



Využití statistických metod jako nástroje manažerského rozhodování v podniku

Diplomová práce

Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika
Autor práce: **Bc. Lucie Steinerová**
Vedoucí práce: Ing. Vladimíra Hovorková Valentová, Ph.D.
Katedra ekonomické statistiky





Zadání diplomové práce

Využití statistických metod jako nástroje manažerského rozhodování v podniku

Jméno a příjmení: **Bc. Lucie Steinerová**
Osobní číslo: E18000341
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika
Zadávající katedra: Katedra ekonomické statistiky
Akademický rok: **2019/2020**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů práce a formulace výzkumných otázek.
2. Teoretická základna práce – management (definice a základní pojmy), manažerské rozhodování a jeho nástroje řízení, vybrané statistické metody použitelné v procesu manažerského rozhodování.
3. Popis vybrané společnosti.
4. Proces tvorby dotazníku a zpracování sebraných dat.
5. Formulace závěrů a návrhů na opatření.

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy: 65 normostran
Forma zpracování práce: tištěná/elektronická
Jazyk práce: Čeština



Seznam odborné literatury:

- VEBER, Jaromír. 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-274-1.
- FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ. 2016. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. 3. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-87865-33-0.
- ZUZÁK, Roman. 2011. *Strategické řízení podniku*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-4008-9.
- DAVID, Fred R. a Forest R. DAVID. 2016. *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*. Boston: Pearson Education Limited. ISBN 12-921-4849-7.
- ŘEZANKOVÁ, Hana. 2010. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-019-5.
- HINDLS, Richard, et al. 2018. *Statistika v ekonomii*. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-88260-09-7.
- PROQUEST. 2019. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2019-09-26]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>

Konzultant: Ing. Kateřina Gurinová, Ph.D.

Vedoucí práce: Ing. Vladimíra Hovorková Valentová, Ph.D.
Katedra ekonomické statistiky
Datum zadání práce: 31. října 2019
Předpokládaný termín odevzdání: 31. srpna 2021

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan

L.S.

Ing. Jan Ůhm, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2019

Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, 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 nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

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

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má diplomová práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

26. února 2021

Bc. Lucie Steinerová

Anotace

Diplomová práce se zabývá využitím statistických metod jako nástrojů řízení lidských zdrojů v podniku. Teoretická část práce se zaměřuje na teorii managementu a řízení lidských zdrojů. Praktická část se potom zaměřuje na dotazníkové šetření v dané společnosti. Cílem práce je zhodnotit aktuální stav řízení lidských zdrojů v této nejmenované společnosti a navrhnout zlepšení, která povedou k vyšší motivaci a výkonnosti zaměstnanců. Spokojení zaměstnanci také společnost rádi doporučí dalším potenciálním zaměstnancům nebo také zákazníkům.

Klíčová slova

Dotazník, management, lidské zdroje, spokojenost zaměstnanců, statistika, výzkum

Annotation

The theses deals with using of statistical methods as a tool for human resource management. The theoretical part focuses on theory of management and human resource management. Practical part then focuses on survey in this company. The target of this theses is to evaluate current state of human recourse magement in this company that wish tu remind anonymous and propose improvements that will lead to better motivation and performance of the employees. Satisfacted employeeyes will likely recommend this company to other potencial employeeyes or customers.

KeyWords

Survey, management, human resources, employee satisfaction, statistics, research

Poděkování

Ráda bych poděkovala paní Ing. Vladimíře Hovorkové Valentové, Ph.D. za vedení mé diplomové práce, její cenné rady, věcné komentáře a vstřícnost při zpracování. Mé poděkování patří též společnosti, ve které jsem měla možnost uskutečnit své dotazníkové šetření.

Obsah

Seznam zkratk	11
Seznam tabulek	12
Seznam obrázků	13
Úvod	15
1. Management	16
1.1 Funkce managementu	16
1.1.1 Plánování.....	16
1.1.2 Organizování.....	19
1.1.3 Vedení lidí a motivace.....	23
1.1.4 Kontrola.....	27
1.1.5 Rozhodování.....	28
1.2 Manažer a jeho práce	29
1.2.1 Rozdělení manažerů dle úrovně řízení.....	29
1.2.2 Rozdělení manažerů dle stylu řízení.....	30
1.2.3 Osobnost manažera.....	31
2. Rozhodování v oblasti řízení lidských zdrojů	32
2.1 Řízení lidských zdrojů	32
2.1.1 Personalistika.....	32
2.1.2 Komunikace se zaměstnanci.....	33
2.2 Nástroje řízení lidských zdrojů	34
2.2.1 Motivace zaměstnanců.....	34
2.2.2 Vzdělávání a rozvoj pracovníků.....	35
2.2.3 Odměňování zaměstnanců.....	35
2.2.4 Spokojenost zaměstnanců.....	35
3. Teorie dotazování a tvorba dotazníků	37
3.1 Výzkum	37
3.2 Dotazování	38
3.3 Tvorba dotazníků	38
3.3.1 Druhy výzkumných otázek.....	38
3.3.2 Tvorba dotazníků.....	39
3.3.3 Zpracování dotazníků.....	40
4. Statistické metody využitelné v řízení lidských zdrojů a při vyhodnocování dotazníků	41

4.1 Škálování	41
4.1.1 Typy škál	41
4.1.2 Škálovací metody	42
4.2 Metody popisné statistiky	44
4.2.1 Zpracování dat pomocí tabulek a grafů	44
4.2.2 Zpracování dat pomocí popisných charakteristik	44
5. Představení vybrané společnosti	48
5.1 Organizační struktura	48
5.2 Lidské zdroje.....	49
5.3 Zákazníci	51
6. Proces tvorby dotazníku	52
7. Zpracování sebraných dat.....	53
7.1 Identifikační otázky.....	54
7.2 Vlastní výzkum	57
8. Formulace závěrů a návrhů na opatření.....	73
Závěr.....	76
Citace	77
Bibliografie.....	79
Seznam příloh	81
Příloha A Dotazník.....	82

Seznam zkratk

TUL Technická univerzita v Liberci

Seznam tabulek

Tabulka 1- Ganttův diagram	18
----------------------------------	----

Seznam obrázků

Obrázek 1- Liniiová struktura.....	20
Obrázek 2- Funkcionální struktura	20
Obrázek 3- Liniiově – štábní struktura	21
Obrázek 4- Divizionální struktura	22
Obrázek 5- Maslowova pyramida potřeb	25
Obrázek 6 - Herzbergova teorie dvou faktorů	26
Obrázek 7- Likertova metoda.....	43
Obrázek 8- Sémantický diferenciál	43
Obrázek 9- Normální rozdělení	47
Obrázek 10- Organizační struktura společnosti.....	49
Obrázek 11 - Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2008-2019.....	50
Obrázek 12- Pohlaví respondentů.....	54
Obrázek 13- Věková kategorie zaměstnanců podniku	55
Obrázek 14- Vzdělání.....	55
Obrázek 15- Doba strávená ve firmě.....	56
Obrázek 16- Spokojenost se vztahy na pracovišti	57
Obrázek 17- Atmosféra na pracovišti	58
Obrázek 18- Pracovní prostředí.....	58
Obrázek 19- Komunikace s nadřízeným	59
Obrázek 20- Možnost sdělení názorů	59
Obrázek 21- Vyhovuje Vám komunikace s nadřízeným VS Máte možnost vyjádřit svůj názor?.....	60
Obrázek 22 - Průzkum spokojenosti ve firmě	61
Obrázek 23- Motivace k práci	62
Obrázek 24- Spokojenost s prací.....	62
Obrázek 25- Spokojenost s prací podle počtu let ve firmě.....	63
Obrázek 26 - Spokojenost s prací dle pohlaví	63
Obrázek 27- Doporučení společnosti	64
Obrázek 28-Doporučení známému VS spokojenost ve společnosti.....	65
Obrázek 29- Využití svého vzdělání	65
Obrázek 30- Finanční ohodnocení.....	66

Obrázek 31 - Finanční ohodnocení v závislosti na pohlaví respondenta	66
Obrázek 32- Finanční ohodnocení v závislosti na délce působení ve firmě	67
Obrázek 33- Benefity	68
Obrázek 34- Další vzdělávání ve firmě.....	69
Obrázek 35- Pracovní podmínky COVID19	70
Obrázek 36- Co by zaměstnanci změnili, kdyby měli příležitost	71
Obrázek 37- Závěrečné sdělení zaměstnanců	72

Úvod

V současné době stále více roste význam lidských zdrojů, a s tím související řízení lidských zdrojů. S touto oblastí se potýká každá společnost a měla by to tak být důležitá součást managementu v podniku, protože lidský kapitál je považován za nejcennější zdroj podniku. Společnost, která dokáže správně řídit své pracovníky, vhodně je motivovat, a tak zefektivnit jejich práci, získává značnou výhodu. Toto je důvodem pro výběr tématu diplomové práce.

Teoretická část práce je rozdělena do čtyř základních částí. První část práce se zabývá managementem a prací manažera. Druhá část se zaměřuje na řízení lidských zdrojů, konkrétně na nástroje tohoto řízení. Třetí část se zabývá teorií dotazování – tedy tvorbou dotazníků. Poslední část teoretické části práce se věnuje statistickým metodám, které jsou vhodné pro použití v řízení lidských zdrojů.

Praktická část práce se zaměřuje řízení lidských zdrojů v nejmenované společnosti. Zjištění aktuální situace ve společnosti proběhne pomocí online dotazníkového šetření.

Cílem této práce je tedy ukázat význam řízení lidských zdrojů, a poté zhodnotit řízení v dané společnosti na základě dotazníkového šetření, a následně vyhodnotit sebraná data.

1. Management

Management je zjednodušeně nauka o řízení. Management pochází z anglického slova „to manage“ – řídit, vést, ovládat, uspět. Management lze také definovat jako určitý soubor přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a rad, které vedoucí pracovníci využívají ke své činnosti a snaží se tak dosáhnout podnikatelských cílů. Management neboli řízení, se dnes využívá naprosto ve všech organizacích, ať už menších či větších. Stal se tak nedílnou součástí každé společnosti s účelem vytvořit fungující systém.

Management můžeme pojmut různými způsoby. Pojem management v sobě zahrnuje vědní disciplínu, lidi (tedy manažery), a také řídicí činnost. Z hlediska vědní disciplíny se tedy jedná o umění řídit tak, aby lidé dělali to, co potřebujeme k dosažení cíle. V pojetí managementu z hlediska lidí se jedná o řídicí pracovníky, kteří jsou schopni vést organizaci tím způsobem, aby dosahovala vytyčených cílů. Řídicí činnost je nakonec ta činnost, kterou tito vedoucí pracovníci používají k dosažení daného cíle. (Veber, 2011)

1.1 Funkce managementu

Funkce managementu tvoří nejdůležitější činnosti práce manažera. Manažer je vykonává postupně, a postupně na sebe také navazují. Mezi základní funkce managementu tedy patří plánování, organizování, vedení lidí a motivace a kontrola. Všemi těmito složkami se prolíná rozhodování. (Veber, 2011)

1.1.1 Plánování

Plánování se zaměřuje na budoucí vývoj. Díky této funkci může společnost udržovat krok s dobou a konkurovat ostatním. Plánování nám ukazuje, čeho a jakým způsobem má být dosaženo. Smyslem plánování je stanovení cílů a postupů, jak tohoto cíle dosáhnout. Plánování je považováno za základ všech aktivit v podniku. Základem plánování a tvoření plánů je tedy stanovení cíle, vymezení cest a prostředků k jeho dosažení, a nakonec zvolení správné varianty.

Smyslem plánování je tedy určit způsoby dosahování daných cílů. Bez jasných cílů se jedná pouze o neuspořádané a nahodilé aktivity. Cíl je tedy určitá představa toho, kam budou plánovací aktivity směřovat. Každý cíl by měl mít stanovenou svou prioritu, tedy jak moc je důležitý. Cíl by měl být jasně definován a být konkrétní. S konkrétností souvisí také měřitelnost. Díky měřitelnosti cíle můžeme poté zhodnotit jeho naplnění. Cíl by měl být stanoven tak, aby byl přiměřený a ve stanoveném čase dosažitelný. Při stanovení cíle by se nemělo zapomenout ani na zdroje. Bez zabezpečení dostatečných zdrojů nemůže být cíl realizován. Mezi zdroje lze zahrnout jak finanční zdroje, tak ale také personální zabezpečení, výrobní a skladové kapacity, materiální zabezpečení, informační zabezpečení a další. V neposlední řadě se musí stanovit jasný termín daného cíle. Výše uvedené atributy cíle vytváří SMART cíle. Tato metoda obsahuje tedy vlastnosti, díky kterým bude cíl lépe splnitelný a snadno kontrolovatelný. Pro shrnutí SMART cíl tedy znamená specifický, měřitelný, dosažitelný, realistický a časově specifický cíl. S ohledem na tyto vlastnosti se stanovuje plán, jak daného cíle dosáhnout.

Tvoření plánů je hlavní činností plánování. Aby byl manažer schopný plánovat, musí vnímat vnější i vnitřní podmínky podniku, zároveň musí umět předvídat a vytvářet různé scénáře. Manažer se také musí umět správně a leckdy i rychle rozhodovat a měl by mít realistická očekávání. Plán můžeme definovat jako určitý dokument, který obsahuje postupy a procesy, jakým způsobem plnit dané aktivity, které vedou k dosažení cíle. Úspěšnost plánů závisí na podpoře top managementu, efektivní komunikaci, zapojení co nejvíce pracovníků, srozumitelnosti, ale velmi klíčová je také kontrola plnění plánů. Plány můžeme rozdělit podle času, úrovně a podle měrných jednotek.

Podle času lze plány rozdělit na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé. Krátkodobé plány jsou tvořeny na období do 1 roku (měsíce, týdny, dny, směny). Krátkodobé plány se týkají obvykle běžných činností. Tyto plány obsahují konkrétní postupy a konkrétní pracovníky. Střednědobé plány se tvoří na období 1 až 5 let. Tyto plány zahrnují dílčí cíle jednotlivých oddělení. Obsahují také konkrétní strategie, rozpočty, zdroje a jednotlivé kroky. Dlouhodobé plány jsou záležitostí vrcholového managementu a tvoří se na období 3 až 5 let, ale může být i delší. Při delších časových horizontech ale obvykle dochází k častějším změnám. Dlouhodobé plány jsou spíše rámcové plány, které nejsou příliš konkretizované. Patří sem také stanovení vize, mise a strategie společnosti.

Podle úrovně řízení lze plány rozdělit na operativní, taktické a strategické. Operativní plány jsou tvořeny na velmi krátké období (dny, týdny). Mezi operativní plány můžeme zahrnout například plánování směn v podniku. Taktické plány jsou záležitostí středního managementu a vycházejí ze strategických plánů. Strategické plány se zaměřují na to, kam podnik dlouhodobě míří.

Plány můžeme dále rozdělit podle toho, čemu konkrétně se věnují. Můžeme tak ve společnostech vidět plány finanční, investiční, marketingové, personální, technologické a další.

Manažeři mohou využít různých metod plánování. Nejčastější metodou je ale tvorba Ganttova diagramu. Ganttův diagram se používá především při řízení projektů, ale má široké využití pro různé druhy plánů. Z vytvořeného plánu si manažer napíše seznam všech činností, které plán obsahuje. Tyto činnosti si poté přenesou do tabulky a vytvoří si tak soupis činností. K těmto činnostem si poznamená termíny, do kdy mají být úkoly splněny. Je nutné také promyslet pořadí činností a počet dnů, které jsou ke splnění potřebné. Ganttův diagram má široké využití a lze tak využít pro různé manažerské činnosti. Jeho velkou výhodou je přehlednost činností. Naopak jeho nevýhodou je, že v něm není zobrazena náročnost dané činnosti. Může být ale manažerovým velkým pomocníkem při plnění úkolů. Příkladem Ganttova diagramu může být níže uvedená tabulka. Šedé části zobrazují časové vytížení dané činnosti. (Vnoučková, Zuzák, 2015), (Veber, 2011)

Tabulka 1- Ganttův diagram

Činnost/Den	1.den	2.den	3.den	4.den	5.den	6.den	7.den
Stanovení cíle							
Příprava dokumentace							
Určení zdrojů							
Schválení							
Vytvoření variant							
Stanovení kritérií pro volbu variant							
Výběr varianty							

Zdroj: vlastní zpracování

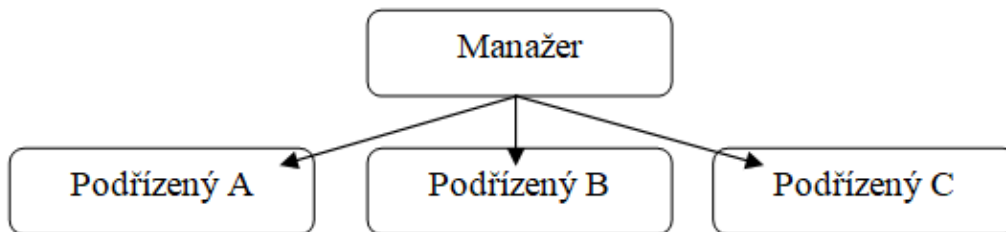
1.1.2 Organizování

Organizování je činnost, která má za úkol uspořádat všechny pracovníky v podniku tak, aby dosáhli efektivně splnění daného cíle. Důležitou součástí je nastavení vzájemných vztahů mezi pracovníky. Smyslem organizace je specializace a koordinace práce lidí, vymezení kompetencí, rozdělení pravomocí, ale také odpovědností lidí ve firmě. Organizování vymezuje také jednotlivé prvky (lidé, místnosti, stroje) a vazby mezi nimi (podřízenost, nadřízenost). (Veber, 2011)

Při organizování vznikají různé organizační dokumenty. Mezi tyto dokumenty řadíme organizační řád, popisy funkčních míst, a také pracovní řád. Organizační řád popisuje organizační strukturu podniku, vymezuje pravomoci a odpovědnosti, povinnosti a působnosti jednotlivých útvarů. Popisy funkčních míst popisují činnosti na jednotlivých pracovních místech. Zvláštním druhem předpisu je potom pracovní řád. Pracovní řád obsahuje práva a povinnosti pracovníků, které vyplývají ze zákoníku práce, ale také z vnitřních předpisů a stanov. (Vnoučková, Zuzák, 2015)

Výsledkem organizování je organizace. Organizaci můžeme vnímat jako proces uspořádání (činnosti), z právního hlediska jako subjekt, který se řídí zákonem nebo jako strukturu podniku. Výsledkem organizování je organizační struktura podniku, která představuje vnitřní uspořádání organizace. Grafické znázornění organizační struktury se nazývá organizační schéma. Organizační struktury rozdělujeme na pevné a pružné. Mezi pevné organizační struktury patří liniová, funkcionální, liniově – štábní a divizionální struktura. Mezi pružné struktury zařazujeme především maticové a projektové organizační struktury.

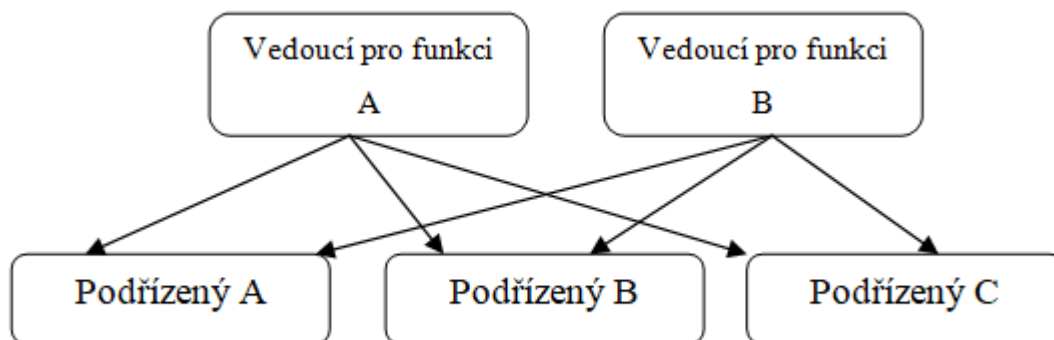
Nejjednodušší organizační strukturou je liniová. Liniová organizační struktura se vyskytuje především v malých podnicích. V těchto společnostech bývá vlastník firmy současně manažerem. Každý podřízený má tedy jen jednoho nadřízeného. Tuto strukturu můžeme vidět často v podnicích do 20 zaměstnanců.



Obrázek 1- Liniová struktura

Zdroj: vlastní zpracování podle (Vnoučková, Zuzák, 2015)

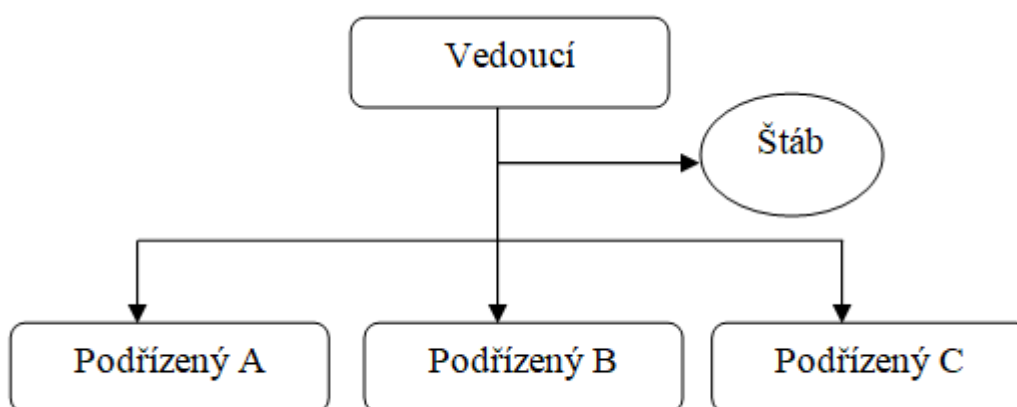
Funkcionální organizační struktura vznikla při zavedení strojího průmyslu. V tomto období bylo zapotřebí začít řešit mistry pro plánování směn, pro pracovní postupy a další. Funkcionální struktura tedy vyjadřuje dělbu práce. Nevýhodou této organizační struktury je možná dvojitá podřízenost pracovníka. U dvojitá podřízenosti může docházet k rozdílným příkazům od více nadřízených a tyto příkazy si mohou vzájemně odporovat. Naopak výhodou je jednoduché přidělování rozkazů směrem dolů a seskupení pracovníků se stejnou odborností.



Obrázek 2- Funkcionální struktura

Zdroj: vlastní zpracování podle (Vnoučková, Zuzák, 2015)

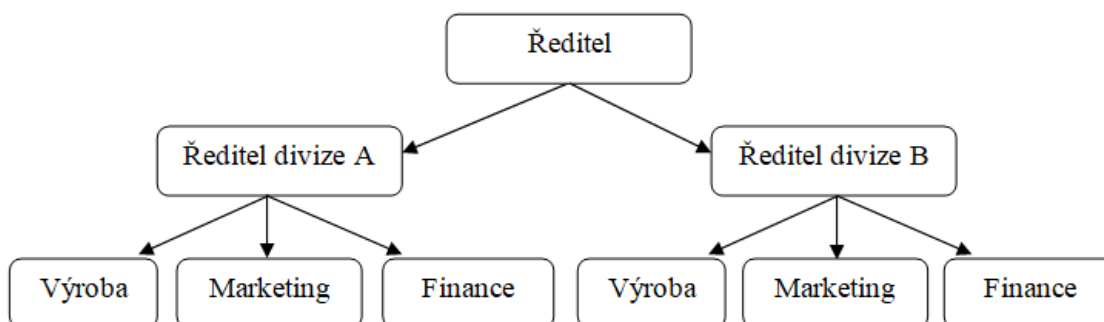
Liniově štábní struktura slučuje výhody liniové a funkcionální struktury. Základem pro tuto strukturu je ale liniová organizační struktura. Pro zajištění odbornosti byl však manažerovi přidělen odborný štábní útvar, který nemá rozhodovací pravomoc, ale pouze poradní. Vůči vedoucím pracovníkům má štáb funkci poradní. Vůči výkonným útvarům má potom funkci informační. Úkolem štábu je tedy usnadňovat činnost pracovníkům a dodávat potřebnou odbornost. Štáby mohou dávat úkoly pracovníkům, ale vždy musí dojít ke schválení manažerem.



Obrázek 3- Liniově – štábní struktura

Zdroj: vlastní zpracování podle (Vnoučková, Zuzák, 2015)

Divizionální organizační struktura je využívána ve velkých společnostech. Kvůli velikosti firmy začal být problém s řízením a začaly tak vznikat relativně samostatné celky – divize. Divize se tvoří na základě výrobního, teritoriálního nebo zákaznického členění. Dle výrobního členění může mít každá divize svoje specifické výrobky či služby. Teritoriální divize se zase zaměřují na obsluhování zákazníků v různých teritoriích. Typickým příkladem teritoriálních divizí je vytváření například bankovních poboček nebo prodejních míst. Každá divize také může mít na starost určité zákazníky. Výhodou divizionální struktury je rozdělení velké společnosti na menší celky. Toto rozdělení poté zjednodušuje řízení a kontrolu. Každá divize vede vlastní účetnictví, což znamená větší průhlednost. Nevýhodou může být duplicita některých oddělení (personální, obchodní činnost). Divize mohou mít snahu prosazovat své zájmy nad zájmy organizace nebo naopak zasahování ředitele společnosti do fungování divizí.



Obrázek 4- Divizionální struktura

Zdroj: vlastní zpracování podle (Vnoučková, Zuzák, 2015)

Pružné organizační struktury jsou založeny na dvojím umístění pracovníka. Pracovník je zařazen ve svém domovském útvaru některé pevné organizační struktury a zároveň v útvaru pružné organizační struktury. Pružné organizační struktury se vytváří obvykle za účelem práce na určitém projektu.

Maticová struktura patří mezi nejznámější pružné organizační struktury. Pracovník má kontakt se svým domovským útvarem a zároveň je zařazen do menšího týmu (do 10 osob), který pracuje na projektu. Tým je vytvářen pro vyřešení problému nebo kvůli větší firemní zakázce. Po splnění úkolu se vrací zpět do svého původního útvaru. Může zde nastat dvojí podřízenost, jelikož pracovník částečně pracuje na zakázce a částečně je začleněn do úkolů mateřského útvaru. Je vhodná pro vyřešení problémů, které vyžadují vyšší míru odbornosti.

Druhou často využívanou pružnou organizační strukturou je projektová struktura. Pracovníci jsou opět zařazení do týmu, ale může se jednat o větší týmy než v případě maticové struktury. Těmto týmům se říká projektové skupiny. Projektová struktura se obvykle využívá na větší projekty a velké investice. Jsou zde dvě možnosti. První možnost je zařazení pracovníků částečně ve svém mateřském útvare a z větší části v projektovém útvare. Druhou možností je úplné přerušení s mateřským útvarem a pracovníci jsou zcela začleněni do projektového útvaru a podléhají pouze vedoucímu projektu. Po ukončení projektu se pracovníci buď vrátí do svého mateřského útvaru, nebo jsou zapojeni do dalšího projektu.

Každá organizace si volí takovou organizační strukturu, která je pro ni nejvhodnější z hlediska svého zaměření a svých potřeb. Kromě pevné organizační struktury vzniká ve společnosti také neformální organizace. Neformální organizace je tvořena osobními a sociálními vztahy ve společnosti, které vznikají spontánně mezi pracovníky. (Hálek, 2017)

1.1.3 Vedení lidí a motivace

Pracovníci jsou považováni za nejdůležitější výrobní faktor. Vedení lidí a organizace práce tvoří podstatnou úlohu všech manažerů na všech úrovních řízení. K tomu, aby manažer mohl vést lidi, potřebuje disponovat odpovědností a musí mít k dispozici určitou moc. Manažeři tak mají více možností, jak mohou lidi vést. (Hálek, 2017)

Vedení lidí lze tedy považovat za stěžejní úkol každého manažera. Přestože každá manažerská funkce je velmi podstatná a důležitá, bez lidí by to v žádné společnosti nešlo. Manažer má tedy za úkol jednak lidi ovlivňovat, a jednak motivovat ke splnění daných úkolů, které vedou ke splnění cílů. Pokud je daný cíl velký, je žádoucí vytvořit týmy na splnění daného cíle nebo dílčího úkolu. Tým tvoří obvykle malá skupina pracovníků, kteří spolupracují, a tato spolupráce vede k efektivnějšímu splnění cíle. Také prolínání cílů organizace s cíli zaměstnanců může výrazně pozitivně ovlivnit plnění cílů. Pokud manažer své pracovníky vtáhne do dění společnosti, budou se pracovníci cítit součástí dané organizace a budou tak lépe plnit své úkoly a cíle společnosti. (Veber, 2011)

Důležitou součástí vedení lidí je motivace. Cílem manažera není manipulace lidmi, ale zjištění jejich motivace. Zatímco motiv je určitá vnitřní pohnutka každého z nás, motivace se dá považovat za vnitřní stav člověka. Motivace tak představuje psychickou a fyzickou aktivitu vedoucí ke splnění cíle. Motivace vychází z přání, zájmů, představ a nesplněných potřeb člověka. Díky tomu, odkud motivace přichází, ji lze velmi dobře využít v pracovních podmínkách. Manažeři provádí pracovní motivaci pomocí manažerských technik. Manažer tak může pracovníky motivovat pomocí systému odměn a trestů (tedy cukru a biče) nebo různých stimulů. Motivace tedy představuje vnitřní pohnutku, naopak stimuly představují vnější podněty. V moderním pojetí managementu je typické přátelské chování manažerů a určitá volnost pracovníků. Také je typické, že manažer plní koučovací

funkci. Cílem motivování pracovníků je podněcovat v nich chování a jednání, které je v souladu se zájmy společnosti. Opakem motivace je demotivace. Demotivace pracovníků může snadno vzniknout nezájmem manažerů o pracovníky, nespravedlností, hrubým zacházením, nedostatečnými pracovními podmínkami, nebo také pokud je manažer příliš autoritativní. (Sokolová, 2015)

Na základě přístupů k motivování pracovníků vznikly různé motivační koncepce. Tyto koncepty umožňují uzpůsobit různé motivační přístupy různým typům lidí. Vznikly tak čtyři základní motivační koncepce – koncepce racionálně ekonomického chování člověka, koncepce sociálního člověka, koncepce komplexního člověka a koncepce uspokojování potřeb. (Veber, 2011)

Koncepce racionálně ekonomického člověka je založena na myšlence, že člověk je motivován především peněžními podněty. V tomto člověku převládá nechuť k práci, což vede k větší kontrole pracovníků. Pracovníci tak museli obdržet přesné pokyny k práci. Motivace je založena na výkonových normách a úkolových mzdách. Tato koncepce se využívala nejvíce začátkem minulého století.

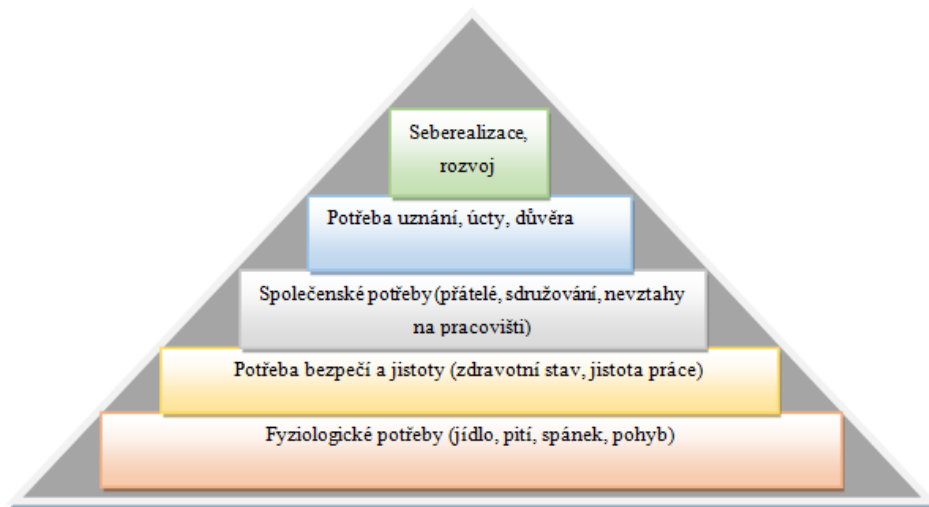
Koncepce sociálního člověka vychází z motivace pracovníků především sociálními faktory. Pracovníci vytváří sociální skupiny, které mohou mít větší vliv na chování než nadřízení. Sociální a psychologické faktory tak mají větší vliv na práci než pracovní podmínky. Tento koncept lze doplnit do koncepce racionálně ekonomického člověka. Je důležité si uvědomit existenci neformálních organizací, tedy vzájemných vztahů na pracovištích.

Koncepce komplexního člověka je velmi využívána v moderním pojetí managementu. V této koncepci je člověk schopný změny, chová se na základě okolností a má své individuální cíle. K motivaci pracovníků tak nestačí jen finance, ale jsou důležité i jiné faktory. Díky individuálním cílům je možné propojení s celofiremními cíli a posílení pocitu sounáležitosti. V tomto konceptu je důležitá komunikace, příjemné pracovní prostředí a usilování o rozvoj a školení zaměstnanců.

Koncepce uspokojování potřeb patří také mezi moderní koncepce. Manažeři pracují s myšlenkou, že se člověk chová dle uspokojování jeho potřeb. Každý člověk má své

individuální potřeby, které se ale dají shrnout do kategorií. V tomto konceptu vznikly různé motivační teorie. (Sokolová, 2015)

Nejznámější teorií je Maslowova pyramida potřeb. Tato teorie předpokládá, že chování člověka ovlivňují různé potřeby, které lze zakreslit do pyramidy. Uspokojení potřeb pak vychází od nejnižší k nejvyšší. Východiskem této teorie je tedy fakt, že člověk nezačne uspokojovat potřebu ve vyšší části pyramidy, dokud nebudou uspokojeny potřeby nižší. (Vodáček, 2009)



Obrázek 5- Maslowova pyramida potřeb
Zdroj: vlastní zpracování podle (Vodáček, 2013)

Další teorií je Herzbergova teorie dvou faktorů. Frederick Herzberg tak upravil Maslowovu pyramidu potřeb a rozdělil pracovní chování na dvě skupiny. První skupinu tvoří motivující faktory a druhou udržovací faktory. Motivující faktory motivují zaměstnance k práci a dodávají jim určité uspokojení z práce. Naopak udržovací faktory nemají vliv na větší motivaci pracovníků, ale pokud budou pozitivní, pracovníci si nebudou stěžovat. Pokud ale dojde ke zhoršení úrovně udržovacích faktorů, bude docházet také k větší nespokojenosti pracovníků. (Vodáček, 2013)

Motivující faktory	Udržovací faktory
<ul style="list-style-type: none"> • Dosažení cíle • Uznání • Práce (zaujetí, rozmanitost, tvůrčí charakter) • Osobní růst • Odpovědnost (samostatnost) 	<ul style="list-style-type: none"> • Podniková politika a správa vztahy s nadřízenými, kolegy, podřízenými • mzda/plat • jistota práce • životní styl • pracovní podmínky • postavení

Obrázek 6 - Herzbergova teorie dvou faktorů
Zdroj: vlastní zpracování podle (Veber, 2011)

Mezi základní motivační teorie se řadí také McGregorova teorie X a Y. Tato teorie rozděluje pracovníky na dvě rozdílné skupiny. První skupinu tvoří teorie X. Do skupiny X patří pracovníci, kteří nemají rádi práci, chodí do práce jen za účelem výdělku, nejsou příliš ambiciózní, a žádají jistoty. Tyto pracovníky nejvíce motivuje finanční odměna. Naopak druhou skupinu tvoří teorie Y. Do této skupiny se řadí naopak pracovníci, které práce baví, preferují sebekontrolu a jsou velmi snaživí. Na základě zařazení pracovníka do jedné ze skupinek může manažer snadněji uzpůsobit přístup, jakým s pracovníkem bude jednat a jak ho bude motivovat k výkonu. (Veber, 2011)

Poslední teorií, která zde bude uvedena, je McClellandova teorie. Tato teorie se zabývá čistě pracovními potřebami a ostatní lidské potřeby jsou tak opomíjeny. Bývá označována také jako teorie tří potřeb. Mezi tyto potřeby se řadí potřeba úspěchu, sounáležitosti a potřeba moci. Teorie říká, že každá potřeba má jinou hodnotu u každého člověka. Manažer má pak za úkol zjistit, která potřeba je pro daného pracovníka prioritou. Potřeba úspěchu může tak spočívat v tom, že zaměstnanci jsou zadávány náročnější úkoly, které pro něj představují výzvu. Při vysoké potřebě sounáležitosti se zase bude manažer snažit pracovníka začlenit do pracovního týmu a kolektivu. Pokud má pracovník na prvním místě potřebu moci, je vhodné dát pracovníkovi odpovědnost, pravomoc a možnost řídit jiné lidi. (Vnoučková, Zuzák, 2015)

1.1.4 Kontrola

Kontrola se řadí mezi další základní manažerské funkce, které jsou součástí každého řízení. Kontrola je tedy využívána na všech úrovních řízení a je efektivním nástrojem zpětné vazby. Kontrolou se rozumí určitý proces, který umožňuje zjistit odchylky skutečného stavu od stavu žádoucího, tedy od cíle. Kontrola se prolíná všemi funkcemi managementu a smyslem kontroly je získat přesvědčení, že se aktuální situace ve firmě vyvíjí žádoucím směrem. K tomu, aby byl manažer schopen rozpoznat, zda budou aktivity tímto způsobem dosaženy, je důležité znát kritéria žádoucího stavu. Tato kritéria musí být předem známa a musí být určeny standardy pro hodnocení (plány, předběžná kalkulace, rozpočty, normy). Kontrola působí také preventivně pro včasné zjištění odchylek, kdy je možná rychlá náprava. (Veber, 2011)

Kontrolu dělíme na vnitřní a vnější. Vnitřní kontrola se děje uvnitř firmy a je iniciována vnitřními řídicími pracovníky. Vnější kontrola je naopak kontrola, která vychází z vnějšího prostředí organizace a provádí jí vnější kontrolní subjekty (typicky finanční úřady).

Z časového hlediska ji lze potom dělit na preventivní (tedy předběžnou), průběžnou a následnou. Předběžná kontrola srovnává a hodnotí navržené varianty. Průběžná pak už kontroluje, zda je práce odváděna takovým způsobem, který povede ke splnění cíle. Následná kontrola tvoří zpětnou vazbu a je zaměřená na konečné výsledky.

Podle doby trvání lze dále kontrolu dělit na nepřetržitou, občasnou pravidelnou, občasnou nepravidelnou. Nepřetržitá kontrola je součástí automatizace technologických procesů. Občasná pravidelná kontrola může představovat pravidelné inventury a inventarizace. Naopak nepravidelná občasná kontrola znamená především namátkové kontroly a bývá využívána například v některých výrobních podnicích.

Hlavními funkcemi kontroly jsou funkce informační, regulační, preventivní, psychologické a sankční. Informační funkcí se rozumí získávání dostupných informací. Regulační funkce je zaměřena na průběh kontroly. Díky kontrole můžeme také zabránit nežádoucím jevům (prevence) a včas odhalit odchylky. Prevence totiž vyžaduje mnohem menší úsilí než následné odstraňování případných odchylek. Pocit kontroly podněcuje odpovědnost za práci pracovníků. Sankční funkce vychází obvykle z vnější kontroly, které na základě

zjištění odchylek, mohou udělit sankce a pokuty (např. pokuty z finančního úřadu za pozdní zaplacení daně). K tomu, aby byla kontrola účinná je potřeba splnit dané požadavky. Kontrola by tedy měla být objektivní, spravedlivá, průkazná a úplná.

Všechny prováděné kontroly mají přesně daný postup. Tento postup zahrnuje stanovení cíle a způsobů získání informací, vlastní provedení kontroly (zjištění skutečného stavu), ověření správnosti získaných informací, vyhodnocení (porovnání skutečnosti a plánu), závěry a návrhy řešení, a nakonec zpětná kontrola. Zpětná kontrola ukazuje, zda došlo ke zlepšení a je to velmi zásadní součástí kontroly. (Zlámal, 2011)

1.1.5 Rozhodování

Rozhodování se prolíná všemi funkcemi managementu. Rozhodování je výběrem určitého možného řešení, které je z hlediska dosažení cíle nejvhodnější. Manažer se může rozhodnout intuitivně na základě svých zkušeností nebo racionálně na základě podkladů. V rozhodování existují dobře a špatně strukturované problémy. Dobře strukturované problémy jsou obvykle často se opakující problémy, na které je ve společnosti již vytvořen algoritmus řešení. Špatně strukturované problémy spadají do kompetencí vyšších stupňů řízení a jsou to problémy, které obvykle vyžadují tvůrčí přístup. Kvalita daného rozhodnutí závisí na různých vlivech. Mezi tyto vlivy řadíme informace (relevantnost), kvalitu manažera a jeho spolupracovníků, okolí a čas. Také v této manažerské funkci hraje velkou roli zpětná vazba. (Sokolová, 2015)

1.2 Manažer a jeho práce

Manažerská práce může být psychicky náročná a vyčerpávající. Manažer nese odpovědnost za svoji práci, ale také za práci svých podřízených. Pro práci manažera je důležité analytické a koncepční myšlení. Díky tomuto myšlení bude schopen analyzovat problém, najít řešení a domyslet důsledky řešení. Manažer figuruje také jako určitý prostředník při řešení různých konfliktů. Při práci řídicích pracovníků je důležitá autorita manažera. Autorita manažera představuje vztah mezi manažerem a ostatními zaměstnanci. Je to tedy určitá vážnost a respekt, který vzbuzuje u svých podřízených.

Pro práci manažera je více než jinde velmi důležité sebeřízení a řízení času neboli time management. Základem každého time managementu je rozlišovat podstatné od nepodstatného a určit si priority. Pokud je možné, může manažer určité činnosti delegovat, tedy přesunout na jiného pracovníka. Čas je specifický tím, že ho nelze koupit ani prodat. Všichni ho mají stejně bez ohledu na cokoliv. Tím spíše je důležité, aby ho uměl manažer efektivně využívat a mohl tak předcházet stresovým situacím. Manažer by si tak v rámci řízení času měl nastavit cíle a priority těchto cílů. Velmi chytrým pomocníkem při plánování času je vytváření to-do listů, tedy seznamu úkolů. Time management je velmi důležitý při plánování pracovního programu manažera a velmi usnadňuje pracovní úkoly a povinnost.

1.2.1 Rozdělení manažerů dle úrovně řízení

Management můžeme rozdělit do více úrovní řízení. Dle těchto úrovní také rozdělujeme manažery, kteří toto řízení zosobňují. Dle úrovní řízení řadíme manažery do vrcholového managementu, středního managementu nebo nejnižšího managementu. Vrcholný management neboli top management, zahrnuje manažery, kteří řeší, kam bude podnik směřovat. Jedná se o úzkou skupinu lidí, mezi které spadají i krizoví manažeři. Střední management tvoří početnější skupina řídicích pracovníků, kteří mají za úkol řídit především strategické úkoly a běžnou práci. Tito vedoucí pracovníci předávají dále do firmy informace z vrcholového managementu. Nejpočetnější skupinu tvoří nejnižší management. Tito pracovníci řeší každodenní dílčí problémy. Převažují zde především

operativní (běžné) práce. Mezi manažery nejnižšího managementu se typicky řadí mistři ve výrobě, vedoucí závodní jídelny a další. (Vnoučková, Zuzák, 2015)

1.2.2 Rozdělení manažerů dle stylu řízení

K řízení lidí je možné přistoupit různými způsoby. Podle těchto přístupů lze rozdělit styly řízení, které poté manažeři využívají. Leckdy se v rámci jednoho manažera může projevit více stylů řízení na základě dané situace. Styly řízení se tak mohou vzájemně prolínat. Mezi základní styly řízení patří autokratický (autoritativní), benevolentní, konzultativní a participativní styl.

Manažer využívající autoritativní styl řízení sám rozhoduje a přikazuje podřízeným bez ohledu na jejich náměty a návrhy. Potlačuje se zde iniciativa pracovníků a z dlouhodobého hlediska to není příliš vhodný styl řízení. Nicméně existují profese, kde by tento styl mohl být vhodný. Jedná se obvykle o armádu, hasiče a podobně, kde není možné dané rozhodnutí konzultovat, protože jde obvykle o hru o čas.

Benevolentní styl řízení se vyznačuje snahou vytvořit prostředí vzájemné důvěry a manažer se na pracovníky může obracet. Stále se ale jedná více či méně o jednostrannou komunikaci. Manažer zde využívá odměn a trestů.

Konzultativní styl řízení již zahrnuje oboustrannou komunikaci, ale základní rozhodnutí se rozhodují bez vzájemné konzultace. Manažer využívá především motivačních a odměňovacích nástrojů, a také se zajímá o názory svých podřízených.

Participativní styl řízení aktivně zapojuje podřízené do rozhodovacích procesů. Panuje zde vzájemná důvěra mezi podřízenými a manažerem. Tento styl řízení se využívá především u kreativních profesí, kde manažer pouze zadá úkol a termín, ale způsob provedení nechává na podřízených. (Veber, 2011)

1.2.3 Osobnost manažera

Pracovník, který má zájem o vykonávání manažerské práce, by měl disponovat určitými předpoklady. Tyto předpoklady mohou být vrozené nebo získané. Mezi vrozené se řadí potřeba řídit, potřeba mít moc (silný vliv na ostatní), schopnost vcítit se do druhých, mít smysl pro inovace, ale také dobrý psychický vztah, jelikož manažerská práce může být leckdy stresující. Naopak získané předpoklady se mohou měnit vzděláním a výchovou. Manažer může získat kvalifikace (odborné znalosti z managementu, psychologie, sociologie), ekonomické znalosti, základní právní znalosti a určitou mírou znalosti v oboru, ve kterém působí. Pomocí vhodných školení může získat také dobré vyjadřovací schopnosti, které jsou pro práci manažera nezbytné. (Hálek, 2017)

2. Rozhodování v oblasti řízení lidských zdrojů

Lidé pracující v organizaci představují cestu, která vede ke splnění firemních cílů. Bez svých zaměstnanců si nemůže společnost své vytyčené cíle splnit. Úspěšná organizace se tak snaží efektivně vést a motivovat své zaměstnance. Řízení lidských zdrojů tvoří důležitou součást managementu každé úspěšné společnosti. Cílem organizace by měli být kvalitní a efektivní zaměstnanci, kteří využívají svůj potenciál a spojují své cíle s cíli organizace. Řízení lidských zdrojů je vždy v souladu se strategií daného podniku. Lidské zdroje se tak mohou stát buď pozitivním, nebo negativním faktorem. (Armstrong, 2015)

2.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů patří do části managementu, který se zabývá pracovním procesem, tedy zaměstnáváním a řízením lidí v organizaci. Hlavním cílem řízení lidských zdrojů, jak již bylo naznačeno výše, je zajistit dostatek pracovníků z kvantitativní i kvalitativní strany. Z kvantitativního hlediska řeší personalisté především počet pracujících, jejich kvalifikace a danou profesi. Z kvalitativní stránky věci řeší výkonnost, efektivnost, motivaci a sjednocení cílů pracovníků a organizace. Lidská práce je považována za nejdůležitější výrobní faktor, a proto je důležité jí věnovat dostatečnou pozornost. Řízení lidských zdrojů chápe zaměstnance nejen jako zdroj pracovní síly, ale vidí také jeho důležitost pro úspěšnost organizace. Pokud bude řízení lidských zdrojů ve společnosti dostatečně promyšlené, povede to ke zvyšování efektivity a k dosažení vytyčených cílů organizace, což je důvodem, proč je žádoucí investovat do rozvoje pracovníků. Řízení lidí se tedy orientuje na problematiku spojenou se zaměstnáváním lidí a tuto činnost nazýváme personální prací. (Urbanová, Vnoučková, 2015)

2.1.1 Personalistika

Personální práce neboli personalistika obsahuje veškeré práce spojené s pracovním procesem. Patří sem získávání pracovníků, výběr pracovníků, přijímání pracovníků, hodnocení a odměňování pracovníků, jejich rozmisťování, ale také vzdělávání a rozvoj a celkově péče o pracovníky. Nejstarším pojetím personalistiky je personální

administrativa. Personální práce byla považována za práci zabývající se především administrativními činnostmi, které souvisí se zaměstnáváním lidí (pořizování, uchování a aktualizace dokumentů). Poté začalo vznikat personální řízení, na které se hledali specialisté. Personální řízení bylo nicméně stále zaměřené spíše na problémy uvnitř organizace a jednalo se operativní řízení. Řízení lidských zdrojů se stalo nejnovějším pojetím personalistiky a začalo být považováno za nejdůležitější řízení v organizaci. Personálním řízením se tak zabývají nejen personální oddělení, ale také konkrétní vedoucí pracovníci. Personální oddělení se zabývá spíše organizačními, poradenskými a kontrolními činnostmi. (Koubek, 2012)

2.1.2 Komunikace se zaměstnanci

Komunikace je velmi důležitou součástí budování vztahů se zaměstnanci. Komunikace je důležitá již při hledání nových zaměstnanců, protože pracovní nabídky mohou vidět i současní zaměstnanci. Ti potom mohou mít částečně vliv na přijetí vhodných kandidátů na základě toho, jak o organizaci mluví navenek. Pro komunikaci se zaměstnanci se tak využívají různé nástroje. Ve větších společnostech jsou typické firemní časopisy, které píšou o novinkách v daném odvětví nebo o zajímavostech, které mohou zaměstnance ve firmě spojit. Jinou možností komunikace je pořádání různých akcí, večírků nebo teambuildingů. Zaměstnanci si mohou povídat mezi sebou v neformálním prostředí a posílit mimopracovní vztahy. Velmi oblíbenou formou komunikace informací je firemní intranet. Jedná se o interní informační systém, kde lze komunikovat různé firemní záležitosti a informovat tak své zaměstnance. Zároveň by zde neměly chybět informace o řešení problémů, které mohou nastat, případně informace, na koho se mohou zaměstnanci obrátit. Často využívaným nástrojem je také emailová komunikace, která ale není oproti intranetu příliš vhodná z důvodu možnosti spadnutí emailu do spamu. Nejoblíbenějším nástrojem interní komunikace jsou sociální sítě. Sociální sítě jsou obecně mezi lidmi velmi oblíbené a zaměstnanci na nich tráví spoustu času. Je tedy vhodné využít tohoto poznatku a použít je také pro firemní účely. Komunikace tvoří tedy velmi důležitý nástroj, který může zaměstnance společnosti spojit a vést k větší spolupráci a efektivitě. (SPIELMANN 2019)

2.2 Nástroje řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů vytváří vhodné podmínky pro optimální využívání lidského potenciálu, vytváření týmů, efektivních stylů vedení a mezilidských vztahů na pracovišti. Využívá především motivačních nástrojů, odměňování pracovníků a rozvíjení jejich schopností. Management lidských zdrojů tak v případě větších společností ucelený systém řízení lidských zdrojů. (Armstrong, 2015)

2.2.1 Motivace zaměstnanců

Jak už bylo jednou řečeno, motivace je velmi efektivním nástrojem řízení lidí. Motivace zaměstnanců je žádoucí, protože zaměstnanci poté pracují efektivněji, ochotněji a není zapotřebí přílišné kontroly nad jejich prací. S motivací může velmi pomoci Maslowova pyramida potřeb nebo Herzbergova teorie dvou faktorů. Pomocí těchto nástrojů lze zjistit, kde se zaměstnanci momentálně nacházejí a jaké jsou jejich priority. Na základě těchto priorit může manažer snadno odhadnout způsob motivace, který bude účinný. Velmi vhodným nástrojem mohou být pravidelné osobní konzultace se zaměstnancem a určení ročních cílů, kdy se poté zhodnotí jejich plnění. Plnění daných cílů může mít vliv na výši roční odměny, což bývá často efektivním motivačním nástrojem. Zaměstnanci potřebují zpětnou vazbu, a proto je vhodné, aby manažer zaměstnance chválil, ale poskytoval jim také konstruktivní kritiku. (Adair, 2012)

Motivační nástroje lze rozdělit na přímé a nepřímé. Za přímé motivační nástroje lze považovat příkazy, nařízení, pokyny, směrnice a instrukce. Typické nepřímé motivační nástroje jsou jednak ekonomické (mzdy, benefity, sankce) a jednak mimoekonomické (pochvaly, uznání, dobré pracovní vztahy, napomenutí). Hlavními motivačními nástroji jsou tedy ocenění práce, podmínky práce, a nakonec samotná práce. Tyto nástroje jsou považovány spíše za stimuly, které pomáhají pracovníkům k vnitřní motivaci. (Blažek, 2014)

2.2.2 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Nedílnou součástí pracovního procesu se stalo vzdělávání a rozvoj pracovníků. V současné době se neustále mění podmínky a je tak zapotřebí pravidelného vzdělávání. Tato oblast zahrnuje schopnost přizpůsobovat se novým požadavkům, rozšiřování dovedností a znalostí pracovníků, a především zvyšování jejich kvality. Dostatečnou péčí lze dosáhnout lepší motivace, zdraví, a především lepších výsledků pracovníků. Vzdělávání pracovníků se uzpůsobuje jednak individuálním potřebám zaměstnanců, a jednak potřebám dané společnosti. Společnosti tak uskutečňují různé workshopy, vzdělávací kurzy a povinná či dobrovolná odborná školení. Investice do školení a rozvoje se poté vrací v podobě vyšší kvality zaměstnanců, a s tím spojené vyšší produktivity a motivace. Vzdělávání pracovníků je v současnosti také považováno za určitý druh benefitu. (Koubek, 2012)

2.2.3 Odměňování zaměstnanců

System odměňování by měl být také propojen s cíli společnosti a být dostatečně srozumitelný a jednoduchý. Odměňování pracovníků zahrnuje výši odměny za práci (mzda, plat, odměna z dohody) a další formy odměňování. Mzda je dána pracovní smlouvou. Mezi další formy odměňování patří různá osobní ohodnocení, prémie, mimořádné odměny, podíly na zisku, již zmiňované roční odměny a další. Určitou specifickou část odměňování tvoří benefity, které jsou v současné době velmi populární. Benefity tvoří obvykle klíčový faktor, který láká pracovníky a udržuje si ty současné. Benefitů je celá řada a záleží na dané společnosti, zda a v jaké míře je bude poskytovat. Mezi nejčastější benefity patří příspěvek na životní pojištění či penzijní připojištění, příspěvek na vzdělávání pracovníků nebo příspěvky na sportovní aktivity (např. velmi využívané multisport karty). (CALTOVÁ 2019)

2.2.4 Spokojenost zaměstnanců

Spokojení zaměstnanci jsou dlouhodobě výkonnější, jsou více ochotni pracovat přesčas a je zde menší pravděpodobnost fluktuace. Produktivita zaměstnanců tedy úzce souvisí s jejich spokojeností. Spokojenost a produktivitu velmi ovlivňuje pracovní prostředí,

ve kterém se zaměstnanci nachází. Účelem by tedy mělo být vytvořit takové prostředí, které bude příjemné, a zároveň bude vést k minimalizaci stresu a únavy, a naopak k maximalizaci výkonu. (PROQUEST 2018)

Firmy se snaží zjišťovat spokojenost zaměstnanců a získat zpětnou vazbu. Díky zpětné vazbě potom mohou vytvářet lepší pracovní podmínky, což opět tvoří spokojenější zaměstnance. Způsobů, jak zjistit spokojenost pracovníků, je spousta. Nejčastější možností je individuální setkání pracovníka s manažerem. Manažer si se zaměstnanci stanoví a zhodnotí jejich cíle, a při této příležitosti se zaměří také na jejich spokojenost. Druhým nejčastějším způsobem zjišťování spokojenosti je vytváření dotazníků a průzkumů. Dotazníky jsou rychlejší formou a jsou časté především ve větších společnostech, kde je pracovníků mnoho. Dotazníky nakonec mohou odhalit nejen spokojenost či nespokojenost pracovníků, ale také mohou zjistit názory na nové projekty či postupy. (PROQUEST 2007)

3. Teorie dotazování a tvorba dotazníků

Téměř každá společnost využívá určitou formou dotazování. Dotazování může sloužit k zjištění spokojenosti i nespokojenosti zaměstnanců. Toto zjištění je poté pro manažery, pracujících v lidských zdrojích, klíčové. Manažeři mohou využít těchto informací pro zkvalitňování pracovního prostředí a získat tak spokojené a kvalitní zaměstnance. Dotazování a dotazníky jsou velmi cenné nástroje, které mohou v případě, že jsou velmi kvalitní a správně zaměřené, odhalit názory a postoje lidí. Tato kapitola se zabývá teorií těchto nástrojů.

3.1 Výzkum

Výzkum je metoda, která rozšiřuje poznání a umožňuje potvrzení, doplnění nebo vyvrácení daných poznatků. Výzkum lze rozdělit na základní a aplikovaný. Základní výzkum vychází z teoretických poznatků a cílem je získat znalosti o daných jevech. Aplikovaný výzkum využívá experimentů či dalších metod k získání nových poznatků.

Ve výzkumu se obvykle pracuje s primárními daty. Primární data jsou data, která jsou sbírána poprvé a obvykle jsou sbírána za konkrétním účelem. Primární data lze získat především experimentem, pozorováním nebo dotazováním. Experiment bývá obvykle prováděn v laboratoři a je opakovatelný. Experiment často pozoruje různá chování a reakce a snaží se vyvrátit nebo potvrdit zkoumaný jev. Pozorování se zaměřuje na vnímání svého okolí a také na chování a reakce pozorovaných. Pozorování se vždy zabývá výběrem podle cíle výzkumu. Pozorování lze také rozdělit na kvantitativní (pozorovaný ví, že bude pozorován – zřejmé) a kvalitativní (skryté pozorování). Dotazování je nejvíce využíváno ve společenských vědách. Dotazníky se využívají pro zjištění informací o názorech, znalostech, pocitech lidí a je tak ideální metodou v řízení lidských zdrojů. Zároveň se jedná o nejjednodušší a nejméně časově náročnou metodou výzkumu, která je využita také v této práci. (Hendl, 2016)

3.2 Dotazování

Dotazování je jednou z kvantitativních metod výzkumu. Při dotazování se využívá dotazníků nebo záznamových archů a vhodné komunikace. Dotazování lze rozlišit dle způsobu komunikace na osobní, telefonické, písemné a elektronické dotazování.

Za osobní dotazování se považuje rozhovor, který je založen na přímém kontaktu s dotazovaným. Osobní dotazování může mít různé formy jako otevřený rozhovor, neformální rozhovor, skupinový rozhovor a další.

Telefonické dotazování je určitou formou osobního dotazování. Výhodou může být částečná anonymita a dotazovaný tak snáze odpovídá. Vzhledem ke krátkému času se využívá spíše pro rychlé rozhovory zpravidla na spokojenost s danou službou či produktem.

Písemné dotazování je vhodné pro oslovení většího množství lidí. U písemného dotazování je také pravděpodobnější větší upřímnost tázaných. Na druhou stranu je zde důležitá správná formulace otázek, aby nedocházelo k nepochopení. Modifikovanou formou písemného dotazování je elektronické dotazování, kdy se využívá moderních technologií. Elektronické dotazování se však používá především pro průzkum trhu. (Malý, 2004)

3.3 Tvorba dotazníků

Již před začátkem tvorby dotazníků je důležité si uvědomit, co bude cílem dotazníku a jaké informace chce tazatel získat. Dotazníky jsou formou písemného dotazování a je kladen důraz na formulaci otázek. Dotazníky musí být především jednoznačné, srozumitelné, výstižné a konstruktivní. (PROQUEST 2007)

3.3.1 Druhy výzkumných otázek

Výzkumné otázky lze nejprve rozdělit do skupin podle účelu odpovědí na otázky týkající se názorů a chování a na otázky s účelem získání jiných údajů (osobní, demografické). První skupina se zaměřuje na meritorní otázky a mohou se zde objevit také otázky

kontrolní. Meritorní otázky se zaměřují na problémy, které jsou předmětem výzkumu. Díky těmto otázkám můžeme získat potřebné informace a údaje. Kontrolní otázky se používají pro ověření správnosti odpovědí u otázek, které by mohly vést ke zkreslení zjištěných údajů. Ve druhé skupině se naopak objevují otázky identifikační a filtrační. Identifikační otázky slouží k rozdělení respondentů do skupin a obvykle se dotazují na základní vlastnosti dotazovaných (pohlaví, věk, vzdělání). Filtrační otázky rozdělují respondenty do dalších podskupin. Každé skupině je poté možné pokládat jiné typy otázek souvisejících s předmětem výzkumu.

Obecně lze výzkumné otázky rozdělit na otevřené, uzavřené a polootevřené. Otevřené otázky umožňují odpovědět vlastními slovy. U otevřených otázek je ale složité jejich zpracování. Uzavřené otázky umožňují odpovědět výběrem z variant, přičemž volí buď pouze jednu odpověď, nebo více odpovědí dle charakteru otázky. Uzavřené otázky jsou velmi jednoduché na zpracování, ale respondent nemůže přidat poznámku. Z tohoto důvodu se využívá polootevřených (polouzavřených) otázek, která je kombinací otevřených a uzavřených. Obvykle je zde výběr odpovědí s možností přidat vlastní odpověď.

Pokud je zapotřebí otázka, na kterou by respondent nemusel být ochoten odpovědět, lze využít nepřímých otázek. U nepřímých otázek dotazovaný neví, za jakým účelem je otázka pokládána. (Řezanková, 2007)

3.3.2 Tvorba dotazníků

Při sestavování otázek v dotazníku je vhodné zamyslet se nad jejich pořadím tak, aby šly logicky za sebou. Při seřazování otázek je potřeba se také vyhnout ovlivnění odpovědi předchozí otázky na další otázku, aby nedocházelo ke zkreslení výsledků dotazníku. Zároveň je nutné nevytvářet příliš dlouhé dotazníky, protože respondent se dokáže soustředit jen určitý čas. Dotazník by měl být vzhledově pěkný a správně naformátovaný. Otázky by pak měly být přehledně srovnané. V případě otevřených otázek by měl být v dotazníku dostatek prostoru pro odpověď.

Dotazník by měl mít určitou strukturu. Nejprve by měl obsahovat úvodní otázky, které jsou snadné na zodpovězení. Poté následují filtrační otázky, které zjišťují, zda je dotazovaný

tím správným člověkem pro daný výzkum. Zahřívací otázky jsou obecnější a zaměřují se na vzpomnutí si určitých značek, výrobků, služeb apod. Poté následují specifické otázky, které jsou cílem dotazníků. Identifikační otázky je vhodné pokládat až na konec dotazníku. (Malý, 2004)

3.3.3 Zpracování dotazníků

Nakonec přichází vyhodnocení dotazníků a zpracování výsledků. Při vyhodnocení se využívá statistických nástrojů a metod popsaných v další kapitole. Vyhodnocení obsahuje shrnutí a závěry z dotazování. Je důležité poté tyto závěry zhodnotit a převést do praxe. Na základě těchto dat tedy manažeři provádí svá další rozhodnutí a mohou tak například zlepšit pracovní prostředí ve společnosti.

4. Statistické metody využitelné v řízení lidských zdrojů a při vyhodnocování dotazníků

Tato kapitola se věnuje především škálování a popisné statistice. Škály lze vhodně využít právě například v dotaznících, kde je tak možné do určité míry odhalit postoje a názory zkoumané skupiny lidí. Po získání dat z dotazníkového šetření je vhodné tato data seřadit. Seřazení většího objemu dat je důležité pro větší přehlednost a pro následnou práci s daty.

4.1 Škálování

Škálování může do určité míry odhalit postoje, názory, vztahy a znalosti respondentů. Tyto hodnoty se zachycují pomocí určitých stupnic – škál. Škálování se využívá především v marketingových výzkumech.

4.1.1 Typy škál

Z formálního hlediska lze škálování vyjádřit po verbální, číselné či grafické stránce. Verbální hledisko si lze představit jako slovní vyjádření odpovědí (např. velmi spokojen, spokojen, nespokojen, velmi nespokojen). Číselné vyjádření představuje určité hodnocení (např. jak velkému stresu jste vystaven – hodnota 1 až 9). U grafického vyjádření se využívá například úseček, kde krajní body představují krajně negativní a krajně pozitivní vyjádření.

Podle typu lze škály rozdělit a nominální, ordinální, intervalové a poměrové.

Nominální škály slouží především k výčtu kategorií odpovědí (typ vzdělání, typ profese, druh výrobků, druh služby) a k jejich kvalitativnímu seřazení. O nominálních škálách lze pouze říci, že jsou různé nebo stejné, ale nelze je seřadit.

Ordinální škály je již možné seřadit do pořadí, které může vyjadřovat důležitost, hodnocení nebo stupeň spokojenosti (např. velmi spokojen, spokojen, nespokojen, velmi nespokojen). Ordinální škály mohou být slovní nebo číselné.

Intervalové škály již umožňují určit, o kolik je jedna hodnota větší než druhá. Intervalové škály obvykle poskytují více informací než nominální či ordinální škály a jsou vždy číselné.

U poměrových škál je dokonce možné určit, kolikrát je jedna hodnota větší než druhá. Tyto škály jsou stejně jako intervalové škály vždy číselné a vždy zobrazují kladné hodnoty. Poměrové škály obvykle nesou nejvíce informací. Tento druh škál je ale nepoužitelný pro určení názorů či postojů respondenta. Nicméně je zde možné například vyjádřit hodnotu určité spotřeby. (Řezanková, 2007)

4.1.2 Škálovací metody

Existuje celá řada škálovacích metod. Tyto metody lze rozdělit do dvou skupin. První skupinu tvoří postupy založené na vzájemném porovnávání. Druhou skupinu potom tvoří postupy založené na hodnocení. Jelikož je velké množství různých škálovacích metod, budou zde uvedeny pouze ty základní, a to zlomkové škály, škály konstantního součtu, grafické škály, bodovací škály, Likertova metoda a Sémantický diferenciál.

Zlomkové škály jsou založeny především na srovnávání a přímém hodnocení. Jedné odpovědi je přiřazeno číselné ohodnocení a respondenti pak přiřazují další hodnocení vzhledem k tomuto základnímu. Hodnocení dalších možností je tedy určitým zlomkem základu.

Škály konstantního součtu jsou opět metodou srovnávací. Vychází ze zlomkové škály, ale respondent zde rozděluje určitý počet bodů mezi všechny možnosti (tudíž má omezené hodnocení a nedochází k velkým extrémům).

Grafická škála, která již byla zmíněna výše, představuje obvykle určitou úsečku. Koncové strany úsečky představují určité vzájemné protipóly (krajně nespokojen, krajně spokojen). Respondent poté umístí bod někde na úsečku dle jeho subjektivního hodnocení.

Velmi často se využívá také bodovacích škál, které bývají zpravidla tříhodnotové nebo pětihodnotové (školní známkování). Bodovací škály se používají pro nastínění postojů a názorů respondentů a hodnoty jsou stanoveny tak, aby bylo pro respondenta snazší určit

daný bod na škále. Bodovací škály jsou základem Likertovy metody a Osgoodovy metody sémantického diferenciálu.

Likertova metoda obsahuje obvykle určité výroky s danými počty bodů. Využívá bodové škálování k různým stanoviskům respondenta a jedná se tak o nepřímé hodnocení. Respondent tedy hodnotí, do jaké míry souhlasí či nesouhlasí s daným výrokem. Na konci se poté sečtou body, které byly k jednotlivým odpovědím stanoveny a lze je podrobněji zpracovat.

Do jaké míry souhlasíte s uvedenými výroky?				
	Naprosto souhlasím	Spiše souhlasím	Spiše nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím
Automobil je rychlý.	1	2	3	4
Automobil je pohodlný	1	2	3	4
Automobil je prostorný.	1	2	3	4
Automobil je bezpečný.	1	2	3	4

Obrázek 7- Likertova metoda

Zdroj: Vlastní zpracování podle (Čihák, 2014)

Sémantický diferenciál umožňuje využití vícekritériálního hodnocení. Hodnotí především vlastnosti výrobků nebo služeb. Vždy je na jedné straně negativní hodnocení a na druhé straně pozitivní. Respondent pak vybírá odpověď někde mezi těmito dvěma body. Výsledkem je pak průměrné hodnocení daného objektu, které lze získat spojením bodů pomocí křivky.

Názor na auto:	1	2	3	4	5	6	7	
ošklivý								krásný
nepohodlný								pohodlný
těsný								prostorný
nepřehledné								přehledné
málo bezpečné								velmi bezpečné
pomalé								rychlé

Obrázek 8- Sémantický diferenciál

Zdroj: Vlastní zpracování podle (Hindls, 1999)

4.2 Metody popisné statistiky

Data, která byla získána dotazníkovým šetřením, je nyní nutno zpracovat a seřadit. K tomuto seřídění se využívá tabulek a grafů. Pro podrobnější informace o získaných datech lze pak využít popisných charakteristik

4.2.1 Zpracování dat pomocí tabulek a grafů

Zpracování dat pomocí tabulek a grafů zahrnuje základní třídění získaných dat. Při tomto srovnávání je vhodné urovnat si sledované vlastnosti a na tomto základě data seřadit. Díky tomu seřídění budou získaná data přehlednější a lépe zpracovatelná.

Nejčastěji se zde pracuje s tabulkami jednorozměrného rozdělení četností, které zahrnují tabulky prostého rozdělení a intervalového rozdělení četností. Tabulka prostého rozdělení četností obsahuje data pouze s menším množstvím obměn. Při větším množství obměn se pak používají tabulky intervalového rozdělení četností. V této tabulce se využívá variačního rozpětí, které se rozdělí do určitých intervalů.

Druhou možností základního třídění dat je využití vizualizace, tedy grafů. Grafy bývají přehledné a zobrazují vlastnosti daného souboru dat. Mezi nejběžněji využívané typy grafů patří polygon četností, histogram četností a výsečové grafy. Polygon četností je spojnicový graf. Tento graf zobrazuje data z tabulky prostého rozdělení četností. Histogram četností je sloupkový graf, který se využívá pro intervalové rozdělení. Výsečový graf je grafem plošným, který zobrazuje četnosti pomocí kruhových výsečí. (Hindls, 2007)

4.2.2 Zpracování dat pomocí popisných charakteristik

Data lze zpracovávat také pomocí popisných charakteristik. Tyto charakteristiky mohou vyjadřovat další podrobnější informace o datech. Popisné charakteristiky se dělí do čtyř základních skupin – charakteristiky polohy, variability, šikmosti a špičatosti.

4.2.2.1 Charakteristiky polohy

Charakteristiky polohy ukazují úroveň dané proměnné. Obvykle charakterizují střed, tedy střední hodnoty. Mezi tyto charakteristiky se řadí především různé druhy průměrů, modus a kvantily.

Mezi průměry jsou nejpoužívanější aritmetický, harmonický, geometrický a kvadratický. Aritmetický průměr se používá v momentě, kdy je vhodné sčítat hodnoty. Lze tak vypočítat průměrný výdělek, průměrnou spotřebu apod. První vzorec zobrazuje výpočet prostého aritmetického průměru. Druhý vzorec ukazuje výpočet váženého aritmetického průměru.

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i \quad (1)$$

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i n_i}{\sum_{i=1}^k n_i}, \text{ resp. jako } \bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^k x_i n_i \quad (2)$$

Harmonický průměr se využívá pro výpočty průměrných rychlostí nebo průměrné doby práce. Jedná se o průměr převrácených hodnot znaku. Geometrický průměr se používá především pro výpočet průměrného tempa růstu. Počítá se jako n-tá odmocnina ze součinu n hodnot. Kvadratický průměr patří mezi méně známé průměry. Používá se v případě, když jsou hodnoty odchylkami původních hodnot.

Velmi známou statistickou charakteristikou je také modus. Je to hodnota, která se vyskytuje v souboru nejčastěji.

Kvantily rozdělují uspořádaný soubor na určitý počet stejně obsazených částí. Kvantily rozdělujeme podle toho, na kolik částí dělí neklesající řadu hodnot. Lze tedy rozlišit medián, tercily, kvartily, kvintily a tak dále. Medián je neznámějším a nejpoužívanějším kvantilem. Rozděluje soubor na dvě poloviny. (Neubauer, 2012)

4.2.2.2 Charakteristiky variability

Charakteristiky variability vyjadřují různost a zobrazují kolísání hodnot okolo střední hodnoty. Existuje mnoho způsobů výpočtů míry variability. Míry absolutní variability pracují s absolutními hodnotami a mají daný rozměr. Nejčastěji se využívá variačního

rozpětí, rozptylu a směrodatné odchylky. Míry relativní variability zase měří danou variabilitu na základě poměru k dané úrovni (obvykle k průměru). Nejčastěji se využívá variačního koeficientu.

Variační rozpětí je rozdíl mezi největší a nejmenší hodnotou, respektive se jedná o rozdíl mezi maximální a minimální hodnotou znaku. Hodnota variačního rozpětí není ale příliš přesná, jelikož zde hrají roli extrémní hodnoty. Tuto nepřesnost lze zmírnit využitím kvantilového rozpětí.

Rozptyl měří, jak moc jsou rozptýleny hodnoty okolo střední hodnoty v souboru. Říká tedy, jaká je odchylka od aritmetického průměru. Rozptyl počítá se všemi hodnotami v souboru, a proto je přesnější než variační rozpětí.

Směrodatná odchylka je zjednodušeně druhá odmocnina rozptylu. Směrodatná odchylka může nabývat pouze kladných hodnot a udává, jak se hodnoty v průměru odchylují od aritmetického průměru. První vzorec zobrazuje výpočet směrodatné odchylky z neroztříděného souboru. Druhý vzorec potom výpočet směrodatné odchylky z intervalového rozdělení četností.

$$s = \sqrt{S^2} = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}} \quad (3)$$

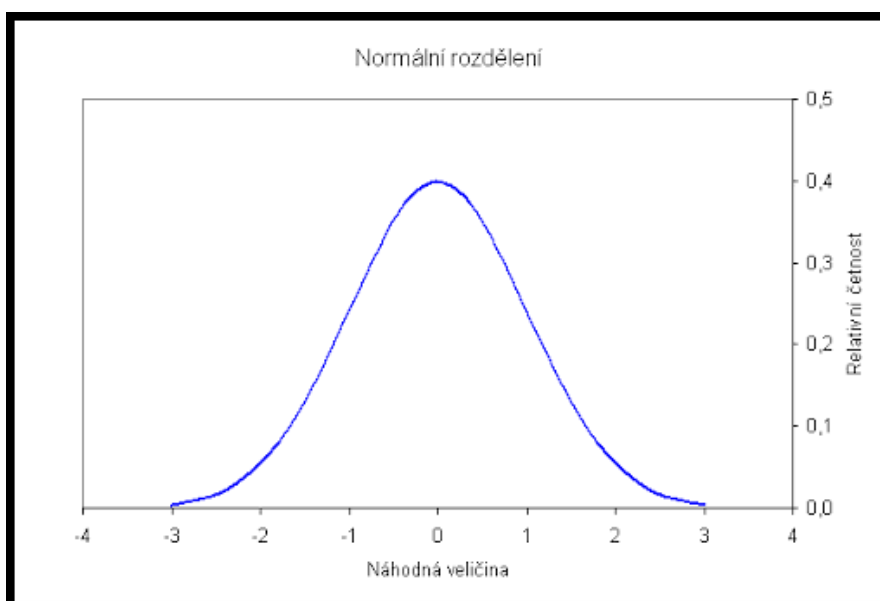
$$s = \sqrt{S^2} = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^k (x_i - \bar{x})^2 * n_i}{\sum_{i=1}^k n_i}} \quad (4)$$

Variační koeficient je charakteristikou relativní variability. Variační koeficient je bezrozměrné číslo vzhledem k tomu, že je definován jako podíl směrodatné odchylky na aritmetickém průměru, kdy obě tyto charakteristiky vycházejí ve stejných měrných jednotkách. (Souček, 2007)

4.2.2.3 Charakteristiky šikmosti a špičatosti

Míry tvaru, tedy šikmost a špičatost, napomáhají určit, jak moc se rozdělení získaných dat liší od normálního rozdělení (Gaussova rozdělení). Gaussovo rozdělení je považováno za

základní rozdělení pravděpodobností náhodné veličiny. Gaussovo rozdělení je v podstatě ideální model. Křivka je symetrická a má pouze jeden vrchol.



Obrázek 9- Normální rozdělení
Zdroj: (MATEMATIKA, 2009)

Šikmost tedy udává, jak jsou hodnoty kolem daného středu souměrně rozděleny, nebo jsou šikmo k jedné straně. Šikmost se rozděluje na pravostrannou, levostrannou. Pravostranná šikmost je záporná a většina hodnot se tak nachází nad průměrem. V záporně zešikmeném rozdělení je více hodnot nadprůměrných než podprůměrných. Naopak levostranná šikmost je kladná a většina hodnot se nachází pod průměrem. Je zde tedy více hodnot podprůměrných než nadprůměrných. Šikmost lze posoudit pomocí některé z měr šikmosti. V symetrickém rozdělení je míra šikmosti rovna nule. Pokud je kladná, rozdělení četností je kladně zešikmeno, což znamená, že je zde více hodnot podprůměrných než nadprůměrných.

Špičatost si lze vyložit jako míru nahuštěnosti hodnot poblíž středních hodnot. Pokud je rozdělení špičatější znamená to, že má výraznější a více vystupující vrchol. Špičatost je možné vypočítat na základě vzorce míry špičatosti. Míra špičatosti se značí písmenem beta. Výsledek nám tedy udává, zda je dané rozdělení dat více nebo méně špičaté než normální rozdělení. Normální rozdělení má β rovno nule. Pokud je β větší než nula, je rozdělení špičatější než normální rozdělení a naopak. (Hindls, 2007)

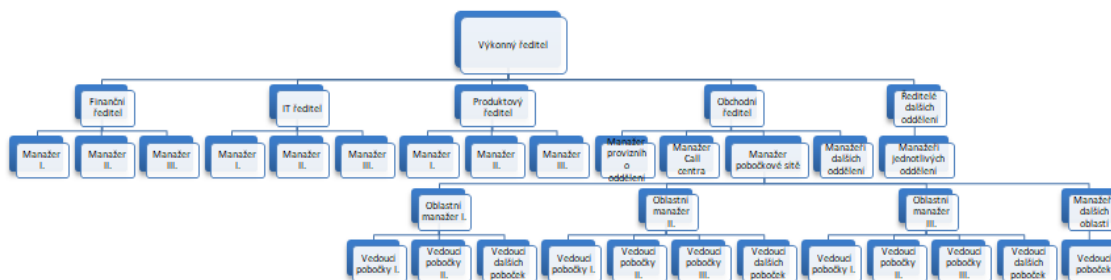
5. Představení vybrané společnosti

Pro tuto práci byla vybrána nejmenovaná společnost poskytující cestovní služby. Společnost XY patří mezi největší a nejvýznamnější firmy zabývající se cestovním ruchem v České republice. Z hlediska právní formy podnikání se jedná o akciovou společnost sídlící v Praze. Firma působí na trhu již více než 25 let a za tuto dobu si vybudovala čtyři silné obchodní značky, díky kterým její portfolio zahrnuje cca 165 destinací a 64 tisíc hotelů. Společnost, kromě České republiky, aktivně působí také v dalších dvou zemích. Každá z obchodních značek se zaměřuje na jinou část cestovního trhu a vzájemně se doplňují. Firma je tak schopna zajistit letecké dovolené u moře, dovolené vlastní dopravou, luxusní dovolené, lyžařské zájezdy, golfové zájezdy, poznávací zájezdy či euro víkendy (víkendové pobyty ve velkoměstech).

5.1 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti je velmi rozsáhlá. Společnost má částečně divizní organizační strukturu, do které jsou zahrnuty jednotlivé prodejní pobočky. Na centrále společnosti je potom zavedena spíše liniová organizační struktura, kdy je jasně stanoven vztah nadřízenosti a podřízenosti (každý podřízený má jednoho přímého nadřízeného).

Nejvyšším představitelem společnosti je výkonný ředitel, který zodpovídá za celý chod a reprezentaci společnosti. Ve společnosti jsou dále ředitelé jednotlivých sekcí, kteří zodpovídají za celé své oddělení – finanční ředitel, ředitel informačních technologií, obchodní ředitel (marketing a vlastní pobočky), produktový ředitel apod. Každý z těchto ředitelů má pod sebou několik manažerů, kteří pak zodpovídají za chod a zaměstnance jednotlivých oddělení – např. pod obchodního ředitele spadá manažer pobočkové sítě, manažer call centra, manažer provizního oddělení apod. Dále např. pod manažera pobočkové sítě spadá několik oblastních manažerů, poté vedoucí poboček a nakonec samotní zaměstnanci poboček. Podobně je tomu u všech oddělení.

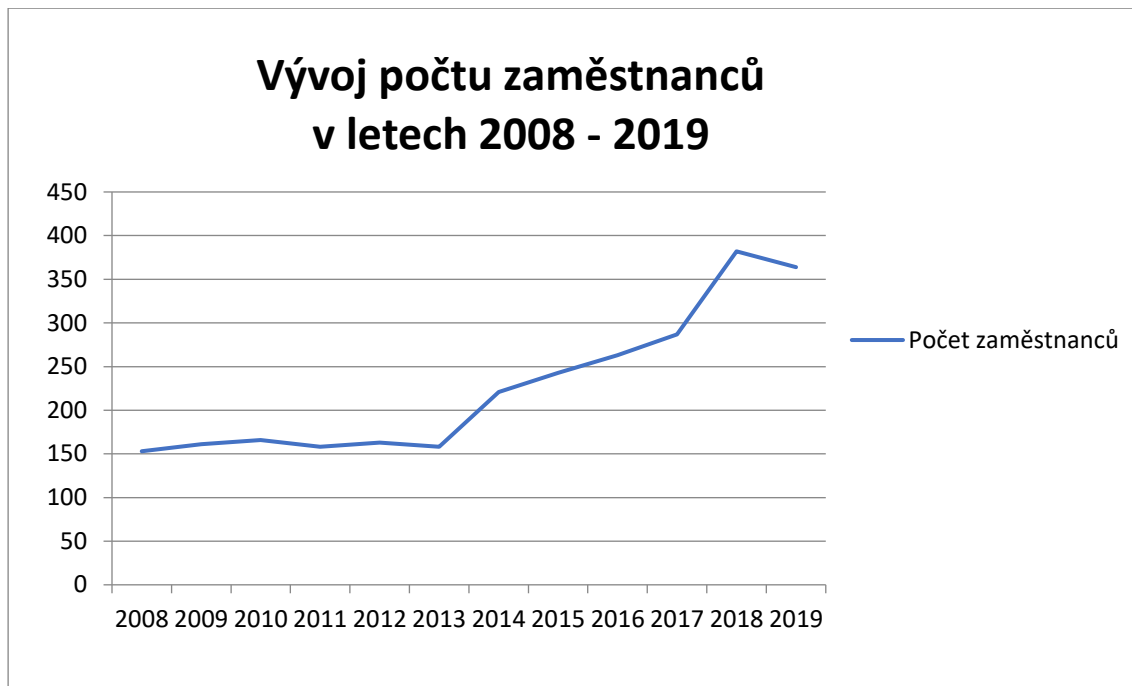


Obrázek 10- Organizační struktura společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů

5.2 Lidské zdroje

V současné době společnost zaměstnává kolem 400 zaměstnanců. Z hlediska počtu zaměstnanců byla společnost dlouhá léta řazena do středních podniků. Na přelomu roku 2015 a 2016 se ale zvýšil počet zaměstnanců nad 250, čímž se společnost zařadila do skupiny velkých podniků. Na konci roku 2019 měla společnost o cca 20 zaměstnanců méně než ke konci roku 2018. Tento fakt ale může být dán tím, že na konci roku dochází k větší fluktuaci zaměstnanců. Obecný trend společnosti je spíše postupně se zvyšující počet zaměstnanců. Data vychází z výročních zpráv, které společnost každý rok zveřejňuje v obchodním rejstříku. Kvůli současné pandemické situaci došlo na jaře roku 2020 ke snížení počtu zaměstnanců. Na podzim téhož roku se již počet příliš nesnižoval. Situace kolem nemoci Covid19 velmi zasáhla cestovní ruch. Společnost nepředpokládá, že by v následujícím roce docházelo k další vlně propouštění, nicméně předpokládá, že rok 2021 nebude pravděpodobně příliš příznivý a tato oblast podnikání se bude zotavovat delší dobu.



Obrázek 11 - Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2008-2019

Zdroj: vlastní zpracování (podle výročních zpráv)

Protože si společnost zakládá na kvalitě, musí se věnovat nejen svým klientům, ale také zaměstnancům. O zaměstnance pečují především jejich nadřízení (manažeři, ředitelé), kteří jsou zodpovědní nejen za výkonnost, ale především spokojenost zaměstnanců. Manažeři jsou se svými podřízenými v každodenním kontaktu a mají možnost sledovat chování svých zaměstnanců a vypožorovat tak případné změny. Zaměstnanci jsou pravidelně školeni. Firma svým zaměstnancům nabízí jednak povinná jednak nepovinná školení. Mezi povinná školení patří především školení týkající se bezpečnosti práce (např. požární bezpečnost). Nepovinná školení jsou potom zaměřena různě dle jednotlivých oddělení (např. produktová školení pro zaměstnance).

Ve společnosti je nastavené motivační ohodnocování zaměstnanců, které zahrnuje především pohyblivou složku mzdy a možnost kariérního růstu. Firma se stará o spokojenost svých zaměstnanců a nabízí jim také různé benefity. Mezi tyto benefity patří příspěvky na stravování, sportovní karty, 5 týdnů dovolené a další.

5.3 Zákazníci

O zákazníky se stará konkrétní oddělení péče o zákazníky. Jejich spokojenost je ověřována na několika úrovních. První úroveň je hodnocení spokojenosti po nákupu dovolené. Druhou úroveň je hodnocení spokojenosti s dovolenou po návratu. Poslední úroveň je zaměřena na udržení si klienta, tedy řešení připomínek či reklamací po návratu z dovolené. Zákazník může společnost kontaktovat buď telefonicky, e-mailem nebo osobně přijít na pobočku.

6. Proces tvorby dotazníku

Pro zjištění spokojenosti zaměstnanců v této společnosti bylo využito dotazníkového šetření, které představovalo vhodnou formu výzkumu. Výhodou dotazníků je možnost rozeslání větší skupině respondentů. Zároveň se jednalo o anonymní dotazník a zaměstnanci tak spíše odpovídali pravdivě dle svého uvážení.

Před hlavním výzkumem byl proveden také pilotní výzkum, který posloužil k úpravě formulace otázek tak, aby byly srozumitelné. Pilotní výzkum splnil svůj účel a některé otázky tak byly přeformulovány nebo zcela odstraněny a nahrazeny jinými.

Hlavním výzkum měl písemnou formu a bylo využito online nástrojů pro jednodušší distribuci dotazníků, a to především kvůli současné pandemické situaci, kdy bylo téměř nemožné distribuovat dotazníky v tištěné formě. Dotazník byl vytvořen v oblíbeném nástroji Survio, který je zdarma a je hojně využíván především na měření zákaznické spokojenosti, marketingového výzkumu, hodnocení zaměstnanců a další. V této platformě je možné vytvořit zdarma dotazník pro jakékoliv typy otázek a dotazník je až pro 100 odpovědí. Pro rozsáhlejší dotazník je již nutné zaplatit poplatek. Survio poté vygeneruje odkaz, po jehož kliknutí se zobrazí daný dotazník. Dotazník je potom možné exportovat do pdf formátu. Survio také zobrazuje výsledky dotazníku, a to v různých možnostech zobrazení (grafy). Je zde také možné shlédnout jednotlivé odpovědi každého z respondentů.

Dotazník obsahuje 22 otázek a jedná se především o uzavřené otázky. Díky uzavřeným otázkám je vyplnění dotazníku rychlejší a jednodušší. Dotazník obsahuje také polootevřené a otevřené otázky, které ale slouží především pro doplnění informací a pro možnost vyjádřit svůj názor. V závěru dotazníku jsou uvedeny základní identifikační otázky. Otázky zkoumají spokojenost zaměstnanců, vztahy na pracovišti a odměňování. Všechny otázky měly povinnou odpověď, tudíž žádná otázka nezůstala nezodpovězena. Kompletní dotazník je uveden v Příloze této práce.

7. Zpracování sebraných dat

Jednalo se o anonymní dotazník, tudíž nebylo možné vymáhat vyplnění dotazníku. Dotazník byl zaslán online formou 63 lidem ve firmě. Jednalo se především o zaměstnance pracující na centrále společnosti. Většina respondentů byla tvořena produktovými manažery a vedoucími středisek, ale objevilo se zde také několik asistentů a administrátorů. Všichni respondenti jsou tedy zaměstnanci pracující v kanceláři. Vzhledem k povaze respondentů byly otázky zaměřeny hlavně na spokojenost s pracovním prostředím a vztah se svým nadřízeným. Otázky týkající se zákazníků zde nebylo možné použít, jelikož zákazníky se zabývají lidé pracující na jednotlivých pobočkách cestovní skupiny, a potom také menší tým zaměřený na spokojenost zákazníků. Dotazníky byly zaslány prostřednictvím konzultanta ve firmě, jehož dosah byl tedy tento počet respondentů.

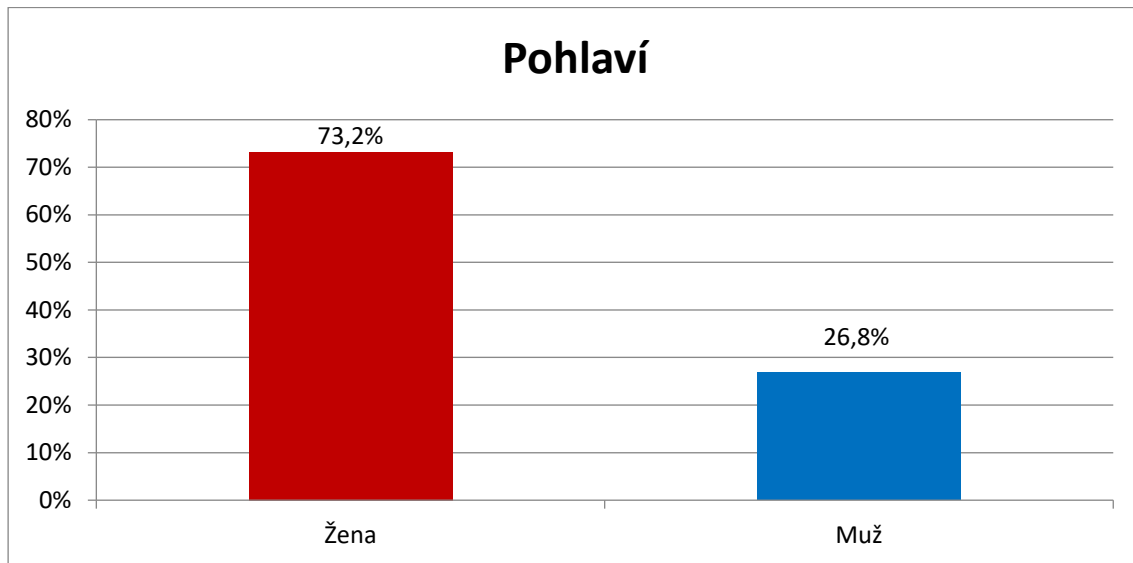
Z těchto 63 odeslaných dotazníků se navrátilo 41 dotazníků. Návratnost dotazníků byla tedy 65 %. Většina respondentů měla dotazník vyplněný v rozmezí 2–10 minut. Informace vychází z dotazníkového online nástroje Survio. Vzhledem k anonymitě nebylo možné zjistit, kdo dotazník nevyplnil a urgovat jeho vyplnění. Je nutné vzít také v potaz současnou pandemickou situaci, která značně ztížila dotazování.

Jak již bylo řečeno, jednalo se o anonymní dotazník. Z hlediska dotazníkového šetření ale bylo nutné zjistit několik informací o respondentech, a to na základě identifikačních otázek. Tyto otázky se dotazovaly na pohlaví, věk, dosažené vzdělání a dobu strávenou ve firmě.

7.1 Identifikační otázky

Mezi identifikační otázky patřily dotazy týkající se pohlaví, věkové kategorie, vzdělání a doby strávené ve firmě. Identifikační otázky se nacházely na konci dotazníkového šetření.

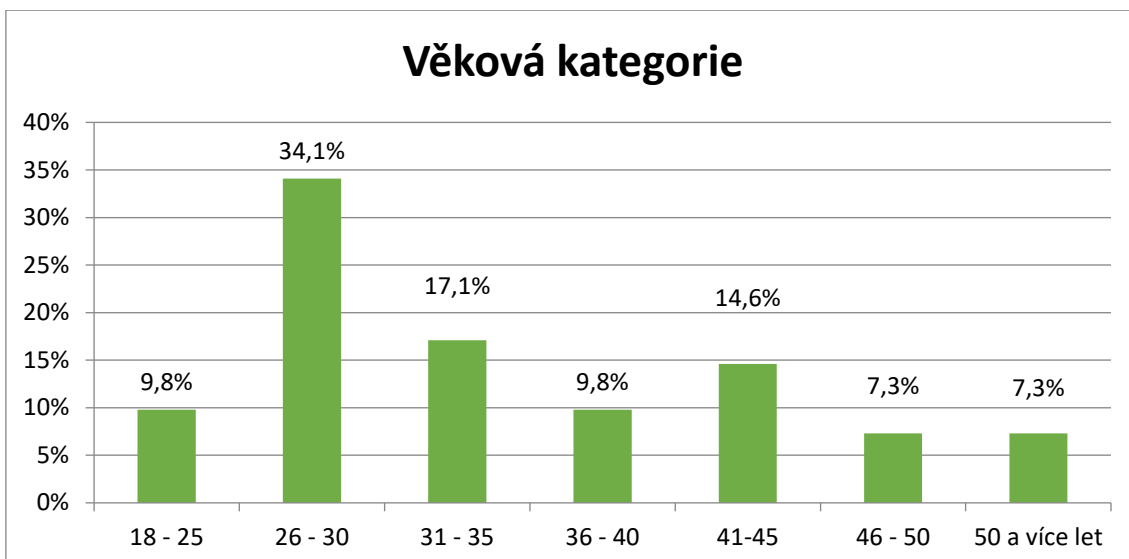
Z obrázku 16 vyplývá, že se dotazníku účastnilo 73,2 % žen a 26,8 % mužů.



Obrázek 12- Pohlaví respondentů

Zdroj: Vlastní výzkum

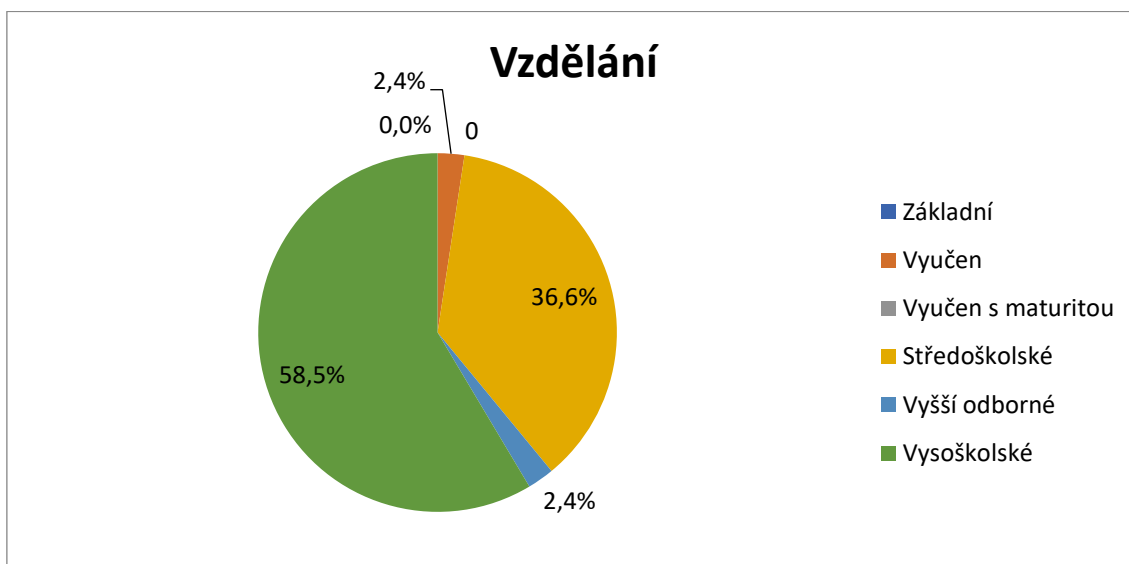
Ve společnosti pracují lidé různého věku. Z dotazníku vyplývá, že na centrále tvoří největší skupinu mladí lidé ve věkové kategorii 26–30 let. Nejmenší věkovou skupinu potom tvoří lidé nad 50 let. Průměrný věk vycházející z dotazníkového šetření je ve společnosti 35 let. Ve společnosti tak pracují spíše lidé nacházející se ve středním věku. Průměrný věk se pohybuje stejně u žen i mužů.



Obrázek 13- Věková kategorie zaměstnanců podniku

Zdroj: Vlastní výzkum

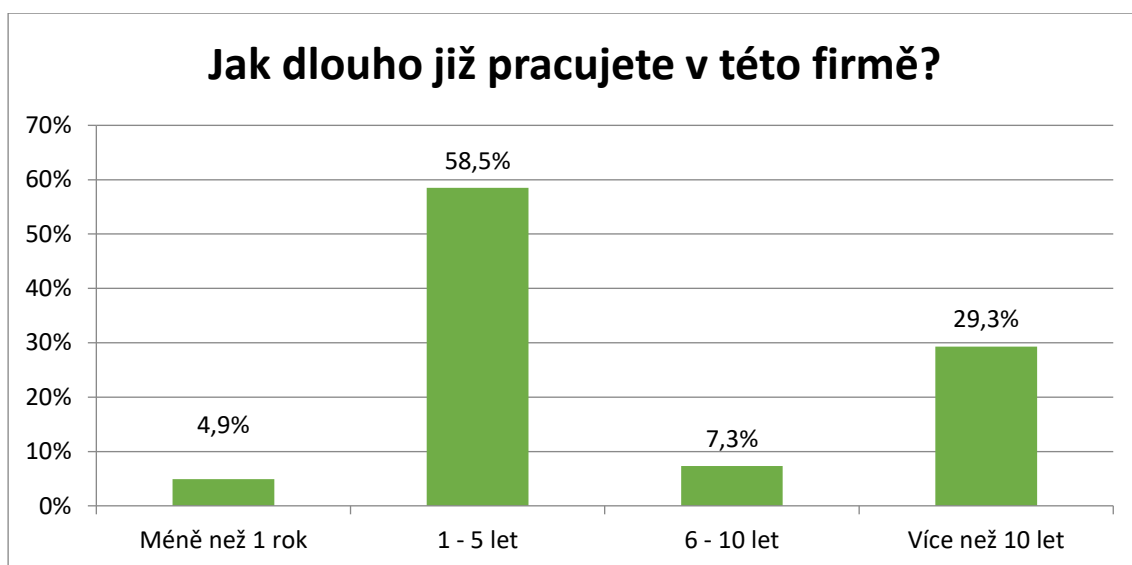
Většina respondentů má vysokoškolské vzdělání. Druhým nejčastějším vzděláním je středoškolské. Nejméně zaměstnanců ve společnosti má vzdělání typu vyučen či vyšší odborné. Základní vzdělání nebo vyučen s maturitou neměl nikdo z dotazovaných. Firma obecně nabírá zaměstnance s vyšším vzděláním.



Obrázek 14- Vzdělání

Zdroj: Vlastní výzkum

Největší počet zaměstnanců pracuje ve společnosti v rozmezí 1–5 let. Je zde také velké množství dlouholetých pracovníků, tj. více než 10 let. Většinu těchto pracovníků tvoří ženy. Naopak lze vidět malé množství pracovníků, kteří zde pracují dobu kratší než 1 rok. Mohlo by to tedy znamenat, že společnost má nižší míru fluktuace zaměstnanců a většina zaměstnanců zde pracuje déle než 1 rok. Tato informace také koresponduje s hodnocením firmy současnými či bývalými zaměstnanci na portálu www.atmoskop.cz. Zde lze vidět, že většina hodnotících zaměstnanců opravdu pracovala u společnosti déle než 1 rok, obvykle ale méně než 5 let. Z dotazníkového šetření a zároveň také z tohoto portálu lze usuzovat, že většina zaměstnanců pracuje u společnosti 2–5 let, a poté odchází.



Obrázek 15- Doba strávená ve firmě
Zdroj: Vlastní výzkum

7.2 Vlastní výzkum

Tato část se zabývá již vlastním výzkumem. Vlastní výzkum byl tvořen 18 otázkami, z toho jedna byla závěrečná. Většina otázek byla uzavřená s předem daným výběrem odpovědí.

Nejvíce dotazovaných, tedy 68,3 %, odpovědělo, že jsou spíše spokojeni se vztahy na pracovišti. Pouze 7,3 % respondentů se přiklonilo k odpovědi spíše ne.



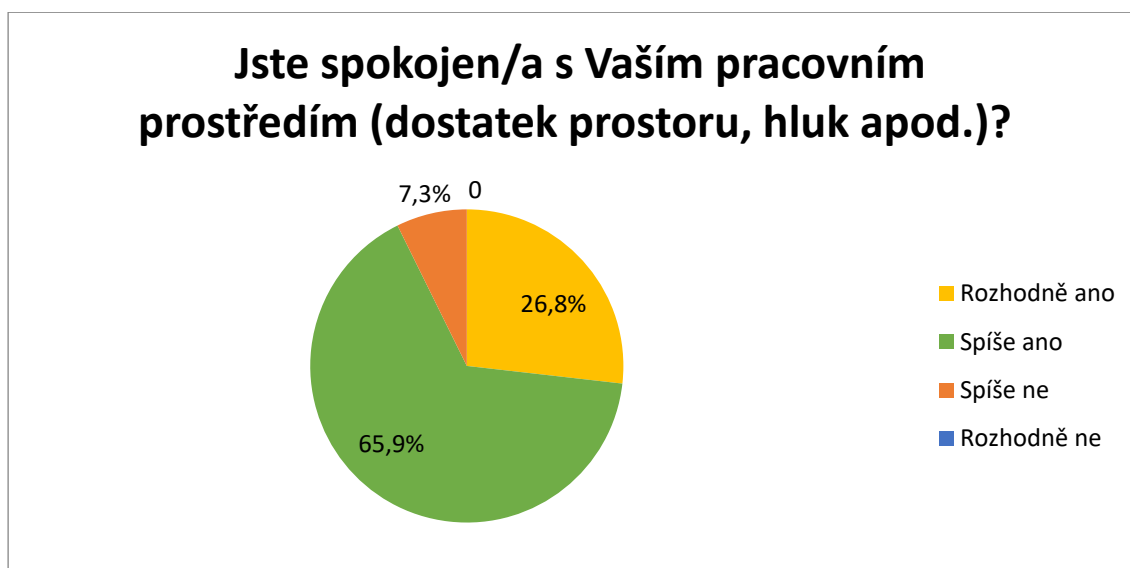
Obrázek 16- Spokojenost se vztahy na pracovišti
Zdroj: Vlastní výzkum

Většina dotazovaných (tj. 90,2 %) uvedla, že je atmosféra na pracovišti přátelská. Za chladnou ji nepovažoval nikdo z dotazovaných a v jiné odpovědi se objevovala varianta falešně přátelské atmosféry.



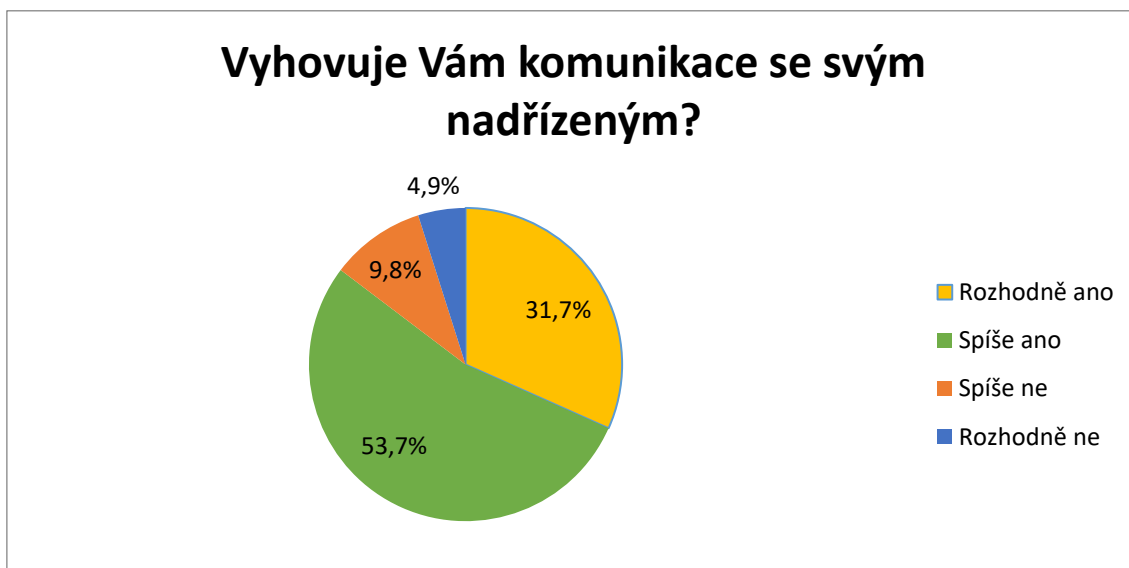
Obrázek 17- Atmosféra na pracovišti
Zdroj: Vlastní výzkum

Více než 60 % dotazovaných je spokojeno se svým pracovním prostředím. Pouze 7,3 % lidí nebylo se svým pracovním prostředím příliš spokojeno.



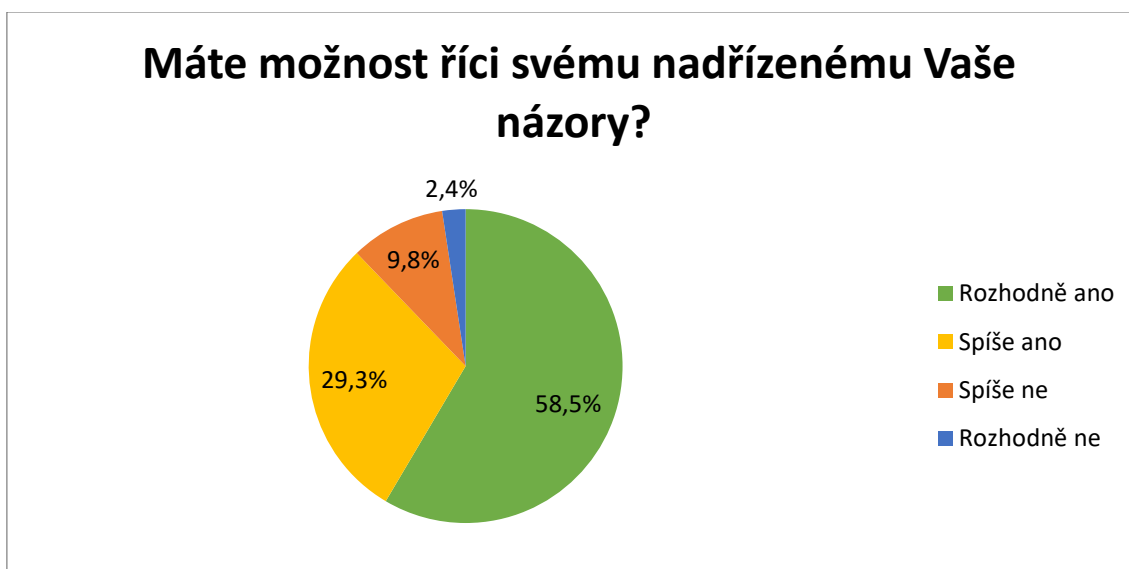
Obrázek 18- Pracovní prostředí
Zdroj: Vlastní výzkum

S komunikací se svým nadřízeným bylo spíše spokojeno 53,7 % a rozhodně spokojeno 31,7 %. Naopak spíše nespokojeno bylo 9,8 % a rozhodně nespokojeno 4,9 % dotazovaných.



Obrázek 19- Komunikace s nadřízeným
Zdroj: Vlastní výzkum

Většina dotazovaných také v souvislosti s nadřízeným odpověděla, že rozhodně mají možnost říci své názory svému nadřízenému.



Obrázek 20- Možnost sdělení názorů
Zdroj: Vlastní výzkum

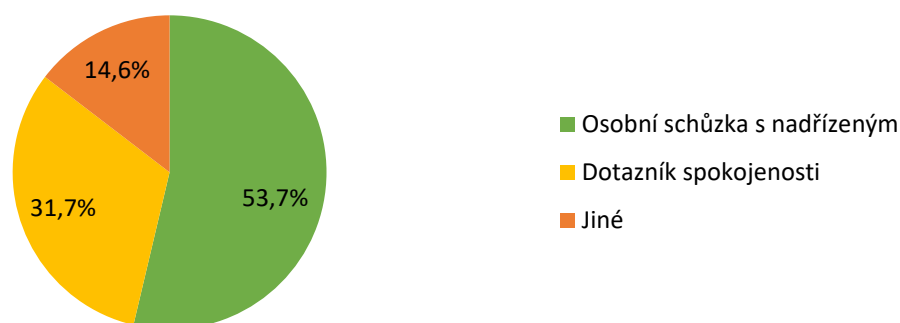
U výše uvedených otázek týkajících se komunikace s nadřízeným a možnosti vyjádřit svůj názor byla posouzena závislost pomocí koeficientu korelace. Z analýzy bylo zjištěno, že tyto dvě otázky mají spíše vyšší přímou lineární závislost (hodnota koeficientu korelace byla 0,652). Tedy pokud respondenti vyhovuje komunikace s nadřízeným, má potom také pocit, že může vyjádřit svůj názor.



Obrázek 21- Vyhovuje Vám komunikace s nadřízeným VS Máte možnost vyjádřit svůj názor?
Zdroj: Vlastní výzkum

Z dotazníku vyplývá, že ve společnosti probíhá také pravidelný průzkum spokojenosti zaměstnanců a společnost se tak snaží zaměstnance vyslechnout a zlepšit jejich pracovní prostředí. Nejčastěji se ve společnosti využívá osobních schůzek s nadřízeným. Druhou nejčastější variantou je dotazník spokojenosti. V odpovědi jiné uvedlo 14,6 % dotazovaných, že průzkum spokojenosti ve společnosti neprobíhá. Z tohoto průzkumu vychází, že si spokojenost zaměstnanců řeší každý nadřízený sám a je na něm, zda bude nebo nebude využívat nástroje na sledování spokojenosti zaměstnanců.

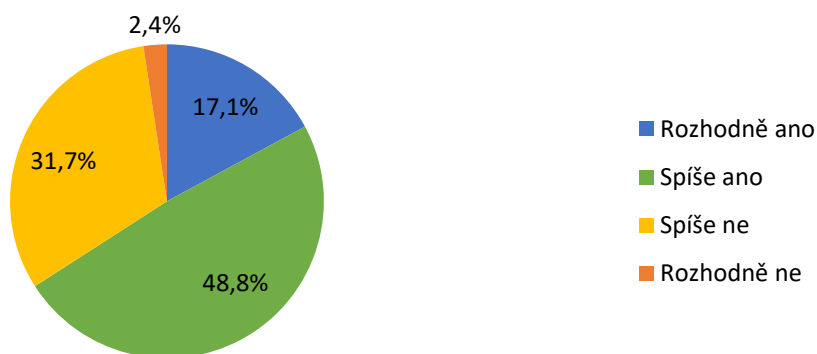
Jakým způsobem probíhá průzkum spokojenosti zaměstnanců?



Obrázek 22 - Průzkum spokojenosti ve firmě
Zdroj: Vlastní výzkum

V otázce týkající se motivace od nadřízeného se objevily různé odpovědi. Největší počet respondentů (48,8 %) odpověděla, že je nadřízený spíše motivuje k odvádění co nejlepší práce. Naopak 31,7 % respondentů odpovědělo, že je manažer nemotivuje. Lidé, kteří odpověděli, že je manažer nemotivuje, také v předchozí otázce týkající se průzkumu spokojenosti odpověděli, že o žádném neví nebo neprobíhá. Z tohoto vyplývá, že více motivace mají lidé, jejichž nadřízení vytváří průzkumy spokojenosti a zajímají se tak o své zaměstnance. Zaměstnanci potom na druhé straně odvádí kvalitnější práci a jsou více spokojeni, tím pádem také podávají větší výkon.

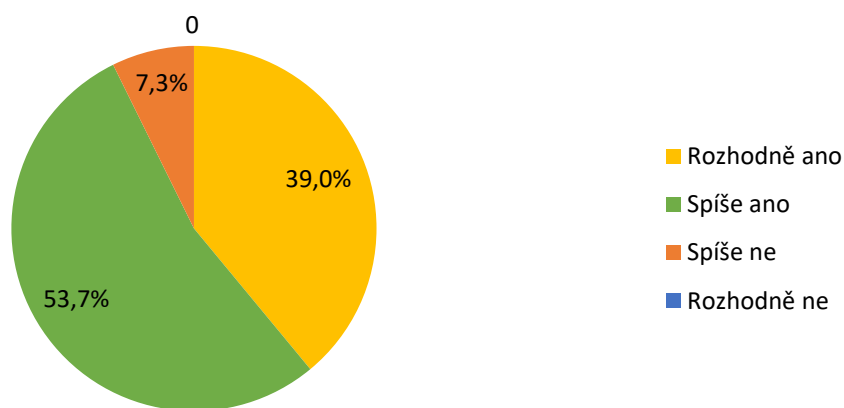
Motivuje Vás nadřízený k odvádění co nejlepší práce?



Obrázek 23- Motivace k práci
Zdroj: Vlastní výzkum

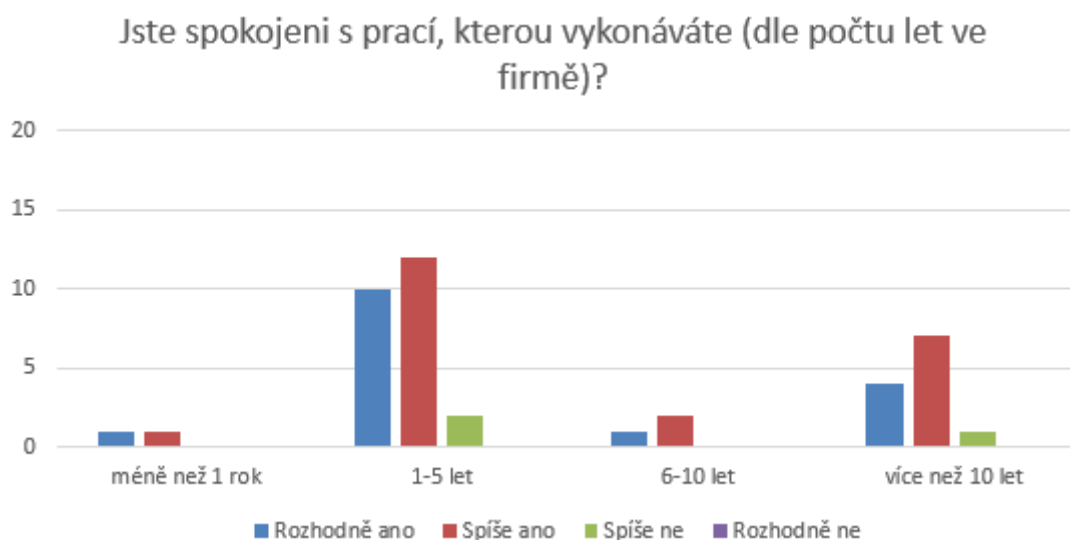
Většina dotazovaných (53,7 %) je spíše spokojena s prací, kterou vykonávají. 39 % lidí je potom dokonce rozhodně spokojeno. Pouze 7,3 % dotazovaných uvedlo, že je spíše nespokojeno se svou prací. Tito nespokojení lidé také uvedli, že je manažer nemotivuje k lepšímu výkonu.

Jste spokojen/a s prací, kterou vykonáváte?



Obrázek 24- Spokojenost s prací
Zdroj: Vlastní výzkum

Spokojenost ve firmě je jen zanedbatelně závislá na počtu let, které respondent ve společnosti působí. Většina spíše nespokojených je ve firmě ale dobu delší než 1 rok.



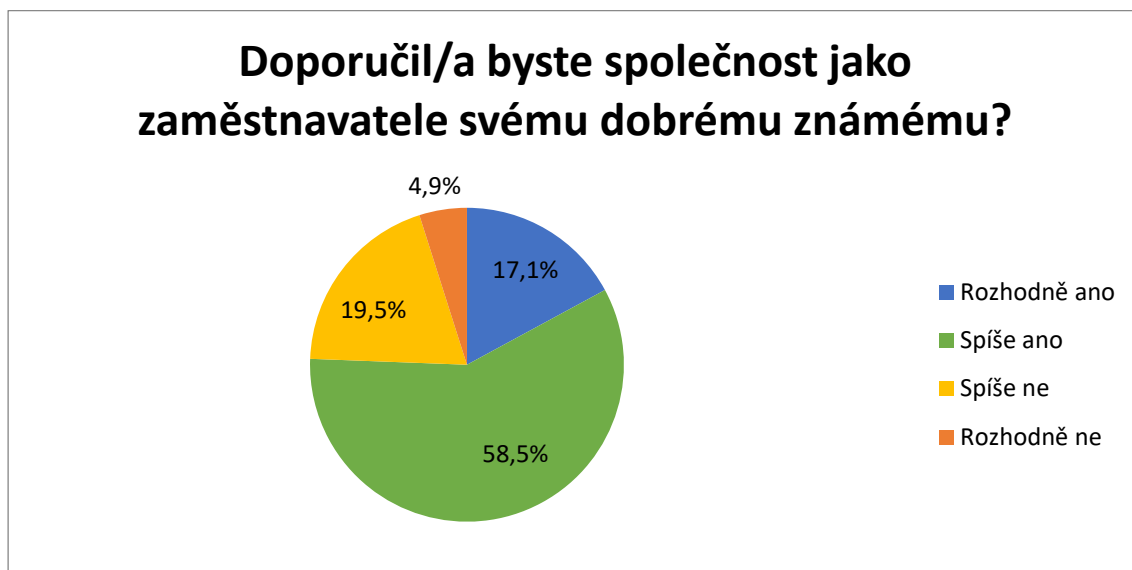
Obrázek 25- Spokojenost s prací podle počtu let ve firmě
Zdroj: Vlastní výzkum

Spokojenost s prací, kterou respondent vykonává, také jen slabě souvisela s pohlavím. Pouze 16,8 % z celkové variability odpovědí lze vysvětlit pomocí pohlaví. Spíše nespokojeni byli ale v dotazníku pouze muži. Tento fakt může být nicméně dán tím, že v dotazníkovém šetření převažovaly ženy.



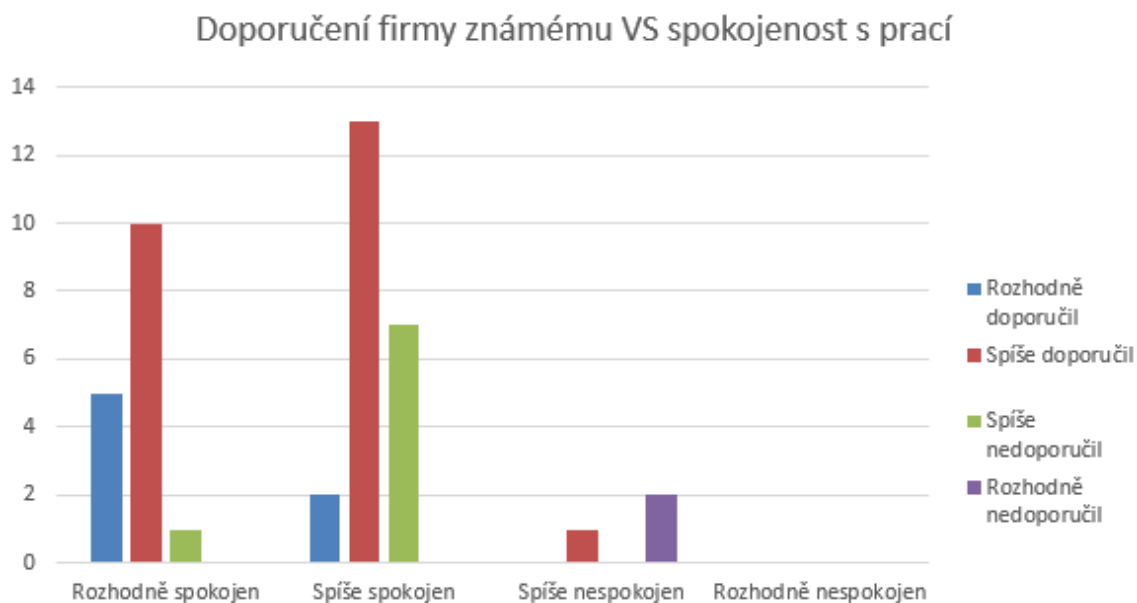
Obrázek 26 - Spokojenost s prací dle pohlaví
Zdroj: Vlastní výzkum

Většina dotazovaných (58,5 %) by společnost doporučila jako zaměstnavatele. Naopak 19,5 % dotazovaných by společnost spíše nedoporučila.



Obrázek 27- Doporučení společnosti
Zdroj: Vlastní výzkum

Odpovědi na tuto otázku byly v přímé návaznosti na spokojenost či nespokojenost se svou prací. Dle hodnoty korelačního koeficientu, která je 0,525, zde vychází, lineární závislost je přímá a středně vysoká. To znamená, že čím je spokojenost vyšší, tím roste také chuť respondenta doporučit firmu jako dobrého zaměstnavatele. Tudiž respondenti, kteří odpovídali kladně na spokojenost se svým zaměstnáním, by poté také svého zaměstnavatele rozhodně nebo spíše doporučili také svým známým. Naopak pokud byl respondent nespokojen, obvykle společnost nedoporučil.



Obrázek 28-Doporučení známému VS spokojenost ve společnosti
Zdroj: Vlastní výzkum

Většina dotazovaných (46,3 %) uvedla, že mají možnost při práci využít své znalosti a vzdělání. Naopak 14,6 % dotazovaných uvedlo, že své znalosti spíše nevyužijí.



Obrázek 29- Využití svého vzdělání
Zdroj: Vlastní výzkum

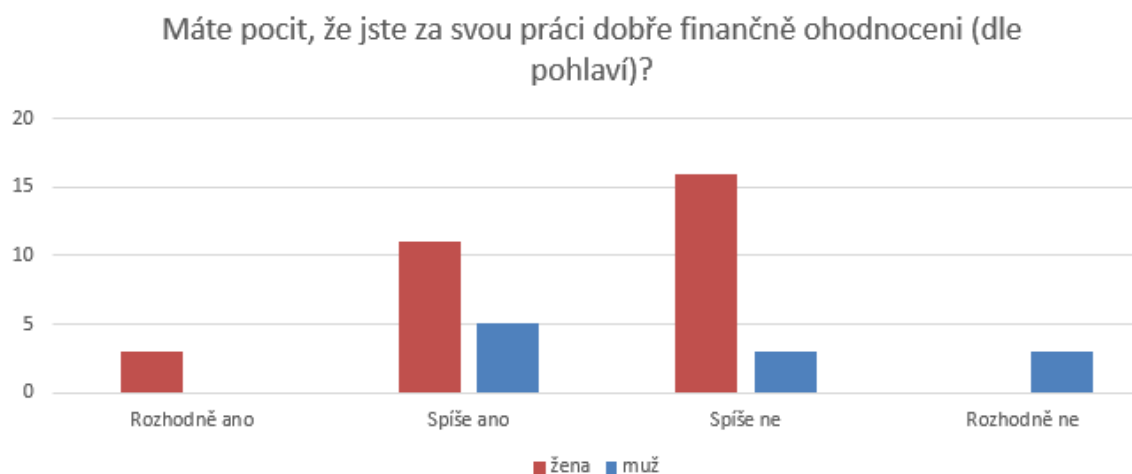
V otázce spokojenosti s finančním ohodnocením většina respondentů (46,3 %) uvedla, že jsou spíše nespokojeni. Naopak 39 % je spíše spokojeno.



Obrázek 30- Finanční ohodnocení

Zdroj: Vlastní výzkum

Z obrázku 31 vyplývá, že většina spokojených respondentů byla ženského pohlaví. Naopak muži byli většinou nespokojeni se svým finančním ohodnocením. Nicméně při bližším zkoumání závislosti pomocí poměru determinace (0,0537, tedy 5,37 %) bylo zjištěno, že závislost spokojenosti s finančním ohodnocením na pohlaví je velmi malá.

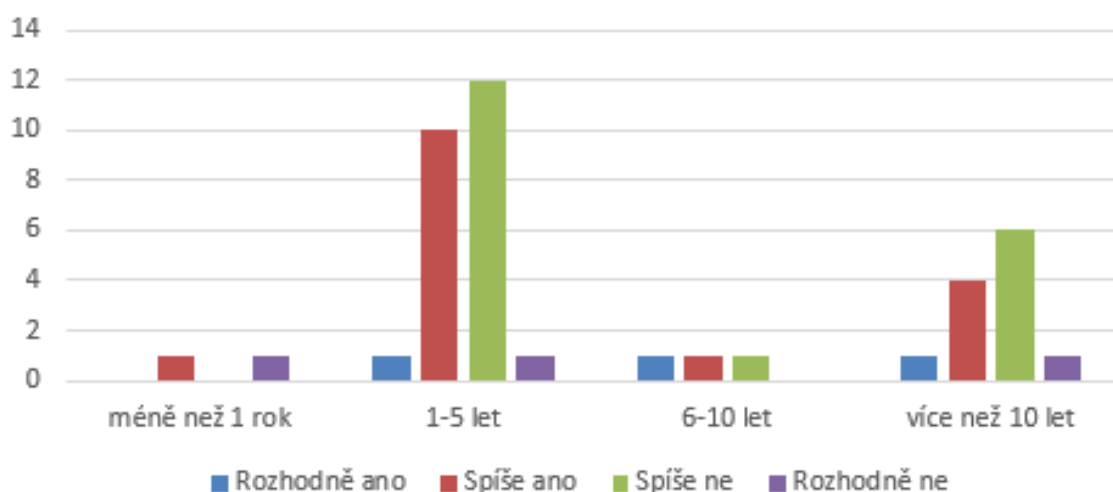


Obrázek 31 - Finanční ohodnocení v závislosti na pohlaví respondenta

Zdroj: Vlastní výzkum

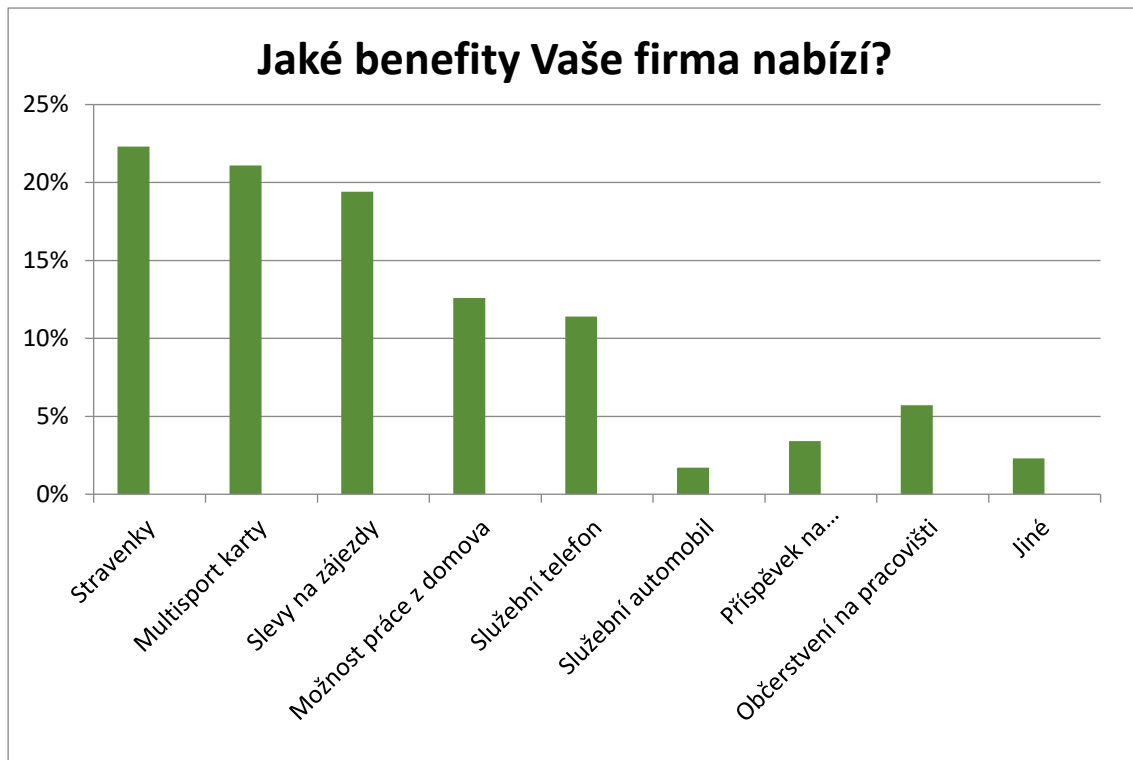
Dále byla také zkoumána závislost spokojenosti s finančním ohodnocením na délce působení ve společnosti. Závislost finančního ohodnocení na délce působení ve společnosti je stejně jako na pohlaví velmi malá. Závislost byla měřena opět pomocí poměru determinace a hodnota zde byla změřena na 0,0595 (tedy 5,95 %). Z níže uvedeného obrázku 32 lze ale vyčíst, že respondenti, kteří jsou ve společnosti kratší dobu než 1 rok, jsou buď rozhodně spokojeni, nebo rozhodně nespokojeni s finančním ohodnocením. Většina respondentů je ale spíše nespokojena s finančním ohodnocením za svou práci. Tento fakt lze také vidět v odpovědích na otázku, co by chtěli respondenti změnit. Odpověď týkající se odměňování se zde objevovala velmi často.

Máte pocit, že jste za svou práci dobře finančně ohodnoceni (dle délky působení ve firmě)?



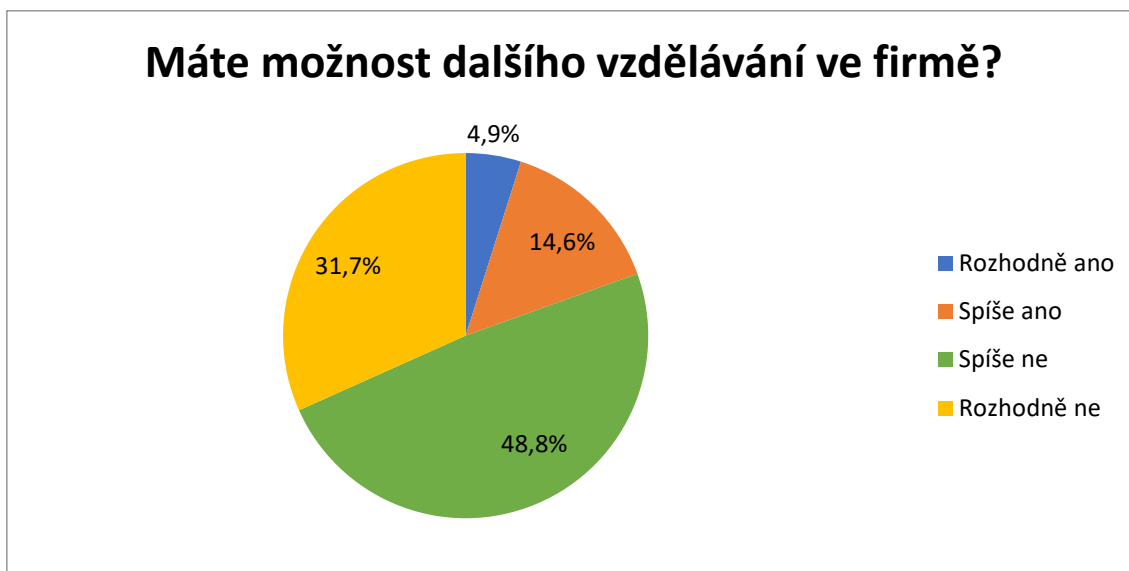
Obrázek 32- Finanční ohodnocení v závislosti na délce působení ve firmě
Zdroj: Vlastní výzkum

Společnost nabízí poměrně velké množství benefitů. Většina zaměstnanců může využít stravenek a multisport karet. Vzhledem k podnikatelskému zaměření společnosti je zde také možnost využít slev na zájezdy. Někteří zaměstnanci mohou využít služební telefon a služební automobil. Jedná se především o manažerské pozice. Společnost také nabízí možnost příspěvku na penzijní připojištění či životní pojištění.



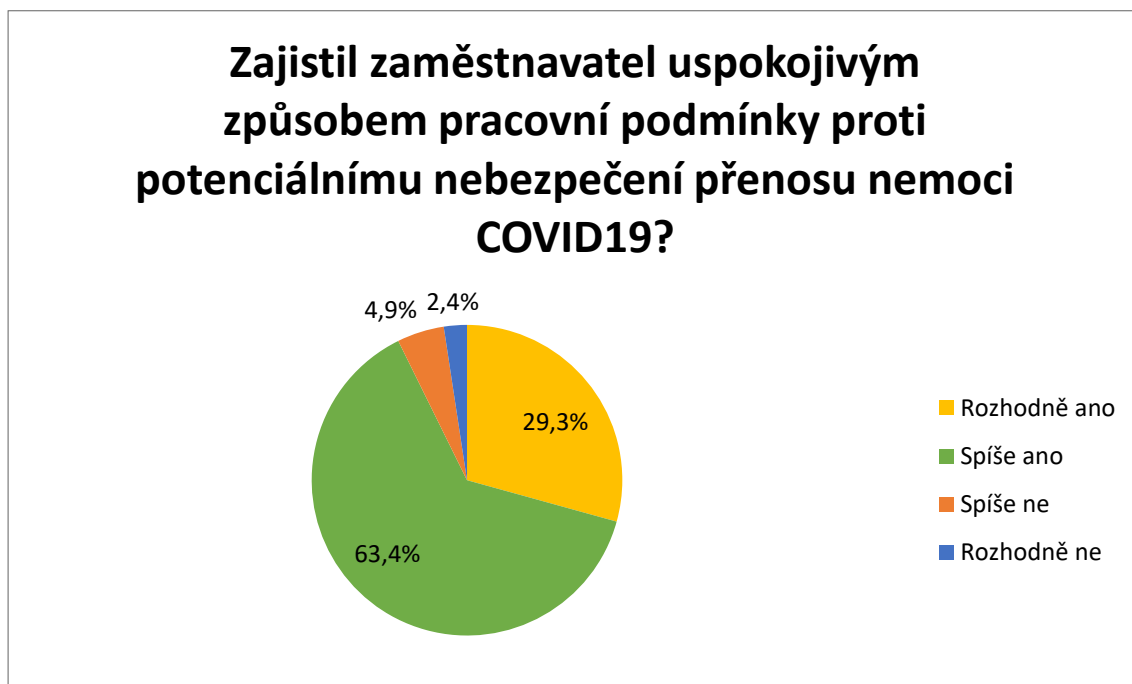
Obrázek 33- Benefity
Zdroj: Vlastní výzkum

Z odpovědí respondentů vyplývá, že společnost spíše nenabízí možnost dalšího vzdělávání. Nabízí ale jazykové kurzy a občasné kurzy pro rozvoj zaměstnanců (manažerské dovednosti, školení).



Obrázek 34- Další vzdělávání ve firmě
Zdroj: Vlastní výzkum

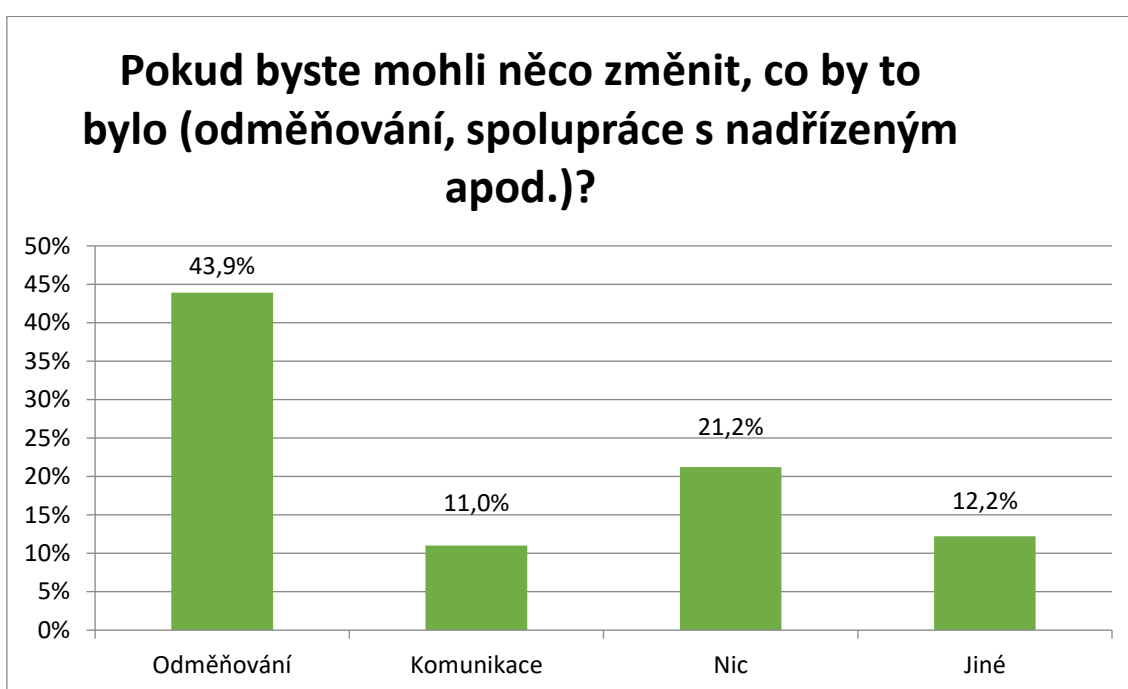
Vzhledem k současné pandemické situaci, kterou cestovní ruch velmi silně pocítil, nesměla chybět otázka týkající se pracovních podmínek, které by měly zmírnit riziko nákazy nemoci COVID19. Většina dotazovaných uvedla, že zaměstnavatel zajistil uspokojivým způsobem pracovní podmínky. Zaměstnavatel nabízí práci z domova a také pracovníky rozděluje do skupin. Pokud je zaměstnanec v kanceláři, musí nosit roušku. Také zde platí veřejné doporučení dodržování dvou metrových rozestupů a nechyběla ani dezinfekce na pracovišti. Lze tedy říci, že v tomto ohledu, byly podmínky opravdu uspokojivé.



Obrázek 35- Pracovní podmínky COVID19
Zdroj: Vlastní výzkum

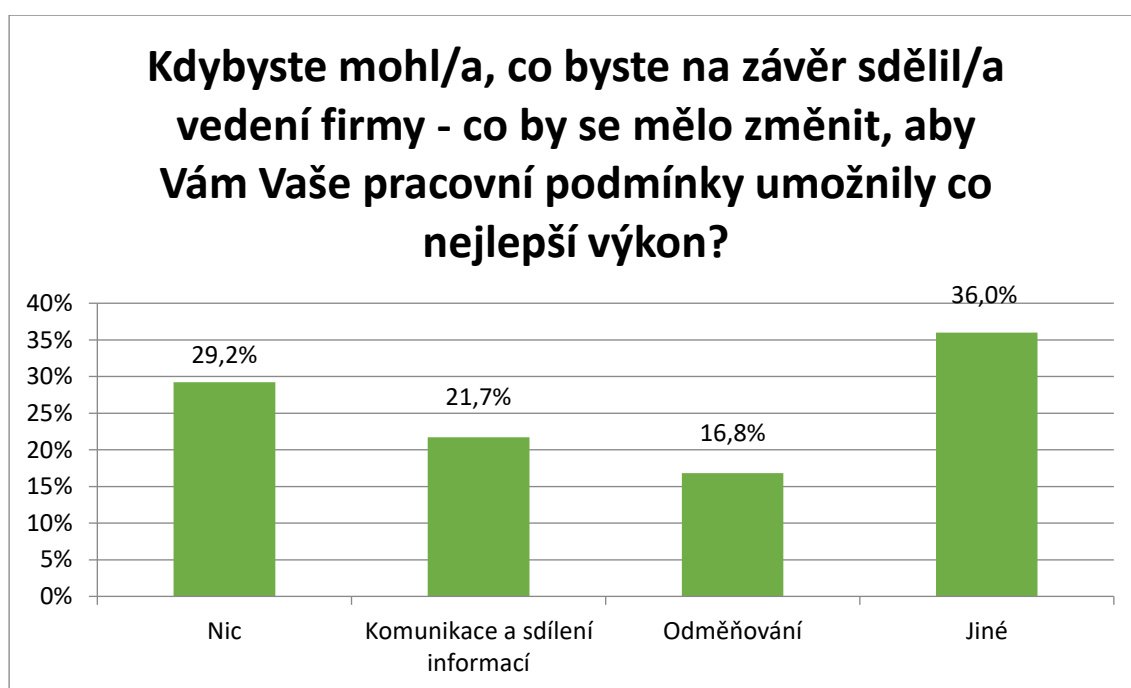
Závěrečná část dotazníku obsahovala, kromě identifikačních otázek, také dvě otevřené otázky, které měly za úkol zjistit názory dotazovaných. Na první pohled vypadají obě otázky velmi podobně. Nicméně první otevřená otázka, která byla otázkou číslo 15 v dotazníku, se zaměřovala spíše na to, co by zaměstnanci chtěli změnit. Druhá otevřená otázka, která byla zároveň také závěrečnou otázkou v dotazníku, se zaměřovala na to, co by chtěli zaměstnanci sdělit vedení společnosti, kdyby měli možnost. Některé odpovědi byly velmi podobné (komunikace, odměňování), ale v této otázce se více projevovala spokojenost či nespokojenost zaměstnanců ve společnosti. Vzhledem k anonymitě dotazníku se zde mohou předpokládat upřímné odpovědi.

První z těchto otázek se tedy dotazovala, co by chtěli respondenti změnit, pokud by měli možnost. Nejčastější odpovědí bylo odměňování, komunikace a motivace. Většina respondentů odpovídala více slovy. Odměňování a komunikace se tak objevovalo velmi často najednou. Odpověď jiná zahrnovala obvykle požadavek na zmírnění stresu, problém s nadřízeným a požadavek na různé kurzy. Tyto odpovědi byly předvídatelné z povahy odpovědí z předcházejících uzavřených otázek.



Obrázek 36- Co by zaměstnanci změnili, kdyby měli příležitost
Zdroj: Vlastní výzkum

Druhá otázka se tedy dotazovala, co by respondenti chtěli sdělit vedení společnosti, kdyby měli možnost. Odpovědi na tuto otázku byly různorodé a jedna odpověď často zahrnovala více sdělení. Nejčastěji se objevovala odpověď – nic bych neměnil/a, a to ve 29,2 % případů. Druhou nejčastější odpovědí byla komunikace a s tím související lepší informovanost. Často se zde také vyskytovalo odměňování stejně jako v předchozí otevřené otázce. Zbývající odpovědi (36 %) byly odpovědi různorodé nebo zahrnovaly mimo jiné také komunikaci. V těchto dalších odpovědích se často vyskytovaly odpovědi zaměřené na vzdělávání, pracovní prostředí (kolektiv), zjednodušení procesů, motivace či vážení si zaměstnanců.



Obrázek 37- Závěrečné sdělení zaměstnanců
Zdroj: Vlastní výzkum

8. Formulace závěrů a návrhů na opatření

Dotazníkové šetření odhalilo možné problémy, které mohou vést k nižší výkonnosti zaměstnanců.

První část se týká odpovědí na otázky komunikace s nadřízeným, možnosti říci vlastní názor, motivace k lepšímu výkonu a spokojenosti s prací. Z těchto odpovědí vyplývá, že pokud se manažer dostatečně věnuje svým podřízeným, jsou zaměstnanci spokojenější a motivuje je to k lepšímu výkonu. Zaměstnanci, kteří tedy odpověděli, že jsou spokojeni s komunikací se svým nadřízeným, mají možnost vyjádřit svůj názor a mají také vyšší motivaci k lepším výkonům. Tito zaměstnanci jsou také více spokojeni s prací, kterou vykonávají. Je nutné dodat, že u této skupiny probíhal pravidelný průzkum spokojenosti zaměstnanců. Průzkum spokojenosti se tedy zdá jako klíčový faktor pro zjištění, jak zaměstnance více motivovat k vyššímu výkonu. Naopak u těch zaměstnanců, kde žádný průzkum neprobíhá, bylo zjištěno, že byli spíše nespokojeni se svým zaměstnáním a ani nebyli motivováni k lepším výkonům. Je tedy zřejmé, že tato oblast je klíčová pro spokojenost zaměstnanců s prací, kterou vykonávají, a také pro vyšší výkonnost těchto lidí. Z dotazníku vyplývá, že průzkum spokojenosti mají jednotliví manažeři ve své kompetenci. Bylo by vhodné, aby se tato oblast sjednotila a průzkum spokojenosti prováděli všichni manažeři, a to buď dotazníkem spokojenosti nebo pokud je to možné, tak formou osobní schůzky s nadřízeným.

Druhá část se zabývá odpověďmi týkajícími se finančního ohodnocení. Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na zaměstnance pracující na centrále společnosti, proto je zde omezený pohled na finanční ohodnocení. Různé pozice ve společnosti mají nastavený různý systém ohodnocení. Nicméně tato část se zabývá zaměstnanci, na které se zaměřoval dotazník. Z odpovědí vyplývá, že zaměstnanci jsou spíše nespokojeni s finančním ohodnocením. Nespokojenost s finančním ohodnocením může být často důvod k vysoké fluktuaci zaměstnanců. Kladné odpovědi se objevovaly spíše u zaměstnanců, kteří jsou zaměstnáni kratší dobu. Z dlouhodobého hlediska tedy pravděpodobně nedochází k přílišnému navyšování mezd. Společnost sice nabízí velkou škálu benefitů, tyto benefity ale nejsou stejné pro všechny. Opět lze narazit na to, že pokud by se prováděly pravidelné průzkumy spokojenosti u všech zaměstnanců, bylo by možné zjistit, jaká je motivace

jednotlivých pracovníků. Průzkum by mohl zjistit, kteří pracovníci preferují spíše benefity a kteří preferují spíše vyšší odměny. Bylo by vhodné lépe nastavit systém odměňování, případně osobní prémie. Respondenti si také často stěžovali na to, že si společnost příliš neváží svých zaměstnanců. Nastavení lepšího odměňovacího systému by tedy také mohlo vést k většímu přesvědčení zaměstnanců, že si jich společnost váží. Bylo by také vhodné zavést slovní hodnocení zaměstnanců a pochvaly za dobře odvedenou práci. Pochvaly totiž opět vedou k vyšší motivaci, a tím také k vyšším výkonům.

Další problém se objevoval také v oblasti vzdělávání. Společnost nabízí jazykové kurzy a občasné kurzy pro rozvoj zaměstnanců. Vzdělávání pracovníků tedy sice možné je, ale ne u všech zaměstnanců. Vzdělávání se zaměřuje spíše na důležitá školení, která se přímo týkají náplně práce. Z odpovědí je ale zřejmé, že by zaměstnanci ocenili větší možnosti v této oblasti. V případě, že by firma nabídla širší škálu vzdělávacích kurzů, byli by zaměstnanci spokojenější. Pracovníci by se mohli naučit něco nového, co by poté mohli aplikovat ve své práci, i když to na první pohled s danou prací nesouvisí.

V dotazníku se také objevily otázky, které zjišťovaly, zda by zaměstnanci chtěli něco ve společnosti změnit. Nejčastěji odpovědi směřovaly k oblasti odměňování a komunikace. Co se týče komunikace, zde se to týkalo komunikace napříč firmou a sdílení informací. Zaměstnanci jsou tedy povětšinou spokojeni s komunikací s vlastním nadřízeným, ale nejsou již spokojeni s komunikací vedení. Společnost by se tedy měla zaměřit na zlepšení komunikačních kanálů a sdílení informací. Velmi nápomocné by bylo například vytvoření firemního intranetu, kde by se objevovaly informace o firmě, novinky a všechny důležité zprávy firmy. Zdá se to jako nejjednodušší způsob sdílení informací a komunikace firmy se zaměstnanci, kteří by tak měli přehled. Tento způsob zároveň šetří čas. Dle informací je také zřejmé, že se společnost aktivně snaží vylepšit současný software, který zaměstnanci používají. Je tedy pravděpodobné, že se již také zabývá touto otázkou vylepšení komunikace směrem k zaměstnancům.

Pracovníci si naopak chválí atmosféru na pracovišti, která je spíše přátelská. Zaměstnanci jsou tak obecně spíše spokojeni se vztahy na pracovišti a s pracovním prostředím. Z dotazníku také vyplývá, že zaměstnanci mají možnost uplatnit své znalosti a dosavadní vzdělání, což je velmi pozitivní. Vztahy na pracovišti mají obvykle vliv na celkovou spokojenost ve společnosti. Společnost také dle dotazníku vhodně zajistila podmínky práce

v současné pandemické situaci. Lze tedy vidět, že se společnost snaží vytvářet lepší a bezpečnější pracovní podmínky pro své zaměstnance a zaměstnanci jí nejsou lhostejní.

Po zhodnocení dotazníku lze dojít k závěrečnému shrnutí. Společnost by se měla zaměřit na školení manažerských dovedností a sjednotit způsob průzkumu spokojenosti zaměstnanců tak, aby se prováděl ve všech odděleních. Dále by se měla společnost zaměřit na odměňování – lepší nastavení, individuální hodnocení výkonů a také využití slovních hodnocení (pochvaly apod.). V neposlední řadě by bylo vhodné, aby se ve společnosti využívalo informačních technologií za účelem lepšího sdílení informací s pracovníky, kteří by tak získali pocit, že jsou opravdu součástí společnosti.

Závěr

V práci byl vysvětlen pojem management a představena práce manažera. Byly také představeny základní nástroje řízení lidských zdrojů a statistické metody použitelné v této oblasti. Pro teoretickou část práce bylo důležité nastudovat vhodnou literaturu, která o těchto tématech pojednává.

Cílem této práce bylo zhodnotit řízení lidských zdrojů v dané společnosti na základě dotazníkového šetření. Pro eliminování nedorozumění v dotazníku byl proveden nejprve pilotní výzkum. Až po jeho zhodnocení byl vytvořen dotazník pro respondenty. Po vyhodnocení sebraných dat bylo poukázáno především na důležitost provádění průzkumu spokojenosti zaměstnanců ve společnosti, což vede k vyšší motivaci lépe vykonávat danou práci. Stejně tak je důležité vhodně nastavit finanční ohodnocení, aby měli zaměstnanci pocit, že jsou za svou práci dostatečně ohodnoceni a nedocházelo tak k jejich fluktuaci. Ke spokojenosti pracovníků také pomáhá hodnocení slovní formou (pochvaly). Pochvaly také vedou k větší motivaci k práci a k podávání lepších výkonů. Dále bylo zjištěno, že společnost má problém s předáváním informací napříč firmou. Z tohoto důvodu bylo navrženo, aby společnost věnovala svou pozornost vytvoření vhodného firemního intranetu, který by k těmto účelům sloužil. Navrhované změny a poznatky by mohly vést tedy k již zmiňované vyšší výkonnosti pracovníků, a také k menší fluktuaci zaměstnanců. Spokojení zaměstnanci potom firmu rádi doporučí, a to nejen jako zaměstnavatele, ale také jejím potenciálním zákazníkům. Nakonec, jak daleko se dostane firma bez zaměstnanců nebo s naštvanými zaměstnanci?

Citace

ADAIR, John, 2006. *Leadership and motivation*. 2. vyd. London: Kogan Page. ISBN 9780-7494-4798-4.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4429-2.

CALTOVÁ, 2019. *Odměňování a benefity* [online]. HR News [cit. 2021-02-26]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/hodnoceni-id-2698896/odmenovani-a-benefity-jak-je-nastavit-aby-zamestnance-skutec-id-3706820>

DEY, Subrato Kumar, 2018. *PROQUEST: Employee's job satisfaction in organisation* [online]. India, Nagpur: ProQuest [cit. 2021-04-15]. Dostupné z: <https://www.proquest.com/newspapers/employee-s-job-satisfaction-organisation/docview/2170517359/se-2?accountid=17116>

HÁLEK, Vítězslav, 2017. *Management a marketing*. Hradec Králové: Vítězslav Hálek. ISBN 978-80-270-2439-1.

HENDL, Jan, 2016. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 4. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0982-9.

HINDLS, Richard, 2007. *Statistika pro ekonomy*. 8. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-86946-43-6.

KOUBEK, Josef, 2012. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

LAWRENCE, Joanne, 2007. *PROQUEST: Building an employee satisfaction survey* [online]. UK: Proquest [cit. 2021-04-15]. Dostupné z: <https://www.proquest.com/trade-journals/building-employee-satisfaction-survey/docview/229880375/se-2?accountid=17116>

MALÝ, Václav, 2004. *Marketingový výzkum: teorie a praxe*. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-0761-7.

NEUBAUER, Jiří, Marek SEDLAČÍK a Oldřich KRÍŽ, 2012. *Základy statistiky: aplikace v technických a ekonomických oborech*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4273-1.

ŘEZANKOVÁ, Hana, 2010. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-019-5.

SOKOLOVÁ, Marcela, 2015. *Základy managementu*. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 978-80-7435-553-0.

SPIELMANN, Karolina, 2019. *Vše začíná uvnitř* [online]. MenSeek [cit. 2021-02-26]. Dostupné z: <https://www.personalni-marketing.cz/vse-zacina-uvnitř-aneb-interni-komunikace/>

VNOUČKOVÁ, Lucie a Roman ZUZÁK, 2015. *Management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-87839-49-2.

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ, 2009. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-197-3.

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ, 2013. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-232-1.

VEBER, Jaromír, 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-274-1.

ZLÁMAL, Jaroslav, Petr BAČÍK a Jana BELLOVÁ, 2011. *Management: základy managementu*. Kralice na Hané: Computer Media. ISBN 978-80-7402-083-4.

Bibliografie

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3.

CAHA, Zdeněk, 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: RAM-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1.

DĚDINA, Jiří, Martin ŠIKÝŘ a Jana Marie ŠAFRÁNKOVÁ, 2018. *Management a organizace: současné přístupy k řízení lidí a vytváření organizací*. Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-7418-290-7.

HINDLS, Richard, Stanislava HRONOVÁ a Ilja NOVÁK, 1999. *Analýza dat v manažerském rozhodování*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-716-9255-7.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK, 2013. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4337-0.

KOČIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

MRKVIČKA, Tomáš a Vladimíra PETRÁŠKOVÁ, 2006. *Úvod do statistiky*. České Budějovice: Jihočeská univerzita. ISBN 80-704-0894-4.

SOUČEK, Eduard, 2006. *Statistika pro ekonomy*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 80-867-3006-9.

URBANCOVÁ, Hana a Lucie VNOUČKOVÁ, 2015. *Management lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-87839-43-0.

Jak motivovat zaměstnance [online], 2012. [cit. 2021-02-26]. Dostupné z: <https://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/>

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců [online], 2013. [cit. 2021-02-26]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/vzdelavani-a-rozvoj-zamestnancu/>

Rovnoměrné normální rozdělení [online], 2009. Vydavatelství Nová média [cit. 2021-02-26]. Dostupné z: <https://matematika.cz/rovnomerne-normalni-rozlozeni>

PROQUEST. 2019. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2019-09-26]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>

Seznam příloh

Příloha A	Dotazník.....	82
------------------	----------------------	-----------

Příloha A Dotazník

Dobrý den, jsem studentkou ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci a v rámci své diplomové práce se na Vás obracím s žádostí o vyplnění dotazníku. Dotazník je anonymní a odpovědi budou formulovány v souhrnných výsledcích. V diplomové práci nebude uveden název společnosti, pro kterou pracujete.

Předem děkuji za Váš čas a upřímné odpovědi. Lucie Steinerová

1 Jste spokojen/a se vztahy na pracovišti?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Rozhodně ano Spíše ano Spíše ne Rozhodně ne

2 Atmosféra na pracovišti je:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Přátelská Čistě pracovní Chladná

- Jiná...

3 Jste spokojen/a s Vaším pracovním prostředím (dostatek prostoru, hluk apod.)?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Rozhodně ano Spíše ano Spíše ne Rozhodně ne

4 Vyhovuje Vám komunikace se svým nadřízeným?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Rozhodně ano Spíše ano Spíše ne Rozhodně ne

5 Máte možnost říci svému nadřízenému Vaše názory?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Rozhodně ano Spíše ano Spíše ne Rozhodně ne

6 Jakým způsobem probíhá průzkum spokojenosti zaměstnanců?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Osobní schůzka s nadřízeným Dotazník spokojenosti

- Jiná...

7 Motivuje Vás nadřizený k odvádění co nejlepší práce?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Rozhodně ano Spíše ano Spíše ne Rozhodně ne

8 Jste spokojen/a s prací, kterou vykonáváte?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Rozhodně ano Spíše ano Spíše ne Rozhodně ne

9 Doporučil/a byste společnost jako zaměstnavatele svému dobrému známému?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Rozhodně ano Spíše ano Spíše ne Rozhodně ne

10 Máte možnost při práci využít své znalosti a vzdělání?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Rozhodně ano Spíše ano Spíše ne Rozhodně ne

11 Máte pocit, že jste za svou práci dobře finančně ohodnoceni?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Rozhodně ano Spíše ano Spíše ne Rozhodně ne

12 Jaké benefity Vaše firma nabízí?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- | | | | | |
|---|--|---|--|---|
| <input type="checkbox"/> Multisport karty | <input type="checkbox"/> Slevy na zájezdy | <input type="checkbox"/> Stravenky | <input type="checkbox"/> Možnost pracovat z domova | <input type="checkbox"/> Služební automobil |
| <input type="checkbox"/> Služební telefon | <input type="checkbox"/> Občerstvení na pracovišti | <input type="checkbox"/> Příspěvek na penzijní/životní připojištění | | |
| <input type="checkbox"/> Jiné... | <input type="text"/> | | | |

13 Máte možnost dalšího vzdělávání ve firmě?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Rozhodně ano Spíše ano Spíše ne Rozhodně ne

14 Jaké možnosti dalšího vzdělávání firma nabízí, pokud nějaké?

15 Pokud byste mohli něco změnit, co by to bylo (odměňování, spolupráce s nadřízeným apod.)?

16 Zajistil zaměstnavatel uspokojivým způsobem pracovní podmínky proti potenciálnímu nebezpečí přenosu nemoci COVID 19?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Rozhodně ano Spíše ano Spíše ne Rozhodně ne

17 Jak konkrétně zajistil zaměstnavatel snížení rizika přenosu nákazy COVID 19?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Roušky na pracovišti Práce z domova Rozdělení pracovníků do skupin Dodržování 2 metrových rozestupů
 Jiná...

18 Jste:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Žena Muž

19 Věk:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- 18 - 25 26 - 30 31 - 35 36 - 40 41 - 45 46 - 50 50 a více let

20 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Základní Vyučen Vyučen s maturitou Středoškolské Vyšší odborné Vysokoškolské

21 Jak dlouho již pracujete v této firmě?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Méně než 1 rok 1 - 5 let 6 - 10 let více než 10 let

22 Kdybyste mohl/a, co byste na závěr sdělil/a vedení firmy - co by se mělo změnit, aby Vám Vaše pracovní podmínky umožnily co nejlepší výkon?