



VYSOKÉ UČENÍ FAKULTA  
TECHNICKÉ PODNIKATELSKÁ  
V BRNĚ

## **Podnikání a management v kontextu 21. století:**

**Vybrané research papers studentů  
magisterského studijního programu  
Řízení a ekonomika podniku**

**Veronika Bumberová a kolektiv**

**5. ročník**

**2020**

**Podnikání a management v kontextu 21. století:**

**Vybrané research papers studentů  
magisterského studijního programu  
Řízení a ekonomika podniku**



**Veronika Bumberová a kolektiv**

**5. ročník**

**2020**

Veronika Bumberová a kolektiv:

## **Podnikání a management v kontextu 21. století: Vybrané research papers studentů magisterského studijního programu Řízení a ekonomika podniku**

### **Autorský kolektiv:**

Veronika Bumberová, Vojtěch Koráb – Úvod a použitá metodologie

Bugárová Dominika – Orientácia nových zamestnancov

Ermolin Daniil – Faktory oceňování společnosti jako zaměstnavatele pracovníky ruských strojírenských společností

Ermolina Eva – Výzkum spokojenosti zákazníků s vybranými faktory kvality elektronického obchodu

Genaeva Evgeniya – Průzkum spokojenosti uživatelů streamovací videol služby Netflix

Kopecká Adéla – Hodnocení výkonnosti společnosti s využitím modelu Start Plus

Koyšová Karin – Výzkum názorů konkurenčních vývojářských týmů o efektivitě softvérov pro řízení vývoje projektu

Kvarda Tomáš – Výzkum zaměřený na chod hlavních procesů společnosti TG Drives, s.r.o.

Malá Tereza – Zjištění spokojenosti zaměstnanců vybrané společnosti se zavedenými přístupy ve vzdělávání

Morysová Lucie – Vliv makroekonomických ukazatelů na objem nově poskytnutých hypotečních úvěrů

Podzimková Ludmila – Výzkum spokojenosti zákazníků s programem Work & Travel u vybrané společnosti

Procházková Lenka – Webová prezentace rodinné firmy a její vnímání potenciálními zákazníky

Straková Kateřina – Výzkum metod vyhledávání nabídek na trhu práce montážními dělníky v Olomouckém kraji

Špačková Kristýna – Spokojenost stávajících zaměstnanců brněnské pobočky personální agentury XY s odměňováním

### **Recenzent:**

Ing. Jiří Peterka, Ph.D., MBA (Anet - Advanced Network Technology, Brno)

### **Návrh obálky:**

Ing. Pavel Mráček, Ph.D., DiS.

### **Technický editor:**

Ing. František Milichovský, Ph.D., MBA, DiS.

Publikace neprošla jazykovou ani gramatickou korekcí. Za obsahovou správnost odpovídají autoři jednotlivých příspěvků. Příspěvky jsou seřazeny do subkategorií odpovídající tématice a zaměření příspěvků. Neoprávněné užití tohoto díla je porušením autorských práv a může zakládat občanskoprávní, správněprávní, popř. trestněprávní odpovědnost.

©2020 Veronika Bumberová a kolektiv

**ISBN: 978-80-7623-045-3**

**eISBN: 978-80-7623-046-0**

## OBSAH

*Úvod a použitá metodologie*..... 5

### PODNIKOVÁ EFEKTIVNOST VE VZTAHU K VNITŘNÍMU A VNĚJŠÍMU PROSTŘEDÍ

*Hodnocení výkonnosti společnosti s využitím modelu Start plus*..... 9

*Adéla Kopecká*

*Výskum názorov konkurenčných vývojárskych tímov o efektívite softvérov pre riadenie vývoja projektu* ..... 27

*Karyn Koyšová*

*Výzkum zaměřený na chod hlavních procesů společnosti TG Drives, s.r.o.* ..... 39

*Tomáš Kvarda*

*Vliv makroekonomických ukazatelů na objem nově poskytnutých hypotečních úvěrů.* 69

*Lucie Morysová*

### PODNIKOVÁ EFEKTIVNOST VE VAZBĚ NA ZÁKAZNÍKA

*Výzkum spokojenosti zákazníků s vybranými faktory kvality elektronického obchodu.* 87

*Eva Ermolina*

*Průzkum spokojenosti uživatelů streamovací videosloužby Netflix*..... 103

*Evgeniya Genaeva*

*Výzkum spokojenosti zákazníků s programem Work & Travel u vybrané společnosti* 121

*Ludmila Podzimková*

*Webová prezentace rodinné firmy a její vnímání potenciálními zákazníky* ..... 147

*Lenka Procházková*

### FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ SYSTÉM ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

*Orientácia nových zamestnancov*..... 165

*Dominika Bugárová*

*Faktory oceňování společnosti jako zaměstnavatele pracovníky ruských strojírenských společností*..... 185

*Daniil Ermolin*

*Zjištění spokojenosti zaměstnanců vybrané společnosti se zavedenými přístupy ve vzdělávání*..... 203

*Tereza Malá*



***Výzkum metod vyhledávání nabídek na trhu práce montážními dělníky v Olomouckém kraji ..... 219***

*Kateřina Straková*

***Spokojenost stávajících zaměstnanců brněnské pobočky personální agentury XY s odměňováním..... 245***

*Kristýna Špačková*

## **ÚVOD A POUŽITÁ METODOLOGIE**

Nedílnou součástí vysokoškolského studia je tvůrčí činnost. Důraz na tvůrčí činnost se dále prohlubuje v magisterském stupni. Je to standard nejen na západních univerzitách, ale stává se i běžným standardem na českých vysokých školách. Tento důraz na tvůrčí činnost vychází z požadavků podnikatelské praxe, která žádá po absolventech magisterského studia inovativní přístup, kvalitní poznání zkoumané reality a v konečném důsledku samostatné řešení předložených problémů. Pro kvalitní zkoumání podnikatelské reality musí absolventi znát příslušnou výzkumnou metodologii a zvolit správné výzkumné přístupy, metody a techniky sběru dat. V osnovách studia magisterského studijního programu Řízení a ekonomika podniku je zařazen předmět Výzkumné metody v řízení, v rámci kterého studenti zpracovávají samostatné výzkumné projekty primárně zaměřené na zadavatele z praxe nebo na problematiku v širším kontextuálním prostředí. Studenti v rámci studijního plánu obhajují výsledky z provedeného výzkumu a sestavují prezentaci obsahující teoretické východiska, zvolenou metodologii a klíčové výstupy ve vztahu k vymezenému cíli a zodpovězení centrální výzkumné otázky.

Výzkum je chápán v kontextu výzkumného procesu sestávajícího z jednotlivých fází procesu prostřednictvím volby výzkumné oblasti a otázky s následnou konceptualizací tématu, na základě kterého vybírají vhodné výzkumné přístupy, metody a techniky pro sběr a analýzu dat. Studenti byli též vedeni k tomu, aby si uvědomili limity svého výzkumu, tak i námětů pro další a hlubší zpracování zvolené problematiky do budoucna.

Všechny výzkumné projekty studentů byly podrobeny dvoustupňovému hodnocení. Po obhajobě všech výzkumných projektů byly vyučujícími vybrány nejlepší práce a to v počtu 23 projektů. Následně bylo vybráno 13 nejlepších projektů. Studenti těchto 13 projektů byli vyzváni, aby odstranili nedostatky v projektech a doplnili je dle závazné osnovy. Byl též vyžádán jejich souhlas s následnou publikací ve sborníku výzkumných prací. Uvedený sborník výzkumných prací obsahuje konečných 13 prací, u kterých studenti vyslovili souhlas s jejich publikací.

Celý sborník je rozdělen do tří částí, kam jsou zařazeny příslušné výzkumné práce dle obsahu a kontextu zaměření. První část se zabývá faktory, jež působí na podnikovou efektivnost z vnitřního a vnějšího prostředí. Druhá část se zabývá působením zákazníka na podnikovou efektivnost, a třetí část pak na oblast systému řízení lidských zdrojů.

Metodologie použitá ve výzkumných pracích studentů vycházela z přednášek a praktických cvičení předmětu Výzkumné metody v řízení a ze studia odborné literatury zaměřené na metodologii v oboru businessu a managementu. V rámci zpracování výzkumných projektů byl využit jak kvantitativní, tak kvalitativní výzkum se sběrem sekundárních i primárních dat. V rámci studentských prací byly využity metody archivního výzkumu pro sběr sekundárních dat jako archivní analýza výkazů, dokumentů a finančních dat včetně obsahové analýzy, tak i metody primárního výzkumu pro získání primárních dat. V primárním výzkumu byla využita především technika sběru dat za pomoci dotazníkového šetření, ale také rozhovory. Volba software nebo programu zpracování dat, byla ponechána zcela v kompetencích studentů dle uživatelské zkušenosti a doplněna podporou v podobě konzultací. Každý výzkumný projekt

obsahuje diskusi výzkumných výsledků, v případě výzkumů tažených zadavateli i praktická doporučení ve vymezené oblasti s ohledem na stanovení cíle.

Pevně věříme, že přístupy použité v rámci výzkumných projektů a jejich výzkumné poznatky dále pomůžou zkvalitnit analýzy a výstupy diplomových prací nebo budou sloužit jako výchozí námět pro další zpracování disertačních prací. Tyto projekty představují snahu vybočit nejenom z pohledu použití příslušných statických a dalších kvalitativních metod a nástrojů z všedního průměru studentských prací, ale i jako motivace a inspirace pro další studenty a následovníky.

Tyto studentské práce mají kladný ohlas nejen od zástupců podnikatelské praxe, ale jsou i velmi kladně hodnoceny vedením fakulty a postupně se tak předmět Výzkumné metody v řízení stává tradicí a je zařazován do dalších magisterských studijních programů na fakultě. A v neposlední řadě, hodnocení od vyučujících, ale zejména hodnotitelů z praxe, přináší neocenitelný přínos a zpětnou vazbu pro studenty z magisterského studia.

## **Sekce 1**

# **Podniková efektivnost ve vztahu k vnitřnímu a vnějšímu prostředí**



# HODNOCENÍ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI S VYUŽITÍM MODELU START PLUS

Adéla Kopecká

## ÚVOD

Dnešní doba se vyznačuje technologickým pokrokem a vysokou vyspělostí, která proniká také do podnikatelské sféry a vzniká tak velký konkurenční boj. Společnosti jsou nuceny zvyšovat svoji výkonnost, snažit se o zlepšování svých podnikových procesů a přizpůsobení se novým podmínkám, aby si udržely své místo na trhu a uspěly v boji s konkurencí. Společnosti tak musí sledovat své silné stránky a příležitosti ke zlepšení, ale také výkonnost, kterou by se měly snažit neustále zvyšovat, což je především pro management společnosti velmi náročný úkol. Společnostem dnes slouží k měření jejich výkonnosti několik modelů, z nichž si mohou vybrat. Jedná se o tradiční či moderní metody hodnocení výkonnosti. Společnosti se dříve zabývaly pouze tradičními způsoby měření výkonnosti, které vycházely především z finančních ukazatelů a zaměřovaly se na minulost a současnost. V dnešní době je ale zapotřebí brát v potaz i význam lidského kapitálu. Nové moderní metody se zaměřují také na budoucnost, pro kterou využívají predikce nefinančních ukazatelů. Poskytují tak ucelený obraz o plnění firemních strategií. V mém výzkumu využiji právě jednu z moderních metod, metodu Start plus, která je založena na devítikriteriálním modelu. Zjištěné výsledky budou sloužit k hodnocení výkonnosti společnosti, zjištění silných stránek a příležitostí. Tento výzkum poslouží jako podklad pro vypracování mé diplomové práce v druhém ročníku magisterského studia. Pro zpracování svého výzkumného projektu jsem si zvolila společnost Papera s. r. o., která sídlí ve Svitavách a vznikla v roce 1994. V současné době má 172 zaměstnanců. Společnost poskytuje kompletní servis pro vybavení kanceláří. Zaměřuje se na prodej kancelářských a školních potřeb, pronájem a servis kancelářských elektronických zařízení, jako jsou tiskárny, kopírky a kávovary. Papera s. r. o. působí jak na českém, tak i slovenském trhu.

## 1 LITERÁRNÍ REŠERŠE

V rámci první kapitoly jsou vysvětleny základní pojmy, které jsou důležité pro pochopení zkoumané problematiky řešené ve výzkumné části práce. Jedná se o vysvětlení pojmů jako je výkonnost podniku a měření výkonnosti včetně používaných metod.

### 1.1 Výkonnost podniku a její měření

Pojem výkonnost se používá v různých oborech, a proto se jeho význam může lišit. Obecně je výkonnost „charakteristika, která popisuje průběh, jakým subjekt koná určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem průběhu této činnosti. Předpokládá se tedy schopnost porovnat zkoumaný a referenční jev, a to na základě pevně dané hodnotící škály“. Výkonnost můžeme také označit jako efektivnost či účinnost určité aktivity (Wagner, 2009, str. 17).

Měření výkonnosti podniku představuje soubor činností, které zjišťují hodnoty rozhodujících faktorů, na jejichž základě je možné posoudit míru naplnění podnikových cílů. Při měření

výkonnosti jsou zjišťovány hodnoty měřítek za určitý časový úsek a následně je prováděna jejich analýza a vyhodnocení. Zmapují se tak oblasti, které mohou v budoucnu výkonnost podniku zvýšit (Lošťáková, 2017, str. 11).

Finanční měřítka se zaměřují na výsledky a popisují spíše následky, nežli příčiny. Jsou proto z hlediska predikce budoucnosti nedostatečná. Měření výkonnosti tak musí skloubit měřítka finanční i nefinanční. Tyto požadavky splňují multidimenzionální systémy měření výkonnosti podniků, kterými je například Balanced Scorecard (BSC). Ten patří mezi neúspěšnější a nejpropracovanější systém v měření výkonnosti (Lošťáková 2017, str. 11). V Evropě je rozšířený Model excelence EFQM či model Six Sigma (Wagner, 2009, str. 137). V následujících kapitolách budou modely blíže rozebrány.

### **Balanced Scorecard**

Koncept Balanced Scorecard vytvořil v 90. letech 20. století americký profesor Robert S. Kaplan společně s Davidem P. Nortonem. Tvůrci Balanced Scorecard tvrdí, že tato metodika je více než taktický či operativní systém ukazatelů (Vodák, Kuchaříková, 2011, str. 52).

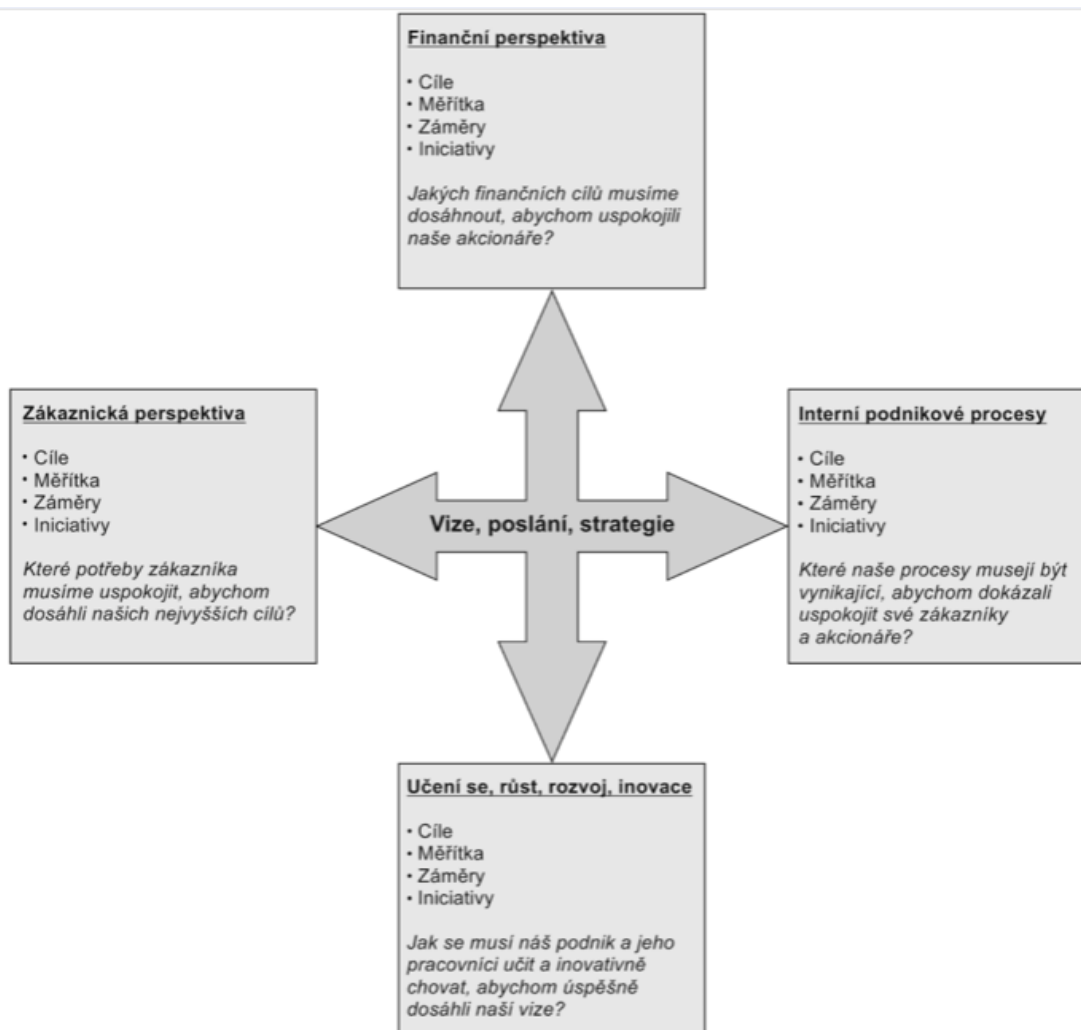
Balanced Scorecard propojuje systém řízení lidských zdrojů se systémem řízení podniku, tedy se strategií podniku. Balanced Scorecard napomáhá sladit implementaci strategie podniku a jeho kultury. Dává zaměstnancům možnost porozumět strategii podniku a zvyšuje jejich motivaci (Bartoňková, 2010, str. 41 - 42).

Model podporuje soulad mezi strategií organizace a právě realizovanými podnikatelskými aktivitami, a to za pomoci čtyř perspektiv:

- finanční,
- zákaznické,
- interních procesů,
- učení se a růstu (Učeň, 2008, str. 31).

Jednotlivé cíle perspektiv jsou závislé na finančních cílech. Pro každou perspektivu musí vedoucí pracovníci vymezit tzv. klíčové faktory úspěchu. Propojením vazeb příčin a následků klíčových faktorů se vytvoří strategická mapa, která ukazuje spojení krátkodobého operativního řízení s dlouhodobými strategiemi. Podnik se tak může zaměřit na kritické klíčové prvky v konkrétních oblastech.

Mezi přínosy této metody řadíme schopnost lépe pochopit strategii a zaměřit se na řízení strategických cílů (Bartoňková, 2010, str. 42).



Obrázek 1: Schéma modelu Balanced Scorecard (Zdroj: Firemní vzdělávání, str. 42)

### 1.2 Model Excellence EFQM

Model excellence EFQM prezentuje dobrovolný rámec zastřešující postupy, nástroje a metody, jež organizace využívá k trvalé úspěšnosti. Model excellence EFQM byl formulován v roce 1988 organizací European Foundation for Quality Management jako reakce na konkurenční tlak amerických a japonských firem. Na jeho základě se evropské organizace měly stát konkurenceschopnější (Váchal, Vochozka, str. 514).

První verze modelu řízení pro evropské firmy vznikla v roce 1991 pod názvem TQM, kdy přední odborníci zanalyzovali způsoby řízení nejlepších podniků v Americe a Japonsku.

Model prošel postupem času vylepšením a finálním modelem se stal v roce 1999 The EFQM Excellence Model (Váchal, Vochozka, str. 514).

EFQM model excellence navazuje na systém certifikací ISO 9000 a na jejich neustálé zlepšování. Jde tedy o praktický nástroj pro sebehodnocení, návod na zlepšování a zároveň tvoří rámec pro manažerský systém podniku. Model vychází z myšlenky, že výborných výsledků může organizace dosáhnout tehdy, pokud budou zákazníci i zaměstnanci maximálně spokojeni a organizace bude respektována okolím (Váchal, Vochozka, str. 514). Model EFQM na rozdíl od několika stovek tisíc certifikátů ISO používají firmy po celé Evropě. K červenci roku 2019 využívalo model 50 000 uživatelů. Síla modelu spočívá i v oblasti lidských zdrojů,

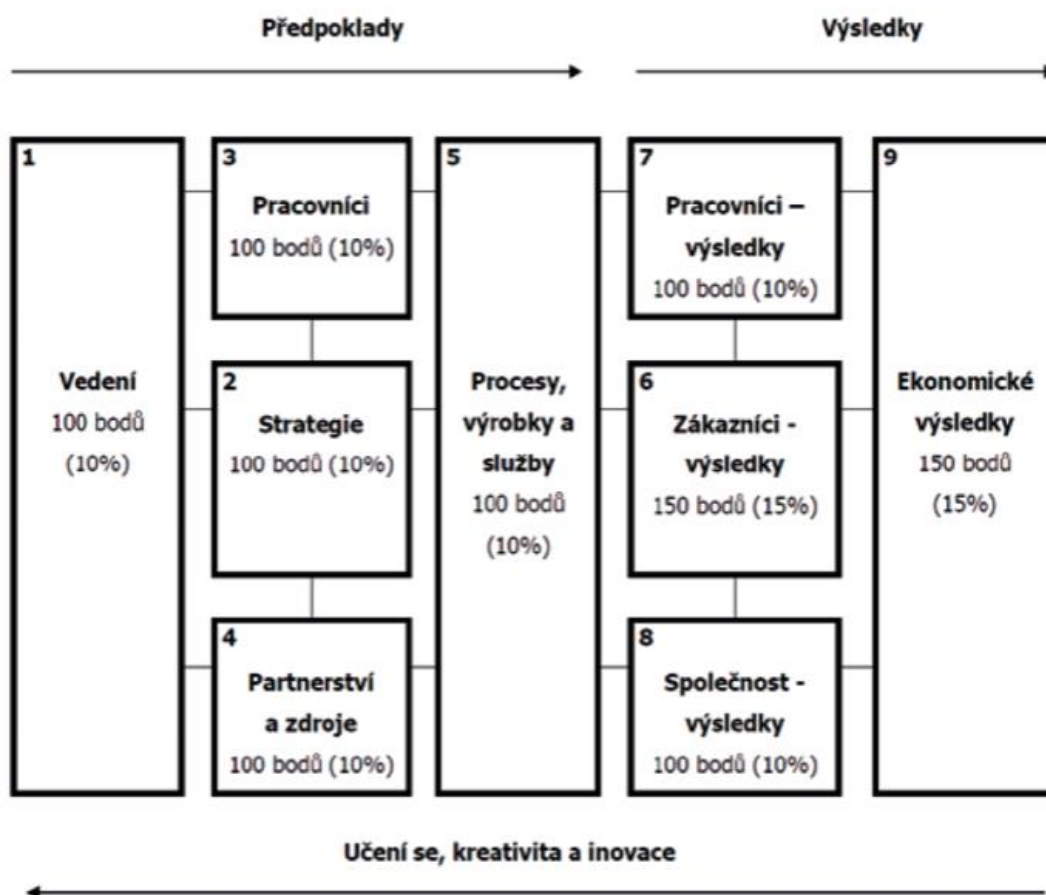


jenž tvoří 20 % celkového hodnocení a představuje tak to nejcennější co společnosti mají (Filip, 2019, str. 211-214).

Principy, které utváří základ modelu, se nazývají základní koncepce excellence a znamenají:

- Vytváření trvalé hodnoty pro zákazníky
  - Excelentní organizace chápou, předvídají a naplňují potřeby zákazníků a využívají příležitosti.
- Vytváření trvale udržitelné budoucnosti
  - Organizace při zvyšování své výkonnosti zároveň zlepšují ekonomické, environmentální a sociální podmínky ve společnosti.
- Rozvíjení schopností organizace
  - Excelentní organizace efektivně řídí změny a rozvíjí své schopnosti uvnitř i vně organizace.
- Využívání kreativity a inovací
  - Organizace zvyšují úroveň výkonnosti neustálým rozvojem a systematickými inovacemi.
- Vedení na základě vize, inspirace a integrity
  - Lídři v organizacích utváří budoucnost a přetváří ji do skutečnosti.
- Agilní řízení
  - Excelentní organizace jsou uznávané pro svou schopnost efektivně rozpoznat příležitosti a hrozby a reagovat na ně.
- Dosahování úspěchu díky schopnostem pracovníků
  - Organizace si váží svých zaměstnanců a vytváří jim podmínky jak pro dosahování organizačních, tak i osobních cílů.
- Trvalé dosahování vynikajících výsledků
  - Organizace dosahují trvalých a udržitelných výborných výsledků, jenž odpovídají dlouhodobým i krátkodobým potřebám všech zainteresovaných stran. (Národní cena kvality České republiky, 2009, str. 25)

EFQM-Model obsahuje 9 hlavních a 23 dílčích kritérií, jenž hodnotí firmu komplexně na základě řízení pomocí politiky a strategie, organizace, se zaměřením na lidské zdroje a procesy tak, aby byla uspokojena očekávání vlastníků, zaměstnanců, věřitelů a státu. Celkový výstup tedy říká, jaká je výkonnost podniku, odhaluje silné stránky a příležitosti (Marinič, 2008, str. 133). EFQM model tedy představuje manažerský nástroj, který napomáhá k trvalému zkoumání výkonnosti organizace ve všech úrovních. Základním prvkem přístupu EFQM je snaha motivovat organizace, aby se prostřednictvím sebehodnocení neustále zlepšovaly (Národní cena kvality České republiky, 2009, str. 25).



Obrázek 2: EFQM Model Excellence 2013 (Zdroj: Váchal, Vochozka, 2013, str. 515)

### 1.3 Model Start Plus

Model Start Plus vychází z principů Modelu excelence EFQM 2013. Je to model střední obtížnosti, kdy model START představuje jednoduchý model a model EXCELENCE model náročný. Hodnocením na základě modelu Start plus získá firma celkový přehled o svém stavu, zároveň je to ale i nástroj pro zlepšování výkonnosti. Proces sebehodnocení podle modelu Start Plus zjednodušenou formou odhaluje silné stránky a oblasti pro další zlepšování vycházející z Modelu excelence EFQM. Model Start Plus je vhodný pro jakýkoliv typ organizace podnikatelského nebo veřejného sektoru, která je registrována v České republice (Národní cena kvality České republiky, 2009, s. 25). Model Start Plus představuje devítikriteriální model vycházející z principu, že vynikající výsledky předpokládají vynikající manažerské přístupy v organizaci. Získané výsledky slouží jako zpětná vazba pro hodnocení a zlepšování přístupů. Devět kritérií označuje devět aspektů excelence, které vstupují do komplexního modelu řízení organizace. Kritéria jsou rozdělena do skupin „Předpoklady“ a „Výsledky“. Skupina „Předpoklady“ popisuje, jak se dosáhlo výsledků. Model Start Plus na rozdíl od modelu excelence EFQM popisuje předpoklady formou otázek, na které se začínajícím organizacím lépe odpovídá. Pro všechny předpoklady platí, že přístup by měl být plánován a měl by podporovat strategii firmy. Předpoklady obsahují kritéria 1 až 5 (Národní cena kvality České republiky, 2009, s. 25):

- **1. Vedení:** zabývá se chováním a aktivitami vedení společnosti. Řeší, jak vedoucí pracovníci rozvíjejí poslání, vizi a hodnoty organizace

- **2. Strategie:** Je zaměřena na to, jak organizace dosahuje svého poslání a vizi prostřednictvím strategie.
- **3. Pracovníci:** zjišťuje, jak organizace využívá a rozvíjí potenciál svých zaměstnanců pro dosahování cílů organizace, a jak organizace projevuje uznání svým zaměstnancům.
- **4. Partnerství a zdroje:** zabývá se plánováním a řízením spolupráce s partnery a řízením interních zdrojů pro efektivní fungování procesů.
- **5. Procesy, výrobky a služby:** Kritérium řeší vývoj řízení a zlepšování procesů, výrobků a služeb, aby organizace uspokojila potřeby svých zákazníků.

Skupina „Výsledky“ ukazuje, čeho společnost dosahuje nebo čeho dosáhla za nejméně poslední tři roky. Výsledky jsou konkrétní a každá organizace používá jiná měřítka. Výsledky musí mít číselnou hodnotu, aby se mohly sledovat trendy, stanovovat cíle a porovnávat výsledky. Měřítka jsou dvojí, a to měřítka vnímání a měřítka výkonnosti. Tato kombinace přináší lepší chápání, predikování a zlepšování výkonnosti organizace v jednotlivých oblastech. Měřítka vnímání popisují, jak je organizace vnímána okolím a mohou být získána například od představitelů společnosti. Měřítka výkonnosti jsou interní a organizace je používá pro zlepšování výkonnosti. Výsledky obsahují kritéria 6 až 9 (Národní cena kvality České republiky, 2009, s. 25):

- **6. Zákazníci – výsledky:** kritérium se týká výsledků, které firma dosahuje ve vztahu ke spokojenosti zákazníků.
- **7. Pracovníci – výsledky:** kritérium zahrnuje výsledky, jež organizace dosahuje ve vztahu ke spokojenosti pracovníků.
- **8. Společnosti – výsledky:** kritérium se týká výsledků, kterých organizace dosahuje v očekávání svého okolí a uspokojování potřeb na úrovni místní, státní či mezinárodní.
- **9. Ekonomické výsledky:** organizace jich dosahuje ve vztahu k plánovaným cílům.

Ke každému kritériu jsou přiděleny body. Váhu kritéria vyjadřují procenta. Maximum, které může organizace získat, je 1000 bodů, ale začínající organizace se pohybují mezi 100 až 300 body (Národní cena kvality České republiky, 2009, s. 25).

## 2 METODOLOGIE VÝZKUMU

Hlavní výzkumná otázka zní: „Jaká je výkonnost společnosti Papera s.r.o. z pohledu vlastníků a vedoucích pracovníků firmy v oblasti zákazníků, pracovníků, společnosti a ekonomických výsledků na základě modelu Start Plus?“. Cílem mého výzkumného projektu je na základě vybraných parametrů modelu Start Plus zhodnotit výkonnost společnosti Papera s.r.o. a navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení výkonnosti společnosti.

K hodnocení výkonnosti společnosti Papera s. r. o. využiji metodiku Start Plus, která je přizpůsobena pro české podniky a vychází z metodiky EFQM Modelu Excellence. Sběr dat bude prováděn kvalitativní metodou za pomoci Modelu Start Plus platným od roku 2013.

V seminární práci bude aplikována pouze druhá část modelu Start Plus zaměřená na výsledky vzhledem k zákazníkům, pracovníkům, společnosti a na ekonomické výstupy. Druhá část oproti první části „Předpoklady“ nemá pevně stanovenou strukturu, protože každá organizace využívá jiná měřítka pro výsledky. Z tohoto důvodu je těžké stanovit v modelu Start Plus sadu pevně daných otázek. Tato část bude tedy řešena tak, že pro každé zkoumané kritérium bude vytvořena tabulka, do které se na základě analýzy podnikových priorit zapíšou metriky, které

podnik sleduje v dané oblasti. Výzkum bude tedy probíhat na základě nestrukturovaných rozhovorů s týmem pracovníků, ze kterých se zjistí zásadní vlastnosti vystihující oblast podnikání a které se zároveň vztahují k hodnotícím oblastem. Měřítka u výsledků vzhledem k zákazníkům, pracovníkům a společnosti se dělí na ukazatele vnímání a ukazatele výkonnosti. Kritérium ekonomické výsledky je děleno na ekonomické výstupy a ekonomické ukazatele výkonnosti. V této práci však bude kromě rozhovorů použita také analýza archivních dat, protože především pro ekonomické výsledky je potřeba znát data za nejméně 3 poslední po sobě jdoucí roky. Účetním obdobím společnosti Papera s.r.o. je hospodářský rok, který začíná k 1. dubnu daného roku a končí k 31. březnu následujícího roku.

Výběr konkrétních metrik proběhne rozhovorem s týmem pracovníků společnosti. Tým je tvořen dvěma majiteli společnosti, účetní, personalistkou a vedoucím obchodního oddělení. Majitelé mají celkový přehled o společnosti a zaměstnanci byli vybráni do týmu na základě jejich odbornosti ke konkrétním částem modelu Start Plus. Personalistka se soustředí na oblast zaměstnanců, účetní na ekonomické výsledky a vedoucí obchodního oddělení má přehled o prodeji a marketingu. Po rozhovorech se sestaví hodnocení a také se zjistí silné stránky společnosti a oblasti, ve kterých se podnik může zlepšovat, což se stane podkladem pro návrhovou část práce.

### **3 ANALÝZA DAT A VÝSLEDKY VÝZKUMU**

V rámci této kapitoly budou analyzována měřítka předpokladů v modelu Start Plus, která byla získána na základě rozhovorů s týmem pracovníků ze společnosti Papera s. r. o. Měřítka budou zpracována formou tabulek a také grafů pro lepší orientaci.

#### **3.1 Výsledky - Zákazníci**

##### **3.1.1 Měřítka vnímání**

Společnost Papera s. r. o. nemá přesně určená měřítka vnímání svých zákazníků. Zákazníci však mohou vyjádřit svůj názor na webových stránkách společnosti, kde mají možnost ohodnotit konkrétní telefonistku v sekci „Kdo o Vás pečuje“ ikonkou palce nahoru, pokud byl zákazník spokojen a palcem dolů, pokud byl nespokojen. Stejné hodnocení na webových stránkách probíhá i u rozvozců zboží, kde může zákazník ohodnotit konkrétního rozvozce, který mu zboží doručil. Hodnocení najde opět na webových stránkách v sekci „Kdo k Vám zaváží“. Společnost takto získává zpětnou vazbu, zda komunikace probíhala v pořádku a zaměstnanci byli příjemní a chovali se k zákazníkům slušně. V případě stížností je zpětná vazba od zákazníka získávána přes e-mailovou komunikaci, ústně přímo s rozvozcem či telefonistkou, nebo je také možnost využít facebookové stránky, kterými společnost disponuje a komunikovat přes chat. Své dotazy může zákazník směřovat i na instagram.

##### **3.1.2 Ukazatele výkonnosti**

Společnost považuje za důležitý ukazatel výkonnosti vzhledem k zákazníkům počet zákazníků, ale také spolehlivost dodávek nebo vyřízení reklamací.

**Tabulka 1:** Ukazatele výkonnosti

	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
<b>Počet zákazníků</b>	11 170	11 248	12 109	11 950
<b>Spolehlivost dodávek (%)</b>	100 %	99,9 %	99,7 %	99,2 %
<b>Vyřízení reklamací (%)</b>	95 %	93 %	92,5 %	95,4 %

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Počet zákazníků pro Českou a Slovenskou republiku rostl a nyní se pohybuje okolo 12 000 za poslední dva sledované roky. Papera s. r. o. pokrývá Slovenskou republiku třemi pobočkami, v Bánské Bystrici od roku 2011 a v Bratislavě a Košicích od roku 2015. Český trh je pokryt 7 pobočkami v Praze, Plzni, Českých Budějovicích, Brně, Liberci, Hradci Králové a Svitavách. Zákazníci jsou za tu dobu tvořeni převážně stálou klientelou. S množstvím poboček také souvisí rychlé doručení vlastní dopravou, které společnost na svých webových stránkách garantuje následující pracovní den. Spolehlivost dodávek je téměř stoprocentní. V případě, že zákazník objedná zboží, které se právě vyskladnilo a již se na skladě nenachází, odešle se mu objednávka bez této položky a ta se mu poté doručí, samostatně co nejdříve je to jen možné. Případně se tato chybějící položka může stornovat. Vyřízení reklamací zobrazuje procento napoprvé uznaných reklamací. Ty se pohybují ve vysokých hodnotách, společnost tedy uznává reklamace na zboží bez problémů, což je dáno tím, že za případné poškození během dopravy je zodpovědná sama na základě svých zaměstnanců rozvozců. Nemusí tedy zjišťovat informace od přepravní společnosti a posuzovat, na čí straně se stala chyba. Reklamace se snaží vyřizovat co nejrychleji.

## **3.2 Výsledky – Pracovníci**

### **3.2.1 Měřítko vnímání**

Společnost nemá nastavená měřítko vnímání s ohledem na pracovníky. Nyní společnost disponuje zhruba 170 zaměstnanci. Vzhledem k tomu, že většina zaměstnanců je ve společnosti zaměstnána od jejího vzniku, veškeré dotazy a připomínky tak automaticky směřují na vedení společnosti. Zaměstnanci se také obracují na své vedoucí pracovníky, kteří je v případě, že problém neumí vyřešit sami, delegují na vedení společnosti. Vedení společnosti každý týden svolává poradou, na které je možné vše prodiskutovat. Společnost pro své zaměstnance pořádá sportovní dny a teambuildingy. Pravidelně své zaměstnance školí, nejen na bezpečnost práce a požární ochranu, ale také na vysokozdvizné vozíky v případě pracovníků skladu či školení řidičů. Svým zaměstnancům společnost nabízí Sodexo Pass - příspěvek na stravu a aktivity, firemní tarif a také slevy na firemní zboží. Mezi další benefity patří příspěvek na firemní školku Paperáček. Ta nabízí hlídání dětí, jejichž rodiče jsou pracovníčně vytíženi a nestihli by vyzvedávat své děti do 16:00 hodin ve státní školce.

### **3.2.2 Ukazatele výkonnosti**

U svých pracovníků společnost sleduje jejich počet, s kolika zaměstnanci byl ukončen pracovní poměr, dále sleduje počet úrazů a dopravních nehod, protože společnost disponuje vlastní dopravou. Pro zajímavost společnost sleduje také průměrný věk svých zaměstnanců.

Tabulka 2: Pracovníci - ukazatele výkonnosti

	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Počet zaměstnanců	175	173	177	172
Počet ukončených pracovních poměrů	20	14	16	21
Počet úrazů	4	5	3	3
Počet dopravních nehod	21	18	15	16
Průměrný věk	32,8	34,3	31,8	32,4

Zdroj: Vlastní zpracování

Počet zaměstnanců ve sledovaném období kolísá okolo 175 zaměstnanců. Společnost by potřebovala více zaměstnanců než kolik jich aktuálně má. Především na pozice jako je skladník či manipulační dělník nebo řidič. Ve společnosti se zvyšuje počet pracovníků, kteří rozvázali pracovní poměr se společností. K tomu dochází z různých důvodů. Nejčastější jsou odchody ve zkušební době. Pracovníkům z řad řidičů nevyhovuje například pracovní doba, kdy řidiči velkých kamionů musí jezdit převážně v noci na nakládky na Slovensko. Další pracovníci jsou nespokojeni s finančním ohodnocením či benefity, které se vztahují pouze na některé zaměstnance. Počet pracovních úrazů se od hospodářského roku 2017 snižuje, což může být způsobeno lepšími pracovními podmínkami, které se snaží zabránit úrazům. Společnost pravidelně především v oblasti skladů značí cesty pro pěší chodce a cesty pro manipulační vozíky, aby k úrazům při manipulaci docházelo co nejméně. Pracovníci mají k dispozici také bezpečnostní vybavení jako jsou rukavice, pracovní boty, případně ochranu očí a pokrývky hlavy. Samozřejmostí jsou školení na bezpečnost a ochranu práce. Všechny úrazy ve sledovaném období byly méně závažnějšího charakteru a nebyly řešeny operacemi či dlouhodobou neschopností práce. Nejčastěji se jedná o zvrtnuté končetiny či řezné rány o krabice apod. Protože má společnost okolo 40 dodávkových aut a dalších 80 aut obchodních poradců, nejsou výjimkou ani drobné nehody. Většinou se jedná o odřené blatníky, rozbitá světla a další závady vzniklé poškozením aut při parkování, nakládání zboží, případně kolize v kolonách. Vše je hlášeno na pojišťovnu. Ve sledovaném období nedošlo k žádné vážné autonehodě, při které by byl někdo zraněn či dokonce usmrčen. Průměrný věk zaměstnanců se pohybuje nad 30 lety. Ve společnosti jsou poměrně mladí zaměstnanci, nejčastěji absolventi svitavských středních škol. Ženy nachází uplatnění na nižších administrativních postech, jako jsou operátorky nebo administrativní pracovnice. Řidiče tvoří převážně také absolventi středních škol či mladí muži, což je dáno především nulovými požadavky na vzdělání a jedinou podmínkou je řidičský průkaz.

### 3.3 Společnost – Výsledky

#### 3.3.1 Měřítka vnímání

Společnost nemá jasně stanovenou strategii, na jejímž základě by sledovala veřejné mínění stejně jako u předchozích vnímání. Na webových stránkách společnosti Papera najdeme na samém konci stránky certifikáty, kterými disponují. Jedná se o certifikáty ČSN ISO 9001 Systém managementu kvality, 14001 Systém environmentálního managementu a ISO 27001, který představuje především ochranu osobních údajů. Dále je zveřejněno ocenění 1. místo

firma roku 2011, což je cena Hospodářských novin pro Pardubický kraj, či ocenění Vodafone byznys rebel pro rok 2010. Společnost má také na svých stránkách logo EKO-KOMu. Vyprodukovaný odpad se recykluje ve spolupráci se společností EKO-KOM a. s., čímž společnost přispívá k ochraně životního prostředí a udržitelnosti. Ve svém okolí má společnost velmi dobrou image, je například sponzorem sociálních služeb Domova na rozcestí ve Svitavách nebo sponzoruje tenisová utkání v okolních městech. Je vnímána jako tradiční česká firma, od které odebírají zboží ostatní firmy v okolí.

### 3.3.2 Ukazatele výkonnosti

Ekonomické výsledky jsou ovlivňovány spotřebou elektrické energie a vody, které jsou nezbytné pro provoz společnosti.

**Tabulka 3:** Společnost – ukazatele výkonnosti

	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
<b>Sponzorské akce</b>	3	4	4	2
<b>Spotřeba vody (V m<sup>3</sup>)</b>	138,1	141,5	135,4	143,1
<b>Spotřeba elektrické energie (V tisících kWb)</b>	143,4	146,8	148,3	149,4
<b>Spotřeba plynu (V m<sup>3</sup>)</b>	35 405,7	33 613,5	36 113,2	37 460,7

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Společnost je sponzorem Domova na rozcestí či pravidelným sponzorem tenisových turnajů. Podporou lokálních institucí a akcí se společnost dostává lépe do povědomí občanů. Společnost také organizuje pro své zaměstnance a jejich rodinné příslušníky sportovní turnaje a sportovní dny. Z tabulky je patrné, že se společnost snaží hospodárně nakládat s energiemi. Spotřeba energií odpovídá zaměření společnosti. Následující graf sleduje vývoj nejvíce sledovaného ukazatele ve společnosti – elektrické energie. Ve sledovaném období se neustále zvyšovala, což je dáno rozšířením administrativy a nákupem dalších zařízení.

### 3.4 Ekonomické výsledky a ekonomická výkonnost

Za důležité ekonomické výstupy společnost považuje tržby z prodeje zboží a výsledek hospodaření za běžné účetní období, jenž je považován za zisk v daném roce.

**Tabulka 4:** Ekonomické výstupy

	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
<b>Tržby</b>	415 356	485 746	484 073	488 709
<b>Výsledek hospodaření</b>	28 357	27 055	14 130	15 128

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Dle tabulky je patrné, že tržby ve sledovaném čase rostou díky zvětšení objemu prodeje, ale také společnost zvýšila svou marži. Výsledek hospodaření se od začátku sledovaného období snižoval, avšak v roce 2019 opět vzrostl, a to o 7 %. Ačkoliv se tržby zvyšovaly, hospodářský výsledek byl nejvyšší v prvním sledovaném roce a od té doby značně klesnul, v posledním hospodářském roce téměř na polovinu. V nákladech rostly každoročně především osobní

náklady, které se zvýšily o 10 milionů za sledované období. Dále se zvýšila hodnota odpisů, kdy společnost postupně nakupovala nové vybavení do budovy, kterou přistavěla v hospodářském roce 2016. Neméně významné jsou také poplatky bance, které dosahovaly v roce 2017/2018 téměř 3 miliony. S růstem objemu prodaného zboží se zvyšovaly také náklady na dopravu, růst cen pohonných hmot a pojištění automobilů.

Ekonomické ukazatele, které společnost sleduje, jsou běžná likvidita a celková zadluženost. K jejich výpočtu je důležité znát celková aktiva, oběžná aktiva, cizí zdroje a krátkodobé závazky.

**Tabulka 5:** Ekonomické ukazatele výkonnosti

	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
<b>Celková aktiva (tis. Kč)</b>	241 277	233 318	241 931	240 013
<b>Oběžná aktiva (tis. Kč)</b>	116 637	121 768	128 615	132 010
<b>Cizí zdroje (tis. Kč)</b>	177 418	169 980	181 408	166 173
<b>Krátkodobé závazky (tis. Kč)</b>	100 178	106 528	119 188	136 081
<b>Běžná likvidita</b>	1,16	1,14	1,08	0,97
<b>Celková zadluženost (%)</b>	73,53	72,85	74,98	69,23

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Ukazatel likvidity vypovídá o schopnosti společnosti splácet své závazky. Výsledná hodnota běžné likvidity by měla být v rozmezí 1,5 – 2,5 (Vochozka, 2011, str. 27). Pokud je hodnota nižší než 1, společnost není schopna splácet své krátkodobé závazky. Běžná likvidita ve společnosti klesá. Pohybuje se těsně nad hranicí schopnosti splácet, avšak v posledním sledovaném období klesla pod hodnotu 1, což může značit blížící se problémy splácet své závazky. Na vině jsou vysoké splátky úvěrovým institucím. Peníze byly použity na vybavení nové budovy a na chod provozu.

Celková zadluženost vyjadřuje míru krytí vlastního majetku cizími zdroji. Doporučená hodnota je mezi 30 až 60 %, vyšší hodnoty představují riziko pro věřitele a banky. V tabulce můžeme sledovat, že celková zadluženost společnosti má kolísavý charakter, který překračuje doporučenou hodnotu, avšak v posledním hospodářském roce dosáhla celková zadluženost nejnižší hodnoty. Společnost v roce 2016 investovala do přístavby provozní budovy, čemuž odpovídá i vysoké procento zadluženosti. Dále využila krátkodobý bankovní úvěr v hodnotě 20 000 000 Kč na provoz. Společnost i v dalších letech využívala revolvingový úvěr nebo krátkodobý kontokorent, čemuž odpovídá vysoká míra zadluženosti.

### **3.5 Bodové hodnocení výsledků**

V následujících tabulkách se nachází bodové ohodnocení výsledků. Každé kritérium má svoji tabulku s hodnocením a poté je vytvořena tabulka s celkově přidělenými body. Kritérium se dělí na dvě dílčí kritéria, která se hodnotí samostatně. Bodové hodnocení se provádí na základě zjištěných výsledků. Hodnotí se, zda a jak moc mají výsledky pozitivní trendy. Zda jsou stanoveny a plněny cíle a zda je společnost porovnává s konkurencí. Zhodnotí se, v jakém



## Podniková efektivnost ve vztahu k vnitřnímu a vnějšímu prostředí

rozsahu jsou sledované výsledky měřeny a zda se ve společnosti měří vše, co by se v dané oblasti měřit mělo. Nakonec se vypočte bodové rozmezí, ze kterého se stanoví body.

**Tabulka 6: Zákazníci – bodové hodnocení**

	Zákazníci	Trendy	Cíle	Srovnání	Rozsah	Bodové rozmezí	Přidělené body
6.1	Operativní zjišťování spokojenosti	X					
	<b>Dílčí kritérium celkem</b>	<b>20</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>30</b>	<b>2-18</b>	<b>10</b>
6.2	Počet zákazníků	X	X				
	Spolehlivost dodávek (%)	X	X				
	Vyřízení reklamací (%)	X	X				
	<b>Dílčí kritérium celkem</b>	<b>45</b>	<b>40</b>	<b>0</b>	<b>50</b>	<b>14-39</b>	<b>27</b>

**Zdroj:** Vlastní zpracování

**Tabulka 7: Pracovníci – bodové hodnocení**

	Pracovníci	Trendy	Cíle	Srovnání	Rozsah	Bodové rozmezí	Přidělené body
7.1	Operativní zjišťování spokojenosti	X					
	<b>Dílčí kritérium celkem</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>3-7</b>	<b>5</b>
7.2	Počet zaměstnanců	X					
	Počet ukončených pracovních poměrů		X				
	Počet úrazů	X	X				
	Počet dopravních nehod	X	X				
	Průměrný věk	X					
	<b>Dílčí kritérium celkem</b>	<b>30</b>	<b>40</b>	<b>0</b>	<b>45</b>	<b>10-34</b>	<b>22</b>

**Zdroj:** Vlastní zpracování

**Tabulka 8: Společnost – bodové hodnocení**

	Společnost	Trendy	Cíle	Srovnání	Rozsah	Bodové rozmezí	Přidělené body
8.1	Operativní zjišťování spokojenosti	X					
	<b>Dílčí kritérium celkem</b>	<b>30</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>20</b>	<b>2-15</b>	<b>9</b>
8.2	Sponzorské akce	X	X				
	Spotřeba vody	X					
	Spotřeba elektrické energie	X					
	<b>Dílčí kritérium celkem</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	<b>0</b>	<b>60</b>	<b>24-50</b>	<b>37</b>

**Zdroj:** Vlastní zpracování

## Podniková efektivnost ve vztahu k vnitřnímu a vnějšímu prostředí

**Tabulka 9:** Ekonomické výsledky – bodové hodnocení

	Ekonomické výsledky	Trendy	Cíle	Srovnání	Rozsah	Bodové rozmezí	Přidělené body
<b>9.1</b>	Tržby	X	X				
	Výsledek hospodaření		X				
	<b>Dílčí kritérium celkem</b>	<b>40</b>	<b>50</b>	<b>0</b>	<b>50</b>	<b>15-40</b>	<b>28</b>
<b>9.2</b>	Celková aktiva (V tis. Kč)	X	X				
	Oběžná aktiva (V tis. Kč)	X	X				
	Cizí zdroje (V tis. Kč)	X	X				
	Krátkodobé závazky (V tis. Kč)	X	X				
	Běžná likvidita		X				
	Celková zadluženost (%)		X				
	<b>Dílčí kritérium celkem</b>	<b>50</b>	<b>35</b>	<b>0</b>	<b>40</b>	<b>11-34</b>	<b>23</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.6 Celkové bodové hodnocení výsledků

Celkové bodové hodnocení výsledků provedeme tak, že vytvoříme jednu tabulku, do které zapíšeme všechna kritéria výsledků. Každému kritériu je přidělena také váha, která je zaznamenána v tabulce.

**Tabulka 10:** Bodové hodnocení za jednotlivá kritéria výsledků

		Body	%	Celkem za subkritérium	Celkem za kritérium
<b>Kritérium 6: Zákazníci</b>	<b>6.1</b>	10	75	7,5	14,25
	<b>6.2</b>	27	25	6,75	
<b>Kritérium 7: Zákazníci</b>	<b>7.1</b>	5	75	3,75	9,25
	<b>7.2</b>	22	25	5,5	
<b>Kritérium 8: Společnosti</b>	<b>8.1</b>	9	50	4,5	23
	<b>8.2</b>	37	50	18,5	
<b>Kritérium 9: Ekonomické výsledky</b>	<b>9.1</b>	28	50	14	25,5
	<b>9.2</b>	23	50	11,5	

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.7 Celkové bodové hodnocení

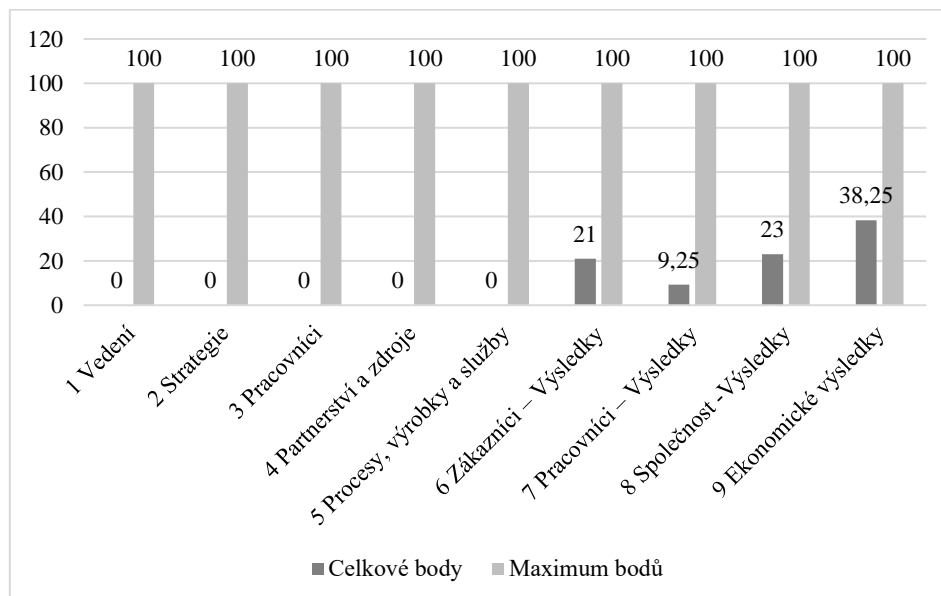
Nyní se vytvoří souhrnná tabulka se všemi kritérii, přidělenými body z předchozí kapitoly a váhou zjištěnou z příručky modelu Start Plus. Vypočtou se tak celkové body za jednotlivá kritéria, která po sečtení dávají sumu celkového počtu bodů. Celkové bodové hodnocení podniku je nižší z důvodu orientace mé práce pouze na kritéria výsledků.

Tabulka 11: Celkové bodové hodnocení

	Přídělené body	Váha	Celkové body
1 Vedení	0	x 1,0 =	0
2 Strategie	0	x 1,0 =	0
3 Pracovníci	0	x 1,0 =	0
4 Partnerství a zdroje	0	x 1,0 =	0
5 Procesy, výrobky a služby	0	x 1,0 =	0
6 Zákazníci – Výsledky	14,25	x 1,5 =	21
7 Pracovníci – Výsledky	9,25	x 1,0 =	9,25
8 Společnost -Výsledky	23	x 1,0 =	23
9 Ekonomické výsledky	25,5	x 1,5 =	38,25
<b>Celkový počet bodů</b>			<b>91,5</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

V celkovém bodovém hodnocení společnost Papera s. r. o. dosáhla 91,5 bodů. Nutno podotknout, že počet získaných bodů je pouze za oblast Výsledků. Pokud by proběhlo celkové hodnocení zaměřené i na předpoklady, společnost by dosáhla jistě vyššího čísla. Správně řízené organizace se pohybují okolo 500 bodů v součtu za část Předpokladů i Výsledků. Bodový výsledek 91,5 bodu by společnost měla brát spíše jako orientační a snažit se ho každým rokem překonat. U výsledku je třeba počítat s tolerancí +/- 25 bodů, které jsou ovlivněny zkušenostmi hodnotitele a také tím, do jaké míry hodnocená společnost poskytne přesné informace.



Graf 1: Porovnání dosažených bodů s maximem (Zdroj: vlastní zpracování)

### 3.8 Silné stránky a oblasti pro zlepšení

Na základě analýzy dat byla prozkoumána kritéria z oblasti výsledků podle modelu Start Plus a identifikovány silné stránky a oblasti pro zlepšení.

## Podniková efektivnost ve vztahu k vnitřnímu a vnějšímu prostředí

**Tabulka 12:** Kritérium Zákazníci – silné stránky a oblasti pro zlepšení

	<b>Kritérium 6: Zákazníci</b>	
<b>Silné stránky</b>	Růst objemu prodeje a tržeb	Tendence růstu počtu zákazníků
	Vysoká spolehlivost dodávek	Komunikace se zákazníkem
<b>Oblasti pro zlepšení</b>	Zjišťování spokojenosti každého zákazníka	Zavedení metody benchmarkingu – externího srovnání

**Zdroj:** Vlastní zpracování

**Tabulka 13:** Kritérium Pracovníci – silné stránky a oblasti pro zlepšení

	<b>Kritérium 7: Pracovníci</b>	
<b>Silné stránky</b>	Realizace školení	Nízká úrazovost na pracovišti
	Teambuildingy a dny pro zaměstnance	
<b>Oblasti pro zlepšení</b>	Zjišťování spokojenosti pracovníků	Zlepšit systém odměňování (mzdy, benefity)
	Snaha udržet si zaměstnance	

**Zdroj:** Vlastní zpracování

**Tabulka 14:** Kritérium Společnosti – silné stránky a oblasti pro zlepšení

	<b>Kritérium 8: Společnosti</b>	
<b>Silné stránky</b>	Ekologický přístup v podnikání	Sponzoring v sociální a sportovní oblasti
	Dobré jméno společnosti v oblasti firemního sídla	
<b>Oblasti pro zlepšení</b>	Propagace společnosti pro slovenský trh	Získání nových ocenění a certifikátů

**Zdroj:** Vlastní zpracování

**Tabulka 14:** Kritérium Ekonomické výsledky – silné stránky a oblasti pro zlepšení

	<b>Kritérium 9: Ekonomické výsledky</b>	
<b>Silné stránky</b>	Zvyšující se tržby	
<b>Oblasti pro zlepšení</b>	Vysoká zadluženost	Využití benchmarkingu
	Nízká likvidita	

**Zdroj:** Vlastní zpracování

## 4 DISKUZE VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ

Tato kapitola bude vycházet z výsledků provedených analýz, kdy bude sepsán úhrn zjištěných informací v rámci zkoumaných kritérií. Poté bude doporučeno, jak může společnost eliminovat slabá místa a tak podpoří svou výkonnost i konkurenceschopnost. Doporučení by měla vést ke spokojenosti všech zainteresovaných stran.

Prvním kritériem, které bylo zkoumané ve výsledkové části modelu Start Plus, byli zákazníci. Bylo zjištěno, že společnost nemá pevně stanovená měřítká vnímání, avšak zpětná vazba je dána dobrovolností zákazníka, zda na webových stránkách ohodnotí svou spokojenost se

zaměstnanci společnosti, se kterými se v rámci uskutečnění obchodu setkal. Z výzkumu vyšly jako silné stránky především růst objemu prodeje a tržeb a komunikace se zákazníkem. Přesto, že společnost komunikuje se svými zákazníky, nezískává od nich zpětnou vazbu z hlediska spokojenosti. Vhodnou volbou by proto bylo, aby po uskutečnění obchodu zákazníka kontaktovala telefonistka, která by po telefonu zjistila jeho spokojenost a získané informace zanesla do jednotného dotazníku spokojenosti, který může být například vytvořen i v programu MS Excel a sdílen s ostatními telefonistkami. Získal by se tak ucelený pohled na spokojenost zákazníků.

Druhým zjišťovaným kritériem byli zaměstnanci. Společnost ani zde nemá jasně stanovený postup zjišťování spokojenosti svých zaměstnanců. K tomu dochází pouze prostřednictvím porad vedení. Na poradách, které se konají každý týden, může vedoucí pracovník vznést dotaz či připomínku ať už svoji, nebo svých podřízených. Zaměstnanci, kteří pracují přímo v sídle společnosti, jsou v bližším kontaktu s vedením, a tak se se svými dotazy mohou obrátit přímo na vedení. Ostatním pracovníkům na pobočkách nebo těm, kteří se bojí sdělit svůj názor přímo nadřízeným, by mohl sloužit anonymní dotazník na intranetu společnosti, který by se odesílal přímo vedení. Společnost se snaží pro své zaměstnance pořádat nejrůznější akce, ale fluktuace zaměstnanců je stále velká. Se společností každoročně ukončí pracovní poměr mnoho pracovníků, což je dáno nižšími platy a menšími benefity než mají konkurenční společnosti. Je tedy zřejmé, že zaměstnanci neocenují přátelský přístup společnosti natolik jako hmotné ocenění. Možným řešením by mohly být příspěvky všem zaměstnancům do programu Cafeterie Benefit či poskytování a přispívání na dnes velmi populární Flexi pass, které může zaměstnanec využít k aktivnímu odpočinku nebo relaxaci. Zaměstnavatel si tím zároveň sníží základ daně.

Třetím zkoumaným kritériem bylo vnímání společnosti jeho okolím. Společnost je známá především ve svém městě a okolí, kde má hlavní sídlo a poskytuje zaměstnání velkému počtu obyvatel. Společnost má ve městě dobrou pověst, majitelé jsou rodilí občané města a své rodné město podporují na sportovních akcích. Společnost podporuje také sociální služby ve městě. Okolím je proto vnímáno pozitivně nebo alespoň neutrálně. Většina obyvatel jméno firmy zná a spojují si jej s tím, co dělají. Paper s. r. o. je držitelem několika certifikátů a cen, většina z nich jsou však již staršího data, a proto by se firma mohla ucházet o nová ocenění. Například opět v soutěži Firma roku pořádanou Hospodářskými novinami či Vodafonem. Pokud by se společnost účastnila soutěže Firma roku, je možnost zúčastnit se zároveň Vodafone Odpovědná firma roku, čímž by mohla oslovit i další budoucí zákazníky, protože právě odpovědnost v podnikání se v dnešní době velmi řeší a zákazníci na ni slyší. Tím by se dostala do povědomí potenciálních zákazníků i v ostatních městech nebo dokonce na Slovensku.

Poslední zkoumanou oblastí byla ekonomická aktivita společnosti a výsledky poměrových ukazatelů. Společnost sleduje především běžnou likviditu a celkovou zadluženost. Oba ukazatele nedosahují dobrých výsledků. Ačkoliv tržby mají rostoucí tendenci, společnost je více zadlužena než je pro podnik zdravé. To je ale dáno také faktem, že ve sledovaném období dostavovala novou část budovy. Do budoucna by se však měla snažit snížit svou zadluženost alespoň na 60 %. Vzhledem k faktu, že společnost má v posledním sledovaném období nejnižší zadluženost, je pro splnění tohoto cíle na dobré cestě. Běžná likvidita by se mohla zvýšit poté, co by společnost generovala vyšší tržby. Ty by se mohly zvýšit na základě většího počtu zákazníků, kteří by se o společnost dozvěděli z výše zmíněného doporučení zviditelnit se

prostřednictvím soutěží, které v minulosti vyhráli. Aby vedení společnosti vědělo, jak si stojí v porovnání s konkurencí, doporučila bych každý rok provádět kontrolu výkonnosti firmy dle zvoleného modelu a porovnávat své výsledky s konkurenčními firmami. Prováděná analýza by poskytla přehled o tom, jak se společnosti každý rok daří, zda jejich kroky byly správné a poskytla by společnosti přehled o nových příležitostech.

### 5 ZÁVĚR A LIMITY VÝZKUMU

Cílem mého výzkumu bylo na základě výsledkové části modelu Start Plus zhodnotit výkonnost společnosti Papera s.r.o. a navrhnout opatření, která by vedla ke zlepšení výkonnosti firmy. Celá práce byla rozdělena na pět oblastí. První oblast představovala literární rešerše, která měla za úkol představit oblast zkoumání. Tou byla výkonnost podniku a metody měření výkonnosti s tím spojené. Zaměřila jsem se na benchmarking, EFQM model a z něho vycházející model Start Plus. Následovala metodologie výzkumu, kde byly popsány postupy, jak bude výzkum za pomoci modelu Start Plus probíhat. Po rozhovoru s týmem respondentů společnosti Papera s. r. o. bylo možné vypracovat třetí část zabývající se analýzou zjištěných dat, na jejichž základě byly konstatovány výsledky výzkumu. Byla zjištěna měřítka vnímání společnosti a její ukazatele výkonnosti za 4 po sobě jdoucí období. Zhodnotilo se, v jakém rozsahu jsou sledované výsledky měřeny a zda se ve společnosti měří vše, co by se v dané oblasti měřit mělo. Zjistilo se, že společnost nemá stanovená přesně daná měřítka vnímání v oblasti Zákazníků, Pracovníků a Společnosti. Všechny získané výsledky byly obodovány a zjistily se silné stránky společnosti a její příležitosti do budoucna. Ve čtvrté kapitole nazvané „Diskuze výsledků a doporučení“ byly rozebrány jednotlivé výsledky, doporučeny postupy, jak by bylo možné zjištěné výsledky zlepšit. Bylo navrženo, aby telefonistky kontaktovaly zákazníky a požádaly je o zpětnou vazbu, kterou by společnost sledovala a zjistila tak vývoj spokojenosti zákazníka. U zaměstnanců je důležité zaměřit se především na jejich ohodnocení a benefity, které by společnost mohla nabídnout. Pro větší zviditelnění by se společnost opět mohla zúčastnit soutěží, ve kterých už v minulosti uspěla a dostat se tak více do povědomí budoucím zákazníkům a zlepšit svou image u zákazníků stávajících. Ekonomické ukazatele nevykazovaly dobré hodnoty. Ty by se mohly zvýšit po aplikování návrhu pro oblast společnosti, jenž by přinesl i vyšší tržby.

Na začátku výzkumu byla položena centrální výzkumná otázka, která se zajímala o výkonnost společnosti vycházející z modelu Start Plus. V celkovém bodovém hodnocení bylo dosaženo 91,5 bodů. Do celkového bodového hodnocení není zahrnuta oblast předpokladů, ale pouze oblast výsledků orientující se na zákazníky, pracovníky, společnost a ekonomické výsledky. Společnost nedosáhla výborných výsledků, a proto má tedy určitě co zlepšovat. Bylo by vhodné tuto výkonnost měřit nejlépe každý rok a sledovat, zda se společnost ubírá lepším směrem. V mé diplomové práci, jejímž tématem je Zhodnocení výkonnosti společnosti a návrhy na její zlepšení, bude znovu prozkoumána celá společnost s ročním odstupem.

Výzkum byl limitován několika faktory. Ve výzkumu se používala z modelu Start Plus pouze druhá část, která se zaměřuje na oblast výsledků. Nebyla použita první část zaměřená na oblast předpokladů. Z toho důvodu není možné stanovit celkové bodové hodnocení a získané body jsou tak nižší. Dále byl výzkum limitován časem, který byl stanoven na jeden semestr. Na samotný výzkum je potřeba delší časový úsek na sběr dat, aby výsledky byly co nejpřesnější a eliminovaly se odchylky. Tento čas byl navíc zkrácen celosvětovou pandemií koronaviru

Covid-19, při které sledovaná společnost minimalizovala kontakt s okolím a řešila především své provozní a obchodní věci s pandemií spojené, takže komunikace s ní byla velmi omezená. Věřím, že pokud by bylo umožněno více rozhovorů ve společnosti, získalo by se více dat, která by odkryla i další jistě zajímavé informace. Za těchto podmínek jsem další informace získávala z velmi strohé e-mailové komunikace. V neposlední řadě je výzkum omezen také tolerancí +/- 25 bodů v celkovém bodovém hodnocení, což mohou ovlivnit zkušenosti hodnotitele.

### **SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ**

ANON. (2009). *Národní cena kvality České republiky*. Praha: Národní informační středisko podpory kvality.

BARTOŇKOVÁ, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 208 s. ISBN: 978-80-247-2914-5.

FILIP, L. (2019). *Efektivní řízení kvality*. 2. aktualiz. a rozš. vyd., Praha: Pointa, 248 s. ISBN: 978-80-907-5305-1.

LOŠŤÁKOVÁ, H. (2017). *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Praha: Grada Publishing, 320 s. ISBN: 978-80-271-0419-2.

MARINIČ, P. (2008). *Plánování a tvorba hodnoty firmy: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 240 s. ISBN: 978-80-247-2432-4.

UČEŇ, P. (2008). *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. 2. aktualiz. a rozš. vyd., Praha: Grada Publishing, 192 s. ISBN: 978-80-247-2472-0.

VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 688 s. ISBN: 978-80-247-4642-5.

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. a rozš. vyd., Praha: Grada Publishing, 240 s. ISBN: 978-80-247-3651-8.

VOCHOZKA, M. (2011). *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2448 s. ISBN: 978-80-247-3647-1.

WAGNER, J. (2009). *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 256 s. ISBN: 978-80-247-2924-4.

# VÝSKUM NÁZOROV KONKURENČNÝCH VÝVOJÁRSKYCH TÍMOV O EFEKTIVITE SOFTVÉROV PRE RIADENIE VÝVOJA PROJEKTU

Karin Koyšová

## ÚVOD

V dnešnej dobe, keď na trhu softvérových firiem pribúda neustále množstvo nových a nových Start-upov s novými projektmi, je dôležité zamerať sa na riadenie projektov vo vlastnej firme. Firma si predsa nemôže dovoliť už v začiatkoch spraviť nejaký veľký chybný krok, ktorý by ju mohol stáť aj bankrot, alebo v lepšom prípade neúspech celého projektu. Presne takto premýšľa aj „náš“ Start-up. Kladie veľký dôraz na prípravu. K tomu patrí v prvom rade aj výber softvérového nástroja pre riadenie vývoja projektu. Produktom Start-upu bude mobilná aplikácia, ktorá bude mať za úlohu sprostredkovanie prenájmu hnutelných vecí. Bude riešiť problém ľudí, čo potrebujú využiť určitý produkt, no nemajú financie na jeho kúpu a tak si ho budú môcť jednoducho zapožičať od niekoho, kto túto vec už vlastní. Na druhej strane bude slúžiť týmto majiteľom ako zdroj zárobku. Start-up tvorí 5 zamestnancov a celý nápad vznikol ako diplomová práca. Pri vývoji budú používať metodiku Scrum, preto je to aj jedna z podmienok, ktoré si firma nastavila, že musí nový softvér pre riadenie projektov spĺňať. Spolu je týchto požiadaviek na softvér až šesť. Keďže ide o začínajúci Start-up, nemôže si firma dovoliť míňať veľké financie, preto musí byť softvér zdarma. Cieľom tohto výskumu bude preto odporučiť vhodný projektový nástroj a to na základe názorov a skúseností u konkurenčných IT firiem, ktoré už takéto softvér naplno využívajú. Odporúčanie by malo spĺňať všetky požiadavky, ktoré si vopred Start-up určil.

## 1 LITERÁRNA REŠERŠ

V tejto kapitole sa práca venuje teoretickému spracovaniu agilného riadenia, predovšetkým metodike Scrum. Vysvetlené sú mnohé pojmy, a na záver kapitoly je prehľadne popísaná dôležitosť výberu softvérového nástroja.

### 1.1 Agilné riadenie projektov v IT

V IT konkrétne pri vývoji mobilných aplikácií sa využíva vo veľkej väčšine agilné riadenie projektov. Je presným opakom klasického takzvaného vodopádového prístupu k riadeniu projektov. „Agilný je dynamický, rýchly, interaktívny, prispôsobivý, iteratívny, zábavný, hravý, rýchlo reagujúci na zmenu. Je to iný spôsob života, uprednostňujúci iné hodnoty. Reálny výsledok pred striktnými procesmi, zmenu pred predom naplánovaným“ (Šochová, Kunce, 2019, s. 15). „Agilný prístup k riadeniu projektov sa uplatňuje v projektoch, u ktorých je jasný rámcový cieľ, ale z najrôznejších dôvodov je nemožné presne definovať všetky dlhodobé požiadavky bez priebežných prototypov. Používa sa teda, keď sa nedá určiť detailný plán projektu vrátane detailných požiadaviek (čo je postup typický pre tradičný, vodopádový prístup)“ (Managementmania.com, 2016). Manifest agilného vývoja stojí na štyroch hodnotách, ktoré uprednostňujú:

- Jednotlivci a interakcie pred procesmi a nástrojmi- tímy, ktoré spolupracujú, majú vždy lepšie výsledky, ako individuálne pracujúci jednotlivci. Vlastné nástroje a spolupráca



by mali prevládať nad procesmi a nástrojmi nariadenými, to však neznamená, že procesy by mali vymiznúť z tímov úplne.

- Fungujúci software pred vyčerpávajúcou dokumentáciou- firmy často zabúdajú, že zákazníkovi je prednejší samotný finálny produkt, ako množstvo dokumentácie, ktorá sa skrýva za daným produktom. Samozrejme dokumentácia je dôležitá, ale mala by slúžiť ako referencia.
- Spolupráca so zákazníkmi pred vyjednávaním o zmluve- musíme si uvedomiť, že daný finálny produkt vytvárame pre zákazníka, a preto je potrebné sa ho spýtať, čo vlastne potrebujú a chcú, prípadne ho naviesť správnym smerom a komunikovať s ním počas celého procesu. Priama komunikácia so zákazníkom je vhodnejšia, než len podpis zmlúv a komunikácia cez právnych zástupcov.
- Reagovanie za zmeny pred dodržovaním plánu- vývojárska firma musí reagovať na zmeny, požiadavky a problémy zákazníka. Dodávateľ nesmie nijako zákazníka brzdiť, mohol by mu spôsobiť stratu alebo konkurenčnú nevýhodu. Preto, ak si klient žiada niečo pozmeniť, a bude to znamenať nedodržanie a zbrzdzenie pôvodného plánu, je potrebné to splniť. Samozrejme plány sú dôležité, ale len ako sprievodca a vždy je treba počítat' so zmenami plánu (Šochová, Kuncce, 2019).

### 1.2 Metodika Scrum

Scrum je v súčasnosti jedným z najúspešnejších a najčastejšie využívaných agilných metodík. Kľúčovým pre Scrum je možnosť zákazníka zmeniť špecifikáciu projektu počas celého vývoja. Je postavený na tímovej spolupráci, zapojení zákazníka a pravidelnej spätnej väzbe. Sústreďuje sa na schopnosť rýchleho dodania časti riešenia s najvyššou prioritou. V základe má Scrum 3 hlavné role, a spolu s celým tímom vytvára tzv. „scrum team“. Sú to Scrum Master, Product Owner a Scrum Team member. Scrum master je kouč, ktorý sa stará o rozvoj a fungovanie samotného tímu, udržuje proces a odstraňuje rôzne prekážky. Využíva soft-skills, umenie dobre naslúchať a musí byť odborník na agilné riadenie s predošlými skúsenosťami zo scrum tímu. Cieľom Scrum mastra je podporiť samoorganizáciu tímu, a každému dávať priestor na vlastné nápady. Scrum master prispieva k zvýšeniu transparentnosti a spolupráce, chráni tím a napomáha tímu, aby si sám odstránil vzniknuté prekážky (Šochová, 2018). Product owner je vlastník produktu, má na starosti víziu a je zodpovedný za celkovú úspešnosť produktu. Mal by mať jasno v tom, na čom tím bude pracovať a určovať priority tímu. To však neznamená, že riadi členov tímu, alebo že im prikazuje, čo musia dokončiť. Len stanovuje, čo sa má urobiť v akom poradí. Product owner je v pravidelnom kontakte s tímom, ale veľkú časť pracovného dňa trávi so zákazníkmi. Jeho cieľom je mať úspešný produkt, aby všetci vedeli, čoho chcú dosiahnuť a čo je ich spoločným cieľom (Šochová, Kuncce, 2019). Scrum Team member v preklade sa jedná o radového člena tímu, avšak slovo radový ho vôbec nevystihuje a neznamená, že by nemal žiaden vplyv. Takto predsa Scrum nefunguje, scrum tím nemá klasického šéfa. V podstate sú radoví členovia tímu práve členovia tímu, ktorí prevádzajú vývoj (programátori) (Myslín, 2016).

### 1.2.1 Plánovanie

Zjednodušene sa dá povedať, že v metodike Scrum sa zoznamu úloh, čo má tím spraviť, hovorí Product Backlog. Má ho na starosti Product owner a je to taký súhrn všetkých informácií vzťahujúcich sa k dodávanému produktu. Je prístupný celému tímu a jednotlivé položky doň môžu členovia tímu vkladať kedykoľvek, avšak len Product owner určuje ich prioritu. Jednotlivé položky v backlogu sa definujú v podobe User story (príbeh užívateľa) (Doležal a kolektív, 2016).

Metodika Scrum rozdeľuje celý vývojový proces na pravidelné cykly, ktorým sa hovorí sprinty. Sprint je vlastne fixne dlhá iterácia, v ktorej sa tím zaviazal dodať funkcionality, ktorá má pre zákazníka hodnotu. Táto časť sprintu, kde sa stanovuje cieľ a zafixuje rozsah pre nadchádzajúci sprint, sa volá sprint planning. Dĺžka sprintu vždy závisí od daného projektu, avšak nemal by byť príliš dlhý ani príliš krátky. Skrátená dĺžka sprintu by mala byť taká, aby tím stihol dokončiť a dosiahnuť cieľ sprintu (Šochová, Kunc, 2019).

Na konci každého sprintu prichádza sprint review, ktorého podstatou je predanie hotového produktu zákazníkovi. Behom neho sa tím snaží získať spätnú väzbu od objednávateľa a vlastníka produktu rozhoduje, či je daná položka akceptovaná. Ak sú prítomné ďalšie zainteresované strany, zozbiera sa spätná väzba aj od nich, prípadne môžu odprezentovať svoje ďalšie očakávania. Sprint review je často časovo náročnejšie, avšak je dôležité pozvať naňho zástupcu zákazníka a užívateľov, aby tím dostal kvalitnú spätnú väzbu (Doležal a kolektív, 2016).

Medzi najčastejšie a najznámejšie aplikované aktivity v Scrum tímoch patrí Scrum meeting (Stand-Up) a Retrospektíva. Tieto aktivity sú prebraté aj z iných metodík, dokonca niekedy ani nejde o agilné riadenie. Daily Scrum meeting je určite najznámejšia praktika, ktorá sa v agilných metodikách využíva a často sa jej hovorí Standup alebo denný Scrum. Tím sa na týchto stretnutiach zoskupí okolo scrum tabule, alebo na podobnom mieste a zdieľajú si medzi sebou informácie o tom, na čom pracovali deň predtým, o plánoch na ktorých budú pracovať v ten deň a prípadne o problémoch, s ktorými sa stretli a potrebujú ich vyriešiť spolu s celým tímom. Scrum master má pri tomto meetingu čisto rolu moderátora a facilitátora celej diskusie. Primárny význam Standupu je v posilnení tímového záväzku a pocitu, že tím dokáže stihnúť cieľ Sprintu načas (Šochová, Kunc, 2019).

Retrospektíva je tímový meeting, kde členovia tímu zhodnotia, čo sa im pri poslednej iterácii podarilo, v čom chcú pokračovať, a čo naopak chcú vylepšiť či zmeniť. Retrospektíva je z veľkej časti o pocitoch, o tom, ako sa členovia tímu cítili. Mala by byť organizovaná pravidelne a často, najideálnejšie je vždy po skončení sprintu, keď majú všetci ešte informácie v čerstvej pamäti. Veľmi pozitívne sa v tímoch osvedčilo menenie formátu retrospektívy, posilnila sa tým kreativita. Existuje mnoho spôsobov ako ju vylepšiť, napríklad: retrospektíva s lepiacimi papierikmi, časová os, metóda fishbone a iné (Šochová, Kunc, 2019).

### 1.2.2 Vývoj aplikací

Aplikačný softvér (aplikácia) je softvér, s ktorým pracuje užívateľ. Aplikácia pomáha používateľovi pri uskutočňovaní nejakej konkrétnej činnosti. Vývoj aplikácií je komplexný a empirický problém. Je veľmi ťažké ho naplánovať a podľa toho istého plánu aj vytvoriť. To je práve dôvod, prečo až 70% projektov v softvérových spoločnostiach končí neskoro, vo veľkej miere prekračujú stanovený budget, alebo vonkoncom nespĺňa zákazníkove požiadavky. Častokrát vývoj softvéru zlyháva na tom, že zákazník nevie čo presne chce, alebo to nezvládne efektívne vysvetliť dodávateľovi. Typicky si zákazník predstavuje vývoj softvéru tak, že sa všetko len zanalyzuje, navrhne, vyvinie programátormi, otestuje a je to pripravené na odovzdanie a teda na zákazníkove využívanie. To je veľký problém a práve na tomto zlyháva celý proces. Je to aj z veľkej časti spôsobené chybou softvérových spoločností, že nútia zákazníka dopredu presne povedať jeho požiadavky a len ho uistia, že to dodajú (Šochová, Kunce, 2019).

Takýmto chybám vie predísť agilný prístup. Ten odlišuje vývoj aplikácií od výroby napríklad v štandardných továrňach. „Agilný prístup k vývoju sa uplatňuje predovšetkým u zložitého, komplexného alebo inovačného softvéru, u ktorého je veľmi ťažké spísať detailné požiadavky na začiatku projektu. Tie sa postupne upresňujú alebo tvorí priebežne na základe skúseností s prototypmi z jednotlivých iterácií vývoja na základe spätnej väzby od užívateľov“ (Managementmania.com, 2016).

### 1.3 Softvér pre riadenie projektov

Počas celého života projektu sa využívajú softvéry (nástroje) pre riadenie projektu. Cieľom týchto nástrojov je uľahčenie práce, procesov, aktivít a plánovania spojených s projektom. Avšak častokrát každá fáza projektu si vyžaduje iný softvér. „Tímy čoraz častejšie spolupracujú na diaľku či dokonca z opačných kútov sveta, preto sú dnes komunikačné zručnosti a spravovanie času kľúčovejšie než kedykoľvek predtým. Vďaka prístupu k nástrojom, ktoré účastníkom projektu umožňujú riadiť ho za pochodu a promptne zdieľať aktuality, rozhovory a časové osi prostredníctvom vyhradenej projektovej lokality, môžu byť všetky strany dobre informované a navzájom prepojené“ (Štukovská, 2018)

Množstvo ponúkaných softvérových nástrojov na riadenie projektu sa neustále zvyšuje a s tým sa spája i napredovanie vývoja týchto softvérov. Na trh pribúdajú úplne nové softvéry, vylepšené verzie už existujúcich softvérov a dokonca posledné roky ponuka takýchto softvérov nie je cudzia ani českým firmám. Existuje niekoľko softvérových riešení z dielne českých firiem, ktoré sa nemínajú popularite.

Projektový manažér, majiteľ firmy alebo samotný projektový tím musí dbať na výber správneho softvérového nástroja. Výber takéhoto softvéru je kľúčovou úlohou a musí sa k nemu zodpovedne pristupovať, pretože softvér bude používaný celý čas trvania projektu. Ak tím zistí, že im z nejakého dôvodu vybraný projektový nástroj nevyhovuje, je veľmi obtiažne ho zmeniť už v priebehu projektu. Problémom býva obtiažnosť/nemožnosť presunu dát do nového softvéru, alebo čas vyplývajúci na učenie sa pracovať s novým softvérom a podobne. Predovšetkým si musí ten čo rozhoduje o výbere ujasniť o aký typ projektu ide a v akej sfére sa podnik pohybuje. Je samozrejmé, že taký typ projektového softvéru, čo vyhovuje IT vývojárskym firmám pre ich projekty, nemusí vyhovovať inému typu firiem a ich projektom

a naopak. Preto je potrebné si vopred určiť priority a požiadavky na softvér. Základné a často vyhl'adované funkcie softvérových nástrojov pre riadenie projektu:

- Workflow - v preklade znamená pracovný postup. Zohráva v nástrojoch na riadenie dôležitú úlohu. Každá činnosť má počiatočnú fázu, pracovnú fázu a záverečnú fázu. Rozdielne projekty môžu mať rozličné potreby na pracovné postupy. Preto je veľkou výhodou, pokiaľ je workflow možné upravovať a nastaviť podľa potrieb projektu.
- Bežne sa jednotlivé fázy pracovného postupu zobrazujú v softvérových nástrojoch na riadenie projektov ako stĺpce, ktoré obsahujú činnosti podľa ich aktuálneho stavu rozpracovania. Populárne fázy pre workflow sú To Do (čaká na zahájenie), In Progress (vykonáva sa), Review (kontroluje sa), Testing (testuje sa), Done (hotové), Canceled (zrušené). Platí, že z každého stavu je možné dostať sa do stavov predchádzajúcich (napríklad z Testing do To Do), avšak v opačnom smere by mala byť zachovaná stanovená postupnosť fáz pracovného postupu.
- Dashboard - je prvkom užívateľského rozhrania, ktorý ponúka sumarizáciu a vizualizáciu vybraných dát. Pri nástrojoch na riadenie projektu by dashboard mal obsahovať sumu stráveného času ľudí na úlohách v určenom intervale, rôzne grafy v závislosti na obsahu, výpis úloh, ktoré aktuálne prebiehajú a zároveň tých, ktoré sú v prvotnej fáze pre prehľad nad aktuálnym stavom projektu, a podobne. Cieľom dashboardu je poskytnúť prehľadné informácie o aktuálnom stave, ktoré pomôžu pri rozhodovaní a plánovaní.
- Time tracking - (v preklade zaznamenávanie času) sa používa pre zaznamenanie času na konkrétnej úlohe. Bežne sa jedná predovšetkým o hodiny, avšak nie sú vylúčené ani menšie časové jednotky. Dôvodom, prečo sa sleduje strávený čas na jednotlivých úlohách, je zlepšenie presnosti odhadov a plánovania. Pri absencii odhadu, koľko bude približne trvať daná úloha, je plánovanie náročnejšie, a aj keď sa jedná iba o odhad, poskytuje odrazovú hodnotu pri určovaní predpokladaného času dokončenia.

Čas sa na úlohách môže zaznamenávať priebežne, alebo vždy na konci po dokončení vykonávanej práce konkrétnej osoby. Pri neskorších analýzach priebehu projektu je možné vďaka porovnaniu zaznamenaného času a odhadu vytvárať presnejšie plánovania, ktoré môžu znížiť náklady a výdaje.

## 2 METODOLÓGIA VÝSKUMU

Tento výskum sa zaoberá spokojnosťou s projektovými softvérmi pre riadenie vývoja projektu, konkrétne u konkurenčných IT firiem, ktoré podnikajú vo vývoji mobilných aplikácií. Vo výskume som si určila hlavný výskumný cieľ, sedem vedľajších cieľov a taktiež výskumných otázok. Hlavný výskumný cieľ: Odporúčenie projektového softvéru na riadenie vývoja mobilnej aplikácie pre začínajúci start-up a to na základe názorov a skúseností u konkurenčných firiem.

- 1) Identifikácia očakávaní konkurenčných firiem od softvéru na riadenie projektu
- 2) Zisťovanie dostupnosti podporovanej platformy
- 3) Zisťovanie možností integrácie s externými nástrojmi
- 4) Analýza dostupných exportov
- 5) Identifikácia dostupnosti workflow
- 6) Zisťovanie spokojnosti pomeru ceny a kvality

7) Zistenie vhodnosti užívania projektového softvéru pri metodike Scrum

Centrálna výskumná otázka: Aká je skúsenosť konkurenčných vývojárskych tímov s projektovými softvérmi na riadenie vývoja mobilných aplikácií?

- 1) Mali podniky stanovené ciele a očakávania pri výbere projektového softvéru?
- 2) Pre aké platformy je softvér dostupný?
- 3) Aké sú možnosti integrácie s externými nástrojmi?
- 4) Aké exporty a analýzy dát umožňuje vybraný softvér pre riadenie projektu?
- 5) Podporuje projektový softvér zobrazenia workflow?
- 6) Aká je spokojnosť pomeru ceny a kvality?
- 7) Je vybraný softvér vhodný pre riadenie projektov pomocou metodiky Scrum?

Pre získanie dát som využila kvalitatívny prístup konkrétne formou individuálnych rozhovorov. Rozhovory prebiehali online po predošlej komunikácii. Za techniku zbierania dát som využila čiastočne štruktúrovaný rozhovor. Kanál, pomocou ktorého bol uskutočnený rozhovor, si mohol každý respondent vybrať sám. Traja respondenti si vybrali rozhovor prostredníctvom Google meets a dvaja službu Skype. Dôvodom pre výber individuálnych online rozhovorov na diaľku bolo nariadenie izolácie obyvateľstva v súvislosti s pandemiou. Ako stratégiu som pre tento výskum zvolila prieskum (získovanie názorov). Čo sa kvalitatívneho vzorkovania týka, tak aby výsledky výskumu a moje nasledovné odporúčanie pre Start-up boli čo najvhodnejšie, vybrala som spektrum užívateľov projektových softvérov z konkurenčných IT firiem, ktoré sa špecializujú na mobilné aplikácie a využívajú agilné riadenie projektov. Celkovo individuálne rozhovory prebiehali od 16.4.2020 do 20.4.2020.

**Tabuľka 1:** Profil respondentov

<b>Respondent</b>	<b>Dátum rozhovoru</b>	<b>Pozícia respondenta</b>	<b>Dôvody výberu</b>
č. 1	16.4.2020	CEO	dlhoročné skúsenosti, zavádzanie projektového softvéru vo vlastnej firme
č. 2	17.4.2020	Scrum Master	pracuje s rovnakou metodikou- Scrum, práca na Start-upe
č. 3	17.4.2020	Scrum Master	pracuje s rovnakou metodikou- Scrum
č. 4	20.4.2020	Projektový manažér	pracuje s rovnakou metodikou- Scrum, dlhoročné skúsenosti
č. 5	20.4.2020	Projektový manažér	práca na začínajúcom Start-upe

**Zdroj:** Vlastné spracovanie

Otázky pre respondentov odrážali požiadavky Startupu na samotný softvér. Niektoré otázky boli doplnkové, tak aby sme viac do hĺbky pochopili spokojnosť respondentov a ich názory na daný softvér.

Otázky kladené respondentom boli rozdelené do troch oblastí:

**I. Oblasť – očakávania v podobe cieľov od zavedenia softvéru na riadenie vývoja projektov**

- 1) Predtým, než ste zaviedli softvér na riadenie vývoja projektu, dali ste si očakávania/ciele, ktoré by mal splňať?
- 2) Splňuje Vami zavedený softvére tieto ciele/očakávania?

**II. Oblasť – prvky (funkcionalita a ďalšie charakteristiky) využívaného softvéru**

- 1) O aký konkrétny typ softvéru sa jedná?

- 2) Umožňuje tento softvér okrem klasickej webovej aplikácie aj využívanie napr. Desktopovej, či mobilnej aplikácie?
- 3) Umožňuje Vami zvolený softvér zaznamenávanie času (time tracking)?
- 4) Umožňuje Vami zvolený softvér prepojenie (integráciu) s inými externými softvérmí používanými pri vývoji a automatizáciu procesov? Prosím menujte tie, ktoré využívate vy.
- 5) Aké exporty a spracovania dát softvéru umožňuje?
- 6) Ste s nimi spokojní?
- 7) Vyhovuje Vám dokumentácia plánovania?
- 8) Podporuje uvedený softvér workflow a stav rozpracovanosti?
- 9) Umožňuje efektívnu komunikáciu a informačný tok dát? Priblížte, aký typ komunikácie využívate vy.

**III. Oblasť – náklady, cena a nefinančný prínos zavedeného softvéru do spoločnosti**

- 1) Aký bol vymedzený rozpočet na zamestnanca za softvér a dodržali ste ho?
- 2) Aké sú náklady na využívanie a správu softvéru?
- 3) Keby ste mali ohodnotiť pomer kvalita/cena, za ktorú ste softvér zakúpili.
- 4) Je podľa Vás tento softvérový nástroj vhodný pre metodiku Scrum a podporuje ju? Ak áno, prosím v krátkosti opíšte ako ju podporuje.
- 5) Zhodnoťte prosím celkové výhody a nevýhody nástroja.

Rozhovory boli nahrávané (so súhlasom respondenta) na diktafón v mobilnom telefóne a následne prepísané pomocou doslovnej transkripcie. Pre výsledky výskumu som využila zhrňujúci protokol.

### **3 ANALÝZA DÁT A VÝSLEDKY VÝSKUMU**

Cieľom rozhovorov bolo zistiť spokojnosť užívateľov so softvérovými nástrojmi na riadenie projektu. Otázky mali za úlohu bližšie zmapovať, aké majú užívatelia týchto nástrojov skúsenosti a názory na rôzne oblasti týkajúce sa vybraného softvéru. Prvá oblasť mala za úlohu priblížiť to, aké mali respondenti pred výberom softvéru očakávania v podobe cieľov od zavedenia softvéru. Jeden respondent si žiadne ciele nestanovil a doplnil, že v porovnaní s dneškom, v tej dobe, keď zavádzali softvér pre riadenie projektov, veľa takýchto softvérových riešení nebolo. Z ostatných respondentov dvaja označili svoje očakávania a ciele za naplnené a dvaja za čiastočne naplnené. Odpovede na prvú oblasť sú zaznamenané v nasledujúcom zhrňujúcom protokole.

## Podniková efektivnosť ve vztahu k vnútornému a vonkajšiemu prostrediu

**Tabuľka 2:** Výsledky výskumu 1. oblasti

	<b>Respondent 1 REDMINE</b>	<b>Respondent 2 JIRA</b>	<b>Respondent 3 TRELLO business class</b>	<b>Respondent 4 ASANA business</b>	<b>Respondent 5 TRELLO free</b>
<b>očakávania a ciele</b>	neboli stanovené	prehľadnosť, dashboard, analýzy	stav úlohy, viditeľnosť, upravovanie, tasky,	Podpora Githubom, prehľadný workflow,	nulové náklady, workflow nástenka, uľahčenie procesov
<b>naplnenie očakávaní</b>	-	spĺňajú	čistočne spĺňajú	spĺňajú	čistočne spĺňajú

**Zdroj:** Vlastné spracovanie

Tabuľka číslo 3 zobrazuje zhrňujúci protokol pre druhú oblasť rozhovoru, ktorá je zameraná hlavne na funkcionality. V tejto oblasti odpovedali na otázku, aký konkrétny softvér pre riadenie vývoja projektu využívajú. Každý respondent podľa odpovede využíva iný softvérový nástroj, len respondenti č. 3 a č. 5 využívajú rovnaký, líšia sa však v prevedení. Respondenti sa podelili so svojimi skúsenosťami a postrehmi. Odpovedali na otázku podpory iných aplikácií, možnosti trackovania času, workflow aj možnosti komunikácie cez softvér. Čo sa integrácií týka, traja respondenti uviedli, že softvér, ktorý využívajú, ich podporuje a dvaja naopak, že nepodporuje. V oblasti dokumentácie plánovania majú respondenti na svoje softvéry rozličné názory. Respondent č. 1 označil dokumentáciu za zastaralú a respondent č. 3 ju označil ako nedostatočnú pri väčšom tíme. Respondentom č. 2 a 4 dokumentácia plánovania vyhovuje a posledný respondent uviedol, že u softvéru, ktorý využíva, dokumentácia úplne absentuje.

**Tabuľka 3:** Výsledky výskumu 2. oblasti

	<b>Respondent 1 REDMINE</b>	<b>Respondent 2 JIRA</b>	<b>Respondent 3 TRELLO business class</b>	<b>Respondent 4 ASANA business</b>	<b>Respondent 5 TRELLO free</b>
<b>webová/desktop / mobilná aplikácia</b>	web	web + mobil	web + mobil	web + desktop + mobil	web + mobil
<b>trackovanie času</b>	nie, len spatné zaznamenanie	áno	áno	áno	nie
<b>integrácia so softvériami</b>	nie	áno	áno	áno	nie
<b>aké integrácie využívajú</b>	-	Toggl, Github, Slack...	Slack, github, time tracker	Slack, Github	-
<b>exporty dát a analýzy</b>	excelle	excelle, toggle- čas	excelle, agile metrics	excelle, power BI	nie
<b>spokojnosť s exportami a analýzami</b>	čistočná spokojnosť	áno	áno	áno	-
<b>dokumentácia plánovania</b>	vyhovuje, ale pôsobí zastaralo	vyhovuje	pri väčšom tíme náročná	vyhovuje	žiadna
<b>workflow a stav rozpracovanosti</b>	áno	áno	áno	áno	áno
<b>komunikácia</b>	komentáre	komentáre, označenia, slack	komentáre, Slack	komentáre, tímové konverzácie	komentáre

**Zdroj:** Vlastné spracovanie

## Podniková efektivnosť ve vztahu k vnútornému a vonkajšiemu prostrediu

V nasledujúcom zhrňujúcom protokole respondenti objasnili otázky ohľadom ceny. Nulový budget mali stanovený až dvaja z piatich respondentov. Respondenti zhodnocovali pomer cena/kvalita a mali na tento pohľad rozličné názory. Podľa respondentov sú vhodné všetky softvéry pre riadenie projektu pomocou metodiky Scrum, okrem prvého – Redmine. Konečné zhodnotenie všetkých výhod a nevýhod bolo veľmi nápomocné, pretože prezentuje presný ucelený názor respondenta na daný softvér. Respondent č. 2 dokonca povedal pri samotnom zhodnotení výhod, že: „Podľa môjho názoru je JIRA jeden z najlepších projektových softvérov, a to som mal možnosť za svoju kariéru používať naozaj všeličo“.

**Tabuľka 4:** Výsledky výskumu 3. oblasti

	<b>Respondent 1 REDMINE</b>	<b>Respondent 2 JIRA</b>	<b>Respondent 3 TRELLO business class</b>	<b>Respondent 4 ASANA business</b>	<b>Respondent 5 TRELLO free</b>
<b>pôvodný budget na zamestnanca</b>	0	300 Kč/mesiac	300 Kč/mesiac	neobmedzený	0
<b>skutočné náklady</b>	zadarmo	7\$/ zadarmo do 10 užívateľov	10\$	25 €	zadarmo
<b>cena/kvalita</b>	dostatočná kvalita za nulovú cenu	jeden z najlepších nástrojov	pre malé tímy dostatočná	platená verzia je dobrá	dostatočná kvalita za nulovú cenu
<b>vhodnosť pre metodiku SCRUM</b>	nie, sú vhodnejšie nástroje	vhodný	vhodný	s vhodnými integráciami	s prispôbením
<b>nevýhody</b>	zastaralý vzhľad	zatiaľ žiadne	pri väčších tímoch menej prehľadné	vyššia cena oproti iným softvérom	málo funkcií
<b>výhody</b>	nulové náklady, spoľahlivý	zadarmo do 10 užívateľov, prehľadnosť a množstvo integrácií	nízka cena, integrácie, vzhľad	možnosť výberu z drahších/lacnejších variant, pekný workflow,	pekný vzhľad, zdarma

**Zdroj:** Vlastné spracovanie

### 4 DISKUSIA VÝSKEDKOV A ODPORÚČANIE

Z výskumu vyplynulo množstvo zaujímavých názorov a zhodnotení využívaných softvérových nástrojov na riadenie projektu. Respondenti mali rôzne názory a skúsenosti s danými softvérm. Je zaujímavé, že nie každá firma zvolila rovnakú taktiku pri výbere projektového softvéru, tak ako náš Startup, ktorý si predom určil požiadavky a ciele na softvér. Požiadavky, ktoré boli stanovené, sú: zlepšenie dokumentácie plánovania, možnosť exportov, možnosť integrácií s externými softvérm, využitie mobilnej aplikácie, nástroj vhodný pre metodiku Scrum a nakoniec nulové náklady na softvér. Nasledujúca tabuľka zobrazuje porovnanie softvérov s požiadavkami Start-upu, ktoré si stanovil.



Tabuľka 5: Porovnanie požiadavkou pre softvér

	REDMINE	JIRA	TRELLO business class	ASANA business	TRELLO free
dokumentácia plánovania	✓	✓	✓	✓	✗
exporty	✓	✓	✓	✓	✗
integrácie	✗	✓	✓	✓	✗
mobilná aplikácia	✗	✓	✓	✓	✓
vhodnosť pre SCRUM	✗	✓	✓	✓	✓
nulové náklady	✓	✓	✗	✗	✓

Zdroj: Vlastné spracovanie

Výsledky výskumu ukázali rôzne nedostatky, ale aj dobré stránky skúmaných piatich projektový softvérov. Ako je možné si všimnúť v zrovnávacej tabuľke, dokumentáciu plánovania a exporty ponúkajú všetky softvéry, okrem posledného, a to TRELLO verzia free. Integráciu s ďalšími externými softvérmi ponúka väčšina softvérov, tak isto i možnosť využitia mobilnej aplikácie. Vhodný pre metodiku Scrum nebol podľa respondenta softvér Redmine. Nulové náklady boli asi najdôležitejšia špecifikácia a požiadavka od Start-upu, ktorú spĺňajú tri softvéry. Podľa zhodnotenia výsledkov je najlepším možným výsledkom a stáva sa i mojím odporúčaním pre Start-up, softvér JIRA. Tento softvér spĺňa ako jediný všetky požiadavky firmy. Vo veľkej miere môže napomôcť Start-upu v rôznych fázach plánovania, keďže podporuje i využívanie Scrum metodiky. Tak ako bolo v literárnej rešerši už spomínané, Scrum metodika využíva retrospektívu, scrum meetingy, sprinty a sprint review a to všetko je možné naplánovať pomocou softvérového nástroja Jira. Product owner bude môcť prioritizovať a zadávať tasky vývojáorskemu tímu, tak ako to má vo svojej úlohe. Keďže ide o Start-up, ktorý sa môže meniť v procese vývoja, rozrastať a rôzne definovať, nástroj im v tom pomôže. Je vhodný pre vývoj aplikácií, pretože podporuje integrácie s verzovacím nástrojom (Github), ktorý je veľkým pomocníkom pri vývoji. Nástroj Jira podporuje i často vyhľadávané funkcie softvéru pre riadenie projektu: workflow, dashboard i trackovanie času. Veľkou výhodou tohto softvéru a hlavne parameter, ktorý ho odlišuje od ostatných softvérov, ktoré uspeli v ostatných parametroch, je jeho cena. Softvér Jira je zdarma pre 10 užívateľov, Start-up má momentálne 5 zamestnancov, takže je tam stále rezerva pre rast a rozširovanie firmy.

## 5 ZÁVER A LIMITY VÝSKUMU

Za hlavné limity tejto práce považujem fakt, že pomocou rozhovorov bolo zhodnotených len 5 nástrojov. Na trhu je v dnešnej dobe naozaj obrovské množstvo softvérov na riadenie vývoja projektu, ktoré by určite stálo za zváženie tiež. Možnosťou by boli aj iné varianty rovnakých nástrojov, tak ako to bolo pri nástrojoch Trello, ktoré sa líšili predovšetkým cenou a ponukou. Ďalším limitom bola určite i skutočnosť, že išlo o subjektívne názory užívateľov týchto softvérov. Mohli sa pri odpovedi dopustiť nevedomky chyby, a výsledok preto nemusí byť správny, keďže nebol kontrolovaný skutočnými dátami o jednotlivých softvéroch. Keďže išlo celkovo o názory, spokojnosť a skúsenosti, mohli byť odpovede respondentov ovplyvnené aj nejakým iným, neznámym faktorom.

Všetky ciele a pod ciele výskumu boli naplnené. Skutočné skúsenosti a názory na projektové softvéry sú rôzne, každý softvér je jedinečný, a firmy majú od nich rôzne očakávania. Často je veľkým problémom práve cena, hlavne pri začínajúcich firmách, ktoré si nemôžu dovoliť vynaložiť financie na softvér. Softvér spĺňa všetky požiadavky, ktoré si stanovila firma, pre ktorú samotné odporúčanie bolo. Softvér pre riadenie projektov im môže napomôcť k úspešnosti celého Start-upu. Tak ako bolo i v literárnej rešerši rozoberané, tímy čoraz častejšie spolupracujú na diaľku a to je presne i prípad tohto Start-upu, preto verím, že im softvér Jira napomôže k dosiahnutiu ich cieľov a taktiež zjednotiť spoluprácu tímu.

## SEZNAM POUŽITÍCH ZDROJOV

- DOLEŽAL, J. a kol. (2016). *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 424 s. ISBN 978-80-247-5620-2.
- KADLEC, V. (2004). *Agilní programování: metodiky efektivního vývoje softwaru*. Brno: Computer Press, 278 s. ISBN 80-251-0342-0, 278 s.
- MANAGEMENTMANIA. (2016). *Agilné projektové riadenie (Agile project management)*. [online]. [cit 13.05.2020]. Dostupné z: <https://managementmania.com/sk/agilne-projektove-riadenie>
- MUDRONČÍK, D. (2000). *Softvér riadiacich systémov*. Bratislava: Slovenská technická univerzita.. ISBN 80-227-1341-4.
- MYSLÍN, J. (2016). *Scrum: průvodce agilním vývojem softwaru*. Brno: Computer Press, 167 s. ISBN 978-80-251-4650-7.
- PROCHÁZKA, J., KLIMEŠ, C. (2011). *Provozujte IT jinak: agilní a štlhlý provoz, podpora a údržba informačních systémů a IT služeb*. Praha: Grada Publishing, 288 s. ISBN 978-80-247-4137-6.
- SVOZILOVÁ, A. (2016). *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 424 s. ISBN 978-80-271-0075-0.
- ŠOCHOVÁ, Z. (2018). *Skvělý ScrumMaster*. Brno:Computer Press, 176 s. ISBN 978-80-251-4927-0.
- ŠOCHOVÁ, Z., KUNCE E. (2019). *Agilní metody řízení projektů*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 224 s. ISBN 978-80-251-4961-4.

ŠTUKOVSKÁ, M. (2018). *Porovnanie softvérov (nástrojov) na riadenie projektov*. [online]. [cit. 26.4.2020]. Dostupné z: <https://www.podnikajte.sk/manazment-a-strategia/porovnanie-softverov-nastrojov-riadenie-projektov>

ŠVIRÁKOVÁ, E. (2014). *Kreativní projektový management*. Zlín: VeRBuM, 152 s. ISBN 978-80-87500-58-3.

## VÝZKUM ZAMĚŘENÝ NA CHOD HLAVNÍCH PROCESŮ SPOLEČNOSTI TG DRIVES, S.R.O.

Tomáš Kvarda

### ÚVOD

Tento výzkum je zaměřen na procesní fungování společnosti TG Drives, s.r.o., která se zabývá primárně výrobou a kompletací servomotorů, servopohonů a řídicích jednotek spolu s dodávaným softwarem. Společnost je už na trhu dobrých 25 let, svoji reputaci a bohatství stihla rozšířit značně skrze účast na zajímavých mezistátních projektech, ale co se týče své velikosti, se moc nezměnila, v průměru zaměstnává stále jen 25 zaměstnanců. Výzkum analyzuje vybrané hlavní procesy, které jsou důležité a klíčové z pohledu uspokojení zákazníka, a zaměřují se tedy na poskytnutí standartního zboží či služby z dosavadního portfolia produktů. Procesní zmapování chodu společnosti je důležitou součástí řízení podniku a základním stavebním kamenem pro zavedení managementu kvality do společnosti. Samotná norma ČSN EN ISO 9001:2016 je založena na procesním přístupu a stanovuje právě řízení procesů jako jeden z důležitých požadavků. Centrální výzkumná otázka tedy zní: „Jaký je průběh a struktura hlavních procesů společnosti TG Drives, s.r.o. z pohledu vybraných klíčových zaměstnanců odpovědných za tyto doposud nezdokumentované a neohrazené procesy v organizaci?“ Cílem tohoto výzkumu je zmapování a zdokumentování vybraných hlavních procesů společnosti z pohledu klíčových zaměstnanců pro potřeby certifikace dle ČSN EN ISO 9001:2016.

### 1 LITERÁRNÍ REŠERŠE

V této části jsou tematicky rozebrány oblasti řízení kvality a procesů, na kterých je výzkum postaven, ze kterých čerpal základní informace pro koncipování struktury rozhovorů, a je zde vysvětlen i podnět realizace výzkumu, který představuje jakost v podniku.

#### 1.1 Řízení kvality – certifikace dle ČSN EN ISO9001:2016

Mapování procesů vychází z potřeby podniku zavést řízení jakosti a následně ji certifikovat. Procesní přístup (Hnátek a kolektiv, 2016, s. 16 a 41) je jednou ze zásad managementu kvality a požadavkem na vedení o jeho používání. Nejlépe management kvality byl definován jako ucelený proces v rámci celého podniku, tedy celopodnikové řízení, které se zaměřuje na spokojenost a loajalitu zákazníka, tedy procesy, které tyto faktory ovlivňují napříč organizací a jak dosáhnout jejich co nejefektivnějšího chodu pro maximalizaci této spokojenosti (Nenadál a kol, 2018, s. 18).

Českým synonymem pro kvalitu je „jakost“, její první zmínky se datují až před náš letopočet a nejstarší definice je nejčastěji připisována filozofovi Aristotelovi. Opět neexistuje správná definice tohoto pojmu a může být kvalita specifikována z různých úhlů pohledu podle toho, v jaké oblasti se s kvalitou pracuje, dle ČSN EN ISO 9001:2016 představuje kvalita: „stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik“. Takto moc nepochopitelnou definici Nenadál a kol. (2008, s. 13-14) upřesňuje, kdy stupeň představuje schopnost měřit dosahování kvality, požadavky zase zahrnují podmínky a náležitosti ze strany zákazníka, legislativy anebo dalších zainteresovaných stran a inherentní charakteristiky představují znaky výroby či služby typické/přirozené pro zaměřený produkt.

Pro ověření úspěšné implementace systému kvality slouží systém certifikace, konkrétně na kvalitu zaměřená certifikace dle normy ISO 9001. Na obrázku č. 1 je vzor certifikační značky, kterou podnik získá úspěšným auditem. Hlavními výhodami vyplývající ze zavedení systému kvality ve společnosti, resp. z úspěšné certifikace společnosti jsou:

- udržení vysoké, stále a stabilní úrovně procesů spojených s výrobou, tedy i poskytovaných služeb a produktů pro zákazníka
- optimalizace nákladů společnosti spojených právě s procesy, které podléhají kvalitě a jsou monitorovány (odhalení nadbytečných procesů/činností)
- z toho vyplývá i efektivnější nastavení procesů, tedy zvyšování tržeb a zisků, a tím uspokojení i vlastníků společnosti
- právě splnění podmínek různých výběrových řízení vyžadujících certifikaci, a tedy účast v nich
- zavedení systému ovlivňující a zlepšující organizační a procesní strukturu společnosti, s tím spojené komunikace a zvýšení tak produktivity práce
- vytvoření pořádku v organizaci razantně podílející se na celkové výkonnosti
- zvýšení integrity společnosti v očích ostatních orgánů státní správy a legislativy
- existence pružného systému umožňujícího reakci na změny trhu, legislativních požadavků i změn prováděných v samotné organizaci (Legislativa.cz, s.r.o.).



Obrázek 1: Značka certifikace ISO 9001 (Zdroj: CSQ ISO 9001, 2020)

### 1.2 Procesní řízení

„Procesním řízením se rozumí řízení firmy takovým způsobem, v němž business (podnikové) procesy hrají klíčovou roli.“ (Řepa, 2012, s. 17) Důležité je pochopení základní logiky obchodu, tedy procesů, které organizaci přinášejí zisk, živí ji a díky nim společnost funguje. Je zapotřebí chápat jejich souvislost a propojení v ohledu na strategické hodnoty společnosti. Od nich se pak odvíjí i infrastruktura, která slouží jako podpora procesů.

Procesní řízení umožňuje zvýšení produktivity práce a její organizace, za předpokladu správného nadefinování, řízení a zlepšování procesů, kdy může společnost eliminovat procesy/činnosti, které jsou redundantní a nepřidávají hodnotu. Mohli bychom se bavit o snižování nákladů, zvyšování rychlosti ba kvality, právě odstraňováním nadbytečných činností, zvyšováním informovanosti, a tak snižování omylů. Orientace na procesy umožňuje kvantifikovat jevy a slouží pro budoucí plánování. Se zvyšováním produktivity se pojí i lepší hospodaření s aktivy, konkrétně lidské zdroje a informační systémy. Z přehledu chodu a návaznosti procesů se zvyšuje i teamový duch, kdy zaměstnanci mají přehled o celém procesu/procesech, a tak pracují společně za dosažení společného cíle. Snižuje se tak míra

vzniku konfliktů a soupeření. Procesy jsou typické opakovatelností, dochází tak k eliminaci improvizace a vzniká disciplína a řád, která ale kreativitu zaměstnance neomezuje. Všechny tyto faktory vedou ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců (dostatek pravomocí, minimalizace chaosu a konfliktů, spolupráce). Naopak i spokojenost zákazníka se zvyšuje, neboť procesy a organizace dat (vstupů, výstupů, informací) umožňují lepší spolupráci a jen samotné procesy jsou formulované z pohledu zákazníka, který hraje klíčovou roli (Šmída, 2007, s. 31-33).

### 1.2.1 Proces

Základní popisem termínu proces je činnost, která přetváří vstupy na požadované výstupy. Jedná se o stručnou, pochopitelnou, ačkoliv nepřesnou definici. Šmída (2007, s. 29) uvádí příklady různých definic procesu, a právě na jejich nedostatky a části, ve kterých se shodují a navzájem doplňují, poukazuje. V závěru, tedy formulují svoji definici, která by měla pokrýt vše potřebné ohledně procesu, která zní: „Proces je organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností a/nebo subprocesů, které procházejí jedním nebo více organizačními útvary či jednou nebo více spolupracujícími organizacemi, které spotřebovávají materiál, lidské, finanční a informační vstupy a jejichž výstupem je produkt, který má hodnotu pro externího nebo interního zákazníka.“

Procesy jako takové může třídit v ohledu na jejich charakter, nejběžnější třídění je na procesy hlavní, podpůrné a řídicí. Procesy hlavní přinášejí společnosti zisky, jsou tedy hodnototvorné, navíc procházejí celou organizací a mají externího zákazníka. Naopak podpůrné procesy, neprobíhají napříč organizací, nemají externího zákazníka, ale na tvorbě hodnoty se podílejí, ale nepřímo. Řídicí procesy mají společné s hlavními průběh v rámci celé společnosti, napříč i ostatními procesy, ale opět nepřinášejí hodnotu a nemají exter. zákazníka (Šmída, 2007, s. 72).

Řepa (2012, s. 36) hlavní procesy nazývá klíčové, neboť tyto procesy vytvářejí produkt a organizaci živí a dále rozděluje podpůrné procesy na:

- servisní, které poskytují podporu jedinému procesu, jsou typicky zaměřené na specializovaný produkt a
- průřezové, jež poskytují podporu řadě různých procesů, nikoliv pouze 1 procesu.

### 1.2.2 Procesní mapování

V samotné normě Hnátek a kolektiv (2016, s. 39-40) uvádějí, že procesy musí organizace udržovat v dokumentované podobě, tak aby podporovaly fungování a řízení procesů, tedy jejich plánování, provádění změn a kontrola průběhu s plánem. Konkrétní formu zdokumentování informace však norma neuvádí. Takovouto informaci o procesu může představovat např. karta procesu, která by měla obsahovat:

- „název procesu,
- odpovědné vlastníky,
- určení souvisejících procesů,
- popis činností v rámci procesu,
- popis požadavků na kompetence pracovníků,
- a ostatní zdroje.“

Vše by ale mělo být koncipováno tak, aby nedocházelo k nepochopení v důsledku příliš velké podrobnosti, či složitosti zapsání procesu. Mělo by být bráno při tvorbě dokumentace také

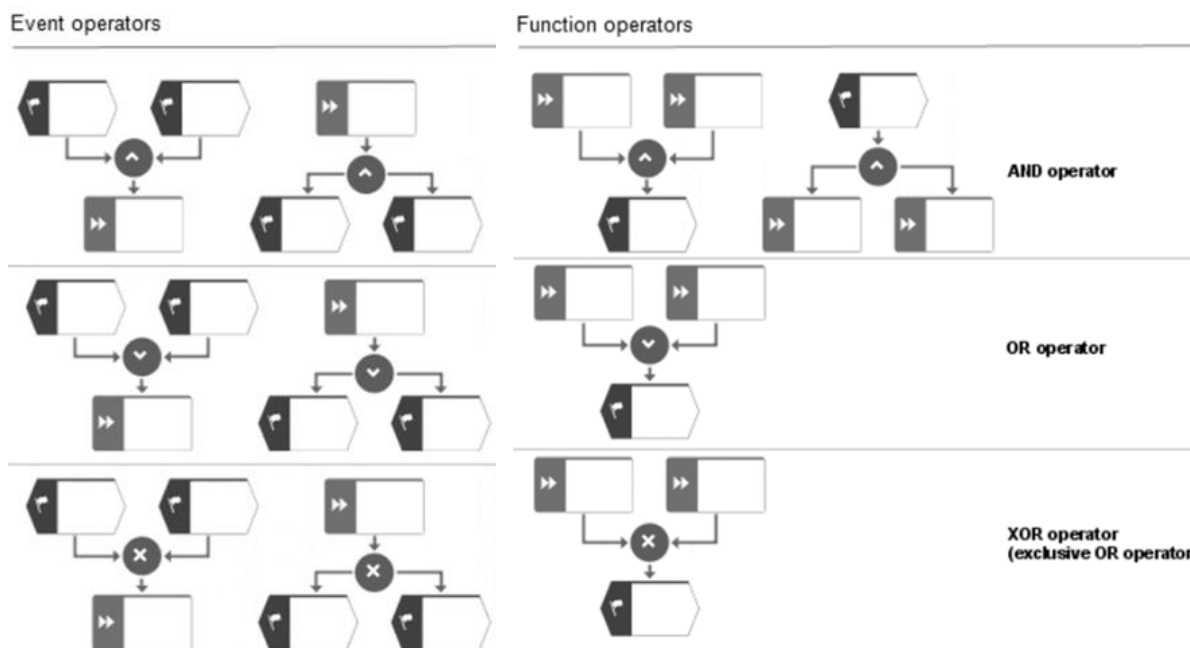
změnové řízení, tedy revize takového dokumentu a jejich jednoznačné odlišení a schopnost jednoduché aktualizace (Hnátek a kolektiv, 2016, s. 41).

Pro lepší pochopení průběhu procesu slouží i grafické znázornění. Jako forma tohoto zaznamenání byl využit EPC diagram (event-driven process chain), neboli procesní řetězec řízený událostmi. EPC umožňuje různé způsoby modelování procesu, analýzy a identifikace potenciálů ke zlepšení. Procesní řetězec řízený událostmi se používá v mnoha průmyslových odvětvích a jsou podporovány různými nástroji. EPC byly vynalezeny již v roce 1992 prof. Scheerem a kolegy z University of Sarland a uchytili se v řadě odvětví (Event-driven process chain (EPC), 2020).

Základní složky diagramu tvoří události, činnosti (příp. procesy), operátory a dodatečné objekty (organizační jednotka, vstupy a výstupy, které mohou představovat dokumenty, systémy aj.). Hlavní položku tvoří událost, jak vyplývá ze samotného názvu diagramu. Událost představuje stav, který zahajuje činnost a je výsledkem činnosti předcházející, na rozdíl od činností, které jsou časově náročné, se událost vztahuje k jednomu časovému bodu.

Více činností může pocházet z jedné události současně a činnost může mít více událostí jako výsledek. Právě pravidlo, které je reprezentováno kruhem, se používá k ilustraci větvení a zpracování smyček v EPC a znázornění takovýchto vazeb mezi činnostmi a událostmi. Tento objekt se nazývá operátor, definuje logická propojení mezi objekty, ke kterým se připojuje. Jejich možné kombinace s činnostmi nebo událostmi znázorňuje obrázek č. 2 níže, kdy jsou 3 základní operátory:

- AND – A zároveň, který určuje, že následující činnost je spuštěna dosažením obou předcházejících událostí (stavu události je dosaženo dokončením obou předcházejících činností),
- OR – NEBO – činnost je spuštěna jednou, druhou nebo oběma předcházejícími událostmi (stavu je dosaženo jednou, druhou nebo oběma činnostmi),
- XOR – buď to, NEBO to – činnost je spuštěna jedním nebo druhým stavem, nemohou nastat oba zároveň (stavu je dosaženo jednou, nebo druhou činností, nikoliv oběma).



Obrázek 2: Základní dělení operátorů pro činnosti a události (Zdroj: SOFTWARE AG, 2016, s. 91)

Celkovým uspořádáním událostí a činností v sekvenci s logickými operátory a dalšími objekty jsou vytvářeny tzv. Procesní řetězce řízené událostmi (EPC), které ukazují chronologicko-logickou provozní sekvenci procesu (SOFTWARE AG, 2016, s. 88-91).

### 1.2.3 Odpovědnost a komunikace

Spolu s procesem je důležité zaznamenat i klíčové osoby, zapojené do procesu a další osoby, jež se proces dotkne. Pro tyto účely je ideálním nástrojem RACI matice, která představuje mechanismus zaznamenání a přiřazení odpovědností nejčastěji na organizační role. Takovouto matici znázorňuje tabulka č. 1 níže (Cabanillas, Resinas a Ruiz-Cortés, 2012, s. 58).

Tabulka 1: Ukázka RACI matice

	Osoba 1	Osoba 2	Osoba 3	Osoba 4
Činnost A	R	A		C
Činnost B		R/A	I	
Činnost C	C	C	R/A	

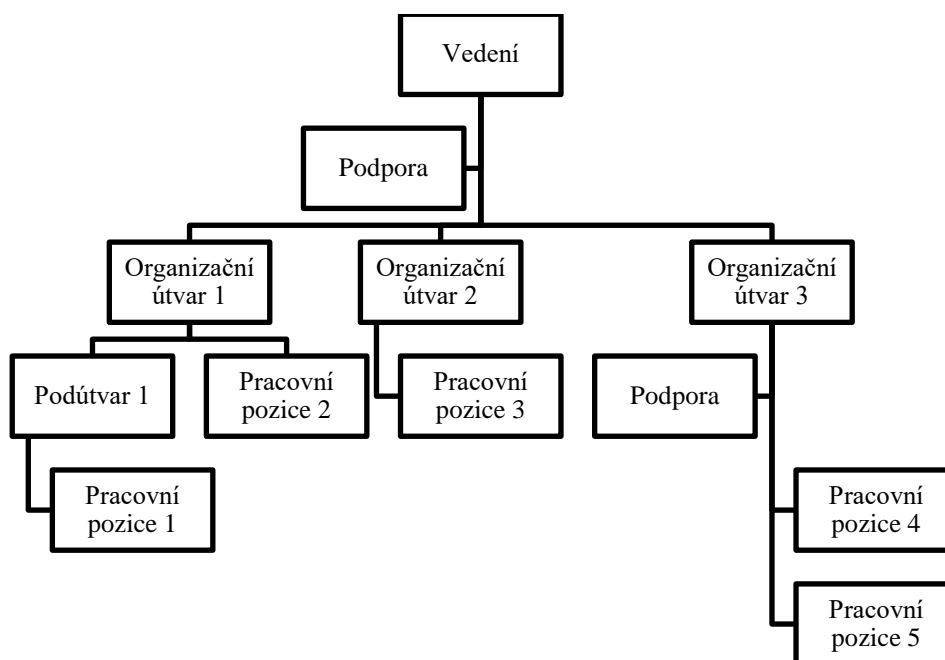
Zdroj: Vlastné spracovanie

Matice je tvořena činnostmi či procesy, jež představují jednotlivé řádky a sloupce zachycují organizační role. Jednotlivé buňky obsahují žádné nebo nějaké iniciály R, A, C či I matice, které určují charakter odpovědnosti daného zdroje ke konkrétní činnosti. Jak je matice konstruovaná závisí na společnosti (předmětu tvorby, podrobnosti, či velikosti). V malé společnosti by se mohlo jednat o konkrétní osoby a činnosti a u větších společností by matice naopak zaznamenávala ucelené procesy a organizační útvary. Každý iniciál představuje specifickou odpovědnost osoby, jedná se o počáteční písmena anglických ekvivalentů:

- R – osoba odpovědná za provedení činnosti, realizuje daný úkon, musí jej vykonat,
- A – osoba odpovědná za úspěšné provedení činnosti, odpovědná za finální výsledek,
- C – konzultant či poradce, osoba, od které žádáme její názor či pohled na daný úkon (oboustranná komunikace),
- I – osoba, která je informovaná o průběhu dané činnosti, nebo o výsledku (jednostranná komunikace).
- Někdy se také uvádí S (RASCI matice) – osoba představující podporu, může se účastnit na výkonu dané činnosti, či na ni být daná činnost delegována (Cabanillas, Resinas a Ruiz-Cortés, 2012, s. 59-60).

V rámci celé společnosti existuje organizační struktura, její vyjádření můžeme zachytit pomocí organizačního diagramu neboli organigram, který zachycuje strukturu a provázanost organizačních útvarů, příp. organizačních rolí. Opět detailnost a struktura záznamu se liší dle společnosti. V rámci modelování procesu pomocí ARIS nástroje, je tento organigram zakomponovaný do celého systému a poskytuje další přehled o organizaci ve vazbě na procesní strukturu. Vztahy v tomto diagramu mohou být tvořeny na základě technické či disciplinární nadřazenosti nebo může být objekt součástí jednotky nadřazené (SOFTWARE AG, 2016, s. 88-91). Ukázkou organigramu je obrázek č. 3 níže.





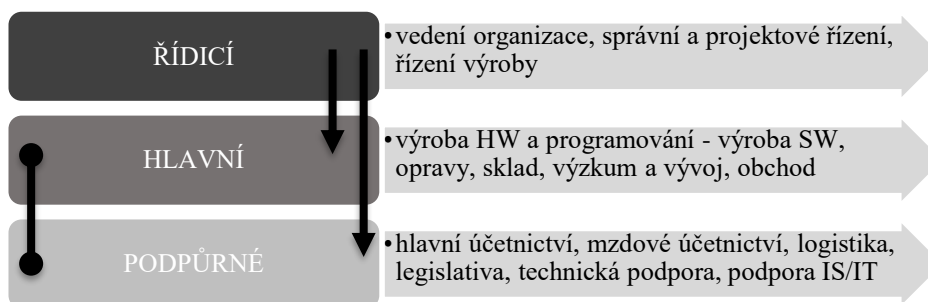
Obrázek 3: Vzorový organigram (Zdroj: Vlastní zpracování)

### 1.3 Dovětek k rešerši

Jak ze selektivního výběru potřebné literatury vyplývá, pro modelování procesů jsem vybral EPC metodu, která oproti ostatním má jasně nadefinované pravidla, které je potřeba dodržovat při tvorbě procesu a díky tomuto poskytuje jasnou a přehlednou strukturu a procesní tok. Ke znázornění komunikačních vazeb jsem ale zvolil RACI matici, která přehledně sumarizuje tyto vazby do jediné samostatné tabulky a tak v případě rozsáhlého procesu nezahluje graf komunikačními vazbami, díky kterým by se tak mohl stát nepřehledný.

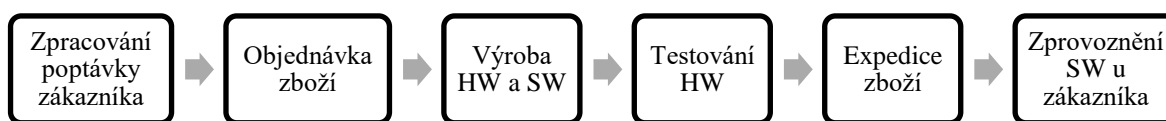
## 2 METODOLOGIE VÝZKUMU

Byla zvolena kvalitativní forma výzkumu, kdy hlavním zdrojem sběru informací je individuální částečně strukturovaný rozhovor s klíčovými zaměstnanci ve společnosti. Jedná se o kvalitativní vzorkování, kdy struktura výběru, tedy typy procesů a klíčoví zaměstnanci, jsou přesně daní. Následující obrázek č. 4 znázorňuje obecné procesní členění společnosti, kde právě z tohoto grafu můžeme vidět ucelené oblasti, které spadají pod hlavní procesy společnosti a ze kterých budou vyselektovány klíčové hodnototvorné procesy podílející se na poskytnutí standartního produktu z poskytovaného portfolia zboží a služeb.



Obrázek 4: Kategorické členění procesů ve společnosti TG Drives, s.r.o. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z uvedených oblastí spadajících pod hlavní procesy je výzkum zaměřen na oblast obchodu, kam spadá zpracování poptávky zákazníka a zpracování jeho objednávky, jedná se o obchodní oddělení jakožto organizační útvar ve společnosti. Dále na oblast výroby, konkrétně výroba produktu TGZ, který je předmětem objednávky a oblast programování, která se zabývá výrobou konkrétního programového řešení pro specifický případ zákazníka (také předmět objednávky). Obě tyto oblasti tvoří útvar s názvem výroba HW a SW. A oblast a rovněž org. útvar sklad zabývající se příjmem zboží a materiálu, ale hlavně procesem expedice vyrobeného zboží zákazníkovi. Stručně řečeno se jedná o procesy, které podnět zákazníka (poptávku) přemění na poptávaný produkt pro zákazníka. Předběžné vyjádření návaznosti jednotlivých procesů vyobrazuje obrázek č. 5, kde je zachycen hodnototvorný řetězec zaměřený na portfoliový produkt.



**Obrázek 5:** Předběžná následnost jednotlivých zkoumaných procesů

Z těchto předdefinovaných oblastí, byli vybráni klíčoví zaměstnanci (budoucí respondenti), kteří se budou účastnit individuálních rozhovorů pro analýzu chodu společnosti v rámci tohoto výzkumu. Provázanost respondentů na dílčí oblasti (organizační útvary) a jejich odpovědnost za konkrétní proces spolu s vysvětlením jejich fundamentálního postavení ve společnosti pro účely výzkumu, popisuje tabulka č. 2.

Individuální rozhovory s vybranými respondenty byly částečně strukturované – vedeny ve volném asociativním myšlenkovém pochodu, kdy mě zaměstnanec seznamoval s jeho procesem a návaznostmi na ostatní procesy, klíčovými událostmi, vstupy či výstupy, ale i kontextem souvisejícím s aktuální myšlenkou/předmětem vyprávění. Každý respondent tedy vlastním způsobem/formou/osnovou vyprávěl a odpovídal na hlavní otázku, která se týkala hlavní náplni jeho činnosti ve firmě (jeho procesem). Pokud se respondent razantně odchýlil od tématu nebo již skončil a nezodpověděl klíčové informace, tak byl vyzván o doplnění přímou otázkou na chybějící informace.

Rozhovor byl veden a usměrňován, příp. doplňován těmito otázkami:

- Jaké procesy společnosti znáte a jak byste rozdělil chod společnosti do oblastí? Dle vašeho názoru, které procesy berete jako hlavní a které jako podpůrné? Považujete Váš proces za zásadní a nezbytný v rámci chodu společnosti?
- Jak Váš proces probíhá a na jaké ostatní prvky systému (procesy, vstupy, výstupy) má vazbu?
- Kdo kromě Vás vstupuje do procesu či s Vámi spolupracuje na dílčích činnostech, a jak proces zasahuje a působí na ostatní organizační jednotky?
- S jakými informacemi pracujete v rámci procesu? Jaké data jsou pro Vás klíčové, vstupní a jaké Vy vytváříte a předáváte dále nebo archivujete? Využíváte nějaký software a obecně prvky IS/IT a jaké další zdroje potřebuje pro průběh procesu?

## Podniková efektivnost ve vztahu k vnitřnímu a vnějšímu prostředí

**Tabulka 2:** Seznam vybraných respondentů dle příslušných oblastí výzkumu (organizačních útvarů)

Organizační útvar	Název procesu	Identifikace respondenta	Důvod výběru respondenta (klíčovitost zaměstnance)	Datum rozhovoru
<b>OBCHODNÍ ODDĚLENÍ</b>	Zpracování poptávky	R1	Osoba zahajuje první kontakt s novým zákazníkem a představuje klientovi možnosti společnosti a její portfolio, je tedy dobře informovaná o schopnostech podniku a jeho procesech, aby mohla zákazníkovi zpracovat poptávku. Účastní se i na vývoji nového řešení pro zákazníka a je zapojena do dalších podpůrných procesů (servis, zprovoznění).	14.02.2020
	Objednávka zboží (zpracování)	R2	Jedná se o klíčovou osobu, která spravuje zákaznickou objednávku, tedy vstupuje do ostatních procesů ve společnosti a zahajuje je, ba se k ní po ukončení ostatních procesů vrací informace příp. produkty, které v rámci objednávky zpracovává, konče uzavřením objednávky, tedy předání případu k expedici.	10.02.2020
<b>VÝROBA HW a SW</b>	Výroba servozesilovače TGZ, TGS	R3	Zaměstnanec samotný zpracovává výrobu servozesilovačů TGZ a TGS, tedy je jedinou odpovědnou osobou, která zná proces této výroby, zabývá se jak jeho správou a řízením (materiál, dokumentace, plánování), tak koordinací a kontrolou procesů, které jsou s výrobou úzce spojeny (testování a oprava TGZ a TGS).	26.02.2020
	Testování TGZ, TGS	R4	Zaměstnanec je odpovědný za klíčové otestování smontovaného výrobku, a tedy za ověření jeho funkčnosti a bezpečnosti, aby mohl být výrobek dodán zákazníkovi. Opět se jedná za jednu jedinou osobu řídící tento proces.	11.03.2020
	Výroba aplikačního softwaru a jeho zprovoznění u klienta	R5	Tato osoba je odpovědná za softwarový úsek, má dlouholetou praxi od počátku vzniku společnosti, neboť se jedná i o dalšího jednatele společnosti. Zabývá se návrhem a konstrukcí „páteře“ aplikačního softwaru spolu se správou výroby programu a komunikací se zákazníkem.	16.03.2020
		R6	Neboť proces výroby aplikačního softwaru je rozdělen na dvě části, je zapotřebí konzultovat druhou část s příslušnou osobou, která poskytuje i druhý pohled na celý proces.	27.03.2020
<b>SKLAD</b>	Expedice zboží	R7	Aby byl podnět zákazníka zcela vyřízen, následuje po dokončení správy objednávky a uzavření případu úspěšná expedice, a tedy doručení produktu zákazníkovi využitím externích dopravních služeb, kdy poslední kontrolu a odeslání zboží se zabývá tato klíčová osoba.	24.04.2020

**Zdroj:** Vlastné spracovanie

### 3 ANALÝZA DAT A VÝSLEDKY VÝZKUMU

Jednotlivé rozhovory byly zaznamenávány na diktafon a z těchto nahrávek jsem protokolárně zaznačil klíčové kódy dle jednotlivých respondentů, jak můžete vidět v tabulce č. 3 a 4 níže.

**Tabulka 3:** Shrnující protokol z rozhovorů respondentů R1, R2 a R3

Deduktivní kódování		Respondenta		
Koncept	Kategorie	R1	R2	R3
Procesní průběh	Náplň procesu	porozumění přáním zákazníka, představení možností firmy a navrhnutí řešení.	zpracování objednávky zákazníka, komunikace se zákazníkem a dodavateli, správa procesu tvorby	neustálá kontrola výrobních kapacit a materiálů a vlastní proces vyhotovení výrobků
	Díleční činnosti	komunikace se zákazníkem, analýza jeho požadavků a návrh řešení, úprava řešení dle zpětné vazby	zaevidování objednávky, objednání či zadání zboží do výroby, kontrola průběhu, zpracování hotového zboží k expedici	kontrola materiálu, kontrola předmětu výroby,
	Rozhodné události	zákazník má zájem o spolupráci, podnět je v možnostech firmy realizovatelný, zákazník souhlasí s návrhem	dostupnost zboží na skladě, dodací a výrobní termíny, kontrola správnosti zboží, předání zboží k expedici	je dostatek materiálu na výrobu, nedošlo ke změně dokumentace, firmware úspěšně nahrán
	Návaznost na ostatní procesy	vedení, obchodní oddělení, programování, výroba HW	vedení, obchodní odd., výroba HW a SW, sklad	obchodní oddělení a programování, testování
Organizace a komunikace	Odpovědnost za činnosti	R1 a další osoba	R2	R3
	Komunikace s osobami	vedení, R2, R5, R3	vedení, R1, R3, R5, R7	R2, R4, R1
Zdroje	Vstupní zdroje	emailová komunikace – poptávka, archivní objednávky a technická data	nabídka, archivní data a seznamy	Technické výkresy a kusovník... – návody, výrobní pomůcky a nástroje a zařízení
	Výstupy	návrh řešení zákazníka, nabídka	dokumentace ke správě objednávky	smontovaný výrobek s nahaným firmwarem

**Zdroj:** Vlastné zpracování

## Podniková efektivnost ve vztahu k vnitřnímu a vnějšímu prostředí

**Tabulka 4:** Shrnující protokol z rozhovorů respondentů R4, R5, R6 a R7

Deduktivní kódování		Respondenta			
Koncept	Kategorie	R4	R5 a R6		R7
<b>Procesní průběh</b>	Náplň procesu	kontrola a testování vyhotovených produktů z výroby	zpracování požadavku zákazníka a návrh struktury aplikačního programu	zprovoznění softwarové stránky u klienta (programu)	správa příchozího a odchozího materiálu a zboží
	Dílčí činnosti	kontrola správnosti výrobku, zapojení výrobku do testovacího rozhraní, průběh samotného testu, řešení nastalých chyb (procesu, výrobek neprošel testem)	základní struktura a předdefinovaný obsah programu, návrh kostry programu, tvorba funkční a vizuální stránky programu, jeho testování a kompletace	kontrola provedených změn a modifikací a reakce na ně, kontrola dílčí, cyklů a celého systému v návaznosti na SW a jeho funkčnosti	sesbírání položek objednávky, dle dodacího listu vydaného, kontrola, zabalení zboží a jeho předání dopravci
	Rozhodné události	výrobek nehlásí chybu a běží, jak má; test se nechce spustit, výrobek je poškozen, test proběhl úspěšně – předání otestovaného zboží zpět do výroby	zákazník definoval předmět tvorby, struktura byla navržena, složky systému byly vytvořeny dle přání zákazníka, testování částí a celku proběhlo úspěšně	stanovení termínu realizace zprovoznění, dílčí kontroly odpovídají, cykly fungují správně, systém jako celek nedělá chyby	zboží bylo v pořádku vyskladněno, zboží je nastaveno a upraveno dle přání zákazníka, dopravce je zajištěn, zboží je odesláno
	Návaznost na ostatní procesy	výroba HW, programování a SW, vývojový úsek a opravy	obchodní oddělení, zprovoznění	výroba HW a SW a obchodní oddělení	obchodní a správní oddělení
<b>Organizace a komunikace</b>	Odpovědnost za činnosti	R4	R5, R6 a další osoba	R5/R6	R7
	Komunikace s osobami	R3, programování a správa firmwaru, IT osoba	vedení, R1, R2, R5/R6 správa firmwaru, IT osoba	R5/R6 a další osoba	R2 a další osoba
<b>Zdroje</b>	Vstupní zdroje	smontovaný výrobek připravený k testovací fázi, testovací software a testovací stroj	specifikace od zákazníka, emailová či telefonní komunikace	aplikační program, datum realizace u zákazníka	dodací listy, objednávky vydané
	Výstupy	otestovaný výrobek, protokol a úspěšné zkoušky (nezávadnost a funkčnost)	otestovaný a v rámci „laboratorních“ možností funkční aplikační program	zprovozněný software v rámci celého systému	dokumenty o přijetí či expedici materiálu a zboží

**Zdroj:** Vlastné zpracování

### 3.1 Rozbor a analýza dílčích procesů

Jednotlivé rozhovory a jim příslušné procesy byly detailně analyzovány v následujících podkapitolách. Jednotlivé rozborů jsou strukturované následovně: stručný popis procesu, související útvary a procesy, komunikační a organizační návaznost byla vyjádřena pomocí RACI matice (jednotlivé tabulky), vstupní a výstupní zdroje a informace a zjištěné nedostatky. Za každou strukturou procesu následuje grafické znázornění průběhu procesu za využití EPC diagramu (jednotlivé schémata). Informace o procesu spolu s grafem vytvářejí dohromady hlavní dokument či záznam o chodu celého procesu a náležitostech, které s procesem pojí.

### 3.1.1 Detailní analýza rozhovoru respondenta R1

#### POPIS PROCESU:

Proces Zpracování poptávky zákazníka zahrnuje seznámení se se zákazníkem a představení možností a schopností společnosti, konzultace a rozbor představy zákazníka a jeho potřeb pro dané řešení. Následuje návrh efektivního řešení s podporou odborníků v daných oblastech řešení dle problematiky, jeho představení zákazníkovi, úpravy a sladění detailů a předání případu na zpracování objednávky.

#### SOUVISEJÍCÍ ÚTVARY A PROCESY:

Obchodní oddělení

- Hp01 – Objednávka zboží

#### RACI MATICE PROCESU:

**Tabulka 5:** Odpovědnostní RACI matice procesu Hp02 Zpracování poptávky

Činnost / osoby	R1	R2	vedení	Osoba1	R5	R6	Osoba2	Osoba3
<i>Zaevidování nového zákazníka či revize stálého</i>	RA	C						
<i>Prezentace zboží a služeb společnosti</i>	RA		CI					
<i>Konzultace požadavků a představ zákazníka</i>	RA				RA			
<i>Navrhnutí technického řešení problematiky a jeho nacenění</i>	RACI		CI	C	RACI	C	C	C
<i>Představení návrhu zákaznickovy a jeho odsouhlasení</i>	RA				RA			
<i>Přepracování návrhu dle komentáře/ZV zákazníka</i>	RA		C	C	RA	C	C	C
<i>Předání případu obchodnímu oddělení a vyzvání zákazníka o podání objednávky</i>	RA	I						

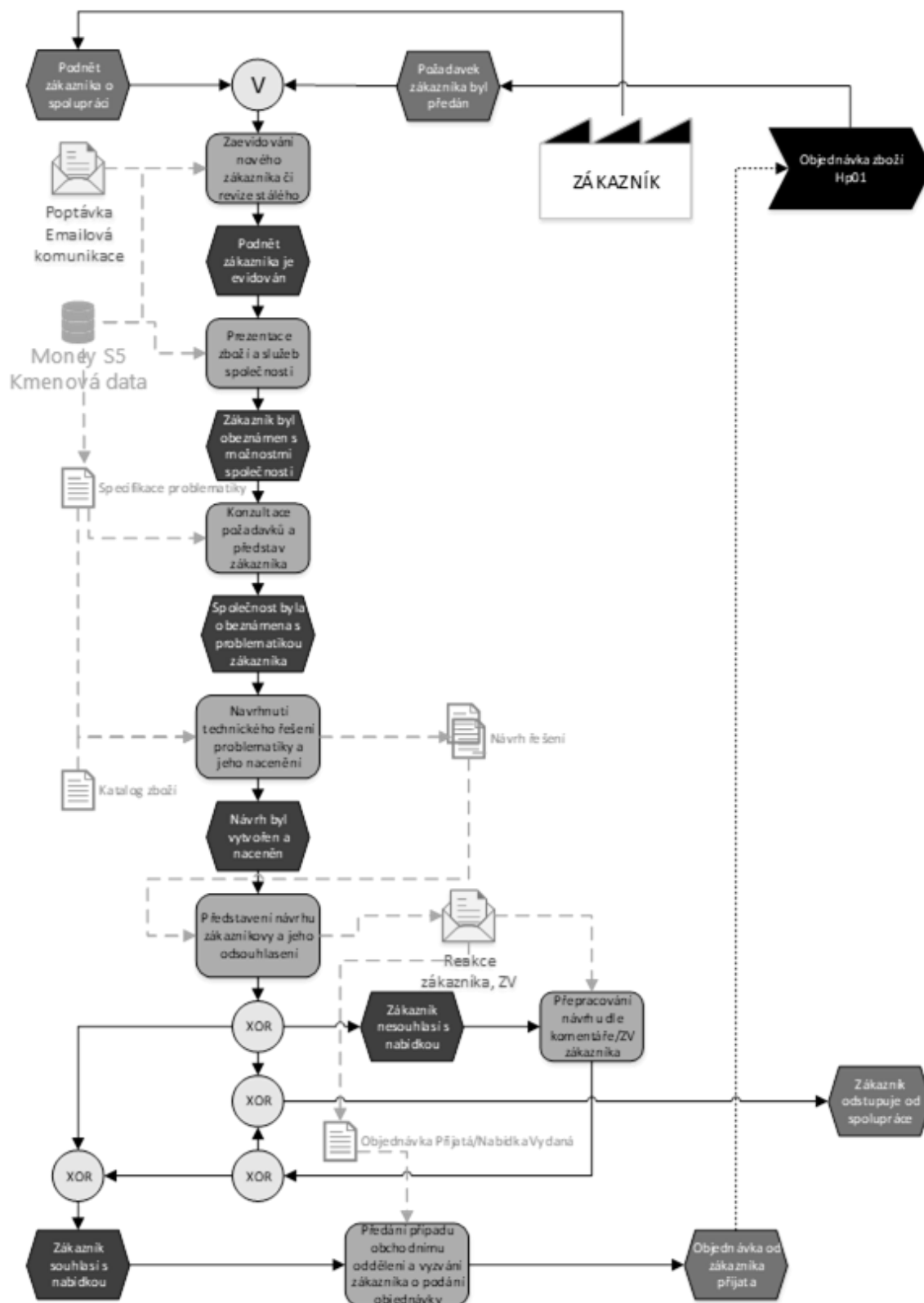
**Zdroj:** Vlastné spracovanie

#### VSTUPNÍ A VÝSTUPNÍ ZDROJE A INFORMACE:

poptávka zákazníka, telefonní/emailová komunikace, katalog zboží a služeb, specifikace požadavků zákazníka, návrh řešení, potvrzení zákazníka, nabídky vydaná;  
Money S5 databáze (kontakty dodavatelů a zákazníků, katalog zboží...)

#### NEDOSTATKY:

Proces Zpracování poptávky bývá někdy zcela přehlížen a nahrazen jinými osobami, kdy tak dochází k informačnímu chaosu a komunikačním nedostatkům, neúplnosti provedených činností či duplicitě jejich výkonu.



Obrázek 6: EPC diagram procesu Hp02 Zpracování poptávky (Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.1.2 Detailní analýza rozhovoru respondenta R2

POPIS PROCESU:

Proces Objednávky zboží zahrnuje zpracování objednávky od zákazníka, zajištění poptávaného zboží, tedy předání důležitých informací a zadání do výroby či nákup od

subdodavatele. Proces vrcholí úspěšným zajištěním popotávaného zboží a jeho následného předání k přepravě/doručení k zákazníkovi.

**SOUVISEJÍCÍ ÚTVARY A PROCESY:**

Obchodní, Výrobní (SW i HW) a Správní oddělení, Sklad

- Hp02 – Zpracování popotávky
- Subprocesy01
- Hp04 – Příjem zboží na sklad
- Hp05 – Expedice zboží
- Pp01 – Vystavení faktury k objednavce
- Pp02 – Servisní služba

**RACI MATICE PROCESU:**

**Tabulka 6:** Odpovědnostní RACI matice procesu Hp01 Objednávka zboží

Činnost / osoby	R2	R1	vedeni	R7	R3
<i>Zpracování objed. a kontrola</i>	RA	C	C		
<i>Předání požadavku na obch. podporu</i>	RA	I			
<i>Kontrola stavu skladu</i>	RA			C	I
<i>Zadání objednávky do výroby</i>	RA		I		
<i>Objednání zboží u subdodavatele</i>	RA		I	I	
<i>Zjištění termínu dodání zboží</i>	RA				
<i>Kontaktování zákazníka o bud. průb. objednávky</i>	RA				
<i>Kontrola správnosti zboží a nasklad. do IS</i>	RA			I	
<i>Kontrola správnosti objednávky</i>	RA				
<i>Zpracování objed. a naskl. zboží</i>	RA		I	I	

**Zdroj:** Vlastní zpracování

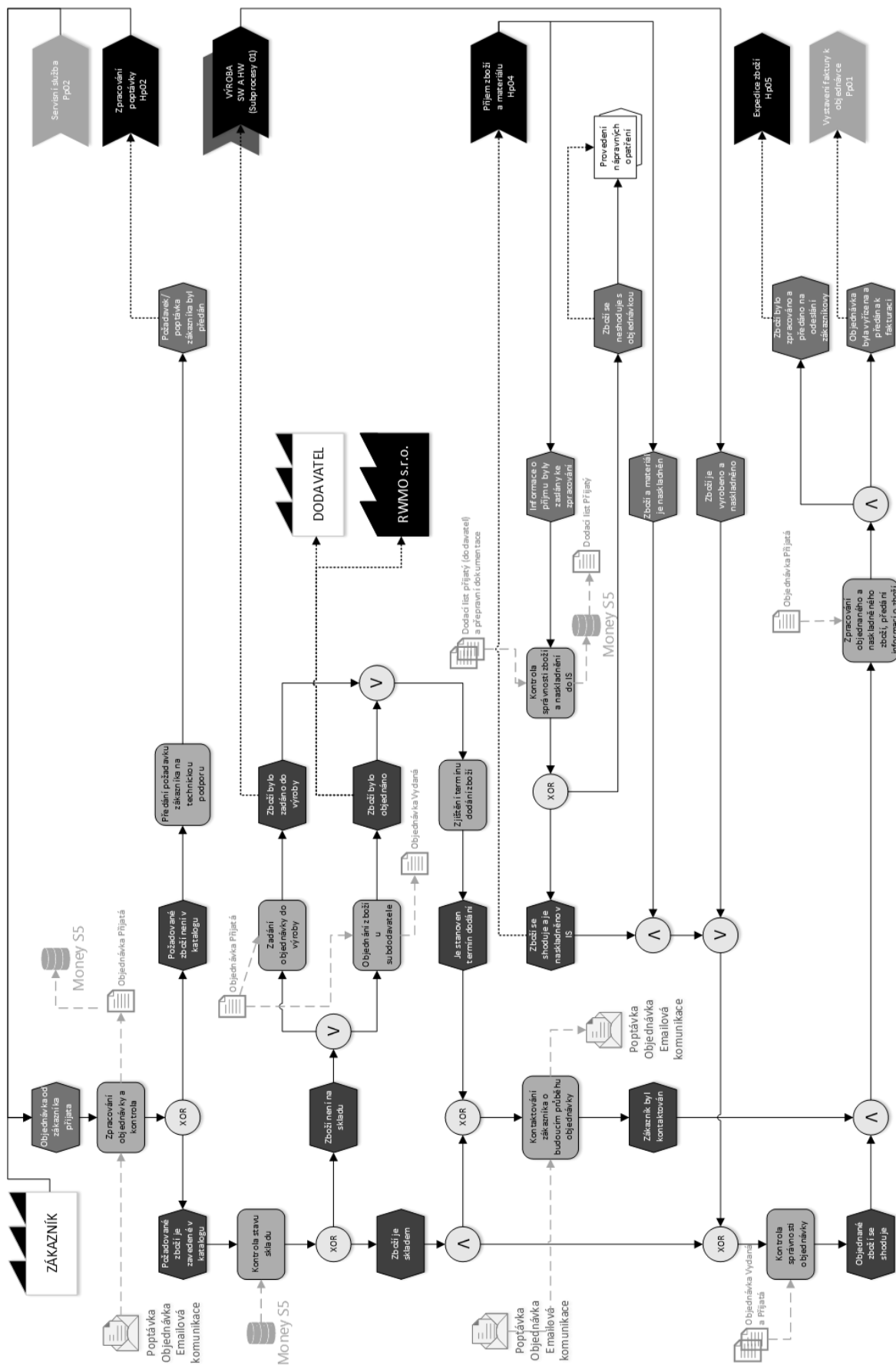
**VSTUPNÍ A VÝSTUPNÍ ZDROJE A INFORMACE:**

objednávka/ popotávka zákazníka, Objednávka Přijatá/Vydaná, Dodací list Přijatý/Vydaný; Money S5 databáze (kontakty dodavatelů a zákazníků, katalog zboží...)

**NEDOSTATKY:**

Ukončení procesu: příjem hotového zboží následně předání pro postprodukční úpravy a k expedici není dodržováno. Někdy jsou tyto činnosti zcela vypuštěny a vykonány výrobou.





Obrázek 7: EPC diagram procesu Hp01 Objednávka zboží (Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.1.3 Detailní analýza rozhovoru respondenta R3

#### POPIS PROCESU:

Proces Výroba TGZ, TGS... zahrnuje výrobu servozesilovačů TGS, TGZ či TGMmini, podle nejnovější výrobní dokumentace, která zahrnuje kusovník, technický výkres, technické postupy, návody a rady. Výrobní proces začíná kontrolou dostupnosti materiálu, případného objednání chybějícího, stanovení termínu hotového zboží a samotná výroba, která probíhá primárně na sklad (princip "make to stock").

#### SOUVISEJÍCÍ ÚTVARY A PROCESY:

Obchodní, Výrobní (SW) a Správní oddělení, Sklad

- RP – Řízení výroby
- Hp01 – Objednávka zboží
- Hp04 – Příjem zboží a materiálu
- Hp10 – Testování TGZ, TGS...

#### RACI MATICE PROCESU:

**Tabulka 7:** Odpovědnostní RACI matice procesu Hp03 Výroba TGZ, TGS...

Činnost / osoby	R3	R1	Osoba 4	R7	Osoba 3
<i>Zpracování požadavku předmětu výroby a kontrola dostupnosti materiálu</i>	RA				
<i>Objednání potřeb. materiálu a inform. SKLADU a OO</i>	RA		I	I	
<i>Stanovení termínu dodání zboží</i>	RA	I			
<i>Samotná výroba dle technických výkresů, postupů a kusovníků</i>	RA				
<i>Nahrání firmwaru do zboží</i>	RA				CI
<i>Realizace finálních výrobní činností a úkonů</i>	RA				
<i>Finalizace a příprava zboží pro Expedici Hp04</i>	RA			I	

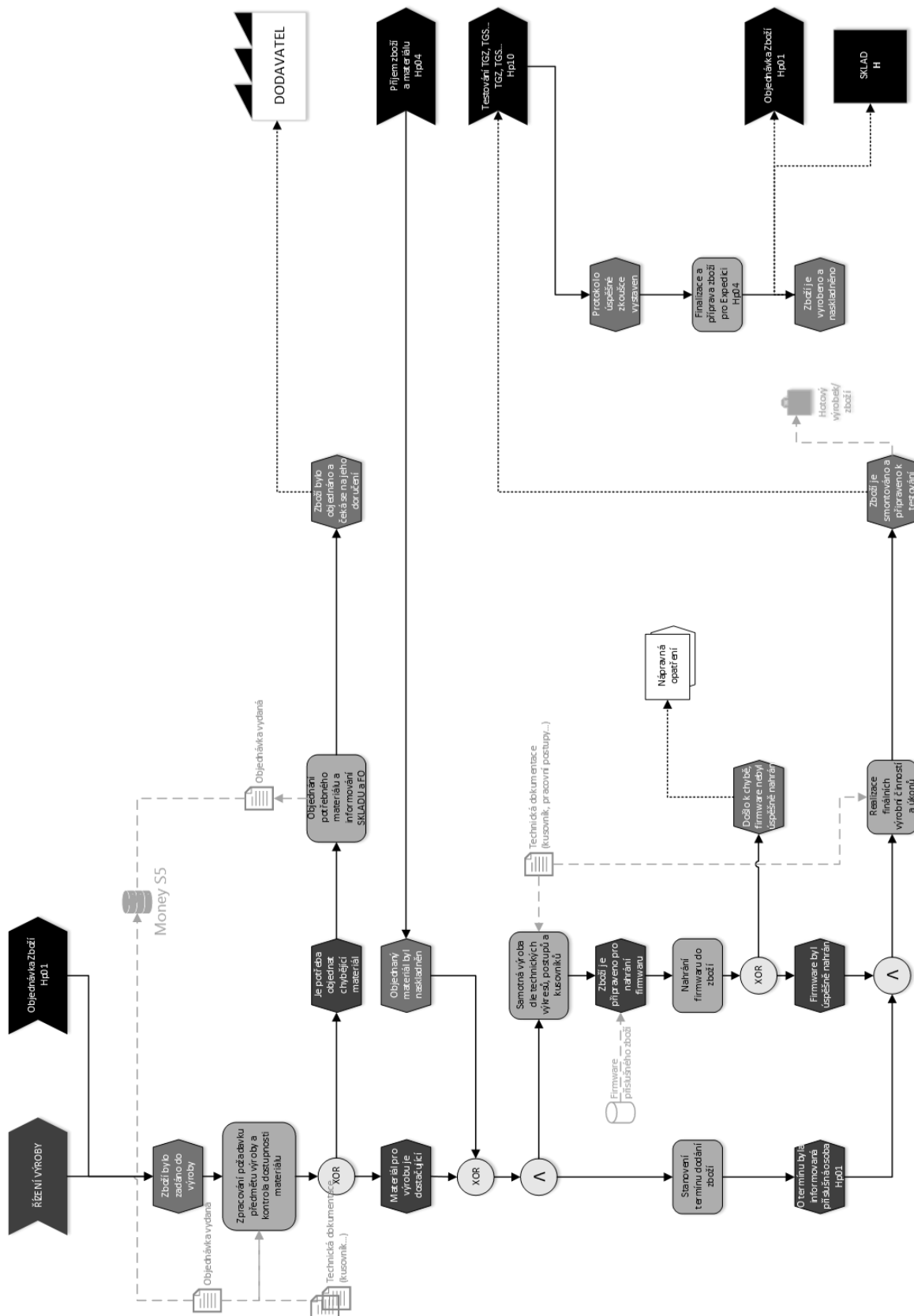
**Zdroj:** Vlastní zpracování

#### VSTUPNÍ A VÝSTUPNÍ ZDROJE A INFORMACE:

VS: Objednávka přijatá, Technická dokumentace, OOPP, Vybavení a nářadí umožňující montáž výrobku, Materiál a polotovary pro výrobu; VYS: Hotový výrobek/zboží; Money S5 databáze (sklady, katalog výrobků, dodavatelé...), Interní databáze (výkresy, návody...), Sklad

#### NEDOSTATKY:

Komunikační chyby a nedodržování činností příslušného procesu (viz. 3.1.2. – nedostatky)



Obrázek 8: EPC diagram procesu Hp03 Výroba TGZ, TGS (Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.1.4 Detailní analýza rozhovoru respondenta R4

#### POPIS PROCESU:

Proces Testování TGZ, TGS... představuje kontrolní proces vyrobeného zboží, konkrétně jeho funkčnosti a nezávadnosti. Výrobek zde prochází řadou příslušných testů a případné nedostatky jsou předány k provedení příslušných oprav a modifikací.

#### SOUVISEJÍCÍ ÚTVARY A PROCESY:

Výrobní (SW i HW) oddělení

- Hp03 – Výroba TGZ, TGS...
- Pp02 – Analýza a oprava TGZ, TGS...

#### RACI MATICE PROCESU:

**Tabulka 8:** Odpovědnostní RACI matice procesu Hp10 Testování TGZ, TGS...

Činnost / osoby	R4	R3	Osoba 3	Osoba	Osoba	Osoba	Osoba
<i>Provedení příslušných testů na zboží</i>	RA		I	I	I	I	I
<i>Zaznamenání výsledků a vystavení protokolu o testování</i>	RA	CI					
<i>Posouzení vzniklé chyby a příprava zboží na opravu</i>	RA	I	I	I	I	I	I

**Zdroj:** Vlastní zpracování

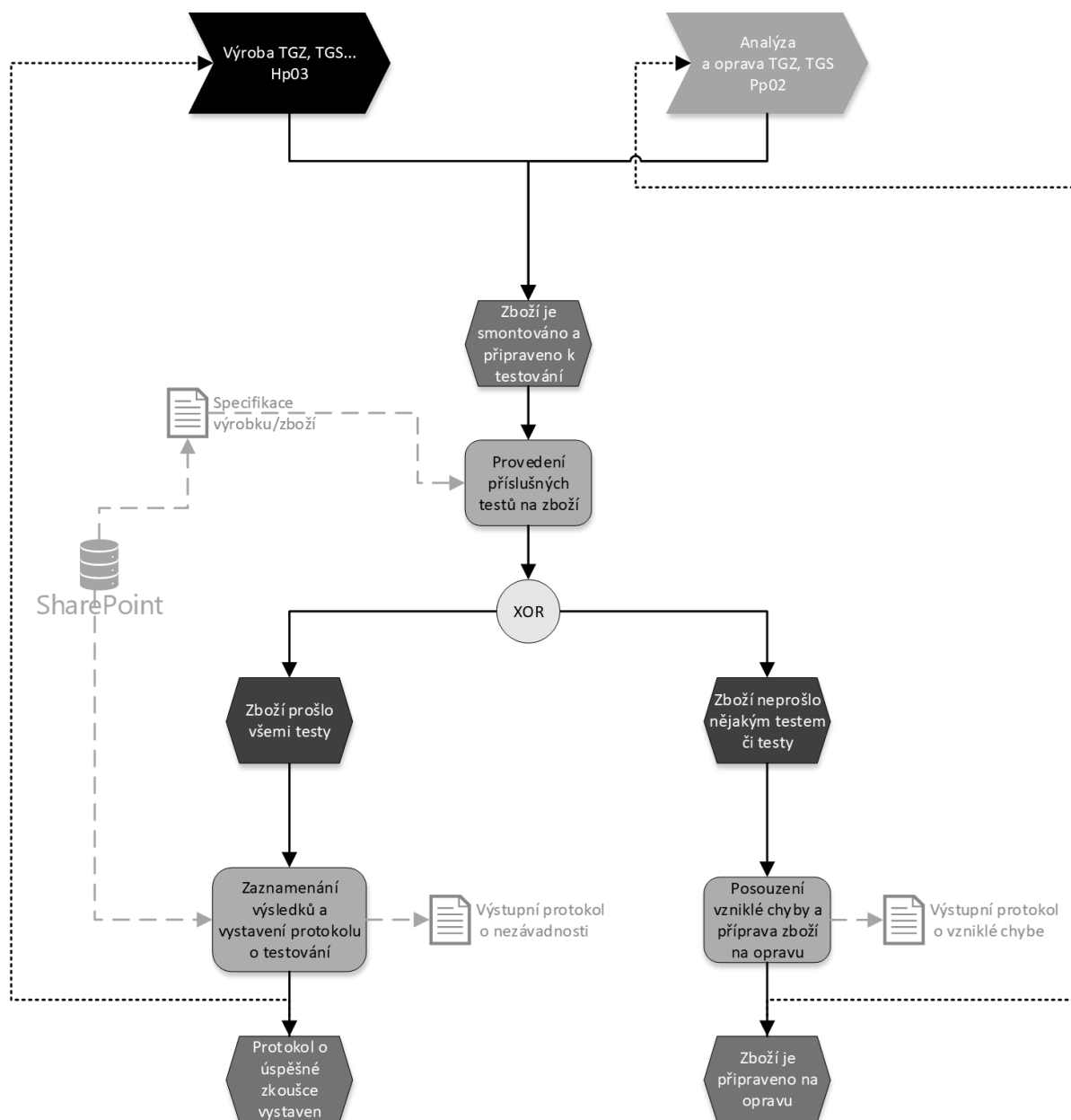
#### VSTUPNÍ A VÝSTUPNÍ ZDROJE A INFORMACE:

VS: Vyhotovený výrobek, Identifikace a specifikace výrobku; VYS: Výstupní protokol o nezávadnosti

Testovací zařízení a software

#### NEDOSTATKY:

Protokol o vzniklé chybě není evidován. Nedostatečný systém řízení neshodných výstupů.



Obrázek 9: EPC diagram procesu Hp10 Testování TGZ, TGS (Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.1.5 Detailní analýza rozhovoru respondenta R5 a R6

#### POPIS PROCESU:

Proces Výroba aplikačního softwaru zahrnuje zpracování a rozbor objednávky zákazníka a jeho potřeb pro konkrétní řešení dané problematiky, dále návrh programu odpovídajícího přáním zákazníka s neustálou zpětnou vazkou a komunikací s ním. Tento návrh je rozdělen do 2 oblastí, a to návrh programu z hlediska jeho funkce a z hlediska jeho vizualizace, poté následuje jejich komplementace v ucelený otestovaný program.

#### SOUVISEJÍCÍ ÚTVARY A PROCESY:

Obchodní, Výrobní (SW) a Správní oddělení

- Hp01 – Objednávka zboží
- Hp13 – Zprovoznění u klienta

#### RACI MATICE PROCESU:

**Tabulka 9:** Odpovědnostní RACI matice procesu Hp12 Výroba aplikač. SW

Činnost / osoby	R5	R6	Osoba 1	R1	Osoba 3
<i>Zpracování požadavku předmětu výroby a zákaznických potřeb</i>	RA	I	I	RA	
<i>Návrh řešení aplikačního programu</i>	RA	CI	RA		C
<i>Stanovení termínu dodání zboží</i>	RA	I	RA		
<i>Konzultace potřeb se zákazníkem</i>	RA		RA		
<i>Tvorba funkční stránky aplikace</i>	RA		RA		C
<i>Testování funkční stránky aplikace</i>	RA		RA		
<i>Provedení nápravy funkčnosti</i>	RA		RA		
<i>Testování nápravy funkčnosti</i>	RA		RA		
<i>Tvorba vizuální stránky aplikace</i>	CI	RA	RA		
<i>Testování vizuální stránky aplikace</i>	CI	RA	RA		
<i>Provedení nápravy vizualizace</i>	CI	RA	RA		
<i>Testování provedených úprav</i>	CI	RA	RA		
<i>Sloučení funkčních složek programu a vzájemné doladění</i>	RA	CI	RA		

**Zdroj:** Vlastní zpracování

**VSTUPNÍ A VÝSTUPNÍ ZDROJE A INFORMACE:**

VS: Objednávka přijatá/vydaná, emailová komunikace, ústní komunikace, Dokumentace od zákazníka (fotky, modely, výkres, popis, grafické návrhy); VYS: Koncept aplikačního SW, Aplikační software

Firemní software a hardware (PC, programy...)

**NEDOSTATKY:**

Záznamy o prováděných zkouškách a testech nejsou vedeny.

**POPIS PROCESU:**

Proces Zprovoznění SW u klienta je iniciován zákazníkem, který určuje, kdy je připraven k provedení zprovoznění. Celý proces začíná revizí zapojeného HW a jeho správnosti, následně kontroly dílčího HW a jeho příslušné SH části, po úspěšné kontrole dochází ke kontrole ucelených částí systému a po jejich otestování následuje finální testování funkce systému jako celku. Proces je ukončen funkčním zprovoznění celého systému.

**SOUVISEJÍCÍ ÚTVARY A PROCESY:**

Obchodní, Výrobní (SW) a Správní oddělení

- Hp12 – Výroba Aplikačního softwaru
- Pp01 – Vystavení faktury

**RACI MATICE PROCESU:**

**Tabulka 10:** Odpovědnostní RACI matice procesu Hp13 Zprovoznění SW u klienta

Činnost / osoby	R5	R6	Osoba 2	Osoba 4
<i>Kontrola a napojení dílčího HW na SW</i>	RA	RA	CI	CI
<i>Testování dílčích (základních) prvků systému</i>	RA	RA	I	I
<i>Provedení nápravných úkonů</i>	RA	RA	C	C
<i>Nastavení pracovních hodnot systému</i>	RA	RA	I	I
<i>Testování ucelených částí systému</i>	RA	RA	I	I
<i>Analýza příčiny a úprava cyklu</i>	RA	RA	C	C
<i>Testování návaznosti celkového systému</i>	RA	RA	I	I
<i>Analýza příčiny a úprava</i>	RA	RA	C	C

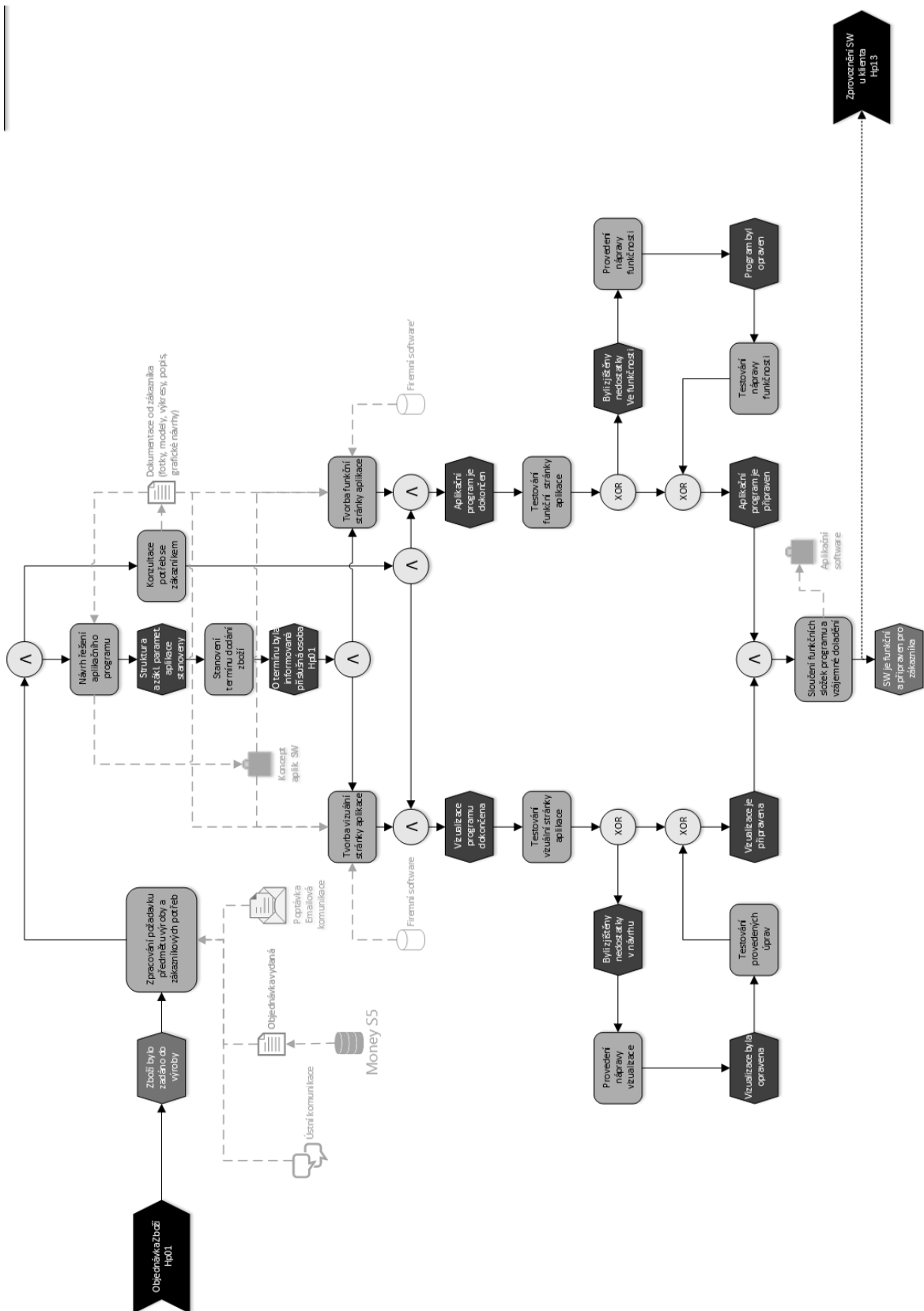
**Zdroj:** Vlastní zpracování

**VSTUPNÍ A VÝSTUPNÍ ZDROJE A INFORMACE:**

VS: Dokumentace od zákazníka (specifikace navrženého systému), Objednávka přijatá, aplikační software, Firemní software a hardware (PC, programy...)

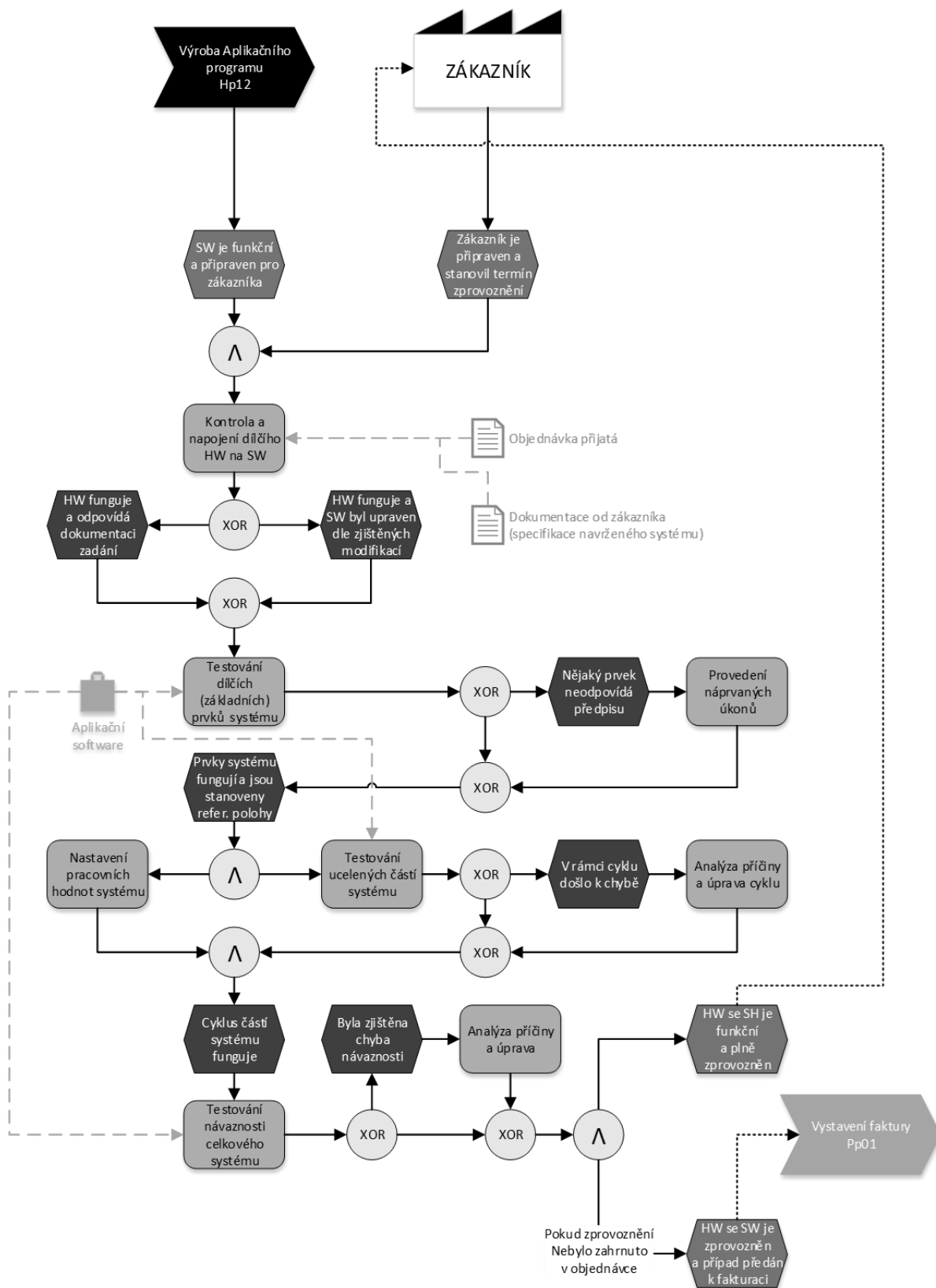
**NEDOSTATKY:**

Záznam o provedených činnostech a úspěšném zprovoznění SW u klienta není evidován.



Obrázek 10: EPC diagram procesu Hp12 Výroba Aplikačního softwaru (Zdroj: Vlastní zpracování)





Obrázek 11: EPC diagram procesu Hp13 Zprovoznění SW u klienta (Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.1.6 Detailní analýza rozhovoru respondenta R7

**POPIS PROCESU:**

Proces Expedice zboží zajišťuje seskupení potřebných komponent/zboží, které jsou předmětem objednávky (vyskladnění, příp. předání na nastavení Hp06), jejich kontrolu a následně přípravu zboží pro přepravu spolu s dopravou. Proces je ukončen předáním nachystané objednávky přepravci.

**SOUVISEJÍCÍ ÚTVARY A PROCESY:**

Obchodní, Výrobní (HW) a Správní oddělení

- Hp01 – Objednávka zboží
- Hp07 – Správa opravy
- Pp05 – Nastavení a postprodukční úpravy

**RACI MATICE PROCESU:**

**Tabulka 11:** Odpovědnostní RACI matice procesu Hp07 Expedice zboží

Činnost / osoby	R7	Osoba 4	R1	Osoba	Osoba	Osoba
<i>Shromáždění zboží a vyskladnění ze skladu</i>	RA	RA				
<i>Předání komponent objednávky k nastavení</i>	RA	RA / I				
<i>Kontrola předpřipraveného zboží</i>	RA	RA				
<i>Příprava zboží pro přepravu</i>	RA	RA				
<i>Zajištění dopravy</i>	RA	RA	RA	RA		
<i>Předání zboží dopravci</i>	RA	RA	I	I	I	I

**Zdroj:** Vlastní zpracování

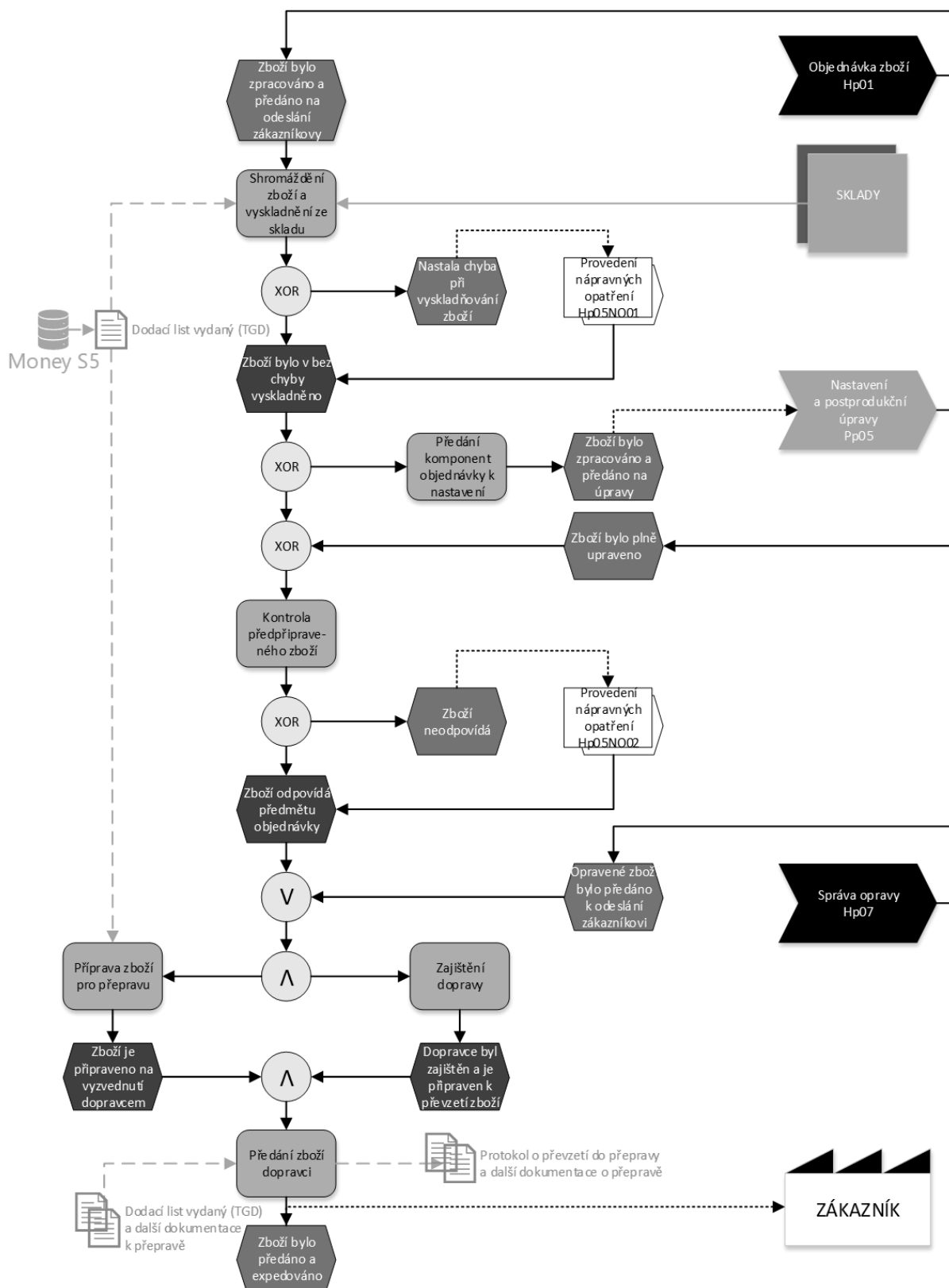
**VSTUPNÍ A VÝSTUPNÍ ZDROJE A INFORMACE:**

VS: Dodací list vydaný (TGD) a další dokumentace k přepravě; VYS: Protokol o převzetí do přepravy a další dokumentace o přepravě

Money S5 databáze (sklady), Skladovací systém a SW, Sklad K, H...

**NEDOSTATKY:**

Zastupitelnost stagnuje. Nedodržování postupu/průběhu procesu.



Obrázek 12: EPC diagram procesu Hp07 Expedice zboží (Zdroj: Vlastní zpracování)

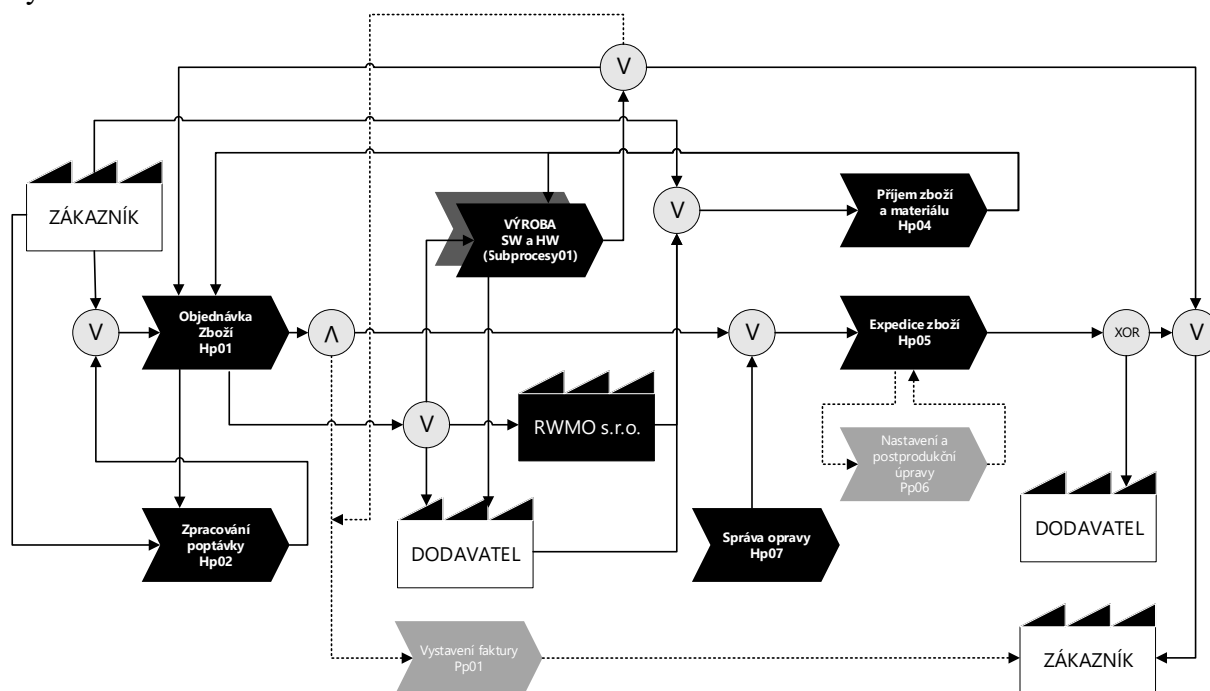
#### 4 DISKUSE VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ

V návaznosti na individuální rozhovory a procesní zpracování dílčích procesů jsem vytvořil celkovou procesní mapu, která znázorňuje návaznost jednotlivých procesů společnosti, a přehledovou tabulku všech procesů a osob, které jsou za ně odpovědné, nebo je v rámci

procesu s nimi komunikováno. Dále organizační strukturu společnosti, která je nedílnou součástí procesního přístupu, slouží pro lepší kontextové pochopení nejen chodu ale i uspořádání v organizaci. Závěr je detailně zaměřen na zjištěné nedostatky ve firmě vyplývající z dosavadních rozhovorů a následné doporučení pro jejich odstranění či návrh jejich řešení.

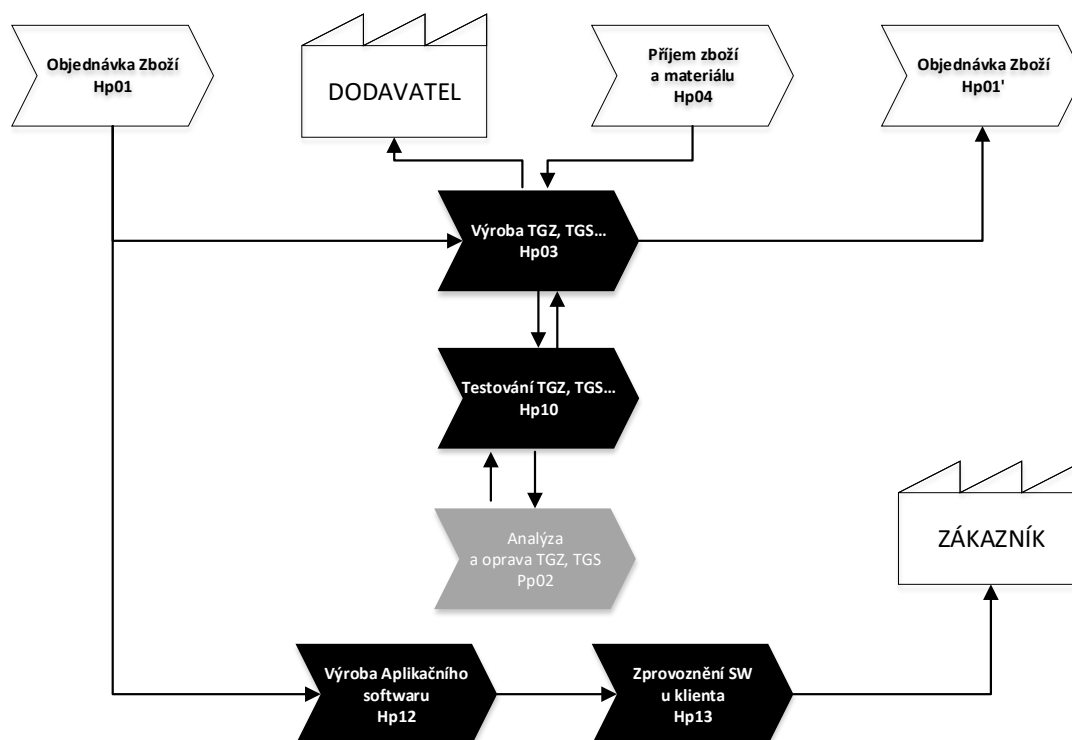
#### 4.1 Procesní mapa

Obrázek. č. 13 zachycuje část celkové procesní mapy společnosti, která se právě vztahuje na výše rozebírané procesy a zachycuje ucelený hodnototvorný proces poskytnutí standartního výrobku zákazníkovi.



**Obrázek 13:** Procesní mapa společnosti TG Drives (část) (Zdroj: Vlastní zpracování)

Pro přehlednější zápis je výroba znázorněna Subprocesy01, který se rozkládá na dílčí procesy dle typu (předmětu) výroby (viz. obrázek č. 13), protože ne vždy musí probíhat výroba HW i SW zároveň, záleží na přáních a potřebách zákazníka.



Obrázek 14: Subprocesy01 – Výroba HW a SW (Zdroj: Vlastní zpracování)

#### 4.1.1 Komunikace a odpovědnost

Následující tabulka č. 12 zachycuje zmapované procesy a jejich vazbu na ostatní osoby ve společnosti, tedy částečně komunikační vazby a toky informací mezi procesy.

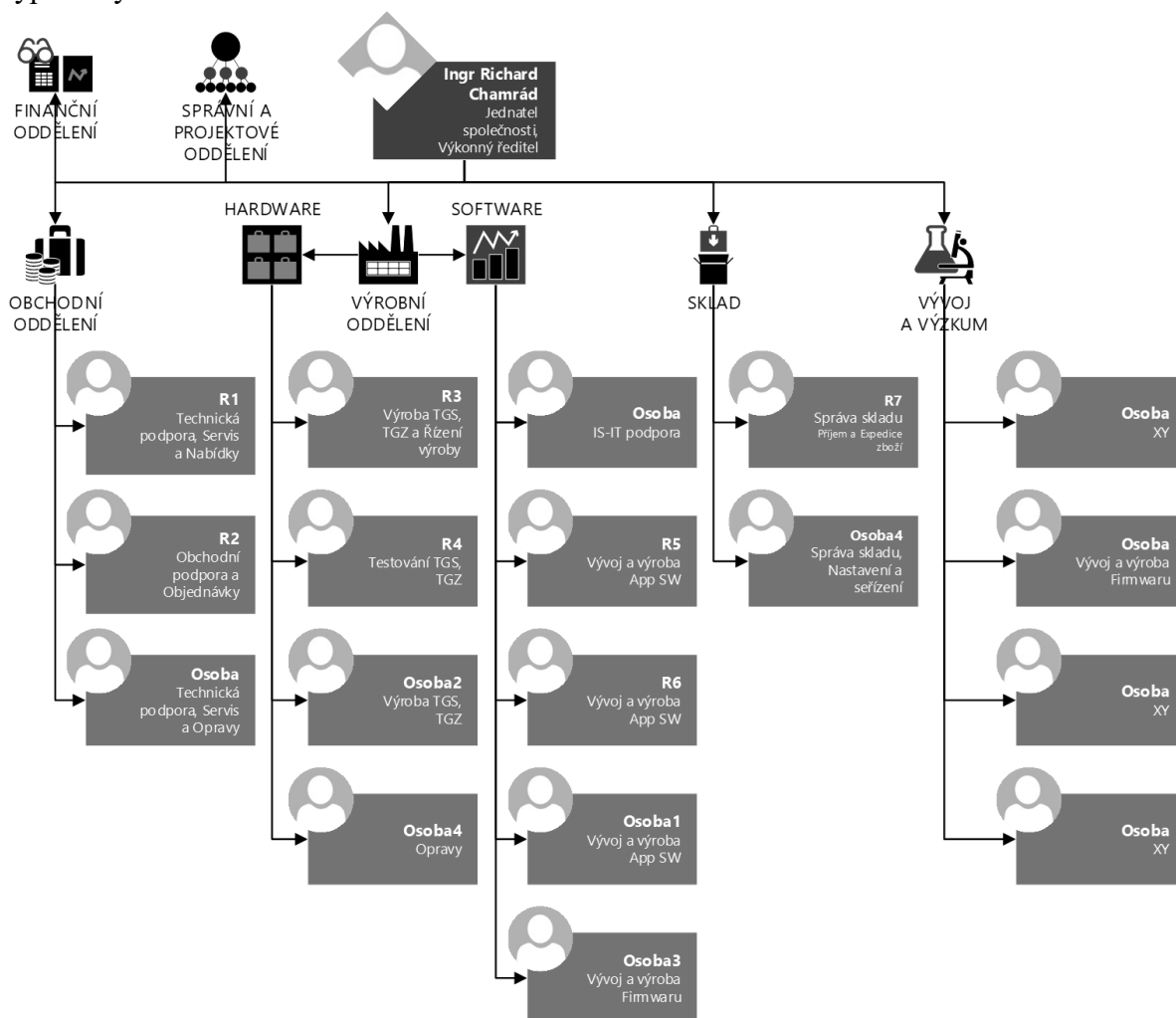
Tabulka 12: Seznam procesů společnosti a odpovědných osob

Kód procesu	Název procesu	Vedení	Os1	R2	R1	R3	R4	R5	R6	R7
Hp01	Objednávka zboží	CI		RA	CI	I				CI
Hp02	Zpracování objednávky	I			RA					
Hp03	Výroba TGZ, TGS			I		RA	I			
Hp04	Příjem zboží a materiálu		I	I	I	I				RA
Hp05	Expedice zboží		I	I						RA
Hp10	Testování TGZ, TGS...					CI	RA			
Hp11	Výroba Aplikačního softwaru							RA	RA	RA
Hp13	Zprovoznění SW u klienta							RA	RA	RA

Zdroj: Vlastní zpracování

## 4.2 Organigram útvarů ve společnosti

Společnost TG Drives, s.r.o. disponuje zhruba 23 zaměstnanci a dalšími osobami, které organizace zaměstnává na dohody. Protože se jedná o početně malou společnost, není možné určit a rozřadit zaměstnance do specifických útvarů. Útvary by tak byly zastoupeny většinou jednou osobou, ba jedna osoba by vykonávala více hlavních rolí, tedy by zapadala do více útvarů. Proto byly následující útvary vytvořeny na vyšší obecnější úrovni, aby bylo možné pracovníky seskupovat dle charakteru náplně jejich pracovní činnosti. Tyto útvary a členění zaměstnanců je vizuálně zobrazeno v obrázku č. 15, kdy organigram zachycuje pouze respondenty a jiné důležité osoby, ostatní pro výzkum irelevantní osoby či útvary jsou vypuštěny.



Obrázek 15: Organigram společnosti TG Drives, s.r.o. (část) (Zdroj: Vlastní zpracování)

### 4.3 Nedostatky a jejich řešení

Z aktuálního procesního chodu společnosti vyplývají určité nedostatky, jež vyžaduje norma ČSN EN ISO 9001:2016, které je potřeba optimalizovat a zavést.

Některé procesy jsou příliš chaotické a dochází i k duplicitě prováděných činností. Příkladem může být předání výrobku z výroby přes proces Objednávky zboží procesu expedice zboží. Není zde jednoznačné vymezení a dodržování průběhu procesů (někdy je zboží předáno rovnou z výroby na sklad k expedici, jindy je předáno procesu Objednávka zboží, které zajišťuje expedici). Dalším příkladem může být Zpracování poptávky zákazníka, kdy tento podměť nejde čistě jen přes tento proces, ale podnět zákazníka vstupuje do společnosti z útvaru Výroba či Programování, kde je částečně řešen a až pak předán do procesu Zpracování poptávky. Tedy nejen dochází k duplicitě prováděných činností, ale mohou nastat chyby v důsledku komunikačního a informativního chaosu.

V důsledku nedodržování procesů výroby a obchodu se komunikační a informativní chaos přesouvá a má vliv i na proces Expedice zboží.

- Je zapotřebí klást ve firmě důraz na procesní přístup a seznámit zaměstnance s postupy a průběhem nejen jejich procesu a jasně vymezit kompetence, vstupní a výstupní události s komunikačním tokem. Informační a komunikační transparentnost – poskytnout zaměstnancům dostatek závazných informací o procesním chodu.
- Zavedení tohoto přístupu a seznámení se s procesy ze strany zaměstnanců povede k eliminaci chaosu a duplicity, v důsledku nevědomosti limitů/rozsahu procesu a podpory k zdokonalování v rámci zpětné vazby.

V procesu Testování zboží chybí popis a způsob evidence chybných výrobků pro archivaci a zdokumentování. Aktuální systém tohoto záznamu a identifikace takto vzniklých chyb je z pohledu normy nedostačující, není zde zavedený žádný systém řízení neshodných výrobků.

- Vytvoření tohoto systému. Návrh protokolárních výstupů, vypracování postupu jejich zpracování a procesu jejich vyhodnocení.

Procesy v oblasti programování jsou doposud optimální, jediným úskalím je opět evidence a způsob záznamu prováděných testů a jejich výsledků. Tento systém zde zcela chybí a žádné výstupní protokoly o zkouškách a výsledcích nejsou vedeny, ani samotný zákazník nepožaduje u funkčního zprovoznění SW žádný záznam.

- Opět vytvoření systému záznamu výsledků testů, vazba na proces neshodných výstupů, dále protokolární uzavření. Návrh protokolárních výstupů, vypracování postupu jejich zpracování a procesu jejich vyhodnocení.

## 5 ZÁVĚR A LIMITY VÝZKUMU

Centrální výzkumná otázka zaměřená na průběh a struktura hlavních procesů byla zodpovězena. Na základě rozhovorů s vybranými klíčovými zaměstnanci byly zkonstruovány EPC diagramy a popisy dílčích procesů a induktivně na to stanovena celková procesní návaznost a organizační hierarchie, které byly zaznamenány pomocí procesní mapy a organigramu. Dále zde byly vyzdvíženy zásadní nedostatky, které se pojí s jednotlivými procesy a je potřeba je optimalizovat pro zavedení systému řízení jakosti.

Tento výzkum se primárně zaměřoval na hodnototvorný řetězec vyjádřený v obrázku č. 5, tedy na hlavní procesy podniku zabývající se výrobou standartního zboží či služby. Proto zde nebyly analyzovány zbylé hlavní procesy, které se zaměřují na vývoj, výzkum a zlepšení současného zboží či produktů nových. Ani podpůrné a řídicí procesy zde nebyly zahrnuty, protože nejsou předmětem systému jakosti. Dle samotné normy ČSN EN ISO 9001:2016 si podnik sám stanoví rozsah a hranice, na které se bude systém kvality zaměřovat, které bude zkoumat a zdokonalovat.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARIS COMMUNITY: BY SOFTWARE AG. (2020). *Event-driven process chain (EPC): Overview Event-driven Process Chain notation*. [online]. 2020 [cit. 2020-04-19]. Dostupné z: <https://www.ariscommunity.com/event-driven-process-chain>

CABANILLAS, C., RESINAS, M., RUIZ-CORTÉS, A. (2012). Automated Resource Assignment in BPMN Models Using RACI Matrices. *On the Move to Meaningful Internet Systems: OTM 2012*, 7565, 56-73. DOI: 10.1007/978-3-642-33606-5\_5.

CSQ ISO 9001. (2020). *CSQ Certifikace systémů managementu*. [online]. Praha: Redakční systém WebRedakce [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: <https://www.cqs.cz/Nase-sluzby/ISO-9001.html>

HNÁTEK, J. a kol. (2016). *Komentované vydání normy ČSN EN ISO 9001: 2016*. Praha: Česká společnost pro jakost; Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 138 stran. ISBN 978-80-02-02642-6.

LEGISLATIVA.CZ, *ISO 9001*. [online]. [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: <http://www.iso.cz/iso-9001>

NENADÁL, J. a kol. (2008). *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.

NENADÁL, J. a kol. (2018). *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press, 366 s. ISBN 978-80-726-1561-2.

ŘEPA, V. (2012). *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada publishing, 301 s. ISBN 978-80-247-4128-4.

SOFTWARE AG. (2016). *ARIS METHOD: Specifications. Version 9.8 SR6*. 340 s. Dostupné z: <https://industryprintserver-aris9.deloitte.com/abs/help/en/documents/ARIS%20Method.pdf>



ŠMÍDA, F. (2007). *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada publishing, 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4.

# VLIV MAKROEKONOMICKÝCH UKAZATELŮ NA OBJEM NOVĚ POSKYTNUTÝCH HYPOTEČNÍCH ÚVĚRŮ

Lucie Morysová

## ÚVOD

V posledních letech v České Republice prudce rostou ceny nemovitostí, tento jev dopadá pak na možnosti hypotečních úvěrů. Od dob krize v roce 2008, kdy ceny nemovitostí stoupaly a úrokové míry naopak hodně klesaly, což mělo za následek, že banky půjčovaly i rizikovějším klientům, kteří po prasknutí takzvané realitní bubliny nebyli schopni splácet půjčky, se ekonomové začali zabývat vztahem těchto jevů. Jak bylo řečeno, v České Republice zaznamenáváme obdobné prudké nárůsty cen nemovitostí. Také úrokové míry jsou dlouhodobě na nízké úrovni. Tato práce si klade za cíl zkoumat vliv různých makroekonomických ukazatelů na objem poskytnutých hypotečních úvěrů v ČR v letech 2008 až 2018. Nezkoumá jen vliv cen nemovitostí a vliv úrokové míry, ale také další makroekonomické ukazatele, jako HDP, nezaměstnanost, mzdy, inflace. Výzkumů zabývajících se touto problematikou je nespočet, proto jsou i některé z nich stručně popsány v první kapitole. Z praktického hlediska důvodem výběru této práce je spíše vlastní zájem a aktuální situace na trhu nemovitostí a bank. Využitelnost tohoto výzkumu tedy spočívá spíše ve využití statistického modelu v analytické části, rozšíření teorie prostřednictvím výsledků statistického modelu a diskuze výsledků, jako i porovnání s už provedenými výzkumy v této oblasti. Práce je rozdělena do dvou hlavních částí, první je teoretická, kdy práce zmiňuje některé výzkumy v této oblasti a další základní pojmy, které jsou použity v této práci. Druhá část pak obsahuje samotnou analýzu, kde pomocí korelační analýzy a regresní analýzy hledá vzájemně působící vztahy. Druhá část této práce také obsahuje diskuzi výsledků a limity tohoto výzkumu.

## 1 LITERÁRNÍ REŠERŠE

### Hypoteční úvěr a hypoteční úrokové sazby

Mezi základní rysy takového typu úvěrů lze považovat takzvané zástavní právo k nemovitosti, pro banky z toho tedy vyplývá nízké riziko. Lze říci, že z převážné většiny se jedná o úvěry za účelem získání nemovitostí, i když to hypoteční úvěr jako takový nevyžaduje (Revenda, 2015).

Výše této úrokové míry je oproti jiným úvěrům nižší, a je tak z důvodu relativně nízkého rizika pro banku poskytující hypoteční úvěr (důvodem je zástavní právo k nemovitosti) (Revenda, 2015). Taková sazba může mít dvě podoby, pevná sazba po celou dobu splatnosti nebo pohyblivá sazba, která je závislá na vývoji tržních úrokových sazeb. V praxi se často využívá kombinace těchto sazeb, například první roky splatnosti se uplatňuje pevná sazba a zbývající roky se pak uplatňuje pohyblivá sazba (Revenda, 2015).

Výše úrokové sazby také závidí na několika faktorech, jako jsou doba fixace, účel úvěru, výše zajištění úvěru a na bonitě zákazníka (Syrový, 2009).

### Doporučení – Limity pro poskytování hypotečních úvěrů

ČNB reguluje trh hypotečních úvěrů pomocí takzvaných doporučení k řízení rizik spojených s poskytováním retailových úvěrů zajištěných rezidenční nemovitostí. Doporučení se týkají tady výše úvěru k hodnotě zajištění (LTV, loan-to-value), výše celkového zadlužení žadatele

k jeho příjmům (DTI, debt-to-income) a výše dluhové služby k příjmům žadatele (DSTI, debt service-to-income). Nejnovější doporučení ČNB (1.4.2020) uvolňuje limity LTV a DSTI a ruší limit DTI (poměr mezi výši splátek a ročním příjmem žadatele – důvodem je hlavně koronavirová krize. K dalším opatřením ČNB k aktuální koronavirové krizi patří odložení splátek hypotečních úvěrů (ČNB, 2020).

### 1.2 Provedené výzkumy v dané oblasti

Výzkum z roku 2005 (Wolswijk, 2005) zkoumal 15 zemí v Evropě, kde pomocí regrese zjistil, že objem poskytnutých hypotečních úvěrů pozitivně závisí na růstu cen nemovitostí, růstu akciových trhů a finanční deregulaci. Práce také pracuje s fiskálními opatřeními, které by bylo možné využít k vyrovnání trhu bydlení.

Setzer (Setzer, 2010) došel pomocí poptávky po penězích a substitučního efektu k podobnému závěru. Růst cen nemovitostí podle něj zvyšují hodnotu majetku domácnosti a zároveň zvyšují možnost čerpat hypoteční úvěr.

Čeští autoři Hlaváček a Komárek (Hlaváček, Komárek, 2011) pak pomocí analýzy časových trendů a regrese nedošli k závěru, který by dokazoval významnost objemů hypotečních úvěrů a úrokové míry v České Republice.

Autor článku Hofman (Hofman, 2003) pak pomocí dat z 20 zemí světa došel k závěru, že existuje vztah mezi cenami nemovitostí, HDP a bankovními úvěry. V dlouhém období ceny nemovitostí ovlivňují úvěry, v krátkém období pak našel kauzalitu, která působí z obou směrů. Oproti tomu v dlouhém období nebyl nalezen opačný směr.

## 2 METODOLOGIE VÝZKUMU

Práce využívá kvantitativní výzkum, strategií tohoto výzkumu je průzkum veřejně dostupných dat. Technika sběru dat obsahuje analýzu archivních dat. Data jsou čerpána z veřejně dostupných databází ČNB a Českého statistického úřadu. Data budou nejprve graficky znázorněné pomocí grafů. V grafu se bude objevovat vždy závislá proměnná nově poskytnuté úvěry na bydlení v mil a jednotlivé faktory ovlivňující objem nově poskytnutých úvěrů na bydlení. Tato část práce slouží zejména k zachycení různých výkyvů a k představení dat, které budou dále využity v analytické části. Analytická část obsahuje také popisnou statistiku, které také slouží k seznámení se s daty. Dalším krokem je korelační analýza, která zkoumá vzájemnou korelaci mezi proměnnými a vyřazuje proměnné, které by mohly zkreslovat následnou regresní analýzu. Regresní analýza pak hledá vztahy mezi závislou proměnnou  $y$  a nezávislými proměnnými  $x$ .

Tématem výzkumu je srovnat poskytnutý objem hypotečních úvěrů v závislosti na ceně nemovitostí a v závislosti na dalších makroekonomických ukazatelích, jako je HDP, průměrná hrubá nominální mzda, míra nezaměstnanosti, inflace, úrokové sazby v ČR v letech 2008 až 2018. Výsledky tohoto výzkumu jsou z praktického hlediska vhodné a užitečné, jak pro státní sektor, tedy vládu, konkrétní ministerstvo nebo pro soukromý sektor, jako jsou například banky nebo objekty zabývající se prodejem nemovitostí.

**Centrální výzkumná otázka:** Jaký vliv mají vybrané makroekonomické ukazatele na objem nově poskytnutých hypotečních úvěrů v ČR v letech 2008 až 2018?

**Hlavní výzkumný cíl:** Na základě výsledků výzkumu, diskuze nad vlivem makroekonomických ukazatelů na hypoteční úvěry v ČR.

Pracovní hypotézy:

- H1: Index cen nemovitostí má statisticky významný vliv na objem úvěrů v mil. Kč ve zkoumaných letech.
- H2: HDP má statisticky významný vliv na objem úvěrů v mil. Kč ve zkoumaných letech.
- H3: Míra nezaměstnanosti má statisticky významný vliv na objem úvěrů v mil. Kč ve zkoumaných letech.
- H4: Inflace má statisticky významný vliv na objem úvěrů v mil. Kč ve zkoumaných letech.
- H5: Úrokové sazby v ČR mají statisticky významný vliv na objem úvěrů v mil. Kč ve zkoumaných letech.
- H6: Průměrná hrubá nominální mzda má statisticky významný vliv na objem úvěrů v mil. Kč ve zkoumaných letech.

Obecná hypotéza

- H7: Makroekonomický ukazatel je statisticky významným ovlivňujícím faktorem hypotečního trhu v ČR.

### 3 ANALÝZA DAT A VÝSLEDKY VÝZKUMU

Práce v analytické části využívá popisnou statistiku, korelační analýzu a regresní analýzu. Tyto metody si kladou za cíl zkoumat statistickou významnost vlivu mezi proměnnými.

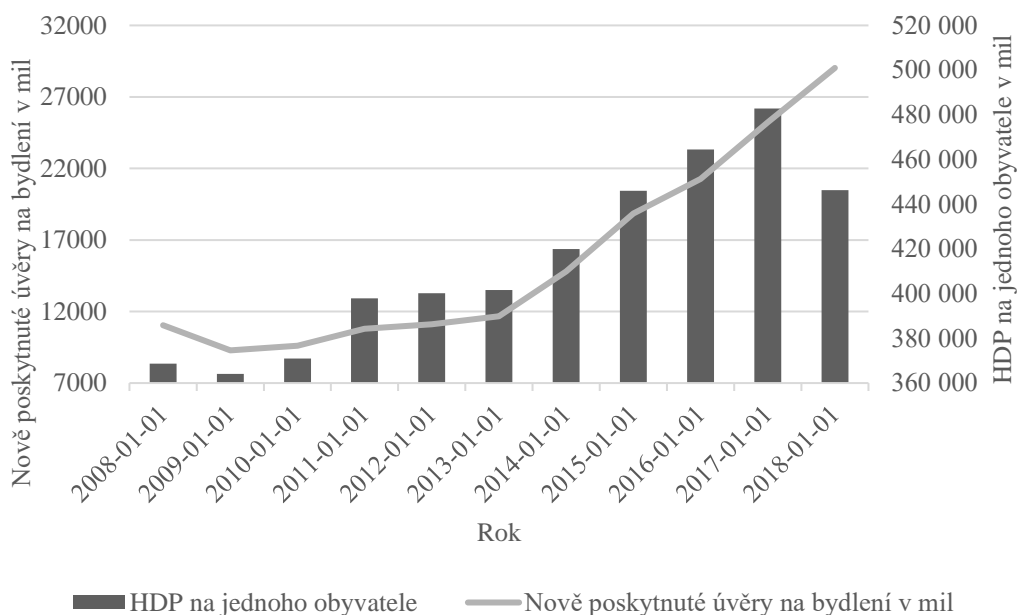
#### 3.1 Faktory ovlivňující hypoteční úvěry

Níže jsou zobrazeny faktory ovlivňující hypoteční úvěry v grafech, kde je znázorněn určitý faktor, zároveň s objemem nově poskytnutých úvěrů na bydlení v mil. Je možné zde graficky znázornit vzájemné působení.

##### 3.1.1 HDP

Graf číslo 1 zobrazuje HDP na jednoho obyvatele v mil a nově poskytnuté úvěry na bydlení v mil. V grafu můžeme vidět, že HDP a objem nově poskytnutých úvěrů na bydlení roste souběžně, příčinou poklesu v roce 2018, kdy HDP naopak rostlo, je fakt, že v tomto roce ČNB zpřísnila podmínky pro žadatele o hypoteční úvěr. HDP v roce 2008 je nejnižší, důvodem je propuknutí finanční krize.

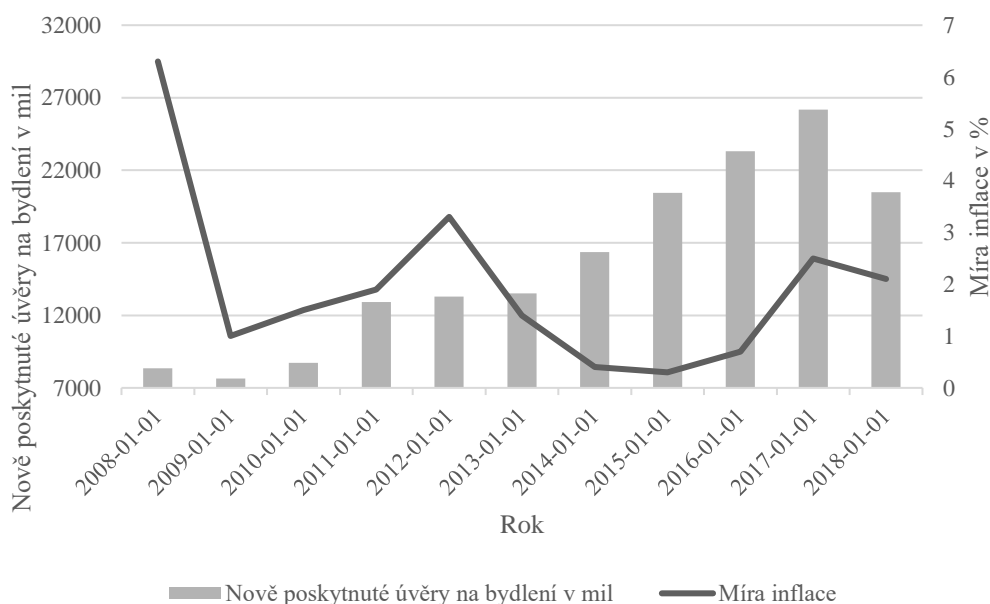
## Podniková efektivnost ve vztahu k vnitřnímu a vnějšímu prostředí



**Graf 1:** HDP na jednoho obyvatele a objem úvěrů na bydlení v mil. (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2020)

### 3.1.2 Inflace

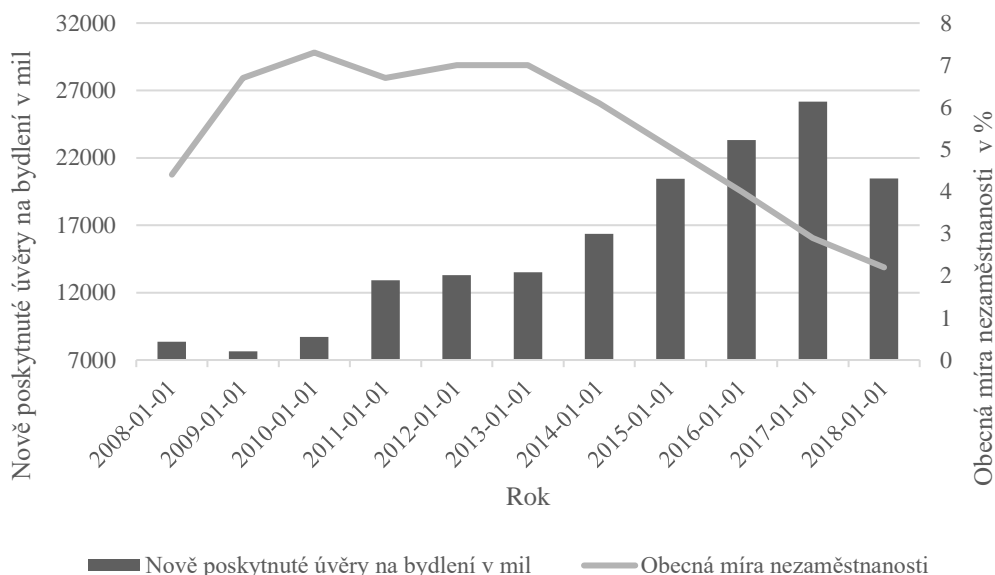
Graf číslo 2 zobrazuje míru inflace v % a nově poskytnuté úvěry na bydlení v mil. V grafu můžeme vidět, že vysokou inflaci vykazoval rok 2008, což je dáno ekonomickou krizí, které propukla v roce 2008, další mírný nárůst můžeme vidět v roce 2012, poté inflace klesala, což je doprovázeno také s rostoucím objemem nově poskytnutých úvěrů na bydlení. Nárůst od roku 2015 se zastavil v roce 2017, kdy začala zase klesat.



**Graf 2:** Míra inflace v % a objem úvěrů na bydlení v mil. (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2020)

### 3.1.3 Obecná míra nezaměstnanosti

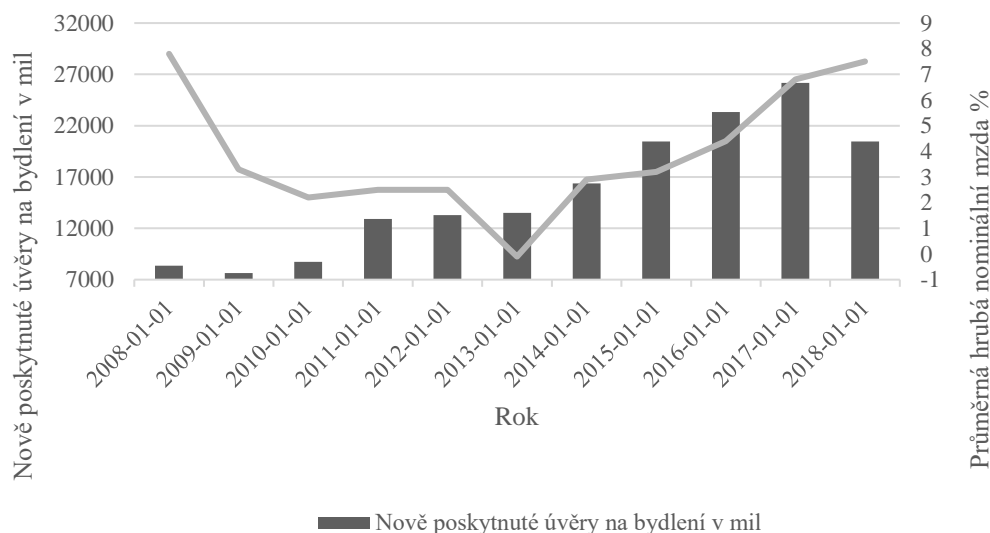
Graf číslo 3 zobrazuje obecnou míru nezaměstnanosti v % a nově poskytnuté úvěry na bydlení v mil. V grafu můžeme pozorovat, že obecná míra nezaměstnanosti klesá od roku 2013, v posledních letech zaznamenáváme jedny z nejnižších nezaměstnaností, tento trend souvisí s ekonomickou expanzí v posledních letech.



**Graf 3:** Obecná míra nezaměstnanosti v % a objem úvěrů na bydlení v mil. (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2020)

### 3.1.4 Průměrná hrubá nominální mzda

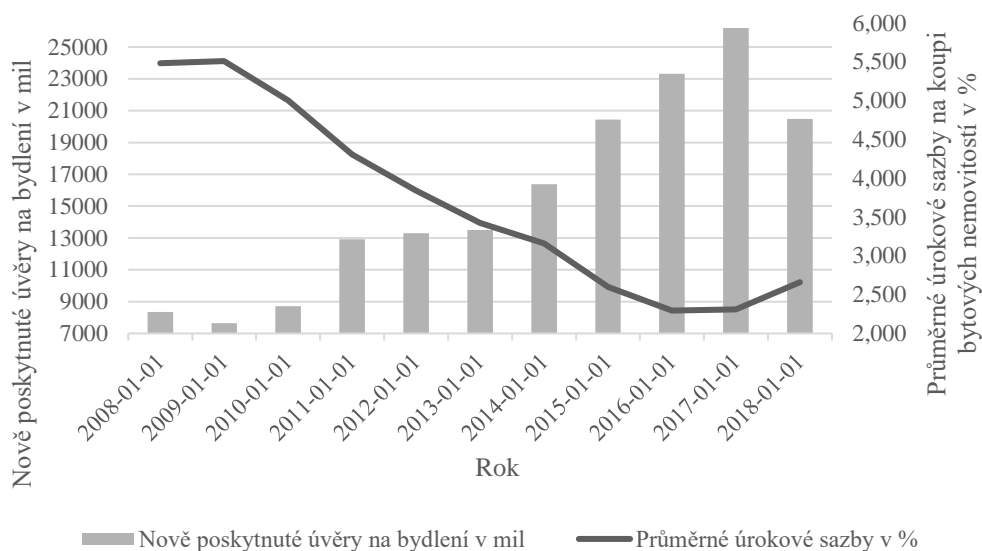
Graf číslo 4 zobrazuje průměrnou hrubou nominální mzdu v % a nově poskytnuté úvěry na bydlení v mil. V grafu lze vidět, že růst průměrné hrubé nominální mzdy je doprovázen i rostoucím objemem poskytnutých úvěrů na bydlení.



**Graf 4:** Průměrná hrubá nominální mzda v % a objem úvěrů na bydlení v mil. (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2020)

### 3.1.5 Průměrné úrokové sazby

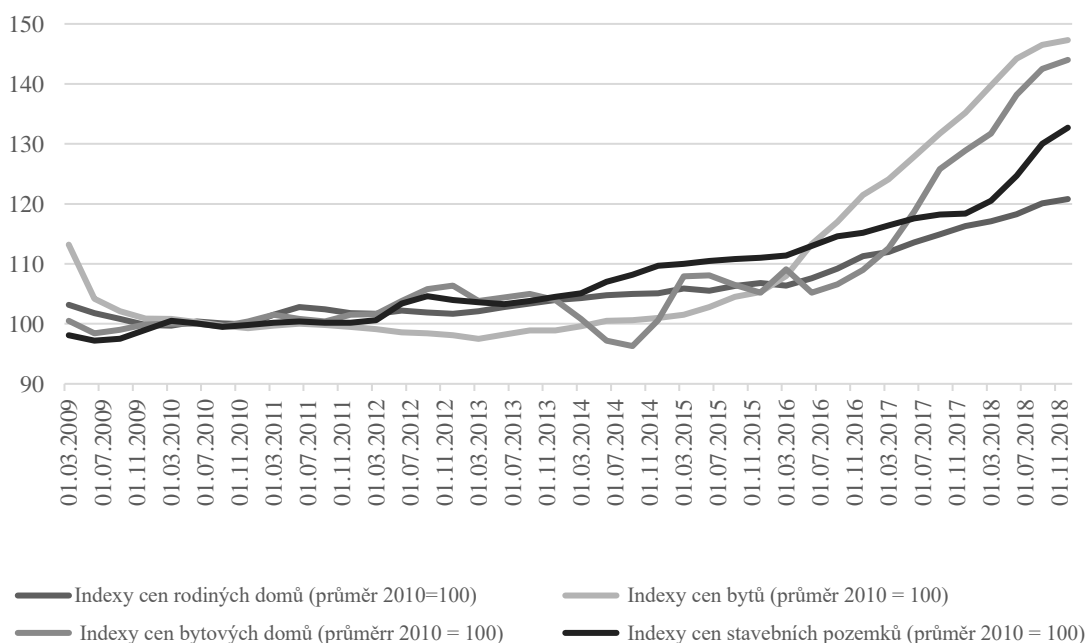
Graf číslo 5 zobrazuje průměrné úrokové sazby na koupi bytových nemovitostí v % a nově poskytnuté úvěry na bydlení v mil. Graf zobrazuje klesající trend průměrných úrokových sazeb na koupi bytových nemovitostí, který je doprovázen rostoucím trendem objem nově poskytnutých úvěrů na bydlení.



**Graf 5:** Objem úvěrů na bydlení v mil. a průměrné úrokové sazby (Zdroj: Vlastní zpracování dle: ČNB, 2020)

### 3.1.6 Cena nemovitostí

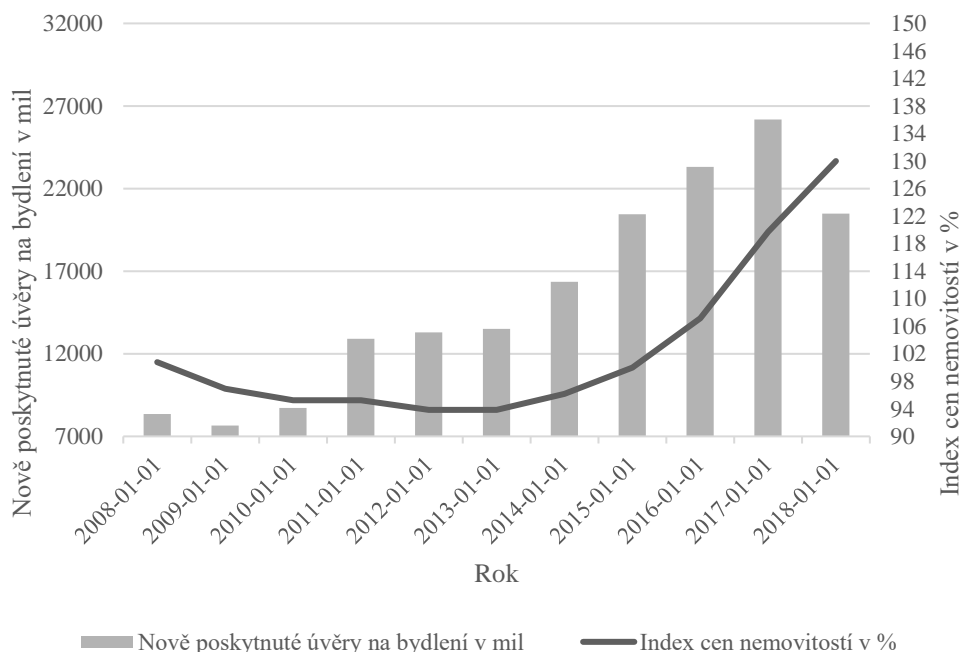
Graf číslo 6 zobrazuje indexy cen nemovitostí podle typu. Graf níže zobrazuje vývoj indexů cen nemovitostí podle typu nemovitosti (rodinný dům, byt, bytový dům, stavební pozemky) v letech 2009 až 2018. Kdy můžeme vidět, že nejvíce rostou indexy cen bytů.



**Graf 6:** Index cen nemovitostí dle typu (Zdroj: Vlastní zpracování dle: ČNB, 2020)

### 3.1.7 Objem nově poskytnutých úvěrů na bydlení a index cen nemovitostí

Graf číslo 7 zobrazuje indexy cen nemovitostí v % a nově poskytnuté úvěry na bydlení v mil. Graf poukazuje na obdobný vývoj indexu cen nemovitostí, který od roku 2013 prudce roste. V grafu můžeme vidět, že největší propad cen nemovitostí nastal v roce 2010, což je dáno ekonomickou krizí v roce 2008. Aktuálně ceny nemovitostí od roku 2014 stoupají. Trend nově poskytnutých hypotečních úvěrů střídavě klesá a roste.



**Graf 7:** Objem úvěrů na bydlení v mil a index cen nemovitostí (Zdroj: Vlastní zpracování, dle: Český statistický úřad, 2020)

### 3.2 Datová matice

Datová matice zobrazuje všechny sledované nezávislé proměnné x od roku 2008 po rok 2018. Hrubý domácí produkt, jako souhrn hodnot přidaných zpracování ve všech odvětvích činností, včetně služeb tržních i netržních. Propočet je v kupních cenách. Pro sledování vývoje, kde je nutné očištění vlivu změn cen, jsou ceny převedeny do průměrných cen předchozího roku (r/r meziroční změna) (Český statistický úřad, 2020). Obecná míra nezaměstnanosti, jako výpočet podílu počtu nezaměstnaných na celkové pracovní síle v % (Český statistický úřad, 2020). Míra inflace jako vyjádření procentní změny průměrné cenové hladiny za dvanáct měsíců každého roku proti průměrné cenové hladině dvanácti měsíců předchozího roku (r/r meziroční změna). Průměry jsou vypočteny z indexů spotřebitelských cen, se základem indexu rok 2005=100 (Český statistický úřad, 2020).

Průměrná hrubá nominální mzda, jako podíl mezd na jednoho zaměstnance za měsíc (r/r meziroční změna). Zahrnují se zde základní mzdy, platy, příplatky a doplatky ke mzdě nebo platu, odměny, náhrady mezd a platů, odměny za pracovní pohotovost a jiné složky mzdy nebo platu. Nejsou zde zahrnuty náhrady mzdy nebo platu za dobu trvání dočasné pracovní neschopnosti nebo karantény placené zaměstnavatelem (Český statistický úřad, 2020).

Index cen nemovitostí (%), House Price Index (HPI) je systetický cenový index měřící vývoj cenové hladiny všech bytových nemovitostí v ČR – dle jednotné normy EU, výhodou je



## Podniková efektivnost ve vztahu k vnitřnímu a vnějšímu prostředí

mezinárodní srovnatelnost. (Český statistický úřad, 2020). Průměrné úrokové sazby v %, jako průměrné úrokové sazby na koupi bytových nemovitostí v % (Český statistický úřad, 2020).

**Tabulka 1:** Datová matice

Rok	Nově poskytnuté úvěry	Index cen nemovitostí (%)	Obecná míra nezaměstnanosti v %	Míra inflace v % r/r	HDP, %, r/r, reálně	Průměrná hrubá nominální mzda v % r/r	Průměrné úrokové sazby v %
2008-12-31	8347,2	100,8	4,4	6,3	2,7	7,8	5,484
2009-12-31	7652,3	96,925	6,7	1,0	-4,8	3,3	5,510
2010-12-31	8720,6	95,225	7,3	1,5	2,3	2,2	5,005
2011-12-31	12915	95,25	6,7	1,9	1,8	2,5	4,306
2012-12-31	13289,3	93,85	7,0	3,3	-0,8	2,5	3,839
2013-12-31	13508,7	93,875	7,0	1,4	-0,5	-0,1	3,423
2014-12-31	16366,4	96,175	6,1	0,4	2,7	2,9	3,161
2015-12-31	20447,8	100	5,0	0,3	5,3	3,2	2,599
2016-12-31	23 321,5	107,15	4,0	0,7	2,5	4,4	2,295
2017-12-31	26 181,4	119,7	2,9	2,5	4,4	6,8	2,309
2018-12-31	20 477,3	130	2,2	2,1	2,8	7,5	2,660

**Zdroj:** Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad 2018, ČNB 2020)

### 3.3 Popisná statistika

Popisná statistika si klade za cíl vytvořit základní statistické údaje o datové matici a částečně tak vyzorovat možné vysoké odchylky v datové řadě. U každé proměnné bylo vykonáno 10 pozorování. Téměř všechny proměnné poukazují na fakt, že se zde vyskytují řádově vysoké odchylky, což je dáno ekonomickou realitou. Datová matice obsahuje data od roku 2008 po rok 2018, kdy v roce 2008 začala velká ekonomická krize, a v posledních letech jsme zaznamenaly ekonomickou expanzi. Všechny data a jejich výkyvy jsou popsány výše v kapitole 3.1 Faktory ovlivňující hypoteční úvěry.

## Podniková efektivnost ve vztahu k vnitřnímu a vnějšímu prostředí

**Tabulka 2:** Popisná statistika

Proměnná	Pozorování	Průměrná hodnota	Směrodatná odchylka	Minimum	Maximum	Medián
Nově poskytnuté úvěry na bydlení v mil	10	15566,1	6320,4	7652,3	26181,4	13508,7
Index cen nemovitostí (%)	10	102,6	11,9	93,9	130,0	96,9
Obecná míra nezaměstnanosti v %	10	5,4	1,8	2,2	7,3	6,1
Míra inflace v % r/r	10	1,9	1,7	0,3	6,3	1,5
HDP, %, r/r, reálně	10	1,7	2,8	-4,8	5,3	2,5
Průměrná hrubá nominální mzda	10	3,9	2,5	-0,1	7,8	3,2
Průměrné úrokové sazby v %	10	3,7	1,2	2,3	5,5	3,4

**Zdroj:** Vlastní zpracování

### 3.4 Korelační matice

V této části analýzy je řešena vzájemná korelace mezi proměnnými  $x$  (vysvětlující proměnné), tzv. multikolinearita. Problém s multikolinearitou nastává hlavně u časových řad. Multukolinearita se však vyskytuje skoro ve všech modelech, proto budeme testovat její únosnou míru prostřednictvím korelační matice. Obecná únosná míra multikolinearity se pohybuje v intervalu mezi 0 až 0,8 (absolutní hodnota). Problém s vysokou vzájemnou korelací můžeme vyřešit odstraněním proměnné.

**Tabulka 3:** Korelační matice

Proměnná	Nově poskytnuté úvěry na bydlení v mil	Index cen nemovitostí (%)	Obecná míra nezaměstnanosti v %	Míra inflace v % r/r	HDP, %, r/r, reálně	Průměrná hrubá nominální mzda	Průměrné úrokové sazby v %
Nově poskytnuté úvěry na bydlení v mil	1						
Index cen nemovitostí (%)	<b>0,66564</b>	1					
Obecná míra nezaměstnanosti v %	-0,71207	<b>-0,92772</b>	1				
Míra inflace v % r/r	-0,3245	0,080478	-0,19046	1			
HDP, %, r/r, reálně	0,616196	0,410099	-0,55351	0,024744	1		
Průměrná hrubá nominální mzda	0,328507	<b>0,76493</b>	-0,86094	0,540633	0,398775	1	
Průměrné úrokové sazby v %	<b>-0,95309</b>	-0,53939	0,562154	0,44052	-0,56731	-0,11321	1

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Matice korelačních koeficientů vysvětlujících proměnných ukazuje nežádoucí korelaci mezi proměnnou Obecná míra nezaměstnanosti a Index cen nemovitostí, korelační koeficient 0,92772. Koeficient korelace mezi dvěma ukazateli vyšší než 0,9 značí, že v regresní analýze

může nastat problém s multikolinearitou. Z tohoto důvodu bude proměnná obecná míra nezaměstnanosti vyřazena z modelu a v regresní analýze nebude použita. Vysoký korelační koeficient mezi Průměrné úrokové sazby v % a Nově poskytnuté úvěry na bydlení v mil = odpovídá ekonomické realitě, zůstává v modelu. Další vyšší korelační koeficienty 0,76493 mezi proměnnými Průměrná hrubá nominální mzda a Index cen nemovitostí a vyšší hodnota korelačního koeficientu 0,66564 mezi proměnnými Index cen nemovitostí a Nově poskytnuté úvěry na bydlení v mil.

### 3.5 Regresní analýza

#### 3.5.1 Regresní analýza – vyřazení Obecné míry nezaměstnanosti

Regresní analýza je statistickou metodou, pomocí které znázorňujeme závislost závislé proměnné y (náhodná proměnná, vysvětlovaná proměnná) na nezávislých proměnných x (vysvětlující proměnné).

Očekávaný vliv z předešlých analýz

**Tabulka 4:** Očekávaný vliv z předešlých analýz

<b>Index cen nemovitostí (%)</b>	<b>x<sub>1</sub></b>	<b>+</b>
<b>Míra inflace v %</b>	<b>x<sub>2</sub></b>	<b>-</b>
<b>HDP, %, r/r, reálně</b>	<b>x<sub>3</sub></b>	<b>+</b>
<b>Průměrná hrubá nominální mzda</b>	<b>x<sub>4</sub></b>	<b>+</b>
<b>Průměrné úrokové sazby v %</b>	<b>x<sub>5</sub></b>	<b>-</b>

**Zdroj:** Vlastní zpracování

V analýze byla zjišťována data o objemech hypotečních úvěrů, cenách nemovitostí, míře inflace, HDP, průměrné mzdy a průměrné úrokové sazby. Z toho objem hypotečních úvěrů představuje závislou proměnnou, ostatní proměnné jsou nezávislé (vysvětlující) proměnné. Regresní model modeluje závislost objemu hypotečních úvěrů na ostatních veličinách na hladině významnosti 5%.

**Tabulka 5:** Vysvětlivky

<b>y</b>	<b>x<sub>1</sub>-x<sub>5</sub></b>	<b>beta<sub>0</sub>-beta<sub>5</sub></b>
závislá proměnná	nezávislé proměnné	koeficient

**Zdroj:** Vlastní zpracování

## Podniková efektivnost ve vztahu k vnitřnímu a vnějšímu prostředí

**Tabulka 6:** Označení proměnných

<b>y</b>	Nově poskytnuté úvěry na bydlení v mil	<b>x<sub>1</sub></b>	Index cen nemovitostí (%)
<b>x<sub>2</sub></b>	Míra inflace v % r/r	<b>x<sub>3</sub></b>	HDP, %, r/r, reálně
<b>x<sub>4</sub></b>	Průměrná hrubá nominální mzda r/r	<b>x<sub>5</sub></b>	Průměrné úrokové sazby v %

**Zdroj:** Vlastní zpracování

$$\text{MODEL: } y = \beta_0 + \beta_1 \times x_1 + \beta_2 \times x_2 + \beta_3 \times x_3 + \beta_4 \times x_4 + \beta_5 \times x_5$$

### VÝSLEDEK REGRESE – MODEL SE VŠEMI PROMĚNNÝMI

Hodnota spolehlivosti R - 0,961734268

**Tabulka 7:** Regrese, model se všemi proměnnými

Proměnná	Koeficienty	Hodbnota P
Úrovňová konstanta	34636,49798	0,042168
Index cen nemovitostí (%)	-42,35327977	0,7319645
Míra inflace v % r/r	-363,3376806	0,5088277
HDP, %, r/r, reálně	-10,59677747	<b>0,9720093</b>
Průměrná hrubá nominální mzda r/r	867,8392114	0,2015241
Průměrné úrokové sazby v %	-4713,033897	0,002786

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Z modelu se všemi proměnnými byla, kvůli vysoké p hodnotě (p hodnota je vyšší než 0,05) vyřazená vysvětlující proměnná HDP (x<sub>3</sub>) tyto proměnné nejsou statisticky významné.

### VÝSLEDEK REGRESE – MODEL BEZ VYSVĚTLUJÍCÍ PROMĚNNÉ HDP

Hodnota spolehlivosti R - 0,96172386

**Tabulka 8:** Regrese, model bez proměnné HDP

Proměnná	Koeficienty	Hodbnota P
Úrovňová konstanta	34419,09389	0,0158515
Index cen nemovitostí (%)	-40,76360308	<b>0,6954628</b>
Míra inflace v % r/r	-363,6707245	0,4652203
Průměrná hrubá nominální mzda r/r	858,5185243	0,1284637
Průměrné úrokové sazby v %	-4693,065115	0,0002579

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Z modelu byla dále odstraněna vysvětlující proměnná index cen nemovitostí ( $x_1$ ).

**VÝSLEDEK REGRESE – MODEL BEZ VYSVĚTLUJÍCÍ PROMĚNNÉ HDP A INDEXU CEN NEMOVITOSTÍ**

Hodnota spolehlivosti R - 0,960647

**Tabulka 9:** Model bez vysvětlující proměnné HDP a indexu cen nemovitostí

Proměnná	Koeficienty	Hodbnota P
Úrovňová konstanta	30259,47937	1,257E-06
Míra inflace v % r/r	-299,2594312	<b>0,4915927</b>
Průměrná hrubá nominální mzda r/r	692,8789771	0,0306463
Průměrné úrokové sazby v %	-4558,06502	3,217E-05

Zdroj: Vlastní zpracování

Z modelu byla dále odstraněna vysvětlující proměnná míra inflace ( $x_2$ ).

**VÝSLEDEK REGRESE – MODEL BEZ VYSVĚTLUJÍCÍ PROMĚNNÉ HDP, INDEXU CEN NEMOVITOSTÍ A MÍRY INFLACE**

Hodnota spolehlivosti R - 0,957686797

**Tabulka 10:** Model bez vysvětlující proměnné HDP, indexu cen nemovitostí a míry inflace

Proměnná	Koeficienty	Hodbnota P
Úrovňová konstanta	30938,81608	8,438E-08
Průměrná hrubá nominální mzda r/r	569,5906845	0,0157492
Průměrné úrokové sazby v %	-4769,330058	1,411E-06

Zdroj: Vlastní zpracování

ODHADNUTÝ MODEL: 
$$y_{striska} = 30938,81608 + 569,5906845 \times x_4 - 4769,33005845 \times x_5$$

Pokud se úroková míra zvýší o 1%, tak se objem nově poskytnutých hypotečních úvěrů sníží o 4769.33 mil. Kč.

Pokud se průměrná hrubá nominální mzda meziročně zvýší o 1 %, tak se zvýší objem nově poskytnutých hypotečních úvěrů o 569 mil. Kč.

**3.5.2 Regresní analýza – vyřazení obecné míry nezaměstnanosti a průměrné úrokové sazby**

Očekávaný vliv z předešlých analýz

**Tabulka 11:** Očekávaný vliv z předešlých analýz

Index cen nemovitostí (%)	x <sub>1</sub>	+
Míra inflace v %	x <sub>2</sub>	-
HDP, %, r/r, reálně	x <sub>3</sub>	+
Průměrná hrubá nominální mzda	x <sub>4</sub>	+

**Zdroj:** Vlastní zpracování

**Tabulka 12:** Vysvětlivky

y	x <sub>1</sub> -x <sub>4</sub>	beta <sub>0</sub> -beta <sub>5</sub>
závislá proměnná	nezávislé proměnné	koeficient

**Zdroj:** Vlastní zpracování

**Tabulka 13 :** Označení proměnných

y	Nově poskytnuté úvěry na bydlení v mil	x <sub>1</sub>	Index cen nemovitostí (%)
x <sub>2</sub>	Míra inflace v % r/r	x <sub>3</sub>	HDP, %, r/r, reálně
x <sub>4</sub>	Průměrná hrubá nominální mzda r/r		

**Zdroj:** Vlastní zpracování

MODEL:  $y = \beta_0 + \beta_1 \times x_1 + \beta_2 \times x_2 + \beta_3 \times x_3 + \beta_4 \times x_4$

**VÝSLEDEK REGRESE - MODEL SE VŠEMI PROMĚNNÝMI**

Hodnota spolehlivosti R - 0,732931395641034

**Tabulka 14:** Model se všemi proměnnými

Proměnná	Koeficienty	Hodbnota P
Úrovňová konstanta	-18364,9	0,395058
Index cen nemovitostí (%)	353,8253	0,160936
Míra inflace v % r/r	-1039,11	0,418229
Průměrná hrubá nominální mzda r/r	976,3857	0,120129
Průměrné úrokové sazby v %	-508,402	0,706679

**Zdroj:** Vlastní zpracování

**VÝSLEDEK REGRESE - MODEL BEZ VYSVĚTLUJÍCÍ PROMĚNNÉ PRŮMĚRNÁ HRUBÁ NOMINÁLNÍ MZDA**

Hodnota spolehlivosti R - 0,725995

Tabulka 15: Model bez vysvětlující proměnné průměrná hrubá nominální mzda

Proměnná	Koeficienty	Hodbnota P
Úroňová konstanta	-12140,9	0,330752
Index cen nemovitostí (%)	281,3631	0,045541
Míra inflace v % r/r	-1395,71	0,099213
HDP, %, r/r, reálně	927,9146	<b>0,10146</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### VÝSLEDEK REGRESE - MODEL BEZ VYSVĚTLUJÍCÍ PROMĚNNÉ PRŮMĚRNÁ HRUBÁ NOMINÁLNÍ MZDA A HDP

Hodnota spolehlivosti R - 0,586951712

Tabulka 16: Model bez vysvětlující proměnné průměrná hrubá nominální mzda a HDP

Proměnná	Koeficienty	Hodbnota P
Úroňová konstanta	-19750,6	0,153073
Index cen nemovitostí (%)	370,8062	0,015718
Míra inflace v % r/r	-1408,29	<b>0,13361</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### VÝSLEDEK REGRESE - MODEL BEZ VYSVĚTLUJÍCÍ PROMĚNNÉ PRŮMĚRNÁ HRUBÁ NOMINÁLNÍ MZDA A HDP A MÍRA INFLACE

Hodnota spolehlivosti R - 0,443079613

Tabulka 17: Model bez vysvětlující proměnné průměrná hrubá nominální mzda a HDP a míra inflace

Proměnná	Koeficienty	Hodbnota P
Úroňová konstanta	-20816,5	0,162389
Index cen nemovitostí (%)	354,4964	0,025377

Zdroj: Vlastní zpracování

ODHADNUTÝ

$$y_{striska} = -20816,5 + 354,4964 \times x_1$$

MODEL:

Pokud se index cen nemovitostí zvýší o 1 %, tak objem hypotečních úvěrů se zvýší o 354, 5 mil. Kč.

#### 4 DISKUZE VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ

Odpověď na CVO – na objem nově poskytnutých hypotečních úvěrů v ČR v letech 2008 až 2018 má podle 1. možnosti řešení regresní analýzy – vyřazení obecné míry nezaměstnanosti, největší vliv průměrná úroková sazba a průměrná hrubá nominální mzda. Podle 2. možnosti regresní analýzy, kde v regresním modelu nebyla zkoumána navíc proměnná průměrná úroková sazba, mají největší vliv na objem nově poskytnutých hypotečních úvěrů index cen nemovitostí. V tomto regresním modelu se ale postupně snižuje hodnota spolehlivosti R.

Korelační analýza poukazuje na některé vysoké korelační koeficienty, které naznačují, že zde existuje vysoká míra vlivu vysvětlujících proměnných  $x$  na závislé proměnné  $y$ . Analýza obsahuje dále také regresní analýzu, tudíž bylo nutné některé proměnné odstranit, aby v regresní analýze nenastal problém s multikolinearitou. Vysoký korelační koeficient mezi Průměrné úrokové sazby v % a Nově poskytnuté úvěry na bydlení v mil = odpovídá ekonomické realitě, zůstává v modelu.

Dle výsledku analýzy – tedy vysoké korelační koeficienty v korelační matici a výsledky regresní analýzy, je nutné říci, že zde může být problém v datové matici, kde data obsahují takzvané časové řady. Je tedy namístě diskutovat nad tím, jak by bylo vhodné nebo jaké další vhodné matematicko-statistické aparáty použít, aby výsledky výzkumu byly relevantní a použitelné, tedy nezkreslené. Je pravděpodobné, že důvodem zkreslených výsledku jsou časové řady, které se vyskytují v datové matici. Můžeme tedy říci, že kdyby pro výzkum byly použity jiná data, časové řady by se v datové matici nemusely vyskytovat a výsledky analýzy by byly relevantní. Takové výsledky by bylo vhodné porovnávat s výzkumy, které zkoumají podobný nebo stejný vliv makroekonomických ukazatelů na objem poskytnutých hypotečních úvěrů.

### 5 ZÁVĚR A LIMITY VÝZKUMU

Výzkum je nutné uzavřít s tím, že jelikož se zde vyskytují výrazné výkyvy nebo sezonní trendy v časových řadách, které by bylo nutné v další části práce vyrovnat, nejsou tyto výsledky regresní analýzy relevantní, protože výsledky mohou tyto trendy zkreslovat. Tyto časové řady by bylo nutné před regresní analýzou testovány na stacionaritu, tzv. ustálit časové řady v čase. Jinými slovy trendy by bylo možné vyjádřit a následně odstranit, tedy vyrovnat časovou řadu. Po této části práce by bylo až možné začít zjišťovat vzájemné vztahy. Toto zpracování by však bylo možné jen na základě konzultací se statistiky, jelikož má současná znalost statistických metod toto neumožňuje. Dává to práci potenciál dalšího zpracování, například v podobě diplomové práce. Jelikož výsledky tohoto výzkumu mohou být zkresleny, není vhodné je porovnávat s předešlými výzkumy, které byly v této oblasti provedeny a jsou popsány v literární rešerši.

### LITERATURA

ARAD. (2020). *Česká národní banka*. [online] [cit. 2020-04-015]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/docs/ARADY/HTML/index.htm>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. (2020). *Hlavní makroekonomické ukazatele*. [online] [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/hmu\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr)

HLAVÁČEK, M., KOMÁREK, L. (2011). Regional Analysis of Housing Price Bubbles and Their Determinants in the Czech Republic. *Finance a Úvěr*, 61(1), 67-91. ISSN 00151920.

HOFMANN, B. (2003). *Bank Lending and Property Prices: Some International Evidence*. IDEAS Working Paper Series from RePEc [online]. St. Louis: Federal Reserve Bank of St Louis. [cit. 2020-04-22]. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1698498267/>

REVENDA, Z. (2015). *Peněžní ekonomie a bankovníctví*. 6. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 423 s. ISBN 978-80-7261-279-6.



SYROVÝ, P. (2009). *Financování vlastního bydlení*. 5. zcela přeprac. vyd. Praha: Grada publishing, 143 s. ISBN 978-80-247-2388-4.

SETZER, R., VAN DEN NOORD, P., WOLFF, G. B. (2011). Heterogeneity in money holdings across euro area countries: The role of housing. *European Journal of Political Economy*, 27(4), 764-780. DOI: 10.1016/j.ejpoleco.2011.04.003.

WOLSWIJK, G. (2005). On some fiscal effects on mortgage debt growth in the EU. *IDEAS Working Paper Series from RePEc*. [online]. St. Louis: Federal Reserve Bank of St Louis. [cit. 2020-04-22]. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1698238795/>

## **Sekce 2**

# **Podniková efektivnost ve vazbě na zákazníka**



## VÝZKUM SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ S VYBRANÝMI FAKTORY KVALITY ELEKTRONICKÉHO OBCHODU

Eva Ermolina

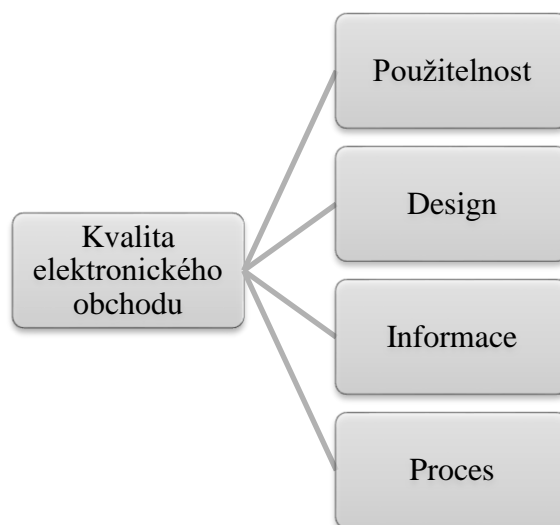
### ÚVOD

V současné době se stále rozvíjí informační technologie a vyvolávají podstatné změny ve mnoha oblastech lidského života, a tím pádem přinášejí celou řadu příležitostí pro budování konkurenční výhody společností a získání silného postavení na trhu. Především se jedná o vznik nového směru marketingu (tzv. internetový marketing), ale také o principiálně odlišnou od tradiční formu obchodování – elektronické obchodování (tzv. e-komerce), které se uskutečňuje přes elektronické komunikační prostředky. V posledních letech se rozsah elektronického obchodování neustále rozšiřuje – tržby celého sektoru se v roce 2019 rovnaly 3,5 triliony dolarů amerických, co odpovídá 14procentnímu podílu na světovém obchodování; ještě před pěti lety to bylo dvakrát menší (Statista, 2019). Tato rozsáhlost spolu s relativně nízkými bariéry vstupu přiláká společnosti k úplnému nebo částečnému přechodu do elektronických obchodů. Z pohledu zákazníků elektronické obchodování umožňuje rychlejší výběr mezi obchody toho nejvhodnějšího pro individuální potřeby, ale také snadnější přechod k jinému obchodu v případě nespokojenosti. Pro společnosti se tedy zajištění a udržování zákaznické spokojenosti stává jedním z hlavních cílů v kontextu elektronického obchodování. Cestou k dosažení zákaznické spokojenosti v elektronickém prostředí je zajištění vysoké úrovně kvality elektronického obchodu. Tímto pojetím se označuje celkové hodnocení zákazníky svých zkušeností s obchodním procesem ve virtuálním tržním prostředí. Na rozdíl od hodnocení kvality tradičního obchodu je však méně pravděpodobné, že zákazníci vyhodnotí každý dílčí proces v rámci jednotlivé návštěvy elektronického obchodu, protože tuto interakci vnímají spíše jako komplexní, vícefaktorový proces s určitým výsledkem (Santos, 2003). Za účelem získání relevantnějších hodnocení celkové spokojenosti s kvalitou elektronického obchodu je tedy třeba určit jednotlivé faktory, ze kterých se tento proces interakce mezi zákazníkem a společností skládá a které ovlivňují spokojenost s ním. Jedná se o tzv. faktory kvality elektronického obchodu, jejichž souhrn tvoří celkový přehled o spokojenosti zákazníků s elektronickým obchodem a slouží k jejímu prozkoumávání. V rámci tohoto výzkumu se bude zabývat zjištěním zákaznické spokojenosti zákazníků vybrané společnosti s kvalitou elektronického obchodu. Samotná vybraná společnost, která dále bude označena jako společnost ABC, je velkoobchodním prodejcem instalátérských potřeb (vodárenských, kanalizačních a topných systémů) a poskytovatelem souvisejících s tím služeb; její zákazníci jsou většinou stavební a developerské společnosti. V současné době prodej přes elektronický obchod získává stále větší podíl na celkových tržbách společnosti ABC. Hlavním cílem tohoto výzkumu je na základě prozkoumání spokojenosti zákazníků s kvalitou elektronického obchodu vytvořit podklady pro návrh doporučení ke zlepšení elektronického obchodu společnosti ABC v rámci diplomové práce. V průběhu výzkumu nejprve bude vymezen souhrn faktorů kvality elektronického obchodu, které obecně ovlivňují zákaznickou spokojenost. Dále prostřednictvím dotazníkového šetření bude zjištěna míra spokojenosti zákazníků společnosti ABC s jednotlivými faktory kvality elektronického

obchodu. Nakonec na základě zjištěných údajů budou vyvoděny závěry výzkumu a vytvořeny podklady pro návrh doporučení ke zlepšení elektronického obchodu společnosti ABC.

## 1 LITERÁRNÍ REŠERŠE

Vysoká kvalita elektronického obchodu zvyšuje hospodářskou efektivitu společností ve virtuálním tržním prostředí a pomáhá dosáhnout vyšší úrovně spokojenosti zákazníků. V rámci této kapitoly se provádí analýza odborné literatury a předchozích výzkumů v oblasti kvality elektronického obchodu za účelem zjistit jednotlivé faktory, které obecně ovlivňují zákaznickou zkušenost s obchodním procesem ve virtuálním tržním prostředí. V průběhu této analýzy bylo zjištěno, že jednotlivé faktory kvality elektronického obchodu nejsou jasně a přísně vymezeny. Jednotliví autoři definují a klasifikují odlišné faktory kvality elektronického obchodu v souvislosti s účely jejich výzkumů a prostředími analyzovaných společností. Nicméně tematické oblasti, v nichž leží většina faktorů ovlivňujících spokojenost zákazníků s elektronickým obchodem, jsou zcela obdobné a opakují se u různých autorů, a navíc jsou často tematicky blízké a vzájemně se prolínající. V rámci tohoto výzkumu se rozlišují čtyři základní tematické oblasti, tzv. kategorie kvality elektronického obchodu. Jedná se o Použitelnost, Design, Informace a Proces, k nim budou dále přiřazeny jednotlivé faktory kvality elektronického obchodu. Je třeba upozornit, že uvedená kategorizace je velmi nezávažná a nepřísňá, navrhuje se autorkou výzkumu a slouží pouze pro lepší přehlednost a strukturovanost výzkumu, nikoli k odvození závěrů o zákaznické spokojenosti s kvalitou elektronického obchodu. Tyto kategorie v podstatě představují teoretický rámec celého výzkumu, který je zobrazen na obrázku č. 1.



**Obrázek 1:** Teoretický rámec výzkumu (vlastní zpracování podle: Ahmad a Khan, 2016; Barrera, Garcia a Morena, 2014; Blut, Chowdhry, Mittal a Brock, 2015; Chen, Chen a Capistrano, 2012; Collier a Bienstock, 2006; Cristobal-Fransi, Hernández-Soriano, Ferrer-Rosell a Daries, 2019; Janita a Miranda, 2013; Kassim a Ismail, 2009; Lee a Lin, 2005; Santos, 2003; Semeijn, Van Riel, Van Birgelen a Streukens, 2005; Stiakakis a Georgiadis, 2009; Swaid a Wigand, 2009; Yang a Jun, 2002.)

Základní soubor faktorů kvality elektronického obchodu na začátku obsahoval více než 50 jednotek; dále všechny obdobné nebo úplně stejné faktory byly sloučeny. Nakonec zůstávající faktory kvality elektronického obchodu, kterých je celkem 31, byly přiřazeny smyslově příslušným kategoriím.

## 1.1 Použitelnost

Faktory kategorie Použitelnost především odráží úsilí, které zákazníkům je nutné vynaložit pro dosažení cíle návštěvy webové stránky – čím snadnější a pohodlnější pro zákazníky použití elektronického obchodu, tím jsou více spokojeni s jeho kvalitou. Toto zákaznické pohodlí ve vztahu k příležitosti uskutečňovat nákup z jakékoliv lokality a šetření času je často primárním důvodem k preferování elektronického obchodu před tradičním. Snadnost v kontextu využití elektronického obchodu musí být prokázána ještě předtím, než zákazník zahájí proces nakupování, tzn. vyhledávání webové stránky společnosti a získávání přístupu k ní musí probíhat poměrně jednoduché a rychlé (Chen, Chen a Capistrano, 2012). Zároveň je třeba zajistit, aby webová stránka společnosti byla dostupná a přizpůsobena k využití prostřednictvím různých typů elektronických zařízení, jedná se o tzv. responzivnost webové stránky (Cristobal-Fransi, Hernández-Soriano, Ferrer-Rosell a Daries, 2019).

Po získávání přístupu k webové stránce společnosti zákazník pravděpodobně začíná využívat vyhledávací nebo porovnávající nástroje elektronického obchodu za účelem dosažení vlastního cíle. Společnost tedy má nastavit a rozmístit veškeré prvky a funkce elektronického obchodu tak, aby navigace a orientace na webové stránce probíhala o co nejsnadněji a nejpohodlněji. Také je třeba nepřetěžovat webovou stránku, aby nedocházelo k pomalému načítání webových stránek při přechodu mezi jednotlivými sekcemi elektronického obchodu (Semeijn, Van Riel, Van Birgelen a Streukens, 2005). Kromě toho se společnost má pravidelně starat o to, aby nedocházelo k přerušení technického provozu elektronického obchodu (Collier a Bienstock, 2006). V případě, že společnost umožňuje zákazníkům vytvořit osobní účet v elektronickém obchodu, anebo jsou jiné personalizované funkce, má zajistit jejich přínosnost (resp. funkcionalitu) pro zákazníka (Lee a Lin, 2005).

## 1.2 Design

Kategorie Design ve značné míře souvisí s předchozí kategorií a pokrývá oblasti estetického vnímání webové stránky společnosti. Design elektronického obchodu společnosti má silný pozitivní vztah s časem stráveným na webové stránce (Barrera, Garcia a Morena, 2014), tedy je silným prediktorem spokojenosti zákazníků s jeho kvalitou. Design elektronického obchodu společnosti především musí být zorganizován a strukturován logicky a přehledně z pohledu zákazníků (Kassim a Ismail, 2009). Pokud v důsledku interakce s elektronickým obchodem u zákazníků vznikne pocit, že dosáhli stanovených cílů a nebyli úplně na webové stránce ztraceni, budou značně spokojeni a ochotní se vrátit do elektronického obchodu; právě toto odráží faktor uživatelské přívětivosti zákazníků (Semeijn, Van Riel, Van Birgelen a Streukens, 2005). Dalším podstatným faktorem designu elektronického obchodu společnosti je míra vizuální přitažlivosti a atraktivity webové stránky (Collier a Bienstock, 2006). Barvy webové stránky mají být zvoleny tak, aby jejich kombinace byla harmonická a příznivá, a barevný styl o co nejvíce odpovídal oboru působení společnosti. Stejně jako barvy, má společnost vhodně a logicky nastavit fonty a velikosti písmen na webové stránce. Nakonec veškeré grafické prvky (obrázky, animace, tlačítka apod.) mají vypadat přehledně a organicky ve vztahu k celkové architektuře webové stránky společnosti (Janita a Miranda, 2013).

### 1.3 Informace

Informace je dalším závažným měřítkem kvality elektronického obchodu. Pokud jsou zákazníci schopni snadno a rychle najít veškeré potřebné informace na webové stránce elektronického obchodu, jejich celková spokojenost se výrazně zvyšuje. Informace na webové stránce především mají být důvěryhodnými a spolehlivými (Janita a Miranda, 2013) ve smyslu, že by zákazníci mohli celkem věřit všem poskytovaným údajům. Dále všechny informace na webové stránce mají být pravidelně aktualizovány, aby nedocházelo k šíření zastaralých a nerelevantních údajů (Ahmad a Khan, 2016). Samotné informační jednotky mají být poskytovány v takové podobě, aby byly srozumitelné a dávaly smysl pro zákazníky v konkrétním oboru. Pro zákazníky je také důležitá možnost včasné získat všechny potřebné informace s dostatečnou mírou podrobnosti, přičemž se jedná nejenom o detailní popis produktů a služeb (Blut a kol., 2015), ale navíc o kontaktní údaje společnosti a obchodní podmínky pro případné uskutečňování nákupu (Yang a Jun, 2002). V případě nedostatku informací a vzniku jakýchkoliv jiných problémů mají být na webové stránce v záložce FAQ (resp. nejčastěji kladené otázky) poskytovány veškeré minimálně potřebné informace pro vyřešení situací (Santos, 2003). Dokonce informace na webové stránce mohou být užitečnými samy od sebe a přidávat zákazníkům vzdělávací hodnotu (Chen, Chen a Capistrano, 2012).

### 1.4 Proces

Poslední kategorie je v podstatě nejrozsáhlejší ze všech výš uvedených, protože prochází skrz celý proces interakce zákazníků s elektronickým obchodem společnosti a obsahuje faktory patřící k výrazně odlišným oblastem kvality elektronického obchodu. Občas nakupování v elektronickém obchodu je vnímáno jako příliš složitý a nedostupný proces, co může vést k odchodu z webové stránky; společnost by se měla tedy zaměřit na zajištění jednoduchosti a srozumitelnosti celého procesu nakupování – od registrace na webové stránce do ukončení jednotlivého nákupu (Cristobal-Fransi, a kol. 2019). Ve značné míře zákaznickou aspiraci nakupovat přes elektronický obchod ovlivňuje vnímání spolehlivosti a důvěryhodnosti webové stránky. Nakupování v elektronickém obchodu se vnímá jako nová, a tedy poměrně riskantní aktivita; v případě, že zákazníci budou pochybovat o spolehlivosti a bezpečnosti osobních a platebních údajů, žádný nákup a další interakci neuskuteční a webovou stránku opustí (Semeijn a kol., 2005). Příležitost přizpůsobení personálním požadavkům zákazníků je dalším podstatným atributem kvality elektronického obchodu, který umožňuje výběr ze sady možností těch nejvhodnějších pro jednotlivce; zpravidla se jedná o rozmanitost způsobů platby a fakturace, odběru a dopravy zakázky, a také personalizaci jiných kroků procesu nakupování přes elektronický obchod (Stiakakis a Georgiadis, 2009). Kromě toho se hodnotí komunikační atributy elektronického obchodu, tj. schopnost zákazníků získávat potřebné informace o produktech a službách, obchodních podmínkách apod. Jak bylo uvedeno dříve v kategorii Použitelnost, zákazníci často obrazejí k elektronickému obchodu za účelem získání pohodlí a šetření času. V případě vzniku jakýchkoliv problémů by tedy chtěli všechno vyřešit snadno a rychle, přímo na webové stránce. Společnost zpravidla poskytuje tři hlavní možnosti k vyřešení problémů – nápověda přes dříve zmíněnou záložku FAQ; interakce v reálném čase pomocí online chatu s tzv. chat-botem, který postupuje a odpovídá podle předem nastavených scénářů, anebo operátorem, totiž pracovníkem společnosti (Yang a Jun, 2002); zaslání žádosti, která bude zpracována ve společnosti ručně, avšak bude trvat nějakou delší dobu (Kassim a

Ismail, 2009). Nedostatek včasné komunikace pravděpodobně zabraní zákazníkům v uskutečňování nákupu. Do komunikační oblasti kvality elektronického obchodu dokonce spadá jednosměrná komunikace, tj. veškeré zprávy a oznámení ze strany společnosti, které informují o stavu zakázky a její milnících jako přijetí objednávky, provedení platby, odeslání zakázky a jiné (Janita a Miranda, 2013). Navíc sem patří i poskytovaná příležitost sledovat stav zakázky v reálném čase (Swaid a Wigand, 2009). Konečně se společnost zaměřuje na to, aby proces nakupování v elektronickém obchodu splnil všechny očekávání zákazníků a zdával se zcela snadným a dostupným, co by vedlo k vysoké úrovni spokojenosti zákazníků s elektronickým obchodem a případným následujícím interakcím (Santos, 2003).

### 1.5 Shrnutí

Všechny uvedené faktory kvality elektronického obchodu jsou shrnuty a představeny v tabulce č. 1 s přiřazením k příslušným kategoriím.

**Tabulka 1:** Faktory kvality elektronického obchodu s rozdělením na kategorie

Kategorie	Faktory	
Použitelnost	1. Získání přístupu k webové stránce	2. Navigace a orientace na webové stránce
	3. Rychlost načítání webových stránek	4. Responzivnost webové stránky
	5. Celková funkčnost webové stránky	6. Systém vyhledávání na webové stránce
	7. Funkcionalita osobního účtu na webové stránce	8. Užitečnost funkce porovnávání na webové stránce
Design	1. Uživatelská přívětivost webové stránky	2. Vizuelní přitažlivost webové stránky
	3. Struktura webové stránky	4. Kombinace barev na webové stránce
	5. Vhodnost fontů a velikostí písmen na webové stránce	6. Přehlednost grafických prvků na webové stránce
Informace	1. Aktuálnost informací na webové stránce	2. Důvěryhodnost informací na webové stránce
	3. Srozumitelnost informací na webové stránce	4. Podrobnost informací o kontaktních údajích na webové stránce
	5. Podrobnost informací o obchodních podmínkách na webové stránce	6. Podrobnost informací o produktech a službách na webové stránce
	7. Užitečnost informací v záložce FAQ na webové stránce	8. Vzdělávací hodnota informací na webové stránce
Proces	1. Snadnost registrace na webové stránce	2. Včasnost reakce na žádost z webové stránky
	3. Komunikace pomocí online chatu na webové stránce	4. Snadnost objednávání
	5. Rozmanitost způsobů odběru a dopravy zakázky	6. Rozmanitost způsobů platby
	7. Systém oznámení na webové stránce	8. Jistota v bezpečnosti osobních údajů na webové stránce
	9. Možnost sledování zakázky na webové stránce	

**Zdroj:** Vlastní zpracování

### 1.6 Hypotézy

Jak bylo dříve uvedeno, spokojenost zákazníků s kvalitou elektronického obchodu se skládá z jednotlivých faktorů, které ovlivňují hodnocení jejich zkušeností s obchodním procesem ve



virtuálním tržním prostředí. Vzhledem ke stanovenému výzkumnému cíli, který spočívá ve vytvoření podkladů pro návrh doporučení ke zlepšení elektronického obchodu společnosti ABC, je třeba prozkoumat zákaznická hodnocení jednotlivých faktorů kvality elektronického obchodu jak pro odhalení jeho silných a slabých stránek, tak i pro zjištění celkové míry spokojenosti zákazníků. Lze zatím předpokládat, že se toto hodnocení rozlišuje u jednotlivých faktorů, tj. s některými z nich mohou být zákazníci spokojeni mnohem více než s jinými. Na základě výš uvedeného se dá stanovit obecnou hypotézu tohoto výzkumu: Spokojenost zákazníků s nakupováním v elektronickém obchodu se liší u jednotlivých faktorů kvality elektronického obchodu. Tato spokojenost zákazníků s jednotlivými faktory kvality elektronického obchodu bude vyjádřena ve středních hodnotách, tj. aritmeticky průměrných hodnoceních jednotlivých faktorů. Dále dochází ke stanovení jednotlivých předpokladů, tzv. pracovních hypotéz, které se budou ověřovat v rámci tohoto výzkumu a konečně umožní dosažení hlavního výzkumného cíle. Nejprve se navrhuje porovnat míry spokojenosti zákazníků s jednotlivými faktory kvality elektronického obchodu a zjistit rozdíl mezi extrémními hodnotami, tj. mezi nejlépe hodnoceným faktorem a nejhůře hodnoceným. Předpokládá se, že rozdíl mezi hodnotami spokojenosti bude větší než 2,5: například, pokud se střední hodnota nejlépe hodnoceného faktoru rovná 4,5, pro potvrzení této hypotézy střední hodnota nejhůře hodnoceného faktoru nesmí být vyšší než 2.

**Hypotéza č. 1:** Výše rozdílu mezi faktorem s nejvyšší střední hodnotou a faktorem s nejnižší střední hodnotou je větší než 2,5. Následně se predikuje hodnota celkové spokojenosti zákazníků s kvalitou elektronického obchodu, tj. průměru všech středních hodnot jednotlivých faktorů, která podle předpokladů leží v rozmezí 3 až 4.

**Hypotéza č. 2:** Celková střední hodnota spokojenosti s kvalitou elektronického obchodu leží v rozmezí 3 až 4. Nakonec se uvádí, že hodnota variačního koeficientu, tj. poměr směrodatné odchylky ke střední hodnotě, bude větší než 50 %. Čím vyšší je hodnota variačního koeficientu, tím existuje větší rozkolísanost dat ve zkoumaném souboru. Variační koeficient ve výši větší než 50 % tedy osvědčuje velkou odlišnost a variabilitu středních hodnot jednotlivých faktorů spokojenosti s kvalitou elektronického obchodu.

**Hypotéza č. 3:** Hodnota variačního koeficientu středních hodnot faktorů kvality elektronického obchodu je větší než 50 %.

## 2 METODOLOGIE VÝZKUMU

Hlavním cílem tohoto výzkumu, jak již bylo zmíněno, je zkoumání spokojenosti zákazníků s kvalitou elektronického obchodu vytvořit podklady pro návrh doporučení ke zlepšení elektronického obchodu společnosti ABC v rámci diplomové práce. Centrální výzkumní otázka je tedy následující – Jaká je spokojenost zákazníků společnosti ABC s kvalitou elektronického obchodu?

Tento výzkum se realizuje na základě strategie průzkum (resp. survey), přístup k provedení výzkumu je zatím kvantitativní (resp. deduktivní). Vzhledem k tomu, že se zkoumá spokojenost s kvalitou elektronického obchodu zákazníků určité společnosti, existuje příležitost nasbírat data přímo od nich samých, proto je třeba v rámci tohoto výzkumu zvolit dotazníkové šetření jako techniku sběru dat. Výzkumnou jednotkou v tomto případě jsou ti zákazníci společnosti ABC, kteří aspoň jednou uskutečnili nákup prostřednictvím elektronického obchodu; úrovní výzkumu je společnost ABC samotná. Základní soubor

respondentů zahrnuje 292 jednotlivců. Velikost výzkumného vzorku se spočítává podle vzorce č. 1:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2} \quad (1)$$

kde:

n – minimální velikost výběrového vzorku,

N – celkový základní soubor,

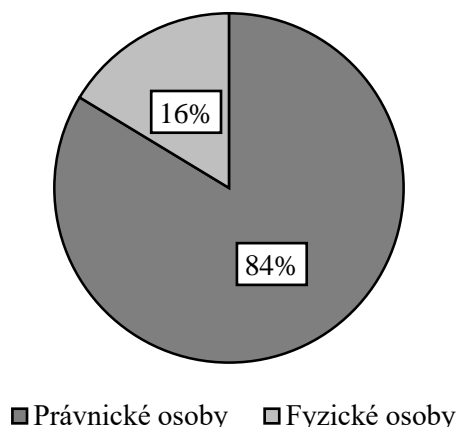
e – požadovaná úroveň přesnosti (0,05 % při požadované úrovni přesnosti 95 %).

V důsledku výpočtu vychází, že při uvedeném základním souboru je třeba konečně oslovit 169 respondentů.

Sběr dat probíhal od 01.04.2020 do 14.04.2020. S ohledem na možnost sbírat a třídit velké množství informací distančně dotazníky byly vytvořeny v podobě elektronických formulářů Google Forms. Na základě dohody s vedením společnosti ABC se rozesíláním dotazníků zabývali pracovníci této společnosti. Ze základního souboru ve výši 292 zákazníků bylo náhodně zvoleno 169 respondentů, kterým se odeslal dotazník. Výsledná kalkulovaná návratnost dotazníkového šetření se však rovnala 29 %, tj. od zákazníků se vrátilo zpět 49 dotazníků. Příklad samotného dotazníku se nachází v příloze č. 1, přičemž otázky za účelem větší srozumitelnosti a přehlednosti výzkumu byly přeloženy do češtiny. Otázky jsou většinou realizovány v podobě Likertovy škály s výjimkou úvodních a závěrečných otázek, a také otázek souvisejících s profilem respondentů. Využití otázek v podobě Likertovy škály ukazuje na ordinální charakter zkoumaných proměnných. Pro statistické analyzování a následné interpretování výsledků výzkumu bylo rozhodnuto využít analytický nástroj ANOVA a deskriptivní (resp. popisnou) statistiku. Validita dat byla především zajištěna tím, že základní soubor tvoří zákazníci společnosti ABC, kteří aspoň jednou uskutečnili nákup v elektronickém obchodu společnosti. Kromě toho se na začátku dotazníku objevuje vyřazovací otázka: respondenti by měli odpovědět, zda opravdu uskutečnili nákup v elektronickém obchodu společnosti ABC. Také v dotazníku lze najít několik rozřazovacích otázek, které jsou nepovinné a mohou být přeskočeny respondenty v případě nepřítomnosti příslušných zkušeností. Reliabilita dat zatím byla zajištěna snahou vytvořit otázky maximálně jednoznačně a srozumitelně pro respondenty; navíc před rozesláním dotazníky byly vyhodnoceny a upraveny pracovníky společnosti ABC a schváleny jejím vedením.

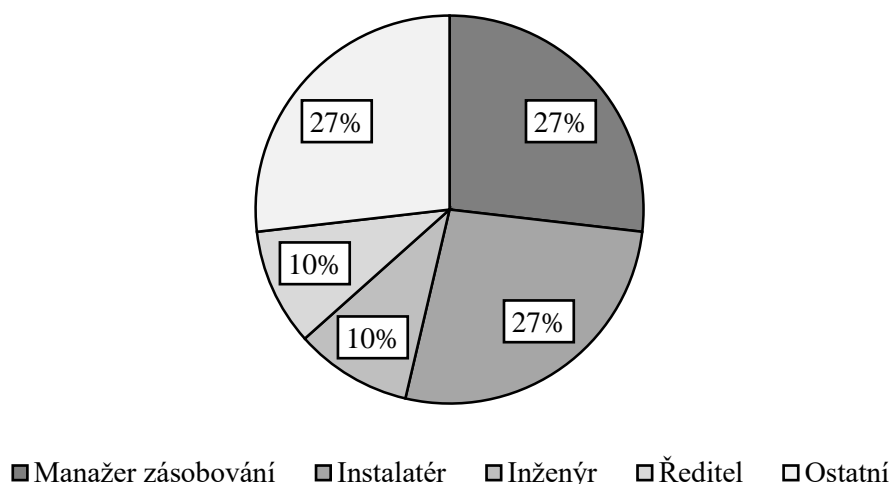
### 3 ANALÝZA VÝSLEDKŮ VÝZKUMU

V průběhu dotazníkového šetření se od zákazníků společnosti ABC vrátilo 49 dotazníků, co znamená dosažení celkové míry návratnosti ve výši 29 %. Především na základě zjištěných údajů lze vytvořit profil respondentů, tj. zákazníků společnosti ABC, které zúčastnili dotazníkového šetření; i když se tyto informace přímo nevyužívají v rámci tohoto výzkumu, mohly by se stát podkladem pro následující výzkumy v této oblasti. Na grafu č. 1 se uvádí rozdělení respondentů na fyzické a právnické osoby. Většina respondentů uskutečnila nákup v elektronickém obchodu společnosti ABC jako právnická osoba (84 %) oproti těm, kdo nakupoval jako fyzická osoba (16 %). I když se objevuje značná nerovnováha v právnickém rozdělení respondentů, skutečný poměr právnických osob k fyzickým mezi zákazníky společnosti ABC je přibližně 4:1, co však není moc vzdálené od zjištěných výsledků.



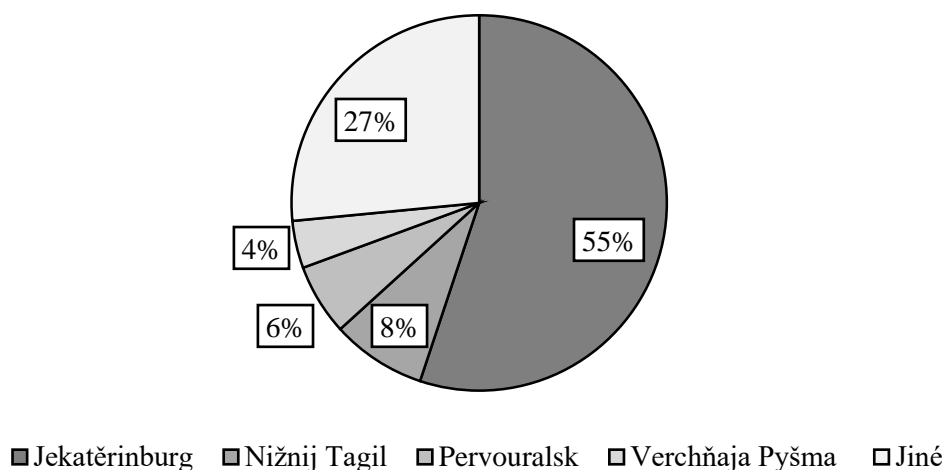
**Graf č. 1:** Právnícké rozdělení respondentů (vlastní zpracování)

Pak se ptalo na pracovní pozici jednotlivých respondentů, přičemž pouze těch, kteří uskutečnili nákup v elektronickém obchodu společnosti ABC jako právnická osoba. Graf č. 2 zobrazí profesní příslušnost jednotlivých respondentů. Zatímco inženýři a vedoucí pracovníci společností zúčastnili dotazníkového šetření ve stejném, relativně nevysokém 10procentním podílu, většinu respondentů tvoří manažeři zásobování, instalatéri a představitelé jiných pracovních pozic ve společnosti – každý z nich je představen 27 % z celku.



**Graf č. 2:** Pracovní pozice respondentů (vlastní zpracování)

Vytvoření profilu respondentů ukončí zjištěním geografické polohy jednotlivců. Na grafu č. 3 jsou představeny podíly jednotlivých měst na celkovém geografickém rozsahu zákazníků společnosti ABC. Většina respondentů (55 %) se geograficky nachází v Jekatěrinburgu, kde ve skutečnosti působí společnost ABC. Součást respondentů (souhrnně 18 %) patří ke třem relativně blízkým k Jekatěrinburgu městům (Nižnij Tagil, Pervouralsk, Verchňaja Pyšma). Další města se reprezentují pouze jedním zákazníkem, a proto jsou seskupena do kategorie jiné.



Graf č. 3: Lokalita respondentů (vlastní zpracování)

Dále dochází ke statistickému analyzování výsledků výzkumu. Předpokládalo se, že spokojenost zákazníků s nakupováním v elektronickém obchodu společnosti ABC se liší s ohledem na jednotlivé faktory. Pro ověření tohoto, zda se střední hodnoty jednotlivých faktorů kvality elektronického obchodu opravdu liší či nikoliv, byla provedena statistická analýza ANOVA, jejíž výsledky jsou představeny v tabulce č. 2.

Za účelem provedení statistické analýzy ANOVA byla stanovena nulová hypotéza, že se všechny střední hodnoty jednotlivých faktorů kvality elektronického obchodu vzájemně neliší, a alternativní hypotéza, že se jedna nebo více středních hodnot jednotlivých faktorů odlišuje od ostatních. Pro ověření hypotéz je třeba porovnat p-hodnotu zjištěnou na základě ANOVA testu s koeficientem  $\alpha$  (alfa), který se rovná 0,05. Tabulka č. 2 ukazuje, že p-hodnota (2,3E-109) je mnohem menší než 0,05, čím se odmítá nulová hypotéza a přijímá se alternativní – střední hodnoty jednotlivých faktorů kvality elektronického obchodu se liší.

## Podniková efektivnost ve vazbě na zákazníka

**Tabulka č. 2:** Výsledky statistické analýzy ANOVA

Kategorie	Faktory	Počet	Součet	Průměr	Rozptyl
<b>Použitelnost</b>	1. Získání přístupu k webové stránce	49	241	4,92	0,08
	2. Navigace a orientace na webové stránce	49	175	3,57	0,83
	3. Rychlost načítání webových stránek	49	212	4,33	0,89
	4. Responzivnost webové stránky	49	200	4,08	1,49
	5. Celková funkčnost webové stránky	49	163	3,33	0,77
	6. Systém vyhledávání na webové stránce	46	155	3,37	1,26
	7. Funkcionalita osobního účtu na webové stránce	49	188	3,84	1,01
	8. Užitečnost funkce porovnávání na webové stránce	42	56	1,33	0,47
<b>Design</b>	1. Uživatelská přívětivost webové stránky	49	177	3,61	0,45
	2. Vizualní přitažlivost webové stránky	49	188	3,84	0,81
	3. Struktura webové stránky	49	181	3,69	0,80
	4. Kombinace barev na webové stránce	49	204	4,16	1,14
	5. Vhodnost fontů a velikostí písmen na webové stránce	49	164	3,35	1,40
	6. Přehlednost grafických prvků na webové stránce	49	177	3,61	1,03
<b>Informace</b>	1. Aktuálnost informací na webové stránce	49	206	4,20	0,87
	2. Důvěryhodnost informací na webové stránce	49	210	4,29	0,71
	3. Srozumitelnost informací na webové stránce	49	199	4,06	0,77
	4. Podrobnost informací o kontaktních údajích na webové stránce	49	209	4,27	0,87
	5. Podrobnost informací o obchodních podmínkách na webové stránce	49	177	3,61	1,03
	6. Podrobnost informací o produktech a službách na webové stránce	49	174	3,55	1,09
	7. Užitečnost informací v záložce FAQ na webové stránce	41	164	4,00	0,95
	8. Vzdělávací hodnota informací na webové stránce	45	113	2,51	1,53
<b>Proces</b>	1. Snadnost registrace na webové stránce	49	241	4,92	0,08
	2. Včasnost reakce na žádost z webové stránky	47	189	4,02	1,15
	3. Komunikace pomocí online chatu na webové stránce	43	195	4,53	0,68
	4. Snadnost objednávání	49	214	4,37	0,61
	5. Rozmanitost způsobů odběru a dopravy zakázky	49	197	4,02	1,06
	6. Rozmanitost způsobů platby	49	185	3,78	1,59
	7. Systém oznámení na webové stránce	49	193	3,94	0,89

## Podniková efektivnost ve vazbě na zákazníka

	8. Jistota v bezpečnosti osobních údajů na webové stránce	49	235	4,80	0,42	
	9. Možnost sledování zakázky na webové stránce	49	143	2,92	1,45	
<b>ANOVA</b>						
<b>Zdroj variability</b>	<b>SS</b>	<b>Rozdíl</b>	<b>MS</b>	<b>F</b>	<b>Hodnota P</b>	<b>F krit</b>
<b>Mezi výběry</b>	681,3345	30	22,71115	24,97521	2,3E-109	1,466985
<b>Všechny výběry</b>	1325,829	1458	0,909348			
<b>Celkem</b>	2007,163	1488				

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Zjištěné údaje v důsledku statistické analýzy ANOVA lze využít jako základ pro provedení deskriptivní analýzy a následné ověření stanovených pracovních hypotéz tohoto výzkumu. V tabulce č. 3 jsou uvedeny deskriptivní statistické ukazatele. Pro ověření stanovených pracovních hypotéz se využívají řádky Střední hodnota, Směrodatná odchylka a Rozdíl max-min (samotná tabulka je uvedena v původní podobě a obsahuje další řádky, které nejsou potřebné v rámci tohoto výzkumu).

**Tabulka č. 3:** Deskriptivní statistické ukazatele

Střední hodnota	3,83	Šikmost	-1,48
Chyba střední hodnoty	0,13	Rozdíl max-min	3,59
Medián	3,94	Minimum	1,33
Modus	3,61	Maximum	4,92
Směrodatná odchylka	0,71	Součet	118,81
Rozptyl výběru	0,50	Počet	31,00
Špičatost	4,32		

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Především se předpovídalo, že výše rozdílu mezi nejlépe a nejhůře hodnoceným faktorem bude větší než 2,5. Na základě řádku Rozdíl max-min v tabulce č. 3 lze stanovit, že se rozdíl mezi extrémními faktory ve skutečnosti rovná 3,59. Tím pádem se hypotéza č. 1 potvrdila. Dále se uváděl předpoklad, že průměr všech středních hodnot jednotlivých faktorů, tzv. celková střední hodnota, bude ležet v rozmezí 3 až 4. Ze řádku Střední hodnota v tabulce č. 3 vychází, že se střední hodnota spokojenosti zákazníků společnosti ABC s kvalitou elektronického obchodu rovná 3,83. Hypotéza č. 2 se také potvrdila. Nakonec se předikovala hodnota variačního koeficientu středních hodnot faktorů kvality elektronického obchodu, která by měla být větší než 50 % v případě velké variability dat. Výpočet variačního koeficientu probíhá podle vzorce č. 2:

$$C_V = \frac{\sigma}{\mu} \quad (2)$$

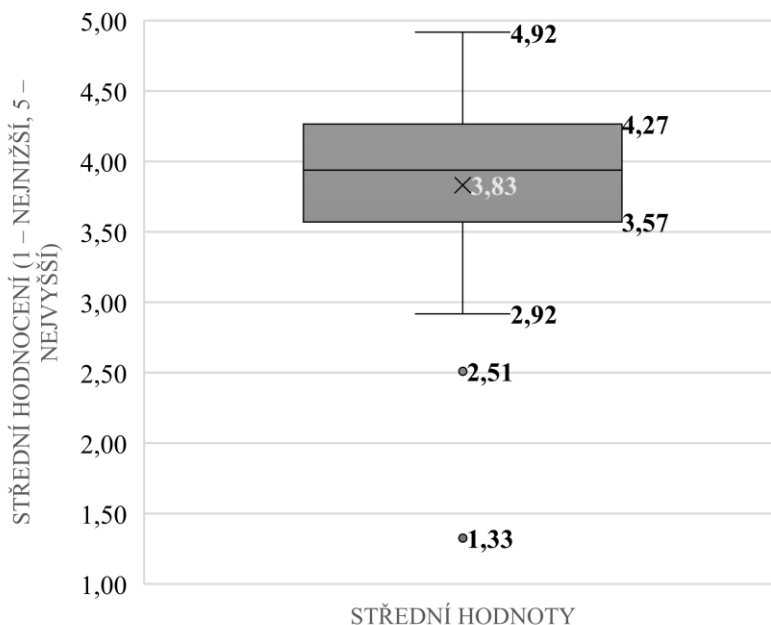
kde:

$C_V$  – variační koeficient,

$\sigma$  – směrodatná odchylka,

$\mu$  – střední hodnota.

V důsledku výpočtu vychází, že se variační koeficient rovná 18,5 %, co je mnohem níže, než se předpokládalo. Hypotéza č. 3 se tedy vyvrátila. Pro lepší přehlednost výsledky výzkumu jsou graficky znázorněny v podobě krabicového grafu (resp. boxplotu), který je zobrazen na grafu č. 4.



**Graf č. 4:** Charakter středních hodnot spokojenosti zákazníků s kvalitou elektronického obchodu (vlastní zpracování)

Na krabicovém grafu se uvádí všechny klíčové hodnoty statistické analýzy: celková spokojenost zákazníků společnosti ABC s kvalitou elektronického obchodu, tj. střední hodnota všech jednotlivých faktorů (3,83); rozsah, kde se nachází polovina všech středních hodnot, tzv. mezikvartilové rozpětí (3,57 až 4,27); rozsah, v němž leží všechny střední hodnoty s výjimkou extrémních odchylek (2,92 až 4,92); samotné extrémní odchylky (1,33; 2,51).

#### 4 DISKUSE VÝSLEDKŮ VÝZKUMU

Tento výzkum se zaměřoval na zkoumání spokojenosti zákazníků společnosti ABC s jednotlivými faktory kvality elektronického obchodu a celkem. Výsledky výzkumu především demonstrují, že zcela jsou zákazníci společnosti ABC spokojeni s kvalitou elektronického obchodu – celková střední hodnota spokojenosti zákazníků má hodnotu 3,83. Přestože takové výsledky jsou dostatečně uspokojivé pro společnost ABC, je zřejmé, že některé faktory kvality elektronického obchodu získaly relativně slabá zákaznická hodnocení, co se konečně projevuje v nižší celkové míře spokojenosti. Především existují dva faktory, které mají výrazně nižší střední hodnoty, a tedy se považují za extrémní odchylky.

Jedná se o faktory Užitečnost funkce porovnávání na webové stránce, který dosáhl výrazně nižší střední hodnoty v porovnání s ostatními ve výši 1,33, a Vzdělávací hodnota informací na webové stránce se střední hodnotou ve výši 2,51. Kromě toho ke skupině nízko hodnocených faktorů patří Možnost sledování zakázky na webové stránce (2,92).

Co se týká faktorů kvality elektronického obchodu, s nimiž jsou zákazníci společnosti ve značně míře spokojeni, největších a významně odlišných od ostatních hodnocení dosáhly faktory Získání přístupu k webové stránce (4,92), Snadnost registrace na webové stránce (4,92) a Jistota v bezpečnosti osobních údajů (4,8). Výše rozdílu mezi středními hodnotami nejlépe a nejhůře hodnocených faktorů se rovná 3,59, co odráží velkou odlišnost v zákaznické spokojenosti s jednotlivými faktory kvality elektronického obchodu. Výsledky provedené statistické analýzy ANOVA také ukazují na rozdílnost středních hodnot jednotlivých faktorů kvality elektronického obchodu. Pokud se však neberou v úvahu výš uvedené extrémní faktory kvality elektronického obchodu, zejména dva s hodnotami 1,33 a 2,51, a porovnávají se ty, které tvoří většinu zkoumaných faktorů a leží v rozmezí 2,92 až 4,92 (viz graf č. 4), objevuje se relativní rovnoměrnost a blízkost v hodnoceních spokojenosti zákazníků společnosti ABC s jednotlivými faktory kvality elektronického obchodu. Variační koeficient ve výši 18,5 % také potvrzuje předpoklad o relativní celkové rovnoměrnosti hodnocení spokojenosti jednotlivých faktorů kvality elektronického obchodu.

I když se dá hovořit o relativní rovnoměrnosti hodnocení jednotlivých faktorů kvality elektronického obchodu, zákazníci společnosti ABC jsou s nimi spokojeni v různé míře. Na základě provedených analýz a zjištěných údajů lze všechny faktory kvality elektronického obchodu rozdělit do určitých skupin pro korektnější a vhodnější návrh doporučení a opatření pro zlepšení v rámci diplomové práce. Navrhuje se rozdělení všech faktorů kvality elektronického obchodu na čtyři skupiny v souvislosti s jejich středními hodnotami (v závorkách se uvádí intervaly jednotlivých skupin):

- Faktory, s nimiž zákazníci společnosti ABC jsou extrémně spokojeni (4,75 až 5): Získání přístupu k webové stránce, Snadnost registrace na webové stránce, Jistota v bezpečnosti osobních údajů.
- Faktory, s nimiž zákazníci společnosti ABC jsou spokojeni (3,83 až 4,75): Komunikace pomocí online chatu na webové stránce, Snadnost objednávání, Rychlost načítání webových stránek, Důvěryhodnost informací na webové stránce, Podrobnost informací o kontaktních údajích na webové stránce, Aktuálnost informací na webové stránce, Kombinace barev na webové stránce, Responzivnost webové stránky, Srozumitelnost informací na webové stránce, Včasnost reakce na žádost z webové stránky, Rozmanitost způsobů odběru a dopravy zakázky, Užitečnost informací v záložce FAQ na webové stránce, Systém oznámení na webové stránce, Funkcionalita osobního účtu na webové stránce, Vizualní přitažlivost webové stránky.



- Faktory, s nimiž zákazníci společnosti ABC jsou spokojeni průměrně (3,01 až 3,82): Rozmanitost způsobů platby, Struktura webové stránky, Uživatelská přívětivost webové stránky, Přehlednost grafických prvků na webové stránce, Podrobnost informací o obchodních podmínkách na webové stránce, Navigace a orientace na webové stránce, Podrobnost informací o produktech a službách na webové stránce, Systém vyhledávání na webové stránce, Vhodnost fontů a velikostí písmen na webové stránce, Celková funkčnost webové stránky.
- Faktory, s nimiž zákazníci společnosti ABC jsou nespokojení (0 až 3): Možnost sledování zakázky na webové stránce, Vzdělávací hodnota informací na webové stránce, Užitečnost funkce porovnávání na webové stránce.

## 5 ZÁVĚR

V rámci tohoto výzkumu byla určena prozkoumána spokojenost zákazníků společnosti ABC s kvalitou elektronického obchodu. Zjistilo se, že zákazníci společnosti ABC jsou zcela spokojeni s kvalitou elektronického obchodu, co odráží souhrnná střední hodnota spokojenosti ve výši 3,83. Nicméně byly zjištěny jednotlivé faktory kvality elektronického obchodu, které mají výrazně nízké střední hodnoty v porovnání s ostatními a negativně ovlivňují celkovou zákaznickou spokojenost, a tedy musí být o co nejdříve vylepšeny; jedná se o skupinu faktorů, s nimiž jsou zákazníci společnosti ABC nespokojeni. Faktory kvality elektronického obchodu, které spadají do jiných skupin, je třeba postupně rozvíjet a dodržovat úroveň jejich kvality, přičemž právě v pořadí od hůře hodnocených k lépe hodnoceným. V rámci diplomové práce budou navrženy konkrétní opatření pro zlepšení každé ze skupin faktorů kvality elektronického obchodu společnosti ABC, především těch, které mají nízké hodnoty zákaznické spokojenosti. Je třeba dále upozornit, že se v tomto výzkumu bude pokračovat za účelem dosáhnout větší míry návratnosti a získání aktuálnějších údajů. Kromě toho by výzkum mohl být rozšířen o zjištění míry důležitosti jednotlivých faktorů kvality elektronického obchodu pro zákazníky společnosti ABC.

## LIMITY A OMEZENÍ

V průběhu tohoto výzkumu se objevilo několik limitů a omezení, které by mohly ovlivnit konečné výsledky. Především v důsledku celosvětového šíření koronaviru SARS-CoV-2 většina společností v Rusku omezila svůj provoz a fungovala jen v případě krajní potřeby. Tím lze objasnit neochotu zpracovávat jakékoliv dotazníky, a tedy poměrně nevysokou míru návratnosti ve výši 29 %, která by mohla ohrozit spolehlivost výsledků výzkumu. Časová omezenost pro sběr dat je dalším limitem tohoto výzkumu, který teoreticky neumožnil získání většího počtu vrácených dotazníků. Nakonec by výsledky výzkumu mohly být více přizpůsobené skutečnosti ruských společností v případě přítomnosti předchozích výzkumů v oblasti kvality elektronického obchodu v ruských společnostech.

## POUŽITÉ ZDROJE

- AHMAD, A. KHAN, M. N. (2016) Developing a Website Service Quality Scale: A Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Internet Commerce*, 16(1), 104-126. DOI: 10.1080/15332861.2017.1283927.
- BARRERA, R. B., GARCÍA, A. A., MORENO, M. R. (2014) Evaluation of the e-service quality in service encounters with incidents: Differences according to the socio-demographic profile of the online consumer. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 23(4), 184-193. DOI: 10.1016/j.redee.2014.09.004.
- BLUT, M., CHOWDHRY, N., MITTAL, V., BROCK, CH. (2015) E-Service Quality: A Meta-Analytic Review. *Journal of Retailing*, 91(4), 679-700. DOI: 10.1016/j.jretai.2015.05.004
- CHEN, V. J., CHEN, Y., CAPISTRANO, E. P. S. (2012) Process quality and collaboration quality on B2B e-commerce. *Industrial Management & Data Systems*, 113(6), 908-926. DOI: 10.1108/IMDS-10-2012-0368.
- COLLIER, J. E., BIENSTOCK, C. C. (2006) Measuring service quality in E-retailing. *Journal of Service Research*, 8(3), 260-275. DOI: 10.1177/1094670505278867.
- CRISTOBAL-FRANSI, E., HERNÁNDEZ-SORIANO, F., FERRER-ROSELL, B., DARIES, N. (2019) Exploring Service Quality among Online Sharing Economy Platforms from an Online Media Perspective. *Sustainability*, 11(13), 1-18. DOI: 10.3390/su11133690.
- JANITA, S. M., MIRANDA, F. J. (2013) The antecedents of client loyalty in business-to-business (B2B) electronic marketplaces. *Industrial Marketing Management*, 42(5), 814-823. DOI: 10.1016/j.indmarman.2013.01.006.
- KASSIM, Norizan M. a Salaheldin ISMAIL. (2009) Investigating the complex drivers of loyalty in e-commerce settings. *Measuring Business Excellence*, 13(1), 56-71. DOI: 10.1108/13683040910943054.
- LEE, G.-G., LIN, H.-F. (2005) Customer perceptions of e-service quality in online shopping. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33(2), 161-176. DOI: 10.1108/09590550510581485.
- SANTOS, J. (2003) E-service quality: a model of virtual service quality dimensions. *Managing Service Quality: An International Journal*, 13(3), 233-246. DOI: 10.1108/09604520310476490.
- SEMEIJN, J., VAN RIEL, A. C. R., VAN BIRGELEN, M. J. H., STREUKENS, S. (2005) E-services and offline fulfilment: how e-loyalty is created. *Managing Service Quality: An International Journal*, 15(2), 182-194. DOI: 10.1108/09604520510585361.
- STATISTA. (2020). *E-commerce share of total global retail sales from 2015 to 2023*. [online]. [cit. 2020-03-27]. Dostupné z <https://www.statista.com/statistics/534123/e-commerce-share-of-retail-sales-worldwide>

STIAKAKIS, E., GEORGIADIS, CH. K. (2009) E-service quality: comparing the perceptions of providers and customers. *Managing Service Quality: An International Journal*, 19(4), 410-430. DOI: 10.1108/09604520910971539.

SWAID, S. I., WIGAND, R. T. (2009) Measuring the quality of e-service: scale development and initial validation. *Journal of Electronic Commerce Research*, 10(1), 13-28. ISSN: 1526-6133.

YANG, Z., JUN, M. (2002) Consumer Perception of E-Service Quality: From Internet Purchaser and Non-purchaser Perspectives. *Journal of Business Strategies*, 19(1), 19-41. ISSN: 0275-6668.

# PRŮZKUM SPOKOJENOSTI UŽIVATELŮ STREAMOVACÍ VIDEOSLUŽBY NETFLIX

Evgeniya Genaeva

## ÚVOD

Pro úspěch jakékoli firmy je zásadní, aby svoje zákazníky dokázala nejen uspokojit, ale i udržet. V podmínkách neustále rostoucí konkurence, je to čím dál tím více komplikovanější. V dnešní době jsou zákazníci náročnější a kritičtější, a to vzhledem k vyšší informovanosti a sociálním sítím. Hlavními hodnotiteli nejsou recenze v časopisech, ale především uživatelé, kteří dále informují. Pokud jedna firma nesplní požadavky svých zákazníků, najde se konkurence, která bude schopna a ochotna tyto požadavky naplnit. Z tohoto důvodu je průzkum zákaznické spokojenosti důležitým nástrojem každé firmy, která se snaží o dlouhodobou prosperitu. Všechno výše uvedené platí i pro poměrně mladou oblast v poskytování služeb – streamovací videosloužby. Streamovací kanály a videosloužby v mnohých ohledech nahradili televizní vysílání a návštěvu veřejných promítání. Výzkumný projekt se zabývá společností Netflix, která nabízí ke sledování velké množství filmů, TV seriálů a dokumentů. V současné době je leaderem na trhu streamovacích videosloužeb, má přes 183 milionů uživatelů. Nicméně obrovský úspěch společnosti upoutal pozornost konkurence, která začala usilovat o vývoj vlastních streamovacích portálů. Tato konkurence se zaměřuje na vývoj lepších aplikací a nabídky, která by mohla přilákat více zákazníků než streamovací služba Netflix. Například v roce 2020 je v plánu spuštění Disney+, Apple TV+ a HBO Max. V této práci se především zabývám spokojeností zákazníků služby Netflix v České republice a jak si udržet věrnost těchto zákazníků, kteří mohou zvažovat odchod ke konkurenci. Výzkumný projekt bude rozdělen do pěti kapitol. V první části budou uvedené teoretické pojmy, které jsou potřebné pro pochopení daného tématu. Ve druhé bude definovaná centrální výzkumná otázka a cíl projektu. Zde taktéž bude zdůvodněná a popsána vybraná metodologie výzkumu. V třetí části bude provedená analýza dat a výsledků výzkumu. S ohledem na tyto výsledky v následující části budou představeny návrhy a doporučení pro společnost, které umožní zlepšení spokojenosti zákazníků. Na závěr budou uvedené limity výzkumu.

## 1 LITERÁRNÍ REŠERŠE

V této kapitole budou uvedeny klíčové pojmy a souvislosti, které jsou nezbytné pro pochopení dané problematiky a provedení primárního výzkumu.

### 1.1 Specifika streamovací videosloužby Netflix

Streamování (od angl. streaming) je technologie, která se používá při doručování obsahu do počítačů a mobilních zařízení přes internet. Streamování přenáší data, obvykle audio a video, jako nepřetržitý tok, který příjemcům umožňuje začít sledovat nebo poslouchat téměř okamžitě, aniž by museli čekat na dokončení stahování (Costello, ©2020). Netflix je celosvětově vedoucí streamovací videosloužba, která poskytuje nabídku televizních seriálů, dokumentů a filmů v celé řadě žánru. Má přes 183 milionů uživatelů s placeným členstvím. Poskytuje zákazníkům možnost sledovat filmy na jakékoli obrazovce přes řadu zařízení, a to bez jakýchkoli reklam a závazků (Netflix Investors, ©2020).

Zpočátku Netflix začínal jako půjčovna DVD – zasílal je poštou po celé Americe. Po roce 2000 se internetové připojení rozšířilo a obsah se začal streamovat. Mnoho filmových studií protestovalo proti pouštění filmů na internetu. Netflix získával práva na jednotlivé filmové tituly velmi pomalu, a to navíc s omezeními. Tyto problémy byly důvodem, proč Netflix investoval do svého obsahu a svých produktů. Právě tento krok byl klíčem k úspěchu společnosti (Alza, ©2019).

Tato americká služba našla cestu do českých domácností již v lednu 2016, nicméně pro dost lidí nebyla atraktivní z důvodu absence českých titulek a dabingu. Nakonec 11. října v roce 2019 byla spuštěna česká jazyková verze streamovací videosloužby. V současné době nabízí přes 1500 titulů, které podporují české titulky a více než 300 filmů a seriálů s dabingem. Přesto je to pouze zlomek z celkem 5 tisíc filmů, seriálů a dokumentů, které jsou na Netflixu v nabídce (Alza, ©2019).

Jednou z největších výhod Netflixu je možnost zkušebního členství, kde uživatel může využívat streamovací videosloužbu po dobu 30 dní zdarma. Během té doby zákazník může používat aplikaci na vše 100 %. Dovoluje zákazníkům si udělat vlastní názor a ohodnotit kvalitu služeb a až potom se rozhodnout, zda jsou ochotni platit služby (Netflix, ©2020).

Momentálně společnost nabízí tři tarify předplatného (Netflix, ©2020):

- Basic (použití 1 obrazovky současně, není přístup k HD a Ultra HD) – 199 Kč/měsíc
- Standard (možnost použití 2 obrazovek současně, rozlišení HD) – 256 Kč/měsíc
- Premium (možnost použití 4 obrazovek současně, rozlišení Ultra HD) – 319 Kč/měsíc

Všechny tyto tarify také nabízí možnost stahování jednotlivých titulů do zařízení uživatele na určitou dobu. Umožňuje to sledování kontentů bez přístupu k internetu kdekoli a kdykoli.

Stojí za zmínku říct, že Netflix je jedna z mála společností, kterou pandemie COVID-19 ovlivnila nejen negativně, ale také pozitivně. Vzhledem k téměř celosvětovému dodržování karantény se hodně zvýšil zájem o domácí streamovací služby. Množství uživatelů Netflix tak v posledních měsících vzrostlo o 16 milionů.

### 1.2 Zákazník

Drucker (2002) uvádí následující pojetí: „Zákazníkem je vždy spotřebitel – to znamená konečný uživatel daného výrobku nebo služby“. Bunešová (2009) však uvádí širší pojem, charakterizuje zákazníka jako kohokoliv, kdo vstupuje s námi v jednání anebo projevuje interes o naše produkty. V případě videosloužeb zákazník je přímým spotřebitelem produktu, a proto v kontextu dané práce se dá používat pojem uživatel a zákazník jako synonymum.

### 1.3 Spokojenost zákazníka

Norma ČSN EN ISO 9000:2005 definuje spokojenost zákazníka jako „Názor zákazníka na míru, v níž obchodní případ splnil potřeby a očekávání zákazníka.“ Zamazalová (2008) ve své publikaci také uvádí, že úroveň zákaznické spokojenosti závisí nejen na spokojenosti či nespokojenosti s produktem. Existuje zde řada dalších rozhodujících faktorů, které se na jejím vytváření podílí. Hlavním cílem společnosti při měření spokojenosti zákazníků tedy zaznamenání těchto podstatných faktorů a určení jejich významu a podílu na celkové spokojenosti zákazníka. Ve většině oborů klíčovými kritérii jsou výrobky (kvalita, širší sortimentu, dostupnost), cena (úroveň, platební podmínky), služby (spolehlivost, rychlost,

jednoduchost vyřízení apod.), distribuce (umístění, otevírací doba, poskytované služby) a image (pověst, stabilita).

### 1.4 Měření spokojenosti zákazníků

Ve svém článku “Seven different ways to measure customer satisfaction” Jeanne Bliss uvádí sedm způsobů měření zákaznické spokojenosti, které umožní firmám čerpat informace a údaje o tom, jak přesně jsou produkty a služby vnímány na trhu a jak tím získávají konkurenční výhodu. Prvně autorka zmiňuje všeobecný průzkum spokojenosti čili dotazníkové šetření. Může se zdát, že je to příliš často využívaná strategie, ale to je jen z toho důvodu, že je to jeden z nejúčinnějších způsobů zjištění informace o vnímání značky zákazníkem (Bliss, 2019). Poté následuje objektivní přístup k měření, který zahrnuje metriky zachycené systémem CRM (customer relationship management), tudíž tvrdá čísla týkající se chování zákazníků. Mezi příklady sem spadají záznamy času stráveného na webu a obnova smluv o poskytování služeb apod. (Heyes, 2013). V konečném důsledku jde více o věrnost zákazníků než o obecné měření jejich spokojenosti. Třetí metoda se týká emocionálního aspektu. Všeobecně se ví, že zákazníci mají tendenci poskytovat negativní recenze, pokud nejsou spokojeni. Je dobré využívat tuto negativní zpětnou vazbu ke zlepšení, tedy měřit nespokojenost zákazníků a zjišťovat své slabé stránky (Bliss, 2019).

Jako další způsob Bliss uvádí poradní skupiny pro zákazníky, což je více zapojená verze focus group. Obecně je to málo využívaný způsob, ale přesto se považuje za efektivní. Následující možností je zaměřit se na opakované nákupy. Tato metoda se soustředí na opakovaných nákupů jako na ukazatel míry loajality zákazníků ke značce (Bliss, 2019).

Poté se v článku zmiňuje benchmarking odvětví. Zde autorka zdůrazňuje, že přesto, že benchmarking je důležitý, není potřeba se na něj příliš hodně zaměřovat v kontextu měření zákaznické spokojenosti. Zákazníci se většinou nestarají o konkurenceschopnost značek, postavení firmy na trhu apod. Chtějí jen nejlepší možný produkt/službu. Je dobré tedy používat jen vybraná měřítka benchmarkingu, které přímo souvisí s požadavky zákazníků (Bliss, 2019). Poslední metoda se vztahuje k tzv. době první reakce. V odvětvích zaměřených na služby se tomu říká „first-time fix rate“. Čím déle zákazníci čekají na vyřešení problému, tím jsou méně spokojeni. Je to docela přímým způsobem měření spokojenosti zákazníků (Bliss, 2019).

### 1.5 ACSI – American customer satisfaction index

Americký index spokojenosti zákazníků se zakládá na třech různých hodnotách, a to očekávání zákazníků, vnímaná kvalita a vnímaná hodnota. Tyto parametry zohledňují různé aspekty spokojenosti zákazníků. Váha každého z těchto faktorů se počítá pomocí patentované technologie (Theacsi, ©2020).

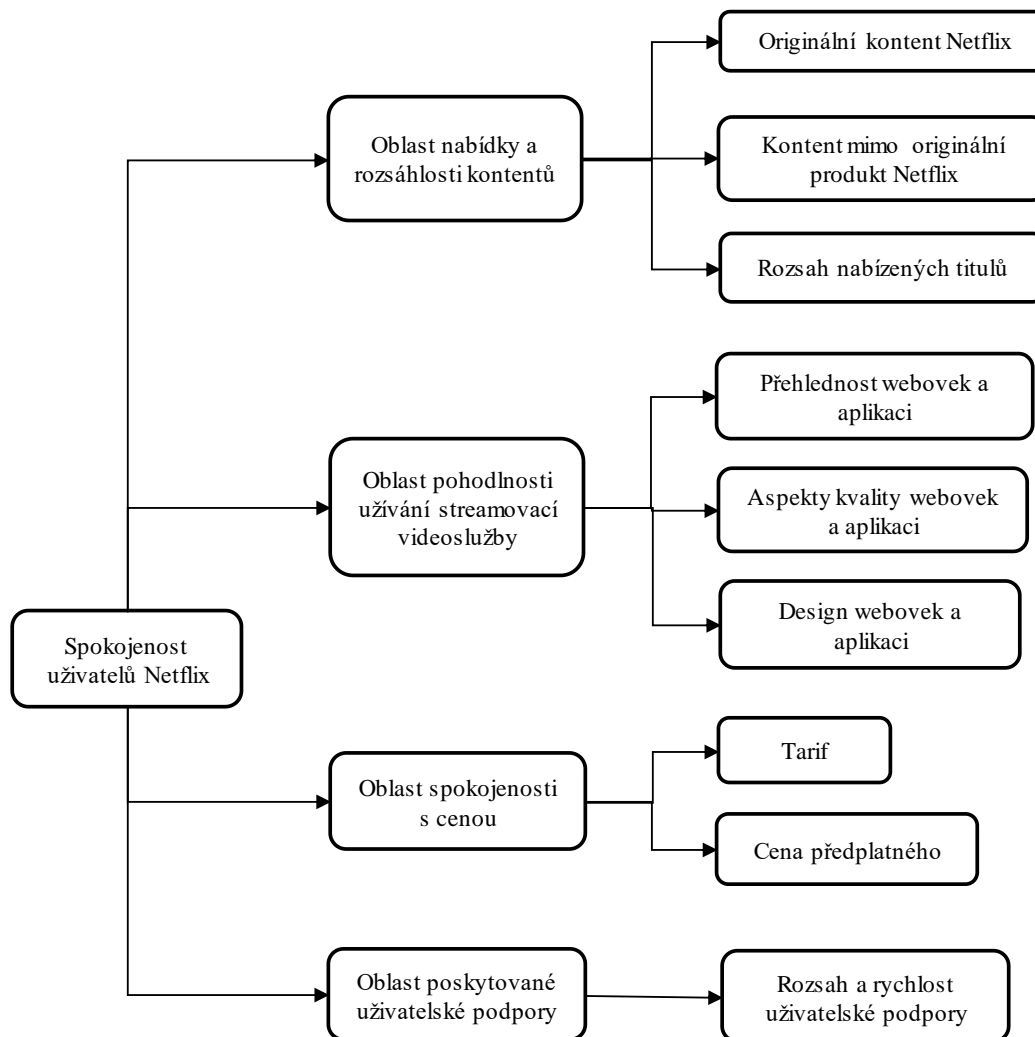
ACSI analyzuje spokojenost zákazníků s poskytovateli služeb streamování videa na spotřebitelském trhu v USA. Každoročně se provádí rozhovory se stovkami zákazníků o nedávných zkušenostech se službami streamování videa, které nabízí široká škála poskytovatelů. Data průzkumu zákazníků slouží jako vstupy do modelu ACSI, který zakládá spokojenost zákazníků do řady vztahů příčin a následků. ACSI zachycuje názory zákazníků na takové kritické prvky zákaznické zkušenosti, jako:

- Počet televizních pořadů a filmů

- Kvalita původního programování
- Dostupnost TV pořadů aktuální a minulé sezóny
- Nové filmové tituly
- Rozmanitost TV pořadů a filmů podle kategorie
- Uživatelské rozhraní
- Pochopení transakce
- Celkový výkon a spolehlivost
- Kvalita a spolehlivost mobilní aplikace
- Uživatelská podpora
- Webová stránka

### 1.6 Teoretický rámec

Ze všech výše uvedených způsobů měření zákaznické spokojenosti pro účely daného výzkumného projektu bude vhodné použít ověřenou a dostupnou možnost – dotazníkové šetření. Na základě jednotlivých prvků, které zkoumá ACSI v oblasti služeb streamování videa jsem sestavila a zjednodušila teoretický rámec (obrázek 1), který bude sloužit jako podpůrný element při získání zpětné vazby od uživatelů Netflix v České republice.



Obrázek 1: Teoretický rámec (Zdroj: Vlastní zpracování)

## 2 METODOLOGIE VÝZKUMU

S ohledem na problematiku, které se tato práce věnuje, byla centrální výzkumná otázka stanovena následovně: „Jaké faktory nejvýznamněji ovlivňují spokojenost uživatelů Netflix v České republice?“. Zásadním cílem výzkumného projektu je tedy zjištění faktorů, které nejvíce ovlivňují spokojenost uživatelů streamovací videosloužby Netflix v České republice. Mezi dílčí cíle se dá zařadit analýzu spokojenosti uživatelů v jednotlivých oblastech a návrh doporučení pro zvýšení této spokojenosti. V současné době v České republice existuje poměrně velký zájem o služby Netflix. Avšak společnost doposud nikde nezveřejnila přesný počet uživatelů v Evropě, natož v ČR. Dle odhadu se počet pohybuje kolem dvou set tisíc. Vzhledem k relativně velkému počtu uživatelů, pro průzkum spokojenosti byl zvolen kvantitativní přístup, který se zakládá na deduktivním přístupu. V daném případě se jedná o provádění výzkumu pomocí semistandardizovaného dotazníku. Výhodou této metody je poměrně malá časová náročnost na sběr dat a jejich zpracování. Je to také nejvhodnější metodologie pro uchování anonymity respondentů. Dotazník byl vytvořen pomocí aplikace Google Forms. Celkově se skládal ze šesti částí (17 otázek), kde respondent měl 15 uzavřených otázek s jednou možnou odpovědí, jednou uzavřenou otázkou s více možných odpovědí a jednou otevřenou otázkou. Sběr dat probíhal 15 dnů, a to v období od 6.4.2020 do 21.4.2020. Odkaz na formulář byl zveřejněn na sociální síti na skupině pro fanoušky streamovací videosloužby Netflix.

Tato forma distribuce byla zvolena kvůli tomu, že umožňovala na jednom místě oslovit velké množství různých uživatelů Netflix po celé České republice. Ve chvíli uskutečnění výzkumu počet členů na této skupině tvořil cca 25 tisíc (výběrový soubor). Za tuto dobu formulář vyplnilo 179 osob, přičemž pro samotný výzkum bylo vybráno pouze 157 odpovědí. Je to z toho důvodu, že 22 odpovědí bylo od respondentů, kteří sledují Netflix z jiných zemí než Česko, takže tím pádem byli mimo výběrový soubor výzkumu. Bohužel, vzhledem k formě distribuci, návratnost dotazníku se nedala přesně určit. Facebooková skupina sice má hodně členů, ale jen malá část z nich je na stránce aktivní. Z tohoto důvodu odhadovaná návratnost se pohybuje kolem 0,07%. Podle zvolené centrální výzkumné otázky byli stanovené následující hypotézy, které na základě výsledku na konci práce buď přijmeme, nebo zamítneme:

- **Hypotéza 1:** Oblast pohodlnosti užívání streamovací videosloužby Netflix nemá největší důležitost ve vztahu k celkové spokojenosti zákazníků.
- **Hypotéza 2:** Nabídka a rozsáhlost kontentů Netflix není mezi prvními dvěma aspekty na škále důležitosti pro spokojenost uživatelů.
- **Hypotéza 3:** Spokojenost uživatelů s dostupností CZ dabingu nezávisí na jejich věkové kategorii.
- **Hypotéza 4:** Spokojenost uživatelů s cenou předplatného nezávisí na tarifu, který využívají.

## 3 ANALÝZA DAT A VÝSLEDKY VÝZKUMU

Jak již bylo uvedeno výše, dotazník se skládal ze šesti částí. První se věnuje základním otázkám pro stanovení profilu respondentů. Druhá je zaměřena na oblast nabízeného kontentu. Třetí se týká ohledně vnímání zákazníka webových stránek a aplikaci společnosti z pohledu



pohodlnosti užívání. Čtvrtá zkoumá spokojenost respondentů s cenou předplatného. Další zjišťuje spokojenost s poskytovanou uživatelskou podporou. Na konci jsou uvedené závěrečné otázky. U jednotlivých otázek kromě komentáře bude uvedena grafická interpretace výsledků v podobě tabulek či grafů.

### 3.1 Úvodní otázky

Cílem úvodních otázek je definování charakteristiky respondentů, s ohledem na jejich pohlaví, věk a sociální status.

**Tabulka 1:** Rozdělení respondentů podle pohlaví a věku

Možnost odpovědi	16-25	26-35	36-45	46+	Celkem
Žena	41	27	12	3	83
Muž	32	18	16	8	74
Celkem	73	45	28	11	157

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Pro lepší přehlednost byly dvě první otázky zahrnuty do jedné tabulky (viz. Tabulka 1). Je vidět, že velkou část respondentů tvořili osoby ve věku 16-25 let. Jde téměř o 46% dotazovaných, z toho 56% byly ženy. Dále 17% žen a 11% mužů byli ve věkovém rozsahu 26 až 35 let. Starší generaci respondentů nad 35 let představovali převážně muži.

**Tabulka 2:** Rozdělení respondentů podle sociálního statusu

Možnost odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Student	59	37,6 %
Zaměstnaný	68	43,3 %
Nezaměstnaný	9	5,7 %
Podnikatel	15	9,6 %
Na mateřské	6	3,8 %
Důchodce	0	0,0 %

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Otázka číslo tři se týkala sociálního statusu respondentů. Největší poměr přichází na zaměstnané osoby. Na druhém místě jsou studenti, což logicky souvisí s tím, že velká část respondentů byla ve věkové kategorii 16-25 let. Na třetím místě jsou podnikatelé, po nich následují nezaměstnané osoby a ženy na mateřské dovolené. V dotazníku byla také možnost odpovědi jako „důchodce“, která nakonec nebyla obsazena žádným z respondentů.

### 3.2 Oblast nabídky a rozsáhlosti obsahu

Tato podkapitola se věnuje spokojenosti uživatelů s nabídkou a rozsáhlosti obsahu, který je představený na stránkách Netflix. Patří sem otázky číslo 4 až 6.

**Tabulka 3:** Spokojenost uživatelů ohledně originálního obsahu Netflix

Možnost odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
<b>Velmi spokojený/á</b>	88	56,05 %
<b>Spíše spokojený/á</b>	67	42,68 %
<b>Spíše nespokojený/á</b>	2	1,27 %
<b>Velmi nespokojený/á</b>	0	0,00 %

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Respondent měl odpovědět, zdá je spokojený s originálním obsahem Netflix. Pod originálním obsahem se myslí filmy, seriály, dokumenty a další, jejichž produkce byla přímo sponzorovaná společností Netflix. Téměř celá skupina dotazovaných byla spokojená s tímto aspektem – skoro devadesát devět procent zvolilo možnost „Velmi spokojený/á“ nebo „Spíše spokojený/á“. Pouze jedno procento odpovědělo „Spíše nespokojený/á“. Z toho vyplývá, že originální obsah Netflix je v oblibě u jeho uživatelů. Pro udržení této pozice by společnost měla i nadále pokračovat, tvořit a investovat do vlastních projektů.

**Tabulka 4:** Spokojenost uživatelů s obsahem mimo originální produkt Netflix

Možnost odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
<b>Velmi spokojený/á</b>	67	42,68%
<b>Spíše spokojený/á</b>	81	51,59%
<b>Spíše nespokojený/á</b>	9	5,73%
<b>Velmi nespokojený/á</b>	0	0,00 %

**Zdroj:** Vlastní zpracování

V páté otázce měl dotazovaný ohodnotit spokojenost s obsahem mimo originální produkt Netflix. Tedy jde o filmy, seriály a dokumenty na které společnost pouze nakoupila práva na streamování (nepodělila se přímo na jejich produkci). Většina respondentů byla spokojená s tímto aspektem, ale bylo devět respondentů, kteří zvolili možnost „Spíše nespokojený“.

**Tabulka 5:** Spokojenost uživatelů s rozsahem titulů

Možnost odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
<b>Určitě ano</b>	55	35,03 %
<b>Spíše ano</b>	84	53,50 %
<b>Spíše ne</b>	15	9,55 %
<b>Určitě ne</b>	4	2,55 %

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Tady měl respondent uvést, jak je spokojený s rozsahem nabízeného obsahu. Tato otázka zkoumá, jestli má Netflix dostatečnou nabídku na svých stránkách. Významná část respondentů byla opět spokojená. Avšak patnáct dotazovaných vybralo možnost odpovědi „Spíše ne“ a čtyři

„Určitě ne“. Takový výsledek může být spojený s tím, že nehledě na spuštění české verze Netflixu, není na strakách zatím dostatečná nabídka evropských titulů a oblíbených českých filmů.

### 3.3 Oblast pohodlnosti užívání streamovací videosloužby

Jednou z podstatných oblast spojených se spokojenosti uživatelů v prostředí internetu je jejich vnímání pohodlnosti užívání webových stránek či aplikace. Měli by být „user friendly“, což z angličtiny se překládá jako „uživatelsky přátelský“. Tímto pojmem se označuje logický, lehce ovladatelný a přehledný systém, který je uzpůsobený intuitivnímu chápání uživatele.

Do této oblasti spadají otázky číslo 7 až 10.

**Tabulka 6:** Rozdělení uživatelů podle používaného zařízení

Možnost odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Smart TV	37	23,57%
PlayStation	13	8,28%
Xbox	2	1,27%
Apple TV	9	5,73%
Počítač	50	31,85%
Tablet	21	13,38%
Mobil	25	15,92%

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Šestá otázka zkoumala, jaké zařízení uživatelé nejčastěji používají pro sledování streamovací videosloužby Netflix. Respondent měl možnost několika odpovědi. Z výsledků jde vidět, že v daném případě nejpoužívanějším zařízením je počítač, poté je Smart TV, mobil, tablet, PlayStation, Apple TV a nakonec Xbox.

**Tabulka 7:** Spokojenost uživatelů s přehledností webové stránky a aplikaci Netflix

Možnost odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Velmi spokojený/á	96	61,15 %
Spíše spokojený/á	48	30,57 %
Spíše nespokojený/á	43	8,28 %
Velmi nespokojený/á	0	0,00 %

**Zdroj:** Vlastní zpracování

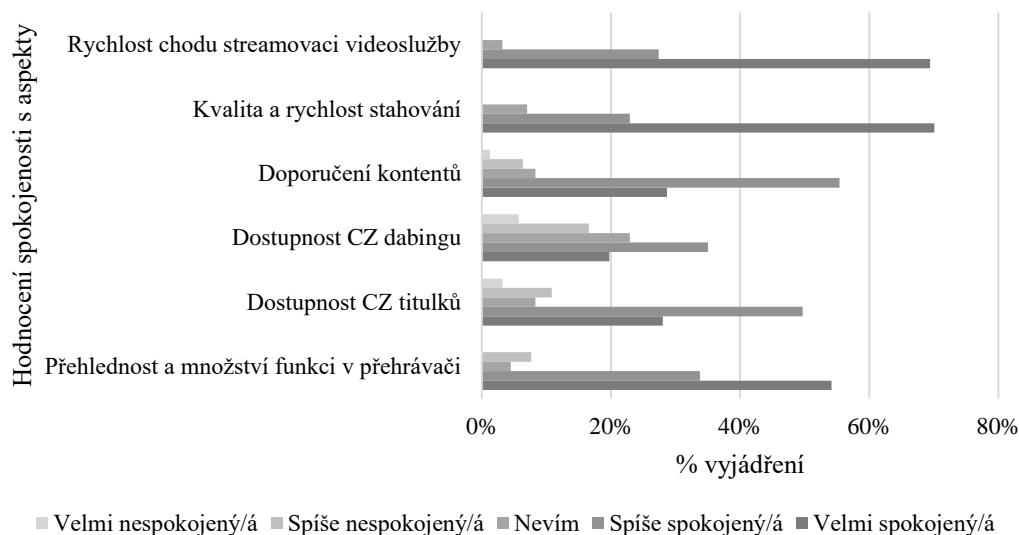
Přehlednost aplikaci a stránek je velmi důležitá pro orientaci uživatelů. Měli by být easy-to-use. Z tohoto důvodu, prostřednictvím osmé otázky, se zjišťovalo, jestli jsou respondenti spokojeni s tímto aspektem. Významná část respondentů byla spokojená s přehledností aplikace a stránek. Nicméně osm procent zvolili variantu „Spíše nespokojený/á“. Nabízí se zde prostor pro zlepšování ovládaní aplikace.

## Podniková efektivnost ve vazbě na zákazníka

**Tabulka 8:** Spokojenost uživatelů s jednotlivými aspekty kvality webové stránky a aplikaci Netflix

Možnost odpovědi	Velmi spokojený/á	Spíše spokojený/á	Nevím	Spíše nespokojený/á	Velmi nespokojený/á
Přehlednost a množství funkcí v přehrávači	85	53	7	12	0
Dostupnost CZ titulků	44	78	13	17	5
Dostupnost CZ dabingu	31	55	36	26	9
Doporučení kontentů	45	87	13	10	2
Kvalita a rychlost stahování	110	36	11	0	0
Rychlost chodu streamovací videosloužby	109	43	5	0	0

**Zdroj:** Vlastní zpracování



**Graf 1:** Hodnocení dílčích aspektů webové stránky a aplikaci (Zdroj: Vlastní zpracování)

Zde měl respondent posoudit jednotlivé dílčí aspekty webových stránek a aplikaci Netflix. Nejlépe hodnocené byly aspekty spojené s kvalitou a rychlostí stahování a také celkovou rychlostí chodu streamovací videosloužby. Záporné odpovědi se vyskytly u hodnocení přehrávače, dostupnosti titulek či dabingu a doporučení kontentu. Avšak kladné hodnocení stále značně převažovalo nad záporným.

**Tabulka 9:** Spokojenost s designem webové stránky a aplikaci Netflix

Možnost odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Velmi spokojený/á	105	66,88 %
Spíše spokojený/á	52	33,12 %
Spíše nespokojený/á	0	0,00 %
Velmi nespokojený/á	0	0,00 %

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Design také hraje velkou roli v přehlednosti a pohodlnosti používání webových stránek a aplikace. Svoji spokojenost s designem Netflixu respondenti hodnotili velice kladně. Dvě třetiny dotazovaných zvolili variantu „Velmi spokojený/á“ a zbytek „Spíše spokojený/á“.

### 3.4 Oblast spokojenosti s cenou

Tato oblast je zaměřena na hodnocení spokojenosti uživatelů s cenou předplatného v souvislosti s tím, jaký tarif běžně využívají.

**Tabulka 10:** Rozdělení respondentů dle využívaného tarifu

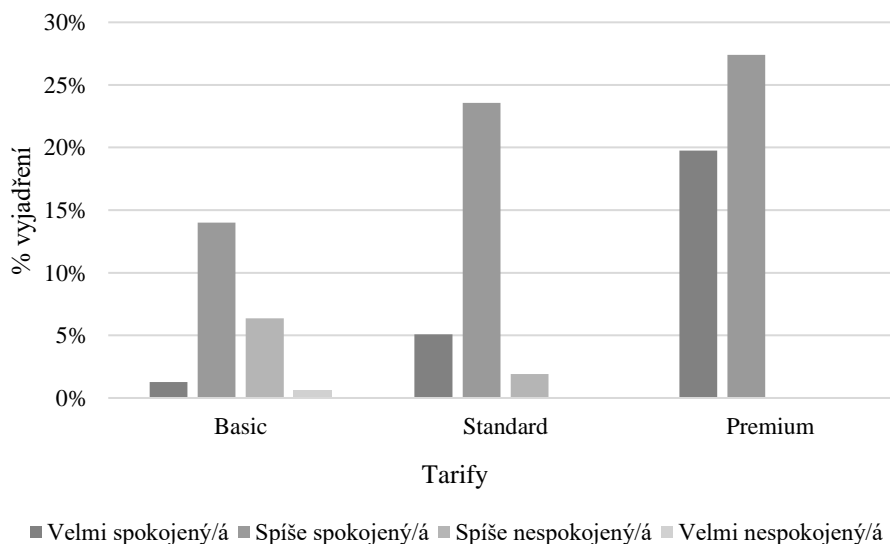
Možnost odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Basic	35	22,29 %
Standard	48	30,57 %
Premium	74	47,13 %

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tabulka 11:** Spokojenost s cenou předplatného

Možnost odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Velmi spokojený/á	41	26,11 %
Spíše spokojený/á	102	64,97 %
Spíše nespokojený/á	13	8,28 %
Velmi nespokojený/á	1	0,64 %

Zdroj: Vlastní zpracování



**Graf 2:** Spokojenost s cenou u jednotlivých tarifů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Téměř polovina respondentů dává přednost tarifu Premium, který má přístup k Ultra HD kvalitě a umožňuje používat 4 obrazovky současně. Tarif Standard využívá skoro 31%, Basic – 22%. Jen 8% respondentů uvedli, že nejsou úplně spokojené s cenou předplatného a jedna

osoba zvolila možnost „Velmi nespokojený/á“. Přičemž tyto záporné odpovědi se objevili pouze u tarifu Basic a Standard. Naopak tarif Premium respondenti hodnotili jedinež kladně.

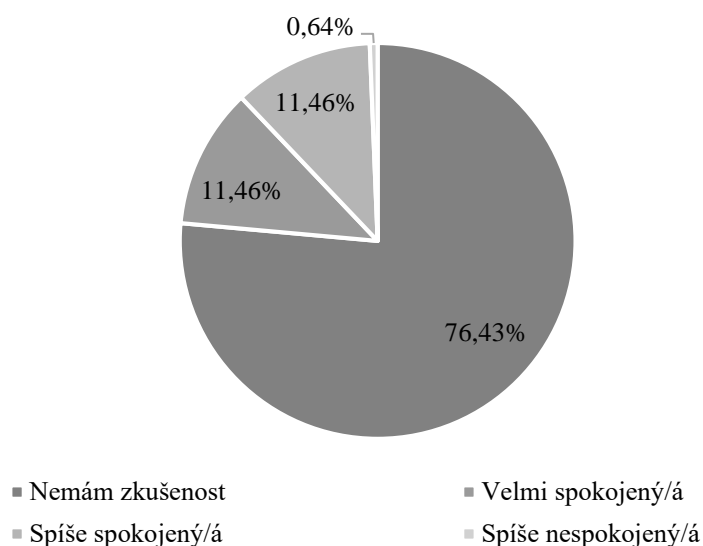
### 3.5 Oblast poskytované uživatelské podpory

Do této oblasti spadá pouze jedna otázka číslo 13, která je zaměřená na spokojenost zákazníků s poskytovanou uživatelskou podporou, pokud s ní měli zkušenost.

**Tabulka 12:** Spokojenost s poskytovanou uživatelskou podporou

Možnost odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Nemám zkušenost	120	76,43%
Velmi spokojený/á	18	11,46%
Spíše spokojený/á	18	11,46%
Spíše nespokojený/á	1	0,64%
Velmi nespokojený/á	0	0,00%

Zdroj: Vlastní zpracování



**Graf 3:** Spokojenost s poskytovanou uživatelskou podporou (Zdroj: Vlastní zpracování)

V tabulce číslo 12 se ukazuje, že ze všech respondentů jen třicet sedm procent měli zkušenost s využíváním uživatelské podpory. Z toho jen jedna osoba hodnotí svůj zážitek jako spíše záporný. Je to hodně dobrý rezultat, vzhledem k tomu, že Netflix je obrovská společnost, která má miliony uživatelů.

### 3.6 Závěrečné otázky

Do závěrečné části dotazníku spadají otázky číslo 14 až 16. Tyto otázky zkoumají, jaké priority mají respondenti při hodnocení celkové spokojenosti s Netflixem, budou-li tuto streamovací videoslužbu doporučovat ostatním, a co by případně chtěli na ni změnit.

**Tabulka 13:** Četnost odpovědi na otázku číslo 14

Možnost odpovědi	Průměrná udaná důležitost
Pohodlnost užívání	2,47
Nabídka a rozsáhlost contentů	1,97
Cena předplatného	2,44
Poskytovaná uživatelská podpora	3,11

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Pro každou z uvedených oblastí respondent měl zvolit důležitost od 1 do 4, přičemž hodnota 1 je nejvyšší, hodnota 4 je nejnižší důležitost. V tabulce číslo 13 jsou zobrazené průměrné hodnoty důležitostí všech dotazovaných. Naprostá většina respondentů odpověděli, že by doporučili Netflix dalším osobám.

**Tabulka 14:** Četnost odpovědi na otázku číslo 15

Možnost odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	155	98,73 %
Nevím	2	1,27 %
Ne	0	0,00 %

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Tato otázka pro respondenty nebyla povinná, nejspíš z tohoto důvodu na ní odpověděla jen malá část respondentů. Nejčastěji se tady objevila odpověď, která se týkala rozšíření nabídky titulů s českým dabingem nebo titulky (případně přidání dabingu u dětských titulů). Také zde byl uveden návrh na zlepšení vyhledávání podle žánru na aplikaci v televizi a zlepšení filtru pro vyhledávání titulů, které aktuálně mají dostupný dabing nebo titulky. Několik odpovědí bylo s poznámkou, že respondent je se vším spokojený.

## 4 DISKUZE VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ

Nadcházející kapitola se věnuje hodnocení výsledku, které byly získané v předchozí části práce. Následně bude vyhodnocena centrální výzkumná otázka a uvedené doporučení pro zlepšení spokojenosti zákazníků.

#### 4.1 Průměrné hodnocení jednotlivých oblastí

Strukturovaný dotazník zahrnoval otázky, které byly stanovené tak aby odpovídali jednotlivým zkoumaným oblastem. Pro zjištění spokojenosti v těchto jednotlivých oblastech byly vypočítané aritmetické průměry odpovědí (viz. Tabulka 15). Kvůli lepší přehlednosti bylo hodnocení převedeno na škálu od 1 do 4, kde 1 je to nejlepší hodnocení (Velmi spokojený/á) a 4 je nejhorší (Velmi nespokojený/á). Odpovědi „Nevím“ nebo „Nemám zkušenost“, které byli možné u některých otázek, měli neutrální vliv na výpočet. Celková spokojenost se službami Netflix byla zjištěna pomocí průměru součtu všech hodnocených oblastí.

**Tabulka 15:** Hodnocení spokojenosti v jednotlivých oblastech

Zkoumaná oblast	Začleněné otázky	Průměrné hodnocení
Oblast nabízeného kontentu	4, 5, 6	1,65
Oblast pohodlnosti užívání aplikace a webu	8, 9, 10	1,48
Oblast spokojenosti s cenou	12	1,83
Oblast poskytované uživatelské podpory	13	1,54
<b>Celkem</b>		<b>1,63</b>

**Zdroj:** Vlastní zpracování

#### 4.2 Rozhodnutí o přijetí hypotéz

Na začátku výzkumného projektu v kapitole číslo 2 byli stanovené čtyři hypotézy. Nyní budou jednotlivě konfrontovány s výsledky dotazníkového šetření, kdy budou potvrzeny či vyvráceny.

- **Hypotéza 1:**

Hypotéza číslo jedna tvrdí (H1), že oblast s největší důležitostí pro spokojenost zákazníků je pohodlnost užívání streamovací videosloužby Netflix. Tato hypotéza byla zamítnuta, jelikož respondenti přiřadili tuto oblast až na třetí místo ve vztahu k celkové spokojenosti se službami Netflix. Průměrná udaná důležitost zde tvořila 2,47. Je však potřeba zmínit, že na druhém místě na škále důležitosti se nachází spokojenost uživatelů s cenou předplatného, která měla průměrnou hodnotu 2,44. To znamená, že tyto dva aspekty respondenti hodnotí jako poměrně stejné důležité.

- **Hypotéza 2**

Druhá hypotéza říká (H1), že oblast nabídky a rozsáhlosti kontentu bude hodnocená mezi dvěma s nejvyšší důležitostí pro spokojenost uživatelů Netflix. Průměrná udaná důležitost tohoto aspektu na celkové spokojenosti se službami společnosti ukázala, že nabídka a rozsáhlost kontentu Netflix je souhrnně mezi respondenty na prvním místě (průměrná hodnota 1,97). Hypotéza číslo dva tedy byla přijata. Z toho je možné usoudit, že uživatelé nejvíce na Netflixu oceňují jeho širokou nabídku titulu, a hlavně originální produkci společnosti.



• **Hypotéza 3**

Třetí hypotéza zněla následovně (H1): Spokojenost uživatelů s dostupností CZ dabingu závisí na jejich věkové kategorii. Závislost se zkoumala pomocí kontingenční tabulky a Cramérova testu kontingence V. Tato hypotéza byla přijata, protože výsledky ukázaly, že p-hodnota je podstatně nižší, než 0,05. Následně byl vypočítán Cramérův koeficient, podle kterého se dalo určit, že závislost mezi věkem respondentů a jejich spokojeností s dostupností dabingu je středně silná. Z tabulky číslo 16 jde patrně vyčíst, že většina uživatelů ve věkové skupině nad 36 let hodnotí svoji spokojenost s dostupností dabingu jako podprůměrnou.

**Tabulka 16:** Četnost věku a spokojenosti s dostupností CZ dabingu

Věková kategorie / Míra spokojenosti	Velmi spokojený/á	Spíše spokojený/á	Nevím	Spíše nespokojený/á	Velmi nespokojený/á	Celkový součet
16-25	14	34	23	2	0	73
26-35	14	16	10	3	2	45
36-45	3	5	3	15	2	28
46+	0	0	0	6	5	11
Celkový součet	31	55	36	26	9	157

**Zdroj:** Vlastní zpracování

**Tabulka 17:** Test nezávislosti

Signifikance chí-kvadrát testu	4,4725E-16	P-hodnota je podstatně menší než 0,05 => přijímáme H1
Testové kritérium	100,485	
Cramérův test kontingence V	0,462	Hodnota je menší, než 1 => závislost je střední

**Zdroj:** Vlastní zpracování

• **Hypotéza 4**

Čtvrtá hypotéza zkoumala závislost spokojenosti uživatelů s cenou předplatného tarifu, který využívají. Stejně jako předtím, zde byla použita kontingenční tabulka a Cramérův test. Na základě výsledku, které jsou zobrazeny v tabulce číslo 18 a 19, byla hypotéza H1 potvrzena. Síla závislosti dvou znaků se v daném případě považuje za střední až slabou. Z celé skupiny respondentů byli nejméně spokojeni s cenou předplatného uživatelé, kteří využívají tarif Basic.

**Tabulka 18:** Četnost využívaného tarifu a spokojenosti s cenou předplatného

Věková kategorie / Míra spokojenosti	Velmi spokojený/á	Spíše spokojený/á	Spíše nespokojený/á	Velmi nespokojený/á	Celkový součet
Basic	2	22	10	1	35
Standard	8	37	3	0	48
Premium	31	43	0	0	74
<b>Celkový součet</b>	<b>41</b>	<b>102</b>	<b>13</b>	<b>1</b>	<b>157</b>

**Zdroj:** Vlastní zpracování

**Tabulka 19:** Test nezávislosti

<b>Signifikance chí-kvadrát testu</b>	1,0784E-07	P-hodnota je podstatně menší než 0,05 => přijímáme H1
<b>Testové kritérium</b>	43,172	
<b>Cramérův test kontingence V</b>	0,371	Hodnota je menší, než 1 => závislost je střední

**Zdroj:** Vlastní zpracování

### 4.3 Odpověď na centrální výzkumnou otázku

Centrální výzkumná otázka se ptala na to, jaké faktory nejdůležitěji ovlivňují spokojenost uživatelů Netflix v České republice. Dotazník byl přizpůsoben tak, aby sloužil jako podklad pro potvrzení či zamítnutí hypotéz, tak pro zodpovězení hlavní výzkumné otázky. Kromě toho, že byla zjištěna důležitost jednotlivých oblastí pro uživatele ve vztahu k celkové spokojenosti se službami Netflix, byla hodnocena jejich průměrná spokojenost s těmito aspekty. Na základě výsledků můžeme říct, že uživatelé jsou nejvíce spokojeni s pohodlností užívání aplikace a webových stránek (průměrné hodnocení 1,48). Na škále důležitosti tento aspekt měl třetí místo, avšak zaostával od druhého místa pouze o hodnotu 0,03. Dále na prvním místě důležitosti byl aspekt spojený s nabídkou a rozsahem obsahu, který je představen na stránkách a v aplikaci. Současná spokojenost uživatelů v této oblasti má hodnocení 1,65, tj. třetí místo v hodnocení. Jako další podstatný aspekt pro spokojenost uživatelů můžeme uvést cenu předplatného. Na škále důležitosti tato oblast byla přiřazena na druhé místo, avšak průměrná spokojenost s ní byla hodnocena jako nejhorší (1,83). Po zhodnocení všech výše uvedených výsledků usuzují, že spokojenost uživatelů nejdůležitěji ovlivňují následující faktory:

- Pohodlnosti užívání aplikaci a webových stránek
- Nabídka a rozsáhlost obsahu
- Cena předplatného

#### 4.4 Návrh doporučení

Doporučení budou uvedené ve vztahu k jednotlivým kategoriím.

- **Nabídka a rozsáhlost kontentů**

Tato oblast má celkem vysoké průměrné hodnocení (1,65), obzvláště u spokojenosti s originálním kontentem Netflix. Společnost by měla i nadále pokračovat tvorbu originální produkci, investovat do vlastních projektů. Tím nejen udrží pozornost a zájem stálých uživatelů ale i přiláká nové zákazníky. Vzhledem k tomu, že část respondentů hodnotí rozsáhlost kontentu jako podprůměrnou, doporučuji stále rozšiřovat nabídku titulů pro Českou republiku.

- **Pohodlnost užívání streamovací videosloužby**

Průměrné hodnocení této oblasti bylo nejvyšší (1,48). Přesto se tady objevují určité aspekty, s kterými jsou uživatelé méně spokojeni. Společnost by měla zajistit lepší dostupnost českých titulů a dabingu (obzvláště u dětských titulů). Zdokonalit vyhledávání podle žánru na televizi. V aplikaci je také potřeba udělat funkční filtry, které by umožnili uživatelům v Česku vyhledávat filmy, seriály a dokumenty podle dostupnosti titulů a dabingu. Dále pro vylepšení systému doporučení Netflix doporučuji přidat krátký formulář do profilu uživatelů, kde by mohli uvést jak základní údaje (věk, pohlaví, národnost apod.), tak vedlejší, jako svoje koníčky, oblíbené žánry atd.

- **Cena předplatného**

V této oblasti jsou uživatelé spokojeni nejméně (průměrné hodnocení - 1,83). Nejhuře hodnotili uživatelé, kteří využívají tarif Basic (použití pouze 1 obrazovky současně, nemají přístup k HD kvalitě). Zde by se dalo mírně snížit cenu pro daný tarif, tím by společnost mohla zvýšit spokojenost stálých uživatelů a také přilákat víc nových zákazníků, kteří jsou cenově citlivější.

- **Poskytovaná uživatelská podpora**

Oblast uživatelské podpory byla co do důležitosti hodnocena jako poslední. Nicméně spokojeností v této kategorii byla hodnocena, jako druhá nejlepší (1,54). Skoro 77 % respondentů neměli příležitost vyzkoušet služby uživatelské podpory, pouze jedna osoba uvedla, že není spokojená s poskytovanou podporou. Ostatní svoji zkušenost hodnotili velice pozitivně. Z tohoto důvodu pro danou oblast nemám doporučení na zlepšení.

Chtěla bych zde také uvést, že hodně dobře dopadla i otázka, zda by uživatele streamovací videosloužbu doporučili dalším osobám. Téměř 99 % odpověděli kladně. Proto navrhuji využít tuto skutečnost a motivovat uživatele, aby doopravdy službu doporučovali ostatním (například nabídnout odměnu v podobě slevy předplatného za to, že se někdo na jejich doporučení se na Netflixu zaregistruje).

#### 5 ZÁVĚR A LIMITY VÝZKUMU

Hlavním limitem mého výzkumu bylo málo respondentů. Pro opravdové posouzení spokojenosti zákazníků bych potřebovala více respondentů z celé České republiky, kteří službu využívají. Nicméně, závěry z mých dotazníků dokazují jisté korelace, které byly předmětem mých výzkumných otázek. Stanovenou centrální výzkumnou otázkou a definované cíle práce považuji za splněné.

Na základě analýzy získaných dat jsem přijala či zamítla stanovené hypotézy a uvedla doporučení v jednotlivých oblastech pro zvýšení spokojenosti uživatelů. Avšak předložené závěry se nedají zobecňovat na celou populaci. Hlavním faktorem, který souvisí se spokojeností zákazníka služby Netflix je pohodlnost užívání aplikace, a to na všech platformách. Tento fakt mě nepřekvapil, protože sama soudím užívání jako velmi dobře zpracované. Jisté nedostatky byli zaznamenány a předložila jsem k tomu opatření a nápravy. Rozsáhlost služby je opravdu velká. Zejména originální obsah Netflix jako jsou filmy a seriály a v poslední době i zajímavé dokumenty. Tato rozsáhlost dává společnosti Netflix velký náskok před konkurencí, který bude obtížné dohnat. Poslední významnou studií byla cena těchto služeb. Respondenti uváděli, že jsou méně spokojeni s cenou standardní verze užívání. Po spuštění konkurence bude možné, že společnost Netflix sníží svoje nároky na finanční příjem od uživatelů.

### POUŽITÉ ZDROJE

ACSI. (2020). *Video Streaming Service*. [online]. [cit. 2020-09-06]. Dostupné z: <https://www.theacsi.org/industries/telecommunications-and-information/video-streaming>

ALZA.CZ (2020). *Netflix konečně mluví česky!* [online]. Praha: Alza, 2020, 2019 [cit. 2020-04-24]. Dostupné z: <https://www.alza.cz/netflix-cesky>

BLISS, J. (2019). *Seven different ways to measure customer satisfaction*. MyCustomer.com [online]. [cit. 2020-09-06]. Dostupné z: <https://www.mycustomer.com/customer-experience/engagement/seven-different-ways-to-measure-customer-satisfaction?fbclid=IwAR1RWNf4P9iqMMmttHR43S2imeIdUiIGFQF16xsxaqPInrFQLVqSudCXtOk>

BUNEŠOVÁ, M. (2000). *Základy marketingu*. České Budějovice: Jihočeská univerzita – zemědělská fakulta, 186 s. ISBN 80-7040-455-8.

COSTELLO, S. (2020). *Internet Streaming: What It Is and How It Works*. LifeWire. [online]. [cit.2020-04-24]. Dostupný z: <https://www.lifewire.com/internet-streaming-how-it-works-1999513>

ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT. (2006). *ČSN EN ISO 9000:2005. Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník*. Český normalizační institut, 63s.

DRUCKER, P. F., MEDEK, P. (2016). *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. 2. vydání*. Praha: Management Press, 300 s. ISBN 978-80-7261-397-7.

HAYES, B. (2020). What is Customer Loyalty? Part 2: A Customer Loyalty Measurement Framework. *Businessoverbroadway.com*. [online]. 2020, 2013 [cit. 2020-09-06]. Dostupné z: <http://businessoverbroadway.com/2013/01/30/customer-loyalty-measurement-framework/>

NETFLIX. (2020). *Netflix*. [online]. Los Gatos, California, USA: Netflix. [cit. 2020-04-24]. Dostupné z: <https://www.netflix.com/>

NETFLIX. (2020). *Netflix Investors*. [online]. Los Gatos, California, USA: Netflix. [cit. 2020-04-24]. Dostupné z: <https://www.netflixinvestor.com/ir-overview/profile/default.aspx>

ZAMAZALOVÁ, M. (2008). Spokojenost zákazníka. *Acta Oeconomica Pragensia*, 16(4),76-82. ISSN 1804-2112.

# VÝZKUM SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ S PROGRAMEM WORK & TRAVEL U VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Ludmila Podzimková

## ÚVOD

Spokojenost a loajalita zákazníka je v dnešní době velmi diskutujícím tématem. Konkurence společností se množí jako houby po dešti, a proto každý spokojený zákazník, každé jeho splněné přání či potřeba, je pro společnost tím nejcennějším. Získání důvěry a věrnosti zákazníka bývá často velice složité, ať už z důvodu již zmíněného neustále se rozšiřujícího trhu konkurentů, tak i proměnlivostí a nárůstu nároků od zákazníka. Společnosti by tímto směrem mohla napomoci zpětná vazba zákazníků, a právě tohoto témat se bude také týkat tato seminární práce. Cílem této práce je na základě průzkumu identifikovat klíčové faktory ovlivňující spokojenost klientů programu Work & Travel u vybrané cestovní společnosti XY s poskytovanými službami a stanovit míru vlivu spokojenosti na věrnost zákazníka, dále navrhnout vhodná doporučení pro optimalizaci současného marketingového mixu dané organizace. Společnost XY je jednou z cestovních agentur, které již více než patnáct let pomáhají svým klientům vyrazit do světa. Tato společnost si zakládá na spojení příjemného s užitečným a z tohoto důvodu poskytuje cestování v kombinaci s pracovními programy či stážemi v zahraničí, nebo se studijními a jazykovými programy v místech, o kterých si dřív mohl každý nechat jen zdát. Jeden z hlavních a prvotních služeb, kterou společnost poskytuje, je projekt Work & Travel (zkráceně W&T) USA. Programu se může zúčastnit kdokoli, kdo splňuje podmínky, těmi jsou: věk klienta musí být od 18-ti do 30-ti let a musí být studentem denního studia na vyšší odborné nebo vysoké škole. A právě W&T programu u společnosti XY se bude tento výzkum týkat. Konkrétně bude zkoumat spokojenost zákazníků s touto službou a její vliv na věrnost zákazníků ke společnosti XY. Tato práce je rozdělena do čtyř částí. Nejprve se bude věnovat teoretické části, kde jsou definovány jednotlivé pojmy, které se týkají výzkumu spokojenosti a věrnosti zákazníků se samotnou společností, ale i s jejími službami. V dalším kroku jsou shrnuty informace týkající se provedeného dotazníkového šetření, včetně definování centrální výzkumné otázky a jejich hypotéz. Další kapitola obsahuje již samotné výsledky a jejich analýzy. Pomocí testů hypotéz bude prověřena závislost mezi dvěma prvky. V závěru tohoto dokumentu jsou diskutované výsledky celého výzkumu spolu s návrhy a doporučením pro společnost XY.

## 1 LITERÁRNÍ REŠERŠE

Následující kapitola pojednává o teoretickém základu, který souvisí s celkovým výzkumem. V první části je představena samotná služba a její vlastnosti či klasifikace. Dalším krokem je definování rozšířeného marketingového mixu („7P“). A v neposlední řadě jsou vysvětleny pojmy spokojenost a loajalita zákazníků.

### 1.1 Co je to služba?

Služby je možné definovat jako aktivity či výhody, které jsou společností nabízeny samostatně nebo jsou poskytovány jako doplněk v souvislosti s prodejem zboží. Jedná se o produkci nehmotného charakteru, při jehož prodeji nedochází k převodu vlastnictví, ale i přesto jsou uspokojovány potřeby zákazníka (Kotler, 2007, s. 710 - 711).

## 1.2 Vlastnosti služeb

Základní odlišnosti služeb od zboží se nejčastěji charakterizují pomocí jejich specifických vlastností. Mezi nejběžnější charakteristiky patří:

- nehmotnost;
- neoddělitelnost;
- heterogenita (proměnlivost);
- zničitelnost (pomíjivost) a
- vlastnictví (absence vlastnictví) (Vašítková, 2014, s. 16).

### 1.2.1 Nehmotnost

Služby jsou nehmotné, a proto je prodávající nemůže vystavit. Potenciální zákazník si tedy nemůže službu nijak otestovat, prohlédnout, ochutnat ani jinak vyzkoušet. Jedná se o stěžejní vlastnost služby, která ji primárně odlišuje od produktu. Ovšem i u služeb potřebuje zákazník určitou jistotu o kvalitě. Hmatatelnými atributy pro něj jsou například cena, dostupnost, či další informační kanály poskytované prodejci. Hlavním zdrojem informací jsou také recenze a doporučení dané společnosti (Kotler, 2007, s. 712 - 713).

### 1.2.2 Neoddělitelnost

Jedná se o skutečnost, že služby jsou produkovány i spotřebovávány na stejném místě ve stejném časovém rámci. Neoddělitelnost spočívá i v nutné přítomnosti jak zástupce společnosti, tak i klienta v průběhu poskytování služby. Na kvalitu služby mají vliv jak reakce prodávajícího, tak i zákazníka. Nedílnou součástí je také tzv. „obecenstvo“ (ostatní zákazníci – studenti ve třídě, cestující vlakem, zákazníci v restauraci). Jejich chování může ovlivnit budoucí spokojenost ostatních zákazníků (Kotler, 2007, s. 713 - 714).

### 1.2.3 Proměnlivost

Vzhledem k samotné povaze služeb, je každá nabídka služeb jedinečná a nelze ji přesně opakovat ani u stejného poskytovatele služeb. Do poskytování služeb jsou zahrnutí lidé (poskytovatelé služeb, zákazník), u kterých není možné předpovídat jejich chování, fyzickou kondici či reakce. Heterogenita silně souvisí se standardem kvality služeb. Je tím pádem silnou konkurenční známkou, která může společnosti, jak pomoci, tak i uškodit. Proto je zapotřebí, aby byl personál společnosti například správně a kvalitně vyškolen, či byl dostatečně motivován. (Kotler, 2007, s. 714 - 716).

### 1.2.4 Pomíjivost

Služby nemohou být uskladněny, vráceny ani znovu prodány či použity. Jakmile je zákazníkovi poskytnuta, služba je zcela spotřebována v určité době na určeném místě a již nemůže být dodána jinému zákazníkovi. Pokud je služba zákazníkem nevyzvednuta, v tu chvíli propadá. Proto některé společnosti (lékaři, dopravci) účtují stornopoplatky (Kotler, 2007, s. 716 - 717).

### 1.2.5 Absence vlastnictví

Tato vlastnost služby vychází z nehmotnosti a pomíjivosti. Oproti zboží, zákazník po koupi služby nezíská žádné vlastnictví. Kupuje si pouze právo na poskytnutí služby. Spotřebitel má

ve většině případech přístup ke službě pouze na omezenou dobu. Z tohoto důvodu je zapotřebí aby poskytovatelé služeb posilovali identitu značky například pomocí „předplatného“ (např. cestovní průkaz), pobídek k opakovanému využití služeb (slevy na další služby), či vytvořením dalších výhod a tím si upevnit vztah se zákazníkem (Kotler, 2007, s. 717 - 719).

### 1.3 Klasifikace služeb

Služby mohou být rozděleny různými způsoby. Dle vlastností se služby rozdělují na:

- odvětvové třídění služeb,
- tržní a netržní služby,
- služby pro spotřebitele a pro organizace,
- podle míry zhmotnění služby,
- na základě prodejce,
- klasifikace podle kupujícího,
- podle jejich charakteru a poskytování a
- klasifikace služeb pro potřeby marketingu (Vašítková, 2014, s. 23 - 24).

### 1.4 Marketingový mix služeb

Před více než 70 lety přišel americký profesor James Culliton s myšlenkou „marketingových ingrediencí“, která do dnešního dne zůstala jednou z nejdůležitějších marketingových základů. Marketingový mix odkazuje na skupinu taktik a nástrojů, které napomáhají k tvorbě vlastností služeb nabízených zákazníkům a uspokojit tak potřeby cílového trhu. Jeho základní zjednodušená forma 4P je charakterizována čtyřmi prvky – produkt (product), cena (price), distribuce (place) a propagace (promotion). (Cetlová, 2007, s. 50 - 51)

V případě aplikace marketingového mixu ve společnosti poskytující služby je brána základní verze 4P jako nedostačující. Pro možnost vytvoření kompletního marketingového plánu je zapotřebí připojit k dosavadním čtyřem prvkům ještě další tři, kterými jsou lidé (people), materiální prostředí (physical evidence) a procesy. Tato rozšířená verze je označována 7P (Janečková, 2001, s. 29).

V následujících podkapitolách jsou všechny tyto prvky (7P) podrobněji rozebrány. Všechny tyto prvky jsou navzájem provázány a na trhu prezentovány jako celek. Z tohoto důvodu je zapotřebí řídit se cílovými zákazníky, díky kterým určíme správnou skladbu, resp. poměr všech těchto prvků. Pan profesor Miroslav Foret ve své knize Marketing pro začátečníky také uvádí: „Jestliže máme vynikající, špičkový produkt, měla by jeho úroveň odpovídat cena (vysoká). Podobně by měla být i luxusní distribuce a propagace v prestižních médiích.“ (Foret, 2010, s. 97)

#### 1.4.1 Produkt

Pod pojmem „produkt“ se neschovává jen hmotná věc, kterou si zákazník zakoupí. Jedná se o vše, co lze na trhu nabídnout, nebo by potenciálního zákazníka mohlo zaujmout, či by mu dokázalo uspokojit jeho přání a potřeby. Může se jednat tedy jak o hmotné produkty, tak i o služby, know-how, místa, či kulturní zážitky. Samotná selekce produktu je ovlivněna jeho vývojem, životním cyklem, image značky a sortimentem produktů (Foret, 2010, s. 101 - 109). Z hlediska služeb jsou produkty definovány jako určitý proces, který často bývá bez pomoci hmotných výsledků. Rozhodujícím faktorem, který definuje služby, je kvalita (Vašítková,



2014, s. 22). V konkurenčním boji je zapotřebí, aby byla služba co nejkvalitnější, proto byla kvalita služeb vymezena v následujících deseti položkách:

1. spolehlivost,
2. vnímavost (schopnost reagovat rychle),
3. kompetentnost,
4. zdvořilost,
5. důvěryhodnost
6. bezpečnost a jistota,
7. přístupnost,
8. hmatatelnost (fyzická vybavenost),
9. komunikativnost (schopnost popsat výstižně a rychle službu),
10. pochopení zákazníka (poznat zákazníka i jeho problémy, individuální přístup) (Foret, 2010, s. 156).

### 1.4.2 Cena

Prodejní cena odráží hodnotu, kterou jsou spotřebitelé ochotni za daný produkt (ev. službu) zaplatit. Její sestavení také závisí na jejích nákladech, cíleném segmentu, schopnosti trhu platit, konkurenční ceně a řadě dalších přímých a nepřímých faktorů. Existuje několik typů cenových strategií, z nichž každá je spojena s celkovým business plánem (Foret, 2010, s. 111 - 116). Stanovení ceny lze také použít jako vymezení, k odlišení a zlepšení image produktu. Z hlediska služeb je cena opět důležitým ukazatelem kvality. Na její tvorbu má silný vliv nerozlučnost služby od jejího poskytovatele (Vašítková, 2014, s. 22).

### 1.4.3 Distribuce

Pro úspěšný prodej produktů je důležité, aby byl produkt ve správné době na správném místě i v požadovaném množství. „Place“ nemusí odkazovat pouze na fyzické umístění, ale na celkovou podobu doručení produktu ke spotřebiteli. Jedná se tedy o distribuční kanály vedoucí od prodejce (výroby) k zákazníkovi. Je tedy zapotřebí najít optimální distribuční síť, kde dojde ke kontaktu mezi klientem a společností. (Cetlová, 2007, s. 55)

### 1.4.4 Propagace

Jedná se o komunikační mix, který umožňuje přesun informací od společnosti ke klientům, obchodním partnerům, či dalším klíčovým stakeholderům. Tyto informace se týkají nejčastěji produktu, jejich cen či místa prodeje. Marketingová komunikace využívá nejčastěji nástrojů, jako jsou reklamy, podpora prodeje, public relations (vztah s veřejností), osobní prodej či direct marketing. (Foret, 2010, s. 129)

### 1.4.5 Lidé

Lidé (z ang. „people“), vycházející z marketingového mixu, zastupují zaměstnance, konzultanty či další nezávislé pracovníky, kteří poskytují služby zákazníkům. Lidé jsou rozhodujícím faktorem pro kvalitu poskytovaných služeb. Z toho důvodu je zapotřebí zaměstnávat vhodné zaměstnance, kteří budou pro svou profesí kvalitně vyškoleni, dále podporováni a motivováni. Úroveň služby ovlivňují i samotní zákazníci, proto by pro ně společnost měla určit pravidla, či postupy, kterých by se klienti měli držet. Tyto kroky by měli vést k upevnění vztahů mezi společností a zákazníky (Vajčnerová, 2017, s. 29).

### 1.4.6 Materiální prostředí

Pokud si zákazník kupuje určitou službu, platí tak za nehmotný produkt. Ovšem i služba má určité fyzické prvky, které mohou naznačovat či ovlivňovat úroveň její kvality. Pod materiálním prostředím je možné si představit například budovu či kancelář, ve které je daná služba poskytována, či vzhled prodejce ne propagačních předmětů. Úroveň kvality těchto prvků značně ovlivňuje kvalitu služby i celkový dojem společnosti na zákazníka (Vajčnerová, 2017, s. 29 - 30).

### 1.4.7 Procesy

Aby společnost fungovala efektivně, je zapotřebí, aby byly od prvopočátku vytvořeny určité firemní postupy. To, jakým způsobem bude firma v jednotlivých krocích postupovat, určují procesy. Vytvořením a zdokonalováním vhodných postupů společnost zamezí budoucím prodlevám či nedostatkům, a tím si zajistí dobrou pověst či utvrdí loajalitu zákazníků (Vajčnerová, 2017, s. 30).

## 1.5 Spokojenost zákazníka

Spokojenost zákazníka lze charakterizovat jako určitý pocit zákazníka, který se odvíjí od výše naplnění jeho přání a potřeb poskytovanou službou. Své očekávání si zákazník formuluje na základě předchozích zkušeností, nebo také z doporučení od známých či příslibů dané společnosti a konkurentů. Pro společnost je proto velmi důležité, aby její zákazníci byli spokojeni s jejich produkty a službami. Zákazníková spokojenost má vliv na zvýšení tržeb společnosti, pokud bude zákazník spokojený, stává se pak věrný společnosti, a nakupuje tak produkty podniku více a opakovaně. Dále také doporučuje produkty i dalším klientům, čímž opět dochází k nárustu poptávky po produktech (službách). Pokud si společnost zákazníka udrží, bude to pro ni méně nákladné. Jak uvádí statistiky, kdyby se společnost pokoušela získat nového zákazníka, jsou náklady na něj 5-krát až 7-krát vyšší (Friedrich, 2017, s. 119 - 120). Je důležité, aby se společnost neustále informovala o úrovni spokojenosti svých zákazníků. Díky zpětné vazbě mohou zamezit negativním ohlasům a upravit tak svou strategii vůči jejich přání a požadavkům. Zjišťování spokojenosti je komplexní výzkumnou úlohou, která se mění dle individuálních podmínek u konkrétních tržních aktivit. Při měření spokojenosti se běžně postupuje v krocích:

1. určení zásadních faktorů spokojenosti,
2. zjištění váhy jednotlivých faktorů,
3. nalezení stupně spokojenosti u těchto faktorů (Příbová, 1996, s. 186 - 187).

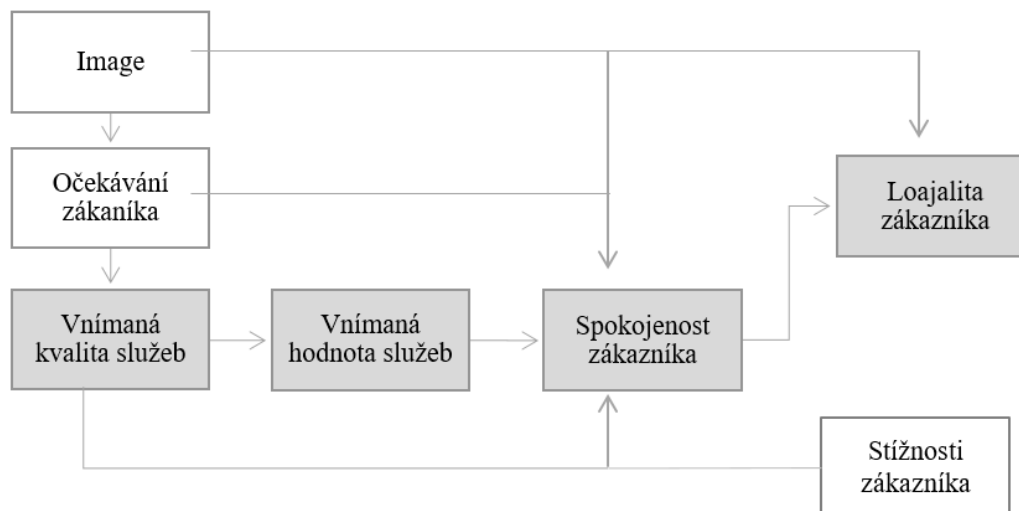
### 1.5.1 Vyhodnocení spokojenosti zákazníka

Měření celkové spokojenosti zákazníka je možné provést s pomocí indexu spokojenosti zákazníka (ECSI). Dle Ing. Miroslavi Vašítkové je tento index charakterizován pomocí následujících proměnných:

- Image – jedná se o vztah zákazníka ke službě či organizaci.
- Očekávání zákazníka – představa zákazníka, která vyplynula z porovnání sjednávané služby s jeho předchozími zkušenostmi s podobnými produkty.
- Vnímání kvality služby – jak byly splněny jeho potřeby, ať už v samotné službě, tak v kvalitě personálu či doprovodných služeb.

- Vnímání hodnoty služby – je vyjádřena o poměrem kvality vnímané zákazníkem a ceny produktu.
- Stížnosti zákazníka – pokud převažuje očekávání nad poskytnutou službou, dochází k nespokojenosti klienta a zjištění nedostatků.
- Věrnost zákazníka – pokud dojde k pozitivní převaze poskytnuté služby nad očekávání, klient bude nadšený, své nákupy bude opakovat, dále dojde ke zvyklostnímu chování, cenové toleranci či doporučení produktu (služby) ostatním potenciálním zákazníkům. (Kozel, 2011, s. 43 - 44)

Tento model spokojenosti zákazníka je znázorněn v obrázku č.1.



**Obr. 1:** Model spokojenosti zákazníka (Vytvořeno dle Foret, 2010)

### 1.5.2 Identifikace faktorů, které ovlivňují celkovou spokojenost zákazníka

Rozpoznání determinantů, ovlivňujících spokojenost zákazníků na turistickém trhu, bylo již po mnoho let hlavním cílem mnoha studií. Výzkumný přehled faktorů ovlivňujících spokojenost a loajalitu zákazníků na turistickém trhu naznačuje, že mezi jejich determinanty se nejčastěji objevují například následující kategorie proměnných:

- kvalita samotného produktu (Kobylanski, 2012; Lee, 2001; A., 2019; Akroush, 2016);
- cena (Kobylanski, 2012; Lee, 2001);
- empatie a péče poskytovatele cestovních služeb (Kobylanski, 2012; Pritchard, 1997);
- komunikační kanály a propagační aktivity (Kobylanski, 2012; Wen-Hsiang, 2013) a další.

Tyto faktory byly dále použity v analytické části práce 3.1 v poupravené formě k podmínkám cestovního ruchu a programu Work & Travel.

### 1.5.3 Nástroje pro měření zákaznické spokojenosti

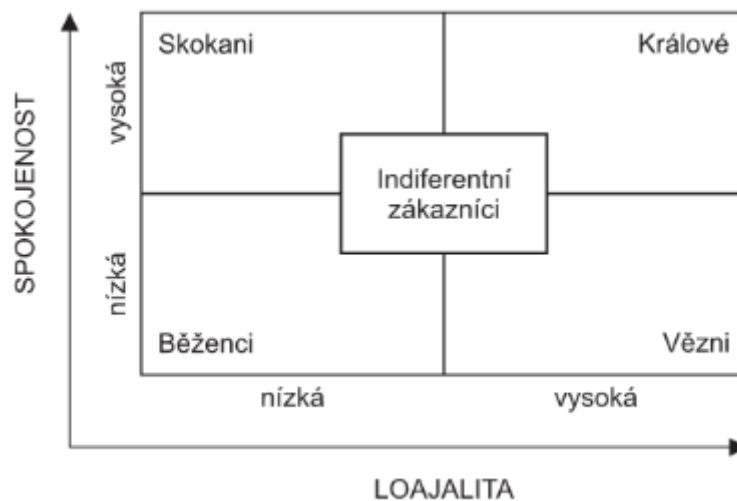
Pro měření spokojenosti zákazníků lze využít různých nástrojů. Z kvalitativních metod je možné aplikovat například experiment, focus group či interview (Face to face). Pro účely zjištění zákaznické spokojenosti se nejčastěji z kvantitativních metod používá dotazníkové šetření. Je možné je využít pro zjištění reakce zákazníka při zavedení nového produktu na trh, nebo i jako pravidelné získávání zpětné vazby. (Friedrich, 2017, s. 120)

## 1.6 Věrnost zákazníka

Loajalita, nebo také oddanost, je pozitivní nerovnováha poskytnuté služby nad očekávání zákazníka. Loajalita je důsledkem dlouhodobé zkušenosti zákazníka s danou službou či společností. Jedná se pak o kladný názor a věrnost k službě či společnosti, což zákazníka vede k opakovaným nákupům a kladným referencím dalším potenciálním zákazníkům (Snowball efekt). (Nový, 2006) Právě tento způsob získávání nových klientů je nejen nejlevnější, ale i nejspolehlivější. Pokud je věrnost zákazníka silná a je přesvědčen o kvalitě služeb dané společnosti, zákazník zůstává trvale u tohoto dodavatele, i přesto, že jsou jeho ceny vyšší než ceny konkurentů. (Lošťáková, 2017, s. 278)

Právě podle spokojenosti a věrnosti lze zákazníky rozdělit do pěti základních skupin (viz. obrázek č.2):

- skokani – i přesto, že jsou tito zákazníci velmi spokojeni, rádi mění značky, jsou citliví na konkurenční nabídky,
- králové – zákazníci, kteří jsou velmi spokojeni a zároveň jsou věrní svému poskytovateli služeb, cení si přidané hodnoty či věrnostního programu,
- běženci – nespokojení zákazníci, kteří hledají nejvýhodnější nabídku na trhu,
- vězni – loajální zákazníci, kteří i přesto, že nejsou příliš spokojeni, stále zůstávají (např. z důvodu nepřítomnosti konkurenčních nabídek),
- indiferentní zákazníci – nepředvídatelní zákazníci (Vajčnerová, 2017, s. 51 - 52).



Obr. 2: Matice spokojenosti a loajality zákazníků (Zdroj: Vajčnerová, 2017, s. 52)

## 2 METODOLOGIE VÝZKUMU

Tato část práce se bude věnovat samotnému definování cíle výzkumu a vymezení centrální výzkumné otázky spolu s následným určením hlavních hypotéz.

Prvním krokem bylo specifikování hlavního cíle výzkumu s následujícím zněním: Na základě průzkumu identifikovat klíčové faktory ovlivňujících spokojenost klientů programu Work & Travel u vybrané společnosti XY s poskytovanými službami a stanovení míry vlivu spokojenosti na věrnost zákazníka, dále navrhnout vhodná doporučení pro optimalizaci současného marketingového mixu dané organizace. Tento průzkum má za cíl také odpovědět na výzkumnou otázku: „Jaké jsou klíčové faktory ovlivňující spokojenost zákazníků se

službami, týkající se W&T u společnosti XY, a mají vliv na míru jejich věrnosti k dané organizaci?“

Dle centrální výzkumné otázky byly dále formulovány následující hlavní hypotézy:

H1: Spokojenost ovlivňuje míru věrnosti zákazníků.

H2: Finanční náročnost programu W&T neovlivňuje spokojenost zákazníka.

Z důvodu široké základny respondentů byl pro získání potřebných dat pro výzkum zvolen kvantitativní přístup, který byl aplikován s pomocí strukturovaného dotazníku. Tento formulář obsahoval 20 otázek, z čehož 16 bylo uzavřených a 4 otevřené otázky. Ty byly uspořádány do osmi okruhů (podrobněji viz. kapitola „3.1 Výsledky dotazníkového šetření“). Toto dotazníkové šetření probíhalo v rámci třech týdnů v období od 5. dubna 2020 do 26. dubna 2020 prostřednictvím dvou různých cest, a to formou vystavení dotazníku na facebookových stránkách společnosti a zasláním aktivním klientům.

Společnost XY má mnoho zákazníků, ovšem aktivními respondenty byly určeni pouze ti, kteří absolvovali program W&T u společnosti XY za posledních 5 let. Tím pádem byl dle společnosti celkový základní soubor určen přibližně na 3 000 respondentů, z toho 250-ti respondentům byl dotazník zaslán přímo. Návratnost zasláných dotazníků činila 29,2%, kde korektně vyplněných dotazníků bylo nazpět získáno 73. Na dotazník, vystavený na facebookové stránce společnosti, odpovědělo 81 klientů, z čehož návratnost byla vyčíslena na 3,24%. Celkem tedy z 3 000 respondentů bylo pro výzkum použitelných odpovědí 154, z čehož celková návratnost činí 5,13%. Dle výpočtu, pomocí vzorce pro určení výběrového souboru, byl při 90 % míře spolehlivosti stanoven výběrový soubor na 67 respondentů. Tato podmínka byla splněna.

### 3 ANALÝZA DAT A VÝSLEDY VÝZKUMU

V této kapitole budou sděleny základní informace o výsledcích dotazníkového šetření. V první části jsou interpretovány a znázorněny grafem konkrétní výsledky jednotlivých otázek, obsažených ve strukturovaném dotazníku. Dále je tato část věnována již samotným analýzám dat, jako je Diferenční analýza či testování hypotéz.

#### 3.1 Výsledky dotazníkového šetření

Jak už bylo řečeno výše, dotazník se skládal ze 7 oblastí. Tyto oblasti byly určeny s pomocí použité literatury a poupraveny k podmínkám cestovního ruchu a programu Work & Travel.

V dotazníku byly využity tyto okruhy:

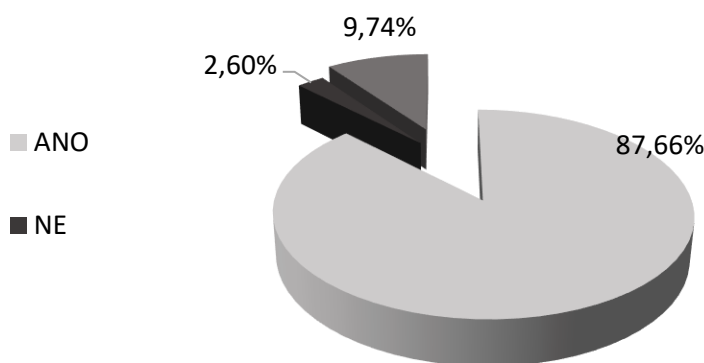
1. věrnost (loajalita) zákazníků,
2. spokojenost s komunikačními kanály,
3. spokojenost s produktem (programem W&T),
4. spokojenost s péčí z hlediska zaměstnanců společnosti,
5. spokojenost s dostupností,
6. spokojenost s cenami
7. váha jednotlivých faktorů na celkovou spokojenost klientů,
8. demografické údaje o respondentech.

Výsledky dat jednotlivých skupin jsou spolu s výsledky podrobněji rozebrány v následujících podkapitolách. Ve výsledcích jsou zahrnutá již čistá data využitelná ve výzkumu, která

zahrnují pouze správně vyplněné dotazníky od zákazníků programu Work & Travel u společnosti XY.

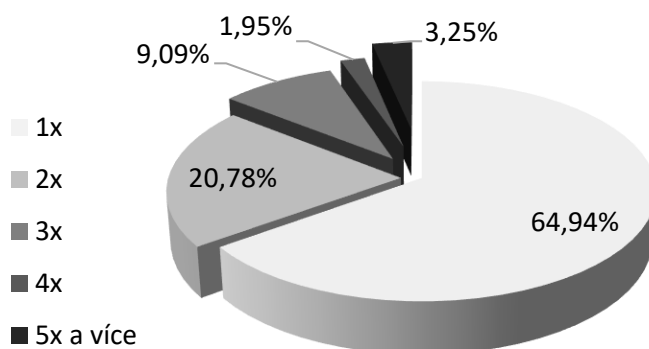
### 3.1.1 Věrnost zákazníka

Téma loajalita zákazníka měla rozřazovací povahu. První otázka ověřovala, zdali se daný respondent účastnil v posledních pěti letech programu W&T u společnosti XY. Zde se potvrdil výběr respondentů. Jak je možné vidět v grafu č. 1, pouze necelé 3% respondentů jsou zákazníci, kteří naposledy absolvovali program W&T více než před 5-ti lety. Přibližně 88% jsou klienti, kteří jsou námi zvolení jako aktivní, tedy ti, kteří v minulých pěti letech využili programu W&T. Posledních 10% jsou klienti, kteří teprve letos vyráží na tento program poprvé. Tito respondenti vynechávají následující otázku, spolu s celým okruhem o spokojenosti produktu.



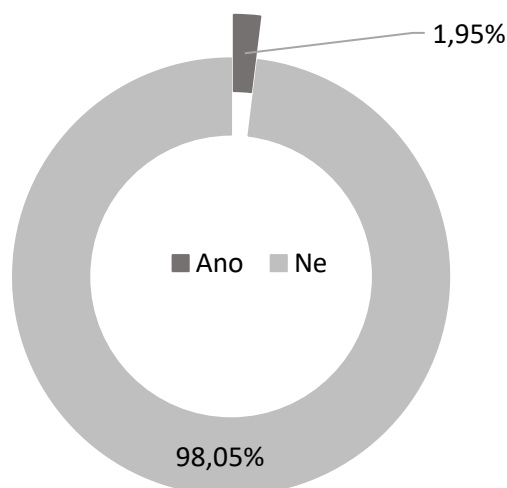
**Graf 1:** Účast programu W&T v posledních 5-ti letech (Zdroj: Vlastní zpracování)

Druhá otázka (graf č. 2) se týkala frekvence účasti respondentů. Nejvíce respondentů absolvovalo program W&T pouze 1x a to 65% z testovaných. Přibližně jednu pětinu tvoří klienti, kteří se účastnili programu 2x. Dále 9% klientů se společností XY vyjelo na program 3x. Závěrečných 5% tvoří skupinka respondentů absolvující program čtyři a vícekrát.



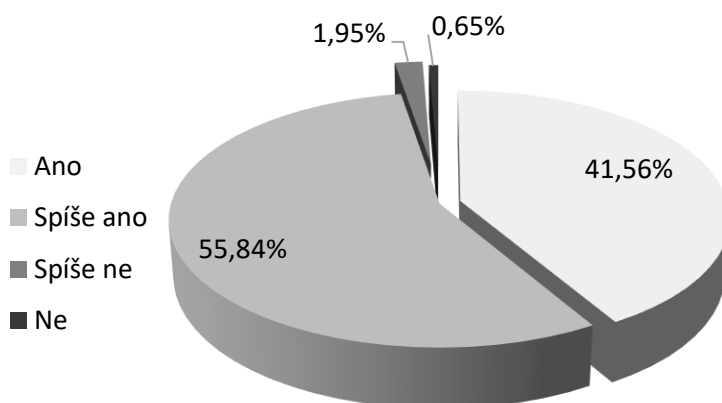
**Graf 2:** Frekvence účasti na W&T programu u společnosti XY (Zdroj: Vlastní zpracování)

Třetí otázka zjišťovala, zdali se respondenti účastnili programu W&T i s jinou agenturou. Naprostá většina, tedy 98%, odpověděla, že nemají jinou zkušenost než se společností XY. Zbývá téměř 2 procenta respondentů vyjela na W&T i s jinou agenturou. Vše je znázorněno v grafu č. 3.



**Graf 3:** Účast na W&T s jinou agenturou (Zdroj: Vlastní zpracování)

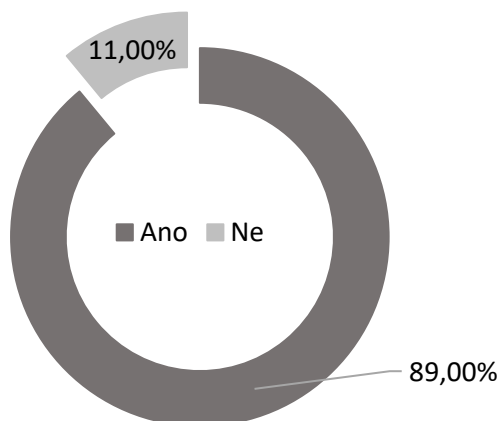
Čtvrtá otázka zjišťovala, zdali by dotazující doporučili společnost XY svým známým. Dle výsledků této otázky bylo zjištěno, že společnost XY má velmi dobré ohlasy od svých zákazníků. Jak je možné vidět v grafu č. 4, klientů, co by agenturu XY určitě doporučilo, bylo více než 40% a co by spíše doporučilo 56%. Jen 2% dotazovaných by společnost spíše nedoporučilo a pouze 1% by ji za žádných okolností nedoporučilo.



**Graf 4:** Doporučení od zákazníků známým (Zdroj: Vlastní zpracování)

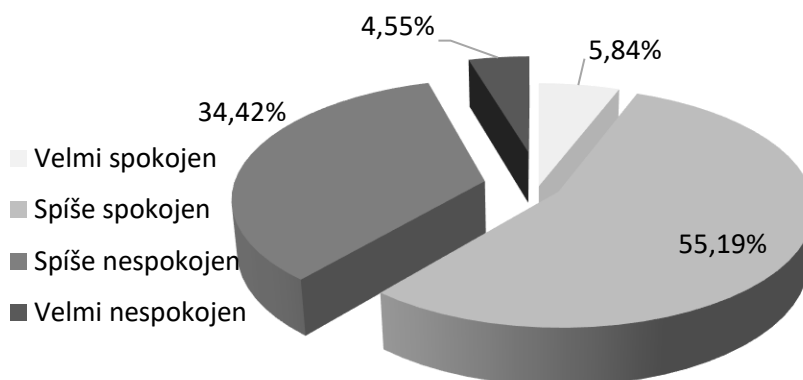
### 3.1.2 Spokojenost s komunikačními kanály

Pátá otázka (graf č. 5) byla opět rozřazovací. Zjišťovala, zdali respondent sleduje webové či facebookové stránky společnosti XY. Přibližně 89% respondentů odpovědělo, že sledují. Zbýlých 11% respondentů tyto komunikační kanály společnosti XY nesledují, proto bylo automaticky přesměrováno na otázku č. 7.



**Graf 5:** Sledovanost stránek společnosti XY (Zdroj: Vlastní zpracování)

Šestá otázka se týkala, zdali respondentům vyhovuje a jsou spokojeni se vzhledem stránek společnosti a jsou pro ně přehledné. Jak je možné vidět v grafu č. 6, pouze 6% respondentů oznámilo, že jsou s nimi velmi spokojeni. Více než polovina respondentů (55%) jsou spíše spokojeni se stávajícími stránkami, zatímco celkem nespokojených bylo přibližně 39%.

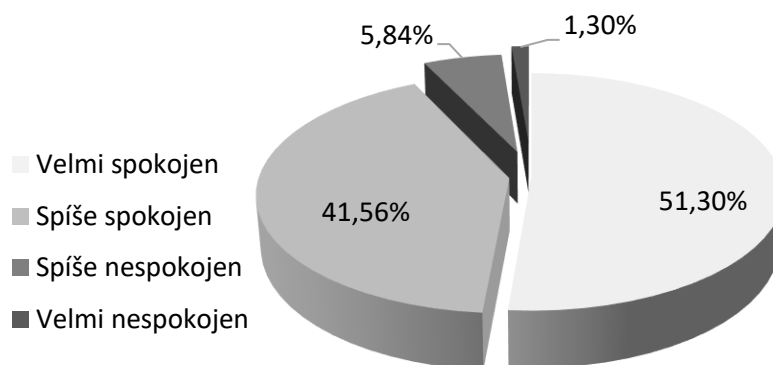


**Graf 6:** Spokojenost s formou a obsahem stránek (Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.1.3 Spokojenost s produktem (programem Work & Travel)

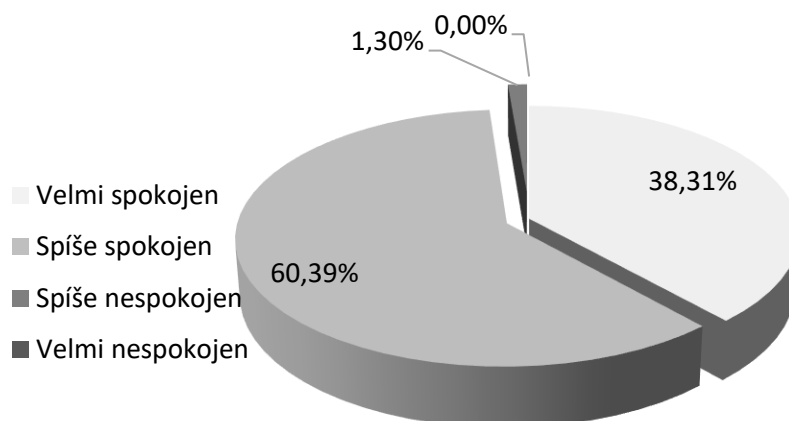
Sedmá otázka již byla pod záštitou produktu, kde se respondentů tázalo, zdali byli spokojeni s pracovní pozicí získanou na programu W&T. Po sečtení bylo zjištěno, že celkově bylo spokojeno 93% klientů a pouze 7% odpovědělo, že jsou nespokojeni s pracovní pozicí, kterou absolvovali. Vše je znázorněno v grafu č. 7





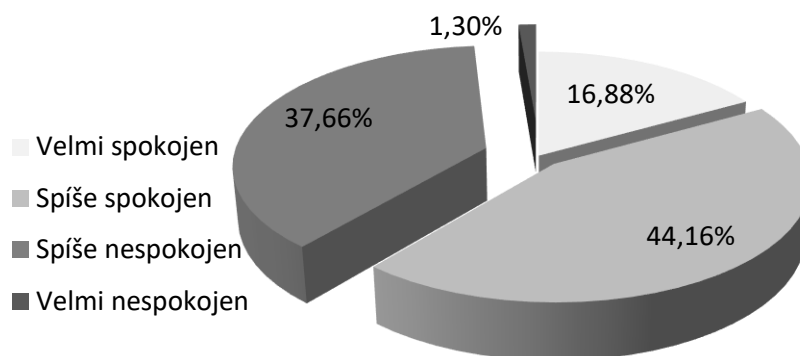
**Graf 7:** Spokojenost s pracovní pozicí (Zdroj: Vlastní zpracování)

V osmé otázce (graf č. 8) je respondent tázán na spokojenost s množstvím odpracovaných hodin. Kde naprostá většina respondentů je s množstvím časového přidělu spokojena a to přibližně 98%. Pouze 5 respondentů je s těmito hodinami spíše nespokojen.



**Graf 8:** Spokojenost s délkou pracovní doby (Zdroj: Vlastní zpracování)

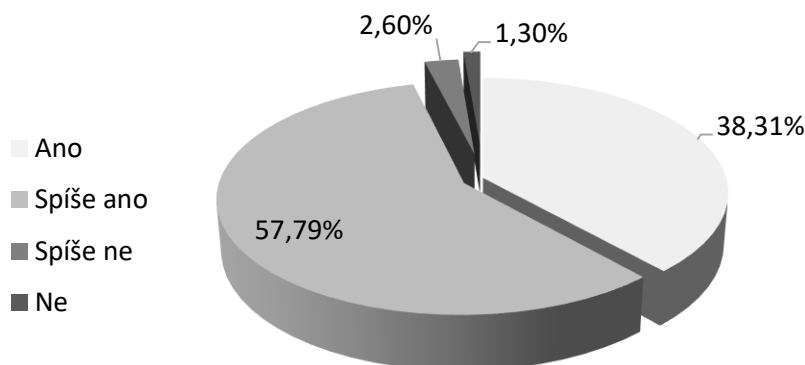
Devátá otázka se zabývala spokojeností s platem, který respondent získal po odpracování první části v programu W&T. Jak je možné vidět v grafu č. 9 více, než 61% respondentů bylo celkově s výší mzdy spokojeno, z čehož 44% klientů spíše spokojeno. Nespokojeno s odměnou za práci bylo v celkovém součtu 38% respondentů



Graf 9: Spokojenost s platem (Zdroj: Vlastní zpracování)

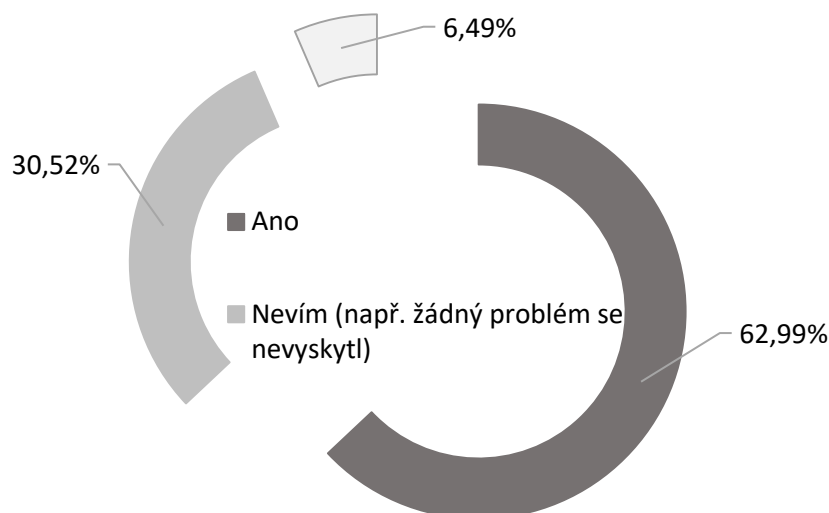
### 3.1.4 Spokojenost se službou z hlediska péče od zaměstnanců agentury XY

Desátou otázkou se respondent přesunul k hodnocení samotné agentury a její péči o své klienty. Konkrétně v této otázce byli respondenti tázáni, zdali jsou spokojeni s péčí a zdali je agentura pravidelně informuje o postupech a možnostech. Na tuto otázku odpovědělo 38% klientů, že jsou s tímto ohledem spokojeni a dostatečně informováni a 58% klientů byli spíše spokojeni. Celkově 4% respondentů bylo s informovaností nespokojeno. Vše je znázorněno v grafu č. 10.



Graf 10: Spokojenost s péčí a informovaností (Zdroj: Vlastní zpracování)

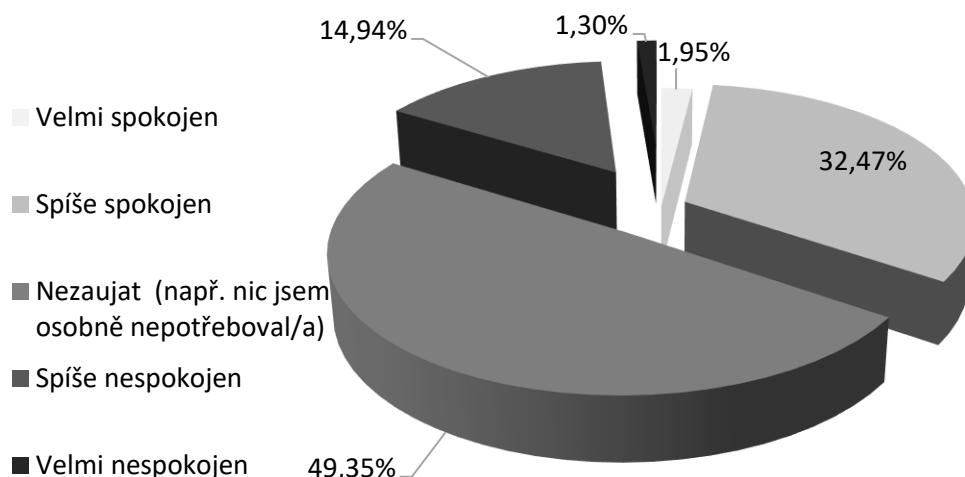
U jedenácté otázky byli respondenti tázáni, zdali se jim v průběhu program vyskytl nějaký problém, a pokud ano, zdali agentura projevila snahu pomoci, či dokonce vyřešila daný problém. Jak je vidět v grafu č. 11 na tuto otázku odpovědělo více než 30% respondentů, že se jim v průběhu pobytu žádný problém nevyskytl. 63% klientům se agentura v situaci, kdy měl klient problém, snažila pomoci, nebo dokonce jej vyřešila. Zbýlých 7% respondentů bylo s touto otázkou nespokojeno, resp. jim společnost nemohla s řešením problém.



**Graf 11:** Výskyt problémů, nápomocnost agentury (Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.1.5 Spokojenost s dostupností

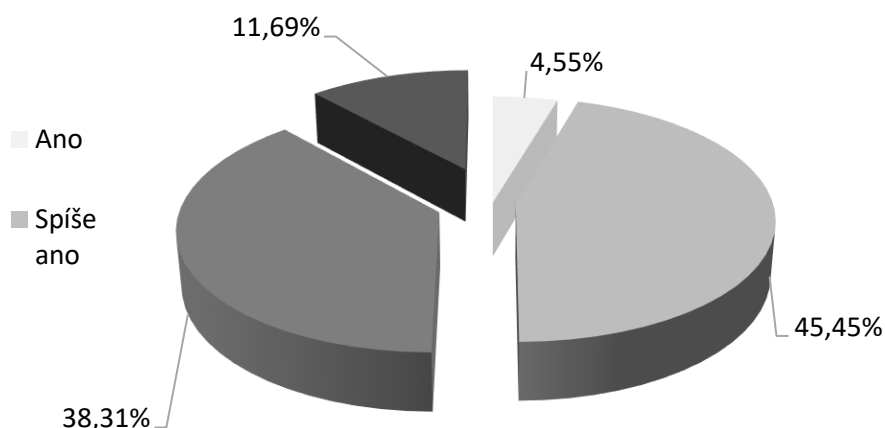
Ve dvanácté otázce byli respondenti tázáni, zdali jim síť poboček vyhovuje. Na tuto otázku kladně odpovědělo více než 33% respondentů. S umístěním poboček je potom nespokojeno přibližně 16%. Zbýlých skoro 50% respondentů jsou v této otázce nezaujatí, téměř všechny kontakty probíhal online, nebo telefonicky. Vše je znázorněno v grafu č. 12.



**Graf 12:** Spokojenost s dostupností (Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.1.6 Spokojenost s cenami

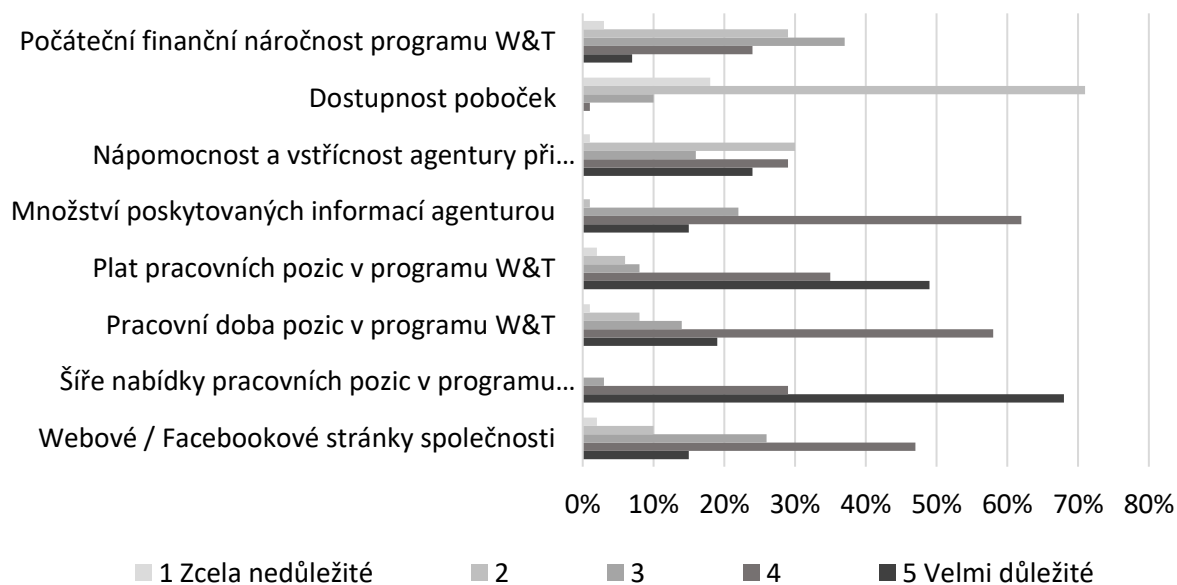
Třináctá otázka byla zaměřena na obecnou finanční náročnost programu a je znázorněna v grafu č.13. V tomto ohledu si více než 50% respondentů myslí, že vstupní finanční obnos odpovídá celkové službě. Druhá polovina respondentů si myslí, že ceny neodpovídají produktu a že jsou příliš vysoké.



Graf 13: Spokojenost s cenami (Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.1.7 Váha jednotlivých faktorů na celkovou spokojenost klientů

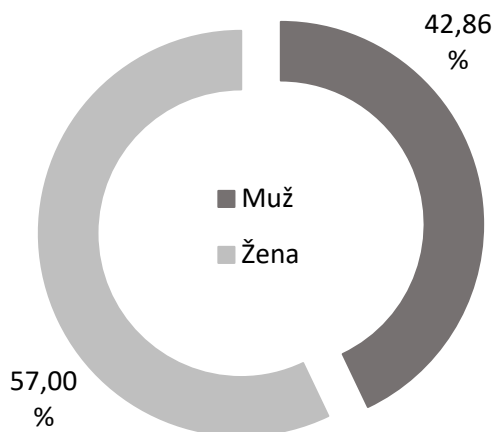
Čtrnáctá otázka byla nastavena formou škálového ohodnocení. Respondenti se zde měli rozhodnout, jak jsou pro ně jednotlivé faktory důležité. Jak je možné vidět v grafu č.14 celkem zde bylo zmíněno 8 faktorů. Zákazníci se zde mohli rozhodnout na škále od 1 do 5, kde jednička znázorňovala „Zcela nedůležité“ a pětka „Velmi důležité“.



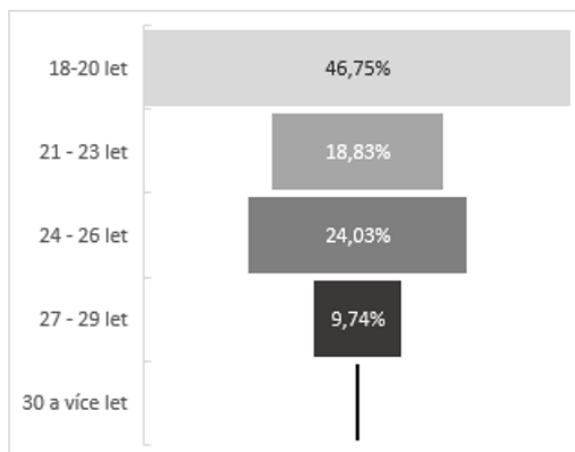
Graf 14: Důležitost jednotlivých faktorů (Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.1.8 Demografické údaje o respondentech

Závěrečné 2 otázky už pouze znázorňovali pohlaví a věk respondentů. V grafu č. 15 je znázorněno pohlaví respondentů, kde 57% respondentů byly ženy, a zbylých 43% byli muži. Jak můžeme vidět v grafu č. 16 z hlediska věku respondentů, se nejvíce a to 47% respondentů zařadilo do skupiny 18–20 let. Další početnější skupinou byli klienti ve věku 24–26 let (24%). Klientů ve věku 21–23 poté bylo přibližně 19%. Pouze jeden respondent byl ve věku 30 a více let.



Graf 15: Pohlaví respondentů (Zdroj: Vlastní zpracování)



Graf 16: Věk respondentů (Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.2 Shrnutí výsledků

Aby bylo možné využití odpovědí z dotazníkového šetření v následujících analýzách, je zapotřebí nejdříve převést jednotlivé odpovědi do bodového ohodnocení, a to následovně:

- „Velmi spokojen“ nebo „Ano“ – 5 bodů,
- „Spíše spokojen“ nebo „Spíše ano“ – 4 body,
- „Nevím“ nebo „Nezaujat“ – 3 body,
- „Spíše nespokojen“ nebo „Spíše ne“ – 2 body,
- „Velmi nespokojen“ nebo „Ne“ – 1 bod.

Po přiřazení hodnot k odpovědím byly dále stanoveny střední hodnoty (průměry) u spokojeností a důležitostí jednotlivých faktorů. Tyto hodnoty jsou znázorněny v následující tabulce č. 1.

Tab. 1: Průměrné hodnoty spokojenosti a důležitosti u jednotlivých faktorů

	Průměrná úroveň spokojenosti	Průměrná úroveň důležitosti
Webové / Facebookové stránky společnosti	3,18	3,63
Šíře nabídky pracovních pozic v programu W&T	4,27	4,65
Pracovní doba pozic v programu W&T	4,21	3,86
Plat pracovních pozic v programu W&T	3,36	4,23
Množství poskytovaných informací agenturou	4,15	3,91
Nápomocnost a vstřícnost agentury při řešení problémů	4,13	3,45
Dostupnost poboček	3,19	1,94
Počáteční finanční náročnost programu W&T	2,91	3,03

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázky týkající se loajality zákazníka byly také převedeny do bodového ohodnocení v následující podobě:

## Podniková efektivnost ve vazbě na zákazníka

- „5 krát a více krát“ nebo „Ano“ – 5 bodů,
- „4 krát“ nebo „Spíše ano“ – 4 body,
- „3 krát“ nebo „Nevím“ – 3 body,
- „2 krát“ nebo „Spíše ne“ – 2 body,
- „1 krát“ nebo „Ne“ – 1 bod.

V následující tabulce č. 2 jsou znázorněny tyto průměrné hodnoty loajality zákazníka. Celková loajalita byla vypočítána sečtením hodnot jednotlivých prvků. V tabulce je potom znázorněn průměr těchto hodnot.

Tab. 2: Průměrné hodnoty loajality zákazníka

	Průměrná úroveň loajality
Frekvence účasti na W&T programu u společnosti XY	1,58
Doporučení společnosti XY od zákazníků známým	4,36
Celková hodnota loajality	4,96

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.3 Diferenční analýza

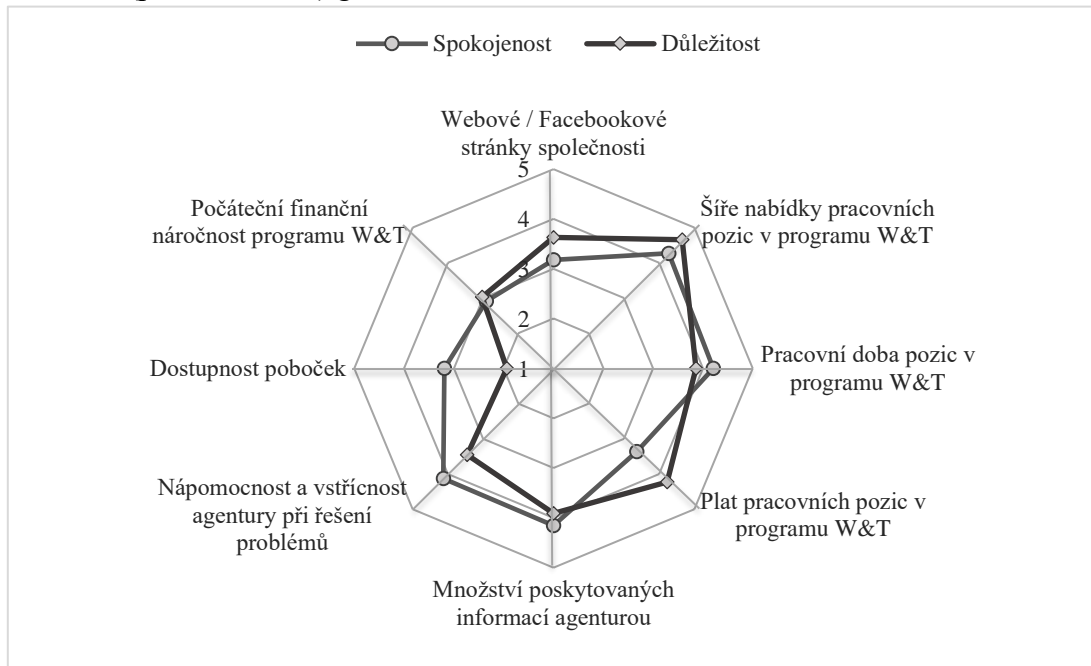
Pro porovnání hodnot spokojenosti zákazníků jednotlivých faktorů s jejich důležitostí, je zde znázorněna Diferenční analýza. Pro účely této analýzy byly hodnoty spokojenosti a důležitých jednotlivých faktorů z průměrovány a zapsány do tabulky č.3. Po odečtení průměrné hodnoty důležitosti od průměrné hodnoty spokojenosti jednotlivých faktorů je možné zjistit, zdali je přítomna negativní diference, která naznačuje úskalí, pro které by měli být vytvořeny nápravná opatření. V následující tabulce č.3 jsou tyto čtyři prvky s negativní diferencí označeny. Jedná se o stránky společnosti, nabídka pracovních pozic, plat pracovních pozic a počáteční finanční náročnost.

Tab. 3: Diferenční analýza

	Průměrná úroveň spokojenosti	Průměrná úroveň důležitosti	Diference
Webové / Facebookové stránky společnosti	3,18	3,63	-0,45
Šíře nabídky pracovních pozic v programu W&T	4,27	4,65	-0,38
Pracovní doba pozic v programu W&T	4,21	3,86	0,35
Plat pracovních pozic v programu W&T	3,36	4,23	-0,87
Množství poskytovaných informací agenturou	4,15	3,91	0,24
Nápomocnost a vstřícnost agentury při řešení problémů	4,13	3,45	0,68
Dostupnost poboček	3,19	1,94	1,25
Počáteční finanční náročnost programu W&T	2,91	3,03	-0,12

Zdroj: Vlastní zpracování

V následujícím grafu č. 17 je pro lepší vizualizaci Diferenční analýza znázorněna pomocí paprskového (pavučinového) grafu.



Graf 17: Diferenční analýza (Zdroj: Vlastní zpracování)

Jak je možné vidět v tabulce i paprskovém grafu, dle odpovědí zákazníků by se společnost XY měla zaměřit na 4 faktory, a to na plat pracovních pozic, kde diference hodnot nejsilnější, také na své webové a facebookové stránky, nabídku pracovních pozic či na počáteční vklad, který musí klient před začátkem programu uhradit. Výsledky analýzy spolu s doporučením budou podrobněji rozebrány níže v kapitole č. 4.

### 3.4 Testování hypotéz

Dle centrální výzkumné otázky byly formulovány následující hlavní hypotézy:

H1: Spokojenost zákazníků ovlivňuje míru věrnosti zákazníků.

H2: Finanční náročnost programu W&T neovlivňuje spokojenost zákazníků.

V této části projektu se jim budeme blíže věnovat.

#### 3.4.1 Spokojenost zákazníků ovlivňuje míru věrnosti zákazníků

Jak už název napovídá, pod tuto kapitolu spadají veškeré testy hypotéz týkající se vlivu spokojenosti zákazníků jednotlivých faktorů na míru jejich věrnosti. Konkrétní seznam hypotéz je následující:

- H1a: Spokojenost zákazníků se vzhledem a obsahem stránek společnosti XY ovlivňuje míru věrnosti zákazníků.
- H1b: Spokojenost zákazníků s nabídkou pracovních pozic v programu W&T ovlivňuje míru věrnosti zákazníků.
- H1c: Spokojenost zákazníků s pracovní dobou pozic v programu W&T ovlivňuje míru věrnosti zákazníků.
- H1d: Spokojenost zákazníků s platem pracovních pozic v programu W&T ovlivňuje míru věrnosti zákazníků.

- e) H1e: Spokojenost zákazníků s množstvím poskytovaných informací agenturou ovlivňuje míru věrnosti zákazníků.
- f) H1f: Spokojenost zákazníků s nápomocností a vstřícností agentury při řešení problémů ovlivňuje míru věrnosti zákazníků.
- g) H1g: Spokojenost zákazníků s dostupností poboček ovlivňuje míru věrnosti zákazníků.
- h) H1h: Spokojenost zákazníků s počáteční finanční náročností programu W&T ovlivňuje míru věrnosti zákazníků.

Pro ukázkou, jakým způsobem bylo dosaženo u jednotlivých hypotéz, je níže uveden postup zjištění závislosti spokojenosti zákazníků se vzhledem a obsahem stránek společnosti XY (A) na míru věrnosti zákazníků (B).

Postup testování hypotézy H1a

V prvním kroku bylo zapotřebí získaná data převést do kontingenční tabulky, jak je možné vidět v tabulce č. 4. Tato tabulka tedy znázorňuje pozorovanou četnost kombinací znaků A, získanou z dotazníkového šetření z otázky č. 6, a B, získanou z odpovědí č. 2 a 4. Dalším krokem bylo zapotřebí formulovat hypotézy:

H0: Znaky A a B jsou na sobě nezávislé

H1: Znaky A a B jsou na sobě závislé.

**Tab. 4:** Pozorované (aktuální) četnosti hypotézy a)

A		Spokojenost se stránkami společnosti XY				
		Velmi spokojen	Spíše spokojen	Spíše nespokojen	Velmi nespokojen	Celkem
B	2	0	0	1	0	1
	3	0	0	2	1	3
	4	1	55	21	3	80
	5	2	17	3	0	22
	6	1	4	19	2	26
	7	4	6	3	1	14
	8	0	1	2	0	3
	9	1	2	2	0	5
Celkem		9	85	53	7	154

**Zdroj:** Vlastní zpracování



V dalším kroku byla sestavena tabulka očekávaných četností, která je znázorněna v tabulce č.5. Hodnoty v očekávaných četností byly spočítány pomocí vzorce:

$$n\hat{p}_{ij} = \frac{\hat{p}_{i.} * \hat{p}_{.j}}{n} \quad (1)$$

$$\hat{p}_{i.} = \sum_{j=1}^s n_{ij} \quad \hat{p}_{.j} = \sum_{i=1}^r n_{ij}$$

kde

i – i-tý řádek,

j – j-tý sloupec,

s – počet sloupců,

r – počet řádků,

n – počet respondentů (Michalíková, 2018).

Tab. 1: Očekávané četnosti hypotézy a)

A		Spokojenost se stránkami společnosti XY				
B		Velmi spokojen	Spíše spokojen	Spíše nespokojen	Velmi nespokojen	Celkem
Hodnota loajality	2	0,058441558	0,551948052	0,344155844	0,045454545	1
	3	0,175324675	1,655844156	1,032467532	0,136363636	3
	4	4,675324675	44,15584416	27,53246753	3,636363636	80
	5	1,285714286	12,14285714	7,571428571	1	22
	6	1,519480519	14,35064935	8,948051948	1,181818182	26
	7	0,818181818	7,727272727	4,818181818	0,636363636	14
	8	0,175324675	1,655844156	1,032467532	0,136363636	3
	9	0,292207792	2,75974026	1,720779221	0,227272727	5
Celkem		9	85	53	7	154

Zdroj: Vlastní zpracování

V dalším kroku byla vypočítána hodnota P, díky které je možné určit, zdali jsou znaky závislé či nezávislé. Tato hodnota byla vyčíslena pomocí funkce CHISQ.TEST, kde P se tedy rovnalo 0,00001168. P hodnota je menší než 0,1 což znamená, že na hladině významnosti 90% byla zamítnuta nulová hypotéza a přijata alternativní, tedy s 10% rizikem lze říct, že znaky A a B jsou na sebe závislé.

Dále bylo zapotřebí určit velikost závislosti, a to pomocí Cramérova koeficientu kontingence. V prvním kroku bylo potřeba určit pro všechny políčka tabulky kvadráty, a to pomocí rozdílů čísel z tabulky č. 4 a č. 5 a následně podělíme hodnotou z tabulky č.5.

Tab. 6: Hodnoty kvadrátů pro vypočítání  $\chi^2$  u hypotézy a)

A		Spokojenost se stránkami společnosti XY			
		Velmi spokojen	Spíše spokojen	Spíše nespokojen	Velmi nespokojen
Hodnota loajality	2	0,058441558	0,551948052	1,249816222	0,045454545
	3	0,175324675	1,655844156	0,906681369	5,46969697
	4	2,889213564	2,663197097	1,549920363	0,111363636
	5	0,396825397	1,942857143	2,760107817	1
	6	0,177600178	7,465581477	11,29202873	0,566433566
	7	12,37373737	0,386096257	0,686106346	0,207792208
	8	0,175324675	0,259765724	0,906681369	0,136363636
	9	1,714430014	0,209152024	0,045307523	0,227272727

Zdroj: Vlastní zpracování

Součtem těchto výsledných hodnot (viz. tabulka 6.) byla získána hodnota chí kvadrátu, tedy  $\chi^2 = 60,2567$ . Pro výpočet Cramérova koeficientu kontingence byl využit následující vzorec:

$$\sqrt{\frac{\chi^2}{(n * (m - 1))}} = \sqrt{\frac{60,2567}{(154 * (4 - 1))}} = 0,3611 \quad (2)$$

kde

$\chi^2$  – testové kritérium chí kvadrát,

n – celkový počet respondentů,

m – menší číslo z počtu řádků a sloupců (Michalíková, 2018).

Výsledek může nabývat hodnot od 0 do 1, přičemž čím je hodnota vyšší tím je závislost silnější. V tomto případě je se jedná o slabší závislost. S 10% rizikem lze říct, že spokojenost zákazníků se vzhledem a obsahem stránek společnosti XY mírně ovlivňuje míru věrnosti (loajality) zákazníků.

Výsledky ostatních hypotéz byly znázorněny v následujících tabulkách č. 7 a 8. V tabulce č. 7 jsou vypsány jednotlivé hypotézy a k nim vypočítané hodnoty P, které určili, že pouze testovací znaky „Nabídka pracovních pozic W&T“, „Plat pracovních pozic“, „Nápomocnost a vstřícnost“ a „Vstupní finanční náročnost“ jsou závislé. U těchto faktorů byl dále vypočítán Cramerův koeficient kontingence.

Tab. 7: Hodnoty P u jednotlivých testovacích znaků

Hypotéza	Testovaný znak	P hodnota	Rozhodnutí
H1b	Nabídka pracovních pozic W&T	7,56868E-05	Závislé
H1c	Pracovní doba pozic	0,057910821	Nezávislé
H1d	Plat pracovních pozic	0,005405736	Závislé
H1e	Poskytované informace	0,233750415	Nezávislé
H1f	Nápomocnost a vstřícnost	0,006204762	Závislé
H1g	Dostupnost poboček	0,609305917	Nezávislé
H1h	Vstupní finanční náročnost	0,032263004	Závislé

Zdroj: Vlastní zpracování

Síla jednotlivých závislostí je potom znázorněna v tabulce č. 8. Jak je možné vidět, tak „Spokojenost s platem pracovních pozic“ silně ovlivňuje loajalitu zákazníků, zatímco Nápomocnost a vstřícnost pouze slabě ovlivňuje věrnost zákazníků. Veškeré výsledky jsou brány s 10% rizikem omylu.

Tab. 8: Rozhodnutí o síle závislosti jednotlivých testovaných znaků

Hypotéza	Testovaný znak	P hodnota	Rozhodnutí
H1b	Nabídka pracovních pozic W&T	0,42856	Střední závislost
H1d	Plat pracovních pozic	0,68432	Silná závislost
H1f	Nápomocnost a vstřícnost	0,30145	Slabší závislost
H1h	Vstupní finanční náročnost	0,54021	Střední závislost

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.4.2 Finanční náročnost programu W&T neovlivňuje celkovou spokojenost zákazníků

Druhou částí testování hypotéz se týkala závislosti věku zákazníků na jejich spokojenosti.

Hypotézy byly formulovány takto:

H0: Finanční náročnost programu W&T a zákaznickova spokojenost nejsou na sobě závislé.

H1: Finanční náročnost programu W&T a zákaznickova spokojenost jsou na sobě závislé.

Následně byla spočítána P hodnota s číslem 0,000865, která určila, že na 90% - ní hladině významnosti zamítáme nulovou hypotézu, tedy je prokázáno, že jsou tyto znaky na sobě závislé. Dále bylo díky Cramerova koeficientu s číslem 0,40015 prokázáno, že závislost těchto prvků je střední. Konkrétně finanční náročnost programu W&T středně ovlivňuje spokojenost zákazníků.

### 3.5 Otevřené otázky

Součástí strukturovaného dotazníku byly zahrnuty i čtyři doplňující otevřené otázky. Součástí okruhu týkající se věrnosti zákazníka byla položena otevřená otázka, která se tázala, s čím byli respondenti spokojeni, nebo dokonce nadšení s agenturou, nebo naopak, co se jim nelíbilo, či by změnili. Na tuto otázku respondenti zmínili následující:

- + rodinná atmosféra ve společnosti, komunikativnost, vstřícnost, příjemné vystupování, pomáhají s problémy, kurz plavčíka, možnost získání lifeguard mikiny;
- vyšší náklady.

V další otevřené otázce, která spadala pod oblast komunikačních kanálů, bylo zjišťováno, zdali respondentům chyběla nějaká informace, popřípadě jaká, na webových/facebookových stránkách společnosti. Respondenti zmínili tyto nedostatky:

- Větší intuitivnost nahrávaných dokumentů a přehlednost, informace o celkových nákladech včetně pronájmu za ubytování, víza či sponzorům.

Další otázka se týkala okruhu spokojenosti s produktem. Zde byl respondent tázán, co ho nejvíce nadchlo a co naopak zklamalo v průběhu programu W&T. Zde jsou odpovědi respondentů:

- + Cestování (Vegas, NY, národní parky a podobně), práce, američtí přátelé;
- Ubytování, vzdálenost od ubytování k bazénu (v případě plavčků), dlouhé vyřizování dokument, byrokracie.

A v závěrečná čtvrtá otevřená otázka byla v sazena pod kategorii nápomocnosti a vstřícnosti agentury. Zde byla respondentovi položena otázka, zdali v průběhu Work & Travel musel řešit nějaké problémy, popřípadě, jaké. Jejich odpovědi byly následující:

- krádež kola, nabourání auta, ztráta pasu, zdlouhavé vyřizování dokumentů.

## 4 DISKUZE VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ

V této kapitole budou podrobněji diskutovány výsledky, kde dle jednotlivých zjištění jsou stanoveny návrhy a doporučení pro společnost XY.

V průběhu tohoto výzkumu bylo zjištěno, že jsou respondenti, respektive dotazovaní klienti společnosti XY celkově spokojeni s jejich službami. Nižší hodnoty spokojenosti se týkali pouze počáteční finanční náročnosti, vzhled a obsah webových, dostupnost poboček či plat získaný při programu W&T.

Díky diferenční analýzy byla zjištěna úskalí v určitých faktorech, kterým by se měla společnost dále věnovat. Jedná se o prvky, které jsou pro zákazníky důležité, ovšem spokojeni s nimi úplně nejsou. Faktor s nejvyšší diferencí byl plat pracovních pozic v programu W&T, se kterým jsou zákazníci pouze středně spokojeni, ale jejich důležitost pro je ně silná. Dalšími, ne s tak silnou diferencí, mohou být například nabídka pracovních pozic nebo úprava stránek společnosti (ta ovšem dosahuje pouze střední důležitosti).

Testy hypotéz poté následně odhalily, že spokojenost zákazníků se stránkami společnosti, nabídkou pracovních pozic programu W&T, platem pracovních pozic W&T, nápomocností a vstřícností agentury a vstupní finanční náročností mají vliv na jejich loajalitu vůči společnosti XY.

Společnost XY by se měla těmto faktorům dále věnovat, měla by je rozvíjet a vylepšovat jejich úroveň kvality. Spokojenost zákazníků se tím bude zvyšovat a jejich doporučení bude silnější a častější. Jedná se tedy o faktory:

- plat, který klienti získávají na programech W&T;
- nabídka pracovních pozic v programu W&T,
- vzhled a obsah webových/facebookových stránek a
- počáteční finanční náročnost.

Z hlediska platu na programech W&T by mohla agentura projednat různé výhody či lepší pracovní podmínky přímo se zaměstnavateli v USA. Mohlo by se jednat například o možnosti firemních výletů do okolí, při opakované návštěvě konkrétního místa smluvně domluvit navýšení mzdy, či úlevu na ubytování. Program W&T má za cíl umožnit studentům poznat různé kultury a místa, z tohoto důvodu by pro zákazníky tohoto programu neměla být výše mzdy rozhodujícím faktorem, ovšem tyto zájezdy dají člověku mnohem víc než jen peníze a z toho důvodu je zapotřebí, aby tyto další možnosti a výhody šířila na svých webových stránkách.

Z pohledu nabídky pracovních míst má společnost jasno. Je zapotřebí aby tyto zaměstnavatele analyzovala a získávala zpětnou vazbu od svých klientů, ale snažila se najít i nové možnosti uplatnění studentů v zahraničí. Tyto aspekty jsou ovšem silně spojeny s vízovými sponzory, kteří s novými pracovními místy musí souhlasit.

Jak už bylo řečeno mnohokrát i otevřenými otázkami potvrzeno, je zapotřebí aby si společnost zpřehlednila a uspořádala své webové stránky. Tento aspekt úzce souvisí s marketingovým mixem. Bylo by dobré zajistit větší transparentnost a umístit na web nejen náklady, které bude muset klient zaplatit, ale i právě již zmíněné výhody programu, které budou lépe zacílené a doplněné například o zkušenosti již absolvovaných klientů. Pokud v dnešní době nejsou trefně, a hlavně přehledně vytvořené stránky společnosti, zákazníky by to mohlo rychle odradit, nezískají tak potřebné informace, pro které si na stránku společnosti přišli. Je tedy zapotřebí investovat do této oblasti více úsilí a financí ať už formou vylepšení vizualizace stránek, či kladení častějších příspěvků.

Závěrečnou oblastí je již zmíněná finanční náročnost, která je pro program W&T velice specifická. Pro absolvování programu musí mít na počátku velmi velký obnos peněz, který je pro něj velkou překážkou. Proto by bylo dobré se zamyslet, zdali by tento obnos nebylo možné nějakým způsobem pro klienta rozložit. Takovou možností by například mohlo být, zaplatit tyto vstupní finanční náklady část na začátku a část na konci programu, nebo v průběhu programu zasílat společnosti XY obnos v určité splnitelné výši přímo ze mzdy, kterou zákazník získá na programu W&T. Tyto možnosti jsou ovšem pro společnost riskantnější, z toho důvodu by vše muselo být smluvně ošetřeno.

## 5 ZÁVĚR A LIMITY VÝZKUMU

Tato seminární práce zkoumala spokojenost a loajalitu zákazníků s programem W&T u společnosti XY. V první části byli zpracovány teoretická hlediska této práce. V dalším kroku byl již stanoven cíl a centrální výzkumná otázka výzkumu. Cílem této práce bylo na základě průzkumu identifikovat klíčové faktory ovlivňující spokojenost klientů programu Work & Travel u vybrané společnosti XY s poskytovanými službami a stanovení míry vlivu

spokojenosti na věrnost zákazníka, dále navrhnout vhodná doporučení pro optimalizaci současného marketingového mixu dané organizace.

Díky dotazníkovému šetření byly zjištěny hlavní nedostatky společnosti, které ovlivňují spokojenost jejich zákazníků. Informace získané z těchto dotazníků byly dále analyzované a pomocí hypotéz byly testovány jejich závislosti. V neposlední řadě byly veškeré výsledky prodiskutovány a navrženy opatření pro jednotlivé zjištěné nedokonalosti.

Tuto práci ovlivňuje mnoho limitů. Jeden z nich je možné definovat jako nezkušenost výzkumníka, který tento výzkum uskutečnil. Zajisté je zde mnoho prostoru ke zlepšení ať už v podobě strukturovaného dotazníku, tak i celkového zaměření výzkumu. Jako další limit lze také určit, že byl celý výzkum zkoumán na úrovni 90% spolehlivosti, tedy 10% chybovosti. Z čehož vyplývá, že na tento výzkum zareagoval nízký počet respondentů, což by mohlo vést k nekvalitním výsledkům. Tento výzkum je také silně ohraničen a lze jej použít pouze pro potřeby společnosti XY, a to jen v oblastech spokojenosti zákazníků s faktory, které byly vybrány jako hlavní.

### LITERATURA

CETLOVÁ, H. (2007). *Marketing služeb*. 4. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 212 s. ISBN: 978-80-7265-127-6.

DUDEK, A., JAREMEN D. E., MICHALSKA-DUDEK, I., WALESIAK, M. (2019). Loyalty Model Proposal of Travel Agency Customers. *Sustainability*, 11(13), 1-24. DOI: 10.3390/su11133702

FORET, M. (2010). *Marketing pro začátečníky*. 2. aktua. vyd. Brno: Computer Press, 184 s. ISBN: 978-80-251-3234-0.

FRIEDRICH, V. (2017). *Postojové a hodnotící škály v marketingu a managementu: vybrané statistické metody a aplikace*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 341 s. ISBN: 978-80-248-4142-7.

JANEČKOVÁ, L. (2001). *Marketing služeb*. Praha: Grada publishing, 179 s. ISBN: 80-7169-995-0.

KOTLER, P. a kol. (2007). *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada publishing, 1048 s. ISBN: 978-80-247-1545-2.

KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L., SVOBODOVÁ, H. (2011). *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada publishing, 304 s. ISBN: 978-80-247-3527-6.

LEE, M., CUNNINGHAM, L. F. (2001). A cost/benefit approach to understanding service loyalty. *Journal of Services Marketing*, 15(2), 113-130. DOI: 10.1108/08876040110387917

LOŠŤÁKOVÁ, H. (2017). *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Praha: Grada publishing, 320 s. ISBN: 978-80-271-0419-2.

MICHALÍKOVÁ, E. (2018). *Sbírka úloh pro výuku předmětu Metody aplikované statistiky*. Brno. Sbírka úloh. VUT v Brně, Fakulta podnikatelská.

NOVÝ, I., PETZOLD, J. (2006). *(Ne)spokojený zákazník - náš cíl?!: jak získat zákazníka špičkovými službami*. Praha: Grada publishing, 159 s. ISBN: 80-247-1321-7.

PRITCHARD, M. P., HOWARD, D. R. (1997). The loyal traveler: Examining a typology of service patronage. *Journal of Travel Research*, 35(4), 2-10. DOI: 10.1177/004728759703500401

PŘIBOVÁ, M. (1996). *Marketingový výzkum v praxi*. Praha: Grada publishing, 238 s. ISBN: 80-7169-299-9.

VAJČNEROVÁ, I., RYGLOVÁ, K. (2017). *Management kvality služeb v cestovním ruchu: jak zvýšit kvalitu služeb a spokojenost zákazníků*. Praha: Grada publishing, 192 s. ISBN: 978-80-247-5021-7.

VAŠTÍKOVÁ, M. (2014). *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada publishing, 272 s. ISBN: 978-80-247-5037-8.

WEN-HSIANG, L., NGUYEN QUANG, V. (2013). Online promotion and its influence on destination awareness and loyalty in the tourism industry. *Advances in Management and Applied Economics*, 3(3), 15-30. ISSN 1792-7552.

# WEBOVÁ PREZENTACE RODINNÉ FIRMY A JEJÍ VNÍMÁNÍ POTENCIÁLNÍMI ZÁKAZNÍKY

Lenka Procházková

## ÚVOD

V dnešní době firma, která nemá webové stránky, jako kdyby neexistovala. Webová prezentace firem se stala určitou formou online vizitky, která nese velkou váhu v nákupním rozhodování. Z toho důvodu by určitě neměla být řazena až mezi poslední priority malých rodinných firem. Uživatelsky přívětivý web totiž může přinést nemalé množství konverzí, a to především objednávek. Toto téma dobře vy-stihuje pojem UX, což znamená user experience nebo v překladu uživatelský zážitek. Především v oboru kamenictví, kde se vyrábí především hřbitovní architektura, je nutné myslet na to, aby čas strávený na webových stránkách s touto tematikou byl pro uživatele příjemný a hledání na stránkách intuitivní. Jelikož v tak těžkém období, jako je ztráta rodinného člena nebo dobrého přítele, chcete uživateli tento proces co nejvíce ulehčit a zjednodušit. Z tohoto důvodu jsem si vybrala pro svůj výzkum malý rodinný podnik s názvem kamenictví Halouzka a syn, kde vidím potenciál a spoustu možností ke zlepšení. Předmětem výzkumu je na základě uživatelského testování s potenciaálními zákazníky vyvodit závěry a doporučení pro zlepšení webové prezentace rodinné firmy Kamenictví Halouzka a syn.

## 2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

### 2.1 Webové stránky

Jeden z nástrojů direct marketingu jsou webové stránky, protože umožňují přímý prodej, jsou interaktivní a je možné na zde přizpůsobit obsah i formu každému konkrétnímu návštěvníkovi. Další hlavní výhodou webových stránek je velmi dobrá měřitelnost efektivity pomocí analytických nástrojů. Dále je můžeme vnímat jako nástroj public relations, protože umožňují komunikaci se zaměstnanci, potenciaálními zaměstnanci, novináři, partnery, a hlavně se zákazníky. Web je také neopomenutelných reklamním nástroje, protože pomáhá k posílení image značky. Prostřednictvím webu je možné například rozdávat online kupony či pořádat marketingové soutěže, proto ho můžeme označit i jako nástrojem podpory prodeje. (Karlíček, 2016)

Cílem všech webových stránek je co největší viditelnost, a proto se nesmí zapomenout na spolupráci několika klíčových lidí, jako je například webdesignér, programátor a osoba zodpovědná za marketing, aby společně dosáhli co nejlepších výsledků. (Eger et al., 2015) Současné trendy na webových stránkách (10 web design trends that will dominate your screen in 2020, 2020):

- 3D prvky a pohyblivé efekty
- Tmavý režim
- Chatovací robot
- Propojení fotografie a ilustrace
- Minimalistická navigace
- Výrazná typografie
- Retro styl



- Geometrické tvary

### 2.1.1 Přístupnost webových stránek

Pod pojmem přístupnost, respektive bezbariérovost si můžeme představit jako stav, kdy je webová stránka ideálně přizpůsobena uživatelským potřebám, tedy neklade uživatelům překážky při používání. Jde o jeden z nejdůležitějších prvků webových stránek. Z tohoto důvodu je evidentní, že nepřístupnost webu pro uživatele je odrazem špatné práce tvůrce webu. Pro tvůrce webu je tedy nezbytné, aby nikdy nepodlehł dojmu, že všichni uživatelé mají stejné preference jako on. Naopak musí brát neustále v úvahu zdravotní dispozice, jazykové, technické anebo softwarové vybavení, stejně tak jako zkušenosti s internetem. (Špinar, 2004)

Pravidla a metodiky tvorby přístupného webu:

- Web Content Accessibility Guidelines (WCAG)

V roce 1999 byla představena první verze webových standardů, která byla postupně aktualizována v roce 2008 do verze, která je známa pod názvem Web Content Accessibility Guidelines 2.0. Metodika WCAG 2.0 se dělí do čtyř základních principů:

1. Obsah musí být vnímatelný
2. Prvky rozhraní v obsahu musejí být ovladatelné
3. Obsah a ovládací prvky musejí být pochopitelné
4. Obsah musí být natolik robustní, aby fungoval s dnešními i budoucími technologiemi (W3C, 2020)

Nejaktuálnější verze z roku 2018 je nazývána WCAG 2.1. Tato verze ovšem nemění předchozí verzi, naopak ji doplňuje o další informace o mobilních technologiích, cílových skupinách s kognitivními poruchami a slabozrakých.

- Section 508

Na základně rozboru výhod a nevýhod metodiky WCAG 1.0 vznikl Section 508, který se aktuálně používá ve Spojených státech amerických jako metodika přístupnosti webových stránek. (Špinar, 2004)

- Blind Friendly web

Jedná se o zásady přístupnosti vytvořené pro těžce zrakově postižené uživatele tak, aby přispěly k jejich uživatelské nezávislosti. Blind Friendly web je seřazen do tří priorit s kontrolními body (Špinar, 2004):

- Nejvyšší priorita (dostupnost informací)
- Střední priorita (snadná orientace)
- Nejnižší priorita (ještě větší usnadnění pro získání informací)

- Česká pravidla přístupnosti

V novele Zákona č. 365/2000 Sb o informačních systémech veřejné správy, provedenou zákonem č. 81/2006 Sb. jsou definována nová pravidla přístupného webu, často označována jako Best Practise: Pravidla tvorby přístupného webu. Původně byla vytvořena Ministerstvem informatiky ČR v roce 2004, dále pak byly přepracovány do aktuální podoby v roce 2006. Výčet jednotlivých kapitol:

- Kapitola A: Obsah webových stránek je dostupný a čitelný
- Kapitola B: Práci s webovou stránkou řídí uživatel
- Kapitola C: Informace jsou srozumitelné a přehledné
- Kapitola D: Ovládání webu je jasné a pochopitelné

- Kapitola E: Kód je technicky způsobilý a strukturovaný
- Kapitola F: Prohlášení o přístupnosti webových stránek (Pravidla přístupnosti, 2018)

### 2.1.2 Použitelnost webových stránek

Jestliže není návštěvník webové stránky spokojen s jejími funkcemi a obsahem, jde o jednotky sekund, než stránku opustí. Proto můžeme použitelnost vnímat jako soubor poznatků a pravidel, které mají za cíl zlepšení interakce mezi webovými stránkami a uživatelem. Je evidentní, že se jedná o jeden z nejdůležitějších znaků kvality. Definice použitelnosti je Powellem (2004) stanovena jako rozsah, ve kterém je webová stránka využívána určitou skupinou uživatelů pro dosažení vlastních cílů za využití účinnosti, uspokojení potřeb a výkonnosti. Jakob Nielsen (2012) chápe použitelnost jako souhrn vlastností, které by měla mít každá webová stránka:

- Pochopitelnost: Jak snadné je pro uživatele zvládnutí základních úkolů při první návštěvě webu.
- Efektivita: Jak rychle zvládne zorientovaný uživatel provést další úkoly na webu.
- Zapamatovatelnost: Jak lehce se zorientuje uživatel po opětovném navštívení webu (s určitým časovým odstupem).
- Chybování: Kolik chyb uživatel udělá, jak moc jsou závažné a jak rychle je zvládne napravit.
- Uspokojení: Jak je uživatel spokojen s používáním webu.

Dawson (2012) nám představuje cíle použitelnosti, a to:

- Efektivnost: Primárním cílem vizuálních prvků a celkového rozhraní je upoutat pozornost. Dále pak navést návštěvníka stránek tak, aby dosáhl svých cílů, a tedy uspokojil své potřeby bez nadbytečné námahy.
- Snadné použití: Je provázané s efektivností. Priorita uživatelů je především snadné užití procesu. Přičemž nejdůležitějším faktorem je intuice. Na žebříčku preferencí vyhraje vždy rychlost nad celkovým prožitkem.
- Uspokojení: Největším úspěchem je situace, kdy návštěvník nelituje času a energie, který vložil do dané aktivity, protože celkový požitek bude signalizovat návratnost uživatelů na webové stránky.

### 2.1.3 Responzivní design

Tento pojem se začal častěji vyskytovat s příchodem chytrých telefonů a webové stránky si už nevystačili s pevně danými rozměry šablony. Bylo již nutné přizpůsobit stránky různým zařízením, jako jsou desktopy, tablety, a především různě veliké telefony. Responzivní web jsou webové stránky, které jsou dobře zobrazitelné pro všechna mobilní zařízení. Konkrétně se jedná o přizpůsobení CSS šablon pomocí tzv. Media Queries. Jednotlivé prvky se přizpůsobují do layoutu způsobem podle typu zařízení, ze kterého uživatel právě přistupuje. Webové stránky jsou poté schopny se přizpůsobit velikosti displeje zobrazovacího zařízení. Responzivita webu je především důležitá pro uživatele, ale také pro SEO (Search Engine Optimization), které můžeme definovat jako soubor metod, které pomohou zlepšit viditelnost v internetových vyhledávačích. (Responzivní design e-shopu, 2020)

### 2.1.4 Design webových stránek

Nejsubjektivněji hodnocený prvek, a to v nespočetně mnoha odvětvích, je zcela určitě design neboli vzhled. Stejně tak je tomu i u webového designu. Osobitě rozhraní dáno principy a prvky, které vycházejí z uměleckých základů a pomáhají při porozumění teorii designu (Dawson, 2012).

Obecně očekáváme pod pojmem web design pouze vzhled stránky a její grafické prvky, nicméně samotná definice je o dost složitější. Na příklad Powell (2004) nadefinoval web design jako víceoborovou činnost složenou z několika součástí, a to:

- **Obsah:** Náležitý obsah webu musí být k dispozici, protože ten tvoří kvalitu webu, společně s celkovým uspořádáním a kvalitou textu.
- **Vizuální prvky:** Nejviditelnějším aspektem je jednoznačně vizualizace webového serveru, nicméně není klíčová. Technologie HTML a CSS umožňují rozvržení stránky, která pak dále může dekorační nebo navigační funkce, stejně tak jako grafické prvky.
- **Technologie:** Technologie chápeme jako programovací metody, například JavaScript (skriptovací jazyk).
- **Výkon:** Do výkonu zařazujeme spolehlivost a rychlost přenosu dat.
- **Účel:** Jedná se o záměr, který by měl mít každý webový server, a podle kterého by se měla řídit všechna rozhodnutí (týkající se nejen designu).

Sklar (2015) klade velký důraz na vytvoření designového návrhu, tak aby odpovídal požadavkům uživatelů dané webové stránky. Za předpokladu znalosti dobrého pochopení uživatele je většina otázek ohledně návrhu a designu stránky lépe uchopitelná a realizovatelná. Návrh stránky by měl být přizpůsoben tak, aby vyho-voval potřebám uživatele, respektive účelu návštěvy stránek.

### 2.1.5 Typické chyby na webových stránkách

Nejčastější chyby na webových stránkách (Průvodce pro lepší UX a vyšší konverze, 2004):

- Nestanovený jasný účel webových stránek
- Nepoužitelný web – nepřehledný, složitý a zbytečné prvky na webu
- Nepřehledné menu a složitá navigace
- Chybějící CTA (call to action)
- Nevhodná grafika
- Nekvalitní fotky
- Malé písmo (špatná čitelnost)
- Chybějící informace
- Gramatické chyby
- Neresponzivní webové stránky

## 2.2 Metody uživatelského testování webových stránek

- **Uživatelské testování dle Kruga**

Jedná se o testování, které je rychlé, poměrně jednoduché a není nutné použít laboratoř nebo oční kameru, a přitom přináší hmatatelné výsledky. Webové stránky jsou testované lidmi, kteří spadají do cílové skupiny a jejich úkolem je plnit předem určené úkoly v rámci scénáře. Pro výzkum je potřeba zhruba 3-6 testovacích subjektů. Toto testování je

možné provádět v jakékoliv fázi zpracování webu, ať už se jedná o hrubé náčrty na papíře, drátěný model, grafické návrhy nebo funkčnost a přehlednost webu. Výstupem uživatelského testování jsou nové podněty pro zlepšení použitelnosti webu. (Řezáč, 2016) Na grafu můžeme vidět vztah mezi počtem testovaných uživatelů a procentem odhalených problémů. Vhodné je využít okolo 5 uživatelů, protože odhalí přes 80 % problémů.



**Graf 1:** Graf závislosti odhalených problémů v použitelnosti na počtu testovaných uživatelů (Zdroj: Nielsen, 2020)

- **Card-Sorting**  
Metoda slouží ke třídění, vytváření a k vylepšení informační struktury. Uživatel během určité doby vytvoří na tabuli pomocí kartiček či softwaru strukturu stránek, a přitom komentuje své počínání. Celkový proces se opakuje s větším množstvím uživatelů a následně se výsledky zanalyzují. Tato metoda přináší vhledy, které mohou pomoci při návrhu navigace a informační architektury webu. (Eger, 2015)
- **Focus group**  
Focus group je označení pro kvalitativní výzkumnou metodu. Za pomoci skupinové diskuze na dané téma s účastníky cílové skupiny, které vede moderátor, se získávají nové náměty pro vylepšení webu. (Eger, 2015)
- **Heuristická analýza**  
Tato metoda spočívá v odhalování chyb pomocí porovnávání současného stavu webu s heuristikami (předem daná pravidla). Odborníci dle zásad zhodnotí stránky, jejich použitelnost a podají návrhy. (Eger, 2015)
- **Cognitive Walkthrough**  
Pro zjištění vhodnosti a obtížnosti vyhledávání stránek pro konečné uživatele a úkoly se stránkami spojené, využívá tato metoda odborníků, kteří podle úkolů prochází web. (Eger, 2015)
- **Oční kamera (eye tracker)**  
Jedná se o speciální kameru, která umožňuje snímat pohyb očí. Výstupem kamerového záznamu jsou heat mapy a analýza chování uživatelů na základě sledování pohybu očí

a myši při zpracování daných úkolů. Používá se především jako pomoc pro odstranění uživatelských problémů s webem. Eye tracking je velmi často doplněn o kvalitativní rozhovor, který doplní myšlenkové pochody testovaného. (Eger, 2015)

- **A/B testování**

Jde o klasický marketingový přístup, kdy se při A/B testování ověřuje původní verze a nová nebo inovovaná verze stránky. Opět jsou předloženy zástupcům cílové skupiny obě verze, kde posuzují efektivitu stránek. Následné výstupy se statisticky zhodnotí a podle výsledků se zpracovávají nové návrhy stránek nebo úpravy stávajících. (Eger, 2015)

### 3 METODOLOGIE VÝZKUMU

Ve výzkumu se zabývám vnímáním webové prezentace rodinné firmy potencionálními zákazníky. Konkrétně vnímání atraktivity a použitelnosti webových stránek Kamenictví Halouzka a syn.

**Cíl výzkumu:** Cílem výzkumu je na základě uživatelského testování s potencionálními zákazníky vyvodit závěry pro zlepšení webových stránek firmy Kamenictví Halouzka a syn.

**Centrální výzkumná otázka:** „Jak vnímají potencionální zákazníci přehlednost a atraktivitu webových stránek Kamenictví Halouzka a syn“?

**Dílčí otázky:**

- Je webová prezentace firmy dostatečně přehledná pro potencionální zákazníky?
- Co by ji dle jejich názoru mohlo zpřehlednit?
- Líbí se potencionální zákazníkům grafika webu?
- Jakým způsobem se potencionální zákazník orientuje na webu?
- Jaký celkový dojem vyvolává web na potencionální zákazníky?

#### 3.1 Časový harmonogram

**Tab. 1:** Časový harmonogram

09.03. – 20.03.2020	Definice centrální výzkumné otázky a výzkumného cíle
20.03. – 31.03.2020	Literární rešerše a výběr kvalitativního výzkumu
01.04. – 09.04.2020	Příprava na realizaci kvalitativního výzkumu, definování a struktura otázek, výběr vhodných respondentů
10.04. – 17.04.2020	Realizace výzkumu a sběr dat
18.04. – 30.04.2020	Transkripce a kódování získaných dat, analýza a interpretace výsledků, příprava prezentace výzkumného projektu
11.04. – 18.04.2020	Závěrečné úpravy výzkumného projektu na základě zpětné vazby

**Zdroj:** Vlastní zpracování

#### 3.2 Přístup a metoda

Pro tuto část jsem zvolila kvalitativní výzkum, a to především z toho důvodu, že k danému tématu výzkumu se hodí spíše detailnější subjektivní názory. Kvalitativní výzkum jsem provedla formou uživatelského testování dle Kruga, kdy se respondenti měli vžít do role zákazníka, který má zájem o službu, která je nabízená na webových stránkách. Z toho důvodu kladu největší váhu tomu, jak by dotazovaní řešili zadaný úkol. Výzkum probíhal od 10.04 -

17.04.2020. Tedy v době nouzového stavu České republiky a kvůli této situaci musel probíhat výzkum distanční formou a ne osobní. Testování se zúčastnilo 5 respondentů. Bylo využito online platform jako je Skype nebo Microsoft teams, kde je možné sdílet obrazovku. Účastníkům testování byla přestavena podstata výzkumu a byli seznámeni s tématem. Pro vedení rozhovoru byly předem připraveny otázky a jeden úkol. Byl tedy použit semistrukturovaný rozhovor, kdy byla struktura rozhovoru předpřipravena, ale upravovala jsem ji v závislosti na tom, jak se rozhovor vyvíjel. Použitý internetový prohlížeč jsem nechala na respondentech dle jejich preferencí. Délka rozhovorů byla v rozmezí 15-20 minut. Důležitým bodem bylo sledování chování uživatelů na webových stránkách a jejich myšlenkové pochody. Celý rozhovor byl zaznamenán na zá-znamník pro možnost pozdějšího přepisu do elektronické podoby.

### 3.3 Profil respondentů

Vzhledem k poskytovaným službám, které firma na svém webu nabízí, jsem vybrala respondenty od dvacátníků až po padesátníky, jelikož je větší pravděpodobnost, že tato věková kategorie bude objednávat právě u kamenictví Halouzka a syn. Do testování jsem zvolila 5 respondentů, protože 5 uživatelů je schopno odhalit až 80 % problémů na webu. Mezi požadavky patřilo, aby byl mezi nimi alespoň jeden muž nebo alespoň jedna žena a dále museli být všichni aktivními uživateli internetu, což znamená, že běžně používají internet denně. Také jsem považovala za důležité, aby tito respondenti byli zvyklí nakupovat prostřednictvím internetu (minimálně 5x za minulý rok), nestačí jim pouze základní funkcionality webu a jsou ná-ročnějšími zákazníky.

Tab. 2: Profil respondentů

	Věk	Pohlaví	Dosažené vzdělání	Čas strávený na internetu (hod./den)	Nejčastější aktivita na internetu	Počet nákupů přes internet za rok
1	24	Muž	Středoškolské s maturitou	5 hod./den	Goodreads, Facebook Instagram, Netflix Email, Sledování aktualit	cca 25x
2	27	Žena	Vysokoškolské (Mgr.)	3 hod./den	Facebook, Netflix Email, Sledování aktualit	cca 30x
3	32	Žena	Středoškolské s maturitou	3 hod./den	Facebook, Instagram Email, Sledování aktualit	cca 15x
4	49	Žena	Středoškolské bez maturity	0,5 hod./den	Email Sledování aktualit	cca 5x
5	56	Muž	Vysokoškolské (Ing.)	1 hod./den	Email Sledování aktualit	cca 10x

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 3: Využitá platforma rozhovoru s účastníky výzkumu

Číslo respondenta	Využitá platforma rozhovoru
1	Microsoft teams
2	Microsoft teams
3	Skype
4	Skype
5	Skyper

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.4 Otázky

- 1) Co vás jako první napadne, že nabízí tato firma na svých webových stránkách?
- 2) Jak na vás působí rozložení stránky? Věděli byste, kde co hledat?
- 3) Jak na vás působí webová stránka po vzhledové stránce?
- 4) Je něco, co vám na stránkách chybí?
- 5) Je zde naopak něco, co vám přijde zbytečné?
- 6) Úkol: Na stránkách si vyberte dle vašeho vlastního výběru hrob (typ hrobu, materiál, písmo a doplňky) a popište, jak byste dále pokračovali v objednávce. Prosím, abyste komentovali vaše uvažování a případné postřehy u vašeho postupu.
- 7) Jaký máte celkový dojem ze stránek?

### 3.5 Kódování dat

Při kódování dat bylo využito otevřené a axiální kódování. Přiotevřením kódování jsem mapovala, jestli účastník testování mluví o grafické stránce (G) nebo o funkcionální (F). U axiálního kódování se nahlíželo na to, zda účastníci o dané věci mluví v pozitivním (+) nebo negativním slova smyslu (-). Na získaná data byl použit shrnující protokol. Doslovně jsou přepsány pouze důležité pasáže a také jsou zestručněny části, které nejsou podstatné pro kontext nebo se nevztahují k tématu.

## 4 ANALÝZA DAT A VÝSLEDKY VÝZKUMU

Prostřednictvím kvalitativního výzkumu, kde respondenti odpovídali na 6 otázek a 1 úkol, byla pro výzkum získána řada podstatných dat. Otázky byly sestaveny tak, aby se respondenti zamýšleli nad různými aspekty webové prezentace firmy kamenictví Halouzka a syn a došli na co nejvíc pozitivních a negativních faktorů. Úkol měl simulovat situaci, kdy má potencionální zákazník vážný zájem o službu a musí si projít veškeré záložky, aby zjistil, co vše je potřeba a mohl provést objednávku. Při tomto úkolu většinou účastníci zachytili největší nedostatky. Kladů se ve výzkumu objevilo minimálně, ale to bylo zapříčiněno konceptem otázek, které se soustředily především na odhalení problémů. Tyto nalezené problémy by bylo vhodné odstranit, aby potencionální zákazník již v tak nepříjemné situaci nemusel řešit uživatelsky nepříznivý web.

## Podniková efektivnost ve vazbě na zákazníka

Při analýze dat jsem shrnula názory účastníků pod obecné pojmy a určila jsem, jestli mluví o grafických faktorech (G) nebo o funkcionálních (F). Dále jsem pozorovala, jestli se o daných faktorech vyjadřují pozitivně (+) či negativně (-). Pro větší přehlednost jsem dané odpovědi dotazova-ných převedla do tabulek, kde je znázorněno číslo otázky, souhrn odpovědi a označení faktoru.

**Tab. 4:** Analýza odpovědi účastníka č. 1

Číslo otázky	Souhrn odpovědi účastníka č. 1	Označení faktoru
1	Zřejmý obor podnikání	G (+)
2	Umístění jednotlivých sekcí	G (-)
3	Zastaralý design	G (-)
4	Chybějící ceník, kontakt a recenze	F (-)
5	Počítadlo návštěvnosti	G (-)
6	Chybějící objednávkový formulář Nedostatečné informace v sekci kontakty	F (-)
7	Chybějící popisky obrázků Neresponzivní design	G (-)

**Zdroj:** Vlastní zpracování

**Tab. 5:** Analýza odpovědi účastníka č. 2

Číslo otázky	Souhrn odpovědi účastníka č. 2	Označení faktoru
1	Zřejmý obor podnikání	G (+)
2	Umístění jednotlivých sekcí	G (-)
3	Zastaralý design Počítadlo návštěvnosti	G (-)
4	Chybějící objednávkový formulář, prvek CTA, a ceník Chybějící popisky obrázků,	F (-) G (-)
5	Počítadlo návštěvnosti Umístění certifikátu	G (-)
6	Chybějící objednávkový formulář	F (-)
7	Umístění jednotlivých sekcí Zastaralý design Chybějící otevírací doba	G (-) F (-)

**Zdroj:** Vlastní zpracování



## Podniková efektivnost ve vazbě na zákazníka

**Tab. 6:** Analýza odpovědí účastníka č. 3

Číslo otázky	Souhrn odpovědí účastníka č. 3	Označení faktoru
1	Zřejmý obor podnikání	G (+)
2	Umístění jednotlivých sekcí	G (-)
3	Zastaralý design Malé náhledy obrázků	G (-)
4	Chybějící objednávkový formulář Informace o dodání	F (-)
5	Zastaralý design	G (-)
6	Chybějící objednávkový formulář	F (-)
7	Zastaralý design	G (-)

**Zdroj:** Vlastní zpracování

**Tab. 7:** Analýza odpovědí účastníka č. 4

Číslo otázky	Souhrn odpovědí účastníka č. 4	Označení faktoru
1	Zřejmý obor podnikání	G (+)
2	Umístění jednotlivých sekcí	G (-)
3	Zastaralý design	G (-)
4	Chybějící objednávkový formulář, ceník a čas dodání	F (-)
5	-	-
6	Chybějící objednávkový formulář, a otevírací doba	F (-)
7	Umístění jednotlivých sekcí Zastaralý design Chybějící popisky obrázků	G (-)

**Zdroj:** Vlastní zpracování

**Tab. 8:** Analýza odpovědí účastníka č. 5

Číslo otázky	Souhrn odpovědí účastníka č. 5	Označení faktoru
1	Zřejmý obor podnikání	G (+)
2	Zastaralý design	G (-)
3	Zastaralý design	G (-)
4	Chybějící ceník Chybějící popisky obrázků,	F (-) G (-)
5	Zbytečná sekce Portréty	G (-)
6	Chybějící objednávkový formulář, recenze, ceník Chybějící popisky fotek	F (-) G (-)
7	Zastaralý design	G (-)

**Zdroj:** Vlastní zpracování

## 5 DISKUZE VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ

### 5.1 Grafika

#### Negativní faktory

- **Zastaralý design**

Tento typ šablony se v dnešní době již nevyužívá u webových stránek, proto by bylo vhodné osvěžit tento vzhled. Dle jednoho z účastníků také působí nekomfortně portrét mladé ženy v klobouku, která je hned na úvodní stránce. Účastníci se shodli, že by bylo vhodné použít neutrální barvy s prvky černé místo celého černého webu. Jedna z dotazovaných se přiznala, že by si kvůli celkovému vzhledu webu nic neobjednala.
- **Neresponzivní design**

Tyto stránky nejsou uspokojivě optimalizovány pro různé druhy zařízení. Pouze jeden z uživatelů viděl veškeré záložky, protože měl dostatečně veliký monitor u počítače. Na menších obrazovkách a mobilních zařízeních se záložky o firmě, portréty, materiály a kontakty, ale objevují v hamburgerovém menu, ale po rozkliknutí si vypíší bílým písmem přímo v úvodní fotce webu a nejdou vůbec vidět. Totéž lze vidět u dalších záložek, které zasahují do obrázků. Účastníci si také všimli, že na mobilním zařízení nelze vidět celý název firmy na hlavní stránce, což považují za velký nedostatek.
- **Umístění jednotlivých sekcí**

Nelogické rozmístění jednotlivých sekcí, kdy první kategorie obsahuje v tomto pořadí tyto sekce: O firmě, Portréty, Materiál a kontakty. V druhé kategorii se pak nachází v tomto pořadí: vzorník písma, jednohrob, dvojhrob, urnové hroby, doplňky a ostatní. Toto nelogické uspořádání je dle tří respondentů nepřehledné a chaotické.
- **Chybějící popisky obrázků**

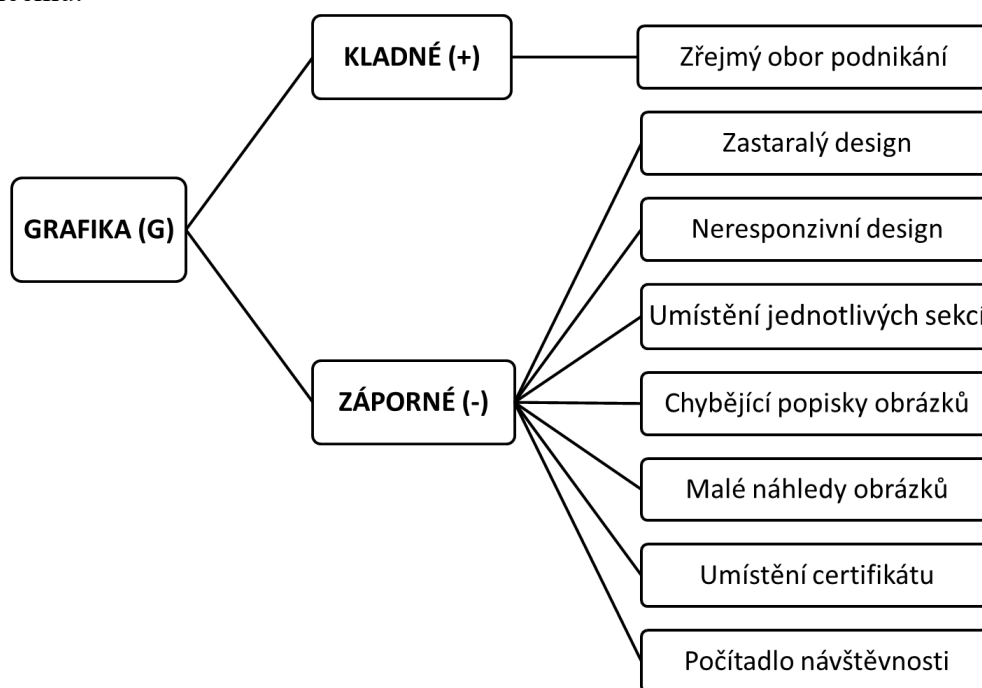
Největší nedostatek účastníci vidí především v záložce ostatní, kde jsou ukázky práce, ale vůbec zde není popsáno, jaký materiál, písmo nebo doplňky byly použity. Také si všimli, že u doplňků taktéž chybí popisky, a proto by bylo náročné je popsat při telefonické objednávce.
- **Malé náhledy obrázky**

Podle tak malého výřezu ukázky materiálů je velmi náročné si představit celou plochu, a jak by vypadala vybraná barva. Také ukázky některých portrétů jsou abnormálně malé a tím pádem zbytečné, protože nelze nic vidět.
- **Umístění certifikátu**

Nevhodné umístění certifikátu, který se nachází úplně dole na hlavní stránce ve velmi malé velikosti. Návrh jednoho z respondentů je umístit ho i konformacím o firmě nebo do samostatného odkazu.

- Počítadlo návštěvnosti

V dnešní době se již nepoužívá viditelné počítadlo návštěvnosti na webu a existuje jiné řešení pro získání statistických údajů. Pro návštěvníka webu je tato informace zcela k ničemu.



Obr. 1: Grafické faktory webových stránek Halouzka a syn (Zdroj: Vlastní zpracování)

## 5.2 Funkce

### Negativní faktory

- Chybějící objednávkový formulář

Všichni dotazovaní postrádali objednávkový formulář nebo možnost nezávazné objednávky, kde by bylo možné si zvolit z aktuální nabídky materiál, velikost, písmo, doplňky a jiné. Na stránkách je k dispozici pouze telefonní číslo a adresa bez otevírací doby.

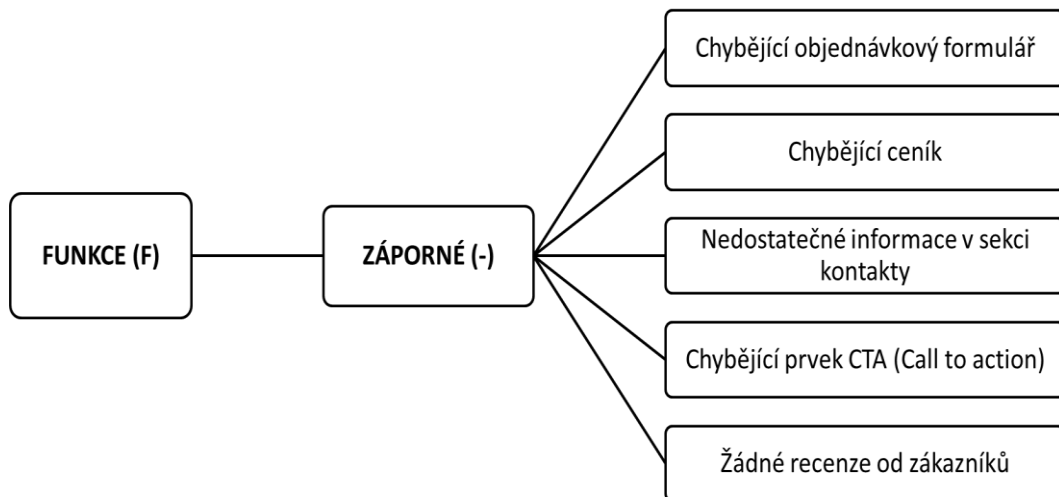
- Chybějící ceník

Další z nedostatků, na který poukázali všichni dotazovaní je chybějící ceník. Pro zjištění ceny je nutné zavolat do firmy. Určitě by bylo vhodné zabudovat kalkulačku předběžných nákladů na veškerý materiál, doplňky a výrobu nebo alespoň tabulku s cenami.

- Nedostatečné informace v sekci kontakty

Nachází se zde pouze jméno, telefon, e-mail, adresa a IČO. Respondenti však hledali další informace jako je otevírací doba, kdy by bylo možné se podívat osobně například na materiál a doplňky anebo rovnou prokonzultovat objednávku.

- Chybějící prvek CTA (Call to action)  
Jak už dotazování zmínili, chybí zde objednávkový formulář a s tím souvisí i tlačítko CTA, kde by kamenictví mohlo vyzvat potenciální zákazníky k objednávce. Samozřejmostí je určitě vyjádření empatie v těžkých chvílích.
- Žádné recenze od zákazníků  
V dnešní době je vhodné zajistit od svých zákazníků zpětnou vazbu neboli recenzi a umístit ji na web. Kamenictví Halouzka a syn na webových stránkách nemají bohužel žádnou recenzi (pouze dvě recenze na Google). Dle dvou účastníků testování by právě chybějící recenze mohla výrazně ovlivnit výběr kamenictví.



Obr. 2: Funkcionální faktory webové stránky Halouzka a syn (Zdroj: Vlastní zpracování)

### 5.3 Návrh a doporučení

Na základě výzkumu bylo zjištěno, jak vnímají potenciální zákazníci přehlednost a atraktivitu webových stránek. Bohužel na webu je spousta nedostatků, kterých si uživatel všimne během několika sekund. Největším nedostatkem je určitě chybějící objednávací formulář, ceník a informace jako je otevírací doba a instrukce k objednávce. Tyto nedostatky nutí potenciální zákazníky volat pro více informací, což je pro některé uživatele až odrazující možnost objednávky. A také je to pro obě strany časově náročnější. Nemilé zjištění bylo, že jeden z pěti dotazovaných by na základě těchto nedostatků určitě nevyužil nabízených služeb, což nahrává konkurenci v odvětví kamenictví v okolí. Nalezené nedostatky na webových stránkách se shodují s nejčastějšími chyby na webu, které jsou uvedeny v literární rešerši.

Tab. 9: Návrh řešení negativních faktorů na webových stránkách

	Negativní faktor	Řešení
<b>Grafika</b>	Zastaralý design	Využít modernější typ šablony a změnit určité obrázky. Použít neutrální barvy s prvky černé, aby byl zachován jasný obor podnikání.
	Neresponzivní design	Optimalizace webu pro různé druhy zařízení.
	Umístění jednotlivých sekcí	Logicky uspořádat sekce a využít pouze jeden řádek nebo hamburgerové menu.
	Chybějící popisky obrázků	Doplnit u všech fotek a obrázků popis fotek.
	Malé náhledy obrázků	Použít pouze obrázky v dostačující kvalitě a velikosti.
	Umístění certifikátu	Umístit certifikát viditelněji nebo přímo do sekce o firmě.
	Počítadlo návštěvnosti	Nepoužívat tento typ počítadla návštěvnosti. Využít statistik návštěvnosti přímo na webu
<b>Funkce</b>	Chybějící objednávkový formulář	Vytvořit objednávkový formulář, který by obsahoval: typ hrobu, materiál, písmo, doplňky, možnost vepsat poznámku a možnost připojit přílohu s případným návrhem. Tím podpořit konverze na webových stránkách pomocí objednávkového formuláře a nespolehat na to, že potenciální zákazníci budou hned volat.
	Chybějící ceník	Vytvořit kalkulačku předběžných nákladů na veškerý materiál, doplňky a výrobu nebo tabulku s předběžnými cenami.
	Nedostatečné informace v sekci kontakty	Doplnit informace o otevírací době.
	Chybějící prvek CTA	Vytvořit tlačítko CTA, kde kamenictví vyzve potenciální zákazníky k objednávce. Samozřejmostí by mělo být i vyjádření empatie v těžkých chvílích.
	Žádné recenze zákazníků	Napsat svým zákazníkům, jestli by mohli poskytnout krátkou recenzi na jejich poskytované služby. Do budoucna určitě myslet na zaslání e-mailu s možností vyplnit zpětnou vazbu, kterou by bylo možné použít na webových stránkách.

Zdroj: Vlastní zpracování

## 6 ZÁVĚR A LIMITY VÝZKUMU

Na základě výzkumu bylo zjištěno, jak vnímají potenciální zákazníci webovou prezentaci firmy kamenictví Halouzka a syn. Bohužel zde převažovaly především negativní faktory, které ovlivňují nákupní rozhodování uživatelů na internetu. Mezi zásadní nedostatky patří zastaralý design, celková nepřehlednost webu a chybějící objednávkový formulář, kvůli kterému může firma přijít o nemalý počet objednávek. Kamenictví Halouzka a syn je sice malá rodinná firma, kde se menší nedostatky dají očekávat, ale jelikož se v blízkém okolí nachází nejedna konkurence, která má webovou prezentaci více promyšlenou a více uživatelsky přívětivou, bylo by vhodné, aby si firma připustila své nedostatky a do budoucna na nich zapracovala. Výzkum také potvrdil spoustu teoretických poznatků z literární rešerše, například to, že webové stránky by měly být pro uživatele intuitivní, příjemné a uživatel měl by odcházet s pocitem uspokojení, protože celkový prožitek je konečným ukazatelem, jestli se lidé budou chtít vrátit. Hlavní výzkumný cíl považuji za splněný, protože bylo na základě vyhodnocení uživatelského testování s potenciaálními zákazníky a bylo navrženo doporučení a možnosti řešení nalezených problémů webové prezentace firmy. Kdyby měla firma zájem a rozpočet

bylo by vhodné dále navrhnout novou informační architekturu, rozložení designu a investici do pravidelné údržby webu. Mezi limity výzkumu považuji situaci (COVID-19), v níž se nachází Česká republika v době výzkumu. Kvůli této situaci byl výzkum proveden online a tím jsem ztratila možnost větší interakce s dotazovanými, která mohla vést k většímu rozvětvení myšlenek a k dalším připomínkám. Především celková nejistá situace zapříčinila větší míru stresu, změnu priorit a také náladu, která mohla ovlivnit odpovědi a přístup k řešení. Dalším limitem je určitě počet testovaných uživatelů, kdy při větším množství dotazovaných by se našlo více nedostatků na webových stránkách a vymyslelo by se více možností, jak daný nedostatek vyřešit. Ale tento limit neberu jako významný, protože dle grafu č.1 5 uživatelů odhalí až 80 % nedostatků, což je dle mého názoru uspokojující výsledek.

## LITERATURA

DAWSON, A. (2012). *Výjimečný webdesign: jak tvořit osobité, přitažlivé, použitelné weby*. Brno: Computer Press, 344 s. ISBN 978-80-251-3719-2.

EGER, L., PETR TYL, J., KUNEŠOVÁ, H., MIČÍK, M., PEŠKA, M. (2015). *Marketing na internetu*. Plzeň: ZČU, 158 s. ISBN: 978-80-261-0573-2.

KARLÍČEK, M. (2016). *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2. aktualizované a doplněné vydání., Praha: Grada Publishing, 224 s. ISBN: 978-80-247-5769-8.

MUSIL, D. (2018). *Průvodce pro lepší UX a vyšší konverze*. [online]. [cit. 28.03.2020]. Dostupné z: <https://dalamusil.com/pruvodce-pro-lepsi-ux-a-vyssi-konverze>

NIELSEN, J. (2012). *Usability 101: Introduction to Usability*. Nielsen Norman Group: Training, Consulting, & Research [online]. [cit. 29.03.2020]. Dostupné z: <https://www.nngroup.com/articles/usability-101-introduction-to-usability/>

NIELSEN, J. (2000). *Why You Only Need to Test with 5 Users*. Nielsen Norman Group: Training, Consulting, & Research. [online]. [cit. 22.03.2020]. Dostupné z: <https://www.nngroup.com/articles/why-you-only-need-to-test-with-5-users/>

POWELL, T. A. (2004). *Web design: kompletní průvodce*. Brno: Computer Press, 818 s. ISBN: 80-7226-949-6.

ŠPINAR, D., PAVLÍČEK, R. (2007). *Pravidla tvorby přístupného webu*. [online]. [cit. 25.03.2020]. Dostupné z: <http://www.pravidla-pristupnosti.cz/>

ŘEZÁČ, JAN. *Web ostrý jako břitva: návrh fungujícího webu pro webdesignery a zadavatele projektů*. Vydání druhé. Brno: House of Řezáč, 2016. ISBN 978-80-270-0644-1.

SKLAR, JOEL. *Principles of web design*. 6th edition. Boston: Cengage learning, 2015.

ŠPINAR, DAVID. *Tvoříme přístupné webové stránky: připraveno s ohledem na novelu Zákona č. 365/2000 Sb., o informačních systémech veřejné správy*. Brno: Zoner Press, 2004.

TNW. (2020). *10 web design trends that will dominate your screen in 2020*. [online]. [cit. 22.03.2020]. Dostupné z: <https://thenextweb.com/adobe-fundamentals/2019/12/20/10-web-design-trends-that-will-dominate-your-screen-in-2020/>

WEB REVOLUTION. (2020). *Responzivní design eshopu*. [cit. 30.03.2020]. Dostupné z: <https://www.web-revolution.cz/internetovy-obchod-eshop/responzivnidesign/>

WORLD WIDE WEB CONSORTIUM (W3C). (2008). *Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) 2.0*. [online]. [cit. 30.04.2020]. Dostupné z: <https://www.w3.org/TR/WCAG20/>

## **Sekce 3**

# **Faktory ovlivňující systém řízení lidských zdrojů**





## ORIENTÁCIA NOVÝCH ZAMESTNANCOV

Dominika Bugárová

### ÚVOD

Vo svojom individuálnom výskumnom projekte sa zameriavam na orientáciu nových zamestnancov nastupujúcich do práce v spoločnosti „A“, ktorá pôsobí ako popredný dodávateľ automobilového priemyslu a v súčasnosti zamestnáva viac ako 1 000 zamestnancov. V snahe zlepšiť a urýchliť orientáciu v novom pracovnom prostredí vykonávam výskum, ktorého hlavným cieľom je navrhnuť obsah novej uvítacej brožúry určenej pre novoprijatých zamestnancov. Prostredníctvom výskumu mapujem relevantné informácie s ohľadom na výpovede nových pracovníkov a zamestnancov kľúčových oddelení spoločnosti, na základe ktorých navrhujem obsah uvítacej brožúry. Výskumný projekt sa nezaobíde bez počiatočných teoretických znalostí čerpaných z odborných zdrojov. Z tohto dôvodu spisujem literárnu rešerš zameranú na nástup zamestnancov do novej práce, dôležitosť internej komunikácie a orientáciu pracovníkov v novom pracovnom prostredí. Vo svojej práci ďalej oboznamujem s vybranou metodológiou výskumu. Určujem, aké dáta potrebujem zozbierať a následne zanalyzovať k realizácii príslušného výskumu a volím ďalšie vhodné metódy za účelom čo najlepšieho zodpovedania centrálnej výskumnej otázky a dosiahnutia predom stanoveného výskumného cieľu. Výsledky vizualizujem prostredníctvom rôznych schém, tabuliek či grafov. Na základe získaných výsledkov formulujem odporúčania, ktoré sa vzťahujú k tvorbe obsahu uvítacej brožúry šitej na mieru novo nastupujúcim zamestnancom spoločnosti „A“.

### 1 LITERÁRNA REŠERŠ

V rámci literárnej rešerše spracovávam teoretické poznatky z troch základných oblastí, o ktoré sa následne opieram vo svojom výskume. Jedná sa konkrétne o nástup nových zamestnancov do práce, ďalej o význam internej komunikácie medzi spoločnosťou a jej pracovníkmi a v neposlednom rade o orientáciu zamestnancov v novom pracovnom prostredí.

#### 1.1 Nástup nových zamestnancov do práce

Prvý deň v novej práci prežíva každý inak. Zatiaľ čo u jednej skupiny nových zamestnancov prevláda prvotné nadšenie či vzrušenie, druhá skupina sa môže cítiť krajne nepohodlne či dokonca vystresovane (Vanderslice, Lu, 2018, s. 45).

Aby spoločnosti novoprijatých zamestnancov nevystavovali zbytočnému stresu, odporúča sa im dôkladne zvážiť, čo v daný okamih potrebujú noví zamestnanci naozaj vedieť. Mnohé spoločnosti sa totižto mylne domnievajú, že nastupujúci pracovníci musia byť ihneď do detailu oboznámení so všetkými kľúčovými princípmi a procesmi spoločnosti. Bolo však dokázané, že noví zamestnanci sú počas nástupu schopní zapamätať si len tie informácie, ktoré sa im zdajú byť bytostne dôležité. Zaťažovať novoprijatých zamestnancov podrobnými informáciami o princípoch či procesoch, ktoré pre nich v danej dobe nie sú relevantné, je preto stratou času (Vanderslice, Lu, 2018, s. 45 - 46).

Autorky spoločnostiam radia, aby sa v deň nástupu nových zamestnancov zamerali na dve kľúčové oblasti – vytvorenie dobrého prvého dojmu a poskytnutie formálneho úvodného školenia s dôrazom na základnú orientáciu v spoločnosti. Zamestnávateľ musí vynaložiť

maximálne úsilie na tvorbu familiárneho prostredia, v ktorom sa noví zamestnanci budú cítiť vítaní. Okrem toho im má poskytnúť základné informácie ako napríklad: kde sa nachádzajú toalety či jedáleň, aké sú predpisy na nosenie oblečenia, akým spôsobom sa má pracovník prihlásiť k pridelenému zariadeniu a podobne (Vanderslice, Lu, 2018, s. 48 - 49).

Medzi ďalšie úspešné praktiky používané pri nástupe novoprijatých zamestnancov patrí i vytvorenie priaznivého prostredia pre kladenie otázok a hľadanie informácií či poskytnutie príležitostí nadviazať nové kontakty a začať s budovaním pracovných vzťahov už v prvý deň nástupu (Ndunguru, 2012, s. 7).

### 1.2 Význam internej komunikácie

V súčasnej dobe je nesmierne dôležité, aby sa spoločnosť správala ku svojim novým zamestnancom ako k zákazníkom a neustále ich utvrdzovala v tom, že sa o nich skutočne zaujíma. Vďaka tomuto správaniu má totižto o mnoho väčšiu šancu, že jej zamestnanci budú v novej práci spokojní. Čím spokojnejších a lojálnejších zamestnancov si je spoločnosť schopná vychovať, tým lepšiu a efektívnejšiu prácu sú zamestnanci schopní odvádzať. Aby sa spoločnosti podarilo dosiahnuť svoj cieľ, musí dbať na efektívnu komunikáciu so svojimi zamestnancami (Bondarenko, Demyanchenko, Ivanchenko, Mirgorodskaya, 2017, s. 323).

Komunikácia so zamestnancami je vždy vítaná. Zdieľaním informácií v rámci spoločnosti sa zabezpečuje motivácia pracovníkov, pričom vôbec nie je rozhodujúce, či sa dané informácie priamo vzťahujú k výkonu práce. Interná komunikácia zohráva dôležitú úlohu pri vzdelávaní zamestnancov o značke spoločnosti, pre ktorú pracujú, a je kľúčová taktiež pri posilňovaní psychologického záväzku medzi zamestnancom a organizáciou. Efektívna interná komunikácia preto vedie k zvýšeniu produktivity zamestnancov (Verghese, 2017, s. 104 – 106).

Pri udržiavaní informovanosti zamestnancov zohráva veľmi dôležitú úlohu manažment. Je nutné, aby začal s efektívnou internou komunikáciou už v dobe, keď nový zamestnanec nastúpi do práce. Novoprijatí pracovníci totižto tvoria najotvorenejšiu skupinu organizácie a preto sa k ich oslovovaniu využíva pozitívny prístup. Ak je nový zamestnanec prijatý na atraktívnu a zároveň primerane náročnú pracovnú pozíciu, je možné ešte väčšmi naňho zapôsobiť vytvorením príjemného a efektívneho komunikačného prostredia. Ak sú novým zamestnancom už pri nástupe poskytnuté primerané a kvalitné informácie, títo pracovníci sú oveľa viac motivovaní k svedomitému výkonu svojej práce (Croitoru, Mihai, 2009, s. 616).

### 1.3 Orientácia zamestnancov v novom pracovnom prostredí

Orientácia zamestnancov je riadeným procesom, počas ktorého sa pracovník zoznamuje s organizáciou a s jej základnými úlohami a špecifickými predpismi, so štýlom a podmienkami výkonu práce, s používanou technológiou a podobne. Hlavným zmyslom orientácie je urýchliť a zjednodušiť proces, počas ktorého sa noví zamestnanci oboznamujú s novým pracovným a sociálnym prostredím (Koubek, 2009, s. 192).

Orientačný proces pozostáva z troch hlavných oblastí, a to z organizačnej, profesionálnej a sociálno-psychologickej orientácie. Organizačná orientácia zahŕňa poskytnutie dôležitých informácií o samotnej spoločnosti. Profesionálna orientácia sa vzťahuje k oboznámeniu zamestnanca s jeho novými pracovnými úlohami a povinnosťami a sociálno-psychologická orientácia znamená nadviazanie vhodného pracovného vzťahu s nadriadeným a s príslušnými

kolegami. Do sociálně-psychologické orientace spadá i učení sa o hodnotách a normách správania sa v spoločnosti (Grazulis, 2011, s. 36).

Je chybné považovať proces orientácie nových zamestnancov len za akési veľkorysé gesto zo strany spoločnosti. Zamestnávateľa si musia uvedomiť, že úspešným zavedením tohto procesu, získajú viac, ako sa na prvý pohľad môže zdať. Orientácia je totižto súčasťou kľúčového procesu udržiavania nových pracovníkov. Vyvoláva v nich pozitívny dojem z organizácie a prispieva aj k vyššej spokojnosti s prácou. Správne pripravený proces orientácie taktiež pomáha znižovať úzkosť nového zamestnanca, ktorá je výsledkom jeho ocitnutia sa v neznámej situácii. Orientačný proces usmerňuje správanie novoprijatého pracovníka a znižuje jeho neistotu. Rovnako mu dodáva pocit, že si ho organizácia váži, pretože mu pomáha s poskytovaním potrebných nástrojov pre úspech v práci. V neposlednom rade proces orientácie šetrí čas aj vedúcim pracovníkom a spolupracovníkom nového zamestnanca, ktorí zbytočne nemrhajú svojím časom a energiou za účelom oboznamovania nového kolegu so základnými informáciami (Brown, 2007, s. 1-2).

Kľúčom k zaisteniu správnej orientácie nového pracovníka, takzvaným zlatým pravidlom orientácie, je výber relevantných základných informácií, ktoré budú novému pracovníkovi k dispozícii už v deň jeho nástupu do spoločnosti (DiMarco, 2005, s. 111).

Koubek (2009, s. 194 - 195) z týchto dôležitých informácií radí vytvoriť takzvaný orientačný balíček – súbor písomných materiálov, medzi ktorými by nemala chýbať súčasná organizačná schéma spoločnosti, mapa organizácie a jej zariadení, príručka o politike spoločnosti, kópie formulárov používaných zamestnancami, významné termíny a kontakty na kľúčových pracovníkov organizácie. Ďalej odporúča do orientačného balíčka pre nového zamestnanca zahrnúť i zoznam benefitov, prehľad možností vzdelávania v organizácii či ukážky každej dôležitej publikácie spoločnosti (interné noviny, výročné správy a podobne). Samozrejmosťou by mali byť detailné informácie o tom, ako postupovať v prípade núdze alebo nebezpečenstva na pracovisku. Zamestnávateľ by taktiež mal poskytnúť informácie o prevencii nehôd.

Obsah orientačných balíčkov sa však môže vzhľadom na ich zameranie líšiť. Ak sa jedná o celopodnikovú orientáciu, sú v nej vyzdvihnuté všeobecné informácie platiace pre všetkých zamestnancov spoločnosti, a to bez ohľadu na charakter ich práce. Zameranie na útvarovú orientáciu sa týka konkrétnej organizačnej jednotky (skupiny alebo tímu) a oboznamuje s niektorými detailmi a zvláštnosťami, ktorými sa práca v danom útvare vyznačuje. Existuje i orientácia na konkrétne pracovné miesto, ktorá je obsahovo diferencovaná podľa charakteru práce na konkrétnom pracovnom mieste (Koubek, 2009, s. 193 – 194).

Autorky Kachaňáková, Nechtmannová a Joniaková (2011, s. 112) tvrdia, že v spoločnostiach absentujú písomne spracované materiály, ako napríklad zoznamy základných informácií pre nových zamestnancov, ktoré by prispeli k ich rýchlejšej orientácii.

## 2 METODOLÓGIA

Vo svojej práci ďalej informujem o metódach použitých v individuálnom výskumnom projekte. Výber výskumnej stratégie prebehol v súlade so stanoveným výskumným cieľom a centrálnou výskumnou otázkou.

### 2.1 Cieľ výskumu a výskumné otázky

Cieľom tohto výskumu je zmapovať relevantné informácie s ohľadom na výpovede nových zamestnancov a pracovníkov kľúčových oddelení spoločnosti a navrhnúť tak štruktúru novej uvítacej brožúry určenú k rýchlejšej orientácii novoprijatých zamestnancov.

Na základe stanoveného cieľa bola určená centrálna výskumná otázka. Jej znenie je nasledovné: Aké druhy informácií, poskytnutých pri nástupe do zamestnania, umožnia novým zamestnancom spoločnosti „A“ rýchlejšie sa zorientovať v novom pracovnom prostredí?

Hlavná výskumná otázka a cieľ výskumu sa dajú rozdeliť do týchto čiastkových výskumných otázok:

- Aké druhy informácií sú novým zamestnancom v súčasnosti poskytované?
- Ktoré oddelenia sú z hľadiska poskytovania úvodných informácií slúžiacich k orientácii nových zamestnancov kľúčovými?
- Aké ďalšie informácie by novoprijatí zamestnanci ocenili?

Čiastkové otázky teda nabádajú k zisteniu, aké informácie sa novoprijatí zamestnanci počas nástupu do práce dozvedajú; ktoré konkrétne oddelenia im tieto informácie poskytujú a aké informácie novým zamestnancom po skončení úvodných školení stále chýbajú.

### 2.2 Výskumná stratégia

Vo svojej práci, v prípadovej štúdií, využívam zmiešaný výskumný prístup. Kvalitatívne dáta získavam predovšetkým pomocou semi-štruktúrovaných interview, ďalej využívam brainstorming a taktiež aj sekundárne dáta zo spätnej väzby k procesu nástupu od novoprijatých zamestnancov. Zvolená výskumná stratégia teda pozostáva z troch častí.

V prvej fáze sú zozbierané údaje sekundárneho charakteru, týkajúce sa počtu novoprijatých zamestnancov počas sledovaného obdobia, štruktúry úvodných školení a spracovaných často kladených otázok nových zamestnancov. Okrem toho je zhotovená obsahová analýza ankiet spokojnosti s úvodnými školeniami. V druhej fáze je vykonaný brainstorming so zamestnankyňami oddelenia personálneho marketingu, ktorý podnecuje uskutočniť skupinové a individuálne rozhovory so zástupcami ďalších vybraných oddelení. Realizáciu týchto rozhovorov zaraďujem do tretej fázy, v ktorej získané informácie spracovávam formou zhrňujúcich protokolov.

### 2.3 Výber výskumného vzorku

Vzorka respondentov, ktorí sa zúčastnili rozhovorov, bola predom zámerne vybraná, a to počas brainstormingu so zamestnankyňami oddelenia personálneho marketingu. Výskumná vzorka zahŕňa zamestnancov z piatich oddelení spoločnosti (viď tabuľka 1).

## Faktory ovlivňující systém řízení lidských zdrojů

**Tabuľka 1:** Výskumná vzorka

	<b>Oddelenie</b>	<b>Zodpovednosti</b>
<b>Respondent 1</b>	personálny marketing	Employer Branding, interná komunikácia
<b>Respondent 2</b>	personálny marketing	Hodnoty spoločnosti, interná komunikácia
<b>Respondent 3</b>	HR	Úvodné školenia, kontaktná osoba zamestnancov
<b>Respondent 4</b>	HR	Benefity a možnosti vzdelávania v spoločnosti
<b>Respondent 5</b>	bezpečnosť	Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci
<b>Respondent 6</b>	bezpečnosť	Ochrana životného prostredia
<b>Respondent 7</b>	kvalita	prevencia pred chybovosťou, kvalita výrobného systému
<b>Respondent 8</b>	IT	IT podpora zamestnancov

**Zdroj:** Vlastné spracovanie

### 2.4 Technika získavania dát

V prvotnej fáze individuálneho výskumného projektu je použitá metóda zberu sekundárnych dát z prostredia spoločnosti. V tejto časti je vyhradený priestor i pre analýzu získaných údajov. V druhej fáze sumarizujem ručne zaznamenané poznámky z brainstormingu, počas ktorého boli taktiež využívané tabule na tvorbu mentálnej mapy. V rámci tretej fázy sú prostredníctvom programu Skype zrealizované čiastočne štruktúrované skupinové a individuálne rozhovory so zástupcami vybraných oddelení, ktorým sú pokladané otvorené otázky zaradené do štyroch oblastí. Predpripravenú šablónu pokladaných otázok zachytáva tabuľka 2.

**Tabuľka 2:** Šablóna pokladaných otázok

<b>Úvodné slovo</b>	Predstavte mi, prosím, v stručnosti vaše oddelenie.
<b>Názory</b>	Aké informácie z vášho oddelenia je podľa vás dôležité zdeliť novým zamestnancom nastupujúcim do práce?
<b>Skutočnosť</b>	Ktoré z uvedených informácií novým zamestnancom poskytujete?
	Akou formou sú im tieto informácie poskytované?
<b>Skúsenosti</b>	S akými dotazmi či požiadavkami na vaše oddelenie sa často stretávate?
	Ktoré informácie sú z vašej skúsenosti pre nových zamestnancov ťažko zapamätateľné?

**Zdroj:** Vlastné spracovanie

Okrem týchto otázok boli pokladané i ďalšie otázky, ktoré plynuli z priebehu rozhovorov. Jednalo sa najmä o objasňujúce otázky, na základe ktorých bolo možné získať rôzne doplňujúce informácie.

### 2.5 Organizácia dát

Vo svojej práci som najskôr zhromažďovala a analyzovala sekundárne dáta zo spoločnosti, a to bezprostredne po tom, čo som sa počas svojej stáže na oddelení personálneho marketingu dozvedela o zadaní spočívajúcom v zhotovení novej uvítacej brožúry. Zhromažďovaniu a analýze údajov som sa teda venovala už pred začatím letného semestra, a to konkrétne od 20.1.2020 do 21.1.2020. V rámci individuálneho výskumného projektu som však dané údaje v prvej polovici marca 2020 aktualizovala.

Dňa 22.1.2020 som sa zúčastnila brainstormingu s dvoma pracovníčkami oddelenia personálneho marketingu, počas ktorého bola diskutovaná súčasná situácia týkajúca sa nastupujúcich zamestnancov a taktiež boli produkované návrhy na tvorbu novej uvítacej brožúry. Ako už bolo povedané, brainstorming podnecoval k realizácii skupinových a individuálnych rozhovorov, vďaka ktorým by bolo možné počiatočné návrhy doplniť. Preto bolo jeho súčasťou i identifikovanie kľúčových oddelení z hľadiska poskytovania úvodných informácií slúžiacich k orientácii nových zamestnancov a následne výber konkrétnych respondentov z daných oddelení. Rozhovory s vybranými pracovníkmi prebiehali individuálne podľa oddelení, avšak vždy za prítomnosti oboch zamestnankýň oddelenia personálneho marketingu. Skupinové a individuálne rozhovory sa uskutočňovali v prvej polovici apríla 2020. Kvôli súčasnej situácii, globálnemu problému súvisiacemu so šírením epidémie COVID-19, prebiehali prostredníctvom programu Skype. Termíny rozhovorov sa určovali na základe vzájomnej dohody podľa časových možností každého z respondentov. Rozhovory boli zaznamenávané na diktafón. Všetci respondenti s nahrávaním súhlasili.

### 2.6 Metóda spracovania, analyzovania a interpretácie dát

V rámci prvej fáze boli zhromaždené sekundárne dáta z prostredia spoločnosti. Jednalo sa konkrétne o:

- počet a základné kategórie novoprijatých zamestnancov od 1.6.2019 do 1.3.2020,
- obsah úvodných školení,
- ankety so spätnou väzbou k úvodným školeniam od novoprijatých zamestnancov,
- spracovaný zoznam často kladených otázok personálnemu oddeleniu.

Poskytnuté podklady boli následne podrobené analýze. V druhej fáze boli zosumarizované poznámky z brainstormingu a na ich základe bola pripravená šablóna otvorených otázok pre vybraných zamestnancov piatich kľúčových oddelení. Zvukové záznamy rozhovorov z tretej fázy výskumu boli prepísané do programu MS Word. Textový formát rozhovorov bol vytlačený a niekoľkokrát prečítaný spoločne s pustenou audio nahrávkou. Ďalším krokom bolo identifikovať a vypísať významové jednotky z celých rozhovorov. Paralelne boli pre každé oddelenie zvlášť spisované zhrňujúce protokoly, vďaka ktorým bolo možné vytvoriť komplexné schémy zobrazujúce kľúčové informácie pre novoprijatých zamestnancov.

### 3 ANALÝZA DÁT A VÝSLEDKY VÝSKUMU

V tejto časti individuálneho výskumného projektu spracovávam všetky vyššie uvedené sekundárne údaje z interného prostredia spoločnosti, sumarizujem a vizualizujem poznámky z brainstormingu týkajúceho sa danej problematiky a následne analyzujem a interpretujem skupinové a individuálne rozhovory s vybranými zamestnancami kľúčových oddelení.

#### 3.1 Analýza interných sekundárnych dát spoločnosti

Nástup nových zamestnancov do spoločnosti prebiehal pred súčasnou výnimočnou situáciou, ktorá zasiahla všetky krajiny sveta, pravidelne každý mesiac. Nebol nezvyčajný ani nábor nových zamestnancov uskutočnený dvakrát mesačne.

Z analýzy poskytnutých dát vyplýva, že spoločnosť v priebehu jedného mesiaca priemerne prijíma 28 zamestnancov, a to na rôzne výrobné i nevýrobné pozície.

Od 1.6. 2019 do 1.3. 2020 bolo prijatých až 279 zamestnancov, z toho 210 na výrobné pozície a 69 do administratívy (vid' tabuľka 3).

**Tabuľka 3:** Nástupy nových zamestnancov (vlastné spracovanie)

Dátum	Počet	Pozícia	
		Výroba	Administratíva
01.06.2019	10	9	1
15.06.2019	3	3	0
01.07.2019	11	2	9
01.08.2019	19	9	10
15.08.2019	14	14	0
01.09.2019	21	16	5
15.09.2019	12	12	0
01.10.2019	20	14	6
15.10.2019	6	4	2
01.11.2019	26	19	7
01.12.2019	11	3	8
01.01.2020	27	17	10
15.01.2020	25	25	0
01.02.2020	28	25	3
15.02.2020	20	18	2
01.03.2020	26	20	6
<b>SPOLU</b>	<b>279</b>	<b>210</b>	<b>69</b>

**Zdroj:** Vlastné spracovanie



## Faktory ovlivňujúci systém řízení lidských zdrojů

Všetci novoprijatí zamestnanci sa zúčastnili vyčerpávajúcich úvodných školení, ktoré prebiehali po dobu dvoch dní. Obsah a časový harmonogram týchto školení je zaznamenaný v tabuľke 4.

**Tabuľka 4:** Harmonogram úvodných školení (vlastné spracovanie)

<b>Prvý deň úvodných školení</b>	1.	Bezpečnosť závodu a strážna služba	8.30 - 8.45 hod.
	2.	BOZP a životné prostredie	8.45 - 11.45 hod.
	3.	Prezentácia spoločnosti a HR oddelenia	12.30 - 13.15 hod.
	4.	Zamestnanecká aplikácia	13.15 - 13.30 hod.
	5.	Totálne produktívna údržba a nástroj 6S	13.30 - 14.30 hod.
	6.	Výrobný systém spoločnosti	14.30 - 16.00 hod.
<b>Druhý deň úvodných školení</b>	1.	Hodnoty spoločnosti	8.00 - 9.00 hod.
	2.	Totálne produktívna údržba - pokračovanie	9.00 - 10.00 hod.
	3.	Spätná väzba	10.00 - 10.15 hod.

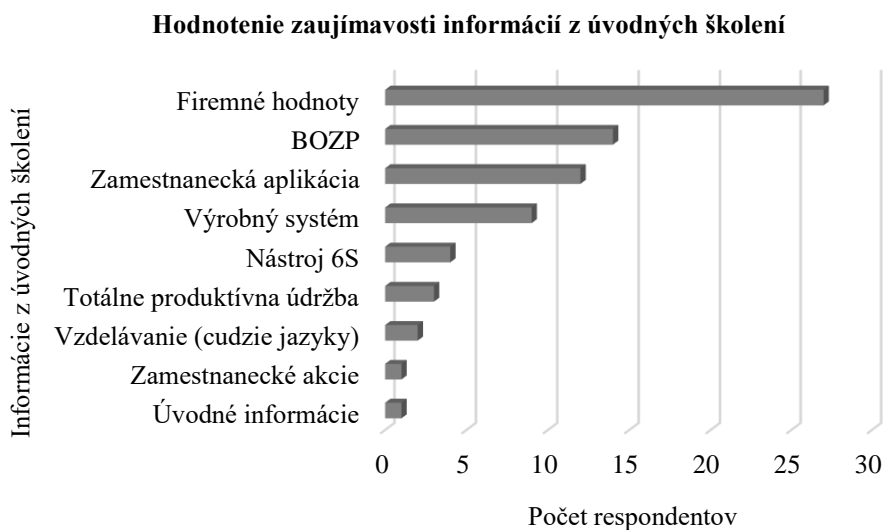
**Zdroj:** Vlastné spracovanie

Z uvedeného je zrejmé, že noví zamestnanci sú zahrnutí množstvom základných, ale i odborných informácií, a to za pomerne krátky čas. Spoločnosť sa preto rozhodla vypýtať si od novoprijatých zamestnancov aj písomnú spätnú väzbu týkajúcu sa ich dojmov z úvodných školení. Noví zamestnanci tak majú v prípade záujmu možnosť vyjadriť svoj názor prostredníctvom vyplnenia krátkej ankety obsahujúcej tri otázky. V prvej otázke súhrnne hodnotia obsah a priebeh úvodných školení na škále od 1 do 5, pričom hodnotenie s číslom 5 zodpovedá maximálnej spokojnosti a hodnotenie s číslom 1 zas maximálnej nespokojnosti. Okrem celkového hodnotenia úvodných školení sú nastupujúci zamestnanci vyzvaní odpovedať na otázku, ktoré z poskytnutých informácií pre nich mali najväčší význam, resp. čo ich najviac zaujalo. Táto otázka je otvorená. Prostredníctvom poslednej otázky, taktiež otvorenej, je zisťované, aké ďalšie informácie by noví zamestnanci počas úvodných školení uvítali.

K dispozícii som mala všetky ankety z posledných troch nástupov. Konkrétne sa jednalo o 74 ankiet so spätnou väzbou k úvodným školeniam vyplnených všetkými novoprijatými zamestnancami, ktorí nastúpili do spoločnosti ku dňu 1. február, 15. február a 1. marec tohto roku. 41 ankiet bolo vyplnených úplne, zvyšných 33 len čiastočne. Po dôkladnom rozbere poskytnutých ankiet bola vypočítaná priemerná spokojnosť nových zamestnancov s úvodnými školeniami, ktorá dosiahla hodnotu 4,74 bodov. Od maximálnej hodnoty ju tak delilo len 0,26 bodov. Prvú otázku zodpovedali všetci opýtaní zamestnanci a zo spracovaných údajov vyplýva, že 82% z nich bolo plne spokojných s obsahom i s priebehom úvodných školení.

Druhá otázka ankety bola otvorená. Respondenti mohli uviesť, aké konkrétne informácie zo školení ich najviac zaujali, resp. ktoré z nich považujú za najvýznamnejšie. Niektorí uvádzali jednu či viacero druhov informácií, no iní svoju odpoveď vôbec neuviedli. Zaznamenané

odpovede, ktoré bolo možné podrobiť detailnejšej analýze, sú znázornené graficky (viď graf 1).



**Graf 1:** Hodnotenie zaujímavosti informácií z úvodných školení (Zdroj: vlastné spracovanie)

V poslednej časti ankety sa novoprijatí zamestnanci mohli vyjadriť k tomu, aké informácie im na úvodných školeniach chýbali. Drvivá väčšina z nich uvádzala, že poskytnuté informácie boli postačujúce, no predsa sa našli výnimky, ktoré zaznamenali užitočné pripomienky. Daní respondenti by uvítali navyše tieto informácie:

- organizačná štruktúra a prehľad o vedúcich pracovníkoch jednotlivých oddelení,
- predstavenie konkrétnych výrobných pracovísk,
- viac informácií o produktoch vyrábaných v danom závode,
- postrehy súčasných zamestnancov z výroby,
- poskytnutie konkrétnych kontaktov na personálne oddelenie,
- možnosti kariérneho rastu.

Noví zamestnanci v priebehu prvých týždňov kladú množstvo otázok, s ktorými sa obracajú najmä na svojich kolegov alebo na personálne oddelenie. Spoločnosť si tieto často kladené otázky eviduje. Vo svojej podstate je ich možné rozdeliť do siedmich kategórií, ktorými sú:

- kontaktné osoby,
- konzultačné hodiny,
- prevzatie kariet (ID karta, stravenková karta) a dokumentov,
- vydávanie potvrdení,
- podmienky odporúčania známeho,
- benefity,
- informácie o dianí vo firme.

### 3.2 Brainstorming

Dňa 22.1.2020 sa uskutočnil brainstorming so zámerom prediskutovať návrhy na tvorbu uvítacej brožúry pre nových zamestnancov. Brainstorming prebiehal približne 70 minút a zúčastnili sa ho dve zamestnankyne oddelenia personálneho marketingu. Hneď v úvode

stretnutia kritizovali súčasný stav uvítacieho balíčka, jeho neprehľadnosť a neúplnosť poskytovaných písomných informácií.

Uvítací balíček v súčasnej dobe pozostáva z jedného tvrdého skladacieho obalu, do ktorého je vložených niekoľko vytlačených papierov. Jedná sa konkrétne o výpis základných pravidiel bezpečnosti, zoznam firemných hodnôt a zamestnaneckých benefitov, návod k inštalácii a k prihláseniu sa do zamestnaneckej aplikácie a lístok slúžiaci na podanie zlepšovacích návrhov. Manažérka oddelenia personálneho marketingu nazvala aktuálnu podobu uvítacieho balíčka „šalátom“ a hodlá ho nahradiť ucelenou uvítacou brožúrou, prostredníctvom ktorej budú novoprijatým zamestnancom pri ich nástupe do práce poskytnuté všetky relevantné informácie. Počas brainstormingu boli generované nápady na obsah zamýšľanej uvítacej brožúry. Zamestnankyne oddelenia personálneho marketingu sú si vedomé toho, že na novoprijatých zamestnancov sa počas úvodných školení vyvíja tlak zapamätať si veľké množstvo ústne podávaných informácií. Z tohto dôvodu bolo navrhnuté, aby sa základná kostra uvítacej brožúry držala osnovy úvodných školení. Po prijatí tohto rozhodnutia bolo nutné identifikovať kľúčové oddelenia z hľadiska poskytovania úvodných informácií slúžiacich k orientácii zamestnancov v novom pracovnom prostredí. Spomedzi pracovníkov daných oddelení bolo ďalej na základe zodpovedností a skúseností s prezentovaním na úvodných školeniach vybraných niekoľko konkrétnych zástupcov, ktorých názory a postrehy by podľa zamestnankýň oddelenia personálneho marketingu boli užitočné a pomohli by pri tvorení celkového obsahu uvítacej brožúry. Následne bola na tabuľu v zasadacej miestnosti načrtnutá prvoplánová mentálna mapa, ktorá zahŕňala súbory základných informácií prezentovaných vybranými oddeleniami počas úvodných školení, obohatená o ďalšie námety doplnujúcich informácií (viď schéma 1 a 2).

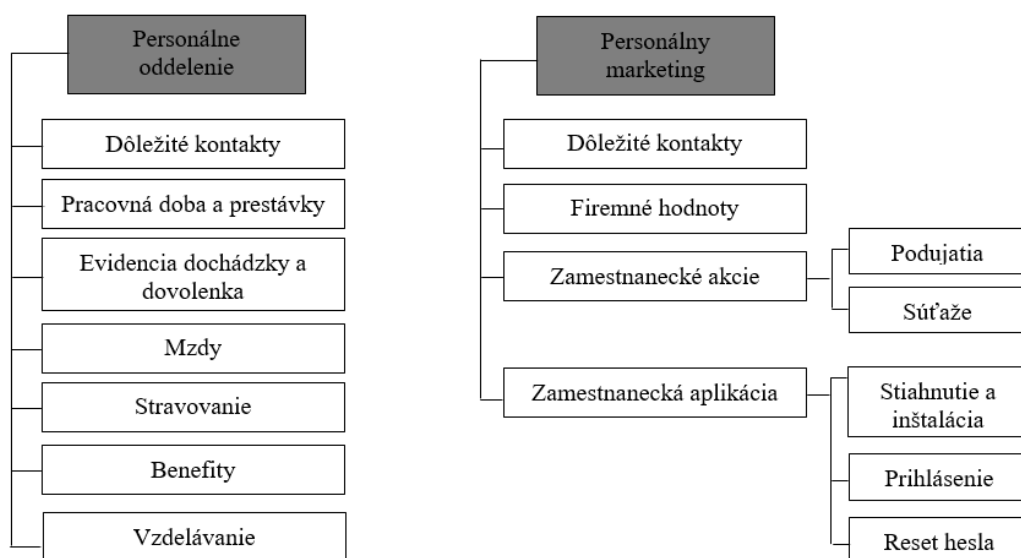
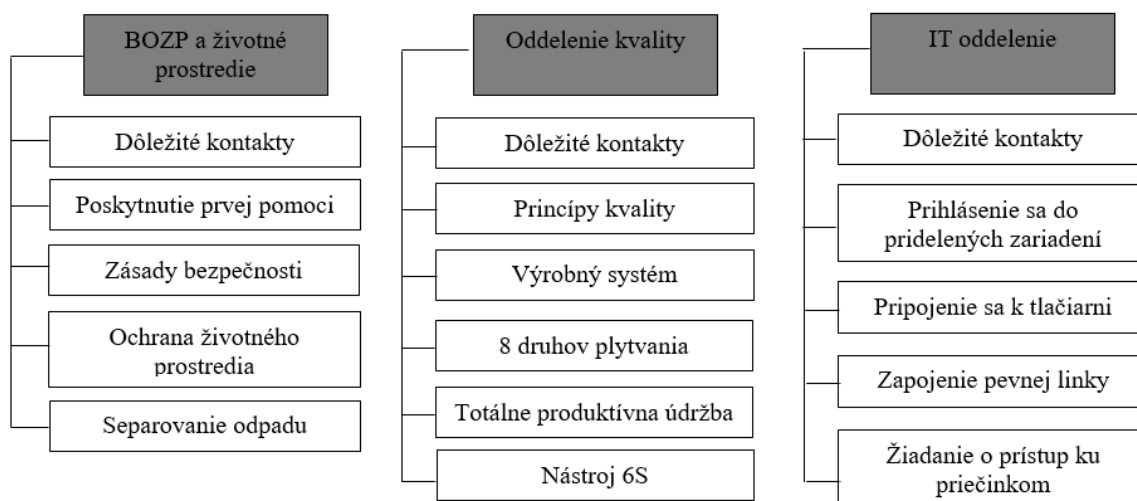


Schéma 1: Mentálna mapa z brainstormingu – časť 1 (Zdroj: vlastné spracovanie)

## Faktory ovlivňující systém řízení lidských zdrojů



**Schéma 2:** Mentálna mapa z brainstormingu – časť 2 (Zdroj: vlastné spracovanie)

Z uvedeného je zrejmé, že z hľadiska poskytovania úvodných informácií slúžiacich k orientácii nových zamestnancov bolo identifikovaných päť oddelení, a to konkrétne personálne oddelenie, oddelenie personálneho marketingu, oddelenie BOZP a životného prostredia, oddelenie kvality a IT oddelenie.

### 3.3 Skupinové a individuálne rozhovory

Rozhovory s vybranými zástupcami kľúčových oddelení prebiehali bez komplikácií. Ako prvý sa uskutočnil rozhovor so zamestnankyňami oddelenia personálneho marketingu, ktorý prebiehal približne osem minút. Počas tohto rozhovoru sa obe pracovníčky detailnejšie zaoberali práve ich oddelením. Individuálny prínos oboch zamestnankyň je zaznamenaný v zhrňujúcom protokole (viď tabuľka 5).

**Tabuľka 5:** Zhrňujúci protokol - oddelenie personálneho marketingu

<b>Zhrňujúci protokol - informácie pre nových zamestnancov z oddelenia personálneho marketingu</b>					
Respondenti	Názory (informácie, ktoré by sa mali poskytovať)	Skutočnosť		Skúsenosti	
		Poskytované informácie	Forma	Otázky na oddelenie	Ťažko zapamätateľné informácie
1.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zamestnanecká aplikácia (fungovanie, komunikácia, registrácia na podujatia)</li> <li>• dôležité kontakty</li> <li>• informačné zdroje (interné a externé)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• funkcie aplikácie</li> <li>• prehľad akcií</li> <li>• kontakty</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• osobne počas prvých dvoch dní nástupu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• problémy s aplikáciou</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• reset hesla (aplikácia)</li> </ul>
2.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• firemné hodnoty (príklady správania sa na základe reálnych situácií)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• firemné hodnoty</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stretnutia</li> <li>• dokumenty</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kontaktné osoby</li> </ul>	-

**Zdroj:** Vlastné spracovanie

Vďaka poskytnutým informáciám bolo možné rozšíriť mentálnu mapu o niekoľko ďalších námetov (vid' schéma 3).

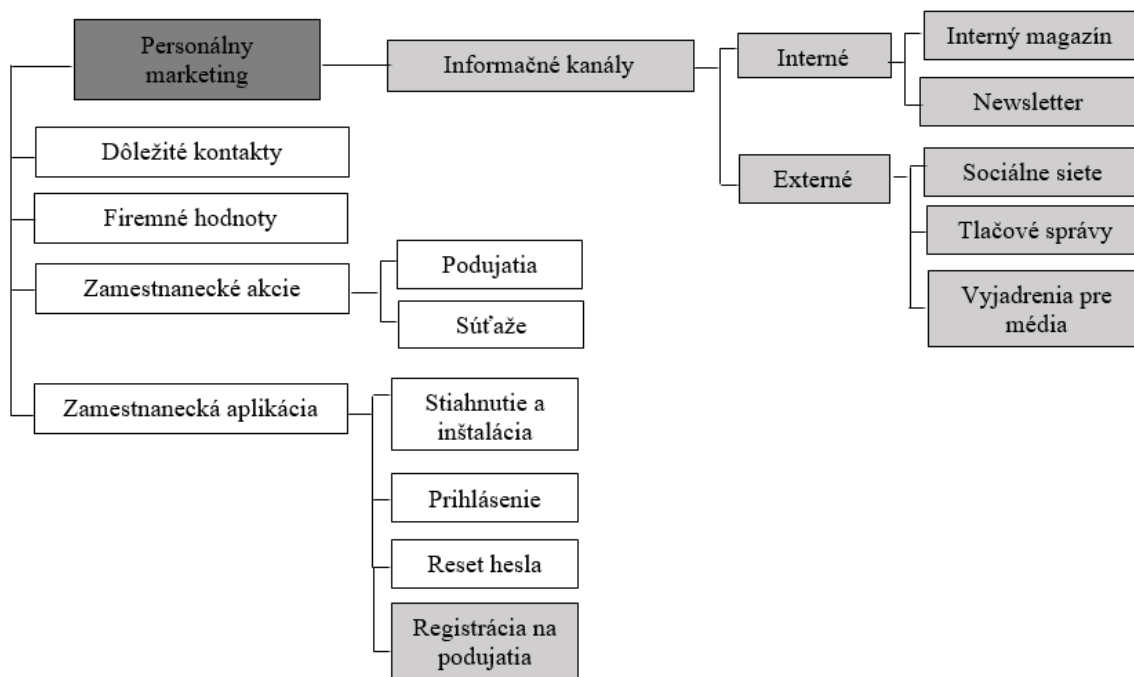


Schéma 3: Súhrn informácií z personálneho marketingu (Zdroj: vlastné spracovanie)

V poradí druhý prebiehal rozhovor s dvomi zamestnankyňami personálneho oddelenia, a to za prítomnosti dvoch zamestnankýň oddelenia personálneho marketingu. Zamestnankyne personálneho marketingu však žiadnym spôsobom neovplyvňovali priebeh rozhovoru, pretože mali po celý čas vypnuté mikrofóny. Záznamy zo skupinového rozhovoru, ktorý trval približne trinásť minút, zachytáva ďalší zhrňujúci protokol, v ktorom sú zobrazené výpovede respondentiek (vid' tabuľka 6).

Tabuľka 6: Zhrňujúci protokol - personálne oddelenie

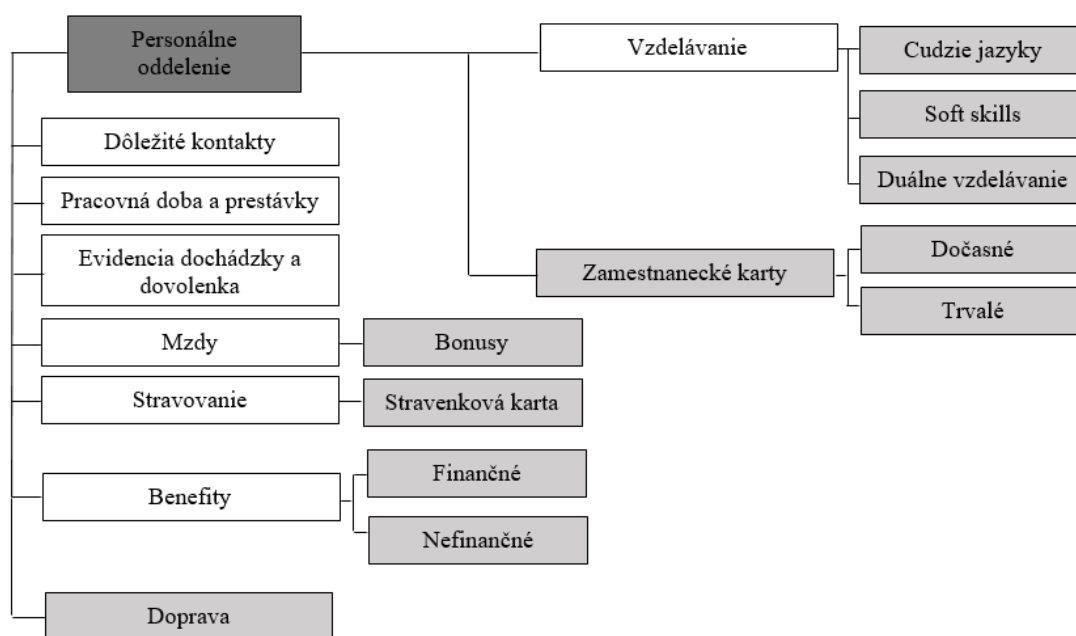
Zhrňujúci protokol - informácie pre nových zamestnancov z personálneho oddelenia					
Respondenti	Názory (informácie, ktoré by sa mali poskytovať)	Skutočnosť		Skúsenosti	
		Poskytované informácie	Forma	Otázky na oddelenie	Ťažko zapamätateľné informácie
3.	<ul style="list-style-type: none"> <li>mzdové podmienky (aj variabilné zložky)</li> <li>pracovné zmeny</li> <li>rozvrhnutie pracovného času</li> <li>"layout"</li> <li>všeobecné informácie o firme</li> <li>stravovanie (stravenkové karty)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>poskytovanie všetkých uvedených informácií, ale len v stručnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ústne, s prezentáciou ako s podkladom</li> <li>žiadny cieľne spísaný dokument pre nových zamestnancov</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kontaktné osoby</li> <li>trvalá ID karta</li> <li>nárok na stravné lístky</li> <li>nárok na ďalšie odmeny</li> </ul>	"Všetky, lebo je ich veľa naraz."

## Faktory ovlivňující systém řízení lidských zdrojů

4.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• benefity (finančné i nefinančné)</li> <li>• možnosti vzdelávania (jazykové kurzy, "soft skills" kurzy, duálne vzdelávanie)</li> <li>• doprava</li> <li>• dovolenka</li> <li>• zamestnanecké karty (dočasné a trvalé)</li> </ul>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Myslela som, že to dostávajú aj písomne."</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nárok na bonusy</li> <li>• podmienky na získanie bonusu či odmeny</li> <li>• informácie o jazykových kurzoch</li> </ul>	"Môžem len súhlasiť."
----	--	---	--	--	-----------------------

**Zdroj:** Vlastné spracovanie

Vďaka tomuto rozhovoru bolo možné opäť vykonať zmeny v schéme mentálnej mapy daného oddelenia a obohatiť ju tak o doplňujúce námety (viď schéma 4).



**Schéma 4:** Súhrn informácií z personálneho oddelenia (Zdroj: vlastné spracovanie)

Ďalší rozhovor sa uskutočnil s dvomi zamestnancami oddelenia BOZP a životného prostredia, a to taktiež za prítomnosti zamestnankýň oddelenia personálneho marketingu. Pracovníčky oddelenia personálneho marketingu pritom žiadnym spôsobom nenarušovali skupinový rozhovor s respondentmi. Celý rozhovor si len bez zapnutia mikrofónov vypočuli, ako tomu bolo i pri predchádzajúcom rozhovore. Obaja respondenti z oddelenia BOZP a životného prostredia boli veľmi ústretoví a poskytovali informácie nad rámec kladených otázok. Tento rozhovor preto trval spomedzi všetkých najdlhšie, konkrétne šlo o viac ako pätnásť minút. Postrehy z priebehu rozhovoru sú zosumarizované v nižšie uvedenom zhrňujúcom protokole (viď tabuľka 7).

## Faktory ovlivňující systém řízení lidských zdrojů

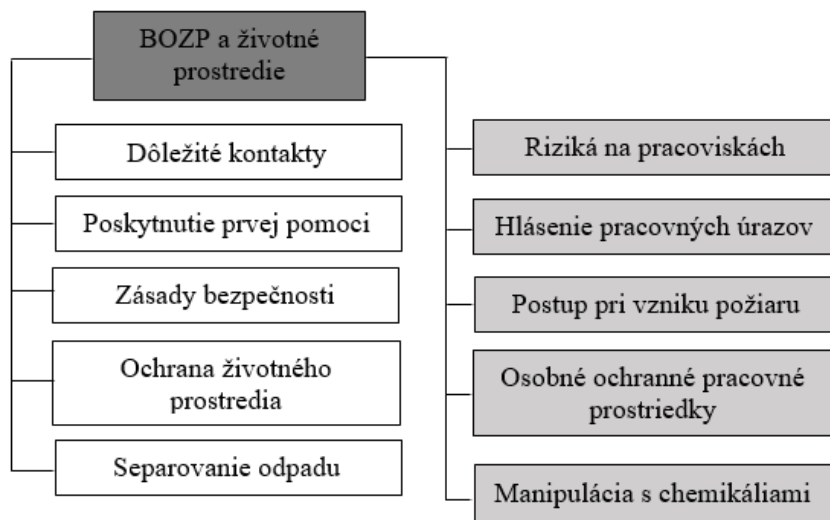
Tabuľka 7: Zhrňujúci protokol - oddelenie BOZP a životného prostredia

Zhrňujúci protokol - informácie pre nových zamestnancov z personálneho oddelenia					
Respondenti	Názory (informácie, ktoré by sa mali poskytovať)	Skutočnosť		Skúsenosti	
		Poskytované informácie	Forma	Otázky na oddelenie	Ťažko zapamätateľné informácie
5.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• základné zásady BOZP</li> <li>• postup v prípade pracovného úrazu</li> <li>• riziká na pracoviskách</li> <li>• obsluha zariadení</li> <li>• postup v prípade požiaru</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• všetky uvedené informácie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• osobne, ústne</li> <li>• využitie audiovizuálnych pomôcok</li> <li>• letáky</li> <li>• obežníky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• spôsoby zabezpečení a bezpečnej práce</li> <li>• zabezpečenie pracoviska externých firiem (napr. pri brúsení)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nosenie ochranných pracovných prostriedkov</li> </ul>
6.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• triedenie odpadu</li> <li>• druhy odpadov</li> <li>• nebezpečný odpad</li> <li>• recyklácia a likvidácia</li> <li>• dopad na životné prostredie</li> <li>• zásady bezpečnej práce s chem. látkami</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• všetky uvedené informácie, a to v rámci úvodných i opakovaných školení</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• príklady správnej a nesprávnej praxe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zaradovanie nových druhov odpadu</li> <li>• spôsoby skladovania chem. látok</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zásady správneho triedenia odpadu</li> </ul>

**Zdroj:** Vlastné spracovanie

Uvedené informácie pomohli s dotvorením schémy daného oddelenia (viď schéma 5).

## Faktory ovlivňující systém řízení lidských zdrojů



**Schéma 5:** Súhrn informácií z oddelenia BOZP a životného prostredia (Zdroj: vlastné spracovanie)

V poradí štvrtý rozhovor bol individuálny a prebiehal s vybranou zamestnankyňou oddelenia kvality. Počas rozhovoru boli opäť prítomné pracovníčky oddelenia personálneho marketingu. Tento rozhovor trval približne deväť minút. Výsledky z jeho priebehu sú zachytené v zhrňujúcom protokole (viď tabuľka 8).

**Tabuľka 8:** Zhrňujúci protokol - oddelenie kvality

Zhrňujúci protokol - informácie pre nových zamestnancov z personálneho oddelenia					
Respondenti	Názory (informácie, ktoré by sa mali poskytovať)	Skutočnosť		Skúsenosti	
		Poskytované informácie	Forma	Otázky na oddelenie	Ťažko zapamätateľné informácie
7.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• metóda 6S</li> <li>• metóda TPM</li> <li>• metóda OEE</li> <li>• 8 druhov plytvania</li> <li>• zlepšovacie návrhy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• všetky metódy zavedené v závode</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ústne podanie</li> <li>• názorné príklady v prezentáciách</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• podpora pri zavedení jednotlivých metód do praxe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• skratky a ich význam</li> </ul>

**Zdroj:** Vlastné spracovanie

Individuálny rozhovor pomohol lepšie pochopiť niektoré body zachytené už počas brainstormingu a poskytol ďalšie námety k obsahu uvítacej brožúry (viď schéma 6).



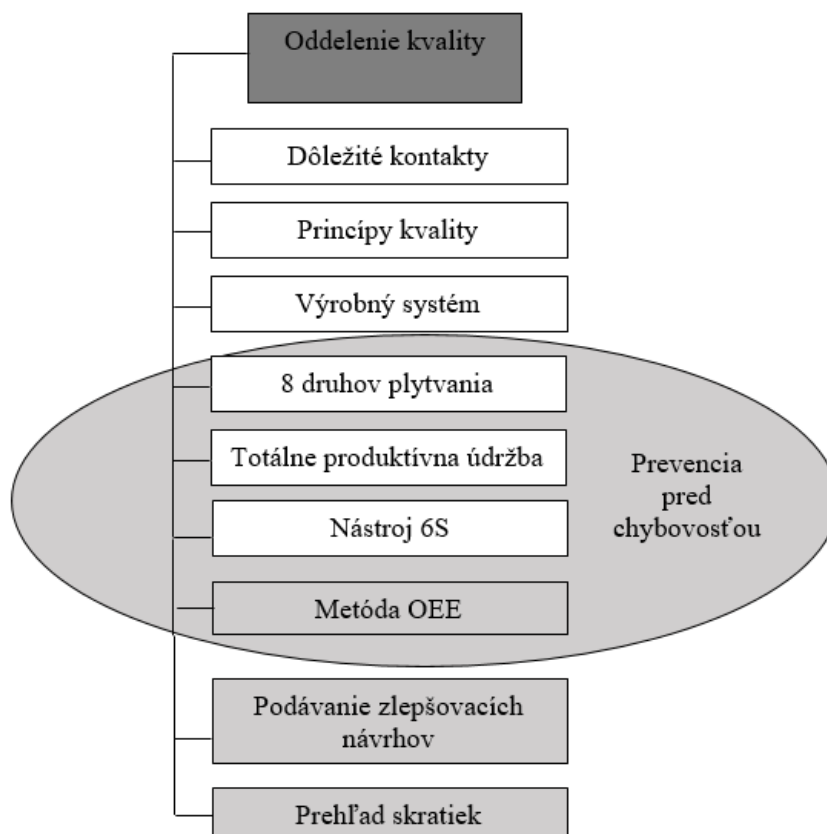


Schéma 6: Súhrn informácií z oddelenia kvality (Zdroj: vlastné spracovanie)

Posledný rozhovor, ktorý bol taktiež individuálny, sa uskutočnil za prítomnosti zamestnankýň oddelenia personálneho marketingu s respondentom z IT oddelenia. Trval len necelých päť minút, pretože vybraný zamestnanec poskytoval veľmi stručné odpovede charakteristické pre jeho ústne vyjadrovanie. Zhrňujúci protokol s jeho odpoveďami môžete vidieť v tabuľke 9.

Tabuľka 9: Zhrňujúci protokol - IT oddelenie

Zhrňujúci protokol - informácie pre nových zamestnancov z personálneho oddelenia					
Respondenti	Názory (informácie, ktoré by sa mali poskytovať)	Skutočnosť		Skúsenosti	
		Poskytované informácie	Forma	Otázky na oddelenie	Ťažko zapamätateľné informácie
8.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prihlásenie do počítača</li> <li>• základné nastavenia</li> <li>• úložisko IT návodov</li> </ul>	"Presnú osnovu takto z hlavy neviem, ale podľa môjho názoru sa toho vysvetľuje zbytočne veľa, následkom čoho si ľudia nepamätajú ani tie základné veci."	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IT školenie poskytované asi týždeň po nástupe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• drobné užívateľské problémy</li> <li>• zabudnuté alebo zablokované heslá</li> <li>• autorizácie do rôznych systémov</li> <li>• požiadavky, ktoré IT oddelenie nemá vôbec riešiť</li> </ul>	"Niekedy mám pocit, že všetky. Je to veľmi individuálne."

Zdroj: Vlastné spracovanie

Pôvodnú schému mentálnej mapy z brainstormingu bolo však možné i napriek úsečným odpovediam rozšíriť (viď schéma 7).

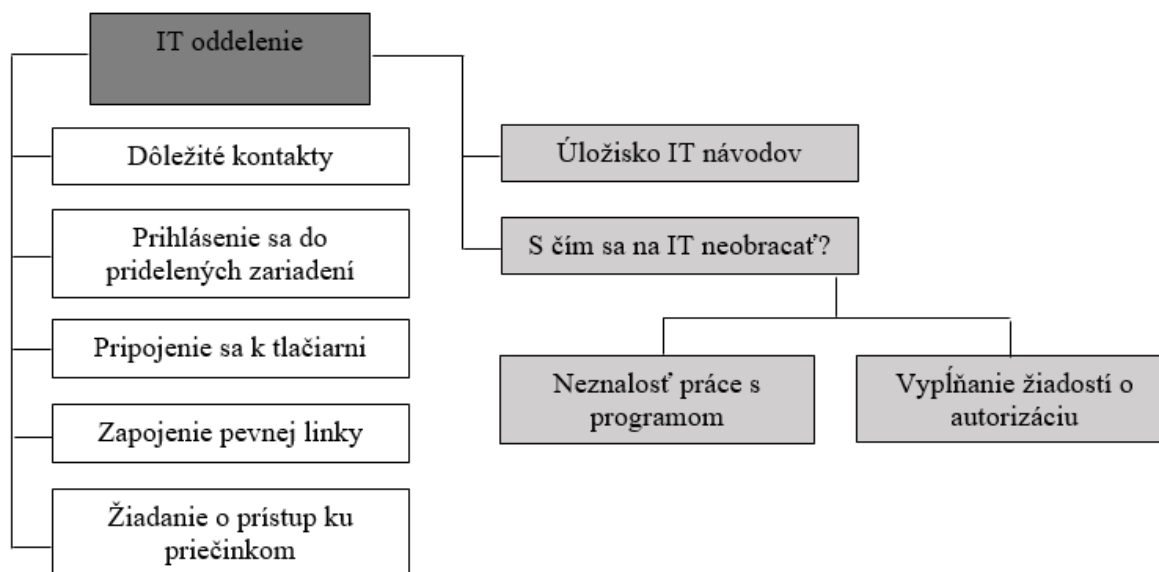


Schéma 7: Súhrn informácií z IT oddelenia (Zdroj: vlastné spracovanie)

#### 4 DISKUSIA VÝSLEDKOV A ODPORÚČANIA

Vďaka analýze interných sekundárnych dát spoločnosti, brainstormingu a skupinovým i individuálnym rozhovorom boli zodpovedané všetky čiastkové výskumné otázky i samotná centrálna výskumná otázka. V diskusii výsledkov sú zhrnuté odpovede na jednotlivé otázky výskumu, na základe ktorých sú sformulované odporúčania týkajúce sa návrhu štruktúry novej uvítacej brožúry. V tejto kapitole je taktiež vyhradený priestor na porovnanie súčasného stavu uvítacieho balíčka s plánovanou uvítacou brožúrou.

##### **Aké druhy informácií sú novým zamestnancom v súčasnosti poskytované?**

Táto otázka bola čiastočne zodpovedaná už po analýze interných sekundárnych dát spoločnosti. Jednotlivé témy úvodných školení boli uvedené v časovom harmonograme. Ďalším informáciám poskytovaným novoprijatým zamestnancom sa detailnejšie venovalo v priebehu skupinových a individuálnych rozhovorov, kde každé z kľúčových oddelení uvádzalo, aké informácie odovzdáva novým zamestnancom a aké spôsoby k tomu využíva. Odpovede všetkých respondentov sú zaznamenané v zhrňujúcich protokoloch.

##### **Ktoré oddelenia sú z hľadiska poskytovania úvodných informácií slúžiacich k orientácii nových zamestnancov kľúčovými?**

Pre daný výskum bolo nevyhnutné určiť, ktoré z oddelení spoločnosti sú kľúčovými z hľadiska poskytovania úvodných informácií slúžiacich k orientácii nových zamestnancov. Tieto oddelenia boli identifikované v priebehu brainstormingu. Jednalo sa konkrétne o personálne oddelenie, oddelenie personálneho marketingu, oddelenie BOZP a životného prostredia, oddelenie kvality a IT oddelenie. Okrem IT oddelenia sa všetky ostatné vybrané oddelenia prezentujú na úvodných školeniach počas prvých dvoch nástupných dní. Dané oddelenia boli vybrané ako kľúčové, aby si noví zamestnanci neboli nútení pamätať či písať kvantum všetkých prvotných ústne podávaných informácií.

IT oddelenie bolo zvolené ako piate kľúčové oddelenie, a to z dôvodu častého vyrušovania pracovníkov daného oddelenia kvôli mnohokrát ľahko vyriešiteľnému problému či dokonca kvôli problému, ktorému by sa pracovníci IT podpory vôbec nemali venovať.

### **Aké ďalšie informácie by novoprijatí zamestnanci ocenili?**

Poslednou čiastkovou výskumnou otázkou bolo zisťované, aké stanovisko k poskytnutým úvodným informáciám zaujali novoprijatí zamestnanci. K zodpovedaniu na túto otázku poslúžili ankety so spätnou väzbou k úvodným školeniam, ktoré boli vyhodnotené v rámci analýzy interných sekundárnych údajov spoločnosti. Pripomeniem, že až 82% respondentov bolo s poskytnutými informáciami plne spokojných. Niekoľko zvyšných novoprijatých zamestnancov však uvádzalo rôzne pripomienky, ktoré odporúčam zakomponovať do príslušnej sekcie obsahu uvítacej brožúry.

Na **centrálne výskumnú otázku** z veľkej časti odpovedajú schémy zaznamenané v poslednej podkapitole tretej kapitoly doplnené o informácie zachytené počas skupinových rozhovorov. Osobitné náčrty mentálnych máp všetkých piatich kľúčových oddelení zobrazujú druhy, respektíve okruhy informácií a tém, ktoré navrhujem použiť ako základnú štruktúru novej uvítacej brožúry.

Ako som už uvádzala, k daným informáciám zaznamenaným počas brainstormingu a rozhovorov odporúčam pridať i ďalšie údaje, ktoré noví zamestnanci spoločnosti označili za chýbajúce. Tieto dopĺňajúce informácie, rovnako i s odpoveďami na často kladené otázky, navrhujem zaradiť pod jednotlivé oddelenia, ktorých sa žiadané informácie týkajú.

Pri spisovaní prvotného konceptu uvítacej brožúry so súvislým textom odporúčam držať sa informácií, resp. tém, ktoré boli vybrané na základe výsledkov výskumu. Ďalej radím tento koncept prediskutovať s vybranými zamestnancami kľúčových oddelení, zapracovať doň významné pripomienky a dohodnúť sa na finálnej verzii uvítacej brožúry.

Na základe preštudovanej literatúry ešte odporúčam do uvítacej brožúry vložiť i plagát v podobe rozprestierateľnej mapy areálu, administratívnych budov a výrobných hál s farebným označením pracovných úsekov, parkovísk, recepcií, toaliet, jedální a podobne. Zároveň do uvítacej brožúry navrhujem pridať zamestnancami často používané formuláre, ako sú napríklad prihlášky k duálnemu vzdelávaniu, podávacie lístky so zlepšujúcimi návrhmi či formuláre pre odporúčenie známych, ktoré by sa z brožúry dali jednoducho vytrhnúť a následne použiť.

Z uvedeného je zrejmé, že navrhovaná štruktúra uvítacej brožúry sa od súčasnej verzie uvítacieho balíčka značne líši, a to po obsahovej i formálnej stránke. Zatiaľ čo aktuálne využívaný uvítací balíček zahŕňa len veľmi obmedzené množstvo informácií vytlačených na niekoľkých papieroch a pôsobí chaoticky a neupravené, uvítacia brožúra pozostáva z väčšieho množstva relevantných informácií, ktoré sú prehľadne kategorizované v jednom celku, vďaka čomu dokážu poučiť, zaujať a príjemne prekvapiť už počas prvého dňa nástupu.

## 5 ZÁVER A LIMITY PRÁCE

Keďže bol daný výskum vykonávaný počas pandémie, limity práce vidím predovšetkým v tom, že nebolo možné získať primárne dáta od samotných novoprijatých zamestnancov. Za ďalší limit je možné považovať časovú náročnosť spojenú s prípravou a napokon i s realizáciou a analýzou skupinových rozhovorov. V neposlednom rade výskum limituje samotný výskumník, ktorý v danej oblasti nemá dostatočné skúsenosti.

Napriek uvedeným limitom si však myslím, že centrálna výskumná otázka bola zodpovedaná, a to spoločne s jednotlivými čiastkovými otázkami výskumu. Na základe týchto odpovedí boli sformulované odporúčania týkajúce sa návrhu relevantného obsahu novej uvítacej brožúry v súlade so stanoveným výskumným cieľom.

## ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

BONDARENKO, V. A., DEMYANCHENKO, N. V., IVANCHENKO, O. V., MIRGORODSKAYA, O. N. (2017). Role of Staff Marketing in Increasing Business Performance. *European Research Studies Journal*, 20(3B), 320-325. Dostupné z: <https://www.ersj.eu/dmdocuments/2017-xx-3-b-28.pdf>

BROWN, J. (2007). Employee Orientation: Keeping New Employees on Board. *IPMA-HR white paper*, 1-5. [online]. [cit. 2020-04-01]. Dostupné z: <https://www.ipma-hr.org/docs/default-source/public-docs/importdocuments/pdf/hrcenter/employee-orientation/cpr-eo-overview>

CROITORU, G., MIHAI, D. (2009). The Role of Management Communication in Improving Human Resource Management. *The Annals of „Dunărea de Jos” University of Galati*, 15(2), 615-622. Dostupné z: [https://mpr.ub.uni-muenchen.de/25372/1/MPRA\\_paper\\_25372.pdf](https://mpr.ub.uni-muenchen.de/25372/1/MPRA_paper_25372.pdf)

DIMARCO, S. R. (2005). Practicing the golden rule: Creating a win-win new employee orientation. *C&RL News*, 66(2), 110-113. DOI: 10.5860/crln.66.2.7386

GRAZULIS, V. (2011). Successful Socialization of Employees – Assumption of Loyalty to Organization. *Human Resources Management & Ergonomics*, 5(2), 33-46. ISSN: 1338-4988. Dostupné z: [https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2011/2011\\_2\\_03.pdf](https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2011/2011_2_03.pdf)

KACHAŇÁKOVÁ, A., NACHTMANNOVÁ, O., JONIAKOVÁ, Z. (2011). *Personálny manažment*. 2. vyd., Bratislava: Iura Edition, 235 s. ISBN: 978-80-8078-391-4.

KOUBEK, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd., Praha: Management Press, 400 s. ISBN: 978-80-7261-168-3.

NDUNGURU, Ch. A. (2012). Executive Onboarding: How to Hit the Ground Running. *Public Manager*, 41(3), 6-9.

VANDERSLICE, G., LU, L. (2018). *Onboarding New Employees. The ESOP Communications Sourcebook*. 7th edition. NCEO. 45-58. Dostupné z: <https://praxiscg.com/wp-content/uploads/2019/01/Onboarding-New-Employees-Sourcebook-ch-4.pdf>

VERGHESE, A. K. (2017). Internal Communication: Practices and Implications. *SCMS Journal of Indian Management*, 14(3), 103-113. ISSN: 0973-3167.

## FAKTORY OCEŇOVÁNÍ SPOLEČNOSTI JAKO ZAMĚSTNAVATELE PRACOVNÍKY RUSKÝCH STROJÍRENSKÝCH SPOLEČNOSTÍ

Daniil Ermolin

### ÚVOD

V současné době stále roste význam lidského kapitálu jako strategické součásti hospodářského úspěchu společností. V kontextu soutěži o přilákání a udržení nejlepších pracovníků společnosti začínají uplatňovat a rozvíjet koncepci employer branding, tj. brandu společnosti jako zaměstnavatele. Samotným pojmem brand zaměstnavatele se označuje souhrn veškerých ekonomických, psychologických a funkčních výhod, které společnost jako zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům a které se s ní ztotožňují (Ambler a Barrow, 1996). Silný a pozitivní brand zaměstnavatele představuje zásadní konkurenční výhodu společnosti ve dvou směrech řízení lidských zdrojů. Především toto umožňuje společnosti lépe pochopit hodnoty a potřeby svých současných zaměstnanců, co následně pomáhá povzbuzovat jejich angažovanost a loajalitu. V oblasti marketingu se obecně říká, že získat nového zákazníka je dražší než udržet současného, a stejná logika platí pro oblast řízení lidských zdrojů (Dabirian, Kietzmann a Diba, 2016): pro společnost z hlediska času, nákladů a efektivity spolupráce je mnohem levnější a výhodnější udržet zaměstnance než ho nahradit novým. Zároveň silný a pozitivní brand zaměstnavatele významně podporuje vnímání společnosti jako skvělého místa pro práci a kariérní rozvoj v myslích potenciálních uchazečů o zaměstnání, co by pravděpodobně mohlo vést k tomu, aby nekvalifikovanější a nejschopnější specialisté s větší pravděpodobností preferovali být zaměstnanými právě touto společností. Ze samotné definice brandu zaměstnavatele vyplývá, že je souhrnem určitých výhod pro zaměstnance. Společnost, která je ochotná vytvořit a implementovat relevantní a efektivní strategii employer branding, by tedy měla prozkoumat a dozvědět, které výhody ze strany zaměstnavatele jsou opravdu důležité a vysoce oceňovány současnými a potenciálními zaměstnanci. Jinak řečeno, měla by zjistit klíčové faktory, které ovlivňují ochotu současných zaměstnanců zůstat pracovat ve společnosti a zároveň rozhodnutí uchazečů o práci o výběru zaměstnavatele, tzv. faktory oceňování společnosti jako zaměstnavatele. Tento výzkum se realizuje především pro zájmy konkrétní společnosti, která se nachází na území Ruska a působí v oboru strojírenství, totiž prodává a dodává karbidové obráběcí nástroje pro aplikaci soustružení, frézování a vrtání. Je třeba uvést, že v celém výzkumu tahto společnost bude označována jako «vybraná společnost» bez uvedení její názvu. S ohledem na geografickou polohu a obor podnikání vybrané společnosti se stanoví hlavní cíl této výzkumné práce, a tím je zjištění klíčových faktorů oceňování společnosti jako zaměstnavatele pracovníky ruských strojírenských společností pro následný návrh strategie employer branding vybrané společnosti v rámci diplomové práce. Za účelem dosáhnout hlavního výzkumného cíle se nejprve provádí kritická analýza předchozích studií a literatury v oblasti employer branding, a na základě toho se integrují poznatky o faktorech obecně ovlivňujících oceňování společnosti jako zaměstnavatele. Následně se realizuje obsahová analýza přes ruskou tematickou crowdsourcingovou platformu Pravda Sotrudnikov pro vymezení z celku zjištěných faktorů právě těch, které se nejčastěji zmíní pracovníky ruských strojírenských společností podle kontextu, tj. pozitivního nebo negativního směru oceňování, a souhrnně. Nakonec se zjištěné výsledky výzkumu diskutují,

a na jejich základě se navrhuje rady a doporučení pro následnou tvorbu strategie employer branding vybrané společnosti.

### 2. LITERÁRNÍ REŠERŠE

Za účelem zjištění souboru faktorů obecně ovlivňujících oceňování společnosti jako zaměstnavatele se v rámci této práce byla zanalyzována řada předchozích studií a akademických výzkumů v oblasti employer branding. Většina výzkumníků se opírá na studii Berthona, Ewinga a Haha (2005), kteří identifikovali pět základních hodnot (resp. dimenzí) pro zaměstnance při oceňování společnosti jako zaměstnavatele: společenská dimenze, tj. pozitivní pracovní atmosféra a dobré vztahy s kolegy; charakter práce, tj. míra zajímavosti pracovních úkolů a postupů pro jejich řešení; kompetenční dimenze, tj. možnost využití svých znalostí a dovedností v praxi; kariérní dimenze, tj. příležitosti pro kariérní růst a profesní rozvoj; ekonomická dimenze, tj. důstojné odměňování a benefity. Kromě toho téměř každý výzkumník přidává hodnoty a faktory navíc v souvislosti s tématem a cíli vlastního výzkumu. V průběhu literární rešerše se objevilo přibližně sto jednotlivých faktorů, nicméně některé duplicitní a obdobné faktory byly sloučeny. Následně bylo odstraněno několik úzce zaměřených na specifický obor podnikání faktorů, a také těch, které nejsou relevantní nebo nemohou být dále zkoumány v rámci této práce kvůli specifické vybrané výzkumné oblasti. Nakonec zůstalo 47 faktorů, které na základě předchozích výzkumů a vlastního pohledu výzkumníka byly seskupeny do osmi kategorií za účelem pohodlnější orientace a lepší přehlednosti; je však třeba uvést, že struktura těchto kategorií má v podstatě tzv. soft charakter a nemusí být chápána jako striktní a nezměnitelná. K uvedeným osmi kategoriím patří: odměňování, společenské vztahy, kompetence, kariéra a rozvoj, vnímání, charakter práce, podmínky práce, partnerství. Dále budou popsány podrobněji s uvedením příslušných faktorů.

#### 2.1 Odměňování

Ekonomická kategorie (resp. odměňování) představuje jednu ze tří základních hodnot poskytovaných skvělým zaměstnavatelem, spolu s psychologickou i funkční (Ambler a Barrow, 1996). Sem patří veškeré faktory ve společnosti týkající se materiálních a nemateriálních odměn zaměstnanců, totiž výše základního platu, celková atraktivita kompenzačního balíčku v jednotlivých systémech odměňování (Alniaçik a Alniaçik, 2012), včasnost odměňování (Jain a Bhatt, 2013), podmínky dovolené, dobré zdravotní a sociální benefity, a také různé další motivující výhody (Tanwar a Kumar, 2017). I když se životní priority stále mění, většina předchozích studií potvrzují, že odměňování zůstává mezi nejdůležitější faktory oceňování zaměstnavatele.

#### 2.2 Společenské vztahy

Kategorie Společenské vztahy pokrývá některé oblasti psychologického a funkčního směru (Prajapati a Patel, 2017) a odráží, jak zaměstnanci vnímají společnost z hlediska pracovních vztahů a sociálních vazeb. Především se jedná o dobré vztahy se svými kolegy i nadřízenými, pracovní atmosféru z hlediska positivity a motivace (Berthon, Ewing a Hah, 2005), příležitost být součástí týmu při práci nad společnými úkoly a projekty (Ito, Brotheridge a McFarland, 2013), zorganizování a zúčastnění společných aktivit pro volný čas (Ronda, Valor a Abril, 2015), dokonce přijetí zaměstnanců různých kultur, pohlaví a věků (Tanwar a Kumar, 2017).

### 2.3 Kompetence

Kategorie Kompetence zahrnuje veškeré požadavky zaměstnanců o využití svých silných stránek a kompetencí v rámci pracovního procesu. Ve skutečnosti pracovníci hodnotí poskytované příležitosti pro využití svých nejsilnějších schopností a dovedností (Ito, Brotheridge a McFarland, 2013), podporování kreativních postupů a myšlení (Berthon, Ewing a Hah, 2005), poskytování a podporu autonomie a pracovní samostatnosti, možnosti uplatnit to, co se naučilo na terciární instituci, vzdělávat jiné pracovníky a hrát roli mentora, a také příležitost pracovat s vysoce kvalitním produktem nebo službou (Alniaçik a Alniaçik, 2012).

### 2.4 Kariéra a rozvoj

V kategorii Kariéra a rozvoj se definují hodnoty spojené s příležitostmi profesního a osobního rozvoje zaměstnanců a jejich kariérou samotnou. Jedná se o příležitosti pro kariérní růst v rámci společnosti (Holtbrügge a Kreppel, 2012), získávání zkušeností pro další kariérní růst a profesní rozvoj (Alniaçik a Alniaçik, 2012), zabezpečení práce a jistotu ve svém zaměstnání (Berthon, Ewing a Hah, 2005), příležitost podávat návrhy ke zlepšení (Vasanth a Vinoth, 2017), zorganizování společností interních aktivit pro školení a rozvoj, anebo podporování aspirace k externímu školení (Ronda, Valor a Abril, 2015).

### 2.5 Vnímání

Kategorie Vnímání obsahuje různé pocity a dojmy vznikající u zaměstnanců v důsledku práce ve společnosti. Příslušnými faktory jsou celkové pocity v důsledku práce (Berthon, Ewing a Hah, 2005) a zvláště pocity vlastního rozvoje jako odborníka (resp. seberealizace), dále pocit přispění k celkovým výsledkům společnosti, nakonec ocenění profesionality a kompetentností kolegů (Ronda, Valor a Abril, 2015) anebo vedoucích (Dabirian, Kietzmann a Diba, 2016).

### 2.6 Charakter práce

Kategorie Charakter práce je založena hlavně na míře zajímavosti a rozmanitosti pracovních úkolů a aktivit, totiž odráží samotnou náplň práce ve společnosti. Do této kategorie spadá míra zajímavosti pracovních úkolů a projektů včetně širokého rozsahu pracovních aktivit a příležitosti pro výběr z něho pracovních úkolů, obtížnost práce (Tanwar a Kumar, 2017), pracovní a služební cesty (Ronda, Valor a Abril, 2015), pracování v zajímavém oboru, kooperace s jinými útvary v rámci společnosti, dokonce příležitost spolupracovat s jinými společnostmi (Berthon, Ewing a Hah, 2005) anebo se zahraničím (Holtbrügge a Kreppel, 2012).

### 2.7 Podmínky práce

Kategorie Podmínky práce zahrnuje veškeré faktory spojené s organizací pracovního prostředí a průběhem samotného pracovního procesu. Jedná se hlavně o vhodnou až flexibilní pracovní dobu (Ito, Brotheridge a McFarland, 2013), praxi společnosti pracovat přesčas (Jain a Bhatt, 2013) jako následnou součást rovnováhy mezi osobním a pracovním životem (Dabirian, Kietzmann a Diba, 2016), příležitost pracovat z domova, soulad mezi pracovními styly jednotlivce a společnosti (Tanwar a Kumar, 2017), vybavenost a infrastrukturu pracoviště, lokalitu společnosti (Ronda, Valor a Abril, 2015).

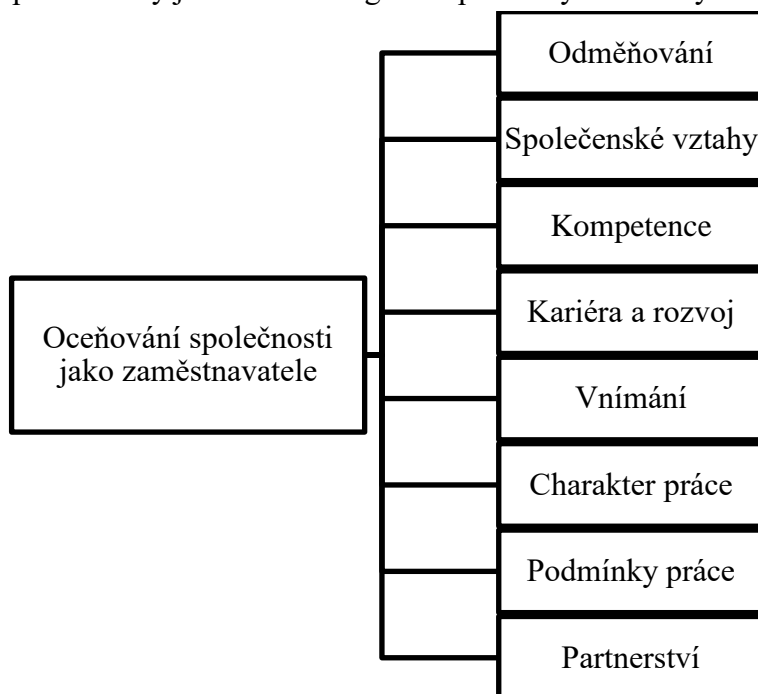


## 2.8 Partnerství

Poslední kategorie Partnerství předpokládá oceňování společnosti z hlediska jejích partnerských vztahů s veškerými stakeholdery – zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, jiné společnosti, veřejnost apod. V rámci této kategorie se uvádí společensky odpovědné chování a podpora charitativních organizací, přítomnost ve společnosti etického kodexu a jiných regulačních dokumentů, spravedlivý přístup ke všem zaměstnancům a rovné příležitosti pro každého (Tanwar a Kumar, 2017), celkový image společnosti (Sokro, 2012) a její hospodářská úspěšnost, dokonce čestnost a transparentnost společnost ve všech směrech (Hillebrandt a Ivens, 2013).

## 2.9 Shrnutí

Uvedené faktory oceňování společnosti jako zaměstnavatele v podstatě představují teoretický rámec tohoto výzkumu, a dále se stanou základem pro obsahovou analýzu. Na obrázku č. 1 jsou představeny jednotlivé kategorie s příslušnými faktory.



**Obrázek 1:** Teoretický rámec výzkumu (vlastní zpracování podle Alniaçik a Alniaçik, 2012; Ambler a Barrow, 1996; Berthon, Ewing a Hah, 2005; Dabirian, Kietzmann a Diba, 2016; Hillebrandt a Ivens, 2013; Holtbrügge a Kreppel, 2012; Ito, Brotheridge a McFarland, 2013; Jain a Bhatt, 2013; Ronda, Valor a Abril, 2015; Prajapati a Patel, 2017; Sokro, 2012; Tanwar a Kumar, 2017; Vasantha a Vinoth, 2017)

Pro lepší přehlednost všechny kategorie jsou uvedeny v tabulce č. 1 s rozložením na jednotlivé faktory ovlivňující oceňování společnosti jako zaměstnavatele.

## Faktory ovlivňující systém řízení lidských zdrojů

**Tabulka 1:** Faktory obecně ovlivňující oceňování společnosti jako zaměstnavatele

Kategorie	Faktory	
<b>Odměňování</b>	1. Celkový kompenzační balíček	4. Podmínky dovolené
	2. Výše základního platu	5. Další benefity a odměny
	3. Zdravotní a sociální benefity	6. Včasnost odměňování
<b>Společenské vztahy</b>	7. Vztahy s kolegy	10. Vítání zaměstnanců různých kultur, pohlaví a věků
	8. Styl vedení a vztahy s nadřízenými	11. Příležitost být součástí týmu
	9. Pracovní atmosféra	12. Společné aktivity pro volný čas
<b>Kompetence</b>	13. Příležitosti využití důležitých schopností a dovedností	16. Možnost uplatnit to, co se naučilo na terciární instituci
	14. Příležitosti pro využití kreativity	17. Možnost učit a vzdělávat ostatní
	15. Příležitosti pro samostatnost a autonomii	18. Vysoká kvalita výrobků/služeb
<b>Kariéra a rozvoj</b>	19. Jistota zaměstnání ve společnosti	22. Příležitost podávat návrhy ke zlepšení
	20. Příležitosti pro kariérní růst v rámci společnosti	23. Zorganizování interního školení
	21. Získávání zkušeností, které způsobují další kariérní rozvoj	24. Podpora externího školení
<b>Vnímání</b>	25. Seberealizace a profesní rozvoj v důsledku práce ve společnosti	28. Kompetentnost vedení
	26. Celkové pocity v důsledku práce ve společnosti	29. Přispění k celkovým výsledkům
	27. Kompetentnost kolegů	
<b>Charakter práce</b>	30. Zajímavost pracovních úkolů a projektů	33. Kooperace uvnitř společnosti
	31. Práce v zajímavém oboru	34. Spolupráce s jinými společnostmi nebo zahraničím
	32. Obtížnost práce	35. Pracovní cesty
<b>Podmínky práce</b>	36. Příležitost pracovat z domova	39. Soulad mezi pracovním stylem zaměstnance a společnosti
	37. Vhodná pracovní doba	40. Vybavenost pracoviště a infrastruktura
	38. Rovnováha mezi osobním a pracovním životem	41. Lokalita pracoviště
<b>Partnerství</b>	42. Společensky odpovědné chování společnosti	45. Image společnosti
	43. Regulační dokumenty	46. Úspěšnost společnosti
	44. Spravedlivý přístup ke všem zaměstnancům a rovné příležitosti pro každého	47. Čestnost a průhlednost společnosti

**Zdroj:** Vlastní zpracování

### 2.10 Stanovení hypotéz

Na základě provedené literární rešerše, a také teoretických znalostí a praktických zkušeností výzkumníka, byla stanovena obecná hypotéza tohoto výzkumu: Faktory kategorií Odměňování a Společenské vztahy pracovníci ruských strojírenských společností považují za nejdůležitější při oceňování společnosti jako zaměstnavatele. Na začátku je třeba uvést, že za

účelem lepší přehlednosti a kratšího znění hypotéz pojmem faktor byly označeny jednotlivé faktory oceňování společnosti jako zaměstnavatele pracovníky ruských strojírenských společností. Samotná důležitost zatím byla posuzována na základě souhrnného počtu zmínění jednotlivých faktorů, totiž součtu výskytů. Výskyt jednotlivých faktorů v recenzích se zaznamenával v absolutních hodnotách, které dále byly děleny celkovým počtem recenzí za účelem zjištění hodnoty zmínění vyjádřené v procentech. Například, hodnota zmínění 10 % znamená, že se určitý faktor vyskytoval v deseti procentech recenzí, tj. zhruba ve 115 recenzích z celku ve výši 1150 (10 % \* 1150 recenzí). Souhrnnou hodnotou zmínění se zatím označovaly součty příslušných faktorů v rámci jednotlivých kategorií. Nakonec se upozorňuje, že pojetí důležitosti bylo ztotožňováno s uvedenou v hlavním výzkumném cíle a centrální výzkumné otázce klíčovostí jednotlivých faktorů a má úplně stejný význam v rámci tohoto výzkumu. Následně došlo ke stanovení pracovních hypotéz. Především se předpokládalo, že kategorie Odměňování a Společenské vztahy budou mít dvě největší souhrnné hodnoty zmínění (tj. součty hodnot všech faktorů spadajících do příslušných kategorií) ze všech jiných kategorií, přičemž právě v tom pořadí, jak se uvádí výš, totiž se kategorie Odměňování umístí na prvním místě, kategorie Společenské vztahy – na druhém. Zároveň se uvedl předpoklad, že úplně v každé recenzi bude zmíněn aspoň jeden z faktorů kategorie Odměňování, tzn. souhrnná hodnota zmínění, bude ve výši větší než 100 %. Hypotézy č. 1.1, 1.2 a 1.3 tedy zní tak:

*H1.1: Kategorie Odměňování má největší souhrnnou hodnotu zmínění*

*H1.2: Kategorie Odměňování má souhrnnou hodnotu zmínění všech faktorů ve výši větší než 100 %*

*H1.3: Kategorie Společenské vztahy má druhou největší souhrnnou hodnotu zmínění*

Dále se porovnávaly hodnoty zmínění jednotlivých faktorů a předpokládalo se, že faktor s největší hodnotou zmínění ze všech bude spadat do kategorie Společenské vztahy; toto se odráží v hypotéze č. 2:

*H2: Faktor s největší hodnotou zmínění spadá do kategorie Společenské vztahy*

V následujících hypotézách č. 3.1 a 3.2 se předpokládaly jednotlivé faktory, které dosáhnou největší celkové hodnoty zmínění v porovnání s jinými faktory v příslušných kategoriích:

*H3.1: V kategorii Odměňování největší hodnotu zmínění má faktor Výše základního platu*

*H3.2: V kategorii Společenské vztahy největší hodnotu zmínění má faktor Styl vedení a vztahy s nadřízenými*

Nakonec se předpokládalo, v jakém kontextu (pozitivním/negativním) budou nejčastěji zmíněny faktory příslušných kategorií souhrnně. Zkoumání kontextu zmínění se v nějaké míře odbočuje od tématu a hlavního cíle výzkumu, nicméně umožňuje získání velmi přínosných informací pro následující návrh strategie employer branding vybrané společnosti. V případě kategorie Odměňování se tvrdilo, že souhrnná hodnota zmínění všech faktorů bude vyšší v negativním kontextu než v pozitivním, ale v případě kategorie Společenské vztahy to bude jinak. Z tohoto konečně vyšly hypotézy č. 4.1 a 4.2:

*H4.1: Kategorie Odměňování má vyšší souhrnnou hodnotu zmínění všech faktorů v negativním kontextu než v pozitivním*

*H4.2: Kategorie Společenské vztahy má vyšší souhrnnou hodnotu zmínění všech faktorů v pozitivním kontextu než v negativním*

### 3 METODOLOGIE VÝZKUMU

Na začátku tohoto výzkumu bylo uvedeno, že hlavním cílem je zjištění klíčových faktorů oceňování společnosti jako zaměstnavatele pracovníky ruských strojírenských společností, aby se vytvořily podklady pro následný návrh strategie employer branding vybrané společnosti v rámci diplomové práce. Dosahování stanoveného cíle umožňuje získání odpovědi na centrální výzkumnou otázku – Jaké jsou klíčové faktory oceňování společnosti jako zaměstnavatele pracovníky ruských strojírenských společností? Zaměření na získání přínosů pro konkrétní společnost předpokládá zvolení případové studie jako výzkumné strategie. Stanovené na základě literární rešerše hypotézy zatím objevují kvantitativní (resp. deduktivní) přístup k realizaci výzkumu.

V současné době v Rusku v oboru strojírenství je zaměstnáno zhruba 3,5 milionů lidí (Utmagazine, 2015). Vzhledem k rozsáhlosti základního souboru a také nepřítomnosti osobních a kontaktních údajů potenciálních respondentů optimálním výzkumným přístupem je analýza názorů zaměstnanců pomocí veřejně dostupných zdrojů. V posledních letech se aktivně začaly vyvíjet specifické sociální sítě v podobě crowdsourcingu. Tímto pojmem se zpravidla označuje informační platforma, kde se setkávají uživatelé a společně se snaží pomoci žadateli vykonat stanovený úkol, ale v tomto případě podobné platformy využívají současní a bývalí zaměstnanci za účelem dobrovolného sdílení svých zkušeností a příběhů souvisejících s určitým zaměstnavatelem (Dabirian, Kietzmann a Diba, 2016). V Rusku v současné době funguje několik lokálních platform s obdobným obsahem, největší a nejpopulárnější se nazývá Pravda Sotrudnikov (rusky Сотрудник – zaměstnanec), kde se hodnotí více než 280 tisíc společností z většiny oborů ve výrobě, obchodování a poskytování služeb. Z celkového množství právě v oboru strojírenství působí 9769 společností, které souhrnně mají přibližně 150 tisíc recenzí. Pro analýzu v rámci tohoto výzkumu bylo rozhodnuto analyzovat online komentáře, totiž recenze o zaměstnavatelích, zveřejněné přes uvedenou platformu. Jiné platformy však byly odmítnuty z důvodu malé rozsáhlosti a nedostatečně důvěryhodnosti.

Za účelem provádění obdobného typu výzkumu je nutné zpracovat velké množství dat, proto by měla být zvolena metoda (resp. technika) sběru dat založená na standardizaci a unifikaci zkoumaných charakteristik, tedy by umožnila měření a vyjádření kvalitativního obsahu jednotlivých textů ve specifických kvantitativních ukazatelích. Uvedeným požadavkům odpovídá obsahová (resp. textová) analýza. Pro analyzování a následné interpretování výsledků bylo rozhodnuto využít deskriptivní statistiku z důvodu její vhodnosti pro účely tohoto výzkumu a schopnosti ověřit všechny stanovené hypotézy.

Za jednotky analýzy byli považováni pracovníci ruských strojírenských společností (platilo, že jeden pracovník odpovídá jedné recenzi), za úroveň analýzy – samotné strojírenské společnosti působící na území Ruska. Velikost výzkumného vzorku, totiž přesný počet recenzí ke zkoumání, byla spočítána podle vzorce č. 1:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2} \quad (1)$$

kde:

n – minimální velikost výběrového vzorku,

N – celkový základní soubor,

e – požadovaná úroveň přesnosti (0,03 % při 97 %).

Pro základní soubor ve výši přibližně 150 tisíc recenzí při požadované úrovni přesnosti 97 % je třeba prozkoumat 1103 recenzí. Stanovená hodnota byla však zvýšena výzkumníkem na 1150.

Samotný sběr dat probíhal od 01. do 15. dubna roku 2020 bez využití externích softwarů, tj. byl proveden výzkumníkem ručně. Před začátkem sběru dat bylo zjištěno, že přímí konkurenti vybrané společnosti mají průměrně 15 recenzí, proto bylo rozhodnuto pro dosažení potřebného počtu recenzí prozkoumat minimálně 77 náhodně vybraných společností anebo více, dokud nebude zanalyzováno právě 1150 recenzí. Z uvedeného počtu bylo především prozkoumáno 9 společností, které jsou přímými konkurenty vybrané společnosti a mají recenze na uvedené platformě (samotná vybraná společnost na uvedené platformě zatím recenze nemá). Posouzení o pozitivním/negativním kontextu výskytu jednotlivých faktorů probíhalo podle zmínění v příslušném sloupci platformy (výhody/nevýhody práce ve společnosti). Pro zajištění validity dat především byla aplikována filtrace podle oboru, totiž se zkoumaly jenom recenze patřící ke společnostem, které se nachází v záložce strojírenství. Kromě toho byly odmítnuty recenze, které samotnou platformou jsou označeny jako nedůvěryhodné nebo podezřelé, totiž mohly být napsány speciálně v zájmech společnosti. Dále pro zajištění reliability dat bylo rozhodnuto, že samotné recenze nemají být napsány dříve než v roce 2015, protože se v důsledku zavedení mezinárodních sankcí v průběhu ukrajinské krize v roce 2014 a následné významné devalvace ruské měny pracovní požadavky, a tím pádem i důležité faktory oceňování zaměstnavatele, mohly podstatně změnit. Také provedená v rámci operacionalizace výzkumu deskripce jednotlivých faktorů byla vyjednána se ředitelem společnosti a následně jim schválena.

V příloze č. 1 jsou představeny všechny kategorie a příslušné faktory oceňování s přiřazením kódů, které budou dále využity při interpretaci výsledků, a také deskripce jednotlivých faktorů, na jejichž základě se posuzovalo o přítomnosti zmínění jednotlivých faktorů v recenzích. Je třeba upozornit, že sloupec Deskripce neobsahuje konkrétní vyhledávaná slova, ale celkový popis a klíčová témata v rámci jednotlivých faktorů, a to ze snahy autora zajistit lepší srozumitelnost a větší spolehlivost výsledků obsahové analýzy při ručním sběru dat. Všechny jednotlivé deskripce zkoumaných faktorů byly přeloženy z jazyka vyhledávání (ruština) do češtiny. Kromě 47 faktorů zjištěných na základě literární rešerše tabulka obsahuje jeden, který nebyl zmíněn dříve, ale objevil se na základě provedené obsahové analýzy, a to je faktor Pohovor zařazený do kategorie Vnímání.

#### 4 ANALÝZA DAT A VÝSLEDKY VÝZKUMU

V rámci tohoto výzkumu bylo zanalyzováno právě 1150 recenzí pro 109 jednotlivých ruských společností v oboru strojírenství za účelem zjistit faktory, které v největší míře ovlivňují oceňování brandu zaměstnavatele pracovníky těchto společností. Předpokládalo se, že pracovníci ruských strojírenských společností považují faktory kategorií Odměňování a Společenské vztahy za nejdůležitější při oceňování společnosti jako zaměstnavatele. Za účelem potvrzení/vyvrácení stanovených hypotéz bylo rozhodnuto využít deskriptivní statistiku.

V tabulce č. 2 jsou představeny ukazatele deskriptivní statistiky, které jsou potřebné pro ověření stanovených hypotéz. Za tímto účelem byly využity především řádky tabulky č. 2 Maximum a Součet hodnot. Jiné statistické ukazatele z tabulky č. 2 se v rámci tohoto výzkumu

## Faktory ovlivňující systém řízení lidských zdrojů

nevyužívaly, avšak bylo rozhodnuto tuto tabulku zachovat v původní podobě tak, jak se vygenerovala v průběhu statistické analýzy (toto platí i pro dále uvedenou tabulku č. 3). Statistická analýza byla provedena na základě tabulky s údaji o hodnotách zmínění všech jednotlivých faktorů a kategorií oceňování společnosti jako zaměstnavatele vyjádřených v procentech, která se nachází v příloze č. 2. I když je tam navíc uvedeno rozdělení hodnot zmínění podle kontextu (pozitivní/negativní charakter), následující statistická analýza se opírala pouze na sloupec s celkovými hodnotami zmínění jednotlivých faktorů a kategorií oceňování společnosti jako zaměstnavatele. Je třeba uvést, že údaje v tabulce č. 2 jsou uvedeny v číselných hodnotách, ale při dalším analyzování a ověření hypotéz se využívaly jejich ekvivalentní procentní hodnoty (například, číselná hodnota 0,25 odpovídá procentní hodnotě 25 %).

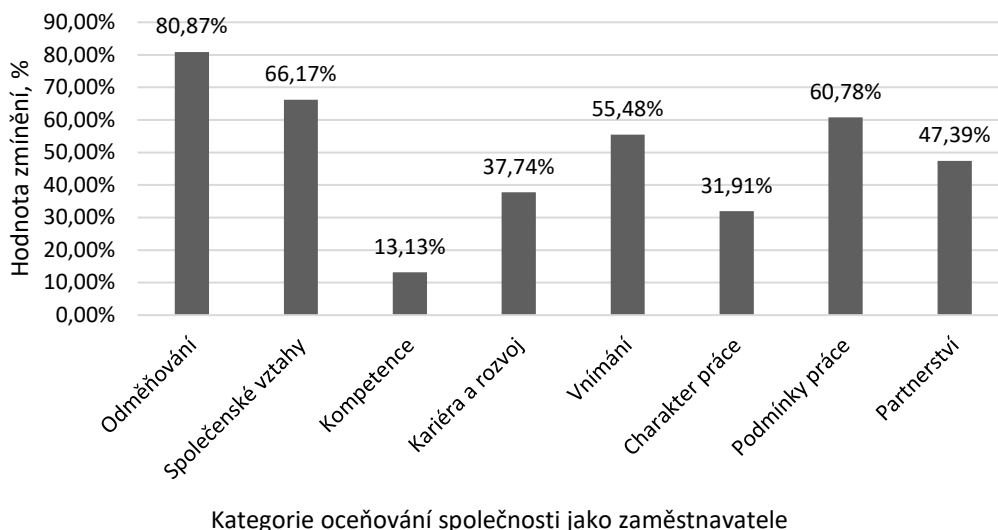
**Tabulka 2:** Statistická analýza celkových hodnot zmínění kategorií oceňování společnosti jako zaměstnavatele

Ukazatel	Odměňování	Společenské vztahy	Kompetence	Kariéra a rozvoj	Vnímání	Charakter práce	Podmínky práce	Partnerství
<b>Střední hodnota</b>	0,135	0,110	0,022	0,063	0,092	0,053	0,101	0,079
<b>Chyba střední hodnoty</b>	0,022	0,042	0,012	0,023	0,030	0,013	0,045	0,040
<b>Medián</b>	0,145	0,071	0,012	0,045	0,072	0,059	0,082	0,060
<b>Modus</b>	–	–	–	–	–	–	–	–
<b>Směr. odchylka</b>	0,053	0,104	0,028	0,056	0,072	0,032	0,111	0,099
<b>Rozptyl</b>	0,003	0,011	0,001	0,003	0,005	0,001	0,012	0,010
<b>Špičatost</b>	-0,889	0,310	4,236	-0,886	-0,255	-2,011	2,717	4,592
<b>Šikmost</b>	-0,673	1,114	2,016	0,774	0,567	-0,355	1,534	2,050
<b>Rozdíl max-min</b>	0,135	0,274	0,076	0,146	0,203	0,077	0,305	0,267
<b>Minimum</b>	0,052	0,011	0,002	0,003	0,001	0,011	0,001	0,006
<b>Maximum</b>	0,187	0,285	0,077	0,149	0,203	0,089	0,306	0,273
<b>Součet hodnot</b>	0,809	0,662	0,131	0,377	0,555	0,319	0,608	0,474
<b>Počet faktorů v kategorii</b>	6	6	6	6	6	6	6	6

**Zdroj:** Vlastní zpracování

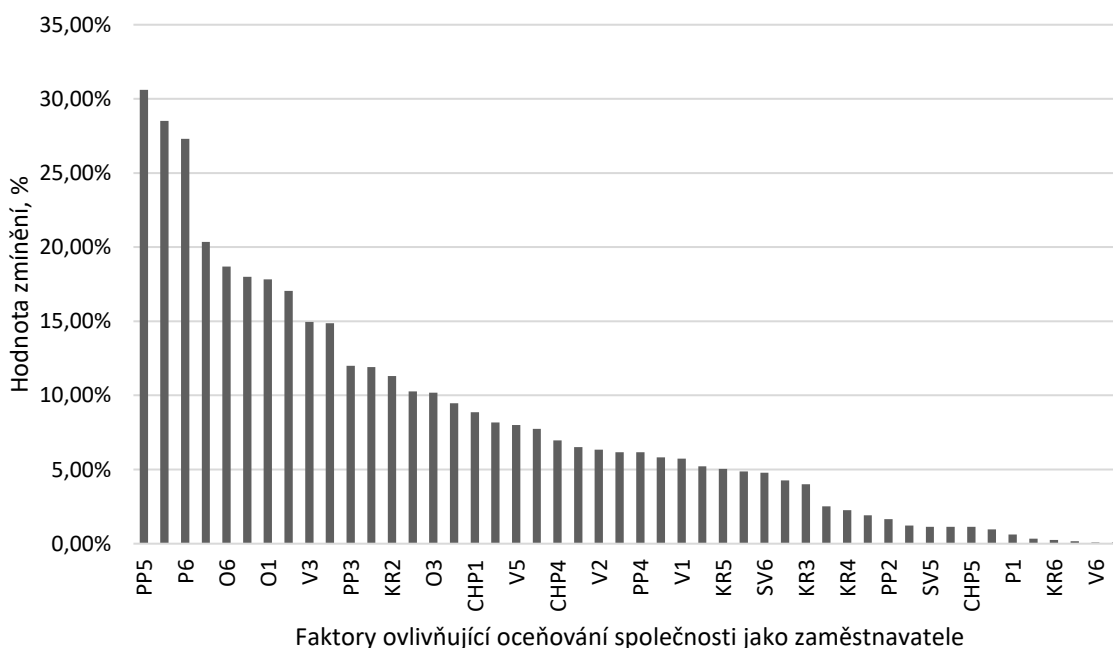
V pracovních hypotézách č. 1.1, 1.2, 1.3 se předpovídaly kategoriální výsledky tohoto výzkumu a předpokládalo se, že souhrnné hodnoty zmínění kategorií Odměňování a Společenské vztahy, tj. součty hodnot zmínění všech faktorů v rámci jednotlivých kategorií, budou dvěma největšími v porovnání s jinými kategoriemi, přičemž se kategorie Odměňování umístí na prvním místě, kategorie Společenské vztahy – na druhém. Zároveň se uvádělo, že faktory kategorie Odměňování v součtu přesáhnou 100procentní hranici zmínění. Na grafu č. 1 jsou tedy uvedeny výsledky výzkumu podle jednotlivých kategorií, totiž souhrnné hodnoty zmínění faktorů všech kategorií oceňování společnosti jako zaměstnavatele.

## Faktory ovlivňující systém řízení lidských zdrojů



**Graf 1:** Souhrnné hodnoty zmínění kategorií oceňování společnosti jako zaměstnavatele (Zdroj: vlastní zpracování)

Z řádku Součet hodnot statistické analýzy (viz. tabulku č. 2) vychází, že přesně podle stanovených předpokladů dvě největší souhrnné hodnoty zmínění v porovnání s ostatními mají kategorie Odměňování (80,87 %) a Společenské vztahy (66,17 %). Kategorie Odměňování však dosáhla nižší souhrnné hodnoty zmínění, než se očekávalo, tedy nepřesáhla 100procentní hranici. Hypotézy č. 1.1, 1.3 se potvrdily, zatímco se hypotéza č. 1.2 vyvrátila. Dále se prozkoumával výskyt samotných jednotlivých faktorů za účelem zjistit nejčastěji zmíněné (resp. klíčové). Předpokládalo se, že faktor s největší hodnotou zmínění ze všech jiných bude patřit ke kategorii Společenské vztahy. Graf č. 2 zobrazuje celkový přehled hodnot zmínění jednotlivých faktorů ovlivňujících oceňování společnosti jako zaměstnavatele, které jsou seřazeny od největší k nejmenší.

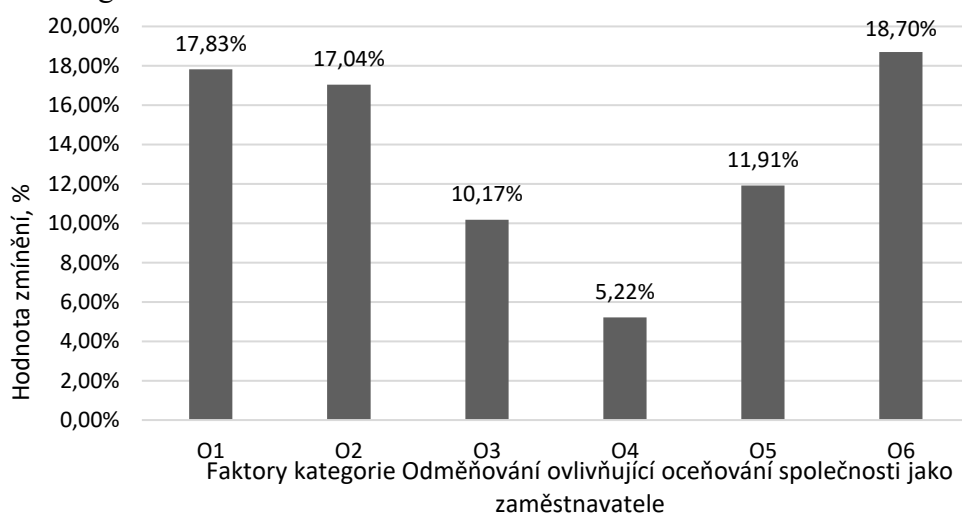


**Graf 2:** Celkový přehled hodnot zmínění jednotlivých faktorů ovlivňujících oceňování společnosti jako zaměstnavatele seřazených od největší k nejmenší (Zdroj: vlastní zpracování)

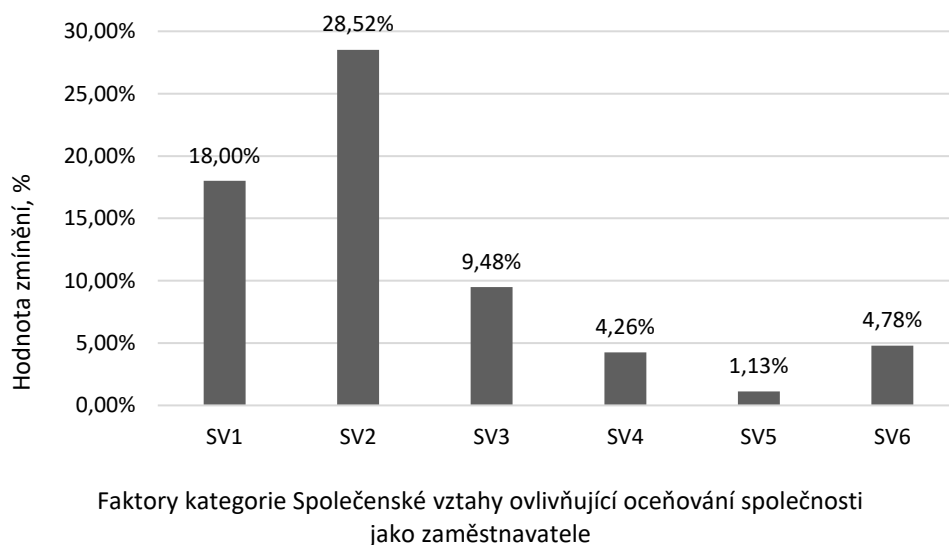
## Faktory ovlivňující systém řízení lidských zdrojů

Tři faktory ovlivňující oceňování společnosti jako zaměstnavatele, které dosáhly podstatně větších hodnot zmínění v porovnání s jinými, spadají do kategorií Podmínky práce, Společenské vztahy a Partnerství právě v tomto pořadí. S ohledem na uvedené v příloze č. 2 faktory s příslušnými hodnotami zmínění a kódy se dá stanovit, že maximálním hodnotám odpovídají faktory Vybavenost pracoviště a infrastruktura (30,61 %), Styl vedení a vztahy s nadřízenými (28,52 %), Čestnost a průhlednost (27,30 %). Konečně faktor s největší hodnotou zmínění patří ke kategorii Podmínky práce – hypotéza č. 2 se vyvrátila.

Při analýze jednotlivých faktorů se pak předpokládalo, který z nich bude mít největší hodnoty zmínění ve zkoumaných kategoriích. Podle předpokladů faktor Výše základního platu dosahoval největší hodnoty zmínění v rámci kategorie Odměňování, faktor Styl vedení a vztahy s nadřízenými se zatím vyskytoval nejčastěji ze všech jiných v kategorii Společenské vztahy. Na grafech č. 3, 4 jsou představeny hodnoty zmínění jednotlivých faktorů podle příslušných kategorií.



**Graf 3:** Hodnoty zmínění jednotlivých faktorů ovlivňujících oceňování společnosti jako zaměstnavatele v kategoriích Odměňování (Zdroj: vlastní zpracování)



**Graf 4:** Hodnoty zmínění jednotlivých faktorů ovlivňujících oceňování společnosti jako zaměstnavatele v kategoriích Společenské vztahy (Zdroj: vlastní zpracování)



## Faktory ovlivňující systém řízení lidských zdrojů

Na základě přiřazení hodnot ze řádku Maximum tabulky č. 2 jednotlivým faktorům v příslušných kategoriích vychází, že v kategorii Odměňování oproti předpokladům nejčastěji zmíněným faktorem je Včasnost odměňování 18,70 %, zatímco v kategorii Společenské vztahy přesně podle předpovědi největší hodnoty zmínění dosáhl faktor Styl vedení a vztahy s nadřízenými (28,52 %). Hypotéza č. 3.1 se vyvrátila, hypotéza č. 3.2 se naopak potvrdila. Nakonec se předpokládal převládající kontext zmínění jednotlivých faktorů v uvedených kategoriích, tzn. jak právě – pozitivně nebo negativně – pracovníci ruských strojírenských společností hodnotí a zmiňují jednotlivé faktory v recenzích. Pro kategorii Odměňování se uvádělo, že výše součtu hodnot zmínění faktorů v pozitivním kontextu bude nižší v porovnání s negativním kontextem, zatímco kategorie Společenské vztahy bude oproti tomu častěji zmíněna v pozitivním kontextu než v negativním. Za účelem zjištění součtů hodnot zmínění faktorů v pozitivním a negativním kontextu je třeba zase využít deskriptivní statistiku. Tabulka č. 3 obsahuje údaje z další statistické analýzy, jejíž sloupce tvoří kategorie Odměňování a Společenské vztahy s uvedením příslušného kontextu zmínění faktoru; samotné ověření hypotéz se bude probíhat pouze na základě řádku Součet.

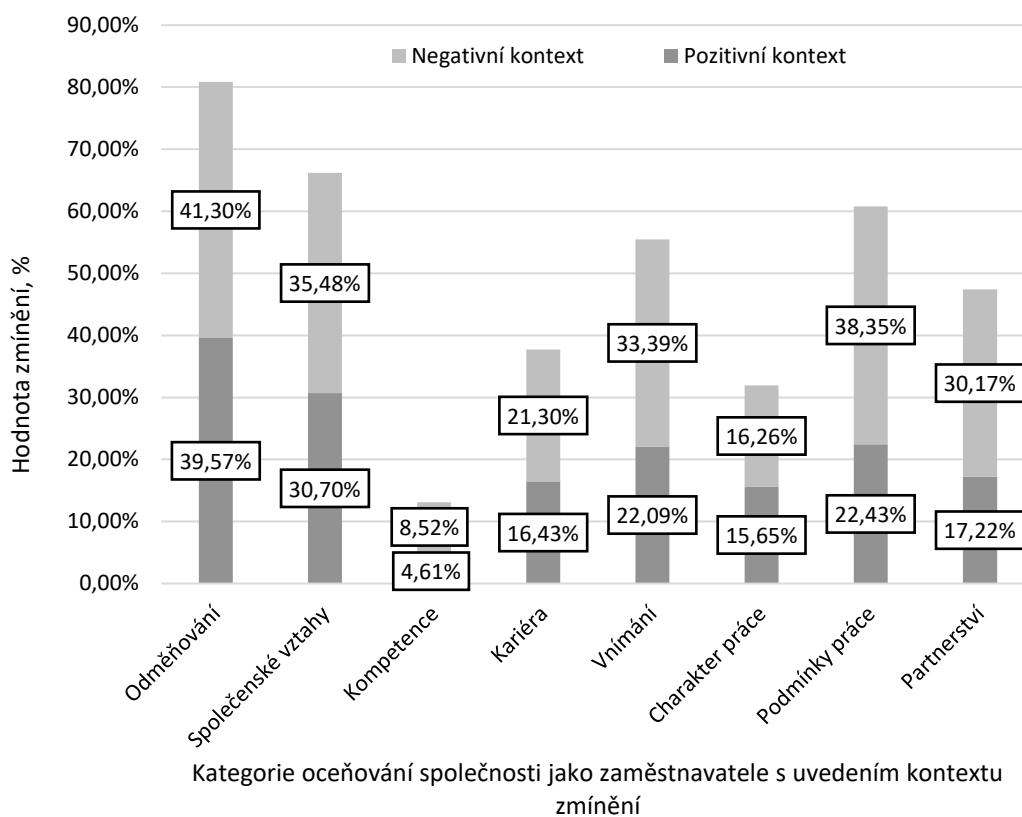
**Tabulka 3:** Statistická analýza hodnot zmínění kategorií oceňování společnosti jako zaměstnavatele s uvedením pozitivního/negativního kontextu

	Odměňování pozitivní	Odměňování negativní	Společenské vztahy pozitivní	Společenské vztahy negativní
<b>Střední hodnota</b>	0,066	0,069	0,051	0,059
<b>Chyba střední hodnoty</b>	0,010	0,014	0,023	0,030
<b>Medián</b>	0,069	0,067	0,029	0,029
<b>Modus</b>	–	–	–	–
<b>Směr. odchylka</b>	0,024	0,035	0,057	0,074
<b>Rozptyl výběru</b>	0,001	0,001	0,003	0,006
<b>Špičatost</b>	1,886	-1,218	1,480	3,977
<b>Šikmost</b>	-1,105	0,362	1,429	1,979
<b>Rozdíl max-min</b>	0,069	0,092	0,150	0,196
<b>Min</b>	0,024	0,028	0,003	0,008
<b>Max</b>	0,093	0,120	0,153	0,203
<b>Součet hodnot</b>	0,396	0,413	0,307	0,355
<b>Počet faktorů v kategorii</b>	6	6	6	6

**Zdroj:** Vlastní zpracování

## Faktory ovlivňující systém řízení lidských zdrojů

Na grafu č. 5 jsou znovu představeny souhrnné hodnoty zmínění kategorií oceňování společnosti jako zaměstnavatele, ale tentokrát s uvedením kontextu zmínění; pro lepší přehlednost se zobrazují úplně všechny kategorie oceňování společnosti jako zaměstnavatele.



**Graf 5:** Souhrnné hodnoty zmínění kategorií oceňování společnosti jako zaměstnavatele s uvedením kontextu (Zdroj: vlastní zpracování)

## Faktory ovlivňující systém řízení lidských zdrojů

V případě obou zkoumaných kategorií negativní kontext zmínění převládal nad pozitivním. Z toho vyplývá, že hypotéza č. 4.1 je potvrzena, ale hypotéza č. 4.2 je naopak vyvrácena. V tabulce č. 4 je představeno shrnutí výsledků ověření stanovených v rámci tohoto výzkumu hypotéz s uvedením komentářů za účelem lepší přehlednosti a srozumitelnosti výsledků výzkumu.

**Tabulka 4:** Výsledky ověření hypotéz

Hypotéza	Status	Komentář
<b>H1.1: Kategorie Odměňování má největší souhrnnou hodnotu zmínění</b>	Potvrzena	Největší souhrnnou hodnotu zmínění ve výši 80,87 % má kategorie Odměňování
<b>H1.2: Kategorie Odměňování má souhrnnou hodnotu zmínění všech faktorů ve výši větší než 100 %</b>	Vyvrácena	Kategorie Odměňování dosáhla souhrnné hodnoty zmínění ve výši 80,87 %
<b>H1.3: Kategorie Společenské vztahy má druhou největší souhrnnou hodnotu zmínění</b>	Potvrzena	Druhou největší souhrnnou hodnotu zmínění ve výši 66,17 % má kategorie Společenské vztahy
<b>H2: Faktor s největší hodnotou zmínění spadá do kategorie Společenské vztahy</b>	Vyvrácena	Faktor s největší hodnotou zmínění – Vybavenost pracoviště a infrastruktura (30,61 %) – spadá do kategorie Podmínky práce
<b>H3.1: V kategorii Odměňování největší hodnotu zmínění má faktor Výše základního platu</b>	Vyvrácena	V kategorii Odměňování největší hodnotu zmínění má faktor Včasnost odměňování (18,70 %), zatímco faktor Výše základního platu má hodnotu zmínění ve výši 17,04 %
<b>H3.2: V kategorii Společenské vztahy největší hodnotu zmínění má faktor Styl vedení a vztahy s nadřízenými</b>	Potvrzena	V kategorii Společenské vztahy největší hodnotu zmínění má faktor Styl vedení a vztahy s nadřízenými (28,52 %)
<b>H4.1: Kategorie Odměňování má vyšší souhrnnou hodnotu zmínění všech faktorů v negativním kontextu než v pozitivním</b>	Potvrzena	Souhrnná hodnota zmínění faktorů v kategorii Odměňování je vyšší v negativním kontextu (41,30 %) v porovnání s pozitivním (39,57 %)
<b>H4.2: Kategorie Společenské vztahy má vyšší souhrnnou hodnotu zmínění všech faktorů v pozitivním kontextu než v negativním</b>	Vyvrácena	Souhrnná hodnota zmínění faktorů v kategorii Společenské vztahy je vyšší v negativním kontextu (35,48 %) v porovnání s pozitivním (30,70 %)

**Zdroj:** Vlastní zpracování

## 5. DISKUSE VÝSLEDKŮ VÝZKUMU

Hlavním cílem představeného výzkumu bylo zjištění klíčových (resp. nejdůležitějších) faktorů ovlivňujících oceňování společnosti jako zaměstnavatele pracovníky ruských strojírenských společností pro následný návrh strategie employer branding vybrané společnosti v rámci diplomové práce. Posouzení o klíčivosti jednotlivých faktorů proběhlo v souvislosti s prudkostí propadu ve výších hodnot zmínění následujících faktorů (viz graf č. 2). Na základě toho byly navrženy tři intervaly, kterým odpovídají tři úrovně klíčivosti: do intervalu 25 % až 100 % spadají extrémně klíčové faktory; k intervalu 15 % (přesněji řečeno 14,83 %, ale kvůli značné blízkosti k 15 bylo rozhodnuto zaokrouhlit) až 25 % patří klíčové faktory; jiné faktory, které mají hodnotu zmínění ve výši nižší než 15 %, jsou označeny jako ostatní.

Výsledky výzkumu ukazují, že tři faktory oceňování společnosti jako zaměstnavatele dosáhly extrémní úrovně klíčivosti, totiž mají výrazně větší hodnoty zmínění v porovnání s ostatními, a tedy se považují pracovníky ruských strojírenských společností za nejdůležitější. Jedná se především faktor o Vybavenost pracoviště a infrastruktura (30,61 %), který se zmíní pracovníky celkem proporcionálně v pozitivním (15,22 %) a negativním (15,39 %) kontextu; dále o faktor Styl vedení a vztahy s nadřízenými (28,52 %), kde se projevuje výrazný posun do negativního kontextu zmínění (20,35 %) tohoto faktoru v porovnání s pozitivním (8,17 %); nakonec o faktor Čestnost a průhlednost (27,30 %), jehož výskyt stejně převládá v negativním kontextu (18,87 %) oproti pozitivnímu (8,43 %).

Při kategoriálním posouzení výsledky výzkumu jsou celkem shodné s předchozími studii a výzkumy – dvě největší hodnoty zmínění mají kategorie Odměňování (80,87 %) a Společenské vztahy (66,17 %). Ani jeden z faktorů kategorie Odměňování nemá dominantní postavení – podíly jednotlivých faktorů na souhrnné hodnotě zmínění jsou relativně rovnoměrné. Nejčastěji pracovníci ruských strojírenských společností zmiňovali faktory Včasnost odměňování (18,70 % celkem: z nich pozitivních 6,70 % proti negativním 12,00 %), Celkový kompenzační balíček (17,83 %: 9,30 % proti 8,53 %), Výše základního platu (17,04 %: 8,17 % proti 8,87 %). Oproti tomu se v kategorii Společenské vztahy zvyrazňují dva faktory se podstatně většími hodnotami zmínění v porovnání s jinými – výš uvedený Styl vedení a vztahy s nadřízenými (28,52 %) a Vztahy s kolegy (18,00 %: 15,30 % proti 2,70 %); jiné faktory této kategorie nebyly zmíněny ani v 10 % recenzí. Stojí za zmínění, že v obou těchto kategoriích celkově převládá negativní kontext zmínění jednotlivých faktorů, stejně jako ve všech ostatních. Kromě toho ani jedna souhrnná hodnota zmínění nepřesáhla 100procentní hranici, tzn. není taková kategorie, jejíž faktory by se zmiňovaly právě v každé zanalyzované recenzi.

Převládání jednoho až dvou faktorů se projevuje i ve třech dalších kategoriích. Kvůli významné dominance faktoru Vybavenost pracoviště a infrastruktura (30,61 %), jehož hodnota zmínění je vyšší než součet hodnot jiných faktorů, kategorie Podmínky práce (60,78 %) má třetí největší souhrnnou hodnotu zmínění ze všech. Totéž platí pro kategorii Partnerství (47,39 %), jejíž příslušný faktor Čestnost a průhlednost společnosti (27,30 %) tvoří větší část souhrnné hodnoty. Kategorie Vnímání (55,48 %) má dále dva dominantní faktory, a ty jsou Kompetentnost vedení (20,35 %: 7,05 % proti 13,30 %) a Kompetentnost kolegů (14,96 %: 4,09 % proti 10,87 %).

Faktory jiných kategorií zatím nejsou často zmíněny v porovnání s výš uvedenými. V kategorii Kariéra a rozvoj (37,74 %) se však objevuje faktor s poměrně vysokou hodnotou zmínění – Jistota zaměstnání ve společnosti (14,87 %: 2,70 % proti 12,17 %), a to na rozdíl od kategorie Charakter práce (31,91 %), která takové faktory nezahrnuje – ani jeden nepřesahuje 10procentní hranici zmínění. Nejméně důležité faktory pro pracovníky ruských strojírenských společností spadají do kategorie Kompetence (13,13 %), která má nejnižší souhrnnou hodnotu zmínění.

Sedm výše uvedených jednotlivých faktorů tvoří další skupinu klíčivosti a označuje se v rámci tohoto výzkumu jako klíčové. Jiné faktory ovlivňující oceňování společnosti jako zaměstnavatele, které nebyly uvedeny výš, patří k nejnižší úrovni klíčivosti – ostatní. Stanoveného cíle výzkumu bylo konečně dosaženo – klíčové faktory ovlivňující oceňování společnosti jako zaměstnavatele pracovníky ruských strojírenských společností byly zjištěny.

## 6. ZÁVĚRY A LIMITY VÝZKUMU

### 6.1 Závěry výzkumu

Uvedený výzkum bude základem pro následný návrh strategie employer branding vybrané společnosti v rámci diplomové práce. Bylo zjištěno, že všechny faktory ovlivňující oceňování společnosti jako zaměstnavatele lze rozdělit na tři skupiny podle jejich míry důležitosti (resp. klíčivosti) pro pracovníky ruských strojírenských společností:

- Extrémně klíčové (interval hodnoty zmínění 25 % až 100 %) – Vybavenost pracoviště a infrastruktura, Styl vedení a vztahy s nadřízenými, Čestnost a průhlednost;
- Klíčové (interval hodnoty zmínění 15 % až 25 %) – Včasnost odměňování, Celkový kompenzační balíček, Výše základního platu, Vztahy s kolegy, Kompetentnost vedení, Kompetentnost kolegů, Jistota zaměstnání ve společnosti;
- Ostatní (interval hodnoty zmínění 0 % až 15 %) – všechny jiné faktory, které nebyly uvedeny výš.

V rámci diplomové práce budou navrženy konkrétní praktické kroky směřující ke zavedení a dodržování strategie employer branding ve vybrané společnosti, která se musí opírat hlavně na extrémně klíčové a klíčové faktory. Nicméně pro větší relevantnost a přínosnost strategie výzkum má být rozšířen na zjištění klíčových faktorů employer branding právě pro pracovníky vybrané společnosti.

Přestože employer branding je relativně novým jevem, zvláště pro ruské společnosti, implementace strategie employer branding rozhodně dává smysl v kontextu soutěži o přilákání a udržení nejschopnějších pracovníků. Tento výzkum dále může být využíván dalšími výzkumníky, kteří se budou zabývat brandem zaměstnavatele jakékoliv ruské společnosti, zejména v oboru strojírenství.

### 6.2 Limity a omezení

Při provedení tohoto výzkumu se narazilo na několik podstatných limitů a omezení. Především samotná crowdsourcingová platforma Pravda Sotrudnikov, i když je největší a nejpopulárnější v Rusku, má poměrně omezenou funkcionalitu a neumožňuje upřesnění odvětví vybraného oboru podnikání (strojírenství), co by výrazně snížilo základní soubor společností. Kromě toho při napsání recenzí pracovníci nemají povinnost uvádět současný stav zaměstnání a pracovní pozici; uvedení obdobných údajů by umožnilo eliminovat sběr a zpracování neaktuálních a nevhodných údajů. Další omezení spadá do technické kategorie, jedná se o nepřítomnost dobrého a dostupného software pro obsahovou analýzu v ruštině; provádění obsahové analýzy ručně významně prodlužuje dobu sběru dat a jeho náročnost, a navíc zvyšuje nebezpečí vlivu subjektivity ze strany výzkumníka při sběru a interpretaci dat. Nakonec se kvůli nepřítomnosti předchozích výzkumů a studií v oblasti employer branding v kontextu ruských společností (kromě působících v oboru IT) v průběhu realizace literární rešerše ignoruje kontext a kulturní specifika pracovníků, co by mohlo přivést k méně relevantním a spolehlivým výsledkům.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- ALNIAÇIK, E., ALNIAÇIK, Ü. (2012) Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: effects of age, gender, and current employment status. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 1336-1343. DOI: 10.1016/j.sbspro.2012.09.1117.
- AMBLER, T., BARROW, S. (1996) The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206. DOI: 10.1057/bm.1996.42
- BERTHON, P., EWING, M., HAH, L. L. (2005) Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172. DOI: 10.1080/02650487.2005.11072912
- DABIRIAN, A., KIETZMANN, J., DIBA, H. (2017) A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*, 60(2), 197-205. DOI: 10.1016/j.bushor.2016.11.005.
- HILLEBRANDT, I., IVENS, B. S. (2013) Measuring Employer Brands: An Examination of the Factor Structure, Scale Reliability and Validity. *AMA educators' proceedings*, 24, 1-20. ISSN 0888-1839.
- HOLTBRÜGGE, D., KREPPEL, H. (2012) Employer Attractiveness of Chinese, Indian and Russian Firms in Germany: Signaling Effects of HR Practices. *Corporate Reputation Review*, 18(3), 223-242. DOI: 10.1057/crr.2015.12.
- ITO, J. K., BROTHERIDGE, C. M., McFARLAND, K. (2013) Examining how preferences for employer branding attributes differ from entry to exit and how they relate to commitment, satisfaction, and retention. *Career Development International*, 18(7), 732-752. DOI: 10.1108/CDI-05-2013-0067.
- JAIN, N., BHATT, P. (2013) Employment preferences of job applicants: unfolding employer branding determinants. *Journal of Management Development*, 34(6), 634-652. DOI: 10.1108/JMD-09-2013-0106.
- PRAJAPATI, A., PATEL, N. K. (2017) Empirical study of factors affecting employer branding. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 6(2), 17-22. ISSN: 2320-5016.
- RONDA, L., VALOR, C., ABRIL, C. (2015) Are they willing to work for you? An employee-centric view to employer brand attractiveness. *Journal of Product & Brand Management*, 27(5), 573-596. DOI: 10.1108/JPBM-07-2017-1522.
- SOKRO, E. (2012) Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention. *European Journal of Business and Management*, 4(18), 164-173. ISSN 2222-2839.
- TANWAR, K., KUMAR, A. (2017) Employer brand, person-organisation fit and employer of choice: Investigating the moderating effect of social media. *Personnel Review*, 48(3), 799-823. DOI: 10.1108/PR-10-2017-0299.
- VASANTHA, S., VINOTH, K. (2017) The Key Factors of Employer Brand an Empirical Analysis with Special Reference to IT Industry. *Indian Journal of Public Health Research & Development*, 8(2), 290-295. DOI: 10.5958/0976-5506.2017.00128.0

UTMAG. (2015). *Ekonomika Rossii, cifry i fakty. Část 10 Mašinstrojenije*. [online]. [cit. 2020-03-25]. Dostupné z <https://www.utmazine.ru/posts/10563-ekonomika-rossii-cifry-i-fakty-chast-10-mashinostroenie>

# ZJIŠTĚNÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI SE ZAVEDENÝMI PŘÍSTUPY VE VZDĚLÁVÁNÍ

Tereza Malá

## ÚVOD

Odměňování na pracovišti je dlouhodobě velmi diskutovaný pojem, ať už jeho peněžní či nepeněžní forma. Jednou z možností nefinančních benefitů je právě vzdělávání. Vzdělávání provází člověka po celý život a je žádoucí, aby jedinec zdokonaloval svoje znalosti, dovednosti a schopnosti především v rámci pracovního procesu. Motivací firmy je vzdělávat tak, aby její zaměstnanci přispěli k růstu a tvorbě bohatší firmy a v neposlední řadě, aby se cítili naplnění a spokojeni, aby naplnili cíle, které si firma předsevzala. Cílem výzkumu je zjistit spokojenost zaměstnanců s přístupy ve vzdělávání ve zvolené společnosti. Pro zpracování výzkumného projektu jsem si vybrala společnost XY, kde budu zjišťovat spokojenost zaměstnanců v oblasti vzdělávání. Společnost je předním výrobcem a dodavatelem obalových materiálů nejen pro Českou republiku, ale i pro země střední Evropy. Na základě přání vedení firmy zachovávám její profil v anonymitě, avšak pro výzkum to nehraje roli. Společnost aktuálně disponuje 150 zaměstnanci. Výzkum cílí na zaměstnance marketingu, nákupního, obchodního a ekonomického oddělení a jejich spokojenost se vzděláváním v rámci firmy. Ostatním pracovníkům nejsou tyto bonusy nabízeny. Ve výše zmíněných odděleních je aktuálně zaměstnáno 60 zaměstnanců.

## 1 LITERÁRNÍ REŠERŠE

Kapitola bude zaměřena na pojmy týkající se problematiky výzkumného projektu. Jedná se především o spokojenost, podnikové vzdělávání a rozvoj, zaměstnanecké výhody a pracovní výkon související s vzdělávacími přístupy ve společnosti.

### 1.1 Spokojenost

Spokojenost je relativní a subjektivní, je založena na pocitech a je velmi obtížně měřitelná. Záleží na vnímání osob, jak moc bylo uspokojeno jejich očekávání. (Půček, 2005, s. 8)

Armstrong (2015) uvádí, že spokojenost s prací je ovlivněna vnitřními motivačními faktory, úrovní kontroly a samozřejmě úspěchem pracovníka. Čím více roste spokojenost s prací, tím více dochází k lepším a efektivnějším výkonům. Jedinci a skupiny jsou motivováni k dosažení určitých cílů, a budou spokojeni, když daných cílů dosáhnou novým či lepším výkonem. To vše naznačuje, že zlepšení výkonu lze dosáhnout, pokud dáme pracovníkům možnost a poskytneme jim potřebné znalosti, dovednosti a následně je za dobře odvedenou práci odměníme. (Armstrong, 2015, s. 229)

Směrování ke spokojenosti zaměstnanců vychází z toho, že pracovní morálka a všeobecná spokojenost s prací jsou dnes pokládány za velmi důležité. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 61)

#### 1.1.1 Měření spokojenosti zaměstnanců

Dle Armstronga (2007, s. 229-230) je důležité pravidelné měření spokojenosti zaměstnanců na pracovišti. Existují čtyři metody měření spokojenosti. Jedná se o využití dotazníků, strukturovaných rozhovorů, kombinaci dotazníků a rozhovorů a diskuzních skupin.



V současné době jsou nejpoužívanější metodou právě dotazníky. Je důležité respektovat určité zásady, mezi které patří například stavba dotazníku nebo metody jejich vyhodnocování. Dotazníky by měly být aplikovatelné na různé pracovní pozice, citlivé na postoje jedinců. Měly by sloužit jako spolehlivý a stručný ukazatel celkové spokojenosti zaměstnance. (Kollárik a Sollarová, 2004, s. 204)

### 1.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání obecně je dle Armstronga (2007, s. 445) rozvoj znalostí a dovedností, které se ale nevztahují jen k určitým oblastem v pracovním životě, ale také k rozvoji dovedností a znalostí potřebných pro celý život. Plamínek (2014, s. 18) popisuje vzdělávání jako záměrné osvojování nových věcí, které je většinou spojeno s nějakým cílem. Rozvoj zaměstnance se dá také nazvat jako růst nebo zlepšování daných schopností a potenciálů za pomoci vzdělávacích akcí nebo praxe (Armstrong, 2015, s. 341). Armstrong (2007, s. 470) dále také uvádí, že rozvoj je proces, který člověku umožňuje jít ze současného stavu do budoucího, kde k budoucímu stavu je zapotřebí zlepšení stávajících dovedností, schopností a znalostí.

#### 1.2.1 Podnikové vzdělávání

Firemní neboli podnikové vzdělávání je proces organizovaný společností. Zahrnuje jak vnitropodnikové vzdělávání (interní), tak externí vzdělávání mimo podnik. Jde o systematický proces, který má za úkol změnit pracovní chování, zvýšit úroveň znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců organizace. (Bartoňková, 2010, s. 16) Vzdělávání je jinými slovy „trénink“ zaměstnance, aby získal potřebné kompetence k výkonu současné pracovní pozice. (Bartoňková, 2010, s. 17)

Firemní vzdělávání zahrnuje:

- a) Vzdělávání v rámci adaptačního procesu a přípravu pracovníka k pracovní činnosti
- b) Prohlubování kvalifikace (doškolení) – pokračování odborné přípravy v oboru
- c) Rekvifikace (přeškolení) – jisté formování pracovních schopností člověka, které směřuje k osvojení si nového povolání, může být plná či částečná
- d) Profesní rehabilitace – opětovné zařazení osob, kterým jejich stávající zdravotní stav brání trvale nebo dlouhodobě vykonávat dosavadní práci
- e) Zvyšování kvalifikace (oblast rozvoje) (Bartoňková, 2010, s. 17)

Koubek (2015, s. 252) uvádí stejný názor jako Vodák a Kucharčíková (2011, s. 70) a to, že požadavky a nároky na každého zaměstnance se v průběhu času mění a zvyšují. Proto je nezbytně nutné, aby každý prohluboval a zvyšoval své dovednosti, znalosti a schopnosti.

Existuje velké množství vzdělávacích metod, a také velké množství kritérií podle kterých můžeme vzdělávací metody třídit. Metody lze rozdělovat dle přístupu, typu výuky, činnosti, místa vzdělávání, účastníků, apod. (Bartoňková, 2010, s. 152)

Koubek (2015, s. 265) toto velké množství metod rozděluje do dvou skupin:

- Metody používané na pracovišti („on the job“)
  - Tato skupina zahrnuje metody, které se používají při běžné práci na pracovišti
  - Například: instruktáž, asistování, pověření úkolem, pracovní porady, coaching, mentoring, atd.

- Metody používané mimo pracoviště („off the job“)  
Tato skupina je považována za vhodnější pro vzdělávání pracovníků na vedoucích pozicích a specialistů.
  - Například: přednáška, případové studie, workshopy, brainstorming, e-learning, atd.

### 1.2.2 Zaměstnanecké výhody v podobě vzdělávání

Zaměstnanecké výhody, neboli benefity, jsou nepeněžní formy odměn, díky kterým firma pečuje o své zaměstnance. (Dvořáková a kol., 2012, s. 325)

V roce 2014 - 2015 byl proveden výzkum, vliv školení zaměstnanců na pracovní potenciál, kde se zúčastnilo dotazníkového šetření 389 organizací. Výsledky výzkumu ukázaly, že 70% organizací v České republice školí své zaměstnance, což má pozitivní vliv na jejich pracovní nasazení a ochotu se vzdělávat dál. Zaměstnancům je z 50% nabízeno školení, které vedení považuje za přínosné. V 39% případech pochází iniciativa od zaměstnanců. Je nutno zmínit, že ve většině případů je zaměstnavatelem stanovena podmínka při nástupu do firmy, kdy potencionální zaměstnanec musí prokázat pozitivní přístup na možnost osobního rozvoje. (Fajčíková a kol., 2016)

V roce 2017 provedla personální agentura Grafton Recruitment výzkum, TOP 10 nejžádanějších zaměstnaneckých výhod za rok 2017, do kterého se zapojilo 2259 respondentů z České republiky. Jedním z žádaných benefitů bylo i jazykové vzdělávání.

## 2 METODOLOGIE VÝZKUMU

Vzhledem k problematice řešené v projektu byla položena centrální výzkumná otázka následovně: „Jaká je spokojenost zaměstnanců společnosti XY s aktuálním vzdělávacím systémem ve společnosti?“

### 2.1 Cíl výzkumu

Hlavním cílem výzkumného projektu je tedy zjistit spokojenost zaměstnanců společnosti se vzděláváním, které organizace nabízí a na základě výsledků analýz navrhnout doporučení za účelem zvýšení spokojenosti pracovníků ve vybrané společnosti a tím i celého výkonu firmy.

### 2.2 Hypotézy

Z celé problematiky plynou předpoklady neboli hypotézy týkající se vazby mezi pracovní spokojeností zaměstnanců a vzděláváním na pracovišti. Dílčím cílem projektu je potvrzení či vyvrácení následujících tvrzení. Souvislosti prokázal výzkum využitím statistické analýzy dat pomocí tabulkového procesoru Microsoft Excel.

Hypotéza 1: Se zavedeným systémem vzdělávání ve společnosti je spokojeno 60 % zaměstnanců.

Hypotéza 2: Možnost výběru vzdělávací aktivity má vliv na získání větší jistoty pro vykonávání praxe.

Hypotéza 3: Spokojenost s podmínkami pro vzdělávání na pracovišti se s celkovou spokojeností zaměstnanců ve společnosti vzájemně ovlivňují.

### 2.3 Výzkumná strategie

S ohledem na cíl práce a stanovené hypotézy byla zvolena kvantitativní metoda sběru dat, konkrétně šetření. Sběr dat probíhal pomocí dotazníkového šetření. Přístup byl zvolen z časového důvodu, což je jedna z výhod použití právě této metody. Naopak nevýhodou může být menší flexibilita (žádné doplňující otázky) nebo případné nepochopení otázkám. Dotazník se skládal ze 13 uzavřených otázek a byl vytvořen prostřednictvím online platformy Google Forms. Po předchozí domluvě s manažery oddělení společnosti XY, byl dotazník rozeslán spolu s průvodním dopisem a žádostí o vyplnění, z fakultního emailu autorky mezi zaměstnance zmíněných oddělení. Dotazníkové šetření probíhalo v termínu od 31. 3. 2020 do 25.4. 2020. Ze základního souboru 60 respondentů, v současné době pracujících pro společnost XY s.r.o., odpovědělo na dotazník celkem 56 pracovníků. Návratnost byla tedy 93,33 %. Dotazník ovšem obsahoval 1 vyřazovací otázku, na jejímž základě bylo možné stanovit celkový počet vhodných dotazníků k následným analýzám. Po vyřazovací otázce byl vyřazen 1 respondent. Pravděpodobně se jednalo o pracovníka podnikajícího na základě živnostenského listu. Jejich odpovědi by nebyly relevantní pro tento výzkum, protože jim nejsou zaměstnanecké výhody nabízeny. Celkový počet použitelných dotazníků byl tedy 55. Minimální velikost vzorku lze určit pomocí vzorce.

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2} \quad (1)$$

Kde:

n – stanovená minimální velikost vzorku

N – celkový základní soubor

e – požadovaná úroveň přesnosti

Pro úroveň spolehlivosti byla použita hodnota 95% ( $e=0,05$ ). Minimální velikost výběrového souboru byla vypočtena dle vzorce (1) následovně:

Minimální velikost vzorku lze určit pomocí vzorce.

$$n = \frac{60}{1 + 60(0,05)^2} = 52,17 \quad (2)$$

Výpočet dle vzorce (1) ověřil 95% spolehlivost. Počet 55 zaměstnanců, kteří vyplnili dotazník, je dostatečný pro výzkumný výběrový soubor.

Základní znaky:

- Základní soubor: všichni zaměstnanci zmíněných oddělení společnosti XY □ 60 zaměstnanců
- Výběrový soubor: zaměstnanci společnosti XY, kteří vyplnili dotazník a jejich odpovědi jsou vhodné pro následnou analýzu → 55 zaměstnanců
- Měřený znak: spokojenost s nepěněžní složkou odměňování – vzděláváním na pracovišti

K odpovědím na otázky sloužila čtyřbodová škála s číslováním 1 až 4, přičemž jednotlivá čísla znamenala: 1 – spokojen/ano, 2 – spíše spokojen/spíše ano, 3 – spíše nespokojen/spíše ne, 4 – nespokojen/ne. Středová hodnota nabízející možnost „nevím“ byla zahrnuta pouze do jedné otázky na žádost majitele společnosti. Rozhodnutí bylo učiněno se zájmem zjistit tendence zaměstnanců společnosti, nikoli normální rozložení, které středová hodnota často charakterizuje. Proto do dalších otázek nebylo toto rozhodnutí zahrnuto. (Pauknerová, 2012)

### 3 ANALÝZA DAT A VÝSLEDKY VÝZKUMU

Následující kapitola se věnuje analýze dat, nasbíraných vhodných odpovědí z dotazníků, a výsledkům provedeného výzkumu. Výsledky budou interpretovány prostřednictvím tabulek s absolutními a relativními četnostmi. V některých případech budou ke znázornění použity grafy. V rámci analýzy dat budou ověřeny stanovené hypotézy za pomoci statistické analýzy dat a Microsoft Excel.

Všechny otázky z dotazníku byly konzultovány s manažery jednotlivých oddělení. Jelikož se ve společnosti žádný výzkum ohledně spokojenosti s nabízenými vzdělávacími aktivitami neprovádí, byly některé otázky zařazeny na vyžádání manažerů za účelem zpětné vazby od zaměstnanců.

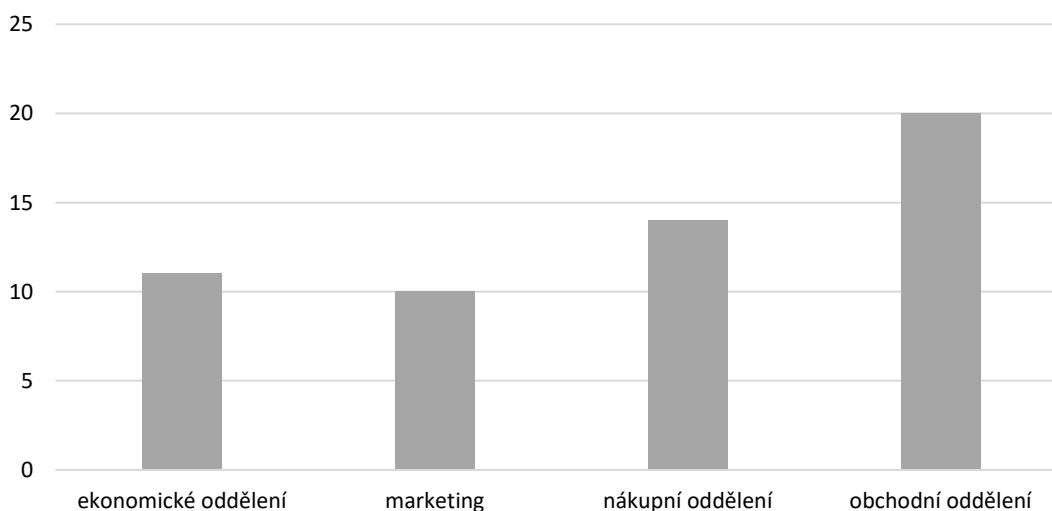
První otázka měla vyřazovací charakter, aby nedošlo ke zkreslení odpovědí ze strany pracovníků, kteří podnikají jako OSVČ. Pro výzkum by byly jejich odpovědi nepotřebné.

#### 1. Jste v současnosti zaměstnán ve společnosti XY s.r.o.?

Na otázku odpovědělo, z celkových 56 odpovědí, 55 respondentů kladně, zbylý 1 nepokračoval a byl přeměřován k odeslání dotazníku. Ostatní respondenti pracující jako OSVČ dotazník pravděpodobně nevyplňovali na základě informací od manažera obchodního oddělení. Celkem 98,21 % pokračovalo na následující otázky dotazníku. Následující dvě otázky se týkaly základních informací o respondentech – na jakém oddělení v současnosti pracují a délky jejich působení ve společnosti.

#### 2. Na jakém oddělení v současnosti působíte?

Graf 1 znázorňuje rozdělení respondentů dle jednotlivých oddělení, pro která byl výzkum určen. Největší podíl odpovědí spadá do obchodního oddělení (36 %), druhá nejpočetnější odpovídající skupina – nákupní oddělení (25 %). Marketing (18 %) a ekonomické oddělení (20 %) byla rozdělena mezi zbývající část odpovídajících.



Graf 1: Odpovědi zaměstnanců na otázku č. 2 (Zdroj: Vlastní zpracování)

#### 3. Jak dlouho působíte ve společnosti?

Tabulka 1 obsahuje odpovědi na otázku délky působení ve společnosti. Odpovědi nejsou rovnoměrně rozděleny mezi jednotlivé varianty. Nejpočetnější skupinou jsou respondenti pracující ve společnosti déle než 8 let, a to 29,1 %. Druhou početnou

skupinou je rozmezí 4-6 let, kterou vyplnilo 25,5 % zaměstnanců. Další dvě skupiny, 6-8 let a 1-3 roky, mají stejný počet odpovědí 16,4 %. Předposlední skupinou jsou zaměstnanci působící ve společnosti 6-12 měsíců, celkem 9,1 %. Pouze 3,6 % pracuje ve společnosti méně než 6 měsíců. Tyto výsledky jsou pro výzkum pozitivní, je zřejmé, že jejich zkušenost se vzděláním na pracovišti není krátkodobá a jejich názor.

**Tabulka 1:** Délka působení zaměstnanců ve společnosti

<b>Možnost odpovědi</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Méně než 6 měsíců	2	3,6 %
6–12 měsíců	5	9,1 %
1–3 roky	9	16,4 %
4–6 let	14	25,5 %
6–8 let	9	16,4 %
Déle než 8 let	16	29,1 %
<b>Celkem</b>	<b>55</b>	<b>100,0 %</b>

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Další dvě otázky zjišťovaly spokojenost zaměstnanců s nabízenou škálou vzdělávacích aktivit ve společnosti.

#### **4. Jak jste spokojen/a se vzděláním zavedeným ve společnosti?**

S otázkou č. 4 souvisí hypotéza 1. Manažeři zmíněných oddělení se domnívají, že se zavedenými přístupy ve vzdělávání ve společnosti je spokojeno 60 % zaměstnanců všech zmíněných oddělení. Tato hypotéza se potvrdila. Jak uvádí tabulka 2, celkem 61,9 % respondentů je spokojeno se vzděláním, které společnost poskytuje – z toho 36,4 % je spokojeno a 25,5 % je spíše spokojeno. 34,5 % zaměstnanců je spíše nespokojeno a pouze 2 zaměstnanci (3,6 %) nejsou spokojeni s možnostmi vzdělávání.

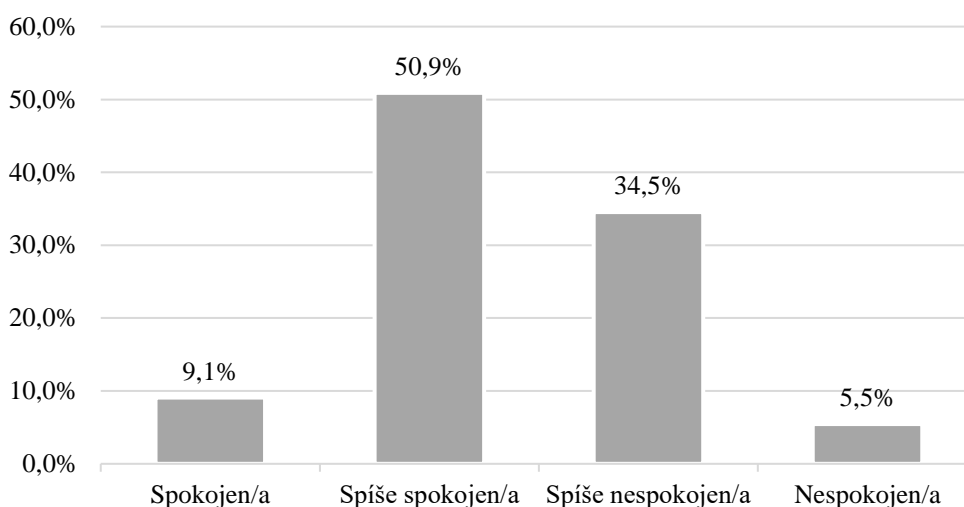
**Tabulka 2:** Četnosti odpovědí na otázku č. 4

<b>Možnost odpovědi</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Spokojen/a	20	36,4 %
Spíše spokojen/a	14	25,5 %
Spíše nespokojen/a	19	34,5 %
Nespokojen/a	2	3,6 %
<b>Celkem</b>	<b>55</b>	<b>100,0 %</b>

**Zdroj:** Vlastní zpracování

### 5. Jste spokojen/a s množstvím nabízených vzdělávacích aktivit na pracovišti?

Graf 2 znázorňuje odpovědi respondentů na otázku. S množstvím vzdělávacích aktivit na pracovišti je spokojeno 60 % zaměstnanců, zbylých 40 % z nějakého důvodu spokojeno není.



**Graf 2:** Rozdělení odpovědí na otázku spokojenosti s množstvím vzdělávacích aktivit na pracovišti (Zdroj: Vlastní zpracování)

### 6. Uvítal/a byste více vzdělávacích aktivit na Vašem pracovišti?

V návaznosti na otázku č. 5 odpovídali zaměstnanci na otázku číslo 6. Zde měli respondenti na výběr z více možností odpovědí. Z následující tabulky (3) vyplývá, že 65,5 % dotázaných je spokojeno s nabízeným množstvím vzdělávacích aktivit na pracovišti. Zbylých 34,5 % spokojeno není a uvítalo by větší množství vzdělávacích možností.

**Tabulka 3:** Četnosti odpovědí na otázku č.6

Možnost odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	10	18,2 %
Spíše ano	9	16,4 %
Spíše ne	25	45,5 %
Ne	11	20,0 %
<b>Celkem</b>	<b>55</b>	<b>100,0 %</b>

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Následující otázky zjišťují, zda si zaměstnanci mohou vybírat vzdělávací aktivity dle vlastních potřeb a jakou to má souvislost s jejich pocitem při vykonávání praxe.

### 7. Máte možnost výběru vzdělávací aktivity dle vlastních potřeb?

Celkem 10 (18,2 %) respondentů tvrdí, že má možnost výběru vzdělávací aktivity, která odpovídá jejich vlastním potřebám. Ať už pro vykonávání praxe či osobnostního růstu. 26 respondentů (47,3 %) odpovědělo, že dle jejich názoru spíše mají možnost výběru. 27,3 % respondentů odpovědělo, že tuto možnost výběru spíše nemá a zbylí 4

zaměstnanci (7,3 %) nemají možnost výběru vůbec. Důvodem by mohlo být, že dotazník byl rozposlán do čtyř různých oddělení a pravděpodobně každé oddělení má nastavená jiná pravidla pro vzdělávání na pracovišti.

**Tabulka 4:** Četnosti odpovědí na otázku č. 7

Možnost odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	10	18,2 %
Spíše ano	26	47,3 %
Spíše ne	15	27,3 %
Ne	4	7,3 %
<b>Celkem</b>	<b>55</b>	<b>100,0 %</b>

**Zdroj:** Vlastní zpracování

### 8. Získáte po vzdělávací aktivitě větší jistotu při vykonávání praxe?

Otázka se týká aktivit, které jsou buď vybrané přímo zaměstnavatelem, nebo jsou vybrané právě zaměstnancem. Tabulka 5 zobrazuje odpovědi zaměstnanců. Více než 70 % respondentů odpovědělo, že po vzdělávací aktivitě získají větší jistotu při vykonávání praxe, zbylých 23,6% zaměstnanců tento pocit spíše nemá. Odpověď ne si nevybral žádný ze zaměstnanců.

**Tabulka 5:** Četnosti odpovědí na otázku č.8

Možnost odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	21	38,2 %
Spíše ano	21	38,2 %
Spíše ne	13	23,6 %
Ne	0	0,0 %
<b>Celkem</b>	<b>55</b>	<b>100,0 %</b>

**Zdroj:** Vlastní zpracování

S otázkami č. 7 a 8 souvisí hypotéza 2. Možnost výběru vzdělávací aktivity má vliv na získání větší jistoty při vykonávání praxe. Hypotéza 2 bude ověřena pomocí statistické analýzy dat. Ze získaných odpovědí byla sestavena kontingenční tabulka, kde řádky značí možnost výběru vzdělávací aktivity (viz otázka 7), a sloupce potom značí pocit jistoty ze vzdělávací aktivity v praxi (viz otázka 8). Stanovení nulové a alternativní hypotézy:

H0: Možnost výběru vzdělávací aktivity nemá vliv na získání větší jistoty při výkonu praxe.

H1: Možnost výběru vzdělávací aktivity má vliv na získání větší jistoty při výkonu praxe.

Použitím testu nezávislosti byla provedena analýza dat.

Tabulka 6: Test nezávislosti

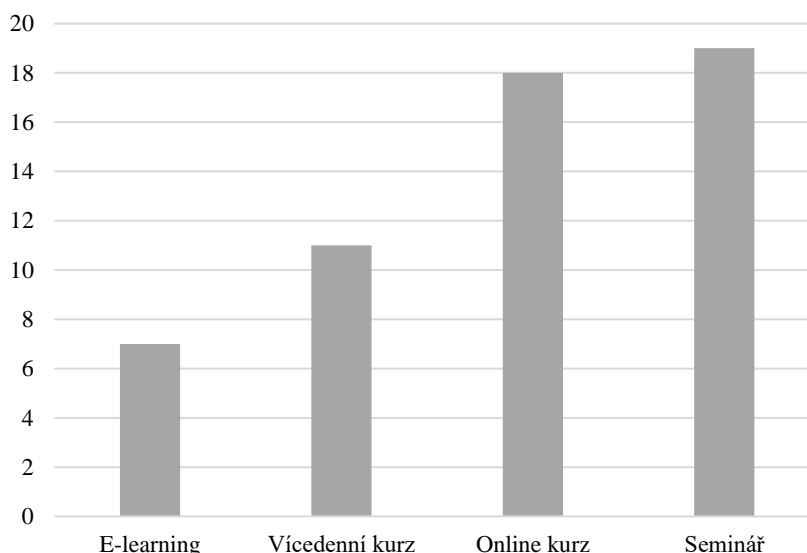
p-hodnota	0,1024	P-hodnota je větší než 0,05. Přijímáme H0. Znaky jsou na sobě nezávislé.
-----------	--------	--

Zdroj: Vlastní zpracování

Vypočtená p-hodnota (tab. 6) je větší jak 0,05 (5% hladina významnosti), proto přijímáme nulovou hypotézu s 5 % rizikem omylu. Tedy možnost výběru vzdělávací aktivity nemá vliv na získání větší jistoty při výkonu praxe. Vzhledem k nezávislosti vybraných znaků se již nemusí provádět Cramerův test kontingence o velikosti závislosti znaků.

### 9. Jaká vzdělávací metoda Vám vyhovuje nejvíce?

Otázka byla navrhnutá manažerem marketingového oddělení pro lepší orientaci zaměstnavatele ve výběru vzdělávacích aktivit. Graf 3 znázorňuje osobní preference zaměstnanců, co by, dle jejich názoru, bylo efektivní, a co by na pracovišti přivítali. Seminář je nejvíce preferovaný ze strany zaměstnanců, tuto odpověď zvolilo celkem 19 respondentů. Druhá nejčastější odpověď (18), patří online kurzu, o 7 méně následuje položka vícedenní kurz, a jako poslední nejmíň početná skupina hlasovala pro e-learningové kurzy (7).



Graf 3: Preference zaměstnanců vzdělávacích aktivit (Zdroj: Vlastní zpracování)

Poslední čtyři otázky zjišťovaly, jak jsou zaměstnanci spokojeni s podporou vzdělávání na pracovišti ze strany zaměstnavatele a jaká je jejich celková spokojenost se zaměstnáním.

### 10. Podporuje společnost, dle Vašeho názoru, vzdělávání zaměstnanců?

Otázka byla hodnocena kladně, celkem 74,5 % je spokojeno s podporou vzdělávání ze strany společnosti. Ostatních 25,5 % je spíše nespokojeno nebo nespokojeno vůbec viz tab. 7.



Tabulka 7: Četnosti odpovědí na otázku č. 10

Možnost odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	17	30,9 %
Spíše ano	24	43,6 %
Spíše ne	12	21,8 %
Ne	2	3,6 %
<b>Celkem</b>	<b>55</b>	<b>100,0 %</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### 11. Zajímá se zaměstnavatel o výsledky vzdělávacích aktivit?

Otázka číslo 11 měla jako jediná možnost odpovědi „nevím“ a to z toho důvodu, že manažeři jednotlivých oddělení se domnívají, že zaměstnavatel dostatečně veřejně neinformuje o svém zájmu o výsledky vykonaných vzdělávacích aktivit. Z tabulky 8 vyplývá, že 80 % zaměstnanců neví, zda se jejich nadřízený zajímá o výsledky vzdělávacích aktivit, které jsou na pracovišti poskytovány. Pouze 2 zaměstnanci můžou říct, že jejich nadřízený nějakým způsobem zajímá o výsledky. Čtyři zaměstnanci potvrdili, že se zaměstnavatel spíše zajímá a zbylých 9,1 % potvrdilo, že se zaměstnavatel spíše nezajímá nebo se nezajímá vůbec.

Tabulka 8: Četnosti odpovědí na otázku č.11

Možnost odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	2	3,6 %
Spíše ano	4	7,3 %
Spíše ne	3	5,5 %
Ne	2	3,6 %
Nevím	44	80,0 %
<b>Celkem</b>	<b>55</b>	<b>100,0 %</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### 12. Jste spokojen s podmínkami, které zaměstnavatel vytváří pro vzdělávání?

67,3 % zaměstnanců je spokojeno s podmínkami, které jsou nastaveny zaměstnavatelem ve společnosti. Konkrétně 30,9 % respondentů je spokojeno, 36,4 % je spíše spokojeno. Necelých 30 %, 16 zaměstnanců je spíše nespokojeno a 2 zaměstnanci (3,6 %) odpověděli, že dle jejich názoru zaměstnavatel nevytváří vhodné podmínky pro vzdělávání ve společnosti.

**Tabulka 9:** Četnosti odpovědí na otázku č.12

Možnost odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Spokojen/a	17	30,9 %
Spíše spokojen/a	20	36,4 %
Spíše nespokojen/a	16	29,1 %
Nespokojen/a	2	3,6 %
<b>Celkem</b>	<b>55</b>	<b>100,0 %</b>

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Poslední otázka se týkala celkové spokojenosti pracovníků se zaměstnáním.

**13. Jak jste celkově spokojen/a se zaměstnáním v této společnosti?**

Necelých 64 % zaměstnanců je spokojeno se zaměstnáním, téměř 31 % je spíše spokojeno a pouze 5,5 % je spíše nespokojeno. Možnost odpovědi „ne“ si nevybral žádný z respondentů. (viz. Tab. 10)

**Tabulka 10:** Četnosti odpovědí na otázku č. 13

Možnost odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Spokojen/a	35	63,6 %
Spíše spokojen/a	17	30,9 %
Spíše nespokojen/a	3	5,5 %
Nespokojen/a	0	0,0 %
<b>Celkem</b>	<b>55</b>	<b>100,0 %</b>

**Zdroj:** Vlastní zpracování

S otázkami číslo 12 a 13 souvisí hypotéza 3. Spokojenost s podmínkami pro vzdělávání se s celkovou spokojeností zaměstnanců ve společnosti vzájemně ovlivňují. Hypotéza 3 bude ověřena pomocí statistické analýzy dat. Ze získaných odpovědí byla vytvořena kontingenční tabulka, kde řádky značí spokojenost zaměstnance s podmínkami pro vzdělávání (viz otázka 12) a sloupce potom značí celkovou spokojenost zaměstnanců se zaměstnáním (viz otázka 13). Tabulka 11 představuje pozorované absolutní četnosti, poslední řádek a sloupec tvoří marginální absolutní četnosti.

## Faktory ovlivňující systém řízení lidských zdrojů

**Tabulka 11:** Kontingenční tabulka – pozorované četnosti

	Spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Celkem
Spokojen/a	10	7	0	17
Spíše spokojen/a	12	8	0	20
Spíše nespokojen/a	11	2	3	16
Nespokojen/a	2	0	0	2
Celkem	35	17	3	55

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Tabulka 11 bude převedena na tabulku očekávaných absolutních četností pomocí Microsoft Excel. Tabulka 12 obsahuje očekávané absolutní četnosti a marginální absolutní četnosti.

**Tabulka 12:** Kontingenční tabulka – očekávané četnosti

	Spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Celkem
Spokojen/a	10,81818	5,25454545	0,9272727	17
Spíše spokojen/a	12,72727	6,18181818	1,0909091	20
Spíše nespokojen/a	10,18182	4,94545455	0,8727273	16
Nespokojen/a	1,272727	0,61818182	0,1090909	2
Celkem	35	17	3	55

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Znak A – spokojenost zaměstnanců s nastavenými podmínkami pro vzdělávání

Znak B – celková spokojenost zaměstnanců se zaměstnáním

H<sub>0</sub>: Znaky A a B jsou nezávislé.

H<sub>1</sub>: Znaky A a B jsou závislé.

**Tabulka 13:** Test nezávislosti znaků

<b>p-hodnota</b>	0,194931	P-hodnota je větší než 0,05. Přijímáme H <sub>0</sub> . Znaky jsou na sobě nezávislé.
------------------	----------	---

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Pomocí funkce CHISQ.TEST v Excelu byla vypočítána p-hodnota (viz tab. 13). Tato hodnota je větší než hladina významnosti 5 %, proto se na této hladině zamítá alternativní hypotéza o nezávislosti znaků ve prospěch nulové hypotézy. Znaky jsou nezávislé. Lze tedy tvrdit, že spokojenost zaměstnanců s nastavenými podmínkami pro vzdělávání od zaměstnavatele je nezávislá na celkové spokojenosti zaměstnanců se zaměstnáním. Celková spokojenost zaměstnanců závisí na mnoha dalších faktorech, například: odměňování, benefity, home-office, kolektiv, přístup nadřízeného atd.

#### 4 VÝSLEDKY A DOPORUČENÍ

Ze získaných odpovědí vyplynulo několik skutečností. V následující kapitole budou výsledky shrnuty a okomentovány, následně budou sepsána doporučení pro zlepšení situace ve společnosti. Zjišťování míry spokojenosti zaměstnanců se systémem vzdělávání vychází z průměrných hodnot odpovědí jednotlivých oblastí. Výsledky byly vyhodnoceny u všech respondentů (n=55). Míra spokojenosti zaměstnanců se vzděláváním na pracovišti byla zjišťována v rámci popisné statistiky pomocí průměrů odpovědí na otázky, ze kterých byl daný faktor složen. Následující tabulka zobrazuje průměry a směrodatné odchylky odpovědí respondentů.

**Tabulka 14:** Zachycení míry spokojenosti zaměstnance

Oblast	Proměnná	n (platných)	Průměr	Sm. odchylka
<b>Spokojenost se vzděláváním na pracovišti</b>	Spokojenost se vzděláváním na pracovišti	55	2,05	0,93
	Spokojenost s množstvím nabízených aktivit	55	2,40	0,76
<b>Potřeby zaměstnance</b>	Potřeby zaměstnance	55	2,24	0,84
	Jistota zaměstnance	55	1,85	0,78
<b>Podpora a motivace zaměstnavatele</b>	Podpora zaměstnavatele	55	1,96	0,79
	Motivace od zaměstnavatele	55	2,22	0,79
	Vhodné podmínky ze strany zaměstnavatele	55	2,05	0,87
<b>Celková spokojenost</b>	Celková spokojenost zaměstnanců	55	1,42	0,60

**Zdroj:** Vlastní zpracování

První oblast dotazníku, zaměřující se na jejich spokojenost s přístupy k vzdělávání a množstvím nabízených aktivit na pracovišti. Jak je patrné z tabulky (tab. 14) směrodatná odchylka značí konzistentní odpovědi. Spokojenost se vzděláváním na pracovišti, průměrná hodnota 2,05, osciluje okolo bodu 2, což ve škále značí odpověď „spíše spokojen.“ Můžeme tedy tvrdit, že zaměstnanci jsou spíše spokojeni s nabízeným vzděláváním ve společnosti. Spokojenost zaměstnanců s množstvím nabízených vzdělávacích aktivit, průměr 2,4, už není tak jednoznačný. Hodnota ale stále směřuje k bodu 2, což značí, že pracovníci jsou s množstvím vzdělávacích aktivit spíše spokojeni.

Druhá oblast se týkala uspokojování potřeb zaměstnanců. Jak ukazuje tabulka 14, zaměstnanci potvrdili, že mají spíše možnost volby vzdělávání na základě jejich vlastních potřeb. Hodnota 2,24, se nejvíce blíží bodu 2, což ve škále odpovědí vyjadřovalo „spíše ano.“ Druhá hodnota 1,85 ukazuje, že po vzdělávací aktivitě spíše získají větší jistotu při vykonávání praxe.

Třetí oblast byla zaměřená na spokojenost zaměstnanců s podporou a motivací ze strany zaměstnavatele. Směrodatná odchylka nedosáhla v žádné z otázek extrémních hodnot, odpovědi byly konzistentní. Zaměstnanci tvrdí, že jsou spíše spokojeni s podporou a motivací ze strany zaměstnavatele. Hodnota podpory zaměstnavatele 1,96, se nejvíce blíží hodnotě 2 a hodnota motivace (2,22) se také nejvíce blíží bodu 2. Zaměstnavatel spíše vytváří vhodné podmínky pro vzdělávání na pracovišti (2,05). Celková spokojenost zaměstnanců byla zjišťována v poslední otázce dotazníku (viz otázka č. 13).

## Faktory ovlivňující systém řízení lidských zdrojů

Jak prezentuje tabulka 14, průměrná hodnota celkové pracovní spokojenosti je 1,42. V dotazníku představoval bod 1, ke kterému se hodnota nejvíce blíží, vyjádření „spokojen/a.“ Můžeme tedy konstatovat, že zaměstnanci jsou se zaměstnáním ve společnosti spokojeni. Výzkumný projekt se zabýval spokojeností zaměstnanců se zavedeným systémem vzdělávání ve společnosti XY. Dotazníkové otázky byly formulovány tak, aby jejich odpovědi byly použitelné pro vyhodnocení stanovených hypotéz. Při stanovení centrální výzkumné otázky byly formulovány 3 hypotézy. Tabulka 15 zobrazuje jejich přijetí či zamítnutí.

**Tabulka 15:** Shrnutí hypotéz

		Potvrzení hypotézy
<b>H1</b>	Se zavedeným systémem vzdělávání ve společnosti je spokojeno 60 % zaměstnanců.	ANO
<b>H2</b>	Možnost výběru vzdělávací aktivity má vliv na získání větší jistoty pro vykonávání praxe.	NE
<b>H3</b>	Spokojenost s podmínkami pro vzdělávání se s celkovou spokojeností zaměstnanců ve společnosti vzájemně ovlivňují.	NE

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Z provedeného dotazníkového šetření a jeho analýzy bylo zjištěno, že nejpočetnější odpovídající skupinou byli zaměstnanci působící ve společnosti déle než 8 let. Tento fakt je pro výzkum pozitivní, jelikož výsledky odpovídají dlouhodobé zkušenosti respondentů se vzděláváním ve společnosti XY. Následující tabulka shrnuje výsledky a doporučení výzkumu.

**Tabulka 16:** Výsledky a doporučení

Zkoumaná oblast	Výsledek a doporučení
<b>Spokojenost se vzdělávacím systémem</b>	Se zavedeným systémem vzdělávání ve společnosti je spokojeno 61,9 % respondentů. S množstvím nabízených vzdělávacích aktivit je spokojeno 60 % zaměstnanců. Možným návrhem na zvýšení spokojenosti zaměstnanců by bylo: rozšíření množství vzdělávacích aktivit a umožnění účasti na dobrovolných kurzech. V současné době má společnost vyčleněný rozpočet na vzdělávací aktivity. Není-li zájem ze strany zaměstnanců, peníze propadají. Z uvedeného důvodu by bylo vhodné, aby zaměstnanci na začátku kalendářního roku stanovili, zda chtějí nebo nechtějí být součástí jakékoli vzdělávací aktivity. Pokud ne, využití budgetu na vzdělávání by mohli využít zaměstnanci, kteří mají o školení zájem.
<b>Potřeby zaměstnanců</b>	Ze získaných odpovědí vyplývá, že 65,5 % respondentů je spokojeno s výběrem aktivity na základě vlastních potřeb. 76,4 % zaměstnanců je přesvědčeno, že absolvováním odborného školení, zaměřeného na konkrétní pracovní pozici, získá větší jistotu v praxi. Domnívám se, že by bylo vhodné, kdyby na konci kalendářního roku zaměstnavatel provedl průzkum mezi pracovníky prostřednictvím emailového dotazníku. Cílem by bylo zjistit potřeby a požadavky jednotlivých zaměstnanců, týkající se odborných školení a seminářů. Na základě tohoto průzkumu by zaměstnavatel, prostřednictvím personálního oddělení, vypracoval vzdělávací plán na celý následující rok.
	Z otázky číslo 9 vyplývá, že by se zaměstnavatel měl zaměřit na semináře a online kurzy. Právě tyto dvě metody jsou nejvíce preferované podle výsledků z dotazníku.
<b>Podpora a motivace ze strany společnosti</b>	74,5 % zaměstnanců je spokojeno s podporou vzdělávání ze strany zaměstnavatele. Dle interních informací zbylých 25,5 % není dostatečně informováno o možnostech vzdělávání. Z výše uvedeného vyplývá, že by bylo vhodné zlepšit informovanost zaměstnanců. Navrhují několik možností: informovat pracovníky prostřednictvím emailového sdělení, uveřejněním seznamu možností vzdělávání na firemní nástěnce nebo sdělením v rámci pravidelné porady, kdy informace přenesou na zaměstnance vedoucí pracovníci.

## Faktory ovlivňující systém řízení lidských zdrojů

	80 % respondentů neví, jakým způsobem jsou výsledky vzdělávání na pracovišti zpracovávány. Zájem zaměstnavatele o výsledcích školení je velmi důležitý. Zpětná vazba je pro zaměstnavatele hlavním výstupem z absolvovaného školení či semináře. Vyplývají z ní informace, zda bylo školení přínosné po stránce odborné a zda investice finančních prostředků byla správná. Navrhují, aby hodnocení rentability školení bylo rozebráno v rámci individuálních hodnotících pohovorů mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným (jednou za půl roku). Výsledkem by bylo zjištění, zda absolvované vzdělávací aktivity pomohly k lepšímu pracovnímu výkonu. Jak dále zaměstnance motivovat, aby jeho pracovní výkon vedl ke spokojenosti jeho samotného a firmy jako celku.
<b>Celková spokojenost</b>	63,6 % zaměstnanců je celkově spokojeno se zaměstnáním. Výsledkem hypotézy 3 bylo zjištění, že celková spokojenost zaměstnance je ovlivňována několika dalšími faktory (finanční ohodnocení, benefity, kolektiv atd.), nejen nastaveným vzdělávacím systémem ve společnosti.

**Zdroj:** Vlastní zpracování

### 5 ZÁVĚR A LIMITY VÝZKUMU

Za největší limit práce považuji fakt, že platnost závěrů platí pouze na vybranou společnost. Výsledky nelze aplikovat na další organizace. Limitující skutečnost vidím i v nedostatku času vymezeného na sběr a zpracování dat pro hloubější zkoumání problematiky. Omezený čas ovlivnil také návratnost, která nebyla 100%. Výzkumný projekt byl zaměřen na společnost XY, zabývající se výrobou a distribucí obalových materiálů. Hlavním cílem projektu bylo zjistit spokojenost zaměstnanců s aktuálně nastaveným vzdělávacím systémem, zavedeným ve firmě XY, případně navrhnout možná opatření, vyplývající z výsledků analýz. V rámci projektu byla oslovena oddělení marketingu, nákupního, obchodního a ekonomického, kde je v současnosti zaměstnáno 60 osob. Právě tyto pracovníci byli podrobeni výzkumu analyzujícího jejich spokojenost s přístupy ve vzdělávání ve společnosti.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci jsou se systémem vzdělávání spíše spokojeni. Množství vzdělávacích aktivit je pro většinu pracovníků dostatečné. Našli se však i jednotlivci, kteří by možností rozšířili. Zaměstnanci v dotazníku potvrdili svoji spokojenost s výběrem vzdělávacích aktivit na základě vlastních potřeb, ale také z odpovědí vyplynulo, že jsou zde mezery, které by zaměstnavatel mohl vyplnit. Na základě výsledků výzkumu a teoretického základu jsem navrhla doporučení, týkající se mezer a nedostatků vzdělávání ve společnosti. Jestliže by společnost tato doporučení zvažila, mohl by se díky vyšší spokojenosti zaměstnanců zlepšit jejich pracovní výkon a tím i výkon celé společnosti.

Výsledky projektu budou firmě XY poskytnuty. V současné době společnost nevyužívá zpětné vazby od zaměstnanců, co se týče jejich spokojenosti se vzděláváním. Tento krok by jistě mohl být pro výrobně – obchodní organizaci přínosem.

Pro diplomovou práci bych rozšířila základní soubor respondentů a také přidala další hypotézy, které jsou tomuto tématu blízké.

### POUŽITÉ ZDROJE

ARMSTRONG, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada publishing, 800 s. ISBN 978-802-4714-073.

ARMSTRONG, M., STEPHEN, T. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTOŇKOVÁ, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada publishing, 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

FAJČÍKOVÁ, A., FEJFAROVÁ, M., URBANCOVÁ, H. (2016). Employee Development by Talent Management. *Scientific papers of the University of Pardubice. Series D*, 20(38), 18-30. ISSN: 1211-555X.

GRAFTON RECRUITMENT. (2017). *Tradiční benefity netáhnou, zaměstnanci mají zájem o příspěvky na bydlení či osobní kouče*. [online]. [cit. 2020-02-28]. Dostupné z: <https://www.grafton.cz/cs/o-nas/medialni-zona/archiv-2017/tiskove-zpravy-2017/tradicni-benefity-netahnou-zamestnanci-maji-zajem-o-prispevky-na-bydleni-ci-osobniho-kouce>

KOLLÁRIK, T., SOLLÁROVÁ, E. (2004). *Metódy sociálnopsychologickej praxe*. Bratislava: Ikar, 264 s. ISBN 80-551-0765-3.

KOUBEK, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 400 s. ISBN 978-807-2612-888.

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. akt. vyd. Praha: Grada publishing, 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

ŠIKÝŘ, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada publishing, 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

PAUKNEROVÁ, D. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada publishing, 264s. ISBN: 978-80-247-3809-3.

PLAMÍNEK, J. (2014). *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada publishing, 336s. ISBN 978-80-247-4806-1

PŮČEK, M. (2005). *Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy: soubor příkladů*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, úsek veřejné správy, odbor modernizace veřejné správy. ISBN 80-239-6154-3.

# VÝZKUM METOD VYHLEDÁVÁNÍ NABÍDEK NA TRHU PRÁCE MONTÁŽNÍMI DĚLNÍKY V OLOMOUCKÉM KRAJI

Kateřina Straková

## ÚVOD

Problematika získávání zaměstnanců je mezi personalisty všech společností téma, které je neustále aktuální. Žijeme v době nízké nezaměstnanosti, kdy si lidé mohou vybírat, pro jakou společnost chtějí pracovat a výrobní společnosti se o manuálně zručné pracovníky mohou přetahovat. Aspoň tomu tak bylo ještě na počátku letošního roku, než došlo k vypuknutí pandemie koronaviru. Nyní hospodářství čeká útlum, než se situace uklidní, poté se celá ekonomika může začít zotavovat. Avšak pro zotavení bude zapotřebí, aby výrobní firmy znovu začaly masivně vyrábět a své výrobky prodávaly – tudíž bude zapotřebí vysoké množství kvalitních a zručných pracovníků. Kvalitní lidské zdroje jsou pro každou organizaci velkým bohatstvím a mohou se stát také hlavní konkurenční výhodou organizace, představují pro společnost ten nejcennější a zpravidla i nejdražší zdroj. Hlavním cílem výzkumného projektu je identifikovat vhodné metody získávání pracovníků dělnických profesí v Olomouckém kraji. Výzkum bude realizován formou dotazníkového šetření, kdy bude zjišťováno, které metody jsou mezi těmito pracovníky nejčastěji využívány. Výsledky výzkumu, vyplývající návrhy a doporučení budou sloužit nejen jako podklad diplomové práce, ale především by měly pomoci společnosti FAKSA STRAKA, s. r. o., vyřešit problém s obsazováním některých dělnických pozic. Společnost FAKSA STRAKA, s. r. o., sídlící v Olomouckém kraji, se řadí do o malých, ryze českých podniků. Organizace se v posledních letech zabývá otázkou, jakým způsobem hledat kvalitní pracovníky na trhu práce. Projekt je rozdělen do následujících částí. Nejprve je provedena literární rešerše, která je stěžejní pro tvorbu kritického přehledu o dané problematice. Dále je rozebrána metodologie výzkumu, kde je stanovena centrální výzkumná otázka a jednotlivé hypotézy. Následuje kapitola analýzy výsledků, kde jsou sumarizovány výstupy šetření a provedeny testy hypotéz. V další kapitole se nachází diskuze výsledků a jsou zde také navržena opatření pro optimalizaci metod získávání pracovníků společnosti. Na závěr jsou pak zmíněny hlavní limity týkající se provedeného výzkumu.

## 1 LITERÁRNÍ REŠERŠE

Cílem této kapitoly je vytvořit kritický přehled současných znalostí o řízení lidských zdrojů, o problematice získávání pracovníků, zdrojích jejich získávání a v neposlední řadě také o metodách získávání pracovníků.

### 1.1 Lidské zdroje

Před samotným výzkumem je důležité objasnit koncepci lidských zdrojů. Lidské zdroje definujeme jako skupinu lidského kapitálu pod kontrolou firmy v přímém pracovním poměru. Postupy v oblasti lidských zdrojů jsou v organizaci zaměřené na správu lidského kapitálu a zajištění jeho využití k plnění cílů organizace. To vede k uznání dvou aspektů lidských zdrojů (Patrick M. Wright, 1994).

První přístup se zaměřuje na znalosti, dovednosti a schopnosti jednotlivců, kteří tvoří organizaci. Flamholtzova a Laceyho aplikace teorie lidského kapitálu se zaměřuje přímo na dovednosti lidí v organizacích. McKelvey se naopak snaží genotypicky klasifikovat



organizace podle toho, co označuje jako jejich kompetence. V jeho modelu se tyto kompetence nacházejí ve znalostech, dovednostech a schopnostech členů organizace. V obecné rovině lze popsat lidské zdroje jako cenné, vzácné, nedokonale napodobitelné a nenahraditelné zdroje společnosti (Patrick M. Wright, 1994).

V české literatuře lze samozřejmě dohledat totožné definice. Dle Koubka (2011) lidské zdroje rozhodují o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku. Personální činnost, zejména v podobě odpovídající koncepci tzv. řízení lidských zdrojů, je jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení organizace. Jedním z nejvýznamnějších faktorů, které ovlivňují úspěšnost firem v náročném konkurenčním prostředí tržního hospodářství, je kvalita fungování lidského faktoru. Personální řízení bylo vždy považováno za důležitou a nedílnou součást procesu řízení, jeho nedostatky negativně ovlivňovaly kvalitu fungování organizace (Kleibl et al. 2001).

Avšak někteří pouhý pojem „lidské zdroje“ kritizují, jakoby lidé byli totéž co jiné výrobní faktory. Tento pojem snižuje hodnotu lidí na úroveň materiálu, peněz či jiné techniky, tedy všech ostatních zdrojů, které přinášejí hodnotu pouze do míry, do jaké mohou být využity k dosažení ekonomické hodnoty. Z toho důvodu je někdy upřednostňován pojem „řízení lidí“ (Armstrong, 2015, s. 46).

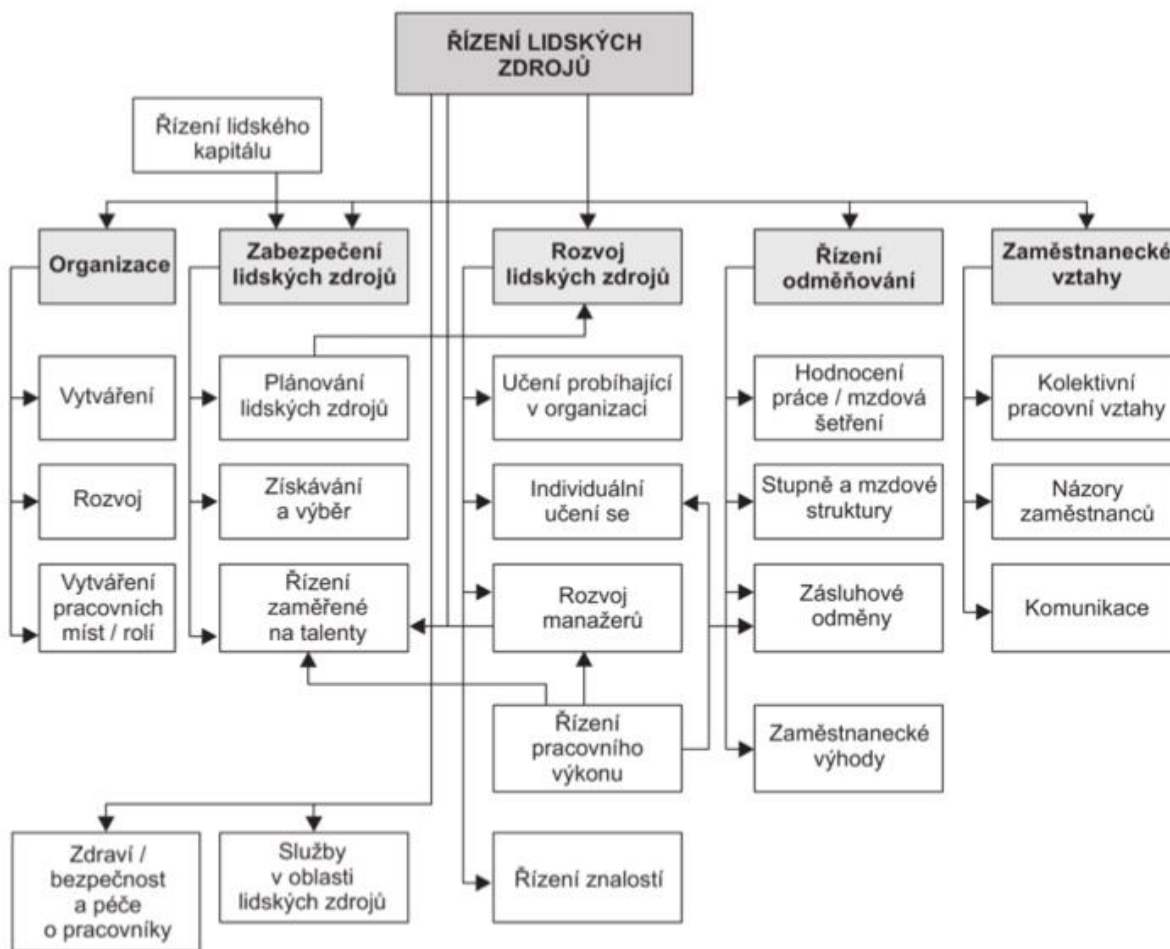
### 1.1.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizaci (Armstrong, 2015, s. 47). Komplexnější definici formuloval Watson (2010, s. 919): „Řízení lidských zdrojů je manažerský přístup k využívání úsilí, schopnosti a oddanosti lidí k vykonávání požadované práce způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost.“

Dytrt (2006) charakterizuje řízení lidských zdrojů jako filozofii řízení lidí založené na přesvědčení, že lidským zdrojům z hlediska zajištění trvale udržitelného úspěchu podnikatelské činnosti se nemůže nic vyrovnat. Organizace může získat významnou konkurenční výhodu, pokud dokáže účinně řídit pracovníky a těžit z jejich odborných znalostí, důvtipu a tvořivosti při plnění jasně vymezených cílů.

Cílem řízení lidských zdrojů je:

- získat schopné a flexibilní pracovníky s nadšením,
- stimulovat a odměňovat jejich výkonnost,
- rozvíjet jejich pracovní způsobilost a sounáležitost s organizací na základě prohlubování partnerských vztahů (Dytrt, 2006).



Obrázek 1: Schéma řízení lidských zdrojů (Zdroj: Armstrong, 2007).

## 1.2 Získávání pracovníků

Získávání nebo také vyhledávání pracovníků je klíčovou činností, která zajišťuje kvalitu lidí vstupujících do organizace. „Úkolem získávání pracovníků je zajistit, aby volné pracovní místo ve firmě přilákalo dostatečné množství vhodných uchazečů, a to s přiměřenými náklady a včas. Neméně důležitým úkolem je získání přiměřených informací o jednotlivých uchazečích, aby bylo možné později na jejich základě relativně spolehlivě vybrat toho nejvhodnějšího z nich“ (Koubek, 2011, s. 68).

Při získávání pracovníků jsou hlavním východiskem pro obsazování pracovní pozice nároky na pracovníky. Je zapotřebí vycházet z popisu pracovního místa, z kvalifikačního profilu a požadovaných schopností pracovníka. Dále je třeba zvážit, jestli je možné obsadit místo pracovníkem z řad vlastních zaměstnanců, nebo zda bude nutné hledat pracovníka mimo společnost a zvážit způsob informování potenciálních uchazečů o volné pozici. Pro různé typy pozic se využívají různé metody vyhledávání. Cílem získávání pracovníků je poskytnout potenciálním uchazečům relevantní informace o nabízené pracovní pozici a to takovým způsobem, aby na nabídku reagoval optimální počet vhodných uchazečů. Neméně důležité je také to, aby společnost shromáždila o těchto uchazečích dostatek informací k posouzení jejich vhodnosti (Kociánová, 2010). Podle Koubka (2011) lze proces získávání pracovníků rozdělit do několika kroků:

1. Identifikace potřeby získávání nového pracovníka.
2. Popis pracovního místa a bližší specifikace požadavků na pracovníka.
3. Zvážení nutnosti obsadit pracovní místo, zvážení jiných alternativ.
4. Výběr charakteristik popisu pracovního místa a profilu pracovníka.
5. Identifikace potenciálních interních a externích zdrojů.
6. Volba metod získávání.
7. Výběr dokumentů a informací požadovaných od uchazečů.
8. Formulace nabídky volné pracovní pozice.
9. Uveřejnění nabídky.
10. Shromáždění dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi.
11. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací.
12. Sepsání seznamu uchazečů, kteří budou pozváni na pohovor.

Pro získávání a vyhledávání pracovníků se hojně využívá také termín nábor, který pochází z ruštiny. Tradiční nábor se však od pojmu získávání pracovníků liší. Nábořem se rozumí především získávání pracovníků z vnějších zdrojů, zatímco moderní personalistika se snaží hospodařit s pracovní silou a obsazovat i z vnitřních zdrojů. Měřítkem pro nábor jsou především základní nároky práce v daný čas na daném místě, na druhé straně moderní pojetí získávání pracovníků se orientuje na vhodnost pracovníka z hlediska budoucích potřeb společnosti a také na jeho potenciál rozvoje (Koubek, 2011).

Získávání pracovníků je častou nákladnou záležitostí a menší společnosti si mnohdy nemohou dovolit nákladnější, i když efektivnější způsoby získávání pracovníků. Malé společnosti častokrát potřebují právě ty pracovníky, kterých je na trhu práce nedostatek a oproti velkým organizacím jim nemohou nabídnout srovnatelné výhody. Kamenem úrazu pro menší společnosti je nalézat postupy, jak by mohly tyto nevýhody kompenzovat (Koubek, 2011).

### 1.3 Zdroje získávání pracovníků

Než dojde k uveřejnění pracovní nabídky, je potřeba zvážit, z jakých zdrojů bude vhodné pracovní místo obsazovat. Obecně je možné využít pracovníky z vnitřních nebo vnějších zdrojů, popřípadě aplikovat kombinaci těchto zdrojů. V menší organizaci pravděpodobnost, že bude nalezen pracovník z vnitřních zdrojů, mnohem nižší než ve velkých společnostech. Nicméně ani v malých podnicích tuto možnost nelze zavrhnout, i když častěji je organizace nucena nabídku pracovního místa směřovat mimo organizaci (Koubek, 1996, s. 70).

#### 1.3.1 Vnitřní zdroje

Jak již bylo uvedeno výše, mezi vnitřní zdroje pracovníků patří vlastní zaměstnanci. Dle Koubka (2011) vnitřní zdroje pracovníků organizace tvoří:

- uspořené pracovníci, např. v důsledku použití produktivnější technologie či lepší organizace práce,
- pracovníci přenechání v souvislosti s ukončením určité činnosti nebo v důsledku organizačních změn,
- pracovníci schopní vykonávat náročnější práci než doposud,
- pracovníci mající zájem přejít na volné pracovní místo.

Jestliže společnost obsazuje pracovní místa z řad vlastních zaměstnanců, vypovídá to o její personální politice, možnost postupu v organizace je pro pracovníky motivující a společnost si tímto zajišťuje stabilizaci klíčových zaměstnanců (Kociánová, 2012).

### 1.3.2 Vnější zdroje

Mezi vnější zdroje se řadí:

- volné pracovní síly pohybující se na trhu práce,
- absolventi škol a jiných vzdělávacích institucí,
- pracovníci jiných společností, kteří uvažují o změně zaměstnavatele, nebo je oslovila daná nabídka volné pracovní pozice,
- ostatní zdroje: důchodci, studenti, ženy v domácnosti, cizinci, osoby se zdravotním postižením (Dvořáková et al., 2012).

Pracovníci z vnějších zdrojů do organizace vhní „novou krev“. Jejich jiný náhled na věc a odlišné přístupy k řešení problémů mohou organizaci inspirovat a vést ke změnám. Na druhou stranu zaměstnavatel musí investovat do jejich pracovní i sociální adaptace, aby tito pracovníci dokázali podávat očekávaný pracovní výkon (Dvořáková et al., 2012).

### 1.4 Metody získávání pracovníků

Organizace při obsazování volných pracovních pozic využívají různé metody získávání pracovníků, obvykle se neomezují pouze na jednu z nich, ale využívají více osvědčených možností. Záleží však především na povaze pracovního místa, volných finančních prostředcích, kvalitě připravených prací a čase, v němž je potřeba volné pracovní místo obsadit (Kociánová, 2012).

Jak již bylo zmíněno, pro menší organizace mohou být některé metody příliš nákladné, větší organizace mívají širší možnosti a také využívají širší palety metod pro získávání nových pracovníků (Koubek, 2011).

Mezi metody získávání pracovníků patří:

- online nabídky prostřednictvím job serverů či vlastních webových stránkách společnosti,
- inzerce v médiích,
- spolupráce se úřadem práce,
- spolupráce se vzdělávacími institucemi,
- nabídka služeb personální agentury,
- nabídka práce na místní vývěsce,
- letáky vkládané do poštovních schránek,
- spolupráce s profesními organizacemi a odbory,
- veletrh pracovních příležitostí,
- samostatné přihlášení uchazeče o zaměstnání,
- doporučení stávajícím či dřívějším zaměstnancem
- přímé oslovení vyhlédnutého jedince (Dvořáková et al., 2012; Kociánová, 2012).

V současné době snad každá společnost k vyhledávání nových pracovníků používá internet a tisková inzerce je využívána v minimální míře. Online náborové aktivity se stalo absolutní revolucí a dávno již předběhl jakékoliv jiné nástroje. Avšak pouhé vystavení inzerátů na

pracovních portálech a vyčkávání na uchazeče není dostačující. Pravděpodobnost, že na klíčové specializované pozice odpoví vhodný uchazeč, je velmi nízká. Současným trendem pro vyhledávání relevantních profilů jsou sociální sítě, jelikož dnes téměř každý vystavuje svůj životopis a hlásí se tak sám, ať už přímo nebo nepřímo, o zajímavé nabídky (Šimáková, 2013).

### 1.4.1 Získávání pracovníků online

Získávání pracovníků online lze buďto za pomoci inzerce na pracovních portálech či vlastních webových stránkách organizace, dále lze vyhledávat uchazeče v online databázích či za využití sociálních médií.

#### Inzerce

Dle Armstronga (2007) je inzerce nejčastěji používanou metodou pro získávání pracovníků. Při rozhodování o způsobu by se organizace měla řídit třemi měřítky, a to: nákladovostí, rychlostí a pravděpodobností získání kvalitních pracovníků. Cílem inzerce je zaujmout potenciální uchazeče, budovat a zachovávat zájem o pracovní místo a přilákat dostatečný počet vhodných uchazečů.

Server Hledam-zamestnance.cz definuje pracovní portály jako internetové severy, kde mohou organizace zveřejnit svou nabídku práce a uchazeči odpovídají telefonicky či e-mailem. U pracovních portálů je jedním z nejdůležitějších hledisek jejich návštěvnost, tedy kolik lidí denně prohlídne nabídky práce a mohou tak na nabídku odpovědět. Existuje řada placených a nesčetné množství neplacených portálů práce. Neplacené portály jsou však velmi málo efektivní, jelikož je, které denně navštíví cca 10–400 lidí z celé ČR, tudíž pravděpodobnost, že si tak nízký počet lidí vybere zrovna danou nabídku mezi záplavou inzerátů, je opravdu nízká. Oproti tomu placené portály mají denní návštěvnost 2 000–14 000 návštěvníků. Nabídku práce většinou vystaví na 30–60 dnů, tudíž je velká šance, že společnost dostanete cca 10–30 odpovědí na jednu nabídku práce, dle její povahy. Cena za zveřejnění nabídky práce se pohybuje od 1 500 Kč do 6 000 Kč. Mezi nejznámější portály patří Jobs.cz, Práce.cz, Profesia.cz, easy-práce.cz, INwork.cz, VolnáMísta.cz, JobList.cz, HyperPráce.cz, Flek.cz, Monster.cz a DobráPráce.cz. Inzerce na vlastních stránkách organizace, nebo na profilu organizace na sociální síti předpokládá, že stránky nebo profil organizace má dostatečnou návštěvnost. Často se využívá v kombinaci s jinými metodami získávání pracovníků.

#### Databáze životopisů

Dle serveru Hledam-zamestnance.cz mívají uchazeči o zaměstnání uložené své životopisy v databázích jednotlivých pracovních portálů. V životopisech lze najít vzdělání uchazečů, jejich dosavadní praxi a také představu o nově hledané práci. Je možné si tak přímo najít uchazeče, kteří vyhovují představám organizace. Prohlížení databáze životopisů je zdarma, stejně tak i prohlížení detailu jednotlivých životopisů (vzdělání, praxe, představa o práci, kurzy). Zaplatit za životopis se musí až v okamžiku, kdy chce personalista znát celé jméno uchazeče a jeho kontaktní údaje (telefon, e-mail). Cena za zpřístupnění kontaktních údajů u jednoho životopisu vyjde na cca 100 Kč. Toto je jeden z nejlevnějších a nejrychlejších způsobů, jak najít zaměstnance přes internet. V databázi lze životopisy přehledně filtrovat dle požadavků na uchazeče, tudíž je možné vyhledat uchazeče se všemi požadavky během pár kliknutí. Každý větší personální server nabízí kromě placené inzerce práce také databázi životopisů uchazečů o práci.

## 2 METODOLOGIE VÝZKUMU

Tato část práce obsahuje krátké představení společnosti FAKSA-STRAKA, s. r. o., pro níž je tento výzkum realizován. Dále jsou přiblíženy definice cíle výzkumu, poté centrální výzkumná otázka a z ní vycházející hypotézy. Následně je popsána metodika použitá při sběru a třídění dat. Společnost FAKSA-STRAKA, s.r.o., dodává, montuje a provádí servis klimatizací, zařízení vzduchotechniky, tepelných čerpadel a předizolovaného potrubí ALP. Společnost působí v Olomouckém kraji a na trhu se pohybuje více než 25 let. Podnik rozhodně nemá nouzi o zakázky, avšak s rostoucím počtem zakázek také roste potřeba kvalifikovaných pracovníků, kterých je na trhu nedostatek. V současné době má společnost problém s obsazováním některých dělnických pozic, zejména s pozicí elektromontéra a montéra chladicích zařízení. V rámci své bakalářské práce bylo zjištěno, že společnost nabírá nové zaměstnance pouze na doporučení od stávajících pracovníků nebo známých, což v dnešní digitální době lze brát jako velkou mezeru pro potřebu pokrytí svých zakázek. Z tohoto důvodu hlavním cílem tohoto výzkumu je navrhnout vhodné metody pro získávání pracovníků na dělnické pozice v Olomouckém kraji, tyto pozice jsou tedy blíže specifikovány na elektromontéry a montéry chladicího zařízení. Z toho také vyplývá definice centrální výzkumná otázka, která zní: Jaké jsou nejčastější metody vyhledávání nabídek na trhu práce montážními dělníky v Olomouckém kraji?

V návaznosti na formulaci centrální výzkumné otázky, identifikaci možných metod za pomoci literární rešerše a předpokladů výsledků výzkumu byly stanoveny následující hypotézy, které jsou dále více rozvedeny prostřednictvím pracovních subhypotéz:

H1: 80 % respondentů vyhledává pracovní nabídky prostřednictvím online pracovních portálů.

H0: Podíl respondentů vyhledávající pracovní nabídky prostřednictvím online pracovních portálů je 0,8.

H1: Podíl respondentů vyhledávající pracovní nabídky prostřednictvím online pracovních portálů není 0,8

H2: Existuje závislost mezi profilem respondenta a tím, zda respondent využívá k vyhledávání pracovních nabídek internet.

H2a: Existuje závislost mezi pohlavím respondenta a tím, zda respondent využívá k vyhledávání pracovních nabídek internet.

H2b: Existuje závislost mezi vzděláním respondenta a tím, zda respondent využívá k vyhledávání pracovních nabídek internet.

H2c: Existuje závislost mezi profesí respondenta a tím, zda respondent využívá k vyhledávání pracovních nabídek internet.

H2d: Existuje závislost mezi věkem respondenta a tím, zda respondent využívá k vyhledávání pracovních nabídek internet.

K potvrzení či vyvrácení první hypotézy bude použit test pro podíl u jednoho výběru, u druhé hypotézy bude použit test nezávislosti dvou kvalitativních znaků. Pro sběr dat byl zvolen kvantitativní přístup, a to pomocí metody strukturovaného dotazníkového šetření mezi montážními dělníky Olomouckého kraje. Dále pak kvůli skutečnosti, že výzkum je zaměřen v obecné rovině, jedná se tedy o prvotní studii dané problematiky, která má za úkol především identifikovat oblasti vyžadující v budoucnu další zaměření pozornosti vedení podniku.

Sběr dat probíhal od 3. do 18. 4. 2021 za pomoci více kanálů. Samotný dotazník byl vytvořen pomocí portálu Vypnto.cz. Dotazník byl uveřejněn na facebookových stránkách nabídek práce pro Olomoucký kraj, zaslán na ÚP v Olomouci a také do několika společností konkurující podniku. Dle webu ČSÚ se v roce 2011 po sčítání obyvatelstva v Olomouckém kraji nacházelo 3950 montážních dělníků výrobků a zařízení.

Výpočet pro stanovení potřebného vzorku na 95% hranici jistoty:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2} = \frac{3950}{1 + 3950 * (0,05)^2} = 363 \quad (1)$$

Avšak data ČSÚ jsou bohužel zastaralá a čítají veškeré montážní dělníky výrobků a zařízení, pro účely výzkumu je zapotřebí základní soubor zahrnující pouze všechny elektromontéry a montéry chladících zařízení v Olomouckém kraji, tudíž výpočet potřebného vzorku není spolehlivý. Elektronicky vytvořený dotazník obsahoval 21 otázek, z nichž některé nebyly naprosto relevantní výzkumu, jelikož budou použity pro potřeby diplomové práce. První dvě otázky byly vyřazovací, veškeré otázky byly uzavřené, z nichž u 4 otázek bylo možné označit více možností. Na dotazník odpovědělo 65 respondentů, z nichž 3 byli vyřazeni, tudíž návratnost dotazníku je pouze 1,65 %. Na druhou stranu návratnost dotazníků dána poměrem vyplněných a zobrazených dotazníků je 90,40 %.

### 3 ANALÝZA DAT A VÝSLEDKY VÝZKUMU

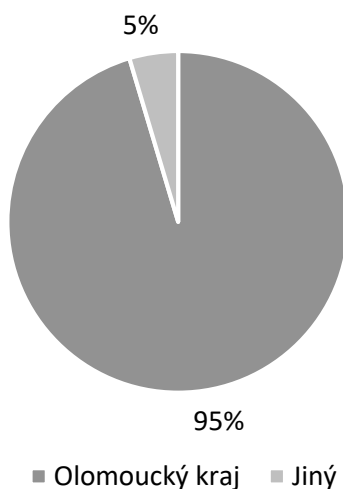
V této části práce jsou blíže přiblíženy výsledky výzkumu. Nejprve jsou vyhodnoceny jednotlivé otázky dotazníku. Následuje testování stanovených hypotéz.

#### 3.1 Vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníků

Dotazník sestával z 21 otázek, z nichž první 2 byly segmentační a rozdělily respondenty na potřebný a nepotřebný vzorek výzkumu. Lidé, kteří nesplňovali podmínky, po první či druhé otázce byly vyřazeni a bylo jim poděkováno za jejich čas.

##### 3.1.1 Místo bydliště či pracoviště respondenta

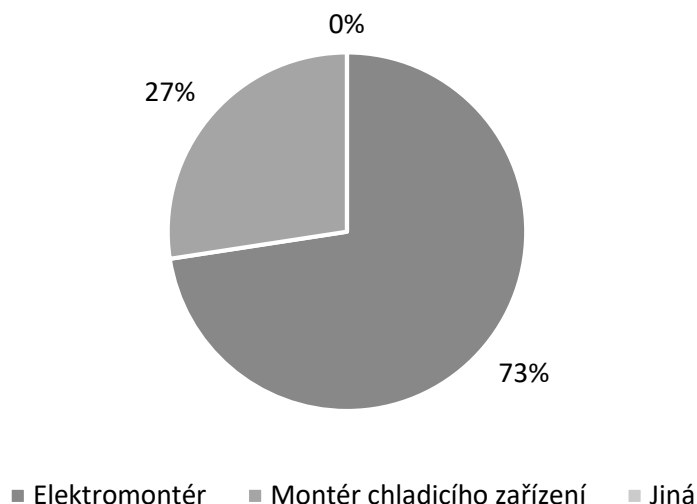
První segmentační otázka se týkala místa bydliště či pracoviště respondentů. Pro potřeby výzkumu byl zapotřebí vzorek respondentů pouze z Olomouckého kraje. První otázka tedy vyřadila 3 respondenty a dále v dotazníku pokračovalo pouze 62 respondentů.



**Graf 1:** Bydliště či pracoviště respondentů (Zdroj: vlastní zpracování).

### 3.1.2 Profese respondentů

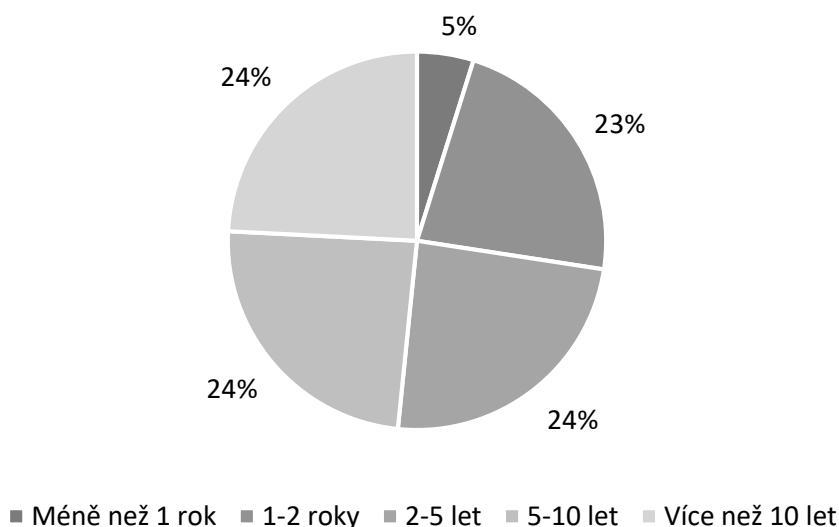
Druhá segmentační otázka se zabývala profesí respondenta. Účelem této otázky bylo zjistit, kolik respondentů pracují jako elektromontér, kolik jako montér chladicího zařízení, případně vyřadit respondenty, kteří nesplňují parametry a vykonávají jinou profesi. Zde již nebyl vyřazen žádný z respondentů. Cca dvě třetiny respondentů pracují jako elektromontéři a zbylá třetina pracují jako montéři chladicího zařízení, což je očekávaný výsledek, jelikož montérů chladicího zařízení je v celé republice nedostatek.



Graf 2: Profese respondentů (Zdroj: vlastní zpracování).

### 3.1.3 Počet let zkušeností na pozici

Za zajímavost se dá považovat, že i když počet respondentů je celkem nízký, je zastoupen poměrně vyrovnanými skupinami podle počtu let zkušeností. Nejvyšší zastoupení mají respondenti, kteří se mohou pyšnit více než 10 lety zkušeností, dále skupina 5-10 let zkušeností a také 2-5 let zkušeností – každá skupina respondentů zaujímá 24 %. Ihned za nimi následuje s 23 % skupina respondentů s 1-2 roky zkušeností. Nejméně respondentů je takřka s minimální zkušeností – pouze 5 % respondentů mají zkušenosti s pozicí kratší než 1 rok.

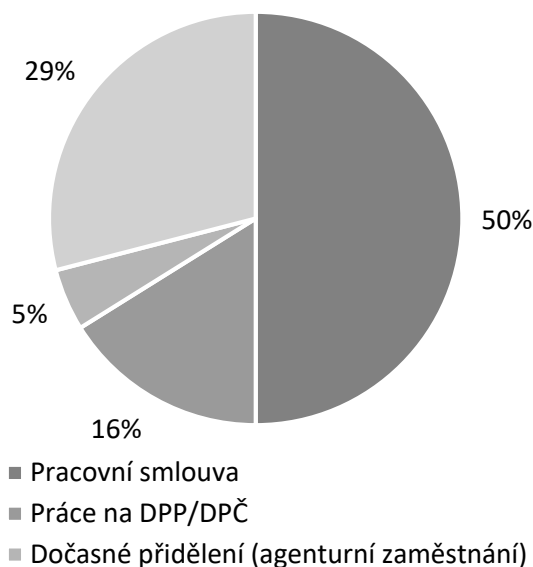


Graf 3: Počet let zkušeností (Zdroj: vlastní zpracování).



### 3.1.4 Typ pracovního poměru

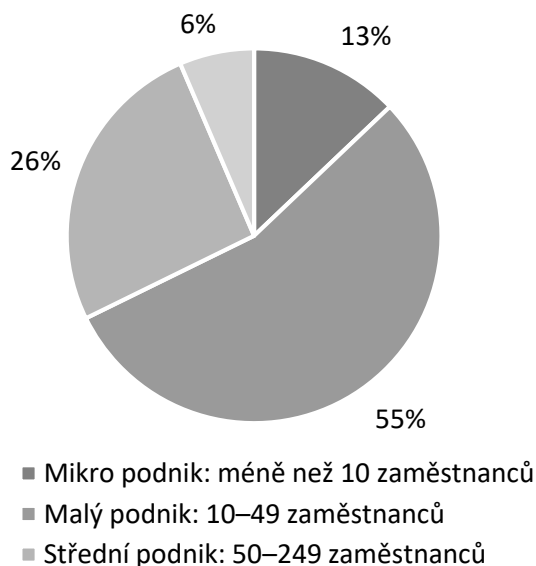
Za zajímavé zjištění lze také považovat to, v jakém pracovním poměru se respondenti nyní nachází. Polovina z nich pracují na základě pracovní smlouvy, avšak 29 % respondentů je nyní nezaměstnaných, což by pro společnost mohlo znamenat příležitost k nalezení nových pracovníků. Celých 16 % nyní pracuje na DPP či DPČ, takže pouze brigádně či jako přivýdělek. Pouhých 5 % respondentů pracuje pod personální agenturou.



**Graf 4:** Současný pracovní poměr respondentů (Zdroj: vlastní zpracování).

### 3.1.5 Velikost společnosti

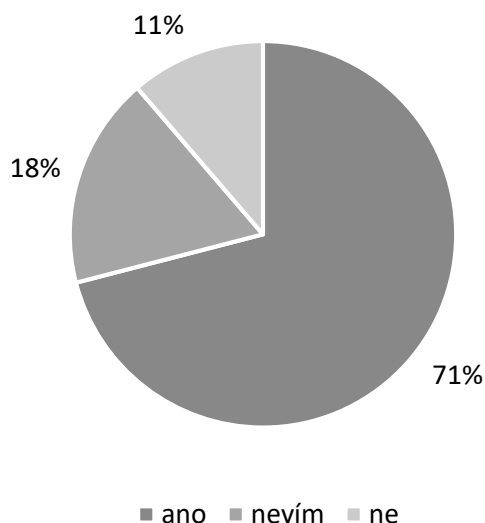
Více než polovina respondentů preferuje spíše malý podnik do 50 zaměstnanců, což by mohla být pro společnost FAKSA-STRAKA, s. r. o. příležitost, jelikož se řadí se svými 35 zaměstnanci do kategorie malých podniků. Asi čtvrtina respondentů by radši byla zaměstnána ve středně velkém podniku, dále 13 % respondentů upřednostňuje mikro podnik. Pouze 6 % respondentů by preferovalo zaměstnání ve velké společnosti nad 250 zaměstnanců.



**Graf 5:** Velikost společnosti (Zdroj: vlastní zpracování).

### 3.1.6 Nové pracovní příležitosti

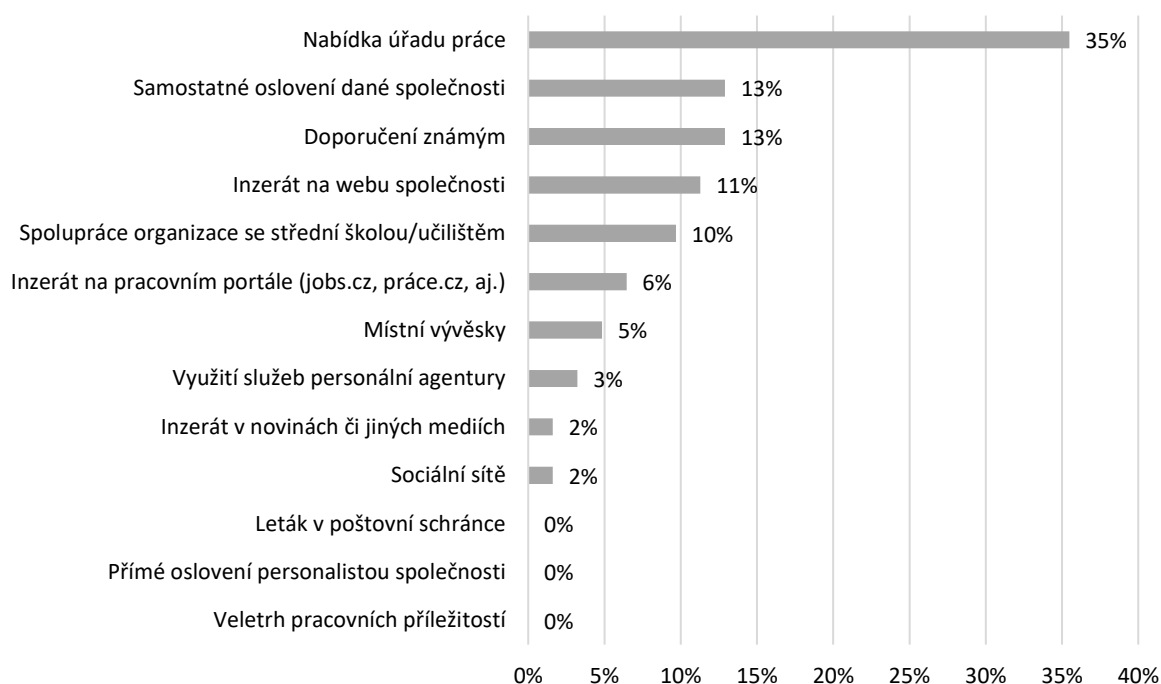
U otázky, zda jsou respondenti otevřeni novým pracovním příležitostem, 71 % z nich by zvážilo zajímavou nabídkou práce, což považují za další příležitost pro společnost.



Graf 6: Nové pracovní příležitosti (Zdroj: vlastní zpracování).

### 3.1.7 Nalezení prvního zaměstnání

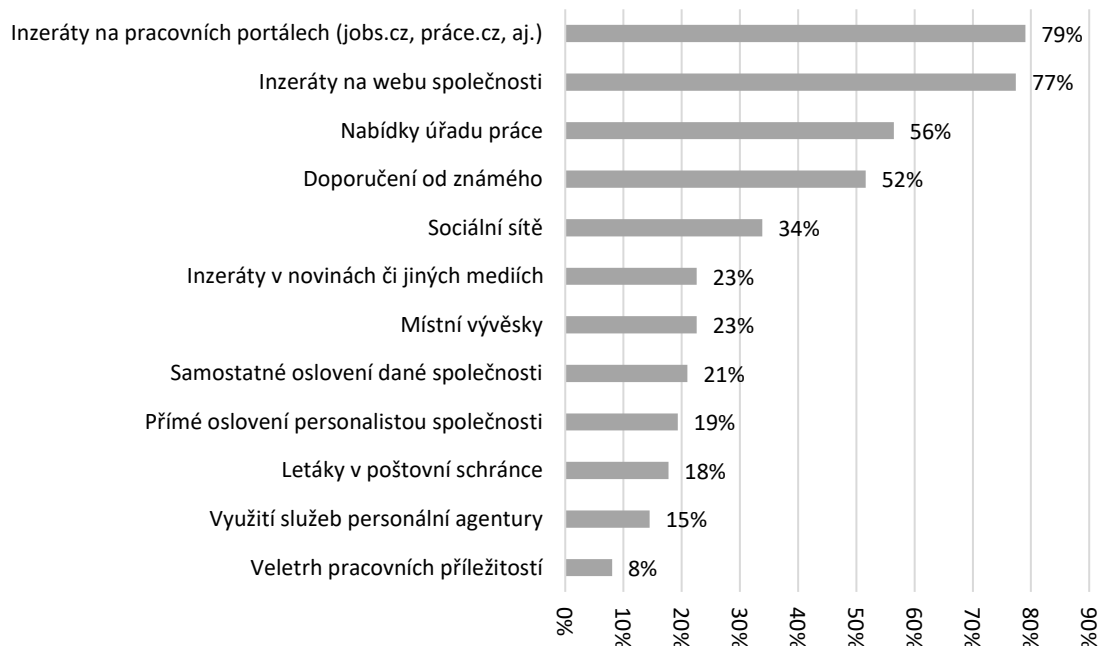
Nyní budou rozebrány otázky, které jsou relevantní především pro výzkum metod vyhledávání pracovních nabídek respondentů. Více než jedna třetina respondentů, získala první zaměstnání prostřednictvím nabídky ÚP. Další 2 skupiny respondentů, kdy každá z nich tvoří 13 % respondentů, si našly první zaměstnání tak, že samy oslovily atraktivního zaměstnavatele anebo tím, že je doporučil známý svému zaměstnavateli.



Graf 7: Nalezení prvního zaměstnání (Zdroj: vlastní zpracování).

### 3.1.8 Metody vyhledávání pracovních nabídek

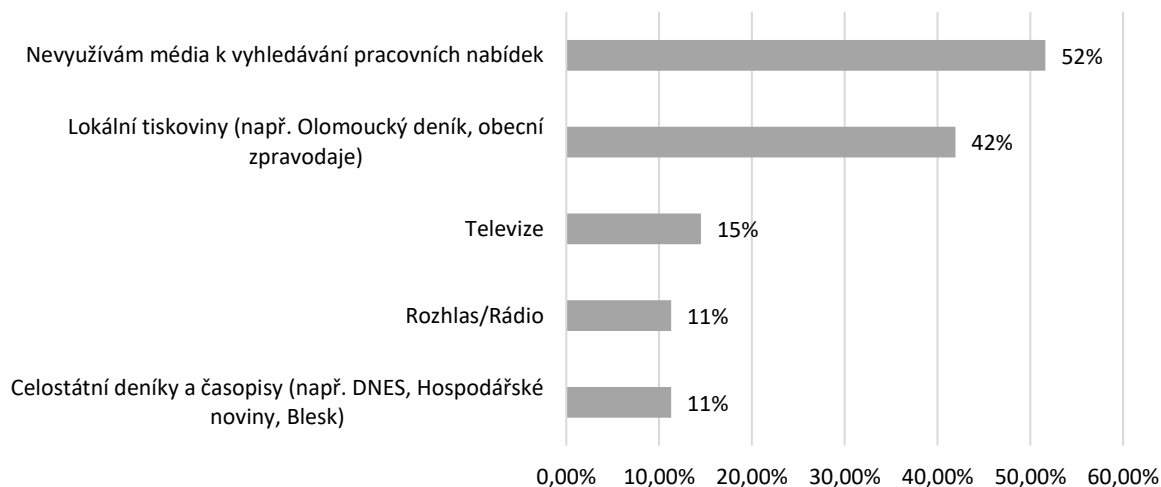
Další otázka se týkala nejvíce osvědčených metod pro vyhledávání pracovních nabídek. Při této otázce mohly respondenti označit více odpovědí najednou. Mezi nejvíce upřednostňované metody patří inzerce na pracovních portálech, na webech společností a nabídky úřadu práce. Respondenti nejméně využívají návštěvy pracovních veletrhů, využití služeb personální agentury a letáky v poštovních schránkách.



Graf 8: Metody vyhledávání nových pracovních nabídek (Zdroj: vlastní zpracování).

### 3.1.9 Využívání médií k vyhledávání pracovních nabídek

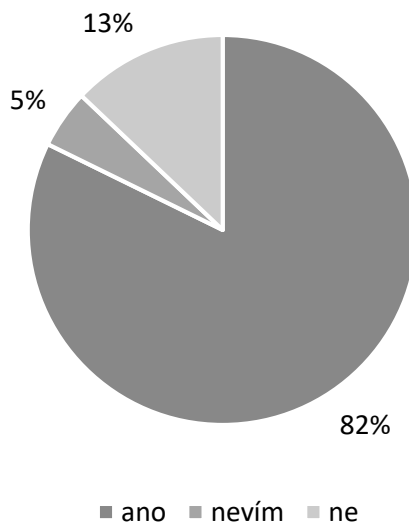
Je však překvapivé, že v dnešní době již polovina respondentů k vyhledávání pracovních nabídek nevyužívá média kromě internetu. Na druhou stranu alespoň 42 % respondentů vyhledává pracovní nabídky v lokálních tiskovinách, které se vydávají poblíž jejich bydliště. Nejméně jsou využívány celostátní noviny, rozhlas či rádio a televize.



Graf 9: Využívání médií k vyhledávání nových pracovních nabídek (Zdroj: vlastní zpracování).

### 3.1.10 Využívání internetu k vyhledávání pracovních nabídek

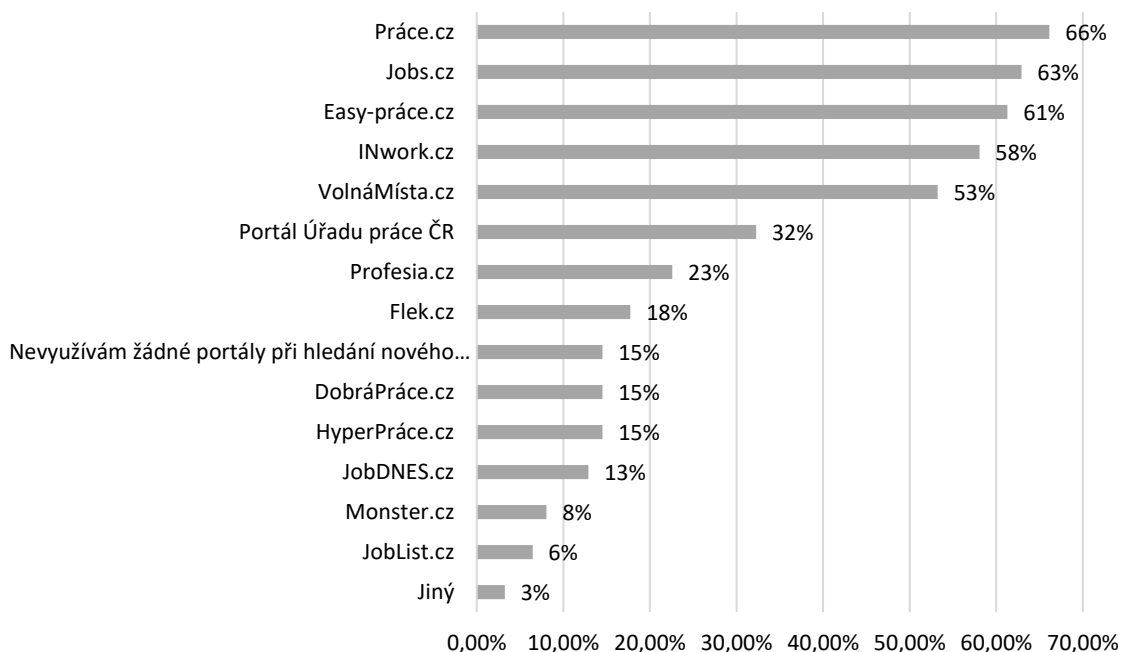
Další otázkou bylo zjišťování, zda respondenti využívají internet k vyhledání nových pracovních nabídek. Více než 80 % respondentů k vyhledávání pracovních nabídek internet používají, 13 % jej nevyužívají a dokonce 5 % neví nebo si nejsou vědomi toho, zda internet k vyhledávání práce používají.



Graf 10: Využívání internetu k vyhledávání pracovních nabídek (Zdroj: vlastní zpracování).

### 3.1.11 Pracovní portály

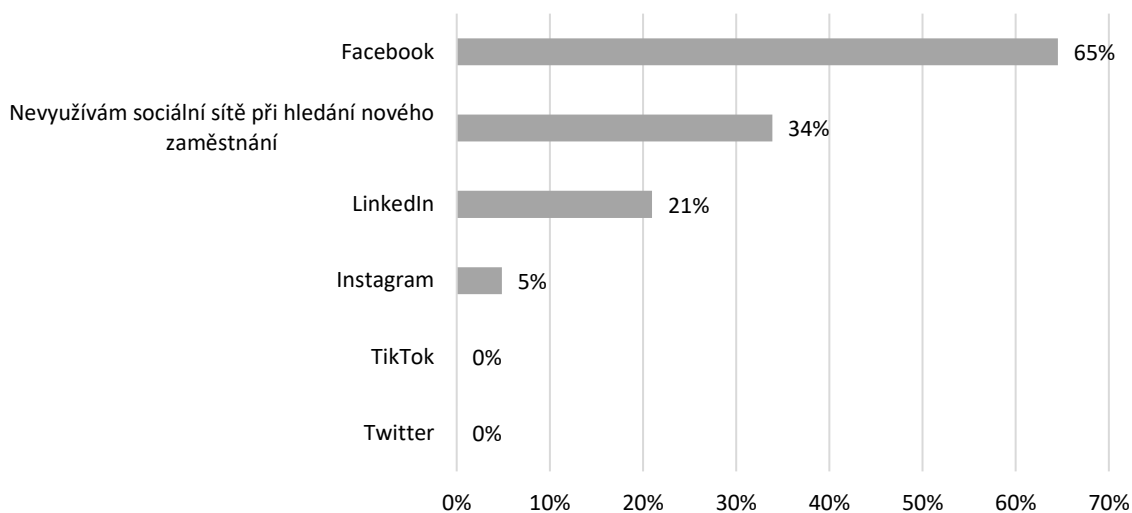
Nejvíce užívanými portály, jak lze vidět na grafu níže, jsou Práce.cz, Jobs.cz, Easy-práce.cz, INwork.cz a VolnáMísta.cz. Tyto portály využívá více než polovina respondentů. Je však zajímavé, že proslulou Profesii využívá pouze 23 % respondentů. Patnáct procent respondentů dokonce nevyužívá žádné portály při hledání nového zaměstnání.



Graf 11: Pracovní portály (Zdroj: vlastní zpracování).

### 3.1.12 Sociální sítě

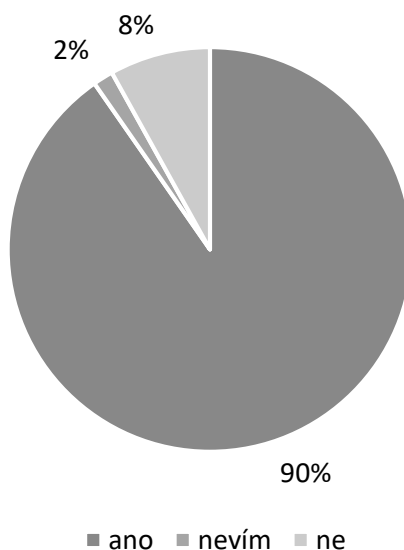
Za zajímavost se dá považovat také fakt, že třetina respondentů nevyužívá žádné sociální sítě k vyhledávání pracovních nabídek. Nejvíce využívanou sociální sítí je bezpochyby Facebook, jelikož ji využívají skoro dvě třetiny respondentů. Druhou nejvíce oblíbenou sociální sítí je LinkedIn, i když ji využívá pouze 21 % respondentů. Instagram k vyhledávání pracovních nabídek je využíván pouze 5 % respondentů. Zbylé dvě sociální sítě nejsou respondenty používány vůbec.



Graf 12: Sociální sítě (Zdroj: vlastní zpracování).

### 3.1.13 Webové stránky zaměstnavatelů

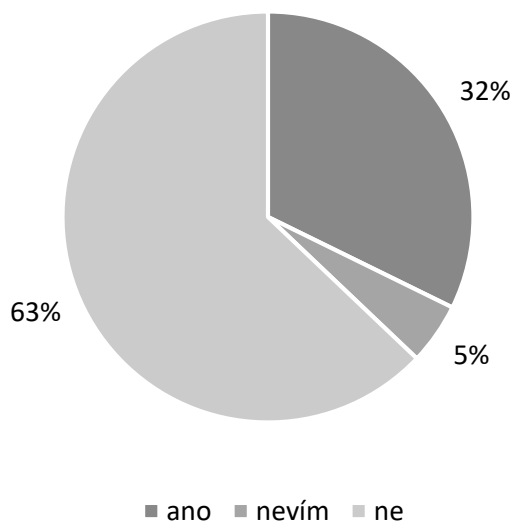
Další otázka se zabývala webovými stránkami firem. Celých 90 % respondentů při hledání nové práce sledují webové stránky atraktivních zaměstnavatelů. Zbýlých 10 % dotazovaných buďto webové stránky společností nesledují nebo si toho nejsou vědomi.



Graf 13: Webové stránky zaměstnavatelů (Zdroj: vlastní zpracování).

### 3.1.14 Personální agentura

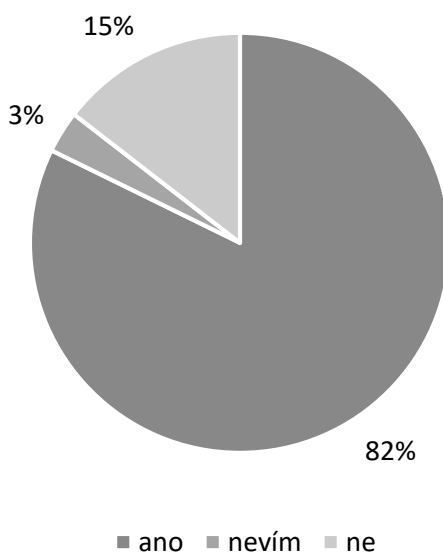
Přestože společnost neplánuje spolupracovat s personálními agenturami, jistě vedení bude zajímat, zda potenciální možní uchazeči mají s personálními agenturami nějaké zkušenosti. Více než 60 % dotazovaných s nimi zkušenosti nemá a pouze necelá třetina respondentů má zkušenosti s využíváním služeb agentur práce.



**Graf 14:** Personální agentura (Zdroj: vlastní zpracování).

### 3.1.15 Životopis

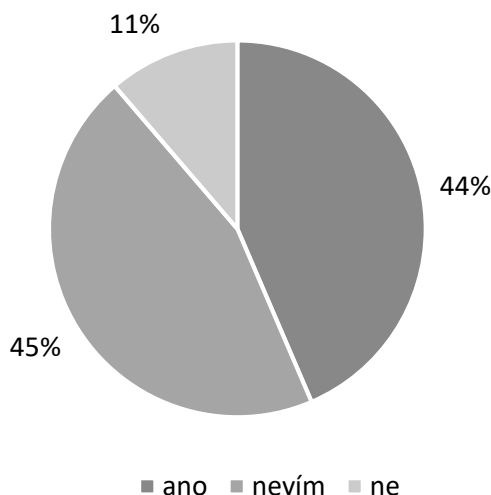
Dále bylo zjišťováno, zda respondenti vůbec zasílají svým potenciálním zaměstnavatelům své životopisy. Celých 82 % si dají práci s tím, že svůj životopis sepiší a poté jej zašlou atraktivním společností. Zbylí respondenti však své životopisy nepošílají.



**Graf 15:** Zasilání životopisů (Zdroj: vlastní zpracování).

### 3.1.16 Online databáze životopisů

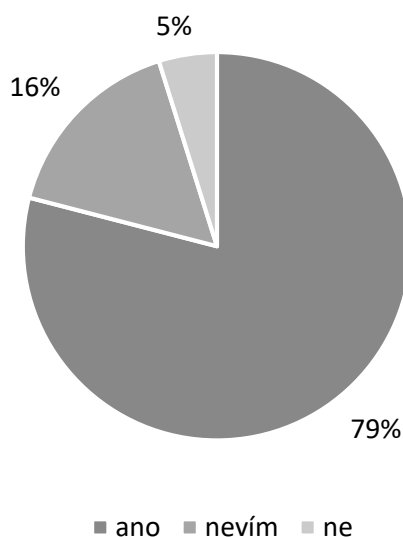
Při otázce, zda respondenti registrují své životopisy do online databáze životopisů, 45 % z nich neví, tudíž o takových online databázích nejspíš nemají informace. Avšak 44 % z dotazovaných své životopisy do databází registrují. Zbýlých 11 % nevyžívá online databáze.



**Graf 16:** Online database životopisů (Zdroj: vlastní zpracování).

### 3.1.17 Formuláře na webu společnosti

Další otázka byla mířena tím směrem, jak by se respondentům líbilo, kdyby nemuseli zdlouhavě sepisovat životopis a mohli místo toho vyplnit na stránkách společnosti online formulář, kde by sepsali své zkušenosti a přímo se tak přihlásili do výběrového řízení. Téměř 80 % dotazovaných by tuto možnost uvítalo.

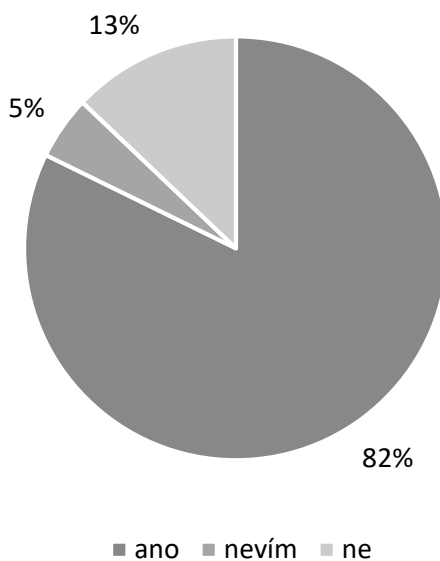


**Graf 17:** Formulář pracovních zkušeností na webu společnost (Zdroj: vlastní zpracování).

### 3.1.18 Doporučování známých

Poslední otázka týkající se metod hledání práce, byla mířena na jediný hlavní způsob získávání pracovníků společnosti FAKSA-STRAKA, s. r. o., a to na doporučení známých. Celých 82 %

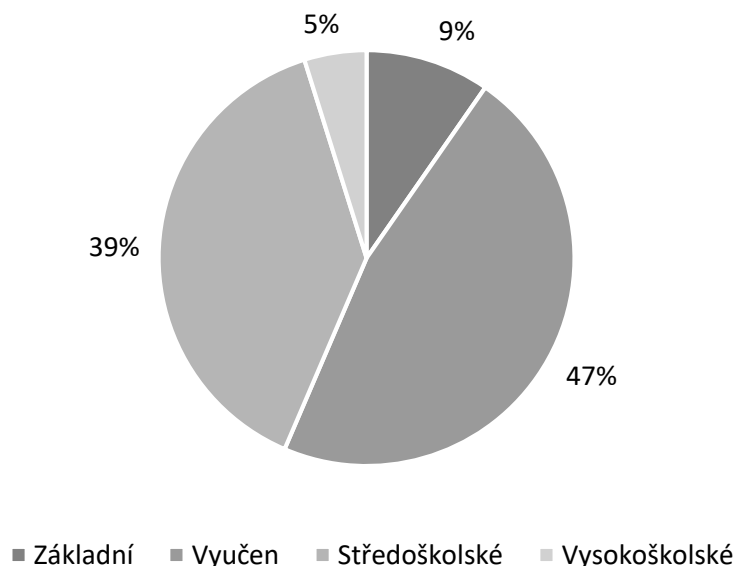
respondentů má zkušenosti s doporučením známého nebo jej někdo doporučil svému zaměstnavateli.



**Graf 18:** Doporučování známých (Zdroj: vlastní zpracování).

### 3.1.19 Vzdělání respondentů

Poslední 3 otázky se týkají demografické stránky dotazníku. Nejprve bylo zjišťováno nejvyšší dosažené vzdělání respondentů. Necelá polovina respondentů dosáhla výučního listu. Druhou nejjobsáhlejší skupinou jsou respondenti se středoškolským vzděláním, přesněji tedy 39 %. Devět procent respondentů ukončilo pouze základní vzdělání a pouhá 3 % mají vysokoškolský titul, což je zajímavé, že i přes vysokoškolské vzdělání zůstali u manuální práce.



**Graf 19:** Vzdělání respondentů (Zdroj: vlastní zpracování).

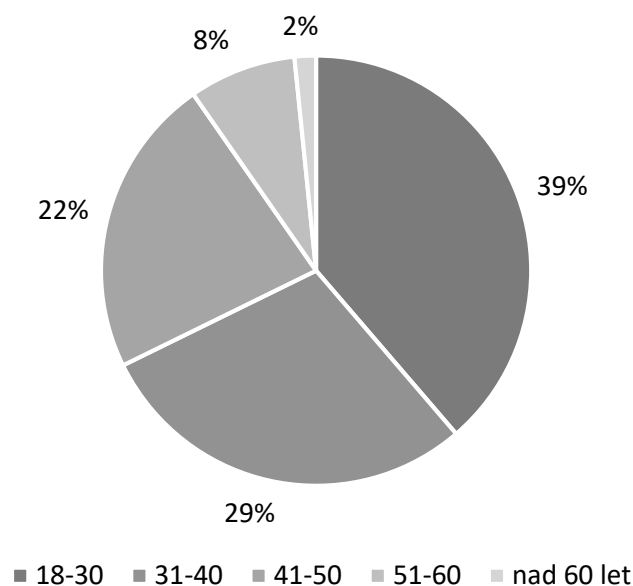


### 3.1.20 Pohlaví respondentů

Předposlední otázka se zabývá pohlavím respondentů. Jelikož tyto dělnické montážní profese se dají označit jako mužské povolání, není divu, že 98 % respondentů jsou muži a pouhá 2 % respondentů jsou ženy.

### 3.1.21 Věk respondentů

Poslední otázka se týkala věku respondentů. Respondenti byli rozděleni do pěti věkových kategorií, přičemž největší podíl zaujímá skupina 18-30 let, druhá největší skupina respondentů se nachází v rozmezí 31-40 let, obě tyto skupiny tvoří necelých 70 % respondentů. Zhruba jedna pětina respondentů spadá do kategorie 41-50 let. Poslední dvě nejvyšší věkové kategorie zaujímají pouze jednu desetinu respondentů.



**Graf 20:** Věk respondentů (Zdroj: vlastní zpracování).

## 3.2 Testování hypotéz

V této kapitole se nachází testování hypotéz, které byly představeny již v metodologii výzkumu.

První hypotéza zněla:

**H1: 80 % respondentů vyhledává pracovní nabídky prostřednictvím online pracovních portálů.**

Nejdříve byla tedy stanovena nulová a alternativní hypotéza:

H0: Podíl respondentů vyhledávající pracovní nabídky prostřednictvím online pracovních portálů je 0,8.

H1: Podíl respondentů vyhledávající pracovní nabídky prostřednictvím online pracovních portálů není 0,8.

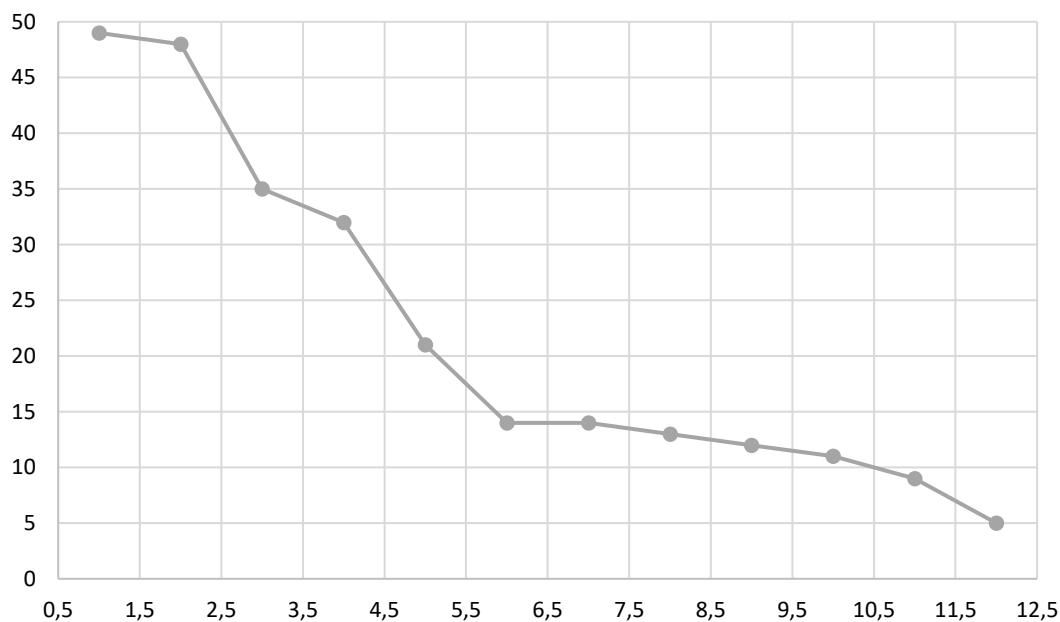
## Faktory ovlivňující systém řízení lidských zdrojů

**Tabulka 1:** Absolutní a relativní četnosti

Označení metody	Metody vyhledávání pracovních nabídek	Absolutní četnosti	Relativní četnosti
1	Inzeráty na pracovních portálech (jobs.cz, práce.cz, aj.)	49	79,03 %
2	Inzeráty na webu společnosti	48	77,42 %
3	Nabídky úřadu práce	35	56,45 %
4	Doporučení od známého	32	51,61 %
5	Sociální sítě	21	33,87 %
6	Místní vývěsky	14	22,58 %
7	Inzeráty v novinách či jiných médiích	14	22,58 %
8	Samostatné oslovení dané společnosti	13	20,97 %
9	Přímé oslovení personalistou společnosti	12	19,35 %
10	Letáky v poštovní schránce	11	17,74 %
11	Využití služeb personální agentury	9	14,52 %
12	Veletřh pracovních příležitostí	5	8,06 %

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Data v tabulce 1 byla pro přehlednost seřazena sestupně, dále v následujícím grafu je zaznamenán polygon četností analyzovaných metod.



**Graf 21:** Polygon četností metod vyhledávání pracovních nabídek (Zdroj: vlastní zpracování).

Tabulka 2: Test pro podíl u jednoho výběru

n	62
p	0,790322581
n p (1-p)	10,27419355
Standardní chyba	0,051699005
Rozmezí podílu	0,688992532–0,89165263
97,5% kvantil standardizovaného normálního rozdělení	1,96
Testové kritérium	-0,190500191
<i>Testové kritérium 0,19 &lt; 1,96 (kvantil standardizovaného normálního rozdělení). Přijímáme H0 na hladině 0,05</i>	

Zdroj: Vlastní zpracování

Po provedení testu pro podíl u jednoho výběru bylo zjištěno, že testové kritérium je menší než 97,5% kvantil standardizovaného normálního rozdělení, tudíž přijímáme na hladině významnosti 0,05 hypotézu, že 80 % respondentů vyhledává pracovní nabídky prostřednictvím online pracovních portálů. Druhá hypotéza byla určena následovně:

**H2: Existuje závislost mezi profilem respondenta a tím, zda respondent využívá k vyhledávání pracovních nabídek internet.**

Hypotéza je dále rozvedena do následujících pracovních hypotéz:

H2a: Existuje závislost mezi pohlavím respondenta a tím, zda respondent využívá k vyhledávání pracovních nabídek internet.

H2b: Existuje závislost mezi vzděláním respondenta a tím, zda respondent využívá k vyhledávání pracovních nabídek internet.

H2c: Existuje závislost mezi profesí respondenta a tím, zda respondent využívá k vyhledávání pracovních nabídek internet.

H2d: Existuje závislost mezi věkem respondenta a tím, zda respondent využívá k vyhledávání pracovních nabídek internet.

**H2a: Existuje závislost mezi pohlavím respondenta a tím, zda respondent využívá k vyhledávání pracovních nabídek internet.**

H0: Znaky jsou nezávislé.

H1: Znaky jsou závislé.

Tabulka 3: Aktuální četnosti

Využívání internetu při vyhledávání pracovních nabídek	Pohlaví		Celkový součet
	Muž	Žena	
NE	8	0	8
ANO	50	1	51
NEVÍM	3	0	3
Celkový součet	61	1	62

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 4: Očekávané četnosti

Využívání internetu při vyhledávání pracovních nabídek	Pohlaví	
	Muž	Žena
NE	7,870967742	0,129032258
ANO	50,17741935	0,822580645
NEVÍM	2,951612903	0,048387097

Zdroj: Vlastní zpracování

P-hodnota vyšla 0,896182631, což je vyšší než 0,05. Proto lze přijmout hypotézu  $H_0$ , že znaky jsou nezávislé na hladině významnosti 5 %. Neexistuje závislost mezi pohlavím respondenta a tím, zda respondent využívá k vyhledávání pracovních nabídek internet.

**H2b: Existuje závislost mezi vzděláním respondenta a tím, zda respondent využívá k vyhledávání pracovních nabídek internet.**

$H_0$ : Znaky jsou nezávislé.

$H_1$ : Znaky jsou závislé.

Tabulka 5: Aktuální četnosti

Využívání internetu při vyhledávání pracovních nabídek	Vzdělání				Celkový součet
	Středoškolské	Vysokoškolské	Vyučen	Základní	
NE	1	1	3	3	8
ANO	21	2	25	3	51
NEVÍM	2	0	1	0	3
Celkový součet	24	3	29	6	62

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 6: Očekávané četnosti

Využívání internetu při vyhledávání pracovních nabídek	Vzdělání			
	Středoškolské	Vysokoškolské	Vyučen	Základní
NE	3,096774194	0,387096774	3,741935484	0,774193548
ANO	19,74193548	2,467741935	23,85483871	4,935483871
NEVÍM	1,161290323	0,14516129	1,403225806	0,290322581

Zdroj: Vlastní zpracování

P-hodnota vyšla 0,086045971, což je vyšší než 0,05. Proto lze přijmout hypotézu  $H_0$ , že znaky jsou nezávislé na hladině významnosti 5 %. Neexistuje závislost mezi vzděláním respondenta a tím, zda respondent využívá k vyhledávání pracovních nabídek internet.

**H2c: Existuje závislost mezi profesí respondenta a tím, zda respondent využívá k vyhledávání pracovních nabídek internet.**

H0: Znaky jsou nezávislé.

H1: Znaky jsou závislé.

**Tabulka 7:** Aktuální četnosti

Využívání internetu při vyhledávání pracovních nabídek	Profese		Celkový součet
	Elektromontér	Montér chladícího zařízení	
NE	6	2	8
ANO	38	13	51
NEVÍM	1	2	3
<b>Celkový součet</b>	<b>45</b>	<b>17</b>	<b>62</b>

**Zdroj:** Vlastní zpracování

**Tabulka 8:** Očekávané četnosti

Využívání internetu při vyhledávání pracovních nabídek	Profese	
	Elektromontér	Montér chladícího zařízení
NE	5,806451613	2,193548387
ANO	37,01612903	13,98387097
NEVÍM	2,177419355	0,822580645

**Zdroj:** Vlastní zpracování

P-hodnota vyšla 0,29509626, což je vyšší než 0,05. Proto lze přijmout hypotézu H0, že znaky jsou nezávislé na hladině významnosti 5 %. Neexistuje závislost mezi profesí respondenta a tím, zda respondent využívá k vyhledávání pracovních nabídek internet.

**H2d: Existuje závislost mezi věkem respondenta a tím, zda respondent využívá k vyhledávání pracovních nabídek internet.**

H0: Znaky jsou nezávislé.

H1: Znaky jsou závislé.

**Tabulka 9:** Aktuální četnosti

Věk	Využívání internetu při vyhledávání pracovních nabídek			Celkový součet
	NE	ANO	NEVÍM	
18-30	0	24	0	24
31-40	0	18	0	18
41-50	5	7	2	14
51-60	3	2	0	5
nad 60 let	0	0	1	1
<b>Celkový součet</b>	<b>8</b>	<b>51</b>	<b>3</b>	<b>62</b>

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Tabulka 10 Očekávané četnosti

Věk	Využívání internetu při vyhledávání pracovních nabídek		
	NE	ANO	NEVÍM
18-30	3,096774194	19,74193548	1,161290323
31-40	2,322580645	14,80645161	0,870967742
41-50	1,806451613	11,51612903	0,677419355
51-60	0,64516129	4,112903226	0,241935484
nad 60 let	0,129032258	0,822580645	0,048387097

Zdroj: Vlastní zpracování

P-hodnota vyšla  $7,42917 \cdot 10^{-8}$ , což je hodnota nižší než 0,05, tudíž lze zamítnout hypotézu  $H_0$  a přijmout hypotézu  $H_1$ , že znaky jsou závislé. Existuje závislost mezi věkem respondenta a tím, zda respondent využívá k vyhledávání pracovních nabídek internet.

Tabulka 11: Cramérův test kontingence

Věk	Využívání internetu při vyhledávání pracovních nabídek		
	NE	ANO	NEVÍM
18-30	3,096774194	0,918406072	1,161290323
31-40	2,322580645	0,688804554	0,870967742
41-50	5,645737327	1,771030993	2,58218126
51-60	8,59516129	1,085452245	0,241935484
nad 60 let	0,129032258	0,822580645	18,71505376
$\chi^2$	48,6469888		
n	62		
m	3		
V	0,626350082		

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle Cramérova testu kontingence vyšla závislost ve výši 0,626350082, což je v rozmezí 0,5-1, avšak blíže 0,5, tudíž závislost lze definovat jako středně silnou.

#### 4 DISKUZE VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ

Výsledky výzkumu naplnily výzkumná očekávání. Již podle literární rešerše, kdy Armstrong (2007) udává, že inzerce je nejčastěji využívanou metodou pro získávání pracovníků a také dle Šimákové (2013), která říká, že v současné době snad každá společnost využívá internet k vyhledávání nových pracovníků. Výsledky výzkumu pouze potvrdily to, že i uchazeči, kteří jsou na druhé straně náborových procesů, nejčastěji využívají tyto metody pro vyhledávání nových pracovních nabídek. Tudíž odpověď na centrální výzkumnou otázku lze formulovat následovně: Nejčastější metody vyhledávání nabídek na trhu práce montážními dělníky v

Olomouckém kraji jsou za pomoci online inzerce na pracovních portálech a inzerce na webových stránkách zaměstnavatelů. Drtivá většina respondentů využívá internet k vyhledávání nových pracovních nabídek.

Online výzkumu pomocí dotazníkového šetření se zúčastnil vzorek o 62 montážních dělnících Olomouckého kraje, z nichž dvě třetiny respondentů byly elektromontéři a zbylá jedna třetina montéři chladicího zařízení. Naprostá většina dotazovaných byli muži s výučním listem či středoškolským vzděláním, především ve věku 18-40 let. Respondenti jsou zastoupeni vyrovnanými skupinami dle počtu let zkušeností od 1 roku až po více než 10 let. Polovina dotazovaných se nyní nachází v pracovním poměru na pracovní smlouvu a skoro třetina s nich je nyní nezaměstnaná, což pro společnost FAKSA-STRAKA, s. r. o., může být příležitost k nalezení nových zaměstnanců. A jelikož více než polovina dotazovaných preferují k zaměstnání malý podnik a většina je otevřena novým pracovním příležitostem, společnost FAKSA-STRAKA má nyní skvělou možnost začít s online náborovými aktivitami. Dále budou rozebrány doporučení, jak s těmito aktivitami začít. Pokud by společnost chtěla začít s náborem absolventů, respondenti nejčastěji volili, že si první zaměstnání našli díky nabídce ÚP, proto firmě doporučuji začít více spolupracovat s ÚP. Kromě povinnosti hlášení volného pracovního místa lze také přímo na portálu ÚP inzerovat a to tak, že by si společnost na portálu <https://www.uradprace.cz/web/cz/hledani-zajemcu-o-praci> bezplatně vytvořila vlastní profil podle IČO, kde lze zdarma přidávat 10 inzerátů denně.

Jak již bylo zmíněno, nejvíce oblíbené metodou vyhledání pracovních nabídek dle respondentů byla inzerce na pracovních portálech a inzerce na webu společnosti. Doporučuji tedy, aby se společnost obrátila s poptávkou na 5 nejvíce využívaných pracovních portálů, kterými je Práce.cz, Jobs.cz a Easy-práce.cz, INwork.cz a VolnáMísta.cz, k vytvoření cenové nabídky na několik inzerátů a podle toho, které portály jí budou přinášet relevantní uchazeče, pokračovala ve spolupráci s danými portály. Portály Práce.cz a Jobs.cz, které jsou uchazeči nejčastěji využívanými portály, jsou však také nejvíce nákladné na inzerci. Jelikož se jedná o dělnické profese, nejdříve bych na nejvíce nákladných portálech doporučila zaplatit pouze 1 inzerát na zkoušku a zkusit zahájit spolupráci s dalšími oblíbenými portály jako je INwork.cz a Easy-práce.cz a rozhodně vyzkoušet také neméně oblíbený portál Seznamu – VolnáMísta.cz, kde lze inzerovat i zdarma či s nízkými náklady na zviditelnění inzerátu. Těmto doporučením však bude v rámci diplomové práce předcházet rozbor nákladové stránky a možnosti společnosti. Co se týče využívání médií k vyhledávání pracovníků, polovina respondentů nevyužívá média kromě internetu k vyhledávání pracovních nabídek, na druhou stranu necelá polovina respondentů vyhledává pracovní nabídky v lokálních tiskovinách, které se vydávají poblíž jejich bydliště. Stálo by za to, kdyby společnost vyzkoušela řádkovou inzerci nejčtenějších deníků kraje.

Nyní se dostáváme k sociálním sítím. Přestože jedna třetina respondentů nevyužívá sociální síť, tak zbylé dvě třetiny využívají Facebook k vyhledávání nabídek práce. Doporučila bych společnosti, aby si vytvořila facebookový profil, kde bude možné zveřejňovat inzerci, avšak bude zapotřebí si koupit reklamu pro propagaci příspěvků s inzercí, jinak by inzerce neměla dostatečný dosah mezi uživateli. Dále by společnost mohla využít inzerci prostřednictvím svých webových stránek. V diplomové práci dále navrhuji, jakým způsobem by se podnik měl svými stránkami více zabývat, jak vytvořit online formuláře pro uchazeče apod.

Poslední doporučení se bude týkat využívání online databází. Skoro polovina dotazovaných využívá online databáze, kam registrují svůj životopis. Navrhují tedy společnosti, aby si na výše zmíněných pracovních portálech zakoupila 10x odkrytí kontaktů životopisů, a pokud se jí tímto podaří najít vhodného uchazeče, určitě by bylo efektivní i v této aktivitě pokračovat. Doporučení vyplývající z výzkumu je mnoho, nyní již záleží na společnosti, které návrhy pro ni budou nejvíce lákavé a také nejméně nákladné.

### 5 ZÁVĚR A LIMITY VÝZKUMU

V rámci tohoto výzkumného projektu byly zjišťovány nejčastější metody vyhledávání nabídek na trhu práce montážními dělníky v Olomouckém kraji. Zpočátku byl definován hlavní cíl výzkumu a následně pak centrální výzkumná otázka. Hlavním cílem projektu bylo na základě výzkumu navrhnout vhodné metody pro získávání montážních dělníků pro společnost FAKSA STRAKA, s. r. o., působící v Olomouckém kraji.

Nejdříve byla provedena literární rešerše, která sloužila především k pochopení dané problematiky a přispěla k řešení celého výzkumu. Dále byla určena metodologie výzkumu, díky níž byly stanoveny dvě výzkumné hypotézy. Za účelem zodpovězení výzkumné otázky bylo provedeno dotazníkové šetření, které odhalilo očekávané výsledky výzkumu. Dále bylo provedeno testování hypotéz, díky nimž se dospělo k následujícím závěrům:

- 80 % respondentů vyhledává pracovní nabídky prostřednictvím online pracovních portálů na hladině významnosti 0,05.
- Neexistuje závislost mezi pohlavím respondenta a tím, zda respondent využívá k vyhledávání pracovních nabídek internet na hladině významnosti 0,05.
- Neexistuje závislost mezi vzděláním respondenta a tím, zda respondent využívá k vyhledávání pracovních nabídek internet na hladině významnosti 0,05.
- Neexistuje závislost mezi profesí respondenta a tím, zda respondent využívá k vyhledávání pracovních nabídek internet na hladině významnosti 0,05.
- Existuje závislost mezi věkem respondenta a tím, zda respondent využívá k vyhledávání pracovních nabídek internet na hladině významnosti 0,05. Dle Cramérova testu kontingence je tato závislost středně silná.

Dále byly diskutovány výsledky dotazníkového šetření a navržena doporučení, která budou více dopodrobna zpracována v rámci diplomové práce.

Mezi nejvýraznější limity výzkumu patří především skutečnost, že se ani zdaleka nepodařilo naplnit požadovaný vzorek respondentů, který se zjišťoval z neaktuálních a necelistvých dat ČSÚ, a výsledky tudíž mají nižší hodnotu spolehlivosti. I přes veškeré překážky však byl hlavní cíl výzkumu splněn a výzkumná otázka zodpovězena.

### SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

HLEDÁM ZAMĚSTNANCE.CZ. (\_\_\_). *Hledám zaměstnance pomocí internetu. Jak na to?* [online]. [cit.29.03.20.20] Dostupné z: <http://www.hledam-zamestnance.cz>

ARMSTRONG, M., (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání, Praha: Grada publishing, 800 s. ISBN: 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání, Praha: Grada publishing, 928. ISBN: 978-80-247-5258-7.



- DVOŘÁKOVÁ, Z., et al. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 592 s. ISBN: 978-80-7400-347-9.
- DYTRT, Z. (2006). *Dobré jméno firmy*. Praha: Alfa Publishing, 137 s. ISBN: 80-86851-45-1.
- KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. 3. vydání. Praha: Management Press, 264 s. ISBN: 80-7179-389-2.
- KOCIÁNOVÁ, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 224 s. ISBN: 978-80-247-2497-3.
- KOCIÁNOVÁ, R. (2012). *Personální řízení: Východiska a vývoj*. 2. přeprac. a rozš. vyd., Praha: Grada publishing, 152 s. ISBN: 978-80-247-3269-5.
- KOUBEK, J. (1996). *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, 192 s. ISBN: 80-7169-206-9.
- KOUBEK, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 288 s. ISBN: 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, J., (2001). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. přepr. vyd. Praha: Management Press, 367 s. ISBN: 80-7261-033-3.
- WRIGHT, P. M., McMAHAN, G. C., McWILLIAMS, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326, DOI: 10.1080/09585199400000020
- ŠIMÁKOVÁ, M. (2013). Trendy a možnosti při přijímacím pohovoru. *HR forum*, 2, 20.
- WATSON, T. (2010), Critical social science, pragmatism and the realities of HRM. *International Journal of Human Resource Management Studies*. 21(6), 915-931. DOI: 10.1080/09585191003729374

# SPOKOJENOST STÁVAJÍCÍCH ZAMĚSTNANCŮ BRNĚNSKÉ POBOČKY PERSONÁLNÍ AGENTURY XY S ODMĚŇOVÁNÍM

Kristýna Špačková

## ÚVOD

Nacházíme se v globalizovaném světě, ve kterém vládou mocné korporace a společnosti všech možných druhů. Najde se ovšem jedna věc, kterou mají i přes všechny své odlišnosti společnou. Jedním z nejdůležitějších zdrojů jsou pro ně lidé. Jako vše ostatní sebou člověk přináší jasné výhody a nevýhody. Ve své podstatě se jedná o poměrně prostý zdroj, jehož kvantita je vskutku pozoruhodná a málokterý jiný zdroj by se mu v tomto ohledu na naší planetě vyrovnal. Na druhou stranu je poměrně nestálý, se svými vlastními emocemi a myšlenkami. Každý je proto ve své podstatě jedinečný. Pro podniky je nesmírně důležité, aby si na trhu práce nejen dokázaly nalézt optimální množství kvalifikovaných pracovníků, ale zároveň si tuto drahocennou část populace udržet ve své organizaci, a to co nejdéle, jak jen bude možné. Společnost k tomuto využívá hned několik prostředků, jimiž dokáže své pracovníky dostatečně motivovat. Mezi tyto zmiňované prostředky patří i oblast odměňování. Odměňování a jeho složky patří k nejdůležitějším oblastem personální činnosti organizace, která umožňuje schraňovat kvalifikované pracovníky a omezit nebezpečný vliv konkurenčních společností. Dílčím cílem odměňování je proto poznat pracovníka, odhadnout jeho očividné i skryté potřeby a na těchto informacích teprve budovat správný přístup. Díky jednotlivým zaměstnaneckým benefitům a finanční odměně, která zároveň dokáže být konkurenceschopná, motivuje své pracovníky k loajalitě a k podávání lepších pracovních výkonů. Výzkum byl proveden v nejmenované brněnské pobočce personální agentury XY, která se primárně zabývá vyhledáváním a výběrem vhodných kandidátů na hledané pozice, které určují klienti personální agentury. Tuto personální agenturu jsem si vybrala ke zpracování výzkumu z poměrně jednoduchého důvodu. Necelé dva roky zde pracuji, konkrétně v oddělení mzdové účtárny a za tu dobu jsem si o práci mého i ostatních oddělení udělala poměrně dobrý přehled. Co ovšem jsem neměla možnost nijak více prozkoumat je názor ostatních kolegů na nynější systém odměňování. Tímto tématem se bude moje výzkumná práce v následujících kapitolách zabývat. Práce se dělí do pěti základních částí. První část slouží pro vypracování literární rešerše, jež zahrnuje poznatky o pracovní spokojenosti a jednotlivých formách odměňování. Je uzavřena teoretickým rámcem, jež byl vytvořen na základě informací z knižních publikací a poskytnutých informací z personální agentury. Druhá část se zabývá samotnou metodologií výzkumu, v rámci které se uvádí vybrané metodologické postupy a jejich specifika. Následuje část, která analyzuje zprostředkovaná data a okomentovává výsledky výzkumu. Navrhované doporučení a možnosti řešení jsou sepsány v předposlední části práce. Na samotný závěr jsou vypsány limity výzkumu a jeho celkový souhrn.

## 1 LITERÁRNÍ REŠERŠE

Před započítáním samotného výzkumu je nutné být obeznámen s oblastmi, které se nezpochybnitelnou mírou podílejí na zkoumané problematice. Následující podkapitoly budou pojednávat o pracovní spokojenosti a jednotlivých oblastech odměňování. První část práce je

zakončena teoretickým rámcem. Teoretická část je dále obohacena o poznatky z několika zahraničních výzkumů. Téma, které se autorka práce rozhodla zkoumat, není tak častým předmětem výzkumu nebo nebývá zveřejněn na online portálech s přímým přístupem.

### 1.1 Pracovní spokojenost

Každý z nás má v životě nějaký cíl, jehož chce dosáhnout. Pro mnoho lidí je primárním cílem naleznout spokojenost. Pod spokojeností si lze představit nespočet věcí – generovat peníze, vlastnit velký dům, vést úspěšnou společnost nebo založit rodinu. Pro každého z nás je spokojenost spojena s něčím jiným (Béřeš, 2013, s. 21).

Spokojenost se měnila v průběhu historie lidstva a nabývala rozdílných podob, jelikož byla neustále ovlivňována nespočtem kultur. Konečná (2010, s. 34) ve své publikaci uvádí, že spokojenost jedince vyjadřuje míru vyrovnání se s životními okolnostmi. Do životní spokojenosti taktéž spadá pracovní spokojenost. Pokud hovoříme o pracovní spokojenosti, tak řešíme, jakým způsobem uspokojujeme potřeby pracovníků v souvislosti s prací a jejími oblastmi. Do těchto oblastí se řadí náplň práce, komunikace s kolegy, pracovní podmínky, možnost profesního růstu či výše mzdy (platu) a nabídka benefitů. Z tohoto můžeme usoudit, že od samotné spokojenosti pracovníka s vykonávanou prací se odvíjí i jeho celkový postoj k práci. Na základě jednofaktorové teorie se pracovní spokojenost a nespokojenost chápou jako dva krajní stavy té samé dimenze. Ve své podstatě to znamená, že dostatek spokojenosti vyplývá z nedostatku nespokojenosti a naopak. Můžeme zde pozorovat přímou úměru veličin (Štikar, 2003, s. 114).

Podle dvou-faktorové teorie pracovní spokojenosti, jejímž autorem je F. Herzberg, rozlišujeme dva typy problematiky: ne spokojenost (nijaká spokojenost) = spokojenost s prací (tzn. motivátory) a ne nespokojenost (nijaká nespokojenost) = nespokojenost s prací (tzn. frustrátory). Autor teorie poukázal na rozdíl mezi spokojeností s prací – náplň práce a spokojeností v práci – pracovní prostředí. Tyto faktory jsou na sobě zcela nezávislé (Nakonečný, 2005, s. 117).

Motivátory souvisí s vykonávanou prací a jejím oceněním. Řadíme zde například to, nakolik je daná práce zajímavá, úroveň odpovědnosti, dosáhnutí uznání od kolegů nebo možnost seberealizace a profesního rozvoje. Frustrátory se na druhou stranu vážou k širší skupině podmínkám. Při malém pozitivním účinku si jich pracovníci ani nevšimnou a nijak zvlášť je nemotivují. Pokud se ale sníží pod spodní úroveň, tak se pracovníci dostanou do stavu výrazné nespokojenosti. K těmto podmínkám řadíme pracovní prostředí, personální politiku organizace, jistotu zaměstnání, hygienické podmínky atd. Základní mzda se také považuje za frustrátor – při jejím zvýšení sice dočasně působí jako motivátor, jakmile si ale pracovník zvykne na její výši, začne působit jako frustrátor (Blažek, 2014, s. 165).

## Faktory ovlivňující systém řízení lidských zdrojů

**Tabulka 1:** Motivátory a frustrátory

	Účinek	Příklad
<b>Motivátory</b>	Pozitivní účinek (působí na spokojenost)	Zajímavá práce, úspěšný výkon, vyslovené uznání
<b>Motivátory</b>	Negativní účinek (působí na nespokojenost)	Nedostatek uznání, nudná práce, překážky v postupu
<b>Frustrátory</b>	Pozitivní účinek (neovlivňují spokojenost)	Mzda, jistota práce, vysoký status, dobrá politika
<b>Frustrátory</b>	Negativní účinek (působící nespokojenost)	Špatné prac. podmínky nebo politika, nízký status

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Danish a Usman (2010, s. 159–167) provedli výzkum, jehož hlavním cílem bylo zjistit faktory, které v praxi opravdu pracovníky motivují. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 220 zaměstnanců z různorodých sektorů. Zatímco odměny finančního charakteru (přírůstky mezd nebo bonusy) mají na motivaci a pracovní spokojenost značný a pozitivní vliv, tak naopak uznání nebo náplň práce jsou zanedbatelné proměnné, jež se na pracovní spokojenosti či samotné motivaci nijak významně nepodílí. Rozpor mezi autory je zřejmý. Autorka práce se ovšem domnívá, že pravda je na obou stranách argumentu. Nemůžeme škatulkovat pracovní sílu do jedné bubliny a předpokládat, že jejich potřeby a priority budou totožné. Společnosti by proto měly tuto problematiku řešit více dopodrobna, konkrétně zacílit na požadované faktory, aby tak mohly efektivně vést, motivovat a přinášet pracovní uspokojení svým pracovníkům. S tímto názorem souhlasí i Gelard a Rezaei (2016, s. 170). Podle nich je znalost faktorů, které mají pozitivní a zároveň znatelný vliv na motivaci důležitou esencí, která napomáhá rozvíjet talentované pracovníky a posilovat tak jejich pracovní spokojenost a loajalitu k podniku.

### 1.2 Odměňování

Odměňování přirozeně hraje klíčovou roli v jakémkoliv podniku. Armstrong (2009, s. 20) tvrdí, že řízení odměňování je založeno na dobře zformulované filozofii podniku – jednotlivé principy odpovídají hodnotám organizace. Zcela nepochybně se jedná o jednu z nejdůležitějších personálních činností, která vychází ze strategie organizace. Výsledkem této činnosti by měl být účinný a motivující systém (Bláha, 2005, s. 157). Účelem odměňování je ohodnotit výkon pracovníků spravedlivě a stimulovat je k dosahování požadované práce, v požadované kvalitě, a to ve stanoveném čase. Zaměstnavatel vykonává tento proces prostřednictvím:

- peněžních forem odměňování (mzda či plat, odměna);
- nepeněžních forem odměňování (pochvaly, flexibilní pracovní režimy, přívětivější pracovní prostředí, kvalitní BOZP, motivující úkoly, zaměstnanecké výhody apod.).

Při efektivním odměňování dosahuje společnost svých strategických cílů a uspokojuje specifické požadavky pracovníků (Šikýř, 2016, s. 124).

Aby mohla být vybraná strategie odměňování z dlouhodobého hlediska účinná, tak musí splňovat následující podmínky:

- strategie vychází z firemní strategie;
- založena na podnikových hodnotách;
- vedena potřebami organizace;

- slouží k odměňování za pracovní výsledky;
- spojena s výkonem organizace a
- je propojena s jinými personálními činnostmi (Bláha, 2005, s. 158).

Každý systém odměňování by měl odpovídat požadavkům organizace a potřebám jejích pracovníků a zároveň by je měl motivovat k lepším pracovním výkonům. Na samotné organizaci pak spočívá rozhodnutí ve výběru pravidel odměňování a nástrojů. Odměny jsou vázány na povahu dané práce nebo jsou tvořeny nezávisle na pracovním výkonu (Kocianová, 2010, s. 160). Mzdu každého pracovníka tvoří tři základní složky:

- základní (zaručená) složka – oceňuje hodnotu práce (složitost, odpovědnost), jedná se nejčastěji o typ časové mzdy či mzdového tarifu;
- příplatky – vyplývající ze zákona, smlouvy nebo vnitřního předpisu, oceňují mimořádné pracovní podmínky (např. škodlivost pracovního prostředí), určují se procentuálně z průměrného výdělku, absolutní částkou za hodinu nebo za měsíc a
- doplňková (nezaručená) složka – hodnotí nadstandartní výkon, jedná se např. o provizi, prémie nebo osobní ohodnocení (Šikýř, 2016, s. 134).

Zaměstnanecké výhody (benefity) můžeme také roztrdit do čtyř níže uvedených kategorií:

- výhody sociální povahy – důchodové nebo životní pojištění, půjčky, příspěvky na rekreaci dětí;
- výhody zkvalitňující využívání volného času – kulturní nebo sportovní aktivity, dotované zájezdy či rekreace pracovníků;
- výhody vztahené k práci – stravování, možnost využití firemních produktů, poskytování oděvu a
- výhody spojené s postavením ve společnosti – možnost používání firemních automobilů, telefonů nebo jiné IT techniky (Koubek, 2011, s. 186).

Urban (2011, s. 401) ovšem ve své publikaci také uvádí, že benefity mají i své negativní dopady. Jedná se zejména o následující skutečnosti:

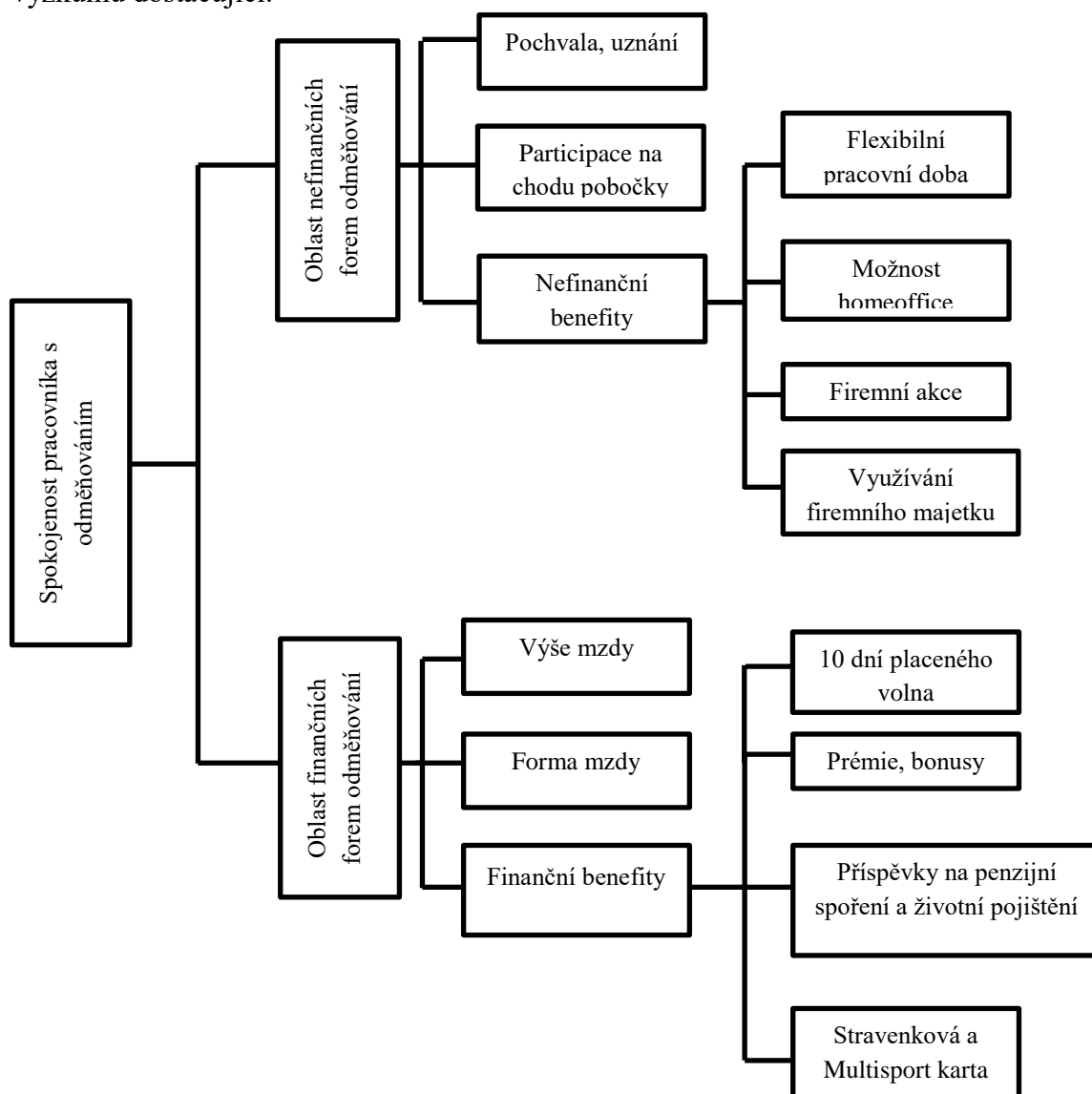
- benefity nemají dostatečný motivační efekt – pracovníci je berou jako přirozenou součást pracovního vztahu (za poskytovanými benefity se skrývá neopomenutelná částka nákladů);
- plošně zavedené benefity nemusí vyhovovat všem – jsou nákladově méně efektivní;
- výběr benefitů je ovlivněn ostatními konkurenčními společnostmi nebo momentálními tržními trendy a
- mohou podněcovat nespokojenost a obviňování z favorizování – zhoršení firemní kultury.

Aktuální průzkum „Workmonitor“ (Randstad, 2019) personální agentury Randstad, který globálně zkoumal řadu personálních oblastí, se zaměřil i na očekávání pracovníků z pohledu odměňování. Bylo zjištěno, že Češi očekávají zvýšení mzdy (platu) na konci fiskálního roku v pouhých 49 % případech, což je pod globálním průměrem – činícího 61 %. Nejvíce optimističtí jsou Indové, Turci nebo Argentinci. Naopak Japonci nebo Řekové v navýšení mzdy/platu tolik nevěří. Dále z průzkumu vyplynulo, že čeští pracovníci očekávají jednorázový finanční bonus na konci fiskálního roku v 56 % případech. Globální průměr taktéž činí 56 %. Indové a Číňané si jsou svým bonusem ve většině případů jistí, kdežto Japonci nebo Dánové vidí své šance na získání této finanční odměny mizivě. Z průzkumu lze vyzorovat extrémní kontrast na

asijském trhu práce. Zatímco většina respondentů z Indie doufá a věří ve zvýšení mzdy nebo obdržení jednorázové odměny, tak Japonci tuto možnost považují za nereálnou, a to v téměř polovině případů. Čeští pracovníci se ve většině kategoriích průzkumu pohybovali okolo globálního trendu.

### 1.3 Teoretický rámec

Na základě výše zmíněné literární rešerše a informací poskytnuté samotnou personální agenturou se sestavil unikátní teoretický rámec, který můžete vidět níže jako Obrázek 1. Přehledně shrnuje všechny potřebné oblasti a umožňuje čtenářům se lépe zorientovat v řešené problematice. Jedná se o hrubou verzi teoretického rámce, která je pro účely tohoto výzkumu dostačující. Na základě výše zmíněné literární rešerše a informací poskytnuté samotnou personální agenturou se sestavil unikátní teoretický rámec, který můžete vidět jako Obrázek 1. Přehledně shrnuje všechny potřebné oblasti a umožňuje čtenářům se lépe zorientovat v řešené problematice. Jedná se o hrubou verzi teoretického rámce, která je pro účely tohoto výzkumu dostačující.



Obrázek 1: Teoretický rámec

## 2 METODOLOGIE VÝZKUMU

Následující kapitola pojednává o metodice výzkumu – výzkumných otázkách, o využitých nástrojích kvantitativního výzkumu, o metodě a technice sběru dat, obecných a pracovních hypotézách.

Hlavní výzkumná otázka pro tento výzkum zní: Jaká je úroveň spokojenosti stávajících zaměstnanců brněnské pobočky personální agentury XY s dílčími složkami odměňování?

Dílčí cíle:

- a) sestavení dotazníkové šetření;
- b) zjištění závislosti mezi složkami odměňování a profilem respondenta;
- c) potvrzení/vyvrácení hypotéz a
- d) návrh doporučení pro oblast odměňování.

### **Výzkumná strategie, metoda a technika sběru dat**

Cílem výzkumu je předložit personální agentuře vhodné doporučení a návrhy na zlepšení situace v oblasti odměňování. Dané návrhy budou vyplývat ze zjištěných výsledků výzkumu. Jelikož se bude testovat na omezeném počtu vzorků, tak není možné výsledky výzkumu generalizovat pro všechny personální agentury – celistvý názor se vytvoří jen v rámci personální agentury XY. Autorka práce si zvolila metodu kvantitativního výzkumu. Kvantitativní výzkum je vhodný pro shromáždění velkého množství informací do uchopitelného celku, ovšem jeho velkým nedostatkem je nemožnost hlubšího pochopení dané problematiky. Bylo usouzeno, že nejvhodnějším nástrojem bude v tomto případě dotazníkové šetření, které se dá efektivně provádět i v rámci celostátní karantény. Před hlavní vlnou dotazování byl čtyřem zaměstnancům předložen prvotní dotazník, který se na základě jejich připomínek a doporučení upravil do takové podoby, ve které se bude moci rozesílat ostatním zaměstnancům. Dotazníkový průzkum, zaměřený na odměňování a jeho složky (finanční a nefinanční), probíhal v pěti fázích: příprava dotazníku, sběr dat, zpracování získaných dat, interpretace vyplývajících výsledků a návrhy a doporučení.

### **Příprava dotazníku**

Dotazník tvoří celkem 12 otázek. Obsahoval převážně uzavřené otázky, kde mohli respondenti zaškrtnout buď jednu, nebo více odpovědí. U některých otázek mohli účastníci šetření vyjádřit do textového pole svůj osobní názor na danou problematiku.

### **Sběr dat**

Dotazníkové šetření probíhalo od 13. do 23. dubna 2020. V tomto období byli osloveni všichni stávající zaměstnanci brněnské pobočky XY prostřednictvím firemního emailu, ve kterém mohli najít odkaz na dotazník společně s průvodním dopisem. Důležitým aspektem průzkumu bylo taktéž ujištění respondentů, že dotazníkové šetření probíhá zcela anonymně a zjištěné výsledky budou sloužit pouze pro zpracování školního výzkumu. Využívaným prostředkem k vyplnění dotazníku byla webová stránka Survio. Dotazníkové šetření se považuje za spolehlivé v momentě, kdy dosáhne určitého množství respondentů. Velikost optimálního vzorku respondentů se vypočítá dle následujícího vzorce:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2} \quad (1)$$

kde:

n – minimální velikost výběrového souboru

N – velikost základního souboru

e – požadovaná úroveň přesnosti

Pro 95% spolehlivost výzkumu bude po dosažení vzorec vypadat následovně (1):

$$n = \frac{14}{1 + 14(0,05)^2} = 13,5265 \quad (2)$$

Aby bylo docíleno 95% spolehlivosti, tak je nutné, aby alespoň 13 respondentů ze 14 vyplnilo dotazník. Návratnost byla 78,57 %. Pouhých 11 zaměstnanců vyplnilo dotazník v daném termínu. Zbylí tři zaměstnanci nedodali dotazníky včas. U doručených dotazníků nebylo nutné žádný z nich vyřazovat – všechny byly vyplněny správně.

### Zpracování zjištěných dat

Při zpracování nashromážděných dat byl využíván software MS Excel, který umožňuje používat vhodné nástroje k řešení hypotéz a pomáhá s vizualizací zjištěných výsledků.

### Interpretace výsledků

Výsledky jednotlivých otázek jsou vizualizovány prostřednictvím vhodných grafů nebo tabulek, které jsou doplněny doprovodným komentářem.

### Návrhy a doporučení

Na základě výsledků dotazníkového šetření byly formulovány návrhy a doporučení.

Hypotézy se stanovovaly na základě teoretického rámce a jednotlivých otázek dotazníkového šetření. Byly určeny celkem čtyři obecné hypotézy, z nichž se ke každé dále stanovily pracovní hypotézy.

**Obecná hypotéza H1:** Celková úroveň spokojenosti stávajících zaměstnanců je vyšší u nefinančních složek odměňování.

**Pracovní hypotéza H1:** Míra spokojenosti stávajících zaměstnanců je vyšší nefinančních složek odměňování.

H0: Míra spokojenosti stávajících zaměstnanců je vyšší nefinančních složek odměňování.

H1: Míra spokojenosti stávajících zaměstnanců je nižší nefinančních složek odměňování.

**Obecná hypotéza H2 a H3:** Spokojenost s aktuálními možnostmi odměňování závisí na profilu respondenta.

**Pracovní hypotéza H2:** Spokojenost s možnostmi odměňování závisí na pracovním zařazení.

H0: Spokojenost s aktuálními možnostmi odměňování je vyšší u Professionals než u ostatních oddělení.

H1: Spokojenost s aktuálními možnostmi odměňování je nižší u Professionals než u ostatních oddělení.

**Pracovní hypotéza H3:** Spokojenost s možnostmi odměňování závisí na počtu odpracovaných let.

H0: Spokojenost s aktuálními možnostmi odměňování je vyšší u zaměstnanců, kteří pracují ve společnosti déle než 1 rok než u těch, kteří pracují méně než 1 rok.

H1: Spokojenost s aktuálními možnostmi odměňování je nižší u zaměstnanců, kteří pracují ve společnosti déle než 1 rok než u těch, kteří pracují méně než 1 rok.

**Obecná hypotéza H4:** Spokojenost s nefinančními složkami odměňování závisí na profilu respondenta.



**Pracovní hypotéza H4 a H5:** Spokojenost s mírou uznání závisí na pracovním zařazení.

H0: Spokojenost s mírou uznání od kolegů je vyšší u Professionals než u ostatních oddělení.

H1: Spokojenost s mírou uznání od kolegů je nižší u Professionals než u ostatních oddělení.

**Pracovní hypotéza H5:** Spokojenost s flexibilní pracovní dobou závisí na věku zaměstnance.

H0: Spokojenost s flexibilní pracovní dobou je vyšší u zaměstnanců mladších 36 let než u starších zaměstnanců.

H1: Spokojenost s flexibilní pracovní dobou je nižší u zaměstnanců mladších 36 let než u starších zaměstnanců.

**Obecná H6 a H7:** Spokojenost s finančními složkami odměňování závisí na profilu respondenta.

**Pracovní hypotéza H6:** Spokojenost s výší mzdy závisí na pracovním zařazení.

H0: Spokojenost s výší mzdy je vyšší u Staffingu než u ostatních oddělení.

H1: Spokojenost s výší mzdy je nižší u Staffingu než u ostatních oddělení.

**Pracovní hypotéza H7:** Spokojenost s výší odměn závisí na počtu odpracovaných let.

H0: Spokojenost s výší odměn je vyšší u zaměstnanců, kteří pracují ve společnosti déle než 1 rok než u těch, kteří pracují méně než 1 rok.

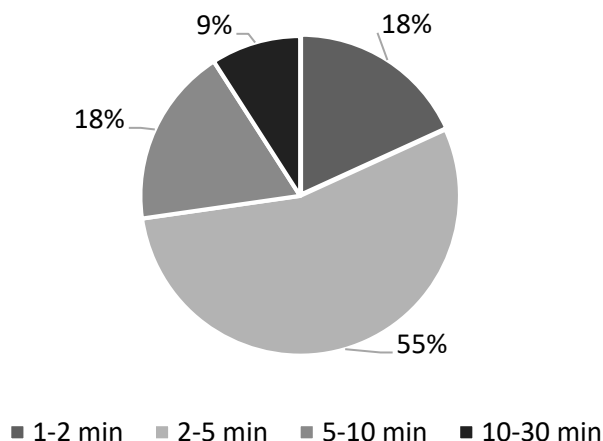
H1: Spokojenost s výší odměn je nižší u zaměstnanců, kteří pracují ve společnosti déle než 1 rok než u těch, kteří pracují méně než 1 rok.

### 3 ANALÝZA DAT A VÝSLEDKY VÝZKUMU

Následující část práce se zabývá podrobným rozбором poskytnutých informací, které se podařilo shromáždit pomocí dotazníkové šetření. Ke každé otázce bude vždy uveden slovní komentář společně s tabulkou či grafickým zobrazením dat.

#### Doba vyplňování dotazníku

Zajímavostí šetření je to, jak dlouho nad ním strávili samotní respondenti. Jak vyplývá z Grafu 1, šest respondentů dokončilo dotazník během 2–5 minut, dva mu věnovali 1–2 minuty, další dva ho vyplňovali 5–10 minut a u jednoho zaměstnance se podařilo překonat hranici 10 minut.



**Graf 1:** Délka vyplňování dotazníku (Zdroj: Vlastní zpracování)

### Spokojenost s nefinančními složkami odměňování

Otázka č.1 zněla: Jak jste celkově spokojen/a s níže uvedenými nefinančními složkami odměňování? Ohodnoťte tyto složky na níže uvedené škále.

První otázka se zaměřovala na jednotlivé složky nefinančního odměňování. Respondenti měli na uvedené škále rozhodnout, jak jsou s danou složkou spokojeni. Nejvíce jsou zaměstnanci spokojeni s možností využívání home office, s flexibilní pracovní dobou a s využíváním poskytnuté firemní elektroniky (jako například notebook, telefon atd.). Co se týká možnosti participace na chodu pobočky, dosažení uznání od kolegů či účasti na firemních akcích, tak zaměstnanci uvádí, že jsou s těmito oblastmi taktéž spokojeni, ale část z nich konstatuje, že je tyto dvě formy nefinančního odměňování nijak zvlášť neovlivňují – jsou na pomezí spokojenosti a nespokojenosti. Jeden zaměstnanec ovšem flexibilitu práce a dosažení pochvaly od svých spolupracovníků ohodnotil zcela nejhůře. Přehled hodnocení poskytuje Tabulka 2.

**Tabulka 2:** Spokojenost s nefinančními faktory

	Úplně spokojen/a	Spíše spokojen/a	Ani nespokojen/a, ani spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Úplně nespokojen/a	Celkem
<b>Flexibilní pracovní doba</b>	6	4	0	0	1	<b>11</b>
<b>Možnost využívání home office</b>	5	6	0	0	0	<b>11</b>
<b>Účast na firemních akcích</b>	3	4	4	0	0	<b>11</b>
<b>Využívání firemního majetku</b>	3	6	2	0	0	<b>11</b>
<b>Možnost participace na chodu pobočky</b>	1	3	7	0	0	<b>11</b>
<b>Dosažení uznání (pochvaly) od kolegů</b>	2	5	3	0	1	<b>11</b>

**Zdroj:** Vlastní zpracování

### Spokojenost s finančními složkami odměňování

Otázka č. 2 zněla: Jak jste celkově spokojen/a s níže uvedenými finančními složkami odměňování? Ohodnoťte tyto složky na níže uvedené škále.

Tabulka 3 vyobrazuje, že zaměstnanci jsou nejvíce spokojeni s možností využívání stravenkové karty, dále jsou spokojeni s možností využití Multisport karty, s výší a formou mzdy a také s poskytovanými odměnami. Příspěvky na životní pojištění a penzijní spoření zůstaly v mnoha očích na neutrální úrovni. Oproti nefinančním složkám se zde ve větší koncentraci objevují i negativní ohlasy na výši mzdy, formu mzdy a výši odměn (příplatky, bonusy nebo prémie).

## Faktory ovlivňující systém řízení lidských zdrojů

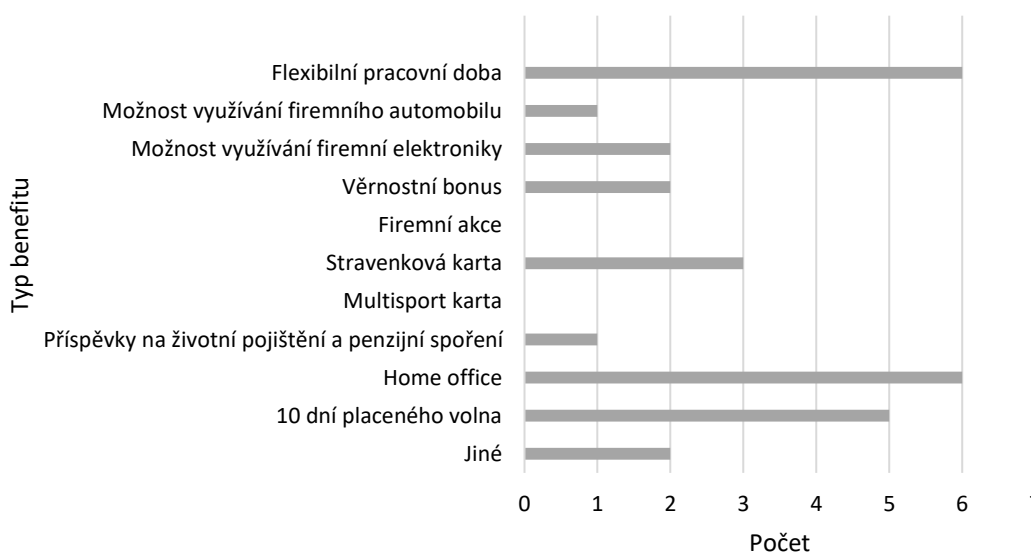
**Tabulka 3:** Spokojenost s finančními faktory

	Úplně spokojen/a	Spíše spokojen/a	Ani nespokojen/a, ani spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Úplně nespokojen/a	Celkem
Výše mzdy	0	5	3	1	2	11
Forma mzdy	2	5	1	1	2	11
Výše odměn	2	4	3	0	2	11
Příspěvky na životní pojištění a penzijní spoření	2	1	8	0	0	11
Využívání Multisport karty	3	5	3	0	0	11
Využívání stravenkové karty	8	2	1	0	0	11

**Zdroj:** Vlastní zpracování

### Zaměstnanecké benefity a jejich vliv na motivaci

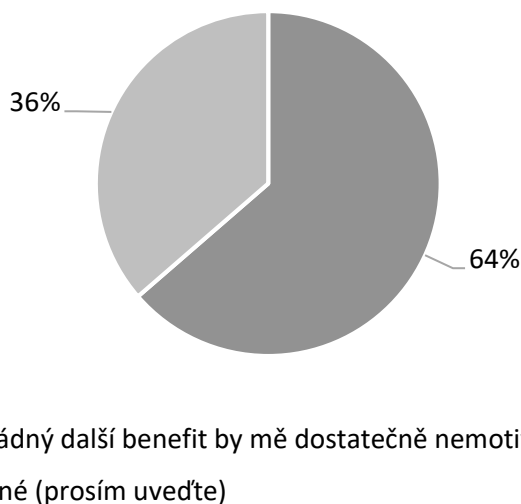
Otázka č. 3 zněla: Které benefity vás nejvíce motivují k podávání lepších pracovních výkonů? Flexibilní pracovní doba, možnost využití home office či 10 dní placeného volna patří k benefitům, které zaměstnance brněnské pobočky efektivně pohání k lepším pracovním výkonům. Ostatní benefity sice poskytují jistou motivaci, ale ne tak intenzivně. Firemní akce či využívání Multisport karty nijak nepodněcuje k lepší práci. Zaměstnanci v rámci možnosti „Jiné“ dále konstatovali, že je dané benefity nijak zvlášť nemotivují, jsou spíš zdrojem spokojenosti než motivací podávat lepší pracovní výkon. Druhý zaměstnanec nepovažuje žádný z uvedených benefitů za dostatečný motivátor. Souhrn hlasů pro jednotlivé zaměstnanecké výhody poskytuje Graf 2.



**Graf 2:** Zaměstnanecké benefity (Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 4 zněla: Existují benefity, které by Vás také motivovaly k lepším pracovním výkonům, ale společnost je zatím neposkytuje? Pokud ano, tak o jaké se jedná?

Autorku práce také zajímalo, zda existují i benefity, které by podněcovaly k podávání lepších pracovních výkonů, ale nejsou doposud poskytovány. Jak ukazuje Graf 3, 64 % zaměstnanců se domnívá, že žádný takový benefit není. Za to 36 % zaměstnanců by si dokázalo představit konkrétní benefit, který jim chybí. Třikrát se zmínily jazykové kurzy a jednou lepší mzda.

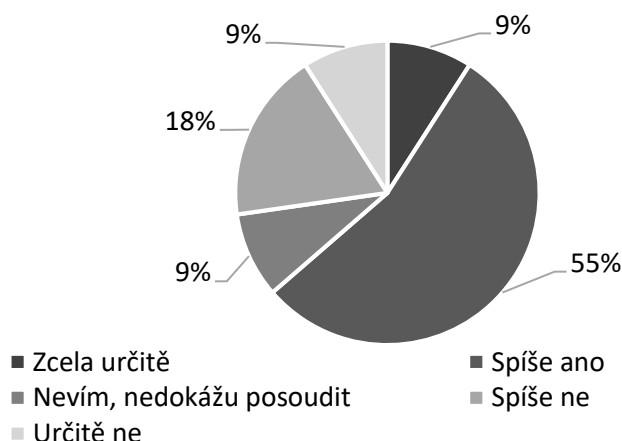


**Graf 3:** Žádané zaměstnanecké benefity (Zdroj: Vlastní zpracování)

### Spravedlivé odměňování

Otázka č. 5 zněla: Domníváte se, že jste spravedlivě odměňován/a za svoji práci?

Jak je znázorněno v Grafu 4, jen jeden zaměstnanec se domnívá, že je spravedlivě odměňován za svoji práci, dalších šest si to taktéž myslí, ale chybí zde jistá určitost. Dva zaměstnanci nedokáží posoudit, zda jsou spravedlivě odměňováni. Další dva zaměstnanci tvrdí, že nejsou spravedlivě odměňováni.



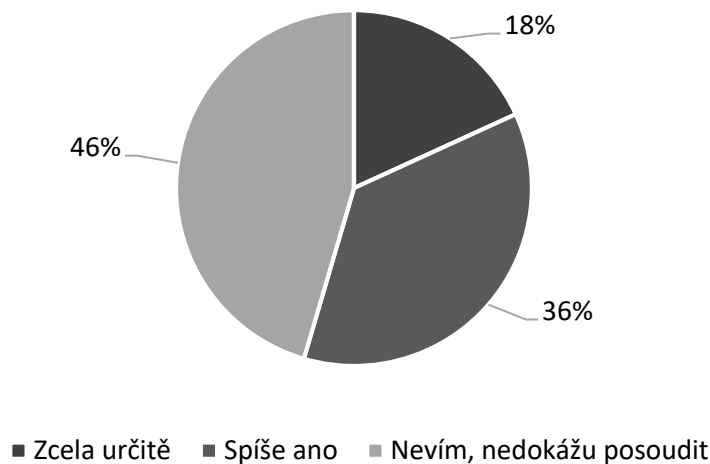
**Graf 4:** Spravedlivé odměňování (Zdroj: Vlastní zpracování)

### Konkurenceschopné odměňování

Otázka č. 6 zněla: Domníváte se, že mzda, kterou vám zaměstnavatel vyplácí, je konkurenceschopná oproti ostatním personálním agenturám v okolí?

## Faktory ovlivňující systém řízení lidských zdrojů

Pouze dva zaměstnanci si myslí, že je stanovená mzda schopná čelit těm konkurenčním. Další čtyři se taktéž přiklání k tomu, že daná mzda je konkurenceschopná oproti ostatním personálním agenturám. Téměř 50 % zaměstnanců ale nedokáže posoudit, zda je konkurenceschopná či nikoliv. Hodnoty graficky znázorňuje Graf 5.

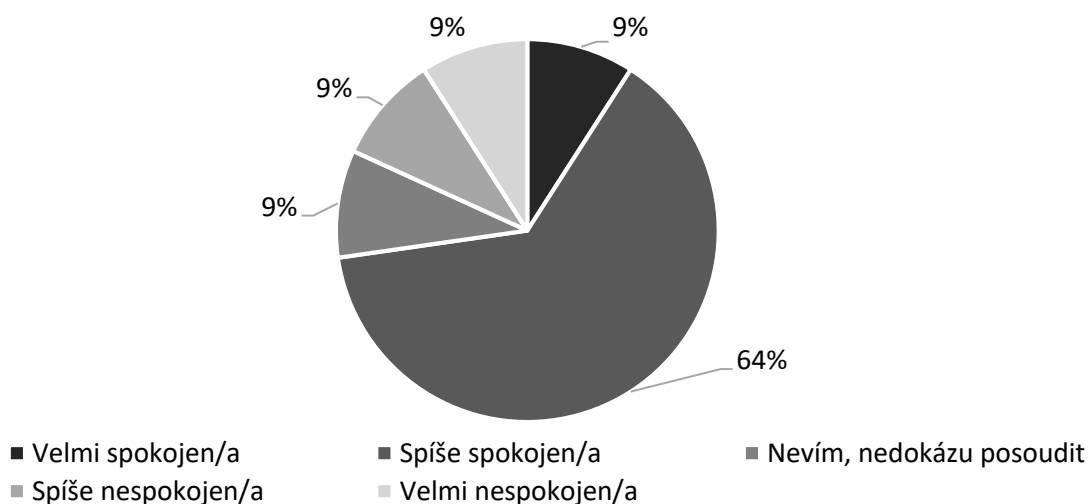


**Graf 5:** Konkurenceschopné odměňování (Zdroj: Vlastní zpracování)

### Spokojenost s momentálními možnostmi odměňování

Otázka č. 7 zněla: Jste spokojen/a s možnostmi odměňování, které personální agentura aktuálně nabízí?

Graf 6 poukazuje na fakt, že celkem 64 % zaměstnanců brněnské pobočky je spíše spokojeno s aktuálními možnostmi odměňování, které personální agentura nabízí. Ostatní zaměstnanci si vždy po jednom zvolili z dalších možností – 1krát „velmi spokojen/a“, 1krát „nevím, nedokážu posoudit“, 1krát „spíše nespokojen/a“ a 1krát „velmi nespokojen/a“.

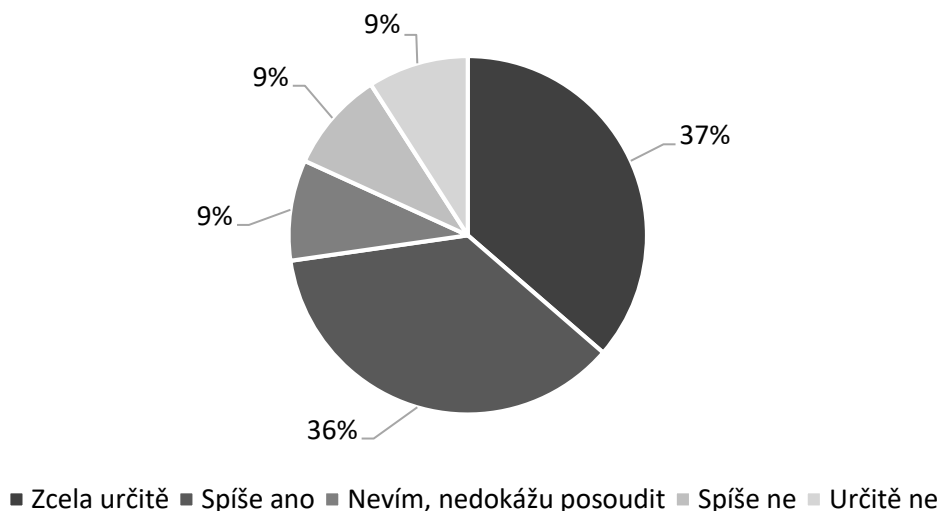


**Graf 6:** Spokojenost s aktuálními možnostmi odměňování (Zdroj: Vlastní zpracování)

### Opětovný výběr pracovní pozice

Otázka č. 8 zněla: Kdybyste si mohli danou pracovní pozici vybrat znovu, učinili byste tak?

Jak jde vidět v níže uvedeném Grafu 7, osm zaměstnanců si dokáže představit, že by si danou pracovní pozici vybrali znovu. Jeden zaměstnanec se k této vyjádřil neutrálně a další dva už vyjádřili pochybnosti o tom, že by si ještě někdy vybrali tu samou pracovní pozici.



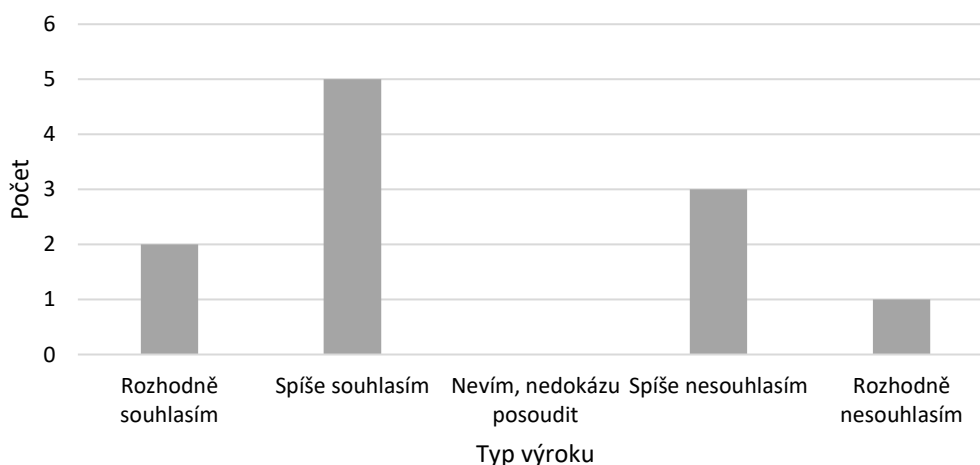
**Graf 7:** Opětovné vybrání pracovního místa (Zdroj: Vlastní zpracování)

### Vyjádření souhlasu (nesouhlasu) s výrokem o personální agentuře

Otázka č. 9 zněla: Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícím výrokem?

Tvrzení: Doporučil/a bych svému známému naši personální agenturu jako dobrého zaměstnavatele.

Graf 8 znázorňuje rozložení názorů na výše uvedené tvrzení. Sedm zaměstnanců souhlasí s tím, že by svému známému doporučili personální agenturu, ve které pracují, jako dobrého zaměstnavatele. Čtyři zaměstnanci se k tomuto výroku staví negativně. Oproti jiným otázkám zde dochází k větší diferenciaci a rozporu názorů mezi zaměstnanci brněnské pobočky.



**Graf 8:** Doporučení personální agentury (Zdroj: Vlastní zpracování)

### Obecné otázky

Poslední sekce dotazníku se zaměřovala na obecné otázky, které měly docílit toho, aby se vytvořil profil respondenta. Autorku práce zajímalo, jak dlouho již zaměstnanci pracují v personální agentuře, jejich pracovní zařazení a jejich věk. Tabulky 4, 5 a 6 poskytují konkrétní hodnoty. Dotazníkového šetření se účastnili v nejvyšší míře zaměstnanci, kteří v personální

## Faktory ovlivňující systém řízení lidských zdrojů

agentuře pracují již 1–5 let. Druhou nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci pracující 6–12 měsíců, dále pracovníci s délkou práce 5–10 let a zaměstnanec, který pracuje ve společnosti již přes 10 let.

**Tabulka 4:** Délka práce v personální agentuře

	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost
Méně než 6 měsíců	0	0	0 %
6-12 měsíců	3	3	27 %
1-5 let	5	8	45 %
5-10 let	2	10	18 %
Více než 10 let	1	11	9 %
<b>Celkem</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>100 %</b>

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Největší skupinu dotazníkového šetření tvořili zaměstnanci mezi 26. a 35. rokem – čtyři zaměstnanci. Následovaly skupiny po třech zaměstnancích, jedna v rozmezí 18-25 let a druhá 36-45 let. Jeden zaměstnanec spadl do kategorie 56 a více (viz. Tabulka 5).

**Tabulka 5:** Věk respondentů

	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost
18-25	3	3	27 %
26-35	4	7	36 %
36-45	3	10	27 %
46-55	0	10	0 %
56 a více	1	11	9 %
<b>Celkem</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>100 %</b>

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Personální agentura se dělí do tří primárních oddělení. První je Back office, do kterého spadá HR, Payroll, IT atd. Šetření se zúčastnili 3 zaměstnanci. Dalším oddělením je Staffing, který se zabývá náborem kandidátů na nižší pracovní pozice, zejména do výrobních společností. Z tohoto oddělení se také připojilo k šetření celkem 3 zaměstnanci. Posledním oddělením je Professionals, které se vyznačuje náborem kandidátů na vyšší pracovní pozice, které vyžadují mnoho potřebných kvalit, z čehož 5 zaměstnanců se rozhodlo přispět svými názory do výzkumu (viz. Tabulka 6).

Tabulka 6: Pracovní zařazení respondentů

	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost
Back office	3	3	27 %
Professionals	5	8	45 %
Staffing	3	11	27 %
Celkem	11	11	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.1 Použití statistické metody

Stanovené pracovní hypotézy se testovaly na základě Fisherova exaktního testu. Tento test je pro testování hypotéz nevhodnější, jelikož se dotazníkového šetření zúčastnilo pouhých 11 ze 14 zaměstnanců brněnské pobočky XY. Metoda spočívá ve vytvoření čtyřpolní tabulky  $2 \times 2$ , kdy se testuje závislost dvou sledovaných veličin. Postup je následující: vypočítají se všechny hodnoty pravděpodobností  $p$  a určí se jejich součet. Pokud je  $p$ -hodnota  $>0,05$ , tak přijímáme nulovou hypotézu  $H_0$ . V opačném případě ( $p$ -hodnota  $<0,05$ ) naopak zamítáme  $H_0$  a přijímáme alternativní hypotézu  $H_1$ . Využívá se následujícího vzorce:

$$p = \frac{(a + b)! (a + c)! (c + d)! (b + d)!}{n! a! b! c! d!} \quad (3)$$

kdy:

$p$  – hodnota pravděpodobnosti

$a, b, c, d$  – hodnota veličin v matici

$n$  – celkový počet

Z tohoto důvodu budou odpovědi na otázky typu „Nevím, nedokážu posoudit“ vyřazeny.

#### 3.2.1 Testování hypotéz

Testovat se bude nejdříve hypotéza, která přímo odpovídá na hlavní výzkumnou otázku.

Pracovní hypotéza  $H_1$ : Míra spokojenosti stávajících zaměstnanců je vyšší u nefinančních složek odměňování.

$H_0$ : Míra spokojenosti stávajících zaměstnanců je vyšší u nefinančních složek odměňování.

$H_1$ : Míra spokojenosti stávajících zaměstnanců je nižší u nefinančních složek odměňování.

K potvrzení či vyvrácení nulové hypotézy potřebujeme obě oblasti odměňování a jejich složky srovnat na základě popisné statistiky. Tabulka 7 a 9 poskytují přehled nefinančních a finančních forem složek odměňování. Ke každé z nich byl přidělen určitý počet bodů. Položka mohla získat maximálně 5 bodů. Těchto 5 bodů získala v případě, kdy respondent byl s položkou úplně spokojen. Položka získala 4 body, pokud respondent byl spíše spokojený, 3 body za neurčitost (ani nespokojenost, ani spokojenost), 2 body, když byl respondent spíše nespokojený anebo jen 1 bod v případě úplné nespokojenosti. Cílem bylo získat co nejvíce bodů. Průměrně jsou respondenti s nefinančními složkami odměňování spokojeni na 24 bodů. Modus i medián jsou v tomto případě stejné – střední i nejčastější hodnota je 24 bodů. Minimum činí 16 bodů a maximum 30 bodů. Horní kvartil je ve výši 26,5 bodů, tzn. že 75 %



## Faktory ovlivňující systém řízení lidských zdrojů

respondentů je spokojeno s nefinančními složkami do výše 26,5 bodů. Dolní kvartil činí 22 bodů, což znamená, že 25 % respondentů je spokojeno s nefinančními složkami do výše 22 bodů. Jak jde vidět v Tabulce 7, jeden respondent byl zcela spokojený se všemi položkami.

**Tabulka 7:** Shrnutí nefinančních složek odměňování

	Flexibilní prac. doba	Možnost home office	Firemní akce	Využívání firemn. majetku	Participace na chodu pobočky	Uznání od kolegů	Celkem
<b>1</b>	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
<b>2</b>	4	4	3	4	3	3	<b>21</b>
<b>3</b>	4	4	4	4	3	4	<b>23</b>
<b>4</b>	5	4	5	5	4	4	<b>27</b>
<b>5</b>	5	5	4	4	3	3	<b>24</b>
<b>6</b>	5	4	3	4	3	4	<b>23</b>
<b>7</b>	5	5	4	4	4	5	<b>27</b>
<b>8</b>	5	5	5	5	3	3	<b>26</b>
<b>9</b>	1	5	3	3	3	1	<b>16</b>
<b>10</b>	4	4	3	3	3	4	<b>21</b>
<b>11</b>	5	5	5	5	5	5	<b>30</b>
<b>Celkem</b>	<b>47</b>	<b>49</b>	<b>43</b>	<b>45</b>	<b>38</b>	<b>40</b>	<b>262</b>

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Míra spokojenosti s jednotlivými faktory se měří na základě stanovených intervalů: 3 – 3,49 (zcela nespokojeni), 3,5 – 3,99 (průměr) a 4 – 5 (zcela spokojeni). Zaměstnanci jsou podle následujících hodnot nejvíce nespokojeni s participací na chodu pobočky. Nejvíce jsou spokojeni s flexibilní pracovní dobou, využíváním home office a možností využití firemního majetku. Souhrn hodnot poskytuje Tabulka 8.

**Tabulka 8:** Přehled popisné statistiky u nefinančních faktorů

	Průměr	Modus	Min	Max	Rozptyl	Odchylka
<b>Flexibilní pracovní doba</b>	4,272727273	5	1	5	1,418182	1,190874392
<b>Možnost využívání home office</b>	4,454545455	4	4	5	0,272727	0,522232968
<b>Účast na firemních akcích</b>	3,909090909	4	3	5	0,690909	0,831209415
<b>Využívání firemního majetku</b>	4,090909091	4	3	5	0,490909	0,70064905
<b>Participace na chodu pobočky</b>	3,454545455	3	3	5	0,472727	0,687551651
<b>Pochvala (uznání) od kolegů</b>	3,636363636	4	1	5	1,254545	1,120064933
<b>Celková spokojenost</b>	<b>3,96969697</b>	<b>4</b>	<b>2,5</b>	<b>5</b>	<b>0,766667</b>	<b>0,842097068</b>

**Zdroj:** Vlastní zpracování

## Faktory ovlivňující systém řízení lidských zdrojů

Průměrně jsou respondenti s finančními složkami odměňování spokojeni na 22 bodů. Modus i medián jsou v tomto případě odlišné. Modus, nejčastější hodnota, činí 25 bodů. Medián, střední hodnota, je ve výši 22 bodů. Minimum činí 14 bodů a maximum 29 bodů. Horní kvartil je ve výši 25 bodů, tzn. že 75 % respondentů je spokojeno s finančními složkami do výše 25 bodů. Dolní kvartil činí 19 bodů, což znamená, že 25 % respondentů je spokojeno s finančními složkami do výše 19 bodů. Jak jde vidět v Tabulce 9, jeden respondent byl téměř 100% spokojený se všemi položkami (29 bodů).

**Tabulka 9:** Shrnutí finančních složek odměňování

	Výše mzdy	Forma mzdy	Výše odměn	Příspěvky na životní, penzijní	Využívání Multisport karty	Využívání stravenkové karty	Celkem
<b>1</b>	4	4	5	4	4	4	<b>24</b>
<b>2</b>	1	1	1	3	4	4	<b>21</b>
<b>3</b>	3	3	3	3	3	3	<b>23</b>
<b>4</b>	2	2	4	3	4	5	<b>27</b>
<b>5</b>	3	4	3	3	4	4	<b>24</b>
<b>6</b>	4	4	4	3	5	5	<b>23</b>
<b>7</b>	4	5	4	5	5	5	<b>27</b>
<b>8</b>	4	4	4	3	3	5	<b>26</b>
<b>9</b>	1	1	1	3	3	5	<b>16</b>
<b>10</b>	3	4	3	3	4	5	<b>21</b>
<b>11</b>	4	5	5	5	5	5	<b>30</b>
<b>Celkem</b>	<b>33</b>	<b>37</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>44</b>	<b>50</b>	<b>262</b>

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Zaměstnanci jsou podle následujících hodnot nejvíce nespokojeni s výší i formou mzdy a výší poskytovaných odměn. Nejvíce jsou spokojeni s využíváním Multisport a stravenkové karty. Souhrn hodnot poskytuje Tabulka 10. Celková spokojenost u finančních faktorů (3,62) je nižší než u nefinančních faktorů (3,96).

## Faktory ovlivňující systém řízení lidských zdrojů

**Tabulka 10:** Přehled popisné statistiky u finančních faktorů

	<b>Průměr</b>	<b>Modus</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>Rozptyl</b>	<b>Odchylna</b>
<b>Výše mzdy</b>	3	4	1	4	1,4	1,183216
<b>Forma mzdy</b>	3,363636364	4	1	5	2,054545	1,433369
<b>Výše odměn</b>	3,363636364	4	1	5	1,854545	1,361817
<b>Příspěvky na životní, penzijní spoření</b>	3,5	3	3	5	0,672727	0,8202
<b>Multisport karta</b>	4	4	3	5	0,6	0,774597
<b>Stravenková karta</b>	4,545454545	5	3	5	0,472727	0,687552
<b>Celková spokojenost</b>	<b>3,628787879</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>4,833333333</b>	<b>1,175758</b>	<b>1,043458</b>

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Tabulka 11 poskytuje celkové shrnutí a porovnání oblastí odměňování. Můžeme na základě jednotlivých hodnot přijmout nulovou hypotézu  $H_0$  – míra spokojenosti stávajících zaměstnanců je vyšší u nefinančních složek odměňování.

**Tabulka 11:** Shrnutí složek odměňování

	<b>Typ odměňování</b>	
	<b>Nefinanční složky</b>	<b>Finanční složky</b>
<b>Průměr</b>	24 b	22 b
<b>Modus</b>	24 b	25 b
<b>Medián</b>	24 b	22 b
<b>Minimum</b>	16 b	14 b
<b>Maximum</b>	30 b	29 b
<b>Horní kvartil</b>	26,5 b	22 b
<b>Dolní kvartil</b>	25 b	19 b
<b>Nejvýše ohodnocená položka</b>	49 b	50 b
<b>Nejnižše ohodnocená položka</b>	38 b	33 b

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Pracovní hypotéza 2: Spokojenost s aktuálními možnostmi odměňování závisí na pracovním zařazení (viz Tabulka 12 a 13).

$H_0$ : Spokojenost s možnostmi odměňování je vyšší u Professionals než u ostatních oddělení.

$H_1$ : Spokojenost s možnostmi odměňování je nižší u Professionals než u ostatních oddělení.

## Faktory ovlivňující systém řízení lidských zdrojů

**Tabulka 12:** Spokojenost s možnostmi odměňování napříč pracovními odděleními, 1. část

	Professionals	Jiné pracovní oddělení	Celkem
Spokojenost s možnostmi odměňování	4	5	9
Nespokojenost s možnostmi odměňování	1	1	2
<b>Celkem</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>11</b>

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Využijeme Vzorce 3:

$$p = \frac{(4 + 5)! (4 + 1)! (1 + 1)! (5 + 1)!}{11! 4! 5! 1! 1!} = 0,54545454 \quad (4)$$

Jelikož máme v tabulce hodnoty > 0, tak musíme jedno číslo snížit na 0, abychom mohli spočítat druhou p-hodnotu. V případě, že v základní tabulce už 0 je, tak nemusíme tento krok provádět.

**Tabulka 13:** Spokojenost s možnostmi odměňování napříč pracovními odděleními, 2. část

**Tabulka 6:** Pracovní zařazení respondentů

	Professionals	Jiné pracovní oddělení	Celkem
Spokojenost s možnostmi odměňování	6	3	9
Nespokojenost s možnostmi odměňování	0	2	2
<b>Celkem</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>11</b>

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Využijeme Vzorce 3:

$$p = \frac{(0 + 2)! (0 + 6)! (6 + 3)! (2 + 3)!}{11! 0! 2! 6! 3!} = 0,18181818 \quad (5)$$

Celková p-hodnota je po sečtení obou hodnot 0,72727272. Tato hodnota je vyšší než 0,05, proto můžeme na hladině pravděpodobnosti 95 % přijmout H<sub>0</sub> – spokojenost s aktuálními možnostmi odměňování je vyšší u Professionals než u ostatních oddělení.

Pracovní hypotéza 3: Spokojenost s možnostmi odměňování závisí na počtu odpracovaných let (viz. Tabulka 14 a 15).

H<sub>0</sub>: Spokojenost s aktuálními možnostmi odměňování je vyšší u zaměstnanců, kteří pracují ve společnosti déle než 1 rok než u těch, kteří pracují méně než 1 rok.

H<sub>1</sub>: Spokojenost s aktuálními možnostmi odměňování je nižší u zaměstnanců, kteří pracují ve společnosti déle než 1 rok než u těch, kteří pracují méně než 1 rok.

## Faktory ovlivňující systém řízení lidských zdrojů

**Tabulka 14:** Spokojenost s možnostmi odměňování na základě počtu odpracovaných let, 1. část

	Déle než 1 rok	Méně než 1 rok	Celkem
Spokojenost s možnostmi odměňování	6	2	8
Nespokojenost s možnostmi odměňování	1	1	2
<b>Celkem</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>10</b>

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Využijeme Vzorce 3:

$$p = \frac{(1 + 1)! (1 + 6)! (6 + 2)! (1 + 2)!}{10! 1! 1! 6! 2!} = 0,46666667 \quad (6)$$

**Tabulka 15:** Spokojenost s možnostmi odměňování na základě počtu odpracovaných let, 2. část

	Déle než 1 rok	Méně než 1 rok	Celkem
Spokojenost s možnostmi odměňování	7	1	8
Nespokojenost s možnostmi odměňování	0	2	2
<b>Celkem</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>10</b>

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Využijeme Vzorce 3:

$$p = \frac{(0 + 2)! (0 + 7)! (7 + 1)! (2 + 1)!}{10! 0! 2! 7! 1!} = 0,06666667 \quad (7)$$

Celková p-hodnota je po sečtení obou hodnot 0,533333337. Tato hodnota je vyšší než 0,05, proto můžeme na hladině pravděpodobnosti 95 % přijmout  $H_0$  – spokojenost s aktuálními možnostmi odměňování je vyšší u zaměstnanců, kteří pracují ve společnosti déle než 1 rok než u těch, kteří pracují méně než 1 rok.

Pracovní hypotéza 4: Spokojenost s mírou uznání závisí na pracovním zařazení (Tabulka 16).  
 $H_0$ : Spokojenost s mírou uznání od kolegů je vyšší u Professionals než u ostatních oddělení.  
 $H_1$ : Spokojenost s mírou uznání od kolegů je nižší u Professionals než u ostatních oddělení.

**Tabulka 16:** Spokojenost s mírou uznání napříč pracovními odděleními

	Professionals	Jiné oddělení	Celkem
Spokojenost s možnostmi odměňování	4	3	7
Nespokojenost s možnostmi odměňování	0	1	1
<b>Celkem</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>8</b>

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Využijeme Vzorce 3:

$$p = \frac{(0 + 1)! (0 + 4)! (4 + 3)! (1 + 3)!}{8! 0! 1! 4! 3!} = 0,5 \quad (8)$$

## Faktory ovlivňující systém řízení lidských zdrojů

Celková p-hodnota je 0,5. Tato hodnota je vyšší než 0,05, proto můžeme na hladině pravděpodobnosti 95 % přijmout  $H_0$  – spokojenost s mírou uznání od kolegů je vyšší u Professionals než u ostatních oddělení.

Pracovní hypotéza 5: Spokojenost s flexibilní pracovní dobou závisí na věku (viz. Tabulka 17).

$H_0$ : Spokojenost s flexibilní pracovní dobou je vyšší u zaměstnanců mladších 36 let než u starších zaměstnanců.

$H_1$ : Spokojenost s flexibilní pracovní dobou je nižší u zaměstnanců mladších 36 let než u starších zaměstnanců.

**Tabulka 17:** Spokojenost s flexibilní pracovní dobou na základě věku

	<b>36+</b>	<b>Pod 36</b>	<b>Celkem</b>
<b>Spokojenost s možnostmi odměňování</b>	2	8	10
<b>Nespokojenost s možnostmi odměňování</b>	1	0	1
<b>Celkem</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>11</b>

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Využijeme Vzorce 3:

$$p = \frac{(1 + 0)! (1 + 2)! (2 + 8)! (0 + 8)!}{11! 1! 0! 2! 8!} = 0,272727273 \quad (9)$$

Celková p-hodnota je 0,272727273. Tato hodnota je vyšší než 0,05, proto můžeme na hladině pravděpodobnosti 95 % přijmout  $H_0$  – spokojenost s flexibilní pracovní dobou je vyšší u zaměstnanců mladších 36 let než u starších zaměstnanců.

Pracovní hypotéza 6: Spokojenost s výší mzdy závisí na pracovním zařazení (Tabulka 18 a 19).

$H_0$ : Spokojenost s výší mzdy je vyšší u Staffingu než u ostatních oddělení.

$H_1$ : Spokojenost s výší mzdy je nižší u Staffingu než u ostatních oddělení.

**Tabulka 18:** Spokojenost s výší mzdy napříč pracovními odděleními, 1. část

	<b>Staffing</b>	<b>Jiné oddělení</b>	<b>Celkem</b>
<b>Spokojenost s možnostmi odměňování</b>	2	3	5
<b>Nespokojenost s možnostmi odměňování</b>	1	2	3
<b>Celkem</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>8</b>

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Využijeme Vzorce 3:

$$p = \frac{(1+2)!(1+2)!(2+3)!(2+3)!}{8!1!2!2!3!} = 0,535714286 \quad (10)$$

**Tabulka 19:** Spokojenost s výší mzdy napříč pracovními odděleními, 2. část

	Staffing	Jiné oddělení	Celkem
Spokojenost s možnostmi odměňování	3	2	5
Nespokojenost s možnostmi odměňování	0	3	3
Celkem	3	5	8

Zdroj: Vlastní zpracování

Využijeme Vzorce 3:

$$p = \frac{(1+2)!(1+2)!(2+3)!(2+3)!}{8!0!3!3!2!} = 0,178571429 \quad (11)$$

Celková p-hodnota je po sečtení obou hodnot 0,714285715. Tato hodnota je vyšší než 0,05, proto můžeme na hladině pravděpodobnosti 95 % přijmout H0 – spokojenost s výší mzdy je vyšší u Staffingu než u ostatních oddělení.

Pracovní hypotéza 7: Spokojenost s odměnami závisí na počtu odpracovaných let (Tabulka 20 a 21).

H0: Spokojenost s výší odměn je vyšší u zaměstnanců, kteří pracují ve společnosti déle než 1 rok než u těch, kteří pracují ve společnosti méně než 1 rok.

H1: Spokojenost s výší odměn je nižší u zaměstnanců, kteří pracují ve společnosti déle než 1 rok než u těch, kteří pracují ve společnosti méně než 1 rok.

**Tabulka 20:** Spokojenost s odměnami na základě věku, 1. část

	Déle než 1 rok	Méně než 1 rok	Celkem
Spokojenost s možnostmi odměňování	4	3	7
Nespokojenost s možnostmi odměňování	1	1	2
Celkem	5	4	9

Zdroj: Vlastní zpracování

Využijeme Vzorce 3:

$$p = \frac{(1+1)!(1+4)!(4+3)!(1+3)!}{9!1!1!4!3!} = 0,555555556 \quad (12)$$

Tabulka 21: Spokojenost s odměnami na základě věku, 1. část

	Déle než 1 rok	Méně než 1 rok	Celkem
Spokojenost s možnostmi odměňování	5	2	7
Nespokojenost s možnostmi odměňování	0	2	2
Celkem	5	4	9

Zdroj: Vlastní zpracování

Využijeme Vzorce 3:

$$p = \frac{(0 + 2)! (0 + 5)! (5 + 2)! (2 + 2)!}{9! 0! 2! 5! 2!} = 0,166666667 \quad (12)$$

Celková p-hodnota je po sečtení obou hodnot 0,722222223. Tato hodnota je vyšší než 0,05, proto můžeme na hladině pravděpodobnosti 95 % přijmout  $H_0$  – spokojenost s výší odměn je vyšší u zaměstnanců, kteří pracují ve společnostech déle než 1 rok než u těch zaměstnanců, kteří pracují ve společnosti méně než 1 rok.

### 3.2.2 Výsledky výzkumu

Z dotazníkového šetření vyplývá, že ne všichni zaměstnanci brněnské pobočky sdílí podobné názory. Celkem 73 % zaměstnanců (tj. 8 osob) brněnské pobočky XY je spokojeno s dosavadními možnostmi odměňování, které personální agentura nabízí. Za to zbylých 18 % (tj. 2 osoby) vyjádřilo svoji nespokojenost s nynější situací, jeden zaměstnanec zůstal neutrální. Dále se zjistilo, že celkem 64 % zaměstnanců (tj. 7 osob) se domnívá, že jsou spravedlivě odměňováni za vykonávanou práci, ovšem 27 % (tj. 3 osoby) nesouhlasí a myslí si, že jsou podhodnocováni, jeden zaměstnanec zůstal neutrální. Celkem 64 % zaměstnanců by doporučilo svému známému XY jako dobrého zaměstnavatele, zbylých 36 % by takto neučinilo. V některých oblastech se zaměstnanci poměrně shodují (co se týká spokojenosti s nefinančními složkami odměňování), jinde jsou znát patrnější rozdíly (např. u spokojenosti s finančními složkami odměňování). Flexibilní pracovní doba, možnost využívání home office nebo stravenkové karty byly vyhodnoceny jako ty složky odměňování, se kterými jsou zaměstnanci nejvíce spokojeni. Názory se rozcházejí v aktuální výši mzdy a odměn, možnost se podílet na chodu pobočky či v uznání od kolegů. Při porovnání obou oblastí odměňování dopadla z pohledu spokojenosti zaměstnanců oblast nefinančních benefitů o něco lépe než ta finanční.

Finanční aspekty (zejména mzda), kteří Danish a Usman (2010) považují za klíčové k úspěšné motivaci a pracovní spokojenosti pracovníků, pokulhávají. Z výsledků šetření vyplývá, že tuto oblast je nutné co nejdříve řešit, jelikož v momentální době není aktuální stav podle respondentů ideální. Z testování hypotéz vyplynuly následující zjištění:

- míra spokojenosti stávajících zaměstnanců je vyšší u nefinančních složek odměňování;
- spokojenost s aktuálními možnostmi odměňování je vyšší u Professionals;
- spokojenost s aktuálními možnostmi odměňování je vyšší u zaměstnanců, kteří pracují ve společnostech déle než 1 rok;
- spokojenost s mírou uznání od kolegů je vyšší u Professionals;
- spokojenost s flexibilní pracovní dobou je vyšší u zaměstnanců mladších 36 let;



- spokojenost s výší mzdy je vyšší u Staffingu než u ostatních oddělení a
- spokojenost s výší odměn je vyšší u zaměstnanců, kteří pracují ve společnosti déle než 1 rok.

Na základě výše zmíněných zjištění jsou v následující části práce prezentovány autorčiny návrhy a doporučení, které by mohly přispět ke zlepšení slabších oblastí odměňování.

### 4 DISKUZE VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ

Dotazníkové šetření přineslo vsutku zajímavé poznatky. I přes fakt, že s mnoha zaměstnaneckými benefity jsou zaměstnanci spokojeni a dostatečně je motivují k lepším pracovním výkonům, tak se našli tři zaměstnanci, kteří se domnívají, že jeden podstatný zaměstnanecký benefit v momentální době zcela chybí v nabídce personální agentury. Jedná se o jazykové kurzy. Autorka práce se domnívá, že se najdou i další zaměstnanci, kteří by možnost absolvovat jazykový kurz ocenili. Stálo by za to, aby společnost začala uvažovat nad jejím zajištěním. Proč? Jazykové dovednosti jsou v dnešní době zaměstnavateli velice žádané. Angličtina se považuje za jazyk, který by měli všichni do určité míry zvládat, ale v praxi to mnohdy nebývá realitou. V případě zájmu dostatečného množství zaměstnanců by se na pobočce konat takovéto setkání lektorů a zaměstnanců jednou nebo dvakrát do týdne (po dobu 60 minut).

Brněnská pobočka má k dispozici zasedací místnost o kapacitě 10 osob, vybavenou o počítač, dataprojektor a tabuli, takže by prostor zcela splňoval požadavky pro výuku anglického, případně jiného jazyka. Výhodou firemních jazykových kurzů je rovněž to, že se můžou ušít přímo na míru konkrétní společnosti a jejím potřebám. Nevýhodou se můžou jevit vynaložené náklady, čítající několik tisíc korun za lekci. Je však nutné si uvědomit, že tyto krátkodobé náklady budou vkládány do něčeho, co má opravdu opodstatněný smysl. Zaměstnanci selepší v této dovednosti a společnost bude mít kvalifikovanější pracovní sílu, než měla předtím. Jazykové kurzy a jeho absolvování napomáhá motivaci a zvyšuje kvalifikaci zaměstnance, což může pomoci vyššímu finančnímu ohodnocení.

Tím se dostáváme k srdci dalšímu problému. Tím problémem je mzda. Oddělení Staffingu bylo se mzdou spokojeno více než oddělení Professionals a Back office. Tohle zjištění vnímá autorka práce za důležité, protože pokud není většina zaměstnanců spokojena s výplatou, kterou momentálně dostávají, tak se to může negativně odrazit na pracovní morálce a pracovní výkonu. V konečném důsledku může tento faktor přispět ke zvyšování fluktuace pobočky a tím zapříčinit nárůst nákladů na zaučování nových zaměstnanců. V dnešní době je nutné si udržet kvalifikované zaměstnance a jedním z prostředků, jak toho docílit, je navýšení mzdy, případně jiných finančních příplatků a odměn.

V neposlední řadě by autorka chtěla vyzdvihnout pracovní prostředí samotné pobočky. Ukázalo se, že ne všichni zaměstnanci se mohou dostatečně podílet na chodu pobočky, což je z dlouhodobého hlediska velice nebezpečné. Pokud člověk nemůže ničím přispět, tak ztrácí své sebevědomí a důležitost. K tomuto nepřispívá ani fakt, že se zaměstnanci mezi sebou v mnohých situacích nedokážou pozitivně ohodnotit. Často chybí projevení jakéhokoliv formy uznání či pochvaly od kolegů a místo toho se jenom poukazuje na negativní charakteristiky či neúspěšné situace, které nastaly během pracovní doby. Přitom i malá pochvala má kolikrát na zaměstnance a jeho pracovní výkon větší vliv než jakýkoliv finanční stimul. Jedná se o jednu z nejdůležitějších potřeb, které musí člověk uspokojit, aby mohl dál pracovním růst a vyvíjet

se. Bez jejího uspokojení stagnuje na mrtvém bodě bez možnosti jakéhokoliv zlepšení. Proto by autorka práce navrhovala, aby se zaměstnanci uznávali jeden druhého a tím přispívali k pozitivnější atmosféře na pracovišti.

### 5 ZÁVĚR A LIMITY VÝZKUMU

Pracovní spokojenost je součástí každého pracujícího člověka. S pracovní spokojeností se také pojí spokojenost s odměňováním, do které spadají jak složky finanční povahy, tak ty nefinanční. Pro společnosti by mělo být důležité uspokojovat obě oblasti rovnocenně a nepodceňovat jejich sílu. Výzkumné šetření se zaměřilo na brněnskou pobočku personální agentury XY, kde se prostřednictvím kvantitativního výzkumu analyzovala spokojenost s aktuálními možnostmi odměňování (finančních i nefinančních složek). Výzkum poskytl jednotlivým respondentům záruku anonymity a ujistil je, že výsledky budou sloužit pouze pro účely samotného výzkumu.

Mezi slabé stránky celého šetření považuje autorka práce neexistenci obdobného výzkumu, možnost volby neutrálních odpovědí v dotazníku a zhoršenou aktuální situaci. Specifičnost předmětu výzkumu bylo mírným úskalím při tvorbě teoretické části, jelikož se nedaly zjistit tuzemské ani zahraniční poznatky o spokojenosti odměňování pracovníků agentury. Výzkumy se spíše zaměřují na „agenturní zaměstnance“, kteří jsou agenturou zasláni ke klientům (výrobním či obchodním společnostem). Co se týká dotazníkového šetření, tak díky neutrálním odpovědím se respondenti vyhnuli ne příliš příjemným otázkám a mohl se tak zkreslit celkový dojem na danou problematiku. Autorka byla obeznámena s obecnou tvorbou dotazníku a jeho strukturou, ale neuvědomila si, že celý proces tvoření je v její režii a nikde není jasně dáno, že musí být u otázek možnost zůstat neutrální.

Mezi další slabou stránku řadí i aktuální situaci ohledně COVIDu-19, díky které bylo zpracování výzkumu značně problematické, a to jak po časové, tak po psychické stránce. Zamýšlená kvalitativní část se proto z časových důvodů nemohla uskutečnit. Kvantitativní šetření je pro účely předmětu Výzkumné metody v řízení sice dostačující, ale pro vypracování diplomové práce by bylo záhodno rozšířit práci o sekci kvalitativního výzkumu (ve formě rozhovorů s pracovníky personální agentury XY), který by napomohl hlubšímu poznání této problematiky.

### SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ARMSTRONG, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada publishing, 448 s. ISBN: 978-80-247-2890-2.

BÉREŠ, M. (2013). *Kouč vlastního života: cesta ke spokojenému životu*. Praha: Grada publishing, 240 s. ISBN: 978-80-247-4689-0.

BLAŽEK, L. (2014). *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada publishing, 224 s. ISBN 978-80-247-4429-2.

BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. (2005). *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 284 s. ISBN: 80-251-0374-9.

DANISH, R. Q., USMAN, A. (2010). Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation: An Empirical study from Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(2), 159-167. DOI: 10.5539/ijbm.v5n2p159.

GELARD, P., REZAEI, S. (2016). The Relationship between Job Motivation, Compensation Satisfaction and Job Satisfaction in Employees of Tax Administration: A Case Study in Tehran. *International Journal of Business and Management*, 12(2), 165-171. DOI: 10.5539/ass.v12n2p165.

KOČIANOVÁ, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada publishing, 224 s. ISBN: 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada publishing, 288 s. ISBN: 978-80-247-3823-9.

NAKONEČNÝ, M. (2005). *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada publishing, 228 s. ISBN 80-247-0577-X.

RANDSTAD WORKMONITOR. (2019). *Work-life balance. Q4 2019 report*. [online]. [cit. 20.03.2020] Dostupné z: <https://workforceinsights.randstad.com/hr-research-reports-workmonitor-q42019>

ŠIKÝŘ, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. akt. a dopl. vyd. Praha: Grada publishing, 208 s. ISBN: 978-80-247-5870-1.

ŠTIKAR, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 461 s. ISBN 80-246-0448-5.

URBAN, J. a kolektiv, (2011). *Personalistika*. Praha: Meritum, 1008 s. ISBN 978-80-7357-627-1.



**PODNIKÁNÍ A MANAGEMENT V KONTEXTU 21. STOLETÍ:**

**Vybrané research papers studentů magisterského studijního programu Řízení  
a ekonomika podniku**

Autoři: Veronika Bumberová a kolektiv

Recenzent: Ing. Jiří Peterka, Ph.D., MBA

Technický editor: Ing. František Milichovský, Ph.D., MBA, DiS.

Návrh obálky: Ing. Pavel Mráček, Ph.D., DiS.

Vydalo: AKADEMICKÉ NAKLADATELSTVÍ CERM®, s.r.o. Brno

Vytiskl: Ing. Vladislav Pokorný – LITERA BRNO

Vyšlo: prosinec 2020

Vydání: první

Ročník: pátý

Počet stran: 272

**Publikace neprošla redakční úpravou.**

ISBN: 978-80-7623-045-3

eISBN: 978-80-7623-046-0

## **Podnikání a management v kontextu 21. století:**

Vybrané research papers studentů  
magisterského studijního programu  
Řízení a ekonomika podniku