

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Zhodnocení personální politiky zvoleného podniku

Assessment of Company Personnel Policy

Bc. Kateřina Řečtáčková

Plzeň 2018

Vložené zadání práce

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Zhodnocení personální politiky zvoleného podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne 5. prosince 2018

.....
Bc. Kateřina Řečtáčková

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala paní doc. PaedDr. Daně Egerové, Ph.D. za pomoc a odborné vedení při vypracování diplomové práce. Rovněž bych chtěla poděkovat společnosti Mubea, zvláště pracovnícím personálního oddělení, za vstřícnost a pomoc při získání potřebných informací, bez kterých by diplomová práce nemohla být vytvořena.

Obsah

Úvod	7
1 Personalistika a personální politika	9
1.1 Personální oddělení	9
1.2 Personální politika a její význam pro podnik.....	10
1.3 Souvislosti mezi personální politikou a strategií	12
1.4 Vztah podnikatelského prostředí a personalistiky.....	13
1.5 Politika otevřených dveří	14
1.6 Personální audit.....	15
2 Vybrané personální činnosti	17
2.1 Vytváření a analýza pracovních míst	18
2.2 Získávání pracovníků	20
2.3 Výběr a přijímání pracovníků	22
2.4 Adaptace pracovníků.....	23
2.5 Hodnocení pracovníků	24
2.6 Odměňování pracovníků	24
2.7 Vzdělávání pracovníků.....	25
2.8 Personální informační systém	26
2.9 Shrnutí	27
3 Charakteristika společnosti Mubea	28
3.1 Skupina Mubea.....	28
3.2 Závod Mubea v Žebráku	30
3.3 Strategie společnosti.....	34
4 Strategická analýza podniku.....	38
4.1 Makroprostředí.....	38
4.2 Mezoprostředí	44
4.3 Mikroprostředí.....	47
4.4 SWOT analýza	60
5 Analýza personální politiky	62
5.1 Dotazníkové šetření.....	62
5.2 Volba techniky sběru dat.....	62
5.3 Koncepce dotazníkového šetření.....	63
5.4 Použité analytické metody a ukazatele	64
5.4.1 Popisná statistika	64
5.4.2 Index spokojenosti.....	66
5.4.3 Kontingenční graf.....	67

5.5 Pilotáž výzkumu	67
5.6 Distribuce dotazníků.....	67
5.7 Charakteristika respondentů	67
5.8 Výsledky dotazníkového šetření.....	70
5.8.1 Sekce 1 – Celková spokojenost zaměstnanců	70
5.8.2 Sekce 2 - Pohled zaměstnanců na pověst společnosti.....	82
5.8.3 Sekce 3 - Spokojenost zaměstnanců v pracovních oblastech	89
5.8.4 Index spokojenosti	123
5.9 Připomínky respondentů k personalistice	133
5.10 Diskuze k ověření hypotéz	134
6 Zhodnocení a návrhy pro zlepšení.....	137
6.1 Prioritní oblasti	137
6.2 Vedlejší oblasti	139
6.3 Další podklady pro šetření.....	141
Závěr.....	143
Seznam tabulek.....	144
Seznam obrázků	147
Seznam použitých zdrojů.....	149
Seznam příloh	153

Úvod

Jednou z nejdynamičtější se rozvíjejících oblastí řízení podniku je personální práce, která propojuje základní zdroje podniku s lidským potenciálem. V současné době již nikdo nepochybuje o tom, že pro podnik je klíčové udržení kvalitních pracovníků, zvyšování jejich výkonnosti, posilování motivace, loajality a řešení problémů v mezilidských vztazích na pracovištích.

Hlavním cílem personální práce prostřednictvím jednotlivých personálních činností je schopnosti, znalosti, dovednosti, osobní charakteristiky a postoje pracovníků formovat, vyvíjet a optimálně využívat k dosažení cílů podniku i jednotlivců. Vědoma si těchto skutečností je i společnost Mubea, jejíž personální politikou se zabývá tato diplomová práce. (Koubek, 2015)

Cílem diplomové práce je zhodnotit personální politiku podniku Mubea a formulovat návrhy pro zlepšení personálních oblastí, s nimiž jsou pracovníci podniku nejvíce nespokojeni. K dosažení hlavního cíle byly formulovány následující dílčí cíle:

- 1) Vymezit pojmy spojené s personalistikou a personální politikou,
- 2) Zjistit celkovou spokojenost zaměstnanců,
- 3) Zjistit celkový pohled zaměstnanců na pověst společnosti,
- 4) Zjistit spokojenost zaměstnanců v jednotlivých pracovních oblastech.

Diplomová práce je členěna do třech částí. První část práce se věnuje vymezení pojmů týkajících se personalistiky a personální politiky na základě literární rešerše. Rozděluje se na dvě kapitoly, přičemž první definuje základní pojmy, personalistiku jako celek a vybrané oblasti personalistiky, jako např. audit, souvislost se strategií podniku či význam personální politiky pro podnik. Druhá kapitola se zaměřuje na jednotlivé personální činnosti.

V další části diplomové práce je charakterizován zvolený podnik Mubea, jeho strategie, poslání, filosofie a cíle. Podnik Mubea, který působí v automobilovém průmyslu, se zabývá zejména manuální velkovýrobou a montáží součástek pro automobily. Následně je zpracována strategická analýza podniku s důrazem na interní prostředí.

Stěžejní částí diplomové práce je analýza současného stavu personální politiky podniku se zaměřením na vybrané personální procesy. Sběr dat byl proveden prostřednictvím

dotazníkového šetření. Zpracování výsledků vychází z ukazatelů popisné statistiky, např. modus, medián, koeficient šikmosti a špičatosti, směrodatná odchylka a další. Ke každé otázce je rovněž zpracován kontingenční graf spokojenosti v jednotlivých odděleních společnosti. U poslední sekce otázek, kde byl hodnocen poměr důležitosti a spokojenosti, je zpracován také index spokojenosti pro celou firmu, jednotlivé typy pozic (dělník, technický pracovník, manažer) a také pro každé z deseti oddělení. Návrhy pro podnik v dané oblasti jsou formulovány v samostatné kapitole, následované závěrem se shrnutím zjištěných poznatků.

Metodika

Pro zpracování literární rešerše diplomové práce je využita převážně odborná literatura a odborné články, příležitostně vhodné internetové zdroje. Sběr dat pro strategickou analýzu je proveden strukturovaným rozhovorem s vedoucí personálního úseku společnosti Mubea a studiem poskytnutých interních dokumentů a veřejných zdrojů. V diplomové práci je využito nástrojů strategické analýzy PESTEL, Porterova analýza, analýza vnitřního prostředí a SWOT analýza.

Sběr dat pro kvantitativní výzkum je proveden prostřednictvím dotazníkového šetření v podniku. Data jsou zpracována a zhodnocena formou ukazatelů popisné statistiky a indexu spokojenosti, jež vychází z poměru spokojenosti a důležitosti vybraných oblastí personalistiky.

1 Personalistika a personální politika

Řízení každého podniku spočívá dle Koubka (2015) v systematickém propojení čtyř stěžejních zdrojů, a to materiálních, finančních, informačních a lidských. Lidské zdroje proto tvoří základní stavební prvek každé existující organizace, která je řídit na základě vlastních potřeb a preferencí.

Personální politika je termín související s oblastmi fungování podniku jako personalistika, personální řízení či řízení lidských zdrojů. V praxi i literatuře bývají dané termíny zaměňovány, přesto však odborná literatura definuje rozdíly mezi pojmy. Personální práce a personalistika se často využívají jako nejobecnější označení oblasti řízení pracovníků ve firmě. (Mohelská, 2009)

Personální administrativa či řízení a řízení lidských zdrojů označují vývojové fáze personální práce. Pojem personální práce všeobecně vyjadřuje postoj podniku k řízení lidských zdrojů a řadí se mezi klíčové manažerské funkce. Zaměřuje se na všechny oblasti firmy související s lidmi coby zdrojem pracovní síly. Přímými aktéry, na něž mají personální práce vliv, jsou jejich poskytovatelé (manažeři, vlastníci, personalisté) a příjemci (řadoví pracovníci, manažeři z pozice podřízeného). Personální práce zahrnují plánování, výběr, organizování, rozmisťování, hodnocení, odměňování, vzdělávání lidských zdrojů firmy atd. (Mohelská, 2009)

1.1 Personální oddělení

Personální politika a její realizace ve firmě se zakládá na práci a odpovědnosti personálního oddělení, což je samostatný útvar, který se specializuje na řízení lidských zdrojů. Základním cílem práce personálního oddělení je umožnit společnosti dosahování cílů s využitím pracovních sil podniku. Personální oddělení zabezpečuje odbornou, organizační, poradenskou a kontrolní personální práci řadovým i vedoucím pracovníkům. (Koubek, 2015)

Personální oddělení vytváří zaměstnancům podmínky a prostředí pro efektivní pracovní výkon s využitím svých schopností, dovedností a potenciálu na maximum. Své schopnosti by zaměstnanci měli využívat k dosahování firemních cílů a svých osobních cílů, které spolu vzájemně rezonují a vedou k seberealizaci zaměstnance

a zvyšování efektivity podnikových procesů. (Bláha, 2013). Koubek (2015) vymezuje následující specifické úkoly oddělení:

- 1) Formuluje, navrhuje a prosazuje personální strategii a personální politiku organizace.
- 2) Realizuje poradenství pro vedoucí pracovníky a usměřuje je při plnění úkolů v souvislosti s personální prací, orientuje je na realizování personální strategie a politiky organizace.
- 3) Vyjadřuje se k záměrům organizace z hlediska jejich důsledků a vlivů na lidské zdroje, iniciují a vrcholovému vedení předkládají návrhy pro strategické zkvalitnění personální práce.
- 4) Zajišťuje fungování personálních činností pro účely plnění úkolů oddělení, třídí je, organizuje, koordinuje a iniciuje jejich zdokonalování.

V malých podnicích nemusí být personální oddělení formováno a úkoly vykonávají linioví manažeři. Ve středních a velkých firmách se však jedná o nepostradatelnou součást taktického řízení podniku. (Bláha, 2013)

Úkoly personálního oddělení zajišťují personalisté, pracovníci na manažerské úrovni, kteří se specializují na oblast řízení lidí. Vyžadovány jsou po nich nadprůměrné komunikační schopnosti, určité psychologické vzdělání a dovednosti v řešení konfliktů. Mimo jiné na ně jejich povolání klade vysoké nároky z hlediska kreativity a invence. (Armstrong, Taylor, 2015)

Jedná se o pracovníky, kteří se výtečně vyznají ve vztazích ve firmě, formují a dodržují etický kodex a podporují ostatní pracovníky v jejich následování. Jejich role v podniku je klíčová, jelikož vybírají vhodné zaměstnance při výběrových řízeních a odpovídají tak i za míru fluktuace a efektivitu práce vybraných zaměstnanců. (Armstrong, Taylor, 2015)

1.2 Personální politika a její význam pro podnik

Personální politiku Koubek (2015) definuje jako vymezení stabilních pravidel k přístupu řízení lidí, kterou firma uplatňuje. Jedná se o soubor zásad, metod a nástrojů, prostřednictvím kterých firma realizuje své záměry a cíle své personální strategie. Personální politika představuje základní součást práce všech řídicích pracovníků, kteří

její pravidla a praktiky šíří mezi řadové zaměstnance. Personální politika definuje kroky jednotlivých procesů v oblasti personálního řízení.

Každý podnik by měl mít systematicky propracovanou koncepci personální práce, která utváří personální politiku firmy. S ní jsou poté seznámeni pracovníci, kteří dbají na její šíření mezi zaměstnance a budování silného personálního systému firmy. Personální politika firmy vytyčuje cíle, priority a normy chování personálního celku, dále se rozpracovává do dílčích oblastí a stanovuje cíle jednotlivých personálních činností a způsoby jejich realizace. (Koubek, 2015)

Personální politika rovněž definuje postupy realizace personální strategie, určuje pravidla přístupu k zaměstnancům a jejich řízení. V rámci ustálení a budování dobrých vztahů na pracovišti definuje základní principy a hodnoty organizace, ve vztahu k jednání s lidmi. Z daných principů jsou zde také odvozeny principy a předpokládané přístupy manažerů k personálním záležitostem a jejich řešení. (Mužík, Krpálek, 2017)

Personální politika je důležitá v malých, středních i velkých firmách, existují zde však určité rozdíly. V malých firmách je vhodnější personální politiku tvořit velmi otevřeně a informovat zaměstnance o všem, co má dopad na jejich postavení ve firmě, odměny apod. Zaměstnanci by měli vědět, jak je personální politika firmy formulována. U velkých firem by přílišná otevřenost mohla vést k zahlcení řadových zaměstnanců zbytečnými informacemi. (Potkány, Babiaková, 2013)

Primárním cílem personální politiky podniku je získání a udržení kvalifikovaného personálu, vytváření optimálních pracovních podmínek a motivování zaměstnanců k nejlepším výkonům. Personální politika by měla být pro všechny pracovníky srozumitelná a akceptovatelná. Jedním z jejích cílů je navazovat pevné vztahy a vazby mezi zaměstnanci, ujasňovat rozhodovací procesy, minimalizovat konflikty a udržovat klidnou atmosféru v podnikovém kolektivu. (Dvořáková, 2012)

Jasnost a srozumitelnost personální politiky posiluje loajalitu pracovníků vůči organizaci, zefektivňuje jejich výkon a vytváří lepší podmínky pro rozvoj podniku. Absence personální politiky či její nesrozumitelnost vede k poklesu efektivnosti spolupráce, přítomnosti neproduktivních konfliktů a vyšší fluktuaci. Význam personální politiky pro podnik je proto nesporný, má velký vliv na vytváření podmínek pro rozvoj podniku a výkonnost lidských zdrojů. Rozhodně by personální politika neměla opomíjet

potřeby pracovníků, její úspěšnost mimo jiné závisí na její schopnosti podporovat kvalitu života zaměstnanců. (Němec, 2007)

Fungování personální politiky v podniku je doporučeno sledovat na základě zpětné vazby zaměstnanců a prostřednictvím personálního auditu (viz. níže). Sběr dat pro zpětnou vazbu lze provádět mnoha metodami jako diskuze, rozhovory, dotazníky apod. Zjistí-li se nespokojenost a neshody vznikající v důsledku chyb v personální politice podniku, manažer identifikovaný problém nahrazuje novými pravidly a uspořádáním. (Koubek, 2015)

Pro vedení firmy je důležitá skutečnost, že úspěšná realizace personální politiky nezáleží pouze na jednostranném jednání manažerů, ale také na zařazení všech pracovníků do její realizace. (Mužik, Krpálek, 2017)

Stejně tak se firma může rozhodnout řídit své personální záležitosti prostřednictvím externích poskytovatelů (agentury, headhunters aj.), což však dle názoru autorky nemůže mít stejně efektivní přínos jako řízení personální politiky z vnitřních zdrojů společnosti. Jak uvádí Senichev (2017) v menších firmách může být problémem přístup některých manažerů, kteří vzhledem ke zdánlivě malému počtu zaměstnanců opomíjejí význam personalistiky pro jejich praxi. V takovém případě je využití služeb externích personalistů jednou z možností pro zlepšení pracovních podmínek v podniku.

1.3 Souvislosti mezi personální politikou a strategií

Personální strategie organizace se vztahuje k dlouhodobým, obecným a komplexně pojatým cílům v oblasti lidských zdrojů, využívání pracovních sil a hospodaření s nimi. Důležitou součástí je rovněž investice v oblasti metod a nástroje, jak dosahovat potřebných cílů personální strategie. (Koubek, 2015)

„Strategické řízení lidských zdrojů je přístup k rozhodování o záměrech a plánech organizace, týkajících se charakteru zaměstnávání lidí a strategie, politiky a praxe získávání, vzdělávání a rozvoje pracovníků, řízení pracovního výkonu, odměňování a pracovních vztahů.“ (Armstrong, 2002, s. 51)

Přestože bylo strategické myšlení v minulém století zatracováno, v posledních dvou desetiletích naopak dochází k důrazu na jeho důležitost pro dlouhodobé fungování a konkurenceschopnost podniku. Pro podnik je klíčové vzájemné propojení

a navazování jednotlivých strategií. Základní dokument představuje strategie podniku jako celku, která se dále dělí na strategie jednotlivých útvarů (finanční, personální, marketingový atd.). (Hanzelková a kol., 2013)

Personální strategie proto vychází ze strategického plánu organizace a řadí se na taktickou úroveň řízení podniku. Zakládá se na dlouhodobých a komplexních cílech podniku. Základním cílem v oblasti strategického řízení lidských zdrojů je utváření strategických dovedností organizace, k čemuž je potřeba zajistit kvalifikované, loajální a motivované zaměstnance, kteří jsou pro podnik předpokladem pro získání trvalé konkurenční výhody. Strategické řízení se snaží zajistit, aby osobní kariérní potřeby pracovníků korespondovaly s potřebami organizace. (Fotr a kol., 2012)

Personální politika navazuje na personální strategii a soustřeďuje se na uvedení strategie do praxe. Podnik formuluje svou personální politiku na základě své podnikové kultury a jejích sdílených hodnot. Nástrojem pro kompletní předběžnou analýzu personální politiky je jednak analýza vnitřního prostředí podniku, jeho potřeb, kultury a cílů, ale také analýza vnějšího okolí a vlivů. Politika lidských zdrojů podléhá právnímu rámci zákoníku práce a dalších souvisejících předpisů, mimo jiné je nutno brát v úvahu také směrnice a nařízení EU. Stejně tak se ve strategii podniku pro její formulování využívá metod strategické analýzy, kde se posuzuje vnější i vnitřní prostředí společnosti. (Hanzelková a kol., 2013)

1.4 Vztah podnikatelského prostředí a personalistiky

Podnikatelské prostředí prochází řadou dynamických změn, které se projevují vývojem v různých oblastech, ovlivňujících podnikatelské prostředí. (Armstrong, Taylor, 2015) Může se jednat o změny v legislativě, preferencích spotřebitelů, ekonomické změny ve státě apod. Mnoho ze změn ovlivňují také útvary personálních činností, jako příklad uvádí autorka práce zavedení směrnice GDPR (General Data Protection Regulation, česky Obecné nařízení o ochraně osobních údajů) v květnu 2018, která se vztahuje k ochraně osobních údajů, jež firma zpracovává a archivuje včetně osobních údajů zaměstnanců.

Neustálé změny prostředí a podmínek fungování podniků způsobuje v oblasti konkurenceschopnosti nemalé potíže mnohým z nich. Organizace musí zapojovat své personální oddělení a vytvářet nové schopnosti a příležitosti prostřednictvím vytváření

nových pracovních míst a vzdělávání zaměstnanců. (Armstrong, Taylor, 2015) Mezi dynamické tvůrce změn, které již dlouhodobě působí na vývoj trhu a společnosti jsou megatrendy jako globalizace, glokalizace a jiné. (Mikoláš, 2011)

Globalizace nutí podniky za účelem uspokojování potřeb lokálních zákazníků, využívat prostředků, pracovat a komunikovat s lidmi, informacemi a produkty po celém světě. Organizace musí při tvorbě strategie brát v úvahu nestálost politické situace, změny směnných kurzů měn či příchod nových kultur. (Mikoláš, 2005)

Zisků a konkurenceschopnosti podniky dosahují prostřednictvím rozvoje, což pro podniky v současnosti znamená zapojení kreativity a inovací. Mezi současnými trendy v řízení lidských zdrojů můžeme jmenovat vzájemné učení se, intelektuální kapitál a znalostní management. Mezi pracovníky je potřeba povzbuzovat volný pohyb informací, vzájemné předávání poznatků a zkušeností. (Hroník, 2007)

Intelektuální kapitál představuje jeden z důležitých zdrojů konkurenční výhody. Talentované jedince si firma adaptuje, vzdělává a odměňuje dle vlastních preferencí, klíčovým prvkem se zde stává strategie dlouhodobého udržení zaměstnance. (Hroník, 2007)

Na trhu práce v současnosti vzhledem k rychlosti současných inovací vládne trend celoživotního vzdělávání, který se projevuje neustálým zlepšováním svých znalostí a kvalifikace, jež pracovníkovi zajistí konkurenceschopnost na trhu práce. Zaměstnanci pro zlepšení své kvalifikace musí disponovat nejen nabytými zkušenostmi, ale také znalostmi nových trendů, informací a získáváním nových dovedností, např. pracovat s novými softwary. (Fibichová, 2016)

1.5 Politika otevřených dveří

Jako příklad implementace systematické personální politiky uvádí autorka práce metodu politiky otevřených dveří (v originále open door policy), která představuje jeden z moderních manažerských nástrojů v oblasti personalistiky. Politika otevřených dveří je považována za velmi efektivní a přínosný způsob personálního řízení. Jejím primárním cílem je podpora diskuse o personálních záležitostech mezi podřízeným a vedoucím. Zahrnuje neformální řešení pracovních konfliktů, což se stává základem budování pozitivních vztahů mezi zaměstnanci. Všichni zaměstnanci mohou

k vedoucímu bez obav přistoupit s námitkami a návrhy, které po personální stránce v podniku pozorují. (Evangelu, 2011)

Úspěšnost politiky otevřených dveří se především zakládá na subjektivních schopnostech manažera, zejména jeho odpovědnosti vůči podřízeným. Zodpovědný vedoucí je přístupný vůči názorům všech zaměstnanců férově, získává a ověřuje fakta, je aktivní a zároveň zvažuje svá rozhodnutí. Zodpovědný přístup je však vyžadován i z druhé strany od zaměstnanců, kteří jsou při sdělování svých názorů upřímní, pravdomluvní a jednájí za účelem dosažení vzájemného prospěchu ve firmě. Vedoucí i řadoví pracovníci rovnocenně sdílí odpovědnost za vytváření pracovních vztahů. (Evangelu, 2011)

1.6 Personální audit

O kontrole a sledování efektivity personální politiky již bylo hovořeno výše. Kromě získávání zpětné vazby pracovníků existuje rovněž systematická organizovaná kontrolní metoda, a to personální audit. Personální audit analyzuje současnou situaci lidských zdrojů podniku, identifikuje potenciál jednotlivých zaměstnanců, definuje možnosti jejich dalšího rozvoje ve firmě. Výsledkem personálního auditu je zjištění silných a slabých stránek ve zkoumané oblasti, které jsou podkladem pro zavedení žádoucích změn v personální politice. (Kociánová, 2010)

Často je personální audit definován jako porovnání současného stavu se stavem požadovaným. Zmapování stavu lidských zdrojů ve firmě a jeho potenciálu představuje zejména srovnávací kritérium, pokud je v podniku žádoucí restrukturalizace a optimalizace. Využívá se také při implementaci nového personálního řízení a mapování personálních procesů. Jedná se o významný podklad pro rozhodování o investicích do vzdělávání zaměstnanců a způsobují-li neshody na pracovišti významné snižování efektivity práce. (Wagnerová, Janošťáková, 2011)

Pro firmu je personální audit přínosný i v rámci jejího rozvoje a zlepšování podmínek na pracovišti jako součást péče o zaměstnance. Přínos spočívá v nezávislém externím posouzení metod personalistů a jednání se zaměstnanci. V procesu je rovněž hodnocena personální strategie, taktika a dosažené výsledky v řízení lidských zdrojů. (Wagnerová, Janošťáková, 2011)

V rámci auditu není cíl obdobný jako u kontroly, která vyhledává chyby a nedostatky. Personální audit má širší účel ve vyhledávání nových příležitosti pro rozvoj a zlepšení personalistiky i podniku jako celku. (Kociánová, 2010)

Pro úspěšnost firem je v současnosti potřebné nejen získat kvalitní zaměstnance, ale především si jejich schopnosti a dovednosti přizpůsobit k potřebám své firmy, což může trvat i roky. (Galajdová, 2007)

Fluktuace na daných pozicích může podniku způsobovat nemalé ztráty investic do lidských zdrojů, což negativně ovlivňuje výsledky podniku i budoucí postoj k investicím do rozvoje pracovníků. Díky personálnímu auditu lze podobné nedostatky včas rozpoznat, identifikovat lepší směr pro řízení investic do lidských zdrojů a v podniku tak dosáhnou důležité úspory investičních zdrojů. (Galajdová, 2007)

Pro realizaci personálního auditu je klíčový vstřícný přístup všech stran (vedoucích i podřízených), profesionální provedení a efektivní komunikace. Závěry auditu musí být sděleny tak, aby pozitivně motivovaly. Efektivitu personálního auditu lze prokázat po zavedení námětů pro rozvoj podniku. Personální audit je proto kromě mimořádných událostí vhodné provádět pravidelně, a to např. jednou ročně. (Wagnerová, Janošťáková, 2011)

2 Vybrané personální činnosti

Personální činnosti lze definovat jako aktivity, které se v podnikovém řízení vztahují k řízení lidských zdrojů a využívání pracovních sil podniku. Koubek (2011) vymezuje personální činnosti jako:

1. Vytváření a analýza pracovních míst
2. Personální plánování
3. Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců
4. Hodnocení pracovníků
5. Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru
6. Odměňování
7. Vzdělávání pracovníků
8. Pracovní vztahy
9. Péče o pracovníky
10. Personální informační systém

Následující kapitola je zpracována dle souboru personálních činností dle Koubka (2011). Všechny zmíněné oblasti jsou dle názoru autorky důležitým aspektem procesu personálního řízení. Tato diplomová práce se blíže zabývá vytvářením a analýzou pracovních míst, získáváním, výběrem a přijímáním zaměstnanců, hodnocením pracovníků, jejich odměňováním a vzděláváním a personálním informačním systémem. Na oblast personálních informačních systémů je třeba klást větší důraz, jelikož jejich význam v posledních desetiletí silně narostl v důsledku zrychlování vývoje digitálních technologií, které umožňují zrychlování a zefektivňování komunikace ve firmě i dalších oblastech.

Pro podnik je v současnosti důležité rychlé sdílení a přenášení informací na celopodnikové úrovni, dále jejich zpracování a bezpečné uchovávání. Za tímto účelem jsou využívány nejrůznější typy informačních systémů, propojující podnikové informace mezi potřebnými zaměstnanci. Součástí informačních systémů jsou rovněž moduly pro personální oddělení, které dokážou zpracovávat informace, provádět

výstupy, a především uchovávat osobní údaje zaměstnanců bezpečně před ohrožením krádeží dat.

2.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Vytváření pracovních míst je definováno jako proces, kdy příslušná osoba (manažer/ vlastník) identifikuje konkrétní pracovní úkoly zaměstnance. V rámci vytváření pracovního místa dochází ke zpracování popisu a dalších specifikací pozice, které zájemcům dokážou přesně nastínit požadavky pro jejich profesní a osobnostní kvality. Manažeři v rámci analýzy hledají možnosti, jak celou práci dané pozice vykonávat co nejefektivněji.

Vytváření pracovních úkolů a míst se provádí se zaměřením na dosahování cílů organizace, přínos pro uspokojení zaměstnanců a jejich motivování. Pracovní náplň by neměla mít negativní vliv na fyzické či psychické zdraví zaměstnance, tudíž by měla být stresující pouze v adekvátní míře a dodržovat veškeré zákonné předpisy a BOZP (Bezpečnost ochrany a zdraví při práci). Pracovní úkoly a celková náplň práce musí být v souladu s odbornými i osobnostními kvalitami zaměstnance, korespondovat se zákonnými předpisy a navazovat na pracovní úkoly dalších pracovníků tak, aby nedocházelo k neshodám v pracovním procesu. (Bláha, 2013)

Typ a náplň pracovních úkolů určuje organizace vzhledem ke svému zaměření (výroba/ služby/ prodej), znalostem a dovednostem pracovníků a vnějším faktorům jako zákony a společenské morální zvyky. (Bláha, 2013)

Analýza pracovního místa spočívá ve vytvoření obrazu pracovního místa a představy o zaměstnanci, jež na něm působí. Aby mohlo být pracovní místo vytvořeno či proveden jeho redesign, musí být provedena jeho analýza. (Koubek, 2015)

Jedná se proces, během něhož dochází ke zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování veškerých informací o pracovních místech v podniku, díky čemuž lze následně odvodit požadavky na pracovníka, jeho odborné a osobnostní předpoklady. Informace o pracovním místě mohou být získány pozorovatelem, do jehož pozice se staví manažer, odpovědný za analýzu, případně jím pověřený pracovník či externí expert. Informace mohou být získány prostřednictvím tradičních metod sběru dat jako dotazníky, pohovory či pozorování. (Koubek, 2015; Bláha, 2013)

Koubek (2015) rozděluje proces vytváření pracovních míst do čtyř na sebe navazujících kroků:

- 1) Specifikace jednotlivých úkolů
- 2) Specifikace metod provádění jednotlivých úkolů
- 3) Kombinace jednotlivých úkolů a jejich přiřazování konkrétním pracovním místům
- 4) Přiřazení pracovního místa k jiným místům

Dynamicky se proměňující podmínky na trhu dělají z vytváření pracovních míst a jejich analýzy proces, který je potřeba pravidelně opakovat ve vymezených časových intervalech (roky, měsíce). Nejkratší intervaly pro změnu pracovní náplně můžeme očekávat v odvětví technologií, programování a dalších IT činností. Vytváření pracovních míst se stalo nekončícím procesem, i tradiční odvětví se novým technologiím urychlujícími podnikové procesy musí přizpůsobovat, aby na trhu udržely svou konkurenceschopnost. (Mikoláš, 2011)

Se změnami podnikatelského prostředí v oblasti vytváření pracovních míst souvisí „redesign pracovních míst,“ během něhož se mění, doplňuje a aktualizuje obsah pracovní náplně. Konkrétní důvody redesignu mohou být výrobní povahy (změna výrobních materiálů, snížení nákladů, nové stroje apod.), organizační změny (nový informační systém apod.), personální změny (snaha o snížení fluktuace, zvýšení atraktivity práce, zlepšení pracovní morálky apod.) a mnoho dalších. (Koubek, 2015)

K redesignu nedochází pouze u běžných pracovních pozic, změny a potřeba adaptace se týká rovněž vysokých manažerských pozic. Manažeři se učí zacházet s novými technologiemi a softwary, vzdělávají se v oblasti nových trendů v řízení pracovníků a podniku a sledují také trendy, kterým se musí přizpůsobovat manažeři na nižších pozicích a vést je ke zlepšování své kvalifikace. (AJ článek)

2.2 Získávání pracovníků

Získávání pracovníků patří mezi obtížné úkoly personalistů, kteří musí zvyšovat zájem uchazečů a popularitu práce, což může být obtížné zejména v podmínkách sekundárního trhu práce.

Pro účely práce autorka nyní definuje rozdíl mezi primárním a sekundárním trhem práce. Na primárním trhu práce jsou vyhledávání pracovníci pro pracovní pozice, na nichž je potřeba vyšší kvalifikace jako např. vysokoškolské vzdělání v oboru, odborné dovednosti a další. Pracovní pozice jsou zpravidla oproti sekundárnímu trhu práce lépe placené, populárnější a nabízí možnost kariérního růstu. (Kuchař, 2007)

Sekundární trh práce nabízí jednodušší pozice, pro jejichž získání není potřebná odborná kvalifikace či dovednosti, jedná se zpravidla o manuální práce či komunikaci se zákazníky (pokladna, telefonní hovor, recepce). Finanční ohodnocení je na daných pozicích většinou nízké. Snaha personalistů velkých firem či nadnárodních korporátů, které potřebují získat velký počet daných pracovníků, spočívá v současnosti např. ve vytváření možností kariérního růstu i na daných pozicích. (Kuchař, 2007)

Podobný přístup můžeme pozorovat např. u prodejců značek KFC, Starbucks, Albert a dalších firem, kde řadoví zákazníci mohou stoupat na kariérním žebříčku k pozicím v líniovém managementu. Pro firmy se pak stává výhodou, že pobočky řídí již zkušení pracovníci, kteří znají systém fungování, politiku firmy a dokážou k ní vést i nově příchozí zaměstnance.

Personalista pracující na získávání pracovníků musí zvolit vhodný způsob nalezení kvalitních uchazečů ve vhodný čas a s adekvátními náklady. Získání kvalitních uchazečů je podmínkou pro možnost výběru nejvhodnějších kandidátů pro pozici. Pro dosažení daných požadavků je potřeba výběr vhodné metody získávání pracovníků. (Dvořáková, 2012) S příchodem změn v podnikatelském prostředí došlo také k vytvoření nových metod získávání pracovníků, zejména v souvislosti s novými službami internetu. Autorka práce proto dle metod uváděných různými autory odborných publikací rozdělila metody do dvou kategorií.

Tabulka č. 1: Tradiční a moderní metody získávání zaměstnanců

TRADIČNÍ	MODERNÍ
Uchazeči se nabízejí sami	Využívání personálních agentur
Doporučení současného pracovníka organizace	Networking
Přímé oslovení vyhlédnuté osoby	Využívání inzertních portálů
Vývěsky v organizaci i mimo ni	Umístění online reklamy
Letáky vkládané do poštovních schránek	Využití sociálních sítí
Inzerce v tisku	Headhunting
Spolupráce s úřady práce a vzdělávacími institucemi	
Reklama v televizi	

Zdroj: vlastní zpracování podle Koubek, 2015; Bláha, 2013;

Mezi moderními metodami autorka práce jmenuje často metody s využitím internetu, protože zde existuje mnoho forem prezentace pro získávání pracovníků. Lze využít např. inzertních portálů, kde jsou placeny časové jednotky za umístění inzerátů (týdny, měsíce, roky) nebo mohou personalisté vytvořit vlastní PPC (Pay Per Click) kampaň, která cílí na uchazeče o práci přímo ve vyhledávači. Využití mohou vybraných klíčových slov, např. pracovní pozice Praha, práce z domu, práce prodavačky Ostrava a další.

K moderním metodám řadí autorka práce také headhunting a networking. Headhunting (přímé vyhledávání) se využívá zejména pro hledání zaměstnanců na vysoké manažerské pozice či pozice expertů a specialistů. Vhodné uchazeče nachází specialisté personálních agentur, kteří ve své databázi kontaktují konkrétní osoby, jež jsou podle nich pro vyhledávanou pozici nejvhodnější. (Hannagen, Bennet, 2007)

Networking se zakládá na vytváření vlastní sítě kontaktů, na základě níž, může personalista z vlastních zdrojů nalézt vhodné uchazeče o povolání, jedná se rovněž o nedílnou součást práce headhountera. Primárním cílem networkingu však není vytváření sítě kontaktů pro účely nacházení uchazečů o zaměstnání, nýbrž o vytvoření komplexní sítě kontaktů pro různé účely (obchodní, zájmové). (King, 2008)

Moderní získávání pracovníků se soustřeďuje na optimální kombinaci získávání pracovníků z externích a interních zdrojů (uvnitř i mimo podnik). Jedná se o soudobý

vývoj, kterého bylo dosaženo oproti předešlým náborům, kdy velké firmy pouze získávaly externě nové uchazeče o zaměstnání a následně docházelo ke zdlouhavým výběrovým řízením či zařazení velkého počtu pracovníků do pracovního procesu. Problémem se zde však stávala vysoká fluktuace a náklady. (Cascio, 2003)

2.3 Výběr a přijímání pracovníků

Při výběru pracovníků dochází k posouzení všech uchazečů o zaměstnání, z nichž je pro povolání vybrán člověk s nejlepšími předpoklady. Předpoklady zahrnují zejména odbornou kvalifikaci a dovednosti, které jsou pro práci vyžadovány. Mimo jiné je pro výběr správného uchazeče posuzovat také schopnost pracovat v týmu, udržovat a budovat podnikovou kulturu aj. (Koubek, 2015)

Základním vodítkem ke správnému výběru uchazečů je volba správné metody. Hlavní metodou využívanou u všech uchazečů, zejména ve výběrových předkolech, je posouzení životopisu. Je-li o pozici velký zájem, personalisté nejprve posuzují životopisy a následně zvou vybrané uchazeče na pohovory/ testy. Při menším počtu uchazečů je běžným postupem pozvat uchazeče na pohovor, kde si své životopisy přinesou s sebou. (Cascio, 2003; Bláha, 2013)

Vzhledem k požadavkům pro konkrétní pozice se ve výběrovém řízení využívají metody testů, dotazníků, psychologických vyšetření aj. U uchazečů se ověřují odborné a osobnostní předpoklady, znalosti, schopnosti, dovednosti či praxe v oboru. (Bláha, 2013)

Výběrové metody mohou být určeny nejen pro jednotlivce, ale i skupinu uchazečů. Ve skupinových metodách řeší uchazeči v týmu řešení vybraného problému či hrají role. Často využívanou metodou je tzv. assessment center, jež personalisté využívají k výběru pracovníků na manažerské pozice. Uchazeči se účastní simulované situace a skupina řeší určitý problém. Skupina je hodnocena skupinou pozorovatelů, mezi něž se řadí personalisté, psycholog a školení manažeři. Tradiční metodou je rovněž zkoumání referencí z předchozích zaměstnání. (Koubek, 2015)

V oblasti výběru zaměstnanců se nejen organizace rozhoduje, jestli hodlá uchazeče zaměstnat. Na současném trhu práce (hlavně primárním) panuje mezi firmami rivalita, každá se snaží získat pro sebe nejlepšího zaměstnance. Uchazeč o vysokou pozici si často

může vybírat mezi nabídkami více zaměstnavatelů, proto by firma měla být dostatečně atraktivní z hlediska finančního, behaviorálního i možností dalšího budování kariéry. (Mužík, Krpálek, 2017)

Proces výběru pracovníků je ukončen výběrem vhodného uchazeče, jeho potvrzením o přijetí pozice a informováním všech uchazečů o jejich výsledcích ve výběrovém řízení. Ve spojitosti s přijetím pracovníků dochází u všech povolání k vypracování a podepsání pracovní smlouvy, seznámení pracovníka s jeho právy a povinnostmi, zařazení do personálního informačního systému/ evidence, seznámení s BOZP, pracovním místem a týmem. (Koubek, 2015)

2.4 Adaptace pracovníků

Dvořáková (2012) vymezuje adaptační proces jako systematickou orientaci a formalizované začlenění nového zaměstnance do kulturního, sociálního a pracovního systému podniku.

Firmy disponují svou etikou, kulturou a zvyklostmi v chování. Kromě toho si mnohé z nich udržují konkurenční výhodu díky unikátním pracovním postupům a využívaným metodám. Často ve firmách pracují již ustálené týmy pracovníků, do nichž se nový zaměstnanec musí začlenit a adaptovat. Jelikož je trh práce rozmanitý a pracovní náplň se může ve firmách stejného oboru v některých aspektech odlišovat, existuje pro nové zaměstnance adaptační proces. (Kociánová, 2010)

Jedná se o důležitý proces z hlediska stabilního zařazení do pracovního procesu, adaptace napomáhá jeho urychlení a zefektivnění. Adaptace může probíhat z hlediska sociálního, organizačního či dovednostního/ odborného. Odborné zaškolení patří mezi běžnou součást adaptace v každé firmě, zaměstnanec se zde seznamuje s podnikovými procesy (jsou-li identifikovány a mapovány) a učí se pracovní postupy konkrétní pro daný podnik. Sociální adaptace je důležitá zejména, pokud nový zaměstnanec pracuje jako součást týmu. (Kociánová, 2010)

2.5 Hodnocení pracovníků

Důležitou personální činností je rovněž hodnocení pracovníků, které může probíhat formálním či neformálním způsobem. Formální hodnocení se zakládá na pravidelném zhodnocení výkonu zaměstnanců, a to způsobem, který lze vzájemně porovnávat. Probíhat však může plánovaně (pololetně, kvartálně) či nahodile pro účely získání informací o skutečných poměrech a výkonech na pracovišti. (Hroník, 2006)

Neformální hodnocení probíhá naproti tomu dle momentálních potřeb na pracovišti prostřednictvím dohledu přímého nadřízeného na práci podřízených. Na základě jeho pozorování hodnotí výkony, případně uvádí výtky a rady pro zlepšení dalšího výkonu. V dané oblasti může být hodnocení silně ovlivněno subjektivními dojmy, náladou a postojem nadřízeného k hodnocenému zaměstnanci. Manažer by se měl hodnocení co nejvíce snažit o zachování rovnosti a férového přístupu ke všem svým podřízeným. (Hroník, 2006)

Hodnocení pracovníků se zakládá na systematickém přístupu, díky němuž získané výstupy tvoří vhodný podklad pro další činnosti, zejména odměňování.

2.6 Odměňování pracovníků

Pro firmu je jedním z hlavních předpokladů pro dlouhodobé udržení pracovníků a nízké fluktuace vytvoření efektivního systému odměňování. Odměny zaměstnanců můžeme rozdělit na hmotné a nehmotné. Do kategorie hmotných odměn řadíme finanční ohodnocení a dary, které firma zaměstnanci poskytla (např. notebook, telefon) v podobě bonusu, nikoli jako zapůjčený firemní majetek. Nehmotné odměny apelují na jiné potřeby pracovníka než materiální, zaměřují se na pocity sounáležitosti, uznání a seberealizace. Může se jednat o povýšení, účast na firemní akci vyšších manažerů, pochvala aj. (Armstrong, Taylor, 2015)

Každá firma má na základě své personální politiky a strategie stanovený vlastní systém odměňování, který by se měl skládat z kombinace hmotných a nehmotných odměn. Pro systém odměňování je základem hlavní finanční odměna (základní plat), která může být navýšena o další finanční prémie a bonusy (přesčasy, práce v noci, provize, osobní ohodnocení apod.). (Armstrong, Taylor, 2015)

Pracovníkům mohou být u vybraných příležitostí darovány hmotné dárky či finanční bonusy (Vánoce, svátky). Jednou z využívaných metod je např. cafeteria system, kde si zaměstnanci vzhledem ke své pozici na firemním kariérovém žebříčku mohou vybrat odměnu z dané kategorie. (Kociánová, 2010)

Problémem ve využívání metody může být dle názoru autorky odhalení neúměrné hodnoty darů v různých kategoriích (sekretářka dostala USB a manažer letní zájezd). Podobné situace mohou mezi zaměstnanci vyvolávat závist a pocit malého uznání firmou, což narušuje přátelskou atmosféru spolupracujícího kolektivu.

2.7 Vzdělávání pracovníků

Vzdělávání pracovníků patří mezi personální činnosti, jejichž význam v organizaci v posledních desetiletích roste. Souvisí zejména s přítomností dynamických změn na trhu a v technologiích. Pro udržení konkurenční výhody je důležité zařadit do personální strategie podniku systém pro vzdělávání pracovníků. Každý obor na trhu disponuje odlišným tempem inovací a změn na trhu, proto se potřeby v dané oblasti liší i u potřeb v oblasti vzdělávání. (Mikoláš, 2011; Bartoňková, 2010)

V rámci vzdělávání pracovníků se personalisté zabývají přizpůsobováním pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa. Pracovníci si prohlubují své pracovní schopnosti a jsou v rámci pracovního místa flexibilní. Vzdělávání pracovníků se však zabývá i zvyšováním použitelnosti pracovníků ve vykonávání jiných pracovních míst a rozšiřuje tak jejich pracovní schopnosti. V případě nepotřebnosti určité pracovní pozice tato činnost usnadňuje rekvalifikační procesy v podniku. (Koubek, 2009)

Zpravidla však podnik nezíská již náležitě odborně připravené pracovníky schopné okamžitě vykonávat práci na pracovní pozici, na kterou byli přijati. Pracovní schopnosti nových pracovníků je třeba přizpůsobit specifickým požadavkům daného pracovního místa prostřednictvím doškolení, přeškolení nebo alespoň adaptace na zvláštnosti. (Koubek, 2009)

Formování pracovních schopností nezahrnuje pouhou odbornou způsobilost, ale stále častěji obsahuje i formování osobnosti pracovníka. Vlastnosti pracovníka se odrážejí

mimo jiné ve vztazích na pracovišti, ve formování týmů a v pracovním výkonu. (Koubek, 2009)

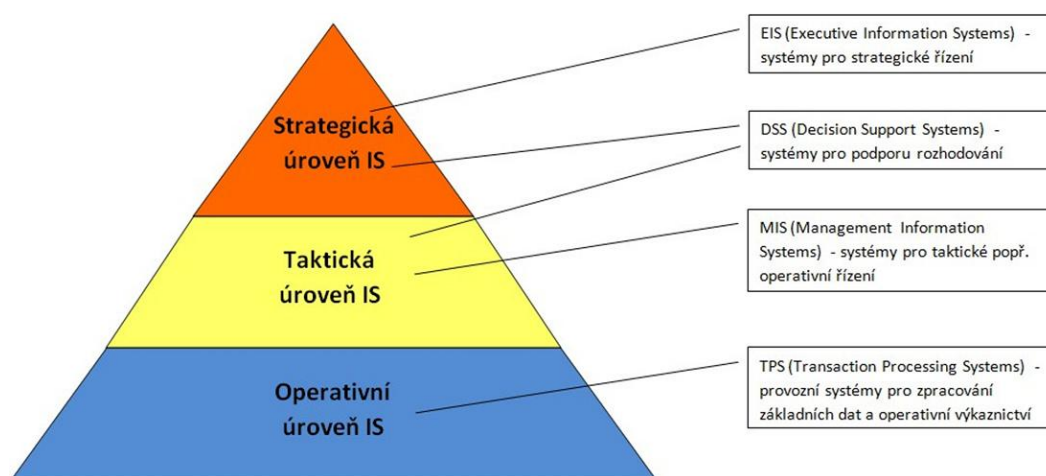
Pro udržení konkurenční výhody podniky investují do vzdělávání svých pracovníků, kteří získávají novou kvalifikaci a schopnosti, a zvyšují tak svou hodnotu na trhu práce. Poskytované vzdělání musí být kvalitní, cílit na potřeby firmy a zejména být využitelné v praxi. Pracovníci o něj rovněž musí projevovat zájem. Pokud jsou dané podmínky splněny, vzdělávání přináší oboustrannou výhodu pro podnik i jeho zaměstnance. (Bartoňková, 2010)

2.8 Personální informační systém

Personální informační systém zahrnuje soubor lidí, technických a softwarových prostředků, které zajišťují sběr, přenos, transformaci, uchovávání a prezentaci údajů o zaměstnancích pro vnitřní potřeby podniku, potřeby hodnocení, rozhodování, odměňování apod. (Němec a kol., 2008)

Personální činnosti řadíme na hierarchickou úroveň taktického řízení ve firmě. Informační systémy člení tzv. informační pyramida dle Basla a Blažíčka (2012) na úrovně hierarchických úrovní podniku, strategické (vrcholný management), taktické (dílčí oddělení) a operativní (liniový management). Stejně tak různé typy informačních systémů bývají využity na různých úrovních řízení podniku, podle čehož musí disponovat odlišnými moduly a funkcemi.

Obrázek č. 1: Informační pyramida



Zdroj: Business intelligence, 2010

Informace, které zde personalisté a manažeři na taktické úrovni zpracovávají, slouží k produkci vhodných informací ve správný čas, na správném místě a s využitím přiměřených nákladů. V rámci užitečnosti informací posuzujeme jejich kvalitu, celkovost, adekvátnost a včasnost dodání. Kvalitu informací udává jejich přesnost a spolehlivost. Informace je potřeba řádně aktualizovat a neuchovávat staré neúčinné informace, zaměstnanci proto musí být povinni hlásit jakékoli zásadní změny ve svých údajích, stejně jako vedoucí pracovníci hodnotící jejich výkon. (Němec a kol., 2008)

Efektivita personálního informačního systému spočívá ve schopnosti nejen informace uchovávat a zlepšovat jejich dostupnost, ale také vytvářet výstupy v podobě statistik, seřazení a jiných výstupů sloužících jako podklady k rozhodování, posuzování výkonu a podobným účelům. (Basl, Blažiček, 2012)

2.9 Shrnutí

Personální činnosti jsou vzájemně provázané a logicky poskládané. Výchozí činností pracovníků personálního oddělení je vytváření a analýza pracovních míst. Následně je možné efektivně provádět všechny ostatní personální činnosti. Nejdříve se plánují potřeby pracovníků, provádí se jejich získávání, výběr a přijímání. Poté lze zkoumat a hodnotit jejich pracovní výkon a rozhodovat o rozmisťování pracovníků, jejich odměňování, vzdělávání, případně ukončování pracovního poměru. Vše zajišťuje personální informační systém. (Koubek, 2009)

3 Charakteristika společnosti Mubea

V následující kapitole je nejdříve představen mezinárodní strojírenský koncern Mubea, pod který patří i závod v Žebráku. Následně jsou popsány žebračké společnosti Mubea, spol. s r.o. a Mubea Transmission Components s.r.o. Závěrem kapitoly je přiblížena strategie společnosti.

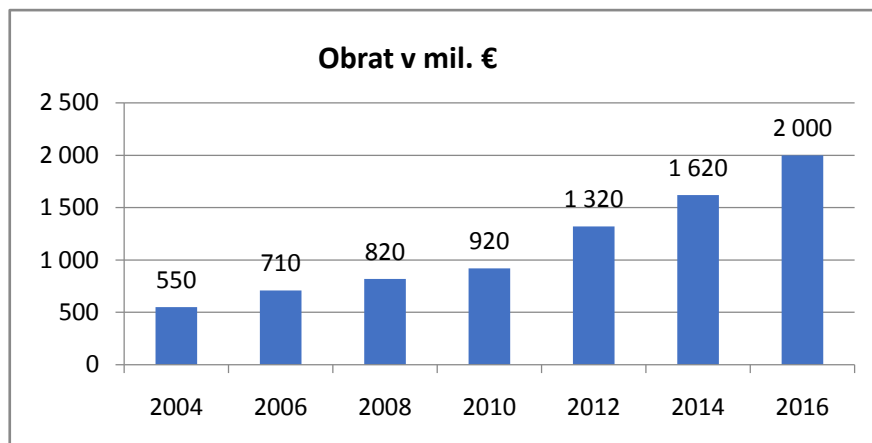
3.1 Skupina Mubea

Muhr und Bender KG (Mubea) je mezinárodní strojírenský koncern se sídlem v německém Attendornu. V současné době se Mubea profiluje jako globální partner pro automobilový průmysl a jako inovativní specialista na odlehčené konstrukce se zaměřením na vysoce namáhané pružinové komponenty a podobné výrobky. Díky neustálému zdokonalování a rozšiřování svého výrobního programu v mnoha zemích světa, se Mubea stala jedním z nejvýznamějších celosvětových automobilových dodavatelů.

Na technologickém vývoji společnosti Mubea je postaveno mnoho mezinárodních norem. Společnost se snaží o trvalé snižování spotřeby paliva a úrovně emisí v automobilovém průmyslu. Filosofii podniku vystihuje slogan "DRIVEN BY THE BEST", který odpovídá jak požadavkům zákazníka kladených na Mubeu, tak také hodnotám společnosti, které popisuje tzv. "Mubea Way". (Interní materiály, 2018; Mubea, 2018)

Celosvětová přítomnost, zaměření se na automobilový průmysl a technologické inovace jsou výchozími body růstu společnosti Mubea. V roce 2016 společnost vykazovala obrát přes 2 mld. € a měla 12.000 zaměstnanců po celém světě ve 36 výrobních a vývojových místech. Vývoj obrátu společnosti pro období 2004 až 2016 je zobrazen na obrázku č. 2. Společnost se bude i nadále snažit o trvalý a ziskový růst, ale také o další inovace, realizované v nových technologiích. (Mubea, 2018)

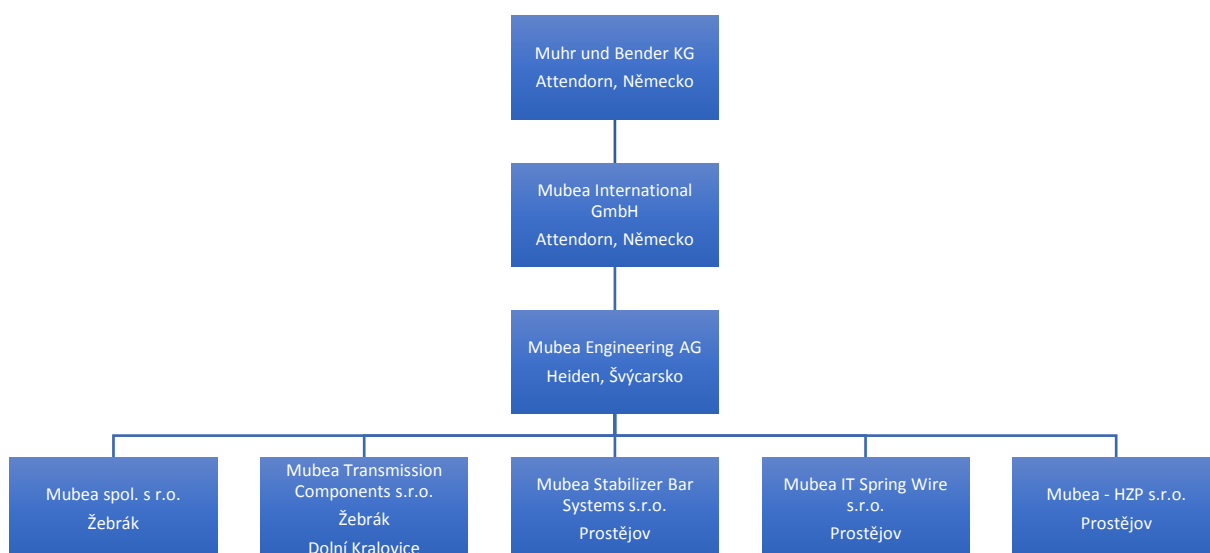
Obrázek č. 2: Vývoj obratu společnosti v letech 2004 až 2016



Zdroj: Vlastní zpracování dle Mubea, 2018

V České republice je skupina Muhr und Bender KG zastupována výrobními podniky v Žebráku, Prostějově a Dolních Kralovicích. Závod v Žebráku vykazuje rostoucí význam v rámci skupiny Muhr und Bender KG a Česká republika se staví na druhé místo ve velikosti výrobní lokality v Evropě, ve světě si drží prvenství výrobní závody v USA. (Výroční zpráva, 2012-2016)

Obrázek č. 3: Organizační struktura skupiny v ČR



Zdroj: Vlastní zpracování dle Výroční zpráva 2012-2016, 2018

3.2 Závod Mubea v Žebráku

Závod skupiny Mubea v Žebráku je tvořen dvěma firmami - Mubea, spol. s r.o. a Mubea Transmission Components s.r.o.

Obchodní firma: **Mubea, spol. s r.o.**

Sídlo společnosti: Za Dálnicí 510, 267 53 Žebrák

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Základní kapitál: 63 mil. Kč

Datum vzniku: 17. října 1994

Identifikační číslo: 62417215

Předmět podnikání: obráběčství
galvanizérství, smaltérství
kovářství, podkovářství
výroba, obchod a služby neuvedené v příloze 1 až 3 živn. zákona
zámečnictví, nástrojářství
mimoškolní výchova a vzdělávání
pořádání kurzů školení, včetně lektorské činnosti
koupě a prodej technických strojů a zařízení
výroba lisovaných a svařovaných dílů (Justice, 2018)

Obchodní firma: **Mubea Transmission Components s.r.o.**

Sídlo společnosti: Za Dálnicí 510, 267 53 Žebrák

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Základní kapitál: 200 tis. Kč

Datum vzniku: 17. září 2007

Identifikační číslo: 27959015

Hl. předmět činnosti: kovářství

zámečnictví

kovoobráběčství

výroba, obchod a služby neuvedené v příloze 1 až 3 živn. zákona

výroba lisovaných a svařovaných dílů

koupě a prodej technických strojů a zařízení

Zpracování plastových a gumových výrobků - 19. výroba plastových a pryžových výrobků (výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona)

Výroba automobilových dílů - 32. Výroba motorových a přípojných vozidel a karoserií (výroba, obchod a služby neuvedené v příl. 1 až 3) (Justice, 2018)

Společnost **Mubea, spol. s r.o.** se zabývá třemi obory výroby, které se navzájem doplňují. Stěžejní činností je výroba napínáků klínového řemene v oddělení RSP. Oddělení SK-FW produkuje spirálové spony. Významnou součástí společnosti je i nástrojárna (ZBF), která jako výrobce strojů a zařízení dodává tato aktiva do ostatních závodů ve skupině. Postupně se stává jedinou nástrojárnou skupiny. Do roku 2016 pod společnost Mubea spol. s r.o. spadalo i oddělení FBS produkující spirálové spony. Tato výroba byla přesunuta do Polska. Volný prostor ve výrobní hale je určen pro růst výroby napínáků klínového řemene. Společnost Mubea, spol. s r.o. má v Žebráku také vlastní výzkumné a vývojové centrum. Centrum se týká oddělení napínáků a lisovaných a svařovaných dílů. Ostatní vývojové aktivity zajišťuje společnost Muhr und Bender KG. (Výroční zpráva, 2012-2016)

Společnost **Mubea Transmission Components s.r.o.** (MTC s.r.o.) je tvořena třemi divizemi. V oddělení KSB se vyrábějí kostry pro opěrky hlavy, oddělení SST produkuje konstrukční díly součásti sedaček a oddělení CarboTech se zabývá výrobou autodílů z karbonových vláken. Společnost Mubea Transmission Components s.r.o. nemá

vlastní vývojové centrum, je pouze výrobním závodem. Veškerý výzkum a vývoj je momentálně prováděn v sídle skupiny Muhr a Bender KG v Attendornu, Německu. (Výroční zpráva, 2012-2016)

V rámci skupiny Muhr und Bender KG zastává společnost Mubea Transmission Components s.r.o. významnou pozici ve výrobě dílů z karbonových vláken a nosných konstrukcí dílů sedadel.

Historický vývoj závodu v Žebráku

Společnost Mubea spol. s r.o. byla založena r. 1994 na zelené louce o rozloze 110 tis. m² v industriální zóně Žebráku, středních Čechách asi 50 km na západ od Prahy. Následující rok proběhla stavba první výrobní haly, čímž byla odstartována výroba nástrojů a přípravků a produktů pro domácnost. V roce 1998 byla postavena druhá výrobní hala a roku 1999 zahájena montáž napínacích systémů klínového řemene. V roce 2004 byla zahájena další výroba, tentokrát v odvětví lisovaných a svařovaných dílů na podvozky aut, v nově postavené třetí výrobní hale. Učňovské středisko v areálu společnosti začalo fungovat v roce 2006.

V roce 2010 proběhla koupě a renovace haly bývalého Intosu, kde se nachází nástrojárna společnosti se zakázkovou výrobou. Jsou zde uspokojovány potřeby nejen Mubey Žebrák, ale nástrojárna vyrábí i pro jiné podniky v rámci koncernu Mubea. Nástrojárna má vlastní konstrukční kancelář, technologickou přípravu výroby, pracoviště pro programování strojů a další obslužná pracoviště. Moderní strojový park je složen z CNC obráběcích center, CNC soustruhů, frézek a horizontky, konvenčních obráběcích strojů, nekonvenčních elektrojiskrových strojů aj. V tuto dobu byly v Žebráku vyráběny napínací systémy řemene, stříhané a svařované díly, sponky (na hadice), stroje a zařízení, opěrky hlav, tyčky pro opěrky hlav.

Společnost však dále expandovala. V roce 2012 bylo rozhodnuto o rozšíření výrobní kapacity žebráckého závodu a postavení čtvrté haly sloužící pro výrobu dílů z karbonových vláken o celkové výrobní ploše cca 6,5 tis. m², včetně logistických ploch. Celková investice do nové haly představovala 11 milionů EUR. Tyto prostředky byly mimo jiné vynaloženy na pořízení prvotřídní inovativní technologie šetrné k životnímu prostředí. Do té doby se společnost Mubea Transmission Components s.r.o.

zabývala pouze výrobou koster pro opěrky hlavy v automobilech (podhlavníky). Tyto výrobní kapacity byly postupně přesouvány do Žebráku z německého Weitefeldu.

V březnu 2013 se tedy v Žebráku začaly vyrábět vysoce komplexní konstrukční díly z CFK materiálu (plast vyztužený uhlíkovými vlákny) pod firmou **Mubea Transmission Components s.r.o.**, v první řadě pro automobilový průmysl. Výroba těchto dílů vyžaduje velmi vysoký manuální podíl výroby. Mubea CarboTech zahájila činnost s šesti pracovníky ze Salzburgu a 43 zaměstnanci z České republiky, kteří se připravovali po dobu 1,5 roku na své budoucí úlohy v rámci rozsáhlého tréninkového programu v Salzburgu. Mezitím se kolektiv rozrostl na počet 185 zaměstnanců a obrat ve výši 1,6 mil. EUR v roce 2013 se mnohonásobně zvýšil na plánovaných více než 16 mil. EUR na rok 2014. Mezi zákazníky se řadí jak známí evropští OEM, tak i GM v USA. Produktové spektrum zahrnuje konstrukční díly jak pro exteriér, např. čelní spoiler, lišty prahů, zadní difuzory, zrcátka, tak interiérové konstrukční díly jako jsou např. automobilová sedadla. Komponenty plní vizuální i funkční požadavky. Sedadlo pro koncern VW nabízí např. kombinaci vizuálních i konstrukčních funkcí a tím splňuje nejvyšší požadavky na bezpečnost.

Závod se soustředí na nejnovější verzi techniky odlehčené konstrukce. Jeho síla spočívá především ve vývoji komplexních strukturovaných dílů z karbonu zesíleného kompozitu. Výsledkem jsou extrémně lehké a vysoce pevné díly nejen pro automobilový průmysl, ale také pro průmyslové využití. Kromě karbonu se používají jako zpevňující materiály také skelná vlákna a aramid. Hlavní oblastí výroby nové haly v Žebráku je sériová výroba skořepin pro sedačky a dalších dílů pro karosérie a vnitřní vybavení automobilů.

Mubea nabízí kompletní výrobu od projekce přes konstrukci, modelování a formování až po konečnou kontrolu hotového výrobku. Společnost je dodavatelem úrovně 1 (Tier 1), to znamená, že dodávky směřují přímo ke koncovým zákazníkům. To platí jak v případě výroby jednotlivého prototypu, tak i celé série.

Ve srovnání s jinými odlehčenými materiály představují karbonová vlákna zatím dražší řešení, a proto se dnes nasazují převážně ve speciálních aplikacích, ve kterých je důležité zajistit co možná nejvyšší pevnost při zachování minimální hmotnosti. Cílem pro příští období je být nejlepší ve své třídě, tedy nejlepší z hlediska technologie,

kvality i ceny. Příslušnost ke skupině Mubea a špičkové výrobní kapacity v žebráckém závodě jsou důležité stavební kameny této vize.

Ve fiskálním roce 2017 byla dokonce překonána hranice 50 mil. EUR. Mubea CarboTech v Žebráku takto zcela evidentně přispívá k celkové strategii společnosti Mubea v oblasti lehkých automobilových konstrukcí. Mezi nejdůležitější procesní kroky se řadí:

- řezání materiálu na řezačce
- osazení nástrojů různými layups
- vytvrzování v nástroji
- CNC ořezání konstrukčního dílu
- konečné zpracování konstrukčního dílu
- lakování konstrukčního dílu, zajištění kvality a expedice

(zpracováno z rozhovoru a interních materiálů podniku, 2018)

3.3 Strategie společnosti

Poslání

Zaměření společnosti Mubea a její stěžejní hodnoty, které určují její podnikatelské činnosti, nejlépe vyjadřuje poslání společnosti.

„Ve firmě Mubea hledáme dnes odpovědi na otázky zítřka. Bylo tomu tak vždy, a proto je dnes mnoho mezinárodních norem založeno na našem technologickém vývoji. Je to také důvod, proč jsme dobře připraveni na nejdůležitější úkoly automobilového průmyslu: trvalé snižování spotřeby paliva a úrovně emisí.

S využitím nových technologií odlehčené konstrukce, nových materiálů a metod zpracování vytváříme inovativní řešení pro konstrukci odlehčených vozidel. Souběžně s tím je náš výrobek, proces i řízení jakosti vždy řízen tak, aby splňoval nejvyšší normy.

Není bez důvodu, že firma Mubea má výjimečnou kompetenci v otázkách odlehčených konstrukcí, snížení tření a redukce objemu namontovaných dílů do auta. Pokud se týká řešení otázky emisí CO₂, budeme vás podporovat všemi prostředky podle našich dispozic.“ (Mubea, 2018)

Filosofie

S výše uvedeným posláním jde ruku v ruce filosofie společnosti s výstižným sloganem "DRIVEN BY THE BEST", který odpovídá jak požadavkům zákazníka kladených na Mubea, tak hodnotám společnosti, které popisuje tzv. "Mubea Way". Tento směr ukazuje, co společnost dělá výjimečnou a úspěšnou. Úspěchu by však nebylo možné dosáhnout bez kvalitních zaměstnanců.

"DRIVEN BY THE BEST" je cestou k jednotnému základu pro celosvětovou spolupráci, propojuje komunikaci napříč všemi závody po světě i různými kulturami. V každém závodu společnosti Mubea je stanoven projektový tým, ve kterém jsou angažováni zaměstnanci z různých oblastí a hierarchie společnosti. Jejich úkolem je projednávat a diskutovat nároky a poselství "DRIVEN BY THE BEST", rovněž ho podporovat a prosazovat konkrétní opatření.

Charakteristické znaky pro firmu Mubea jsou hodnoty a užitek. Hodnoty vyjadřují to, jaká společnost je. Užitek zase to, co nabízí. Hodnoty vedou k užítku, což spojuje význam charakteristik společnosti.

HODNOTY

ambitious = inovativně, energicky, mimořádně

Mubea se nebojí ambiciózních cílů, jelikož úspěch je spojen s inovací, odvahou a vytrvalostí. Tato ambicióznost vyžaduje zaměstnance s nadprůměrným zapojením do činnosti podniku, ke kterému je zapotřebí stimul a podpora při práci. Zákazníci pak mohou dostat jen to nejlepší.

focused = závazně, vytrvale, svědomitě

Důležité je mít několik priorit, soustředit se jen na věci, které společnost umí nejlépe a krok za krokem dosáhnout úspěchu. Zákazníci si pak mohou být jisti, že díky vytrvalé a svědomité práci jsou jejich požadavky v dobrých rukou.

open minded = agilně, loajálně, otevřeně světu

Pokrok a rozvoj vyžaduje podporu nových nápadů a vývoje. Nejlepší řešení pro společnost i její zákazníky přináší konstruktivní diskuse a rozdílné názory. Díky tomu může být společnost Mubea konkurenceschopná ve světě a zajistit dlouhodobý

úspěch, který ocení zaměstnanci i akcionáři společnosti. Nedílnou součástí úspěchu je loajalita.

UŽITEK

light = inovace procesu, způsobilost materiálů, na míru šitá řešení

Základním cílem společnosti je snižování hmotnosti jejích výrobků, které vede ke snižování spotřeby paliva a ochraně životního prostředí. Tato inovativní řešení pro budoucí generace vozidel jsou možná díky dlouhodobě budovanému a rozsáhlému know-how v oblasti optimalizace pružin a souvisejících výrobků, díky nasazení materiálů s vysokou pevností a použití nejmodernějších výrobních procesů.

efficient = řízení nápadů, Mubea Best Processes, způsob myšlení pro bezchybnou výrobu

Společnost usiluje o neustálá zlepšování, která chce realizovat v praxi. Nápady zaměstnanců jsou vítané a rozhodující k zajištění úspěchu společnosti. Společnost Mubea chce být štíhlým podnikem, tzn. zajistit eliminaci plýtvání v celém řetězci a tvorbu přidané hodnoty.

global = stálá expanze, mezinárodní přenos know-how, rodinný globální hráč

Závody společnosti Mubea zákazníci najdou na všech hlavních automobilových trzích. V uplynulých letech byla vytvořena celosvětová výrobní síť, která se i nadále postupně rozšiřuje. Specifické know-how společnosti je lokálně přizpůsobeno, tzn. propojené s kulturním porozuměním. Mubea je globálním hráčem, ale zároveň si snaží zachovat identitu rodinného podniku s vysokou flexibilitou a dlouhodobým zaměřením.

(Mubea, 2018; interní materiály, 2018)

Cíle

Mezi nejdůležitější úkoly, které společnost Mubea sleduje, patří následování filosofie "DRIVEN BY THE BEST", ochrana životního prostředí a bezpečnost práce, kvalita výrobků, zaměstnanci a jejich rozvoj. Společnost má stanoveny následující cíle v prioritních oblastech.

1) Snižování spotřeby energií a snižování emisí CO2

V automobilovém průmyslu je velmi aktuálním tématem snižování spotřeby energií a snižování emisí CO2. Společnost Mubea přispívá svými inovacemi v oblasti odlehčených konstrukcí automobilů. Cílem v této oblasti je snížení hmotnosti asi o 20 kg na vozidlo a snížení emisí CO2 o 3-6 g na kilometr. Výrobky společnosti Mubea nesnižují jenom spotřebu paliva, ale také chrání přírodní zdroje a životní prostředí.

2) Inovace

- Lehké metody (odlehčené konstrukce)
- Velmi vysoká pevnost materiálů
- Konstrukce specifické pro zatížení
- Substituce pevného materiálu trubkovým

3) Mubea E-Mobility Center

Nově zavedená obchodní jednotka Mubea E-Mobility Center umístěná v Attendornu vznikla převzetím společnosti ALL4E-BIKES GmbH. Zabývá se otázkou e-mobility a snaží se spojit lehkou konstrukční kompetenci s neustále rostoucím trendem elektrifikace. Díky nové dceřiné společnosti se celosvětová skupina Mubea začala angažovat v oblasti elektrifikovaných vozidel. Cílem je další prodloužení produktu v tomto odvětví, tj. jízdní kola a tříkolky, lehká elektrická vozidla (LEV) a nákladní kola. (Mubea, 2018)

4 Strategická analýza podniku

4.1 Makroprostředí

Analýza vnějšího okolí podniku PESTEL se zabývá zhodnocením ukazatelů podnikatelského okolí, pro něž je typické, že jej firma nemůže vlastními silami ovlivnit. Může se jim pouze přizpůsobit a využívat je jako příležitost. Necitované informace byly získány v rozhovoru s manažerem podniku. (Jakubíková, 2008)

Politické faktory

Politické faktory se vztahují k prostředí trhu, v němž se firma pohybuje. Jelikož firma operuje na zahraničním trhu, soustředíme se na faktory politického prostředí EU, kde jsou distribuovány veškeré výrobky ze závodu v Žebráku. Na českém ani na trhu EU neexistují bariéry v politické situaci, které by bránily operování na tuzemském i zahraničním trhu. Politická situace v ČR je poměrně stabilní, nedochází k žádným zásadním problémům, které by fungování podniku ovlivnily. Na jisté bariéry lze narazit, pokud se firma rozhodne obchodovat se zeměmi blízkého východu a třetího světa, kde často vládou diktátorské režimy. Na zahraničním trhu dodává česká společnost Mubea své výrobky pouze v rámci EU. (Jakubíková, 2008)

Obchodování v EU neboli vnitrounijní plnění má mnoho výhod, které spočívají ve snadném a neomezeném přechodu zboží přes hranice. Jednotný vnitřní trh EU nepoužívá žádná cla ani kvóty mezi členskými státy. Pokud však mají být výrobky uvedeny na trh, existují zde národní požadavky každého jednotlivého státu. Mubea však prodává výrobky, které jsou meziprodukty určené pro další výrobu, proto se na ně tato omezení nevztahují. U samotných automobilů je nutné dodržovat emisní normy, např. EURO 5 pro importované automobily. (MPO, 2018)

Politika EU stanovuje jedny z nejpřísnějších ekologických nařízení na světě, které se týkají vylučování emisí, zplodin a jiných výparů způsobených velkovýrobou nejen v automobilovém průmyslu. Na podniky Mubea jsou proto kladeny přísné podmínky, které souvisí s rozsáhlými investicemi do ekologizace výroby. Sama firma má však společenskou odpovědnost a je velmi ekologicky orientovaná, proto daná problematika patří mezi její priority.

Ekonomické faktory

V roce 2017 byla česká ekonomika úspěšná, růst hrubého domácího produktu (HDP) činil 4,5 %. Ve 4. čtvrtletí byl reálný HDP o 0,5 % vyšší než v předchozím čtvrtletí. V porovnání se stejným čtvrtletím roku 2016 vzrostl o 5,2 %.

Tabulka č. 2: Vývoj HDP, 2017

Vývoj HDP v %	1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí	Rok 2017
K předchozímu čtvrtletí	1,5	2,4	0,6	0,5	4,5
Ke stejnému čtvrtletí 2016	3	4,6	5,1	5,2	

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2018

Růst ekonomiky byl tradičně nejvíce podpořen zpracovatelským průmyslem, který vykázal silnou meziroční dynamiku 7,4 %. Jedná se především o výrobu motorových vozidel, elektrických zařízení, kovových konstrukcí a chemických produktů. Význam zpracovatelského průmyslu v české ekonomice roste. V roce 2017 měl 27 % podíl na růstu tuzemské ekonomiky, tzn. o 4,4 % za posledních 10 let. Meziroční tempo růstu průmyslové produkce za rok 2017 je 8,5 %.

Tato situace přináší určitá rizika do budoucna v případě, že se silná zahraniční poptávka, především v automobilovém průmyslu, začne snižovat. Určité zpomalování růstu nových zakázek již automobilový průmysl začal vykazovat. Podle výhledových ukazatelů by však měly podmínky v českém průmyslu zůstat i nadále příznivé.

Z analýzy HDP vyplývá, že růst tuzemské ekonomiky je plošný. Přispívá k němu domácí poptávka v podobě příznivé spotřeby domácností a obnovené investiční aktivity i zahraniční obchod. Rovnoměrně rozložený růst spojený s investiční aktivitou předznamenává příznivý růst i v následujícím období. (ČSÚ, 2018; ING Bank, 2018)

Hrubý domácí produkt je úzce spjat s nezaměstnaností. Nezaměstnanost nepostradatelně provází ekonomiku. Bez volné pracovní síly by podniky nemohly expandovat, rozšiřovat výrobu nebo otevírat nové provozy. V okamžiku růstu výroby, je zapojováno více výrobních faktorů včetně pracovní síly. Množství zapojované pracovní síly je také ovlivňováno produktivitou práce, zlepšováním technologií či procesů. Důležité jsou i demografické faktory, jelikož ovlivňují množství disponibilní pracovní síly na trhu práce a ovlivňují míru nezaměstnanosti. Tento vztah ekonomického růstu a zaměstnanosti vysvětluje tzv. Okunův zákon, který říká, že na každé 2 až 3 % růstu

hrubého domácího produktu připadá pokles míry nezaměstnanosti o 1 %. Významným faktorem při určení vztahu zaměstnanosti a ekonomického růstu hraje i jeho struktura. (Statistika&my, 2018)

Podíl nezaměstnaných osob v roce 2017 dosáhl 4,2 %, což je nejnižší hodnota od roku 2008. Míra nezaměstnanosti klesala ještě rychleji, než se pro rok 2017 předpokládalo. Momentálně se ukazatel nachází na tak nízkých hodnotách, že zde již není téměř žádný prostor pro jeho další snižování. (ČSÚ, 2018; ING Bank, 2018)

Tabulka č. 3: Vývoj míry nezaměstnanosti

Vývoj míry nezaměstnanosti (v %)	4. Q 2016	1. Q 2017	2. Q 2017	3. Q 2017	4. Q 2017
Míra zaměstnanosti	58,1	57,9	58,2	58,9	58,9
Obecná míra nezaměstnanosti	3,6	3,4	3	2,8	2,4
Míra ekonomické aktivity	60,2	59,9	60	60,6	60,4

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2018

Automobilový průmysl v České republice zaměstnával v roce 2017 126 375 pracovníků, oproti roku 2016 (119 446 pracovníků) se jedná o 5,8 % meziroční navýšení. Průměrná měsíční mzda překonala hranici 37 000 Kč, přičemž průměrná mzda v ČR činila 29 504 Kč. Pozitivní vývoj počtu zaměstnanců i průměrné mzdy v roce 2017 byl zaznamenán ve všech kategoriích - finální výrobci, dodavatelé i ostatní firmy a organizace, viz. tabulka č. 4. (AutoSAP, 2018)

Tabulka č. 4: Počet zaměstnanců a průměrná mzda v automobilovém průmyslu 2016 a 2017

Skupina firem	Počet firem	2016		2017	
		Počet pracovníků	Průměrná mzda (v Kč)	Počet pracovníků	Průměrná mzda (v Kč)
Finální výrobci vozidel	13	35 952	42 523	39 632	45 633
Výrobci dílů	92	74 957	31 032	77 918	33 062
Účelové organizace	39	8 537	37 212	8 825	38 717
Celkem	144	119 446	34 933	126 375	37 399

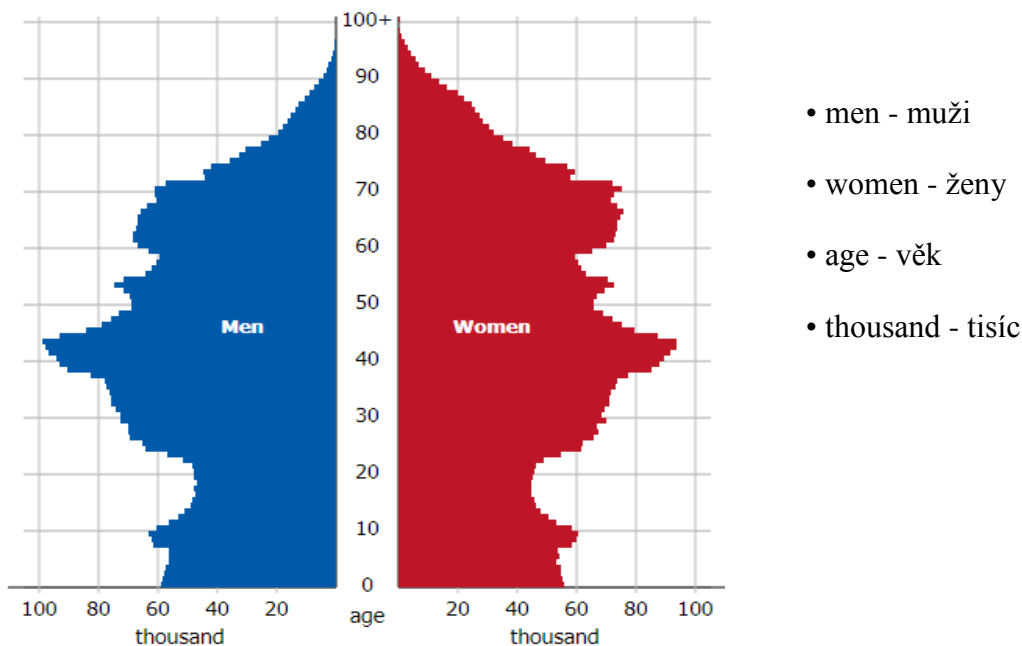
Zdroj: Vlastní zpracování dle HR News, 2018

Sociální faktory

Sociální faktory nejsou pro podnik důležité z hlediska zákazníků, kterými jsou nejčastěji velké automobilové firmy. Poptávku po výrobcích však ovlivňuje poptávka koncových zákazníků po automobilech. Automobil je pro běžného člověka významnou investicí, která se opakuje pouze několikrát za život, jejich poptávku může zvýšit např. výhodná příležitost pro koupi. Automobily jsou prodávány cílové skupině dospělých osob, na jednotlivé cílové skupiny se zaměřují poté různé typy automobilů (rodinné, luxusní apod.). Při výrobě součástí však nejsou tito cíloví zákazníci důležití, jelikož pružiny a další komponenty mohou být namontovány do jakéhokoli vozu.

Sociální a demografické faktory jsou však pro firmu důležité, jelikož zaměstnávají velké množství osob. Dostatek pracovních sil na trhu je pro firmu zcela zásadní, z demografického hlediska jsou pro firmu důležití lidé v produktivním věku, teoreticky tudíž 18-65 let. Starší pracovníci však již nejsou často dostatečně výkonní a odchází do důchodu, jelikož je manuální práce náročná. Z demografického hlediska jsou v praxi nejvyhledávanější pracovníci od 20 do 50 let.

Obrázek č. 4: Věková pyramida ČR, 2017



Zdroj: ČSÚ, 2017

Největší počet osob v ČR je v současnosti ve věku 40-45 let, postupně pak mladších osob ubývá. V budoucnu bude docházet ke stárnutí populace a úbytku pracovních sil na trhu, což indikuje možné budoucí potíže s nacházením dostatku lidských zdrojů. (ČSÚ, 2017)

Technologické faktory

Výzkum a inovace se v současnosti velmi rychle rozvíjí a technologický pokrok v oboru klade velký důraz na inovace a výzkum. EU v roce 2014 započala sedmiletý výzkumný projekt za účelem posílení vedoucí pozice průmyslu v oblasti technologických pokroků. EU v rámci podpory technologií stanovila dotační rozpočet 17 miliard eur pro vývoj klíčových technologií a financování podnikových výzkumů. (Evropa, 2013)

Automobilový průmysl se neustále rozvíjí a automobily se stávají bezpečnější a ekologičtější. Stejně tak se zvyšují nároky na součástky automobilů, které musí být pevnější a odolnější. Technologický pokrok může být pro firmu velká příležitost k rozvoji. Pokud však firma není schopna s technologickým rozvojem držet krok, může také velmi rychle ztratit svou konkurenční výhodu na trhu.

Rozvoj technologie se však netýká pouze automobilového průmyslu. Podnik velký jako závod Mubea v Žebráku musí mít implementovaný vhodný informační systém, který zpracovává celopodnikové informace a mimo jiné zajišťuje i možnost komunikace mezi pracovníky a evidenci jejich pracovních příchodů. Dochází tak ke zvyšování rychlosti a efektivity v podniku, nutné jsou však investice do zavedení a následné pravidelné údržby.

Ekologické faktory

S využitím nových technologií odlehčené konstrukce, nových materiálů a metod zpracování vytváří Mubea inovativní řešení pro konstrukci odlehčených vozidel. Společnost se tak podílí na trvalém snižování spotřeby paliva a množství emisí. Spousta mezinárodních norem byla založena na technologickém vývoji společnosti Mubea.

Ochrana životního prostředí je patrná již při vývoji výrobku, jelikož každá součást vyvinutá ve společnosti Mubea je tak lehká, jak to materiál, výrobní proces a účel použití dovoluují. I nadále jsou však zkoumány ještě lehčí materiály, tvořeny výrobní procesy a diskutovány účely použití. Nová moderní výrobní zařízení splňují, resp. překračují zákonné požadavky na životní prostředí.

Společnost Mubea má četná vyznamenání a certifikáty, které podtrhují vysoké nároky, které podnik klade na své zaměstnance, výrobní procesy, jakost výrobku, servis a dodavatele. K tomu patří certifikace podle norem DIN EN ISO 9001 a ISO/TS 16949, dále ISO 14001 a ISO 50001 jako standardní, které jsou ročně přezkušovány uznávanými auditory. (Mubea, 2018)

Legislativní faktory

Automobilový průmysl a velkovýroba v EU se potýkají s řadou legislativních nařízení, které musí dodržovat, jak už bylo uvedeno výše. V ČR je uplatňováno mnoho zákonů, kterými se firma musí řídit, jako příklad autorka práce uvádí:

- Zákon č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky a o změně a doplnění některých zákonů
- Zákon č. 167/2008 Sb., o předcházení ekologické újmy a o její nápravě a o změně některých zákonů
- Zákon č. 17/1992 Sb., o životním prostředí

- Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele

Mimo jiné musí firma operovat dle právních nařízení také v dalších oblastech. Jedním ze zásadních legislativních výdajů, které firma ze zákona uplatňuje, je daň. V automobilovém průmyslu je zásadní především daň z přidané hodnoty, spotřební daně, daň z příjmů, zdravotní a sociální pojištění. V posledních 12 letech se poměrně často mění výše DPH, což může podniku ztížit strategické plánování.

Daň z příjmů právnických osob je v současnosti 19 %, jedná se o daň lineární, která je přímo úměrná tržbám společnosti. Skutečný objem prostředků, který firma na dani odvádí, může být snížen o tzv. odpočitatelné položky, mezi něž se řadí výdaje na vědu a výzkum, kterých firma vykazuje mnoho.

Vzhledem k vysokému počtu zaměstnanců mohou výdaje firmy výrazně ovlivňovat legislativní předpisy týkající se pracovně právních vztahů. Společnosti se týkají např. změny a nařízení v souvislosti s pracovně právními podmínkami zaměstnávání osob. V listopadu 2018 odsouhlasila vláda ČR zvýšení minimální mzdy o 1150 Kč, od roku 2019 proto minimální mzda dosahuje 13 350 Kč hrubého. Základní hodinová sazba tedy od ledna vzroste na 79,80 Kč, nyní dělá 73,20 Kč. Jde o druhý nejvýraznější růst od roku 1991, kdy u nás byla minimální mzda zavedená. K nejvyššímu nárůstu došlo v roce 2018, kdy minimální mzda vzrostla o 1200 Kč. (Veselíková, 2018)

Firmu také ovlivnila platnost Nařízení (EU) 2016/679 neboli GDPR od května 2018, které nařizuje nové předpisy týkající se ochrany osobních údajů zaměstnanců i zákazníků. Vzhledem k vysokému počtu zainteresovaných osob musela firma vydat značné výdaje na optimalizaci a přizpůsobení se danému nařízení.

4.2 Mezoprostředí

Pro zmapování mezoprostředí podniku je využíván Porterův model pěti sil. Analyzuje se současná konkurence, potenciální konkurenti vstupující do odvětví, dodavatelé, odběratelé a substituty, což jsou výrobky, jež mohou produkt firmy nahradit jako alternativa. (Fotr, Vacík, Souček, 2012)

Konkurence

Automobilový průmysl je pod velkým konkurenčním tlakem, spadají do něj totiž všechny automobilky a jejich subdodavatelé. V automobilovém průmyslu je kladen

velký důraz na inovace. Produkty mají splňovat vysoké nároky a požadavky z hlediska bezpečnosti a kvality.

Průmyslová výroba má v České republice dlouholetou tradici a je schopna konkurovat na globální úrovni. V současné době se zde nachází jedna z největších koncentrací automobilové výroby, designu, výzkumu a vývoje na světě. Podniká zde více než polovina z top 100 globálních Tier-1 dodavatelů pro automobilový průmysl, což jen potvrzuje jeho dlouhodobé zaměření na kvalitu. (Czechinvest, 2018; Mubea, 2018)

Sdružení automobilového průmyslu AutoSAP udává, že v roce 2017 bylo v České republice vyrobeno více než 1,42 milionu vozidel. Historicky nejvyšší produkce překonala i výjimečný rok 2016 o 70 tis. kusů, tedy o 5,2 %. Automobilová produkce opět rostla rychleji než český průmysl jako celek, a podpořila tak růst celé české ekonomiky. Zpomalení tempa růstu automobilového průmyslu v ČR se očekává již v roce 2018, a to především z důvodu napětí na trhu práce. Očekává se zpomalení tempa růstu české ekonomiky o cca 1 %. Největší podíl na celkové automobilové výrobě v ČR v oblasti osobních automobilů obhájila Škoda Auto (60,7 %), druhé místo si udržela Hyundai (25,2 %) a třetí místo patří TPCA (14,1 %). (AutoSAP, 2018)

Obrázek č. 5: Mapa konkurentů v ČR



Zdroj: Czechinvest, 2018

Nejbližšími konkurenty jsou společnosti Valeo v Žebráku, Saint-Gobain v Hořovicích a Kostal ve Zdicích a Čenkově.

Potenciální konkurenti vstupující do odvětví

Současná konkurence na trhu je rozsáhlá, výhodou však je obtížný vstup do odvětví. Pro potenciálního konkurenta vstupujícího na trh je vytvoření podobně rozsáhlé výroby a získání zákazníků velmi obtížné. Vybudování firmy podobného rozsahu jako Mubea je v krátkém časovém období až nereálné, proto se na příchod potenciálního konkurenta může firma vždy dostatečně připravit. Vstup do odvětví je velmi kapitálově a investičně náročný, finanční nároky na vybudování podobného závodu dosahují částek stovek milionů i více. Se vstupem do odvětví souvisí také nutnost dalších investic, zejména do výzkumu.

Potenciální konkurencí však pro firmu může být expanze některého ze současných konkurentů v blízkosti závodu Mubea. Pokud by některý ze současných konkurentů expandoval vybudováním nového závodu či založením dceřiné společnosti, může to pro firmu znamenat např. ohrožení ztrátou vysokého počtu zaměstnanců, nabídne-li konkurent výhodnější pracovní podmínky či vyšší platy.

Dodavatelé

Společnost je závislá na dodávání kvalitní oceli, která je základní surovinou pro výrobu řady produktů. Ocel získává od společnosti ArcelorMittal Ostrava, se kterou spolupracuje již devět let. Mimo jiné má firma řadu dodavatelů režijního materiálu, forem a jiných materiálů potřebných pro výrobu součástek pro automobily. S dodavateli má stanoveny individuální smlouvy o dodávkách i ceny za odebíraná množství, jelikož se jedná o velkovýrobu. S většinou dodavatelů spolupracuje firma již dlouhodobě a neuvažuje o jejich změně.

Odběratelé

Výrobky koncernu Mubea jsou dodávány předním výrobcům automobilového průmyslu po celém světě. Větší část objemu výroby českého závodu směřuje k zákazníkům také za hranice České republiky, avšak jen v rámci EU. Výrobky jsou vyvíjeny ve spolupráci se zákazníky - výrobci automobilů (OEM = Original Equipment Manufacturer), stejně

tak s řadou systémových dodavatelů (tzv. Tier-1). Cílem společnosti je vybudování úzkých vztahů se svými zákazníky.

Mezi zákazníky společnosti patří např.:

a) OEM

Audi, BMW, Chrysler, Daimler, Ferrari, Fiat, Ford, GM, Honda, Hyundai, Jaguar, Kia, Lamborghini, Mazda, Mitsubishi, PSA, Porsche, Renault - Nissan, Suzuki, Toyota, VW

b) TIER1

Benteler, Delphi, Edscha, Faurecia, Grammer, Johnson Controls, Magna Steyr, Magneti Marelli, Mitsuboshi, Showa, ThyssenKrupp, ZF (Mubea, 2018)

Vzhledem k tomu, že je společnost rodinného charakteru a je strategicky řízena svým majitelem, je schopna reagovat flexibilně a činit rychlá rozhodnutí, což se pojí s obchodním úspěchem. Zákazníkům jsou nabízeny kvalitní výrobky a atraktivní poměr nákladů ku zisku zohledňující ochranu přírodních zdrojů.

Substituty

Společnost vyrábí velmi specifické výrobky, které se využívají jako důležité součástky při výrobě automobilů. Samotný produkt proto nelze nahradit jeho alternací. Za substituty však můžeme považovat výrobky konkurentů, které jsou oproti výrobkům firmy Mubea inovativnější, úspornější nebo poskytují jinou kvalitativní výhodu zákazníkovi. Ohrožení podniku substituty proto závisí na schopnostech vývojových týmů společnosti Mubea i jejích konkurentů.

4.3 Mikroprostředí

Analýza vnitřního prostředí podniku se zakládá na zhodnocení vnitřní faktorů podniku, mezi něž patří management, organizační struktura, výroba, výzkum a vývoj, marketing, lidské zdroje a finanční ukazatele. Necitované údaje byly získány při polostrukturovaném rozhovoru s manažerem podniku.

Management

Ve společnosti působí statutární orgán s 5 členy. Společnost zastupují vždy dva jednatele společně, s výjimkou majitele společnosti, který může vystupovat samostatně.

Strategie společnosti vychází ze strategie koncernu Mubea a je upravena dle lokálních specifik a zaměření závodu v Žebráku. Jednateli společnosti je strategie dále komunikována vedoucím pracovníkům jednotlivých oddělení společnosti. Následně vedoucí pracovníci se strategií seznamují své podřízené pracovníky.

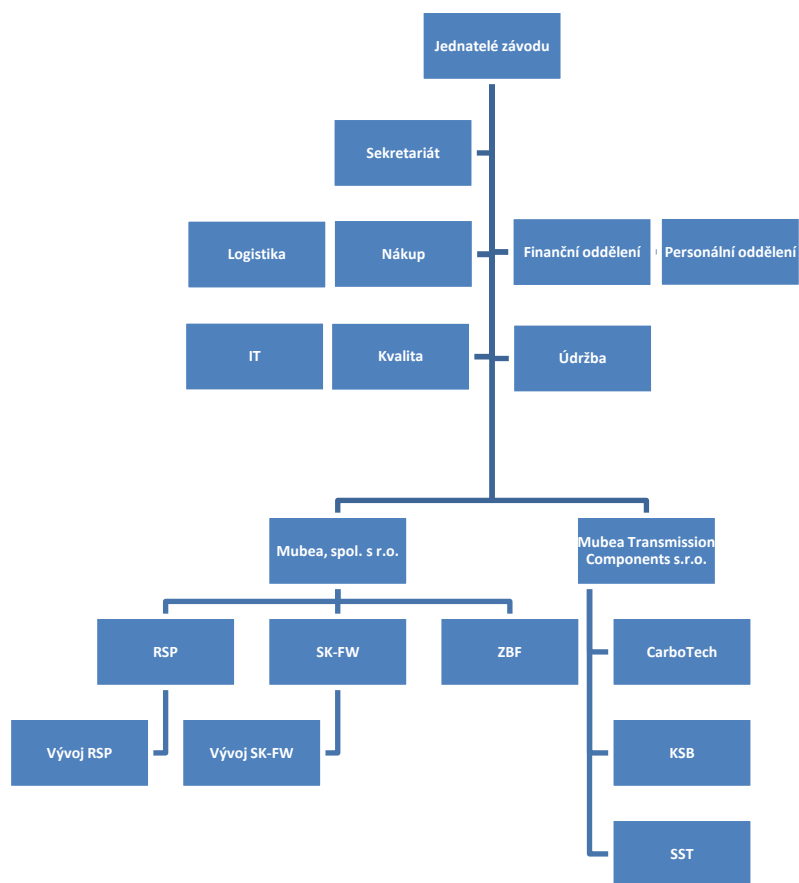
Vzhledem k tomu, že je společnost rodinného charakteru a je strategicky řízena svým majitelem, je schopna reagovat flexibilně a činit rychlá rozhodnutí.

Organizační struktura

V čele žebráckého závodu Mubea stojí vždy dva jednatele společně. Jedině majitel společnosti pan Muhr může jednat za společnost samostatně. Jednatelé mají k dispozici svůj sekretariát. Jednatelům společnosti jsou podřízeni všichni vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení. Tito vedoucí pracovníci mají pod sebou teamleadery, mistry a další odborné pracovníky, jako např. programátory CNC strojů. Finanční oddělení podniku je tvořeno úsekem controllingu, finanční a mzdovou účtárnou. Některá z oddělení mají i svoje vlastní vývojové středisko.

Závod je tvořen dvěma firmami - Mubea, spol. s r.o. a Mubea Transmission Components s.r.o. Personální oddělení, finanční oddělení i oddělení IT, kvality, logistiky, nákupu a údržby fungují pro obě tyto firmy. Zařazení zaměstnanců těchto oddělení je rozděleno mezi tyto dvě firmy. Organizační struktura je zobrazena na obrázku č. 6.

Obrázek č. 6: Organizační struktura závodu v Žebráku



Zdroj: vlastní zpracování podle interních materiálů, 2018

Marketing

Produktová strategie se soustřeďuje na snižování nákladů na výrobu a distribuci, díky čemuž může při prodeji dosahovat vyšších zisků. Mnoho výzkumných investic firmy bylo značně rentabilních a výtěžných, jelikož dokázaly nejen zvýšit kvalitu výrobků, ale také snížit náklady na jejich výrobu.

Cenová politika je vzhledem k působení na B2B trhu individuálně orientovaná. S každým odběratelem má společnost vlastní dodavatelsko odběratelskou smlouvu, přičemž cena byla stanovena na základě odebíraného množství a vzájemného vyjednávání.

Distribuční kanály společnosti jsou celosvětové a zákazníci odbírají potřebné zboží ze závodu nejbližšího k jejich automobilové továrně. Závod v Žebráku distribuuje

součástky do automobilek po celé EU, zejména v ČR, na Slovensku, Polsku, Rakousku a Itálii, jelikož jeho poloha ve středu Evropy umožňuje přístup k mnoha státům.

Společnost Mubea se pohybuje na B2B trhu, její propagace se proto nevztahuje ke koncovým zákazníkům. Propaguje naopak sama sebe jako zaměstnavatele, jelikož pravidelně nabírá nové zaměstnance a potýká se také s vyšší fluktuací. Při zakládání nových oddělení a výrazném zvyšování počtu pracovníků pořádá propagační kampaně v okolí lokality závodu (plakáty, billboardy apod.)

Výrobní faktory

Společnost je organizovaná do obchodních jednotek vztahujících se k výrobku. Pozitivem této organizace je rychlejší schopnost reagovat na podněty a flexibilita. Všechny ostatní oblasti, které těží ze synergií rozlehlé společnosti, jsou strukturované a organizované do centrálních jednotek. Do kategorie centrálních jednotek patří Controlling/Finance, Nákup/Informační technologie (IT), Logistika, Marketing, Lidské zdroje, Výrobní technologie, Technologie společnosti a Řízení jakosti společnosti. Společnost Mubea rozlišuje regiony Západní Evropa, Východní Evropa, Severní Amerika, Jižní Amerika a Asie. (Mubea, 2018) Jednotlivé obchodní jednotky a jejich výrobní skupiny tvoří portfolio produktů společnosti.

Tabulka č. 5: Obchodní jednotky a výrobní skupiny

Obchodní jednotka	Výrobní skupiny
Díly motoru	Ventilové pružiny Vačkové hřídele Systémy napínáků řemenů Hadicové spony
Podvozkové díly	Nápravové pružiny Stabilizátory Systémové komponenty Přesné ocelové trubky Trubky Mubea vyráběné na míru
Součásti pohonu	Talířové pružiny Spojovací hřídele Hnací hřídele

Součásti karosérie	Na míru zastudena válcované plechy Na míru válcované trubky Na míru válcované výrobky
Interiér	Držáky vnitřních hlavových opěrek
Talířové pružiny	Průmyslové talířové pružiny
Poprodejní služby	Nápravové pružiny Stabilizátory Systémy napínáků řemenů Hadicové spony Součásti systému
CarboTech	Kompozitové výrobky CarboTech (CFRP)

Zdroj: (Mubea, 2018)

Výroba probíhá v halách, které jsou vybaveny příslušnou technologií a stroji. Společnost při výrobě pracuje s těžkou technikou, používá např. slévací a svářecí stroje. Kapitálová hodnota fyzického vybavení pro výrobu se pohybuje v závodu Žebrák v řádech desítek milionů Kč.

Výzkum a vývoj

V jednotlivých odděleních a závodech působí vývojové týmy, které se zabývají vývojem nových produktů. Výzkumné aktivity společnosti se soustřeďují na čtyři kategorie:

- Vývoj více odlehčených materiálů
- Zvyšování pevnosti materiálů
- Zdokonalování designu výrobků
- Náhrada pevných materiálů za „tubular material“

Konkrétní výzkumné aktivity, kterými se firmy zabývá je např. vývoj aplikací vláknitých kompozitů v podvozku ve společnosti Mubea Fahrwerkstechnologien GmbH či řešení kompozitů společností Mubea Carbo Tech GmbH. Společnost také zřídila možnost profesury v oboru "Materiálové systémy pro odlehčené konstrukce vozidel" na univerzitě v Siegen, je členem klastru AMAP-Clusters "Progresivní kovy

a procesy" na RWTH Aachen a zastává přední pozici v projektu vývoje materiálu "Gradientové materiály a vlastnosti." (Mubea, 2018)

Finanční analýza

Mezi základní metodické nástroje finanční analýzy patří poměrové ukazatele. Většina účetních jednotek používá k popisu finanční situace podniku ustálenou soustavu ukazatelů, je tedy možné porovnání s ostatními podniky v oboru. Data pro zpracování byla získána z veřejně dostupné účetní závěrky podniku. (Hrdý, Horová, 2009)

Pro porovnání výsledků finanční analýzy společnosti Mubea s odvětvím v období 2012 až 2015 bylo vybráno 309 podniků působících v automobilovém průmyslu z databáze MagnusWeb společnosti Bisnode.

Tabulka č. 6: Poměrové ukazatele odvětví

Poměrové ukazatele odvětví	2012	2013	2014	2015
Rentabilita kapitálu	0,13	0,11	0,15	0,17
Rentabilita aktiv	0,08	0,07	0,10	0,12
Rentabilita vlastního kapitálu	0,16	0,13	0,19	0,22
Rentabilita tržeb	0,04	0,04	0,05	0,05
Obrat celkových aktiv	1,67	1,61	1,84	2,07
Obrat zásob	14,04	15,87	18,42	18,61
Doba obratu zásob	25,65	22,68	19,54	19,35
Doba obratu pohledávek	56,50	63,41	53,90	49,88
Běžná likvidita	1,50	1,40	1,30	1,40
Pohotová likvidita	1,10	1,10	1,10	1,20
Okamžitá likvidita	0,20	0,20	0,20	0,30
Celková zadluženost	52,90	53,70	54,30	51,60
Úrokové krytí	6,62	8,92	9,80	13,17

Zdroj: Vlastní zpracování dle MagnusWeb, 2018

- Mubea, spol. s r.o.

K posouzení finančního zdraví Mubea, spol. s r.o. jsou v následujících tabulkách vypočítány ukazatele rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti.

Tabulka č. 7: Ukazatele rentability Mubea, spol. s r.o.

Ukazatele rentability	2012	2013	2014	2015
Rentabilita kapitálu (ROCE)	0,23	0,21	0,20	0,19
Rentabilita aktiv (ROA)	0,20	0,17	0,17	0,16
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	0,23	0,21	0,20	0,19
Rentabilita tržeb (ROS)	0,13	0,13	0,13	0,12

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Nejlepších výsledků společnost dosáhla v roce 2012, kdy každá koruna vloženého dlouhodobého kapitálu přinesla 0,23 Kč zisku (ROCE), 1 Kč vloženého kapitálu přinesla 0,20 Kč zisku (ROA), 1 Kč vlastního kapitálu vytvořila 0,23 Kč zisku (ROE) a 1 Kč tržeb přinesla 0,13 Kč zisku (ROS). Tyto hodnoty jsou mnohem vyšší než hodnoty v oboru. V následujících letech je patrný klesající trend, avšak hodnoty jsou stále nad oborem. Výjimkou je pouze ukazatel rentability vlastního kapitálu v roce 2015.

Tabulka č. 8: Ukazatele aktivity Mubea, spol. s r.o.

Ukazatele aktivity	2012	2013	2014	2015
Obrat celkových aktiv	1,55	1,28	1,27	1,35
Obrat zásob	15,15	12,14	10,88	10,13
Doba obratu zásob	24,09	30,06	33,54	36,02
Doba obratu pohledávek	114,88	168,33	168,62	170,22

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

U ukazatele obratu celkových aktiv je doporučeno dosáhnout alespoň hodnoty 1, což je ve sledovaných letech splněno. Nejlepší hodnoty bylo dosaženo v roce 2012, kdy 1 Kč aktiv přinesla 1,55 Kč tržeb. Zásoby se nejčastěji obrátily v roce 2012, a to více jak 15krát. V odvětví je na rozdíl od společnosti rostoucí trend. V roce 2015 se zásoby obrátily 18krát, zatímco v Mubea, spol. s r.o. pouze 10krát. S tímto faktem souvisí i doba obratu zásob, kdy v odvětví se tato doba zkracuje, naopak ve zkoumaném podniku se prodlužuje. Doba splatnosti pohledávek za sledované období vykazuje rostoucí trend, cílem je však tuto dobu zkracovat. V rámci odvětví se firmám tato doba zkracovat daří.

Tabulka č. 9: Ukazatele likvidity Mubea, spol. s r.o.

Ukazatele likvidity	2012	2013	2014	2015
Běžná likvidita	7,67	5,56	6,73	5,15
Pohotová likvidita	6,52	4,78	5,70	4,25
Okamžitá likvidita	1,02	0,39	0,54	0,01

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Hodnoty ukazatelů běžné a pohotové likvidity se u společnosti Mubea, spol. s r.o. výrazně liší od odvětvového průměru. Příliš vysoká hodnota ukazatele může signalizovat neefektivní strukturu financování. Okamžitá likvidita se držela na ideální hodnotě v roce 2013 a 2014.

Tabulka č. 10: Ukazatele zadluženosti Mubea, spol. s r.o.

Ukazatele zadluženosti	2012	2013	2014	2015
Celková zadluženost	0,13	0,19	0,16	0,17
Úrokové krytí	221,31	657,47	1032,40	2311,34

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Celková zadluženost podniku má kolísající trend. Nejnižší hodnota ukazatele byla v roce 2012, kdy byly aktivity společnosti financované cizími zdroji z 13 %. Hodnoty ukazatele se pohybují pod odvětvím. Ukazatel úrokového krytí vysoce převyšuje hodnoty odvětví.

- Mubea Transmission Components s.r.o.

Výsledky poměrových ukazatelů u firmy Mubea Transmission Components s.r.o. korespondují s faktem, že firma začala vyrábět teprve v roce 2013. Pro dokreslení jsou hodnoty ukazatelů zobrazeny v tabulkách č. 11 až 14.

Tabulka č. 11: Ukazatele rentability Mubea Transmission Components s.r.o.

Ukazatele rentability	2012	2013	2014	2015
Rentabilita kapitálu	-0,81	0,98	0,88	0,17
Rentabilita aktiv	0,00	0,03	0,18	0,03
Rentabilita vlastního kapitálu	-0,81	0,98	0,88	0,17
Rentabilita tržeb	0,00	0,05	0,21	0,03

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Tabulka č. 12: Ukazatele aktivity Mubea Transmission Components s.r.o.

Ukazatele aktivity	2012	2013	2014	2015
Obrat celkových aktiv	0,77	0,71	0,87	0,90
Obrat zásob	9,01	6,93	8,02	6,50
Doba obratu zásob	40,50	52,70	45,49	56,17
Doba obratu pohledávek	102,56	105,71	140,21	141,67

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Tabulka č. 13: Ukazatele likvidity Mubea Transmission Components s.r.o.

Ukazatele likvidity	2012	2013	2014	2015
Běžná likvidita	0,31	0,34	0,58	0,61
Pohotová likvidita	0,22	0,23	0,44	0,44
Okamžitá likvidita	0,00	0,02	0,01	0,00

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Tabulka č. 14: Ukazatele zadluženosti Mubea Transmission Components s.r.o.

Ukazatele zadluženosti	2012	2013	2014	2015
Celková zadluženost	1,00	0,96	0,79	0,81
Úrokové krytí	-0,09	3,66	20,73	77,89

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Personální oddělení

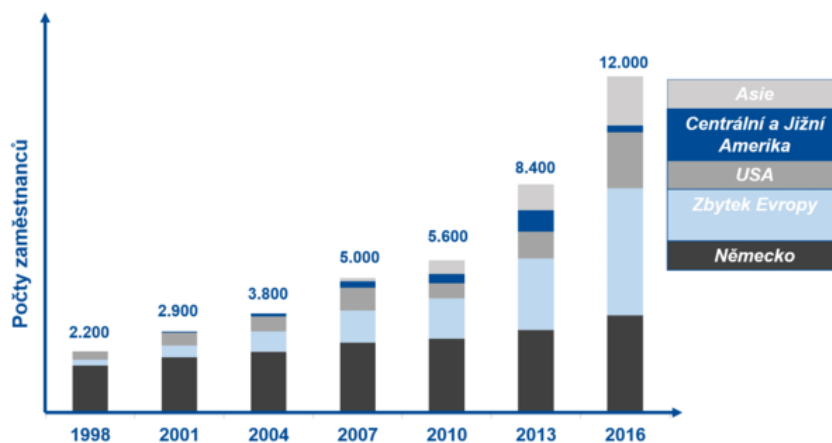
Úkolem personálního oddělení ve společnosti Mubea je naplňování personální strategie podniku k čemuž používá v teoretické části definované personální činnosti.

Personální oddělení spadá přímo pod jednatele podniku. Je rozděleno na sekci nábory zaměstnanců, školení a marketingu. Celkem se o zaměstnance podniku stará 11 pracovníků personálního oddělení, včetně paní vedoucí oddělení. Personální oddělení blízce spolupracuje se všemi úseky ve společnosti. S personálním oddělením je také úzce spjata mzdová účetna, která zpracovává mzdy všech zaměstnanců podniku. Každá z pracovníků personálního oddělení má přiřazené jedno oddělení, každý týden se setkává s vedoucím tohoto oddělení a řeší s ním aktuální potřeby, úkoly a problémy.

Lidské faktory

Úspěch společnosti je závislý na výkonnosti a spokojenosti jejích zaměstnanců, proto je důležité investovat do jejich vzdělání a rozvoje. Skupina Mubea vytvořila v posledních šesti letech víc než 5000 nových pracovních míst po celém světě. (Mubea, 2018)

Obrázek č. 7: Počet zaměstnanců



Zdroj: Mubea, 2018

Závod Mubea v Žebráku má momentálně necelé dva tisíce zaměstnanců. Pod Mubea, spol. s r.o. je momentálně vedeno cca 800 a pod Mubea Transmission Components s.r.o. 900 kmenových zaměstnanců, zbytek představují agenturní zaměstnanci. Procento agenturních zaměstnanců se tedy ve společnosti pohybuje kolem 15 %. Agenturní zaměstnanci jsou vhodnější pro pásovou výrobu, která se nesmí zastavit. Tyto firmy si mohou dovolit více agenturních zaměstnanců. Společnosti, které potřebují zaměstnance kvalifikované, kteří vykonávají náročnou práci, zaučení je drahé a trvá dlouhou dobu, služby agenturních firem tolik nevyhledávají. Mubea dlouhodobě usiluje o snižování podílu agenturních zaměstnanců, jelikož si investice do lidského kapitálu váží a zaměstnanci oceňují jistotu pracovního místa.

Pracovní doba zaměstnanců ve výrobě činí 37,5 hod. týdně, přičemž týden má 5 pracovních dnů. Přestávka na odpočinek a jídlo je 30 minut. Rozlišuje se třísměnný a nepřetržitý provoz.

- třísměnný provoz:
 - ranní směna 06 - 14 hod.
 - odpolední směna 14 - 22 hod.
 - noční směna 22 - 06 hod.
- nepřetržitý provoz:
 - denní směna 06 - 18 hod.
 - noční směna 18 - 06 hod.

Pracovní doba zaměstnanců v administrativě činí 40 hod. týdně. Zaměstnanci mají buď pevnou, nebo flexibilní pracovní dobu. Flexibilní pracovní doba je schvalována individuálně vedením společnosti, žádost předkládá personální oddělení. Denně musí být dodržena pracovní doba 8,5 hod. (včetně přestávky 30 min.).

- pevná pracovní doba: 7,00 - 15,30 hod.
- flexibilní pracovní doba: 8,15 - 15,15 hod.

Od svého založení v roce 1995 se Mubea pořád vyvíjela a rozšiřovala. Největší nárůst se uskutečnil během posledních pěti let, kdy se počet zaměstnanců zvýšil z cca 600 na 2000 lidí. Růst probíhal v celku konstantně, cca 200 přijatých nových zaměstnanců ročně. Nábor lidí je spojený se zaučením a je na něj potřeba čas a finanční prostředky.

Pokud by se přijalo sto lidí najednou, nebyl by potřebný čas na adaptaci a pracovníci ztrácejí motivaci. Za měsíc firma nabere cca 20 nových pracovníků (nejvíce CarboTech, dále pak ostatní oddělení + fluktuace), tak aby bylo zaučení efektivní. Do podobné situace se společnost dostala, když se otvírala divize CarboTech v závodě v Žebráku, která byla částečně přeskládána z Rakouska. Rok dopředu před otevřením nového oddělení byli pracovníci posláni do Rakouska na zaučení. Přijato bylo 40 lidí a dalších 10 pracovníků přijelo do Žebráku právě z Rakouské pobočky. Momentálně je v oddělení CarboTech zaměstnáno 300 až 350 lidí.

Nejvíce pracovníků je momentálně zaměstnáno v oddělení CarboTech, a to 300-350, dále pak v RSP a SK-FW, kde pracuje 200-250 lidí, oddělení KSB a SST zaměstnává 100-150 pracovníků a v administrativě a kvalitě pracuje přibližně 150 lidí.

Ve firmě není celozávodní dovolená, proto je během dovolených zaměstnanců výroba snižována, ale nikoliv přerušena. Na výpomoc jsou přijímáni brigádníci. Brigádníci však vyplní výpadek pracovníků jen na určitých pozicích. Jejich práce se vyplatí např. v oddělení RSP, kde není potřeba složitějšího zaučování a provádějí se zde jednoduché a základní úkony. Naopak např. v oddělení CarboTech se brigádní práce nevyužívá vzhledem ke specializované a náročné výrobě.

Rozložení mužů a žen ve společnosti je téměř stejné. Liší se podle oddělení a zde vyskytujících se profesí a náplně práce. V nástrojárně společnosti (ZBF) je zaměstnáno více mužů než žen, jelikož jsou zde nejpočetněji zastoupeni zámečníci, elektrikáři a nástrojaři. Vyskytují se zde montážní linky, a ne tolik fyzicky náročná práce je zaměřena hlavně na preciznost. Vedoucí zde ženám vycházejí vstříc i např. možností přivýdělků při rodičovské dovolené.

Věková struktura společnosti je rozvrstvena a přesně kopíruje vznik jednotlivých divizí. Nejstarší zaměstnanci pracují v jako prvních otevřených odděleních společnosti, a to RSP a ZBF. Pracovníci do těchto oddělení nastupovali před 20 lety v produktivním věku a nyní začínají postupně odcházet do důchodu. Naopak v CarboTechu, který byl otevřen před 5 lety, je věková struktura výrazně mladší.

Problematika fluktuace podniku

Fluktuace se počítá jako poměr počtu zaměstnanců, kteří odešli k celkovému počtu zaměstnanců. Střední hodnota fluktuace v České republice je momentálně 14,8 %, u některých firem však dosahuje i 25 %. Doporučuje se míru fluktuace udržovat mezi 5 a 10 %. Vysoká fluktuace kromě zvýšených nákladů na nábor nového zaměstnance škodí i hospodářskému výsledku firmy. Největší fluktuace je zaznamenána na dělnických postech. Vzhledem k momentálnímu boji o zaměstnance též převažují odchody dobrovolné, nad propuštěním. (Podnikatel, 2018)

Je nutné, aby společnost investovala do interního marketingu, teambuildingů. Ve společnosti Mubea se fluktuace pohybuje kolem 12 %, což nevybočuje celorepublikovému průměru, přesto má společnost o snížení fluktuace velký zájem. Je nezbytné zabývat se spokojeností svých zaměstnanců, zvyšovat jejich loajalitu a motivovat je. Spokojení zaměstnanci šíří své pozitivní zkušenosti a přivádějí další pracovní síly. Momentálně je externí nábor velmi nákladný a dochází k přeplácení

pracovníků. Peníze však nejsou jediným hnacím motorem zaměstnanců. Mohou být motivováni i kariérním růstem, uznáním apod., proto je nezbytné se zaměstnanci hovořit a nastavit jim individuální plány. Ve společnosti Mubea se zaměstnanci probíhají pravidelné roční pohovory.

4.4 SWOT analýza

SWOT analýza je finálním zakončením strategické analýzy podniku a vychází z předchozích analýz. Zjištěné poznatky jsou shrnuty do podoby identifikovaných silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

Tabulka č. 15: SWOT analýza

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Ekologická odpovědnost	Fluktuace 12 %
Certifikace ISO a vytváření nových oborových norem	Vysoká zadluženost Mubea Transmissions Components s.r.o.
Efektivita vlastního vývoje a inovací	Vysoké investice do výzkumu a vývoje
Rodinná firma řízená vlastníkem	Omezené informace o inovacích konkurentů
Významní zákazníci po celém světě	
Budování vztahů se zákazníky	
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
Všeobecný technologický rozvoj	Velká konkurence v ČR i světě
Volné obchodování v EU	Vysoké nároky odvětví na inovace
Stabilní politická situace	Snižování zahraniční poptávky
Obtížný vstup nových konkurentů do odvětví	Přísná legislativa
Neexistují substituty	Stárnutí populace

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Výhodou podniku je jeho dobré jméno a tradice, kterou využívá při úspěšném budování svých vztahů se zákazníky. Podnik je velmi společensky odpovědný, zejména v pilíři ekologie a efektivně eliminuje svou stopu na životním prostředí. Přestože se jedná o velkou firmu, rozhodování probíhá velmi rychle a flexibilně. Slabou stránkou je naopak vysoká fluktuace, nejen v závodě Žebrák Mubea. Firma pro udržení konkurenční výhody musí vynakládat velké prostředky na vědu a výzkum.

Příležitost poskytuje firmě zejména možnost volného obchodování v rámci EU, jelikož její výrobky nemíří na trh, ale do firem jako polotovary. Hrozbou mohou být naopak přísná legislativní nařízení, zejména v oblasti ekologie. V ČR se může v budoucnu firma potýkat s nedostatkem pracovníků kvůli stárnutí populace.

5 Analýza personální politiky

V následující kapitole je provedena analýza personální politiky podniku se zaměřením na vybrané personální procesy. Předmětem analýzy je zjistit celkovou spokojenost zaměstnanců, jejich pohled na pověst společnosti a spokojenost zaměstnanců v jednotlivých pracovních oblastech. Daná oblast je analyzována a hodnocena pomocí dotazníkového šetření.

5.1 Dotazníkové šetření

Analýza si stanovuje následující cíle. Prostřednictvím dotazníkového šetření zjistit:

1. Celkovou spokojenost zaměstnanců,
2. Celkový pohled zaměstnanců na pověst společnosti,
3. Spokojenost zaměstnanců v jednotlivých pracovních oblastech.

Pracovní hypotéza: Spokojenost pracovníků ve firmě je průměrná. Většina pracovníků se cítí spokojena, uvítala by ovšem změny, které zlepší pracovní a platební podmínky. Pro většinu pracovníků nepředstavuje práce ve firmě důvod k nespokojenosti, výsledky se nejčastěji pohybují na středových hodnotách.

Statistická hypotéza 1: Žádné z oddělení nezpůsobuje statisticky významné výkyvy v celopodnikové střední hodnotě u více než 90 % otázek.

Statistická hypotéza 2: Více než 90 % středních hodnot spokojenosti se pohybuje mezi hodnotou 2,5 – 3,5.

Statistická hypotéza 3: Odpovědi nenásledují žádný konkrétní vzorec četnosti jednotlivých možností.

5.2 Volba techniky sběru dat

V rámci diplomové práce bylo v žebročském závodu společnosti Mubea provedeno dotazníkové šetření zjišťující celkovou spokojenost zaměstnanců, jejich pohled na společnost jako celek a spokojenost v jednotlivých pracovních oblastech. Nejprve je popsána koncepce dotazníkového šetření, následně jsou zaznamenány výsledky výzkumu a jeho zhodnocení.

Dotazníkové šetření bylo zvoleno jako komplexní metoda kvantitativního výzkumu vzhledem k velkému množství respondentů a zkoumaných skutečností. Tato metoda umožňuje poměrně rychle získat mnoho informací od početné skupiny dotazovaných za použití nízkých nákladů na realizaci. Časové nároky na sběr dat jsou rovněž malé, jelikož více respondentů může dotazník vyplňovat najednou. (Hendl, 2016)

5.3 Koncepce dotazníkového šetření

Forma a obsah dotazníku byl tvořena ve spolupráci s personálním oddělením společnosti (viz. Příloha A). Otázky byly psány jednoduchým jazykem tak, aby byly srozumitelné zaměstnancům různého stupně vzdělání.

Dotazník byl rozdělen do tří základních oblastí vzhledem ke stanoveným cílům šetření, které zjišťovaly:

- 1) Celkovou spokojenost zaměstnanců,
- 2) Celkový pohled zaměstnanců na pověst společnosti,
- 3) Spokojenost zaměstnanců v jednotlivých pracovních oblastech.

ad 1. Celková spokojenost zaměstnanců ve společnosti je zjišťována z odpovědí na následující otázky:

- Jak jste celkově spokojen/a se zaměstnáním ve společnosti Mubea?
- Doporučil/a byste na základě svých zkušeností firmu Mubea jako zaměstnavatele svým přátelům?
- Pokud byste se dnes mohl/a znovu rozhodnout, ucházel/a byste se o místo u firmy Mubea?
- Jak hodnotíte úroveň motivace svých spolupracovníků ve firmě Mubea?
- Jak hodnotíte celkovou výkonnost firmy Mubea?

ad 2. Pohled zaměstnanců na pověst společnosti vyplývá z odpovědí na následující otázky:

- Jak se cítíte ve firmě Mubea?
- Jak byste ohodnotil/a pověst firmy Mubea?

ad 3. Spokojenost zaměstnanců byla dále zkoumána v jednotlivých pracovních oblastech, konkrétně se sledovala spokojenost v oblastech:

- Mzda odpovídající výkonu
- Vedení a řízení
- Organizace práce
- Předávání informací a komunikace týkající se důležitých změn ve firmě
- Informace a komunikace
- Zapojení zaměstnanců
- Školení, kariéra a další příležitosti rozvoje v rámci firmy
- Neustálé zlepšování
- Spolupráce a týmová práce
- Podmínky na pracovišti

Výsledky jsou zpracovávány s ohledem na rozdělení jednotlivých sekcí. Respondenti hodnotili jednotlivé faktory a odpovídali na otázky prostřednictvím Lickertových škál. Pokládané škálové otázky hodnotili pracovníci na verbální stupnici velmi spokojen-spíše spokojen-ani spokojen/a, ani nespokojen/a-spíše nespokojen-velmi nespokojen. Některé z otázek první sekce jsou zpracovány formou uzavřených otázek pro lepší formulování problematiky a vyjádřených názorů. V závěru dotazníku měli respondenti možnost vyjádřit se vlastními slovy, uvést vlastní námítky a připomínky. Pracovníci rovněž uvedli svou identifikaci, přestože byl dotazník anonymní, zjišťovalo se oddělení, v němž pracuje a typ jeho pozice (technik, dělník, manažer).

5.4 Použité analytické metody a ukazatele

5.4.1 Popisná statistika

Pro jednotlivé otázky byly v programu Microsoft Excel zjištěny hodnoty prostřednictvím analýzy dat, konkrétním nástrojem je „popisná statistika.“ Jedná se o doplňující nástroj programu, který není součástí základního portfolia analytických funkcí. Nástroj se zakládá na generování souboru následujících matematických ukazatelů, nejdůležitější vybrané hodnoty jsou označeny tučně. Charakteristika ukazatelů je zpracovaná dle publikace Hendl (2016).

1. **Střední hodnota** - aritmetický průměr, základní analytická hodnota.
2. Chyba středové hodnoty - směrodatná odchylka náhodné veličiny, výběrový průměr dat získaných jako náhodný výběr ze základního souboru.
3. Medián - prostřední hodnota statistického souboru, který je seřazen od nejmenší hodnoty po největší.
4. **Modus** - nejčastěji se vyskytující hodnota proměnné.
5. Směrodatná odchylka - nejčastěji používaná míra variability souboru. Vypovídá o tom, nakolik se od sebe navzájem typicky liší jednotlivé případy v souboru zkoumaných hodnot.
6. Rozptyl výběru - střední hodnota kvadrátů odchylek od střední hodnoty, druhá mocnina směrodatné odchylky.
7. **Špičatost** - střední hodnota kvadrátů odchylek od střední hodnoty. Normální rozdělení má špičatost nula. Kladná špičatost značí, že většina hodnot náhodné veličiny leží blízko její střední hodnoty. Záporná špičatost značí, že rozdělení je rovnoměrnější a jeho křivka hustoty je plošší nežli u normálního rozdělení.
8. **Šikmost** - charakteristika rozdělení náhodné veličiny, která popisuje jeho nesymetrii. Nulová šikmost značí, že hodnoty náhodné veličiny jsou rovnoměrně rozděleny vlevo a vpravo od střední hodnoty. Kladná šikmost značí, že vpravo od průměru se vyskytují odlehlejší hodnoty nežli vlevo a většina hodnot se nachází blízko vlevo od průměru. U záporné šikmosti je tomu naopak.
9. Rozdíl min a max - rozdíl mezi největší a nejmenší hodnotou.
10. Minimum - nejnižší hodnota souboru.
11. Maximum - nejvyšší hodnota souboru.
12. Součet - součet všech hodnot v souboru.
13. Počet - počet hodnot (čísel) v souboru.
14. Nejmenší = minimum
15. Největší = maximum

16. Hladina spolehlivosti (95 %) - lze předpokládat, že náhodné veličiny z náhodného výběru mají normální rozdělení -> pak má i výběrový průměr normální rozdělení. Interval spolehlivosti je intervalový odhad, který sestrojíme proto, abychom se dozvěděli co nejvíce informací o neznámé relativní četnosti nebo o průměru základního souboru. Hladina spolehlivosti 95 % neznamena, že průměr μ leží uvnitř daného intervalu s touto pravděpodobností. (Hendl, 2006)

Zhotovení popisné statistiky se zakládá na výpočtu výše uvedených ukazatelů. Z výzkumu byly vyloučeny hodnoty maximum, minimum, největší a nejmenší, jelikož se vždy pracuje se souborem hodnoty od 1 do 5 v bezrozměrné veličině. Jako nejdůležitější ukazatele označila autorka práce **střední hodnotu, modus, koeficient špičatosti a koeficient šikmosti.**

5.4.2 Index spokojenosti

Spokojenost zaměstnanců společnosti v konkrétních pracovních oblastech je vyjádřena tzv. **indexem spokojenosti**, který je vypočítán jako vážený průměr hodnot spokojenosti a důležitosti, vyplývajících z odpovědí na dané otázky. U každé otázky je nejprve určena důležitost pracovní oblasti pro daného respondenta a poté jejich spokojenost v posuzované pracovní oblasti. Vyjádření úrovně Indexu spokojenosti je na základě dohody se společností definováno následovně:

Tabulka č. 16: Úroveň indexu spokojenosti

Úroveň indexu spokojenosti	
91 - 100	velmi spokojen/a
71 - 90	spíše spokojen/a
51 - 70	ani spokojen/a, ani nespokojen/a
31 - 50	spíše nespokojen/a
≤ 30	velmi nespokojen/a

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Na závěr dotazníku měli respondenti prostor pro volné vyjádření názorů a připomínek ke zmíněným tématům. V práci jsou jejich připomínky uvedeny v kapitole „doplňující kvalitativní výzkum.“

5.4.3 Kontingenční graf

Ke každé otázce je sestaven kontingenční graf výsledků dle jednotlivých oddělení podniku. Graf byl vytvořen jako grafické znázornění kontingenční tabulky zhotovené v Microsoft Excel. Znázorňuje vždy střední hodnoty jednotlivých oddělení zaokrouhleny na dvě desetinná čísla. Původní tabulky i grafy jsou přítomny v digitální příloze.

5.5 Pilotáž výzkumu

Dotazníkové šetření je poměrně rozsáhlé, proto byla nejprve provedena pilotáž výzkumu ve spolupráci s personálním oddělením společnosti Mubea. První verze dotazníku byla rozdána 50 respondentům z různých oddělení, kteří hodnotili srozumitelnost a význam pokládaných otázek. Na základě jejich poznámek a připomínek personálního oddělení byl dotazník přepracován do své finální podoby, která byla rozdána všem respondentům.

5.6 Distribuce dotazníků

Všichni zaměstnanci společnosti byli obeznámeni o záměru dotazníkového šetření a následně jim byly rozdány dotazníky v papírové i elektronické podobě autorkou diplomové práce. Byly podány informace o struktuře dotazníku a zodpovězeny nejasnosti. Zaručena byla anonymita respondentů. Zaměstnancům bylo vysvětleno, že výsledky dotazníkového šetření budou použity pro potřeby diplomové práce a ke zlepšení jejich spokojenosti se zaměstnáním ve společnosti Mubea.

Na otázky dotazníkového šetření odpovídali zaměstnanci společnosti, kteří byli dne 12., 19. nebo 26. února 2018 přítomni na pracovišti. Dotazník vyplnilo celkem 693 zaměstnanců společnosti Mubea, spol. s r.o. a Mubea Transmission Components s.r.o., což odpovídá necelé polovině počtu kmenových zaměstnanců. Účast na dotazníkovém šetření byla dobrovolná.

5.7 Charakteristika respondentů

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 693 respondentů ze všech oddělení i pozic ve společnosti Mubea. Počet odevzdaných formulářů a procentuální účast na dotazníkovém šetření v jednotlivých odděleních společnosti jsou zaznamenány

v následujících tabulkách. Výsledky vyplývající z vyplněných dotazníků jsou vyhodnocovány pro firmu jako celek a také v rámci jednotlivých oddělení, a to z důvodu rozdílného pracovního prostředí, náplně práce, vedoucích pracovníků atd. Při případném problému je také možné určit, zda se jedná o nepříjemnost konkrétního oddělení či je celopodniková.

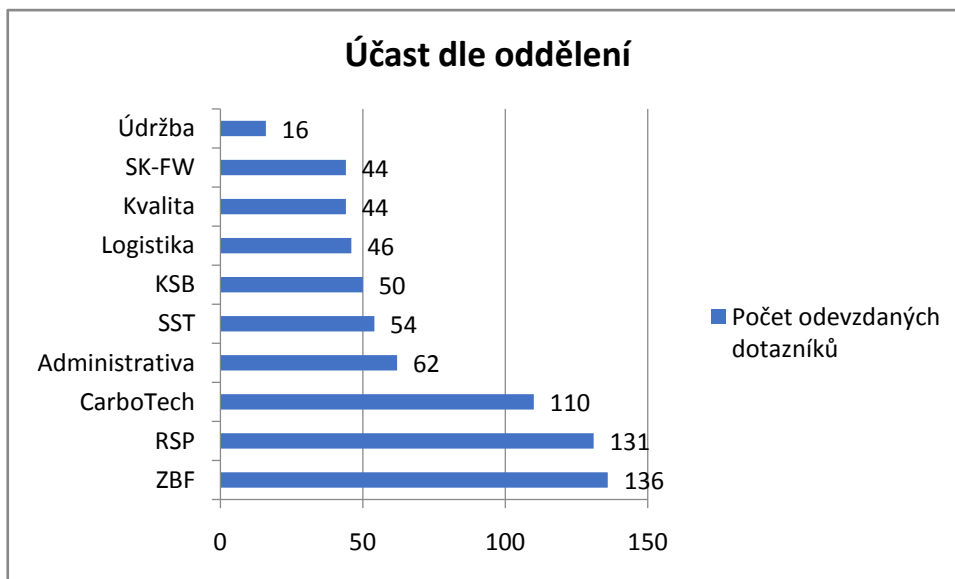
Tabulka č. 17: Statistika účasti dle oddělení

Oddělení	Počet odevzdaných dotazníků	Účast
KSB	50	36 %
SST	54	39 %
RSP	131	71 %
SK-FW	44	44 %
CarboTech	110	48 %
ZBF	136	56 %
Logistika	46	53 %
Kvalita	44	43 %
Údržba	16	36 %
Administrativa	62	68 %
Celkem	693	49 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Nejvyšší 71% účast byla zaznamenána v oddělení RSP, následována 68% účastí pracovníků administrativy. Nejmenší zájem o dotazníkové šetření vykazali pracovníci oddělení KSB a údržby.

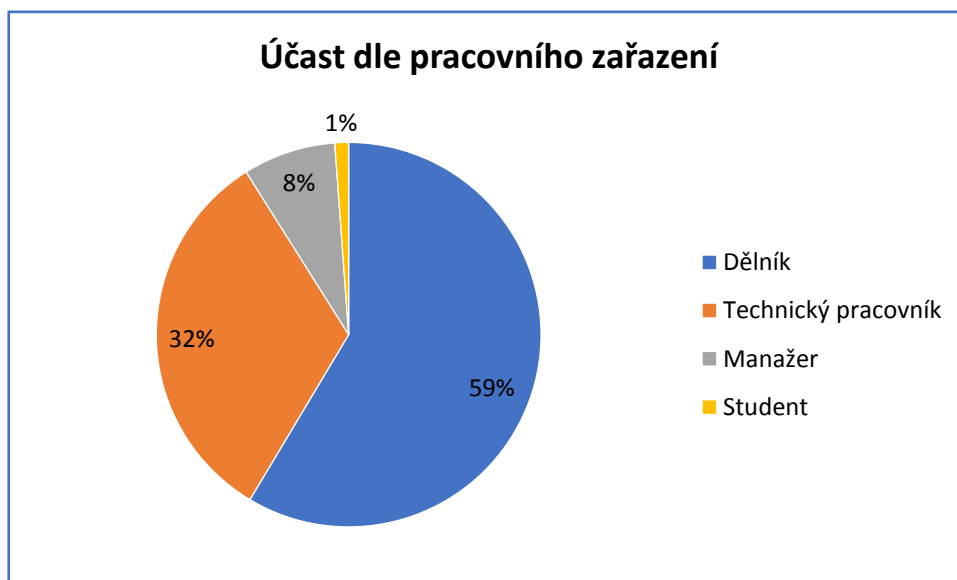
Obrázek č. 8: Účast dle oddělení



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Nejvíce vyplněných dotazníků bylo vybráno v nástrojárně společnosti (ZBF), naopak nejméně kusů odevzdali pracovníci údržby. Tato čísla však korespondují s počtem pracovníků v těchto úsecích.

Obrázek č. 9: Účast dle pracovního zařazení



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Důležitou vypovídací hodnotu dotazníkového šetření má i pracovní zařazení respondentů. Nejvíce dotazovaných zaměstnanců pracuje na dělnických pozicích

(406 respondentů), druhá nejpočetnější skupina je tvořena technickými pracovníky (225 respondentů). Na otázky také odpovídalo 54 manažerů společnosti a dotázáno bylo i 8 studentů působících ve společnosti na praxi. Tyto četnosti korespondují s celkovým rozložením pracovních pozic ve společnosti.

5.8 Výsledky dotazníkového šetření

Výsledky dotazníkového šetření byly zpracovány v programu Microsoft Excel. Pro každou otázku byla zhotovena tabulka s počty jednotlivých odpovědí, tabulka popisné statistiky a kontingenční graf. V komentářích jsou hodnoty zjištěné statistickou analýzou zaokrouhleny na dvě desetinná čísla.

5.8.1 Sekce 1 – Celková spokojenost zaměstnanců

V první sekci odpovídali respondenti na pět otázek. Ke každé otázce je uveden základní statistika počtu odpovědí, výsledky ukazatelů popisné statistiky a kontingenční graf odpovědí jednotlivých oddělení podniku.

Otázka č. 1: Jak jste celkově spokojen/a se zaměstnáním ve společnosti MUBEA?

Tabulka č. 18: Počty jednotlivých odpovědí, otázka 1

Odpověď	Počet
velmi spokojen/a (5)	47
spíše spokojen/a (4)	156
ani spokojen/a, ani nespokojen/a (3)	307
spíše nespokojen/a (2)	139
velmi nespokojen/a (1)	44

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Největší počet respondentů označilo odpověď „ani spokojen/a, ani nespokojen/a.“ Odpovědi „spíše spokojen“ a „spíše nespokojen“ byly označeny zhruba o 50 % v menším počtu. Odpovědi „velmi spokojen“ a „velmi nespokojen“ se zde vyskytují v relativně stejné míře, zahrnují zhruba šestinu z nejčastějších odpovědí.

Tabulka č. 19: Popisná analýza, otázka 1

Popisná analýza	
Ukazatel	Hodnota
Stř. hodnota	3,033189033
Chyba stř. hodnoty	0,037048563
Medián	3
Modus	3
Směr. odchylka	0,975299459
Rozptyl výběru	0,951209035
Špičatost	-0,193867109
Šikmost	-0,038373826
Součet	2102 (max. 3465)
Počet	693
Hladina spolehlivosti (95,0%)	0,072741075

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Střední hodnota naznačuje, že spokojenost je zcela průměrná s velmi mírně pozitivní odchylkou od středu. Medián je prostřední hodnotou statistického souboru, který ve všech otázkách první a druhé sekce rovná 3 v bezrozměrné veličině a dále o něm nebude v popisech hovořeno. Ze stejného důvodu byly z výzkumu vyloučeny hodnoty minima (1) a maxima (5). Modus je nejčastěji označovanou odpovědí, kterou zde v otázce č. 1 značí „ani spokojen/a, ani nespokojen/a“.

Směrodatná odchylka vypovídá o tom, nakolik se od sebe navzájem typicky liší jednotlivé odpovědi v souboru. Čím vyšší odchylka je, tím větší je četnost označení různých odpovědí. Pro firmu údaj nepřináší kladné či záporné zjištění, jedná se pouze o statistický údaj. Rozptyl udává, jak moc jsou hodnoty v souboru od sebe rozptýleny, jedná se o statistický údaj v souvislosti se směrodatnou odchylkou, která je jeho druhou odmocninou.

U koeficientu špičatosti je podstatné, zda se jedná o kladnou nebo zápornou hodnotu. Kladná špičatost značí, že většina hodnot náhodné veličiny leží blízko její střední hodnoty, u záporné je tomu naopak. V otázce č. 1 proto můžeme pozorovat, že se hodnoty nachází nejméně o 50 % vzdáleně od středu, další odpovědi ještě více.

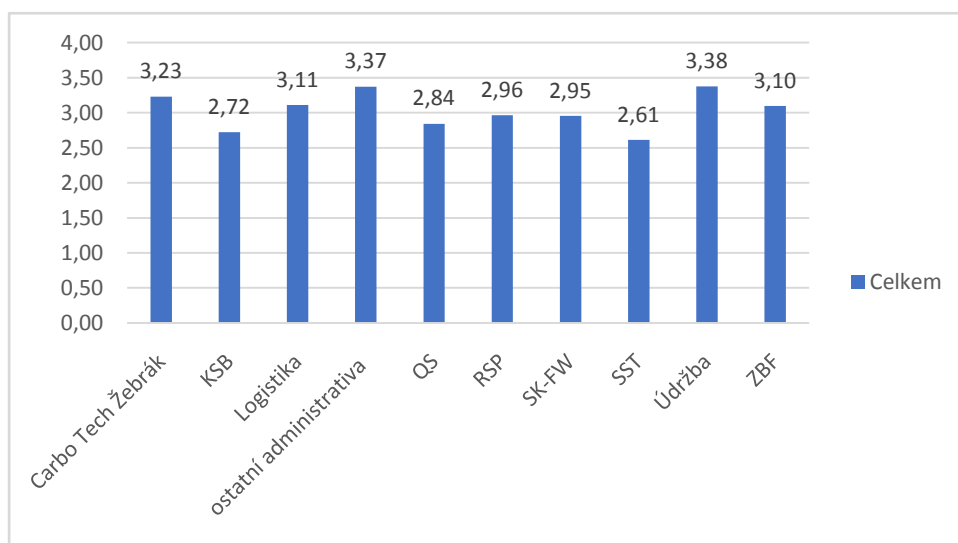
Špičatost $-0,19$ je proto významnou odchylkou od středu, jedná se však o předpokládaný výsledek (nikoli v hypotézách, ale logickým odhadem).

U šikmosti je cílové zjištění, zda je její hodnota menší, větší či rovna nule. Nulová šikmost značí, že hodnoty náhodné veličiny jsou rovnoměrně rozděleny vlevo a vpravo od střední hodnoty, což je stav, který v průzkumu spokojenosti přirozeně nelze dosáhnout. Kladná šikmost značí, že vpravo od průměru se vyskytují odlehlejší hodnoty nežli vlevo a většina hodnot se nachází blízko vlevo od průměru. U záporné šikmosti je tomu naopak. Šikmost u otázky č. 1 je záporná, hodnota čísla je však poměrně malá (pouze $-0,04$).

Součet v souboru vyjadřuje celkovou hodnotu všech označených odpovědí 1-5, v následujících otázkách proto znamená, že otázka s nejvyšším dosaženým součtem hodnot je oblastí, v níž jsou pracovníci nejvíce spokojeni. V závorce je uvedena maximální možná dosažená hodnota, tj. 3465. Ve shrnutí výsledků každé sekce je uveden graf porovnání počtů u jednotlivých otázek. Počet je hodnota označující množství odpovědí v souboru (693), u shrnutí otázek (nikoli pozic) jako celku jsou proto hodnoty počtu vždy stejné a není nutno o nich v dalších komentářích hovořit.

Posledním ukazatelem je hladina spolehlivosti (95 %), která značí, že ve 100 náhodných výběrech se daná charakteristika objeví právě 95krát. Jedná se pouze o doplňující ukazatel, na výsledky šetření nemá ukazatel vliv.

Obrázek č. 10: Otázka č. 1, kontingenční graf středních hodnot



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

V rámci grafu střední hodnoty u jednotlivých oddělení je hodnoceno, zda v některém z oddělení došlo k odchylce, která způsobuje změnu průměru podniku jako celku. Napomáhá také odhalit, která oddělení podniku vyžadují prioritní personální zásah pro zkvalitnění pracovního života. Celková spokojenost se v jednotlivých odděleních pohybuje v normě, nedochází k významnému výkyvu. Nejméně spokojená jsou zde oddělení KBS a SST.

Otázka č. 2: Doporučil/a byste na základě svých zkušeností firmu MUBEA jako zaměstnavatele svým přátelům?

Tabulka č. 20: Počty jednotlivých odpovědí, otázka 2

Odpověď	Počet
určitě ano (5)	79
spíše ano (4)	175
možná (3)	227
spíše ne (2)	134
určitě ne (1)	78

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Odpověď „možná“ zvolil největší počet respondentů, druhou nejčastější odpovědí bylo „spíše ano“ a následovalo „spíše ne.“ Odpovědi „určitě ano“ a „určitě ne“ zvolil téměř stejný počet respondentů.

Tabulka č. 21: Popisná analýza, otázka 2

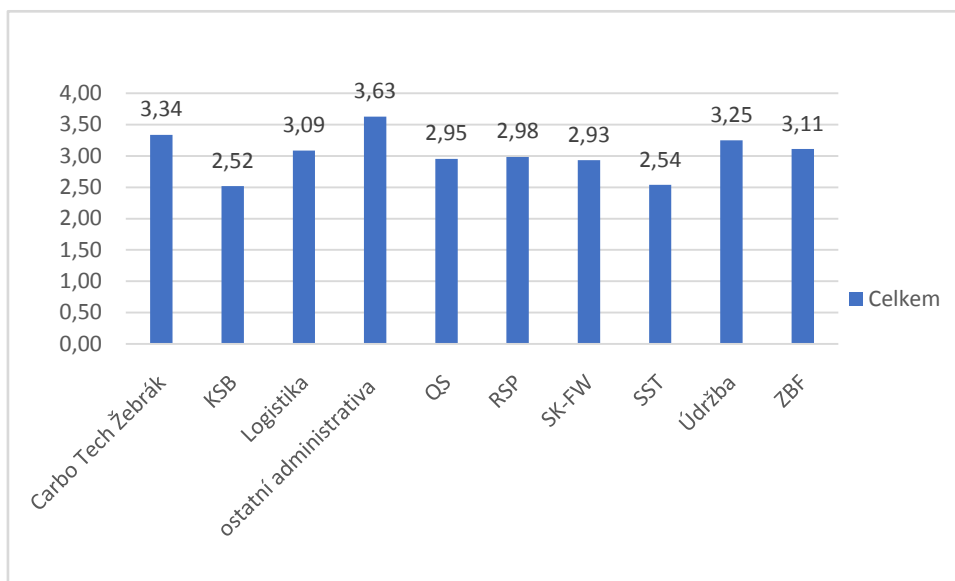
Popisná statistika	
Ukazatel	Hodnota
Stř. hodnota	3,062049062
Chyba stř. hodnoty	0,044139857
Medián	3
Modus	3
Směr. odchylka	1,161977019
Rozptyl výběru	1,350190593
Špičatost	-0,749837827
Šikmost	-0,115551323
Součet	2122 (max. 3465)
Počet	693
Hladina spolehlivosti (95,0%)	0,086664108

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Střední hodnota statistického souboru je stejně jako v předchozí otázce mírně nakloněna kladně, spokojenost je velmi mírně nadprůměrná. Modus je stejně jako v předchozí otázce 3 a směrodatná odchylka a rozptyl souboru jsou vyšší než v u otázky č. 1.

Zjištěný koeficient špičatosti je záporný s hodnotou - 0,75; což znamená, že se hodnoty nachází od středu dál ve větší míře než u otázky č. 1. Koeficient šikmosti je menší než 0, tudíž rovněž záporný, značí vyšší odlehlost záporných odpovědí od středu. Součet jednotlivých odpovědí je vyšší než u předchozí otázky, jedná se pouze však o malý rozdíl 20 respondentů.

Obrázek č. 11: Otázka č. 2, kontingenční graf středních hodnot jednotlivých oddělení



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Jak můžeme vidět, mezi jednotlivými oddělení nedochází k zásadním výkyvům, přesto zde můžeme pozorovat jisté nesrovnalosti. Nejvíce by práci ve firmě doporučili administrativní pracovníci, zatímco převážně by práci nedoporučili pracovníci KSB a SST.

Otázka č. 3: Pokud byste se dnes mohl/a znovu rozhodnout, ucházel/a byste se o místo u firmy MUBEA?

Tabulka č. 22: Počty jednotlivých odpovědí, otázka 3

Odpověď	Počet
určitě ano (5)	100
spíše ano (4)	163
možná (3)	229
spíše ne (2)	133
určitě ne (1)	68

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Nejčastější odpovědí v souboru je „možná,“ následována odpovědí „spíše ano.“ Mírně nižší počet odpovědí zaznamenal stupeň „spíše ne,“ poté odpověď „určitě ano.“

Nejméně odpovědí bylo zaznamenáno u možnosti „určitě ne“, což je velmi pozitivní zjištění. Mezi jednotlivými odpověďmi s výjimkou „možná“ je rozdíl v počtu odpovědí většinou cca 30 respondentů.

Tabulka č. 23: Popisná analýza, otázka 3

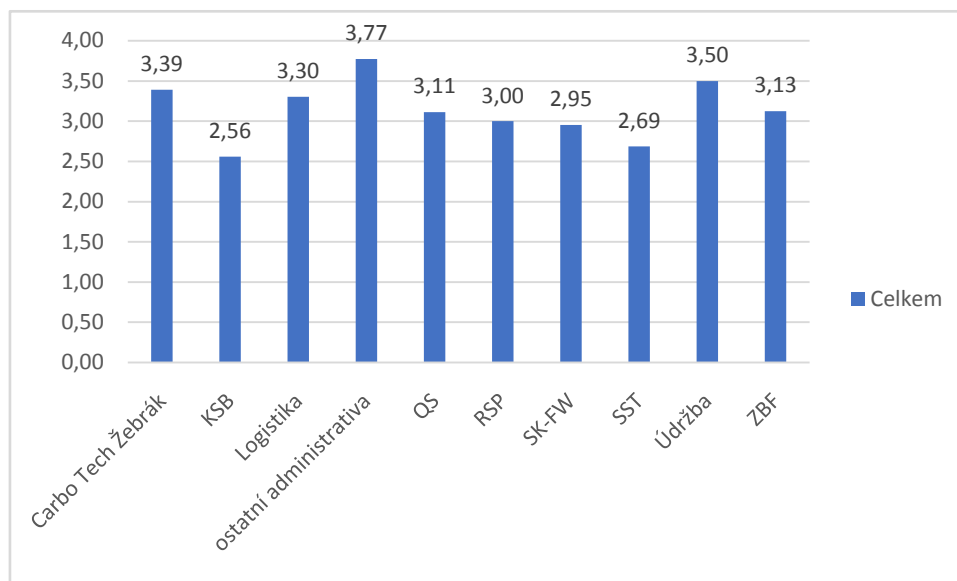
Popisná statistika	
Ukazatel	Hodnota
Stř. hodnota	3,135642136
Chyba stř. hodnoty	0,044631222
Medián	3
Modus	3
Směr. odchylka	1,174912147
Rozptyl výběru	1,380418554
Špičatost	-0,76791039
Šikmost	-0,093330555
Součet	2173 (max. 3465)
Počet	693
Hladina spolehlivosti (95,0%)	0,087628853

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Střední hodnota průměru je u otázky č. 3 vyšší než u obou předešlých otázek. Zjištěný průměr se od středu rovněž vzdaluje pouze málo, rozdíl je však statisticky významnější. Hodnota modu je stejná, nejčastější odpovědí respondentů je „možná“. Rozptyl a směrodatná odchylka vykazují velmi podobné výsledky jako hodnoty v otázce č. 2, menší rozlišení odpovědí.

Špičatost se zde pouze mírně odlišuje od předchozí otázky, většina odpovědí je spíše vzdálena od středové hodnoty. Šikmost se zde nachází v záporných hodnotách, značí vyšší odlehlost záporných odpovědí respondentů od středu. Součet odpovědí je zde vyšší než u předchozích otázek, lze proto usoudit, že spokojenost je mírně vyšší.

Obrázek č. 12: Otázka č. 3, kontingenční graf středních hodnot jednotlivých oddělení



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

I zde můžeme pozorovat podobný vzorec jako u předchozích otázek. Nejvíce jsou spokojeni pracovníci administrativy, nejméně naopak u KSB a SST. Obě uvedená oddělení vykazují menší míru spokojenosti než ostatní. Nadprůměrně spokojeni jsou rovněž pracovníci údržby, kterých se však tvoří pouze zlomek z celkového počtu respondentů (16 z 693) a nemohou mít tudíž na změny v celkovém průměru velký vliv. Naopak pracovníci administrativy jsou čtvrtým nejvíce zastoupeným oddělení, jedná se o zhruba pětinu z celkového počtu.

Otázka 4: Jak hodnotíte úroveň motivace svých pracovníků ve firmě MUBEA?

Tabulka č. 24: Počty jednotlivých odpovědí, otázka 4

Odpověď	Počet
velmi spokojen/a (5)	29
spíše spokojen/a (4)	113
ani spokojen/a, ani nespokojen/a (3)	225
spíše nespokojen/a (2)	210
velmi nespokojen/a (1)	116

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Odpovědi „ani spokojen/a, ani nespokojen/a“ a „spíše nespokojen/a“ jsou zde zastoupeny v podobném poměru, přesto však středová odpověď byla použita 15ti respondenty navíc. V téměř stejném počtu jsou zaznamenány odpovědi „spíše spokojen/a“ a „velmi nespokojen/a“, nejméně je zde však zastoupena odpověď „velmi spokojen/a“. Můžeme proto předpokládat, že skutečná zaznamenaná míra motivace na maximální úrovni je v podniku velmi ojedinělá.

Tabulka č. 25: Popisná analýza, otázka 4

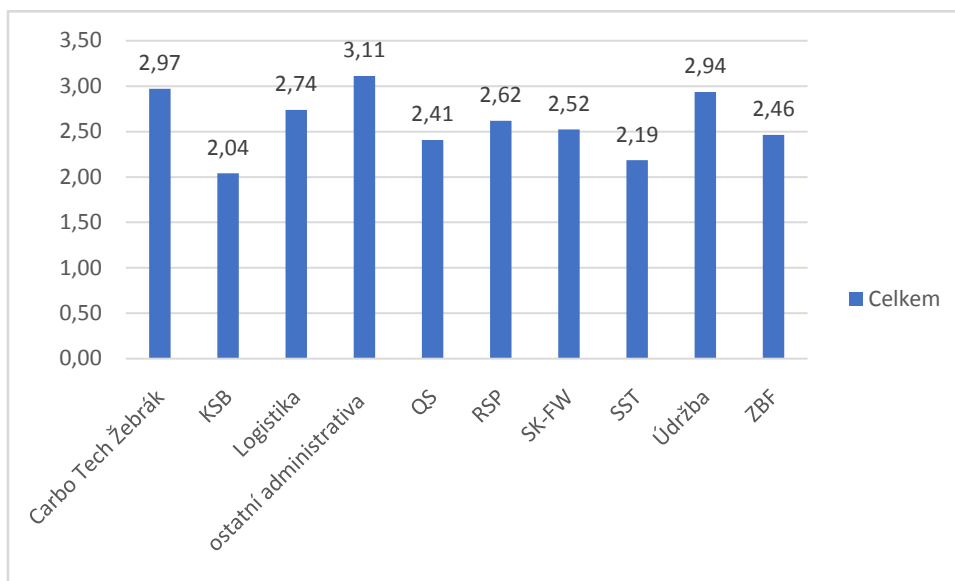
Popisná statistika	
Ukazatel	Hodnota
Stř. hodnota	2,608946609
Chyba stř. hodnoty	0,040767697
Medián	3
Modus	3
Směr. odchylka	1,073205271
Rozptyl výběru	1,151769554
Špičatost	-0,614870027
Šikmost	0,215123699
Součet	1808 (max. 3465)
Počet	693
Hladina spolehlivosti (95,0%)	0,080043216

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Středová hodnota v otázce týkající se motivace, dosahuje podprůměrných výsledků spokojenosti. Přestože modus naznačuje, že nejčastěji byla označována odpověď „ani spokojen/a, ani nespokojen/a,“ celkový průměr je až o 0,39 nižší než hodnota požadovaná pro dosažení průměrné spokojenosti. Z tohoto důvodu se jedná o oblast, jejíž zaopatření řadíme mezi priority zavedených opatření. Součet hodnot je rovněž mnohem nižší než u všech předchozích otázek.

Rozptyl a směrodatná odchylka zde vykazují relativně menší rozdíly v jednotlivých odděleních. Mnoho oblastí se zde relativně shodují, výrazně se však odlišuje odpověď „velmi spokojen/a,“ která se zde vyskytuje pouze minimálně. Špičatost zde značí podobné odchýlení od středu jako u otázek č. 2 a 3.

Obrázek č. 13: Otázka č. 4, kontingenční graf středních hodnot jednotlivých oddělení



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Oproti průměru zde můžeme pozorovat výkyv od průměru u oddělení administrativy, údržby (pouze 16 respondentů) a také v Carbo Tech Žebrák, z něhož pochází 110 respondentů. Nejméně spokojená jsou opět oddělení KSB a SST. Vzorec spokojenosti u jednotlivých oddělení je téměř stejný jako u všech otázek, jedná se o celopodnikový problém.

Otázka č. 5: Jak hodnotíte celkovou výkonnost firmy MUBEA?

Tabulka č. 26: Počty jednotlivých odpovědí, otázka 5

Odpověď	Počet
výborně (5)	55
velmi dobře (4)	201
dobře (3)	222
dostatečně (2)	171
nedostatečně (1)	44

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Celková výkonnosti firmy je na škále převážně hodnocena jako „dobrá“ a „velmi dobrá“. Menší počet respondentů označil odpověď „dostatečně“. Otázky z krajového spektra se mezi odpověďmi vyskytovaly nejméně, pozitivním zjištěním je, že kladná

odpověď „výborně“ se zde vyskytuje vícekrát a nejvíce negativní odpověď „nedostatečně“ byla označena v nejmenším počtu.

Tabulka č. 27: Popisná analýza, otázka 5

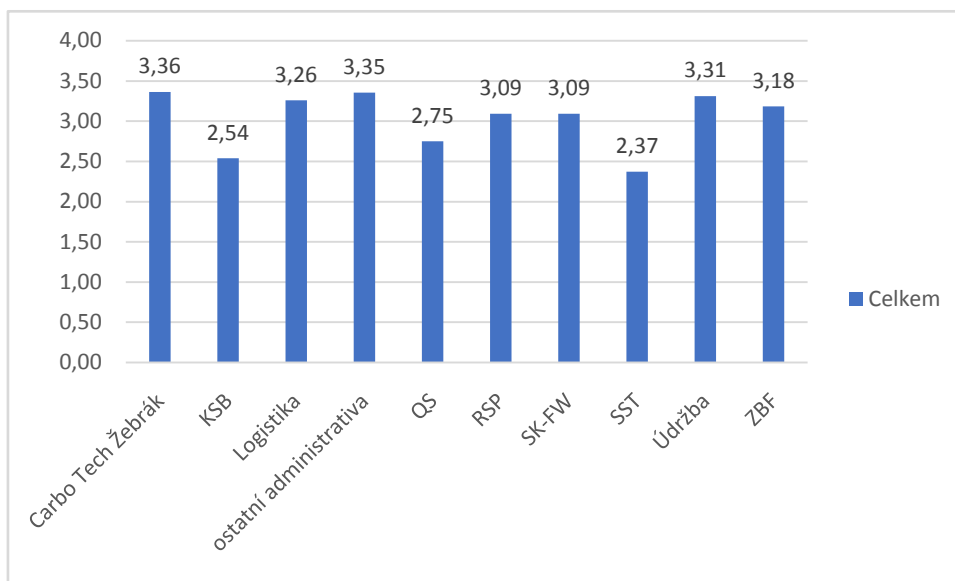
Popisná statistika	
Ukazatel	Hodnota
Stř. hodnota	3,075036075
Chyba stř. hodnoty	0,039916725
Medián	3
Modus	3
Směr. odchylka	1,050803521
Rozptyl výběru	1,104188041
Špičatost	-0,68592684
Šikmost	-0,067821095
Součet	2131 (max. 3465)
Počet	693
Hladina spolehlivosti (95,0%)	0,078372419

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Střední hodnota se u otázky č. 5 pohybuje stejně jako u všech předchozích otázek (s výjimkou č. 4) na mírně pozitivním odchýlení od průměrné hodnoty 3, spokojenost je tedy pouze mírně nadprůměrná. Nejčastější označovanou odpovědí je opět ta prostřední, jak ukazuje modus s hodnotou 3. Směrodatná odchylka a rozptyl se statisticky mírně liší od jiných výsledků, prakticky je však rozdíl velmi malý.

Špičatost poukazuje na jistou vzdálenost označených odpovědí od středu, nikoli však zásadní. Šikmost se rovněž nachází v záporných hodnotách, číslo je však velmi nízké (pouze 0,07).

Obrázek č. 14: Otázka č. 5, kontingenční graf středních hodnot jednotlivých oddělení



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Spokojenost na průměrné úrovni je u této otázky poměrně vyvážená, pohybuje se mezi 3,09 a 3,36; naopak značný pokles vykazují oddělení KSB a zejména SST.

Shrnutí

Většina středních hodnot zde dosahuje mírně nad průměrnou hodnotu 3, jedinou výjimku představuje otázka 4 týkající se motivace spolupracovníků ve firmě. Statistické hodnoty zde vykazují negativní výsledky, které nepoukazují na průměrnost, ale ve skutečnosti na podprůměrnost spokojenosti zaměstnanců s danou oblastí práce ve firmě.

U všech otázek byl zjištěn shodný modus (3), nejvíce pracovníků vždy označilo prostřední odpověď. Statistické shrnutí vybraných ukazatelů porovnávajících otázky se nachází ve shrnutí druhé sekce otázek, se kterou je statistika spojena. Kontingenční grafy, které ukazují střední hodnoty jednotlivých oddělení prokazují, že žádné nejméně spokojená jsou oddělení STT a KBS, nejvíce pak oddělení administrativy. Spokojenost jednotlivých oddělení následuje stejný vzorec u všech otázek, proto je dokázáno, že střední hodnotu nezpůsobuje žádný významná odchylka u některého z oddělení. Poukazuje pouze na větší či menší rozložení spokojenosti. Oddělení STT a KBS ovlivňují výsledný průměr pouze mírným poklesem.

5.8.2 Sekce 2 - Pohled zaměstnanců na pověst společnosti

Druhá sekce otázek je nejkratší, obsahuje pouze otázky dvě. Z praktického hlediska budou otázky statistiky porovnávány s otázkami v první sekci. Otázka č. 6 rovněž vypovídá o spokojenosti pracovníků ve firmě.

Otázka č. 6: Jak se cítíte ve firmě MUBEA?

Tabulka č. 28: Počty jednotlivých odpovědí, otázka 6

Odpověď	Počet
výborně (5)	65
velmi dobře (4)	206
dobře (3)	247
špatně (2)	119
velmi špatně (1)	56

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Nejčastěji zvolenou odpovědí respondentů je středová možnost „dobře,“ následovaná kladnou odpovědí „velmi dobře.“ Odpověď „špatně“ se zde vyskytuje ve výrazně menším počtu a odpovědi „velmi špatně“ a „výborně“ byly zaznamenány pouze s malým rozdílem mezi sebou.

Tabulka č. 29: Popisná analýza, otázka 6

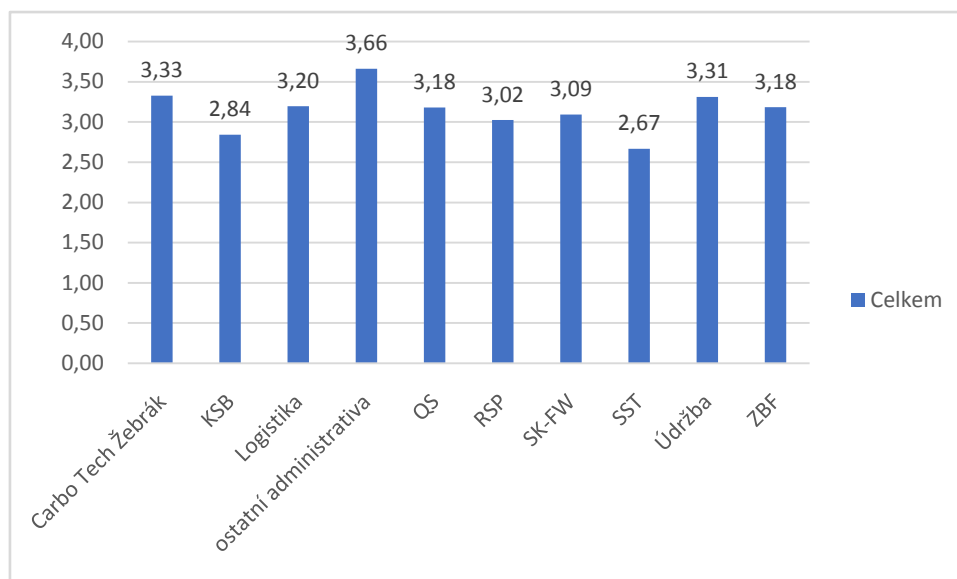
Popisná statistika	
Ukazatel	Hodnota
Stř. hodnota	3,151515152
Chyba stř. hodnoty	0,040666971
Medián	3
Modus	3
Směr. odchylka	1,070553655
Rozptyl výběru	1,146085129
Špičatost	-0,488394978
Šikmost	-0,240854352
Součet	2184 (max. 3465)
Počet	693
Hladina spolehlivosti (95,0%)	0,07984545

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Střední hodnota zde stejně jako u všech dosud hodnocených otázek (s výjimkou č. 4) dosahuje mírně nadprůměrných hodnot. Pocitová spokojenost pracovníků je z obou sekcí nejlépe hodnocenou otázkou, což naznačuje relativně dobrou náladu a atmosféru na pracovišti. Modus zde stejně jako všude dosahuje hodnoty 3.

Rozptyl a směrodatná odchylka zde dosahují kladných hodnot, což naznačuje, že se hodnoty od sebe odpovědi liší. Špičatost zde dosahuje záporných hodnot, odpovědi se od středu spíše oddalují, stejně jako v předchozích otázkách.

Obrázek č. 15: Otázka č. 6, kontingenční graf středních hodnot



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

U dané otázky mají opět nejmenší míru spokojenosti oddělení KSB a SST, nejvyšší naopak ostatní administrativa. Ostatní hodnoty se pohybují mezi 3,02 a 3,33 a zmíněná oddělení se od nich odchyľují.

Otázka č. 7: Jak byste ohodnotil/a pověst firmy MUBEA?

Tabulka č. 30: Počty jednotlivých odpovědí, otázka 7

Odpověď	Počet
výborně (5)	55
velmi dobře (4)	148
dobře (3)	243
špatně (2)	166
velmi špatně (1)	81

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

U otázky č. 7 můžeme na pohled zaznamenat větší míru negativních odpovědí, přičemž o 26 respondentů více označilo odpověď „velmi špatně“ než „výborně“. Rovněž bylo zaznamenáno o 18 více odpovědí „špatně“ než „velmi dobře“. Jako vždy byla nejčastější odpovědí možnost prostřední.

Tabulka č. 31: Popisná analýza, otázka 7

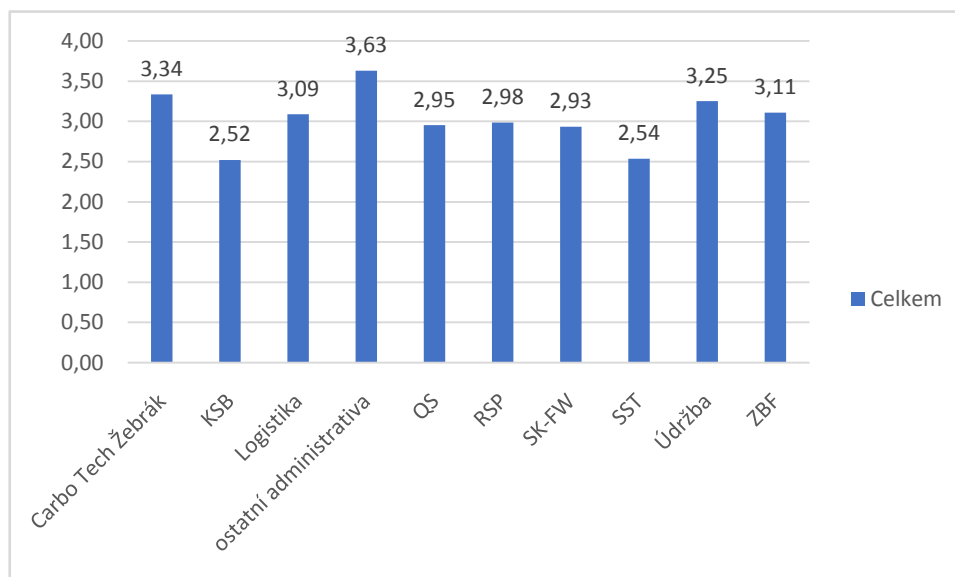
Popisná statistika	
Ukazatel	Hodnota
Stř. hodnota	2,898989899
Chyba stř. hodnoty	0,042123754
Medián	3
Modus	3
Směr. odchylka	1,108903336
Rozptyl výběru	1,229666608
Špičatost	-0,650248146
Šikmost	0,034618383
Součet	2009 (max. 3465)
Počet	693
Hladina spolehlivosti (95,0 %)	0,082705696

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Pověst společnosti je z pohledu zaměstnanců poměrně špatná. Výsledky naznačují, že přestože bylo nejčastější zvolenou odpovědí „dobrá,“ větší počet respondentů se

přiklání k záporným odpovědím. Skutečnost prokazuje průměr menší než 3 a kladná šikmost. Koeficient špičatosti se nijak významně neodlišuje od jiných otázek.

Obrázek č. 16: Otázka č. 7, kontingenční graf středních hodnot



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

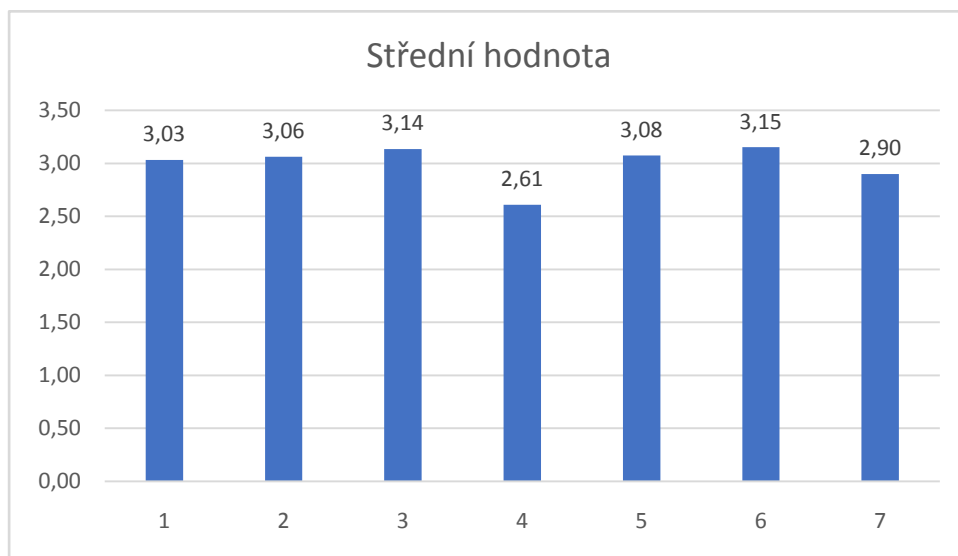
Poslední kontingenční graf vykazuje stejné rozdělení poměru spokojenosti u jednotlivých oddělení. Můžeme zde proto usoudit, že se jedná o jednotný vzorec, který určuje míru spokojenosti v odděleních firmy. Při zavádění opatření pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců se proto personální oddělení bude muset soustředit na oddělení SST a KSB.

Shrnutí druhé sekce

Stejně jako v první sekci se většina středových hodnot pohybuje mezi 2,5 a 3,5; tudíž v okolí průměrné hodnoty 3; což značí dosavadní potvrzení pracovní hypotézy i statistické hypotézy 1. U všech otázek byl zjištěn shodný modus (3), nejvíce pracovníků vždy označilo prostřední odpověď. Statistické hodnoty zde vykazují negativní zjištění zejména v oblasti pověsti společnosti, kde byla zaznamenána vyšší četnost záporných odpovědí. Pracovníci se ve společnosti Mubea naopak cítí lépe, ve srovnání s odpověďmi na otázky první sekce. Kontingenční grafy následují v druhé sekci stejný poměr spokojenosti u jednotlivých oddělení jako v sekci první.

Statistika první a druhé sekce

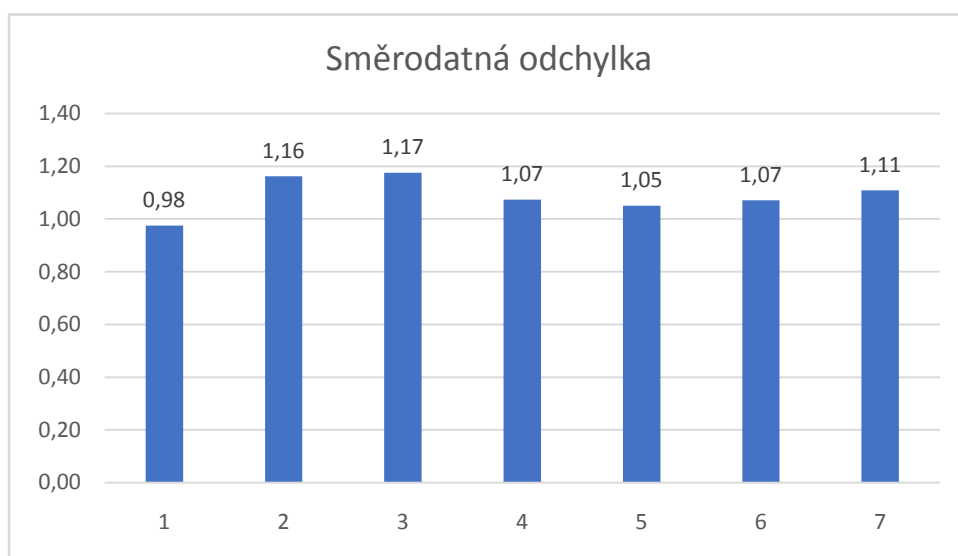
Obrázek č. 17: Střední hodnota, porovnání první a druhé sekce



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Střední hodnoty se pohybují mírně kolem průměrné hodnoty 3; nejhorších výsledků dosáhla otázka č. 4 – motivace spolupracovníků. Nejlepších výsledků naopak otázka č. 6 – jak se zaměstnanci ve firmě cítí, následovaná otázkou č. 3 – zda by se zaměstnanec znovu ucházel o pozice ve firmě. Ostatní otázky se velmi blízko pohybují kolem prostřední hodnoty 3; žádná středová hodnota se neodchyluje o více než 0,15.

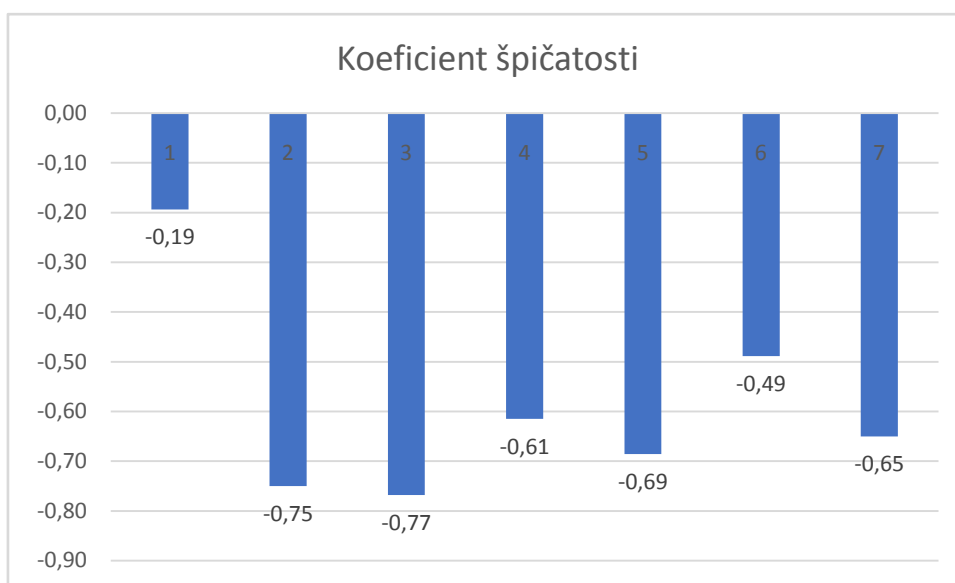
Obrázek č. 18: Směrodatná odchylka, porovnání první a druhé sekce



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Největší směrodatná odchylka byla zaznamenána o otázky č. 3 a také č. 2 (doporučení zaměstnavatele přátelům). Znamená to, že se odpovědi v souboru od sebe nejvíce liší. Nejmenší odchylka byla zaznamenána u otázky č. 1 (celková spokojenost s prací u firmy).

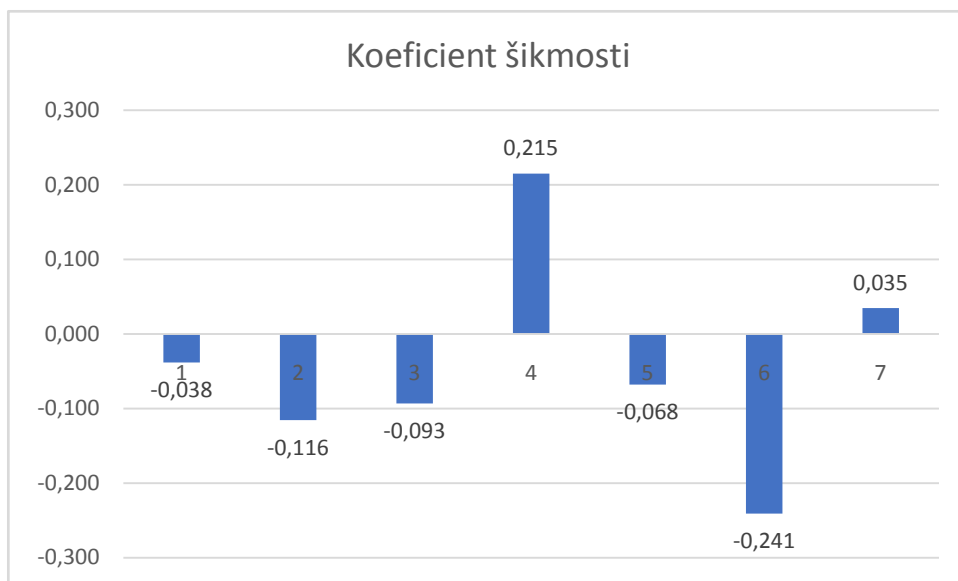
Obrázek č. 19: Koeficient špičatosti, porovnání první a druhé sekce



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Nejvyšší hodnota koeficientu byla zaznamenána u otázky č. 3, následovaná otázkou č. 2 stejně jako v případě směrodatné odchylky. Výrazně menší hodnota byla rovněž zaznamenána u otázky č. 1. Z toho lze usoudit, že existuje významný vztah mezi oběma ukazateli.

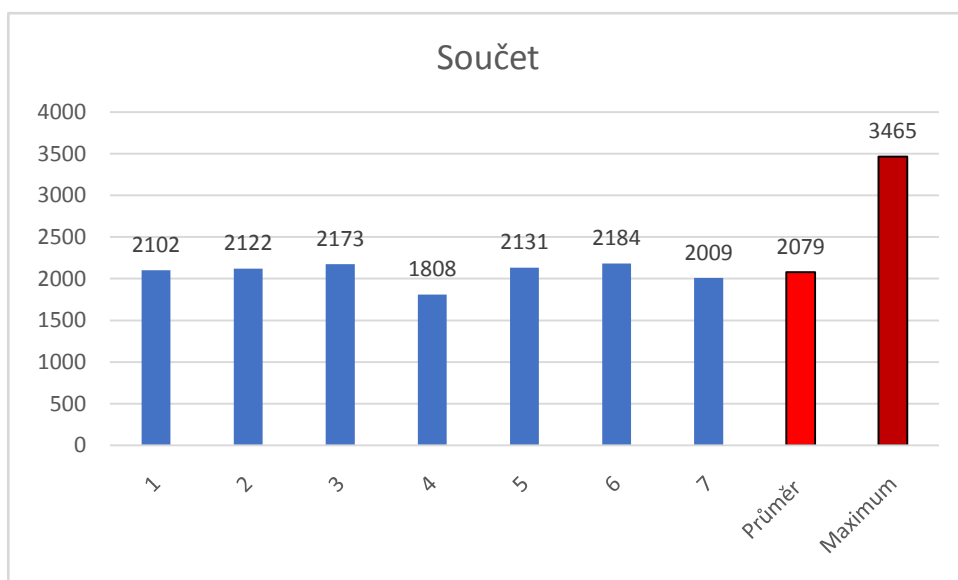
Obrázek č. 20: Koeficient šikmosti, porovnání první a druhé sekce



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Koeficient šikmosti naproti tomu vykazuje zcela jiné hodnoty. Poukazuje na výkyv odpovědí od středu. Jak můžeme pozorovat, největší odklon od středu byl zaznamenán u otázky č. 4 (motivace spolupracovníků), nejmenší naopak u otázky č. 6 (jak se cítí ve společnosti).

Obrázek č. 21: Součet, porovnání první a druhé sekce



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

V porovnání s maximem jsou výsledky většiny odpovědí velmi podobné a pohybují se kolem středové hodnoty průměru (2079). Výsledky korespondují s koeficientem šikmosti, největší hodnotu zaznamenává otázka č. 6, nejmenší naopak č. 4, která se od ostatních otázek a od průměru nejvíce odlišuje.

Tabulka 32: Shrnutí první a druhé sekce

Otázka	Střední hodnota	Směrodatná odchylka	Koeficient špičatosti	Koeficient šikmosti	Součet
1	3,03	0,98	-0,19	-0,038	2102
2	3,06	1,16	-0,75	-0,116	2122
3	3,14	1,17	-0,77	-0,093	2173
4	2,61	1,07	-0,61	0,215	1808
5	3,08	1,05	-0,69	-0,068	2131
6	3,15	1,07	-0,49	-0,241	2184
7	2,90	1,11	-0,65	0,035	2009

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Pro lepší přehlednost výsledků byly výsledky přeneseny do souhrnné tabulky, která prezentuje nejdůležitější zjištěné poznatky z první a druhé sekce otázek. Odchylku zde představuje koeficient šikmosti, který je kladný pouze u otázky č. 4, kde byly zjištěny jedny z nejvíce negativních poznatků. Koeficient špičatosti je u otázek vždy záporný, nejvyšší je u otázky č. 1, kde je zároveň zjištěna nejnižší hodnota směrodatné odchylky.

5.8.3 Sekce 3 - Spokojenost zaměstnanců v pracovních oblastech

Poslední sekce otázek vychází ze spojitosti důležitosti a spokojenosti v konkrétní oblasti práce ve firmě MUBEA. Zaměstnanci na škále od 1 do 5 hodnotili důležitost a spokojenost v následujících oblastech:

- Mzda odpovídající výkonu
- Vedení a řízení
- Organizace práce
- Předávání informací a komunikace týkající se důležitých změn ve firmě
- Informace a komunikace

- Zapojení zaměstnanců
- Školení, kariéra a další příležitosti rozvoje v rámci firmy
- Neustálé zlepšování
- Spolupráce a týmová práce
- Podmínky na pracovišti

Spokojenost je hodnocena a numericky zpracována stejně jako v prvních dvou sekcích (velmi spokojen/a = 5; velmi nespokojen/a = 1). Důležitost je hodnocena opačně (1= důležité; 5 = nedůležité).

Otázka č. 8: Mzda odpovídající výkonu

Tabulka č. 33: Počty jednotlivých odpovědí, otázka č. 8

Spokojenost		Důležitost	
Popisky řádků	Počet	Popisky řádků	Počet
velmi nespokojen/a (1)	185	nedůležité (5)	18
spíše nespokojen/a (2)	176	spíše nedůležité (4)	35
ani spokojen/a, ani nespokojen/a (3)	235	ani důležité, ani nedůležité (3)	96
spíše spokojen/a (4)	72	spíše důležité (2)	151
velmi spokojen/a (5)	25	důležité (1)	393

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Stejně jako u předchozího typu otázek byla nejčastější odpověď zvolena jako prostřední. Odpovědi „spíše spokojen“ a „velmi spokojen“ se v souboru vyskytují mnohem méně než odpovědi negativní, což se zcela jistě projeví ve vypočítaném průměru i dalších ukazatelích. Z tabulky můžeme pozorovat, že pro naprostou většinu respondentů je mzda odpovídající výkonu důležitým prvkem a spokojenost s ní patří mezi priority.

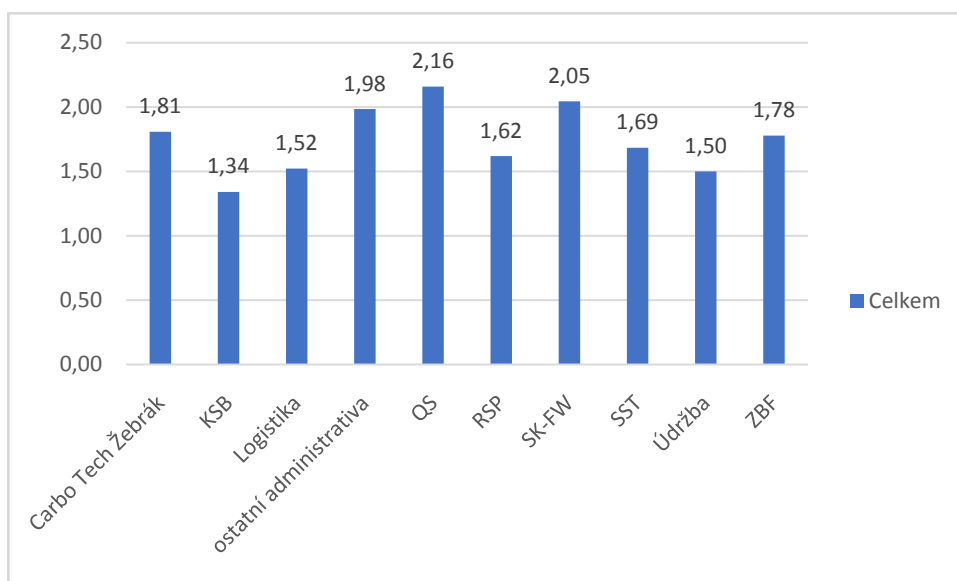
Tabulka č. 34: Popisná analýza, otázka č. 8

Popisná statistika		
Ukazatel	Spokojenost	Důležitost
Stř. hodnota	2,388167388	1,75036075
Chyba stř. hodnoty	0,041566967	0,039489049
Medián	2	1
Modus	3	1
Směr. Odchylka	1,094245968	1,039544983
Rozptyl výběru	1,197374238	1,080653771
Špičatost	-0,600127786	1,059870021
Šikmost	0,32695071	1,341473569
Součet	1655	4
Počet	693	1
Hladina spolehlivosti (95,0 %)	0,081612501	0,07753272

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Střední hodnoty prokazují, že respondenti jsou s oblastí méně spokojeni, naproti tomu důležitost je zde vysoká. Modus prokazuje, že většina respondentů zvolila, že je pro ně mzda velmi důležitá. Reálně jsou s ní však nejčastěji „ani spokojeni, ani nespokojeni“, což je jako výsledek nedostačující. Součet spokojenosti je pouhých 1655, což je proti otázkám první a druhé sekce výrazně méně. Zatímco v předchozích otázkách byly vždy modus a medián 3, vyskytují se zde významné odchylky od průměrných hodnot.

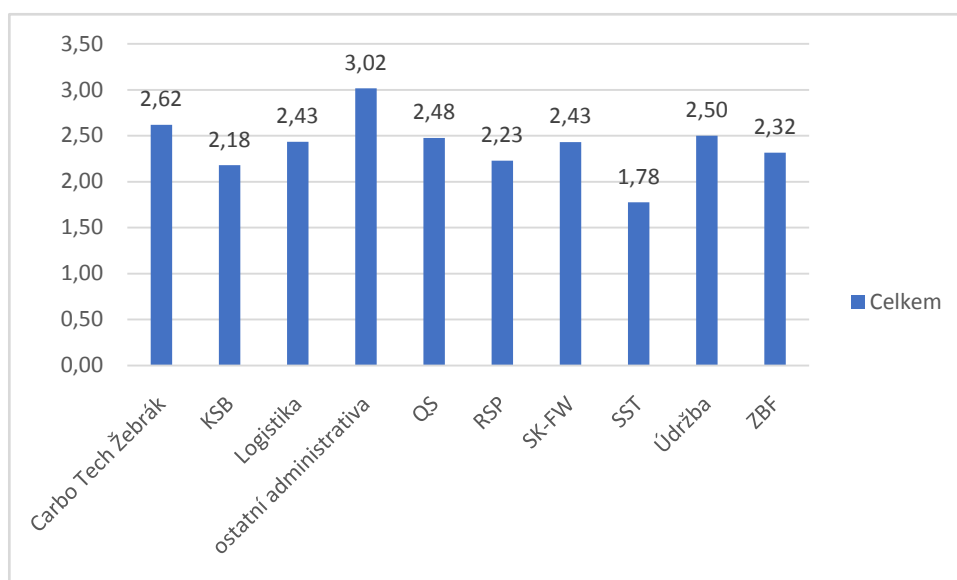
Obrázek č. 22: Otázka č. 8 – důležitost, kontingenční graf středních hodnot



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

V oblasti důležitosti zde můžeme pozorovat jisté rozdíly, přesto lze usoudit, že je mzda zásadní pro všechny dotazované zaměstnance. Nejdůležitější je pro zaměstnance oddělení KSB, nejméně pak u QS, přičemž rozdíl činí 0,82. Můžeme však pozorovat, že průměr s hodnotou méně než 2 se vyskytuje u téměř všech odpovědí.

Obrázek č. 23: Otázka č. 8 – spokojenost, kontingenční graf středních hodnot



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Spokojenost pracovníků je v mnoha oddělení velmi malá, zatímco důležitost velmi vysoká. Daná skutečnost naznačuje problém, který vedení společnosti musí řešit prioritně. Rozdíl mezi největší (administrativa) a nejmenší (SST) činí 1,24; což představuje značný rozdíl. Ostatní průměry jsou rozloženy relativně rovnoměrně a rozdíly mezi SST a administrativou nevytváří zásadní rozdíly.

Otázka č. 9: Vedení a řízení

Tabulka č. 35: Počty jednotlivých odpovědí, otázka 9

Spokojenost		Důležitost	
Popisky řádků	Počet	Popisky řádků	Počet
velmi nespokojen/a (1)	103	nedůležité (5)	12
spíše nespokojen/a (2)	175	spíše nedůležité (4)	61
ani spokojen/a, ani nespokojen/a (3)	263	ani důležité, ani nedůležité (3)	148
spíše spokojen/a (4)	116	spíše důležité (2)	225
velmi spokojen/a (5)	36	důležité (1)	247

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Stejně jako u předchozí otázky je i zde hodnoceno převážně možností „ani spokojen/a, ani nespokojen/a“, odpovědi kladné se zde poté vyskytují v menší míře než odpovědi záporné. Nejmenší četnost byla zaznamenána u odpovědi „velmi spokojen“, kterých bylo označeno pouze 36, což lze považovat za velmi malý počet.

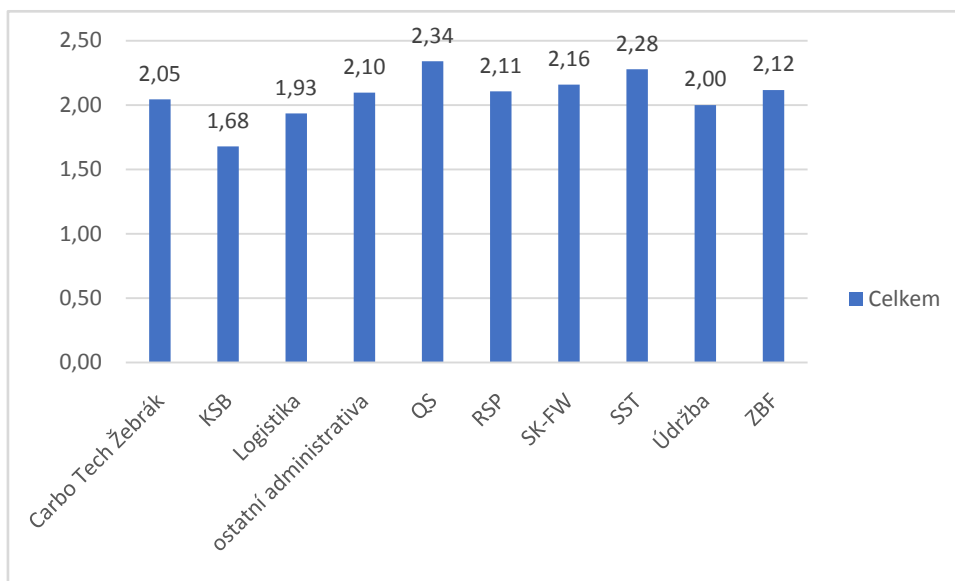
Tabulka č. 36: Popisná analýza, otázka č. 9

Popisná statistika		
Ukazatel	Spokojenost	Důležitost
Stř. hodnota	2,721500722	2,085137085
Chyba stř. hodnoty	0,04067104	0,039334672
Medián	3	2
Modus	3	1
Směr. odchylka	1,070660781	1,035481034
Rozptyl výběru	1,146314508	1,072220971
Špičatost	-0,535041163	-0,30913175
Šikmost	0,097688817	0,682773608
Součet	1886	1445
Počet	693	693
Hladina spolehlivosti (95,0%)	0,079853439	0,077229617

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Středová hodnota důležitosti ukazuje, že pro pracovníky je oblast vedení a řízení „spíše důležitá“, nejčastější odpovědí dle modu však bylo „důležité“ a ostatní odpovědi doplnily průměr. Spojenost je zde mírně podprůměrná, což lze vzhledem k důležitosti považovat za negativní zjištění. Otázky jsou rozloženy od středu rovnoměrněji než u jiných otázek. Součty zde nelze porovnávat, jelikož se důležitost a spokojenost nachází v nepřímé úměře.

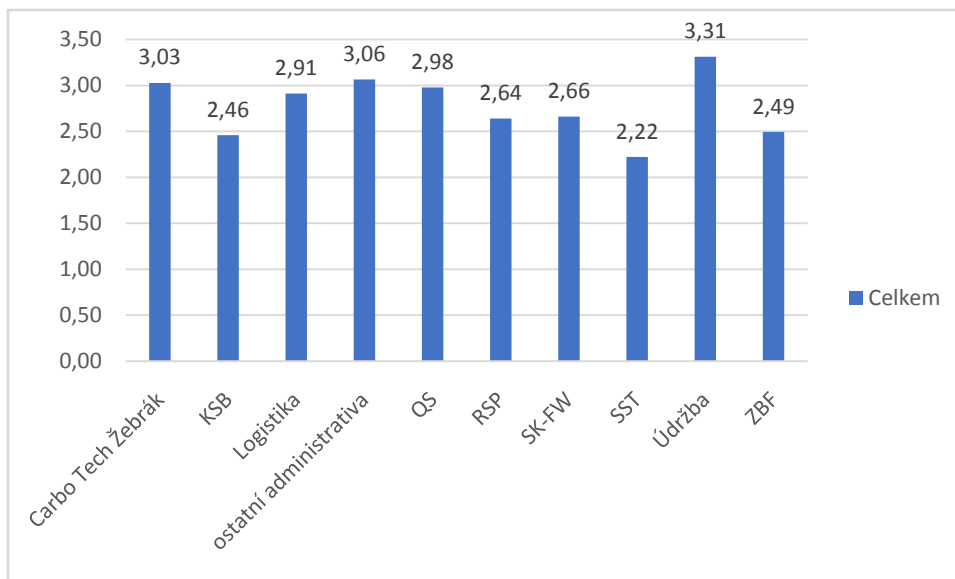
Obrázek č. 24: Otázka č. 9 – důležitost, kontingenční graf středních hodnot



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Oblast vedení a řízení je pro jednotlivá oddělení důležitá, největší rozdíly jsou zaznamenány opět u oddělení KSB a QS. Nejedná se však o statisticky významný výkyv.

Obrázek č. 25: Otázka č. 9 – spokojenost, kontingenční graf středních hodnot



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Největší spokojenost s řízením je zaznamenána v oddělení údržby, kde dotazník odevzdalo pouze 16 respondentů. Nelze situaci tudíž brát jako statisticky významný

výkyv. Nejmenší spokojenost byla zaznamenána u oddělení SST, kde je velmi často oproti celému podniku spokojenost velmi podprůměrná.

Otázka č. 10: Organizace práce

Tabulka č. 37: Počty jednotlivých odpovědí, otázka č. 10

Spokojenost		Důležitost	
Popisky řádků	Počet	Popisky řádků	Počet
velmi nespokojen/a (1)	91	nedůležité (5)	18
spíše nespokojen/a (2)	199	spíše nedůležité (4)	61
ani spokojen/a, ani nespokojen/a (3)	306	ani důležité, ani nedůležité (3)	203
spíše spokojen/a (4)	76	spíše důležité (2)	229
velmi spokojen/a (5)	21	důležité (1)	182

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Organizace práce byla nejvíce respondenty hodnocena jako průměrná spokojenost, následovaná odpovědí „spíše nespokojen/a“. Ostatní odpovědi se vyskytují v menší četnosti, každou z nich označilo méně než 100 respondentů. Nejméně se v souboru opět vyskytuje možnost „velmi spokojen/a“.

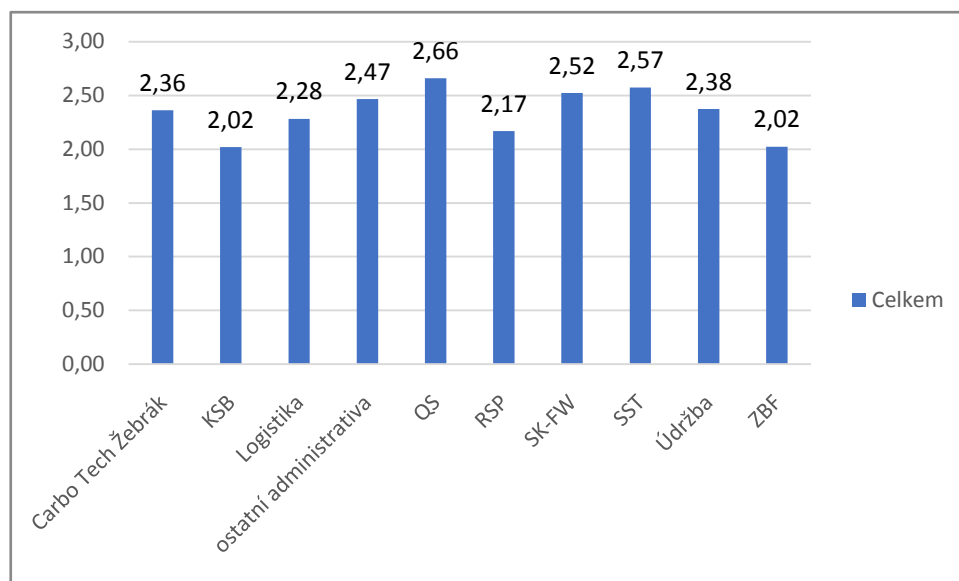
Tabulka č. 38: Popisná analýza, otázka č. 10

Popisná statistika		
Ukazatel	Spokojenost	Důležitost
Stř. hodnota	2,62049062	2,284271284
Chyba stř. hodnoty	0,036048752	0,039149262
Medián	3	2
Modus	3	2
Směr. odchylka	0,94897955	1,030600137
Rozptyl výběru	0,900562187	1,062136643
Špičatost	-0,116004927	-0,354475198
Šikmost	0,109206173	0,466386622
Součet	1816	1583
Počet	693	693
Hladina spolehlivosti (95,0%)	0,070778049	0,076865583

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

V organizaci jsou pracovníci spokojeni pouze velmi málo, jedná se však o jednu z důležitějších oblastí práce. Směrodatná odchylka je zde menší než u jiných otázek, rozložení odpovědí je proto i vzhledem k menší špičatosti rovnoměrnější. Modus u spokojenosti vyznačuje nejčastější odpověď jako středovou („ani spokojen/a, ani nespokojen/a“), u důležitosti pak „spíše důležité“.

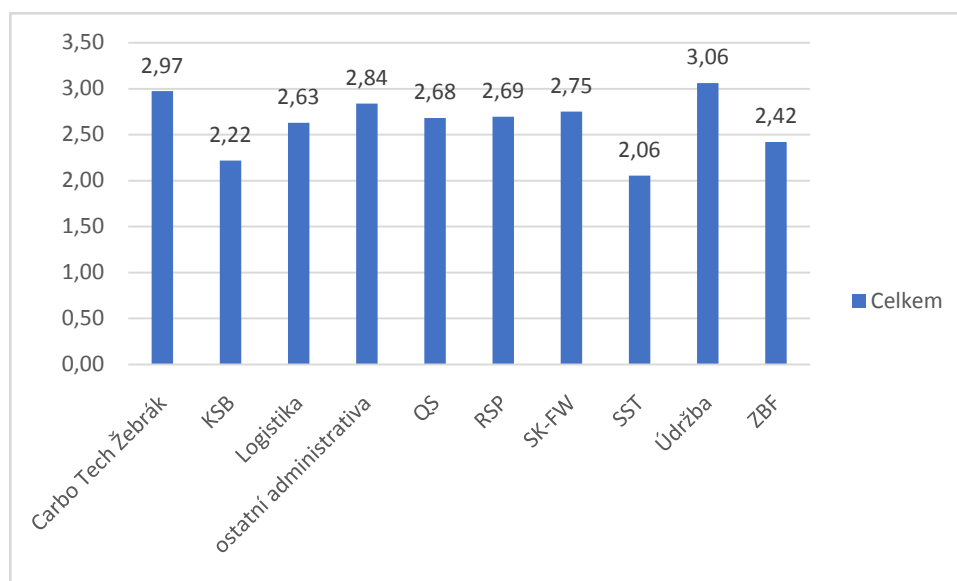
Obrázek č. 26: Otázka č. 10 – důležitost, kontingenční graf středních hodnot



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

V žádném z oddělení důležitost nevykazuje značný výkyv. Rozdíl mezi největší a nejmenší střední hodnotou činí 0,64 a všechna oddělení vykazují průměr pohybující se v hodnotě 2, což odpovídá modu, podle něhož „spíše důležité“ je nejčastější odpovědí.

Obrázek č. 27: Otázka č. 10 – spokojenost, kontingenční graf středních hodnot



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Nejmenší spokojenost vykazuje oddělení SST, následované KSB. Největší naopak oddělení údržby (pouze 16 resp.), což nelze považovat za statisticky významný výkyv. Druhá největší spokojenost je zaznamenána v Carbo Tech Žebrák, z něhož pochází třetí nejvyšší počet respondentů, a to 110. Můžeme proto konstatovat, že spokojenost s organizací práce je ve skutečnosti menší než celopodnikový průměr.

Otázka č. 11: Předávání informací a komunikace týkající se důležitých změn ve firmě

Tabulka č. 39: Počty jednotlivých odpovědí, otázka č. 11

Spokojenost		Důležitost	
Popisky řádků	Počet	Popisky řádků	Počet
velmi nespokojen/a (1)	80	nedůležité (5)	21
spíše nespokojen/a (2)	178	spíše nedůležité (4)	59
ani spokojen/a, ani nespokojen/a (3)	308	ani důležité, ani nedůležité (3)	181
spíše spokojen/a (4)	89	spíše důležité (2)	217
velmi spokojen/a (5)	38	důležité (1)	215

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Výsledky četnosti v dané oblasti jsou podobné jako u předchozí otázky. Nejvíce označována byla odpověď „ani spokojen/a, ani nespokojen/a“, následována možností „spíše nespokojen.“ Stejně tak jsou všechny ostatní možnosti označeny méně než 100 respondenty a v nejmenší četnosti se zde vyskytuje možnost „velmi spokojen.“

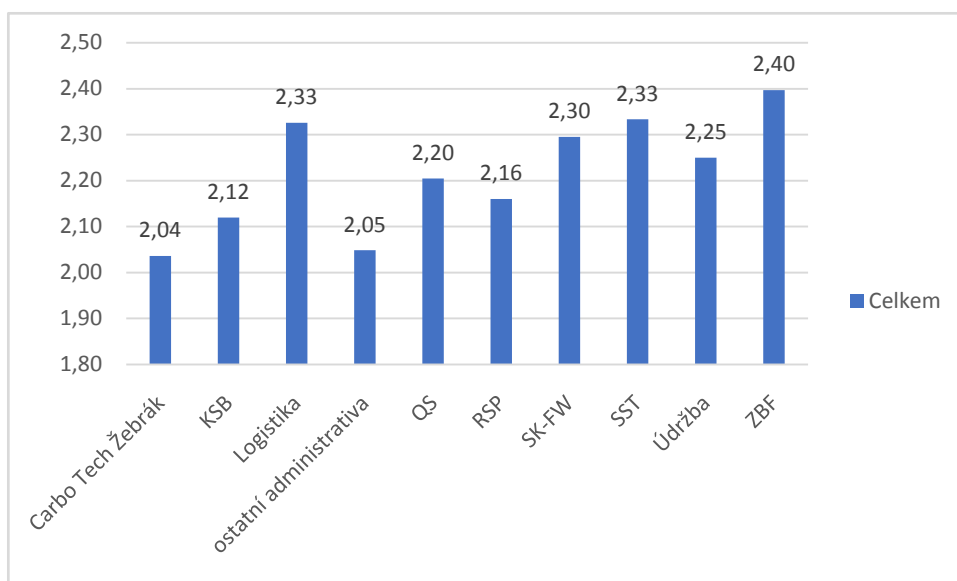
Tabulka č. 40: Popisná analýza, otázka č. 11

Popisná statistika		
Ukazatel	Spokojenost	Důležitost
Stř. hodnota	2,744588745	2,212121212
Chyba stř. hodnoty	0,038036018	0,040582977
Medián	3	2
Modus	3	2
Směr. odchylka	1,00129411	1,068342527
Rozptyl výběru	1,002589896	1,141355754
Špičatost	-0,134707517	-0,32113776
Šikmost	0,147474782	0,589252431
Součet	1902	1533
Počet	693	693
Hladina spolehlivosti (95,0%)	0,074679843	0,079680536

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Popisná statistika vyznačuje podobné výsledky jako u předchozí otázky. Mody a střední hodnoty ukazují, že se jedná o důležitou oblast s průměrnou až podprůměrnou spokojeností. Záporná špičatost a výsledky směrodatné odchylky u spokojenosti s nízkou hodnotou značí, že nerovnoměrnost rozložení otázek je poměrně malá.

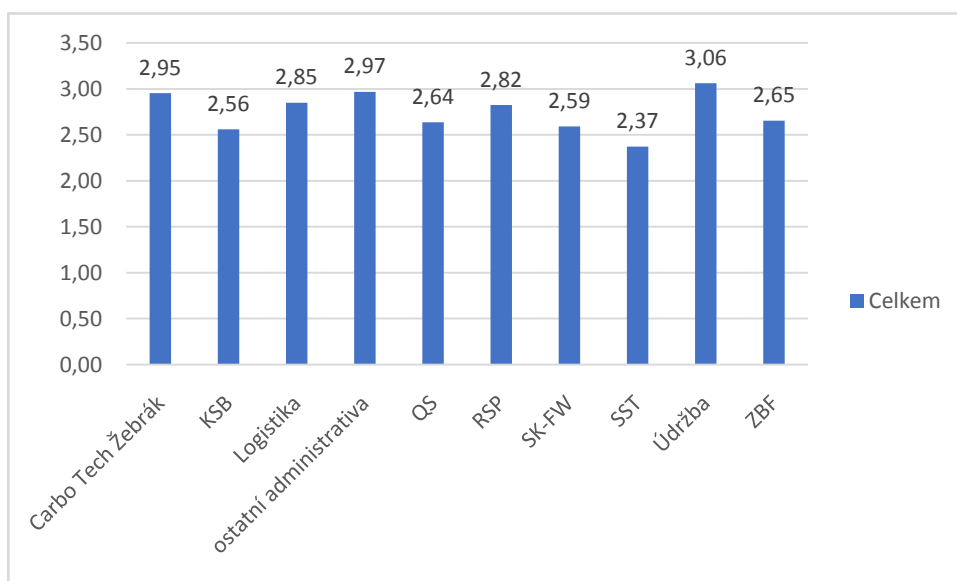
Obrázek č. 28: Otázka č. 11 – důležitost, kontingenční graf středních hodnot



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Hodnoty jednotlivých oddělení nevykazují statisticky významný rozdíl, jedná se pouze o 0,36. Nejmenší míra důležitosti byla zaznamenána v oddělení ZBF, z něhož pochází největší počet respondentů, celkem 136 osob. Nejvíce důležité je předávání informací pro zaměstnance Carbo Tech Žebrák a administrativy. Pro všechna oddělení je však oblast velmi důležitá.

Obrázek č. 29: Otázka č. 11 – spokojenost, kontingenční graf středních hodnot



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Naproti tomu spokojenost s předáváním informací je pouze velmi malá. Průměr mírně přesahuje hodnotu 3 u pracovníků údržby, jenž nemůže vzhledem k nízkému počtu respondentů (16) být považována jako zásadní informace.

Otázka č. 12: Informace a komunikace

Tabulka č. 41: Počty jednotlivých odpovědí, otázka č. 12

Spokojenost		Důležitost	
Popisky řádků	Počet	Popisky řádků	Počet
velmi nespokojen/a (1)	75	nedůležité (5)	11
spíše nespokojen/a (2)	198	spíše nedůležité (4)	49
ani spokojen/a, ani nespokojen/a (3)	295	ani důležité, ani nedůležité (3)	167
spíše spokojen/a (4)	100	spíše důležité (2)	231
velmi spokojen/a (5)	25	důležité (1)	235

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

I u otázky č. 12 výsledky vykazují stejný vzorec jako u dvou předchozích. Nejčastější možností je „ani spokojen/a, ani nespokojen/a“ se zhruba 300 respondenty, následuje „spíše nespokojen“ s cca 200 respondenty. Ostatní odpovědi respondenti označili 100 a méně každou z nich, přičemž nejméně častou odpovědí je „velmi spokojen“ s výrazně menším počtem respondentů.

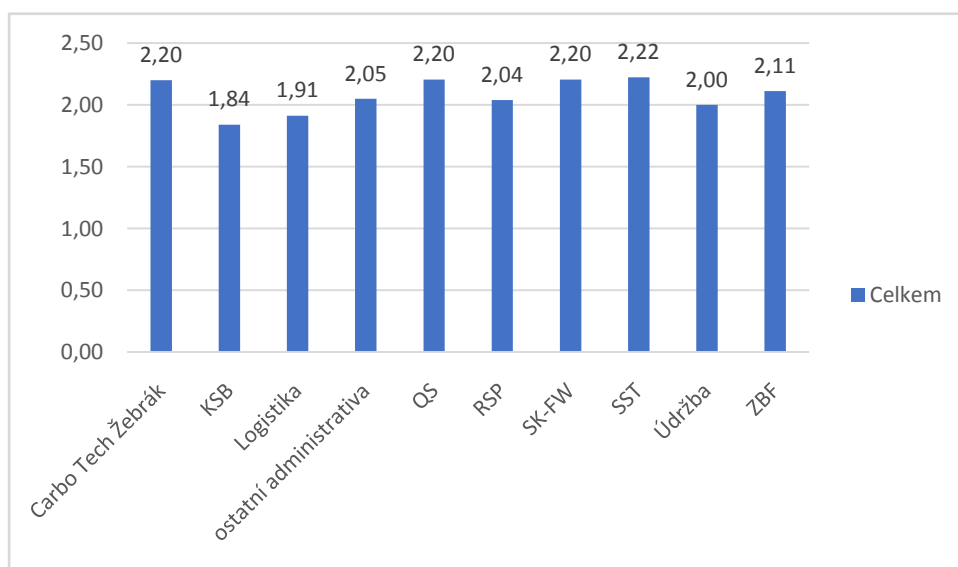
Tabulka č. 42: Popisná analýza, otázka č. 12

Popisná statistika		
Ukazatel	Spokojenost	Důležitost
Stř. hodnota	2,997113997	2,090909091
Chyba stř. hodnoty	0,038151029	0,037966892
Medián	3	2
Modus	3	1
Směr. odchylka	1,004321751	0,999474376
Rozptyl výběru	1,008662179	0,998949028
Špičatost	-0,298650392	-0,258676468
Šikmost	-0,423407676	0,627000654
Součet	2077	1449
Počet	693	693
Hladina spolehlivosti (95,0%)	0,074905654	0,074544121

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Modus důležitosti naznačuje, že nejčastěji respondenti volili odpověď „důležité“, nejčastější odpovědí v druhé kategorii bylo však pouze „ani spokojen/a, ani nespokojen/a“. Špičatost spokojenosti naznačuje poměrně nerovnoměrné rozložení mezi odpověďmi a šikmost relativně symetrické rozdělení odpovědí od středu.

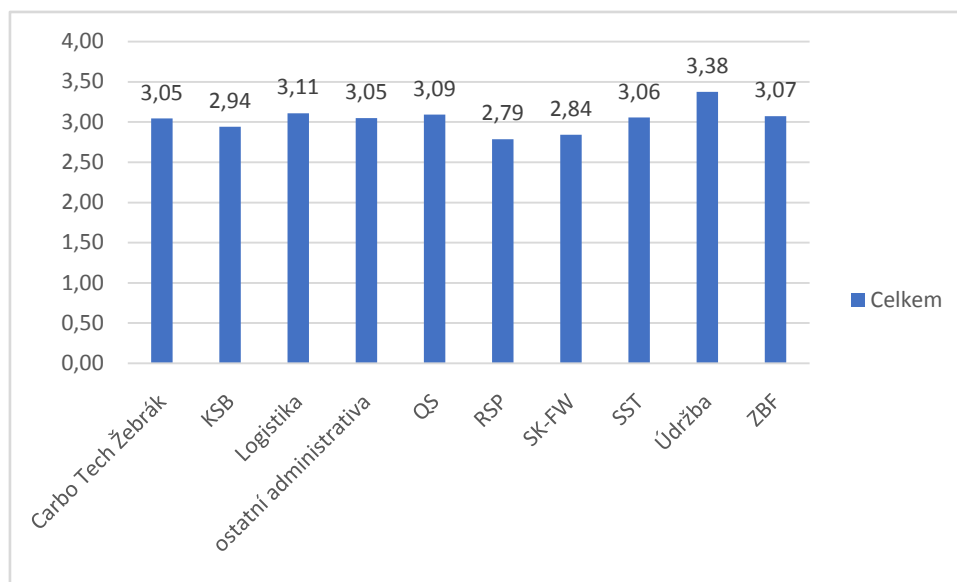
Obrázek č. 30: Otázka č. 12 – důležitost, kontingenční graf středních hodnot



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Pro naprostou většinu oddělení je komunikace velmi důležitá, nejvíce pak pro oddělení KBS a logistiky, kde střední hodnota je menší než 2. Jednotlivé otázky nevykazují statisticky významné výkyvy, které by narušily celopodnikový průměr.

Obrázek č. 31: Otázka č. 12 – spokojenost, kontingenční graf středních hodnot



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Mezi jednotlivými odděleními není zaznamenán zásadní výkyv, nejvyšší rozdíl hodnot vykazují oddělení údržby a RPS, a to 0,59. Z oddělení údržby pochází pouze 16 respondentů, zatímco z RPS celkem 131 dotazovaných pracovníků. Daná hodnota způsobila však pouze velmi malý pokles celopodnikového průměru, nejedná se o statisticky významný rozdíl.

Otázka č. 13: Zapojení zaměstnanců

Tabulka č. 43: Počty jednotlivých odpovědí, otázka č. 13

Spokojenost		Důležitost	
Popisky řádků	Počet	Popisky řádků	Počet
velmi nespokojen/a (1)	68	nedůležité (5)	12
spíše nespokojen/a (2)	167	spíše nedůležité (4)	59
ani spokojen/a, ani nespokojen/a (3)	289	ani důležité, ani nedůležité (3)	204
spíše spokojen/a (4)	132	spíše důležité (2)	232
velmi spokojen/a (5)	37	důležité (1)	186

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Zde se odpovědi mírně odlišují od předchozího vzorce u otázek 10-12, přesto zde můžeme nalézt jisté shody. Nejvíce využívanou možností je „ani spokojen/a, ani nespokojen/a“, následovaný odpovědí „spíše nespokojen/a“. Zaznamenaný však byl vyšší počet odpovědí „spíše spokojen/a“, což představuje pozitivní zjištění. Možnost „velmi spokojen“ však byla i zde nejméně početnou odpovědí.

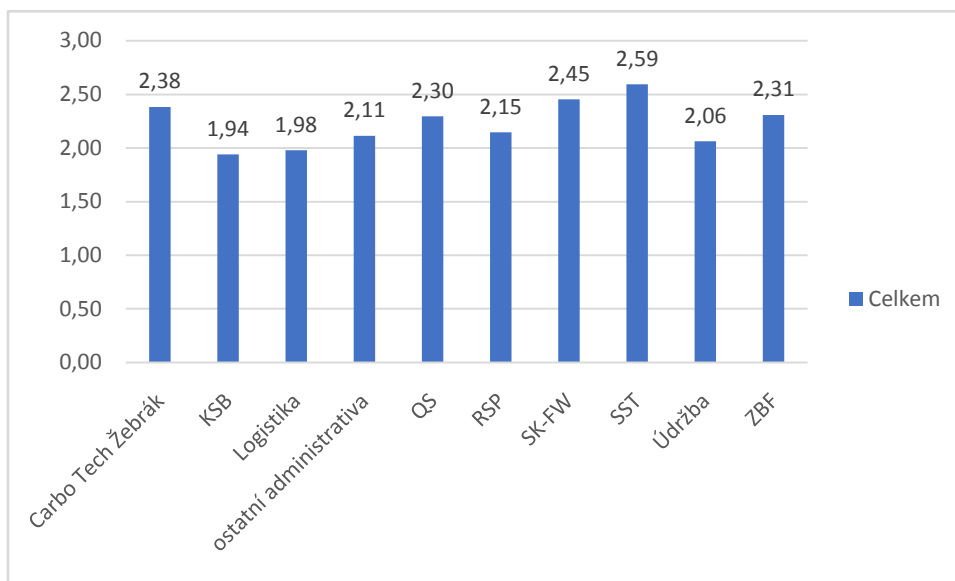
Tabulka č. 44: Popisná analýza, otázka č. 13

Popisná statistika		
Ukazatel	Spokojenost	Důležitost
Stř. hodnota	2,86002886	2,248196
Chyba stř. hodnoty	0,038353507	0,037968
Medián	3	2
Modus	3	2
Směr. odchylka	1,009651974	0,999501
Rozptyl výběru	1,019397109	0,999003
Špičatost	-0,341875879	-0,44056
Šikmost	0,021286154	0,418976
Součet	1982	1558
Počet	693	693
Hladina spolehlivosti (95,0%)	0,0753032	0,074546

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Střední hodnoty a mody ukazují, že oblast je pro respondenty velmi důležitá, spokojenost je však podprůměrná. Otázky jsou vzhledem k téměř nulové šikmosti rovnoměrně rozloženy na pravé a levé straně, nenachází se zde téměř žádné asymetrie. Výrazně asymetrický je naopak koeficient šikmosti u důležitosti, kde se přiklání směrem k významu důležitosti.

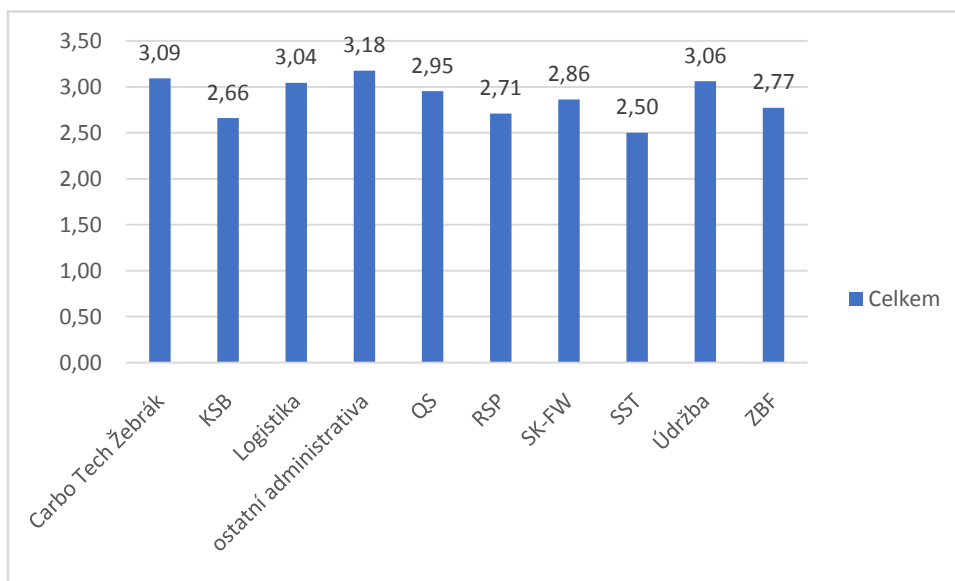
Obrázek č. 32: Otázka č. 13 – důležitost, kontingenční graf středních hodnot



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Důležitost oblasti zapojování zaměstnanců je stejně jako u mnoha předchozích oblastí vysoká. Největší rozdíl mezi hodnotami oddělení činí 0,65; a to u oddělení SST a KSB, z nichž obou pochází zhruba 50 respondentů. Rozdíl se proto v celopodnikovém průměru vyrovnává.

Obrázek č. 33: Otázka č. 13 – spokojenost, kontingenční graf středních hodnot



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Spokojenost v oblasti komunikace je oproti ostatním oblastem rozdílnější, největší rozdíl 0,68 byl zaznamenán u oddělení administrativy a SST. Nejméně spokojená oddělení jsou jako u většiny otázek KBS a SST. Nadprůměrnou spokojenost vykazuje také Carbo Tech Žebrák.

Otázka č. 14: Školení, kariéra a další příležitosti rozvoje v rámci firmy

Tabulka č. 45: Počty jednotlivých odpovědí, otázka č. 14

Spokojenost		Důležitost	
Popisky řádků	Počet	Popisky řádků	Počet
velmi nespokojen/a (1)	100	nedůležité (5)	20
spíše nespokojen/a (2)	162	spíše nedůležité (4)	62
ani spokojen/a, ani nespokojen/a (3)	303	ani důležité, ani nedůležité (3)	211
spíše spokojen/a (4)	96	spíše důležité (2)	206
velmi spokojen/a (5)	32	důležité (1)	194

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Otázka č. 14 následuje vzorec otázek č. 10-12, kde je nejčastější odpovědí „ani spokojen/a, ani nespokojen/a“ u zhruba 300 respondentů. Odpověď „spíše nespokojen/a“ je druhou nejčastější, nedosahuje však hodnoty 200 respondentů, jelikož odpovědi „spíše spokojen/a“ a „velmi nespokojen/a“ označilo zhruba vždy 100 respondentů. Velmi nízký počet zaměstnanců je s kariérovými možnostmi ve firmě „velmi spokojeno“.

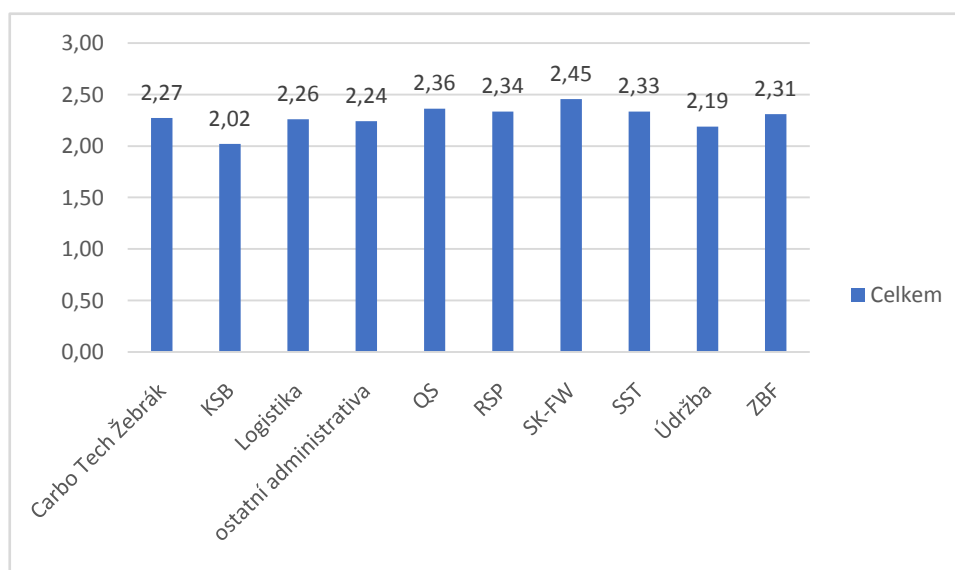
Tabulka č. 46: Popisná analýza, otázka č. 14

Popisná statistika		
Ukazatel	Spokojenost	Důležitost
Stř. hodnota	2,708513709	2,29004329
Chyba stř. hodnoty	0,038938867	0,040192727
Medián	3	2
Modus	3	3
Směr. odchylka	1,025061516	1,058069254
Rozptyl výběru	1,050751111	1,119510547
Špičatost	-0,313833502	-0,453053823
Šikmost	0,057857388	0,442910029
Součet	1877	1587
Počet	693	693
Hladina spolehlivosti (95,0%)	0,076452495	0,078914322

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Školení a kariérní rozvoj je dle výsledků pro respondenty spíše důležitý, nejčastější odpovědí zde však na rozdíl od otázek výše byla u důležitosti středová. Výsledky dokazují, že mnoho respondentů zvolilo možnost „spíše nespokojen/a“ či „velmi nespokojen/a“, jak uvádí tabulka výše.

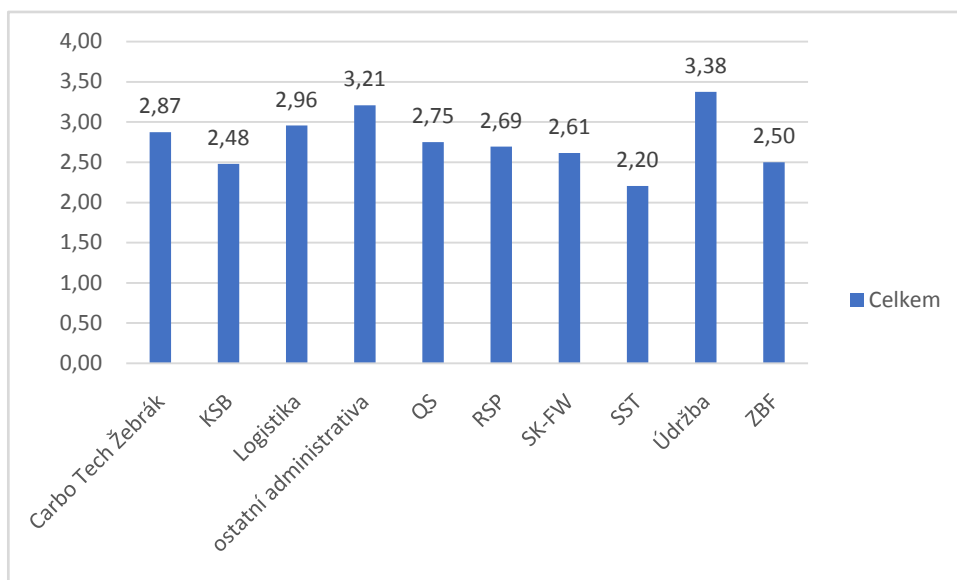
Obrázek č. 34: Otázka č. 14 – důležitost, kontingenční graf středních hodnot



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Školení a možnost kariérního vývoje je nejdůležitější pro pracovníky KBS a také pro zaměstnance údržby. Nevyskytují se zde statisticky významné rozdíly, které by narušily celopodnikový průměr.

Obrázek č. 35: Otázka č. 14 – spokojenost, kontingenční graf středních hodnot



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Statisticky největší spokojenost je zaznamenána u zaměstnanců údržby (pouze 16 respondentů), nejnižší pak již charakteristicky u pracovníků oddělení SST a KBS. Mezi nejmenší a největší hodnotou u jednotlivých oddělení se nachází dosud nejvyšší zaznamenaný rozdíl, a to 1,18. Nízký počet respondentů oddělení údržby však nezpůsobuje statistický nárůst celopodnikového průměru středních hodnot.

Otázka č. 15: Neustálé zlepšování

Tabulka č. 47: Počty jednotlivých odpovědí, otázka č. 15

Spokojenost		Důležitost	
Popisky řádků	Počet	Popisky řádků	Počet
velmi nespokojen/a (1)	61	nedůležité (5)	8
spíše nespokojen/a (2)	175	spíše nedůležité (4)	60
ani spokojen/a, ani nespokojen/a (3)	346	ani důležité, ani nedůležité (3)	220
spíše spokojen/a (4)	86	spíše důležité (2)	235
velmi spokojen/a (5)	25	důležité (1)	170

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

V otázce č. 15 můžeme pozorovat nadprůměrný počet odpovědí „ani spokojen/a, ani nespokojen/a“ oproti ostatním možnostem, což také může napovídat tomu, že někteří respondenti otázce zcela nepochopili a nevěděli, jakou možnost zde označit. „Spíše nespokojen/a“ je opět druhou nejčastější odpovědí a ostatní možnosti byly označeny méně než 100 respondenty. Možnost „velmi spokojen“ označilo pouhých 25 pracovníků, což je velmi malý počet indikující nedostatek maximální spokojenosti pracovníků.

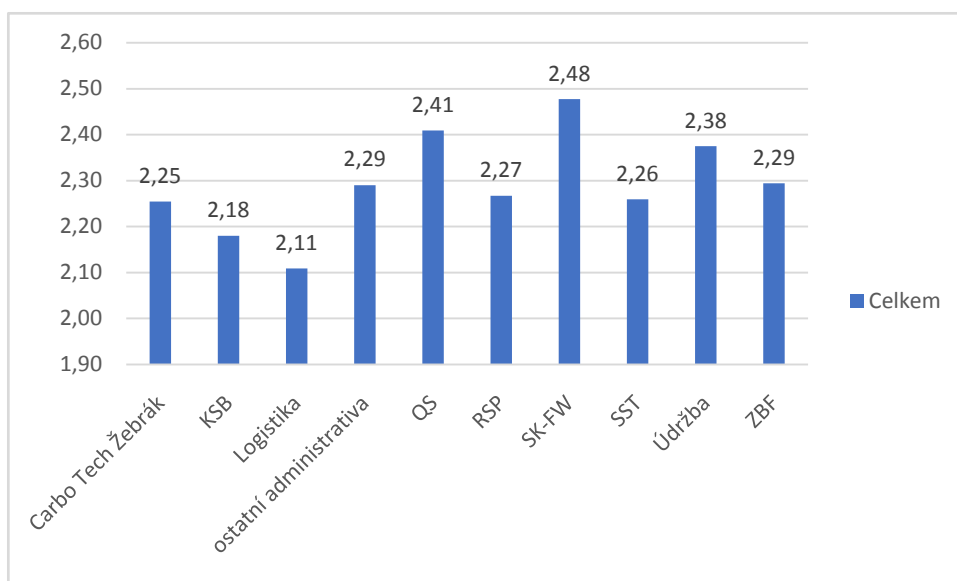
Tabulka č. 48: Popisná analýza, otázka č. 15

Popisná statistika		
Ukazatel	Spokojenost	Důležitost
Stř. hodnota	2,767676768	2,279942228
Chyba stř. hodnoty	0,034403291	0,036750591
Medián	3	2
Modus	3	2
Směr. odchylka	0,905662948	0,967455394
Rozptyl výběru	0,820225375	0,935969939
Špičatost	0,186096915	-0,55048187
Šikmost	0,053235982	0,299050962
Součet	1918	1580
Počet	693	693
Hladina spolehlivosti (95,0%)	0,067547353	0,072156039

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Oblast neustálého zlepšování je pro respondenty spíše důležitá, spokojenost je však pouze průměrná, což je stav zjištěný již u několika předchozích otázek. Směrodatná odchylka je zde menší než u většiny otázek, rozložení odpovědí směrem ke středu je proto výraznější, s čímž souvisí i přítomnost kladné špičatosti. Šikmost u spokojenosti prokazuje rovnoměrné rozložení odpovědí směrem od středu u spokojenosti.

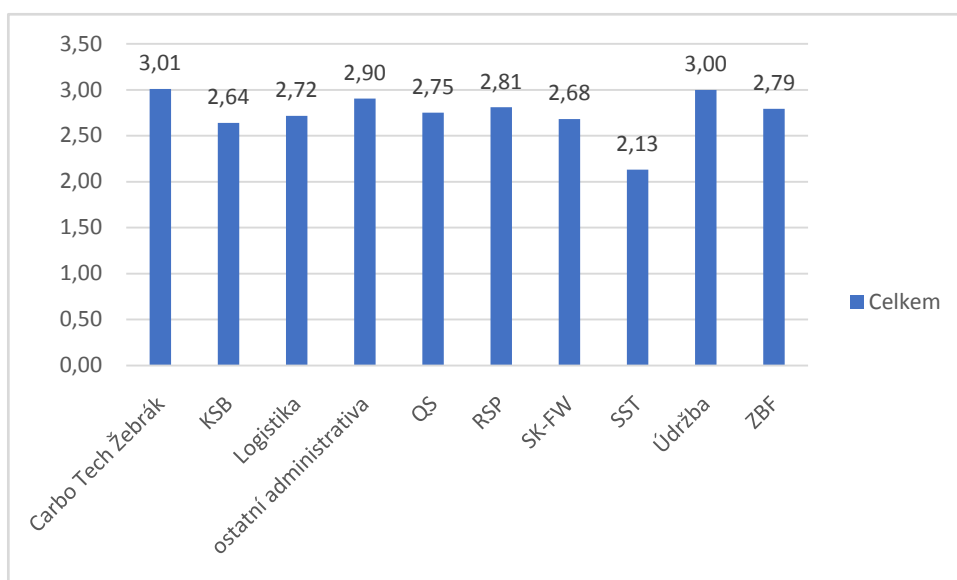
Obrázek č. 36: Otázka č. 15 – důležitost, kontingenční graf středních hodnot



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Důležitost mezi jednotlivými odděleními kolísá mírně, a to o 0,37. Nejdůležitější je neustálé zlepšování pro pracovníky logistiky a KBS. Nejméně důležitá je pak pro SK-FW. Nevyskytují se zde statisticky významné rozdíly, které by narušily celopodnikový průměr.

Obrázek č. 37: Otázka č. 15 – spokojenost, kontingenční graf středních hodnot



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Spokojenost je v oblasti výrazně menší u oddělení SST, kde se významně odlišuje svým poklesem od průměru. Z daného oddělení pochází celkem 54 respondentů. Průměr celého podniku přesahuje 5 oddělení, tudíž se nejedná o statisticky zásadní rozdíl. Jedná se však o důležitý poznatek, kde nízkou spokojenost je zapotřebí řešit.

Otázka č. 16: Spolupráce a týmová práce

Tabulka č. 49: Počty jednotlivých odpovědí, otázka č. 16

Spokojenost		Důležitost	
Popisky řádků	Počet	Popisky řádků	Počet
velmi nespokojen/a (1)	86	nedůležité (5)	15
spíše nespokojen/a (2)	155	spíše nedůležité (4)	60
ani spokojen/a, ani nespokojen/a (3)	258	ani důležité, ani nedůležité (3)	157
spíše spokojen/a (4)	132	spíše důležité (2)	208
velmi spokojen/a (5)	49	důležité (1)	253

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

U otázky č. 16 naopak můžeme pozorovat podprůměrný počet odpovědí „ani spokojen/a, ani nespokojen/a“. Naproti tomu možnosti „spíše nespokojen/a“ a „spíše spokojen/a“ se zde vyskytují v podobné míře s rozdílem pouhých 23 respondentů. Odpověď „velmi nespokojen/a“ se v souboru však vyskytuje více než „velmi spokojen/a“.

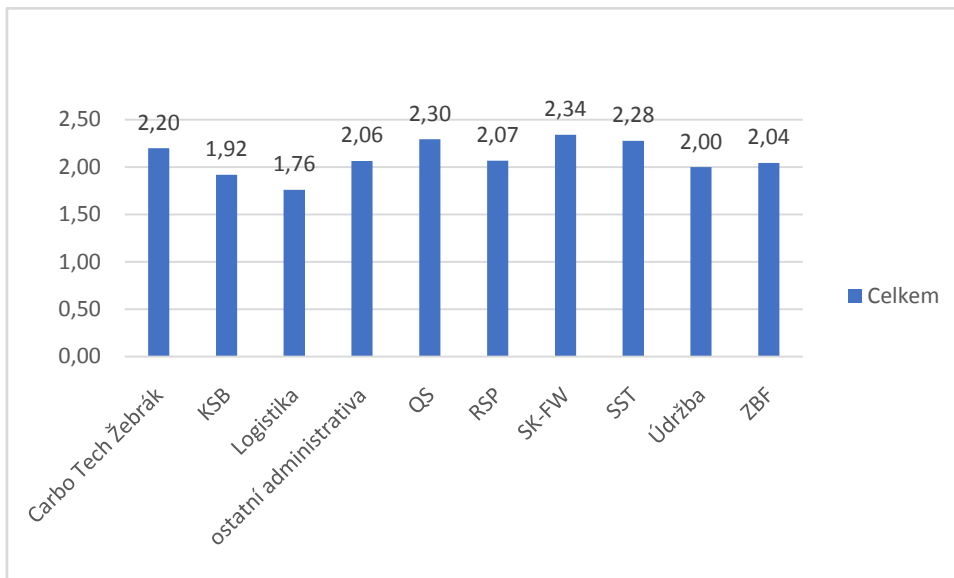
Tabulka č. 50: Popisná analýza, otázka č. 16

Popisná statistika		
Ukazatel	Spokojenost	Důležitost
Stř. hodnota	2,878787879	2,0995671
Chyba stř. hodnoty	0,041597939	0,040281569
Medián	3	2
Modus	3	1
Směr. odchylka	1,095061287	1,060408002
Rozptyl výběru	1,199159222	1,12446513
Špičatost	-0,595155331	-0,341635044
Šikmost	-0,003326171	0,675642652
Součet	1995	1455
Počet	693	693
Hladina spolehlivosti (95,0%)	0,08167331	0,079088753

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Nejčastěji respondenty vzhledem k modu odpovídali, že je pro ně oblast spolupráce důležitá. Střední hodnota spojenosti však poukazuje na spokojenost podprůměrnou. Naproti tomu je zde přítomna záporná špičatost, která značí větší přítomnost kladných odpovědí. Směrodatná odchylka naznačuje poměrně stejné rozložení odpovědí jako u většiny otázek. Koeficient šikmosti u spokojenosti zde prokazuje téměř symetrické rozložení.

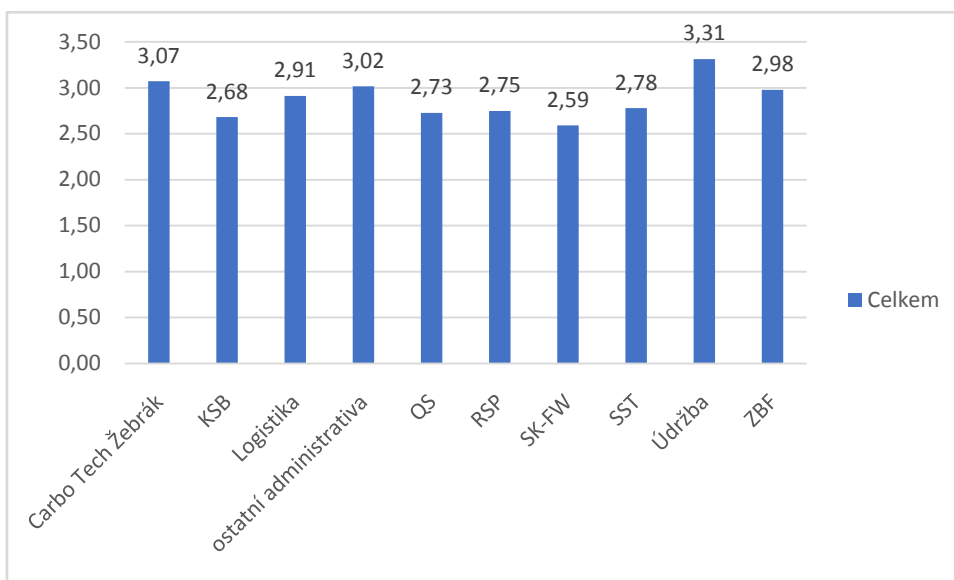
Obrázek č. 38: Otázka č. 16 – důležitost, kontingenční graf středních hodnot



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Oblast je střední hodnotou nejdůležitější pro pracovníky logistiky, nejméně pak pro oddělení SK-FW, kde je však spokojenost se spoluprací stále „spíše důležitá“. Žádné z oddělení nevykazuje statisticky významný rozdíl, který by způsobovat výkyv v celopodnikovém průměru.

Obrázek č. 39: Otázka č. 16 – spokojenost, kontingenční graf středních hodnot



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Nejvíce spokojeni s týmovou prací jsou pracovníci údržby (pouze 16 respondentů), následuje statisticky významnější oddělení Carbo Tech Žebrák. Celkově však je spokojenost jednotlivých oddělení podprůměrná a hodnotu 3 přesahuje pouze u dvou oddělení, a to velmi malé hodnoty.

Otázka č. 17: Podmínky na pracovišti

Tabulka č. 51: Počty jednotlivých odpovědí, otázka č. 17

Spokojenost		Důležitost	
Popisky řádků	Počet	Popisky řádků	Počet
velmi nespokojen/a (1)	73	nedůležité (5)	12
spíše nespokojen/a (2)	159	spíše nedůležité (4)	36
ani spokojen/a, ani nespokojen/a (3)	318	ani důležité, ani nedůležité (3)	155
spíše spokojen/a (4)	121	spíše důležité (2)	225
velmi spokojen/a (5)	22	důležité (1)	265

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Poslední otázka následuje již dříve zaznamenaný vzorec odpovědí, kdy možnost „ani spokojen/a, ani nespokojen/a“ zvolilo zhruba 300 respondentů. Mírně četnější je zde však možnost „spíše spokojen/a“, na kterou odpovědělo více než 100 respondentů a naproti tomu „spíše nespokojen/a“ zaznamenalo menší počet odpovědí než 200 respondentů. Nejmenší počet respondentů odpověděl možností „velmi spokojen/a“.

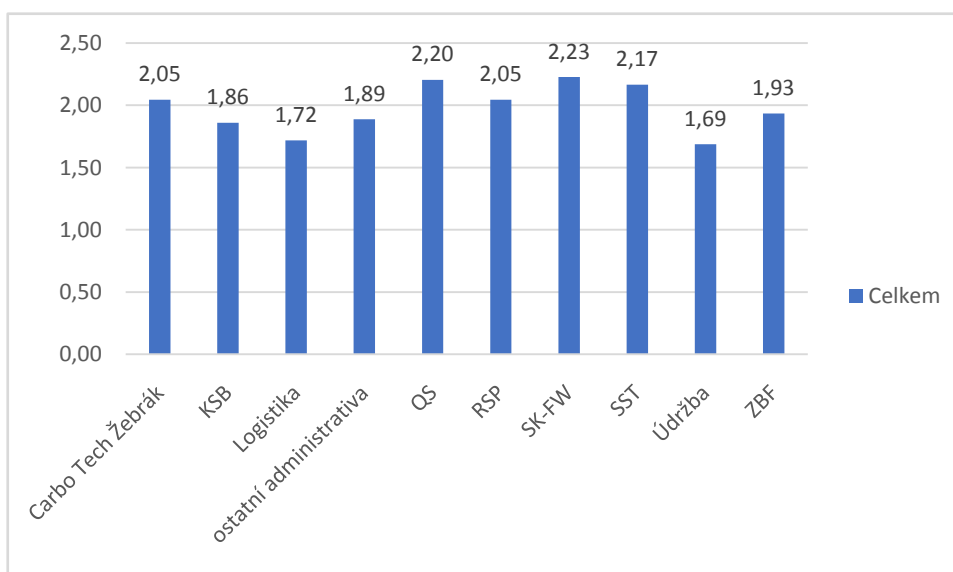
Tabulka č. 52: Popisná analýza, otázka č. 17

Popisná statistika		
Ukazatel	Spokojenost	Důležitost
Stř. hodnota	2,797979798	1,997113997
Chyba stř. hodnoty	0,036294572	0,03743373
Medián	3	2
Modus	3	1
Směr. odchylka	0,955450724	0,98543895
Rozptyl výběru	0,912886086	0,971089925
Špičatost	-0,218351508	0,038005184
Šikmost	-0,095420877	0,769074015
Součet	1939	1384
Počet	693	693
Hladina spolehlivosti (95,0%)	0,07126069	0,073497312

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Modus opět značí, že v oblasti nejčastěji volenou odpovědí bylo „důležité.“ Její středová hodnota fakticky nepřekračuje průměr 1, přestože je výsledek velmi blízko číslu 2. Spokojenost je zde naopak podprůměrná, což naznačuje přítomnost problémů v podniku. Koefficient šikmosti značí téměř symetrické rozložení odpovědí od středu.

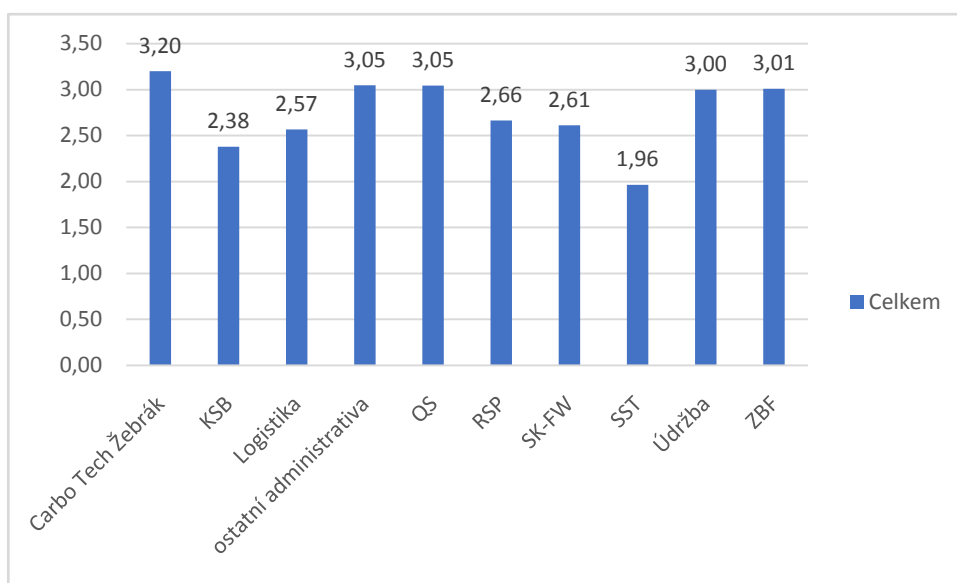
Obrázek č. 40: Otázka č. 17 – důležitost, kontingenční graf středních hodnot



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Poslední hodnocená kategorie je pro pracovníky důležitou oblastí. U pěti oddělení dle středních hodnot jsou podmínky na pracovišti pro pracovníky „důležité“. Nejmenších hodnot dosahuje u oddělení SK-FW a QS, přesto je však oblast velmi důležitá. Výsledek žádného oddělení nezpůsobuje narušení celopodnikového průměru.

Obrázek č. 41: Otázka č. 17 – spokojenost, kontingenční graf středních hodnot



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Spokojenost v oblasti podmínek na pracovišti vykazuje poměrně významné statistické rozdíly. Zatímco pracovníci Carbo Tech Žebrák jsou průměrně spokojeni, spokojenost pracovníků SST je velmi malá, dokonce je mnoho z nich nespokojeno. Jelikož většina z hodnot vykazuje rozdíly oproti celopodnikovému průměru, je potřeba primárně se zaměřit na oddělení vykazující menší míru spokojenosti, primárně SST.

Shrnutí

V otázkách třetí sekce byla zaznamenána přítomnost vzorce odpovědí u vybraných otázek spokojenosti pracovníků. Vzorec byl následován u otázek č. 10, 11, 12 a 14; s malými rozdíly také u otázek č. 13, 15, 17. Nevyskytuje se u otázek č. 8, 9 a 16. Následují charakteristiky zmíněného vzorce zaznamenaných odpovědí:

- Odpověď „velmi spokojen/a“ označil vždy nejmenší počet respondentů, a to 20 až 50 (ve všech otázkách).

- Nejčastější odpovědí je „ani spokojen/a, ani nespokojen/a“, označilo ji vždy zhruba 300 respondentů.
- Možnosti „velmi nespokojen/a“, „spíše spokojen/a“ a „velmi spokojen/a“ označilo vždy 100 nebo méně respondentů.
- Odpověď „spíše nespokojen/a“ je vždy druhou nejvíce označovanou odpovědí.
- Odpověď „spíše nespokojen/a“ označilo vždy 150 až 200 respondentů.

Skutečnost, že byl mezi odpověďmi nalezen konkrétní vzorec, vyvrací statistickou hypotézu 3. Zhodnocení popisné statistiky je uvedeno níže v grafech.

Kontingenční grafy výsledků jednotlivých oddělení pozorují rozdíly, které mohou způsobovat výkyvy v celopodnikovém průměru. Ukazují rovněž, která oddělení jsou více či méně oproti celopodnikovému průměru spokojena. Statisticky menší spokojenost vykazuje zejména oddělení SST, někdy také KBS. Žádné z oddělení nevykazuje významně pozitivní rozdíly ve spokojenosti.

Neustálé zlepšování je oblast, kde je spokojenost v oblasti výrazně menší u oddělení SST, kde se významně odlišuje svým poklesem od průměru ostatních oddělení. Z daného oddělení pochází celkem 54 respondentů. Průměr celého podniku přesahuje 5 oddělení, tudíž se nejedná o statisticky zásadní rozdíl. Jedná se však o důležitý poznatek, kdy malou spokojenost je zapotřebí řešit.

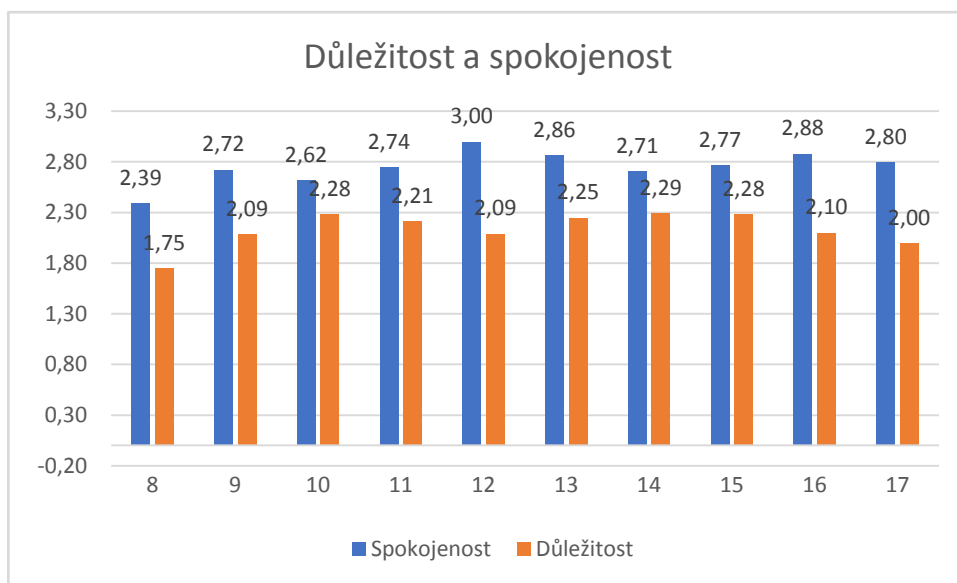
Nejmenší spokojenost v oblasti organizace práce vykazuje oddělení SST, následované KBS. Největší naopak oddělení údržby (pouze 16 respondentů), což nelze považovat za statisticky významný výkyv. Druhá největší spokojenost je zaznamenaná v Carbo Tech Žebrák, z něhož pochází třetí nejvyšší počet respondentů, a to 110. Můžeme proto konstatovat, že spokojenost s organizací práce je ve skutečnosti menší než celopodnikový průměr.

Spokojenost v oblasti podmínek na pracovišti vykazuje poměrně významné statistické rozdíly. Zatímco pracovníci Carbo Tech Žebrák jsou průměrně spokojeni, spokojenost pracovníků SST je velmi malá, dokonce je mnoho z nich nespokojeno. Jelikož většina z hodnot vykazuje rozdíly oproti celopodnikovému průměru, je potřeba primárně se zaměřit na oddělení vykazující menší míru spokojenosti, primárně SST, dále poté KBS, Logistika, SK-FW a RSP.

Statistika třetí sekce

Oproti předchozím sekcím je změnou také hodnocení důležitosti. Čím nižší je výsledek, tím důležitější je pro zaměstnance hodnocená oblast. Spokojenost je hodnocena stejně jako u otázek první a druhé sekce.

Obrázek č. 42: Důležitost a spokojenost, třetí sekce

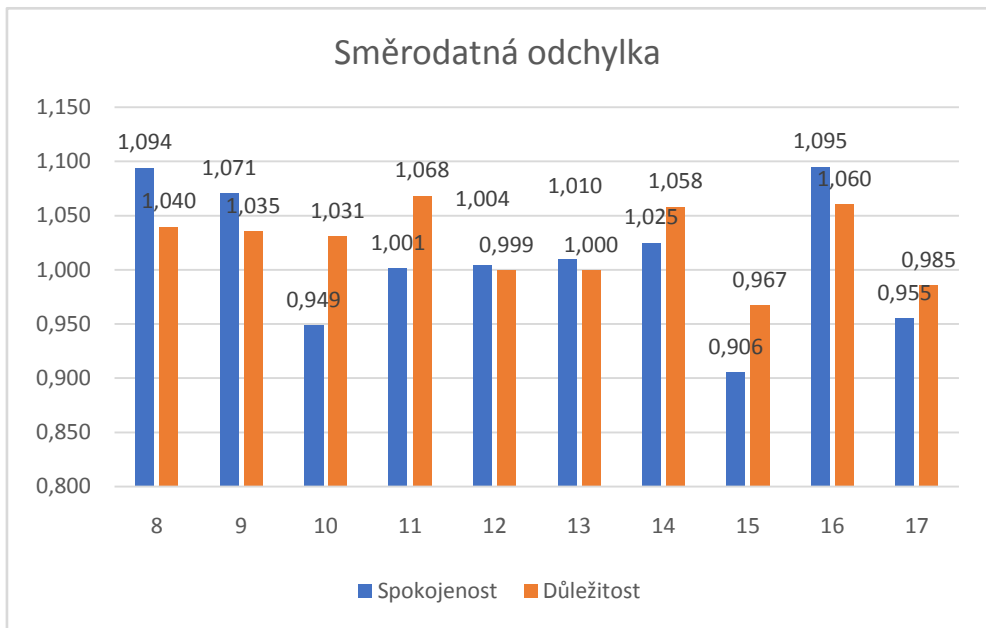


Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Všechny oblasti hodnocení jsou pro pracovníky důležité, nejvíce důležité je pak mzdové ohodnocení vůči podávanému výkonu, kde je důležitost dokonce menší než 2 v průměru. Druhou nejvýznamnější oblastí jsou podmínky na pracovišti. Nejnižší důležitosti, přesto však vysoké, dosáhly oblasti školení a kariérní rozvoj (2,29), neustálé zlepšování (2,28) a organizace práce (2,28).

Nejvyšší spokojenosti bylo dosaženo v oblasti informace a komunikace ve firmě, kde průměr odpovídá hodnotě „ani spokojen/a, ani nespokojen/a“. Ve všech ostatních oblastech je však spokojenost podprůměrná, nejmenší pak v oblasti mzdy, která je pro pracovníky nejdůležitější.

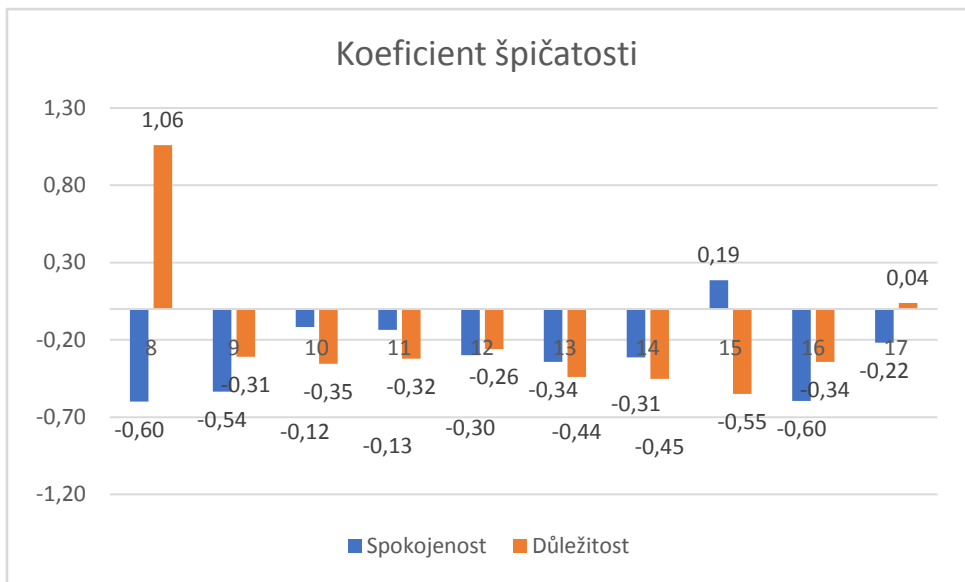
Obrázek č. 43: Směrodatná odchylka, třetí sekce



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Největší směrodatná odchylka byla zaznamenána u otázky č. 15 a č. 10 u spokojenosti (neustálé zlepšování a organizace práce). Znamená to, že se odpovědi v souboru od sebe nejvíce liší. U oblasti spokojenosti jsou odchylny zpravidla nižší než u důležitosti.

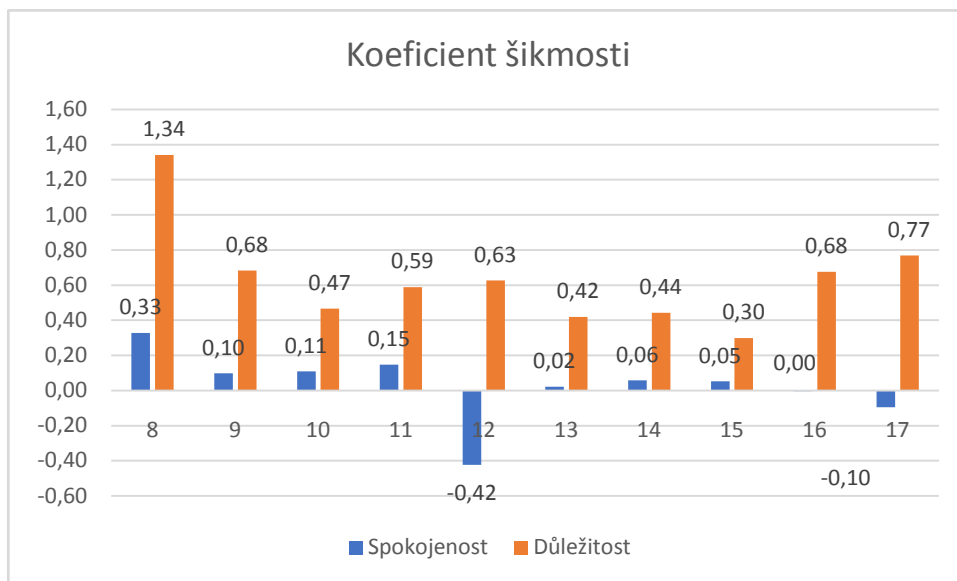
Obrázek č. 44: Koeficient špičatosti, třetí sekce



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Nejvyšší hodnota koeficientu byla zaznamenána u otázky č. 8 (důležitost), a to o značnou hodnotu. Důležitost zde směřuje významně od středu, jelikož je nejdůležitější oblastí pro zaměstnance. Výrazně menší hodnota byla rovněž zaznamenána také u otázky č. 8 (spokojenost) a také u otázky č. 16 (spokojenost – spolupráce).

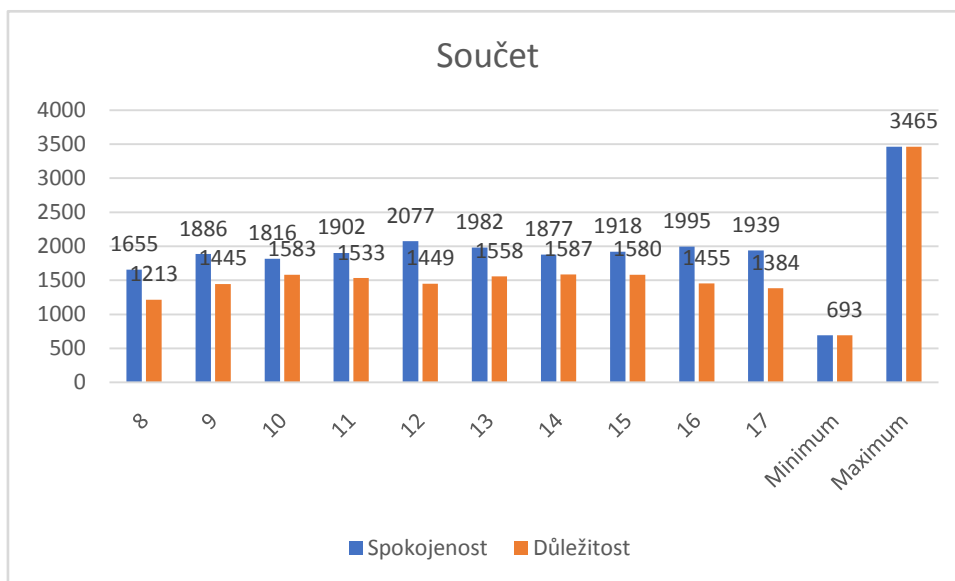
Obrázek č. 45: Koeficient šikmosti, třetí sekce



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Koeficient šikmosti naproti tomu vykazuje zcela jiné hodnoty, většinou kladné. Poukazuje na výkyv odpovědí od středu. Jak můžeme pozorovat, největší odklon od středu byl zaznamenán u důležitosti, a to ve všech otázkách, nejvíce pak u otázky č. 8 (důležitost mzdy).

Obrázek č. 46: Součty, třetí sekce



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Součty jednotlivých otázek poukazují na odklon od minima či maxima, jehož šlo dosáhnout ve výsledcích. Nejvyšší důležitost znamená přiblížení k minimu, největší spokojenost naopak přiblížení k maximu. Nejdůležitější oblastí je proto i vzhledem ke středovým hodnotám otázka č. 12 (informace a komunikace), kde pro dosažení přesného průměru 2079 bylo potřeba pouze o 2 body více.

Tabulka 53: Shrnutí třetí sekce - spokojenost

Spokojenost					
Otázka	Střední hodnota	Směrodatná odchylka	Koeficient špičatosti	Koeficient šikmosti	Součet
8	2,39	1,094	-0,60	0,33	1655
9	2,72	1,071	-0,54	0,10	1886
10	2,62	0,949	-0,12	0,11	1816
11	2,74	1,001	-0,13	0,15	1902
12	3,00	1,004	-0,30	-0,42	2077
13	2,86	1,010	-0,34	0,02	1982
14	2,71	1,025	-0,31	0,06	1877
15	2,77	0,906	0,19	0,05	1918
16	2,88	1,095	-0,60	0,00	1995
17	2,80	0,955	-0,22	-0,10	1939

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Tabulka prezentuje souhrn výsledných ukazatelů spokojenosti u vybraných hodnot. Na rozdíl od předchozích sekcí je zde koeficient šikmosti téměř vždy kladný, s výjimkou otázek č. 12 a 17. Výjimku představuje také koeficient špičatosti, který u otázky č. 15 dosahuje kladné hodnoty jako jediný z celého dotazníku. Směrodatná odchylka je v jednotlivých otázkách velmi podobná a odlišuje se pouze maximálně o necelá dvě desetinná čísla.

Tabulka 54: Shrnutí třetí sekce - důležitost

Otázka	Střední hodnota	Směrodatná odchylka	Koeficient špičatosti	Koeficient šikmosti	Součet
8	1,75	1,040	1,06	1,34	1213
9	2,09	1,035	-0,31	0,68	1445
10	2,28	1,031	-0,35	0,47	1583
11	2,21	1,068	-0,32	0,59	1533
12	2,09	0,999	-0,26	0,63	1449
13	2,25	1,000	-0,44	0,42	1558
14	2,29	1,058	-0,45	0,44	1587
15	2,28	0,967	-0,55	0,30	1580
16	2,10	1,060	-0,34	0,68	1455
17	2,00	0,985	0,04	0,77	1384

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Hodnoty v oblasti důležitosti se statisticky značně odlišují. Koeficient šikmosti vždy dosahuje kladných hodnot, součty jsou výrazně nižší. Veškeré koeficienty špičatosti dosahují záporných hodnot, výjimku tvoří otázka č. 8, která rovněž vykazuje statistickou odchylku. Výsledky směrodatné odchylky se od sebe liší minimálně, jedná se o rozdíly do jednoho desetinného místa.

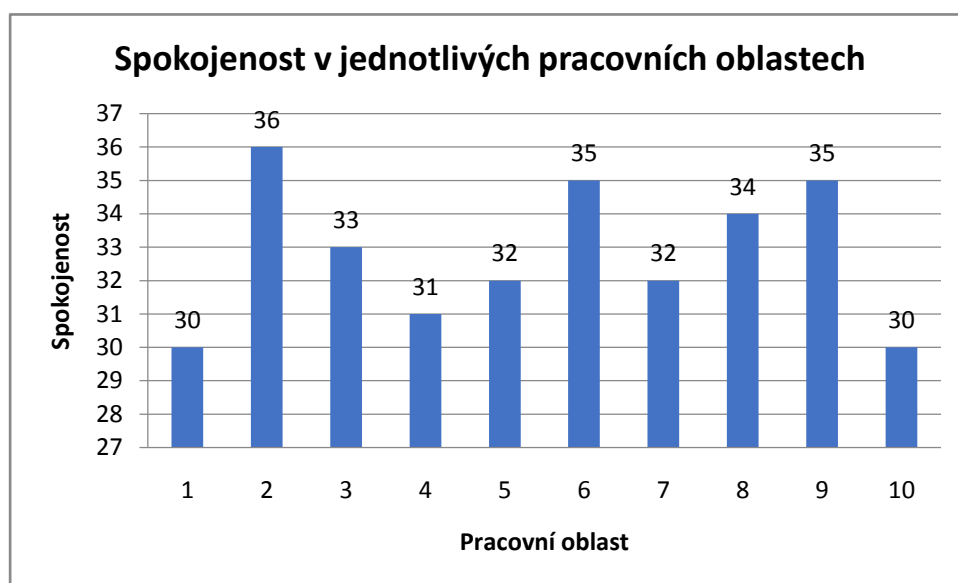
5.8.4 Index spokojenosti

Na základě výsledků spokojenosti a důležitosti byl vypočítán tzv. index spokojenosti. Vychází z vážených průměrů obou hodnot. Výsledky byly přepracovány do podoby kontingenčních grafů jednotlivých oddělení v porovnání s průměrným výsledkem za celou společnost. Jednotlivé oblasti jsou zde seřazeny stejně jako otázky v digitální příloze, pořadí je následující:

1. Podmínky na pracovišti
2. Organizace práce
3. Zapojení zaměstnanců
4. Spolupráce a týmová práce

5. Vedení a řízení
6. Neustálé zlepšování
7. Informace a komunikace
8. Předávání informací
9. Školení, kariéra
10. Mzda

Obrázek č. 47: Index spokojenosti v jednotlivých pracovních oblastech



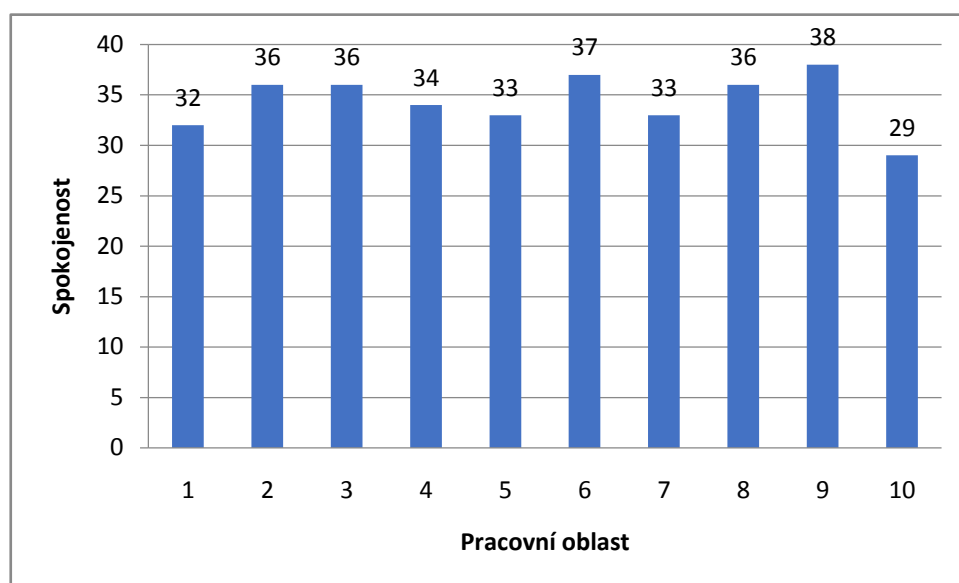
Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Neúspěšnějšího ohodnocení z dotazníkového šetření dosáhla oblast Organizace práce, tzn., že zaměstnanci nejvíce spokojeni s pracovními postupy, pracovním zařazením, pracovní zátěží apod. Lepšího hodnocení se společnosti také dostalo v rámci oblasti Školení, kariéry a dalších možností rozvoje v rámci firmy a oblasti Neustálého zlepšování. Chyby zaměstnanců jsou chápány jako šance ke zlepšení, mají možnost převzít iniciativu, např. i v podobě zlepšovacích návrhů, které společnost přijímá a zavádí do praxe.

Naopak nejméně spokojeni jsou zaměstnanci se mzdou, o které si myslí, že neodpovídá jejich výkonu a také s podmínkami na pracovišti - vybavení pracoviště, bezpečnost, pracovní podmínky apod. **Celkový index spokojenosti je 32,8 bodů**, což představuje jen velmi malou spokojenost ve vybraných pracovních oblastech.

Jak však můžeme pozorovat, index spokojenosti celkově dosáhl pouze velmi nízkých výsledků, a to ve všech oblastech. Pokud se celková spokojenost pohybuje těsně za hranicí s nespokojeností (30), výsledky je stále nutno považovat za alarmující. Pro celkové zlepšení situace ve společnosti je potřeba stanovit plán a určit priority, jak průběžně zvyšovat spokojenost zaměstnanců. Následující grafy se podrobněji zaměřují na index spokojenosti u jednotlivých kategorií zaměstnanců - dělníci, techničtí pracovníci a manažeři.

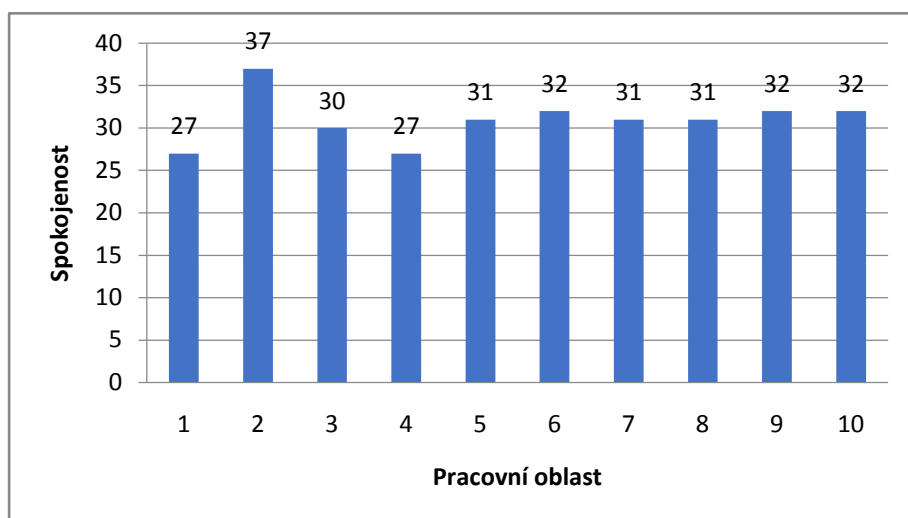
Obrázek č. 48: Index spokojenosti v jednotlivých pracovních oblastech - dělník



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Zaměstnanci pracující jako dělníci jsou nejvíce spokojeni s mírou školení, kariérou a oceňují další příležitosti rozvoje v rámci firmy. Také si myslí, že se ve společnosti neustále přijímají zlepšovací návrhy a zavádějí se do praxe a dochází tak k neustálému zlepšování. Nejhůře hodnocena je mzda, která podle respondentů neodpovídá jejich pracovnímu výkonu.

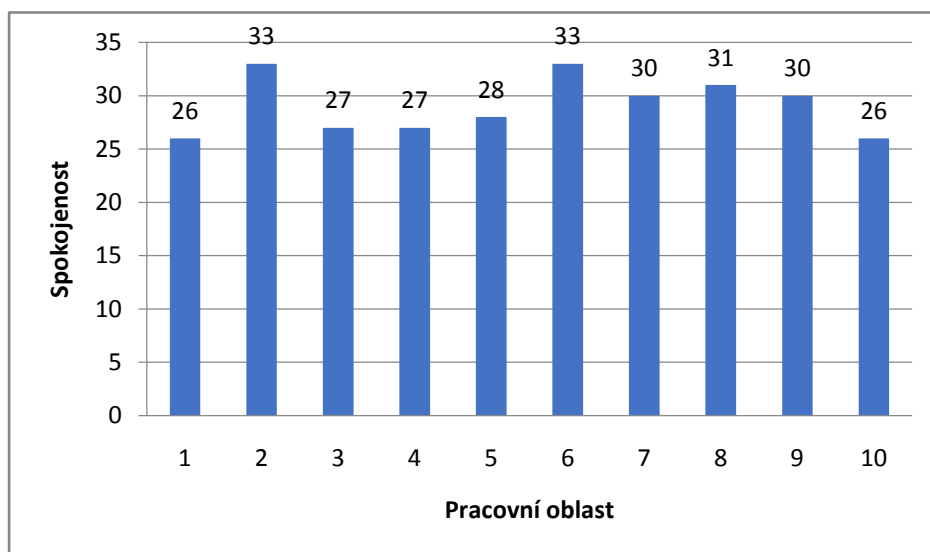
Obrázek č. 49: Index spokojenosti v jednotlivých pracovních oblastech - technický pracovník



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Techničtí pracovníci ocenili nejvíce organizaci práce. Nejsou však zcela spokojeni s podmínkami na pracovišti a s týmovou prací a atmosférou na pracovišti. Jak můžeme pozorovat, úroveň indexu spokojenosti se pohybuje na hranici nespokojenosti a malé spokojenosti. Index přesahuje ve většině případů hranici nespokojenosti pouze o velmi malou hodnotu (1,2 body), což prakticky nelze považovat za indikátor kladných zjištění.

Obrázek č. 50: Index spokojenosti v jednotlivých pracovních oblastech - manažer

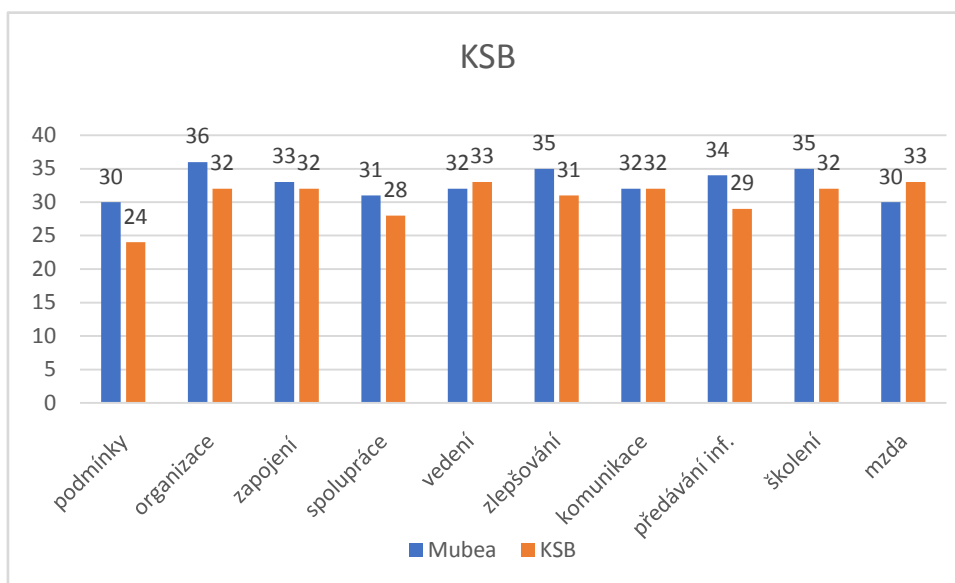


Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Index spokojenosti u manažerských pozic dosahuje nejnižších výsledků a hranice nespokojenosti překračuje v naprosté většině hodnocených oblastí. Manažeři stejně jako techničtí pracovníci nejlépe hodnotí organizaci práce, dále pak neustálé zlepšování ve společnosti. Nejméně spokojeni jsou s podmínkami na pracovišti a se mzdou za vykonávanou práci, kde index dosahuje nejmenších zjištěných hodnot.

Spokojenost v jednotlivých odděleních v porovnání se společností jako celkem

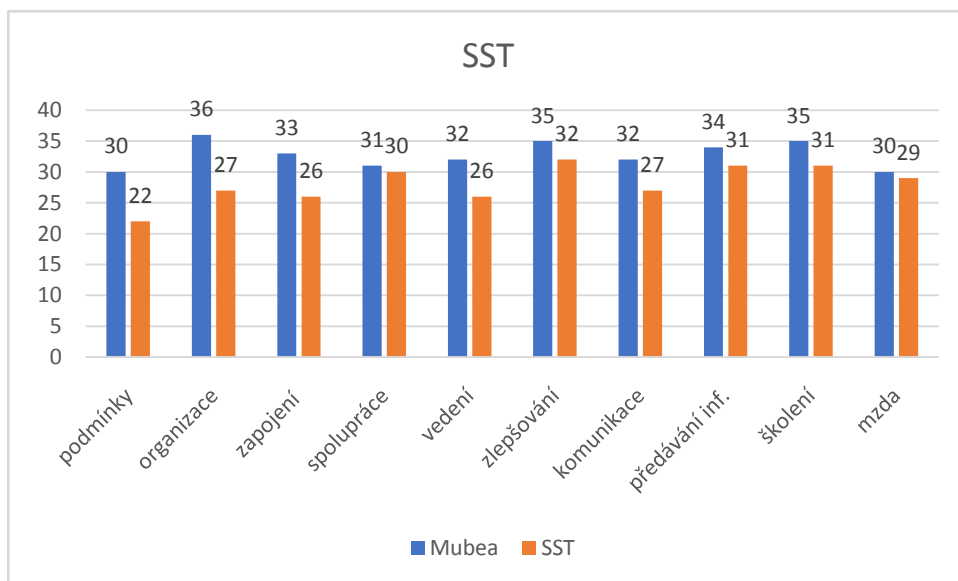
Obrázek č. 51: Index spokojenosti v oddělení KSB



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Index spokojenosti se v oddělení pohybuje podprůměrně. Podprůměrně jsou hodnoceny oblasti organizace práce, podmínek na pracovišti, kariérní možnosti, předávání informací a neustálého zlepšování. Nejlepších výsledků bylo dosaženo v oblasti mzdy, odpovídající výkonu v práci, nadprůměrně hodnoceno je rovněž předávání informací.

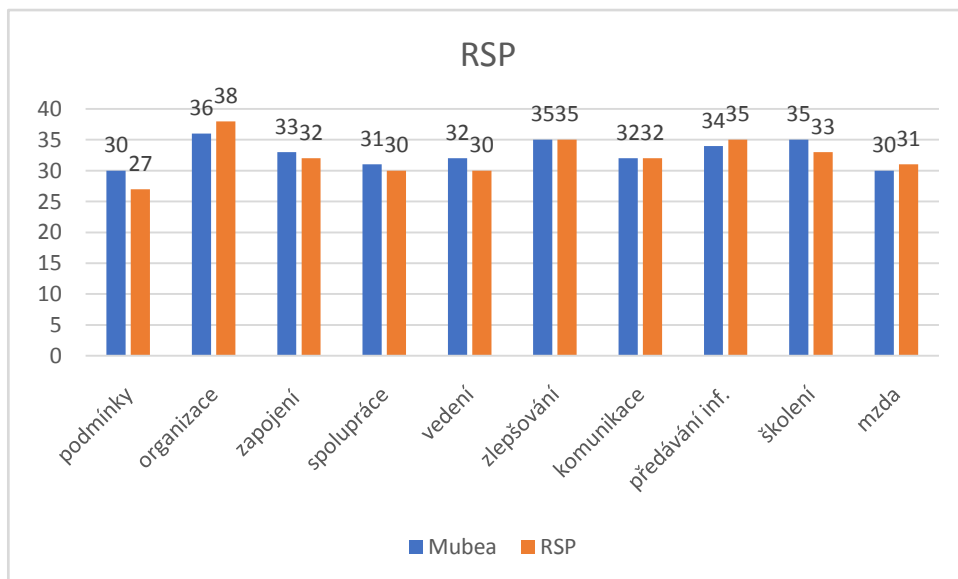
Obrázek č. 52: Index spokojenosti v oddělení SST



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Oblast organizace práce zde dosahuje oproti celé firmě velmi nízkých hodnot. Oddělení SST je dle indexu spokojenosti oproti podniku podprůměrně, stejně jako v prvních dvou sekcích otázek. Jedná se o nejméně spokojené oddělení z celé společnosti.

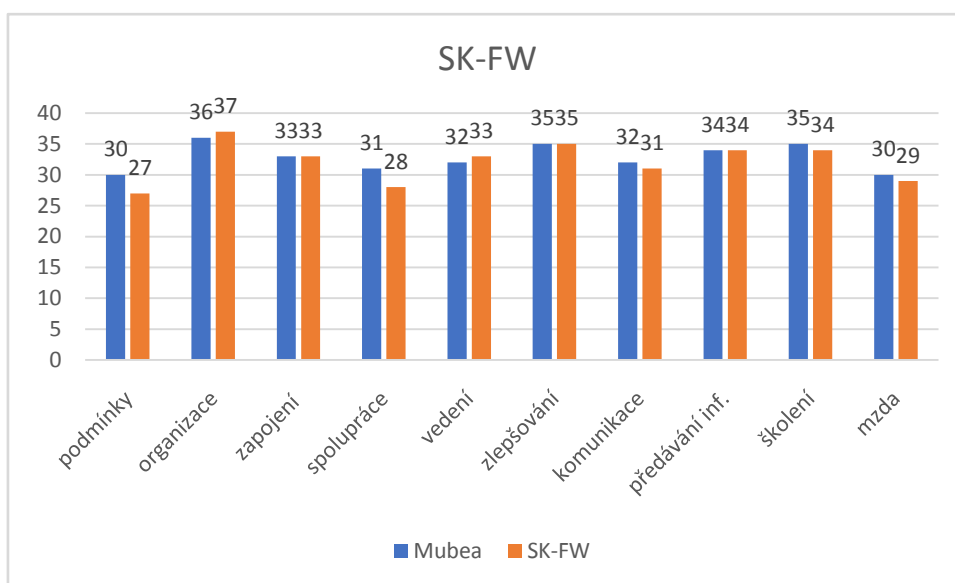
Obrázek č. 53: Index spokojenosti v oddělení RSP



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Od celopodnikového průměru se zde hodnoty indexu spokojenosti pohybují ve standardní oblasti, nedochází zde k významným výkyvům. Mírně nižší je index v oblastech podmínek na pracovišti, školení a vedení. Vyšší naopak u organizace práce a mzdy.

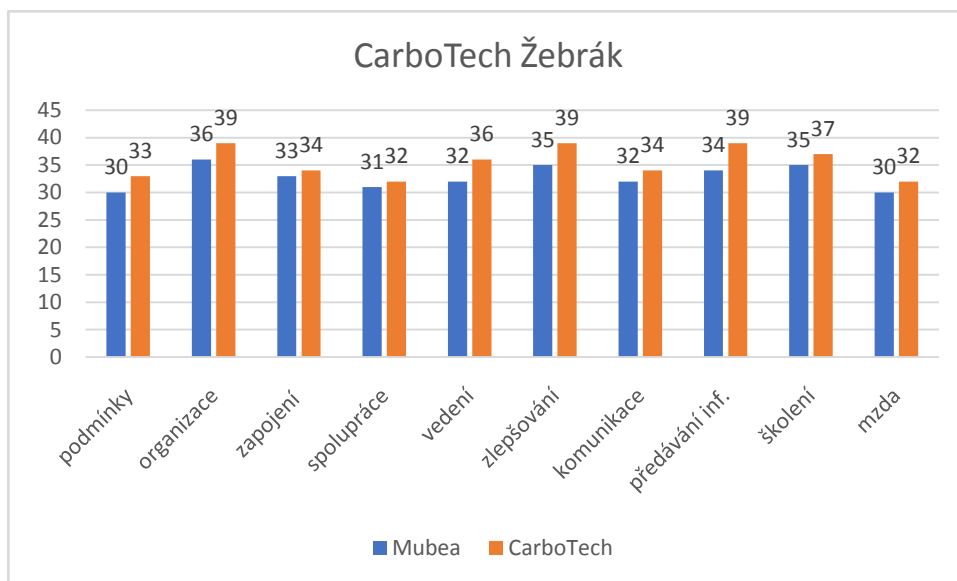
Obrázek č. 54: Index spokojenosti v oddělení SK-FW



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

I v této oblasti dochází k poměrně malým výkyvům. Největší z nich se od průměru odchylují o tři body, jedná se o oblast podmínek na pracovišti a týmové práce, kde jsou zjištěné výsledky podprůměrné.

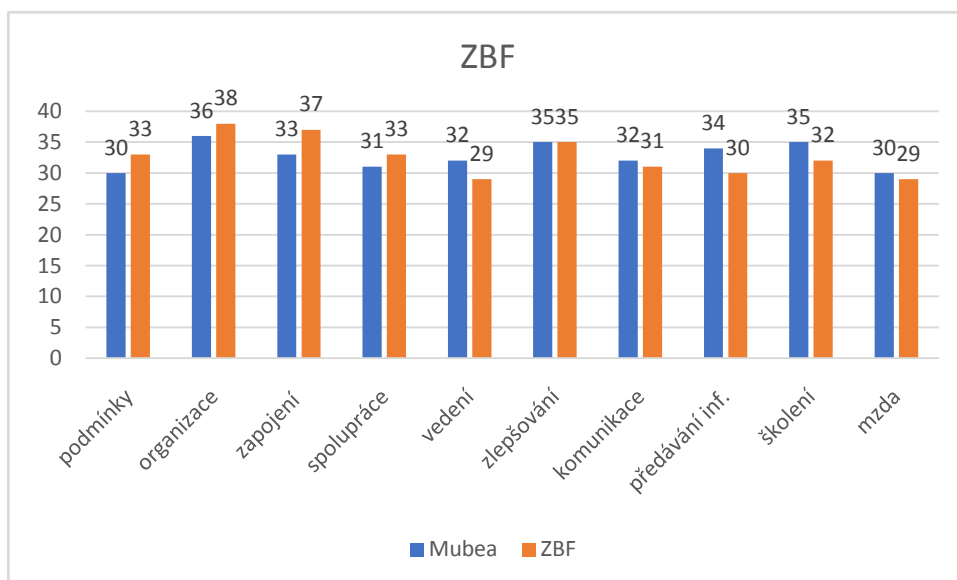
Obrázek č. 55: Index spokojenosti v oddělení CarboTech



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

V oddělení Carbo Tech Žebrák se naopak výsledky v některých oblastech vykyvují až o pět bodů, a to nadprůměrem u předávání informací. Vyšší index oproti celkové společnosti se nachází téměř ve všech oblastech, nejvíce pak u také u vedení a řízení a v oblasti neustálého zlepšování.

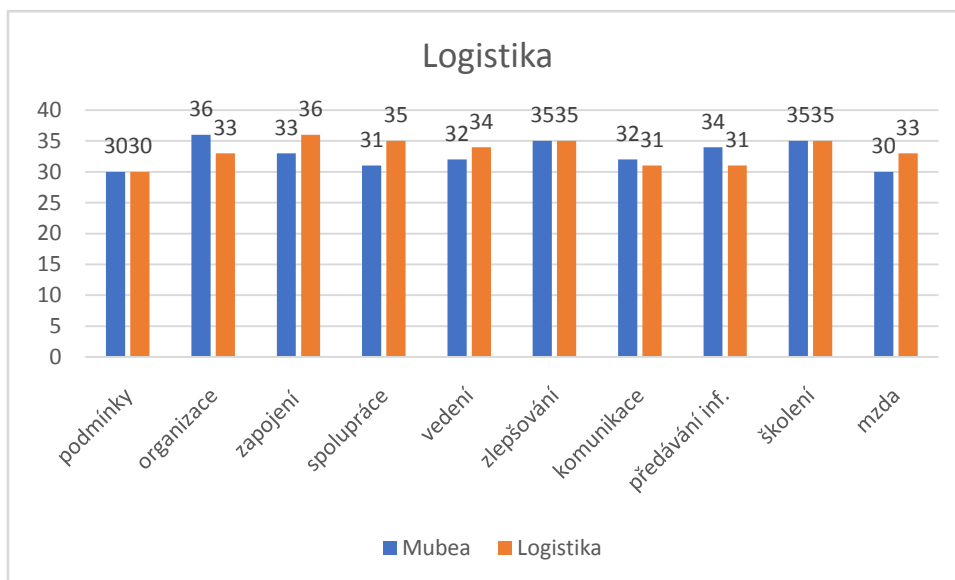
Obrázek č. 56: Index spokojenosti v oddělení ZBF



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Výsledky u oddělení ZBF se naopak oproti společnosti pohybují podprůměrně, nejvíce pak u předávání informací a kariérního rozvoje. Oblast vedení a řízení je rovněž pod podnikovým průměrem. Dochází zde také k mírným nárůstům, a to v oblasti mzdy a týmové práce.

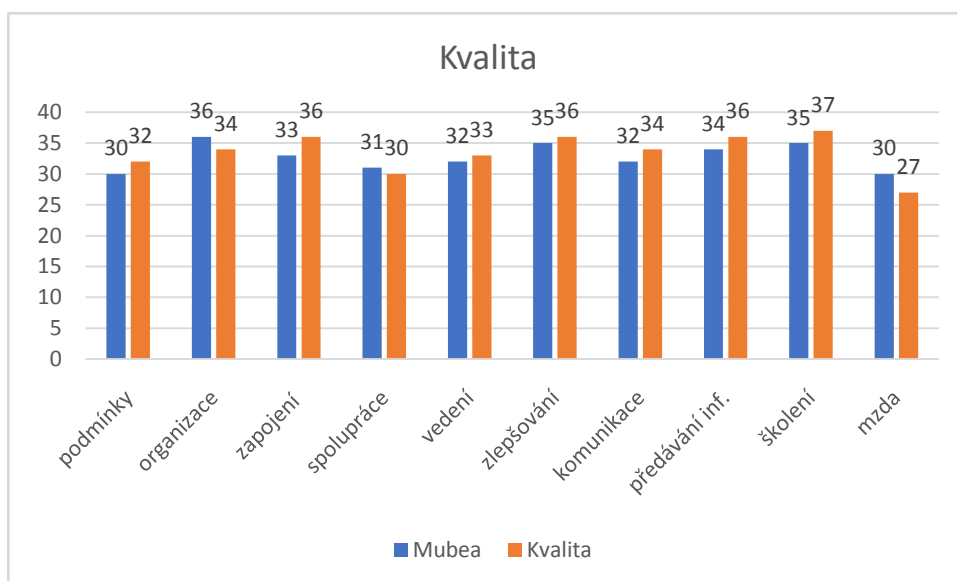
Obrázek č. 57: Index spokojenosti v oddělení Logistika



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Oddělení logistiky nevykazuje žádné zásadní rozdíly oproti společnosti, zaznamenán je však mírný nárůst u většiny oblastí. Nadprůměrně je naopak hodnocena spolupráce v týmu a organizace práce.

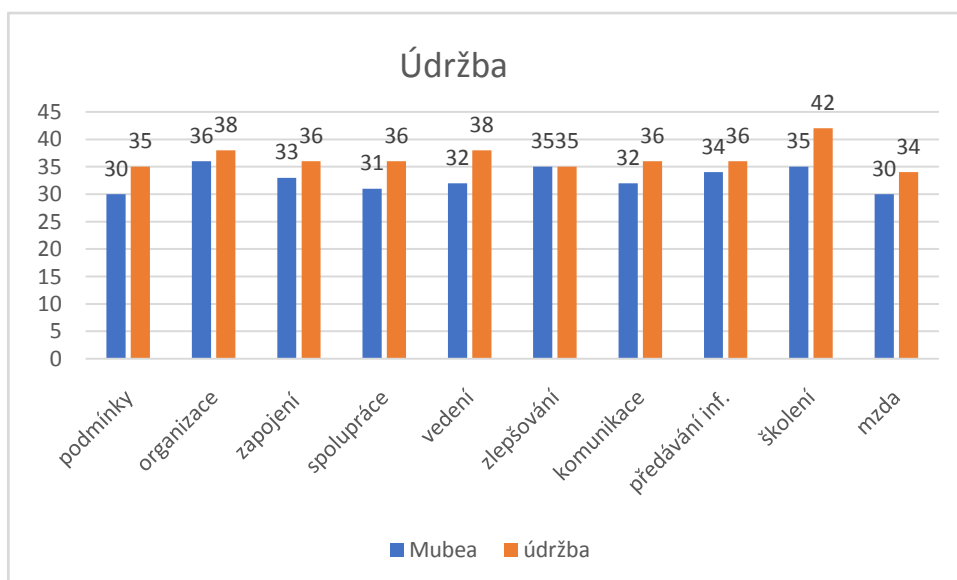
Obrázek č. 58: Index spokojenosti v oddělení Kvalita



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Jednotlivé oblasti nevykazují významné výkyvy, největší z nich o 3 body se vyskytuje u oblasti mzdy (podprůměrně) a zapojení zaměstnanců (nadprůměrně). Ostatní body se pohybují o jeden či dva body nad průměrem či pod ním.

Obrázek č. 59: Index spokojenosti v oddělení Údržba

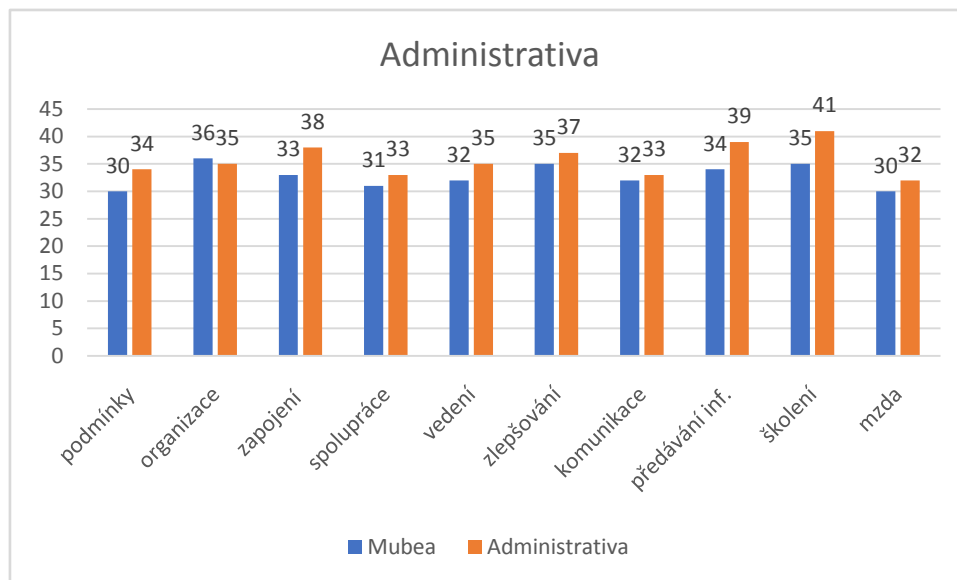


Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

V oddělení údržby můžeme pozorovat největší výkyv spokojenosti, a to o sedm bodů v oblasti školení a kariérního rozvoje, se kterým jsou údržbáři spokojeni nejvíce

ve firmě. Počet respondentů zde však byl velmi malý, pouze 16 osob. Dále pak hodnotí nadprůměrně v oblastech mzdy, vedení a řízení, podmínek na pracovišti a týmové spolupráce. Oddělení není pro výsledky firmy statisticky významné.

Obrázek č. 60: Index spokojenosti v oddělení Administrativa



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

V posledním oddělení administrativy vykazuje celkově nadprůměrné výsledky spokojenosti oproti ostatním oddělením. Nejlepších výsledků dosahuje v oblasti školení a kariérního rozvoje, kde je index druhý nejvyšší ve firmě.

5.9 Připomínky respondentů k personalistice

V dotazníku byl respondentům poskytnut také prostor vyjádření na vyjádření připomínek, požadavků a návrhů. Tuto možnost využilo 330 dotazovaných. Z nejčastěji se opakujících komentářů vyplynulo, že by zaměstnanci společnosti na prvním místě uvítali rozšíření nabízených benefitů. Nespokojenost byla také vyjádřena ohledně podmínek na pracovišti a možnosti školení a dalšího rozvoje ve společnosti. Tyto získané informace jsou pro společnost cenným podkladem pro zvýšení spokojenosti pracovníků. Nejvíce zaměstnanců vyjádřilo nespokojenost s dosavadní nabídkou benefitů nabízených společností. Nejvíce v benefičním programu postrádají v dnešní době celkem běžný příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění a životní pojištění.

Pracovníci v administrativě volají po možnosti práce z domova. Existují úkoly, které je potřeba si v klidu připravit a promyslet, což ve velkých kancelářích vždy nelze. Velmi žádané je i zavedení „sick days” pro případ krátkodobých nemocí, a to alespoň 3 dny v roce. Těchto benefitů by zaměstnanci využili i např. v případě nemocného dítěte apod.

Zaměstnancům také chybí možnost zaměstnavatelem sponzorovaného sportovního vyžití např. v podobě Flexipassu či Multisport karty. Současného benefitu v podobě volného vstupu do plaveckého bazénu v Hořovicích využívají jen zpravidla zaměstnanci bydlící v okolí. Poptávané jsou i relaxační aktivity jako např. masáže.

Často se objevovala i nespokojenost s nabídkou a kvalitou pokrmů podávaných v závodní jídelně, proto by pro zaměstnance bylo příjemné mít možnost výběru mezi dotacemi na obědy a stravenkami. Obměnu by podle respondentů potřebovalo i občerstvení dodávané do automatů.

5.10 Diskuze k ověření hypotéz

V práci byla stanovena pracovní hypotéza a tři statistické hypotézy. Prostřednictvím výsledků dotazníkového šetření jsou potvrzeny nebo vyvráceny.

Statistická hypotéza 1: Žádné z oddělení nezpůsobuje statisticky významné výkyvy v celopodnikové střední hodnotě u více než 95 % otázek.

Hypotéza je výsledky práce potvrzena. Míra spokojenosti v jednotlivých odděleních je různá, nejnižší je zpravidla u oddělení SST a KBS. Průměr je zpravidla u jednotlivých otázek tvořen rovnoměrně z výsledků jednotlivých oddělení a žádné z nich nevykazuje statisticky významný výkyv, který by ovlivňoval celopodnikový průměr významnou měrou. Výkyvy v podobě nadprůměrné spokojenosti byly zaznamenány v oddělení údržbářů, kteří však poskytli data od 16 respondentů, což nemůže celopodnikový průměr statisticky narušit.

Statistická hypotéza 2: Více než 95 % středních hodnot spokojenosti se pohybuje mezi hodnotou 2,5 – 3,5.

Tabulka č. 55: Porovnání středových hodnot

Otázka	Středová hodnota
1	3,03
2	3,06
3	3,14
4	2,61
5	3,08
6	3,15
7	2,90
8	2,39
9	2,72
10	2,62
11	2,74
12	3,00
13	2,86
14	2,71
15	2,77
16	2,88
17	2,80

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Tabulka uvádí souhrn středních hodnot jako důkaz potvrzení hypotézy. Hodnota se od stanoveného rozmezí odlišuje pouze v jednom případě, a to u spokojenosti s poměrem mzdy vůči výkonu.

Statistická hypotéza 3: Odpovědi nenásledují žádný konkrétní vzorec četnosti jednotlivých možností.

Hypotéza je vyvrácena, v otázkách můžeme pozorovat vzorec odpovědí u otázek třetí v oblasti spokojenosti. Vzorec byl následován u otázek č. 10, 11, 12 a 14; s malými

rozdíly také u otázek č. 13, 15, 17. Nevyskytuje se u otázek č. 8, 9 a 16. Jedná se o následující charakteristiky:

- Odpověď „velmi spokojen/a“ označil vždy nejmenší počet respondentů, a to 20 až 50 (ve všech otázkách).
- Nejčastější odpovědí je „ani spokojen/a, ani nespokojen/a“, označilo ji vždy zhruba 300 respondentů.
- Možnosti „velmi nespokojen/a“, „spíše spokojen/a“ a „velmi spokojen/a“ označilo vždy 100 nebo méně respondentů.
- Odpověď „spíše nespokojen/a“ je vždy druhou nejvíce označovanou odpovědí.
- Odpověď „spíše nespokojen/a“ označilo vždy 150 až 200 respondentů.

Skutečnost, že byl mezi odpověďmi třetí sekce nalezen konkrétní vzorec, vyvrací statistickou hypotézu 3.

Pracovní hypotéza: Spokojenost pracovníků ve firmě je průměrná. Většina pracovníků se cítí spokojení, uvítali by ovšem změny, které zlepší jejich pracovní a mzdové podmínky. Pro většinu pracovníků nepředstavuje práce ve firmě důvod k nespokojenosti, výsledky se nejčastěji pohybují na středových hodnotách.

Autorka považuje pracovní hypotézu za potvrzenou. Většina pracovníků je průměrně spokojena ve všech oblastech, které označila, jak ukazuje potvrzení statistické hypotézy 2. Modus spokojenosti ve všech otázkách byl 3, což potvrzuje, že nejčastěji volenou odpovědí bylo vždy „ani spokojen/a, ani nespokojen/a“. Lišil se pouze u hodnocení důležitosti. Přestože se zaměstnanci cítí celkově spokojeni, špatných výsledků bylo dosaženo v oblasti spokojenosti při hodnocení poměru mzdy vůči výkonu.

6 Zhodnocení a návrhy pro zlepšení

Návrhy a doporučení jsou sestaveny na základě zjištěných potřeb a priorit pracovníků společnosti Mubea, které byly zjišťovány v dotazníkovém šetření. Jako hlavní oblasti byly vybrány ty nejhůře hodnocené a jsou také brány v úvahu návrhy samotných zaměstnanců.

6.1 Prioritní oblasti

Zlepšení platových podmínek

Prioritně je třeba se zaměřit na nejhůře hodnocenou oblast dotazníkového šetření, a to spokojenost s poměrem mzdy vůči výkonu. Pracovníci projevují pouze velmi malou spokojenost a výsledky jsou podprůměrné. Zvýšení platu všech zaměstnanců je pro firmu nežádoucí, z hlediska nákladů může představovat značný problém a významně zasahovat do rozpočtu společnosti. Z tohoto důvodu nemůže autorka práce bez bližších informací o rozpočtu společnosti zhotovit konkrétní plán pro zvýšení platů zaměstnanců.

Nejnižší index spokojenosti byl zjištěn u manažerů, kde dosahuje hodnoty pouze 26 (nespokojen). Prioritně by se proto měla firma zaměřit na zvýšení platů manažerů, existují zde však protiklady. Pokud budou zvýšeny pouze platy manažerů při tak nízké spokojenosti ostatních pracovníků, může to na ostatní profese (dělníci, technici apod.) působit demotivačním dojmem, že platy byly zvýšeny pouze vedoucím pracovníkům. Z tohoto důvodu autorka práce navrhuje jako první krok rovnoměrné přidání 5 Kč/ hod. hrubého všem pracovníkům ve firmě.

Tabulka č. 56: Zlepšení platových podmínek

Cíl	Zlepšení platových podmínek
Způsob realizace	Využití tržeb podniku, zvýšení nákladů
Časový horizont	Od ledna 2019
Finanční náklady	800 000 Kč měsíčně pro 1000 pracovníků na hlavní úvazek
Rizika	Nadměrné zvýšení nákladů na platy zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Zlepšení podmínek na pracovišti

Mnoho zaměstnanců není spokojeno s podmínkami na pracovišti, které jsou pro ně zároveň velmi důležité. Nejméně jsou s nimi spokojeni manažeři a techničtí pracovníci, zatímco u dělníků není situace tak alarmující. Pro zlepšení podmínek na pracovišti lze zavést mnoho opatření, proto je vhodné vzít v úvahu námitky samotných zaměstnanců. Mezi nimi byly zmíněny např. požadavky na práci z domova pro administrativní pracovníky. S daným požadavkem se autorka práce ztotožňuje, jelikož práce z domova sníží firmě náklady na energie, stravu apod. a také poskytne pracovníkům možnost pro spokojenost a klidné plnění pracovních povinností.

Mezi poznámkami se pracovníci zmiňují o neatraktivitě závodní jídelny. Pro zaměstnavatele není velkým rozdílem vložit finance do oběda (potravin, příprava) nebo je pracovníkovi věnovat jako příspěvek na stravu nebo stravenku. Zaměstnanci by proto měli dostávat na výběr mezi závodní jídelnou, stravenkami a příspěvkem na stravu, přičemž náklady zaměstnavatele zůstanou stejné. Mezi další návrhy pro zlepšení podmínek na pracovišti můžeme zařadit prodloužení pauzy na oběd, větší volnost při práci, motivování novými benefity (viz. níže) a další.

Tabulka č. 57: Zvýšení spokojenosti pracovníků

Cíl	Zvýšení spokojenosti pracovníků
Způsob realizace	Změny v personálním plánu, zavedení nových přístupů
Časový horizont	Od ledna 2019
Finanční náklady	Nelze přesně vymežit, jedná se převážně o organizační změnu
Rizika	Snížení efektivity práce při poskytnutí větší volnosti pracovníkům

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Cafeteria systém

Ze všech otázek první sekce byla nejmenší spokojenost v podniku vyjádřena ohledně motivace spolupracovníků ve firmě. Maximální motivace spolupracovníků („velmi spokojen“) se v podniku vyskytuje pouze velmi zřídka, celková spokojenost je podprůměrná.

Pro podnik Mubea je typickým stylem leadershipu transakční styl vedení a motivace pracovníků pomocí finanční odměny. Z tohoto důvodu je pro pracovníky vhodné

zavedení systému zlepšení odměn za výkon. Tyto odměny mohou být finanční, věcné či jiné benefity, které si každý pracovník určí na základě svých preferencí. Možností je zavedení Cafeteria systému, kde budou odměny za výkon vybírány samotným pracovníkem vzhledem k jeho pozici a výkonu. Jak je uvedeno v poznámkách vyplněných dotazníků, je zájem o mnoho druhů benefitů. Pro sestavení Cafeteria systému mohou být využity návrhy z dotazníku a také provedena anketa a hlasování mezi pracovníky. Hodnotnější odměny budou určeny manažerům a také pracovníkům běžných pozic s nejlepšími výkony.

Tabulka č. 58: Zvýšení spokojenosti pracovníků

Cíl	Zvýšení motivovanosti a odměn pracovníků
Způsob realizace	Vytvoření nového systému odměňování na základě průzkumu mezi zaměstnanci – o jaké benefity mají největší zájem
Časový horizont	Od února 2019
Finanční náklady	Nelze přesně vymezit bez znalosti všech konkrétních benefitů a nákladů na ně
Rizika	Nezájem pracovníků

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

6.2 Vedlejší oblasti

Pracovníci v indexu spokojenosti vyjádřili i u nejlepších výsledků pouze velmi malou míru spokojenosti, která hraničí s nespokojeností na pracovišti. Po zavedení prioritních návrhů může společnost začít pracovat na všech ostatních oblastech, které byly zkoumány. Za tímto účelem uvádí autorka práce několik návrhů:

Školení pro manažery

Podmínky na pracovišti, výkony v práci i spokojenost manažerů mohou být zvýšeny prostřednictvím pořádání externích školení pro manažery. Ty se budou týkat především motivace podřízených, řízení a vedení zaměstnanců. Školení a kurzy pro manažery dokážou zvýšit i spokojenost řadových pracovníků i atmosféru na pracovišti, jsou-li orientovány právě na oblast řízení a motivování pracovníků. Manažerům také napomohou ke zvýšení kvalifikace, zlepšení svých vůdčích a komunikačních schopností.

Tabulka č. 59: Zvýšení motivovanosti a kvalifikace manažerů

Cíl	Zvýšení motivovanosti a kvalifikace manažerů
Způsob realizace	Provedení průzkumu poskytovatelů manažerských školení a výběr vhodného partnera pro spolupráci.
Časový horizont	Od března 2019, poté 3-4 krát ročně
Finanční náklady	Nelze přesně vymežit
Rizika	Nezájem manažerů, neschopnost aplikovat nabyté znalosti v praxi

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Multisport Karty

V dotaznících se v doplňujícím kvantitativním šetření několik desítek pracovníků vyjádřilo, že mají zájem o pořízení Multisport karty jako benefitu. Tato karta umožňuje jejímu držiteli volný vstup do vybraných sportovních areálů (fitcentra, bazény apod.), kde mohou uplatnit vstup na 90 minut. Multisport karty poskytují většinou zaměstnavatelé firem s velkým počtem zaměstnanců, kdy vedení společnosti dokáže zařídit držení karet od poskytovatele. Společnost Mubea má všechny předpoklady pro vyřízení daného benefitu pro své zaměstnance, proto autorka doporučuje jeho zavedení. Každý pracovník si pak může své vstupy čerpat v libovolných sportovních zařízeních, což odpovídá individuálním potřebám zaměstnancům, kterým tak může být vyhověno. Pro snížení nákladů může být zrušen současný volný vstup na bazén v Hořovicích, který je pouze velmi málo účinným benefitem.

Tabulka č. 60: Zvýšení spokojenosti a odměn pracovníků

Cíl	Zvýšení spokojenosti a odměn pracovníků
Způsob realizace	Kontaktování poskytovatele Multisport karet a uzavření smlouvy ohledně počtu karet a ceny
Časový horizont	Od března 2019
Finanční náklady	Nelze přesně vymežit, poskytovatel stanovuje smlouvy firmám individuálně
Rizika	Zájem pouze určitého počtu pracovníků, nezajišťuje celkovou spokojenost

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Implementace procesního řízení

Návrh se soustřeďuje především na hodnocenou oblast předávání informací. Řešení pro zvýšení výkonnosti firmy i spokojenosti zaměstnanců je zmapování firemních procesů a procesní mapy firmy. Procesy neboli vzájemně na sebe navazující činnosti, které se ve firmě pravidelně opakují (např. zakázka, montáž, distribuce, výroba) jsou prostřednictvím daných postupů identifikovány, zmapovány a jednotně popsány tak, aby byly jasně srozumitelné. Takový přístup může novým zaměstnancům usnadnit příchod do firmy a současným zaměstnancům umožní lépe se orientovat ve své práci a pracovních postupech. Napomohou i lepšímu chápání firmy jako celku.

Tabulka č. 61: Zvýšení spokojenosti a odměn pracovníků

Cíl	Zvýšení spokojenosti a odměn pracovníků
Způsob realizace	Projekt, identifikace a mapování procesů
Časový horizont	Od května 2019
Finanční náklady	Nelze přesně vymezit, ke zvýšení nákladů dojde, pokud firma zaměstná nové manažery nebo najme externí experty
Rizika	Nesprávná implementace, neseznámení pracovníků s novým přístupem, nezapojení pracovníků

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

6.3 Další podklady pro šetření

Hlubší zkoumání nespokojenosti oddělení SST a KBS

V oddělení SST a KBS byly zjištěny podprůměrné výsledky spokojenosti téměř ve všech zkoumaných oblastech, což poukazuje na problémy v obou odděleních, zejména SST. Z obou oddělení pocházelo zhruba 50 respondentů, tudíž personální problém není tak rozsáhlý, jako by byl u největších oddělení ve firmě. Pro stanovení priorit a individuálních opatření autorka práce navrhuje firmě provést zvláštní hlubší šetření spokojenosti, resp. nespokojenosti pracovníků v daných odděleních. Po zjištění se prioritním cílem stává vyrovnaní spokojenosti obou oddělení s průměrnou spokojeností v celém podniku.

Tabulka č. 62: Zjistit konkrétní aspekty nespokojenosti v oddělení SST a KSB

Cíl	Zjistit konkrétní aspekty nespokojenosti v oddělení SST a KSB
Způsob realizace	Dotazníkové šetření, rozhovory se zaměstnanci
Časový horizont	Prosinec 2018
Finanční náklady	Nejsou, šetření bude provedeno personalisty v rámci jejich běžné pracovní náplně
Rizika	Nesprávná práce personalistů, podnícení větší nespokojenosti, pokud nebudou námitky splněny

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Hlubší zkoumání nespokojenosti s podmínkami na pracovišti

Podmínky na pracovišti jsou poměrně rozsáhlým tématem, které může zahrnovat mnoho oblastí pro zlepšení. Jelikož zde byla zaznamenána skutečně velmi malá až žádná spokojenost, pro adekvátní a efektivní zlepšení v dané oblasti považuje autorka za vhodné provést nové šetření zaměřené konkrétně na definování podnětů pro zlepšení podmínek na pracovišti.

Tabulka č. 63: Zjistit konkrétní aspekty nespokojenosti v oblasti

Cíl	Zjistit konkrétní aspekty nespokojenosti v oblasti
Způsob realizace	Dotazníkové šetření, rozhovory se zaměstnanci
Časový horizont	Prosinec 2018
Finanční náklady	Nejsou, šetření bude provedeno personalisty v rámci jejich běžné pracovní náplně
Rizika	Neefektivní práce personalistů

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Závěr

Diplomová práce pojednává o personální politice v podniku Mubea, přičemž cílem bylo zhodnocení personální politiky a formulace návrhů pro zlepšení. Práce obsahuje také strategickou analýzu podniku jako podklad pro zhodnocení podniku jako celku, hlavní část však zahrnuje dotazníkové šetření ohledně spokojenosti s vybranými personálními oblastmi. Diplomová práce si kladla také dílčí cíl v podobě zjištění spokojenosti zaměstnanců s vybranými personálními oblastmi, např. podmínky na pracovišti, organizace práce, mzda, spolupráce, vedení a další.

Spokojenost pracovníků s personální politikou v podniku je ve většině oblastí průměrná, což odpovídá většinové odpovědi „ani spokojen/a, ani nespokojen/a“. V oblasti hodnocení, zda mzda odpovídá výkonu, pracovníci uvedli, že se jedná o nejdůležitější hodnocenou oblast s nejmenší zaznamenanou mírou spokojenosti.

Stejně tak pracovníci nejsou spokojeni s podmínkami na pracovišti, které byly hodnoceny také jako velmi důležité. Přestože se tyto oblasti hodnocení vymykají jako nejhůře hodnocené, celková spokojenost ve všech oblastech je velmi malá a vyžaduje komplexní zásah do organizace personální řízení a investic do lidských zdrojů. Pro výzkum byla stanovena pracovní hypotéza a tři statistické hypotézy, přičemž pracovní hypotéza a první dvě statistické hypotézy byly potvrzeny, třetí statistická hypotéza byla vyvrácena.

Podrobné ověření jednotlivých hypotéz je uvedeno v podkapitole „diskuze k ověření hypotéz“. Celková spokojenost s podnikem je však vyšší než u hodnocení konkrétních oblastí a pohybuje se nejčastěji v průměrných hodnotách „ani spokojen/a, ani nespokojen/a“. Pro naplnění cíle práce byly stanoveny návrhy rozděleny v samostatné kapitole na prioritní, vedlejší a podklady pro další výzkum ve firmě.

Návrhy i výsledky celého dotazníkového šetření byly předány personálnímu oddělení firmy Mubea. Výsledky byly využity pro zpracování výročního hodnocení spokojenosti zaměstnanců ve firmě a pro porovnání spokojenosti s dalšími roky, šetření provedené v diplomové práci je však rozsáhlejší a hodnotí také ukazatele jako směrodatná odchylka, koeficient šikmosti a špičatosti. Návrhy vedoucí personálního oddělení předala vedení závodu k projednání a plánování.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Tradiční a moderní metody získávání zaměstnanců	21
Tabulka č. 2: Vývoj HDP, 2017	39
Tabulka č. 3: Vývoj míry nezaměstnanosti	40
Tabulka č. 4: Počet zaměstnanců a průměrná mzda v automobilovém průmyslu 2016 a 2017	41
Tabulka č. 5: Obchodní jednotky a výrozkové skupiny.....	50
Tabulka č. 6: Poměrové ukazatele odvětví.....	52
Tabulka č. 7: Ukazatele rentability Mubea, spol. s r.o.	53
Tabulka č. 8: Ukazatele aktivity Mubea, spol. s r.o.	53
Tabulka č. 9: Ukazatele likvidity Mubea, spol. s r.o.....	54
Tabulka č. 10: Ukazatele zadluženosti Mubea, spol. s r.o.	54
Tabulka č. 11: Ukazatele rentability Mubea Transmission Components s.r.o.....	54
Tabulka č. 12: Ukazatele aktivity Mubea Transmission Components s.r.o.....	55
Tabulka č. 13: Ukazatele likvidity Mubea Transmission Components s.r.o.....	55
Tabulka č. 14: Ukazatele zadluženosti Mubea Transmission Components s.r.o.	55
Tabulka č. 15: SWOT analýza	60
Tabulka č. 16: Úroveň indexu spokojenosti.....	66
Tabulka č. 17: Statistika účasti dle oddělení	68
Tabulka č. 18: Počty jednotlivých odpovědí, otázka 1	70
Tabulka č. 19: Popisná analýza, otázka 1	71
Tabulka č. 20: Počty jednotlivých odpovědí, otázka 2	73
Tabulka č. 21: Popisná analýza, otázka 2.....	74
Tabulka č. 22: Počty jednotlivých odpovědí, otázka 3	75
Tabulka č. 23: Popisná analýza, otázka 3.....	76
Tabulka č. 24: Počty jednotlivých odpovědí, otázka 4	77
Tabulka č. 25: Popisná analýza, otázka 4.....	78
Tabulka č. 26: Počty jednotlivých odpovědí, otázka 5	79
Tabulka č. 27: Popisná analýza, otázka 5.....	80
Tabulka č. 28: Počty jednotlivých odpovědí, otázka 6	82
Tabulka č. 29: Popisná analýza, otázka 6.....	82

Tabulka č. 30: Počty jednotlivých odpovědí, otázka 7	84
Tabulka č. 31: Popisná analýza, otázka 7	84
Tabulka 32: Shrnutí první a druhé sekce	89
Tabulka č. 33: Počty jednotlivých odpovědí, otázka č. 8	90
Tabulka č. 34: Popisná analýza, otázka č. 8.....	91
Tabulka č. 35: Počty jednotlivých odpovědí, otázka 9	93
Tabulka č. 36: Popisná analýza, otázka č. 9	94
Tabulka č. 37: Počty jednotlivých odpovědí, otázka č. 10	96
Tabulka č. 38: Popisná analýza, otázka č. 10	96
Tabulka č. 39: Počty jednotlivých odpovědí, otázka č. 11	98
Tabulka č. 40: Popisná analýza, otázka č. 11	99
Tabulka č. 41: Počty jednotlivých odpovědí, otázka č. 12	101
Tabulka č. 42: Popisná analýza, otázka č. 12	102
Tabulka č. 43: Počty jednotlivých odpovědí, otázka č. 13	103
Tabulka č. 44: Popisná analýza, otázka č. 13	104
Tabulka č. 45: Počty jednotlivých odpovědí, otázka č. 14	106
Tabulka č. 46: Popisná analýza, otázka č. 14	107
Tabulka č. 47: Počty jednotlivých odpovědí, otázka č. 15	108
Tabulka č. 48: Popisná analýza, otázka č. 15	109
Tabulka č. 49: Počty jednotlivých odpovědí, otázka č. 16	111
Tabulka č. 50: Popisná analýza, otázka č. 16	112
Tabulka č. 51: Počty jednotlivých odpovědí, otázka č. 17	114
Tabulka č. 52: Popisná analýza, otázka č. 17	115
Tabulka 53: Shrnutí třetí sekce - spokojenost.....	122
Tabulka 54: Shrnutí třetí sekce - důležitost.....	123
Tabulka č. 55: Porovnání středových hodnot	135
Tabulka č. 56: Zlepšení platových podmínek	137
Tabulka č. 57: Zvýšení spokojenosti pracovníků	138
Tabulka č. 58: Zvýšení spokojenosti pracovníků	139
Tabulka č. 59: Zvýšení motivovanosti a kvalifikace manažerů.....	140
Tabulka č. 60: Zvýšení spokojenosti a odměn pracovníků.....	140
Tabulka č. 61: Zvýšení spokojenosti a odměn pracovníků.....	141

Tabulka č. 62: Zjistit konkrétní aspekty nespokojenosti v oddělení SST a KSB.....	142
Tabulka č. 63: Zjistit konkrétní aspekty nespokojenosti v oblasti	142

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Informační pyramida	26
Obrázek č. 2: Vývoj obratu společnosti v letech 2004 až 2016.....	29
Obrázek č. 3: Organizační struktura skupiny v ČR	29
Obrázek č. 4: Věková pyramida ČR, 2017	42
Obrázek č. 5: Mapa konkurentů v ČR	45
Obrázek č. 6: Organizační struktura závodu v Žebráku	49
Obrázek č. 7: Počet zaměstnanců	56
Obrázek č. 8: Účast dle oddělení	69
Obrázek č. 9: Účast dle pracovního zařazení.....	69
Obrázek č. 10: Otázka č. 1, kontingenční graf středních hodnot.....	72
Obrázek č. 11: Otázka č. 2, kontingenční graf středních hodnot jednotlivých oddělení	75
Obrázek č. 12: Otázka č. 3, kontingenční graf středních hodnot jednotlivých oddělení	77
Obrázek č. 13: Otázka č. 4, kontingenční graf středních hodnot jednotlivých oddělení	79
Obrázek č. 14: Otázka č. 5, kontingenční graf středních hodnot jednotlivých oddělení	81
Obrázek č. 15: Otázka č. 6, kontingenční graf středních hodnot.....	83
Obrázek č. 16: Otázka č. 7, kontingenční graf středních hodnot.....	85
Obrázek č. 17: Střední hodnota, porovnání první a druhé sekce	86
Obrázek č. 18: Směrodatná odchylka, porovnání první a druhé sekce.....	86
Obrázek č. 19: Koeficient špičatosti, porovnání první a druhé sekce.....	87
Obrázek č. 20: Koeficient šikmosti, porovnání první a druhé sekce	88
Obrázek č. 21: Součet, porovnání první a druhé sekce.....	88
Obrázek č. 22: Otázka č. 8 – důležitost, kontingenční graf středních hodnot	92
Obrázek č. 23: Otázka č. 8 – spokojenost, kontingenční graf středních hodnot.....	92
Obrázek č. 24: Otázka č. 9 – důležitost, kontingenční graf středních hodnot	95
Obrázek č. 25: Otázka č. 9 – spokojenost, kontingenční graf středních hodnot.....	95
Obrázek č. 26: Otázka č. 10 – důležitost, kontingenční graf středních hodnot	97
Obrázek č. 27: Otázka č. 10 – spokojenost, kontingenční graf středních hodnot.....	98
Obrázek č. 28: Otázka č. 11 – důležitost, kontingenční graf středních hodnot	100
Obrázek č. 29: Otázka č. 11 – spokojenost, kontingenční graf středních hodnot.....	100
Obrázek č. 30: Otázka č. 12 – důležitost, kontingenční graf středních hodnot	102
Obrázek č. 31: Otázka č. 12 – spokojenost, kontingenční graf středních hodnot.....	103

Obrázek č. 32: Otázka č. 13 – důležitost, kontingenční graf středních hodnot.....	105
Obrázek č. 33: Otázka č. 13 – spokojenost, kontingenční graf středních hodnot	105
Obrázek č. 34: Otázka č. 14 – důležitost, kontingenční graf středních hodnot.....	107
Obrázek č. 35: Otázka č. 14 – spokojenost, kontingenční graf středních hodnot	108
Obrázek č. 36: Otázka č. 15 – důležitost, kontingenční graf středních hodnot.....	110
Obrázek č. 37: Otázka č. 15 – spokojenost, kontingenční graf středních hodnot	110
Obrázek č. 38: Otázka č. 16 – důležitost, kontingenční graf středních hodnot.....	113
Obrázek č. 39: Otázka č. 16 – spokojenost, kontingenční graf středních hodnot	113
Obrázek č. 40: Otázka č. 17 – důležitost, kontingenční graf středních hodnot.....	115
Obrázek č. 41: Otázka č. 17 – spokojenost, kontingenční graf středních hodnot	116
Obrázek č. 42: Důležitost a spokojenost, třetí sekce.....	118
Obrázek č. 43: Směrodatná odchylka, třetí sekce	119
Obrázek č. 44: Koeficient špičatosti, třetí sekce	119
Obrázek č. 45: Koeficient šikmosti, třetí sekce.....	120
Obrázek č. 46: Součty, třetí sekce	121
Obrázek č. 47: Index spokojenosti v jednotlivých pracovních oblastech	124
Obrázek č. 48: Index spokojenosti v jednotlivých pracovních oblastech - dělník.....	125
Obrázek č. 49: Index spokojenosti v jednotlivých pracovních oblastech - technický pracovník.....	126
Obrázek č. 50: Index spokojenosti v jednotlivých pracovních oblastech - manažer	126
Obrázek č. 51: Index spokojenosti v oddělení KSB.....	127
Obrázek č. 52: Index spokojenosti v oddělení SST	128
Obrázek č. 53: Index spokojenosti v oddělení RSP	128
Obrázek č. 54: Index spokojenosti v oddělení SK-FW	129
Obrázek č. 55: Index spokojenosti v oddělení CarboTech.....	130
Obrázek č. 56: Index spokojenosti v oddělení ZBF	130
Obrázek č. 57: Index spokojenosti v oddělení Logistika	131
Obrázek č. 58: Index spokojenosti v oddělení Kvalita.....	132
Obrázek č. 59: Index spokojenosti v oddělení Údržba.....	132
Obrázek č. 60: Index spokojenosti v oddělení Administrativa	133

Seznam použitých zdrojů

Literatura

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. ISBN 80-247-0469-2.

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

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

BASL, Josef, BLAŽÍČEK, Roman. *Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4307-3.

BLÁHA, Jiří a kol. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.

CASCIO, Wayne F. *Managing human resources: productivity, quality of work life, profits*. 6. vyd. Boston: McGraw- Hill/Irwin, 2003. ISBN 0-07-231716-7

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

EVANGELU, Jaroslava Ester. *Diagnostické metody v personalistice*. Brno: Univerzita obrany, 2011. ISBN 978-80-7231-837-7.

FOTR, Jiří, VACÍK, Emil, SOUČEK, Ivan aj. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-269-8.

HANNAGAN, Tim. BENNET, Roger. *Management: concepts & practices*. 4. vyd. Harlow: Financial Times /Prentice Hall, 2007. ISBN 0273651897.

HANZELKOVÁ, Alena, KEŘKOVSKÝ, Miloslav, KOSTROŇ, Lubomír. *Personální strategie: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7179-564-3.

HENDL, Jan. *Přehled statistických metod zpracování dat: analýza a metaanalýza dat*. 2. vyd. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-123-9.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-1458-2.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

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

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN 80-247-1277-6.

MIKOLÁŠ, Zdeněk, PETERKOVÁ, Jindra, TVRDÍKOVÁ, Milena. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Praha: C.H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-379-0.

MOHELSKÁ, Hana. *Řízení lidských zdrojů*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. ISBN 978-80-7041-659-4.

MUŽÍK, Jaroslav, KRPÁLEK, Pavel. *Lidské zdroje a personální management*. 1. vyd. Praha: Academia, 2017. ISBN 978-80-200-2773-3.

NĚMEC, Otakar, BUCMAN, Petr, ŠIKÝŘ, Martin. *Personální management* 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-31-8.

NICHOLAS KING. *Networking: Work your contacts to supercharge your career*. Publisher: Infinite Ideas Limited, 2008. ISBN-13: 978-1905940646.

SENICHEV, Valery. *Uplatnění koncepce diversity managementu v oblasti řízení lidských zdrojů: Applying diversity management concept in the field of human resource management*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, 2017. ISBN 978-80-214-5590-0.

WAGNEROVÁ, Irena, JANOŠŤÁKOVÁ, Lýdie. *Psychologie práce a organizace*. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 2011. ISBN 978-80-01-04966-2.

HRDÝ, Milan, HOROVÁ, Michaela. *Finance podniku*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009. ISBN 978-80-7357-492-5.

Elektronické zdroje

ČSÚ. *Tvorba a užití HDP - 4. čtvrtletí 2017* [online]. [cit. 22. 8. 2018]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/tvorba-a-uziti-hdp-4-ctvrtleti-2017>

ČSÚ. *Zaměstnanost, nezaměstnanost* [online]. [cit. 24. 8. 2018]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace

Czechinvest. *Automobilový průmysl* [online]. [cit. 25. 8. 2018]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-investory/Klicove-sektory/Automobilovy-prumysl>

Podnikatel. *České firmy mají vysokou fluktuaci zaměstnanců* [online]. [cit. 28. 8. 2018]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/ceske-firmy-maji-vysokou-fluktuaci-zamestnancu/>

ING. *Ekonomika rostla v minulém roce* [online]. [cit. 23. 8. 2018]. Dostupné z: <http://www.ingbank.cz/zpravodaj/clanky/ekonomika-rostla-minulem-roce-45-letos-mirne-zpomali.html> + zpravodaj

ING. *Investiční zpravodaj* [online]. [cit. 24. 8. 2018]. Dostupné z: http://www.ingbank.cz/files/cz/investice/investicni-zpravodaj/investicni_zpravodaj_ing_01_2018.pdf

Czechinvest. *Klíčové sektory – automobilový průmysl* [online]. [cit. 27. 8. 2018]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-investory/Klicove-sektory/Automobilovy-prumysl>

HR News. *Lidské zdroje – trendy* [online]. [cit. 28. 11. 2018]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/trendy-id-148711/karierni-stranky-jsou-mrtve-anebo-ne-id-3320912>

Kurzy. *Makroekonomika-mzdy* [online]. [cit. 26. 8. 2018]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>

Systém online. *Business intelligence* [online]. [cit. 26. 8. 2018]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/business-intelligence/business-intelligence-jako-rozsireni-erp-systemu-stavebnich-firem.htm>

Mubea. *Společnost* [online]. [cit. 18. 8. 2018]. Dostupné z: <https://www.mubea.com/cz/company/>

Mubea. *Fakta a čísla* [online]. [cit. 18. 8. 2018]. Dostupné z: <https://www.mubea.com/cz/company/facts-and-figures/>

Justice. *Výpis z obchodního rejstříku* [online]. [cit. 2017-08-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=667279&typ=PLATNY>

Justice. *Výpis z obchodního rejstříku* [online]. [cit. 20.8.2018]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=256265&typ=PLATNY>

Mubea. *Naše poslání* [online]. [cit. 19. 8. 2018]. Dostupné z: <https://www.mubea.com/cz/home/>

Mubea. *Filosofie* [online]. [cit. 18. 8. 2018]. Dostupné z: <https://www.mubea.com/cz/company/philosophy/>

Mubea. *Kompetence v odlehčených konstrukcích* [online]. [cit. 21. 8. 2018]. Dostupné z: <https://www.mubea.com/cz/strategy/lightweight-competence/>

Mubea *Inovace* [online]. [cit. 22. 8. 2018]. Dostupné z: <https://www.mubea.com/cz/strategy/innovation/>

Mubea. *Mubea E-Mobility Center* [online]. [cit. 22. 8. 2018]. Dostupné z: <https://www.mubea.com/cz/strategy/mubea-e-mobility-center/>

Mubea. *Kvalita, životní prostředí a energie* [online]. [cit. 24. 8. 2018]. Dostupné z: <https://www.mubea.com/cz/company/quality-and-environment/>

Mubea. *Materiálová kompetence* [online]. [cit. 24. 8. 2018]. Dostupné z: <https://www.mubea.com/cz/products-technologies/technologies/competences/materials-expertise/>

Mubea. *Zákazníci* [online]. [cit. 28. 8. 2018]. Dostupné z: <https://www.mubea.com/cz/company/customers/>

Mubea. *Organizace* [online]. [cit. 27. 8. 2018]. Dostupné z: <https://www.mubea.com/cz/company/corporate-structure>

Mubea. *Zaměstnanci* [online]. [cit. 26. 8. 2018]. Dostupné z: <https://www.mubea.com/cz/company/employees>

Statistika&my. *Výroba a zaměstnanost jsou jako spojitě nádoby* [online]. [cit. 23. 8. 2018]. Dostupné z: <http://www.statistikaamy.cz/2016/06/vyroba-a-zamestnanost-jako-spojite-nadoby/>

AutoSAP. *Tisková zpráva* [online]. [cit. 25. 8. 2018]. Dostupné z: <https://www.selflearning.cz/portal/template/EcNewsSIArticleDetail/id/3293778?userid=2718423&autologin=d88dqh98dl4gx8kev3gptgyccm7k4vpt3sz25e8kvjb37b7x29&campaignid=3301405>

HR News. *Automobilovému průmyslu se daří. Mzdy i počty pracovních míst rostou.* [online]. [cit. 25. 8. 2018]. Dostupné z: <https://www.selflearning.cz/portal/template/EcNewsSIArticleDetail/id/3318410?campaignid=3326572>

MPO. *Vnitřní trh EU - základní principy* [online]. [cit. 15. 8. 2018]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/zahranicni-obchod/podnikani-v-eu/vnitri-trh-eu/vnitri-trh-eu--zakladni-principy--3363/>

VESELÍKOVÁ, [online] 2018 [cit. 18. 8. 2018]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/mzda-a-plat/402070-minimalni-mzda-2019-vyssi-o-1150-korun-co-stoupne-s-ni>

Použité odborné články

GALAJDOVÁ, Viera, et al. *Rozvoj ľudských zdrojov I*. Zvolen: Technická univerzita vo Zvolene, 2007, 227.

NĚMEC, Otakar. *Typy prorodinné personální politiky – WLB, FFP*. In: Sborník příspěvků konference svět práce a kvalita života v globalizované ekonomice. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, str. 2007.

POTKÁNY, Marek; BABIAKOVÁ, Martina, *Human Resources Management & Ergonomics*. 2013, Vol. 7 Issue 2, p. 106-117. 12p.

Jiné zdroje

Výroční zpráva společnosti Mubea, 2012 – 2016

Interní materiály společnosti

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník

Příloha A: Dotazník

Dotazník spokojenosti s personální politikou

Vaše zařazení: Dělník Technický pracovník Manažer Student

Vaše oddělení: KSB SST RSP SK-FW CarboTech

ZBF Logistika Kvalita Údržba

Administrativa (PA, IT, Nákup, Účtárna, Sekretariát)

Celková spokojenost					
	Velmi spokojen/a	Spíše spokojen/a	Ani spokojen/a, ani nespokojen/a	Spíše nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
Jak jste celkově spokojen/a se zaměstnáním ve společnosti MUBEA?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jak hodnotíte úroveň motivace svých spolupracovníků ve firmě MUBEA?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Určitě ano	Spíše ano	Možná	Spíše ne	Určitě ne
Doporučil/a byste na základě svých zkušeností firmu MUBEA jako zaměstnavatele svým přátelům?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pokud byste se dnes mohl/a znovu rozhodnout, ucházel/a byste se o místo u firmy MUBEA?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Výborně	Velmi dobře	Dobře	Dostatečně	Nedostatečně
Jak hodnotíte celkovou výkonnost firmy MUBEA?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Celkový pohled na pověst společnosti					
	Výborně	Velmi dobře	Dobře	Špatně	Velmi špatně
Jak se cítíte ve firmě MUBEA?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jak byste ohodnotil/a pověst firmy MUBEA?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

* Svou odpověď označte křížkem.

Dotazník spokojenosti s personální politikou

DŮLEŽITOST					Spokojenost v jednotlivých pracovních oblastech	SPOKOJENOST				
Jak důležitá je pro Vás daná pracovní oblast?						Jak jste spokojen/a v následujících pracovních oblastech?				
Důležitá	Spíše důležitá	Ani důležitá, ani nedůležitá	Spíše nedůležitá	Nedůležitá		Velmi spokojen/a	Spíše spokojen/a	Ani spokojen/a, ani nespokojen/a	Spíše nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Podmínky na pracovišti (vybavení pracoviště, bezpečnost, pracovní podmínky)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Organizace práce (pracovní postupy, pracovní zatížení, pracovní zátěž)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Zapojení zaměstnanců (zapojení do rozhodování, možnost pracovat samostatně, podpora od nadřízeného)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Spolupráce a týmová práce (pracovní atmosféra mezi kolegy, konstruktivní řešení konfliktů)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Vedení a řízení (rozhodování na základě faktů, spravedlivé rozdělení úkolů a zodpovědnosti, respekt k podřízeným, možnost hovořit s nadřízeným, pravidelné a spravedlivé hodnocení rozhovory)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Neustálé zlepšování (chápání chyb jako šancí ke zlepšení, možnost převzít iniciativu, přijetí zlepšovacích návrhů a jejich zavedení do praxe)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Informace a komunikace (informace potřebné pro výkon práce, plnění úkolů oddělení, o spokojenosti zákazníků)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Předávání informací a komunikace týkající se důležitých změn ve firmě	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Školení, kariéra a další příležitosti rozvoje v rámci firmy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Měra odpovídající výkonu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Dotazník spokojenosti s personální politikou

Zde můžete napsat Vaše osobní návrhy a připomínky.

Abstrakt

ŘECHTÁČKOVÁ, Kateřina. *Zhodnocení personální politiky zvoleného podniku*. Plzeň, 2018. 153 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: personální politika, personální procesy, spokojenost zaměstnanců

Předložená diplomová práce je zaměřena na téma personální politiky společnosti Mubea sídlící ve městě Žebrák. Jejím cílem je zhodnocení personální politiky podniku a formulování návrhů pro zlepšení konkrétních personálních oblastí, s nimiž jsou pracovníci společnosti nejvíce nespokojeni.

Diplomová práce je členěna do třech částí. První z nich se věnuje vymezení pojmů souvisejících s personalistikou a personální politikou. Druhá část je zaměřena na charakteristiku podniku Mubea. Následně je zpracována strategická analýza společnosti s důrazem na interní prostředí. Stěžejní částí diplomové práce je pak její třetí část, a to analýza současného stavu personální politiky podniku se zaměřením na vybrané personální procesy.

Sběr dat byl proveden prostřednictvím dotazníkového šetření. Výsledky šetření jsou zpracovány pomocí ukazatelů popisné statistiky. Návrhy pro podnik v dané oblasti jsou formulovány v samostatné kapitole, následované závěrem se shrnutím zjištěných poznatků.

Abstract

ŘECHTÁČKOVÁ, Kateřina. *Assessment of Company Personnel Policy*. Plzeň, 2018. 153 s. Diploma Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: personnel policy, personnel processes, employee satisfaction

The diploma thesis is focused on the personnel policy of the company Mubea based in Žebrák. Its aim is to evaluate the company's personnel policy and to formulate suggestions for improving the specific personnel areas the company's employees are most dissatisfied with.

The diploma thesis is divided into three parts. The first one deals with the definition of terms related to human resources and personnel policy. The second part is focused on the characteristics of the company Mubea as such followed by a strategic analysis of the company with an emphasis on the internal business environment. The main - third part - of the diploma thesis includes the analysis of the current state of the personnel policy of the company with a focus on selected personnel processes.

Data collection was carried out through a questionnaire survey. The survey results are processed using descriptive statistics indicators. As far as the concrete suggestions for the company are concerned they are formulated in a separate chapter followed by a conclusion summarizing the findings.