



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

# NÁVRH ZMĚN KONCEPTU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V PODNIKU

PROPOSAL FOR CHANGES OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN A COMPANY

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

**Bc. Eva Růžičková**

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

**doc. Ing. Zdeňka Konečná,  
Ph.D.**

**BRNO 2024**

# Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	<b>Bc. Eva Růžičková</b>
Vedoucí práce:	<b>doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2023/24
Studijní program:	Strategický rozvoj podniku

Garant studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## Návrh změn konceptu řízení lidských zdrojů v podniku

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Teoretická východiska  
Analýza stávajícího stavu  
Návrhy a doporučení  
Závěr  
Literární zdroje

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem předkládané závěrečné práce je návrh změny konceptu řízení lidských zdrojů tak, aby podpořil rozvoj vybrané organizace.

### Základní literární prameny:

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

DESSLER, Gary, 2020. Human Resource Management. Sixteenth Edition. New York: Pearson. ISBN 978-0-13-517278-0.

PALÍŠKOVÁ, Marcela, Kateřina LEGNEROVÁ a Marek STRŘÍTESKÝ, 2021. Personální řízení: Úvod do moderní personalistiky. Praha: Nakladatelství C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-702-6.

URBAN, Jan, 2017. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. 4. aktualiz. a dopl. vyd. Manažer. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3.

URBANCOVÁ, Hana a Pavla VRABCOVÁ, 2023. Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3675-9.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2023/24

V Brně dne 4.2.2024

L. S.

---

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.  
garant

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Diplomová práce zkoumá současný stav spokojenosti zaměstnanců v malém podniku ve vztahu k řízení personální práce. Teoretická část práce se zaměřuje na definice a vysvětlení klíčových pojmů jako je pracovní motivace, pracovní spokojenost, angažovanost a oddanost, které jsou nezbytné pro pochopení kontextu problematiky. Analytická část práce prezentuje výsledky kvalitativního výzkumu provedeného formou rozhovorů se zaměstnanci, kde zkoumá jejich spokojenost se stávajícím řízením. Závěrem, na základě analýzy rozhovorů, poskytuje práce konkrétní doporučení pro vedení společnosti, jak zlepšit pracovní prostředí a zvýšit spokojenost zaměstnanců ve formě doporučení na možné změny a vylepšení v současném systému řízení personální práce.

## **Klíčová slova**

Řízení personální práce, malý podnik, spokojenost zaměstnanců, motivační strategie, angažovanost, kvalitativní výzkum

## **Abstract**

This thesis examines the current state of employee satisfaction in a small business in relation to human resource management. The theoretical part of the thesis focuses on definitions and explanations of key concepts such as work motivation, job satisfaction, engagement and dedication, which are necessary to understand the context of the issue. The analytical part of the thesis presents the results of a qualitative research conducted through interviews with employees to examine their satisfaction with their current management. Finally, based on the analysis of the interviews, the thesis provides specific recommendations for the company management on how to improve the working environment and increase employee satisfaction in the form of recommendations for possible changes and improvements in the current personnel management system.

## **Key words**

Personnel management, small company, employee satisfaction, motivation strategies, engagement, qualitative research

### **Bibliografická citace**

RŮŽIČKOVÁ, Eva. *Návrh změn konceptu řízení lidských zdrojů v podniku* [online]. Brno, 2024 [cit. 2024-05-05]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/159357>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 5. 5. 2024

---

Bc. Eva Růžičková

autor

## **Poděkování**

Touto cestou bych ráda poděkovala především paní doc. Ing. Zdeňce Konečné, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady, které mi byly velmi nápomocné v průběhu psaní diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat vedení společnosti a zaměstnancům za spolupráci a součinnost při zpracování této práce. V neposlední řadě bych chtěla velmi poděkovat své rodině za podporu, zejména pak mému tatínkovi a příteli.

## Obsah

ÚVOD.....	12
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	14
1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	16
1.1 Strategický management lidských zdrojů v malém podniku .....	17
1.2 Personální management v malém podniku.....	17
1.2.1 Definice malého podniku .....	18
1.2.2 Manažerská role v malém podniku .....	19
1.3 Personální činnosti v malém podniku .....	20
1.3.1 Organizace personální práce .....	21
1.3.2 Pracovní prostředí .....	22
1.4 Pracovní spokojenost.....	23
1.4.1 Vztah mezi pracovní spokojeností a výkonem .....	24
1.4.2 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost zaměstnanců .....	24
1.5 Posouzení pracovní spokojenosti zaměstnanců.....	26
1.5.1 Firemní kultura.....	27
1.6 Pracovní nespokojenost.....	28
1.6.1 Dopad pracovní nespokojenosti.....	29
1.7 Motivace zaměstnanců .....	30
1.7.1 Definice motivace .....	31
1.7.2 Motivace a výkonnost zaměstnance.....	32
1.7.3 Motivační strategie podniku .....	33
1.7.4 Motivační faktory ovlivňující pracovní výkonnost.....	36
1.7.5 Teorie motivace .....	37
1.8 Angažovanost .....	41
1.9 Oddanost.....	42

1.10	Závěr teoretické části .....	43
1.10.1	Propojení s cíli výzkumu .....	43
1.10.2	Očekávané přínosy výzkumu .....	44
2.	ANALYTICKÁ ČÁST PRÁCE .....	45
2.1	Základní informace o společnosti .....	45
2.1.1	Personální management v malém podniku .....	47
2.2	Vymezení problému .....	48
2.3	Výzkumné otázky a výzkumný vzorek .....	49
2.4	Analýza dat a výsledky výzkumu.....	50
2.4.1	DVO1: Klíčové motivační faktory.....	51
2.4.2	DVO2: Kultura práce a nastavené procesy ve firmě .....	52
2.4.3	DVO3: Nastavení procesů v rámci on-boardingu.....	53
2.4.4	DVO4: Kvalita mezilidských vztahů .....	54
2.4.5	DVO5: Systém odměňování a hodnocení.....	58
2.4.6	DVO6: Profesionální růst a rozvoj dovedností.....	62
2.4.7	DVO7: Vnímání vedení firmy a jeho přístup .....	66
2.4.8	DVO8: Komunikace v rámci společnosti .....	67
2.5	Shrnutí analytické části .....	68
3.	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....	73
3.1	Popis pracovního místa .....	73
3.2	Zavedení nové pozice .....	75
3.3	Kultura práce a nastavení procesů.....	78
3.4	Další oblasti vhodné k řešení .....	79
3.4.1	Pracovní kolektiv .....	80
3.4.2	Systém odměňování a hodnocení zaměstnance .....	80
3.4.3	Komunikace .....	81

3.4.4	Podpora profesního růstu .....	82
3.4.5	Motivační strategie podniku .....	83
3.5	Očekávané přínosy návrhů .....	83
4.	ZÁVĚR.....	85
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ .....	87
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	90
	SEZNAM TABULEK .....	91
	PŘÍLOHA Č.1 .....	92

## ÚVOD

Na současném trhu práce v České republice v oblasti informačních technologií dochází k dynamickému vývoji, který se vyznačuje neustálým technologickým pokrokem a průběžným růstem. Tento vývoj je spojen s řadou změn v technologickém prostředí, novými trendy v oblasti programování a narůstajícími požadavky na dovednosti a znalosti pracovníků. Zároveň však přináší i hrozbu automatizace některých úkolů prostřednictvím umělé inteligence, což představuje výzvu pro pracovníky v této oblasti a vyžaduje jejich schopnost adaptace na nové podmínky.

S nárůstem digitalizace společnosti a stále větší závislosti na informačních technologiích roste i poptávka po odbornících v IT sektoru. Tento trend je však doprovázen nedostatkem kvalifikovaných pracovníků, což vede k silné konkurenci mezi firmami o ty nejlepší talenty. Zároveň se trh potýká s polarizací, kde na jedné straně stoupá poptávka po vysoce kvalifikovaných specialistech, zatímco na straně druhé se lidé s nedostatečnými či zastaralými dovednostmi ocitají v ohrožení.

S rostoucí konkurencí a neustálým technologickým pokrokem je pro každou organizaci v IT sektoru klíčová spokojenost zaměstnanců. Bez ohledu na velikost firmy, ať už se jedná o malý podnik či velkou korporaci, jsou kvalifikovaní zaměstnanci základem úspěchu. Právě zaměstnanci jsou hnací silou inovací a konkurenceschopnosti, a proto je pro firmy nezbytné hledat a udržovat jejich spokojenost. Péče o zaměstnance nabývá ještě většího významu, neboť spokojení pracovníci nejenže přispívají k efektivitě a produktivitě podniku, ale také zůstávají loajální a motivovaní k dosahování firemních cílů.

V této souvislosti je klíčové také efektivní řízení lidských zdrojů, které zahrnuje nejen motivaci zaměstnanců k dosahování stanovených cílů, ale také jejich neustálé vzdělávání a rozvoj. Díky tomu budou zaměstnanci schopni držet krok s nejnovějšími technologiemi a novými požadavky trhu. Tímto způsobem se pracovníci nejen cítí plně integrování do firemního prostředí, ale také jsou schopni přinášet významný přínos k výkonnosti a dlouhodobému úspěchu firmy.

Diplomová práce se proto zaměřuje na problematiku spokojenosti zaměstnanců v malém podniku ve vztahu k řízení personální práce. Hlavním cílem je analyzovat současný stav spokojenosti zaměstnanců v kontextu stávajícího personálního řízení. Práce si klade za cíl přinést relevantní poznatky o současném stavu spokojenosti a nespokojenosti zaměstnanců a na základě konkrétních zjištění navrhnout konkrétní opatření a změny. Zároveň se práce zaměřuje na dílčí cíle, jako je zjištění konkrétních prvků stávajícího systému řízení lidských zdrojů, které ovlivňují spokojenost a motivaci zaměstnanců, a identifikace očekávání, potřeb, preferencí a případných rozporů.

Metodologicky práce využívá kvalitativního výzkumu, konkrétně individuálních rozhovorů s vedením společnosti, personálním manažerem a současnými či bývalými řadovými zaměstnanci, s cílem získání hlubšího vhledu do současné situace, aby tak bylo možné identifikovat klíčové problémy, porozumět postojům a názorům zaměstnanců vůči současnému řízení lidských zdrojů a pokusit se nalézt oblasti ke zlepšení.

V závěru práce jsou na základě získaných poznatků formulovány konkrétní návrhy na změny současného systému řízení personální práce, které mají za cíl sloužit nejen jako doporučení pro vedení společnosti, ale také představují možnost zlepšení pracovního prostředí pro všechny zaměstnance.

## CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

**Hlavním cílem** diplomové práce je předložit návrh změny konceptu řízení lidských zdrojů v kontextu stávajícího řízení lidských zdrojů v malém podniku. S ohledem na výrazný nárůst fluktuace zaměstnanců, se kterým se v posledních dvou letech společnost potýká, se diplomová práce hlouběji zabývá problematikou spokojenosti zaměstnanců. Provedená analýza stavu spokojenosti zaměstnanců identifikuje klíčové aspekty řízení lidských zdrojů, které mohou buď přispívat ke spokojenosti nebo naopak přispívat k nespokojenosti a mít dopad na fluktuaci zaměstnanců. Na základě zjištění jsou poté navrženy konkrétní návrhy na změny, tyto návrhy řešení vycházejí z kvalitativního výzkumu a slouží především pro vedení společnosti.

Na základě hlavního cíle diplomové práce byla stanovena centrální výzkumná otázka, která zní: „**Jaký je současný stav spokojenosti zaměstnanců společnosti s vybranými faktory pracovní spokojenosti?**“

Pro zodpovězení hlavní výzkumné otázky byly formulovány dílčí výzkumné otázky, které jsou uvedeny v analytické části práce. Dílčím výzkumným cílem je zjistit, jaké konkrétní prvky stávajícího systému řízení lidských zdrojů ve firmě nejvíce ovlivňují spokojenost a motivaci zaměstnanců, dále identifikovat očekávání, potřeby, preference, ale i rozpory zaměstnanců oproti vedení společnosti v oblasti pracovní spokojenosti.

### **Metodika zpracování práce**

Práce je rozdělena do tří částí. Úvodní část je věnována teoretickým východiskům práce, které definují klíčové pojmy a definice, jež jsou relevantní pro další část práce. V této části se práce zaměřuje na zdůvodnění, proč je péče o spokojenost zaměstnanců důležitá, jaké jsou její teoretická východiska a případné dopady.

Další část práce se na základě kvalitativního výzkumu věnuje současnému stavu pracovní spokojenosti v rámci řízení lidských zdrojů s důrazem na motivační faktory, preference nebo očekávání zaměstnanců a identifikaci klíčových problémů společnosti, ze kterých lze odvodit i fluktuaci zaměstnanců. Ke sběru potřebných dat bylo využito kvalitativního šetření, konkrétně byl využit individuální rozhovor s pomocí návodu

(polostrukturovaný rozhovor). Na základě teoretických znalostí byly formulovány klíčové otázky, které slouží jako rámec pro rozhovor. Přitom byl ponechán dostatečný prostor k tomu, aby byly intuitivně zkoumány i oblasti, na něž nebyl rozhovor předem zaměřen, pokud se takové aspekty v průběhu rozhovoru objeví. K získání vhledu do stávajících praktik byly vedeny rozhovory s vedením, personálním manažerem, stávajícími a bývalými zaměstnanci společnosti.

V závěrečné části jsou zpracovány výsledky, vytvořeny návrhy a doporučení pro změny v postupech řízení lidských zdrojů. Stanovení konkrétních kroků a opatření pro implementaci změn.

# 1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části se práce věnuje teoretickým pojmům souvisejícím s řešenou problematikou jako je personální management v malém podniku, faktory ovlivňující chování zaměstnanců (motivace, oddanost a angažovanost), pracovní spokojenost a jejich vzájemné vazby.

Je obecně známo, že úspěch firmy tvoří **lidé**, kteří v ní pracují. Podle Armstronga spočívá podstata řízení lidských zdrojů v efektivním využití potenciálu svých zaměstnanců, jejich dovedností, znalostí nebo vysokého pracovního výkonu. Pouze spokojení a dobře motivovaní zaměstnanci mohou dlouhodobě podávat maximální výkon. Pro dosažení tohoto stavu je nezbytné zaměřit se na identifikaci a porozumění faktorům ovlivňujícím chování zaměstnanců, jako jsou schopnosti zaměstnanců, jejich osobnost nebo také postoje a emoce. Mezi další specifické faktory, které chování ovlivňují, Armstrong řadí:

- **motivaci,**
- **oddanost,**
- **angažovanost** (Armstrong a Taylor, 2015, s. 215-216).

Diplomová práce se také zabývá dalšími aspekty chování lidí při práci, jako je **spokojenost s prací** nebo **vztah mezi motivací a výkonem**, jelikož mezi největší výzvy malých firem řadíme motivaci zaměstnanců k výkonům či vzdělání a rozvoj samotných zaměstnanců (Veber a Srpová, 2012, s. 165-167). Práce rovněž usiluje o zkoumání této problematiky z pohledu vedení a managementu společnosti, vzhledem k současným trendům, které zdůrazňují potřebu flexibility a schopnosti firem přizpůsobit se změnám. Zvláštní pozornost je věnována rozvoji lidských zdrojů, protože na základě zkušeností je to **nejúčinnější** prostředek k udržení konkurenceschopnosti firmy (Koubek, 2011).

V práci jsou využity pojmy jako jsou personální práce či personalistika, personální administrativa, personální řízení nebo řízení lidských zdrojů. Termín personální práce je použit pro nejobecnější označení pro tuto oblast. Zbylé termíny označují vývojové fáze personální práce (Koubek, 2015, s. 14).

## 1.1 Strategický management lidských zdrojů v malém podniku

V dnešním dynamickém prostředí se strategický management lidských zdrojů stává klíčovým faktorem pro dlouhodobý a udržitelný rozvoj organizací. Tento fakt vyplývá z pohledu na zaměstnance jako na nejcennější aktivum firmy. I když organizace disponují nejmodernějšími technologiemi, úspěch a konkurenceschopnost jsou závislé na kvalitě a schopnostech jejich zaměstnanců. **Cílem** strategického řízení lidských zdrojů je tak **efektivní** využití potenciálu zaměstnanců prostřednictvím jejich rozvoje, motivace, vzdělávání nebo rekvalifikace. Významným přínosem tohoto přístupu je sjednocení a usměrnění chování a rozvoje lidských zdrojů tak, aby odpovídaly potřebám či cílům organizace a díky tomu je možné smysluplně plánovat a řídit veškeré aktivity v oblasti práce s lidmi (Urbancová a Vrabcová, 2023, s. 21-33).

Zároveň je klíčové, aby organizace věnovala neustálou pozornost zlepšování svých procesů a celkovému výkonu. To zahrnuje nejen hledání nových a efektivnějších metod práce, ale také aktivní optimalizaci interních postupů. Tímto způsobem organizace může neustále posilovat svou konkurenceschopnost a přizpůsobivost podmínkám trhu (Urbancová a Vrabcová, 2023, s. 21-33).

Urbancová a Vrabcová se domnívají, že v dnešní době je nezbytné, aby se oblast managementu lidských zdrojů stala nedílnou součástí strategického řízení organizace. Personální aktivity by se tak neměly omezovat pouze na dílčí manažerskou úroveň, ale měly by být prováděny s komplexním ohledem na dlouhodobý rozvoj celé organizace, byť vzápětí **doávají**, že malé organizace většinou **nemají formulovanou strategii managementu lidských zdrojů** a personální činnost je prováděna až v případě potřeby (Urbancová a Vrabcová, 2023, s. 98-100).

## 1.2 Personální management v malém podniku

Pro personální management v malém či středním podniku je typický „**tah na branku**“, tedy snaha o vysokou efektivitu práce. Úspěšné dosahování cílů je podmíněno optimálním zabezpečením potřebných zdrojů, a to nejen materiálních, ale také finančních, informačních, a především lidských. Mezi další faktory úspěchu podniku řadíme schopnosti pracovníků a úroveň, s jakou se ztotožňují s cíli společnosti nebo jejich míru angažovanosti (Veber a Srpová, 2012).

Chod a úspěšné dosažení cílů podniku určuje **management podniku**, jelikož se práce zaměřuje především na malý podnik, uvažujeme zde **manažera podniku**. Právě proto je stále větší část personální práce delegována na vedoucí pracovníky a v moderně řízených firmách se setkáváme s tvrzením, že řízení lidí je klíčovou **manažerskou rolí** (Koubek, 2011, s.13-14).

Schopnost manažerů dosahovat cílů společnosti je podmíněna dvěma základními předpoklady. První zahrnuje jejich odborné dovednosti jako je rozhodování o postupech, organizaci práce či využití zdrojů v podniku, druhý předpoklad zahrnuje lidský rozměr, tedy jejich schopností pracovat s lidmi a jejich řízení. Rostoucí důležitost dovednosti vedení vyplývá ze stále narůstající potřeby efektivního využívání schopností a motivace zaměstnanců, kteří jsou stále nákladnější (Urban, 2013, s. 11-12).

Koubek tvrdí, že v malém a středním podniku je člověk se svými schopnostmi rozhodující hnací silou firmy a ovlivňuje, jak bude firma úspěšná či neúspěšná. Jelikož úspěšnost záleží na dobré personální práci, dostává se **personální práce do popředí** a je jí věnována značná pozornost (Koubek, 2011, s.13-14).

Dvořáková upozorňuje na fakt, že malý podnik mnohdy **nemá management lidských zdrojů** dostatečně **podchycen**. To může být dáno specifiky malého podniku, kdy podniku chybí definovaná strategie lidských zdrojů a v rámci personální činnosti jsou vykonávány pouze ty činnosti, které jsou nejlevnější a nejnutnější anebo takové, jejichž povinnost je činit, ukládá zákon (Dvořáková, 2007, s. 441).

### 1.2.1 Definice malého podniku

Existuje mnoho měřítek, které rozdělují firmy na malé, střední a velké. Pro klasifikaci firmy záleží na tom, dle jakého hlediska a kritérií firmu posuzujeme. Z pohledu personální politiky je pak pro posuzování důležitý především počet zaměstnanců (Evangelu, 2013, s. 26-27).

Na základě *nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 651/2014 o definici malých a středních podniků* je definován malý podnik jako podnik, který zaměstnává méně než 50 osob a jehož roční obrat neboli bilanční suma všech aktiv nebo pasiv obsažená v rozvaze podniku nepřesahuje 10 milionů EUR.

Podle Vebera a Srpové (2012, s. 29) je pro oblast malého a středního podniku rozhodujícím kritériem počet zaměstnanců, kdy mikropodnik čítá 1-9 zaměstnanců, malý podnik pak čítá 10-49 zaměstnanců.

## 1.2.2 Manažerská role v malém podniku

Současná personalistika se zaměřuje především **na řízení a vedení lidí**. Jak již bylo zmíněno, v rámci **řízení** je kladen důraz na dosažení cílů organizace efektivním využitím dostupných zdrojů, včetně těch lidských, materiálních, finančních a informačních. **Vedení** je pak zaměřeno na schopnost motivovat a inspirativně vést zaměstnance k dosažení stanovených cílů a plnění pracovních úkolů. Právě schopní a motivovaní zaměstnanci jsou považováni za klíčový prvek úspěchu podniku. V kontextu velikosti organizace, zejména v malých a středních podnicích, se klade důraz na rozvojový potenciál a přidanou hodnotu člověka, což často překračuje pouhé splnění odborných požadavků a dosažení stanovených výkonů (Šikýř, 2016).

Personalistiku a personální práci v malých podnicích zajišťují především **manažeři** nebo **vedoucí pracovníci**, kteří odpovídají za dosahování očekávaného výkonu a uskutečňování strategických cílů organizace (Dvořáková, 2012, s. 473).

Manažeři se zapojují do široké škály činností, včetně monitorování pracovního výkonu, hodnocení a získávání, výběru a adaptace zaměstnanců, stejně jako péče o ně. Také zabezpečují plánování lidských zdrojů, což zahrnuje strategické plánování potřeb pracovních sil, rozvoj pracovní síly prostřednictvím vzdělávání a rozvoje. Toto aktivní zapojení manažerů do řízení lidských zdrojů zahrnuje konkrétní úkoly, které se staly nedílnou součástí jejich každodenní práce. Důležitým aspektem je také podíl manažerů na **řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců**, což jsou činnosti klíčové pro **efektivní personální práci** (Šikýř, 2016).

Jak zdůrazňuje Dvořáková, v malých podnicích není **ekonomicky efektivní** vytvářet samostatný personální útvar nebo specializovanou personální funkci. Proto často dochází k tomu, že základní personální činnosti zajišťuje přímo manažer nebo majitel podniku. Stejně tak je běžné, že některé služby, jako například účetní služby, nábor nových zaměstnanců nebo právní poradenství, jsou z ekonomických a kapacitních důvodů outsourcovány (Dvořáková, 2012, s. 14-15).

### 1.3 Personální činnosti v malém podniku

Jak je zmíněno výše, úkolem personálního řízení je zajistit dostatek kvalifikovaných a motivovaných lidí. K naplnění tohoto úkolu slouží jednotlivé personální činnosti. Ty se zásadně mezi malým, středním a velkým podnikem neliší, nicméně bývá častou realitou, že malé či střední podniky do 100 zaměstnanců redukuje personální práci na administrativní nezbytnosti nebo některé z nich vykonávají pouze v případě potřeby (Dvořáková, 2007, s. 441).

Mezi **typické** personální činnosti v malém podniku jsou řazeny činnosti jako je vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování (plánování potřeby pracovníků v podniku), získávání a přijímání nových pracovníků, hodnocení pracovníků a odměňování, rozmisťování pracovníků, ukončování pracovního poměru, vzdělávání a rozvoj, pracovní vztahy, péče o pracovníky, personální informační systém. Další činnosti se většinou odvíjejí od velikosti podniku a jeho potřeb (Koubek, 2015, s.20-22).

**Organizace personálních činností** a personální práce udává, jak je podnik efektivně řízen, jelikož **existuje výrazná vazba** mezi spokojeností pracovníka a jeho výkonem a oddaností firmě. Vykonávání a provedení personální práce má významný vliv na spokojenost a motivaci zaměstnanců. To potom v konečném důsledku ovlivňuje i požadovanou produktivitu, vysoký pracovní výkon a směřuje k vytyčeným cílům podniku (Koubek, 2011).

Organizace personální práce není jediným aspektem, který má na pracovníka vliv, existuje celá řada dalších faktorů a okolností, které mohou mít dopad na pracovní výkon a pohodu zaměstnance. Mezi další významný faktor lze zahrnout kvalitu **pracovního prostředí**, která má dopad nejen na pracovní výkon a úspěšnost, ale také na spokojenost zaměstnanců, jejich spolehlivost, a dokonce i jejich zdravotní stav. Pauknerová uvádí, že kvalita pracovního prostředí může ovlivnit i míru pracovní zátěže, únavu z práce a obecné fyzické a duševní zdraví zaměstnanců (Pauknerová, 2012).

### 1.3.1 Organizace personální práce

Šikýř zdůrazňuje vzájemnou propojenost mezi personální prací, motivací a pracovním výkonem. Podle něj jsou schopnosti a motivace zaměstnanců klíčové pro výsledky práce. Prostřednictvím účelného řízení a vedení zaměstnanců je pak možné efektivně ovlivňovat jejich schopnosti, motivaci a pracovní výkony, což má přímý dopad na výkonnost a úspěch organizace jako celku (Šikýř, 2016).

Pauknerová dodává, že organizace personální činnosti umožňuje dané organizaci zabezpečovat dostatek schopných a motivovaných zaměstnanců a jejich pomocí dosahovat strategických cílů. Úspěšné splnění těchto cílů závisí především na kvalitě či schopnostech zaměstnanců a ochota vykonávat sjednanou práci pak určuje výkon celé organizace. Vztah mezi schopnostmi, motivací a výkonem určuje vztah (Pauknerová, 2012):

$$V = f(S \times M \times P) \quad (1)$$

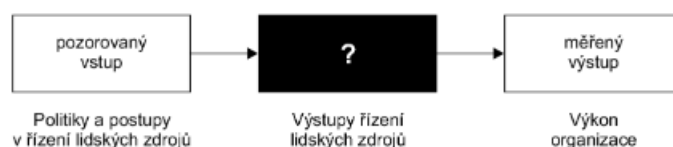
kde:

- Výkon (V) je chápán jako požadovaný výsledek práce za stanovený čas v daných podmínkách a s jistými náklady. Je vyjádřen množstvím, kvalitou nebo přístupem k práci.
- Schopnosti (S) vyjadřují způsobilost zaměstnance vykonávat sjednanou práci, zahrnují odborné znalosti a schopnosti chování.
- Motivace (M) vyjadřuje ochotu zaměstnanců vykonávat práci a dosahovat požadovaného výsledku práce.
- Podmínky (P) zahrnují všechny činitele jako jsou pracovní doba, pracovní prostředí, pracovní zařízení, odměna za práci, společenské vztahy či pracovní úkoly, které ovlivňují schopnosti, motivaci a výkon zaměstnanců (Pauknerová, 2012).

Podle uvedeného vztahu platí, že **výkon zaměstnanců (V) je funkcí (f) schopností a motivace**. Schopnosti a motivace spolu s podmínkami určují výkon zaměstnanců a výkon zaměstnanců určuje výkon organizace, pokud jsou schopnosti a motivace nulové, je výkon zaměstnanců taktéž nulový (Šikýř, 2012).

Podle Armstronga však existují jisté otazníky, které se týkají **příčiny a následku**. Byť mnohé výzkumy ukázaly, že existuje pozitivní vztah mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace, přímá kauzalita je doposud **nejasná**. Jedním z důvodů, proč je vztah mezi výkonem a řízením nejednoznačný, je vícenásobná příčinná souvislost: zlepšení výkonu organizace může způsobit mnoho jiných vnějších nebo vnitřních faktorů, jejichž taxativní vymezení bývá zpravidla obtížné (Armstrong a Taylor, 2015).

Nejednoznačnost ve vztahu mezi uplatňovanými postupy v řízení lidských zdrojů a výkonem organizace, je vysvětlována existencí zprostředkujících proměnných. Mezi tyto proměnné lze zahrnout vlastnosti zaměstnanců, které působí na jejich motivaci, oddanost nebo angažovanost. Dále mezi ně lze zahrnout kontingenční faktory<sup>1</sup> jako je ku příkladu odvětví, technologie nebo kultura, které ovlivňují dění v dané organizaci (Armstrong a Taylor, 2015).



**Obrázek č. 1: Nejednoznačnost výstupů řízení lidských zdrojů**

(Zdroj: Armstrong a Taylor, 2015)

### 1.3.2 Pracovní prostředí

Jak již bylo zmíněno výše, pracovní podmínky jsou také klíčovým tématem, pokud jde o hodnocení pracovního výkonu, spokojenosti nebo spolehlivosti pracovníků. Mezi hlavní faktory pracovního prostředí patří funkční řešení pracoviště, fyzické podmínky práce, organizační struktura práce, dostupnost technologií a pracovních nástrojů, ale i sociálně-psychologické faktory pracovního prostředí. Pokud jsou pracovní podmínky nepříznivé a negativně ovlivňují způsob, jakým zaměstnanec vykonává svou práci, může to mít významný dopad na jeho pracovní výkon a celkovou spokojenost (Pauknerová, 2012).

---

<sup>1</sup> Kontingenční faktory jsou podmínky nebo proměnné, které ovlivňují nebo formují určitý jev nebo situaci v daném kontextu.

Sociálně-psychologické faktory na pracovišti zahrnují především vztahy na pracovišti a zaměřují se na vztahy mezi zaměstnanci. Koubek zdůrazňuje, že kvalita těchto pracovních vztahů má klíčový vliv na úspěch personální práce. Dobré vztahy mohou vytvářet pozitivní pracovní prostředí a podporovat sjednocení individuálních zájmů s cíli organizace. Naopak nezdravé a konfliktní vztahy mohou způsobit nepříjemné pracovní prostředí a vzájemné neporozumění, což může vést k mezilidským konfliktům a negativnímu sociálnímu klimatu (Koubek, 2015, s. 325-326)

Na utváření a charakter pracovního prostředí mají vliv různé faktory, mezi něž patří **sociální normy** uplatňované v pracovním prostředí. Dále zde hraje důležitou roli **způsob vedení lidí v organizaci** a používaný **styl řízení**, které ovlivňují atmosféru a pracovní kulturu. Nicméně nelze opomenout ani **osobnostní rysy jednotlivých pracovníků**, které mohou přispět k dynamice a interakcím v pracovním kolektivu a tím i formování pracovního prostředí (Pauknerová, 2012).

## 1.4 Pracovní spokojenost

Na předchozí kapitoly, které se zabývají různými aspekty personální práce, navazuje pojem **pracovní spokojenosti**. Tento termín není zcela jednoznačně definovatelný, jelikož se jedná o subjektivní hodnocení míry uspokojení zaměstnance různými aspekty práce a pracovními podmínkami. Spokojenost je silně ovlivněna také emocemi, potřebami, postoji nebo hodnotami člověka (Kocianová, 2010).

Pracovní spokojenost je komplexním pojmem, jenž zahrnuje mnoho faktorů jako je **rozmanitost práce**, **pracovní prostředí a podmínky práce**, které pak ovlivňují pohodu a efektivitu zaměstnance, **finanční ohodnocení**, které reflektuje ocenění práce a zároveň zajišťuje materiální stabilitu, **mezilidské vztahy** v pracovním kolektivu, možnosti **karierního růstu**, které umožňují zaměstnanci rozvoj a pokrok ve své profesní dráze, **seberealizaci**, která spočívá v naplnění vlastních potřeb, **vnitřní aspekty práce samotné**, které zahrnují například smysluplnost a důležitost práce, a **poznatky**, které zaměstnanec získává prostřednictvím své práce a zkušeností z ní. Tyto faktory dohromady tvoří základní pilíře **pracovní spokojenosti** zaměstnance a lze konstatovat, že stupeň spokojenosti vychází z komplexního působení mnoha různých

faktorů, přičemž se projevuje individuálními odlišnostmi u konkrétních jedinců a jsou vedeny rozsáhlé diskuze ohledně jejich míry a intenzity (Mikuláščík, 2015).

Pracovní spokojenost představuje klíčový prvek v kontextu organizace, jelikož existuje významná spojitost mezi **pracovní spokojeností, pracovním výkonem, motivací a loajalitou k firmě** (Pauknerová, 2012). Toto tvrzení podporuje i Dvořáková, která podotýká, že aby měl zaměstnanec pozitivní postoj k práci je nezbytnou součástí jeho **pracovní spokojenost**. Nerespektování tohoto předpokladu může znamenat ztrátu loajality zaměstnance vůči organizaci a nezáměr o další rozvoj pracovních kompetencí, což v konečném důsledku může vést k jeho odchodu (Dvořáková, 2007, s. 441).

#### **1.4.1 Vztah mezi pracovní spokojeností a výkonem**

V minulosti se přepokládalo, že pozitivní ovlivňování faktorů spojených se spokojeností povede ke zlepšení výkonu. Avšak výzkumy naznačují, že tato vazba **není tak přímočará**; spojení mezi pracovní spokojeností a produktivitou je velmi nevýrazné a zaměstnanec, který je spokojen nemusí nutně vykazovat vysokou pracovní výkonnost. Naopak zaměstnanec, který dosahuje vysokých výkonů nemusí být nutně spokojen. Navíc stupeň spokojenosti opět závisí na vlastních potřebách a očekávání jedince (Wagnerová, 2008).

Tento fakt podporují i výzkumy, které ukazují, že pokud se soustředíme na **výkon v kontextu pracovní spokojenosti**, nedošlo k prokázání vlivu spokojenosti s prací na výkon zaměstnanců, což naznačuje, že mezi spokojeností a výkonem **neexistuje zřetelný vztah**. Armstrong dodává, že pozoruhodným poznatkem je, že to, co přináší zlepšení výkonu není zvýšená spokojenost, ale spíše lepší výkon posiluje úroveň spokojenosti (Armstrong a Taylor, 2015, s. 229).

#### **1.4.2 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost zaměstnanců**

Existuje celá řada faktorů, které ovlivňují pracovní spokojenost, avšak je důležité si uvědomit, že spokojenost je subjektivním odrazem vnímaných podmínek a prožívaných zkušeností pracovního prostředí daného člověka. V rámci konceptu pracovní spokojenosti Štikar identifikuje a rozlišuje mezi objektivními a subjektivními

faktory, které mají vliv na **celkovou spokojenost zaměstnance**. Objektívni faktory zahrnují měřitelné aspekty pracovního chování, jako je efektivita, výkonnost a kvalita práce. Naopak subjektivní faktory se týkají individuálního vnímání a zkušenosti pracovníka v rámci jeho pracovní činnosti, což může ovlivnit jeho pocit spokojenosti a seberealizace. Jejich vzájemná souhra je klíčová pro celkovou pracovní spokojenost jedince (Štikar, 2003).

Armstrong doplňuje, že faktory spokojenosti souvisí s **vnitřní motivací**, které se týkají obsahu práce, rozmanitosti schopností zaměstnance, zpětné vazby, významnosti práce nebo autonomie práce (ve smyslu kontroly nad svou prací). Dalšími faktory jsou úspěch nebo neúspěch zaměstnance a úroveň kontroly v rámci pracovního týmu (Armstrong a Taylor, 2015, s. 228-229).

Kocianová naznačuje, že pracovní spokojenost je klíčovým prvkem v řízení organizace, která je spojena s motivací, výkonností, identifikací zaměstnance se společností a stabilitou v práci, ale také reaguje na organizační změny. Zdůrazňuje, že spokojenost není statickým jevem, ale **mění se** v závislosti na různých faktorech a postojích, jako je postoj k organizaci, kolegům, nadřízeným, práci nebo sobě samotnému. Z důvodu mnoha proměnných je obecné závěry o pracovní spokojenosti obtížné formulovat, a proto je třeba ji chápat jako **komplexní jev** (Kocianová, 2010).

Kocianová (2010) **definuje faktory**, které působí pozitivně na pracovní spokojenost:

- Průhledná organizační a personální politika, čímž je myšleno jasné definování pravidel fungování organizace a pro vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem.
- Realistické cíle práce a možnost uplatnění vlastních zkušeností a schopností při práci (možnost autonomie).
- Rozmanitost práce.
- Finanční ohodnocení a ocenění práce.
- Spolupráce a dobré lidské vztahy apod.

Na druhé straně jsou aspekty, které **snižují pracovní spokojenost**, a ty zahrnují:

- Časový stres.

- Přílišná pracovní zátěž a nesplnitelné pracovní nároky.
- Špatné mezilidské vztahy na pracovišti.
- Nedostatek času na osobní a rodinný život.
- Psychosomatické důsledky práce.

Celková spokojenost či nespokojenost zaměstnance **není** aritmetickým součtem jeho spokojeností či nespokojeností, ale dostává výslednou podobu na základě toho, jak jsou jednotlivé elementy spokojenosti pro člověka subjektivně důležité (Bedrnová a Nový, 1998). Pracovníci svůj subjektivní vztah k práci a pracovní spokojenosti **vyjadřují v konkrétních postojích**, proto je v nejlepším zájmu organizace podporovat žádoucí prvky individuální motivace a zároveň eliminovat nežádoucí projevy v jednání a postojích (Dvořáková, 2012, s. 62-67).

## 1.5 Posouzení pracovní spokojenosti zaměstnanců

Pracovní spokojenost lze také vnímat jako ukazatel úspěšnosti **personálních strategií a postupů** v rámci dané organizace a zde platí přímá úměra, tedy čím větší spokojenost, tím lépe se o své pracovníky společnost stará. (Bedrnová a Nový, 2007). Pro získání informací a posouzení úrovně pracovní spokojenosti se často využívají různé dotazníky (kvantitativní analýza) nebo strukturované rozhovory (kvalitativní analýza), kterými zaměstnanci vyjádří svou spokojenost s dílčími aspekty své pracovní činnosti. Nejčastěji bývá pozornost věnována následujícím okruhům (Pauknerová, 2012):

- **Obsah a charakter práce** (náplň pracovní pozice, jistota práce, možnost kariérního rozvoje, možnost seberealizace, pracovní perspektiva),
- **Mzdové ohodnocení** (finanční odměna, výhody, systém odměňování),
- **Pracovní prostředí,**
- **Vedoucí pracovník** (manažer společnosti a jeho způsob vedení a organizace práce, vztahy s nadřízenými),
- **Spolupracovníci** (kvalita mezilidských vztahů, interakce a komunikace na pracovišti),
- **Organizace práce** (informovanost, komunikaci na různých úrovních a řešení problémů v organizaci),

- **Fyzické podmínky práce,**
- **Úroveň péče o zaměstnance.**

Musíme mít na paměti, že kompletní výčet všech položek pracovní spokojenosti **není možný**, a to z několika důvodů, jako je ku příkladu různorodost profesí, různé prostředí a kultura práce nebo individuální potřeby jednotlivců (Pauknerová, 2012).

Z výsledku výzkumů vyplývá, že úroveň pracovní spokojenosti zaměstnanců úzce **koreluje s fluktuací, absentérstvím či stavem fyzického a psychického zdraví**. Efektivně prováděné výzkumy spokojenosti v organizaci tak mohou pozitivně ovlivnit výkon zaměstnanců, loajalitu a důvěru, ale také stabilitu podniku (Pauknerová, 2012).

Pokud je zkoumána spojitost mezi motivací a pracovní spokojeností, je nutné si uvědomit, že existuje několik pohledů na tuto problematiku. Někteří odborníci poukazují na **nedostatečnou jasnost** v otázce, zda je pracovní spokojenost skutečným faktorem ovlivňujícím pracovní motivaci. Vztah mezi pracovní spokojeností a pracovním chováním je složitý a nejednoznačný; různé teorie pracovní motivace zdůrazňují různé aspekty podněcování pracovního chování a jejich variabilní vztahy. I přes rozdílné přístupy existuje obecná shoda v tom, že pro pracovní aktivitu je klíčové zaměstnání, kde jsou lidé motivováni k činnostem, které jim přinášejí pozitivní zážitky a odměny, a snaží se vyhnout činnostem spojeným s negativními pocity (Kociánová, 2010).

### **1.5.1 Firemní kultura**

Tato kapitola se zabývá tématem **firemní kultury**, a jakkoliv se zdá být marginální, je vlastně klíčovým prvkem pro každou organizaci, protože utváří identitu a charakter podniku. Firemní kultura není jen o tom, jak se podnik prezentuje navenek, ale také o tom, jakým způsobem ovlivňuje myšlení, jednání a vztahy mezi zaměstnanci. Zahrnuje soubor hodnot, tradic, postojů a pracovních norem, které formují pracovní prostředí a ovlivňují pracovní spokojenost, produktivitu a výsledky firmy (Šigut, 2004, s. 9-10).

Armstrong dodává, že firemní kultura zahrnuje subjektivní rozměry fungování organizace, jako jsou hodnoty, postupy a vzory chování, které ovlivňují prostředí

a atmosféru v pracovním prostoru a má tak klíčovou roli v podpoře neformálních pravidel chování a etických aspektů práce (Armstrong a Taylor, 2015, s. 164-165).

Silná podniková kultura vytváří jasný a srozumitelný obraz podniku, snižuje výskyt konfliktních situací, redukuje formální předpisy, snižuje potřebu nadměrné kontroly, zvyšuje jistotu a důvěru mezi kolegy, stimuluje motivaci, snižuje fluktuaci zaměstnanců nebo také podporuje jejich loajalitu a identifikaci s podnikem. Jak se prokázalo v praxi, silná podniková kultura může výrazně posílit **řídící systémy**, kdy slouží k překonávání různých komunikačních bariér mezi vedením a řadovými pracovníky tím, že harmonizuje odlišné zájmy těchto pracovních skupin. Avšak je důležité mít na paměti také její nedostatky, jako je uzavřenost podnikového systému, možný odpor vůči novým strategiím nebo složitost adaptace spolupracovníků (Šigut, 2004, s. 16-18).

Pokud je firemní kultura **nehodně** nastavena, může to vést k problémům v efektivitě a fungování organizace. Pokud zaměstnanci nerozumí nebo nerespektují hodnoty a normy podnikové kultury, může to způsobit konflikty, nejistotu a ztrátu produktivity. Naopak, když je podniková kultura silná a dobře definovaná, může to výrazně zlepšit fungování organizace tím, že poskytuje jasný směr, hodnoty a očekávání, které vytvářejí jednotnou vizi a závazek mezi zaměstnanci. Silná podniková kultura může také podporovat vznik pozitivního pracovního prostředí, kde se zaměstnanci cítí motivovaní a loajální k organizaci, což může v konečném důsledku ovlivnit jejich výkonnost (Šigut, 2004, s. 16-18).

## 1.6 Pracovní nespokojenost

**Pracovní nespokojenost** je komplexním jevem, který může mít různé příčiny a projevy. Zdrojem této nespokojenosti mohou být různé faktory, včetně ekonomických a sociálních nejistot, nedostatku perspektivy a uznání, nedostatku důvěry ve firmu, neuspokojivého charakteru práce, špatných pracovních a sociálních podmínek, nedostatečného finančního zabezpečení, nedostatků v řízení a vedení lidí, problémů v mezilidských vztazích a mnoha dalších faktorů. Tyto nejrůznější aspekty mohou ovlivňovat názory a pocity zaměstnanců ohledně jejich pracovního prostředí a podmínek a přispívat k vzniku a prohlubování jejich **pracovní nespokojenosti** (Bednář, 2018).

Důsledky pracovní nespokojenosti mohou být rozmanité a mají široký dosah na zaměstnance i samotnou organizaci. Mezi nejvíce závažné dopady lze řadit **ztrátu motivace** k plnění pracovních povinností a **angažovanosti** ve své práci. Dále to může být zvýšená **fluktuace** zaměstnanců, kdy si nespokojení zaměstnanci mohou hledat jiné pracovní příležitosti a častěji opouštět organizaci, ale také snížená **produktivita** a zvýšená **absence** nespokojených zaměstnanců. Pracovní nespokojenost může také vést k negativní atmosféře v pracovním prostředí, což může ovlivnit celkovou morálku a vztahy mezi zaměstnanci (Armstrong a Taylor, 2015).

### 1.6.1 Dopad pracovní nespokojenosti

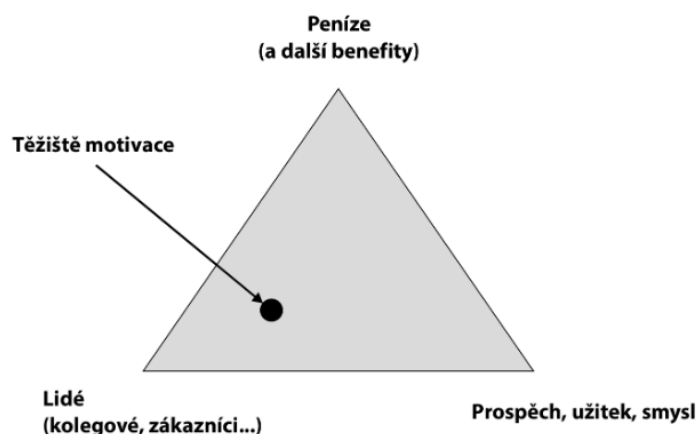
Konečným důsledkem **pracovní nespokojenosti** může být odchod zaměstnance ze společnosti. Na otázku „**proč lidé odcházejí**“ ale není možné poskytnout jednoduchou a přímou odpověď.

Bednář (2018) poukazuje na to, že odchod zaměstnanců často není způsoben **pouze** finančními motivy, ale spíše je výsledkem různorodých faktorů, které souvisejí **s pracovními vztahy**. Abychom porozuměli důvodům, proč lidé opouštějí zaměstnání, musíme nejprve pochopit, co je motivuje k práci.

Bednář uvádí tyto faktory jako klíčové pro motivaci k práci:

- Důvody finančního ohodnocení a další benefity,
- Mezilidské vztahy na pracovišti, vztahy se zákazníky,
- Nebo proto, že chtějí mít pocit užitečnosti a naplňujícího smyslu v práci (Bednář, 2018).

Tyto tři faktory Bednář (2018) přenáší do tzv. **motivačního trojúhelníku**, přičemž každý jednotlivý zaměstnanec má své vlastní individuální těžiště v rámci tohoto trojúhelníku.



**Obrázek č.2: Motivační trojúhelník**

(Zdroj: Bednář, 2018)

Přestože mohou existovat obecné trendy, každý zaměstnanec se může lišit v tom, které faktory pro něj mají největší význam. Když dojde k situaci, kdy zaměstnanec zvažuje odchod z firmy, nejčastěji to bývá důsledkem selhání **kombinace** těchto faktorů v rámci jeho pracovního prostředí (Bednář, 2018).

## 1.7 Motivace zaměstnanců

Je třeba si uvědomit, že schopnosti, vědomosti a dovednosti jednotlivce samy o sobě nestačí k dosažení **úspěchu**; často je zapotřebí i **vhodná motivace**, proto se organizace zaměřují na hledání nejlepších způsobů, jak dosáhnout trvale vysokého výkonu svých pracovníků a **motivace**, potažmo **motivování** pracovníků, je jedním z klíčových nástrojů, které manažeři využívají k dosažení stanovených cílů společnosti. Ve velkých společnostech, které si prošly mnohými vývojovými fázemi, je často **motivační program** jasně definovaný, formálně zpracovaný a závazný pro všechny. Čím menší firma, tím má hodnotící a motivační systém méně vyvinutý a prosazuje se nejčastěji model intuitivní motivace a hodnocení (Evangelu, 2013, s. 93-95).

Šikýř zdůrazňuje, že správně uspokojené individuální potřeby zaměstnanců jsou klíčové pro dosažení vysokého výkonu a efektivity v pracovním prostředí, což zase přispívá k plnění strategických cílů organizace (Šikýř, 2016). A naopak výkonnost podniku je zdrojem k uspokojování materiálních potřeb zaměstnanců (Dvořáková, 2012, s. 216).

### 1.7.1 Definice motivace

Motivace představuje komplexní proces, který podněcuje jednotlivce k určitým akcím a chování na základě jeho vnitřních hodnot, cílů a potřeb. Tento proces není statický, ale dynamicky se mění v souladu s aktuálními tendencemi a životními situacemi jedince (Adair, 2004, s. 14-18).

Samotná **motivace** člověka zahrnuje poznání, porozumění a reakci na jeho vnitřní potřeby a vnější podněty. Tyto faktory spolu interagují a ovlivňují jednání a rozhodování jedince v pracovním prostředí. Motivace může být vnímána jako motor, který pohání jednání zaměstnanců směrem k dosažení individuálních i organizačních cílů (Urban, 2013, s. 106).

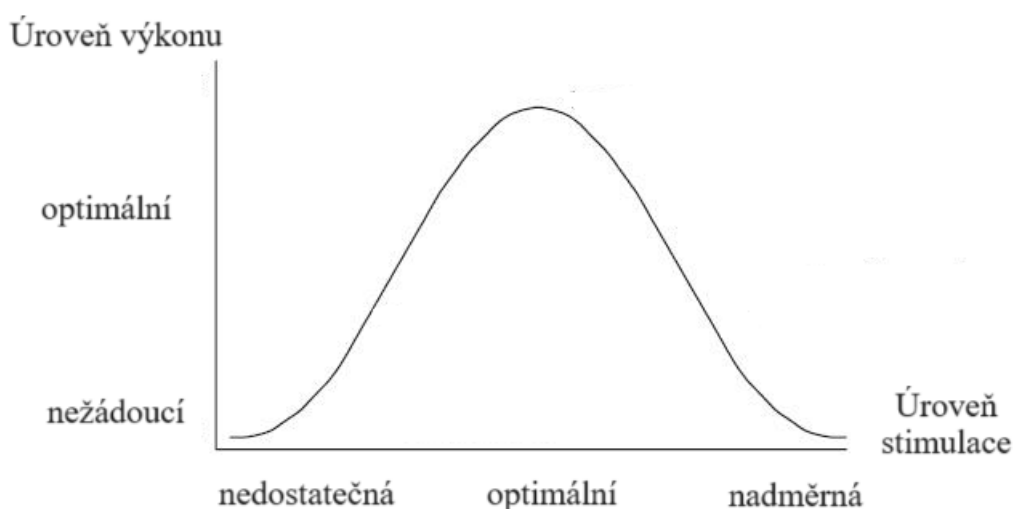
Základní motivací lidského jednání a chování jsou vnitřní potřeby, které vznikají v reakci na pocit nedostatku nebo přebytku něčeho, co je subjektivně vnímáno jako důležité. Tyto potřeby jsou **hnací silou**, která jedince pohání k jednání a hledání prostředků k uspokojení těchto potřeb. Při cíleném řízení člověka v pracovním procesu je nutné uplatnit takové **vnější stimuly**, které se u něj setkají s příslušnými **vnitřními podněty** (motivy) a efektivně zapůsobí na jeho motivaci (Pauknerová, 2006, s. 93-94).

Motivaci dělíme na **vnější** a **vnitřní**. **Vnitřní motivace** je komplexním procesem, který vychází z vnitřních motivů, pohnutek či hodnot jedince. Projevuje se, když má zaměstnanec pocit, že je jeho práce důležitá nebo zajímavá a má možnost rozvíjet své znalosti a dovednosti (Plamínek, 2015). **Vnější motivaci** lze označit také jako **stimulaci**, protože jí představují stimulační faktory jako jsou odměny, pochvaly, povýšení, ale i tresty, které slouží jako podněty k dosažení lepšího výkonu s cílem ovlivnit chování zaměstnance, zejména dosahováním firemních cílů a následným získáváním odměn. Tato motivace vyplývá z vnějších podmínek a odměn, avšak aby byla účinná, musí být tyto podněty pro zaměstnance významné a důležité. Oproti vnitřní motivaci má většinou krátkodobý efekt, působí do té doby, dokud zaměstnanci tyto stimuly poskytujeme, poté faktory ztrácejí svůj efekt (Palíšková et al., 2021, s. 43-46).

## 1.7.2 Motivace a výkonnost zaměstnance

Je všeobecně známo, že motivace pracovníků má klíčový vliv na jejich výkon a produktivitu práce. Pokud motivace jedince dosáhne extrémně nízké nebo vysoké úrovně, může to vést k neuspokojivému výkonu; příliš nízká motivace může způsobit nedostatečné úsilí, zatímco nadměrná motivace může způsobit nadměrné napětí a snížit výkonnost, což není žádoucí (Horváthová et al., 2016, s. 23-24).

Tento stav popisuje Yerkes-Dodsonův zákon, zobrazující vztah mezi stimulací a výkonem. Na obrázku níže lze v grafu na ose x vidět **úroveň stimulace** nebo také obtížnosti úkolu a na ose y **úroveň výkonu**. Graf má tvar podobný obrácenému písmenu "U". Na začátku osy x, kde je nízká stimulace, je výkon také nízký. Jak stimulace roste, výkon se zvyšuje a dosahuje maximální úrovně uprostřed křivky. Poté, co je překročena optimální úroveň stimulace, výkon začne klesat. Tato křivka naznačuje, že optimální výkon je dosažen při střední úrovni stimulace (Bedrnová a Nový, 2012, s. 237).



Obrázek č. 3: Vztah mezi stimulací a výkonem

(Zdroj: Bedrnová a Nový, 2012, s. 237)

Plamínek dále definuje **čtyři kritéria** pro úspěšné motivování běžného člověka. Úkoly musí být jasně **definované, dosažitelné, adekvátně náročné a individuálně přizpůsobené**, aby reflektovaly motivy a potřeby konkrétního jednotlivce (Plamínek, 2018, s. 88-89). Toto tvrzení pak koresponduje s obrázkem výše.

### 1.7.3 Motivační strategie podniku

Ve vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem existuje pevně spjatý motivační proces, přičemž **motivace a stimulace** jsou základními prvky tohoto procesu. Cílem každé organizace je nalézt optimální rovnováhu mezi nákladovou (faktory motivace, stimulace) a výnosovou stránkou (výsledná produktivita a výkonnost). Motivace hraje klíčovou roli v tom, jak zaměstnanci vnímají svou práci, jak se k ní staví a jaký výkon předvádějí. Zaměstnavatelé se proto snaží vytvořit optimální motivační strategii, která podporuje zapojení zaměstnanců, zvyšuje jejich pracovní spokojenost a posiluje jejich vztah k organizaci tak, aby bylo dosaženo strategických cílů organizace, v tomto případě **zisku** (Palíšková et al., 2021, s. 46-52).

Mezi klíčové nástroje pracovní motivace, také nazývané jako prostředky stimulace, patří především **finanční odměna**, která hraje významnou roli nejen při motivaci k výkonu, ale také při získávání a udržování zaměstnanců. Finanční odměny mají vliv především na podporu výkonu, ale také přispívají ke stabilitě a spokojenosti pracovníků. Nicméně je důležité si uvědomit, že účinnost motivace penězi se může u každého jednotlivce lišit. Dalším důležitým faktorem je **obsah práce**, který by měl odpovídat schopnostem a dovednostem pracovníka, pracovní podmínky, zahrnující především pracovní prostředí, zásadní vliv má také **režim práce a přístup vedení**. Mezi další stimulační faktory patří **odpovědnost a delegování pravomocí**, stejně jako **hodnocení práce a uznání**, které přispívá k motivaci zaměstnanců. Pravidelné hodnocení pracovního výkonu a uznání za dobře vykonanou práci motivují k vyššímu pracovnímu nasazení. V neposlední řadě hraje důležitou roli také **pracovní kolektiv, sounáležitost s organizací a firemní kultura**. Spojení všech prvků motivace a stimulace představuje **motivační strategii podniku** (Palíšková et al., 2021, s. 46-52).

Je důležité si ale uvědomit, že ne všechny formy stimulace vedou k odpovídající motivaci, jelikož má každý zaměstnanec svůj jedinečný **motivační profil** a reaguje na různé motivační faktory a stimuly individuálně. Palíšková se proto domnívá, že při motivaci zaměstnanců hrají nejdůležitější roli právě **manažeři**, kteří jsou zaměstnanci bezprostředně nadřizení a jsou s nimi v každodenním kontaktu (Palíšková et al., 2021, s. 46-52).

Schopnost manažera nespočívá pouze ve vyvolání motivace, ale i v jejím následném udržení. Manažer by měl koordinovat uspokojení potřeb a zájmů jednotlivců s cíli a potřebami firmy (Mikuláščík, 2015).

Mezi **typické** stimuly pracovní motivace lze zahrnout:

- Finanční ohodnocení (plat, odměna, prémie, zaměstnanecké výhody)
- Pracovní ohodnocení (ve smyslu ocenění člověka a jeho práce při zpětné vazbě), projev uznání a respektu ve skupině
- Možnost samostatné práce a participace na rozhodování
- Úroveň sociálních výhod (Kocianová, 2010).

Evangelu zdůrazňuje, že motivace hraje významnou roli v kontextu **výkonu**, avšak se nejedná o přímočarý vztah mezi **motivací a výkonem** (Evangelu, 2013). Jak naznačují předchozí kapitoly, spojitost mezi spokojeností a pracovním výkonem je **nejednoznačná a složitá**; zaměstnanci s nižším výkonem mohou být spokojeni, zatímco ti s vyšším výkonem nemusí nutně sdílet stejnou úroveň spokojenosti. Urban vysvětluje, že spokojenost zaměstnanců je úzce propojena s jejich motivací; dlouhodobě udržovat vyšší úroveň pracovního výkonu je obtížné, pokud dochází k poklesu pracovní spokojenosti nebo je pracovní spokojenost nedostatečná. (Urban, 2013, s. 106-107).

Hlavním úkolem motivačního systému je nalézt **rovnováhu** mezi tím, co zaměstnanec považuje jako spravedlivou motivační odměnu a tím, čeho chce dosáhnout firma, tj. většinou dosažení zisku (Evangelu, 2013, s. 106).

Manažer má k dispozici 3 základní zdroje pro motivaci zaměstnance:

- Požadovaný výsledek (zaměstnanec vidí celý proces služby či výroby).
- Společné motivátory, tj. to, co poskytuje firma za dobrý výkon.
- Spokojenost pracovníka neboli individuální motivátory (ku příkladu podílení se na zajímavém úkolu).

V ideálním případě může vypadat motivační působení následovně:



**Obrázek č. 4: Motivační zdroje**

(Zdroj: Evangelu, 2013, s.106)

Daný obrázek popisuje ideální situaci, kdy podřízeného motivuje výsledek požadovaný firmou, protože pracuje v oboru, který ho baví. Aby mohl motivační systém platit, musí každý zaměstnanec dopředu vědět, za co bude hodnocen. S motivačním systémem úzce souvisí i **hodnotící systém**. Čím je malá či střední firma více profesionální, tím má **lépe** systém hodnocení **propracovaný**. Příkladem propracovaného systému je například, když jsou dodržovány termíny hodnocení, výsledky jsou písemně zpracovány nebo má systém oficiální podobu (Evangelu, 2013, s. 106).

Hodnocení lze rozdělit na

- Roční hodnotící pohovory, ve kterých je řešeno hodnocení kompetencí, plánování osobního rozvoje na další rok nebo další profesní kariéra zaměstnance. Často je také písemné a ovlivňuje pevnou složku platu.
- Půlroční či kvartální pohovory, kdy je hodnocen zpravidla výkon zaměstnance. Výsledkem může být úprava pohyblivé složky platu.
- Nahodilé řešení situací podle aktuální potřeby. Výsledkem může být negativní či pozitivní hodnocení zaměstnance (Evangelu, 2013).

**Hodnocení a motivace** patří mezi nejdůležitější činnosti manažera, byť se v malých podnicích v návalu každodenní práce a kumulace funkcí či povinností může zdát tento požadavek velmi náročný, je nutné se hodnocení a motivaci skutečně

věnovat (Urban, 2013). Manažer společnosti by také neměl podceňovat **vnitřní motivační faktory**, jako jsou uznání, ocenění, možnost osobního rozvoje a zapojení do rozhodovacích procesů, i když jsou ve srovnání s finančními nástroji často složitější a vyžadují sociální a komunikační schopnosti. Přestože jsou finanční odměny nezbytnou součástí motivace, **nefinanční faktory** mohou hrát klíčovou roli při budování dlouhodobé motivace zaměstnanců. Během běžné manažerské práce by manažeři měli aktivně využívat tyto nefinanční nástroje, neboť jsou obvykle cenově dostupnější a mohou doplnit finanční odměňování, což může mít v konečném důsledku ještě větší vliv na finanční motivátory (Urban, 2013, s. 106-109).

#### **1.7.4 Motivační faktory ovlivňující pracovní výkonnost**

Motivace pracovníků je úzce propojena se stavem jejich spokojenosti. Jak naznačují předchozí kapitoly, vztah mezi spokojeností a pracovním výkonem je nejednoznačný; pracovníci s nižším výkonem mohou být spokojeni, zatímco ti výkonnější nemusejí automaticky sdílet stejnou úroveň spokojenosti. Nicméně platí, že udržení vyšší úrovně **výkonnosti** je obtížné v podmínkách **nespokojenosti** nebo **poklesu pracovní spokojenosti** zaměstnanců (Urban, 2013, s. 106-107).

**Nejednoznačnost** vztahu mezi motivací a výkonností pracovníka dokresluje fakt, že aby pracovník podával požadovaný výkon, nezávisí pouze na motivaci. Kromě motivace hrají klíčovou roli i další faktory, jako jsou pracovní schopnosti, vědomosti a dovednosti daného jednotlivce. Je také důležité zohlednit vnější faktory, jako je dostupné technické vybavení, používané technologie nebo organizace práce, které sice nepřímou ovlivňují motivaci k práci, ale mají významný dopad na celkovou pracovní výkonnost. Tyto faktory pouze nepřímou stimulují motivaci k práci, ale mohou ovlivnit míru spokojenosti a motivace zaměstnance, zejména v případech, kdy povaha práce nespĺňuje jeho očekávání (Bedrnová a Nový, 1998).

Ze všech psychologických přístupů a teorií vyplývá, že neexistuje žádný **univerzální faktor spokojenosti či nespokojenosti**, který by motivaci ovlivňoval jednoznačným způsobem. Motivace je silně ovlivněna jak vnitřními motivy jedince, jako jsou osobní cíle a hodnoty, tak vnějšími podněty, například odměnami. Kvalita a intenzita pracovního úsilí jsou závislé na řadě faktorů, včetně postojů zaměstnance

k práci a jeho připravenosti k výkonu. Také je klíčové, aby zaměstnanec projevoval chuť dokončit práci s požadovanou kvalitou, a v neposlední řadě má význam také podpora vzdělávání nebo rozvoj profesních dovedností a návyků zaměstnance, která přináší firmě zvýšenou produktivitu a loajalitu zaměstnanců (Armstrong a Taylor, 2015).

### 1.7.5 Teorie motivace

Motivační teorie se snaží vysvětlit, jaké faktory lidské chování motivuje, tedy proč lidé jednají tak, jak jednají, a jaké jsou jejich vnitřní hnací síly pro dosažení určitého cíle. Motivace není jednoduchou záležitostí, různí lidé mají různé cíle, a odlišné potřeby, proto je mylné se domnívat, že jen jeden motivační přístup bude odpovídat všem (Armstrong a Taylor, 2015).

Existuje několik teoretických přístupů k motivaci, z nichž každý představuje různé perspektivy a faktory, které ovlivňují lidské chování. Teoretické přístupy umožňují pochopit, jak dosáhnout souladu mezi vnitřními a vnějšími stimuly, což znamená identifikovat strategie, které budou účinně motivovat zaměstnance k plnění pracovních úkolů a dosahování stanovených cílů. Tento přehled poskytuje nejčastěji citované koncepce motivace k práci, musíme vzít ale v potaz, že tyto principy nejsou praktickým návodem pro řízení v praxi (Dvořáková, 2012, s. 168).

**Teorie hierarchie potřeb Abrahama Maslowa** je jednou z nejznámějších koncepcí motivace lidského jednání. Podle této teorie je člověk motivován hierarchií vnitřních potřeb, které postupně uspokojuje od základních fyziologických a bezpečnostních potřeb až po vyšší seberealizační potřeby. Tato teorie je postavena na tvrzení, že člověk málokdy dosahuje stavu naprostého uspokojení (příčemž potřeba seberealizace nemůže být nikdy plně uspokojena). Zaměstnavatel proto musí uplatnit takové nástroje stimulace, které podporují uspokojování těchto potřeb a vytvořit pracovní prostředí, které motivuje zaměstnance k dosahování vysokého výkonu a naplnění jeho osobních aspirací a cílů, což přispívá k celkovému úspěchu organizace (Bělohávek, 2005, s. 40-41).

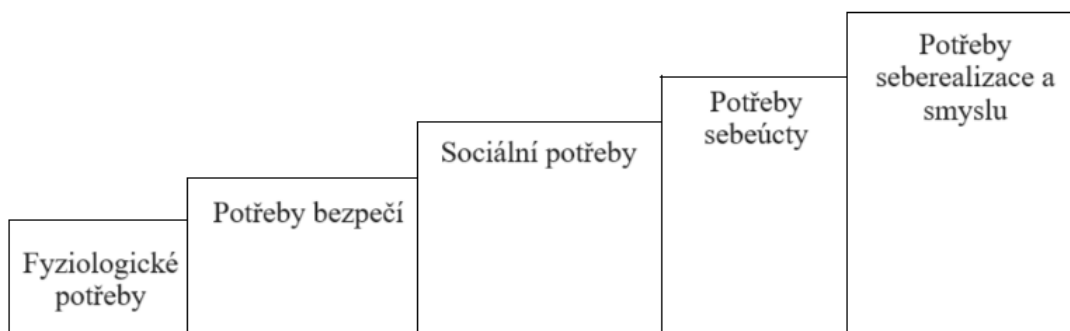
Maslow rozlišuje dvě hlavní skupiny potřeb: **nedostatkové** a **růstové**. Nedostatkové potřeby vznikají v reakci na nedostatek nezbytných životních podmínek

a soustředí se na zajištění biologických potřeb. Na druhé straně potřeby růstové podporují osobní rozvoj a zahrnují estetické, poznávací nebo také seberealizační potřeby. Aby se u jedince mohly projevit **růstové potřeby**, musí být nejprve uspokojeny **potřeby nedostatku**. Nedostatečné naplnění nižších potřeb zásadně brzdí uspokojení potřeb vyšších úrovní, což může v konečném důsledku vést k obecné nespokojenosti. (Šikýř, 2016).

Jakmile jsou tyto základní potřeby uspokojeny, jedinec dosahuje **funkční autonomie potřeb**, což znamená, že uspokojování růstových potřeb není již přímo závislé na uspokojování nedostatkových potřeb. Tímto principem lze vysvětlit ku příkladu stav, kdy je člověk natolik zaujat nějakou zajímavou činností, že zapomene po nějakou dobu na své biologické potřeby (hlad, únava) (Pauknerová, 2012).

Z pohledu **pracovních potřeb** může být hierarchie postavena:

- 1. stupeň označuje základní fyziologické potřeby, z pohledu zaměstnavatele to znamená příznivé podmínky práce, bezpečnost práce, jistotu zaměstnání.
- 2. stupeň označuje potřeby bezpečí, které zahrnují jak potřebu stability a ochrany, tak i ekonomickou potřebu bezpečí zahrnující pocit jistoty v práci a s tím spojenou jistotu příjmu a spravedlivého výdělku.
- 3. stupeň označuje sociální potřeby sounáležitosti zahrnující potřebu lásky a přijetí. V pracovním prostředí to pak je pocit sounáležitosti s určitou skupinou lidí, charakterizovaný spoluprací a týmovou prací nebo podporou od manažera.
- 4. stupeň charakterizujeme jako potřebu uznání zahrnující potřebu respektu, ocenění za práci nebo pocitu vlastní hodnoty.
- 5. stupeň zahrnuje potřeby seberealizace, ty zahrnují potřebu rozvoje vlastních schopností, potenciálu, odborného růstu nebo funkčního postupu (Šikýř, 2016).



**Obrázek č. 5: Maslowova hierarchie potřeb**

(Zdroj: Adair, 2004, s. 30)

Toto grafické pojetí vysvětluje hierarchii lidských potřeb; znázorňuje, že naše kapacita pro fyziologické potřeby (hlad, spánek) je omezená, ve srovnání ku příkladu s potřebou seberealizace (ta je zde zobrazena jako nekonečná) (Adair, 2004, s. 30).

Další teorie motivace, kterou se práce zabývá je známá jako dvoufaktorová teorie Fredericka Herzberga, se zaměřuje na identifikaci faktorů, které ovlivňují spokojenost a nespokojenost zaměstnanců. Herzberg rozlišuje mezi dvěma typy faktorů: motivačními faktory a hygienickými faktory, proto je také známá jako **Herzbergova motivačně-hygienická teorie** (Dvořáková, 2012, s. 228-230).

**Hygienické faktory** zahrnují aspekty pracovního prostředí a pracovních podmínek, jako je například kvalita vztahů v práci, vedení, zaměstnanecké benefity a mzdové podmínky, pracovní bezpečnost nebo jistota zaměstnání. Tyto faktory nejsou přímo spojeny s motivací, ale jejich absence nebo nedostatečnost může vést k **nespokojenosti zaměstnanců** a negativně ovlivňovat **motivaci** pracovního jednání, jsou tedy důležité pro prevenci nespokojenosti (Pauknerová, 2012).

Naopak, **motivační faktory** se týkají samotné práce a zahrnují aspekty, které ovlivňují **vnitřní motivaci zaměstnanců**. Sem patří obsah práce, pracovní výkon, možnost osobního růstu a rozvoje, odpovědnost za vlastní práci, uznání za dosažené výsledky a příležitost k dosažení osobních cílů. Motivační faktory jsou spojeny s tím, jak lidé vnímají samotnou práci a jak se cítí vůči svému profesnímu rozvoji. Herzberg uvádí, že přítomnost **motivačních faktorů** v práci může podnítit vnitřní motivaci zaměstnanců a vést k pocitu **spokojenosti**. Na druhou stranu, absence těchto faktorů

nemusí nutně vést k nespokojenosti, ale spíše k neutrálnímu postoji k práci (Pauknerová, 2012).

Je nutno uvést, že není možné stanovit přesné a neproměnlivé hranice mezi různými faktory. Tyto hranice nejsou absolutní a nelze je přesně vymezit, ani nedovolují přesné oddělení mezi jednotlivými faktory. Místo toho existuje určitá míra flexibility a prolínání mezi faktory, což znamená, že jejich rozdělení není pevné a neproměnlivé (Dvořáková, 2012, s. 228-229).

Nakonečný uvádí a potvrzuje existenci faktorů, které buď motivují nebo demotivují zaměstnance v pracovním prostředí, a které ovlivňují jejich úroveň spokojenosti či nespokojenosti. Nicméně zpochybňuje všeobecnou platnost Herzbergovy teorie, která nereflektuje **individuální charakter motivační struktury pracovníků**, to znamená, že teorie bere nedostatečně v úvahu individuální charakteristiky motivace jednotlivých pracovníků, což naznačuje, že teorie nemusí platit stejně účinně pro všechny pracovníky (Nakonečný, 2005).

**Teorie očekávání** (Vroomova teorie expektance) se zabývá tím, jak jednotlivci rozhodují o svém chování na základě očekávání budoucích výsledků a snaží se odpovědět na otázku „*Jak probíhá proces motivace pracovní činnosti? Jakým mechanismem lze dosáhnout toho, aby člověk zvýšil své úsilí?*“ (Bělohlávek, 2005, s. 45-46).

Teorie se skládá ze tří prvků: **hodnoty (valence)**, **reálného dosažení cíle (instrumentalista)** a **očekávání (expektance)**. Prvek hodnoty se vztahuje k tomu, jak moc si jednotlivec váží daného výsledku a jak je pro něj motivující, dále musí být nastaveno reálné dosažení cíle a prvek očekávání představuje hodnotu, která je se splněním cíle očekávána, přičemž to může být jak hmotná odměna ve formě finanční odměny či bonusu, tak i nehmotné ocenění a uznání za odvedenou práci (Palíšková et al., 2021, s. 56).

**Teorie očekávání** je založena na předpokladu, že lidé pečlivě vybírají své chování podle očekávaných výsledků. Tato teorie, považovaná za jednu z nejvýznamnějších v oblasti motivace a organizačního chování, nabízí cenné poznatky pro manažery. V praxi umožňuje pochopení toho, jak lze lépe motivovat zaměstnance k dosahování

cílů organizace prostřednictvím zvýšení jejich očekávání úspěchu a zvýšení hodnoty těchto výsledků. Studie potvrzují relevanci této teorie, zejména pro jedince s racionálním přístupem k rozhodování a vnitřním pocitem kontroly nad svým osudem. To znamená, že pro tyto jedince je očekávání výsledků a jejich vážnost klíčovými faktory při rozhodování o svém chování (Bělohlávek, 2005, s. 46-47).

Všechny **uvedené teorie motivace** nabízejí jedinečný pohled na motivaci a přispívají k pochopení procesů spojených s motivací. Teorie zaměřené na **obsah**, jako je ku příkladu Maslowova a Herzbergova, se snaží objasnit, jak jsou **potřeby a faktory** pracovního prostředí spojeny s motivací jednotlivců. Maslowova teorie hierarchie potřeb popisuje, jak jedinci usilují o uspokojení svých potřeb v hierarchii od základních po vyšší, zatímco Herzbergova teorie dvou faktorů rozlišuje mezi faktory, které motivují a ty, které pouze přispívají k nespokojenosti. V teoriích zaměřených na **proces motivace**, jako je například teorie očekávání, je kladen důraz na psychologické procesy, které ovlivňují motivaci jednotlivců, spolu s jejich základními potřebami. Jsou zaměřeny na to, jak jednotlivci **vnímají své možnosti dosažení cílů a odměn** ve své práci a jak tyto vnímání ovlivňují jejich motivaci k dosažení úspěchu (Armstrong a Taylor, 2015, s. 226-228).

## 1.8 Angažovanost

V dnešním podnikatelském prostředí je stále zřejmější, že pouhá spokojenost, stabilita, loajalita nebo určitá míra oddanosti zaměstnance nejsou samy o sobě dostatečné k vytvoření požadovaného propojení mezi **pracovním výkonem** a pozitivními **obchodními výsledky**. Podle průzkumů, které probíhaly v letech 2009 až 2010, je klíčem k dosažení trvalé výkonnosti firem v krátkém i dlouhém období právě **angažovanost zaměstnanců** (Horváthová et al., 2016, s. 14-15).

Pojem "angažovanost" začal v literatuře nabývat významu až začátkem 21. století a je úzce spojen s dvěma trendovými směry, které se vzájemně prolínají; narůstajícím významem **lidského kapitálu**, **zapojením zaměstnanců** do podnikání a zvýšeným **zájmem o pozitivní psychologické stavy zaměstnanců** (Horváthová et al., 2016, s. 17-18).

**Rostoucí význam lidského kapitálu** značí, že organizace začínají chápat důležitost investic do dovedností, znalostí a schopností svých zaměstnanců jako klíčového faktoru pro dosažení **dlouhodobé konkurenční výhody** a úspěchu na trhu. Tento trend reflektuje přesvědčení, že lidské zdroje jsou nejcennějším aktivem organizace a investice do rozvoje lidského kapitálu a mohou vést k větší produktivitě a celkovému růstu společnosti. Dále zjištění ukazují, že **zapojení a angažovanost** pracovníků jsou taktéž úzce spojeny se zlepšením pracovního výkonu nebo inovacemi. To vede k rostoucímu zájmu o aktivní zapojení zaměstnanců do procesu spolupráce na úspěchu organizace. Dále organizace klade důraz na aspekty **psychické pohody**, spokojenosti a celkového duševního zdraví svých zaměstnanců. To může zahrnovat podporu motivace, a smysluplnost práce, a také snahu minimalizovat negativní psychologické stavy, jako je stres, ztráta motivace nebo vyhoření. Organizace se snaží vytvářet prostředí, které podporuje **psychickou vyváženost** a pocit pohody u svých zaměstnanců, což může vést k vyšší produktivitě, spokojenosti a loajalitě (Horváthová, et al., 2016).

**Teorie angažovanosti** představuje širší koncepci než pouhá **pracovní spokojenost**, zahrnuje aktivní zapojení zaměstnanců do pracovního procesu, které je charakterizováno nadšením, zapálením, a hlubokou oddaností práci. Angažovanost vyjadřuje ochotu zaměstnanců investovat do své práce více vlastní energie a úsilí. Zatímco pracovní spokojenost se zaměřuje spíše na subjektivní hodnocení pracovního prostředí a pracovních podmínek, angažovanost představuje hlubší vztah zaměstnanců ke své práci a organizaci (Horváthová et al., 2016, s. 28-31).

Armstrong (2015) tvrdí, že je zcela nemožné oddělit motivaci, oddanost a angažovanost, mnohdy bývají pojmy jako „pracovní spokojenost“, „motivace“, nebo „oddanost“ nahrazeny pojmem „angažovanost“.

## **1.9 Oddanost**

Oddanost se projevuje jako dobrovolný závazek, který zaměstnanec věnuje svému zaměstnavateli. Je vyjádřena tím, jak silně se zaměstnanec identifikuje s organizací a jak aktivně se do ní zapojuje. Jejím projevem je náklonnost zaměstnance k organizaci sdílením společných cílů a projevem loajality vůči zaměstnavateli a je tedy také

klíčovým aspektem řízení lidských zdrojů, jelikož je vysoká míra oddanosti svázána s nízkou mírou fluktuace a nízkou absencí (Armstrong a Taylor, 2015, s. 238-239).

Nicméně oddanost **není nezbytně spojena s bezprostředním vlivem na výkon**. I když může existovat nespokojenost s konkrétním aspektem práce, je stále možné být oddán společnosti jako celku. Výzkumy tedy nepotvrdily vazbu mezi oddaností a silným pracovním výkonem, ale spíše svědomité a zodpovědné vykonávání práce či více dobrovolného úsilí (Horváthová et al., 2016, s. 25-29).

## 1.10 Závěr teoretické části

Teoretická část práce je zaměřena na popis personální práce v kontextu malého podniku, důraz je kladen především na klíčové aspekty, jako je **organizace práce, pracovní prostředí, motivace, angažovanost** nebo **oddanost** zaměstnanců, ale také na **vzájemné vztahy mezi nimi**. Tyto faktory, vnímané v kontextu firemní kultury a pracovního prostředí, ovlivňují výkonnost zaměstnanců a úzce souvisí s **pracovní spokojeností nebo naopak nespokojeností**, která hraje klíčovou roli v dosahování cílů organizace.

Teoretická část se tedy snaží poskytnout ucelený pohled na vybrané aspekty řízení lidských zdrojů. Ty pak lze považovat za jedny klíčových k dosažení konkurenční výhody a dlouhodobé udržitelnosti nejen v malých podnicích. Kvalitní firemní kultura, podpora pracovního prostředí, motivace zaměstnanců, angažovanost a oddanost jsou brány za **základní pilíře** úspěšného podnikání (Horváthová et al., 2016, s. 31). Získané poznatky a teoretické základy slouží dále jako rámec pro analytickou část práce, v níž je aplikována teorie na konkrétních praktických případech.

### 1.10.1 Propojení s cíli výzkumu

Při zkoumání vztahu mezi spokojeností, motivací, oddaností a angažovaností pracovníků v dané organizaci bylo zjištěno, že **spokojení zaměstnanci** představují žádoucí stav pro organizaci, neboť vytvářejí **optimální pracovní prostředí**. Nicméně v dnešním dynamickém a konkurenčním prostředí není pouhá **spokojenost s prací** postačující k tomu, aby zaměstnanci dosahovali očekávaného pracovního

výkonu spojeného s pevnou vazbou na plnění organizačních cílů (Horváthová et al., 2016, s. 31).

**Pracovní spokojenost nebo nespokojenost** je výsledkem interakce mnoha faktorů jak na straně zaměstnance, tak na straně organizace. Na straně jedince patří mezi tyto faktory osobnostní charakteristiky, pocit identifikace s organizací či sounáležitost s prací, ale také pracovní motivace jedince. Pracovní spokojenost ovlivňují značně také představy o práci a očekávání vůči zaměstnání, dále také kultura organizace, organizační struktura, systém odměňování nebo práce týmu jsou všechno faktory, které ovlivňují, jak lidé pracují, jak se cítí ve svém pracovním prostředí a jak jsou ochotni se zapojit do pracovního procesu. Kromě toho se na pracovní chování jedince podepisují různé situace, které jsou vnímány subjektivně a podle kterých se člověk rozhoduje, jak se chovat (Kocianová, 2010).

Cílem této diplomové práce je předložit návrh změny konceptu řízení lidských zdrojů v kontextu stávajícího řízení lidských zdrojů v malém podniku. Vzhledem k zaměření práce na konkrétní faktory pracovní spokojenosti a nespokojenosti, stejně jako na motivaci, oddanost, angažovanost a vazby mezi nimi, poskytuje teoretická část širší pohled na klíčová témata, jež budou podrobně zkoumána v rámci práce. Tento úvodní rámec slouží jako základ pro další analýzu a formulaci návrhů změn v řízení lidských zdrojů.

Jelikož se předkládaná práce zaměřuje na **konkrétní faktory** pracovní spokojenosti či nespokojenosti, teoretická část poskytuje rozsáhlejší pohled na klíčová témata, která budou následně detailně zkoumána v rámci práce. Tato část slouží jako základní rámec pro další analýzu a formulaci návrhů změn v řízení lidských zdrojů.

### **1.10.2 Očekávané přínosy výzkumu**

Hlavním přínosem práce pro vybranou společnost by měl být především komplexní pohled zaměstnanců na oblast spokojenosti či nespokojenosti a následná schopnost diagnostikovat oblasti, které představují slabá místa při řízení lidských zdrojů v podniku. Důležitým prvkem v této analýze jsou podklady poskytnuté teoretickou částí práce, která nabízí ucelený přehled klíčových faktorů a souvislostí.

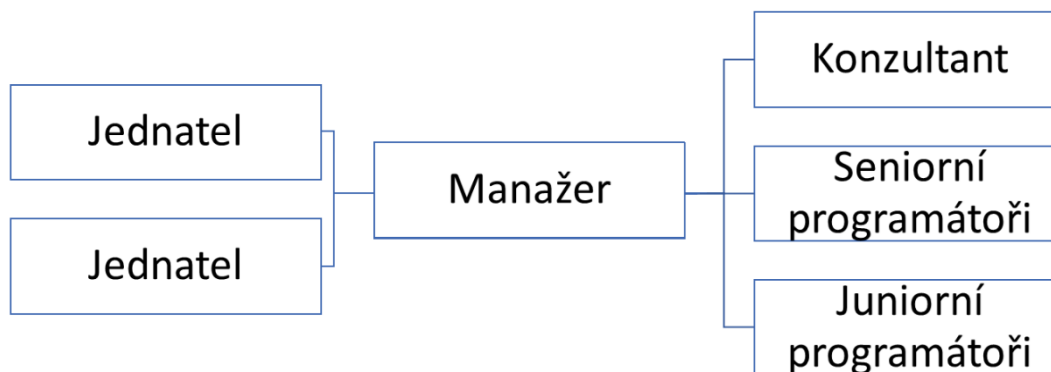
## 2. ANALYTICKÁ ČÁST PRÁCE

Druhá část diplomové práce se zabývá představením společnosti a analýzou současného stavu spokojenosti. Na úvod je zkoumaná společnost představena, dále jsou uvedeny informace o zaměstnancích, je popsán aktuálně využívaný systém řízení personální práce. V další části jsou uvedeny dílčí výzkumné otázky v rámci kvalitativního výzkumu.

### 2.1 Základní informace o společnosti

Zkoumaná společnost je malým podnikem, který se zabývá zakázkovým vývojem software. Vedení společnosti si nepřeje, aby byl zveřejněn název, proto bude zmiňována pouze jako společnost či firma. Dále nebude v rámci jednotlivých rozhovorů z důvodu **zachování anonymity** uvedeno, jaký zaměstnanec na otázky odpovídal.

Organizační schéma podniku odpovídá **liniové struktuře**, kdy je uplatňována přímá rozhodovací pravomoc jednatelů společnosti. Tento typ struktury je charakteristický jediným odpovědným vedoucím, jednoznačnými vazbami mezi podřízenými a nadřízenými. Komunikace probíhá přímo směrem nahoru a dolů, a to ve formě lineárního řetězce, od jednatelů až po řadové zaměstnance. V rámci organizační struktury firmy je manažer klíčovým prostředníkem mezi vedením (jednateli) a řadovými zaměstnanci. Manažer přenáší informace, instrukce a zpětnou vazbu mezi oběma stranami, což pomáhá zajistit efektivní sdílení informací a zajištění úspěšného provádění pracovních úkolů mezi týmy.



Obrázek č. 6: Organizační struktura ve společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování

**Manažer společnosti** zodpovídá za širokou škálu úkolů, které zahrnují správu lidských zdrojů a personálního řízení, řízení finančních prostředků, strategické plánování v obchodní sféře a organizaci výrobních procesů. Manažer je tedy zodpovědný za **personální vedení** jako je ku příkladu hodnocení výkonu zaměstnanců, řešení konfliktů nebo vytváření dobrých podmínek v rámci pracovního prostředí. V oblasti **finanční** se manažer zabývá plánováním a správou finančních prostředků společnosti, vytvářením rozpočtů, sledováním výdajů a příjmů, analýzou finančních výsledků nebo strategiemi pro zajištění finanční stability a růstu společnosti. Dále řídí v rámci své agendy **prodejní** aktivity, vyjednává obchodní podmínky a smlouvy a udržuje vztahy se stávajícími klienty a zákazníky. V rámci **výrobní agendy** řídí a koordinuje projekty, plánuje využití svých zdrojů (lidí), řeší problémy výroby a zajišťuje dodržování časových termínů nad projekty. Manažer společnosti přiděluje a řídí práci všem **zaměstnancům i jednatelům**.

Manažer společnosti má k dispozici **asistentku**, která mu poskytuje podporu v administrativních záležitostech a zajišťuje efektivní chod back-office. To zahrnuje správu dokumentace, vytváření podkladu pro finanční reporty společnosti a faktury, dále řízení kancelářských procesů a další administrativní úkoly, které usnadňují manažerovi jeho pracovní náplň.

Jak je znázorněno, společnost má dva **jednatelé**, kteří jsou ve společnosti zároveň i zaměstnanci a pracují zde více jak 10 let. Jednatelé vykonávají práci v rámci své funkce, tedy se podílejí na tvorbě strategického plánu firmy a na definování firemních cílů, ale jsou zároveň i běžnými zaměstnanci a paralelně plní role běžných zaměstnanců, kde se aktivně zapojují do vývojových projektů, poskytují technickou podporu, provádějí analýzy projektů a v některých případech se podílejí na programování při řešení komplexních problémů. Jejich hlavní pracovní náplní jsou v rámci běžné činnosti mentoring a koučink juniorních i seniorních kolegů, samotné programování nebo se často podílí na analýze potřeb a požadavků zákazníků. Jednatelé se **nepodílejí** na personálním řízení, na prodejních činnostech, na provozních věcech a ani se nezabývají obchodní činností.

Konzultant ve společnosti hraje klíčovou roli v poskytování poradenství a podpory klientům. Jeho práce zahrnuje komunikaci s klienty a zajištění, aby navrhovaná řešení

plně odpovídala jejich potřebám. Navíc je odpovědný za formulaci zakázkových úprav a předání detailních zadání projektů programátorům, kteří se poté zabývají implementací navržených řešení.

**Řadoví** juniorní či seniorní **programátoři** se specializují na konkrétní úkoly a činnosti v rámci vývoje softwaru. Někteří se zaměřují na vytváření frontendových prvků, což zahrnuje uživatelský vývoj části softwaru, která je přímo viditelná a interaktivní pro uživatele. Jeho práce spočívá v tvorbě uživatelského rozhraní, které zahrnuje design webových stránek a také mobilního vizuálu a implementaci interaktivních prvků, jako jsou různé formuláře, zobrazení, UX a další ovládací prvky. Jiní se specializují na back-endovou část, která se zabývá vývojem a správou části softwaru, která běží na serveru a není přímo viditelná pro uživatele. Jejich práce zahrnuje návrhy a vývoj, který zajišťuje zpracování dat, logiku aplikace nebo komunikaci se samotnou databází.

### **2.1.1 Personální management v malém podniku**

V rámci personálního managementu ve společnosti platí, že se manažer společnosti zabývá personální administrativou, zatímco externí společnost se stará o zpracování mzdových náležitostí. V rámci personálního managementu je odměňování zaměstnanců navrhováno s ohledem na rozpočtové omezení, přičemž společnost využívá informace o mzdách od personálních agentur. Platy jsou strukturovány do základní mzdy a osobního ohodnocení. Co se týče benefitů, firma využívá zákonné možnosti, jako je stravné, a poskytuje všem zaměstnancům základní dovolenou (čtyři týdny), s možností získání pátého týdne jako benefitu vázaného na dobu setrvání ve firmě. Dále firma nabízí zaměstnancům 3 freedays v roce, které mohou využít pro libovolné účely.

Manažer společnosti dohlíží na výkon zaměstnanců a provádí s nimi hodnocení jejich práce a jiné personální konzultace. Je zodpovědný za plánování jejich práce a také nastavuje systém hodnocení výkonu, kde diskutuje se zaměstnanci jejich úspěchy i případné nedostatky.

Při rozhovoru s manažerem společnosti manažer říká: *„My nemáme jiných cílů společenských, environmentálních, jakýkoliv jiných, než je dlouhodobá existence,*

*dlouhodobý zisk naší firmy.*“ Je zde tedy jasné zaměření společnosti na existenci a generování zisku. Manažer dále zmiňuje, že firma se zaměřuje pouze na to, aby zaměstnanci odváděli kvalitní práci.

## 2.2 Vymezení problému

Společnost se potýká s významnými výzvami, které zasahují do celkového fungování pracovního prostředí. V první řadě je to vysoká **fluktuace zaměstnanců**, která za poslední dva roky dosáhla značného procenta.

Pro výpočet **míry odchodu zaměstnanců** byla zvolena **procentuální míra odchodu**, kterou lze vypočítat jako počet odchozích zaměstnanců za určité období a vydělit průměrným počtem zaměstnanců, kteří ve firmě pracovali ve stejném období (Armstrong a Taylor, 2015):

$$\text{Fluktuace zaměstnanců} = \frac{\text{počet odchozích zaměstnanců za určité období}}{\text{průměrný počet zaměstnanců v daném období}} \times 100 [\%]$$

Období, které bylo zvoleno jako referenční je s ohledem na realizaci rozhovorů stanoveno jako **dvouleté**, tedy od dvanáctého měsíce 2021 do dvanáctého měsíce 2023. Počet odchozích zaměstnanců za toto období byl roven pěti a průměrný počet zaměstnanců v daném období byl devět. **Výsledná fluktuace za období dvou posledních let je tedy 55 %**. Byť se toto číslo může zdát jako velmi vysoké, jednalo se o odchod zaměstnanců z pozic juniorních a administrativních, které **nehrozilo** fungování společnosti.

Dalším problémem, se kterým se společnost potýká je nižší ziskovost v posledním roce společnosti. To představuje problém, který management podniku odůvodňuje *nízkým výkonem zaměstnanců a poklesem celkové kvality práce*. Dle vyjádření jednatele společnosti je na vině *vysoká prokrastinace a nízká výkonnost zaměstnanců*. Finanční problém a jeho analýza do diplomové práce není předmětem analýzy ani diplomové práce.

Důležitým aspektem, který k tomuto stavu společnosti přispívá je absence systematického a pravidelného hodnocení výkonu zaměstnanců či jejich důsledného monitoringu a nedostatečnost zpětné vazby. Organizace momentálně neuplatňuje **žádný** strukturovaný **systém hodnocení**, což má za následek nespecifikovaná očekávání

a nejasné standardy pro zaměstnance. Dle zaměstnanců jsou zaváděna pravidla, která se často mění.

V neposlední řadě je patrná zhoršená interní komunikace uvnitř firmy, což vede k častějším chybám v pracovních procesech a vznikají chyby, které pak negativně ovlivňují spokojenost klientů. Zaměstnanci pociťují absenci jasných pravidel a vlivem častých změn vznikají častá nepochopení a konflikty. To může mít velký vliv na angažovanost a motivaci zaměstnanců ve společnosti.

Diplomová práce se proto snaží nalézt a analyzovat zásadní aspekty a faktory, které vidí zaměstnanci jako klíčové a vyvolávají v nich nespokojenost, ztrátu motivace a porovnat je s očekáváním společnosti. Následně pak společnosti přinést možné změny či podněty k zamyšlení.

### 2.3 Výzkumné otázky a výzkumný vzorek

Pro výzkum byla zvolena forma kvalitativního šetření, které bylo provedeno formou **polostrukturovaných rozhovorů**. Výzkum byl realizován ve společnosti s **osmi** zaměstnanci, kteří ve firmě pracují. Dále byl veden se **dvěma** zaměstnanci, kteří společnost opustili v minulém roce, cílem rozhovoru s nimi bylo také identifikovat **důvody** jejich odchodu ze společnosti. Tyto rozhovory byly provedeny během prosince roku 2023. Podrobnosti o účastnících rozhovorů jsou uvedeny v tabulce níže. Každý rozhovor se z časových důvodů pohyboval okolo 30-40 minut, s manažerem společnosti trval rozhovor 90 minut.

**Tabulka č. 1: Výzkumný vzorek**

(Zdroj: vlastní zpracování.)

Označení	Pracovní pozice	Délka zaměstnání ve společnosti
J1	Jednatel	20 let
J2	Jednatel	12 let
HR	Manažer	8 a ¼ roku
A	Seniorní programátor	8,5 roku
B	Seniorní programátor	4 roky
C	Juniorní programátor	2 a ¼ roku
D	Juniorní programátor	9 měsíců
E	Juniorní programátor	2 roky
F	Administrativní pracovník	4 měsíce
G	Administrativní pracovník	1,5 roku

## 2.4 Analýza dat a výsledky výzkumu

Jak bylo již uvedeno, byla zvolena forma kvalitativního šetření, které bylo provedeno formou polostrukturovaných rozhovorů. Všichni respondenti byli informováni o **anonymní povaze rozhovorů** a měli možnost kdykoliv přerušit nebo odmítnout odpovídat. Před zpracováním rozhovorů jsem provedla jejich přepis, který v plném rozsahu není zahrnut do diplomové práce, ale je uložen na cloudovém úložišti autora práce. Pro analýzu dat bylo využito prvků metody otevřeného kódování, která se pro potřeby diplomové práce jeví jako velmi vhodná. V rámci této části práce jsou využity nejdůležitější výňatky z těchto rozhovorů.

Na základě hlavního cíle diplomové práce byla stanovena **centrální výzkumná otázka**, která zní: „*Jaký je stav spokojenosti zaměstnanců společnosti s vybranými faktory pracovní spokojenosti?*“

Dále byly stanoveny dílčí výzkumné otázky, které mi pomohou zodpovědět centrální výzkumnou otázku:

- **DVO1:** „*Jaké jsou klíčové motivační faktory zaměstnance?*“ Dílčí výzkumná otázka odpovídá na otázku motivace zaměstnanců, což je relevantní aspekt pro celkovou pracovní spokojenost.
- **DVO2:** „*Jak ovlivňují nastavené procesy a kultura práce spokojenost v rámci stávajícího systému řízení lidských zdrojů?*“
- **DVO3:** „*V jakém rozsahu a jakým způsobem by měla organizace přistupovat k novým zaměstnancům v rámci on-boardingu?*“
- **DVO4:** „*Jak je vnímána kvalita mezilidských vztahů ve společnosti a jak to ovlivňuje pracovní spokojenost?*“
- **DVO5:** „*Jak ovlivňuje systém odměňování a hodnocení pracovní spokojenost?*“
- **DVO6:** „*Jak je vnímáno vedení firmy v očích svých zaměstnanců?*“
- **DVO7:** „*Jaká je vnímán rozvoj a profesní růst ve firmě ve vztahu k pracovní spokojenosti?*“
- **DVO8:** „*Jaký vliv má komunikace ve společnosti na pracovní spokojenost zaměstnanců?*“

## 2.4.1 DVO1: Klíčové motivační faktory

Prvním tématem v rozhovoru bylo, jaké jsou jednotlivé **motivační faktory** v zaměstnání pro každého zaměstnance. Cílem dotazu bylo zjistit, které prvky ovlivňují motivaci zaměstnanců v pracovním prostředí, a zjistit, co může **pozitivně ovlivnit** jejich pracovní výkon. Byly identifikovány tyto faktory, které uvádějí zaměstnanci společnosti jako klíčové.

**Smysl práce a náplň práce** zmiňují zaměstnanci jako jednu z klíčových věcí v zaměstnávání. „*Ale více méně to, více méně jako nejpodstatnější je prostě ta **náplň práce**. To musí být jako mít **smysl**. Prostě musí to být zajímavé, musí to být něco, co mě bude naplňovat...*“ nebo „*To, že mě to **baví dělat tu práci**. Že mě baví dělat tu práci, rozvíjet ty věci.*“ nebo „*Takže to je pro mě na práci jako důležitý, když vidím ten **smysl**.*“

Dalším motivačním faktorem je **finanční ohodnocení**, který zmínili všichni respondenti jako stěžejní. Ku příkladu: „*První klíčový faktor, který je asi nejdůležitější, pro který všichni chodíme do práce, jsou **peníze**.*“ Někteří zaměstnanci zhodnotili, že finanční ohodnocení je důležité, ale není tím nejdůležitějším faktorem, pokud pokryje jejich základní potřeby. Pokud je práce nebaví a nemají pocit, že přispívá k něčemu většímu a smysluplnému, nebudou v ní dlouhodobě spokojeni a mohou se cítit demotivovaní. „*...dalším motivačním faktorem jsou **peníze**, ale jsou tam v podstatě jako jenom takovým tím způsobem, že si naprosto očividně nemůžu dovolit dělat něco, co mi nevydělá dost peněz na nájem a na jídlo. Prostě pokud je pracovní náplň příliš **nepříjemná**, tak jako člověk očekává, že mu to někdo **vykompenzuje**.*“ S finančním ohodnocením úzce souvisí i ocenění a ohodnocení zaměstnance. Příklad: „*Motivuje mě, když někdo tu moji práci **ocení**.*“ Tyto odpovědi zaměstnanců reflektují informace obsažené v literární rešerši, která byla představena v předchozí části textu.

Také byl v mnoha rozhovorech zmíněn **dobry kolektiv a dobré vztahy na pracovišti**. Ku příkladu „*...pak když je **dobry kolektiv** v případě, anebo když jsou **dobré vztahy s ostatními**.*“ nebo „*A další ohromně **důležitý faktor** jsou ti lidi, se kterými to dělám.*“ Někteří zaměstnanci považují za motivační faktor i pocit, že jsou součástí týmu a že se může na své kolegy spolehnout. „*...musím být spokojený v **kolektivu**, musím věřit kolektivu, vedení, to musí tam být ta **důvěra**...*“

Pro některé respondenty je důležitý faktor volnosti a samostatnosti v práci „*Další klíčový faktor, který mě motivuje na práci, je pro mě osobně **volnost a samostatnost.***“ Nebo byla zmíněna jako motivační faktor možnost růstu „*Asi možnost nějakého **osobního růstu, kariérního růstu, jako seberealizace.***“

Celkově lze z odpovědí vyvodit, že zaměstnanci přikládají význam finančním odměnám, smyslu práce a kvalitnímu pracovnímu prostředí ve smyslu dobrého kolektivu jako hlavním faktorům motivace. Někteří respondenti také zmínili, že autonomie a důvěra ve spolupracovníky jsou pro ně důležitými motivátory v pracovním prostředí.

#### **2.4.2 DVO2: Kultura práce a nastavené procesy ve firmě**

Tato otázka byla zaměřena na vliv **kultury práce a nastavených procesů** ve firmě na pracovní spokojenost. Respondenti se v rámci této otázky často zaměřovali i na proces on-boardingu, i když na něj nebyli explicitně tázáni. Proto byla tato otázka rozdělena a hodnocena zvlášť.

Někteří zaměstnanci hodnotí **procesy** v práci jako **nejslabší** část firemní kultury. Konkrétně zmiňují, že chybí **jasná a jednotná pravidla a postupy**, jak se věci mají dělat a pokud jsou nastaveny, pak **není vynuceno** jejich dodržování. „*Ano, rozhodně si myslím, že by prostě firma měla, zvlášť pokud prostě **má více a nestálých zaměstnanců**, tak mít nastavené **procesy a mít je nastavené precizně.** A to samozřejmě **nebylo.** A nicméně jsem jako pociťovala nějakou touhu to dělat. Ale ne úplně jako... Byl to spíš takový jako **pokus – omyl.** Že to nebylo jako promyšlený, naplánovaný, že prostě byla jenom nějaká myšlenka, která se uvedla do praxe. Doufalo se, že se uchytí. Někteří z nás jako snažili ten nastavený proces udržovat a některým to bylo jedno.*“ Pro správné fungování firmy je klíčové mít přesně definované procesy a zajištění jejich dodržování. Tento nedostatek organizace procesů může vést k nejistotě a frustraci zaměstnanců.

Z rozhovorů také vyplývá zásadní hodnocení **nejednotného přístupu** k programátorské práci a **nedostatečného zdokumentování programátorské práce.** Zaměstnanci si ale myslí, že by toto mělo vyžadovat vedení: „*Tak určitě, jakože musí si toto říct **vedení**, protože nikdo jiný asi nemá tu autoritu na to, aby si řekl, teď*

*se to bude psát tímto stylem.“* nebo *„Tím, že se jako řeklo, že se to má dělat, ale pak to vlastně jako nikdo **nevynucoval**, tak bylo jenom **polovičatě odvedená práce**, jo. Jakože když chci nastavit nějaký takovýhle proces, tak to musím prostě vymáhat.“* Dalším aspektem je fakt, že je nutné poskytnutí času na sepsání dokumentace. To jim činilo problémy především při jejich nástupu do zaměstnání, což bude více rozebráno v dílčí výzkumné otázce níže.

Pokud se přímo zaměříme na **pracovní prostředí**, respondenti ho vnímají spíše pozitivně, dobře hodnotí, že nepracují v openspace místnosti, ale v oddělených kancelářích. Dále panuje spokojenost s prostory kanceláře i relaxační zónou. *„Jako pozitivum vidím ten gauč. To je, jakože fajn.“* Přičemž drobné problémy v kancelářích jsou vyváženy dobrou dostupností kanceláře a možností odpočinku v blízkém parku.

### **2.4.3 DVO3: Nastavení procesů v rámci on-boardingu**

Respondenti uvádějí, že existují **aspekty firemní kultury**, na kterých je třeba více zapracovat. V rozhovorech se shodli, že na začátku práce, pro ně měl mentoring a proces on-boardingu velký smysl: *„... ale ten začátek si myslím, že je dost důležitý v tom, aby se ten zaměstnanec tady potom následně cítil dobře.“* Také častokrát vyjádřili pocit, že proces on-boardingu je dobře nastaven: *„... jak jsem nastoupila, tak ty první, myslím si, že to byly zhruba ty tři měsíce ty zkušebky, tak vlastně to bylo fajn, protože jsem **měla toho seniora**, ten mi nejdřív udělal šílenou nalejvárnou systému a potom mi zadával nějaký ty drobný úkoly a hodně jsme to spolu řešili, se všem mi pomáhal. Takže ten začátek byl vlastně v pohodě.“*

Zaměstnanci měli často pocit, že byl proces on-boardingu dobře veden a řízen: *„Jakože, nějaké, snahu o vedení jsem rozhodně pocítovala, nebo jako snahu o nějakou podporu, od toho nadřízeného, to jo, a to tam určitě bylo. Minimálně ze začátku můj mentor podle mě pracoval, jako, velmi dobře.“*

Ale následná podpora velmi rychle odpadá a zaměstnanci se cítili ztraceni, což ve finále ovlivnilo jejich efektivitu a celkovou spokojenost. *„To bylo si myslím, že pro juniorního programátora navíc, který nastupuje do místa, kde se dělá s takovýmhle šíleně složitým systémem, je super, ale pak to **vlastně hrozně rychle***

*opadlo a ne jako, že by to postupně upadalo, tak už něco víš, budeme se o tebe starat méně a méně, ale kdyby cokoliv přijde se zeptat, ale že to vlastně jako strašně rychle, to bylo ze sta na nulu. “*

Pokud se jednalo o přijímání nových zaměstnanců na juniorní pozici, respondenti jednomyslně vnímali, že i když na začátku dostali určitou podporu, brzy byli ale ponecháni sami sobě. Zejména **juniorní programátoři**, pokud zde byl ještě aspekt toho, že se s programováním teprve učili či měli minimální zkušenosti, pociťovali potřebu větší komunikace a zpětné vazby, zejména pak v dalších měsících práce. Délka procesu on-boardingu může být velmi variabilní a závisí na konkrétních potřebách nejen společnosti, ale samotného zaměstnance.

Vedení si je těchto problémů vědomo a snažilo se proto tyto procesy lépe nastavit: „... zhruba rok zpátky došlo k vážnému rozhovoru, že to takhle dál nejde, a je teda potřeba nastavit **kulturu nějakého vedení**, nebo jak říká pan jednatel, **tandemové práce**, jo, a ta se postupně zavádí, ... “

Jednatel společnosti zmiňuje, že by rád standardizoval tandemovou práci pro juniorní programátory a uvědomuje si **efektivitu tohoto řešení**: „...protože v tom vlastně vidím jako tu budoucnost. Opravdu smysl osamělých vlků, kteří dostanou programový kód, řekněme i nějaké materiály, ze kterých mohou čerpat dokumentace a podobně, to naopak právě může vést k těm depresím a k tomu, že ten člověk nebude chtít u nás dále pracovat, protože bude mít ten pocit, že prostě tady ty věci nejsou normální, nejsou standardizované a je prostě hozen do vody takovým způsobem, že nemůže prostě fungovat a v podstatě ho to ne dehonestuje, ale řekl bych, že snižuje to potom vnitřně i nějak jeho sebevědomí, že dokáže dělat práci dobře. “

#### **2.4.4 DVO4: Kvalita mezilidských vztahů**

Otázka zkoumá vnímání **mezilidských vztahů** ve společnosti, jelikož mezilidské vztahy jsou klíčovým faktorem pro pozitivní pracovní prostředí a spolupráci v týmu. Z rozhovorů vyplývá, že zaměstnanci vnímají kvalitu mezilidských vztahů na pracovišti **různě**. Lze konstatovat, že kvalita mezilidských vztahů ve firmě je vnímána jako **průměrná** nebo jako čistě pracovní. Toto zjištění je velmi zajímavé, jelikož

zaměstnanci uvedli vztahy na pracovišti jako klíčový faktor pro pozitivní pracovní prostředí a úspěšnou spolupráci v týmu.

Někteří zaměstnanci hodnotí vztahy jako **přátelské** a **příjemné**, jiní naopak jako **nepříliš přátelské** nebo **čistě pracovní**. Zaměstnanci, kteří vnímají vztahy jako přátelské, zdůrazňují, že se zaměstnanci **dobře znají a mají společné zájmy**. Uvádějí také, že se na pracovišti cítí dobře a příjemně. Zaměstnanci, kteří vnímají vztahy jako **nepříliš přátelské nebo čistě pracovní**, uvádějí, že na pracovišti docházelo ke konfliktům nebo nevhodnému chování. Zaměstnanci se shodují na tom, že na kvalitu mezilidských vztahů má vliv i vedení společnosti. Cítili se tak na pracovišti nepříjemně a někteří z nich vnímali tuto skutečnost jako jeden z důvodů svého odchodu.

- Zaměstnanci, kteří vnímají vztahy jako **čistě pracovní**, uvádějí, že věkové rozdíly mezi zaměstnanci, kteří jsou výrazně starší nebo mladší, vnímají určité komunikační bariéry. *„Protože jsem s těma zaměstnancama, s většinou z nich, hodně věkově vzdálená, tak ten kontakt není takový, že bych se fakt s nima někam šla bavit, ale prostě jako normálně, jako pracovní úrovni.“* nebo *„Tak já si myslím, že tady mám čistě pracovní vztahy. Takže já rád držím odstup mezi osobními a pracovními vztahy. Nemyslím si, že je vhodné tahat emoce do práce, takže asi tak.“*
- Zaměstnanci, kteří vnímají vztahy jako **nepříliš přátelské**, ve firmě již **nepracují**. Ve své výpovědi uvedli, že vedení společnosti situaci často neřešilo nebo ji ignorovalo do té doby, než se vztahy vyhrotily. Bývalí zaměstnanci uvedli tyto problémy: *„Ale hodně to tam ty vztahy ničilo řeči a nevhodné vtípy, které prostě by neměly být. Takže vlastně obecně bych řekla, je to tam v pohodě, ale není to tak, že se někdy cítíš úplně příjemně.“*
- Zaměstnanci také zmínili, že mezi vedoucími pracovníky panovalo jisté napětí. *„Že občas to na mě působilo, že je nějaký, někdo má nějaký problém a teďka nebylo jasné, jestli je to jako pracovní problém nebo nějaký osobní spor, který spolu řešej a tak. Ale vlastně na mě pak dýchala taková jako prostě napjatá atmosféra se kterou, ale já těžko něco udělám, protože nevím.“*

Souhrnem lze zmínit fakt, že někteří zaměstnanci se cítí v práci spíše jako **spolupracovníci než jako přátelé**. Zaměstnanci mají ale různé názory na to, jaký vliv má vedení na mezilidské vztahy ve firmě. Někteří zaměstnanci se domnívají, že vedení by mohlo více dělat pro to, aby vztahy mezi zaměstnanci zlepšilo a řešilo problémy včas. Platí, že pokud zaměstnanec z firmy **odešel**, vnímal pracovní vztahy silně **negativně a demotivačně**.

Z pohledu vedení je vnímání mezilidských vztahů navzájem mezi členy vedení rozdílné, nebo spíše **zcela odlišné**. Zatímco jeden jednatel vnímá **sestupnou tendenci v kvalitě mezilidských vztahů** ve firmě, druhý jednatel vnímá většinu mezilidských vztahů ve firmě jako **kvalitní a na pozitivní úrovni**. Ku příkladu: „... *v celkovém součtu bych řekl, že **atmosféra tady byla vždycky většinu času dobrá a motivující***.“ dále zdůrazňuje, že někteří zaměstnanci nejsou pouze kolegové, ale spíše přátelé, což považuje za pozitivní, ačkoliv to není vždy doporučováno v profesním prostředí. V rozhovoru panuje značná preference mít vztahy postavené na rovnosti a kamarádství než na formální hierarchii nadřizený – podřizený. Chce, aby lidé na pracovišti vnímali vedení nejen jako nadřizené, ale i jako kolegy a přátele.

Personální manažer hodnotí kvalitu mezilidských vztahů jako průměrnou, o vztazích hovoří následovně: „*Dokonce bych nepoužil, že jsou **korektní***. *To samé asi víš, že třeba komunikace určitých člověků kolektivu je **podprůměrná, nevalná, ale řekl bych, že jsou tak skrze jako **průměrné... pouze čistě na pracovní úrovni*****.“ V rozhovorech dále říká, že existují jednotlivci, kteří si vzájemně rozumí, ale také ti, kteří se raději vyhýbají: „*Jsou tam jednotlivci, kteří si spolu navzájem rozumí, jo. Jsou tam také jednotlivci, kteří si nechtějí rozumět z nikým jiným, z hlediska své povahy, takže mezi lidským vztahy bych řekl, že jsou **průměrný***.“

Důvod, proč jsou vztahy průměrné či podprůměrné vidí vedení především v **odlišné skladbě lidí a jejich různorodosti psychologických profilů**. Vedení také poukázalo na problémy spojené s introvertními jedinci, kteří mají obtíže se sociální interakcí, což může narušovat kolektivní fungování.

Další oblastí, která je zařazena pod mezilidské vztahy, je oblast **stmelování týmu nebo týmového ducha** a snaha vedení o lepší mezilidské vztahy mezi jednotlivci. Ve společnosti neprobíhají teambuildingy v pravém slova smyslu, ale spíše společné

akce označované jako „**teamspirit**“. Rozhovor s jednatelem a manažerem společnosti ukazuje, že aktivity spojené s teamspirem **nemají jasně definované cíle**, které by ale sloužily k udržení týmové soudržnosti. Personální manažer vyjadřuje pocit, že zaměstnanci **nejsou dostatečně angažovaní**. Zdůrazňuje absenci vůle a iniciativy zaměstnanců při těchto akcích. Považuje to za selhání, které může být způsobeno jak nevlí zaměstnanců, tak nevlí vedení.

Vedení dále vnímá neochotu zaměstnanců se účastnit „*Berou to prostě jako nějaký donucovací nástroj toho zaměstnavatele k tomu, aby věci fungovaly.*“ Přesto je zde snaha vedení v těchto akcích nepolevit a nerezignovat.

Faktem je, že firma **má omezené** možnosti organizovat akce, které by vytvářely pozitivní atmosféru, jelikož mnohdy zaměstnanci vykazují neochotu účastnit se akcí mimo pracovní dobu, vnímají je jako narušení jejich volného času. Je nutné zdůraznit, že firma nemůže snadno vyhradit pracovní dobu pro teambuilding kvůli potřebě generovat zisk.

Na základě provedených rozhovorů se zaměstnanci lze vyvodit následující závěry týkající se spokojenosti zaměstnanců s teambuildingy; zaměstnanci vnímají teambuildingy obecně jako pozitivní věc, která může přispět ke stmelení kolektivu, ale zároveň vnímají, že jim vedení ve společnosti **nevěnuje dostatečnou pozornost, nijak je neřídí a nemají konkrétní cíl** a často je nechává na starosti zaměstnancům, kteří na to nemají zkušenosti: „*Takže tam ano, byla tam nějaká jako potřeba vytvářet čas, jako společně trávený čas mému v práci, ale nebylo to nikdy nijak řízený, nijak cílený, ani prostě si myslím, že to bylo jenom tak jako trošku z povinnosti.*“ To pak může mít i za následek, že se těchto akcí nechtějí účastnit. Zaměstnanci vnímají jako důležité, aby se vedení firmy na teambuildingech **aktivně podílelo**. Také se mnohdy cítí nuceni se teambuildingů účastnit, i když o to nemají zájem.

Někteří zaměstnanci by ocenili jednoduché strávení času spolu, jako je posezení v kanceláři, společný oběd apod.: „*Nemusí to být nějak moc často. Mně by stačilo klidně jednou za čtvrtletí. Nemusí to být nějak speciální. Jednoduché věci stačí.*“ Respondent také vyjádřil názor, že společenská interakce v pracovním prostředí může nahradit potřebu pravidelných teambuildingů. Zdá se, že pro některé spontánní setkávání v kanceláři a neformální komunikace během pracovního dne jsou považovány

za efektivní způsob budování týmové soudržnosti a jsou pro tyto zaměstnance dostatečné.

*„Já si myslím, že mnohem lepší jsou takové ty posazení přímo v kanceláři, ty snídaně... Anebo si umím představit i ty obědy, že by se řeklo jednou za týden, za měsíc prostě, že se půjde na oběd. Je to takový rychlý, ale přitom jsi někde spolu hodinu a přijde mi to mnohem lepší než teambuilding.“*

Celkově lze z rozhovorů vyvodit, že **neúspěchy v efektivitě** teambuildingů mohou být spojeny s **nízkou motivací zaměstnanců, ale i vedení, špatnou organizací teambuildingů a nesprávným přístupem** v rámci těchto aktivit. Někteří respondenti zdůrazňují nedostatek **jasného smyslu nebo cíle** teambuildingů. Považují je za spíše **formální povinnost** než za skutečně prospěšnou aktivitu pro tým.

#### **2.4.5 DVO5: Systém odměňování a hodnocení**

Z analýzy rozhovorů se zaměstnanci společnosti se ukázalo, že oblast odměňování a benefitů je pro ně jedním z velmi důležitých faktorů motivace. Většina zaměstnanců hodnotí finanční ohodnocení jako dostatečné a spravedlivé.

Zaměstnanci především oceňují **pravidelné navyšování odměn**, schopnost firmy **vyjít vstříc jejich požadavkům** nebo i **individuální přístup** k zaměstnancům. To podporují i některá jejich tvrzení: *„Já mám pocit, že to je **dobře nastavený**, že to je **férově nastavený**, že mi to vyhovuje.“* nebo *"Tohle to je jako pozitivní na té firmě, že člověk si tady o to **nemusí chodit, jako říkat a přemlouvat.**"*

Někteří zaměstnanci by ocenili, kdyby v odměňovacím systému bylo začleněno více **motivačních aspektů**, například možnost získat více peněz za vyšší výkon nebo kratší dokončení projektu. Ku příkladu říkají: *„**nebo já za každý měsíc dostanu stejnou částku. Nehledě na to, kolik toho udělám. Takže vlastně nemáš tak nějak šanci to ovlivnit. Ani výkonem, ani prostě časově.**"* Zaměstnanci na druhou stranu ale nemají návrhy pro uvedení takového systému ohodnocení do praxe. Obávají se možnosti **demotivačního působení** takového systému ohodnocování.

Je faktem, že nyní není systém odměn realizován žádným **systematickým způsobem**, byť o to byly v minulosti snahy: *„Tak systém odměňování furt jako*

*neshledávám, že by nějaký byl. Ne, dobře, tak byly vypsány, když jsem tam pracovala, tak zazněla jedna nebo dvě nabídky toho, jakože, když někdo mimo svoji pracovní dobu udělá tohle, tak dostane tady jednorázovou odměnu.“*

Co se týče benefitů a benefitních programů ve společnosti, zaměstnanci obecně vnímají tento systém ve firmě jako ne příliš rozvinutý. Nejčastěji zmiňované benefity jsou **volná pracovní doba** a **home office**. Tyto benefity ve velké míře závisí na **pozici** zaměstnance. „Co se týče té home office, co se týče té **volné pracovní doby**, tak to hodnotím ...Hodnotím to **hodně dobře**. **Hodně dobře**. Hlavně tu **pracovní dobu, která je prostě volná**, že tě nikdo nenutí sem chodit na osmou, tím, že mám prostě hodně zájmu, hodně dělám věci ve volném čase...“

Například volná pracovní doba není vždycky možná pro všechny zaměstnance a home office je často vázán na konkrétní projekty: „Tak... Já nemám pocit, že je tady **nějak hodně benefitů**. Hm. Ehm... Ani nevím, jak to teď funguje s tím home officem, protože mají být nějaké ty smlouvy a to nevím, jak... Jak se to udělalo nebo ne. Takže to jsem jakože nějak nevyužil zatím. A ta plovoucí pracovní doba... To je fajn, ale mohla by být i plovoucí.<sup>2</sup>“

Důvod, proč ve společnosti nejsou zavedeny rozsáhlejší benefitní programy je **ekonomická situace firmy** a její **velikost**. Pro určité typy benefitů je nutné splnit minimální počet zaměstnanců, a prozatím firma nepřišla na takový benefit, který by pro firmu ekonomicky dával smysl a shodli se na něm všichni zaměstnanci. Názory zaměstnanců jsou také velmi rozdílné: „Jako stran benefitů, já nejsem benefitní člověk. Mě nikdo **nenaláká** na to, že dostanu multisportku a dostanu větší stravenky. **To pro mě není tohleto.**“ naopak „A **benefitní programy**, no, tak ty jsou určitě **nedostačující**. Ať už neprojevený zájem o ty multisportky nebo nějaký jiný benefitní programy, přijde mi, že **na tohle se tam úplně nehraje.**“

„Tak ve chvíli, kdy jsem já ve firmě pracovala, tak podle mě ještě pořádně nebylo nic jako vypracovanýho. Jo, vlastně podle mě, jako benefity, se kterými jsem se setkala

---

<sup>2</sup> Zde je zaměstnancem myšlena povinná přítomnost v kanceláři od 10-14:30 hodin.

*já, byly nápoje a občas nějaké jídlo v kuchyňce. A vůbec jako nedokážu si teďka vybavit jiný benefit, který by mi k ničemu byl, nebo který bych měla prostor využít.“*

Z rozhovoru s manažerem společnosti vyplývá, že benefity **nejsou** výrazně akcentovány, kromě základního stravného. Zaměstnanci **nemají** výraznější zaměstnavatelské příspěvky nebo nefinanční benefity. Manažer vysvětluje, že vzhledem k rozmanitým preferencím zaměstnanců a s ohledem na **rozpočtová omezení** není možné všechny jejich **očekávání splnit**, což vede k omezenému rozvoji v oblasti benefitů.

Pokud se zaměříme na **slovní ohodnocení výkonu** a hodnocení zaměstnance, vyplývá z rozhovorů, že respondenti souhrnně pociťují **nedostatek frekvence ohodnocení** své práce. V některých případech se ohodnocení koná pouze jednou za několik měsíců, což vede k nedostatku zpětné vazby a informací o jejich výkonu.

Zde je nutné rozlišit **programátorské** a **administrativní pozice**. Pro administrativní pozice zcela chybí proces hodnocení zaměstnance a ve firmě není praktikován. *„Tak to se se mnou nikdy nedělalo, i když mi personalista říkal, že to bude. A asi jenom jednou se mě sám od sebe on zeptal, jestli všechno zvládám. Takže to bych řekla, že nedostačující možná, i když jsem měla tak malou pozici.“* Zaměstnanci pak hodnotí tento stav následovně: *„Já mám pocit, že tady prostě jakoby jsem a jako nikdo se o mě nezajímá.“*

Zaměstnanec, který hodnotil tento aspekt uvedl, že **dávání zpětné vazby** pro něj bylo důležité a na základě této absence pochvaly či jakéhokoliv uznání, **neměl motivaci** dále pro firmu vynakládat více **úsilí** při práci.

Pokud se zaměříme na zaměstnance na pozici **programátorské**, ti často v rozhovoru zmínili, že nedochází k pravidelným formálním sezením s personální manažerem. *„No tak jako ty by mohly být asi častější, protože poslední, kterou jsem měl, byla pár měsíců zpátky.“* Obecně se na něj dívají jako na velmi důležité: *„Mě to jako **těšilo vlastně zpětně**, že jako někdo teda **ohodnotil** tu moji práci, že to jako **opravdu mělo smysl**.“*

Na základě informací od personálního manažera dříve bylo hodnocení výkonu zaměstnance sporadické, nepravidelné a nemělo ucelenou strukturu. Ve společnosti byla

snaha toto změnit a od podzimu 2023 byla nastavena denní kontrola práce programátorů. Od toho personální manažer upustil a nyní je tato kontrola na méně pravidelné bázi. Manažer souhlasí, že to v minulosti nebylo ideální, ale je snaha tento proces nastavit. „**Je to proces, který, nebo je to věc, která zatím tak jako nastavená není. Vlastně teprve od nějakýho srpna tohoto roku.**“

K tomuto dennímu hodnocení práce přibylo ještě kvartální hodnocení, které mělo právě sloužit jako hodnocení jejich výkonu s cílem komplexního zhodnocení jejich výsledků za uplynulou dobu.

Někteří respondenti vnímají hodnocení spíše jako **informační než jako motivační**: „*Já si myslím, že toto se nedělá za účelem zvýšení motivace k práci, ale spíš za účelem zvýšení efektivity té práce.*“ nebo „*Já jsem rada užitečná pro firmu, takže když někdy manažér poví, že jsou spokojeni s mojí prací, tak pro mě je to plus.*“ Někteří respondenti zdůraznili potřebu specifických zpětných vazeb vzhledem k realizovaným projektům, a nejen **obecného hodnocení**. Chtějí diskutovat o **konkrétních aspektech daných projektů** a mít možnost se zaměřit na zlepšení. Také by chtěli dostávat pozitivní i negativní zpětnou vazbu, která jim pomůže se zlepšovat.

Frekvence, s jakou by zaměstnanci viděli jako ideální při hodnocení jejich výkonu uvádí následovně: „*Tak myslím si, že to bylo namyšlené, že každý den... Tak to bylo nereálné, ale že tak jednou za týden, jednou za čtrnáct dní, prostě třeba při každém tom projektu, nebo když je to větší projekt, tak dvakrát za ten projekt, aby měl projekták nějaké povědomí o tom, co třeba programátory tam štvě na té práci, co zrovna dělají, co by se mohlo zlepšit, nebo co je tam správně.*“

„*A neříkám, že to musí být jako každý den, to mi zase přijde zbytečný, ale prostě jednou za čas, já nevím, jednou za týden, za čtrnáct dní, taky záleží, jestli člověk dělá na projektu, který je jako dlouhodobý, nebo ho má za tři dny hotovej. Tak ale mi to jako přijde fajn si to vyslechnout i názor někoho, kdo prostě zase vidí tu firmu jako z jiného uhlu pohledu*“

Z toho lze vyvodit, že frekvence hodnocení výkonu by měla být přizpůsobena **konkrétní pozici a pracovní náplni zaměstnance**. Celkově lze konstatovat, že většina

respondentů vyjadřuje potřebu pravidelnější a konkrétnější zpětné vazby na svůj výkon, což by mohlo pozitivně ovlivnit jejich motivaci a schopnost zlepšení práce.

#### 2.4.6 DVO6: Profesionální růst a rozvoj dovedností

Možnosti profesního růstu a rozvoje jsou jedním z důležitých faktorů spokojenosti zaměstnanců. Tato otázka přináší poznatky o tom, jak organizace podporuje kariérní postup a jeho vliv na pracovní spokojenost. Při hodnocení rozhovorů musíme rozdělit tuto kapitolu na více částí, první část se zaměřuje na **rozvoj dovedností zaměstnance**, druhá se týká **preferencí činností**, které zaměstnance baví a zajímají. Dále je nutné rozdělit tuto kategorii na administrativní pracovníky a na programátory.

Na základě analýzy rozhovorů s **administrativními pracovníky** i **programátory** lze vyvodit, že rozvoj ze strany firmy je obecně považován za **nedostatečný**. Zaměstnanci poukazují na to, že jim firma nedodává dostatek informací o možnostech **rozvoje**, že **neexistuje žádný jasný systém podpory rozvoje** a že se očekává, že si zaměstnanci budou **sami hledat** možnosti rozvoje ve svém volném čase. Lze říci, že zaměstnanci očekávají **aktivnější roli vedení** při podpoře jejich profesního růstu. V tuto chvíli mají pocit, že je většina iniciativy a odpovědnosti v rozvoji pracovníků **kladená na zaměstnance**.

*„Tak bylo jako během mojí práce ve firmě bylo několikrát zmíněno, že prostě firma má nějaké fondy na to, aby podporovala jako nějaký vědomostní nebo dovednostní rozvoj zaměstnanců. Ale vlastně se očekávalo, že se zaměstnanci všechno jako najdou sami a pak požádají firmu jako o proplacení.“*

Zaměstnanci si ale nemyslí, že by to měla být jejich role „... firma není startup a nechodí do něj lidi se startupovým nastavením mysli. Mluvím o lidech, kteří se **chtějí rozvíjet, chtějí věnovat svůj čas mimo práci tomu, že se budou rozvíjet a prostě budou jako na 180% zapálení do toho, co dělají. Takový lidi ve firmě nejsou. Ale tady tohle nastavení takovému nastavení lidí odpovídá. Že prostě ve chvíli, kdyby jsme byli ve startupu tak se toho lidi opravdu chopí. Ale běžní zaměstnanci to tak nemaj. Běžní zaměstnanci si chodí odmakat svých osm a pak jdou domů. A chtějí mít od práce pokoj.“** Upozorňují na to, že pokud firma chce své zaměstnance vzdělávat, musí jim jasně definovat **jasný systém** podpory rozvoje. *„Pokud prostě firma chce, aby si její*

*zaměstnance sebe vzdělávali, tak, nebo takováhle firma, tak jim to musí mnohem víc naservírovat. “*

Byť by si někteří zaměstnanci přáli, aby firma poskytovala více příležitostí k rozvoji nových technologií, není to z podstaty věci možné. Jedním ze dvou důvodů jsou finanční důvody, kdy firma také klade důraz především na **rozvoj** svých zaměstnanců **za účelem přispění k obchodní činnosti**. Druhým důvodem je, že Software, který firma vyvíjí, je jeden produkt a má velmi málo příležitostí, jak do systému přidat nové technologie. Je pravdou, že většina zaměstnanců pracuje se starými technologiemi, které jim neumožňují více se rozvíjet a být tedy konkurenceschopní na trhu práce. *„To byla komplikovaná otázka, protože hodně technologií, se kterými se tady dělá, tak jsou... To ani nejde říct, že hodně. To je prostě pár technologií, se kterými se tady dělá, no jsou docela i archaické. V tom... V tom osobním rozvoji to hodně souvisí s tím, že se učíš nové technologie, případně novou problematiku. Jo, což je tady takové trochu komplikované, protože se dělá jeden systém, který se dělá hromadou let, asi 20, nebo takhle. A vlastně asi jedinou možností tady toho kariérního rozvoje, nebo příležitost naučení se nových věcí, tady vidím, k učení se nových částí toho systému. Jo, ale to jsou potom zase nepřenositelné věci, které nevyužiješ nikde jinde, což je takové docela, že je to škoda, no.“*

V posledních dvou letech došlo k výraznému posunu společnosti, kdy došlo k přidání nové technologie, která je populární při vývoji moderních webových aplikací, do jádra systému. Společnost komukoliv ze zaměstnanců nabídla možnost rozšířit jeho znalosti a podílet se na vývoji nové technologie. Jednatel společnosti dodává: *„Ty příležitosti tady jsou výjimečné, ale samozřejmě, když jsou, tak zase nikdo nikomu nebrání, nikdo nikoho neomezuje v tom, aby se jakýmkoliv způsobem zúčastnil a prostě si ty svoje znalosti rozvinul na tomhleto...“*

Personální manažer se však na tyto rozvoje dívá **velmi skepticky**, z důvodu nedostatečné schopnosti zaměstnanců efektivně se s novými technologiemi vypořádat, a vyjadřuje nedůvěru v **efektivitu dalšího vzdělávání a rozvoje zaměstnanců**. Na základě jeho předchozích zkušeností **výsledky vzdělávání nejsou pro firmu uspokojivé**.

„Pro mě jako zaměstnavatele je, dokonce bych řekl, nebo jako pro personalistu, zklamáním, jak se zaměstnanci jako staví k těm novým technologiím, ... řekl bych to, popsal bych to jako slovy „**napřed velký oči a pak jako velký zklamání**“. Zdůrazňuje, že pokud tato možnost byla nabídnuta zaměstnancům, kteří jsou ve firmě několik let a nejsou to juniorní zaměstnanci, tak stále si s těmi technologiemi nejsou schopni poradit i s minimem informací na začátku „... s nějakou úvodní prezentací toho seniora, tak si s ním nedokážou poradit tak, jak by bylo záhodno, a z toho plyne, že já jsem jako i dosti skeptický vůči jako jinému rozvoji, jako jinými metodami, nějakými kurzy a tak dále, ... protože, protože, ... nejsem si, nejsem si, nejsem si přesvědčen o tom, ... že jsou zaměstnanci ochotní dát tomu to, co je potřeba si k té technologii osvojit. Oni by pouze chtěli, ale trvá jim to **neúměrně a neakceptovatelně dlouho vzhledem k potřebě společnosti.** ...“

V rámci tohoto tématu se zaměstnanci obecně shodli na tom, že firma je **otevřená změně pracovní náplně** tak, aby bylo zaměstnanci vyjito maximálně vstřícné. Také podotkli, že museli být aktivní a angažovaní při prosazování změny svého pracovního zařazení, nicméně je obecně tato možnost velmi vítána. „*Já si myslím, že to je v pohodě s tím, že když si člověk řekne, že by chtěl třeba zkusit něco jiného nebo něco víc nebo tak, takže je tady tomu **firma dost otevřená.***“

Dále je nutné zmínit, že společnost poskytuje svým zaměstnancům po dohodě volné dny pro jejich rozvoj, ale firma v tom musí vidět potenciál a **ekonomický smysl**. Personální manažer dodává: „*Neřekl bych, že co se týče možnosti vyzkoušet si nějaké činnosti, je firma nějak jakoby **zpátečnická, rigidní, že by nedopřávala.** V žádném případě, na rozdíl od nějakých benefitů, tady je ta možnost vyzkoušet těch lidí, vyzkoušet těch lidí, je dána. Zatím bych si jakoby stál.*“ Zaměstnanci ale zmiňují, že **tempo práce je velmi vysoké** a pokud se projekty nestíhají, jsou tyto možnosti omezeny ku přednosti projektům.

Co se týká **administrativních pozic**, které nejsou spojeny přímo s výkonem firmy, ale slouží jako nezbytná podpora pro fungování společnosti, zde je podpora růstu pouze směrem v oblasti **výkonu firmy**, ve smyslu **začlenění zaměstnance do podpory projektů**: „*Měla jsem pocit, že zde byly **příležitosti ke kariérnímu růstu.** Jelikož firma*

*je hodně omezena tím, kam můžeš růst, tak ano, byla tam nějaká podpora. Nabízeli mi vlastně, abych se víc začala angažovat na pozici konzultantky.“*

Společnost vnímá tyto pozice jako dočasné a fluktuace zaměstnanců na nich je relativně vysoká oproti jiným pozicím. Práce na nich je jasně definovaná a strukturovaná. *„A ani co se týče nějaké podpory v tom kariérním růstu, tak to o tom taky jako nepadla žádná řeč. Takže nevnímám. Myslím si, že by to určitě bylo fajn, protože by mi to třeba protože můj účel, protože já jsem tady v té práci, nejsou samozřejmě jenom si vydělat peníze, ale taky se chci přidat něco do životopisu. A chci získat nějaký zkušenosti, ze kterých potom můžu čerpat v tom následným zaměstnání po škole. A kdyby tady byla nějaká podpora v tom kariérním růstu, tak by mi to mohlo dát víc, než mi to zatím dává.“*

Pokud se daný administrativní zaměstnanec nerozhodne pro rozvoj ve vyvíjeném systému, není počítáno s jeho potřebou rozvoje. Administrativní zaměstnanci by si ale dokázali představit, že se zúčastní různých webinářů: *„abych třeba něco nového dozvěděla, myslím, tak bych toho přijala, protože třeba tady ten jako rozvoj, to se mi hrozně líbí, že když člověk může jakoby trošičku víc studovat, ale takže asi takhle bych si to podporovala, že bychom měli třeba možnost se zúčastnit nějakých kurzů, protože nestuduju prostě třeba obor ekonomický nebo třeba to, co mají účetní, ale setkávám se tady s tím a já spoustu těch věcí nevím.“*

I když zaměstnanci oceňují příležitosti k rozvoji, které jim firma poskytuje, zároveň vnímají, že tyto příležitosti jsou omezené. Jednatel společnosti si také uvědomuje, že možnosti firmy jsou omezené: *„Jsme natolik malá firma, že tady není, není moc rolí takových, kde by se dalo jako vyloženě prostě říct kariérní růst.“*

Zároveň dodává, že se jedná o malou firmu se specializací na konkrétní oblast: *„nikdo nikoho nenutí do toho, prostě kdo chce, může. Dostane projekty, které s tím souvisí, ať už to je teď, nebo ať by to byla v budoucnu jakákoliv jiná technologie. Je to samozřejmě potřeba, aby prostě byli lidi, ale nikdo nikoho do ničeho nenutí, protože potřebujeme, že jo, lidi na všechny možné role. Takže v tomhle ohledu je to asi takhle. Je to prostě omezený tým, tým po velikosti a tím, co děláme.“*

## 2.4.7 DVO7: Vnímání vedení firmy a jeho přístup

Z analýzy vyplývá několik bodů, které odrážejí postoje zaměstnanců ve vztahu k vedení. Celkově lze z této analýzy vyvodit, že **existuje velká rozmanitost názorů zaměstnanců na přístup a důvěru ve vedení**. Někteří respondenti vnímají, že jejich hlas nemá hodnotu, zatímco jiní vnímají důvěru a podporu.

V rozhovorech mnozí respondenti vyjadřují **neutrální až pozitivní důvěru vůči vedení**, juniornější zaměstnanci většinou neměli k přístupu vedení cokoli vytknout či zhodnotit, mnohdy mají pocit, že nerozumí všem aspektům rozhodnutí, ale dodávají, že je to věc vedení. *„Asi... Jako nevím, nevím, jak obecně, to asi nedokážu posoudit, ale ze svého jako subjektivního postavení, tak asi s tím nemám problém. Neříkám, že souhlasím třeba úplně jako s každým rozhodnutím, který přijde, to zase ne, ale taková ta jako globální důvěra toho, že tu firmu říděj a ta firma jako za týden nezkrachuje nebo něco takovýho, to si myslím, že tam je a že je to jako v pohodě.“*

Co zaznělo od seniornějších zaměstnanců a bylo důležité pro tuto analýzu je pocit, že rozhodnutí vedení jsou některými vnímány jako **nejednoznačné a nevysvětlené**. *„No, já si myslím, že teda mám taky pocit, že měli být transparentnější.“* Zaměstnanci se mnohdy cítili **nedostatečně informovaní o rozhodnutích vedení**, která na ně mají dopad a zdůrazňují potřebu lepší komunikace ohledně strategických směrů a změn ve firmě.

Zajímavé je, pokud bych tuto otázku dala do kontrastu s odpovědí personálního manažera: *„Ano, stál bych si za tím, že jsou vysvětlené transparentně, pokud je přednáším já, většinou jsem ten, kdo ty změny přednáší v plénu, tak bych řekl, že možná zaznívají věci, které jsou až otevřenější z hlediska toho, co by zaměstnanec nemuselo zajímat i ve firmě naší velikosti ve smyslu nějakých nedodávek v rámci roku, dopadu do obratu, nebo jenom naznačení takové, že to by vůbec vlastně nemuselo zajímat zaměstnanec, oni by se měli soustředit na odvádění svých úkolů. Vždycky si snažím, je to jenom nás takové, není to prostě určeno plně pro uši kohokoliv. Nějaké naše hospodaření a tak dál. Takže se snažím naznačit ty důvody k tomu. Takže si myslím, že jsou řečeny otevřeně.“*

Zaměstnanci na administrativních pozicích často mluvili o chybějící podpoře práce a absenci jakéhokoliv pocitu důležitosti. „*No, pokud беру vedení úplně jenom, jako jednatele firmy, hodně neutrální. A pokud bych brala vedení i jako s personalistou, protože to byl zas můj vedoucí, tak tam to byla jako **důvěra ano a dostatek podpory ne.***“

Co zaměstnanci velmi kvitují, je nastavení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Zejména je oceněna flexibilita v osobních záležitostech. Zaměstnanci vnímají vedení jako vstřícné a snaží se jim vyjít vstříc, pokud jde o konkrétní požadavky zaměstnanců spojené s jejich pracovní dobou, nutnosti úprav pracovní doby apod. Ku příkladu: „*A co se týká toho work-life balance, tak mně se velmi líbí, že oni podporují ty zkrácené úvazky.*“ Obecně zde panuje názor, že firma vychází vstříc.

#### **2.4.8 DVO8: Komunikace v rámci společnosti**

Většina zaměstnanců na základě rozhovorů hodnotí komunikaci jako **vstřícnou**, zejména pokud jde o **pracovní náplň, ale chybí jim snaha zlepšit pracovní prostředí**, jak bylo uvedeno výše. Zaměstnanci dále oceňují systém pravidelných týdenních porad, které umožňují rychlé a efektivní řešení problémů, jakožto i písemnou formu komunikace prostřednictvím e-mailů. Většina zaměstnanců preferuje písemnou formu komunikace, zejména e-maily. Někteří se vyjadřují tak, že jim tato forma vyhovuje a cítí se pohodlněji při řešení pracovních záležitostí písemně. „*Prostě to, jak je nastavena komunikace ve firmě, tak mi přijde **prostě v pohodě, jakože správně.***“

Někteří zaměstnanci by uvítali, kdyby byla komunikace **více transparentní** a zahrnovala více informací o **budoucích plánech firmy**, nebo o změnách, které se v ní chystají: „*Ale je jako, obecně asi, teda stran pracovní komunikace, asi OK. Za ty porady jsem rád, že jo. Dřív se aspoň na těch poradách řešili, třeba rozpracované projekty, nebo výhledové projekty, teď už se tam řeší jenom to, že má někdo otázky, neřeší se nic.*“

V rámci rozhovoru byla také zmíněna potřeba **rychlejšího a ráznějšího přístupu k řešení problémů** týkajících se nevhodného chování v pracovním prostředí. Zaměstnanci by chtěli, aby **vedení aktivněji reagovalo** na připomínky zaměstnanců ohledně takového chování, pokud se na ně dotyčný obrátí a nemělo by se

to bagatelizovat pod záminkou přílišné citlivosti. „*Anebo tady byly konflikty typu, kdy vlastně bylo projevováno nějaké nevhodné chování.*“

Manažer společnosti ke komunikačním problémům zdůrazňuje, že firma musí rozlišovat mezi významnými konflikty, které vyžadují pozornost a řešení, a menšími "žabomyšími válkami", které by neměly zbytečně zaměstnávat firmu. Připouští, že firma často přehlíží menší konflikty, ale výraznější problémy jsou aktivně řešeny komunikací s dotčenými stranami. „*Na rovinu říkám, že často firma považuje za žabomyší války, a nemá zájem do toho, vstupovat. Pokud je nějaký výraznější konflikt, nějaká opravdu chybná komunikace, firma se snaží.*“ Manažer také připouští, že existují situace, kdy by možná měla firma více zasáhnout. Celkově lze interpretovat, že firma je ochotná vstoupit do řešení větších konfliktů, ale méně důležité spory nechává stranou.

## 2.5 Shrnutí analytické části

Závěrem je patrné, že pro zaměstnance je **motivace** mnohem více než jen finanční odměna. Vedle ní hraje klíčovou roli také smysl práce, příznivé pracovní prostředí a kvalitní mezilidské vztahy, včetně důvěry ve spolupracovníky. Tyto faktory jsou, na základě rozhovorů, pro zaměstnance klíčové a podstatně ovlivňují jejich **pracovní spokojenost**.

V průběhu rozhovorů s personálním manažerem, jednatelem a zaměstnanci je patrný **zřetelný** rozdíl v tématech, která ovlivňují jejich vnímání míry **spokojenosti** či **nespokojenosti** v organizaci.

Jedním z klíčových zjištění je nedostatečná jednotnost a jasnost v procesech a pravidlech v pracovním prostředí. Zaměstnanci zdůraznili problémy spojené s **absencí jasně definovaných postupů** a pravidel s ohledem na programátorskou práci. Respondenti podotkli, že tato situace může negativně ovlivnit orientaci nových zaměstnanců a kvalitu každodenní práce. Respondenti naznačili, že vedení by mělo hrát **zásadní** roli v **nastavení jednotných standardů a pravidel**. Z analýzy dále vyplývá, že vedení firmy má **vysokou toleranci** k nejednotnému přístupu k programátorské práci a nedostatečnému zdokumentování procesů a byť se je vedení snažilo zavést, nebylo

ochotné podniknout kroky k vynucování jednotných standardů a pravidel a ani nebyla znát dostatečně konkrétní snaha o jejich dodržení.

V rámci on-boardingu vyjadřují zaměstnanci společný názor, že je proces po skončení zkušební doby **nedostatečně podporovaný**. Zejména juniorní programátoři pocítují potřebu větší komunikace, dohledu a zpětné vazby nejenom v prvních třech měsících práce. Zde zdůrazňují, že se dle jejich zažitých zkušeností cítí poměrně rychle ponechání sami sobě. To se pro ně zdá být obtížné, zejména pokud se teprve učí daný programovací jazyk. Zaměstnanci by uvítali, kdyby podpora nových zaměstnanců byla dlouhodobější a intenzivnější.

Vedení společnosti si je těchto problémů vědomo, proto se snaží proces on-boardingu lépe a efektivněji nastavit. Jednatel i manažer společnosti zmiňují, že v minulosti došlo k přehodnocení práce s juniorními zaměstnanci a že by rád standardizoval tandemovou práci. Vedení si je vědomo, že nedostatečná podpora nových zaměstnanců může vést k problémům, jako je snížená sebedůvěra vedoucí až k odchodu zaměstnanců. Výsledky analýzy také ukazují, že proces on-boardingu ve společnosti má **potenciál být výrazně zlepšen**.

Z rozhovorů o **kvalitě mezilidských vztahů** plyne, že zaměstnanci i vedení vnímá kvalitu mezilidských vztahů ve firmě **různorodě**. Někteří označují vztahy za přátelské a příjemné, zatímco jiní je hodnotí jako čistě pracovní nebo dokonce problematické. Celkově lze z výpovědí zaměstnanců vyčíst, že ti, kteří odešli z firmy, často vnímali mezilidské vztahy negativně. Zaměstnanci, kteří z firmy odešli, poukazovali na **neřešení** konfliktů ze strany vedení včas. Na druhou stranu, vedení nesouhlasí s tvrzením, že by neřešilo problémy; naopak aktivně pracuje na jejich řešení v případě, že dosáhnou kritické úrovně.

Zaměstnanci dále vnímají rozpor mezi důležitostmi společných aktivit, které mají posílit kolektiv a vztahy v týmu, a nedostatečnou pozorností vedení k těmto aktivitám. Mnohdy jsou toho názoru, že jim vedení, i přes jejich důraz na tyto akce, **nevěnuje dostatečnou pozornost** a nijak je **neřídí**. Zaměstnanci vnímají jako důležité, aby se vedení firmy na teambuildingech aktivně podílelo.

Někteří zaměstnanci by ocenili jednoduché strávení času spolu, jako je posezení v kanceláři, společný oběd apod. Zdá se, že spontánní setkávání v kanceláři a neformální komunikace během pracovního dne jsou považovány za efektivní způsob budování týmové soudržnosti.

Vedení společnosti uvádí jako důvod **průměrných či podprůměrných** vztahů především **odlišnou skladbu lidí** a jejich různorodé psychologické profily. Vedení také poukázalo na problémy spojené s introvertními jedinci, kteří mají obtíže se sociální interakcí.

Vedení společnosti se snaží o zlepšení mezilidských vztahů prostřednictvím společných akcí označovaných jako „teamspirit“. Těchto akcí se však zaměstnanci neúčastní s velkým nadšením. Vedení si je tohoto **problému vědomo a snaží se ho řešit**.

Zaměstnanci společně hodnotí odměňovací systém jako relativně **spravedlivý, přičemž oceňují pravidelnost a individuální přístup k navýšení odměn**. Nicméně, někteří by uvítali **větší zapojení motivačních prvků** do systému ohodnocení, jako je **odměňování za výkon či rychleji dokončené projekty**. Co se týče benefitů, zaměstnanci vnímají současný systém jako adekvátní tomu, co si firma může dovolit.

V rámci odměňovacího systému existuje mezi názorem vedení a zaměstnanci nesoulad ohledně odměňovacích systémů a benefitů. Zatímco vedení zdůrazňuje **omezení z ekonomických důvodů**, zaměstnanci vyjadřují zájem o větší **diverzitu a flexibilitu** v těchto oblastech. V otázce hodnocení zaměstnanců existuje iniciativa ke zlepšení pravidelnosti, avšak někteří zaměstnanci stále pociťují **nedostatek konkrétní zpětné vazby na svůj výkon**. Důležité bude nalezení vyváženého přístupu, který uspokojí potřeby obou stran a přispěje k celkové pracovní spokojenosti ve firmě.

Názor zaměstnanců na profesní růst a rozvoj je mezi vedením a zaměstnanci dosti rozdílný.

Zaměstnanci cítí, že většina iniciativy a odpovědnosti v rozvoji pracovníků spočívá **na nich samotných** a očekávají aktivnější roli vedení při podpoře jejich profesního růstu. Vedení očekává, že zaměstnanci budou **sami hledat možnosti rozvoje ve svém volném čase**, byť se společnost snaží identifikovat potřeby zaměstnanců

prostřednictvím rozhovorů se zaměstnanci. Celkově lze konstatovat, že názory vedení a zaměstnanců se shodují v tom, že možnosti kariérního růstu jsou omezené, a to zejména ve vztahu k velikosti a specializaci firmy.

Druhým pohledem je pak skutečnost, která vyplývá z rozhovorů s personalistou, že pokud firma neposkytne potřebnou podporu pro rozvoj svých zaměstnanců v oblastech, které jim nabízí, a nechá tento rozvoj znalostí a dovedností výhradně na nich, vede to ke skutečnosti, že zaměstnanci nedokáží zvládnout práci s novou technologií v požadovaném čase a v požadované kvalitě. Tento rozpor může mít několik důsledků. Pokud zaměstnanci nejsou adekvátně podporováni ve svém profesním růstu, mohou se cítit nedoceni a jejich motivace a výkonnost mohou klesat. Také nedostatečná příprava zaměstnanců na práci s novou technologií může vést k chybám, zpožděním a snížené efektivitě práce, což může negativně ovlivnit výsledky firmy a dodání projektů.

Personální manažer zdůrazňuje, že někteří zaměstnanci jsou vystavováni novým výzvám v rámci projektů dennodenně, což by mělo přispět k jejich zkušenostem. Ale je to aplikovatelné pouze v rámci systému, v němž pracují, nikoliv jako přenositelná a použitelná zkušenost v rámci dalšího kariérního uplatnění.

Zde je důležité připomenout, že hlavním cílem **společnosti je přispět k rozvoji obchodní činnosti**, nikoliv pouze **osobnímu rozvoji zaměstnanců**. Společnost v tuto chvíli nemá rozpočet na aktivity, které nepřispívají k obchodnímu úspěchu v krátkém horizontu. Proto se společnost staví velmi skepticky k jakémukoliv rozvoji metodami jako jsou kurzy apod., protože není přesvědčeno o tom, že jsou zaměstnanci ochotni si v krátkém čase technologii osvojit a podávat výsledky.

Administrativní pozice jsou vnímány jako dočasné s **omezeným potenciálem** kariérního růstu. Zaměstnanci pak považují rozvoj ze strany firmy za nedostatečný a demotivační, ačkoliv jsou otevřeni možnosti různých kurzů a webinářů.

Vedoucí pracovníci i zaměstnanci se shodují na **otevřenosti firmy vůči změně pracovní náplně**, což umožňuje zaměstnancům **flexibilitu** ve svých rolích.

Analýza komunikace vedení ukazuje, že názory zaměstnanců na vedení firmy jsou **velmi rozdílné**. Většina juniorních zaměstnanců má omezený vhled do rozhodovacích

procesů a často nerozumí aspektům vedení. Proto někteří vyjadřují pozitivní důvěru a podporu vůči vedení, vnímají celkovou stabilitu firmy a jsou spokojeni s přístupem vedení. Nicméně, seniorní zaměstnanci zase pociťují nejednoznačnost a nedostatečné vysvětlení rozhodnutí, což může vyvolávat **nespokojenost**.

Zaměstnanci na administrativních pozicích vyjadřují pocity opomíjení a nedostatku podpory, což zapříčiňuje pocit nedůležitosti jejich práce, nižší motivaci a angažovanost v rámci společnosti.

Personální manažer zdůrazňuje **snahu o transparentnost** při předávání informací zaměstnancům a uvádí, že jsou snaženy vysvětlit rozhodnutí **otevřeně**. Současně však uznává, že některé informace mohou být **specifické a nezajímavé pro všechny zaměstnance**. Tento přístup naznačuje, že vedení se snaží komunikovat ke všem, ale může být **obtížné zajistit relevantnost informací** pro všechny.

Celkově lze konstatovat, že i přes rozmanitost názorů zaměstnanci velmi oceňují podporu **pro rovnováhu mezi pracovním a osobním životem a flexibilitu** vedení v osobních záležitostech. Transparentnost a s tím spojená lepší komunikace jsou však oblasti, které vyžadují z pohledu zaměstnanců zlepšení.

Z analýzy komunikace také vyplývá, že většina zaměstnanců vnímá komunikaci ve firmě **jako vstřícnou a efektivní**, zejména pokud jde o **pracovní náplň** a řešení problémů na pravidelných týdenních poradách. Zaměstnanci oceňují písemnou formu komunikace, především e-maily, které jim poskytují pohodlný způsob řešení pracovních záležitostí.

V analýze se ale objevuje také potřeba **rychlejšího a ráznějšího přístupu** vedení k řešení problémů spojených s nevhodným chováním v pracovním prostředí. Zaměstnanci vyjadřují názor, že vedení by mělo aktivněji reagovat na připomínky týkající se chování, které může narušovat pracovní atmosféru.

### 3. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V závěrečné části diplomové práce jsou uvedeny návrhy a doporučení, které by společnost mohla využít ke zlepšení **spokojenosti zaměstnanců a potažmo nižší fluktuaci zaměstnanců**. Uvedené návrhy vycházejí především z provedených rozhovorů, které odhalily problematické oblasti a nedostatky. Tyto nedostatky, potažmo návrhy budou prezentovány vedení společnosti.

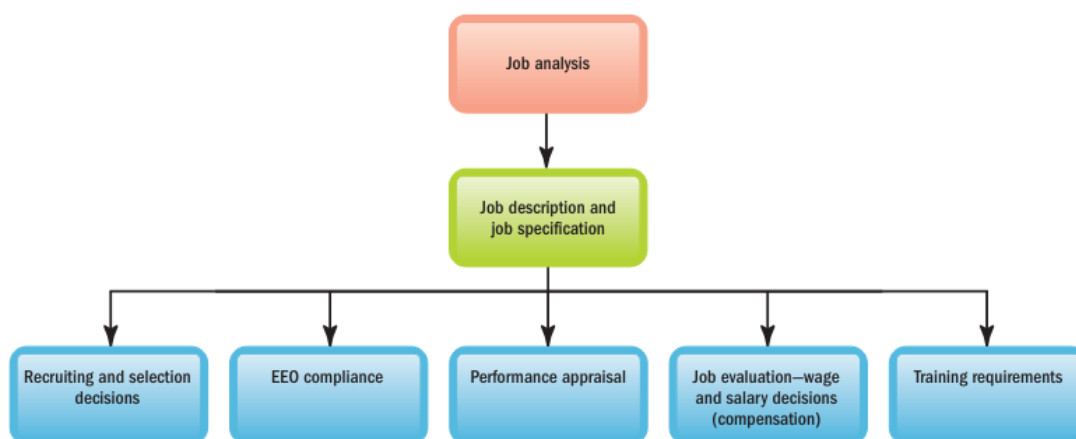
#### 3.1 Popis pracovního místa

Jak bylo uvedeno v úvodu předchozí kapitoly, během **dvouletého** sledovaného období byla zaznamenána **míra odchodu** zaměstnanců ve výši **55 %**. Tento fakt vyžaduje důkladné prozkoumání příčin vysoké odchodovosti a zaměření se na ně. Zaměstnanci, kteří společnost opustili, v ní **nebyli zaměstnáni déle než 2,5 roku** a zastávali tak stále **juniorské pozice**, což znamená, že dopad jejich odchodu měl výrazně menší vliv na celkovou funkčnost společnosti.

Časté změny ve složení týmu ale mohou zavádět nejistotu a nepředvídatelnost do pracovního prostředí, změny také přinášejí zvýšenou pracovní zátěž pro zbývající zaměstnance, kteří se musí vyrovnat s novými úkoly a současně splňovat své běžné pracovní povinnosti. Vysoká fluktuace zaměstnanců může také negativně ovlivnit pracovní atmosféru a týmovou kulturu, což může vyvolat pocit nespokojenosti mezi ostatními zaměstnanci. Nakonec, pokud je fluktuace chápána jako důsledek špatného řízení nebo neuspokojivých pracovních podmínek, může to vést ke snížení motivace a angažovanosti zbývajících zaměstnanců, což by mohlo ohrozit výkonnost a dlouhodobou udržitelnost organizace (Bednář, 2018).

V prvé řadě bych společnosti doporučila přesný popis očekávaných pracovních povinností a požadavků na **juniorní pozici programátora**, neboť tato informace momentálně chybí. Analýza a přesný popis pracovního místa (job description) jsou klíčovými dokumenty, které by měly být prioritou, a které umožní zaměstnavateli a potenciálním kandidátům lepší porozumění očekávání a požadavků na dané pracovní místo.

Cílem **analýzy pracovního místa** je získání informací nezbytných pro sestavení popisu pracovního místa, který obsahuje klíčový seznam povinností spojených s touto pozicí a specifikaci pracovního místa ve smyslu požadavků na potenciální zaměstnance, kteří budou na tuto pozici přijati. Tato analýza je pro manažery zásadní, neboť jim pomáhá například při rozhodování o tom, koho přijmout na danou pozici a jaké vlastnosti a dovednosti je třeba u uchazeče posoudit nebo dále rozvíjet pomocí školení (Dessler, 2020).



Obrázek č. 7: Analýza pracovního místa

(Zdroj: Dessler, 2020)

Při provádění analýzy pracovního místa definuje Dessler šest následujících kroků:

- **Krok 1:** Tato fáze zahrnuje plánování a výběr toho, jaké kroky a informace budou v procesu analýzy získávány.
- **Krok 2:** V rámci tohoto kroku se provádí přezkoumání relevantních informací, jako jsou **organizační schémata** (přehled o rozdělení pracovních aktivit v rámci celé organizace a o tom, kam daná pracovní pozice spadá v rámci této struktury), **procesní diagramy** (procesní diagram detailněji ukazuje, jak probíhají pracovní postupy, zejména tok vstupů a výstupů z analyzovaného pracovního místa) a na závěr jsou přezkoumávány **existující popisy pracovních míst**, které poskytují stávající popisy pracovních míst jako výchozí bod pro tvorbu nebo aktualizaci popisu pracovního místa.

- **Krok 3:** V tomto kroku je určeno, na které pozice se bude zaměřovat analýza pracovních míst.
- **Krok 4:** Skutečná analýza pracovního místa, proces zahrnuje sběr dat o pracovních aktivitách, pracovních podmínkách a lidských vlastnostech a schopnostech potřebných k výkonu práce.
- **Krok 5:** Ověření informací z analýzy pracovního místa s pracovníkem vykonávajícím stejnou nebo podobnou práci nebo jeho budoucím přímým nadřízeným.
- **Krok 6:** Vypracování popisu pracovního místa, zahrnující aktivity a zodpovědnosti práce, stejně jako její důležité charakteristiky ku příkladu pracovní podmínky. Specifikace pracovního místa shrnuje osobní vlastnosti, charakteristiky, dovednosti a zkušenosti, které zaměstnanci potřebují k úspěšnému vykonání práce (Dessler, 2020).

Analýza pracovního místa je klíčovým nástrojem, který pomáhá firmám najít ty správné lidi, udržet si je a vést je k dosažení společných cílů. Je ale nezbytné si uvědomit, že analýza pracovního místa **neodpovídá** na otázky typu „*Mělo by toto pracovní místo vůbec existovat?*“ K zodpovězení takových otázek je třeba provést **analýzu pracovních postupů**. Investice do kvalitně zpracovaného popisu práce se firmě mnohonásobně vrátí v podobě spokojenějších a produktivnějších zaměstnanců, nižší fluktuace a celkově prosperujícího a efektivně fungujícího podniku (Dessler, 2020).

### 3.2 Zavedení nové pozice

Během diskusí vyjádřili někteří zaměstnanci názor, že by firma měla zvážit možnost najmout plnohodnotného **manažera lidských zdrojů**, neboť vnímají nedostatečnou pozornost v některých personálních oblastech. Jak je uvedeno výše, současný manažer ve společnosti plní činnosti v **rámci personální, finanční, obchodní a provozní agendy**. S ohledem na primární cíle firmy zaměřené na **zisk** a omezené zdroje manažera, včetně nedostatku času a kapacity pro personální záležitosti, existuje pravděpodobnost, že současný stav není **dlouhodobě udržitelný**. Pokud by měli zaměstnanci dlouhodobý pocit, že se jim v personálních tématech nedostává nutná podpora a pozornost, mohl by tento stav vést k pocitu nespokojenosti

doprovázený poklesem výkonnosti zaměstnanců vlivem jejich demotivace, vysoké míře odkládání úkolů a snížené produktivitě, což by mohlo vyústit v dlouhodobější problémy pro společnost.

Prvním krokem by mělo být detailní rozepsání všech činností, které manažer momentálně vykonává, a odhad jejich hrubého časového rozvržení během pracovního dne. K tomu lze využít **snímkování pracovního dne manažera** nebo jakoukoliv aplikaci pro sledování pracovních činností během dne, kterou má firma k dispozici.

Dalším důležitým krokem je provést **analýzu činností**, která zhodnotí, které z těchto úkolů lze přenést na jiné zaměstnance a zda jsou tyto úkoly vůbec delegovatelné. Zároveň je nezbytné zajistit, aby delegace úkolů byla prováděna s maximální efektivitou a takovou organizací práce, aby nedocházelo ke zbytečným zpožděním nebo duplikacím práce či jejímu narušení.

Před náborem nového zaměstnance je klíčové provést detailní **analýzu a popis nové pracovní pozice**, jako je popsáno v kapitole 3.1. Poté je důležité identifikovat potřeby v oblasti lidských zdrojů, přičemž tato práce může sloužit jako **užitečný zdroj informací**. Obsahuje zhodnocení stávajícího stavu personálního řízení a identifikaci oblastí, které vyžadují zlepšení.

Pokud by vedení společnosti zhodnotilo, že bude chtít naopak zaměstnat pracovníka specializovaného na **provozní činnosti**, zahrnující plánování a organizaci pracovních procesů, koordinaci a kontrolu plnění pracovních povinností, řešení problémů, komunikaci se zákazníky i zaměstnanci, monitorování výkonu a vyhodnocení úspěšnosti projektů, musí být opět provedena analýza s identifikací konkrétních rolí a odpovědností, které jsou spojeny s provozními činnostmi ve společnosti, a posoudit **dovednosti a kvalifikaci** potřebné pro úspěšné plnění této role.

Delegace personálních nebo provozních úkolů na zaměstnance s odpovídajícími schopnostmi a zkušenostmi může významně přispět k celkovému zlepšení **produktivity a efektivity** pracovních procesů. Zaměstnanci, kteří se zaměřují na konkrétní pracovní agendu, mají dostatek prostředků a času na její provedení, což přispívá k úspěšnému **splnění cílů**.

Společnost má dvě alternativy pro získání nového zaměstnance. První možností je interní nábor, kdy si společnost hledá nového zaměstnance sama pomocí svých vlastních zdrojů a procesů. Druhou možností je externí nábor, který spočívá v outsourcingu, tedy delegování náborového procesu na externí subjekt specializovaný v náboru pracovníků. V tomto případě si společnost předem sjednává podmínky s externím dodavatelem, který pak za ni zajišťuje vyhledávání a domluvu s vhodnými kandidáty. Z důvodu zachování anonymity obchodních smluv mezi vybranou společností a společnostmi, které poskytují služby náboru zaměstnanců, zde tyto propočty nezahrnuji, společnosti jsou tyto finanční podmínky známé.

Dle průzkumů provedených společností Hays pro rok 2024 se základní hrubá měsíční mzda v českých korunách pro **projektového manažera v IT** odvětví pohybuje od 80 000 CZK do 120 000 CZK, v tomto průzkumu však není specifikováno, o jak zkušeného pracovníka se jedná. Pro **HR Manažera** je mzdové rozmezí definováno od 80 000 CZK do 150 000 CZK (HAYS. *PRACOVNÍ TRH V SEKTORECH*. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.hays.cz/cs/web/hays-salary-guide-cz/prehled-v-sektorech>. [cit. 2024-03-11]).

Poradenská společnost GIT Consult, která se specializuje na nábor v oblasti IT uvádí mzdové rozmezí pozice **projektového manažera v IT** pro juniorního pracovníka (0-2 let pracovních zkušeností) mezi 45 000 CZK a 65 000 CZK, u mediorního pracovníka (2-5 let pracovních zkušeností) pak rozmezí 60 000 CZK až 85 000 CZK a u seniorního pracovníka (5 a více let zkušeností) mzdové rozmezí 80 000 CZK a 130 000 CZK. Plat pro pracovníka na pozici **HR manažer** se pohybuje okolo 48 000 CZK až 125 000 CZK, přičemž je zde bráno zaměření na IT oblast (GIT CONSULT. *Mzdové požadavky IT specialistů v roce 2024*. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.gitisit.cz/mzdove-pozadavky-it-specialistu-v-roce-2024>. [cit. 2024-03-11]).

Vzhledem k tomu, že se jedná o menší společnost, bylo vhodné, aby firma zvážila možnost nabídnout manažerovi lidských zdrojů nebo provoznímu manažerovi možnost **práce na zkrácený úvazek**, s ohledem na finanční prostředky spojené s touto pozicí.

### 3.3 Kultura práce a nastavení procesů

Jedním z klíčových zjištění je také nedostatečná jednotnost a jasnost v procesech a pravidlech v pracovním prostředí. Zaměstnanci zdůraznili problémy spojené s **absencí jasně definovaných postupů** a pravidel s ohledem na programátorskou práci. Respondenti podotkli, že tato situace může negativně ovlivnit orientaci nových zaměstnanců a kvalitu každodenní práce. Také naznačili, že vedení by mělo hrát **zásadní roli v nastavení jednotných standardů a pravidel**. Z analýzy dále vyplývá, že vedení firmy má **vysokou toleranci** k nejednotnému přístupu k programátorské práci a nedostatečnému **zdokumentování procesů** a byť se je vedení snažilo zavést, nebylo ochotné podniknout kroky k **vynucování** jednotných standardů a pravidel a ani nebyla znát dostatečně konkrétní snaha o jejich dodržení.

Management by měl v rámci **kultury práce** aktivně usilovat o standardizaci procesů a pravidel v pracovním prostředí, zejména v oblasti programátorské práce, a zajistit, že budou řádně zdokumentovány a uplatňovány. Dále by měly být zavedena jasná pravidla a postupy při psaní kódu a jeho dokumentace. To by mohlo po čase usnadnit **orientaci jak novým, tak i stávajícím zaměstnancům** a poskytnout efektivnější výsledky při jejich zaškolení do systému.

Doporučila bych tedy společnosti **vytvořit dokumentační wikipedii**, která bude mít charakter online platformy, kde budete ukládat a sdílet veškerou dokumentaci související s projektem. Dále je esenciální, aby ve wikipedii byly **zdokumentovány klíčové procesy**, které v systému jsou včetně nastavení vývojového prostředí, nasazení kódu, správy verzí a řešení problémů. Dokumentace by měla být aktualizována vždy, když dojde ke změně v procesu. Posledním krokem, který by byl vhodný zavést je **nástroj pro správu dokumentace kódu**.

Nástroje zaměřené na dokumentaci s ohledem na programovací jazyky, ve kterých společnost kód vyvíjí, mohou být ku příkladu následující.

- **Storybook** je primárně nástroj pro vývoj komponent v Reactu, ale nabízí také funkce pro generování dokumentace. Můžete tak dokumentovat vzhled a chování komponent, je to opensource nástroj a není placený (*Build UIs*

*without the grunt work*. Online. 2024. Dostupné z: <https://storybook.js.org/>. [cit. 2024-05-05].).

- **PerlDoc** je standardní nástroj pro generování dokumentace v programovacím jazyce Perl. Umožňuje vytvářet HTML nebo textové soubory s dokumentací a podporuje různé formáty dokumentace (*Perl 5.38.2 Documentation*. Online. Dostupné z: <https://perldoc.perl.org/>. [cit. 2024-05-05]).

Uvedené nástroje jsou nicméně pouhým příkladem, pro jejich vhodný výběr doporučuji udělat vhodnou studii, která zohlední konkrétní vhodnost na implementaci do stávajícího řešení.

Posledním bodem, který bych společnosti doporučila je aktivní prosazování a dodržování standardů práce jako je dokumentování systému. Na základě předešlých rozhovorů je zde předpoklad, že společnost dává přednost ziskovosti a realizaci **nových projektů** před zaváděním interních **jednotných standardů a pravidel**, které mohou vyžadovat čas a zdroje a mohou vést ke zvýšené administrativní zátěži. Je však důležité mít na paměti, že z hlediska **dlouhodobé udržitelnosti a efektivity práce**, je klíčové, aby tyto procesy byly správně nastaveny a dodržovány. Proto je vhodné jmenovat odpovědnou osobu, nejčastěji seniorního pracovníka, který bude dohlížet na jejich správné fungování a zajišťovat jejich dodržování.

Ideální jak pro nové zaměstnance, tak i pro stávající, je prosadit sdílení know-how pro interní procesy, principy či práci se systémem, kde mohou zaměstnanci sdílet užitečné tipy, triky a zkušenosti z práce. Dalším pomocným nástrojem může být peer-to-peer mentoring, kde zaměstnanci na stejné úrovni spolupracují na řešení problémů a sdílejí své zkušenosti.

### **3.4 Další oblasti vhodné k řešení**

Předchozí návrhy považuji za klíčové a vhodné k aktivnímu řešení, další návrhy jsou zde uvedeny pro kompletní výčet analyzovaných rozhovorů a slouží jako možný směr budoucího zaměření.

### 3.4.1 Pracovní kolektiv

Zaměstnanci dále uvedli mezilidské vztahy jako důležitý faktor pracovní spokojenosti. Dle vyhodnocení jsou ale tyto vztahy mezi zaměstnanci obecně spíše **podprůměrné**. Vedení společnosti není ve vnímání mezilidských vztahů jednotné, přesto nelze akceptovat fakt, že jsou vztahy špatné a rezignovat na ně. Není možné podcenit význam **kvalitního pracovního kolektivu**, neboť tento faktor výrazně ovlivňuje **produktivitu a dlouhodobou prosperitu organizace**. Jsou to právě spolupracovníci, kteří tvoří základ pro konkurenceschopnost společnosti a pro budování dlouhodobých vztahů se zákazníky (Armstrong a Taylor, 2015).

V rámci návrhů proto doporučuji zaměřit se na organizaci společných akcí, které budou řízeny a budou od začátku vedené s měřitelným cílem. Na prvním místě by se společnost měla soustředit a zaměřit na jednodušší aktivity, jaké byly v rozhovorech navrženy, například společné obědy, snídaně. Pokud by společnost chtěla zvolit týmovou akci, měla by mít jasnou představu, čeho tým chce dosáhnout. Po skončení společné akce je vhodné získat od účastníků krátkou zpětnou vazbu. Je důležité se zaměřit na to, co fungovalo dobře, a co by bylo možné vylepšit pro případné budoucí akce.

Dále by měla společnost pracovat na zlepšení komunikačních kanálů mezi zaměstnanci, především ve vztahu zadavatele a vykonavatele. K tomu lze využít pravidelné krátké tzv. **stand-up meetingy**, které představují krátké a efektivní setkání ve stanovený čas, kde zaměstnanci sdílejí své plány na den, případné překážky a definují s čím potřebující pomoc. Tato setkání by měla být strukturovaná a trvat maximálně 15 minut, což minimalizuje ztrátu času a zvyšuje produktivitu.

### 3.4.2 Systém odměňování a hodnocení zaměstnance

Další nedostatek byl zaznamenán v oblasti poskytování **zpětné vazby a hodnocení** zaměstnanců na základě výkonu jejich práce. Z analýzy rozhovorů vyplývá, že ve společnosti **není realizováno** pravidelné hodnocení zaměstnanců, nebo je realizováno velmi **sporadicky** bez jakékoliv vazby na **konkrétní projekt**. Systém ohodnocování je považován za důležitou oblast jak ze strany zaměstnanců, tak zaměstnavatele. Zde by mělo tedy dojít k jasné **standardizaci hodnocení**,

každý zaměstnanec by měl dostat informaci, jaká budou hodnocena kritéria, jaké budou požadavky pro kladné či záporné hodnocení a jaké to pro něj bude mít dopady například v jeho mzdovém ohodnocení.

Také by mělo být zavedeno hodnocení administrativních zaměstnanců alespoň s kvartální periodicitou. Toto hodnocení by mělo sloužit spíše jako prostředek k poskytnutí informací zaměstnancům o tom, že je jejich práce **ceněna a důležitá**. Cílem není pouze monitorování jejich práce, ale spíše zdůraznění toho, že přínos zaměstnanců má vliv na **úspěch společnosti a je oceněn**. Tímto způsobem se může zvýšit motivace a angažovanost zaměstnanců, kteří budou více motivováni k dosahování pozitivních výsledků, byť u pozic, které nejsou zcela esenciální pro fungování firmy.

Byť by si někteří zaměstnanci přáli revidovat tzv. „benefitní balíček“, který společnost poskytuje svým zaměstnancům mimo samotnou mzdu, tak, aby lépe odpovídal očekáváním zaměstnanců, a aby lépe korespondoval s očekáváním zaměstnanců a aby byl spravedlivější a motivující pro jejich výkon, v tuto chvíli nemá firma prostředky na jeho rozvoj. I přesto je nutné pravidelně vyhodnocovat účinnost stávajícím poskytovaných benefitů a sbírat zpětnou vazbu od zaměstnanců.

### **3.4.3 Komunikace**

Závěr analýzy komunikace ze strany vedení ukazuje na **rozmanitost názorů** zaměstnanců na vedení firmy. Oproti juniorním zaměstnancům, kteří mají omezený vhled do rozhodovacích procesů a často nerozumí aspektům vedení, vzešla potřeba seniorních zaměstnanců více se podílet **na rozhodovacích procesech a informacích spojených změnami ve společnosti**. Senioři často vnímali nedostatečné vysvětlení rozhodnutí, což u nich vyvolávalo pocity nespokojenosti. Pro zlepšení situace je nezbytné posílit komunikační kanály mezi vedením a seniorními zaměstnanci ku příkladu pomocí feedbacku ke změnám v organizaci. Tato komunikace by měla probíhat pravidelně, ideálně na kvartální bázi, aby byli seniorní zaměstnanci lépe informováni o důležitých aspektech chodu firmy a mohli lépe přispět k dosahování stanovených cílů.

Zaměstnancům by tato informace mohla přinést lepší přehled o tom, jak se ve společnosti zvládají projekty a jaká je její finanční situace, kde jsou slabá místa. Tento návrh je zde uveden s cílem motivovat zaměstnance a umožnit jim případnou **konstruktivní diskuzi** s vedením. Jelikož by se cítili více zapojení do fungování firmy, mohla by jejich ochota podílet se na plnění cílů společnosti být vyšší.

Dále vyvstala z rozhovorů potřeba **rychlejší reakce na problémy**. Vedení by mělo aktivně a promptně reagovat na stížnosti a problémy zaměstnanců ohledně nevhodného chování v pracovním prostředí. Tím by se měla zajistit lepší pracovní atmosféra a podpora pro všechny zaměstnance. Vedení by mělo stanovit **jasná pravidla** pro chování v pracovním prostředí, a zajistit tak spravedlivé zacházení se všemi zaměstnanci.

### **3.4.4 Podpora profesního růstu**

Během probíhajících rozhovorů se ukázala potřeba posílení **rozvoje** zaměstnanců napříč různými odděleními a pozicemi v organizaci. Konkrétně je třeba zaměřit se nejen na administrativní pracovníky, ale také na ostatní členy týmu, včetně programátorů a dalších specialistů. Aby bylo tohoto cíle dosaženo, je důležité provést detailní analýzu potřeb v oblasti rozvoje a identifikovat klíčové oblasti, do kterých je zapotřebí investovat. Tyto investice by měly být zahrnuty do firemního rozpočtu a měly by být pravidelně alokovány na základě priorit a potřeb zaměstnanců. Kromě toho je důležité podporovat vnitřní mentoringové programy a aktivně podněcovat sdílení znalostí a zkušeností mezi zaměstnanci, což může vést k efektivnějšímu a udržitelnějšímu rozvoji pracovní síly organizace.

Aktivní zapojení zaměstnance do procesu **profesního rozvoje** může být klíčové pro podporu angažovanosti a růstu v pracovním prostředí. To znamená, že zaměstnanci by měli možnost se aktivně podílet na svém vlastním rozvoji a kariérním postupu. Vedení má v tomto procesu důležitou roli, jelikož by mělo jasně **definovat očekávání vůči zaměstnancům a poskytnout jim odpovídající podporu a zpětnou vazbu**. Tato podpora by měla být zaměřena na poskytování potřebných zdrojů, školení a mentorství, aby zaměstnanci mohli dosáhnout svých profesních cílů. Je důležité,

aby byla vzájemná očekávání **realistická a dosažitelná**, což napomáhá budování důvěry a motivace u zaměstnanců. Takový přístup může vést k vyšší spokojenosti zaměstnanců, efektivnější práci a celkově k lepšímu fungování organizace.

### 3.4.5 Motivační strategie podniku

Jak je často zdůrazňováno v pracovním prostředí, úspěšný podnik by měl důkladně zkoumat motivující faktory a pečlivě sledovat, co může zaměstnance demotivovat. V souvislosti s tím je nutné upozornit na nedostatek **jasně definované motivační strategie** ve společnosti, která by podporovala zapojení zaměstnanců a zvyšovala jejich spokojenost. Zatímco nyní ve firmě existuje určitá forma finanční motivace, jako jsou bonusové odměny za úspěšné projekty nad rámec pracovní doby, tento prvek je pouze jedním z mála. Zaměstnanci často postrádají další formy nefinančních motivačních podnětů, které by jim pomohly dosáhnout vyšší úrovně výkonu a posílit jejich zapojení v práci.

Jedním z příkladů nefinanční motivace může být zaměření na osobní zájmy zaměstnance. Ve smyslu možnosti pracovat na projektech, které se shodují s individuálními zájmy zaměstnanců. Tímto způsobem se zaměstnancům otevírá příležitost využít své jedinečné schopnosti a talenty ve prospěch firmy. Dalším nefinančním motivačním faktorem může být zapojení zaměstnanců do rozvojových plánů společnosti. Zaměstnanci mají možnost se aktivněji podílet na stanovování cílů a strategií firmy, což může posílit jejich pocit příslušnosti a zapojení. Taková participace může také vést k lepšímu porozumění zaměstnanců k dlouhodobým cílům a směru firmy, což může mít pozitivní dopad na jejich pracovní angažovanost a loajalitu.

### 3.5 Očekávané přínosy návrhů

Implementace navrhovaných změn zejména v oblasti popisů práce, zavedení nové pozice a zlepšení firemní kultury mají potenciál výrazně ovlivnit fungování společnosti. Za prvé, důkladná **analýza pracovního místa** a jasný popis **pracovních povinností** by mohl vést ke snížení fluktuace na juniorních pracovních pozicích, dále **detailed popis pracovních rolí** umožní lepší porozumění očekávání a požadavků na danou pozici, což zase pomůže při vyhledávání a udržování vhodných kandidátů.

Druhým klíčovým prvkem je **standardizace procesů a pravidel** v pracovním prostředí. Dokumentace a sdílení know-how mohou významně zlepšit efektivitu práce a usnadnit orientaci novým zaměstnancům. Zavedení jasných pravidel a postupů při psaní kódu a jeho dokumentaci může vést k efektivnějšímu vývoji softwaru a lepší organizaci práce týmů.

Z dílčích návrhů bych chtěla vyzdvihnout především pravidelné poskytování zpětné vazby zaměstnancům, které je klíčové k posílení jejich pocitu **smysluplnosti v práci** a zvyšuje jejich **motivaci** a **angažovanost**. Během konzultací by měli být zaměstnanci aktivně zapojeni do procesu hledání řešení a měli by mít možnost sdílet své názory. Tímto přístupem lze vytvořit prostředí **otevřené komunikace a spolupráce**, které podporuje efektivní řešení problémů než direktivní řízení.

Implementace navrhovaných změn tak představuje investici do **spokojených a produktivních pracovníků**, která se společnosti vrátí v podobě lepších výsledků a dlouhodobé prosperity. Je však důležité zdůraznit, že dosažení těchto benefitů vyžaduje pečlivou přípravu, aktivní zapojení zaměstnanců a průběžné sledování a vyhodnocování implementace. Společnost by také měla **pravidelně** posuzovat pracovní prostředí a potřeby zaměstnanců prostřednictvím **individuálních rozhovorů** (například spojenými s hodnotícími pohovory). Je důležité pravidelně sledovat spokojenost zaměstnanců v návaznosti na firemní kulturu a provádět průzkumy spokojenosti s pravidelnou frekvencí. Takto získané informace umožní vedení identifikovat případné **nedostatky** a podniknout potřebné kroky ke zlepšení pracovního prostředí a podpory zaměstnanců.

## 4. ZÁVĚR

Předkládaná diplomová práce se zabývá návrhem změny konceptu řízení lidských zdrojů v kontextu stávajícího řízení lidských zdrojů v malém podniku. S ohledem na výrazný nárůst fluktuace zaměstnanců, se kterým se v posledních dvou letech společnost potýká, se diplomová práce hlouběji zabývala problematikou spokojenosti zaměstnanců. V rámci práce byla stanovena hlavní výzkumná otázka, která na základě teoretického rámce a provedené analýzy ve společnosti zkoumala, **jaký je současný stav spokojenosti zaměstnanců společnosti s vybranými faktory pracovní spokojenosti,**

Diplomová práce byla rozdělena do tří částí. První část byla věnována teoretickému rámci problematiky z oblasti pracovní motivace, spokojenosti, angažovanosti nebo také oddanosti zaměstnanců. Byly vymezeny základní pojmy, jako je personální práce v malém podniku, dále byla pozornost věnována motivaci a oblastem pracovní spokojenosti jako jsou ku příkladu pracovní podmínky, mzdové ohodnocení, pracovní náplň, pracovní prostředí nebo také možnosti růstu a rozvoje. Ve druhé části práce byla zkoumaná společnost podrobně popsána, byly identifikovány problémy, se kterými se společnost potýká a zdokumentován současný stav. Následně byl pro výzkum zvolen kvalitativní polostrukturovaný rozhovor, který umožnil detailní zkoumání názorů, postojů a zkušeností účastníků v rámci tématu spokojenosti zaměstnanců.

Data získaná z těchto rozhovorů byla poté analyzována a vyhodnocena, proces vyhodnocení zahrnoval identifikaci hlavních témat a vzorců, které se v datech objevily, a následnou interpretaci těchto výsledků ve vztahu k cílům a otázkám výzkumu. Takový přístup umožnil hlubší porozumění zkoumané problematice a poskytl relevantní informace pro další kroky v diplomové práci. Třetí část je následně věnována vlastním návrhům a doporučením pro analyzovanou společnost.

Z výsledků kvalitativního výzkumu vyplývá, že někteří zaměstnanci pocítují **nedostatečnou** pozornost v oblastech **personálního řízení**. Navrhují, aby společnost zvážila možnost najmout **manažera lidských zdrojů**. Dále byly identifikovány **nedostatky** v jednotnosti a jasnosti procesů a pravidel v pracovním prostředí. Zaměstnanci také zdůraznili problémy spojené s absencí jasně definovaných postupů

a pravidel týkajících se programátorské práce a dále pocítují absenci pravidelného poskytování zpětné vazby k jejich práci.

Na základě těchto poznatků byla navržena **konkrétní** opatření s cílem zlepšit situaci. Jedním z klíčových návrhů je zavedení **nové pozice**, vytvoření popisů **pracovního místa a popisu práce**, **standardizace** procesů a pravidel v pracovním prostředí, **dokumentace** a sdílení know-how, a také **zavedené pravidelného procesu hodnocení** a poskytování zpětné vazby zaměstnancům.

Hlavním přínosem práce pro vybranou společnost by měl být v první řadě souhrnný pohled zaměstnanců na danou problematiku spokojenosti či nespokojenosti a následná diagnostika oblastí, která jsou slabým místem při řízení lidských zdrojů v podniku. S využitím získaných poznatků o celkové spokojenosti a jednotlivých aspektech práce se práce snaží o konstruktivní návrhy, jak mohou být tyto klíčové oblasti řešeny. Práce se také snaží podnítit vedení firmy k aktivnímu předcházení a řešení těchto potenciálních nedostatků, které ale v konečném důsledku mohou způsobit snížení pracovní motivace, vyšší fluktuaci zaměstnanců či v konečném důsledku pokles ziskovosti.

Celkově lze konstatovat, že diplomová práce splnila svůj hlavní cíl a poskytla ucelený pohled na současný stav řízení lidských zdrojů ve zkoumané společnosti. Navržená opatření a doporučení by měla přispět k vytvoření příznivějšího pracovního prostředí a zvýšení spokojenosti a motivace zaměstnanců. Důležitým krokem nyní bude efektivní implementace těchto změn a pravidelné monitorování jejich účinků, aby bylo dosaženo požadovaných výsledků a udržena dlouhodobá pracovní spokojenost v podniku.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ

- (1) ADAIR, John Eric, 2004. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing. ISBN 80-86851-00-1.
- (2) ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978- 80-247-5258-7.
- (3) BEDNÁŘ, Vojtěch. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0648-6.
- (4) BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN isbn80-85943-57-3.
- (5) BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. Praxe manažera (CP Books). ISBN 80-251-0505-9.
- (6) BLÁHA, Jiří a kol., 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika. ISBN 978-80- 266-0374-0.
- (7) CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7
- (8) DESSLER, Gary, 2020. *Human Resource Management*. Sixteenth Edition. New York: Pearson. ISBN 978-0-13-517278-0.
- (9) DVOŘÁKOVÁ, Věra. Motivace jako jádro ovlivňování pracovní výkonnosti zaměstnanců organizací. *Trendy v podnikání – vědecký časopis Fakulty ekonomické ZČU v Plzni* [online]. Západočeská univerzita v Plzni, **2012**(02), 62 - 67 [cit. 2024-01-02]. ISSN 1805-0603. Dostupné z: <http://www.fek.zcu.cz/tvp/doc/2012-2.pdf>
- (10) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.
- (11) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- (12) EVANGELU, Jaroslava Ester. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. Ostrava: Key Publishing, 2013. ISBN 978-80-7418-198-6.

- (13) GIT CONSULT. Mzdové požadavky IT specialistů v roce 2024. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.gitisit.cz/mzdove-pozadavky-it-specialistu-v-roce-2024>. [cit. 2024-03-11].
- (14) HANZL, Daniel. *Metody a techniky sociálního výzkumu*. Třebíč: Amaprint - Kerndl, 2012. ISBN 978-80-87710-01-2.
- (15) HAYS. *PRACOVNÍ TRH V SEKTORECH*. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.hays.cz/cs/web/hays-salary-guide-cz/prehled-v-sektorech> [cit. 2024-03-11].
- (16) HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.
- (17) HORVÁTHOVÁ, Petra; BLÁHA, Jiří a ČOPÍKOVÁ, Andrea. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
- (18) KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. [online]. Praha: Grada [cit. 2023-01-31]. ISBN 978-80-247-6933-2. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/personalni-cinnosti-a-metody-personalni-prace-234/>
- (19) KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., akt. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3823-9.
- (20) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- (21) MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-4221-2.
- (22) NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0577-X.
- (23) *Narizení Komise (EU) č. 651/2014 ze dne 17. června 2014, kterým se v souladu s články 107 a 108 Smlouvy prohlašují určité kategorie podpory za slučitelné s vnitřním trhem (Text s významem pro EHP)Text s významem pro EHP*. Online. 2023. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=celex%3A32014R0651>. [cit. 2024-03-08].

- (24) PALÍŠKOVÁ, Marcela, Kateřina LEGNEROVÁ a Marek STRÍTESKÝ, 2021. *Personální řízení: Úvod do moderní personalistiky*. Praha: Nakladatelství C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-702-6.
- (25) PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1706-9.
- (26) PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.
- (27) PLAMÍNEK, Jiří, 2015. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3. roz. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5515-1.
- (28) STÝBLO, Jiří a kol., 2011. *Meritum Personalistika*. 4. Akt. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7357-627-1.
- (29) ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-046-7.
- (30) ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.
- (31) ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.
- (32) ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.
- (33) URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Manažer. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3.
- (34) URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.
- (35) URBANCOVÁ, Hana a Pavla VRABCOVÁ, 2023. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3675-9.
- (36) VEBER, Jaromír a SRPOVÁ, Jitka. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.
- (37) WAGNEROVÁ, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2361-7.

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Nejednoznačnost výstupů řízení lidských zdrojů.....	22
Obrázek č.2: Motivační trojúhelník.....	30
Obrázek č. 3: Vztah mezi stimulací a výkonem .....	32
Obrázek č. 4: Motivační zdroje .....	35
Obrázek č. 5: Maslowova hierarchie potřeb .....	39
Obrázek č. 6: Organizační struktura ve společnosti .....	45
Obrázek č. 7: Analýza pracovního místa .....	74

## **SEZNAM TABULEK**

### **SEZNAM TABULEK**

Tabulka č. 1: Výzkumný vzorek.....	49
------------------------------------	----

## **PŘÍLOHA Č.1**

Níže uvedený přehled dotazů představuje otázky položené v rámci polostrukturovaného rozhovoru, který byl veden se zaměstnanci společnosti.

### **KOSTRA POLOSTRUKTUROVANÉHO ROZHOVORU:**

- Představení výzkumu
- Cíle diplomové práce
- Souhlas s nahráváním, informace o anonymitě dat
- Základní informace, odpověď na úvodní dotazy respondenta

### **ÚVODNÍ OTÁZKA**

- Co je pro tebe důležité na práci neboli co tě motivuje v práci a co považuješ za klíčové faktory motivace?

### **PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ**

- Jak vnímáš pracovní prostředí ve firmě? Které konkrétní prvky pracovního prostředí považuješ za motivační?
- Jak hodnotíš pracovní procesy a kulturu práce?

### **MEZILIDSKÉ VZTAHY**

- Jak vnímáš kvalitu mezilidských vztahů ve firmě? Máš pocit, že jsou ve firmě vytvářeny příležitosti pro stmelování kolektivu a budování týmu?
- Jak bys charakterizoval(a) vztahy mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky/vedením ve firmě?

### **ODMĚŇOVÁNÍ A BENEFITY**

- Jak hodnotíš odměňování a benefiční programy v naší firmě?
- Co by podle tebe mohlo být vylepšeno v současném systému odměňování a benefičních programů?
- Jak působí systém odměňování ve firmě na tvou motivaci?

## **PROFESNÍ RŮST A ROZVOJ**

- Jak vnímáš podporu v karierním růstu a rozvoji ze strany vedení?
- Jak bys zhodnotil(a) proces hodnocení výkonu v naší firmě?
- Jak vnímáš rovnováhu mezi osobním a pracovním životem?

## **PŘÍSTUP**

- Jak bys zhodnotil svou důvěru vůči vedení? Máš pocit dostatek podpory ze strany vedení?
- Jsou podle tebe rozhodnutí vedení transparentní a dobře vysvětlená?
- Jaký hlas máš ve firmě? (ve smyslu, jak často máš ku příkladu možnost vyjádřit svůj názor nebo připomínky v rámci řízení lidských zdrojů. Jsou vyslyšena?)

## **KVALITA VEDENÍ**

- Jak bys hodnotil(a) celkový dojem o současném stavu vedení v naší firmě?

## **KOMUNIKACE**

- Jaký je tvůj názor na formy komunikace, které jsou v současné době využívány ve firmě (např., e-maily, schůzky, interní platformy)? Jsou podle tebe efektivní?
- Máš možnost probírat s nadřízeným pracovníkem, jak se ti v práci daří, co ti při práci chybí, co vnímáte jako problém apod.?

## **NÁVRHY NA ZMĚNY A VYLEPŠENÍ**

- Máš nějaké konkrétní návrhy na změny v řízení lidských zdrojů ve firmě? Jaká vylepšení by podle tebe mohla zvýšit motivaci zaměstnanců?
- Které konkrétní aspekty řízení lidských zdrojů bys chtěl(a) vidět změněné ve prospěch zaměstnanců?