní

Poslední část dotazníku obsahovala uzavřené i otevřené otázky. Mezi uzavřené patřily tyto:

1. Jsem spokojen s ohodnocením za práci
2. Jsem spokojen s vedením firmy
3. Jsem spokojen s formou stravování
5. Jsem spokojen s parkováním
6. Jsem spokojen s prostory šaten, toalet, kuchyňkou, umývárnu

Tab. 8: Průměrné známkování - Ostatní

Administrativa			
Číslo	ženy	muži	zaměstnanci
1.	3	2	3
2.	4	4	4
3.	3	3	3
5.	3	4	4
6.	3	3	3

Celkový průměr	ženy	muži	zaměstnanci
	3	3	3

PK ,LK			
Číslo	ženy	muži	zaměstnanci
1.	3	0	3
2.	4	0	4
3.	3	0	3
5.	3	0	3
6.	2	0	2

Celkový průměr	ženy	muži	zaměstnanci
	3	0	3

Vstříkovna Želivského			
Číslo	ženy	muži	zaměstnanci
1.	4	3	4
2.	4	3	4
3.	3	4	4
5.	3	4	4
6.	3	3	3

Celkový průměr	ženy	muži	zaměstnanci
	3	3	3

Technické oddělení			
Číslo	ženy	muži	zaměstnanci
1.	3	3	3
2.	4	3	4
3.	3	4	4
5.	5	4	5
6.	3	3	3

Celkový průměr	ženy	muži	zaměstnanci
	4	3	4

Logistika			
Číslo	ženy	muži	zaměstnanci
1.	2	4	3
2.	2	4	3
3.	2	4	3
5.	1	5	3
6.	2	3	3

Celkový průměr	ženy	muži	zaměstnanci
	2	4	3

Montáž Belgická			
Číslo	ženy	muži	zaměstnanci
1.	4	3	4
2.	3	3	3
3.	3	3	3
5.	3	3	3
6.	3	3	3

Celkový průměr	ženy	muži	zaměstnanci
	3	3	3

U otázek týkajících se spokojenosti s ohodnocením za práci, s vedením firmy, se stravováním, parkováním a se sociálními prostory, zaměstnanci v průměru hodnotili známkou 3, jen zaměstnanci na technickém oddělení hodnotili negativněji, tedy průměrně známkou 4. Nejhůře hodnocená otázka byla č. 5, která se opět týkala motivace.

Každá firma ví, že motivovaní, spokojení zaměstnanci jsou mnohem větším přínosem pro firmu než ti zaměstnanci, kteří do práce chodí pouze za účelem finanční jistoty. Firma AKT

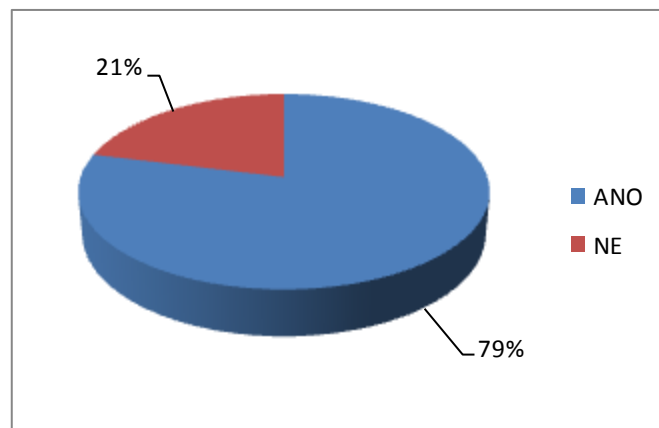
by proto měla zauvažovat o rychlé a účinné nápravě, neboť čím déle tato situace bude trvat, tím hůře a pomaleji se dosáhne požadovaných výsledků.

Otázka č. 4 byla formou výběru, zda ano či ne:

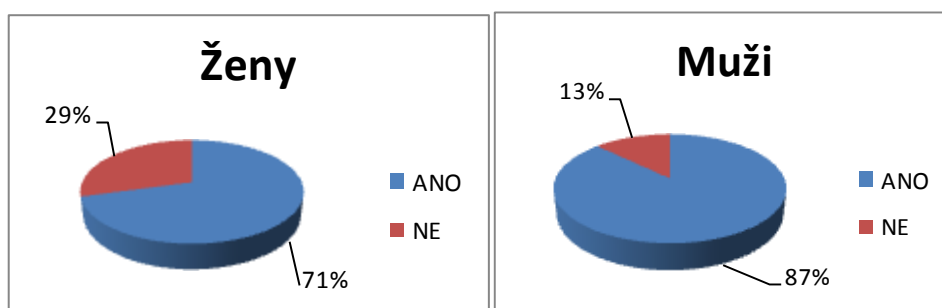
4. Pokud jste v otázce č. 3 hodnotil jinak než 1, přivítali byste jídelnu s výdejem teplých jídel?

Chtěli byste jídelnu s výdejem teplých jídel i za předpokladu, že by byly zrušeny „současné“ stravenky?

Na následujících grafech jsou znázorněny počty zaměstnanců, kteří na výše uvedenou otázku odpovídali.

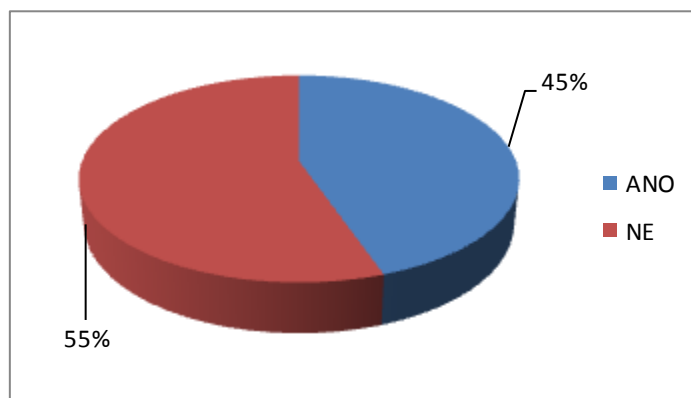


Obr. 15: Jídelna „se stravenkami“ – zaměstnanci

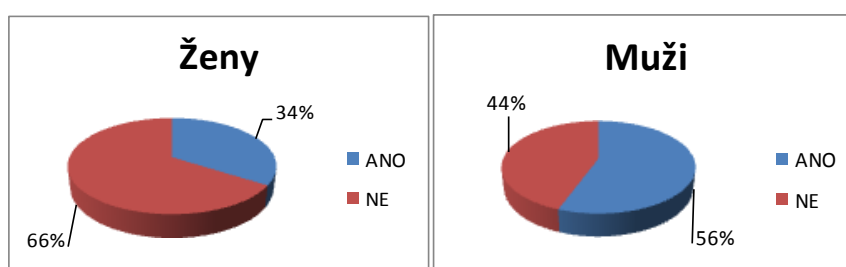


Obr. 16: Jídelna „se stravenkami“ – ženy a muži zvlášť





Obr. 17: Jídelna „bez stravenek“ - zaměstnanci



Obr. 18: Jídelna „bez stravenek“ – ženy a muži zvlášť

Pokud by firma AKT byla ochotna postavit jídelnu, aniž by zaměstnancům odebrala stravenky, je téměř 80 % zaměstnanců pro tuto variantu. Pokud by ale měli zaměstnanci přijít o stravenky, zájem o jídelnu by se snížil téměř o polovinu – na 45 %. Zvláště u žen by zájem klesnul ze 71 % na 34 %.

Nyní záleží na firmě, zda usoudí, že výstavba jídelny by byla správným krokem dopředu pro větší spokojenost a zda by zároveň na to měla dostatek finančních prostředků.

Otázku č. 7 nebylo možné pro diplomovou práci použít, neboť byla špatně formulována. Zde je pouze uvedena:

7. Proces prodeje firmy od ledna 2011 do srpna 2011 působil na denní chod firmy

- Velmi negativně
- Spíše negativně
- Neměl žádný významný vliv

V otázce č. 8 bylo dále zjišťováno:

8. Pokud ve firmě AKT pracujete 2 roky a méně - zaměstnáním v AKT jsem si oproti poslednímu zaměstnání:

- Polepšil
- Pohoršil
- Je to podobné
- Nelze zodpovědět – toto je mé první zaměstnání

Tab. 9: Porovnání předešlého a současného zaměstnání

Porovnání předešlého a současného zaměstnání	Zaměstnanci					
	polepšil		pohoršil		je to podobné	
	počet	%	počet	%	počet	%
Administrativa	3	20	3	11	4	13
PK, LK	0	0	0	0	0	0
Vstříkovna Želivského	7	47	19	70	16	53
Technické oddělení	2	13	0	0	4	13
Logistika	0	0	1	4	0	0
Montáž Belgická	3	20	4	15	6	20
<b>Celkem</b>	<b>15</b>	<b>100</b>	<b>27</b>	<b>100</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Z celkového počtu 72 dotázaných zaměstnanců, kteří pracují ve firmě 2 roky a méně, si oproti předchozímu zaměstnání pohoršilo 27 osob a polepšilo 15 osob. Pro 30 zaměstnanců je současné zaměstnání velmi podobné jako předešlé.

Poslední otázky na konci dotazníku byly otevřené a patřily mezi ně tyto:

9. Co Vás v minulém roce ve firmě příjemně překvapilo?
10. Co Vás v minulém roce ve firmě nepříjemně překvapilo?
11. Co Vám ve firmě nejvíce chybí?

Odpovědi byly srovnány sestupně tak, že první uvedená odpověď byla ta nejčastější.

Nejčastější odpovědi u otázky č. 9 byly:

- nic
- přežili jsme
- kolektiv v kanceláři, který mi pomůže
- povýšení
- personální oddělení pomůže vyřešit problém
- co všechno člověk dokáže vydržet
- pozitivní přístup mistra
- příspěvek na výuku cizích jazyků
- 1x jsem byl ohodnocen prémie 500,-Kč za dobrou práci v měsíci
- vyhovění mým požadavkům
- kolegové

Nejčastější odpovědi u otázky č. 10 byly:

- nic
- více práce za stejný plat
- že se přidává na platě, jen když se dá výpověď
- nulová informovanost
- chování nadřízených k podřízeným
- totální nezájem ze strany personálního oddělení o chod firmy a spokojenosti zaměstnanců
- migrace lidí

- finanční situace firmy
- nezájem o školení
- přístup mého nadřízeného
- nucené přesčasy u všech zaměstnanců
- nevyplácení 13. platu
- dorovnání valorizace

Nejčastější odpovědi u otázky č. 11 byly:

- nic
- motivace
- peníze - ohodnocení práce lidí
- benefity
- pozitivní styl vedení
- kantýna
- koncepční přístup k řešení problémů
- informační systém - lepší
- spolupráce a komunikace mezi odděleními
- kvalitní a schopní manažeři / nové vedení
- systém (řád)
- týmová spolupráce
- úcta, upřímnost
- klimatizace
- fungující odbory
- kvalitní parkoviště
- klidná atmosféra

#### **4.6.7 Shrnutí**

**Na základě všech získaných ukazatelů spokojenosti, dopadly nejhůře otázky týkající se motivace. Další nejčastější nespokojenost se týkala vzájemného chování mezi nadřízenými a podřízenými, benefitů pro zaměstnance a informovanosti o důležitých záležitostech a rozhodnutích.**

**Po uskutečnění dotazování a zjištění těchto výsledků je zřejmé, že firma AKT má ohledně spokojenosti zaměstnanců velké rezervy. Nyní záleží už jen na vedení firmy, zda jim tato analýza a výsledky pomůžou k lepšímu porozumění zaměstnanců a zda se bude snažit zlepšovat atmosféru ve firmě tím, že bude postupně odstraňovat problematická místa, která negativně spokojenost zaměstnanců ovlivňují.**

## 5 Návrhy na zlepšení situace spokojenosti zaměstnanců

V této části diplomové práce byla autorkou uvedena možná řešení ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců ve firmě AKT. Návrhy byly srovnány dle finanční náročnosti pro firmu.

- **vzájemné chování mezi nadřízenými a podřízenými** – nynější situace v rámci vzájemného chování mezi kolegy je bezproblémová. Pokud se ale vzájemné chování týká nadřízených s podřízenými a naopak, je tato situace mnohem problematictější. Vedení firmy by tedy mělo zlepšit tyto vztahy tím, že bude podporovat týmovou spolupráci, vzájemnou komunikaci a případně bude pořádat mimofiremní akce.
- **informovanost** – mnoho zaměstnanců v dotazníku hodnotilo informovanost velmi negativně. Málo z nich má pocit, že jsou ve firmě dostatečně a včas informováni o důležitém dění. Vedení firmy by proto mělo pořádat častější porady i s podřízenými, mělo by brát v úvahu jejich připomínky a všechny důležité zprávy včas vyvěsit na informační nástěnku.
- **motivace** – otázka motivace je ve firmě AKT velký problém. Zaměstnanci nejsou dostatečně motivováni k plnění úkolů, k předkládání zlepšovacích návrhů či jiných připomínek. Vlivem nedostatečné motivace zaměstnanci v práci nevydávají 100% výkon, nemají chuť se rozvíjet a zdokonalovat a tím pádem „brzdí“ vývoj celé firmy. Firma by proto měla nalézt vhodné motivační faktory, které nejlépe osloví jednotlivé zaměstnance. Jednou z možností je motivace peněžní – například za zlepšovací návrhy či nadstandardní výkon. Druhou možností je ústní – jako je uznání, poděkování, upřímnost. Z průzkumu bylo zřejmé, že zaměstnanci by byli rádi za jakýkoliv motivační stimul.
- **oděv a obuv** – pracovní ochranný oděv musí splňovat předepsané normy. Z výsledků z dotazníků vyplynulo, že zaměstnanci s oděvem a obuví nejsou zcela spokojeni. Protože se ale firma musí držet norem, které jsou jí stanoveny, návrhem ke zlepšení spokojenosti by proto mohla být schůzka vedení firmy se zaměstnanci, kde by byly odprezentovány bezpečnostní důvody současného pracovního oděvu a zároveň vyslechnuty názory a návrhy ze stran zaměstnanců.

- **dodržování přestávky** – ve firmě AKT je stanovena půlhodinová přestávka. U výrobních zaměstnanců se ale přestávka nedodrží vlivem stálého zapnutí strojů, které pracovník musí obsluhovat. Jednou z možností je pozastavení výroby po dobu přestávky nebo prostřídání pracovníků během přestávky.
- **benefity** – mezi zaměstnanecké výhody firmy AKT patří stravenky v nominální hodnotě 50Kč, kvartální prémie 3000Kč, další dovolená dle odpracovaných let, roční prémie, věrnostní odměny, příspěvek na svatbu a příspěvek při narození dítěte. Protože většina z výše uvedených výhod jsou poskytnuta jednou za rok či méně, zaměstnanci by uvítali více motivačních benefitů, které by mohli využívat pravidelněji. Mezi to patří například příspěvek na penzijní připojištění, poukázky na kulturu, vzdělání, sport, dovolenou, tábory, masáže, placené přesčasy. Firma by mohla tyto benefity vyplácet za mimořádný výkon, za zlepšovací návrhy či za vysoké pracovní nasazení.
- **parkoviště** – dalším návrhem ke zkvalitnění spokojenosti zaměstnanců je rekonstrukce parkovacích míst před firmou AKT, neboť v současné době není v dobrém stavu. Více než třetina zaměstnanců do práce dojíždí, proto by velmi ocenili kvalitnější parkoviště.
- **jídlna** – otázka jídelny je ve firmě AKT dlouhodobá záležitost. Z dotazníku vyplynulo, že při ponechání současných stravenek by 80 % dotázaných zaměstnanců jídelnu uvítali. Pokud by vlivem výstavby jídelny o stravenky přišli, zájem by klesl téměř na polovinu. Výstavba jídelny by pro firmu AKT samozřejmě znamenala velké finanční náklady. Je tedy na uvaženu, zda by tato investice ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců přinesla firmě dostatečnou protihodnotu.

## 6 Závěr

Cílem diplomové práce bylo zjištění aktuální situace spokojenosti mezi zaměstnanci firmy AKT a na základě výsledků navrhnout vhodná řešení k nápravě.

Spokojenost se zjišťovala pomocí vytvořených dotazníků, které byly rozdány mezi všechny zaměstnance. Otázky byly rozděleny do několika okruhů, které se týkaly – úkolů a pracovních podmínek, vzájemných vztahů mezi kolegy a nadřízenými a atmosféry ve firmě. Dále motivace, informovanosti, bezpečnosti práce, hygieny a stravování.

Teoretická východiska týkající se spokojenosti zaměstnanců byla sepsána v třetí kapitole diplomové práce. Čtvrtá kapitola se zabývá detailním popisem výzkumu spokojenosti zaměstnanců, na kterém se autorka sama podílela. Výsledky z výzkumu byly zveřejněny přímo před vedením firmy AKT a u problematických zjištění byly doporučeny návrhy na zlepšení.

Mezi největší problémy patřily otázky zabývající se motivací, informovaností a vzájemné komunikace. Na tyto problémy bylo dále poukázáno. Jde především o zkvalitnění vztahů mezi zaměstnanci a nadřízenými a s tím související zlepšení přenosu informací mezi sebou.

Další návrhy na opatření se týkaly ohodnocení za práci, benefitů a i také například zkvalitnění parkovacích míst pro zaměstnance.

Na závěr jde tedy říci, že je velmi mnoho faktorů, které spokojenost zaměstnanců ovlivňují. Nespočet maličností může zapříčinit zaměstnancovu nespokojenost a tím i způsobit zhoršení celé situace firmy. Proto by se každá společnost měla na spokojenost dívat z několika úhlů, protože je sice jednoduché ji zjistit, ale o mnoho těžší ji zlepšit či udržet na stávající úrovni. Firma AKT si uvědomuje velký význam této problematiky, proto se jím bude nadále i v budoucnu intenzivně věnovat.



## Seznam použité literatury

- [1] SIMOVÁ, J.: *Marketingový výzkum*. 2. vydání. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2010, 138 s. ISBN 978-80-7372-662-1
- [2] *Boryszew Kunststofftechnik Deutschland GmbH* [online]. [cit. 2012-04-15].  
Dostupné z: <[http://www.akt-ag.de/start\\_en.phtml](http://www.akt-ag.de/start_en.phtml)>
- [3] Interní materiály firmy AKT plastikářská technologie Čechy, spol. s r. o.
- [4] *Analýza spokojenosti zaměstnanců* [online]. [cit. 2012-04-19].  
Dostupné z: <<http://www.topc.cz/analyza-spokojenosti-zamestnancu>>
- [5] *Jak zjistit spokojenost svých zaměstnanců* [online]. [cit. 2012-04-19].  
Dostupné z: <<http://www.ipodnikatel.cz/Pece-o-zamestnance/jak-zjistit-spokojenost-svych-zamestnancu.html>>
- [6] *Management kvality v automobilovém průmyslu* [online]. [cit. 2012-04-22].  
Dostupné z: <[http://www.iso.cz/?page\\_id=52](http://www.iso.cz/?page_id=52)>
- [7] FAERBER, Y., STÖWE, CH.: *Vedení lidí v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 160 s. ISBN 978-80-247-2009-8
- [8] POLLAK, H.: *Jak odstranit neopodstatněné náklady*. 1. vydání. Praha: Grada, 2005, 148 s. ISBN 80-247-1047-1.
- [9] KHELEROVÁ, V.: *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 1999, 120 s. ISBN 80-7169-375-8.
- [10] DENNY, R.: *Prodejem k vítězství*. 1. vyd. Praha: Computer Press, a. s., 2009. 192 s. ISBN 978-80-251-2505-2.
- [11] NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 333s. ISBN 80-7261-110-0
- [12] KUBIAS, S. *Úvod do managementu - 2007*. 1 vyd. Liberec: Technická univerzita, 2007. 140 s. ISBN 978-80-7372-237-1
- [13] PLAMÍNEK, J., *Komunikace a prezentace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 176 s. ISBN 978-80-247-2706-6

- [14] HLOUŠKOVÁ, I. Z diskuse o interní komunikaci. *Moderní řízení*. 2005, č. 9/05, s. 76
- [15] BRANHAM, L. 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2903-9
- [16] KRÁL, B. a kol. *Manažerské účetnictví*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2006, 622 s. ISBN 80-7261-141-0.

# Seznam příloh

<b>Příloha A</b>	<b>Nová výrobní hala .....</b>	<b>I</b>
<b>Příloha B</b>	<b>Počet dotazníků .....</b>	<b>II</b>
<b>Příloha C</b>	<b>Věk zaměstnanců.....</b>	<b>III</b>
<b>Příloha D</b>	<b>Počet let v AKT.....</b>	<b>IV</b>
<b>Příloha E</b>	<b>Typ pracovní doby .....</b>	<b>V</b>
<b>Příloha F</b>	<b>Vzdělání.....</b>	<b>VI</b>
<b>Příloha G</b>	<b>Bydliště .....</b>	<b>VII</b>
<b>Příloha H</b>	<b>Pracovní pozice .....</b>	<b>VIII</b>
<b>Příloha I</b>	<b>Kuřák či nekuřák .....</b>	<b>IX</b>
<b>Příloha J</b>	<b>Jídelna .....</b>	<b>X</b>
<b>Příloha K</b>	<b>Porovnání zaměstnání.....</b>	<b>XI</b>
<b>Příloha L</b>	<b>Celkové průměrné známkování .....</b>	<b>XII</b>

## Příloha A Nová výrobní hala



## Příloha B Počet dotazníků

<b>Celkový počet dotazníků</b>	<b>počet</b>	<b>%</b>
rozdáno	433	100
vráceno	237	55

<b>z toho</b>	<b>počet</b>	<b>%</b>
ženy	121	51
muži	116	49
<b>Celkem</b>	<b>237</b>	<b>100</b>

## Příloha C Věk zaměstnanců

Věk	počet		%		zaměstnanci	
	ženy	muži	ženy	muži	počet	%
18-25	9	21	7	18	30	13
26-35	34	53	28	46	87	37
36-45	37	23	31	20	60	25
45 a více	37	19	31	16	56	24
nevyplněno	4	0	3	0	4	2
<b>Celkem</b>	<b>121</b>	<b>116</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>237</b>	<b>100</b>

## Příloha D Počet let v AKT

Počet let v AKT	počet		%		zaměstnanci	
	ženy	muži	ženy	muži	počet	%
zkušební doba	2	4	2	3	6	3
>1 rok	9	8	7	7	17	7
1 rok	16	17	13	15	33	14
2 roky	4	10	3	9	14	6
3 roky	3	4	2	3	7	3
4 roky	14	10	12	9	24	10
5 let	12	18	10	16	30	13
6 let	9	7	7	6	16	7
7 let	6	6	5	5	12	5
8 let	8	5	7	4	13	5
9 let	2	4	2	3	6	3
10 let	4	7	3	6	11	5
11 let	6	4	5	3	10	4
12 let	2	2	2	2	4	2
nevyplněno	24	10	20	9	34	14
<b>Celkem</b>	<b>121</b>	<b>116</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>237</b>	<b>100</b>

## Příloha E Typ pracovní doby

Typ pracovní doby	počet		%		zaměstnanci	
	ženy	muži	ženy	muži	počet	%
jednosměnný	31	28	26	24	59	25
dvousměnný	18	8	15	7	26	11
třisměnný	17	14	14	12	31	13
nepřetržitý	53	64	44	55	117	49
nevyplněno	2	2	2	2	4	2
<b>Celkem</b>	<b>121</b>	<b>116</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>237</b>	<b>100</b>

Výhodnější typ pracovní doby	počet		%		zaměstnanci	
	ženy	muži	ženy	muži	počet	%
jednosměnný	16	18	15	17	34	16
dvousměnný	3	5	3	5	8	4
třisměnný	6	1	6	1	7	3
nepřetržitý	5	6	5	6	11	5
spokojeno	79	75	72	71	154	72
<b>Celkem</b>	<b>109</b>	<b>105</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>214</b>	<b>100</b>



## Příloha F    Vzdělání

Vzdělání	počet		%		zaměstnanci	
	ženy	muži	ženy	muži	počet	%
základní	13	9	11	8	22	9
SŠ s výuč. listem	58	60	48	52	118	50
SŠ s maturitou	37	37	31	32	74	31
vysokoškolské	11	10	9	9	21	9
nevyplněno	2	0	2	0	2	1
<b>Celkem</b>	<b>121</b>	<b>116</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>237</b>	<b>100</b>

## Příloha G Bydliště

Bydliště	počet		%		zaměstnanci	
	ženy	muži	ženy	muži	počet	%
přímo v Jablonci n. N.	73	60	60	52	133	56
do 5km	6	11	5	9	17	7
6-20km	31	32	26	28	63	27
20 a více km	9	13	7	11	22	9
nevyplněno	2	0	2	0	2	1
<b>Celkem</b>	<b>121</b>	<b>116</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>237</b>	<b>100</b>

## Příloha H Pracovní pozice

Pracovní pozice	počet		%		zaměstnanci	
	ženy	muži	ženy	muži	počet	%
Administrativa	20	15	17	13	35	15
PK, LK	7	0	6	0	7	3
Vstřikovna Želivského	60	56	50	48	116	49
Technické oddělení	4	24	3	21	28	12
Logistika	2	10	2	9	12	5
Montáž Belgická	28	11	23	9	39	16
<b>Celkem</b>	<b>121</b>	<b>116</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>237</b>	<b>100</b>

## Příloha I Kuřák či nekuřák

Kuřák	počet		%		zaměstnanci	
	ženy	muži	ženy	muži	počet	%
ANO	49	61	40	53	110	46
NE	69	55	57	47	124	52
nevyplněno	3	0	2	0	3	1
<b>Celkem</b>	<b>121</b>	<b>116</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>237</b>	<b>100</b>

ANO	počet		%		zaměstnanci	
	ženy	muži	ženy	muži	počet	%
Administrativa	2	4	4	7	6	5
PK, LK	4	0	8	0	4	4
Vstříkovna Želivského	28	36	57	59	64	58
Technické oddělení	1	10	2	16	11	10
Logistika	0	6	0	10	6	5
Montáž Belgická	14	5	29	8	19	17
<b>Celkem</b>	<b>49</b>	<b>61</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>110</b>	<b>100</b>

NE	počet		%		zaměstnanci	
	ženy	muži	ženy	muži	počet	%
Administrativa	18	11	26	20	29	23
PK, LK	3	0	4	0	3	2
Vstříkovna Želivského	29	20	42	36	49	40
Technické oddělení	3	14	4	25	17	14
Logistika	2	4	3	7	6	5
Montáž Belgická	14	6	20	11	20	16
<b>Celkem</b>	<b>69</b>	<b>55</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>124</b>	<b>100</b>

## Příloha J Jídelna

Jídelna	počet		%		zaměstnanci	
	ženy	muži	ženy	muži	počet	%
ANO	72	89	71	87	161	79
NE	30	13	29	13	43	21
<b>Celkem</b>	<b>102</b>	<b>102</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>204</b>	<b>100</b>

Jídelna "bez stravenek"	počet		%		zaměstnanci	
	ženy	muži	ženy	muži	počet	%
ANO	38	59	34	56	97	45
NE	73	47	66	44	120	55
<b>Celkem</b>	<b>111</b>	<b>106</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>217</b>	<b>100</b>

## Příloha K Porovnání zaměstnání

Porovnání předešlého a současného zaměstnání	Ženy						Muži					
	počet			%			počet			%		
	Polepšil	pohoršil	Je to podobné	Polepšil	pohoršil	Je to podobné	Polepšil	pohoršil	Je to podobné	Polepšil	pohoršil	Je to podobné
Administrativa	1	3	2	17	50	33	2	0	2	50	0	50
PK, LK	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vstřikovna Želivského	4	9	7	20	45	35	3	10	9	14	45	41
Technické oddělení	0	0	1	0	0	100	2	0	3	40	0	60
Logistika	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	100	0
Montáž Belgická	0	3	3	0	50	50	3	1	3	43	14	43
<b>Celkem</b>	<b>5</b>	<b>15</b>	<b>13</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>17</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>

## Příloha L Celkové průměrné známkování

Celkový průměr	ženy	muži	zaměstnanci
Úkoly a pracovní podmínky	3	2	3
Kolegové	2	2	2
Nadřízený	3	2	3
Atmosféra a organizace	4	3	4
Ostatní	3	3	3