



Využití statistických metod v práci personálního manažera nadnárodního podniku

Diplomová práce

Studijní program:

N0413A050007 Podniková ekonomika

Studijní obor:

Management podnikových procesů

Autor práce:

Bc. Lucie Ševrová

Vedoucí práce:

Ing. Vladimíra Hovorková Valentová, Ph.D.
Katedra ekonomické statistiky





Zadání diplomové práce

Využití statistických metod v práci personálního manažera nadnárodního podniku

Jméno a příjmení: **Bc. Lucie Ševrová**
Osobní číslo: E20000493
Studijní program: N0413A050007 Podniková ekonomika
Specializace: Management podnikových procesů
Zadávací katedra: Katedra ekonomické statistiky
Akademický rok: **2020/2021**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů a formulace výzkumných otázek.
2. Teoretická základna práce – metody popisné statistiky, analýza závislostí, dotazníkové šetření, vybrané aspekty personální práce managementu podniku.
3. Charakteristika podniku, šetření spokojenosti zaměstnanců.
4. Vyhodnocení otázek z dotazníku a jejich vztahů.
5. Formulace závěrů a zhodnocení výzkumných otázek.

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy:
Forma zpracování práce:
Jazyk práce:

65 normostran
tištěná/elektronická
Čeština



Seznam odborné literatury:

- BUDÍKOVÁ, Marie, Maria KRÁLOVÁ a Bohumil MAROŠ. 2010. *Průvodce základními statistickými metodami*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3243-5.
- HENDL, Jan. 2015. *Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat*. 5. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0981-2.
- BLACK, Ken. 2010. *Business statistics: for contemporary decision making*. 6th ed. Hoboken: Wiley. ISBN 978-0401-40901-5.
- KOCIANOVÁ, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef. 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3823-9.
- PROQUEST. 2020 *Databáze článků ProQuest [online]*. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest [cit. 2020-10-01]. 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:

1. listopadu 2020

Předpokládaný termín odevzdání: 31. srpna 2022

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.
děkan

L.S.

Ing. Jan Öhm, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2020

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.

18. července 2022

Bc. Lucie Ševrová

Využití statistických metod v práci personálního manažera nadnárodního podniku

Anotace

Tato diplomová práce je zaměřena na problematiku spokojenosti zaměstnanců společnosti s ručením omezeným a zabývá se aplikací statistických metod v práci personálního manažera nadnárodního podniku. V teoretické části diplomové práce jsou shrnuta teoretická východiska personálního řízení, jako jsou cíle a úkoly řízení lidských zdrojů, činnosti personálního manažera, zaměstnavatelská pověst a personální činnosti, dále jsou shrnuty obecné poznatky týkající se popisné statistiky a dotazníkového šetření. V praktické části je uvedena charakteristika samotné společnosti a následuje zpracování výsledků průzkumů spokojenosti v letech 2017 a 2020. Cílem práce bylo zjištění míry spokojenosti zaměstnanců, zpracování výsledků z různých hledisek, vyhodnocení a závěrečné zhodnocení dvou šetření uskutečněných konkrétním nadnárodním podnikem. Podrobněji se práce zaměřuje na základní metody hodnocení výsledků, konkrétně jde o popisné charakteristiky.

Klíčová slova

Spokojenost zaměstnanců, dotazníkové šetření, zpracování dat, statistické metody, personální manažer

The Use of Statistical Methods in the Work of the Personnel Manager of a Multinational Company

Annotation

This diploma thesis is focused on issues of employees' satisfaction within a limited liability company and deals with an application of statistical methods in the work of human resource managers in an international company. The theoretical part of the thesis summarizes the basis of personnel management, such as goals and tasks of human resources management, human resources managers activities, employer reputation and personnel activities and summarizes general knowledge about descriptive statistics with a questionnaire survey. The practical part of this work analyses the characteristics of the survey's results in 2017 and 2020. The aim of the work was to determine employee satisfaction, processing results from various perspectives, evaluation and final evaluation of two surveys conducted by a particular international company. In more detail, the work focuses on the basic methods of evaluating the result, specifically the descriptive characteristics.

Key words

Employee satisfaction, survey, data processing, statistic methods, personnel manager

Poděkování

Děkuji vedoucí diplomové práce Ing. Vladimíře Hovorkové Valentové, PhD. za veškerý věnovaný čas, pomoc, nasměrování, jak vést diplomovou práci a dále za její vstřícné vedení, cenné rady a odborné připomínky, které mi poskytovala během psaní této diplomové práce. Dále děkuji zaměstnancům společnosti XY s. r. o. za poskytnuté materiály a informace potřebné ke zpracování této diplomové práce a v neposlední řadě děkuji své rodině a přátelům, kteří mě při vytváření této práce podpořili a bez jejichž pomoci by nebylo možné práci dokončit.

Obsah

| | |
|--|----|
| Seznam tabulek..... | 14 |
| Seznam ilustrací..... | 14 |
| Úvod | 15 |
| 1 Teoretická východiska personálního řízení | 16 |
| 1.1 Definice pojmu | 16 |
| 1.2 Cíle a úkoly řízení lidských zdrojů | 16 |
| 1.2.1 Hlavní činnosti personálního managementu | 17 |
| 1.3 Činnosti personálního manažera | 18 |
| 1.3.1 Role personálního manažera..... | 19 |
| 1.4 Zaměstnavatelská pověst | 21 |
| 1.4.1 Nástroje budování pozitivní image..... | 22 |
| 1.5 Personální činnosti | 22 |
| 1.5.1 Plánování, získávání, výběr a přijímání zaměstnanců..... | 23 |
| 1.5.2 Hodnocení zaměstnanců | 26 |
| 1.5.3 Odměňování a firemní benefity | 27 |
| 1.5.4 Vzdělávání a rozvoj | 29 |
| 1.5.5 Vztahy na pracovišti a interní komunikace | 30 |
| 1.5.6 Péče o zaměstnance | 31 |
| 1.5.7 Propouštění zaměstnanců | 33 |
| 2 Statistické zpracování dat | 34 |
| 2.1 Základní pojmy | 35 |
| 2.2 Typy proměnných | 35 |
| 2.2.1 Závisle a nezávisle proměnné, rušivé proměnné | 36 |
| 2.2.2 Proměnné podle typu použitého měřítka | 37 |
| 2.2.3 Diskrétní a spojitě proměnné..... | 39 |
| 2.2.4 Kvalita měření | 39 |

| | | |
|--------|--|----|
| 2.3 | Popisná statistika..... | 39 |
| 2.3.1 | Charakteristiky polohy | 40 |
| 2.3.2 | Charakteristiky variability | 42 |
| 2.3.3 | Grafický popis rozložení dat..... | 43 |
| 3 | Dotazníkové šetření jako nástroj průzkumu spokojenosti zaměstnanců a jejich motivace | 47 |
| 3.1 | Přípravná fáze dotazníkového šetření | 47 |
| 3.2 | Sestavení dotazníku | 47 |
| 3.2.1 | Typy otázek | 48 |
| 3.2.2 | Druhy otázek | 48 |
| 3.3 | Způsoby dotazování | 49 |
| 3.4 | Zpracování dat a prezentace výsledků | 49 |
| 4 | Analýza spokojenosti zaměstnanců společnosti XY a její vývoj v letech 2017 a 2020... 50 | |
| 4.1 | Charakteristika společnosti XY | 50 |
| 4.2 | Průzkumy spokojenosti v letech 2017 a 2020 | 51 |
| 4.3 | Analýza získaných dat | 52 |
| 4.3.1 | Udržitelná angažovanost..... | 53 |
| 4.3.2 | Strategické směřování, vize a změna..... | 56 |
| 4.3.3 | Vedení..... | 59 |
| 4.3.4 | Zaměření na trh a zákazníka..... | 60 |
| 4.3.5 | Provozní dokonalost (včetně spolupráce)..... | 61 |
| 4.3.6 | Liniové vedení | 63 |
| 4.3.7 | Školení a profesní rozvoj..... | 64 |
| 4.3.8 | Zmocnění, posílení | 65 |
| 4.3.9 | Komunikace/dialog..... | 66 |
| 4.3.10 | Řízení výkonu a celkové odměny..... | 68 |
| 4.3.11 | Udržitelnost | 69 |

| | |
|---|----|
| 4.3.12 Začlenění a rozmanitost..... | 71 |
| 4.3.13 Náhled celkových výsledků a jejich porovnání..... | 71 |
| 4.3.14 Celkové výsledky podle délky pracovního poměru | 72 |
| 5 Skupinové rozhovory – workshopy se zaměstnanci..... | 74 |
| 5.1 Výstupy z workshopu se zaměstnanci v roce 2017 | 74 |
| 5.2 Návrhy ke zlepšení z workshopu pro rok 2017 | 76 |
| 5.3 Stanovená a provedená opatření pro průzkum v roce 2017..... | 77 |
| 5.4 Výstupy z workshopu se zaměstnanci v roce 2020 | 78 |
| 5.5 Návrhy ke zlepšení z workshopu v roce 2020..... | 81 |
| 5.6 Stanovená a provedená opatření pro průzkum v roce 2020..... | 81 |
| 6 Závěr..... | 84 |
| Seznam použité literatury | 86 |

Seznam tabulek

| | |
|--|----|
| Tabulka 1 - Stevnsova klasifikace | 38 |
| Tabulka 2 - Rozpis kategorií podle délky pracovního poměru | 73 |

Seznam ilustrací

| | |
|--|----|
| Obrázek 1 - Obecný úkol řízení lidských zdrojů | 17 |
| Obrázek 2 - Vliv nespokojenosti se mzdou na stabilitu personálu..... | 28 |
| Obrázek 3 - Přehled typů proměnných podle použitého měřítka | 38 |
| Obrázek 4 - Sloupcový a koláčový graf | 45 |
| Obrázek 5 - Histogram | 46 |
| Obrázek 6 - Jak číst výsledky | 53 |
| Obrázek 7 - Udržitelná angažovanost..... | 54 |
| Obrázek 8 - Strategické směřování, vize a změna..... | 56 |
| Obrázek 9 - Vedení..... | 59 |
| Obrázek 10 - Zaměření na trh a zákazníka | 60 |
| Obrázek 11 – Provozní dokonalost..... | 62 |
| Obrázek 12 – Liniové vedení..... | 63 |
| Obrázek 13 – Školení a profesní rozvoj | 64 |
| Obrázek 14 – Zmocnění, posílení..... | 65 |
| Obrázek 15 – Komunikace/dialog | 67 |
| Obrázek 16 – Řízení výkonu a celkové odměny | 68 |
| Obrázek 17 – Udržitelnost..... | 69 |
| Obrázek 18 – Začlenění a rozmanitost | 71 |
| Obrázek 19 – Kategorie oproti více hodnoticím kritériím | 71 |

Úvod

Práce, zaměstnání, profesní život, jednoduše řečeno výdělečná činnost zabírá většinu dospělé populace velký kus života. Toto téma je i jednou z nejčastějších diskuzí mezi přáteli, rodinou, či novými známými. Dialogy se dostaneme i k hodnocení zaměstnavatelů minulých, současných a případně i budoucích. Předáváme si mezi sebou informace o tom, jestli a jak jsme u jakého zaměstnavatele spokojeni či nespokojeni. Jestli je člověk v zaměstnání spokojený je velmi důležité jak pro pracovníka, tak pro firmu samotnou.

Klíčovým zdrojem každé firmy jsou zaměstnanci, díky nimž lze získat výrazné posílení konkurenční výhody a tedy dosahovat tržního úspěchu. O zaměstnance však musí firma pečovat a jejich spokojenost v zaměstnání pravidelně podněcovat. Nebude-li se firma o spokojenost svých zaměstnanců starat, nelze zaručit jejich stálou a dostatečnou výkonnost, kterou firma pro svůj další rozvoj požaduje. Svůj význam při dosahování spokojenosti zaměstnanců nemají pouze finanční a nefinanční odměny, ale i schopnost relevantní komunikace s vybranými, ať už se spokojenými či s nespokojenými, zaměstnanci.

Tato diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou vysvětlena východiska personálního řízení, úkony personálního manažera s personálními činnostmi, dále jsou vysvětleny základní pojmy statistiky a dotazníkového šetření. V druhé části – praktické, je uvedena charakteristika nadnárodní firmy a následuje zpracování výsledků dvou průzkumů spokojenosti zaměstnanců. Na závěr této práce je uvedeno zhodnocení vybraných šetření.

1 Teoretická východiska personálního řízení

Personální řízení, neboli oblast Human Resources, je v současnosti velmi diskutovaným oborem. Prakticky se ukazuje, že bez významného zapojení personálního managementu v rámci řízení společnosti nelze dosahovat výrazných obchodních úspěchů. Rozvoj lidských zdrojů a jejich efektivní využívání je v současné době klíčovým parametrem strategického uvažování.

1.1 Definice pojmu

Řada odborných textů se zabývá definicí pojmu řízení lidských zdrojů.

Koubek (2015) představuje personální řízení jako „*řízení člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.*“

Dvořáková (2004) se drží dvou pojetí ve vztahu k personální práci. Hovoříme o pojetí širším a užším. Dle širšího principu „*vyjadřuje obecně přístup organizace k řízení a vedení lidí bez ohledu na to, zda jde např. o personální řízení v užším smyslu nebo řízení lidských zdrojů*“.

Definice personálního managementu dle Urbana (2004) zní následovně: „*dosahování podnikových cílů prostřednictvím získávání, stabilizování, motivování, rozvoje a optimálního využívání lidských zdrojů v organizacích.*“

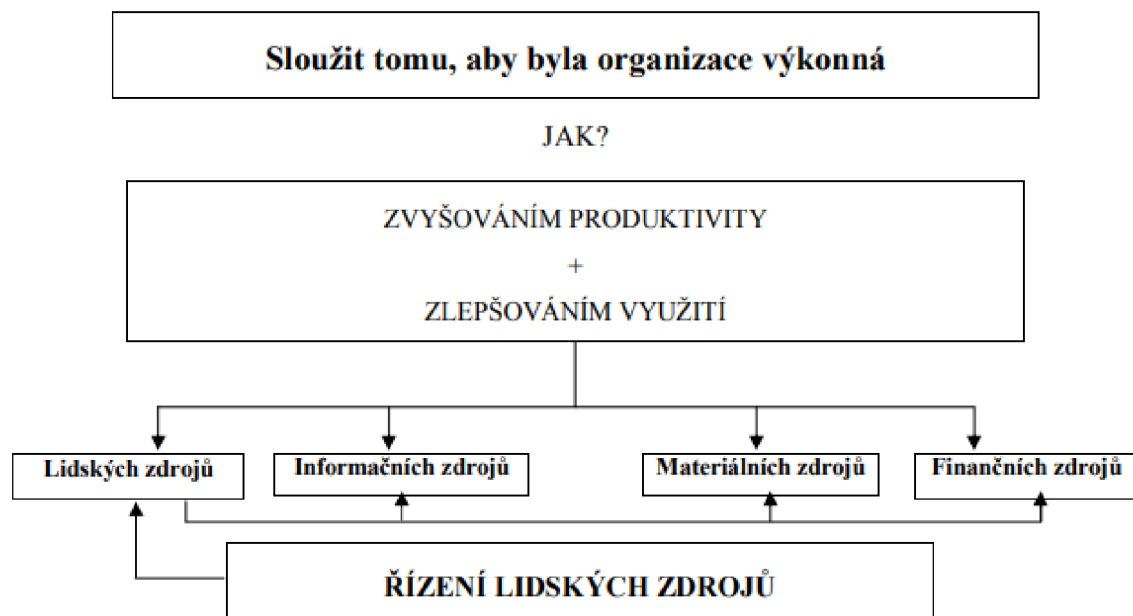
Definice personální práce dle Armstronga (2015) říká, že se jedná o „*strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*“

1.2 Cíle a úkoly řízení lidských zdrojů

Z výše popsanych vysvětlení vyznívá, že personální management má na starosti zajištění jak množství, tak i vedení a zkvalitňování lidských kapacit. K množstevním prvkům lze přiřadit profesní rozdělení, věkové skupiny nebo formální vzdělání. Dále také počty obsazovaných pozic a zároveň počty hledaných lidských kapacit. Do oblasti vedení a zkvalitňování lidských zdrojů lze začlenit hodnocení výkonnosti, motivaci, kreativitu, angažovanost a sounáležitost s firemní kulturou.

Cílem personálního managementu je plynulé zajišťování výkyvů v počtu a kvalitě lidských zdrojů v souladu s firemními záměry, jinými slovy výkon personálních činností tak, aby byly

naplněny fundamentální cíle společnosti - výkonnost organizace, nadcházející projekty, potenciální připravenost z hlediska lidského kapitálu v rizikových oblastech, dlouhodobý rozvoj společnosti z pohledu konkurenceschopnosti, viz Obrázek 1. (Petráčková et al. 1997) Každá firma by si tedy měla určit směr svého vývoje a v souladu s ním by také měla organizovat lidský kapitál, který má kladně spolupůsobit při jejím rozvoji. Kvalifikovaný, efektivně pracující a flexibilní lidský kapitál je výsledkem dlouhodobé, na cíle orientované, strategie. Personální management má základní povinnost neustále zdokonalovat schopnosti svěřených lidských zdrojů. Sami lidé jsou rozhodovacím orgánem při využívání i dalších zdrojů, jsou tedy základním stavebním kamenem každé organizace. Největším úkolem tedy zůstává neustálá snaha o zajištění prvků směřujících k rovnováze, ekonomické prosperitě a dlouhodobé úspěšnosti firmy. (Hejduková et al. 2007)



Obrázek 1 - Obecný úkol řízení lidských zdrojů

Zdroj: KOUBEK, J. 2015. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.

1.2.1 Hlavní činnosti personálního managementu

Mezi hlavní činnosti personálního managementu patří:

- vyhledání a přijetí adekvátní osoby na určené místo a její pravidelné vzdělávání, které zajistí připravenost této osoby na neustálé změny v pracovním prostředí,

- efektivní využívání pracovního kapitálu v rámci firmy v souladu se zákonnými předpisy,
- zajištění vhodného přístupu k manažerské práci, podpora a rozvoj pozitivních vztahů na pracovišti a sestavování pracovních skupin vhodným způsobem,
- permanentní zdokonalování schopností a dovedností, osobních i sociálních aspektů zaměstnání, podpora profesního růstu dle potřeb firmy,
- neustálé rozvíjení pracovních podmínek zaměstnanců a snaha o uspokojení jejich materiálních i nemateriálních potřeb,
- zajištění všech popsaných úkolů v souladu s platnými právními předpisy z oblasti pracovního práva, zaměstnávání a lidských práv a zároveň dlouhodobá snaha o zajištění pozitivní image zaměstnavatele. (Koubek 2015)

1.3 Činnosti personálního manažera

Základní přehled pracovní náplně personálního manažera popisuje Koubek (2015) napříč svojí knihou Řízení lidských zdrojů:

- vytváření a analýza pracovních míst, tvorba pracovní náplně, pravomoci, odpovědnosti, popis pracovního místa a udržování této dokumentace,
- personální plánování neboli stanovení počtu potřebných pracovníků na dané období, způsoby naplnění volných kapacit a plánování profesního rozvoje zaměstnanců,
- získávání, výběr a přijímání zaměstnanců – personální inzerce, evidence uchazečů, metodika výběru, organizace výběrového řízení, způsoby předání podmínek zaměstnání, adaptace a uvedení zaměstnance na pracoviště,
- hodnocení zaměstnanců – příprava hodnotících formulářů, harmonogram průběhu hodnotícího procesu, metodika hodnocení zaměstnanců, uchovávání písemných materiálů o hodnocení zaměstnance apod.,
- uvádění zaměstnanců na specifická pracoviště - základní orientace zaměstnanců jako jsou adaptační a nástupní vzdělávací aktivity, povyšování – plánování rozvoje kariéry a nástupnický řád, přeřazování, převod na jinou pozici a ukončování pracovních poměrů v souladu se zákonnými možnostmi – propouštění zaměstnanců (plně v kompetenci organizace), penzionování (lze ovlivnit pouze do jisté míry z hlediska načasování), rozhodnutí zaměstnanců o odchodu z organizace lze ovlivnit velmi omezeně, skončení pracovního poměru úmrtím, které nelze ovlivnit vůbec,
- odměňování zaměstnanců, poskytování systému zaměstnaneckých výhod, motivace zaměstnanců, snaha o trvalé zvyšování výkonnosti zaměstnanců,

- edukace zaměstnanců dle preferencí a potřeb na danou pozici, hodnocení efektivity vzdělávání a míry užití nabytých znalostí v praxi,
- vztahy na pracovišti, zprostředkování komunikace mezi vedením a zástupci zaměstnanců, agenda spojená s těmito jednáními, řešení disciplinárních otázek, podpora a rozvoj pozitivní atmosféry na pracovišti,
- rozvoj dobrého pracovního prostředí a pracovních podmínek, zejména bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, řešení otázek týkajících se pracovní doby, sociálních podmínek na pracovišti a obecně celková péče o zaměstnance, která je dělena do tří skupin na povinnou péči danou zákony, předpisy a kolektivními smlouvami vyšší, nadpodnikové úrovně, dále smluvní péči o zaměstnance danou kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni organizace a dobrovolnou péči, která je výrazem personální politiky zaměstnavatele, výrazem jeho úsilí o získání konkurenční výhody na trhu práce,
- personální informační systém – pořizování, uchovávání, práce s daty o zaměstnancích, pracovních místech, organizační struktuře, mzdové oblasti, analytické činnosti spojené s faktory ovlivňujícími vnitřní i vnější podmínky zaměstnanosti v organizaci,
- organizování průzkumů – trh práce, nabídka pracovních sil versus poptávka a benchmarking konkurenčních organizací,
- pracovně-lékařská péče, doplňující zdravotní schémata stanovované interně organizací,
- metodické způsoby práce, zejména při organizování průzkumů a zjišťování a zpracování získaných dat, volba statistických metod použitých při personální práci,
- dodržování platné legislativy v oblasti zaměstnávání, pracovního práva, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a dalších souvisejících právních předpisů.

V knize Řízení lidských zdrojů (Koubek 2015) je popsána práce personálního manažera velmi obsáhle. Do těchto personálních činností patří nejen administrativa, respektování zákonných pravidel a předpisů, sledování externích vlivů dopadajících na udržení interního lidského kapitálu, ale i tvorba strategických plánů k zajištění odpovídající úrovně zaměstnanosti uvnitř firmy.

1.3.1 Role personálního manažera

Míra úspěchu personálních činností záleží na významnosti pozice personálního manažera v rámci celé organizace.

Pracovní role charakterizuje očekávaný způsob jednání v pozici personálního vedoucího, jež by měl představovat určitý etický standard. Toto chování pak není vztaženo pouze k jednotlivému člověku, který funkci vykonává, ale k pozici personálního manažera obecně. Role se dělí na stránku subjektivní a objektivní. Objektivní část role lze popsat jako aspekty dané firemní kulturou a obecným očekáváním nebo lépe obecnými principy zásad personální práce jako je spravedlivost, zákonnost, slušné chování, udávání tónu lidského jednání a chování v rámci celé firmy a další. Subjektivní stránka pak zahrnuje vlastní pohled na výkon pozice personálního manažera (vlastní pohled na morální rozměr a na dopad práce personalisty), očekávání ostatních zaměstnanců společnosti – nadřízení, kolegové a řadový personál.

Důležité pro tuto roli je, aby si její vykonavatel/ka ujasnil/a, kde se potkává firemní standard s jeho/její osobním morálním pohledem na věc, na kolik se odlišuje s očekáváním ostatních v rámci organizace a zvolil/a vhodný způsob svoji práce tak, aby jeho role byla co nejvýznamnější. K vyššímu významu role personálního vedoucího pomáhá pravidelné zjišťování zpětné vazby, tedy zjištění, zda očekávání interní veřejnosti, firemní standard a samotný výkon této role jsou v souladu nebo zda je samotný výkon nutné upravit, aby klíčová očekávání byla splněna a vykonávané personální činnosti měly co nejširší dopad a pomáhaly tak naplňovat základní firemní cíle.

Sílu pracovní role určuje zejména kultura organizace. Je-li firemní kultura prosazovaná vedením společnosti odlišná od postojů, názorů interní firemní veřejnosti a navíc je tato „nařízená“ firemní kultura velmi silná, pak lze sice roli personálního manažera v souladu s přáním vedení vykonávat, ale dojde pravděpodobně ke zvýšení neupřímnosti a přetvářce ve firemních vztazích. Jinými slovy zaměstnanci své role vykonávají dle zadaných parametrů, ale jejich vnitřní postoje jsou odlišné a svoje pracovní role tedy upřímně nežijí. (Bedrnová et al. 2007)

Řídící pracovníci v oblasti lidských zdrojů mohou tedy při výkony své profese hrát různé role. Jakou formou je toto prováděno závisí na vývojovém stupni firemní kultury vrcholového vedení a celkovém prostředí společnosti. Dle Armstronga (2015) existuje celá řada rolí a personální lídři mohou tedy působit jako:

- partneři v podnikání – úspěch nebo prohru organizace berou jako svou zodpovědnost, stejně jako jejich linioví kolegové,
- stratégové – podílejí se na tvorbě podnikové strategie a pomocí stanovování personální strategie se podílejí na plnění firemních cílů,

- řešitelé problémů – hledají příčinu personálních a organizačních potíží a zkoumají okolnosti, které vedly ke vzniku těchto obtíží,
- inovátoři – na základě potřeb společnosti sestavují a navrhují nové či upravené personální postupy či politiky nebo pozměňují celou strategii,
- intervencionisté – znají detailně jednotlivé firemní úseky a jejich problémy a přinášejí návrhy na jejich řešení,
- umožňovatelé a usnadňovatelé – spolupracují s liniiovými manažery a podporují je při řešení slabých míst v oblasti lidských zdrojů, přičemž zodpovědnost zůstává plně na těchto liniiových manažerech,
- interní konzultanti – jsou rádci svým kolegům (liniovým vedoucím) v uplatňování personální filozofie dané firmou a jsou pomocníky v realizaci personálních metod,
- dodavatelé služeb – zajišťují ekonomicky výhodné služby pro interní klienty v personálních činnostech jako jsou nábor, rozvoj, odměňování zaměstnanců, vztazích na pracovišti a zákonných pravidlech. Jsou rádci a pomocníci při řešení konfliktů v pracovních vztazích, disciplinární oblasti a ve všech dalších oblastech pracovního práva,
- strážci důslednosti – kontrolují, zda veškeré personální činnosti jsou vedoucími uplatňovány do nejmenšího detailu a zajišťují tak bezkonfliktnost s právními předpisy,
- strážci hodnot organizace týkajících se lidí – stanovují a hlídají dodržování či porušení etických principů jednání se zaměstnanci a dalšími stranami, v případě porušení pak informují management a domlouvají s ním nápravu.

Personální vedoucí mohou nově zastávat i další role, jako je mentor, auditor nebo partner vůči odborům. (Armstrong 2015)

1.4 Zaměstnavatelská pověst

Jak bylo popsáno v řádcích výše, tak úkolem personalistiky je nábor, rozvoj a udržení stanoveného počtu kvalitních zaměstnanců v organizaci. K tomuto slouží také pozitivní vnímání zaměstnavatele u externí veřejnosti.

Cílovým segmentem jsou možní zájemci o práci, kteří se aktuálně pohybují na trhu práce na straně poptávky po práci, ale také aktuální zaměstnanci. Firmy se zaměřují na specifické skupiny zájemců o práci při obsazování volných pozic.

Pověst zaměstnavatele řeší zejména disciplína zvaná personální marketing, ten je součástí oboru personálního řízení. Vnímání zaměstnavatele veřejností je klíčové pro úspěšný nábor

zaměstnanců a dlouhodobou stabilizaci nově nastupujících. V procesu rozhodování o přijetí pracovní nabídky je pro uchazeče důležité jaké informace o dané organizaci získá z médií, od lokálních externích skupin či od dalších zaměstnanců společnosti. Image zaměstnavatele je budována dlouhodobě a to jak externě, tak i interně. Nejsilnějším nástrojem budování pozitivní pověsti firmy jsou zaměstnanci, kteří šíří vhodné informace o kvalitě organizace navenek.

1.4.1 Nástroje budování pozitivní image

Zaměstnavatelé k budování pozitivní image používají následující nástroje:

- firemní kultura,
- sociální politika společnosti, jistota zaměstnání, závazek nepropouštění,
- vzdělávací programy a programy personálního rozvoje,
- péče o pracovní podmínky a pracovní prostředí – pracovní doba/režim, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, personální rozvoj, služby poskytované na pracovišti, ostatní služby poskytované zaměstnancům a jejich rodinám, péče o životní prostředí,
- systém odměňování a mzdová politika,
- programy zaměstnaneckých výhod, humanizace práce, rozmanitá a zajímavá práce, participace pracovníků na řízení,
- přátelské vztahy na pracovišti a optimální způsoby komunikace, dobré vztahy s odbory,
- prezentace a mediální politika společnosti,
- systematická práce s absolventy vysokých škol,
- dodržování zákonných norem a respektování zájmů zaměstnanců,
- spolupráce se školami, personálními agenturami, úřady práce, odbory, odbornými sdruženími a vědeckými společnostmi,
- sponzorování, charitativní činnost, ekologické aktivity společnosti.

Popsané nástroje ukazují, že vnímání zaměstnavatele lze budovat prostřednictvím všech personálních činností od nábory přes kvalifikace, péči zaměstnance až po průběh ukončování pracovního poměru. (Koubek 2015)

1.5 Personální činnosti

Veškeré činnosti v oblasti personalistiky jsou náplní práce nejen personálního útvaru, ale také i liniových manažerů. Personalistou první instance je vždy nadřízený zaměstnanec.

Personální práce směřuje k naplnění cílů, které si společnost stanovila a to pro disciplínu řízení a vedení lidí, administrativní záležitosti, metodologii, nebo koncepce a analýzy. (Dvořáková et al. 2004) Primární snahou personálního řízení pak je neustálé zdokonalování personálu za účelem zvyšování produktivity společnosti.

Personální oddělení je zodpovědné za promítnutí firemních potřeb a plánů do svých činností a v rámci těchto činností pak využít vhodné nástroje, aby míra plnění zadaných úkolů byla maximální. Hovoříme o následujících personálních činnostech:

- plánování, získávání, výběr a přijímání,
- hodnocení,
- odměňování a zaměstnanecké výhody,
- vzdělávání a rozvoj,
- pracovní vztahy a komunikace,
- péče o zaměstnance,
- propouštění.

1.5.1 Plánování, získávání, výběr a přijímání zaměstnanců

Prvním krokem účinného personálního managementu je plánování zaměstnanců. Na základě firemních cílů je určována potřeba počtu a složení zaměstnanců. Jsou tedy stanovovány optimální parametry pro výběr vhodných kandidátů – vzdělání, motivace, schopnost reakce na změny, zkušenosti a v neposlední řadě charakterová vyváženost. Dalším rozměrem plánování je také finanční přiměřenost činností směřujících k výběru a přijímání zaměstnanců. Plánování zodpovídá za přiměřený pohyb lidí směrem dovnitř firmy, napříč firmou a také z firmy ven. (Koubek 2015)

V rámci získávání, výběru a přijímání zaměstnanců dochází k úvodnímu setkání s potenciálními zaměstnanci. První dojem zájemců o zaměstnání bývá klíčovým pro utvoření si vlastního názoru na firmu, i pro následující přijetí nabídky. Cílem každé firmy je, aby první dojem byl vždy co nejlepší.

Pro získávání lidských zdrojů lze využít celou řadu nástrojů. Tyto nástroje jsou vybírány podle typu organizace, a to jak způsob oslovení, tak i informace, které bude poskytovat. Organizace může v současné době oslovit zájemce o práci různými způsoby a to dle cílových skupin, na které potřebuje dosáhnout. Lze využít vývěsní tabule úřadů práce, prostřednictvím internetu pak jsou oslovováni zájemci z řad výkonných profesí, jako jsou manuální či administrativní pozice. Na střední a vyšší management lze dosáhnout pomocí méně pomoci specifických sítí jako je LinkedIn, nebo prostřednictvím headhunterů či

personálních agentur. Je důležité přesně definovat požadavky na obsazované pracovní místo, aby odpovědi na zadanou personální inzerci co nejvíce odpovídaly požadovanému profilu úspěšného kandidáta. Aby bylo možné získat dostatečné množství relevantních životopisů, je nutné zvolit nejen graficky zajímavý inzerát, ale i poutavě napsat obsah. V minulosti internetové personální inzerce zajišťovaly nadměrné množství zájemců o vypsaná výběrová řízení a byly tak spojeny s časovou náročností vyhodnocovaných materiálů. V současné době je správně zvolený text a grafika inzerce klíčem k zaujetí alespoň určitého počtu přiměřeně kvalifikovaných a vhodných zájemců o uveřejněnou pozici. S rozvojem chytrých telefonů vzrůstá důležitost inzerce přes webové portály, aplikace a zároveň přes sociální síť zvanou Facebook. Stále však řada společností využívá místní tisk, různé vývěsní plochy po městech, a to z důvodu oslovení té generace, která je v současné době v pozdějším produktivním věku a s chytrými telefony nepracuje v takové míře, aby na internetovou inzerci a sociální síť byli potenciální zájemci schopni reagovat. Dále lze využít interních nástěnek k oslovení pomocí word-of-mouth reklamy, kde zaměstnanci předají nejen informaci o otevřeném výběrovém řízení, ale zároveň i veškerá negativa či pozitiva vybrané společnosti a požadavky na danou pozici a svoje zkušenosti s ní. Organizace tím také získává předběžně ověřené informace o takto získaných uchazečích od svých zaměstnanců a šetří tím čas a finance, které by jinak personální útvar věnoval analýze životopisu a získávání referencí od předchozích zaměstnavatelů. Inzerce v celostátním tisku a v rozhlase pomáhá oslovit zájemce o práci do výkonných či manažerských pozic. Personální oddělení samo nebo ve spolupráci s marketingovým oddělením sestaví inzerci, kterou předá do zvolených tiskovin. V případě, že vypsaná výběrová řízení jsou vhodná pro absolventy, obrací se firmy ke spolupráci s veřejnými vzdělávacími institucemi a to jednak poskytováním odborných dlouhodobých praxí, placených či neplacených stáží, trainee programů, nebo jen inzercí vyvěšovanou na školních nástěnkách. Takto si zaměstnavatelé vychovávají lidské zdroje, kterých neustále na pracovním trhu ubývá. Počet samostatně přihlášených zájemců o práci klesá, ale firmy si jich neustále váží, protože samostatnou aktivitou uchazeč ukáže opravdový zájem o změnu zaměstnání a tedy potenciální přijetí inzerované nabídky. Pro pozice středního a vyššího managementu jsou využívány personální agentury, nebo headhunterové společnosti. Po selekci dodaných životopisů od takovýchto zprostředkovatelů probíhají pohovory s budoucím přímým nadřízeným, eventuálně assessment centra či další výběrová kola. (Kleibl et al. 2001)

Výběr finálního uchazeče je prováděn nejčastěji pomocí pohovorů, hodnotících center či testů, hodnotících pracovní způsobilost nebo kvalifikaci. Forma výběru je volena zpravidla podle typu obsazované pozice, nebo podle zvyklostí společnosti. Úroveň pracovní pozice odráží náročnost a složitost způsobů výběru. Čím vyšší pozice, tím náročnější průběh výběrového řízení. Například v assessment centru lze hodnotit více pracovních kompetencí, které jsou nezbytnou podmínkou v obsazované pracovní pozici. Assessment centra se účastní zpravidla více pozorovatelů, po jeho skončení pak probíhá společné vyhodnocení získaných informací a bývá vybrán neoptimálnější uchazeč. Postup všech výběrových řízeních po jejich skončení bývá následující:

1. vybrání vhodného kandidáta a předání finanční nabídky,
2. kontaktování ostatních nevybraných zájemců zpravidla přátelskou formou za účelem možného zařazení těchto zájemců do vhodnějších výběrových řízení,
3. vzájemné potvrzení podmínek (pracovní pozice, datum nástupu, nástupní mzda, případně mzda po zkušební době, pracovní doba, odměny a podobně) pracovního poměru a uzavření pracovní smlouvy (na základě obdržených osobních údajů od zaměstnance) v písemné podobě a nejméně ve dvou vyhotoveních, z nichž jedno obdrží zaměstnanec a druhé si ponechá zaměstnavatel.

Následnou personální činností je přijímání zaměstnanců. Pracovní poměr se zakládá pracovní smlouvou, která podléhá předchozímu vyjednávání mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a organizace by měla respektovat právo zaměstnance vyjednávat. Musí obsahovat minimální náležitosti dle zákoníku práce v platném znění, jako je:

1. datum nástupu do práce,
2. místo výkonu práce,
3. druh práce.

V širším pojetí dle Koubka (2015) přijímání a orientace zaměstnanců zahrnuje také procedury související s přechodem dosavadního zaměstnance na nové místo v rámci firmy.

Toto je řešeno dodatkem k pracovní smlouvy, nově dohodě o změně pracovní smlouvy.

Po přijetí a nástupu zaměstnance je důležité věnovat se uvedení a adaptaci zaměstnance na pracovišti. To znamená, že personální útvar by měl poskytnout základní informace – obecnou orientaci ve společnosti a psychologickou podporu v průběhu zkušební doby.

Pracovní adaptaci včetně předání základních informačních dokumentů a přijetí v kolektivu má pak na starosti nadřízený na pracovišti, či určený zaučující zaměstnanec neboli mentor.

V průběhu adaptačního období jsou také potřeba stanovit nutná školení, což je také úkolem vedoucího zaměstnance. (Dvořáková et al. 2015)

1.5.2 Hodnocení zaměstnanců

Disciplína zvaná hodnocení zaměstnanců se zabývá hodnocením plnění pracovních úkolů a požadavků na pracovní místo, také způsobem jak je práce na daném místě vykonávána. Mohou být hodnoceny také vztahy mezi kolegy nebo vztahy směrem k externím partnerům. V průběhu hodnotícího pohovoru je se zaměstnancem probírána cesta ke zlepšení výkonnosti nebo k dosažení stanovených pracovních cílů. Hodnocení zaměstnanců je považováno za velmi účinný nástroj k motivaci, ověřování reálné práce jednotlivců a následně zajištění spravedlivého mzdového odměňování.

Hodnotící proces je již dnes ve většině firem standardizován a probíhá pravidelně, jedná se o formální provedení hodnotícího rozhovoru. Hlavním cílem je identifikace aktuálního objemu pracovních činností a efektivita výkonu, silných a slabých stránek, rozvojových a vzdělávacích potřeb.

Příležitostná hodnocení bez propracovaného systému se v současných firmách vyskytují již jen výjimečně.

K tomu aby hodnocení zaměstnanců plnilo svoji funkci, musí být spravedlivé, jinak dochází k negativním dopadům v rámci celé firmy – ukřivdění, demotivace, možné poškození pověsti zaměstnavatele šířením negativních informací dotčenými zaměstnanci. Rizikový faktor v průběhu hodnotícího procesu je možný subjektivní přístup hodnotitele, kdy osobní preference nebo antipatie mohou zastínit objektivní ukazatele pracovního výkonu a znevýhodnit zaměstnance.

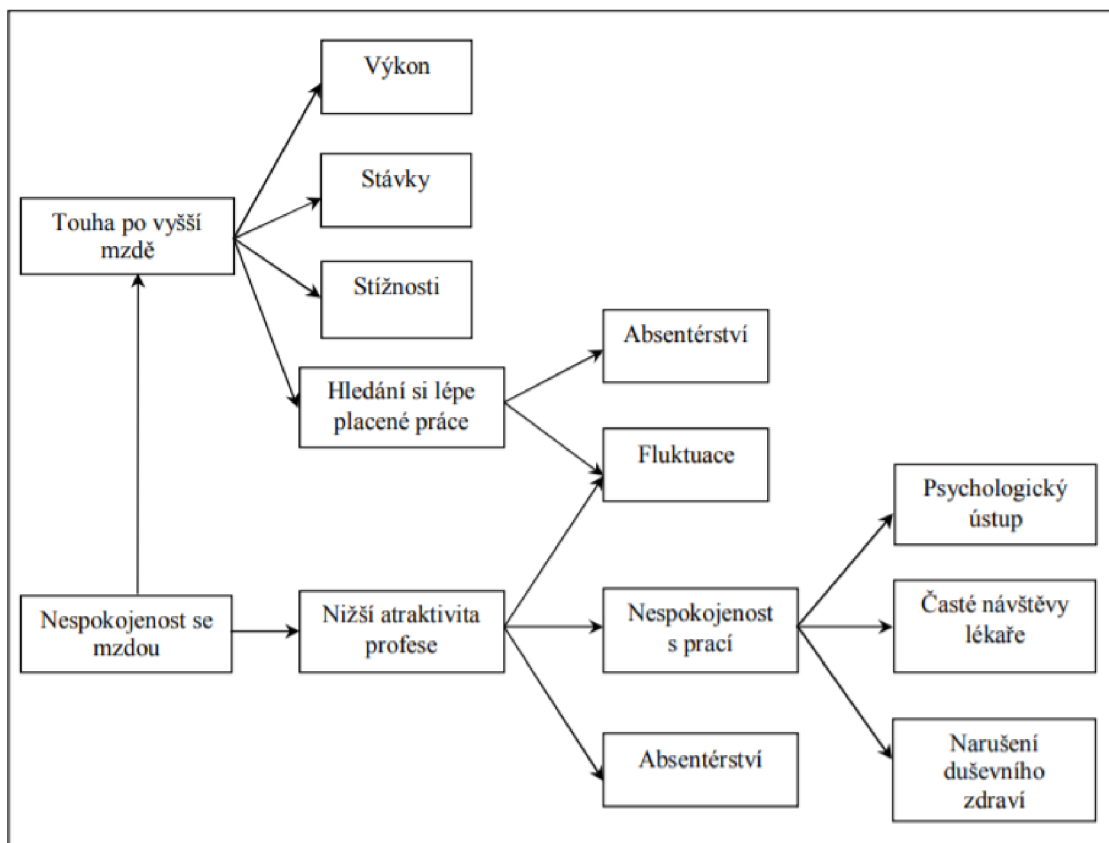
Hodnotitel je zpravidla přímý nadřízený s ohledem na znalost pracovní náplně, podmínek pracovního místa a také osobní znalost zaměstnance. K hodnocení jednotlivce se mohou vyjádřit i další subjekty, jako například kolegové, nezávislý spolupracovníci, nebo personální oddělení. Nedílnou součástí hodnocení je také sebehodnocení zaměstnance, v němž je dán prostor pro vlastní vyjádření k uplynulému období a také možnost projednat případné náměty ke zlepšení či zefektivnění pracovních činností. Výše popsané je vždy předmětem hodnotícího pohovoru a veškeré připomínky všech zúčastněných stran musí být se zaměstnancem projednány. V rámci hodnocení jsou potom stanovována opatření k eventuálnímu zlepšení pracovní výkonnosti či cíle nebo úkoly na následující období.

Výstupy z proběhlých hodnocení se promítají do všech dalších personálních činností, jako je analýza pracovních míst, dále plánování, získávání a výběr, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, přes odměňování, rozmisťování až po vztahy na pracovišti v dané organizaci. Závěrem lze říci, že hodnocení zaměstnanců je jednou z klíčových personálních činností a je nutné se jí pro rozvoj lidských zdrojů ve společnosti věnovat. (Koubek 2015)

1.5.3 Odměňování a firemní benefity

Nedílnou součástí personálních činností je odměňování se svou finanční i nefinanční podobou. Základním parametrem systému odměňování je spravedlivost a rovnost ve smyslu za stejnou práci stejná odměna (jak uvádí zákon 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů). Zaměstnavatelé upravují mzdovou politiku dle aktuálních požadavků trhu práce tak, aby zajistili stabilitu současného personálu a zároveň, aby působili jako relativně atraktivní zaměstnavatel v regionu – to vše s přihlédnutím na ekonomickou situaci podniku. Systémy odměňování jsou většinou postavovány tak, že výše odměny se odvíjí od toho, jakým způsobem přispívá jednotlivec k plnění firemních cílů. Moderně orientované odměňování zahrnuje i další oblasti, jako jsou systémy povyšování, pochval. V dnešní době jsou jako součást odměňování považovány i firemní benefity, které jsou mnohdy nepeněžního charakteru a často nesouvisí se zaměstnancovou výkonností, ale slouží právě k zvyšování konkurenceschopnosti. Například nadstandartní zařízení pracoviště, kvalitnější technologické zázemí, nadstandartní vzdělávání, označujeme jako vnější odměny. Za vnitřní odměny jsou považovány odměny nehmotné povahy, které souvisí se spokojeností a radostí z práce každého jednotlivce. (Koubek 2015) Jsou to ty stimuly, které přináší příjemné pocity z toho, že se zaměstnanec zapojuje do určitých aktivit, nebo úkolů a ty činnosti, při nichž se cítí užitečný či úspěšný. Jsou-li mzdový systém a benefity vhodně zvoleny, pak posilují motivaci a přispívají ke spokojenosti a stabilitě lidských zdrojů. (Kleibl et al. 2001)

Rozdílná výše mezd v různých profesích je dána rozdíly v jednotlivých činnostech a také zahrnuje rozdílnost přínosu každého jednotlivce. (Urban 2004) Vliv nespokojenosti zaměstnance s úrovní mzdy ukazuje obrázek 2, proto je velmi důležité kontinuálně analyzovat a upravovat vnitřní systém odměňování.



Obrázek 2 - Vliv nespokojenosti se mzdou na stabilitu personálu

Zdroj: WERTHER, W., DAVIS, K. 1992. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing.

Snahou každé organizace je udržení si kvalitních zaměstnanců, a proto by měla poskytovat mzdy vždy srovnatelné s konkurencí a ocenit tak jejich přínos pro společnost. Výše mzdy však není jediným parametrem loajality zaměstnance, neboť motivace mzdou má nejkratší trvání a je velmi pomíjivá. K vyšší efektivitě mzdového ohodnocení přispívají variabilní složky mzdy, které odměňují konkrétní zásluhy zaměstnanců a udržují tak motivaci podávat kvalitní výkony.

Synergický efekt pak mají firemní výhody, pokud odrážejí přání zaměstnanců (jsou pro ně atraktivní), posilují spokojenost a stabilitu lidského kapitálu. V popředí stále stojí stravenky, příspěvky na závodní stravování, doprava do zaměstnání nebo příspěvky na dopravu, příspěvky na penzijní připojištění nebo životní pojištění, dodatková dovolená, sick days a řada dalších. Uvedené firemní výhody mají charakter dlouhodobé motivace pro setrvání v zaměstnaneckém poměru ve firmě. (Odeon 2002)

Oblíbenost variabilních systémů benefitů, tzv. cafeteria stále roste, neboť umožňuje zaměstnanci vybrat si z určité nabídky dle svých preferencí a přání. Zároveň motivuje

k vyššímu výkonu či dodržování pravidel, neboť za tyto parametry sbírají zaměstnanci body, které pak proměňují za poskytované benefity v rámci cafeterie. (Brůha, 2019)

Skladba firemních výhod je pro organizaci v současné době jeden z důležitých prvků pro získání konkurenční výhody na trhu práce oproti ostatním zaměstnavatelům.

1.5.4 Vzdelávání a rozvoj

Jak bylo již několikrát popsáno, lidské zdroje jsou základním kapitálem společnosti, neboť na nich staví dosažení strategických cílů a lze je považovat za konkurenční výhodu, pokud jsou stabilní a mají potřebnou kvalifikaci a výkonnost. Právě zajištění potřebné odbornosti či dovedností je úkolem firemního vzdělávání. Rozvojem interního lidského kapitálu si společnost zajišťuje nástupnictví a zastupitelnost v případě nenadálých odchodů či dlouhodobých nemocí a zároveň se tak připravuje i na zvládnutí nadcházejících projektů či strategických úkolů. (Dvořáková 2001)

Do kategorie rozvoje a vzdělávání zaměstnanců zahrnujeme:

- adaptace – představení pracovníka ve firmě a vysvětlení náplně práce a seznámení s daným pracovním místem,
- zvyšování kvalifikace – rozvoj znalostí, jež jsou základní potřebou k výkonu činností na konkrétní pracovní pozici,
- změna kvalifikace – přeškolení pracovníka na novou pozici, kde je nutná zcela jiná odbornost,
- opětovné zařazování osob – vzdělání zaměstnance, který pro dlouhodobé zdravotní obtíže již nemůže vykonávat původní profesi.

Zaměstnanec s aktuálními znalostmi (profesní odborností) dokáže lépe reagovat na aktuální změny a dovést firmu ke splnění strategických cílů a činí tak firmu konkurenceschopnější. Z tohoto důvodu firmy investují každoročně do svých zaměstnanců velké objemy finančních prostředků. Z firemního vzdělávání však profitují obě strany, neboť neustále vzdělávaný zaměstnanec je lépe uplatnitelný na trhu práce a získává tak konkurenční výhodu v případě nutnosti změny zaměstnavatele. Kvalitní firemní vzdělávání odpovídající současným trendům a aktuálním potřebám organizace lze také považovat za jeden z firemních benefitů a pomáhá udržovat a rozvíjet firemní image. V neposlední řadě umožňuje vzdělávání získat širší portfolio zájemců o práci a hospodařit následně s větším množstvím lidského kapitálu, který může postupně firma rozvíjet dle svých potřeb. (Koubek 2015)

1.5.5 Vztahy na pracovišti a interní komunikace

Mezilidské vztahy a atmosféra na pracovišti jsou jedním ze základních stavebních kamenů výkonnosti celé organizace. Lze hovořit o formální a neformální stránce vztahů. Formální stránku pracovních vztahů upravují firemní interní předpisy a pravidla. Neformální stránka má více či méně přátelský charakter a odráží povahové rysy jednotlivých osobností, které se těchto vztahů účastní. Pracovní vztahy vznikají na všech úrovních a napříč celou organizací, nehledě na pracovní pozici. Dle počtu zainteresovaných osob pak dále lze rozdělit pracovní vztahy na individuální a kolektivní. (Dvořáková 2001)

Kvalita pracovních vztahů podmiňuje úroveň výkonnosti jednotlivce, týmu a tím tedy i celé organizace. Pozitivní pracovní atmosféra a přátelské prostředí příznivě ovlivňuje spokojenost zaměstnanců a tím opět přispívá k vyšší efektivitě a výkonnosti celé organizace. Převážná část činností z oblasti řízení lidských zdrojů je podmíněna korektním výkonem těchto činností a správně nastavenými pracovními vztahy. Personální útvary v organizacích se z výše popsaných důvodů věnují rozvoji kvalitních pracovních vztahů jako jedné z prioritních činností. Míra pozitivity pracovních vztahů a kvalita pracovní atmosféry pak spolu určují atraktivitu organizace na pracovním trhu. Základním prvkem pro rozvoj vztahů na pracovišti je způsob vedení podřízených, důvěra v zaměstnance od vedení, důvěra mezi zaměstnanci samotnými a způsob řešení konfliktů uvnitř firmy. (Koubek 2015)

Zaměstnanci potřebují ke kvalitnímu výkonu svěřených činností pocit spokojenosti a přátelské atmosféry. Pokud toto chybí, jsou negativně ovlivněny výsledky práce a celkové naladění zaměstnance, může být ovlivněn celkový zájem pokračovat ve spolupráci s takovou organizací. Z tohoto důvodu si zájemci o práci zjišťují, do jakého týmu by potenciálně měli nastoupit a co od něho mohou očekávat, jaký je jejich nadřízený a jakým způsobem probíhá péče o zaměstnance celkově. V současné době je kladen důraz na otevřenou komunikaci, a to zejména mezi vedoucími a jejich podřízenými. Nadřízený neboli manažer je neustále ve styku s mnoha lidmi v rámci organizace, trvale přináší informace zejména svým podřízeným a jeho/její schopnost jednat s lidmi, vést zaměstnance a přesvědčovat je o správnosti cílů dané organizace je určujícím prvkem pro úspěch svěřených úkolů a spokojenost a stabilitu personálu. Vedoucí zaměstnanci by měli pravidelně komunikovat nejen v rámci svého týmu, ale také mezi sebou na dané úrovni, aby byli schopni zajistit dostatečnou informovanost svých podřízených o aktuálních projektech či problémech podniku. Podřízení by též měli dostat prostor pro vyjádření svých obav, dotazů, podnětů, svoji zpětné vazby. Dotazy či připomínky by měly být otevřeně komunikovány i v případě, že vedoucí s podřízeným nemají stejné názory na danou problematiku. Nadřízený by vždy měli vyslechnout své

podřízené, promyslet vznesené připomínky a následně dle toho jednat. Pouze tímto způsobem lze získat efektivní zpětnou vazbu o potřebách svých zaměstnanců a také nalézt vhodné řešení v případě jakýchkoliv problémů.

Takto je uvedeno i v knize Zuzany Dvořákové, kde autorka uvádí, že nízká úroveň komunikace ohrožuje:

- spolupráci a kooperaci mezi pracovníky, managementem a zaměstnanci
- identifikaci s prací a pracovním místem,
- identifikaci se zaměstnavatelem a jeho cíli,
- pocit seberealizace a významu vlastní práce,
- dobré mezilidské vztahy a pracovní klima,
- obranu proti negativním informačním vlivům,
- vytváření pozitivně působící organizační kultury. (Dvořáková 2007)

Ve velkých organizacích komunikace probíhá nejen osobní formou, ale zejména dalšími komunikačními kanály, jako jsou firemní časopisy nebo noviny, případně letáky. V současnosti je rozšířen firemní intranet, nebo interní sociální sítě. S používanými kanály je vždy potřeba nové zaměstnance seznámit.

Rozvinuté vztahy na pracovišti jsou určovány především kvalitní komunikací, tedy včasným a úplným předáváním informací, zjišťováním zpětné vazby a hledáním řešení na připomínky zaměstnanců – toto vše lze zaměstnavatelem velmi dobře ovlivňovat a také usměrňovat. Přístup zaměstnavatele k rozvoji a pozitivnímu naladění vztahů ve společnosti pak přímo úměrně ovlivňuje spokojenosti, stabilitu personálu a tím pozitivní pověst organizace jako celku. Je také základem úspěšného řízení lidských zdrojů.

1.5.6 Péče o zaměstnance

Vzhledem k velmi nízké míře nezaměstnanosti v posledních letech se péče o zaměstnance stává jedním z klíčových prvků k udržení a rozvoji lidských zdrojů v rámci každé společnosti. Zároveň soubor jednotlivých aktivit v rámci péče o zaměstnance může být významnou konkurenční výhodou oproti ostatním zaměstnavatelům v regionu. Skladba jednotlivých prvků péče o zaměstnance bývá zveřejňována jako součást personální inzerce nebo zasílána zájemcům o práci jako součást nabídky. Jsou-li nástroje péče o zaměstnance vhodně nastaveny, posilují spokojenost a tedy i pracovní výkonnost zaměstnanců. Tato personální aktivita má pozitivní vliv na stabilitu zaměstnanců a pomáhá snižovat míru fluktuace.

Do disciplíny péče o zaměstnance zahrnujeme otázky:

- pracovní doby,
- pracovního prostředí,
- bezpečnosti práce a ochrany zdraví,
- personálního rozvoje,
- zaměstnaneckých výhod,
- péče o životní prostředí a další.

Aby zaměstnavatel mohl stanovit optimální strukturu nástrojů péče o zaměstnance, využívá k zjištění přání a potřeb zaměstnanců ankety spokojenosti. Tyto opakuje v určitém intervalu, aby zvolené nástroje byly neustále aktuální a odpovídaly tak měnícím se požadavkům zaměstnanců. Ti mají následně pocit, že je o ně zájem a zaměstnavatel je aktivně poslouchá. Určité sociální služby jsou zaměstnavateli poskytovány na základě zákonných předpisů a další nad rámec těchto předpisů. Lidé tráví v zaměstnání podstatnou část svého života, a proto je cílem zaměstnavatele vytvořit takové podmínky aby nejméně spokojenost udržovaly, ideálně rozvíjely. V souvislosti se zákonnými požadavky na péči o zaměstnance jsou rozvíjeny zejména oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Jedná se o předpisy týkající se pracovního ovzduší, osvětlení, hluk a další determinanty pracovního prostředí. (Koubek 2015)

Při prohlídce provozu si zájemci o práci mohou posoudit, zda je pracovní prostředí zaujme a rozhodnou se pro takovou pracovní nabídku. Vzhled a uspořádání pracovního prostředí podporuje pohodu při výkonu svěřených činností a tato pak posiluje spokojenost a celkový zdravotní stav. Součástí pracovního prostředí a tedy i sociálního zázemí je stravování, společenské místnosti, sociální zařízení.

K dalším faktorům zvyšujícím spokojenost zaměstnanců řadíme rozvržení pracovní doby. Řada firem zavádí flexibilní pracovní dobu, částečnou práci z domova nebo třeba zkrácené pracovní úvazky, aby pomohla skloubit pracovní život se soukromým. Uvedené způsoby individualizace pracovní doby posilují loajalitu a tedy i stabilitu klíčových zaměstnanců. (Koubek 2015)

Jak již bylo výše zmíněno, neustálé zlepšování pracovních podmínek a péče o zaměstnance posiluje pracovní nasazení, zvyšuje spokojenost a rozšiřuje pozitivní image zaměstnavatele a může přilákat nové kvalitní zájemce. Z uvedeného vyplývá, že všechny personální činnosti na sebe nejen navazují, ale prolínají se a vzájemně se ovlivňují.

1.5.7 Propouštění zaměstnanců

Ukončování pracovních poměrů je nejméně oblíbenou personální činností. Dopadá na veškeré lidské zdroje v rámci společnosti, na ty, kterých se přímo dotýká skončení pracovního poměru, ale i na ty, kteří nadále pokračují v zaměstnání. V případě, že je organizace nucena snižovat stavy zaměstnanců z organizačních důvodů, je nutné mít vypracovaný plán propouštění a poskytování náhrad. V ideálním případě by měly společnosti propouštění předcházet jednak snižováním počtu hodin přesčasové práce, zavedením kratší pracovní doby, omezením počtu sezónních zaměstnanců, nenahrazováním přirozené fluktuace zaměstnanců, využitím přirozených odchodů do důchodu, a to jak starobních, tak i předčasných. (Koubek 2015)

Propouštění zaměstnanců je velmi citlivou záležitostí a měla by probíhat opatrně, tak aby nenarušila celkovou pověst zaměstnavatele v regionu (z důvodu možného budoucího nábory nových zaměstnanců), a zároveň aby probíhala co nejopatrněji s ohledem na dotčené zaměstnance. Jsou-li propouštění zaměstnanci z organizačních důvodů, měli by veškeré kroky být korektní, nejen v souladu se zákonem, ale i v souladu s dobrými mravy, aby kolegové setrvávající v pracovním poměru neměli důvod začít aktivně hledat jinou pracovní nabídku. Pro selekci zaměstnanců k propouštění jsou využívány nejčastěji dva způsoby: odchod zaměstnanců s nejkratší dobou působení v organizaci (LIFO – last in first out, dle tohoto podání má větší morální nárok na práci zaměstnanec, který funguje v organizaci déle, neboli s dřívějším datem nástupu) a odchod zaměstnanců s nejnižší výkonností. Metoda nejnižší výkonnosti je založena na předpokladu, že vyšší morální právo na práci mají zaměstnanci s vyšší výkonností. Uvedený přístup s sebou nese riziko subjektivního náhledu a vzniku problematických situací. Vždy je nutné vycházet z pravidelného hodnocení pracovní výkonnosti, v opačném případě by mohlo dojít k dojmu ostatních zaměstnanců, že nadřazení takto propouští nepohodlné členy týmu.

Někdy si mohou podniky chtít ponechat věkově mladší zaměstnance a nesnižovat tak vložené úsilí a finanční prostředky na získání a zaškolení zaměstnanců a tak uplatňují při propouštění metodu FIFO (first in, first out). Propouštějí se tedy zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti nejdéle a z určitého pohledu tak mohou spořit i finanční náklady, neboť dlouhodobý zaměstnanec má ne zřídka kdy podstatně vyšší mzdu – jedná se však o ne zcela etický přístup zbavování se nejvěrnějších zaměstnanců. (Koubek 2015)

2 Statistické zpracování dat

Před vysvětlením a provedením samotného průzkumu zaměstnanců je nezbytné vysvětlit teoretický základ. První zmínka patří metodám popisné statistiky, která poskytne prvotní informace o zjištěných datech. Pokročilejší statistický rozbor nám pak poskytne souvislosti, které ovlivňují spokojenost zaměstnanců a umožní tak nastavit vhodné personální činnosti, což je tématem této práce.

Základní činností statistiky je kvantitativní popis zkoumaných jevů a procesů, tedy požadujeme datové soubory prozkoumat, zpracovat, vyhodnotit a provést závěry.

Množinu všech teoreticky možných objektů, v rámci této diplomové práce tedy zaměstnanců, nazýváme základní populací. Ne pokaždé je možné si populace takto reálně představit, někdy má populace hypotetický význam. Bude-li požadavek na tvorbu pravděpodobnostního vývoje nezaměstnanosti, který by měl popisovat požadovanou řadu čísel, jež je jedinečná, tak při opakování za stejných podmínek lze mluvit o populaci jednotlivých hodnot nezaměstnanosti či populaci křivek nezaměstnanosti. Podmnožina základní populace je označována jako výběr nebo vzorek. Je tedy vybrán pouze určitý počet z celkového, a to je podrobena zkoumání, mnohdy neexistuje možnost zkoumat všechny prvky základní populace (finanční, časové nebo etické důvody). Počet prvků n ve výběru nazýváme rozsah výběru. Cílem je pomocí výběru učinit závěry o celkové populaci – tento proces je nazýván statistické usuzování. Je sledována určitá proměnná v populaci, jež je nazývána populační parametr. Tento parametr sledovanou proměnnou charakterizuje. Populační parametry se odhadují pomocí výběrových statistik. Provádí se výběr z populace a získá se její vzorek. Následně se spočítá výběrová statistika za pomoci dat získaných ze vzorku populace. Výběrová statistika má číselnou hodnotu, jež popisuje výběr. U odhadů je důležité, jak přesně odhadují výběrové statistiky aktuální parametry celé populace nebo subpopulaci. (Hendl 2012)

Znalost zkoumaných jevů a náhodných veličin s nimi souvisejících, do velké míry ovlivňuje to, jaké statistické nástroje budou zvoleny. Řeší se tedy rozdělení těchto veličin nebo určité charakteristiky jejich rozdělení. V případě neznalosti problematických momentů, kdy aktuální znalost o rozdělení zvolených náhodných veličin není dostatečná, pak jsou voleny metody, které nesouvisí s tvarem rozdělení. Tyto metody stojí na pořádkových statistikách a jsou označovány jako neparametrické. Jedná se o tvorbu a automatizaci intervalů spolehlivosti pro kvantily spojitě náhodné veličiny a univerzálních tolerančních mezí. Toto

a další základní statistické charakteristiky jsou využity v praktické části, zejména ve statistické oblasti.

2.1 Základní pojmy

Konečná populace (základní statistický soubor) X rozsahu n je n -tice reálných nebo podmnožiny reálných čísel. Prvky se mohou volně opakovat a pořadí prvků nutně nemusí být velkého významu. Rozsah n je počet prvků, objektů souboru. Základní soubor může být i nekonečný. Populační charakteristika je kvantitativní charakteristika sledované vlastnosti v populaci, např. průměrná spokojenost nebo variabilita manažerských přístupů. Tento parametr označuje reálné číslo, bývá obecně neznámé. Neznámý parametr je označen Θ , konkrétně může být μ pro střední hodnotu nebo σ pro směrodatnou odchylku). Výběr prvků je konečná podmnožina populace. Zjišťované jevy v populaci jsou zkoumány pouze u výběru z populace. Jsou vždy konečné rozsahu n . Pokud vzorek z populace odpovídá struktuře základního souboru, pak je tento vzorek označen jako reprezentativní. Vzorky lze rozdělit podle způsobu zjišťování prvků z populace. Úplné šetření zajistí průřezovou informaci o celkové populaci. Selektivní výběr je vzorek vybraný podle daných parametrů, tedy zadané selekce, nebo také záměrný výběr a jiné.

Náhodným pokusem s výsledkem hodnoty x jednorozměrné náhodné veličiny X , která má distribuční funkci $F(x)$ a dále opakovaným pokusem provedeným n -krát, budou získány hodnoty x_1, x_2, \dots, x_n . Zjištěné hodnoty jsou realizací náhodné veličiny $X_i, i = 1, 2, \dots, n$. n realizovaných pokusů je n nezávislých opakování stejného pokusu, pak jsou tedy náhodné veličiny X_1, X_2, \dots, X_n vzájemně nezávislé a všechny mají stejné rozdělení, jako u veličiny X . Tento postup je označován jako náhodný výběr. Existují dva způsoby provedení, a to s vracením prvků zpět do základního souboru, nebo bez vracení. Prostý náhodný výběr je proveden losováním, které má za úkol zajistit, že každý prvek populace má stejnou pravděpodobnost zařazení do výběrové skupiny. Oblastní náhodný výběr je dán rozdělením populace do dílčích skupin. Jednotlivé skupiny jsou uvnitř homogenní (sledované charakteristiky nenesou významné rozdíly) avšak vzájemně jsou dílčí skupiny heterogenní. Z každé skupiny je zvolen vzorek dle metody prostého náhodného výběru. (Cyhelský 1996, Reif 2004, ěoupal 2012)

2.2 Typy proměnných

Statistická analýza se zabývá analýzou dat zjištěných hodnot předem daných proměnných, neboli znaků na zkoumaných objektech. Tyto proměnné/znaky mohou nabývat více hodnot

a existuje pro ně předpis, jak tyto hodnoty lze zjistit. Data pak tvoří aktuální hodnoty proměnných, které se zjišťují v některých případech snadno, některé proměnné se v čase mění. K určení hodnot mnoha proměnných je zapotřebí mnoha úsilí, jak finančního, tak časového. Při zkoumání dat se hovoří o rozdělení proměnné – jakých hodnot proměnná nabývá a jak často se jednotlivé hodnoty vyskytují. Pojem rozdělení proměnné pomáhá popsat statistické chování proměnné.

2.2.1 Závisle a nezávisle proměnné, rušivé proměnné

Ve většině případů jsou rozlišovány závisle a nezávisle proměnné. Cílem je porozumění zkoumaným otázkám a proto je nutné proměnné správně identifikovat. Závisle proměnná bývá označována jako odpověďová, kritériální nebo cílová. Nezávisle proměnná bývá označována jako prediktor nebo explanační proměnná. Každá studie začíná stanovením závisle a nezávisle proměnných a následné kroky pak mají za úkol zjistit existenci a charakter jejich vztahu. Mnohdy je počítáno s příčinným vztahem mezi proměnnými – změny nezávisle proměnných způsobují změnu závisle proměnných bez ohledu na přítomnost jiných proměnných. Jako příklad lze uvést závislost prospěchu (závisle proměnná) na pohlaví žáka dané věkové kategorie (nezávisle proměnná).

Při plánování výzkumu a formulaci hypotéz je také brána v úvahu tzv. rušivá či matoucí proměnná. Má souvislost s cílovou proměnnou a její vliv zkresluje možné myšlenky při zkoumání nezávisle a závisle proměnné. Případ, kdy je hledána a také zohledňována rušivá proměnná je také někdy označován jako problém třetí proměnné (může jich být více, mohou být známé i neznámé a je možné s nimi i v některých případech manipulovat). V některých případech bývá označována jako „moderující“ proměnná. Většinou jsou sledovány pouze některé rušivé proměnné – kovarianční proměnné. Existují tři hlavní metody, jak se vyrovnat s takovými proměnnými:

- A) V případě známosti jsou zohledňovány při návrhu plánu výzkumu – metodou vytváření bloku nebo vyrovnáváním, tedy mačováním.
- B) Výběrem homogenních skupin pomocí mechanismu randomizace – hodnoty jsou ve všech skupinách zastoupeny stejně a také vliv na cílovou proměnnou ve všech skupinách je stejný.
- C) Známé rušivé proměnné lze změřit a jejich vliv minimalizovat v průběhu statistického zpracování.

U nezávisle proměnných bývá registrován rozdíl mezi manipulativním a přirozeným (orgasmickým) prediktorem. Přirozený prediktor je znakem jedince, objektu či prostředí, pro

příklad lze uvést měření inteligence pomocí IQ, tělesná výška nebo pohlaví. Manipulativní prediktor se může měnit.

Někdy je také nutné vzít v úvahu proměnné podle hierarchie statistických jednotek, s nimiž pracujeme. Jedná se o individuální proměnné – věk, vzdělání apod. a kolektivní proměnné – vyjádření podskupiny, jíž je jedinec součástí. Tento typ proměnných je používán v takzvané víceúrovňové analýze.

2.2.2 Proměnné podle typu použitého měřítka

Definice měření obecně používaná uvádí, že měření znamená přiřazení čísel objektům. Operace přiřazování čísel má svá daná pravidla. Proměnné pak lze rozlišovat podle toho, co získané hodnoty vypovídají. Jedná se o škálu měření neboli použité měřítko. Toto měřítko říká, jak plnohodnotné je zobrazení určité vlastnosti do skupiny reálných čísel ve vztahu k operacím mezi čísly. Jsou rozlišována následující měřítka:

- 1) Kvalitativní (nominální) měřítko – přiřazení, které pouze říká, že lze rozeznat jednotlivé hodnoty. U takových měřítek je možné zjistit počet použitých kategorií. Jedná-li se pouze o dvě třídy v rámci použitého měřítka, hovoří se o binárním znaku, v ostatních případech je to polytomický znak.
- 2) Ordinální měřítko – vedle rozlišení tříd také ukazuje určité řazení na základě síly či pořadí. Údaje s tímto měřítkem lze uspořádat.
- 3) Intervalové měřítko – vyznačuje se stejnými vlastnostmi ordinálního měřítka a k tomu odpovídá potřebě jednotky měření pro zjištění vzdálenosti jednotlivých údajů v rámci zkoumaného systému. Lze je sčítat a odečítat.
- 4) Poměrové měřítko – má největší vypovídající hodnotu, má vlastnosti intervalového měřítka a k tomu ještě vlastnost existence nulového bodu. (ProQuest 2021)

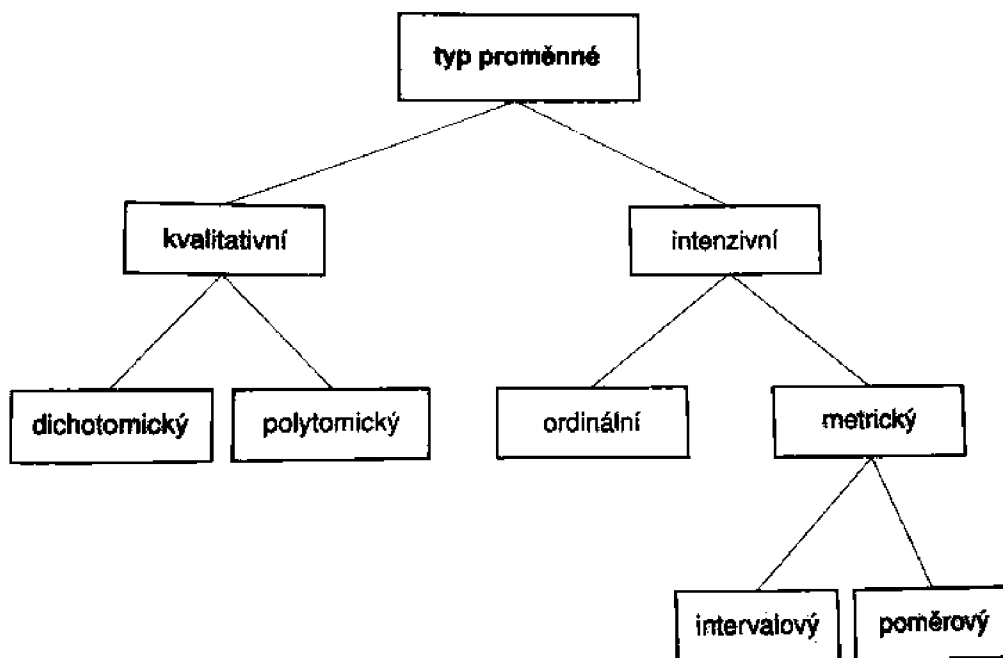
Pro lepší názornost je na další stránce v Tabulce 1 uvedena Stevensova klasifikace, která odráží výše popsané.

Tabulka 1 - Stevnsova klasifikace

| Škála | Měří | Matematické operátory | Dostupné operace | Střední hodnota |
|-------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|--|
| Nominální | Klasifikace, členství | = , ≠ | Seskupování | Modus |
| Pořadová | Srovnání, úroveň | > , < | Seřazení | Medián a jiné kvantily |
| Intervalová | Rozdíl, afinita | + , - | Odstup od jiné hodnoty | Aritmetický průměr a směrodatná odchylka |
| Poměrová | Velikost, množství | × , ÷ | Poměr hodnot | Geometrický průměr, variační koeficient |

Zdroj: : STEVENS, S. S. 1946. *On the Theory of Scales of Measurement*. Science. Dostupné online [cit. 2021-02-07].

Poměrové a intervalové měřítko je označováno jako metrické a společně s ordinálním měřítkem je součástí skupiny intenzivních měřítek. V oblasti statistiky není podstatný rozdíl mezi intervalovým a poměrovým měřítkem. V rámci statistických metod je však významně zohledňován rozdíl mezi nominálními, ordinálními a metrickými typy údajů. Rozdělení proměnných dle typu měřítka je pak možné vidět na Obrázku 3. (Hendl 2012)



Obrázek 3 - Přehled typů proměnných podle použitého měřítka

Zdroj: HENDL, Jan. 2012. *Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat*. 4. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0200-4.

2.2.3 Diskrétní a spojité proměnné

V průběhu zpracování dat je důležité, zda získaná data jsou diskrétní či spojitá. Spojitá proměnná může nabýt teoreticky libovolných hodnot z určitého intervalu reálných čísel. Diskrétní proměnné, neboli kategoriální, nabývají naopak konečného počtu hodnot. V některých případech lze také identifikovat pořadovou ordinální proměnnou, ta vzniká seskupením jedinců podle hodnot zjištěných naměřením určité spojité intervalové nebo poměrové proměnné. Dále lze pracovat s kategoriální ordinální proměnnou, ta rozlišuje jen málo ordinálně uspořádaných kategorií, do nichž jsou jednotlivci nebo subjekty zařazeny. Měřítka znaku spoluurčuje statistickou metodu použitou při zpracování.

2.2.4 Kvalita měření

V průběhu vyhodnocování dat se statistické metody a pravděpodobnostní modely využívají ve dvou oblastech:

- 1) analýza dat,
- 2) rozvoj měřících procedur.

Proces měření je předetapou získání dat. Před započítím výzkumu analýzy dat je nutné odhadnout vliv kvality použitých měřících metod na celkové výsledky. Ve všech oblastech výzkumů se zohledňuje skutečnost, že zjišťované proměnné jednak zobrazují vliv vlastního konstruktů nebo měřené veličiny, jiných konstruktů (veličin) a náhodné chyby. Základní situace zní: stanovená vlastnost osoby nebo věci je zkoumána za předpokladu, že jí je přiřazeno číslo. Toto číslo reprezentuje zjišťovanou vlastnost. Výsledkem jsou numerické proměnné o různých hodnotách. Základní model měření je vyjádřen pomocí vztahu mezi neznámou správnou hodnotou proměnné T a naměřenou hodnotou Y , neboli $Y = T + E$, kde E vyjadřuje celkovou chybu měření, která se dále rozkládá na další složky o různém charakteru i původu. Nejčastěji je rozlišována chyba náhodná a systematická. Statistické charakteristiky náhodné chyby jsou označovány jako nepřesnost, opakovatelnost nebo spolehlivost. Cílem je, aby měření bylo provedeno s minimální chybovou částí E a maximálnímu dobrému odhadu T . Jestliže je cílem s danou proměnnou pracovat, je nutné zajistit objektivitu, spolehlivost a validitu měření. (Hendl 2012)

2.3 Popisná statistika

Popisná statistika je základem praktické části této diplomové práce. V této kapitole jsou popsány pojmy, které se dotýkají jednorozměrných statistických souborů, přičemž jejich prvky jsou reálná čísla. Zde se jedná o výtah charakteristik a vzorců. (Reif 2004, Toupal 2012).

2.3.1 Charakteristiky polohy

Dle Jana Hendla (2012) je aritmetický průměr „ideálním ukazatelem typických hodnot vzorku dat pro vlastnosti v řádcích níže:

1. Součet odchylek měření od průměru = 0,
2. Geometricky si aritmetický průměr lze představit jako těžiště dat:
 - a. Součet dat pod průměrem je stejný jako součet dat nad průměrem
 - b. Oba součty jsou v rovnováze
 - c. Součet vzdáleností od průměru hodnot nižších než průměr má být roven součtu vzdáleností od průměru hodnot vyšších než průměr
 - d. Každá hodnota má stejnou váhu
3. Výraz $\sum (x_i - b)^2$ je nejmenší vzhledem k parametru b , jestliže b se rovná aritmetickému průměru. Tento výraz jistým způsobem charakterizuje celkovou chybu, které se dopouštíme, když chceme nahradit všechny údaje jednou hodnotou b . Tvrzení vyjadřuje, že \bar{x} odhaduje data s nejmenší chybou, přičemž za míru chyby považujeme kvadratickou odchylku.“

V ekonomice je aritmetický průměr využíván při počítání průměrné mzdy či výkonových ukazatelů, atd. Zároveň se využívá i mimo ekonomické disciplíny jako například průměrný věk obyvatelstva.

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

Uvedený vzorec (1) vyjadřuje aritmetický průměr \bar{x} hodnot intervalového nebo poměrového znaku x , kdy je součet hodnot x_i zjištěných u všech jednotek souboru, dělený počtem n těchto jednotek v daném souboru. Výpočet lze vyjádřit i zkráceným zápisem viz vzorce (2) a (3).

$$\bar{x} = \frac{\sum_i x_i}{n} \quad (2)$$

$$\bar{x} = \frac{\sum x_i}{n} \quad (3)$$

Tento způsob výpočtu nazýváme jako aritmetický průměr prostý, který však může být náročný v případě, že statistický soubor je příliš velký. V takovém případě je jednodušší vynásobit hodnoty znaku četností neboli váhou a tyto součiny nakonec sečíst. Pro názornost je níže uveden kompletní vzorec:

Je-li n_i četnost hodnoty x_i statistického znaku, $i = 1, \dots, k$, kde k je počet navzájem různých hodnot statistického znaku, n je počet jednotek statistického souboru ($\sum_{i=1}^k n_i = n$), pak níže vypsáný vzorec (4) charakterizuje aritmetický vážený průměr:

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^k n_i x_i \quad (4)$$

Tento způsob výpočtu je použit zejména v případě dostupnosti údajů o rozložení četnosti. Dalšími možnými průměry jsou geometrický, harmonický nebo kvadratický průměr, atd.

Další charakteristikou polohy souboru je medián, který je běžně označován \tilde{x} . Existuje předpoklad o hodnotách x_1, x_2, \dots, x_n , že jsou seřazeny dle velikosti. Pro liché n je definováno $\tilde{x} = x_m$, kde m je vyjádřeno $(n + 1)/2$ a pro sudé n nese medián definici $\tilde{x} = (x_m + x_{m+1})/2$, kde m je dáno poměrem $n/2$. Předností mediánu ve srovnání s průměrem je robustnost této charakteristiky neboli nízká citlivost vztahující se k odlehlým nebo nesprávným datům. Při charakterizaci souboru je také někdy zmiňován modus. Jedná se o hodnotu, která se objevuje nejvíce. Modus není vždy nutně definován jednoznačně, neboť se v souboru může nacházet více hodnot s nejvyšším počtem výskytů.

Pro soubory dat o velkém rozsahu jsou mnohdy určovány kvartily. Ve statistice je kvartil typ kvantilu a jsou to tři body, které rozdělují seřazená data do čtyř stejných skupin (podle počtu čísel), z nichž každá představuje čtvrtinu vzorku dat.

Existují tři kvartily: první kvartil (Q1), druhý kvartil (Q2), a třetí kvartil (Q3). První kvartil (dolní kvartil), se rovná 25. percentilu dat (oddělí nejmenších 25 % dat od nejvyšších 75 %). Druhý (střední) kvartil souboru dat se rovná 50. percentilu dat (rozdělí setříděná data na poloviny). Střední kvartil odpovídá mediánu. Třetí kvartil, tzv. horní kvartil je roven 75. percentilu dat (oddělí nejmenších 75 % dat od nejvyšších 25 %).

Jaký typ průměru bude použit, v průběhu popisu dat, je přímo ovlivněno cíli či předpoklady analýzy. Prvním kritériem rozhodování je úroveň měřítka měření. Aritmetický průměr se nejčastěji používá pro hodnocení dat s měřítky intervalovými nebo poměrovými. Jsou pro ně uváděny všechny střední hodnoty a hledají se důvody, proč se odlišují. V případě, že jsou data symetricky rozložená, měly by být tyto charakteristiky přibližně stejné. Níže je uveden přehled základních pokynů pro použití středních hodnot.

Dle Jana Hendla (2012) se aritmetický průměr „*má používat*“:

- *jestliže data jsou získána minimálně v intervalovém měřítku (tzn. průměr neužíváme pro údaje kategoriální);*
- *jestliže rozdělení je symetrické;*
- *jestli chceme použít statistické testy.*

Medián se má použít:

- *jestliže data jsou získána minimálně v ordinálním měřítku;*
- *jestliže chceme znát střed rozdělení dat;*

- *jestliže data mohou obsahovat odlehlé hodnoty;*
- *jestliže rozdělení dat je silně zešikmené.*

Modus se má použít:

- *Jestliže jsou data získána minimálně v ordinálním měřítku;*
- *Jestliže rozdělení má více vrcholů;*
- *Jestliže chceme získat o rozdělení jenom základní přehled;*
- *Jestliže se slovem průměrně míní nejčastější hodnota. “*

2.3.2 Charakteristiky variability

Náhodně proměnlivé údaje nelze popsat pouze střední hodnotou. Neúplnost informací o středních hodnotách tkví v tom, že vypovídají jen o tom, okolo jakých hodnot se sesbírané údaje vystředují, jinými slovy které naměřené hodnoty jsou frekventovanější. Údaje s totožnou střední hodnotou mohou mít odlišnou rozptýlenost. Významnost proměnlivosti dat lze určit pomocí správně vybrané míry rozptýlenosti dat. Výběr míry rozptýlenosti je dán okolnostmi. Jan Hendl (2012) uvádí, že numerické charakteristiky tvaru rozdělení dat „*mají důležitý význam při kondenzaci dat do několika málo popisných údajů. Pamatujme však, že nejlepší představu o datech nám představuje graf.*“

Jednou z charakteristik variability je variační rozpětí, které se počítá zřídka, přestože je snadné jej zjistit. Nevýhodou variačního rozpětí je vysoká míra vnímání odlehlých hodnot.

Vzorec pro variační rozpětí (5) je:

$$R = x_{max} - x_{min} \quad (5)$$

Rozptyl a směrodatná odchylka spolu souvisejí – společnou vlastností je využití všech údajů při výpočtu a oba se vztahují k aritmetickému průměru, posuzují soustředěnost dat okolo aritmetického průměru sesbíraných údajů. Přisuzují vyšší váhu extrémnějším hodnotám oproti průměrné absolutní odchylce.

Rozptyl (6) je definován jako průměrná kvadratická odchylka měření od aritmetického průměru, přičemž při průměrování této odchylky dělíme číslem $(n - 1)$:

$$s^2 = \frac{\sum(x_i - \bar{x})^2}{n-1} \quad (6)$$

Je-li rozsah souboru velký, nebývá rozdíl mezi dělením číslem n či $n - 1$ zásadní. Je-li rozptyl počítán pro veškeré prvky populace, pak se použije dělení číslem n . Lze tedy také vycházet z následujícího vzorce (7), který pak vede ke stejnému výsledku:

$$s^2 = \frac{\sum x_i^2 - n\bar{x}^2}{n-1} \quad (7)$$

Rozptyl je ve většině případů používán v inferenční statistice, a to v průběhu výpočtů mnoha testovacích statistik. Při výpočtech se pracuje se čtverci odchylek dat od průměru, a to je důvodem proč má jiný rozměr oproti základním datům.

Směrodatná odchylka s (8) je odmocnina rozptylu a vrací míru rozptýlenosti do původního měřítka dat:

$$s = \sqrt{s^2} = \sqrt{\frac{\sum(x_i - \bar{x})^2}{n-1}} \quad (8)$$

Základní vlastnosti směrodatné odchylky:

1. Směrodatná odchylka zjišťuje rozptýlenost okolo průměru a je vhodné ji použít, pouze pokud průměr je použitelný jako míra střední hodnoty viz text výše.
2. $s = 0$ pouze tehdy, rovnají-li se všechna data stejné hodnotě, v ostatních případech pak platí, že $s > 0$.
3. Obdobně jako průměr \bar{x} , tak i směrodatná odchylka s bývá významně ovlivněna extrémními hodnotami (i velmi malý počet vzdálených hodnot výrazně zvětšují s).
4. Jsou-li data silně zešikmena, nemá směrodatná odchylka adekvátní vypovídací hodnotu o rozptýlenosti dat. V takovýchto případech jsou využívány kvantilové míry. (Toupal 2012)

Poměrně využívanou charakteristikou je kvartilové rozpětí (9):

$$R_{(75;25)} = x_{0,75} - x_{0,25}, \quad (9)$$

kteří je robustní ve vztahu k odlehlým pozorováním. Lze také definovat kvantilové rozpětí $R_{(p,q)} = x_p - x_q$, kde $p, q \in (0,1)$ a $0 < q < 0,5 < p < 1$, nezáleží na tom, zda je rozpětí symetrické nebo není. (Hendl 2012, Cyhelský 1996)

Výše uvedené statistické nástroje jsou využity v praktické části této diplomové práce, zejména v části vyhodnocení získaných dat a jsou zpracovány interním softwarem poskytnutým společností Willis Towers Watson s. r. o. a je majetkem této společnosti, z tohoto důvodu jsou v praktické části vyhodnocovány a interpretovány již hotové výstupy ze statistických propočtů. Z těchto důvodů je hlavním využitým nástrojem popisná statistika, a ta se věnuje zejména datům získaných v dotazníkovém šetření. Dotazníkové šetření zjišťovalo spokojenost zaměstnanců s 12 zásadními oblastmi pro řízení lidských zdrojů.

2.3.3 Grafický popis rozložení dat

Tato diplomová práce se zabývá zkoumáním vývojem spokojenosti zaměstnanců v průběhu dvou let a cílem je porozumět souvislostem změn ve sledovaném období. K tomu jsou využity statistické grafy a numerické výpočty. Účelem analýzy dat získaných z dvou

průzkumů spokojenosti je přehledně zpřístupnit data graficky nebo tabulově či výpočtem různých statistických charakteristik tak, aby statistické informace (vlastnosti) o skupině objektů byly dobře patrné, a aby také bylo možné srovnání odlišných podskupin dat a kategorií. V průběhu rozhodování, co bude počítáno či jak budou výsledky zobrazeny, mají svůj význam 4 aspekty účelu analýzy.

Explorace (na níž se váže kontrola dat) při níž jsou v datech hledány zajímavé konfigurace nebo vztahy – nejprve se zkoumají jednotlivé proměnné, pak teprve se zkoumají jejich vztahy; nejdříve se zobrazují data pomocí grafů a pak jsou přidávány numerické charakteristiky určitých aspektů dat. Grafické metody dokáží výrazně zobrazit chyby v údajích, odlehlost získaných dat a zabraňují tak zkreslení výsledků.

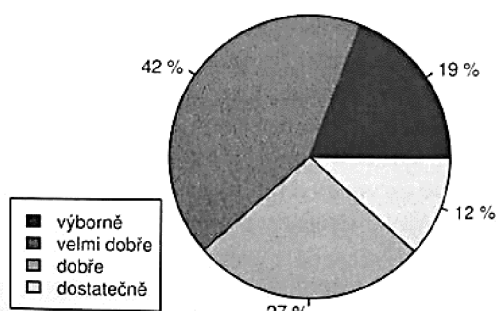
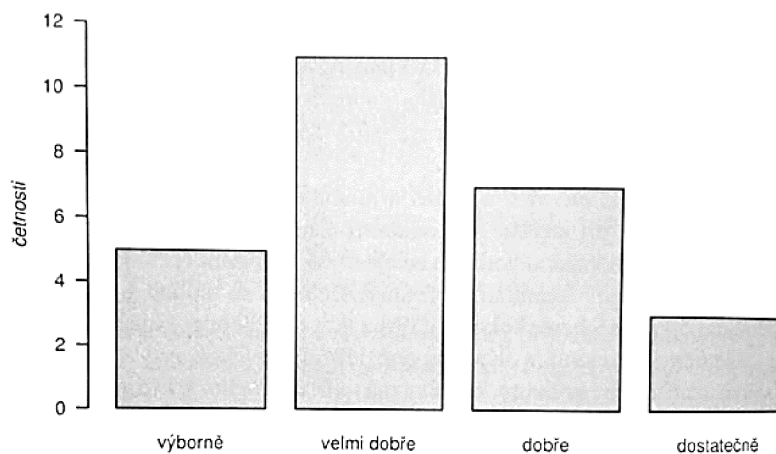
Odhadování – druhý účel popisné statistiky je odvozován ze statistického usuzování a inferenční statistiky. Nástroje popisné statistiky, zejména pak řada numerických charakteristik, zajišťují metody pro odhadování populačních charakteristik.

Komunikace – aby příjemce byl schopen porozumět získaným datům a jejich vlastnostem, je nutné je efektivně vizuálně zobrazit. K tomuto účelu slouží tabulky nebo grafy, a dle typu analýzy také numerické charakteristiky. (Vávra 2016)

Jan Hendl (2012) popisuje princip, který řídí popisnou analýzu, těmito kroky:

1. *„Nejdříve se pokusíme zobrazit data graficky, případně tabulkou.*
2. *Hledáme základní konfigurace a tendence v datech, případně odchylky od nich.*
3. *Přidáváme numerické charakteristiky různých aspektů dat.*
4. *Často se nám podaří vystihnout stručným způsobem základní konfiguraci dat pomocí pravděpodobnostního modelu.“* (Hendl 2012)

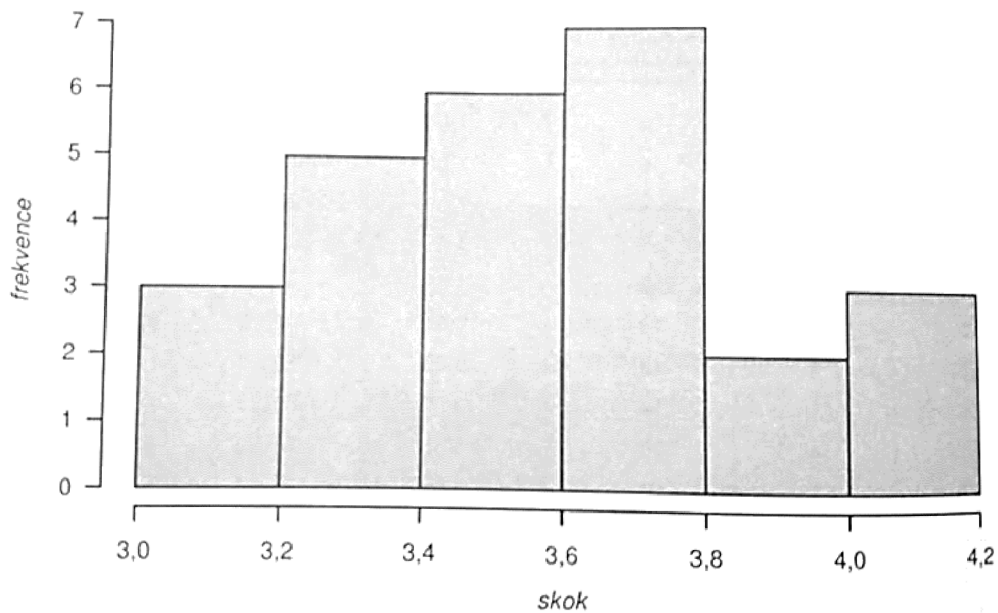
Dále Hendl (2012) uvádí metody zobrazení kvalitativních a ordinálních dat: *„Nominální a ordinální data se zobrazují mnoha způsoby v závislosti na počtu a typu kategorií uvažovaného znaku. Při malém počtu pozorování je možné některé kategorie znaku sloučit. Jako zobrazovací prostředky se používají tabulky s procenty, koláčové a sloupcové grafy.“* Sloupcový a koláčový graf je ilustrativně zobrazen na Obrázku 4.



Obrázek 4 - Sloupcový a koláčový graf

Zdroj: HENDL, Jan. 2012. *Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat*. 4. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0200-4.

V tomto odstavci jsou popsány popisné grafické a tabulační metody pro soubory kvantitativních měření jedné proměnné. Statistický soubor dat si lze představit jako n -tici reálných čísel, kde se jednotlivé hodnoty mohou opakovat a pořadí, ve kterém byly získány, není rozhodující. Tabulka relativních a kumulativních četností je považována za hlavní numerické zobrazení. Hodnoty v souboru se takto setřídí a pro každou je zjišťována absolutní i relativní četnost a pak také absolutní a relativní kumulativní četnost – mohou se zobrazovat graficky. Aby tabulky tohoto typu nebyly příliš velké, jsou data setřídována do intervalů. Tabulky zobrazují první přehledy získaných údajů, ale lépe lze první přehled zobrazit graficky, čímž lze získat geometrický obraz dat za využití bodů ploch úseček, či jiných obrazců. Nejčastěji využívaným zobrazením hodnot jedné proměnné bývá histogram, který je čistě ilustrativně vyobrazen na Obrázku 5.



Obrázek 5 - Histogram

Zdroj: HENDL, Jan. 2012. *Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat*. 4. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0200-4.

Při komentování a rozboru graficky zobrazovaných dat je pozornost věnována nejprve základní tvarové konfiguraci a poté odchylkám od základního tvaru. Hodnotí se zhuštění, pozice s nejvyšší četností hodnot, dále shluky, u nichž je zjišťováno zda-li je přítomen 1 nebo více shluků hodnot grafu. Dále je hodnoceno, zda se v grafu nalézají mezery, tedy intervaly či oblasti bez hodnot. Sleduje se také, zda jsou přítomny odlehle hodnoty, které znázorňují data významně rozdílná od zbytku hodnot. Nebo lze sledovat tvar rozdělení, jak jednoduše či složitě je nutné tvar grafu popsat.

3 Dotazníkové šetření jako nástroj průzkumu spokojenosti zaměstnanců a jejich motivace

Při přípravě různých projektů je pro organizátora zásadní výzkumná otázka, ta se prolíná celým projektem. V průběhu výzkumných prací se objevují další otázky a dílčí informace, jež je nutné později doplnit. Je známo několik způsobů a metod, kterými jsou zjišťovány informace od široké veřejnosti, které slouží k ověření existujících informací, k získání nových poznatků či vyvrácení současných domněnek. Jednou z možných metod výzkumu je dotazování – dotazníkové šetření. Dotazování znamená kladení otázek jednotlivým osobám – respondentům. Ze získaných odpovědí jsou dostupné primární údaje. Dle typu komunikace s respondenty jsou rozlišovány techniky dotazování – osobní, telefonické, písemné a elektronické. Dotazování lze využít v průběhu kvalitativních i kvantitativních výzkumů, může probíhat různými způsoby a každý z nich klade jiné nároky na konstrukci dotazníku. Dotazníkové šetření je jednou z nejpoužívanějších metod sběru dat. Důvodem jsou relativně nízké náklady i časová spotřeba, nízká náročnost na počty výzkumných pracovníků, možnost použití stejného dotazníku opakovaně, anonymita dotazovaných, reprezentativnost výsledků a vysoká míra standardizace, která umožňuje statistické zpracování dat.

Využití dotazníku však není bez rizik. Jedním z nich je stav, kdy není měřeno chování, ale názory, či postoje. Respondenti sdělují své myšlenky a názory, ale není možné ověřit, zda se takto skutečně chovají. Dobrovolnost odpovědí může být dalším rizikem, neboť nelze získat stoprocentní obraz o zkoumaném jevu (odpovídají pouze ti, kteří chtějí).

Dotazníkové šetření se skládá z následujících etap – příprava dotazníkového šetření, zpracování a analýza dat, interpretace a prezentace výsledků.

3.1 Přípravná fáze dotazníkového šetření

Přípravnou fázi můžete dále rozčlenit do několika dílčích kroků. Prvním z nich je formulace problémů, tedy stanovení hypotézy. Tedy co chceme zjišťovat a co je cílem. Pokud není této fázi věnován dostatečný rozsah, zvyšuje se riziko, že sesbíraná data budou poskytovat informace o jiných jevech, než jaký byl původní záměr.

Je-li cíl výzkumu jasně stanoven, je vhodné pročíst odborné knihy zabývající se zkoumaným jevem. Doporučuje se i prostudovat podobné studie, kde byly pokládány obdobné dotazy.

3.2 Sestavení dotazníku

Nejsou-li otázky dotazníku správně položeny, existuje vysoká pravděpodobnost zkreslení odpovědí a tedy i celkových výsledků. Mnohdy není kladen důraz na fakt, kdy respondenti

neodpovídají – rizikové odpovědi „nevím“, „jinak“ apod. Takové odpovědi pak mohou zkreslit celkové výsledky. Tvůrce dotazníku by měl klást takové otázky, na něž lze odpovědět, a zároveň jsou tyto otázky nezbytné k dosažení předem vytyčeného cíle. Barbara Wildemuth [54] doporučuje pokládat otázky v celých větách, což omezuje možnost špatného vysvětlení si dotazu. Měl by být používán neutrální jazyk, je nutné vyhnout se neobjektivním či urážlivým vyjádřením, dvojitým negacím, žargonu, zkratkám. Nevhodná jsou příliš dlouhá souvětí a několik otázek sloučených do jedné. Účast respondentů bývá dobrovolná, a tedy oni sami rozhodují o kvalitě a rozsahu svých odpovědí.

3.2.1 Typy otázek

Otázky lze rozdělit do dvou kategorií. První kategorií tvoří otázky otevřené, uzavřené nebo polouzavřené. Odpovědi v otevřených otázkách jsou zcela bez předlohy odpovědi a využívají se k zjištění názoru dotazovaného. Používají se ve studiích, kdy jsou vyžadována kvalitativní data. Uzavřené otázky jsou ty s předvolenými odpověďmi, které se navzájem vylučují a výzkum přináší kvantitativní data. Polouzavřené otázky vypadají obdobně jako uzavřené, jen k tomu nabízejí možnost vlastní odpovědi a kombinují tak obě předchozí podoby otázek.

Druhou kategorií tvoří otázky dichotomické, trichotomické a polytomické. Dichotomické dávají respondentům na výběr ze dvou odpovědí – ano/ne. Trichotomické potom nabízejí odpovědi tři – ano/ne/nevím a polytomické otázky poskytují více variant odpovědí. Jedná se o výběrové odpovědi, kde je možná pouze jediná varianta. Dále o výčtové odpovědi, kde lze odpovědět ve více možných variantách. Poslední formou jsou výčtové odpovědi s pořadím, kdy se vybrané výroky řadí podle určitého hlediska.

3.2.2 Druhy otázek

Dalším měřítkem, podle něž rozdělujeme otázky, podle Jiřího Reichela (2009) „*je funkce dotazu:*

- *výzkumné – poskytují potřebné informace a údaje,*
- *filtrační – dělí respondenty podle toho, jestli se můžou k problému vyjádřit,*
- *grafické – zpestřují dotazování a můžou upřesnit odpověď,*
- *projekční – neklade otázku přímo respondentovi, ale ptá se respondenta na názor jiných lidí, předpokládá, že do odpovědi promítne názor vlastní,*
- *kontrolní – jinak formulované již jednou použité otázky, které se následně porovnávají,*
- *kontaktní – navazují s respondentem určité vztah,*

- *nárazníkové – zmírňují podezřivý pocit z otázky následující.* “ (Reichel, 2009)

3.3 Způsoby dotazování

Možnými způsoby dotazování je například osobní dotazování, které probíhá tzv. standardizovaným rozhovorem, kdy se tazatel ptá všech respondentů na stejné otázky a zajišťuje potřebnou administrativu. Výhodou je vysoká návratnost dotazníku a nevýhodou je možné ovlivnění ze strany tazatele.

Dalším způsobem je telefonický rozhovor, který umožňuje pokrýt velkou oblast s malým počtem tazatelů a zvyšuje také anonymitu respondentů, což může do jisté míry přinést otevřenější odpovědi a tedy získat přesnější data.

Písemné dotazování, kdy jsou dotazníky roznášeny poštou do schránek, zajišťuje velmi omezenou míru návratnosti dotazníků a již se příliš nepoužívá.

Elektronické dotazování znamená buď vyplnění dotazníku na webových stránkách, nebo přes link zasláný emailem. Jedná se o velmi ekonomickou variantu, avšak návratnost také není stoprocentní a zároveň není pokryta ta část populace, která nemá přístup k počítačovým technologiím.

3.4 Zpracování dat a prezentace výsledků

Po ukončení dotazování probíhá zpracování, setřídění a vyhodnocení získaných dat. Na základě těchto kroků jsou pojmenovány zjištěné obecné poznatky dle cíle výzkumných úkolů. Zde tedy dochází k zadání dat do programu, který je poté vyhodnotí.

Výstupy ze statistického programu jsou interpretovány buď slovním popisem nebo graficky či tabulkami nebo kombinací všech popsanych variant. V tomto kroku se také porovnávají získané závěry se stanovenou hypotézou a cílem celého výzkumu. Jsou-li získány odpovědi na definovaný problém, pak je možné hodnotit dotazníkové šetření jako úspěšné. (Wildemuth 2009)

4 Analýza spokojenosti zaměstnanců společnosti XY a její vývoj v letech 2017 a 2020

4.1 Charakteristika společnosti XY

V České republice byla založena společnost XY s ručením omezeným mezinárodním koncernem XZ v roce 1993, kdy došlo k získání jiné společnosti. Provoz zaměřený na výrobu hygienických potřeb se rozběhl nejdříve s jedním strojním zařízením. Po úspěšném uvedení výrobků na náš i zahraniční trh byl o dva roky později do provozu uveden další závod. Poptávka ale stále převyšovala výrobní kapacity obou závodů, a proto se společnost rozhodla k vysoké investici. Po pečlivém výběru nejvhodnější lokality vyrostly nové výrobní haly v průmyslové zóně Vesecko, kde byl provoz zahájen v září 1997. Výstavba se uskutečnila v šesti etapách, kdy ta předposlední zahrnovala výstavbu Distribučního centra II. na jaře roku 2012, a jako poslední přístavba byla v roce 2015 dokončena administrativní budova, jejíž součástí je také jídelna s výdejem teplých jídel pro více jak devět set zaměstnanců pracujících ve směnném a nepřetržitém provozu. Po pětadvaceti letech se stále vyrábí v jediném českém dceřiném závodě v areálu o rozloze 67.000 m² i se skladovacími halami na okraji Turnova, v Libereckém kraji. Pro velký zájem o vyráběné produkty na domácích i zahraničních trzích se společnost stále průběžně rozvíjí a rozšiřuje svoje výrobní kapacity. Firma je mezinárodním lídrem v oblasti „private labels“, což znamená výrobu produktů pro obchodní značky klientů a uspokojuje na trhu potřeby zákazníků ve všech cenových relacích kvalitními výrobky od základních až po nadstandardně zpracované. Vyráběný sortiment opouští brány závodu v nejrůznějším balení a poté za zákazníky míří do téměř všech zemí Evropy i do zámoří. Více než 95 % výroby je exportováno mimo Českou republiku – zejména do Polska, Ruska, Slovenska, Maďarska, Skandinávie, států západní Evropy, atd.

Výrobky v současné době produkuje nad dvě desítky výrobních linek. Výroba probíhá na většině uvedených strojů v nepřetržitém provozu, tzn. 24 hodin denně, 7 dní v týdnu, každý den v měsíci, 12 měsíců v roce. Pouze třikrát ročně se celý závod úplně zastaví, a to v období letních svátků, o Vánocích a na Nový rok nejvýše na 72 hodin. Naplnění přísných standardů kvality hygienických výrobků je nezbytnou samozřejmostí, bez které úspěch na trhu nelze očekávat. Veškerá produkce turnovského závodu nese závazné údaje o plnění mezinárodně uznávaných norem a splňuje jejich požadavky, mnohdy podobných náročným požadavkům z prostředí potravinářského průmyslu. Zaměřují se nejen na kvalitu, ale také na bezpečnost a hygienu prostředí, ve kterém výrobek vzniká. Díky kvalitní práci dlouhodobě odváděné

všemi zaměstnanci se společnost po celá léta rozvíjela a rozšiřovala svoje výrobní kapacity a zároveň upevňovala svou silnou pozici na našem i mezinárodním trhu v daném odvětví. Stabilitu společnosti dokladuje i ta skutečnost, že v průběhu celé její existence nedošlo k omezování výroby a následnému propouštění zaměstnanců nebo omezování rozsahu poskytovaných benefitů a výhod. Ve firmě usilují o otevřenou a přímou komunikaci se zaměstnanci, aby budovali vzájemnou důvěru a podporovali tak loajalitu ke společnosti. Toto vše potvrzuje pozici velmi silného a stabilního zaměstnavatele. Nyní výrobní podnik zaměstnává přes 800 kmenových zaměstnanců a 100 agenturních pracovníků zejména v nepřetržitém režimu, který kombinuje osmihodinové směny v pracovních dnech a dvanáctihodinové směny o víkendech. Tento režim je z hlediska rozložení pracovní doby náročný a vyžaduje i značnou fyzickou zdatnost zaměstnanců kvůli práci v hlučném prostředí a zvedání břemen.

4.2 Průzkumy spokojenosti v letech 2017 a 2020

Záměrem šetření spokojenosti zaměstnanců ve dvou průzkumech po sobě jdoucích je jednak zjistit míru spokojenosti se zaměstnáním v dané společnosti, zejména s 12 klíčovými oblastmi v rámci obecné spokojenosti. Zároveň je cílem prokázat na výsledcích, jak byly jednotlivé kroky ve stanovených 12 oblastech efektivní a zda snížily nebo zvýšily spokojenost. Tedy jakým způsobem byly personální činnosti změněny, zlepšeny a jaký dopad tyto kroky měly na celkovou spokojenost zaměstnanců. Zadáání znělo: zvýšit spokojenost zaměstnanců o 5 procentních bodů do dvou až tří let od prvního průzkumu.

Dotazník je rozdělený do těchto 12 oblastí:

- udržitelná angažovanost,
- strategické směřování, vize a změna,
- vedení,
- zaměření na trh a zákazníka,
- provozní dokonalost (včetně spolupráce),
- liniové vedení,
- školení a profesní rozvoj,
- zmocnění, posílení,
- komunikace/dialog,
- řízení výkonu a celkové odměny,
- udržitelnost,
- začlenění a rozmanitost.

Výhodou dotazníkového šetření je získání podkladů nebo přímo návrhů a konkrétních kroků od zaměstnanců, které mají zvýšit bodové hodnocení v jednotlivých oblastech potažmo tedy celkovou spokojenost zaměstnanců. Tím by měla vzrůst motivace zaměstnanců nejen setrvat ve firmě, ale i zvyšovat vlastní pracovní výkonnost.

Dotazník byl sestaven na základě praktických zkušeností v oblasti personalistiky na nadnárodní úrovni, na přípravě otázek se podíleli zaměstnanci personálních útvarů ze šesti zemí Evropské unie (sídla poboček zvolené společnosti – Německo, Itálie, Česká republika, Francie, Belgie, Nizozemí).

Během dotazování zaměstnanců v turnovském závodě byly pro všechny zaměstnance při vyplňování elektronického dotazování k dispozici tzv. ambasadorky, které pracovníky k průzkumu v počítači přihlašovaly, pomáhaly při potížích s technikou, případně dovysvětlovaly nepochopené otázky.

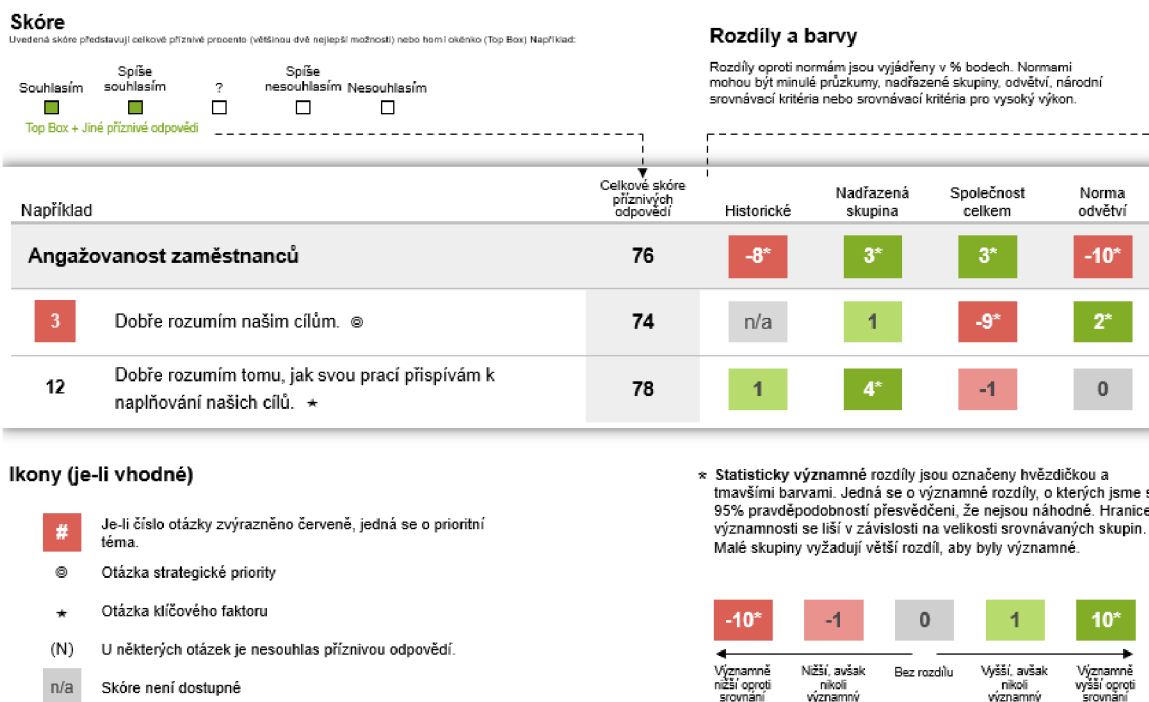
Na základě získaných odpovědí na celkem 52 položených otázek byly po zhodnocení průzkumu zorganizovány specializované doplňující workshopy – skupinové pohovory, kdy skupiny dobrovolníků vysvětlovaly pozadí svých odpovědí na položené otázky. Cílem těchto workshopů bylo získání kvalitativních dat, a tím stanovit efektivnější kroky ke zvýšení spokojenosti, ale především k odstranění zásadních problémů vyplývajících z průzkumu.

4.3 Analýza získaných dat

Účast v průzkumu spokojenosti v roce 2017 byla dobrovolná a zúčastnilo se celkem 69 % zaměstnanců, kteří vyplnili elektronickou formu dotazníku. Stejně tak i v roce 2020 byl průzkum dobrovolný a elektronický, ale oproti roku 2017 se do průzkumu v roce 2020 zapojilo 73 % zaměstnanců. Získaná data byla posuzována z několika úhlů pohledu. Jednak jsou analyzovány výsledky za turnovský závod, dále porovnány vzhledem k průměru v daném odvětví (FMCG – fast movement consumer goods; rychloobrátkové spotřební zboží), dále jen „národní průměr“ a zároveň k průměru za všechny ostatní závody skupiny. Hodnoty v každém grafu vyjadřují celkové skóre pozitivních odpovědí v procentech. Jako pozitivní odpověď je brán součet všech odpovědí „Souhlasím“ a „Téměř souhlasím“ – viz Obrázek 6 – Jak číst výsledky. Systematika prezentace získaných dat je postavena na práci s celkovými procenty pozitivních odpovědí, nelze tedy detailněji zkoumat konkrétní negativní odpovědi a jejich rozložení. I z tohoto důvodu byly dále organizovány pracovní workshopy, aby následné kroky opravdu zajistily řešení kritických otázek. Dalším důvodem pro realizaci workshopů bylo upřesnění získaných kvantitativních dat pro dané typy

odpovědí a ověřit si porozumění položeným otázkám. V neposlední řadě měly organizované workshopy pomoci získat nápady či návody pro správná nápravná opatření do dalších období s cílem zajistit vyšší spokojenost zaměstnanců a minimalizovat problematické oblasti zjištěné v průzkumu.

Jak číst výsledky



Obrázek 6 - Jak číst výsledky

Zdroj: Employee engagement software poskytnutý firmou Willis Towers Watson s.r.o.

4.3.1 Udržitelná angažovanost

V rámci kategorie udržitelná angažovanost je zkoumán vztah zaměstnanců ke společnosti, porozumění firemním cílů a jejich přijetí. Dále je zkoumána důvěra a celková sounáležitost s firmou. Kompletní přehled výsledků v této kategorii za rok 2020 ukazuje Obrázek 7 – Udržitelná angažovanost, který je dále popsán podrobněji.

Udržitelná angažovanost

Česká republika – Turnov (522)

| | Příznivých celkem | Česká republika – Turnov Feb 2017 (560) | Celkové (8 061) | Výroba: Norma pro rychloobrátkové spotřební zboží (147 051) |
|---|-------------------|---|-----------------|---|
| Udržitelná angažovanost | 79 | 0 | -7* | -4* |
| 5 Jsem hrdý(á), že pracuji pro společnost XY. | 75 | 5 | -14* | -12* |
| 6 Mám k dispozici vybavení/nástroje/zdroje, které potřebuji pro efektivní vykonávání své práce. | 89 | 0 | 2 | 11* |
| 15 Společnost XY bych doporučil(a) jako dobrého zaměstnavatele. | 78 | – | -9* | -3 |
| 30 Moje práce mi poskytuje pocit osobního úspěchu. | 73 | 6* | -11* | -8* |
| 40 Věřím v cíle a úkoly společnosti XY. | 68 | -20* | -16* | -17* |
| 42 Pracuji nad rámec svých pracovních povinností, abych pomohl(a) společnosti XY uspět. | 87 | -2 | -1 | -1 |
| 46 Lidé, s kterými pracuji, spolu obvykle dobře vychází. | 87 | 13* | 0 | 1 |

Obrázek 7 - Udržitelná angažovanost

Zdroj: Employee engagement software poskytnutý firmou Willis Towers Watson s.r.o.

Na otázku s číslem 5 „Jsem hrdý, že pracuji pro společnost XY.“ v roce 2020 reagovalo 75 % respondentů odpověďmi souhlasím, nebo téměř souhlasím, což je o 5 procentních bodů více ve srovnání s rokem 2017. Jedná se o vzestupnou tendenci, což potvrzuje správnost nastavených opatření. V porovnání s ostatními závody skupiny XY je na tom turnovský závod významně hůře, a to o celých 14 procentních bodů. Oproti společnostem ve stejném výrobním sektoru (rychloobrátkové spotřební zboží) je na tom turnovský závod hůře o 12 procentních bodů.

Na otázku č. 6, týkající se vybavení pracoviště a potřebných nástrojů k výkonu práce, odpovědělo 89 % dotázaných slovy souhlasím nebo téměř souhlasím, což je přesně srovnatelné s minulým výzkumem. Tedy lze říci, že strojní zázemí se drží na vyhovující úrovni. Ve srovnání s ostatními závody skupiny je na tom turnovská pobočka o 2 procentní body lépe, a oproti společnostem ve stejném výrobním sektoru dokonce o 11 procentních bodů.

Na otázku č. 15, zda by zaměstnanci doporučili společnost XY jako dobrého zaměstnavatele, odpovědělo 78 % respondentů pozitivními odpověďmi souhlasím, nebo spíše souhlasím. Více než tři čtvrtiny zaměstnanců by tedy pravděpodobně XY jako zaměstnavatele doporučili ve svém okolí. Tato otázka byla v roce 2020 položena poprvé, nemáme tedy možnost srovnání s předchozím průzkumem spokojenosti, což je velká škoda, neboť v době velkého konkurenčního boje o zaměstnance s ohledem na jejich nedostatek na trhu práce, by

bylo toto srovnání velmi zajímavé. Srovnáme-li ostatní závody skupiny, i tentokrát vychází výsledky turnovského závodu hůře, a to o 9 procentních bodů. V rámci národního průměru ve stejném segmentu je to o 3 procentní body hůře.

V případě otázky č. 30 týkající se seberealizace - „Moje práce mi poskytuje pocit osobního úspěchu.“, bylo získáno 73 % pozitivních odpovědí, což je oproti minulému výzkumu nárůst celkového počtu pozitivních odpovědí o 6 procentních bodů. Ač tento výsledek můžeme brát jako velmi dobrý, s výsledky oproti ostatním závodům skupiny je tento výsledek o 11 procentních bodů horší. Oproti společnostem s rychloobrátkovým spotřebním zbožím je turnovský závod o 8 procentních bodů méně příznivější.

Otázka č. 40 - „Věřím v cíle a úkoly společnosti XY.“ je v kategorii udržitelná angažovanost hodnocena respondenty nejhůře. V porovnání s rokem 2017, kdy procento pozitivních odpovědí dosahovalo 88, bylo toto procento v roce 2020 o celých 20 procentních bodů nižší, a to 68 %. Výsledky v této otázce průzkumu vychází velmi negativně i v porovnání s dalšími dvěma sledovanými parametry: ostatní závody skupiny – o 16 procentních bodů hůře a stejný výrobní segment - o 17 procentních bodů hůře. Tato otázka se vztahuje na to, nakolik lidé věří v budoucnost této firmy a pokud cílům firmy věří malé množství zaměstnanců, je to významný signál pro vrcholové vedení společnosti, aby se zaměřili jednak na faktický obsah cílů, kterých chtějí dosáhnout, jejich realizovatelnost a jejich finanční přínosy. Také na to, jakým způsobem jsou tyto cíle a jejich přínosy komunikovány a pochopeny všemi zaměstnanci. Nejsou-li i prokazatelně pozitivní a ekonomicky přínosné cíle komunikovány jasně a srozumitelně uvnitř společnosti, mohou nakonec být pro zaměstnance nedůvěryhodné, někdy až ohrožující stabilitu firmy. Nízké procento kladných odpovědí na tuto otázku koresponduje s nízkým procentem přívětivých odpovědí na otázku „Jsem přesvědčen(a), že společnost XY bude v příštích několika letech úspěšná.“ v kategorii „Strategické směřování, vize a změna“ a potvrzuje určité riziko pro stabilitu personálu do budoucích let.

Ani v další otázce „Pracuji nad rámec svých pracovních povinností, abych pomohl/a společnosti XY uspět.“ nedošlo k nárůstu pozitivních odpovědí oproti roku 2017. V roce 2017 bylo 89 % pozitivních odpovědí, v roce 2020 to bylo o 2 procentní body méně, tedy 87. Oproti všem závodům skupiny dosáhl turnovský závod o 1 procentní bod méně pozitivních odpovědí a oproti stejnému výrobnímu segmentu taktéž. Došlo tedy k mírnému poklesu aktivity zaměstnanců z dobré vůle pomoci firmě řešit své problémy, nicméně se jedná o velmi mírný sestup. Zde je důležité sledovat trend i v dalším průzkumu a bude-li pokles výraznější, bude důležité se touto otázkou zabývat více.

Poslední otázka kategorie udržitelná angažovat byla „Lidé, se kterými pracuji, spolu obvykle dobře vychází.“. Tato otázka se věnuje dobrým vztahům na pracovišti, které jsou v současné době jedním z klíčových parametrů pro udržení stability a dlouhodobé spokojenosti zaměstnanců. V této oblasti společnost XY zapracovala a v pozitivních odpovědích je patrný vzestupný trend. V roce 2017 odpovědělo pozitivně 74 % a v roce 2020 pak 87 % respondentů, což je shodné procento pozitivních odpovědí v porovnání se všemi závody skupiny a také je to o jeden procentní bod více než závody v daném výrobním sektoru.

Při návrhu koncepce opatření je vycházeno nejen ze srovnání výsledků s minulým výzkumem turnovského závodu, ale hlavně v porovnání se stejným segmentem. Důvodem je snaha zajistit si konkurenceschopnost jako zaměstnavatele a udržet tak zaměstnance i nadále v pracovním poměru.

4.3.2 Strategické směřování, vize a změna

Na Obrázku 8 - Strategické směřování, vize a změna je zahrnuto celkem pět otázek, jejichž výsledky nejsou pro turnovský závod společnosti XY vůbec uspokojivé, jednotlivé otázky jsou blíže popsány dále.

Strategické směřování, vize a změna

Česká republika – Turnov (522)

| | Příznivých celkem | Česká republika – Turnov Feb 2017 (560) | Celkové (8 061) | Výroba: Norma pro rychloobrátkové spotřební zboží (147 051) |
|---|-------------------|---|-----------------|---|
| Strategické směřování, vize a změna | 62 | -14* | -16* | -13* |
| 11 Důvěřuji rozhodnutím nejvyššího vedení společnosti XY. * | 57 | -11* | -18* | -20* |
| 25 Věřím, že tým nejvyššího vedení skupiny XY má jasnou vizi a cíle pro budoucnost. | 54 | -24* | -19* | -20* |
| 50 Chápu, jak moje práce přispívá k plnění obchodních úkolů společnosti XY. | 86 | -9* | -5* | -3* |
| 52 Nejvyšší vedení skupiny XY efektivně sděluje důvody pro důležitá obchodní rozhodnutí. | 53 | -9* | -15* | -3 |
| 53 Jsem přesvědčen(a), že společnost XY bude v příštích několika letech úspěšná. * | 60 | -17* | -22* | -20* |

Obrázek 8 - Strategické směřování, vize a změna

Zdroj: Employee engagement software poskytnutý firmou Willis Towers Watson s.r.o.

Klíčová otázka č. 11 a zároveň prioritní téma „Důvěřuji rozhodnutím nejvyššího vedení společnosti XY.“ vyjadřuje pokles příznivých odpovědí o celých 11 procentních bodů v roce 2020 oproti roku 2017. Mezi ostatními závody je na tom turnovský závod významně hůře o celých 18 procentních bodů. Ovšem největší rozdíl o 20 procentních bodů je v měřítku firem se stejným zaměřením. Firma by měla více se zaměstnanci komunikovat zvažované

alternativy důležitých rozhodnutí a pravděpodobné důsledky a přínosy vybraných řešení. Nejvyšší vedení společnosti musí vzít na vědomí, že zaměstnanci potřebují více času, aby zcela pochopili a přijali rozhodnutí vedení, která na ně mohou mít vliv. Komunikace nejenom od vedení k podřízeným dělnickým pracovníkům je důležitá, ale i opačným směrem, vedoucí pracovníci však musí neustále budovat důvěru v tým vedení organizace. Podstatné změny by mohly být se zaměstnanci diskutovány předem – je potřeba vysvětlit, co je dané a nelze změnit a kde je prostor pro úpravy na základě návrhů zaměstnanců. Toto je rozhodně důležité u zaměstnanců, kteří ve společnosti působí více jak pět let a kteří mají dlouholeté zkušenosti, při velkých změnách se cítí dotčení, že s nimi není o jejich práci hovořeno. Dlouhodobí zaměstnanci působí uvnitř velkých pracovních kolektivů dělnických pozic, které o proběhlých změnách hodně diskutují a mohou tak ovlivnit pozitivní přijetí plánovaných změn na dělnických i nedělnických pozicích.

V otázce č. 25 „Věřím, že tým nejvyššího vedení skupiny XY má jasnou vizi a cíle pro budoucnost.“ odpovědělo pouze 54 % respondentů pozitivními odpověďmi, což je ve srovnání s rokem 2017 pro turnovský závod významný pokles o 24 procentních bodů. Podobně nepříznivý výsledek je i v případě porovnání s ostatními závody skupiny, zde se jedná o negativní rozdíl 19 procentních bodů. Při porovnání turnovského závodu s ostatními podniky stejného výrobního sektoru je na tom opět turnovský závod o 20 procentních bodů hůře. Opět se tato otázka týká způsobu komunikace plánovaných změn nebo kritických rozhodnutí a výsledky vypovídají o tom, že nejvyšší vedení společnosti XY se musí otázkou komunikace zabývat komplexněji a hlouběji. To znamená jasně a důsledně projednávat chystaná opatření na všech úrovních zaměstnanců.

Na otázku č. 50 „Chápu, jak moje práce přispívá k plnění obchodních úkolů společnosti XY.“ odpovědělo v roce 2017 celkem 95 % dotázaných zaměstnanců slovy souhlasím, nebo téměř souhlasím. Oproti tomuto výsledku je v roce 2020 pokles pozitivních odpovědí o 9 procentních bodů na 86 %. Tento pokles sice není tak významný jako u prioritních či klíčových otázek, ale pro budoucnost společnosti je nutné, aby zaměstnanci chápali, jak jsou pro společnost důležití a jak oni sami přispívají k plnění cílů společnosti, například kvalitou výrobků, způsobem zapracování nových zaměstnanců a transferem zkušeností a podobně. Co se týká údajů ve srovnání s ostatními závody, je to na tom turnovský závod o 5 procentních bodů hůře a v porovnání s firmami rychloobrátkového spotřebního zboží je to o 3 procentní body.

Předposlední otázkou tohoto bloku je otázka č. 52 „Nejvyšší vedení skupiny XY efektivně sděluje důvody pro důležitá obchodní rozhodnutí.“, kde znovu pozitivně odpovědělo pouze

něco málo přes polovinu respondentů, přesněji 53 %. Oproti roku 2017 se jedná pokles pozitivních odpovědí o 9 procentních bodů. Výsledky v této otázce průzkumu vychází negativně i v porovnání s dalšími dvěma sledovanými parametry: ostatní závody skupiny – o 15 procentních bodů hůře a stejný výrobní segment - o 3 procentní body hůře. U této otázky je hlavním důvodem jazyková bariéra mezi nejvyšším vedením skupiny v Belgii a výrobními dělníky v Turnově, kdy ne všechna rozhodnutí jsou interpretována ve 100% rozsahu a ne všichni zaměstnanci turnovského závodu jsou ochotní absolvovat celosvětové informační schůzky, které probíhají elektronicky pomocí software Teams, Po zhodnocení realizovaných průzkumů jsou tyto pravidelné čtvrtletní schůzky s možností volby titulků v jazycích všech zemí, kde společnost působí. Zároveň každý měsíc centrála společnosti zasílá magazín s nejdůležitějšími informacemi o aktuálním dění ve společnosti. Další otázka této kategorie č. 53 - „Jsem přesvědčen, že společnost XY bude v příštích několika letech úspěšná.“ a byla zvolena jako klíčová a zároveň prioritní. Na tuto otázku odpovědělo slovy souhlasím a spíše souhlasím celkem 60 % dotázaných. V komparaci s předešlým průzkumem se opět jedná o nárůst negativních odpovědí, respektive pokles těch pozitivních o 17 procentních bodů. S ostatními závody skupiny je na tom turnovský závod o 22 procentních bodů hůře a v poměru s ostatními výrobními firmami je to o 20 procentních bodů. Příčinu poklesu pozitivních odpovědí je třeba hledat nejenom v úpravě komunikace nejvyššího vedení a lokálního vedení závodu, ale zejména i v současných obchodních výsledcích a trendech vývoje těchto výsledků. Pokud jsou kolísavé nebo mají negativní trend, je třeba se zamyslet nad celkovou změnou obchodní strategie a tu pak hloubkově komunikovat napříč celou společností.

Na oblast strategické řízení, vize a změna by se celá firma měla zaměřit nejvíce, neboť se tyto oblasti od roku 2017 výrazně zhoršily. Oproti roku 2017 je zaměstnancům méně jasná vize společnosti a její záměr do budoucna a zároveň jsou méně přesvědčeni o jejím úspěchu. Na základě celosvětových špatných výsledků skupiny XY v této kategorii byl nově zřízen strategický výbor na úrovni představenstva společnosti, byl jmenován nový výkonný ředitel a byl proveden úplný strategický přezkum. Tyto strategie a vize jsou postupně předávány schůzkami od nejvyššího vedení přes vedení jednotlivých závodů ke všem zaměstnancům pomocí několika komunikačních kanálů – např. nástěnky v závodě, televizní obrazovky nebo při hodnocení zaměstnanců s jejich nadřízenými.

4.3.3 Vedení

Další kategorie průzkumu spokojenosti zaměstnanců je věnována vedení společnosti. Kompletní přehled výsledků v této kategorii za rok 2020 a srovnání s rokem 2017 naznačuje Obrázek 9 – Vedení.

Vedení

Česká republika – Turnov (522)

| | Příznivých celkem | Česká republika – Turnov Feb 2017 (560) | Celkové (8 061) | Výroba: Norma pro rychloobrátko ve spotřební zboží (147 051) |
|---|-------------------|---|-----------------|--|
| Vedení | 55 | 1 | -18* | -13* |
| 8 Pokud je u pracovníků společnosti XY třeba změnit chování, vedení jim jde příkladem. | 54 | 3 | -17* | -20* |
| 37 Vedení společnosti obecně chápe problémy, kterým ve své práci čelíme. | 51 | 3 | -18* | -6* |
| 38 Vedení společnosti XY má zájem o pohodu svých zaměstnanců. | 59 | -2 | -18* | -13* |

Obrázek 9 - Vedení

Zdroj: Employee engagement software poskytnutý firmou Willis Towers Watson s.r.o.

Klíčovou otázkou tohoto grafu je otázka č. 8 – „Pokud je u pracovníků společnosti XY třeba změnit chování, vedení jim jde příkladem.“, na kterou sice odpovědělo pouze 54 % dotázaných zaměstnanců odpověďmi souhlasím nebo spíše souhlasím, ale v porovnání s rokem 2017 je to o 3 procentní body pozitivních odpovědí více. Bohužel v zelených polích se nenachází výsledky otázky v porovnání s ostatními závody, kdy oproti ostatním závodům skupiny má turnovský závod o 17 procentních bodů méně pozitivních odpovědí, oproti rychloobrátkovému zboží je to dokonce o 20 procentních bodů. Společnost by měla pracovat s měkkými dovednostmi vedoucích zaměstnanců a zároveň s etickým rozměrem výkonu této pozice. Všichni manažeři by měli být ostatním zaměstnancům vzorem a svým chováním musí dávat najevo, jak jsou hodnoty společnosti propojeny s pracovními situacemi. Zaměstnanci si často všimají více toho, jak manažer jedná, než toho, co říká.

Otázka č. 37, která zní „Vedení společnosti obecně chápe problémy, kterým ve své práci čelíme.“ má nárůst pozitivních respondentů o 3 procentní body oproti roku 2017. Bohužel ale i zde nezůstáváme v zelených kolonkách, protože ve srovnání s ostatními závody je na tom Turnov o 18 procentních bodů hůře. Oproti firmám se stejným zaměřením je negativní rozdíl 6 procentních bodů. Z výsledků je patrné, že firma věnovala naslouchání nebo porozumění svým zaměstnancům, nicméně je nutné vytrvat v nastavených opatřeních.

Třetí otázkou tohoto bloku je otázka č. 38 – „Vedení společnosti XY má zájem o pohodu svých zaměstnanců.“, kde počet pozitivních odpovědí oproti roku 2017 v roce 2020 klesl

o 2 procentní body. Stejně jako u předchozích otázek je na tom v dalších dvou srovnáních turnovský závod hůře – přesně je to o 18 procentních bodů oproti ostatním závodům a o 13 procentních bodů méně příznivější v porovnání s výrobním sektorem.

Díky následným workshopům s vybranými zaměstnanci, kteří specifikovali své odpovědi v rámci této kategorie jako chybějící úctu/respekt k dlouhodobým zaměstnancům, uznání a poděkování, byly vedení navrhnuty tyto kroky pro zlepšení v turnovském závodě – zvýšit fyzickou přítomnost vedení ve výrobě, a to ne jen zvýšit sporadické procházky výrobou vedením společnosti, ale dělat pravidelné pochůzky s komunikací se zaměstnanci, kdy je potřeba vzájemné sdílení informací – cíle, projekty a operativní informace. Tímto by se mohla zvýšit i důvěra pracovníků ve výrobě k nadřízeným, kdy by se mohli na vedoucí obracet bez strachu z postihů, sdílet s nimi obtíže, které je trápí a případně i navrhnout řešení některých problémů – mezilidských, technických (změny na strojích, protokoly, pracovní knihy, apod.) i operativních (předávání informací, vývoj).

4.3.4 Zaměření na trh a zákazníka

V rámci další kategorie je zkoumán vztah zaměstnanců k otázkám orientace na trh a zákazníka. Přehled výsledků v této kategorii za rok 2020 v porovnání s dalšími parametry ukazuje Obrázek 10 – Zaměření na trh a zákazníka, který je dále popsán podrobněji.

Zaměření na trh a zákazníka

Česká republika – Turnov (522)

| | Příznivých celkem | Česká republika – Turnov Feb 2017 (560) | Celkové (8 061) | Výroba: Norma pro rychloobrátkové spotřební zboží (147 051) |
|--|-------------------|---|-----------------|---|
| Zaměření na trh a zákazníka | 70 | -11* | -9* | -7* |
| 12 Myslím si, že produkty společnosti XY jsou stejnou nebo lepší alternativou produktů hlavních konkurentů. | 78 | – | -9* | – |
| 14 Myslím si, že společnost XY je skutečně orientována na zákazníky (maloobchod) a spotřebitele. | 82 | -11* | -2 | -1 |
| 20 Společnost XY skvěle předvídá nové produkty a služby, kterých si naši zákazníci (maloobchodníci) a spotřebitelé budou cenit. | 57 | – | -14* | -13* |
| 29 Myslím si, že společnost XY reaguje dostatečně rychle na požadavky na vývoj nových produktů od našich zákazníků (maloobchodníků). | 60 | – | -9* | – |

Obrázek 10 - Zaměření na trh a zákazníka

Zdroj: Employee engagement software poskytnutý firmou Willis Towers Watson s.r.o.

Otázku č. 12 „Myslím si, že produkty společnosti XY jsou stejnou nebo lepší alternativou produktů hlavních konkurentů.“ zodpovědělo v roce 2020 kladně 78 % respondentů. Porovnání s rokem 2017 a s výrobním segmentem nemáme, neboť zde otázky nebyly

položeny. Porovnání máme v rámci skupiny všech závodů a turnovský závod dopadl o 9 procentních bodů hůře.

V otázce č. 14 „Myslím si, že společnost XY je skutečně orientována na zákazníky (maloobchod) a spotřebitele.“ odpovědělo příznivými odpověďmi 82 % dotázaných zaměstnanců. V roce 2017 však na tuto otázku kladně zodpovědělo 93 % respondentů, to znamená, že v dřívějším průzkumu bylo o 11 procentních bodů více pozitivních odpovědí. V poměru s ostatními závody dopadl Turnov o 2 procentní body hůře a ve srovnání s firmami s rychloobrátkovým zbožím to bylo o 1 procentní bod hůře.

Otázka č. 20, která zněla „Společnost XY skvěle předvídá nové produkty a služby, kterých si naši zákazníci (maloobchodníci) a spotřebitelé budou cenit.“ má celkově 57 % pozitivních odpovědí, které bohužel nemůžeme porovnat s rokem 2017, protože v tehdejší průzkumu tato otázka nefigurovala. K rozdílným hodnotám dochází v dalších dvou komparacích. Celkové hodnocení této otázky v rámci celé skupiny dopadlo o 14 procentních bodů lépe a ve srovnání s výrobním segmentem o 13 procentních bodů lépe než v turnovském závodě. Další tvrzení, které 60 % zaměstnanců klasifikovalo odpověďmi souhlasím nebo téměř souhlasím, bylo „Myslím si, že společnost XY reaguje dostatečně rychle na požadavky na vývoj nových produktů od našich zákazníků (maloobchodníků).“. Zde je opět poskytnuto srovnání pouze z ostatními závody skupiny, které měli o 9 procentních bodů příznivých odpovědí více.

V rámci zaměření na trh a zákazníka je klíčové, aby společnost myslela před konkurencí o krok dopředu a byla vždy proaktivní, aby šla s nejnovějšími trendy a zdokonalovala se v kvalitě produktů. Dle workshopů se zaměstnanci chybí informace o vlastním centru výzkumu a vývoji. Poté nemají zaměstnanci informace o srovnání kvality našich produktů oproti konkurenci nebo informace o spokojenosti zákazníků s našimi produkty. Oddělení kvality by tak mohlo vytvořit letáček s informacemi o laboratorních testech a kvalitě produktů firmy XY a produktů konkurence. Případně se tyto informace mohou objevit v rámci interního časopisu, který firma pro své zaměstnance připravuje každé čtvrtletí. Možné je také sdílení vývoje nových vlastností produktů a technologií strojů.

4.3.5 Provozní dokonalost (včetně spolupráce)

Problematiku provozní dokonalosti včetně spolupráce mezi zaměstnanci a jednotlivými odděleními řešily v průzkumu 4 otázky, které jsou spolu s porovnáním vyhodnoceny na Obrázku 11 – Provozní dokonalost.

Provozní dokonalost (včetně spolupráce)

Česká republika – Turnov (522)

| | Příznivých celkem | Česká republika – Turnov Feb 2017 (560) | Celkové (8 061) | Výroba: Norma pro rychloobrátko ve spotřební zboží (147 051) |
|--|-------------------|---|-----------------|--|
| Provozní dokonalost (včetně spolupráce) | 65 | -6* | -11* | -10* |
| 18 Ve společnosti XY oslavujeme své úspěchy. | 65 | -2 | -9* | -10* |
| 22 Struktura společnosti XY podporuje efektivní provoz. | 57 | -17* | -13* | -20* |
| 23 V našem oddělení jsou rozhodnutí přijímána včas. | 63 | 1 | -11* | -3 |
| 41 Neustále pracujeme na tom, abychom zajistili co nejvyšší efektivitu našich procesů. | 74 | -7* | -13* | -7* |

Obrázek 11 – Provozní dokonalost

Zdroj: Employee engagement software poskytnutý firmou Willis Towers Watson s.r.o.

První řešenou otázkou této oblasti je otázka s číslem 18, která zní „Ve společnosti XY oslavujeme své úspěchy.“ a na kterou v roce 2020 odpovědělo 65 % respondentů příznivě, což je o 2 procentní body méně než v roce 2017, je tedy vidět mírný pokles názorů, že firma oslavuje, když se jí daří. V dalších dvou srovnáních je na tom turnovský závod opět hůře, přesněji o 9 procentních bodů v porovnání s ostatními závody a o 10 procentních bodů ve výrobním sektoru.

Otázka číslo 22 – „Struktura společnosti XY podporuje efektivní provoz.“ má také horší výsledky, jelikož výsledky turnovského závodu jsou významně nižší než v ostatních parametrech. Respondentů odpovídajících kladně bylo o 17 procentních bodů méně než v předešlém průzkumu, o 13 procentních bodů více příznivých odpovědí zaznamenaly ostatní závody skupiny a dokonce o 20 procentních bodů více pozitivních odpovědí je ve výrobním sektoru.

Další otázku ankety označenou číslem 23 - „V našem oddělení jsou rozhodnutí přijímána včas.“ zodpovědělo možnostmi souhlasím nebo téměř souhlasím v roce 2020 o 1 procentní bod více účastníků než v roce 2017. Výsledky skupiny byly o významných 11 procentních bodů příznivější a méně významnější rozdíl je i v porovnání s rychloobrátkovým spotřebním zbožím o 3 procentní body.

V následující otázce č. 41, která zněla „Neustále pracujeme na tom, abychom zajistili co nejvyšší efektivitu našich procesů.“ odpověděli dotázaní zaměstnanci v celkovém počtu 74 % pozitivních odpovědí. Bohužel ale v porovnání s ostatními výsledky se jedná o významně nižší výsledek. Oproti roku 2017 je to o 7 procentních bodů kladných odpovědí

méně. Ve srovnání s celkovými výsledky skupiny dopadl Turnov o 13 procentních bodů hůře a oproti segmentu výroby o 7 procentních bodů hůře.

V rámci této kategorie dlouholetí zaměstnanci při workshopech sdíleli poznatky, že dříve se více investovalo do strojů, protože se tlačilo do udržování strojů stále v chodu a na co nejvyšší možný výkon. Nyní však od začátku roku 2020, kdy bohužel celý svět zasáhla epidemie a celý svět se zabývá snižováním nákladů, nejsou samozřejmě tyto nákladné investice možné. Zároveň většina zaměstnanců nemá ani představu, s jakou hodnotou ve strojích pracují, jak jsou drahé náhradní díly a o kolik firma přichází, když linka pár sekund nevyrobí, protože osádka stroje včas nezajistila nebo nepřipravila potřebné materiály.

4.3.6 Liniové vedení

V tomto bloku, ve kterém se zabýváme liniovým vedením, jsou vidět převážně pozitivní výsledky. Podrobněji jsou tyto závěry zobrazeny v Obrázku 12 a více popsány dále.

Liniové vedení

Česká republika – Turnov (522)

| | Příznivých celkem | Česká republika – Turnov Feb 2017 (560) | Celkové (8 061) | Výroba: Norma pro rychloobrátko ve spotřební zboží (147 051) |
|---|-------------------|---|-----------------|--|
| Liniové vedení | 81 | 3 | 2 | 6* |
| 2 Důvěřuji rozhodnutím svého nadřízeného/vedoucího. | 90 | 4* | 4* | 11* |
| 19 Můj nadřízený/vedoucí odvádí dobrou práci při mém vedení a pomáhá mi rozvíjet se. | 81 | 8* | 4* | 11* |
| 32 Můj nadřízený/vedoucí si vede dobře při rozvíjení týmové práce. | 82 | 3 | 1 | 5* |
| 49 Můj nadřízený/vedoucí mě pravidelně informuje o mém výkonu. | 71 | -4 | 1 | -4* |

Obrázek 12 – Liniové vedení

Zdroj: Employee engagement software poskytnutý firmou Willis Towers Watson s.r.o.

„Důvěřuji rozhodnutím svého nadřízeného/vedoucího.“, tak zněla otázka č. 2 průzkumu a kladně na ní odpovědělo 90 % respondentů, což je zlepšení oproti roku 2017 o 4 procentní body. Oproti celkovým výsledkům skupiny dopadl turnovský závod v této otázce také o 4 procentní body lépe a v porovnání s výrobním prostředím dokonce významně lépe, a to o 11 procentních bodů.

Otázka č. 19 – „Můj nadřízený/vedoucí odvádí dobrou práci při mém vedení a pomáhá mi rozvíjet se.“ dopadla nad očekávání, v porovnání s rokem 2017, mnohem lépe v roce 2020, a to o celých 8 procentních bodů. O 4 procentní body více kladných odpovědí má turnovský

podnik ve srovnání s ostatními závody skupiny a oproti firmám ve výrobním sektoru byl tento výsledek významně lepší, o 11 procentních bodů.

Otázka číslo 32 – „Můj nadřízený/vedoucí si vede dobře při rozvíjení týmové práce.“ se opět v turnovském případě pohybuje v kladných číslech, ale o významné procento lépe si počíná pouze oproti firmám s výrobou rychloobrátkového spotřebního zboží. Oproti roku 2017 bylo u této otázky o 3 procentní body více pozitivních odpovědí, v porovnání s ostatními závody o jeden procentní bod více, a to znamená nárůst pozitivních odpovědí na 82 %.

Poslední otázkou v rámci liniového vedení je otázka s číslem 49 – „Můj nadřízený/vedoucí mě pravidelně informuje o mém výkonu.“, na kterou bylo oproti roku 2017 v roce 2020 o 4 procentní body méně kladných odpovědí, přesněji 71 %. Respondenti v ostatních závodech odpovídali podobně, jedná se zde o rozdíl jednoho procentního bodu. Oproti podnikům v podobném výrobním segmentu bylo v Turnově o 4 procentní body více negativních odpovědí.

4.3.7 Školení a profesní rozvoj

Další kapitola průzkumu se věnuje školení a profesnímu rozvoji zaměstnanců, detailnější výsledky jsou zobrazeny na Obrázku 13.

Školení a profesní rozvoj

Česká republika – Turnov (522)

| | Příznivých celkem | Česká republika – Turnov Feb 2017 (560) | Celkové (8 061) | Výroba: Norma pro rychloobrátkové spotřební zboží (147 051) |
|---|-------------------|---|-----------------|---|
| Školení a profesní rozvoj | 66 | 2 | -6* | -4* |
| 7 Věřím, že mám ve společnosti XY příležitost k osobnímu rozvoji a růstu. | 77 | 6* | 2 | 5* |
| 24 Školení, která jsou k dispozici, mi dávají možnost dostatečně se připravit k výkonu mé práce. | 79 | -16* | 4 | 0 |
| 28 Myslím si, že společnost XY odvádí dobrou práci, pokud jde o najímání správných lidí pro její budoucí potřeby. | 45 | 15* | -22* | -19* |
| 43 Společnost XY poskytuje lidem nezbytné informace a zdroje, aby mohli efektivním způsobem řídit svou vlastní kariéru. | 63 | – | -8* | -3 |

Obrázek 13 – Školení a profesní rozvoj

Zdroj: Employee engagement software poskytnutý firmou Willis Towers Watson s.r.o.

Otázka č. 7 „Věřím, že mám ve společnosti XY příležitost k osobnímu rozvoji a růstu.“ je první otázkou této sekce. V roce 2020 na ni odpovědělo 77 % respondentů kladně, což je o významných 6 procentních bodů více oproti roku 2017. Ve srovnání turnovského závodu s ostatními bylo v případě této otázky zodpovězeno o 2 procentní body kladných odpovědí

více. V porovnání turnovských odpovědí s výrobou rychloobrátkového spotřebního zboží měl Turnov o 5 procentních bodů kladných odpovědí více.

Na otázku číslo 24 – „Školení, která jsou k dispozici, mi dávají možnost dostatečně se připravit k výkonu mé práce.“ v roce 2020 odpovědělo souhlasně 79 % respondentů, což znamená oproti roku 2017, kdy toto procento bylo 95, významné snížení kladných odpovědí o 16 procentních bodů. K ne příliš významnému rozdílu dochází při komparaci s ostatními závody skupiny, které měly o 4 procentní body méně pozitivních odpovědí. U výrobního sektoru se podařilo zodpovědět stejné procento kladných odpovědí.

V otázce č. 28, která zněla „Myslím si, že společnost XY odvádí dobrou práci, pokud jde o najímání správných lidí pro její budoucí potřeby.“ dochází k růstu pozitivních odpovědí v roce 2020 v porovnání s průzkumem v roce 2017. S ohledem na další dvě srovnání však Turnov dopadl významně hůře, a to o 22 procentních bodů kladných odpovědí v rámci skupiny a o 19 procentních bodů ve srovnání se segmentem spotřebního zboží.

Posledním dotazem této podkapitoly je otázka číslo 43 - "Společnost XY poskytuje lidem nezbytné informace a zdroje, aby mohli efektivním způsobem řídit svou vlastní kariéru.". Na tuto otázku příznivě odpovědělo celkem 63 % respondentů, které ale nemůžeme porovnat s předchozím dotazováním, jelikož se jedná o novou otázku. Z pohledu porovnání s ostatními závody bylo v Turnově zodpovězeno o 8 procentních bodů kladných odpovědí méně. Ve srovnání s firmami působícími ve stejném segmentu bylo odpovídáno o 3 procentní body kladněji.

4.3.8 Zmocnění, posílení

Následuje problematika zmocnění a posílení, kterou představuje Obrázek 14.

Zmocnění, posílení

Česká republika – Turnov (522)

| | Příznivých celkem | Česká republika – Turnov Feb 2017 (560) | Celkové (8 061) | Výroba: Norma pro rychloobrátkové spotřební zboží (147 051) |
|--|-------------------|---|-----------------|---|
| Zmocnění, posílení | 79 | 3 | -5* | -3 |
| 10 Pracovníci v mém oddělení jsou podporováni, aby přicházeli s inovativními řešeními pracovních problémů. | 75 | 10* | -6* | -5* |
| 31 Mám velmi jasnou představu o svých pracovních odpovědnostech. ★ | 96 | -3* | 2 | 3* |
| 33 Jsem zmocněn(a) činit rozhodnutí potřebná k tomu, abych svou práci vykonával(a) dobře. | 89 | – | 1 | 4* |
| 35 Ve společnosti XY vládne atmosféra, v níž lze vyjadřovat pochybnosti o našich tradičních postupech. ★ | 56 | 2 | -16* | -14* |

Obrázek 14 – Zmocnění, posílení

Zdroj: Employee engagement software poskytnutý firmou Willis Towers Watson s.r.o.

První řešenou otázkou této kapitoly je otázka číslo 10 – „Pracovníci v mém oddělení jsou podporováni, aby přicházeli s inovativními řešeními pracovních problémů.“, na kterou v roce 2020 pozitivně odpovědělo 75 % dotázaných, to představuje nárůst těchto odpovědí o deset procentních bodů oproti roku 2017, a proto je tento nárůst označován jako významný. V poměru s ostatními závody však vidíme, že turnovský závod nestačil o 6 procentních bodů a u ostatních firem se spotřebním zbožím je rozdíl podobný, přesněji 5 procentních bodů.

Další zahrnutou otázkou je otázka č. 31 – „Mám velmi jasnou představu o svých pracovních odpovědnostech.“, kde v roce 2020 odpověděli skoro všichni respondenti kladně, přesněji se jedná 96 %. Zajímavé je, že ač je toto procento vysoké, jedná se oproti roku 2017 o pokles odpovědí ve formě souhlasím nebo téměř souhlasím. V porovnání s ostatními závody skupiny dopadl turnovský závod o 2 procentní body lépe a ve srovnání s výrobním segmentem o 3 procentní body lépe.

Otázka č. 33 zní „Jsem zmocněn(a) činit rozhodnutí potřebná k tomu, abych svou práci vykonával(a) dobře.“. Zde je k dispozici 89 % vstřícných odpovědí, pro které není srovnání s předchozím průzkumem v roce 2017, ale v porovnání se skupinou jde o 1 procentní bod více kladných odpovědí a v rámci výrobního segmentu je na tom Turnov o 4 procentní body pozitivních odpovědí lépe.

Následně byla respondentům položena otázka č. 35 – „Ve společnosti XY vládne atmosféra, v níž lze vyjadřovat pochybnosti o našich tradičních postupech.“, ve které odpovědělo 56 % dotázaných slovy souhlasím nebo téměř souhlasím. Oproti předešlému průzkumu se jedná o kladný nárůst těchto odpovědí o 2 procentní body, avšak ve srovnání s ostatními závody se zde jedná o významný negativní rozdíl o 16 procentních bodů a v porovnání s rychloobrátkovým spotřebním zbožím se jedná o 14 procentních bodů méně kladných odpovědí.

4.3.9 Komunikace/dialog

Další část průzkumu se zaměřuje na velice důležitou komunikaci ve společnosti. Na komunikaci od vedení, mezi jednotlivými pracovišti a v neposlední řadě mezi nadřizenými a podřízenými. I v této kategorii máme zahrnuty celkem čtyři otázky, viz Obrázek 15, které jsou dále popsány.

Komunikace/dialog

Česká republika – Turnov (522)

| | Příznivých celkem | Česká republika – Turnov Feb 2017 (560) | Celkové (8 061) | Výroba: Norma pro rychloobrátkové spotřební zboží (147 051) |
|---|-------------------|---|-----------------|---|
| Komunikace/dialog | 65 | -4 | -8* | -7* |
| 4 Ve společnosti XY se vynakládá dostatečné úsilí na to, aby zaměstnanci vyjádřili své názory a myšlenky. | 71 | 8* | -3 | 3 |
| 13 Nejvyšší vedení společnosti XY odpovídajícím způsobem informuje o dlouhodobých cílech a strategickém směřování společnosti. | 69 | -9* | -8* | -7* |
| 17 Jsem dostatečně informován(a) o výkonu společnosti XY. | 68 | -11* | -10* | -13* |
| 39 Mezi pracovišti/divizemi/funkcemi existuje efektivní sdílení informací. | 53 | -5 | -12* | -10* |

Obrázek 15 – Komunikace/dialog

Zdroj: Employee engagement software poskytnutý firmou Willis Towers Watson s.r.o.

První otázkou této kapitoly je otázka číslo 4 – „Ve společnosti XY se vynakládá dostatečné úsilí na to, aby zaměstnanci vyjádřili své názory a myšlenky.“, u které je oproti předchozímu průzkumu v roce 2020 významný nárůst kladných odpovědí o 8 procentních bodů na 71 %. V parametru, kde srovnáváme turnovský podnik s ostatními závody skupiny, dochází k negativnímu rozdílu kladných odpovědí o 3 procentní body. U porovnání s podniky stejného segmentu je na tom však turnovský závod o tři procentní body pozitivních odpovědí lépe.

Následující otázkou je č. 13 - „Nejvyšší vedení společnosti XY odpovídajícím způsobem informuje o dlouhodobých cílech a strategickém směřování společnosti.“, u které odpovědělo slovy souhlasím a téměř souhlasím celkem 69 % respondentů. To znamená, že více jak třicet procent dotázaných zaměstnanců s tímto výrokem spíše nesouhlasí, a to může přímo souviset s odpověďmi v kapitole 4.3.2 Strategické směřování, vize a změna, která v tomto uskutečněném průzkumu dopadla nejhůře. Ve srovnání s ostatními závody skupiny dopadl ten turnovský o 8 procentních bodů hůře a ve srovnání s podniky výrobního sektoru to bylo o 7 procentních bodů méně kladných odpovědí.

V otázce č. 17 – „Jsem dostatečně informován(a) o výkonu společnosti XY.“ Obdržela společnost v roce 2020 významně méně kladných odpovědí vůči roku 2017. Významně hůře dopadl turnovský závod ve srovnání i s jinými závody skupiny, zde je rozdíl 10 procentních bodů, a i oproti podobnému segmentu, kde byl rozdíl 13 procentních bodů.

Následující řešenou otázkou je otázka číslo 39 – „Mezi pracovišti/divizemi/funkcemi existuje efektivní sdílení informací.“, kde pozitivně odpovědělo v roce 2020 celkem 53 % respondentů, což je o 5 procentních bodů méně nežli v roce 2017. Vypadá to tedy, že se

turnovský závod v komunikaci se zaměstnanci zhoršuje. V porovnání s ostatními závody dochází k významnému negativnímu rozdílu 12 procentních bodů a mezi podniky, které jsou ve stejném rychloobrátkovém odvětví, dochází také k významnému zápornému rozdílu 10 procentních bodů.

4.3.10 Řízení výkonu a celkové odměny

Desátým oddílem průzkumu je řízení výkonu a celkové odměny, kde turnovský závod oproti ostatním kapitolám získal nějaké plusové body, převážně zlepšením se v roce 2020 oproti roku 2017 – viz Obrázek 16 a související popis.

Řízení výkonu a celkové odměny

Česká republika – Turnov (522)

| | Příznivých celkem | Česká republika – Turnov Feb 2017 (560) | Celkové (8 061) | Výroba: Norma pro rychloobrátkové spotřební zboží (147 051) |
|--|-------------------|---|-----------------|---|
| Řízení výkonu a celkové odměny | 66 | 9* | -3 | -1 |
| 3 Pracovníci jsou zde spravedlivě platově ohodnoceni za odvedenou práci. | 54 | 26* | -12* | -8* |
| 26 Myslím, že je můj pracovní výkon hodnocen spravedlivě. | 69 | 9* | -4* | -1 |
| 47 Chápu, jak je hodnocen můj výkon v zaměstnání. | 79 | 6* | 1 | 2 |
| 48 Pro moji motivaci využívá společnost XY uznání a nepeněžní odměny. | 64 | -4 | 3 | 3 |

Obrázek 16 – Řízení výkonu a celkové odměny

Zdroj: Employee engagement software poskytnutý firmou Willis Towers Watson s.r.o.

Na otázku číslo 3 – „Pracovníci jsou zde spravedlivě platově ohodnoceni za odvedenou práci.“ odpovědělo v roce 2017 pouze 28 % respondentů slovy souhlasím a téměř souhlasím. V roce 2020 tak došlo k podstatnému významnému nárůstu kladného názoru zaměstnanců v problematice finančního ohodnocení. Tato růstová tendence potvrzuje správnost nastavených opatření turnovského závodu. V porovnání s ostatními závody skupiny je na tom místní podnik o 12 procentních bodů kladných odpovědí hůře a oproti výrobnímu segmentu je to o záporných 8 procentních bodů.

Další otázkou je otázka číslo 26 - „Myslím, že je můj pracovní výkon hodnocen spravedlivě.“, kde opět došlo k významnému zlepšení u turnovských respondentů v roce 2020 oproti roku 2017. Ostatní závody skupiny dosáhly 73 % pozitivních odpovědí a firmy podobného charakteru 70 %.

Na otázku číslo 47, zda zaměstnanci chápou, jak je hodnocen jejich výkon v zaměstnání, odpovědělo v roce 2020 celkem 79 % respondentů kladně, což je oproti roku 2017 významný pozitivní nárůst o 6 procentních bodů.

Následovala další otázka této kapitoly, kterou měli respondenti zodpovědět, a to: „Pro moji motivaci využívá společnost XY uznání a nepeněžní odměny.“. Zde odpovídali dotázaní v roce 2020 z 64 % kladně, to je ale o 4 procentní body méně příznivých odpovědí než bylo v roce 2017.

Turnovští si v posledních dvou otázkách této kategorie vedli dobře a jejich výsledky v porovnání s ostatními závody a s rychloobrátkovým spotřebním zbožím jsou celkem srovnatelné – nachází se zde kladné rozdíly pro Turnov o 1 až 3 procentní body.

4.3.11 Udržitelnost

Trvale udržitelný rozvoj, i tak by se dala nazvat předposlední skupina otázek, ve které se turnovský závod v roce 2020 oproti roku 2017 v pozitivních odpovědích výrazně zlepšil, jak nám ukazuje Obrázek 17. To znamená, že v tomto ohledu zafungovala opatření, která díky průzkumu v roce 2017 firma pro budoucí zlepšení stanovila.

Udržitelnost

Česká republika – Turnov (522)

| | Příznivých celkem | Česká republika – Turnov Feb 2017 (560) | Celkové (8 061) | Výroba: Norma pro rychloobrátkové spotřební zboží (147 051) |
|--|-------------------|---|-----------------|---|
| Udržitelnost | 77 | 10* | -6* | -4* |
| 1 Bez ohledu na pracovní zařazení se ve společnosti XY zachází se zaměstnanci slušně. * | 87 | 8* | 1 | 9* |
| 9 Společnost XY vykonává v naší lokalitě své obchodní činnosti čestně a poctivě. * | 77 | 7* | -8* | -7* |
| 16 Můj pracovní rozvrh mi poskytuje dostatečnou flexibilitu k tomu, abych mohl(a) dostát osobním a rodinným potřebám. | 67 | 19* | -13* | -9* |
| 34 Domnívám se, že iniciativy společnosti XY v oblasti udržitelnosti (např. zelená energie, snížení množství odpadu, společenské chování, ekologické produkty, bezpečnost produktu, bezpečnost a ochrana zdraví...) mají pozitivní dopad na komunitu. | 84 | – | -2 | – |
| 45 Celkově jsou fyzické pracovní podmínky na mém pracovišti uspokojivé (např. větrání, teplota, pracovní prostředí). | 57 | 8* | -14* | -17* |
| 51 Pravidla bezpečnosti práce jsou v naší lokalitě důkladně dodržována, i když se tím zpomalí práce. | 89 | 10* | 0 | 5* |

Obrázek 17 – Udržitelnost

Zdroj: Employee engagement software poskytnutý firmou Willis Towers Watson s.r.o.

Na otázku číslo 1 – „Bez ohledu na pracovní zařazení se ve společnosti XY zachází se zaměstnanci slušně.“ v roce 2020 příznivě zareagovalo 87 % dotázaných. Díky tomuto výsledku dochází k nárůstu kladných odpovědí o 8 procentních bodů. V porovnání se

skupinou dopadl turnovský závod o jeden procentní bod lépe a s ostatními firmami výrobního sektoru dokonce o 9 procentních bodů, což je opět významně vyšší výsledek.

Otázku číslo 9 – „Společnost XY vykonává v naší lokalitě své obchodní činnosti čestně a poctivě.“ pozitivně hodnotilo v roce 2020 celkem 77 % respondentů, což je o 7 procentních bodů lepší výsledek vůči průzkumu v roce 2017. Oproti výsledkům za celou skupinu vyšel turnovský závod o 8 procentních bodů hůře a oproti výrobnímu sektoru, se kterým je firma XY srovnávána o 7 procentních bodů hůře.

Další otázkou v této části je otázka číslo 16 – „Můj pracovní rozvrh mi poskytuje dostatečnou flexibilitu k tomu, abych mohl(a) dostát osobním i rodinným potřebám.“, kde opět dochází k pozitivnímu významnému nárůstu příznivých odpovědí, a to o celých 19 procentních bodů na 67 %. V ostatních závodech skupiny bylo však 80 % pozitivních odpovědí a v segmentu výrobního sektoru to bylo 76 %.

34. otázka byla položena historicky poprvé a zároveň pouze v rámci skupiny dceřiných závodů, nikoliv v ostatních firmách, které vyrábí rychloobrátkové spotřební zboží. Turnovská pobočka oproti ostatním ve skupině dopadla o 2 procentní body hůře, ale s hezkými 84 % kladných odpovědí.

V otázce 45 – „Celkově jsou fyzické pracovní podmínky na mém pracovišti uspokojivé (např. větrání, teplota pracovní prostředí).“ dochází k významnému nárůstu vstřícných odpovědí o 8 procentních bodů, avšak v poměru s jednotlivými závody skupiny dochází k významnému negativnímu rozdílu o 14 procentních bodů. K o tři procentní body zápornému rozdílu dochází v porovnání s dalšími podniky ve výrobě spotřebního zboží.

Poslední zde řešenou otázkou je otázka číslo 51 zabývající se důkladným dodržováním pravidel bezpečnosti práce. Zde vidíme v parametru procentuálního počtu pozitivních odpovědí podstatný nárůst o 10 procentních bodů oproti roku 2017 na 89 %. Ostatní závody skupiny obdržely totožné procento kladných odpovědí. V poměru podniků vyrábějících ve stejném odvětví lze pozorovat významně nižší skóre, a to 84 %.

4.3.12 Začlenění a rozmanitost

Začlenění a rozmanitost

Česká republika – Turnov (522)

| | Příznivých celkem | Česká republika – Turnov Feb 2017 (560) | Celkové (8 061) | Výroba: Norma pro rychloobrátkové spotřební zboží (147 051) |
|---|-------------------|---|-----------------|---|
| Začlenění a rozmanitost | 57 | – | -11* | -10* |
| 36 Mohu se vyjadřovat beze strachu z negativních důsledků. | 55 | – | -14* | -13* |
| 44 Domnívám se, že vedení podporuje rovnocenné příležitosti pro všechny zaměstnance. | 59 | – | -9* | -7* |

Obrázek 18 – Začlenění a rozmanitost

Zdroj: Employee engagement software poskytnutý firmou Willis Towers Watson s.r.o.

Poslední skupina otázek v průzkumu byla položena historicky poprvé, proto nemáme srovnání s průzkumem v roce 2017. Nicméně je na Obrázku 18 vidět, že turnovský závod měl významně méně pozitivních odpovědí vůči ostatním závodům skupiny i s ostatními výrobními podniky s rychloobrátkovým spotřebním zbožím.

Předposlední otázkou je otázka číslo 36, tedy „Mohu se vyjadřovat bez strachu z negativních důsledků.“ Dle hodnocení turnovského závodu oproti ostatním závodům ve skupině dochází k významnému zápornému rozdílu pro turnovský závod ve výši 14 procentních bodů. Dále pak v porovnání dle výrobního segmentu dosáhl turnovský závod záporných 13 procentních bodů.

Poslední řešenou otázkou je otázka číslo 44 – „Domnívám se, že vedení podporuje rovnocenné příležitosti pro všechny zaměstnance.“, kde se turnovský závod nachází opět v záporných číslech, a to o 9 procentních bodů oproti ostatním závodům skupiny a o 7 procentních bodů v parametru stejného segmentu trhu.

4.3.13 Náhled celkových výsledků a jejich porovnání

V níže zmíněném obrázku 19 lze vidět shrnutí výše popsanych jednotlivých výsledků za celé kategorie. Z grafu vyplývá, že v porovnání s ostatními závody skupiny dopadl ten turnovský nejlépe s kategorií liniové vedení a naopak nejhůře v kategorii strategické směřování, vize a změna.

Kategorie oproti více hodnoticím kritériím

Česká republika – Turnov (522)

| | Celkové skóre příznivých odpovědí | Česká republika – Turnov Feb 2017 (560) | Celkové (8 061) | Výroba: Norma pro rychloobrátkové spotřební zboží (147 051) |
|---|-----------------------------------|---|-----------------|---|
| Komunikace/dialog | 65 | -4 | -8* | -7* |
| Zmocnění, posílení | 79 | 3 | -5* | -3 |
| Začlenění a rozmanitost | 57 | n/a | -11* | -10* |
| Vedení | 55 | 1 | -18* | -13* |
| Liniové vedení | 81 | 3 | 2 | 6* |
| Zaměření na trh a zákazníka | 70 | -11* | -9* | -7* |
| Provozní dokonalost (včetně spolupráce) | 65 | -6* | -11* | -10* |
| Řízení výkonu a celkové odměny | 66 | 9* | -3 | -1 |
| Strategické směřování, vize a změna | 62 | -14* | -16* | -13* |
| Udržitelnost | 77 | 10* | -6* | -4* |
| Udržitelná angažovanost | 79 | 0 | -7* | -4* |
| Školení a profesní rozvoj | 66 | 2 | -6* | -4* |

Obrázek 19 – Kategorie oproti více hodnoticím kritériím

Zdroj: Employee engagement software poskytnutý firmou Willis Towers Watson s.r.o.

4.3.14 Celkové výsledky podle délky pracovního poměru

V následujícím grafu - tabulce 2, který nalezneme níže, si lze prohlédnout rozložení výsledků – pozitivních odpovědí po jednotlivých kategoriích dotazníkového šetření rozdělených dle délky pracovního poměru zaměstnanců daného výrobního podniku. Na první pohled je zřejmé, že nováčci a zaměstnanci s délkou pracovního poměru nejdéle 5 let, měli odpovědi více příznivější, než byly celkové výsledky. Naopak s přibývajícím roky v jednom zaměstnání spokojenost zaměstnanců stagnuje a následně klesá. To může být spojeno s tím, že firma poskytuje a zároveň láká nové zaměstnance na plno zaměstnaneckých benefitů a snaží se ve všech oblastech kontinuálně zlepšovat. Nováčci, kteří přestoupili do této firmy nejsou na tento přístup příliš zvyklí, tedy jsou mile překvapeni a to, jak se firma o zaměstnance stará berou jako velkou výhodu oproti ostatním zaměstnavatelům a váží si toho. Kdežto zaměstnanci, kteří u společnosti pracují poměrně delší dobu, berou všechny benefity již jako samozřejmost a změny ze strany vedoucích a vedení nepřijímají příliš vlídně, i když to znamená postup vpřed (například protože zastávají názor, že co funguje by se nemělo měnit).

Obecně je zlomovým obdobím zaměstnanců 5 let zaměstnání u jednoho zaměstnavatele. Říká se, že by se zaměstnavatel měl po pěti letech měnit, a to tento přehled dokazuje – po pěti letech zaměstnání v jedné firmě se přirozeně dostavuje pocit, že by to chtělo změnu. Tito pracovníci mohou být demotivováni, ať už z jakéhokoliv důvodu a nebo chtějí mít před sebou jednoduše další výzvu. Těmto zaměstnancům se může zdát jejich práce zaměřená na

rychloobrátkové zboží stereotypní, nebo jim chybí prostor prosadit určité změny, což může být také ubíjející.

Poté se trend spokojenosti mezi desátým a dvacátým rokem v případě firmy XY znovu zlepšuje. V obou těchto skupinách byl velký výběr/vzorek respondentů a tak jsou pro firmu velice důležité tyto výsledky. Oproti předchozí skupině dopadly lépe kategorie „zmocnění, posílení“, „začlenění a rozmanitost“, „liniové vedení“, „řízení výkonu a celkové odměny“, „udržitelnost“ a „udržitelná angažovanost“. Naopak hůře na tom byla kategorie „zaměření na trh a zákazníka“ a to o celé 4 procentní body.

Nejhorší výsledky lze vidět v kategoriích „začlenění a rozmanitost“, „strategické směřování, vize a změna“ a „vedení“, a to u dlouholetých zaměstnanců, kteří jsou u dané firmy zaměstnání po dobu delší než 25 let. Pozoruhodné je, že kategorii „vedení“ hodnotilo pouze 9 respondentů z 25 kladně, zatímco oblast „liniové vedení“ byla pozitivně hodnocena 20 respondenty z 25. To opět dokazuje to, že pracovníci nedůvěřují rozhodnutím nejvyššího vedení, potažmo vedení na centrále mateřské společnosti.

Tabulka 2 - Rozpis kategorií podle délky pracovního poměru

| Kategorie | % příznivých odpovědí (počet respondentů) | Celkové výsledky turnovského závodu (522 respondentů) | Délka pracovního poměru | | | | | |
|--|---|---|---------------------------|---------------------|--------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | | | Méně než 1 rok (66) | 1 až 3 roky (50) | 3 až 5 let (45) | 5 až 10 let (151) | 10 až 20 let (185) | 20 a více let (25) |
| | | | Komunikace/dialog | 65% (339) | ▲ 83% (55) | ▲ 77% (39) | ▲ 75% (34) | ■ 60% (91) |
| Zmocnění, posílení | 79% (412) | ▲ 86% (57) | ▲ 83% (42) | ▲ 85% (38) | ■ 75% (113) | ▲ 79% (146) | ▼ 71% (18) | |
| Začlenění a rozmanitost | 57% (298) | ▲ 71% (47) | ▲ 73% (37) | ▲ 77% (35) | ▼ 48% (72) | ■ 55% (102) | ▼ 24% (6) | |
| Vedení | 55% (287) | ▲ 83% (55) | ▲ 68% (34) | ▲ 65% (29) | ▼ 47% (71) | ▼ 48% (89) | ▼ 36% (9) | |
| Liniové vedení | 81% (423) | ▲ 86% (57) | ▲ 84% (42) | ▲ 82% (37) | ▼ 76% (115) | ▲ 82% (152) | ▲ 81% (20) | |
| Zaměření na trh a zákazníka | 70% (365) | ▲ 83% (55) | ▲ 71% (36) | ▲ 71% (32) | ▲ 70% (106) | ■ 66% (122) | ▼ 56% (14) | |
| Provozní dokonalost (včetně spolupráce) | 65% (339) | ▲ 84% (55) | ▲ 71% (36) | ▲ 72% (32) | ■ 61% (92) | ■ 61% (113) | ▼ 44% (11) | |
| Řízení výkonu a celkové odměny | 66% (345) | ▲ 74% (49) | ▲ 69% (35) | ▲ 70% (32) | ■ 62% (94) | ▲ 66% (122) | ▼ 60% (15) | |
| Strategické směřování, vize a změna | 62% (324) | ▲ 85% (56) | ▲ 68% (34) | ▲ 68% (31) | ■ 59% (89) | ■ 57% (105) | ▼ 32% (8) | |
| Udržitelnost | 77% (402) | ▲ 84% (55) | ▲ 82% (41) | ▲ 84% (38) | ▼ 72% (109) | ■ 76% (141) | ▼ 72% (18) | |
| Udržitelná angažovanost | 79% (412) | ▲ 90% (59) | ▲ 82% (41) | ▲ 82% (37) | ■ 76% (115) | ▲ 78% (144) | ▼ 69% (17) | |
| Školení a profesní rozvoj | 66% (345) | ▲ 83% (55) | ▲ 71% (36) | ▲ 73% (33) | ■ 63% (95) | ■ 62% (115) | ▼ 45% (11) | |

Zdroj: vlastní zpracování

5 Skupinové rozhovory – workshopy se zaměstnanci

Na proběhlé výzkumy a komunikaci ohledně výsledků v turnovském závodě dále navazovaly skupinové rozhovory se zaměstnanci, kdy možnost zúčastnit se byla dána všem zaměstnancům firmy. Ti byli o těchto schůzkách informováni prostřednictvím e-mailové korespondence v případě pracovníků s firemním emailem a pracovníci, kteří pracují na dělnických pozicích byli informováni pomocí sdělení na nástěnce, skrze přímou komunikaci - dialogy s vedoucími pracovníky a prostřednictvím oslovení pracovníci personálního oddělení.

Bohužel na tyto workshopy se přihlásilo a následně se jich i zúčastnilo jen necelá desítka zaměstnanců. Skladba zaměstnanců však byla průřezem různých oddělení – z technického, výrobního, oddělení řízení kvality a v neposlední řadě se samozřejmě zúčastnila i pracovnice personálního oddělení spolu s vedoucí personálního oddělení.

Cílem těchto workshopů bylo vést otevřenou debatu o otázkách, které byly v dotazníkovém šetření položeny, jak byly položené otázky pochopitelné a zda jim respondenti porozuměli, případně zda musely ambasadorky (přítomny pouze v roce 2020) otázky dovysvětlit (jelikož byl překlad otázek zajišťován externí firmou).

Následovala podrobná analýza a porozumění výsledkům průzkumu. Dále bylo důležité hovořit o tom, zda tato vybraná skupina souhlasí s výsledky celozávodního dotazování, případně z jakého důvodu s nimi nesouhlasí a následně společně navrhnout možné kroky vedoucí ke zlepšení spokojenosti všech zaměstnanců. Na workshopech se také probíraly akční plány z předchozího dotazování a jejich účinnost či neúčinnost, která je popsána v další kapitole. Společně se skupina podívala na nejslabší oblasti a definovala si možné příčiny problému, navzájem navrhovala náměty a nápady pro možná řešení a odsouhlasovala reálné varianty, které byly dále projednány při sestavování akčních plánů. Dále bylo nutné určit nejdůležitější body k nápravě do dalšího období.

5.1 Výstupy z workshopu se zaměstnanci v roce 2017

Před uskutečněním workshopů každý účastník diskuze ohledně proběhlého průzkumu obdržel výsledky dotazování turnovského závodu, aby si je mohl předem projít a zamyslet se nad jeho návrhy k možnému zlepšení. Poté, již v rámci osobního setkání se všemi účastníky workshopu, byli tito zaměstnanci seznámeni s cíli workshopu – analýzy výsledků průzkumu spokojenosti. Cílem workshopu bylo ověřit pochopení otázek a podstatu odpovědí na ně, nalézt nejdůležitější body k nápravě a získat podklad pro akční plány na následující období 2018-2019.

Vybraná skupina společně diskutovala nejslabší oblasti a definovala možné příčiny problému, dále navrhla náměty/nápady na možná řešení a aktivně spolupracovala na tvorbě pozitivního příběhu pro účely náboru nových zaměstnanců.

Prvním projednávaným tématem byla komunikace ve společnosti. Zaměstnanci byla potvrzena jejich nízká informovanost směrem od managementu turnovského závodu k dělnickým pozicím. Především se jedná o vize, záměry a aktuální dění ve společnosti. Dále chybí osobní přítomnost vedení ve výrobě, aby mohli s lidmi každodenně komunikovat o různých problémech s okamžitou reakcí. Od přímých nadřízených především neinformovanost ohledně změn na strojích, technických úprav, regulací a prostorových změn - tedy kdo, kdy a co udělal s jakým záměrem/pro jaký efekt. Dalším bodem k zamyšlení na přímé výrobní vedoucí je včasnost poskytování informací a rozhodnutí, ať už v průběhu směn, nebo dlouhodobě. Při předávání směn a strojů navazujícím směnám/kolegům pak chybí sdílení informací a vzájemná pomoc, nedostatečně vyplněné záznamy v protokolech a pracovních knihách.

Druhé téma navazuje na vedení lidí, kdy se při workshopu opakovala nízká přítomnost vedení, ale i směnových mistrů ve výrobě a velmi malá podpora operátorů (seřizovačů strojů), slabý dohled a kontrola na pracovištích, nízká disciplína některých zaměstnanců a spravedlivost a rovnost v přístupu k zaměstnancům, a to i v rámci mzdového ohodnocení. I u tohoto tématu zazněla chybějící informovanost ohledně cílů, projektů, operativních informací a mizivá podpora nápadů, inovací řadových lidí z výroby. Dále se zaměstnanci často bojí postihů, nevěří nadřízeným zaměstnancům, a proto s nimi nesdílí své obtíže, případně když ano, tak často nedostávají zpětnou vazbu, takže se dle nich problémy neřeší. Třetím tématem workshopu byly školení a profesní rozvoj zaměstnanců, kdy skupina upozorňovala na jazykovou bariéru při náboru a zapracování cizinců. Zároveň s tématem cizinců zaznělo, že někteří čeští zaměstnanci mají vůči cizincům averzi a zaškoloval je nechtějí, protože přišli do naší země a nesnaží se, nejsou ochotni se naučit česky nebo také proto, že na ně byly a jsou kladeny menší nároky než na české zaměstnance a tím pádem neodvádí svou práci tak, jak mají. Dále zaměstnancům chybí podpora v jejich rozvoji, podávání inovací, zlepšování, technických návrhů a provádění školení a seznámení se systémy a strojními zařízeními řádně a poctivě.

K tématu řízení výkonu a celkového odměňování měla skupina plno výhrad, které se týkaly hlavně finančního ohodnocení zaměstnanců, kdy jsou z jejich pohledu podhodnoceni – mají nízké mzdy, nejsou dle jejich slov nijak finančně zvýhodněni za nepřetržitý provoz ve výrobě a skladech, noví zaměstnanci bez zkušeností dostávají víceméně stejné mzdy, kvůli

rostoucí minimální mzdě. Cíle KPI (výkonnostního bonusu) se také stále zvyšují a není zohledněna fluktuace a nezkušenost nových pracovníků.

K tématu trvale udržitelný rozvoj proběhly výtky k náročnému směnování, a to především k dvanáctihodinovým víkendovým směnám, díky kterým trpí jak fyzická, tak psychická stránka lidského života, nehledě na rodinný život, kdy kvůli střídání směn není lehké skloubit rodinné výlety, učení dětí, atp. Dále skupina upozorňovala na nelogické, velmi časté přestavby na strojích, kdy se vyrábí malé série výrobků a zároveň je velmi problematické vyřešit technické problémy, správné nastavení na strojích se snižující se kvalitou surovin.

Dalším předmětem jednání byla orientace na trh a zákazníka – skupina upozorňovala na konkurenci, která je vždy minimálně o krok napřed, a to nejenom díky mladším strojům, ale především investicím do nových technologií a oprav strojů. Opět chybí informace, a to k testům produktů na strojích, případně školení k různým výrobkům, informace o vlastním oddělení R&D, o srovnání kvality našich produktů oproti konkurenci a o spokojenosti našich zákazníků s našimi výrobky.

5.2 Návrhy ke zlepšení z workshopu pro rok 2017

Z proběhlých workshopů s vybranou skupinou zaměstnanců padlo několik námětů ke zlepšení ke všem probíraným oblastem průzkumu spokojenosti. Mezi nejdůležitější bylo zařazeno udržení stávajících kvalitních zaměstnanců a zabránění jejich častým odchodům pomocí zlepšení pracovního prostředí v oblastech vedení lidí a komunikace. Zaměstnancům chybí projevená úcta, respekt, uznání, naslouchání a řešení problémů, jak mezilidských, tak technických, mezi které mohou patřit informace o změnách na strojích, přehlednější protokoly a pracovní knihy. Dále operativní problémy, jako jsou předávání informací, vývoj řešených problémů na stroji a urychlení rad nebo pomoci od regulačních techniků (znají stroj podrobněji než operátoři) například díky zabudování interních telefonů na každý stroj.

V rámci komunikace bylo navrženo instalovat informační televize, tabule a nástěnky ideálně přímo u stroje, u kterého zaměstnanci pracují. To by ale bylo pro firmu velice nákladné, tedy by mohlo pomoci zřehlednit nástěnky v koridoru u výroby a udržovat je aktuální. Případně by nejdůležitější informace z dění ve firmě mohly být poskytovány formou letáčků k výplatnicím, nebo pravidelného magazínu.

V kategorii školení a profesní rozvoj byla navržena jazyková výuka pro cizince, eventuálně tlumočníci na prvních pár dní pro správné zaučení, nebo manuály/popisky v jejich rodném jazyce. Dále bylo navrženo zpřísnění výběru zaměstnanců a jejich následná podpora

v rozvoji, podpora a naslouchání zaměstnanců, kteří mají zájem o zefektivnění nastavených procesů a aktivně navrhuji provozní či technická zlepšení.

Dále bylo navrženo počítání a odměňování zaměstnanců za počty reklamací či neshod namísto zvyšování rychlosti výroby strojů, odměny za nekouření – přítomnost pracovníka u stroje po celou směnu, sdělení či plakáty o laboratorních testech našich a konkurenčních produktů, případně informace o vývoji nových vlastností produktů, co se děje v R&D, pravidelné informace o množství a kvalitě vyrobených produktů za určité časové období, originální náhradní díly – pro efektivní údržbu strojů. Pro zpříjemnění pracovního prostředí zaměstnancům bylo dále navrženo zavedení háčků na zavěšení mikin či vest přímo u stroje/pracovního místa zaměstnanců a police či regály k odkládání dalších osobních věcí pracovníků, jako jsou například firemní lahve s pitím.

5.3 Stanovená a provedená opatření pro průzkum v roce 2017

Na základě výsledků ankety spokojenosti a výstupů z workshopu proběhla schůzka vedení společnosti, kde byla navržena nápravná opatření pro turnovský závod. Byly probrány celkové výsledky ankety, výstupy z workshopu a dále z navržených opatření byl vytvořen plán akcí, kterými se docílí větší spokojenosti zaměstnanců. Následně se vedení shodlo na celkem 22 akcí, z nichž některé byly splněny velmi rychle, některé byly časově náročnější, pár jich bylo odloženo a dokončeno později a některé nakonec musely být anulovány.

Mezi nejdůležitější kroky, které vedení vybralo z navržených opatření, bylo nastavení jasné mzdové struktury, tzv. matice dovedností, odbornosti spojené se mzdovými tarify. Postupně by se mělo dostat na všechny pracovní pozice ve firmě, první by však měla být nejdůležitější, nejvíce problémová a nejsložitější z hlediska nábory nových pracovníků a také hlavně jeho zaučení, pozice operátora - seřizovače výrobní linky. S tímto nastavením matice dovedností se také navýšila nástupní mzda, aby se docílilo vyšší atraktivity pro nové kandidáty.

Dalším důležitým krokem bylo zavedení tréninkového pracoviště pro stěžejní pozici – operátora. Pracovníci na tréninkové pracoviště byli vybráni z řad zkušených operátorů a baličů. Někteří z nich se dokáží dorozumět více než jedním jazykem, což je velká výhoda při nábory pracovníků z jiných zemí. Díky tomuto kroku byl splněn i požadavek od zaměstnanců, který byl zmíněn během workshopu, a to zapracování cizinců. Vytvořily se manuály v jejich rodném jazyce a ke strojům byly přidány popisky v polštině a ukrajinštině. V rámci týdne, během kterého nováčci absolvovali zaškolování na tréninkovém pracovišti, se jim věnovali kolegové, kteří uměli jejich rodným jazykem a snažili se je naučit nejdůležitější slova a souvětí v jazyce českém. Ze tří vybraných se stali školitelé a z jednoho

balič-školitel. Podílí se mimo jiné i na náboru nových pracovníků – operátorů i baličů ve spolupráci s personálním oddělením a vedoucími výroby. Noví pracovníci jsou vybíráni na základě výběrového řízení, které probíhá jednou týdně, a uchazeči jsou testováni z matematiky pro první stupeň základní školy a manuální zručnosti. Tím je myšleno pochopení skládání výrobků na paletu nebo prokázání technického myšlení a umu, aby mohlo být zvažováno, zda daný uchazeč má potenciál být operátorem, tedy seřizovačem výrobní linky.

Mezi další důležitá stanovená opatření se řadí pravidelná validace materiálů tak, aby osádky strojů dokázaly zajistit chod stroje v co nejdelším možném časovém úseku bez zastavení. Díky této kontrole kvality materiálů se také očekává snížení reklamací, odpadu a vyšší angažovanost personálu.

Ke zpříjemnění pracovního prostředí byly nakoupeny kovové boxy na odkládání lahví na všechny stroje a také kovové háčky k zavěšení mikin nebo vest. Zároveň byly ke strojům přistaveny výškově stavitelné stoly a pásy pro optimalizaci pracovních podmínek zaměstnanců na pracovišti. Bohužel však nebylo možné vybavit všechny stroje vlastními telefonními přístroji, osádky strojů tak musí nadále využívat společné telefonní budky, které se nachází nedaleko výrobních linek.

Dalším významným bodem ke zlepšení přehledu bylo započítání přípravných prací pro realizaci výrobního informačního systému MES (manufacturing execution system), kterým se docílí aktivní zvyšování kvality a efektivity výrobních procesů. Výsledkem by měla být vynikající transparentnost jako dohledatelnost výroby, zajištění přesných dat z výroby, zvýšení celkové efektivity zařízení, dále správa a optimalizace procesů, např. snížení prostojů, zavedení bezpapírové výroby.

Poté stojí za zmínku i zavedení tzv. „Open days“, neboli dny otevřených dveří, které má na starosti personální oddělení. Je tak umožněno široké veřejnosti zúčastnit se exkurze po turnovském závodě aniž by se muselo jednat o uchazeče o zaměstnání. Tuto možnost využily i některé místní střední a základní školy.

5.4 Výstupy z workshopu se zaměstnanci v roce 2020

Tato schůzka proběhla na začátku roku 2021 a během úvodu se zaměstnanci podělili o své aktuální dojmy na svém pracovišti a očekávání z tohoto workshopu. Kolegyně z výroby se zmínila, že mnoho zaměstnanců má obavy cokoliv svým vedoucím, či vedení firmy říci, případně hodně pracovníků nečte nástěnky a teda neví, že se tato schůzka koná, nebo za ně nemůže u stroje někdo zaskočit. Druhý kolega přitakal, že nálada různě po firmě není moc

dobrá a časté rozlišování nahoře/dole (administrativní pracovníci a vedoucí versus dělnické pozice) je špatně a k očekávání sdělil, že s ohledem na počet účastníků tohoto workshopu nevidí výstupy/řešení moc nadějně. Další kolegové se shodli, že sice negativa na svém pracovišti mají, ale jinak se cítí dobře, jsou spokojeni a doufají, že firma a všichni spolupracovníci budou pokračovat a dodržovat nastavené postupy a procesy, a tím zajistí správné chody linek a výrobu v nejvyšší možné kvalitě produktu.

V rámci tématu komunikace zaměstnanci ocenili výrazné zlepšení za poslední tři roky, a to především proto, že se konají různé workshopy a schůzky, kterými vedení dává najevo, že jim na názoru zaměstnanců záleží, chtějí slyšet jejich názor a pracovníci se na těchto schůzkách mohou případně i zeptat na to, co je tíží nebo se vyjádřit k nějakému problému, ke kterému se následně hledá východisko. Zároveň však padlo mnoho poznámek ohledně ne dobře fungující spolupráce mezi odděleními, vážnoucí komunikaci z vedení společnosti – zaměstnanci neví, na koho se mohou obrátit a spolehnout, převážně toto řeší v rámci odpoledních, nočních nebo víkendových směn. Dělníci se obrací na své vedoucí a někteří z nich bohužel pak již zpět za zaměstnancem nepřijdou a neřeknou mu zpětnou vazbu, nebo nevysvětlí, proč problém nejde vyřešit, jak to daný zaměstnanec navrhoval. Při předávání směn také komunikace od vedoucího chybí, neinformuje o vadách, které během předešlé směny vznikly.

Následovalo téma posílení pozice, kdy bylo zopakováno, že je to o komunikaci – pokud pracovník něco nesplní tak, jak by měl, měl by dostat od svého vedoucího zpětnou vazbu. V případě opakování za to být pokárán, eventuálně obdržet vytýkáci dopis či vyvodit jiný, třeba finanční následek, na který pracovníci slyší. Na každého zaměstnance platí něco jiného a toho by si měl být vedoucí pracovník vědom. Určitě ale musí být zaměstnanci také odměněni, často chváleni za dobře odvedenou práci, nápady ke zlepšení, a tak podobně. Následně jedna z kolegyně zpochybnila tréninkové pracoviště, které vzniklo na základě předešlého průzkumu spokojenosti zaměstnanců, a to dle jejích slov proto, že se tam noví zaměstnanci nic nenaučí a nejsou plně zaučení, aby mohli pracovat zcela samostatně. Kolegyni bylo vysvětleno, že tréninkové pracoviště nemá vyškolit nové zaměstnance na stoprocentní samostatnost v provozu, ale na základní pracovní úkony v rámci jeho pozice, které si osvojuje v dostatečném časovém prostoru, ne jako tomu je u výrobní linky – v časovém presu, kdy na něho jeho kolegové nemají dostatek času pro vysvětlení všech úkonů, které v rámci své pozice musí zvládat.

Začlenění a rozmanitost – na toto téma se jedna z kolegyně vyjádřila, že by se tohoto workshopu nezúčastnila, kdyby se bála vyjádřit své názory, načež druhá vyjádřila pochyby

o ostatních zaměstnancích. Myslí si, že se bojí cokoliv říci, protože mají například před důchodem a bojí se o práci přijít, mladším je to třeba i jedno. Zároveň ne každý je otevřený tak, jak tvrdí svým kolegům. Nato reagoval další z kolegů, že je strach iracionální a neví se o nikom, kdo by byl z důvodu sdílení svých názorů z firmy vyhozen, celkově se v závodě hodně lže a morálka zaměstnanců je špatná. Dále jsou nešťastné změny, které do turnovského závodu přichází ze zahraniční centrály, která si není vědoma života v provozu a provádí tak pro pracovníky nesrozumitelná rozhodnutí.

Pro téma - vůdčí schopnosti kolegyně z výroby vyjádřily svou maximální spokojenost. Kolegové z technického však tolik souhlasit nemohou, a to díky jejich spolupráci s mnoha kolegy z centrály, kteří byli nejspíše na základě výsledků ankety a hlavně změny nejvyššího vedení a celkové restrukturalizaci centrály vyhození, nenahrazení a tedy se turnovští kolegové nemají na koho obracet.

Následovalo téma role přímého vedoucího a řízení výkonnosti, které názory opět navazuje na ne dobrou komunikaci ve firmě, a to hlavně od vedoucích pracovníků. Zaměstnanci se musí sami ptát, aby získali zpětnou vazbu na svou práci. Navíc zaměstnancům z jejich pohledu stále přibývá práce a vyvíjí se tlak na jejich efektivitu, ale ani slovy ani finančně ohodnocení nejsou. Pokud pracovník dělá svou práci správně, tak jak má, měl by za ní být dostatečně ohodnocen, pokud vedoucí vidí, že lidé v jeho týmu dělají něco špatně, musí za nimi jít a domluvit se, jak se daný úkon má správně dělat. Dále bylo zaměstnanci řečeno, že díky nedávnému přeřazení zaměstnanců z pozic, například regulačních techniků na pozici tým lídra, nebylo správné, protože na původních pozicích byli velice dobří a prospívalo to hlavně chodu linek. Nyní není jejich potenciál maximálně využit ku prospěchu firmy.

Dalším námětem schůzky byla provozní dokonalost, kde se vyjádřili především dlouholetí (přes 20 let ve firmě) pracovníci. Dle jednoho z nich firma stále rostla a nyní se již nachází ve stagnaci, možná i mírném poklesu – firma se stále snažila vše zefektivňovat a jednou se určí to a podruhé něco jiného, nesdělí se to všem a vzniká tak veliký zmatek a stres. Tlačilo se na inovace, ale nakonec na ně nebyly dostatečné finance. Vždy se tlačilo na to, aby byla linka stále udržována v chodu a nyní se zavedly plánované odstávky, aby se vyzkoušelo/zjistilo, zda to něco přinese. Mnoho zaměstnanců nemá ani představu, s jakou hodnotou, s jak velkým kapitálem firmy vlastně pracují, nemají představu o finanční hodnotě náhradních dílů, nebo kolik stojí každá minuta, nebo i sekunda prostoje linky.

U tématu udržitelnost a udržitelná angažovanost se diskutovalo časté téma, a to směnování. Směnování v nepřetržitém režimu je pro zaměstnance velice náročné a i víkendové směny se začátky v 10:00 hod. nebo 22:00 hod. jsou pro některé pracovníky nepochopitelné. Tento

čas byl však měněn na základě požadavků pracovníků ve výrobě, kdy se dříve o víkendů směnovalo od 6:00 hod. do 18:00 hod. a od 18:00 hod. do 6:00 hod. Skupina se také shodla, že na výsledcích k udržitelné angažovanosti se odrazila i pandemie covid, protože jsou lidé hodně masírováni médii a tak jsou jak psychicky, tak i fyzicky (hlavně díky rouškám) unavení.

5.5 Návrhy ke zlepšení z workshopu v roce 2020

S ohledem na výstupy z workshopů proběhlých v návaznosti na anketu spokojenosti zaměstnanců v roce 2020 bylo navrženo uspořádat opětovně anketu na změnu začátků a konců víkendových směn - tím by se mohly zlepšit fyzické pracovní podmínky zaměstnanců.

Dalším důležitým bodem je zaškolování a profesní rozvoj zaměstnanců – rozšíření matice dovedností na více pracovních pozic ve firmě a následně se věnovat každému pracovníkovi zvlášť. Zaměřit se na každého slabiny a příležitosti ke zlepšení a zároveň i jeho motivaci a chuti se zlepšovat a posouvat své týmy dál.

V rámci tréninkového pracoviště a všeobecně školení pracovníků bylo navrženo vyhradit si na každou činnost dostatečný čas a zaučovat zkušenými kolegy, které například i zaškolování baví, nejsou na nováčky nebo cizince nepřijemní a kteří by nováčkům ochotně předávali své know-how, jak svou práci zvládat efektivně a „nenáročně“. Často je zaškolování nových zaměstnanců uspěchané, což se ale odvíjí od tlaku na vyrábění výrobků rychleji a rychleji. Toto některé linky, které jsou v provozu již několik let, bez větších investic částečně poznamenává na nedostatečnou kvalitu.

Nejdůležitějším bodem však zůstává komunikace a zpětná vazba mezi odděleními i vně.

5.6 Stanovená a provedená opatření pro průzkum v roce 2020

Hlavní oblastí, na kterou se podnik celosvětově zaměřil bylo strategické řízení, vize a změna a efektivita podnikové struktury. Díky celkem špatným výsledkům v průzkumu spokojenosti se zřídil nový strategický výbor na úrovni představenstva, byl jmenován nový výkonný ředitel firmy a byl proveden úplný strategický přezkum. Další oblast, která vyšla celosvětově nejhůře a na kterou se centrální vedení zaměřilo, bylo školení. Zavedlo se tedy LinkedIn Learning, které je označováno jako nejlepší poskytovatel digitálních lekcí ve své třídě, pro všechny administrativní pozice na tzv. měkké a průřezové dovednosti. K rozvíjení těchto dovedností bylo potřeba vzdělávací řešení typu kdykoli a kdekoli, aby byl zajištěn přístup ke znalostem a školení přesně v moment, kdy je jich třeba. Zavedl se také úplný dovednostní

profil na měkké a tvrdé dovednosti pro všechny zaměstnance. Toto je velice zásadní pro neustálé vzdělávání zaměstnanců a udržování konkurenceschopnosti s rychle se měnícími obchodními potřebami. Dovednostní profily pro jednotlivé pozice byly stanoveny podle obchodních potřeb a očekávání.

Na úrovni turnovského závodu bylo navrženo se zaměřit na stěžejní kategorii, komunikaci. Byly navrženy pravidelné schůzky nejvyššího vedení turnovské společnosti. Po těchto schůzkách by si jednotliví vedoucí následně měli organizovat pravidelné schůzky se svými týmy, případně dalšími „pod týmy“ a sdělovat si navzájem potřebné informace tak, aby fungovala komunikace oběma směry. V tomto ohledu byly dále navrženy schůzky - tzv. 1:1 (one-to-one) měsíční meetingy, pohovory jeden na jednoho – vedoucí s každým svým členem týmu pro aktivní získávání a sdílení informací.

Dále bylo navrženo a realizováno označení všech nástěnek ve firmě a určení jejich vlastníků, kteří budou zodpovědní za pravidelnou aktualizaci informací. Na TV obrazovce, kde se aktualizují na týdenní bázi obsazenosti strojů zaměstnanci, by mohly být nejnovější informace z různých oblastí (bezpečnost, noví zákazníci, ocenění výkonu, atd.). Zároveň bylo doporučeno obnovit pravidelné měsíční schůzky s ředitelem závodu (v průběhu pandemie covid byly tyto schůzky výrazně omezeny), ze kterých je důležité provést zápis tak, aby byl následně opět k dispozici všem zaměstnancům podniku. Všem zaměstnancům poskytnout možnost se zúčastnit a pokud jim to zrovna nevyhovuje kvůli směnám, nabídnout možnost napsat (třeba i anonymně) svůj dotaz na papír a vhodit do předem určeného a označeného boxu, případně do schránky důvěry nebo skrze svého vedoucího, který by měl své členy týmu v kladení otázek aktivně podporovat. Dalším námětem je vytipování kolegů napříč odděleními a směnami pro šíření důležitých informací a zpráv a vytvoření tzv. zaměstnaneckého fóra, které se bude pravidelně scházet a podstatné informace společně probírat a následně sdílet se svými kolegy napříč firmou.

V rámci provozní dokonalosti bylo řečeno, že zaměstnancům chybí oslava úspěchů a ocenění, uznání za velmi dobré výsledky a výkony. Vedoucím pracovníkům tak bylo doporučeno každý měsíc informovat o úspěších ve svých týmech vedení turnovského závodu a sdílet tyto úspěchy s ostatními vedoucími na poradách, při schůzkách s dalšími zaměstnanci, v rámci firemního čtvrtletního magazínu, atp. Vedoucí by se v rámci příprav na schůzky měli se svými členy týmů zaměřit i na jejich úspěchy a nadstandardně dobře odvedenou práci.

Chybějící odbornost vedoucích by měla být vyřešena proškolením v oblasti měkkých manažerských dovedností tak, aby vedoucí měli patřičné základy (a více) a uměli lépe jednat

se svými členy týmu například o podstatných změnách. Je důležité, aby vedoucí pracovníkům dokázali vysvětlit, co je dané a nelze měnit a kde je prostor pro úpravy na základě návrhů zaměstnanců, což je zejména důležité u letitých zaměstnanců, kteří mají velké zkušenosti a cítí se dotčení, že se s nimi o jejich práci nemluví. Vedoucím tedy bylo doporučeno více osobně komunikovat změny se svými týmy a budovat tak vztahy, důvěru a loajalitu zaměstnanců.

Dalším bodem ke zlepšení byla přítomnost vedení ve výrobě a aktivní naslouchání zaměstnanců. Zde byly konzultovány pravidelné společné pochůzky a minimální přítomnost vedení ve výrobě na 1 hodinu týdně. Poté by měl každý z nejvyšších manažerů provádět další obchůzky sám, kdy navštíví zaměstnance u výrobních linek a ptá se na jejich potřeby a co by pro něho mohl z jeho pozice udělat. Tímto by měla být zmenšena komunikační bariéra mezi výrobou a vedením.

Aby bylo docíleno větší informovanosti zaměstnanců ohledně kapitálu firmy, kolik stojí určité typy náhradního dílu, nebo kolik firmu stojí minuta prostoje linky, případně také následné reklamace zákazníků, by bylo vhodné uvést tento přehled a tyto údaje v pravidelném magazínu.

6 Závěr

Opatření k anketě spokojenosti z roku 2017 – pravidelná validace materiálů a informační systém MES byla vyhodnocena během workshopů v roce 2020 jako přínosná. Obojí zvyšuje celkovou efektivitu strojních zařízení. Také byl realizován návrh čtvrtletního magazínu, kde se sdílí nejdůležitější novinky a informace napříč všemi odděleními firmy.

Přes to, že zaměstnanci zhodnotili zlepšení komunikace od roku 2017 do 2020 velice kladně, stále bylo potřeba zapracovat na komunikaci mezi týmy na strojích a jejich vedoucím. Proto byly navrženy informační tabule u jednotlivých strojů, kde si zaměstnanci předávají směny, aby zde mohli v průběhu směn zapisovat různé potíže, které není v jejich silách během směny vyřešit. Díky těmto tabulím, které se ke strojům implementovaly, se zádrhely může zabývat vedoucí při ranních směnách spolu s příslušnými odbornějšími techniky, například mechaniky, elektrotechniky nebo projektovými inženýry.

Zároveň v ohledu komunikace byly uskutečněné změny ohledně informovanosti všech napříč závodem dle návrhu – pravidelné schůzky top managementu turnovské pobočky, kteří pravidelně předávají informace dalším vedoucím a ti dále informují své týmy, atd. Zavedeny byly i schůzky na měsíční bázi jeden na jednoho pro efektivní sdílení informací. Také byl navrhnout intranet nebo společná síť pro komunikaci napříč firmou – toto opatření však bylo prozatím odloženo. Namísto toho byl realizován návrh zaměstnaneckého fóra za účelem předávání informací od zaměstnanců k vedení a od vedení k zaměstnancům, identifikování oblastí potřebných ke změně, společného hledání řešení a společné implementace, následně i vyhodnocení řešení. Do tohoto fóra se nominovali někteří zaměstnanci sami anebo byli osloveni personálním oddělením či vedoucími, jako vhodní kandidáti. Celkem toto fórum čítá na dvě desítky zaměstnanců.

Opatření týkající se udržitelnosti - instalace solárních panelů na střechy výrobního závodu není možné realizovat z důvodu nevhodné konstrukce střech a okolo výrobních hal není dostatečný prostor. Navíc i přes to, že existují dotační programy, by to znamenalo výraznou investici, která není momentálně prioritou. Mezi priority však lze zařadit a bylo navrženo investovat do větších oprav strojů. To má na starosti technické oddělení a investice se průběžně schvalují s centrálou a uskutečňují dle určených priorit strojů jak centrálou, tak i vedením turnovského závodu.

Dále bylo navrženo školení pro nové vedoucí, kteří mají na starosti kolektivy deseti až dvaceti pracovníků, na měkké dovednosti a připomenutí jim, co jejich funkce znamená, co jim umožňuje a jaká mají práva a povinnosti, aby se dokázali lépe orientovat a své týmy

rozvíjet. Spolu se školením byla navržena možnost domluvit se vzdělávací společností program, který by mohl vedoucí vzdělávat dlouhodobě a na který by bylo možné čerpat finance z dotačních programů, tedy je tento návrh pro firmu z finančního pohledu i velice uspokojivý. O dotace na vzdělávání bylo zažádáno a školení bylo realizováno v průběhu let 2021 a 2022.

Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vyd. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN, Helena ČORNEJOVÁ, et al., 2019. *Abeceda personalisty*. 9. vyd. Olomouc: ANAG. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-201-4.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. 2001, *Personální řízení 1*. V Praze: Vysoká škola ekonomická. ISBN 80-245-0248-8.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. 2004, *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. Beckovy odborné slovníky. ISBN 80-7179-468-6.
- CYHELSKÝ, Lubomír, Richard HINDLS a Jana KAHOUNOVÁ, 1996. *Elementární statistická analýza*. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-18-2.
- HEJDUKOVÁ, J.-ŠEDIVÝ, I.-ŠMEJCOVÁ, M., 2009. *Moderní personalistika v soudobém hotelnictví*. 2. vyd., skriptum VŠH, Praha. ISBN 978-80-865678-88-0.
- HENDL, Jan, 2012. *Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat*. 4. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0200-4.
- HLOUŠKOVÁ, Pavla, 2021. *Zákoník práce: prováděcí nařízení vlády a další související předpisy : s komentářem k 1.1.2021*. In: . Olomouc: ANAG, ročník 2021, číslo 14. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-306-6.
- KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT, 2001. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-389-2.
- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press. ISBN 9788072612888.
- PETRÁČKOVÁ, Věra a Jiří KRAUS, 1997. *Akademický slovník cizích slov: [A-Ž]*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0982-5.
- PROQUEST, 2021. *Databáze článků ProQuest* [online]. ZUMBO, Bruno D. a Donald W. ZIMMERMAN. Is the selection of statistical methods governed by level of measurement?. [cit. 2021-03-18]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>

- REIF, Jiří, 2004. *Metody matematické statistiky*. 2. vyd. V Plzni: Západočeská univerzita, Fakulta aplikovaných věd. ISBN 80-7043-302-7.
- REICHEL, Jiří, 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-2473006-6.
- ŽOUPEL, Tomáš, 2012. *Studijní materiály z předmětu KMA/STAV*, Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta aplikovaných věd Katedra informatiky a výpočetní techniky.
- URBAN, Jan, 2004. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. Praha: ASPI. ISBN 80-7357-019-x.
- VÁVRA, František, 2016. *Studijní materiály z předmětů KMA/SA1, KMA/VSM*. Západočeská univerzita v Plzni Fakulta aplikovaných věd, Katedra informatiky a výpočetní techniky.
- WILDEMUTH BARBARA M., 2009. *Applications of social research methods to questions in information and library science*, 1st pub., Westport Conn.: Libraries Unlimited. ISBN 9781591585039.