



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH SYSTÉMU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VAZBĚ NA MOTIVACI ZAMĚSTNANCŮ A POŽADAVKY PRACOVNÍHO TRHU

DESIGN OF THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SYSTEM IN RELATION TO EMPLOYEE MOTIVATION AND
LABOUR MARKET REQUIREMENTS

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Sára Qasemová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

BRNO 2022

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Sára Qasemová**
Vedoucí práce: **Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.**
Akademický rok: 2021/22
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 systému řízení lidských zdrojů ve vazbě na motivaci zaměstnanců a požadavky pracovního trhu

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je předložení návrhů vedoucích ke zlepšení aktuálního nedostatku zaměstnanců ve vybrané společnosti a návrhy možných řešení pro budoucí zvýšení atraktivity společnosti pro nové pracovníky a zvýšení motivace pro stávající.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10., vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

PALÍŠKOVÁ, M. Trh práce v Evropské unii: historický vývoj, aktuální trendy a perspektivy. V Praze: C.H. Beck, 2014. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-270-0.

PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. Praha: Grada, 2007. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247.

ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

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

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2021/22

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

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

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá řízením lidských zdrojů ve vazbě na motivaci zaměstnanců a požadavky pracovního trhu s návazností na atraktivitu vybrané IT společnosti. Cílem práce je předložit návrhy vedoucí ke zlepšení aktuálního nedostatku zaměstnanců ve vybrané společnosti a návrhy možných řešení pro zvýšení atraktivity společnosti, loajality a motivace stávajících zaměstnanců. V teoretické části je popsána problematika trhu práce se zaměřením na nezaměstnanost, značku zaměstnavatele a řízení lidských zdrojů orientované více na motivaci zaměstnanců. Praktická část je věnována identifikaci situace v samotné společnosti a provedení patřičných analýz. V práci se vyskytuje i ekonomické vyhodnocení vlivu nedostatku zaměstnanců na vybranou společnost společně s návrhy a doporučeními, jež by měly vést ke zlepšení současné personální situace.

Abstract

The thesis deals with human resources management in relation to employee motivation and labour market requirements with reference to the attractiveness of the selected IT company. The aim of the thesis is to present proposals leading to the improvement of the current employee shortage in the selected company and suggestions for possible solutions to increase the attractiveness of the company, loyalty and motivation of existing employees. The theoretical part describes the problem of the labor market, unemployment, employer branding and human resources with a wider focus on employee motivation. The practical part is dedicated to the analysis of the actual situation in the company and conducting of specific analysis. The thesis also evaluates the economic influence of unemployment in the chosen company together with proposals and recommendations which should lead to improvement of the current situation.

Klíčová slova

nedostatek zaměstnanců, řízení lidských zdrojů, nezaměstnanost, motivace zaměstnanců, loajalita zaměstnanců, značka zaměstnavatele

Key words

lack of employees, human resources management, unemployment, employee motivation, employee loyalty, employer branding

Bibliografická citace

Citace tištěné práce:

QASEMOVÁ, Sára. *Návrh systému řízení lidských zdrojů ve vazbě na motivaci zaměstnanců a požadavky pracovního trhu*. Brno, 2022. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/139493>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Štěpán Konečný.

Citace elektronického zdroje:

QASEMOVÁ, Sára. *Návrh systému řízení lidských zdrojů ve vazbě na motivaci zaměstnanců a požadavky pracovního trhu* [online]. Brno, 2022 [cit. 2022-05-07]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/139493>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Štěpán Konečný.

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

.....

podpis autora

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala za vedení mé diplomové práce, ochotu, odborné rady a cenné připomínky svému vedoucímu Mgr. Štěpánu Konečnému, Ph.D. Velké díky patří také panu řediteli ze společnosti VISITECH a.s. za jeho spolupráci a poskytování potřebných informací. A v neposlední řadě děkuji svým blízkým za podporu během celého studia.

Obsah

Úvod.....	10
Vymezení problému a cíle práce	11
1 Teoretická východiska práce	12
1.1 Trh práce	12
1.2 Nezaměstnanost a situace na českém pracovním trhu	14
1.3 Externí vývoj pracovního trhu v IT společnosti.....	17
1.4 Atraktivita společnosti a značka zaměstnavatele	23
1.5 HR Marketing.....	25
1.6 Lidské zdroje.....	26
1.6.1 Řízení a plánování lidských zdrojů.....	26
1.6.2 Získávání a výběr zaměstnanců	31
1.6.3 Odměňování a motivování zaměstnanců	35
1.6.4 Spokojenost a péče o zaměstnance	41
1.6.5 Loajalita a stabilizace zaměstnanců	43
2 Analýza problému a současné situace	44
2.1 Představení společnosti a její atraktivita	44
2.1.1 Partneri a certifikáty.....	47
2.1.2 Konkurence.....	47
2.2 Řízení lidských zdrojů.....	51
2.2.1 Benefits.....	52
2.2.2 Inzerce a způsob hledání zaměstnanců	53
2.3 Průzkum spokojenosti zaměstnanců se zaměřením na motivaci.....	55
2.3.1 Metodologie průzkumu.....	55
2.3.2 Analýza dat a výsledky průzkumu.....	57
2.3.4 Zodpovězení vybraných tvrzení.....	68
2.4 Sumarizace výsledků průzkumu	70
2.5 Rozhovor s ředitelem společnosti	73
2.5.1 Názor na výsledky výzkumu.....	73
2.5.2 Obecné interní informace o společnost.....	75
2.5.3 Budoucí směr, rozvoj, cíle a postavení vůči konkurenci společnosti	76
2.6 Ekonomické zhodnocení	77

2.6.1 Porovnání mzdových nákladů a výsledku hospodaření	77
2.6.2 Porovnání mezd ve společnosti a oborového průměru	78
2.6.3 Porovnání mzdových nákladů společnosti s konkurencí	80
3 vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení	82
3.1 Identifikace nedostatků ve vybrané společnosti.....	82
3.2 Návrhy a ekonomické zhodnocení návrhů	84
3.3 Celkové ekonomické zhodnocení návrhů	102
3.4 Přínosy návrhů	104
Závěr	106
Seznam použitých zdrojů.....	109
Seznam zkratk	117
Seznam grafů	118
Seznam obrázků	119
Seznam tabulek.....	120
Seznam příloh	121

ÚVOD

Faktem je, že lidské zdroje jsou jedny z nejdůležitějších ve společnosti, a to z toho důvodu, že zaměstnanci přispívají společnosti k dosahování cílů. Lidský faktor je také nejvíce proměnný, a proto je potřeba se soustředit na to, aby zaměstnanci byli spokojení, motivováni, aby poté dosahovali dobrých pracovních výsledků a byly ke společnosti loajální. Málokdy zaměstnanec odejde ze společnosti, ve které je spokojený, kde dělá to, co ho baví a z té, ve kterou věří.

Jelikož je nízká nezaměstnanost v České republice, je potřeba si zaměstnance ve společnosti udržovat, protože je nedostatek dostatečně kvalifikovaných zaměstnanců. Stejně tak, je důležité uvědomit si, že vyškolení nového zaměstnance a jeho adaptace do společnosti stojí čas a peníze, a i proto je efektivnější myslet na své zaměstnance a snažit se jim poskytnout takové benefity, které by ocenili a dávat jim takový zájem, jaký potřebují.

Tato diplomová práce se zabývá společností VISITECH a.s., která působí v průmyslu informačních a komunikačních technologiích a nyní se nejvíce soustředí na kybernetickou bezpečnost. Společnost si prošla velkou fluktuací a stále se potýká s nedostatkem zaměstnanců. V tomto odvětví je vysoká poptávka po kvalifikovaných zaměstnancích a taktéž zaměstnanci v ICT jsou zvyklí na vyšší ohodnocení oproti jiným zaměstnáním.

Tématem práce je návrh systému řízení lidských zdrojů se zaměřením na motivaci zaměstnanců a požadavky pracovního trhu. Důvod, proč jsem si vybrala tohle téma je prostý, v odvětví lidských zdrojů pracuji, lidské zdroje mě zajímají a chtěla bych se jim nadále věnovat i po škole.

Práce je rozdělena na tři hlavní části a to, teoretickou, kde jsou popsány základní pojmy z oblasti lidských zdrojů a trhu práce, analytickou, která je soustředěna na představení společnosti a průzkum spokojenosti zaměstnanců se zaměřením na motivaci, a poslední, návrhové, kde jsou identifikovány nedostatky a doporučeny návrhy a řešení.

VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je předložení návrhů vedoucích ke zlepšení aktuálního nedostatku zaměstnanců ve vybrané společnosti a návrhy možných řešení pro budoucí zvýšení atraktivity společnosti pro nové pracovníky a zvýšení motivace pro stávající.

Za dílčí cíle považuji zpracování vhodné teoretické části, která poslouží jako předloha pro tvorbu analytické a návrhové části. Dále zmapování a analyzování problematiky trhu práce se zaměřením na nezaměstnanost, řízení lidských zdrojů a samotné situace ve společnosti. Dalším dílčím cílem je ekonomické zhodnocení mzdových nákladů společnosti oproti své konkurenci a trhu práce a posledním dílčím cílem je ekonomické vyhodnocení představených návrhů.

K dosažení těchto cílů je analyzován trh práce, konkrétně se práce soustředí na nezaměstnanost a atraktivitu společnosti. K analyzování řízení lidských zdrojů se využívá průzkum zpracovaný na téma „Průzkum motivace zaměstnanců ve vybrané IT společnosti s ohledem na interní a externí faktory“. Ekonomické zhodnocení společnosti se zaměřením na zaměstnance se posoudí pomocí porovnávání mzdových nákladů s hospodářským výsledkem, porovnání mezd s oborovým průměrem a porovnání mzdových nákladů společnosti s konkurencí.

Na závěr práce budou zpracované návrhy na řešení dané problematiky a jejich ekonomické zhodnocení.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části diplomové práce bude popsána problematika trhu práce z hlediska nezaměstnanosti, atraktivity společnosti a celkové značky zaměstnavatele, dále bude tato část objasňovat základní pojmy z oblasti lidských zdrojů, jako je řízení lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců, odměňování a motivování, spokojenost a péče, stabilizace a loajalita zaměstnanců.

1.1 Trh práce

Trh práce je založen na vztahu dvou subjektů – toho, kdo něco nabízí (v tomto případě svoji práci) a toho, kdo o tuto nabídku jeví zájem a je ochoten nabízené zboží (práci) koupit. **Nabízející** se snaží své zboží prodat za přijatelnou (nejvyšší) cenu a **kupující** má zájem o to, aby ta cena byla co nejnižší a současně kupované zboží co nejkvalitnější a výsledkem je buď **prodej (nákup) zboží**, nebo jeho **odmítnutí**. Při tomto procesu je základním principem svobodné rozhodnutí nabízejícího, že své zboží (práci) na trhu nabídne, a svobodné rozhodnutí kupujícího o tom, zda toto zboží koupí či nikoliv. Takto jednoduše lze zakoupit spousta komodit, nicméně při nabízení a poptávání práce nejde pouze o činnost ekonomické, ale především o sociální. Konkrétněji, trh práce v sobě integruje prvky ekonomického, právního, sociálního a kulturního systému společnosti a každý z nich má přirozeně vlastní dynamiku a hraje v různých fázích společenského vývoje poněkud odlišnou roli (Kuchař, 2007, s. 11-12).

Podmínkou pro úspěšné dosažení cílů obou stran je naplnění vzájemných představ a uspokojení potřeb zaměstnanců i zaměstnavatele (Šikýř, 2016, s. 23).

Trh práce je složen ze čtyř základních komponentů, a to **nabídky práce, poptávky po práci, rovnováhy na trhu práce a konstituování reálné a nominální mzdové sazby**, přičemž základní jednotkou reprezentující nabídkovou stranu je domácnost, respektive její členové a poptávkovou stranu reprezentují podniky, tedy zaměstnavatelé (Kuchař, 2007, s. 13-14).

Pracovní trh je možné zkoumat na základě dvou modelů, a to tzv. **keynesiánské ekonomie** anebo z pohledu „**konkurenční**“ **klasické ekonomie**. Původní keynesiánský model trhu práce předpokládá existenci nepružných nominálních mezd a nízkou pružnost cen zboží a služeb a důsledkem toho je pak nízká pružnost reálných mezd, které nejsou

schopny vyrovnat poptávku a nabídku na trhu práce a vzniká tzv. **nedobrovolná nezaměstnanost**. Podle Keynesa jsou dvě základní příčiny nedobrovolné nezaměstnanosti, a to technologický pokrok a nedostatečná poptávka, což znamená nedostatečná kupní síla obyvatelstva a omezování investic. Hlavním stavebním kamenem Keynesovy Obecné teorie je **teorie efektivní (agregátní) poptávky** při dané cenové hladině. Tato teorie vysvětluje, že pokles agregátní poptávky má za následek pokles národního důchodu, jinými slovy pokles produkce, a tedy i zaměstnanosti, nabídka klesá na úroveň poptávky (Palíšková, 2014, s. 16).

Poptávka a nabídka jsou sladčovány pomocí **důchodového mechanismu**, přičemž určující veličinou je agregátní poptávka, proto se později začal užívat název poptávková ekonomie (Holman, 2005, s. 362).

Agregátní poptávka je nejvíce ovlivňována dvěma faktory. Jedná se o **spotřebu** a **investice**, kdy objem výdajů domácností na spotřebu závisí na jejich disponibilním důchodu, který se dělí na spotřebu a úspory. Ve 20. století se prohloubila tendence toho, že podíl úspor roste, a právě s rozvojem ekonomiky národní důchody podstatně vzrostly a začal se projevovat nízký sklon ke spotřebě, a naopak vysoký sklon k úsporám a jedinou cestou, jak vyrovnat rozdíl mezi spotřebou a národním důchodem plné zaměstnanosti, tedy jak zvýšit agregátní poptávku, jsou investice (Palíšková, 2014, s. 17).

Později vznikla nová keynesiánská ekonomie, která se již snažila objasnit příčiny nepružnosti cen a mezd. Z neoklasické ekonomie byla převzata teze, že firmy maximalizují zisky a zaměstnanci užitek, což často vedlo ke mzdovým strnulostem na trhu práce. Za jednu z hlavních příčin jsou považovány tzv. dlouhodobé mzdové dohody. V praxi to znamená, že mzdy jsou tvořeny vzájemnou dohodou mezi pracovníkem a firmou a na poměrně dlouhou dobu, neřídí se tedy teorií vyrovnávání mezních příjmů s mezními náklady. Hlavním důvodem, proč tomu tak je, jsou vysoké náklady pružné tvorby mezd. Dlouhodobé mzdové dohody jsou výhodnější pro obě strany, avšak mají negativní dopad na pracovní trhy, jelikož nepružný trh práce je spjat s vyšší nezaměstnaností a s většími ztrátami národního produktu (Palíšková, 2014, s. 18-19).

Klasický model trhu práce se řídí heslem *Laissez faire, laissez passer!* A předpokladem fungování tohoto trhu je **svobodná soutěž s minimálními zásahy státu**. Rovnováha na trhu mezi poptávkou a nabídkou se vytváří důsledkem působení cenového mechanismu a dochází k němu víceméně automaticky (Palíšková, 2014, s. 20-21). Adam Smith hovoří

o tzv. **neviditelné ruce trhu** a ta ztělesňuje soulad mezi vlastním zájmem jednotlivce a zájmem společnosti (Holman, 2005, s. 51). Tento klasický model předpokládá, že firmy maximalizují své zisky a jedinci maximalizují svůj užitek, pracovní síla je zboží, ceny jsou pružné, poptávka po práci se vyrovnává s nabídkou a trhy se vyčišťují a všichni, kteří chtějí při dané reálné mzdě pracovat, práci naleznou. Při klasickém modelu hovoříme o tzv. **dokonalé konkurenci**, tedy ceny jsou vytvářeny trhem a práce je homogenní. Nezaměstnanost je výsledkem krátkodobého nesouladu mezi poptávkou a nabídkou práce, kdy vzniká k narušení ekonomické rovnováhy (Palíšková, 2014, s. 21).

1.2 Nezaměstnanost a situace na českém pracovním trhu

Trh práce je jako každý jiný trh, působí na něm stejné ekonomické zákony, a přesto je jiný, jelikož se na něm vyskytuje nezaměstnanost, jakožto **převis nabídky práce nad poptávkou po práci** (Holman, 2016, s. 260).

Podle Holmana je **nezaměstnaný** ten, kdo práci nemá, ale aktivně se ji snaží nalézt. Z toho vyplývá, že člověk, který práci nemá a ani si nějakou nehledá, se nezaměstnaným nenazývá. Jako nezaměstnanými jsou považováni ti, kteří jsou přihlášení na úřadu práce. Úřad práce pomáhá těmto lidem nalézt práci a je to také podmínkou pro získání podpory v nezaměstnanosti. Mezi těmito lidmi se nachází i tací, kteří již na podporu nedosahují, jelikož jsou dlouhodobě nezaměstnanými a ztratili již naději a žijí pouze se sociální podpory, a právě z tohoto důvodu je skutečná nezaměstnanost vyšší než ta registrovaná (Holman, 2016, s. 260).

Nezaměstnanost je také chápána jako krátkodobá (dočasná) záležitost, jejíž délka závisí na době, kterou jedinec potřebuje k tomu, aby přizpůsobil svou nabídku práce změnám na straně poptávky. Ve své podstatě ten, kdo má zájem pracovat, vždy práci nalezne, musí být ale ochoten přijmout práci za podmínek, které jsou ještě výhodné pro zaměstnavatele, ale pro zaměstnance již nemusí být přitažlivé (výše mezd, dojíždění za prací apod.). Za hlavní příčinu nezaměstnanosti jsou považovány nadměrné mzdové požadavky a v této souvislosti se hovoří o tzv. **dobrovolné nezaměstnanosti**. Současně s dobrovolnou nezaměstnaností je na trhu práce přítomna minimální míra nezaměstnanosti, tzv. **přirozená míra nezaměstnanosti**, která je chápána jako ekvivalent nezaměstnanosti dobrovolné (Palíšková, 2014, s. 21).

Rozlišujeme více druhů nezaměstnanosti podle jejich příčin:

- **Frikční nezaměstnanost**, což je taková nezaměstnanost, kdy lidé opouští svou práci například kvůli stěhování a hledají nové místo ve stejné profesi (Holman, 2016, s. 291).
- **Strukturální nezaměstnanost**, která se projevuje tak, že mění se velikost některých odvětví a v závislosti na tom klesá poptávka po nějaké profesi, a naopak roste poptávka po jiných a tato změna vyžaduje rekvalifikace. Tento druh nezaměstnanosti má větší zásah do života lidí, nicméně změny takového rázu probíhají v ekonomice neustále, protože se mění i struktura poptávky a změnám se nelze bránit, jelikož by měly za následek vyřazení ze světové ekonomické soutěže (Holman, 2016, s. 292-294).
- **Cyklická nezaměstnanost** nastává v okamžiku, když ekonomika prožívá fázi hospodářského poklesu. Hlavním jevem hospodářského poklesu je nezaměstnanost ve všech odvětvích, kdy lidé nemohou najít práci v jiných odvětvích (Holman, 2016, s. 295-296).
- **Sezónní nezaměstnanost**, jež vzniká kvůli pravidelným výkyvům poptávky po práci v odvětvích, kde závisí na počasí a ročním období, jako je například v zemědělství, lesnictví, stavebnictví, cestovním ruchu apod. (Šikýř, 2016, s. 24).

Podle délky se rozlišuje nezaměstnanost **krátkodobá** (do 12 měsíců), **dlouhodobá** (12+).

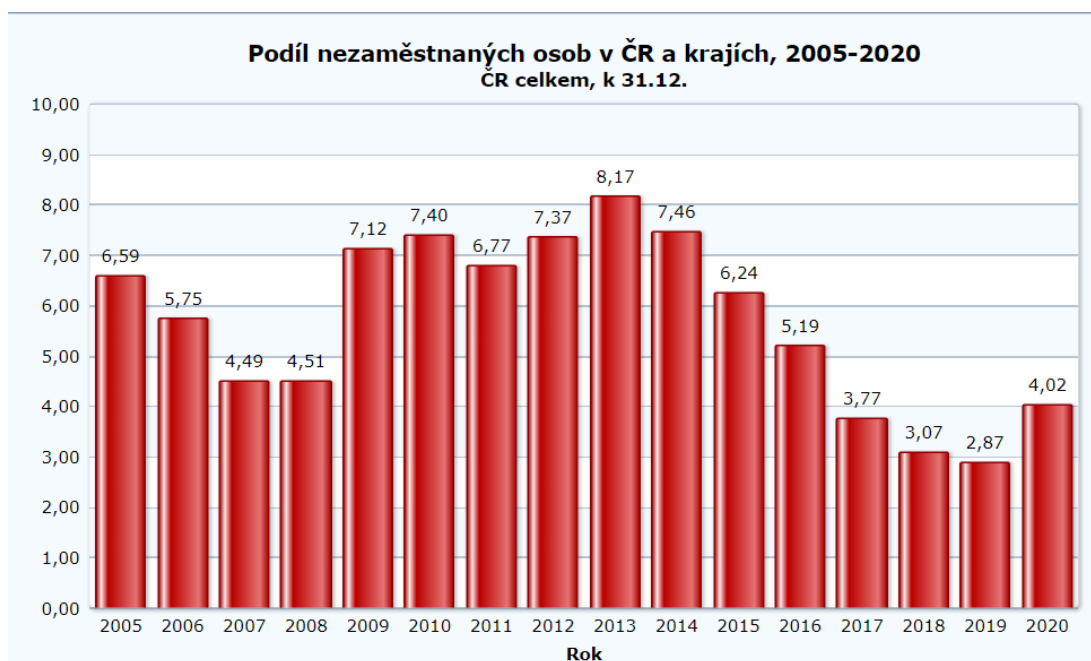
Práce je důležitou podmínkou důstojné existence člověka, a to nejen z toho důvodu, že mu to přináší materiální prospěch, ale současně mu dává pocit seberealizace a společenské užitečnosti. Práci člověk uspokojuje své potřeby ctižádosti, sebeuplatnění a sebeúcty. Práce tedy neslouží pouze k výrobě statků nebo k vykonávání služeb, ale vytváří také sociální pole strukturovaných kontaktů a v kontextu životní dráhy člověka práce určuje začátek i konec ekonomické aktivity (Buchtová, Šmajš, Boleloucký, 2013, s. 49). Proto je náhlá a neočekávaná ztráta práce v naší kultuře velkým zásahem do života lidí a je dokonce i traumatizujícím existenciálním zážitkem (Buchtová, 1999).

Většina lidí nebere práci jako nutný životní úděl, ale pracují s jistou samozřejmostí, která přináší radost a uspokojení. Dlouhodobá nezaměstnanost vede k vytracení smyslu života, dochází k omezení sociálního kontaktu a nastává postupný rozpad integrity osobnosti. Člověka, který je dlouhodobě bez práce se zmocní nejistota a strach z budoucnosti a

později i pochybnosti o vlastních schopnostech (Buchtová, Šmajš, Boleloucký, 2013, s. 49-50).

Vyřazení jedince z pracovního procesu nepřináší pouze sociální problémy, ale má to také zdravotní důsledky. Práce je pro člověka nezbytná a je to první a základní podmínkou lidské existence. Porušení symbiotického vztahu k práci vede k trvalejší nejistotě v zaměstnání či jeho přerušení a bývá to prožíváno jako skutečná separace a ztráta. Ztráta zaměstnání narušuje emoční pohodu, rodinnou rovnováhu, sociální vztahy, kvalitu života, a i dokonce zdraví (Buchtová, Šmajš, Boleloucký, 2013, s. 103).

Co se týče **situace na českém trhu**, dle Českého statistického úřadu největší podíl nezaměstnaných osob v ČR byl v roce 2013. Po roce 2013 začal podíl klesat a až rokem 2020 začal mít podíl nezaměstnaných osob v ČR opět rostoucí tendenci. V roce 2020 bylo nejvíce nezaměstnaných osob v Moravskoslezském kraji, poté následoval Ústecký, Karlovarský a Jihomoravský kraj (czso.cz, 2021).

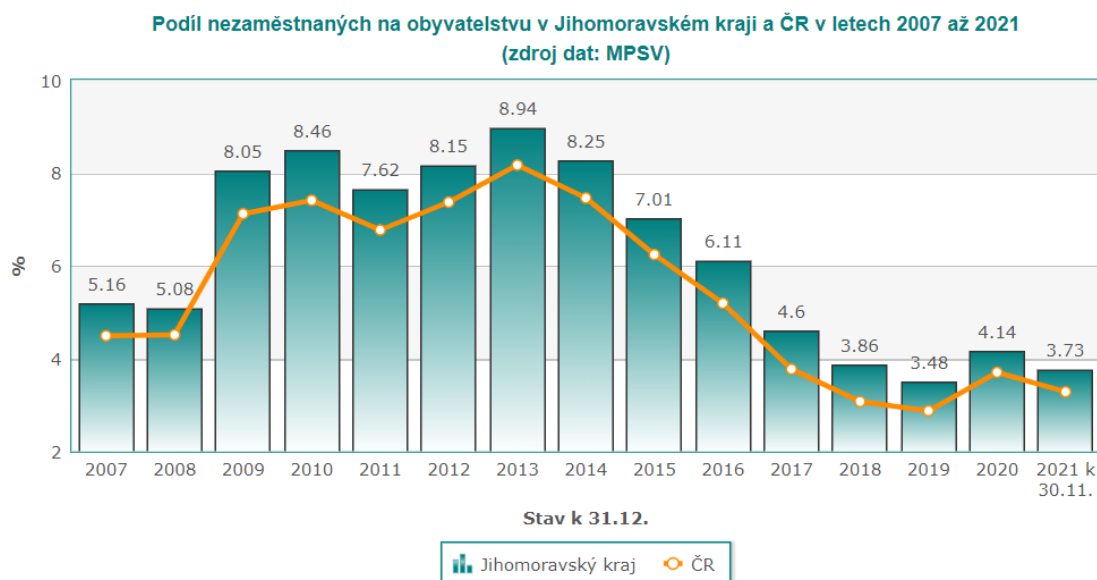


Obrázek 1: Podíl nezaměstnaných osob v ČR

(Zdroj: czso.cz, 2021)

V listopadu roku 2021 bylo podle údajů Ministerstva práce a sociálních věcí ČR podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu meziměsíčně poklesl o 0,03procentního bodu a k 30.11.2021 dosáhl výše 3,73 %. Jihomoravský kraj byl ve srovnání s ostatními kraji čtvrtý nejvyšší a o 0,45 bodu převyšoval celostátní průměr (3,28 %). Na úřadech práce

bylo ke konci roku evidováno přes 28 tisíc dosažitelných uchazečů o zaměstnání ve věku 15 až 64 let. Ve srovnání s předchozím rokem se podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu snížil o 0,51 procentních bodů a počet dosažitelných uchazečů o zaměstnání se snížil o 3 846 osob (czso.cz, 2021).



Obrázek 2: Podíl nezaměstnaných na obyvatelstvu v Jihomoravském kraji ČR

(Zdroj: czso.cz, 2021)

1.3 Externí vývoj pracovního trhu v IT společnosti

Pracovní trh se vyvíjí a profesní struktura se průběžně mění. Povolání, která byla dříve atraktivní již nejsou, a naopak další se rozvíjí. Nejen **koronavirová pandemie** urychluje nové trendy na pracovním trhu a tím i některé pracovní pozice kvůli **vývoji technologií** zanikají a hojně se do popředí dostává práce z domova. Firmy se soustřeďují na digitalizaci, automatizovanou výrobu a strojovou výrobu a na pozice v online světě. Vývoj podporuje i **Průmysl 4.0**, který se snaží vytvořit inteligentní továrny, které mají za účel nahradit lidskou práci robotickou (Mendelu.cz, 2020).

V průzkumu Vývoj a změny kvalifikačních potřeb trhu práce v ČR v letech 2000-2025 z roku 2015 je zobrazena projekce zaměstnaných podle profesí. Je zde zobrazena predikce růstu či poklesu skupin povolání do roku 2025.

Tabulka 1: Růst a pokles skupin povolání

Nejvíce rostoucí	➤ Technici ve fyzikálních a průmyslových oborech (ISCO 311)
	➤ Techničtí a odborní pracovníci v oblasti vědy a techniky kromě fyzikálních a průmyslových oborů (ISCO 31 kromě 311)
	➤ Technici v oblasti informačních a komunikačních technologií (ISCO 35)
	➤ Specialisté v oblasti financí, personální, marketingu a veřejné správě (ISCO 24)
	➤ Řídící pracovníci v oblasti správy podniku, obchodních a administrativní činností (ISCO 12)
Nejvíce klesající	➤ Učitelé a ostatní specialisté v oblasti výchovy a vzdělávání (ISCO 23)
	➤ Úředníci pro zpracování číselných údajů (ISCO 431)
	➤ Řídící pracovníci v oblasti výroby, informačních technologií a vzdělávání (ISCO 13)
	➤ Kováři, nástrojáři a příbuzní pracovníci (ISCO 722)
	➤ Provozovatelé prodejen, prodavači a příbuzní pracovníci (ISCO 522)
Nejrychleji rostoucí	➤ Zákonodárci, nejvyšší státní úředníci a nejvyšší představitelé společnosti (ISCO 11)
	➤ Technici ve fyzikálních a průmyslových oborech (ISCO 311)
	➤ Technici v oblasti informačních a komunikačních technologií (ISCO 35)
	➤ Řídící pracovníci v oblasti správy podniku, obchodních a administrativní činností (ISCO 12)
Nejrychleji klesající	➤ Výrobci a zpracovatelé potravin a příbuzní pracovníci (ISCO 751)
	➤ Zpracovatelé dřeva, truhláři (kromě stavebních) a příbuzní pracovníci (ISCO 752)
	➤ Výrobci oděvů, výrobků z kůže a kožešin a pracovníci v příbuzných oborech (ISCO 753)
	➤ Provozovatelé prodejen, prodavači a příbuzní pracovníci (ISCO 522)
	➤ Pokladní, prodavači vstupenek a jízdenek apod. (ISCO 521+523+524)

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Vývoj a změna kvalifikačních potřeb trhu práce v ČR v letech 2000-2025, 2015)

Skupiny povolání byly klasifikovány podle klasifikace zaměstnání **CZ-ISCO**, která vychází z metodických principů mezinárodní klasifikace ISCO-08 a je založena na dvou hlavních principech, kterými jsou: **druh vykonané práce** neboli pracovní místo a **úroveň dovedností**. Za pracovní místo se považují i v případě zaměstnavatele a osoby samostatně výdělečně činné. Výstupy výzkumu berou v potaz nejjemnější členění na 60 skupin

povolání. Výzkum zohledňuje i kvalifikační profil pracovních míst, který shrnuje základní charakteristiky vyžadované pro danou práci jako je vzdělání a praxe, znalosti, kompetence, dovednosti, osobní schopnosti, postoje a hodnoty (Vývoj a změna kvalifikačních potřeb trhu práce v ČR v letech 2000-2025, 2015).

Společnost VISITECH a.s. se skládá hlavně ze skupiny povolání „**technici v oblasti informačních a komunikačních technologií**“, tato oblast dle výzkumu bude nejvíce a nejrychleji rostoucí.

Dle českého statistického úřadu (czso.cz, 2021) u nás v současné době pracuje jako ICT odborník již 210 tisíc osob a jsou **4procentním podílem zaměstnané populace**. Jejich průměrná mzda činila v roce 2020 kolem 62 tisíc korun a byla o 23 tisíc vyšší než průměrná mzda všech zaměstnanců v ČR.

V roce 2020 v ČR studovalo ICT obory na vysokých školách skoro 22 tisíc osob, což bylo přibližně **7,2 %** všech vysokoškolských studentů, 3700 studentů absolvovalo ICT obory a na všech absolventech to tvořilo **5,8 %**. S tím, že v obou případech, ať už studentů nebo pracujících je více zastoupeno muži než ženami. 17 % žen studovalo v roce 2020 z celkového počtu studentů ICT oborů, 19 % absolvovalo tento obor a okolo 10 % je zastoupení žen mezi ICT odborníky (czso.cz, 2021).

V této kapitole je vhodné i zmínit jaká byla **zaměstnanost** v roce 2021. V tabulce č. 2 je zobrazena míra zaměstnanosti, obecná míra nezaměstnanosti a míra ekonomické aktivity s tím, že 4. čtvrtletí je pouze předběžný údaj.

Tabulka 2: Zaměstnanost, nezaměstnanost v roce 2021

Ukazatel	1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí
Míra zaměstnanosti (%)	57,5	57,6	58,5	58,7
Obecná míra nezaměstnanosti (%)	3,4	3,0	2,7	2,2
Míra ekonomické aktivity (%)	59,5	59,4	60,2	60,0

(Zdroj: Vlastní zpracování dle czso.cz, 2021)

Z tabulky vyplývá, že míra zaměstnanosti se pohybovala v roce 2021 kolem 58 %, obecná míra nezaměstnanosti kolem 3 % a míra ekonomické aktivity kolem 60 % (czso.cz, 2021).

Ve čtvrtém čtvrtletí **celková zaměstnanost roku 2021** vzrostla o 43 tisíc osob. Za tímto nárůstem stojí převážně návrat žen na trh práce, jelikož se jejich počet zvýšil o 32,5 tisíc, zatímco u mužů pouze o 10,5 tisíc. Celkově klesl počet podnikatelů (OSVČ) o 35,9 tisíc, a naopak počet zaměstnanců vzrostl o 87 tisíc (czso.cz, 2021).

Na **nezaměstnanost** se dá podívat i z **hlediska vývoje dle jednotlivých odvětvových sektorů**. Český statistický úřad uvádí, že v **sekundárním sektoru průmyslu a stavebnictví** zaměstnanost klesla o 31,7 tisíc, a to z důvodu poklesu ve zpracovatelském průmyslu. V roce 2021 v sekundárním sektoru pracovalo 1902,4 tisíc osob. V **terciálním sektoru služeb** stoupla celková zaměstnanost o 76,2 tisíc osob, což celkově dělá 3220,9 tisíc, převážně za tento vzrůst může zvýšení pracujících ve vzdělávání, ve velkoobchodě a maloobchodě a opravách motorových vozidel. V informačních a komunikačních činnostech se zvýšila zaměstnanost o 16,6 tisíc. Oproti tomu se snížila zaměstnanost ve zdravotnictví a také v administrativních a podpůrných činnostech. V **primárních sektoru zemědělství, lesnictví a rybářství** se zaměstnanost téměř nezměnila (czso.cz, 2021).

Co se týče **pohledu regionálního**, tak v roce 2021 byla **obecná míra nezaměstnanosti** nejvyšší v Moravskoslezském (4 %), Karlovarském (3,8 %) a v Ústeckém kraji (3,5 %) a nejnižší míru nezaměstnanosti měl kraj Jihočeský (1,1 %).

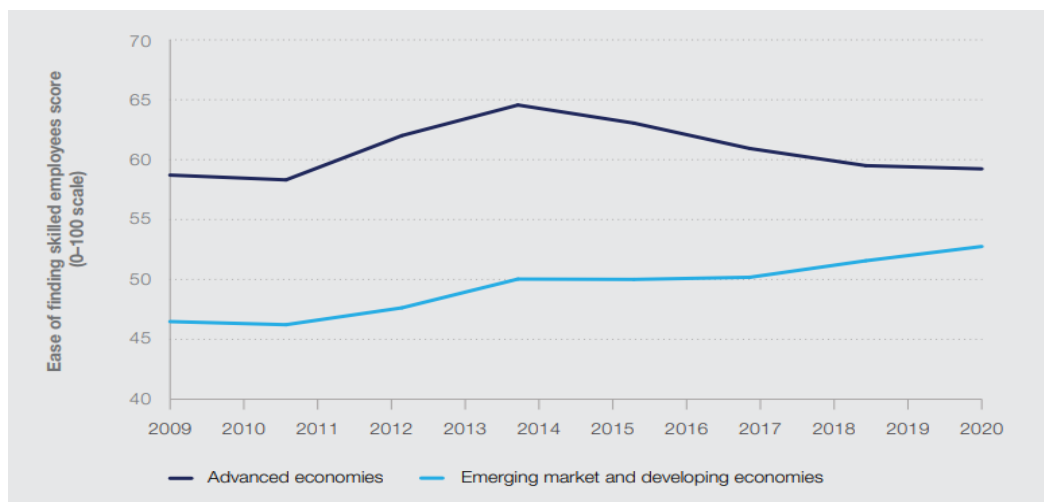
V lednu 2022 udává Český statistický úřad, že podíl zaměstnaných k celé populaci 15-64letých dosáhl 75,2 %, což je oproti lednu 2021 zvýšení o 1,6 procentního bodu. Z toho míra zaměstnanosti mužů činila 82,3 % a žen 67,8 %. Co se týče věkového rozdělení tak osoby ve věku 15-29 let činila 45,5 %, u 30–49 let 87,7 %, u 50–64letých 78,8 %.

Míra nezaměstnanosti v lednu 2022 mírně vzrostla a byla 2,3 %. Podíl ekonomické aktivity v lednu 2022 dosáhl 76,9 % a oproti lednu 2021 znamenalo zvýšení o 0,9 procentního bodu (czso.cz, 2021).

Pro srovnání České republiky z **globálního hlediska** můžeme vzít data z Global Competitiveness Report z roku 2020, který pojednává o **globální konkurenceschopnosti**. Tento report je rozdělený na několik oblastí – oživení a transformace příznivého prostředí, lidského kapitálu, trhů, ekosystému, hodnocení připravenosti na ekonomickou transformaci a posouzení a odolnosti prostřednictvím podnikatelského sentimentu (weforum.org, 2020).

Pro potřeby této diplomové práce se zaměříme na **oblast reportu „oživení a transformace lidského kapitálu“**. Global Competitiveness Report popisuje, že před krizí byl nesoulad mezi dovednostmi, nedostatkem talentů a rostoucí nesoulad mezi pobídkami a odměnami pro pracovníky a byly označeny za problematické pro zvýšení produktivity, prosperity a začleňování. Tyto výzvy se zintenzivňují zrychleným zaváděním technologií a tím i vést ke ztrátě zaměstnání a příjmů. V reportu se uvažuje, že by se měly země pro vyřešení těchto problémů zaměřit na postupný přechod od klasických schémat k novým příležitostem na trhu práce, rozšiřovat programy rekvalifikace a zvyšování kvalifikace a přehodnocení aktivních politik trhu práce. Měl by se klást důraz na vzdělávání a rozšiřování investic do dovedností potřebná pro pracovní místa na trzích a přehodnotit také zákony pro novou ekonomiku. Technologie by měly být využity pro řízení talentů, aby se lidé lépe přizpůsobili novým potřebám pracovní síly (weforum.org, 2020).

Pokud se podíváme na nějaké výsledky z reportu, obrázek č. 3 **poskytuje trendy ve snadnosti hledání kvalifikovaných zaměstnanců** ve vyspělých ekonomikách (advanced economies) a na rozvíjejících se trzích a rozvojových ekonomikách (emerging markets and developing economies) za rok 2009-2020.



Obrázek 3: Snadnost v hledání kvalifikovaných zaměstnanců (0-100 měřítko)

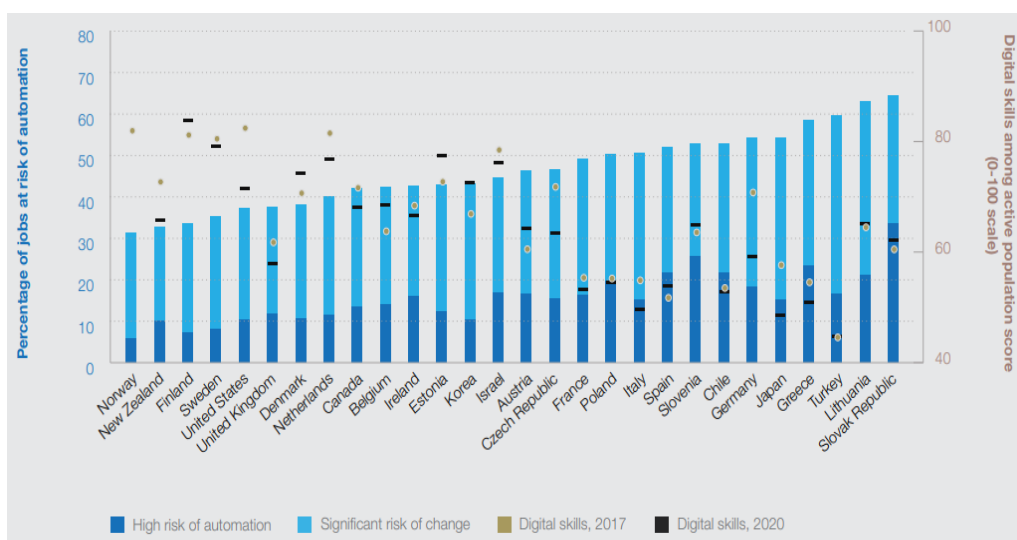
(Zdroj: Schwab, Zahidi, World Economic Forum, 2020)

Pracuje se tedy se stupnicí od 0-100, přičemž při otázce **„Do jaké míry ve vaší zemi společnosti najdou lidi s kvalifikací potřebnou k obsazení na volná pracovní místa?“**, odpověď 0 = vůbec ne, odpověď 100 = do značné míry. Tmavě modrá čára zobrazuje vyspělé ekonomiky, kde nejnárodněji se hledali kvalifikovaní zaměstnanci

kolem roku 2014 a od tohoto roku přímka stále klesá a tím i šance na naleznutí kvalifikovaných zaměstnanců ve vyspělých ekonomikách. Světle modrá čára nám dává představu o rozvíjení se rozvojových ekonomik, jelikož od roku 2014 neustále stoupají.

Největší nedostatky se zaznamenávají v oblasti **digitálních dovedností**, protože společností neustále zavádějí nové technologie. Stejně tak pandemie COVID-19, která v jisté míře ztrátlivnila práci na dálku neboli Home office taktéž otevírá více digitální svět.

Ukatalatel digitálních dovedností mezi aktivním obyvatelstvem je v globál reportu zobrazen v grafu pro několik zemí a mezi těmito zeměmi je i ČR (Schwab, Zahidi, World Economic Forum, 2020).



Obrázek 4: Procenta pracovních míst ohrožených automatizací

(Zdroj: Schwab, Zahidi, World Economic Forum, 2020)

Obrázek č. 4 poukazuje na procenta pracovních míst, která jsou ohrožena automatizací. Tento graf ukazuje výsledky na otázku: „**Do jaké míry ve vaší zemi má aktivní obyvatelstvo dostatečné digitální dovednosti (např. počítačové dovednosti, základy kódování, digitální čtení)?**“, 0 = vůbec ne; 100 = do značné míry do značné míry, když lze 70 % úkolů potřebných k výkonu zaměstnání automatizovat, jedná se o vysoké riziko automatizace (high risk of automation – tmavé modrá), jestliže je to mezi 50-70 %, jedná se o pracovní místo v ohrožení (significant risk of change – světle modrá), černé čárky ukazují digitální dovednosti 2020. V České republice máme digitální dovednosti kolem 65 %, jsme těsně za Rakouskem. Nejvíce má Finsko, kolem 85 % odhadem a nejméně Turecko kolem 45 % (Schwab, Zahidi, World Economic Forum, 2020).

1.4 Atraktivita společnosti a značka zaměstnavatele

Atraktivita společnosti a budování značky zaměstnavatele neboli v angličtině *Employer Branding*, je image každé organizace, která odráží kladné či záporné hodnocení dané společnosti. Pokud chce být podnik v dnešní době na trhu konkurenceschopný musí bojovat o ty nejlepší odborníky a jednou z forem tohoto boje je Employer Branding, tedy budování značky oblíbeného zaměstnavatele. V literatuře existuje několik definic Employer Brandingu podle různých autorů, například:

- „Obousměrná dohoda mezi organizací a jejími lidmi – důvod, proč si vybrali tuhle organizaci a důvod, proč byli vybráni a je jim dovoleno zůstat a oni zůstávají“ (Rosethorn, 2009).
- „Soubor atributů, díky kterým se společnost stává charakteristickou a přitažlivou pro ty, kteří ji budou cítit sounáležitost a budou v ní podávat ty nejlepší výkony“ (CIPD, 2006).
- „Souhrn klíčových vlastností, s nimiž se identifikují současní i potenciální zaměstnanci s organizací jako zaměstnavatelem, jako jsou: ekonomické (odměny a benefity), funkční (např. osvojení si nových dovedností) nebo psychologické (např. smysl pro identitu a postavení)“ (Mosley, 2009, s. 4).

Koncept Employer Brandingu byl představen v 90 letech 20. století v pracích Ambler a Barrow (1996, s. 187), kteří jej popsali jako soubor funkčních, ekonomických a psychologických benefitů, které poskytuje zaměstnavatel a ztotožňuje se s zaměstnavatelovou společností, přičemž Employer Branding se týká nejméně dvou disciplín, a to řízení lidských zdrojů a marketingu (Wojtaszczyk, 2012, s. 47). Dále také dle různých výzkumů ukazují vědci, že Employer Branding úzce souvisí i se strategickým řízením a sledují také základy v pojmech z managementu, jako jsou psychologická smlouva a řízení vztahů se zákazníky (Rosethorn, 2009, s. 4). Nicméně je vhodné brát Employer Branding jako důležitou součást strategického řízení lidských zdrojů, konkurenční strategii a úspěšné vedení (Minchington, 2013, s. 2-3).

Employer Branding, tedy značka zaměstnavatele je určována takovými faktory, jako jsou: atraktivita odvětví, pověst společnosti, kvalita práce a jejích výrobků a služeb, lokalita, pracovní prostředí, odměňování, ekonomické podmínky, zaměstnanecké benefity, lidé a

kultura, rovnováha mezi pracovním a soukromým životem a společenská odpovědnost podniku (linkedin.com, 2021).

Silná značka slouží k přilákání, zapojení a udržení zaměstnanců, je centrálním prvkem personálního marketingu a odlišuje společnost od konkurence na trhu práce. Značka zaměstnavatele zachycuje základní filozofii každé společnosti a zahrnuje v sobě její vizi a poslání a odpovídá na otázku, proč firma existuje a jaké jsou její hodnoty, kterým věří a podle kterých se orientuje a také jaká je firemní kultura společnosti, co očekává a co nabízí svým zaměstnancům. Je důležité také myslet na to, v čem se společnost odlišuje od konkurence a proč by se případní uchazeči měli rozhodnout pro práci v té konkrétní společnosti (talentlyft.com, 2021).

Na stránce TalentLyft byl proveden i nějaký průzkum o tom, jak je důležité pracovat se svou značkou a z průzkumu vychází, že až 75 % lidí si vyhledává reputaci o společnosti předtím, než žádají o zaměstnání, 69 % by neakceptovalo práci ve společnosti se špatnou reputací, i kdyby nemělo práci, 83 % zaměstnanců by opustilo jejich aktuální společnost v případě, že by získali nabídku od společnosti s lepší reputací a 83 % společností tvrdí, že značka zaměstnavatele hraje významnou roli v jejich schopnosti získávat talenty na trhu práce (talentlyft.com, 2021).

1.5 HR Marketing

Nejnovější výzkumy v oblasti Employer Brandingu zdůrazňují kombinaci marketingových principů a náborových postupů. Poukazují na podobnost mezi potenciálními zákazníky, kteří dávají přednost jedné značce před druhou, a potenciálními zaměstnanci, kteří hodnotí své zaměstnavatele a vlastnosti konkurenčních pracovních míst (Wallace, 2014). Z toho vyplývá, že proces budování značky vychází ze spojení interdisciplinárního výzkumu z literatury o organizačním chování, řízení lidských zdrojů a marketingu (Drury, 2016; Edwards, 2010).

Myšlenka je taková, že marketingové principy by měly být aplikovány na oblast řízení talentů. Employer Branding využívá programy na posílení značky společnosti „přilákání, zapojení a udržení“ a ty samé programy využívá i marketing k prodeji jakéhokoli projektu nebo služby (Ganu a Abdulai, 2014). Pro udržení si strategického postavení je nezbytné prolomit bariéry mezi HR a marketingem a porozumět tomu, jak integrovat relativní procesy marketingové oblasti s HR (Piehler, 2015). Úspěšný Employer Branding by měl spojovat marketing, HR a komunikaci a být v souladu s celkovými podnikovými cíli a kulturou společnosti (Minchington, 2015; CIPD, Mercer, 2010).

HR marketing je marketing cílený na zaměstnance a jsou to veškeré způsoby komunikace směrem k potenciálním i stávajícím zaměstnancům. Funguje na bázi klasického marketingu – tedy nejprve se vytvoří persona, což znamená, že se popíše klasický zástupce cílové skupiny (např. typický zaměstnanec). Je důležité se i zaměřit na Employee Value Proposition (EVP), čím zaujmout zaměstnance (dotazníkové šetření stávajících zaměstnanců) a je také potřeba se zamyslet i nad tím, jak myšlenku nejlépe komunikovat, sdělení se tvoří pro každou cílovou skupinu zvlášť. Správně nastavený HR marketing napomáhá k získávání a udržení nejvíce vhodných zaměstnanců a pomáhá budovat silný brand. Jsou to veškeré způsoby komunikace se zaměstnanci. Nad HR marketingem stojí Employer Branding (mblue.cz, 2021).

1.6 Lidské zdroje

Jak už z názvu vypovídá, lidské zdroje jsou o lidech, jimiž organizace disponuje a s jejichž pomocí dosahuje svých cílů, přičemž samotný pojem je odvozen z anglického *Human Resources* (HR) (Šikýř, 2016, s. 14). Obvykle tento pojem označuje lidi pracující v organizaci, ale označuje také personální práci týkající se řízení a vedení lidí v organizaci, rovněž označuje personální útvar zastřešující řízení a vedení lidí v organizaci anebo personalisty, který řízení a vedení lidí v organizaci zabezpečuje (Ulrich, 2009, s. 40). V podnikové praxi jsou lidské zdroje nejvíce užívány ve významu personálního útvaru nebo personalisty (Šikýř, 2016, s. 14).

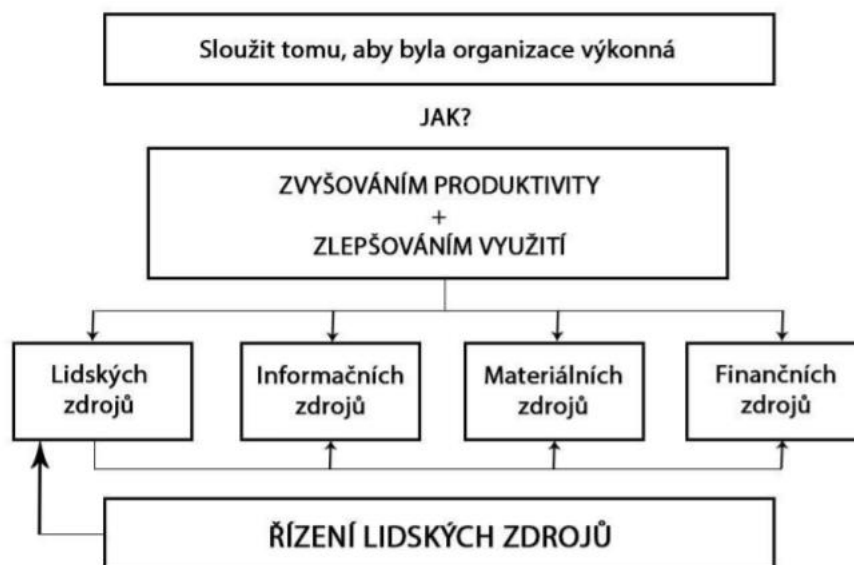
Každá organizace potřebuje k dosahování svých cílů lidský kapitál (Armstrong, 2007, s. 31). Lidé mají různé schopnosti, dovednosti a znalosti a ty rozvíjí prostřednictvím interakcí mezi lidmi v organizaci i mimo ni (Koubek, 2015, s. 27). Rozhodujícím významem lidských zdrojů pro úspěch celé organizace je mít dostatek schopných a motivovaných lidí, jelikož schopnosti a motivace lidí určují jejich výkon a ten určuje výkon organizace (Šikýř, 2016, s. 14-15). Dle Armstronga (2009, s. 36) organizace vzájemně si konkurující se odlišují od sebe zejména schopnostmi a motivovaností svých pracovníků.

První podmínkou úspěšnosti organizace je uvědomění si hodnoty svých lidí, lidských zdrojů a toho, že lidé představují největší bohatství organizace a jejich řízení rozhoduje o tom, zda organizace uspěje či nikoliv (Koubek, 2002, s. 14).

1.6.1 Řízení a plánování lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů představuje komplexní a promyšlený přístup k zaměstnání a rozvíjení lidí v organizaci, je tedy možné jej považovat za určitou filozofii řízení lidí, která se opírá o řadu různých teorií týkajících se chování lidí a organizací. Zaměřuje se na zlepšování efektivity organizace prostřednictvím lidí a je založeno na uplatňování rozmanitých politik a postupů v oblasti vytváření a rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoje, řízení pracovního výkonu a odměňování i poskytování služeb ke zlepšení pohody a blahobytu zaměstnanců (Armstrong, 2015, s. 27).

Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je, aby organizace byla výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval. Zabezpečit tento úkol jde pouze neustálým zlepšováním využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje. I přesto, že řízení lidských zdrojů je bezprostředně zaměřeno na neustálý rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů, ale lidské zdroje rozhodují i o využití materiálních a finančních zdrojů, tudíž řízení lidských zdrojů zprostředkovaně rozhoduje i o zlepšení využití zdrojů organizace. Obecný úkol řízení lidských zdrojů je zobrazen ve schématu níže (Koubek, 2002, s. 17).



Obrázek 5: Obecný úkol řízení lidských zdrojů

(Zdroj: Koubek, 2002, s. 17)

Termín řízení lidských zdrojů do značné míry nahradil termín „*personální řízení*“ ve smyslu označení procesů týkajících se řízení lidí v organizacích (Armstrong, 2007, s. 27). Podstata personálního řízení je usilovat o zařazení správného člověka na správné místo a snažit se o to, aby byl tento člověk neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa (Koubek, 2002, s. 18).

V personálním řízení se zaměřujeme na personální strategii, personální politiku a personální činnosti organizace. **Personální strategie** organizace se zaměřuje na dlouhodobé, obecné a komplexně pojaté cíle v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby a její nedílnou součástí jsou představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout (Koubek, 2002, s. 22). **Personální politika** se dá chápat dvojitým způsobem, jako systém relativně stabilních zásad, jimiž se organizace řídí při

rozhodování, která se dotýkají oblasti práce a lidského činitele, anebo jako soubor opatření, jimiž se organizace snaží ovlivňovat oblast práce a lidského činitele a usměrňovat chování a jednání lidí tak, aby přispívalo k efektivnímu plnění úkolů a záměrů organizace (Koubek, 2002, s. 23).

Personální činnosti jsou zobrazeny v tabulce č. 3, v malých organizacích mají méně personálních činností oproti velkým organizacím, které dokonce někdy mívají i personalisty specializované na různé úseky personální práce nebo na tu práci zaměstnávají externí personalisty (Koubek, 2002, s. 22).

Tabulka 3 Personální činnosti

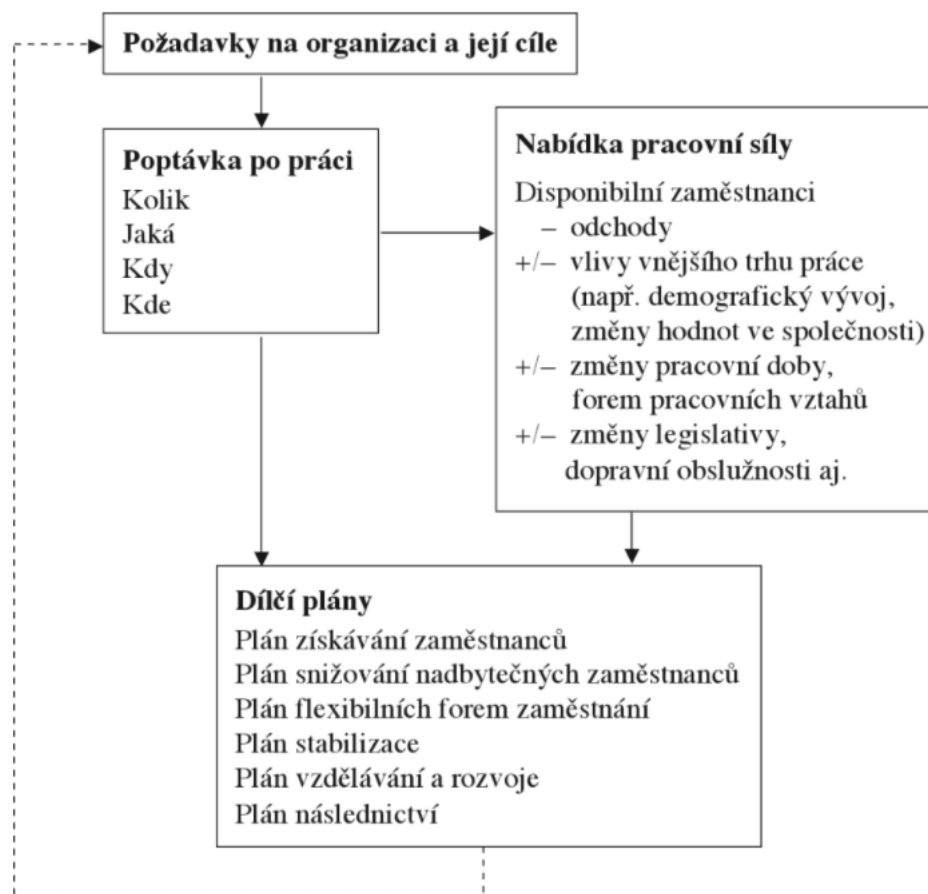
Personální činnost	Popis
Vytváření a analýza pracovních míst	Definování pracovních úkolů, pravomoci a odpovědnosti s pracovním místem, pořizování popisu pracovních míst a jeho specifik spojené s průběžnou aktualizací
Personální plánování	Plánování potřeb pracovníků a jejich personálního rozvoje
Nábor pracovníků	Příprava a zveřejňování informací o volných pracovních místech, příprava potřebných dokumentů, shromažďování informací o uchazečích, pohovory s uchazeči, zařazení nového pracovníka do evidence a uvedení ho na pracoviště
Hodnocení pracovního výkonu pracovníků	Příprava formulářů, časového plánu hodnocení, provedení hodnotícího rozhovoru, vyhodnocení, kontrola a uchování dokumentace
Zařazování pracovníků	Umístění pracovníka na dané místo, povyšování, převod na jinou práci, přeřazení, penzionování a propouštění
Odměňování	Organizování a poskytování zaměstnaneckých výhod, snaha o zvýšení motivace zaměstnanců
Vzdělávání pracovníků	Identifikace potřeb vzdělávání, plánování, hodnocení výsledků a účinnosti vzdělávacích programů
Pracovní vztahy	Organizace jednání mezi vedením a zaměstnanci, zápisy z jednání, zpracovávání informací o jednání a jiných zákonných ustanoveních, sledování stížností, otázky komunikace v organizaci apod.
Péče o pracovníky	Pracovní prostředí organizace, BOZP, vedení dokumentace, organizování kontrol, otázky pracovní doby a pracovního režimu, záležitosti sociálních služeb, kulturní aktivity, životní podmínky pracovníků

Personální informační systém	Zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza dat týkajících se pracovníků, pracovních míst, poskytování informací příslušným orgánům mimo organizaci
Průzkum trhu práce	Odhalení potenciálních zdrojů pracovních sil pro organizaci na základě analýz
Zdravotní péče o pracovníky	Zdravotní program organizace zahrnující nejen pravidelnou kontrolu, ale také léčbu, rehabilitaci a první pomoc
Činnosti zaměřené na zjišťování informací	Uplatnění počítačových systémů v personální práci, různé statistiky apod.
Zákony v oblasti práce	Dodržování zákoníku práce, zákaz diskriminace

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Koubek, 2002, s. 21-22)

Plánování lidských zdrojů vychází ze strategie a cílů organizace. Pro dosahování cílů potřebuje organizace dostatečné množství určitých pracovníků (kvantitativní hledisko) a v určité profesní struktuře (kvalitativní hledisko) a případně také s určitými specifickými schopnostmi a požadavky, což může být například odolnost proti stresu, loajalita anebo také konkrétní platové požadavky apod. Tyto pracovníky organizace potřebuje v určitý čas a s co nejnižšími náklady na jejich získání nebo uvolnění. Plány lidských zdrojů jsou odvozeny z plánů organizace a představují předpovědi o potřebě lidí k zabezpečení určité produkci či služeb ve společnosti. Plánování lidských zdrojů tedy usiluje o předpověď budoucích požadavků organizace na lidské zdroje (Dvořáková a kol., 2012, s. 120).

Plánování lidských zdrojů v sobě zahrnuje: rozbor prostředí, předpověď poptávky po práci, předpověď nabídky lidských zdrojů pracovní síly, identifikace rozdílu mezi předvídanou poptávkou po práci a nabídkou pracovní síly, harmonogram akcí k realizaci řešení a kontrolu a vyhodnocení (Dvořáková a kol., 2012, s. 121).



Obrázek 6: Proces plánování lidských zdrojů

(Zdroj: Dvořáková a kol., 2012, s. 122)

Plánování lidských zdrojů provádí především velké organizace, jelikož pro menší organizace plánování není natolik výhodné. Při plánování lidských zdrojů se rozlišují **dlouhodobé plány** (strategické a obecné) a **krátkodobé plány** (taktické a specifické). Dlouhodobé plány jsou na 2-5 let dopředu a jsou východiskem pro plány vzdělávání a rozvoje. Krátkodobé plány se počítají do 1 roku a vychází z celkové potřeby získávání zaměstnanců nebo snižování nadbytečných zaměstnanců (Dvořáková a kol., 2012, s. 123).

1.6.2 Získávání a výběr zaměstnanců

Získávání pracovníků je dvoustranná záležitost, jelikož na jedné straně stojí organizace konkurující si s ostatními zaměstnavateli o žádanou pracovní sílu a na druhé straně vystupují potenciální zaměstnanci hledající práci a vybírající si mezi různými nabídkami. Nakolik se shodnou představy uchazečů s danou organizací záleží na aktuální situaci a trhu práce a také na načasování aktivit obou stran (Dvořáková a kol., 2012, s. 145).

Je to činnost zajišťující, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. Získávání zaměstnanců spočívá v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech a nabízení těchto pracovních míst, dále také v jednání s uchazeči, získávání přiměřených informací o uchazečích a spočívá také v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností (Koubek, 2002, s. 117).

Pracovníky může organizace získat buď z **vnějších** nebo **vnitřních zdrojů**. **Hlavní vnější zdroje** jsou volné pracovní síly na trhu práce, čerství absolventi škol či jiných institucí a zaměstnanci jiných organizací, kteří jsou rozhodnutí změnit zaměstnavatele. **Doplňkové vnější zdroje** jsou potom ženy v domácnosti, důchodci, studenti, pracovní zdroje v zahraničí aj. Mezi **vnitřní zdroje** patří zaměstnanci, kteří jsou kvalifikačně schopni přejít na jinou práci nebo jsou na ni účelně připravováni anebo sami uvažují o změně pracovního místa.

Níže jsou zobrazeny výhody a nevýhody využití vnější a vnitřních zdrojů.

Výhody vnějších zdrojů



- ☐ Nové pohledy, názory, poznatky a zkušenosti zvenku
- ☐ Zpravidla levnější a snadnější získat pracovníky zvenku
- ☐ Škála kvalifikovaných pracovníků je mnohem větší, než uvnitř organizace

Nevýhody vnějších zdrojů



- ☐ Drahá inzerce
- ☐ Adaptace a orientace pracovníků je delší
- ☐ Možné nepříjemnosti s dosavadními pracovníky

Obrázek 7: Výhody a nevýhody využití vnějších zdrojů pro získávání pracovníků

Výhody vnitřních zdrojů



- ☐ Lepší návratnost investice do pracovníka
- ☐ Organizace zná silné a slabé stránky uchazeče
- ☐ Uchazeč zná organizaci
- ☐ Zvyšuje se morálka a motivace zaměstnanců

Nevýhody vnitřních zdrojů



- ☐ Případná rivalita mezi zaměstnanci
- ☐ Stále stejné myšlenky a přístupy

Obrázek 8: Výhody a nevýhody využití vnitřních zdrojů pro získávání pracovníků

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Koubek, 2002, s. 121)

Pro získávání pracovníků pomocí vnějších zdrojů se využívají různé metody, mezi tyto metody patří: poptávka po práci pomocí využití úřadu práce, poptávka po práci na místní vývěsce, webové stránky společnosti, online job servery, inzerce v tisku, televizi, rádiu, spolupráce s odborovými společnostmi, využití personálních agentur, poptávka na veletrhu pracovních příležitostí, doporučení, samostatná nabídka od uchazeče, oslovení vyhlédnutého jedince (Dvořáková a kol., 2012, s. 146-147).

Mimo tyto osvědčené metody se využívají i nové moderní způsoby a tím je **e-recruitment**, který využívá webové stránky či emaily a nabídky bývají umístěny právě na webových stránkách konkrétních firem v sekci kariéra anebo také **networking**, jež využívá sociální sítě jako jsou LinkedIn a Facebook, na kterých kontaktuje potenciální adepty kvůli volnému pracovnímu místu (Šikýř, 2012, s. 76-77).

Je důležité nejen zvažovat **obsah nabídky práce**, ale také **formu nabídky a její umístění**. Aby byl inzerát efektivnější a levnější je vhodné dodržovat následující zásady:

- **Inzerát by měl obsahovat:** název práce, stručný popis práce, místo, kde bude práce vykonávána, název a adresu organizace, požadavky na vzdělání, kvalifikaci, praxi a další schopnosti, požadavky na věk, pokud je to nezbytné pro výkon práce, pracovní podmínky (plat, odměny, pracovní doba apod.), možnost dalšího vzdělání a rozvoje, dokumenty požadované od uchazeče, pokyn pro uchazeče, tedy jak a kde a dokdy by se měl o zaměstnání ucházet.

- **Měl by být zadán do vhodného sdělovacího prostředku** – podle toho o jakou práci se jedná je patřičné zvolit vhodný sdělovací prostředek (např. odborné časopisy v případě hledání specialistů apod.).
- **Zvolení osvědčené formy inzerátu** – typ písma, velikost, umístění na stránce, vhodný den v týdnu atd.
- **Vhodné je vést si záznamy o inzerátech** – analýzy o inzerování pro možnost pro případné budoucí zlepšení.
- **Mělo by se analyzovat efektivnost inzerování** – zkoumání efektivnosti různého typu a stylu inzerátu a jeho umístování.
- **Včasné a slušné informování ostatních uchazečů o jejich nepřijetí** – jakákoliv nezdvořilost nebo nevhodné chování může pokazit pověst celé organizace a později se nepříznivě projevit na dalším inzerování (Koubek, 2002, s. 138-139).

Dalším doporučením je dle pana Koubka (2002, s. 139), že organizace by neměly nabízet zaměstnání anonymně, jelikož to může vzbudit nedůvěru potenciálních uchazečů a odradit je tak. Dále by organizace měla potenciálnímu uchazeči v inzerátu také něco konkrétně nabízet a v zájmu úspory práce s výběrem vhodného uchazeče by měl inzerát být poskytovat co nejpodrobnější údaje o příslušných pracovních místech.

Výběr zaměstnanců pojednává o tom, že úkolem je rozpoznat, jaký z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude s pravděpodobností vyhovovat nejlépe požadavkům obsazeného pracovního místa a bude také přispívat k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v celé organizaci. Dále je schopen akceptovat hodnoty příslušné organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě bude dostatečně flexibilní a bude schopen se přizpůsobovat předpokládaným změnám na pracovním místě, v týmu i v celé organizaci (Koubek, 2002, s. 156).

U výběru zaměstnanců se zpravidla rozlišují dvě fáze: **předběžná a vyhodnocovací**. V předběžné fázi se formuje inzerát, tedy jaké místo je potřeba obsadit, jaká je potřeba kvalifikace a vlastnosti na dané místo, požadavky na vzdělání apod. Vyhodnocovací fáze následuje po předběžné fázi s určitým časovým odstupem a v této fázi se zkoumají dotazníky a dokumenty předložené uchazeči, provádí se předběžné pohovory, testují se

uchazeči, v některých případech se provádí i lékařské vyšetření a po prozkoumání všech referencí se rozhodne o výběru konkrétního uchazeče a informuje se uchazeč o rozhodnutí (Koubek, 2002, s. 162-163).

Existuje několik **metod pro výběr pracovníků** a jejich použití:



Obrázek 9: Metody výběru pracovníků

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Koubek, 2002, s. 164)

- **Dotazník** obvykle vyplňují uchazeči o zaměstnání ve všech větších organizacích, použití dotazníku je vhodné ve všech případech a zakládá se do osobní složky pracovníka a je zdrojem informací evidence pracovníků.
- **Posuzování životopisu** je univerzální metoda a používá se zpravidla v kombinaci s jinou metodou. V životopisu se soustřeďuje na informace o dosavadním vzdělání a pracovních zkušenostech, ale dá se zde i něco vyčíst o osobnosti uchazeče.
- **Testy pracovní způsobilosti** tvoří paletu testů nejrozličnějších zaměření a jsou považovány za mocný doplňkový nástroj výběru pracovníků. Mezi nejčastější testy patří: testy inteligence, testy schopností, testy znalostní a dovednostní a testy osobnosti (Koubek, 2002, s. 164-165).

1.6.3 Odměňování a motivování zaměstnanců

Odměňování je jednou z nejstarších a nejzávažnějších personálních činností a v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci, ale zahrnuje i povýšení, formální uznání a také zaměstnanecké výhody. Používají se tedy **peněžní i nepeněžní formy odměňování** a rozlišuje se i **vnitřní a vnější odměňování**. Odměny, které jsou hmatatelné a které kontroluje a o nichž v podstatě rozhoduje organizace, jsou **vnější**. **Vnitřní odměny** naopak nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací. I přesto, že vnější a vnitřní typy odměn mají různou povahu, tak jsou navzájem úzce provázány (Koubek, 2002, s. 265-266).

Mezi **formy hmotného odměňování** patří především základní mzdy, odměny založené na osobních schopnostech, výkonové odměny a zaměstnanecké výhody, přičemž dlouhodobější trend v této oblasti je odměňování na základě znalostí a schopností zaměstnanců, rostoucí význam vyplácených tzv. bonusů i diferencovaný podíl a odlišná frekvence vyplacení výkonové složky (mzdy v závislosti na povaze, náplni a hierarchickém postavení pozice) (Urban, 2017, s. 119).

Mezi nejsilnější motivátory patří **výkonové odměňování**. Jeho úlohou je odměna za výkon a také podpora spravedlnosti odměňování, podmiňující spokojenost zaměstnanců (Urban, 2017, s. 139).

V odměňování působí i odměny, které nemají přímý vztah k pracovním výsledkům, ale mohou přihlížet k délce zaměstnání, náročnosti nebo hierarchickému postavení pozice a jsou to tzv. **zaměstnanecké výhody**. Hlavní důvod jejich poskytování je snaha získat a udržet kvalitní zaměstnance a zvyšovat jejich spokojenost. Aby byly zaměstnanecké výhody efektivní, je potřeba přizpůsobit je cílům podniku a periodicky ověřovat zájmy o ně u zaměstnanců (Urban, 2017, s. 150).

Systém odměňování by měla konkrétní organizace mít „šitý na míru“ jejím potřebám a potřebám svých zaměstnanců. **Systém by měl:**

- přilákat potřebný počet kvalitních uchazečů o zaměstnání v organizaci,
- stabilizovat a odměňovat žádoucí pracovníky,
- napomáhat k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu,

- mít racionální náklady a časovou náročnost vzhledem k možnostem organizace,
- být akceptován zaměstnanci,
- hrát pozitivní roli v motivování zaměstnanců,
- být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami,
- poskytovat zaměstnancům příležitost k realizaci rozumných aspirací při dodržování zásad nestrannosti a rovnosti
- sloužit jako podnět pro zlepšování kvalifikace a schopností zaměstnanců,
- zajistit, aby náklady práce byly vhodným způsobem kontrolovány (Koubek, 2002, s.267).

Systém odměňování by měl být **tvořen odpověďmi na tři základní otázky:**

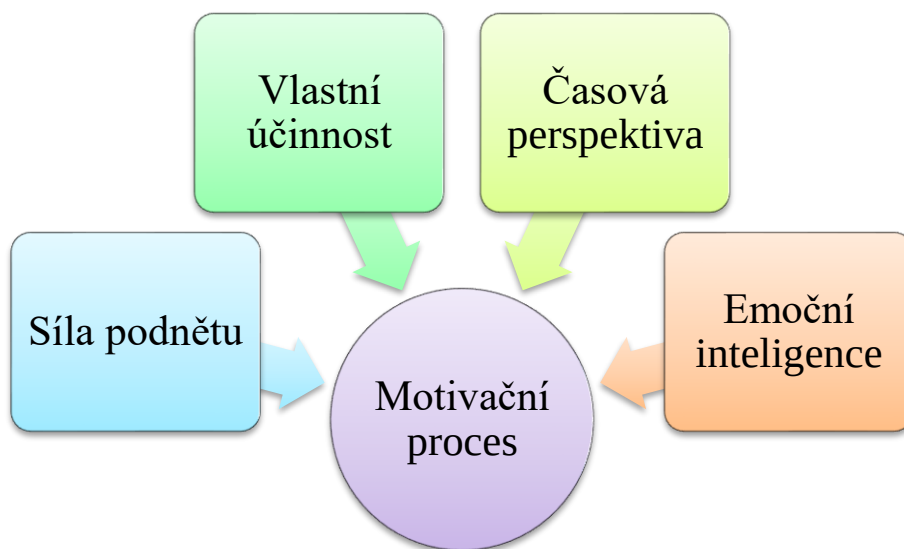
1. Čeho organizace potřebuje svým systémem odměn dosáhnout?
2. Jaký význam mají pro pracovníky vybrané odměny?
3. Které vnější faktory ovlivňují odměňování v dané organizaci?

Organizace se snaží získat **konkurenční výhodu** pomocí systému odměn, pracovníci se potřebují **zabezpečit uspokojování svých potřeb** a systém je ovlivňován působením **vnějších faktorů**. Mezi vnější faktory patří populační vývoj, situace na trhu práce, profesně kvalifikační struktura lidských zdrojů, životní styl, úroveň zdanění, ekonomická a sociální politika vlády, úroveň odměňování u konkurence apod. (Koubek, 2002, s.268-269).

Motivování zaměstnanců patří k hlavním úkolům a odpovědnostem jejich vedoucích, a to, protože motivovaní pracovníci pracují usilovněji, jsou vstřícnější i ochotnější a dopouštějí se menšího počtu chyb (Urban, 2017, s. 12).

Proces motivace vychází z pojmu *motiv*. Motivy jsou příčiny, proč člověk jedná, tak jak jedná a vytvářejí vnitřní předpoklady účelného jednání, jež směřuje k uspokojení určitých biologických a sociálních potřeb. Základními motivy jsou tedy **potřeby**, které vyjadřují vědomou snahu dosáhnout určité hodnoty (Nakonečný, 1992, s. 7-8).

Motivace sama o sobě nepředstavuje originální lidskou vlastnost, ale je výsledkem určitého procesu a podléhá silným výkyvům důsledkem působení různých faktorů, vzájemně propojených. Společně s těmito faktory do hry vstupuje i faktor času (Niermeyer, Seyffert, 2005, s. 21). **Motivační proces** představuje obrázek č. 10.



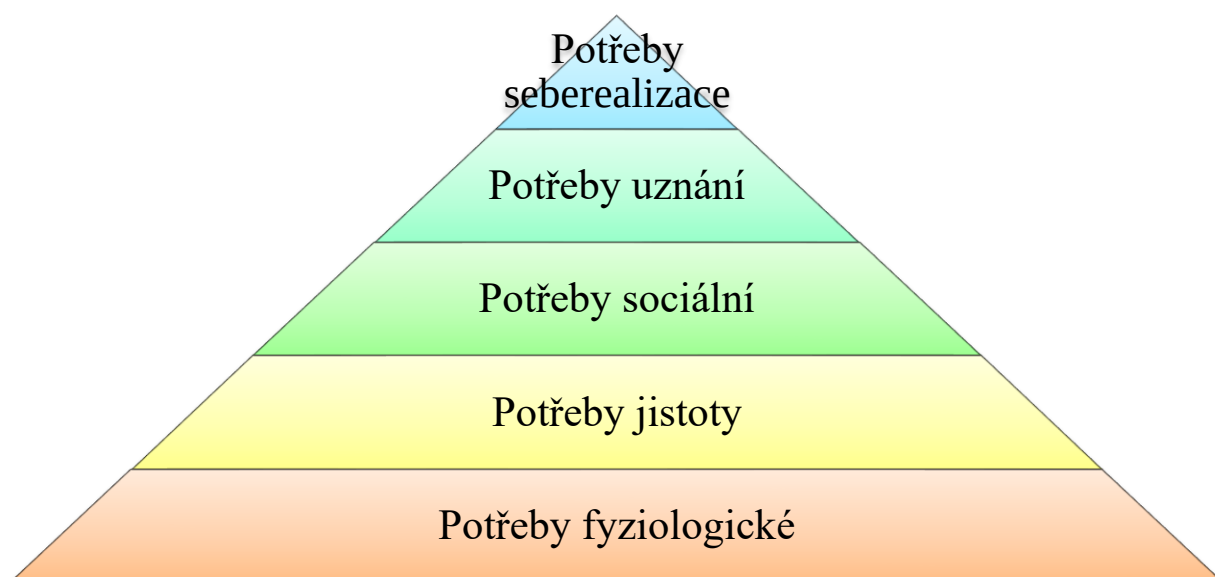
Obrázek 10: Motivační proces

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Niermeyer, Seyffert, 2005 s. 21)

- **Síla podnětu** se dá chápat jako vnitřní pohnutky či instinkty člověka, kde jejich intenzita závisí na jeho vnitřním napětí nebo uvolnění.
- **Vlastní účinnost** zformované vnitřní přesvědčení člověka o schopnosti utvářet si a prožívat život podle vlastní úvahy a přesvědčení.
- **Psychologická časová perspektiva** udává, jaký z osobních cílů může pro daného člověka mít význam, dle toho, v jaké životní fázi se nachází, jaké má vzdělání a zkušenosti atd.
- **Emoční inteligence**, tedy emoce člověka, fungují jako tzv. vnitřní poradci (Niermeyer, Seyffert, 2005, s. 22).

Existuje celá řada **motivačních faktorů** a jejich druhy. Tyto motivační faktory lze třídit do určitých společných skupin z několika hledisek (Urban, 2017, s. 12).

Psycholog Abraham Maslow (Motivace a osobnost, 2021) **popsal hierarchický model lidských potřeb**, kde dospívá k pěti skupinám potřeb, sahající od základních potřeb až po potřeby seberealizace, někdy se také nazývá **Maslowovo třídění** nebo **Maslowova pyramida potřeb**.



Obrázek 11: Maslowova pyramida potřeb

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Urban, 2017, s. 13)

Potřeby fyziologické jsou potřeby, jejichž uspokojení je nutné k přežití (mzda za práci). **Potřeby jistoty**, tedy bezpečí a zdraví představují pracovní podmínky a prostředí pracoviště. **Potřeby sociální** jsou potřeby přátelství, sounáležitosti, společenského přijetí, takže například příjemná atmosféra na pracovišti či sociální kontakt. Mezi **potřeby uznání** neboli potřeby vlastního ega se řadí ocenění, sebeúcta, prestiž, úspěch, respekt a pozornost ostatních a jsou uspokojeny sebehodnocením a sebevědomím. **Potřeby seberealizace** mohou být potřeby rozvíjet a uplatňovat vlastní schopnosti, získávání nových zkušeností, snaha o řešení problémů, kreativita při práci apod.

Model podává dobrý přehled o hlavních motivačních faktorech, nicméně hierarchická povaha těchto faktorů vždy neplatí a záleží na individuální motivaci osob a jejich rozdílech (Urban, 2017, s. 13-14).

Motivaci můžeme dělit na vnitřní a vnější. **Vnitřní a vnější motivace** se zaměřuje na povahu potřeb a pohlíží na motivaci na rozdíl od Maslowovy teorie, jako na **proces**.

- **Vnitřní faktory motivace** navazují na čtvrtý a pátý stupeň Maslowovy hierarchie a řadí se mezi ně samostatnost, nové schopnosti, viditelné výsledky a společenský význam.
- Mezi **vnější faktory motivace** patří především finanční odměna, zvýšená naděje na povýšení, zvýšení mzdy v budoucnu, pochvala a uznání a osobní či odborná prestiž (Urban, 2017, s. 15-16).

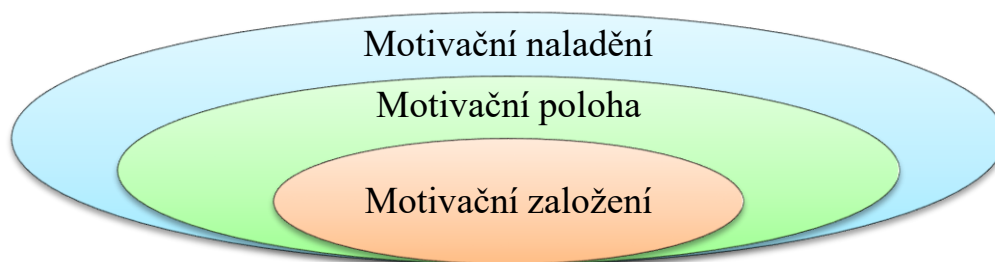
Z Maslowova modelu a z rozšíření o vnitřní a vnější motivaci vyplývá, že motivace může být **hmotná i nehmotná**. Pochopitelně dominantním hmotným faktorem motivace jsou peníze, ale jsou i potřeby, jež nejdou uspokojit penězi, a to jsou právě potřeby nehmotné jako například potřeba zvýšení si svého profesního sebehodnocení (Urban, 2017, s. 16-17).

Psycholog **Frederick Herzberg** popsal důležité dělení motivačních faktorů, a to motivace, spokojenost a nespokojenost a vychází z toho, že některé z motivačních faktorů zvyšují pracovní motivaci i spokojenost, ale jiné mohou odstraňovat pracovní nespokojenost či demotivaci, ale k vyšší motivaci samy o sobě vést nemusí. Tato teorie je označovaná jako **dvoufaktorová** a dělí motivační faktory na tzv. **motivátory** a „**hygienické faktory**“ (Urban, 2017, s.17-18).

- **Motivátory** způsobují, že zaměstnanci pracují s vyšším zájmem a nasazením. Řadí se sem finanční odměna, vyšší rozhodovací pravomoc, získávání nových znalostí, výzvy, pochvala, uznání, respekt apod. Působení motivátorů vyvolává vyšší pracovní nasazení a vyšší pracovní spokojenost.
- **Hygienické faktory** se týkají pracovních podmínek a patří k nim například vztahy na pracovišti, pracovní jistoty, základní plat, zaměstnanecké výhody, informovanost zaměstnanců, pracovní prostředí apod. Zlepšení těchto faktorů vyvolává vyšší spokojenost na pracovišti (Urban, 2017, s.18-19).

Z **Herzbergovy teorie** vyplývá, že nespokojené zaměstnance je obtížné namotivovat a pokud je chceme motivovat, musíme odstranit jejich nespokojenost, která ještě nutně nemusí vést k jejich motivaci. Pro zvýšení motivace je potřeba se zaměřit na to, aby zaměstnanci byli ve své práci úspěšní (Urban, 2017, s. 19-21).

Podle Plamínka (2015, s. 36) člověk představuje **motivační pole**, kde dynamicky působí souhra tří významných složek, které se neustále mění a vzájemně ovlivňují, jsou to motivační založení, motivační poloha a motivační naladění, zobrazeno na obrázku č. 12.

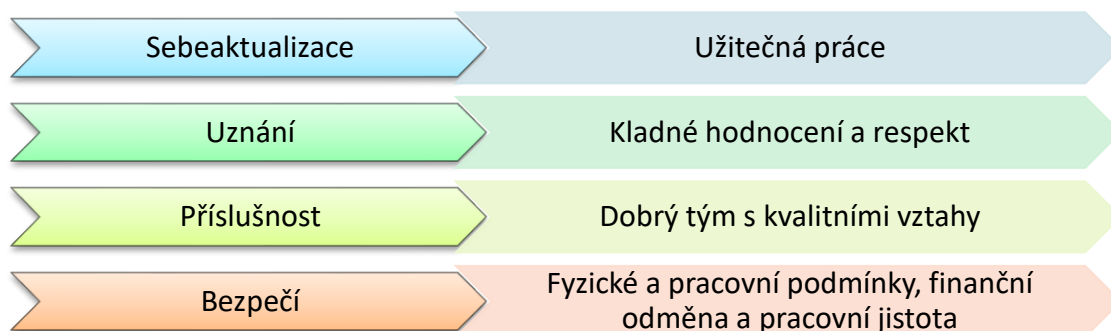


Obrázek 12: Struktura motivačního pole

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Plamínek, 2015, s. 36)

- **Motivační založení** se málo mění a souvisí s osobností člověka a jeho osobními vlastnostmi. V chování člověka dominuje v zátěžových a stresových situacích.
- **Motivační poloha** je naučená složka a souvisí s tím, do jaké míry jsou většinou naplněny životní potřeby člověka a kolik stále pozornosti vyžaduje k jejich naplnění.
- **Motivační naladění** je proměnlivé a dobře viditelné a jde o okamžitou reakci na průběžně působící podněty (Plamínek, 2015, s. 36-37).

Motivační poloha souvisí s Maslowovou pyramidou potřeb, která pro účely praxe se dá zjednodušit o čtyři hlavní patra, a to **bezpečí, příslušnost, uznání a smysl**, a aby se dalo s tímto systémem pracovat, je potřeba poznat o jaké naplnění potřeb usiluje člověk, kterého chceme motivovat (Plamínek, 2015, s. 92-101). To, čím se dá podpořit motivace vybraných pater je zobrazeno na obrázku č. 13.



Obrázek 13: Manažerská verze hierarchie potřeb a její stimuly

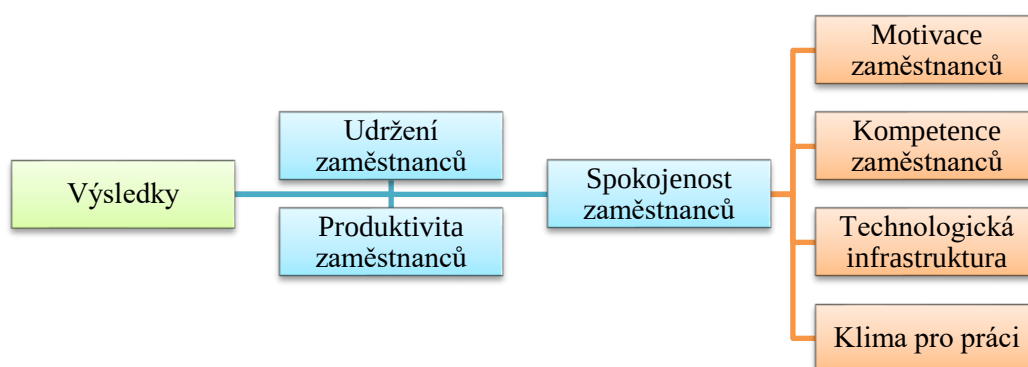
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Plamínek, 2015, s. 92-101)

1.6.4 Spokojenost a péče o zaměstnance

Spokojenost zaměstnanců vede ke zlepšování pracovních vztahů, ke zvýšení firemní kultury a produktivity práce a k celkovému rozvoji samotné organizace (Filip, 2019, s. 68). Spokojenost ve společnosti se zjišťuje pomocí **průzkumu spokojenosti**, které probíhají nejčastěji formou dotazníkového šetření, jejichž záměrem je zjistit jaké mají zaměstnanci přesvědčení o vykonávání smysluplné práce, jestli mají dostatečný přístup k informacím umožňujícím vykonávat smysluplnou práci, jaký stupeň podpory mají od svých nadřízených, jestli případně souhlasí s nějakými důležitými rozhodnutími a podporují je a v podstatě se zjišťuje celková spokojenost s organizací, pocit sounáležitosti a hrdosti na organizaci (Folwarczná, 2010, s. 184).

Nutná podmínka pro **pracovní spokojenost** je vytvoření důvěry mezi nadřízeným a jeho zaměstnanci a pouze vedoucí, který je schopen naslouchat svým podřízeným a vytváří příjemné pracovní prostředí zvyšuje pracovní spokojenost (Kociánová, 2012, s. 47). Štikar (2003, s. 116) doplňuje o to, že je důležité se zaměřit na své podřízené a věnovat jim dostatek komunikace, projevovat o ně zájem a podporovat jejich odborný růst a využívat participativní styl řízení, tedy nechat podřízené se podílet na rozhodnutích. Zkratka pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců je potřeba, aby měli možnost vyjádřit svůj názor a podílet se na rozhodnutích, které ovlivňují úspěch organizace a tím se zvyšuje i celková angažovanost, motivace a loajalita zaměstnanců (Armstrong, 2009, s. 46).

Na obrázku č. 14 vidíme aktivátory spokojenosti, což jsou motivace a kompetence zaměstnanců, technologická infrastruktura a klima pro práci z nichž vychází základní ukazatelé jako jsou spokojenost, produktivita a udržení zaměstnanců, které napomáhají plnění výsledků celé organizace (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 61).



Obrázek 14: Aktivátory a základní ukazatelé vycházející ze spokojenosti zaměstnanců
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 61)

Naopak mezi zdroje vyvolávající **pracovní nespokojenost** patří projevy nedůvěry a neplnění slibů, nevyužívání návrhů na zlepšení poskytovaných ze strany zaměstnanců a odmítání řešit dané problémy, neposkytování potřebných informací, nespravedlivé odměňování, nedostatek času na objektivní hodnocení zaměstnanců, nedostatečné zadávání úkolů apod. (Urban, 2003, s. 100).

Jelikož jsou zaměstnanci nejdůležitějším zdrojem organizace a v tržním prostředí jsou zpravidla tím nejdražším zdrojem je důležité zaměřit se na jejich péči. **Péče o zaměstnance** nemá univerzální definici, ale můžeme ji rozdělit do tří skupin:

1. **povinná péče** – zákony a předpisy,
2. **smluvní péče** – kolektivní smlouvy organizace,
3. **dobrovolná péče** – výraz personální politiky zaměstnavatele.

Péče o zaměstnance **zahrnuje** záležitosti: pracovní doby a pracovního režimu, pracovního prostředí, bezpečnosti a ochrany zdraví, personálního rozvoje a ostatních služeb poskytovaných na pracovišti případně rodinám pracovníků a péči o životní prostředí. Z toho vyplývá, že péče o zaměstnance reprezentuje tři druhy zájmů a z nich vyplývajících cílů a těmi jsou: **celospolečenské zájmy a cíle**, jako jsou občanská práva, zdraví a sociální rozvoj člověka a sledují tzv. stabilitu a prosperitu společnosti, **individuální zájmy a cíle**, kam se řadí uspokojování potřeb člověka a **zájmy a cíle zaměstnavatele**, které se týkají zabezpečení potřebných pracovníků a rozvoje jejich schopností a vlastností, jejich motivace, zlepšení jejich výkonu a vytváření zdravých pracovních vztahů (Koubek, 2002, s. 321-322).

Péče o zaměstnance má **vliv na efektivnost řady personálních činností**, jako jsou vytváření pracovních míst, kde příznivé pracovní podmínky mohou výrazně zlepšit profil pracovního místa nebo při získávání a výběru pracovníků, kdy to, jakou má nabízi společnost péči o zaměstnance ovlivňuje atraktivitu celé společnosti. Při stabilitě zaměstnanců má také značný význam a mnohdy kvalitní péče o zaměstnance má za následek pokles nežádoucích fluktuací. Stejně tak má vazbu i na hodnocení pracovníků, odměňování a odráží se i v pracovních vztazích (Koubek, 2002, s. 336-337).

1.6.5 Loajalita a stabilizace zaměstnanců

Neexistuje jednotná definice vypovídající o **loajalitě zaměstnanců** a většina publikací o loajalitě jsou zaměřeny spíše na filozofický nebo sociálně-psychologický kontext. První autor, který vyjadřoval loajalitu v pracovním kontextu byl Royce (1908, s. 119) a ten definoval loajalitu jako „*příčinlivou oddanost a vlastní obětavost ve prospěch cíle*“.

Jiná definice popisuje, že jde o záměrný závazek v návaznosti na nejlepší zájmy zaměstnavatele, i kdyby tento závazek znamenal oběť v některých aspektech vlastních zájmů (Eledigo, 2013, s. 496).

Becker (1998) a Ewin (1993, s. 389) doplňují definice o to, že při loajalitě dochází k nějakému „*přilnutí (attachmentu)*“ a to buď ke skupinám lidí v organizaci nebo k samotné organizaci s přáním stát se členem této organizace a setrvat v ní a vykazovat snahu vůči jejím cílům.

Loajální pracovník by měl být tedy oddaný, věrný a aktivní a měl by být zamilovaný do svého cíle a věřit v něj a vzdát se své svéhlavosti, vlastního směřování a kontrolovat se (Royce, 1908, s. 20). Jako hlavní aspekty loajality jsou dle Coughlana (2005, s. 43) volní podstata, zájem o dlouhotrvající věrnost a základ v morálce.

Loajalita se projevuje pracovní spokojeností a může zvyšovat pracovní motivaci, jelikož takoví zaměstnanci jsou motivováni ke snaze činit dobro pro organizaci (Hirschman, 1970). S vyšší motivací se pojí i zvýšení výkonu zaměstnanců, s motivací se zvyšuje výkon, který způsobuje spokojenost s výkonem (Furnham a Taylor, 2004, s. 6).

Existuje i tzv. *Loyalty-based-management*, se kterým přišel Reichheld (1996) a pojednává o teorii tvorby hodnot, kde primárním cílem organizace není maximalizovat zisk, ale tvorba hodnot, produktu a služeb, nicméně se ukazuje se, že dlouhodobý vliv loajality zaměstnanců má vliv na zvyšování profitu organizace. Je to z toho důvodu, že loajální zaměstnanec pracuje nad rámec svých povinností, jelikož sdílí stejné hodnoty společnosti a sám se snaží vyhledávat příležitosti pro danou organizaci.

S tímto se pojí i pojem **stabilizace**, což je proces, jehož úkolem je získat či vytvořit stabilního pracovníka, tedy takového člověka, který bude oddaný firemním ideám a bude oddaný dané organizaci. Oddanosti organizaci lze docílit, pokud se zaměstnanec identifikuje s cíli a hodnotami organizace, bude mít touhu patřit k organizaci, a bude ochotný vyvíjet úsilí v zájmu organizace (Armstrong, 2002, s. 173).

2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

Tato část je zaměřena na představení společnosti, situace na trhu práce v IT oboru, řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti, způsobu inzerce a hledání zaměstnanců. Jsou zde také nastřeleny benefity, které společnost nabízí svým zaměstnancům, a to jaká je značka zaměstnavatele této společnosti.

2.1 Představení společnosti a její atraktivita

V tabulce č. 4 jsou zobrazeny základní údaje o společnosti VISITECH a.s. dostupné na obchodním rejstříku z výroční zprávy z roku 2021.

Tabulka 4: Základní informace o společnosti

Název:	VISITECH a.s.
Sídlo:	Košinova 655/59, Královo Pole, 612 00 Brno
IČO:	25543415
Právní forma:	Akciová společnost
Předmět činnosti:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona; Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikační zařízení; Projektová činnost ve výstavbě; Výkon zeměměřických činností; Montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení; Revize, prohlídky a zkoušky určených technických zařízení v provozu
Základní kapitál:	8 milionů
Akcionář, předseda:	Pavel Kocour

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy, 2021)

Co se týče představení VISITECH a.s., jedná se o akciovou společnost se sídlem v Brně v Králově Poli na adrese Košínova 655/59, která byla založena v roce 1998 a původně se zabývala poradenskou činností v oblasti ICT. V roce 2012 proběhla interní fúze se společností Avenet s.r.o., jež se soustředila na dodávky ERP systémů. VISITECH a.s. se zaměřuje na komplexní inovativní ICT řešení a řadí se mezi obchodní a konzultační společnosti. Společnost VISITECH je specializovaným dodavatelem hardwaru, softwaru, komponentem datových sítí a sjednocené komunikace, zálohovacích a úložných řešení a bezpečnostních technologií. Dále se společnost věnuje implementaci systémů a pro všechny dodávané systémy poskytuje odborné konzultace týkající se návrhu a provozu v podobě servisní podpory, vzdálené podpory či služby HelpDesk.

Společnost je podle specifických oblastí rozdělená na čtyři úseky a to bezpečnost (SOC365), podnikové systémy, infrastruktura a distribuce. V současné době se nejvíce soustřeďuje na oblast kybernetické bezpečnosti – SOC365. Nabízí dohled 365 dní v roce, 7 dní v týdnu a 24 hodin denně. Zákazníky bývají především střední a středně velké podniky v regionu střední Evropy z oblasti strojírenství, potravinářství, státní správy, zdravotnictví a farmacie (Výroční zpráva, 2021).



Obrázek 15: SOC365

(Zdroj: Výroční zpráva, 2021)

V průběhu pár let se společnost strategicky zaměřuje na přechod od prodeje zboží na prodej služeb. Tato služba je novým přístupem k řešení ICT bezpečnosti a jedná se o bezpečnost formou služby. Bezpečnostní centrum VISITECH má v zájmu předcházet kybernetickým bezpečnostním hrozbám, které by mohli zruinovat jakoukoliv organizaci. Pro podniky či organizace řešení kybernetické bezpečnosti po vlastní ose může být velice nákladné, jelikož potřebuje technologie, know-how a lidské zdroje. Společnost VISITECH si zakládá na kvalifikovaných lidech, kteří umí efektivně používat nástroje pro vytvoření kybernetického zabezpečení. Nepřetržitě monitorují a analyzují provoz sítě svých klientů, pomáhají zlepšovat zabezpečení jejich instituce a pomáhají předcházet či účinně zastavit bezpečnostní hrozby pomocí nepřetržitého dohledu a pravidelných

reportů a jsou akreditovaných členem CIIRC. Společnost si nezakládá pouze na vysoce kvalifikovaných zaměstnancích, ale také na dostatečné komunikaci se svými zákazníky a splnění jejich přání. O všech krocích informují pomocí e-mailu, telefonu případně pravidelných měsíčních projednáních a všechny možné incidenty se snaží předem srozumitelně vysvětlit. Jsou schopni přizpůsobit svoji službu podmínkám zákazníků. Společnost nabízí možnost výběru typu softwaru, sjednání četnosti reportingu, provozní a bezpečnostní dohled a aktivní monitoring. Konkrétně společnost nabízí v oblasti kybernetické bezpečnosti tyto služby: audit ICT, PIM/PAM, penetrační testy, Endpoint Security a Firewall, Mobile Device Management, šifrování e-mailů a dokumentů, centrální správa IP adresního prostoru, bezpečný archiv, Data Loss Prevention, monitoring sítí a aplikací, Log Management Systém, SIEM (visitech.cz, interní zdroje společnosti, 2021).

Společnost se prezentuje na svých webových stránkách, kde má popsané své služby, reference jako případové studie a evropské fondy, kontakt, přehledně zobrazené volné pozice ve společnosti a také aktuality obsahující novinky nejen z oblasti kybernetické bezpečnosti (visitech.cz, 2022).

Pro shrnutí, hlavními aktivitami společnosti jsou:

- bezpečnost formou služby (SOC365),
- podnikové systémy: Microsoft Dynamics NAV a CRM, Microsoft SharePoint, IBM MAXIMO,
- infrastruktura: ucelená bezpečnostní řešení v oblastech systémové integrace, slaboproudé technologie, serverů, datových uložišť, virtualizace a aktivních prvků,
- distribuce: kompletní nabídka produktů v oblasti konektivity, datových center a jejich správy (Výroční zpráva, 2021).



Obrázek 16: Logo společnosti VISITECH a.s.

(Zdroj: visitech.cz, 2022)

2.1.1 Partneři a certifikáty

Společnost VISITECH je certifikovaným partnerem společnosti Microsoft, IBM, SOPHOS, FlowMon Networks, HP, CISCO, AlienVault, FUJITSU, CheckPoint, Commscope, LogManager, BittDefender, GREYCORTEX, BeyondTrust a dalším (Business Plan společnosti VISITECH, 2021).

VISITECH je držitele ISO certifikací a sice 9001, 14 001, 20 000 a 27 001. Kromě certifikace ISO mají její zaměstnanci bezpočet certifikací z oblasti IT a IT bezpečnosti.

Mimo certifikáty ISO má mnoho dalších z oblasti bezpečnosti, penetračního testování a etického hackingu, programovacích dovedností, analytického prostředí, různých technologií, formátování a transformace, monitorovacích, administrativních a analytických nástrojů (Business Plan společnosti VISITECH, 2021).

2.1.2 Konkurence

Pokud bychom vzali v potaz podnikatelské aktivity společnosti VISITECH kromě bezpečnost (SOC365), lze nalézt desítky konkurentů. Společnost se nyní, ale soustředí převážně na SOC365 a tady v oblasti bezpečnosti jich lze vyjmenovat jen pár. Z hlediska funkčnosti a personální obsazenosti a znalostí lidských zdrojů je SOC365 společnosti VISITECH lídrem na trhu.

Tabulka č. 3 zobrazuje konkurenci v oblasti bezpečnosti rozdělenou na komerční a státní správy. Mezi komerční lze zařadit AEC, AXENTA, CORPUS SOLUTION, DELOITTE, Thein a O2 IT Services. Do SOC státní správy řadíme CSRT.CZ, Kybernetické operační centrum JMK a NAKIT.

Tabulka 5: Konkurence v oblasti bezpečnosti

SOC Komerční	SOC Státní správy
AEC	CSIRT.CZ
AXENTA	Kybernetické operační centrum JMK
CORPUS SOLUTIONS	NAKIT
DELOITTE	
O2 IT Services	
Thein	

(Zdroj: Business Plan společnosti VISITECH, 2021)

V současné době se na trhu nachází dva hlavní konkurenti, protože pouze dohled společnosti VISITECH a.s., Corpus Solution, Thein a O2 IT Services je zabezpečovaný

dohled pomocí lidské síly, a proto existence dalších operačních center na trhu je pro SOC365 výhodná, a dokonce v poslední době vznikla poptávka na služby SOC365 přímo od konkurentů společnosti, jelikož je středisko SOC365 v současné době nejlépe připraveno zajišťovat špičkové služby v oblasti kybernetické bezpečnosti a má značné konkurenční výhody (Business Plan společnosti VISITECH, 2021).

Konkurenční výhody SOC365

Společnost VISITECH je jediné centrum zahrnující 20 odborníků a provoz 24/7/365. Je vybavena technologiemi v hodnotě 25 mil. Kč se vzájemně propojenými funkcemi. Má vlastní branding a transparentní existenci, kdy chystají prohlídku centra na YouTube, stabilní marketingové aktivity pravidelně komunikované na konferencích a 3x do roka zpracovávají případové studie a kampaně prostřednictvím DCD Publishing. Využívá partnerství se školami VŠE v Praze, Akademie STING, Střední škola informatiky, poštovníctví a finančnictví Brno. Je členem KYBEZ a spolupracuje s Gordic v oblasti SOC. Mimo to, má společnost za cíl zautomatizované připojení malých a středních podniků a organizací (Business Plan společnosti VISITECH, 2021).

Za největší své konkurenty považuje VISITECH společnosti CORPUS SOLUTION a Thein.

CORPUS SOLUTION a.s. je akciová společnost, která působí v Praze. Působí na trhu už od roku 1992 a jsou to primárně ICT společnost s čistě českým kapitálem. Na svých webových stránkách zmiňují, že *„technologie jsou základem, ale kybernetická bezpečnost je především o lidech“*.

Mezi **hlavní hodnoty** společnosti CORPUS SOLUTION patří:

1. *Orientace na zákazníka* – základem je individuální přístup k zákazníkovi a komplexní řešení na základě zákaznických potřeb, respektují specifika zákazníků a zvyšují jejich konkurenceschopnost na trhu. Zakládají si na dlouhodobých spolupracích.
2. *Vysoká profesionalita a odbornost* – nabízí nejlepší lidi v oboru, kteří rozvíjí neustále své specializace a tvoří stabilizovaný tým.
3. *Špičkové technologie* – využívají nejnovější trendy v oblasti IT, které na míru aplikují svému zákazníkovi.

4. *Důvěryhodnost a stabilita* – působí na trhu více než 20 let, ryze česká společnost, kvalitně odvedená práce a spokojení zákazníci.

Společnost se zaměřuje na **bezpečnost ICT, aplikace a datovou inteligenci**. Pro VISITECH jsou konkurenty především v kybernetické bezpečnosti, na kterou se společnost specializuje více než 20 let a vybudovali si již pevné kompetence v pasivní obraně, kterou koncipují na svých nejlepších produktech. Ke svých zákazníkům vzhledem k novým trendům a moderním hrozbám přistupují tak, aby si uvědomovali rizika a vnímali přítomnost těchto hrozeb ve svých infrastrukturách a viděli i jejich zneužitelnost potenciálními útočníky.

Společnost CORPUS SOLUTIONS se pyšní řadou **dovedností** jako jsou zkušenosti z výcviku v kybernetické aréně (CyberGym), provoz vlastního LAB prostředí pro simulaci kybernetických útoků, pokročilé vizualizační nástroje, vlastní síť interních a externích Honeypotů, detekce anomálií v datech a Inteligentní Asset Management a stejně tak jako VISITECH a.s. mají **nespočet certifikátů** CEH (Certified Ethical Hacker), ISO 27001, CISSP (Certified Information Systems Security Professional), CISA (Certified Information Systems Auditor), f5 (Certified Administrator), BlueKnight, Fortinet Certified (Network Security Professional), IBM Certified Associate, Security Expert CCSE a Microsoft Certified Professional a desítky dalších.

Benefity společnosti CORPUS SOLUTIONS:

- 5 týdnů dovolené,
- Mobilní telefon včetně výhodných tarifů pro rodinné příslušníky,
- Notebook,
- Penzijní připojištění,
- Možnost výuky anglického jazyka,
- Multisport karta (corpus.cz, 2022).

Thein obhájí svou pozici na trhu tím, že technologie představují hnací motor globální ekonomiky, zvyšují kvalitu, produktivitu i ziskovost každého odvětví, a právě kvůli tomuto vybudovali silnou skupinu společností v ICT, kyberbezpečnosti a průmyslu 4.0 z České a Slovenské republiky. Chtějí udržet české a slovenské know-how v místních rukách s pomocí akvizicí majoritních podílů a následného aktivního, strategického vedení. Staví taktéž na odbornosti a cílí na dlouhodobý růst a zhodnocení investic.

Jsou leaderi v kybernetické bezpečnosti, poskytují komplexní služby v tomto odvětví v regionu CZ/SK a expandují na globální trhy. Patří k průkopníkům v oblastech prevence úniku citlivých dat, obrany proti sofistikovaným útočníkům, detekci neznámého malware, aktivní ochrany proti DDoS útokům a bezpečnostního konceptu Zero Trust. Jejich zákazníci jsou především velké korporace, mobilní operátoři, poskytovatelé internetu, finanční instituce a státní správa. Zmiňují že, *„Klíčový je čas a expertní tým a ten můžeme našim klientům poskytnout“*. V SOC poskytují **služby** jako bezpečnostní poradenství, architektura kybernetické bezpečnosti, služby řízené bezpečnosti, zabezpečení lidského faktoru a bezpečnost průmyslových sítí.

Hlavní hodnoty společnosti Thein:

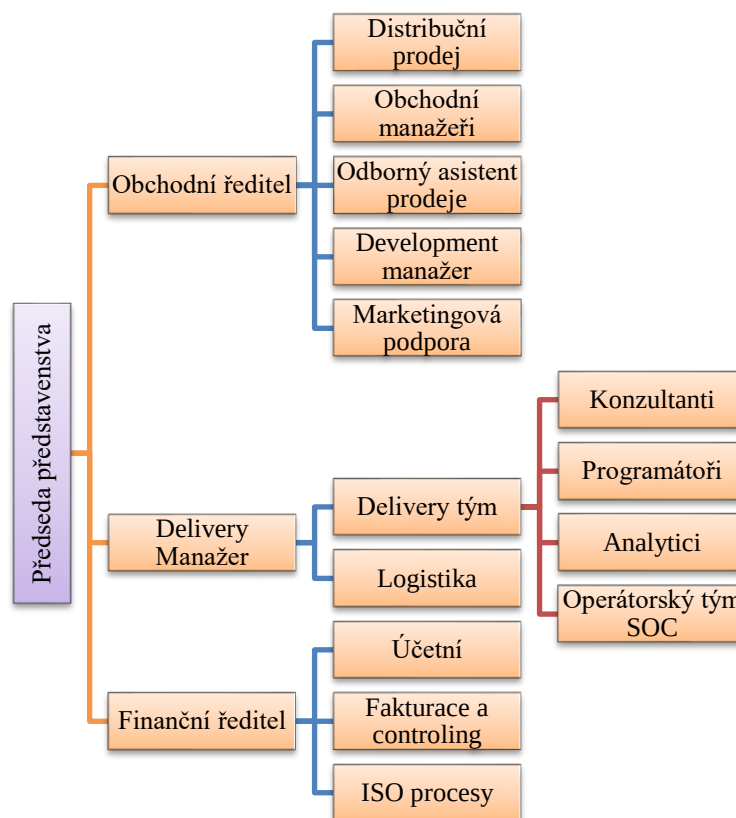
- Poskytují *expertizu* z hlediska dispozice dlouhodobými zkušenostmi a týmem expertů složených ze špiček v oboru.
- *Flexibilitu*, kdy doporučují řešení přizpůsobená zákazníkovi na míru.
- *Komplexnost*, jelikož bezpečnost je komplexní celek napříč činnostmi celé firmy.
- *A partnerství*, protože své zákazníky vnímají jako dlouhodobé partnery, kteří mohou díky nim dosahovat lepších výsledků.

Benefity společnosti Thein:

- 5 týdnů dovolené,
- Zdravotní volno,
- Práce z domova,
- Vzdělávání a certifikace – zahrnuta výuka angličtiny,
- Stravenková karta,
- Příjemné pracovní prostředí (thein.eu, 2022).

2.2 Řízení lidských zdrojů

Pro představení lidských zdrojů ve společnosti je potřeba nejprve zjistit, jakou má společnost organizační strukturu. Společnost má v současné době okolo 40 zaměstnanců, a to spíše mladší kolektiv ve věku okolo třiceti. Organizační struktura je zobrazena na obrázku č. 17.



Obrázek 17: Organizační struktura společnosti VISITECH a.s. 2021

(Zdroj: Vlastní zpracování dle interní materiály společnosti VISITECH a.s.)

Z organizační struktury vyplývá, že v čele společnosti je předseda představenstva, který má pod sebou finančního ředitele, Delivery Manažera a obchodního ředitele. Všem třem v práci vypomáhá Back Office asistentka, jež jsem z organizační struktury pro přehlednost vynechala. Obchodní ředitel má pod sebou pět oddělení – Distribuční prodej, obchodní manažery, odborného asistenta prodeje, development manažera a marketingovou podporu. Delivery Manažer dohlíží na logistické oddělení a delivery tým složený z konzultantů, programátorů, analytiků a operátorského týmu SOC. Finančnímu řediteli v chodu pomáhá účetní, oddělení fakturace a controllingu a oddělení ISO procesů.

Co se týče komunikace ve VISITECH, tak dříve byla frekvence meetingů přibližně jednou měsíčně. V současné době probíhají spíše individuálně nebo je vše řízeno pouze managementem společnosti, a hlavně předsedou představenstva neboli ředitelem společnosti. Tato situace se nezdá být ideální a je cítit, že je vyžadováno, aby se v této oblasti společnost více rozvinula.

Společnost nikdy v minulosti nevyužívala nějakou formu řízení lidských zdrojů, neměla vlastní personalistku, nevyužívala externích služeb, neměla software na řízení lidských zdrojů a zkrátka měli dost volné fungování. Nyní jsou lidské zdroje ve společnosti podporovány externí personalistkou. Zmiňuji podporovány, jelikož nedělá kompletní řízení lidských zdrojů, které by možná společnost potřebovala, a to pomoci s náborem zaměstnanců, ale také starat se i o své současné a předejít tak nechtěné fluktuaci. V IT sféře bývá obvykle kámen úrazu nestíhání růstu společnosti, jelikož je velká poptávka po kvalifikovaných zaměstnancích je nutné se snažit dorovnávat nabídku i péčí o své zaměstnance a snažit se je nalákat a udržet na něco, co má smysl.

2.2.1 Benefits

Benefits neboli zaměstnanecké výhody nebývá asi hlavním pilířem, na čem by měla společnost stavět a není to ani něco, co si může každý subjekt dovolit. Benefits mohou mít různé podoby, ale pravděpodobně se mnoho lidí shodne na tom, za jakým účelem je společnosti zavádějí. Určitě je to něco, co by mělo zpříjemňovat a zlehčovat zaměstnancům jejich práci a něco, co je motivuje k lepším výsledkům.

Společnost VISITECH a.s. poskytuje svým zaměstnancům tyto benefits:

- 5 týdnů dovolené
- Firemní tarif
- Flexibilní pracovní doba
- Výpočetní technika pro domácí použití – pod tímto pojmem si můžeme představit, notebook se softwarem, který si mohou zaměstnanci vzít domů a pracovat z domu, možnost neomezeného tisku apod. (Interní zdroje společnosti, 2022).

2.2.2 Inzerce a způsob hledání zaměstnanců

Před rokem společnost prošla vysokou fluktuací a stále má potíže najít klasifikované zaměstnance, a to převážně ty na vedoucích pozicích jako někdo, kdo by se staral o finance a poté i o HR. Na nábor nových zaměstnanců bere společnost ohled na známosti, a tak na pohovor zve potenciální zájemce na doporučení. Tím, že je to mladý kolektiv, tak oni sami shání své kamarády do společnosti, za což dostanou tzv. Referral bonus, tedy odměnu, pokud ten, koho zaměstnanec přivede zůstane ve společnosti alespoň tři měsíce. Je to z toho důvodu, že je to finančně lacinější než nějaké agentury a celkově vedení společnosti preferuje, aby tyto peníze příslušeli někomu ve společnosti, který se i o daného člověka patřičně postará a dostatečně ho zaučí, lépe se tím buduje i celý kolektiv. Mimo to využívá svých webových stránek, kde kdokoliv dokáže lehce najít otevřené pozice ve společnosti. Své inzeráty vkládá hlavně přes stránky jobs.cz a v současné době nemají obsazeno pět pracovních pozic jako ředitel SOC, realizace, finanční ředitel a asistentka a vedoucí pozice zastupuje zatím předseda představenstva. Poměrně novodobějším způsobem Recruitmentu je nábor pomocí LinkedIn, kde společnost taktéž má své zastoupení, nicméně spousta společností věnuje tisíce do této stránky, mají vlastní oddělení na nábor zaměstnanců, a i zde již panuje poměrně rozsáhlá konkurence (Interní zdroje společnosti, 2022).

Na stránce JOBS můžeme najít starší inzerát na pozici projektového manažera. Společnost hledá někoho, kdo bude schopný do budoucna mít ještě větší zodpovědnost a pomáhat společnosti řídit. Inzerát obsahuje popis společnosti, náplň práce, požadavky od uchazeče a to, co nabízí společnost, avšak bez zmínky finanční odměny a jakýchkoliv dalších benefitů, na které se v dnešní době nejvíce láká (jobs.cz, 2022).

V podobném duchu jsou i inzeráty přímo na webových stránkách společnosti, kde opět není zveřejněná mzda. Na stránkách visitech.cz najdeme všechny volné pozice v sekci „kariéra“ (visitech.cz, 2022).

Uvádění finanční odměny v inzerátech není povinností žádné společnosti, a tak zveřejnění konkrétního finančního ohodnocení je dilema, se kterým mnoha společností bojuje, jelikož z jedné strany nechtějí lákat pouze na finanční odměnu, usilují spíše o lidi, pro které je práce zajímavá, které práce baví, anebo se jim líbí daná společnost, nicméně finance ať už chceme nebo ne jsou důležitým faktorem při hledání práce, protože i kdyby

nás sebevíc práce zajímala a bavila, tak většina z nás má jisté závazky. Dle mého názoru vhodným kompromisem by bylo uvést mzdové rozmezí a více pak probrat až na pohovoru s uchazečem, jelikož logicky i obecně je známo, že tyto inzeráty přilákají více uchazečů. Nyní průměrná mzda na hlavní pracovní poměr ve společnosti činí 43 210 Kč měsíčně a za období říjen až prosinec 2021 nastoupili dva zaměstnanci a tři ze společnosti odešli. S pohovory vypomáhá externí personalistka. Pokud někdo úspěšně projde všemi koly pohovorů, tak dostane smlouvu na roční pracovní úvazek s tří měsíční zkušební dobou (Interní zdroje společnosti, 2022).

2.3 Průzkum spokojenosti zaměstnanců se zaměřením na motivaci

Každá společnost potřebuje k dosahování svých cílů lidské zdroje a rozhodujícím významem pro úspěch celé společnosti je mít dostatek schopných a motivovaných zaměstnanců, jelikož jejich schopnosti a motivace určují jejich výkon a ten určuje výkon celá organizace. Ono i samotné konkurující si společnosti se od sebe liší především schopnostmi a motivovaností svých zaměstnanců. Společnost, jež chce mít kvalitní zaměstnance, kteří zvyšují produktivitu, efektivitu, podílejí se na plnění cílů organizace a jsou loajální, jim musí věnovat dostatečnou péči, správně je motivovat a snažit se o udržení jejich spokojenosti. Existuje několik faktorů, které ovlivňují motivaci.

Cílem průzkumu je zjistit, jaké faktory ovlivňují motivaci zaměstnanců ve společnosti. Stanovila jsem čtyři dílčí cíle, a to pomocí literární rešerše zmapovat možné interní a externí faktory působící na vybranou společnost, sestavit dotazníkové šetření a pomocí něj stanovit základní faktory ovlivňující míru motivace zaměstnanců ve společnosti, zjistit míru motivace a loajalitu zaměstnanců a identifikovat, jestli na společnost více působí externí nebo interní faktory a na závěr navrhnout doporučení ke zvýšení míry motivace a loajality zaměstnanců ve vybrané společnosti.

2.3.1 Metodologie průzkumu

V této části je popsána metodologie tohoto průzkumu, centrální výzkumná otázka, hlavní a dílčí cíle.

Centrální výzkumnou otázkou tohoto průzkumu je: *Jaké faktory ovlivňují motivaci zaměstnanců ve vybrané společnosti?*

Hlavním cílem je na základě průzkumu identifikovat, které faktory nejvíce ovlivňují motivaci stávajícím zaměstnancům a posilují jejich loajalitu k vybrané společnosti.

Dílčí cíle:

1. Zmapování možných interní a externí faktory působící na vybranou společnost.
2. Sestavit dotazníkové šetření a pomocí něj stanovit základní faktory ovlivňující míru motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti.
3. Zjištění motivace a loajality zaměstnanců ve vybrané společnosti působící v oblasti informačních technologií a identifikování, jestli na společnost více působí externí nebo interní faktory.

4. Zjištění závěrů a stanovení doporučení vedoucí k zvýšení míry motivace a loajality zaměstnanců ve vybrané společnosti.

Ke zpracování výzkumného části diplomové práce a pro získání potřebných dat bylo využito deduktivního kvantitativního přístupu ve formě dotazníkového šetření. Standardizovaný dotazník je pomyslně rozdělený na několik oblastí. Těmi oblastmi jsou: spokojenost a motivace, komunikace a informovanost, hodnocení zaměstnavatele, představy a záměry a na závěr demografické charakteristiky. Celkově dotazník obsahuje 9 otázek, byl vytvořen na stránce Survio a pomocí vygenerovaného odkazu byl rozeslán řediteli společnosti. Ředitel společnosti zajistil, aby byl předán dotazník mezi všech 37 zaměstnanců a probíhá od 15.12.2021-4.1.2022. V rámci dotazníkového šetření bylo dosaženo pouze 25 odpovědí z celkových 37 zaměstnanců, pravděpodobně z toho důvodu, že ze strany společnosti došlo k problémům s rozesláním dotazníku a již nebyl čas na pozdržení průzkumu a také z toho důvodu, že to bylo dotazník víceméně dobrovolný, rozhodli se někteří zaměstnanci jej neabsolvovat. Pro zpracování výsledků tohoto průzkumu byla zvolena analýza využívající hodnotící škálu od 1-5. V návaznosti na centrální výzkumnou otázku, identifikaci literární rešerše a rozhovor s ředitelem byly stanoveny následující tvrzení, které buď průzkumem potvrdíme nebo zamítneme.

T1: Ve společnosti je více jak 50procentní spokojenost s motivačními faktory.

- *T1.1.: S motivačními faktory je spokojeno více jak 50 % zaměstnanců ve vybrané společnosti.*
- *T1.2.: S motivačními faktory není spokojeno více jak 50 % zaměstnanců ve vybrané společnosti.*

T2: Pro zaměstnance vybrané společnosti je více jak 75procentní důležitost motivačních faktorů.

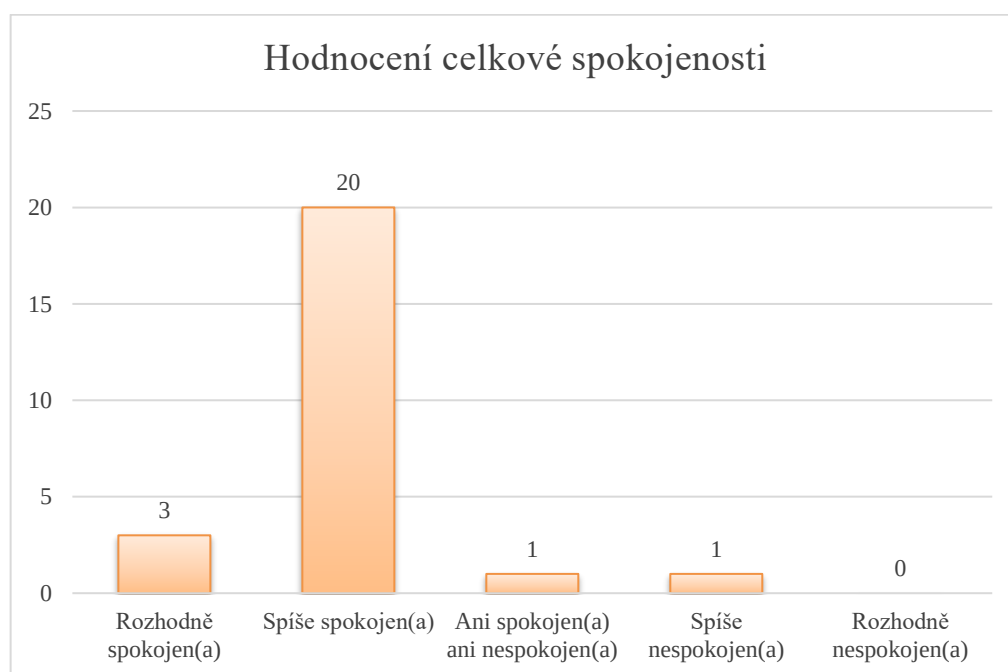
- *T2.1: Motivační faktory jsou pro zaměstnance vybrané společnosti důležité více než na 75 %.*
- *T2.2.: Motivační faktory nejsou pro zaměstnance vybrané společnosti důležité více než na 75 %.*

2.3.2 Analýza dat a výsledky průzkumu

V této kapitole jsou přiblíženy výsledky průzkumné části, nejprve jsou vyhodnoceny jednotlivé otázky ze strukturovaného dotazníku a zodpovídány stanovené podotázky.

Spokojenost a motivace

Následující výsledky otázek z dotazníkového šetření byly zaměřeny na hodnocení spokojenosti a motivace ve vybrané společnosti. První otázka dotazníku hodnotila celkovou spokojenost zaměstnanců ve společnosti. Tato otázka byla zvolena pro účel seznámení se s tím, jak zaměstnanci hodnotí své působení ve společnosti komplexně.

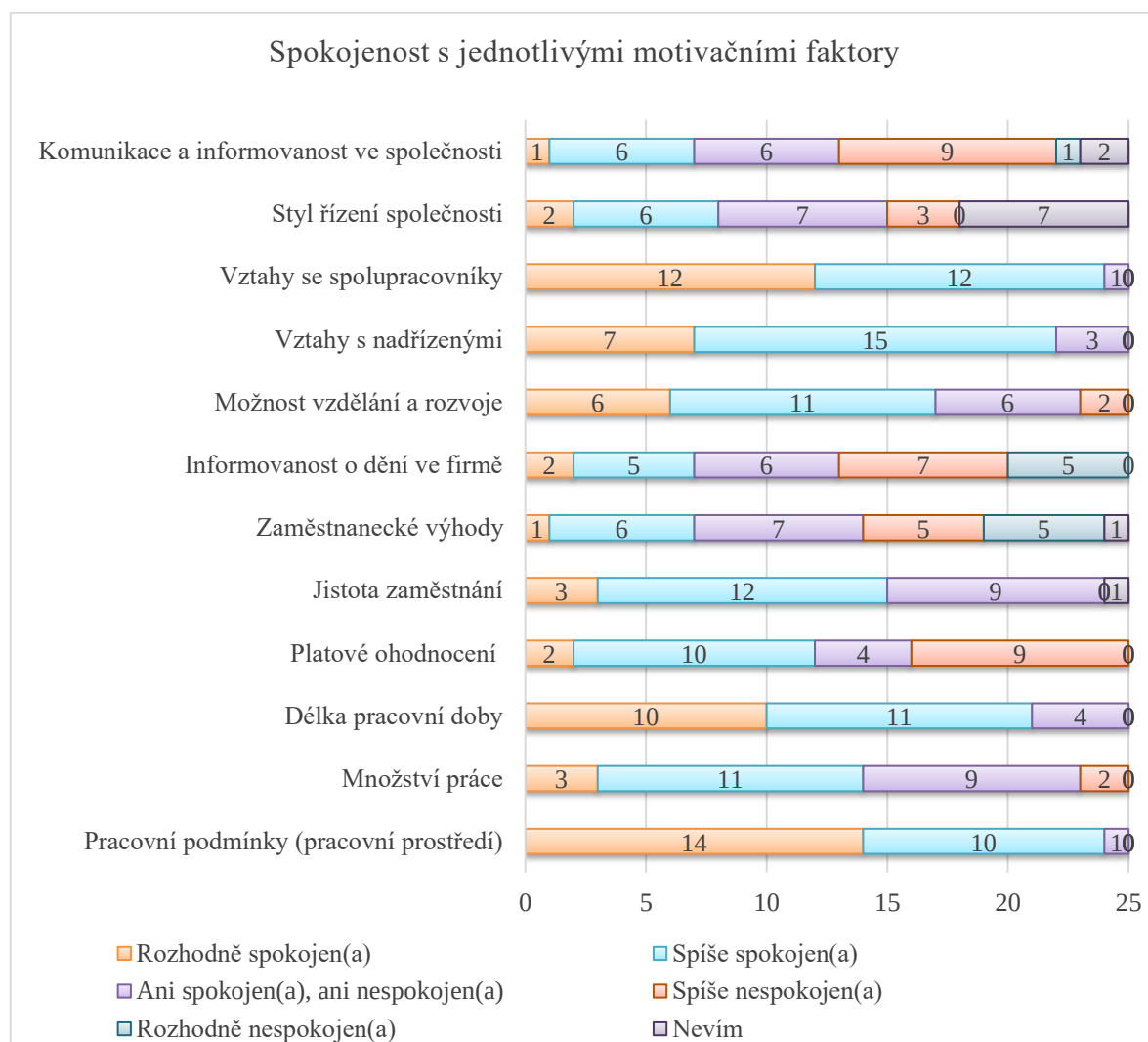


Graf 1: Hodnocení celkové spokojenosti ve společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)

Z celkového vzorku 25 respondentů, jak již z grafu č. 1 vypovídá, 20 a tedy nejvíce zaměstnanců společnosti je spíše spokojeno, 3 jsou rozhodně spokojeni a 1 zaměstnanec není spokojen ani nespokojen a 1 je spíše nespokojen. Celková spokojenost je **92procentní**, 4 % jsou spíše nespokojeni a 4 % nejsou ani spokojení ani nespokojeni.

Pro měření motivace ve společnosti bylo klíčové přijít i na to, jak jsou nyní zaměstnanci spokojeni s jednotlivými motivačními faktory, zobrazeno v grafu č. 2.



Graf 2: Spokojenost s jednotlivými motivačními faktory

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)

Z výsledků průzkumné části a z grafu č. 2 vychází tabulka č. 1, která byla zpracována pomocí hodnotící škály 1-5. Hodnocení probíhalo následovně: 1 = rozhodně spokojen(a), 2 = spíše spokojen(a), 3 = ani spokojen(a), ani nespokojen(a), 4 = spíše nespokojen(a), 5 = rozhodně nespokojen(a). V dotazníku byla ve většině případů i možnost „nevím“. Nevím je vyhodnocena jako 0. Odpověď „nevím“ se objevila u jistoty zaměstnání (1), zaměstnaneckých výhod (1), stylu řízení společnosti (7) a komunikace a informovanosti ve společnosti (2).

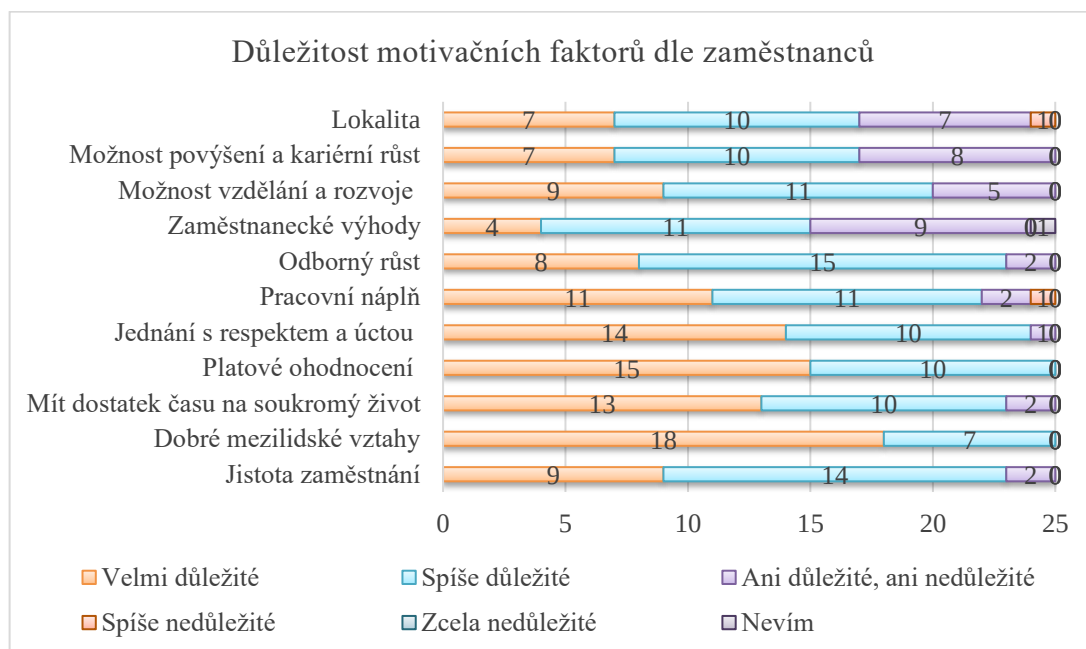
Celková spokojenost s těmito motivačními faktory je **2,28**. V tabulce jsou seřazeny jednotlivé motivační faktory společnosti od nejlepší známky po tu nejhorší. Motivační faktory v tabulce č. 6 se skládají z vnějších a vnitřních zdrojů motivace. Přičemž zde převažují interní zdroje, externí jsou převážně ukryty v zaměstnaneckých výhodách a je jim věnována samostatná otázka v dotazníku.

Tabulka 6: Známkování spokojenosti jednotlivých motivačních faktorů

	Průměr/ známka
Pracovní podmínky (pracovní prostředí)	1,48
Vztahy se spolupracovníky	1,56
Délka pracovní doby	1,76
Vztahy s nadřízenými	1,84
Styl řízení společnosti	1,88
Jistota zaměstnání	2,16
Možnost vzdělání a rozvoje	2,16
Množství práce	2,40
Platové ohodnocení	2,80
Komunikace a informovanost ve společnosti	2,88
Zaměstnanecké výhody	3,16
Informovanost o dění ve firmě	3,32

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)

Další otázka se týkala důležitosti motivačních faktorů a jejich hodnocení je zobrazeno v grafu č. 3.



Graf 3: Důležitost motivačních faktorů

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)

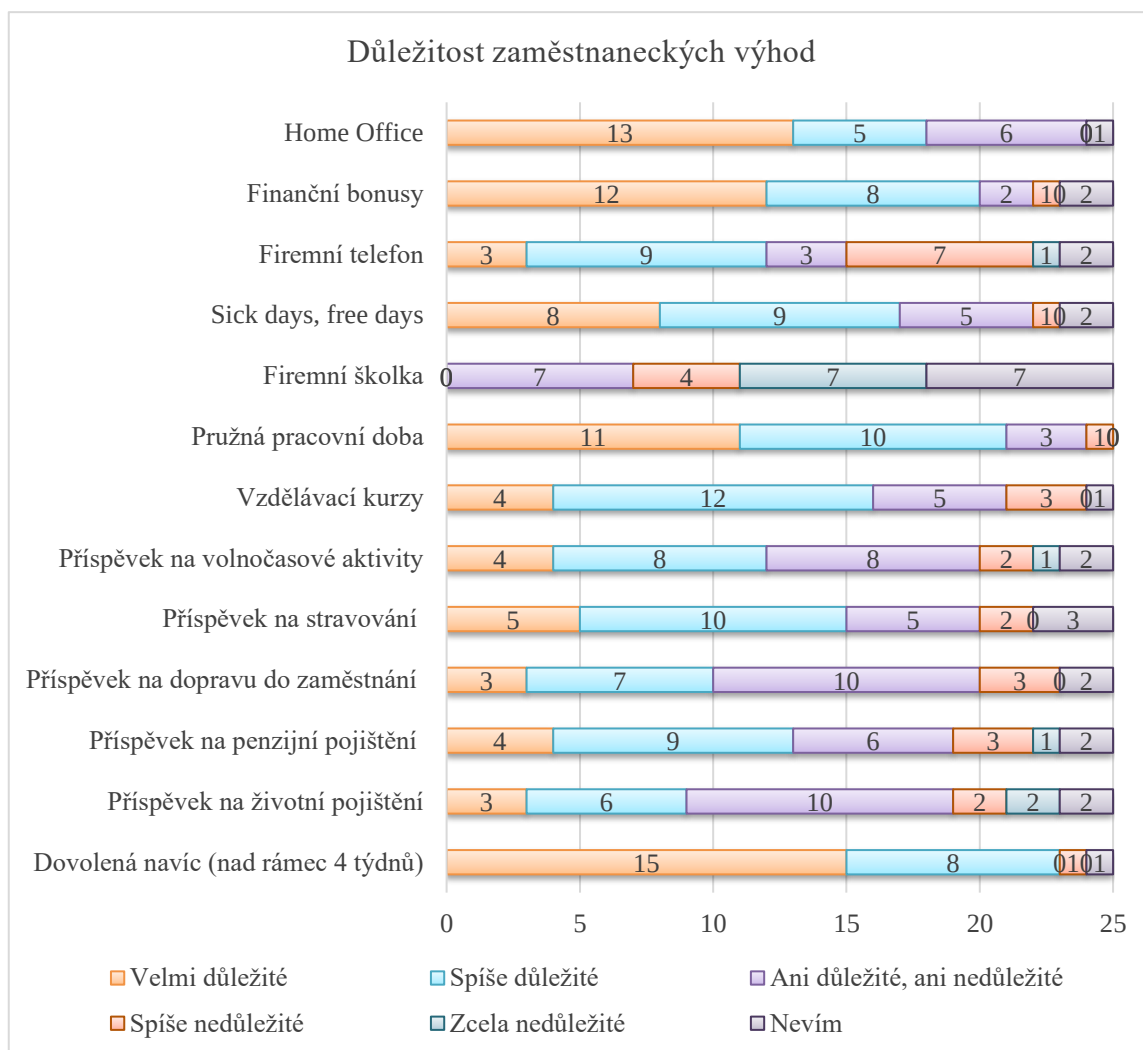
Z grafu č. 3 vychází, že všechny faktory, kromě zaměstnaneckých výhod, kde jeden respondent odpověděl „nevím“, jsou pro zaměstnance vybrané společnosti důležité nebo jsou pro ně neutrální. Všechny 25 respondentů považuje za důležité dobré mezilidské vztahy a platové ohodnocení, 24 respondentů odpovědělo, že je důležité pro ně jednání s respektem a úctou. 10 lidí nepovažuje za důležité ani nedůležité zaměstnanecké výhody, 8 lidí nepovažují za důležité ani nedůležité možnost povýšení a kariérního růstu, 8 lidem nezáleží na lokalitě zaměstnání. Pro 1 respondenta je nedůležitá pracovní náplň a lokalita. Blíže je zobrazeno v tabulce č. 7, která je zpracována pomocí hodnotící škály 1-5 a v tomto případě se pohybuje od **1,28 – 2,12**.

Tabulka 7: Známkování důležitosti motivačních faktorů

	Průměr/ známka
Dobré mezilidské vztahy	1,28
Platové ohodnocení	1,40
Jednání s respektem a úctou	1,48
Mít dostatek času na soukromý život	1,56
Jistota zaměstnání	1,72
Pracovní náplň	1,72
Odborný růst	1,76
Možnost vzdělání a rozvoje	1,84
Možnost povýšení a kariérní růst	2,04
Lokalita	2,08
Zaměstnanecké výhody	2,12

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)

Do této podkapitoly patří také otázka věnovaná zaměstnaneckým výhodám, 15 respondentů hodnotilo zaměstnanecké výhody jako důležité a 10 z celkového počtu jako neutrální.



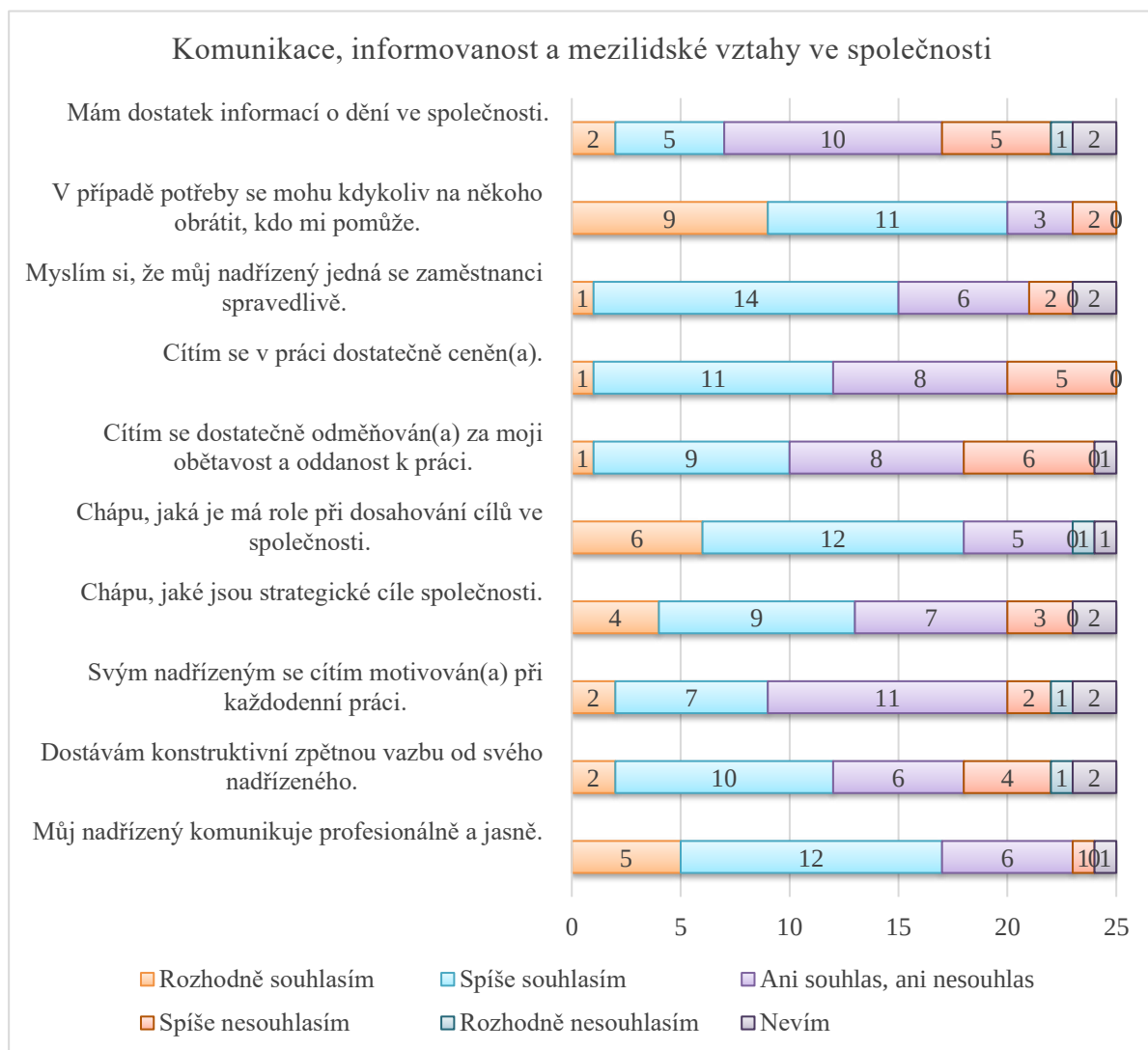
Graf 4: Důležitost zaměstnaneckých výhod

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)

Zaměstnanecké výhody jsou vnější zdroje motivace. Pro 23 respondentů je důležitá dovolená navíc, tedy nad rámec čtyř týdnů, 1 hodnotil jako ani důležité a ani nedůležité a jeden jako spíše nedůležité. Mezi další důležité zaměstnanecké výhody podle dotazníkového šetření patří: pružná pracovní doba, finanční bonusy, Home-Office a Sick days a Free days. Pro zaměstnance je nejméně atraktivní zaměstnanecká výhoda – firemní školka, 7 respondentů tuto výhodu ohodnotilo jako „zcela nedůležitou“, 4 jako „spíše nedůležitou“, 7 za ani důležitou, ani nedůležitou a zbylých 7 bylo bez názoru.

Komunikace a informovanost

Tato část otázek v dotazníku byla zaměřena na to, jaká je komunikace a informovanost zaměstnanců, jaké jsou vzájemné mezilidské vztahy ve společnosti. Těmito otázkami se dotýká dotazník vnitřních zdrojů motivace zaměstnanců.



Graf 5: Komunikace, informovanost a mezilidské vztahy ve společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)

Pro vyhodnocení otázek zobrazených v grafu jsem využila známkovací škálu od 1-5 s tím, že 1 je pro „rozhodně souhlasím“ a 5 pro „rozhodně nesouhlasím“, odpověď nevím je za 0.

Tabulka 8: Komunikace, informovanost a mezilidské vztahy ve společnosti

	Průměr/ známka
V případě potřeby se mohu kdykoliv na někoho obrátit, kdo mi pomůže.	1,92
Chápu, jaká je má role při dosahování cílů ve společnosti.	2,00
Můj nadřízený komunikuje profesionálně a jasně.	2,04
Chápu, jaké jsou strategické cíle společnosti.	2,20
Myslím si, že můj nadřízený jedná se zaměstnanci spravedlivě.	2,20
Dostávám konstruktivní zpětnou vazbu od svého nadřízeného.	2,44
Svým nadřízeným se cítím motivován(a) při každodenní práci.	2,48
Cítím se dostatečně odměňován(a) za moji obětavost a oddanost k práci.	2,68
Cítím se v práci dostatečně ceněn(a).	2,68
Mám dostatek informací o dění ve společnosti.	2,68

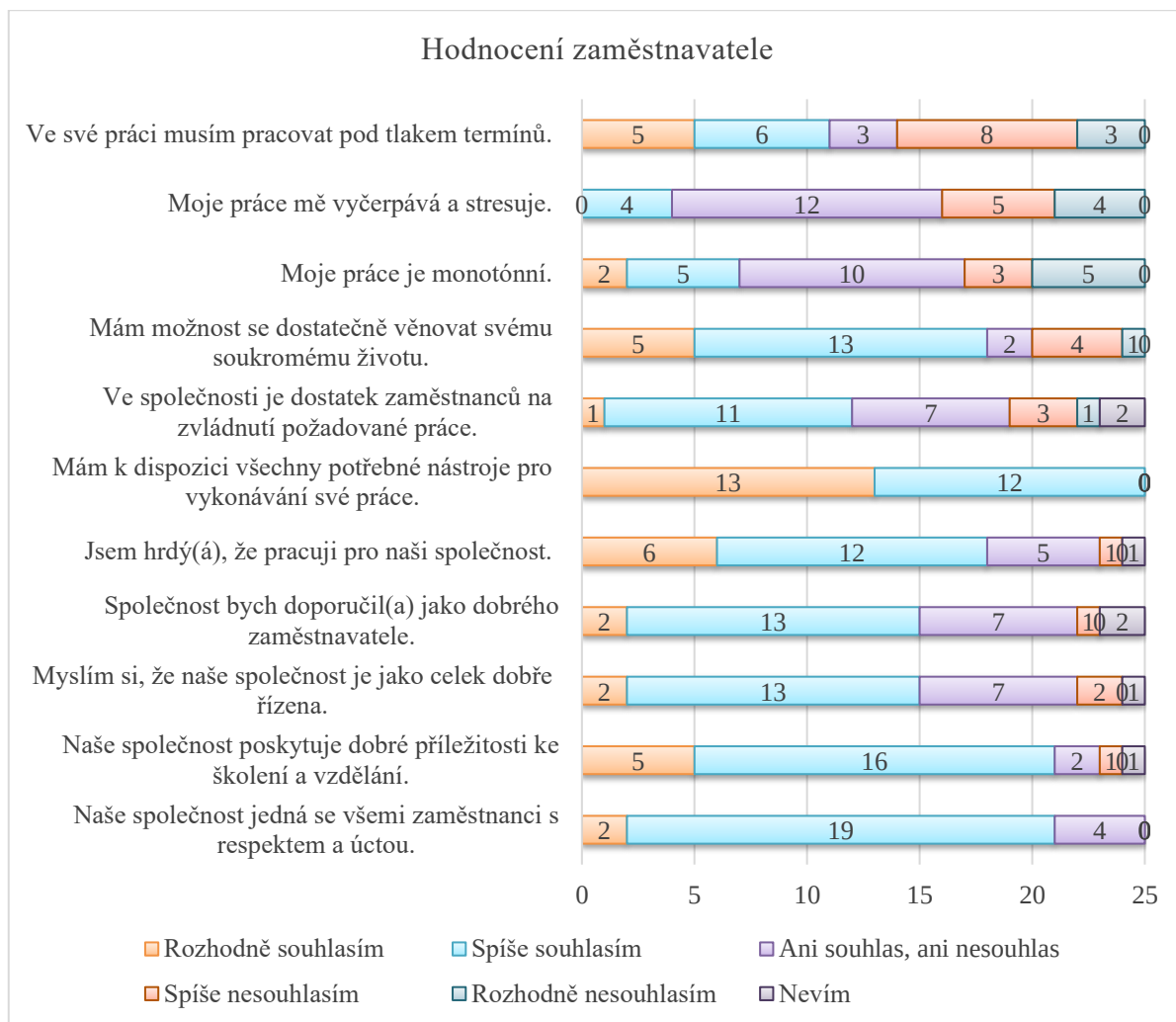
(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)

Tabulka č. 8 obsahuje „průměrné známky pro tvrzení o tom, jak společnost dokáže komunikovat, jestli dostatečně informuje své zaměstnance a o mezilidských vztazích ve společnosti. Hodnoty na škále se pohybují od **1,92 – 2,68**.

Nejhůře oznámkovaná byla otázka ohledně informovanosti o dění ve společnosti, dostatečném oceňování zaměstnanců a stejně tak odměňování zaměstnanců, všechny tři známkou 2,68, což je horší než polovina, tedy jde z toho usoudit, že jsou spíše nespokojeni.

Hodnocení zaměstnavatele

Tato otázka směřovala hlavně na hodnocení celé společnosti a práce ve společnosti. Tahle oblast pojednává o tom, jakou značku má vybraná společnost a jaké povědomí o ní mají její zaměstnanci. Vyskytují se zde i otázky stresu, vyčerpání a pocitu tlaku vyplývající z pracovního procesu.



Graf 6: Hodnocení zaměstnavatele

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)

Již dříve bylo tímto dotazníkovým šetřením zjištěno, že je pro zaměstnance důležité, aby s nimi bylo jednáno s respektem a úctou, proto jsem začlenila tuto otázku i do hodnocení zaměstnavatele, 21 lidí z 25 souhlasí s tím, že je s nimi takto jednáno a pouze 4 zaměstnanci mají neutrální postoj k dané otázce. Další informace jsou zobrazeny pomocí hodnotící škály v tabulce č. 9.

Tabulka 9: Hodnocení zaměstnavatele

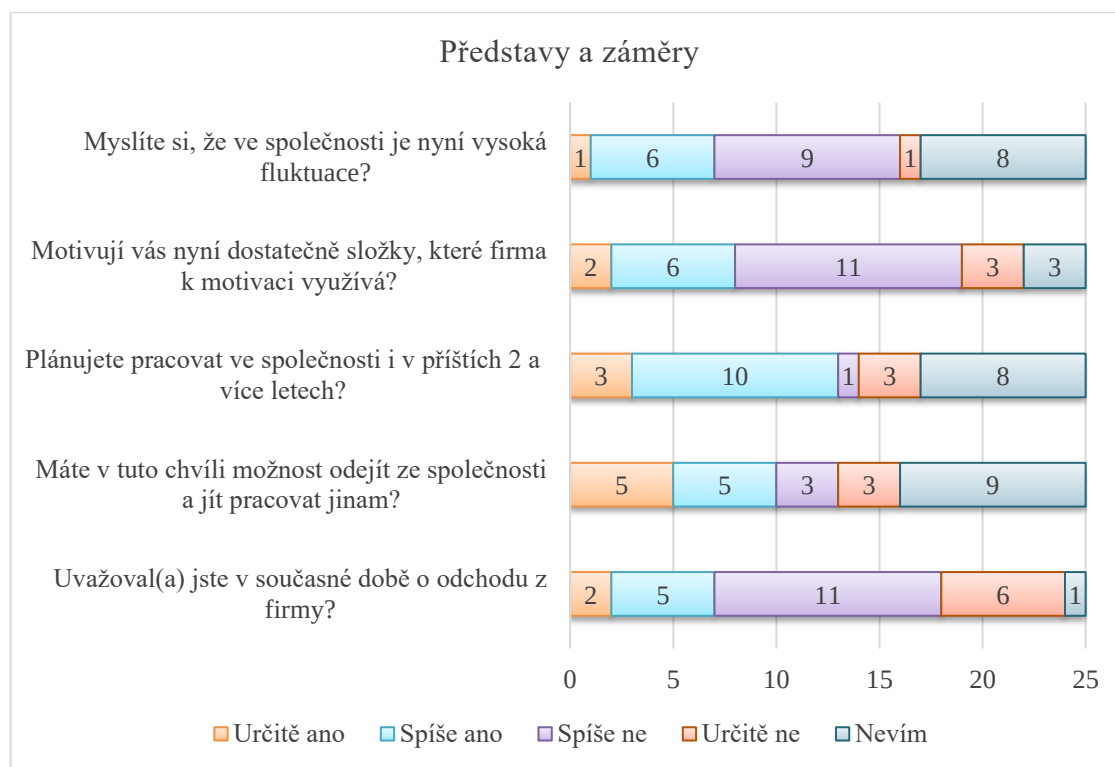
	Průměr/ známka
Mám k dispozici všechny potřebné nástroje pro vykonávání své práce.	1,48
Naše společnost poskytuje dobré příležitosti ke školení a vzdělání.	1,92
Jsem hrdý(á), že pracuji pro naši společnost.	2,00
Naše společnost jedná se všemi zaměstnanci s respektem a úctou.	2,08
Společnost bych doporučil(a) jako dobrého zaměstnavatele.	2,20
Myslím si, že naše společnost je jako celek dobře řízena.	2,32
Mám možnost se dostatečně věnovat svému soukromému životu.	2,32
Ve společnosti je dostatek zaměstnanců na zvládnutí požadované práce.	2,52
Ve své práci musím pracovat pod tlakem termínů.	2,92
Moje práce je monotónní.	3,16
Moje práce mě vyčerpává a stresuje.	3,36

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)

V tabulce č. 9 jsou zobrazeny „průměrné známky“ pro jednotlivá tvrzení, přičemž poslední tři tvrzení jsou negativní, tudíž je pro ně nejlepší hodnocení s co nejvyšší známkou, ve zbylých se společnost pohybuje na škále od **1,48 – 2,52**. S tím, že poslední 3 otázky, které měli zaměstnanci hodnotit jsou negativní a pro společnost je přívětivé, aby jejich známka byla, co nejnižší.

Představy a záměry

Oblast představy a záměry sloužila pro obecné otázky doplňující daný průzkum a také k ověření správnosti předchozích tvrzení. Jednalo se tedy o otázky fluktuace, dostatečnosti motivačních složek, budoucího působení ve společnosti, a úvaze možnosti odchodu a práce jinde.



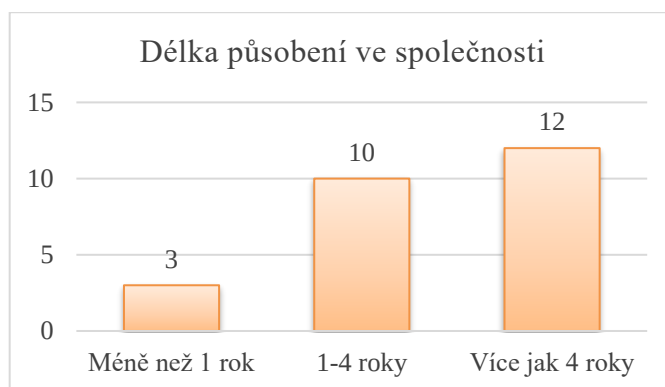
Graf 7: Představy a záměry

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)

7 lidí z 25 uvažovalo o odchodu z firmy, 10 lidí má možnost odejít a jít pracovat jinde, 4 zaměstnanci nemají v plánu pracovat i v příštích 2 a více letech ve společnosti, 14 lidí se necítí dostatečně motivováno složkami, které společnost využívá k motivaci svých zaměstnanců, a 10 lidí si myslí, že ve společnosti je vysoká fluktuace.

Demografické charakteristiky

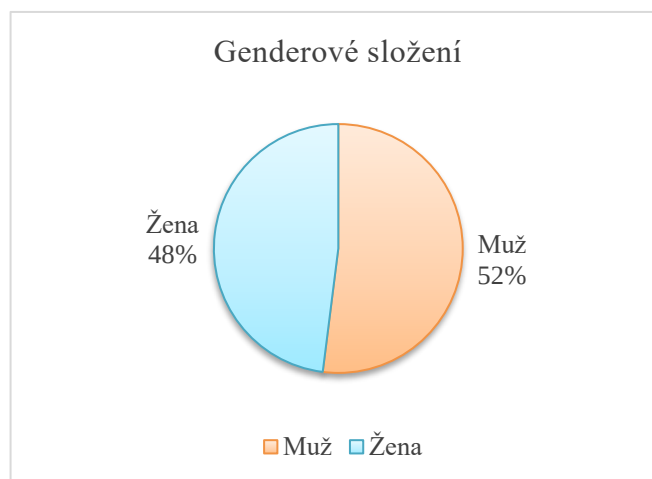
Na závěr dotazníkového šetření jsem vložila dvě otázky týkající se demografické charakteristiky. První otázku jsem zvolila nepovinnou, kvůli zachování anonymity, nicméně všichni ji i přes to vyplnili. Otázka se týkala délky působení ve společnosti. Chtěla jsem tím zjistit, jak dlouho ve společnosti lidé i přes výsledky spokojenosti vydrží.



Graf 8: působení ve společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)

Druhá otázka cílila na zjištění pohlaví dotazovaných osob. Dle získaných výsledků lze vyvodit, že ve společnosti je vyvážené množství žen a mužů, lze tedy předpokládat, že se zde nevyskytuje diskriminace v zaměstnávání více jednoho pohlaví.



Graf 9: Genderové složení

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)

V dotazníku byl i prostor pro vzkazy společnosti, bylo to nepovinné a z celkového vzorku odpověděli pouze dva respondenti.

1. „Spokojenost, až na některé drobnosti.“

2. „Chce to více obchodních managerů, hlavně v Praze.“ (Zdroj: dotazníkové šetření)

2.3.4 Zodpovězení vybraných tvrzení

Tato kapitola je věnovaná potvrzení, případně vyvrácení stanovených tvrzení ověřovaných v Excelu.

První tvrzení stanovená v tomto průzkumu je:

T1: Ve společnosti je více jak 50procentní spokojenost s motivačními faktory.

- *T1.1: S motivačními faktory je spokojeno více jak 50 % zaměstnanců ve vybrané společnosti.*
- *T1.2: S motivačními faktory není spokojeno více jak 50 % zaměstnanců ve vybrané společnosti.*

Toto tvrzení zobrazuje procenta odpovědí od 25 respondentů. Pokud se máme zaměřit na celkovou spokojenost, stačí sečíst procenta ze sloupce „rozhodně spokojen(a)“ a procenta ze sloupce „spíše spokojen(a)“, čímž se celkem dostáváme na **59 %**. Tímto **přijímáme** tvrzení T1.1.: S motivačními faktory je spokojeno více jak 50 % zaměstnanců ve vybrané společnosti a zamítáme tedy tvrzení T1.2. Tabulka je zobrazena níže.

Tabulka 10: Spokojenost s motivačními faktory

	Rozhodně spokojen(a)	Spíše spokojen(a)	Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)	Spíše nespokojen(a)	Rozhodně nespokojen(a)	Nevím
Pracovní podmínky (pracovní prostředí)	55%	41%	5%	0%	0%	0%
Množství práce	9%	50%	36%	5%	0%	0%
Délka pracovní doby	36%	45%	18%	0%	0%	0%
Platové ohodnocení	5%	45%	14%	36%	0%	0%
Jistota zaměstnání	5%	55%	36%	0%	0%	5%
Zaměstnanecké výhody	5%	23%	27%	23%	18%	5%
Informovanost o dění ve firmě	5%	23%	23%	32%	18%	0%
Možnost vzdělání a rozvoje	18%	50%	23%	9%	0%	0%
Vztahy s nadřízenými	27%	59%	14%	0%	0%	0%
Vztahy se spolupracovníky	45%	50%	5%	0%	0%	0%
Styl řízení společnosti	5%	27%	32%	9%	0%	27%
Komunikace a informovanost ve společnosti	0%	27%	27%	36%	5%	5%
Celkem	18%	41%	22%	13%	3%	3%

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)

Druhé tvrzení stanovené v tomto průzkumu je:

T2: Pro zaměstnance vybrané společnosti je více jak 75procentní důležitost motivačních faktorů.

- T2.1: Motivační faktory jsou pro zaměstnance vybrané společnosti důležité více než na 75 %.
- T2.2: Motivační faktory nejsou pro zaměstnance vybrané společnosti důležité více než na 75 %.

Toto tvrzení je podobné předchozímu, nicméně pokládám za vhodné vědět, jestli zaměstnanci vůbec oceňují motivační faktory a na kolik procent je považují za důležité. Předpokládala jsem, že to bude více než 75 %, přece jen do motivačních faktorů řadíme opravdu velké spektrum možností, nicméně zvažovala jsem i možnost, že se k tomu bude někdo stavět i neutrálně.

Tabulka 11: Důležitost motivačních faktorů

	Velmi důležité	Spíše důležité	Ani důležité, ani nedůležité	Spíše nedůležité	Zcela nedůležité	Nevím
Jistota zaměstnání	36%	56%	8%	0%	0%	0%
Dobré mezilidské vztahy	72%	28%	0%	0%	0%	0%
Mít dostatek času na soukromý život	52%	40%	8%	0%	0%	0%
Platové ohodnocení	60%	40%	0%	0%	0%	0%
Jednání s respektem a úctou	56%	40%	4%	0%	0%	0%
Pracovní náplň	44%	44%	8%	4%	0%	0%
Odborný růst	32%	60%	8%	0%	0%	0%
Zaměstnanecké výhody	16%	44%	36%	0%	0%	4%
Možnost vzdělání a rozvoje	36%	44%	20%	0%	0%	0%
Možnost povýšení a kariérní růst	28%	40%	32%	0%	0%	0%
Lokalita	28%	40%	28%	4%	0%	0%
Celkem	42%	43%	14%	1%	0%	0%

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)

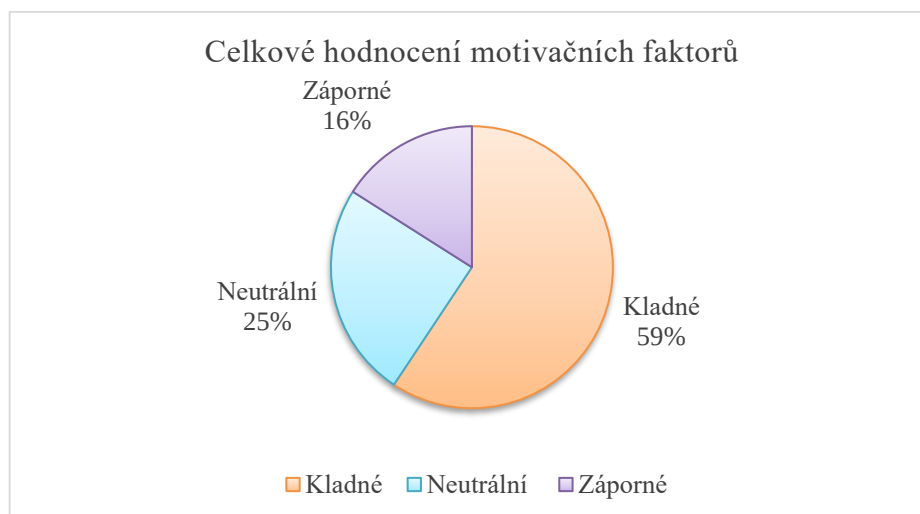
Z tabulky č. 11 vychází, že podle zaměstnanců společnosti je celková důležitost vybraných motivačních faktorů **85procentní**.

85 % > 75 %, tudíž **přijímáme** tvrzení T2.1: Motivační faktory jsou pro zaměstnance vybrané společnosti důležité více než na 75 % a zamítáme tvrzení T2.2.

2.4 Sumarizace výsledků průzkumu

V dotazníkovém šetření bylo celkem 5 oblastí otázek – spokojenost a motivace, komunikace a informovanost, hodnocení zaměstnavatele, představy a záměry a demografické charakteristiky. Celkově se dotazník skládal z 9 otázek. Tyto otázky byly v kapitole analýza dat a výsledky výzkumu tabulkově a graficky znázorněny.

Z výsledků průzkumu vyplývá, že celková spokojenost 25 respondentů je 92procentní, 4 procenta jsou nespokojení a 4 procenta mají neutrální postoj. Z dotazníku a prvního tvrzení jsme došli k závěru, že spokojenost s motivačními faktory jsou hodnoceny kladně 59 %, 25 % je neutrálních, což znamená, že respondenti buď nevěděli anebo nepovažovali ve společnosti faktory za uspokojivé ani neuspokojivé a 16 % hodnotí záporně, viz. graf č. 10.

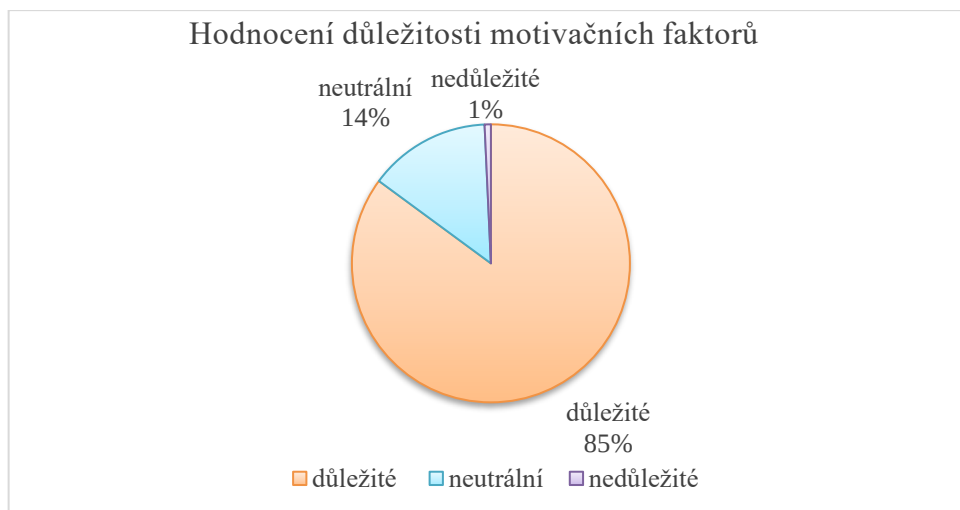


Graf 10: Celkové hodnocení spokojenosti s motivačními faktory

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)

Mezi nejhůře hodnocené patří informovanost o dění ve firmě, zaměstnanecké výhody a komunikace a informovanost ve společnosti. Nejlépe hodnocené jsou pracovní podmínky a vztahy se spolupracovníky.

Druhé tvrzení bylo zaměřeno na hodnocení důležitosti vybraných motivačních faktorů. Konkrétně měřila na kolik procent hodnotí důležitost motivačních faktorů, viz. Graf č. 11.

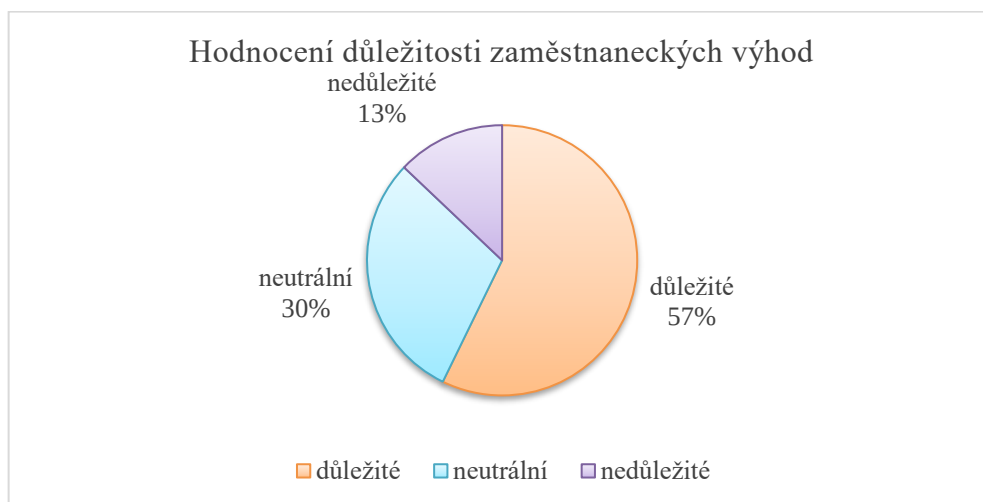


Graf 11: Hodnocení důležitosti motivačních faktorů

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)

Výsledkem bylo, že za na 85 % považují vybrané motivační faktory zaměstnanci za důležité. Nejméně důležité pro ně jsou zaměstnanecké výhody, lokalita a možnost povýšení a kariérního růstu. Ze všech motivačních faktorů a 25 respondentů, bylo 1 označeno za nedůležité lokalita a pracovní náplň.

Na zaměstnanecké výhody, které určilo 9 respondentů za „ani důležité, ani nedůležité“ byla zaměřena otázka dotazníku. Celkové hodnocení důležitosti vybraných zaměstnaneckých výhod se skládalo z 57 % důležitých, 31 % neutrálních a 13 % nedůležitých odpovědí, viz graf č. 12.



Graf 12: Hodnocení důležitosti zaměstnaneckých výhod

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)

Dovolená nad rámec 4 týdnů, finanční bonusy a možnost Home Office byly hodnoceny jako nejvíce důležité položky, naopak firemní školka, příspěvek na životní pojištění a firemní telefon jako nejméně.

V oblasti komunikace a informovanosti se hodnotící škála pohybovala mezi známkou 1,92 – 2,68. Pouze jeden člověk z 25 respondentů rozhodně nesouhlasí s tím, že by dostával konstruktivní kritiku od svého nadřízeného, že by jím byl motivován, a s tím, že by chápal, jaké jsou jeho role při dosahování cílů organizace, a že by měl dostatek informací o dění ve společnosti.

Při hodnocení zaměstnavatele, bylo potvrzeno, že práce zaměstnance nestresuje, ani nevyčerpává a že mají dostatečnou možnost se věnovat mimo práci i svému soukromému životu. Ve společnosti mají dostatek dobrých příležitostí ke školení a vzdělání a společnost jedná se všemi zaměstnanci s respektem a úctou.

Předposlední oblast byla věnována představám a záměrům jednotlivých respondentů. Padla zde otázka o tom, jestli plánují v současné době respondenti odejít z firmy a 7 z nich je nakloněna variantě, že ano, 1 neví a 17 plánuje zůstat. Jelikož tento projekt pojednává o průzkumu motivace zaměstnanců, vyzdvihla bych, že nyní z celkového vzorku 25 osob je 14 osob spíše nemotivovaných motivačními složkami a 3 neví, zda jsou dostatečně motivováni.

Poslední oblast byla zaměřena na geografické charakteristiky, ze kterých lze vyvodit, že z 25 respondentů je 48 % ženského pohlaví, 52 % mužského pohlaví. A co se týče délky pracovního poměru, tak přes 4 roky je zde 12 respondentů, 10 respondentů pracuje ve společnosti 1-4 roky a 3 respondenti méně než 1 rok.

Těmito výsledky si odpovídáme na centrální výzkumnou otázku, která zněla takto:

“ Jaké faktory ovlivňují motivaci zaměstnanců ve vybrané společnosti? “

Pokud bychom měli vybrat z interních a externích faktorů, které jsou nejdůležitější pro zaměstnance dané společnosti vyplývající z dotazníkového šetření jednalo by se o:

➤ **Interní: dobré mezilidské vztahy Externí: platové ohodnocení**

2.5 Rozhovor s ředitelem společnosti

Diskuze výsledků a další záležitosti potřebné pro objasnění situace a pozice společnosti byla probrána pomocí rozhovoru i s panem ředitelem společnosti.

V rozhovoru jsme s panem ředitelem probrali výsledky průzkumu a důvody těchto výsledků, budoucí směr, rozvoj, cíle a konkurenci společnosti, obecné interní informace o společnosti. Rozhovor byl částečně strukturovaný, měla jsem dopředu připravené oblasti, které bych ráda rozebrala, někdy i předem otázky, které jsme s panem ředitelem rozvíjeli a dostali komplexní pohled na celou situaci.

2.5.1 Názor na výsledky výzkumu

Co říkáte na vyhodnocený dotazník?

„Tak já si myslím, že to je tak asi standard, co se dalo očekávat od těch zaměstnanců, protože 100 % to nemůže být nikdy, to bych mohl říct, že před 20 lety by to bylo 100 %, to prostě byl úplně jiný život, kde lidé tahali za 1 provaz, chodili se společně bavit, spolu na pivo, dnešní doba je jiná, díky aplikacím a tady těm různým věcem.“

Vlastní komentář: Pan ředitel narážel na to, že dotazník nevyplnili všichni zaměstnanci, pouze 25 z 37 a také na komunikaci ve společnosti, která nám vyšla jako jedna z věcí nejhůře hodnocených. Shodli jsme se také na tom, že zaměstnanci tráví v práci většinu času a je škoda, aby si ten čas v práci neužívali.

„To si musí uvědomit ti lidé sami. Bud' si ten kolektiv nějakým způsobem vytvoří a bude to fungovat a budou to brát tak, že chodí do práce a tvoří to velkou část jejich života a pak z toho teprve budou mít nějaký dobrý pocit.“

A myslíte si teda, že tady ve firmě to tak neberou nebo obecně mluvíte ze zkušenosti?

„Obecně ze zkušenosti. Ted' se všichni přesouvají domů a v kancelářích je pak málokdo.“

Myslíte, že to bylo i před Covidem, a ještě se to zhoršilo?

„No já si myslím, že Covid zajistil to, že už se to nikdy nevrátí do těch starých kolejí. Otázka, jestli je to špatně nebo je to dobře. Někteří lidé, pracují na Home Office a nezastaví se, někteří jsou zase méně efektivní.“

Flexibilitu berou v dnešní době po Covidu lidé dost automaticky mi přijde.

„No ano, největší problém u nás je malá nezaměstnanost, to je celá ta inflace, lidé chtějí více peněz a roztáčí se to kolečko neskutečně.“

Vlastní komentář: Samozřejmě musíme brát v potaz to, že Covid leccos urychlil a leccos zpomalil a přetransformoval. V dnešní době je opravdu flexibilní práce a práce z domova velice žádaná a často automaticky nabízena na pozice, ve kterých je to možné. Musíme však brát v potaz to, že každému vyhovuje něco jiného a že doma může být plno rušivých elementů. Je to možná už i otázka disciplíny jednotlivce a pro společnosti je to otázka důvěry, jelikož kontrolovat práci všech pracujících z domu kolikrát není možné a efektivní.

A konkrétní výsledky celkového průzkumu, třeba to, že komunikace ve společnosti byla ve slabších rovinách, to jste očekával?

„To je to, co říkám, buď mají zájem komunikovat a tu komunikaci si vytvoří anebo zájem nemají a komunikace bude váznout, já jsem k dispozici všem.“

Máte nějaký vlastní kanál, přes který komunikujete?

„Ano od Microsoftu, kde jsou informace o firmě, najdete tam seznamy zaměstnanců atd.“

Vlastní komentář: Komunikace ve společnosti je dle mého názoru jedna z nejdůležitějších věcí a kolikrát to ani není zas tak složité. Bez komunikace se velice špatně plní cíle a rozvíjí společnost. Bez komunikace se těžko zaměstnanci budou cítit jako součástí společnosti. Nicméně záleží, jaká ta komunikace je, pokud by to bylo opět spíše neefektivní a jakási „ztráta času“, tak chápu, že do toho ten svůj čas zaměstnanci nechtějí investovat, ale na druhou stranu ne každý zaměstnanec bude proaktivní a snažit se sám od sebe rozvíjet komunikaci. Ve společnosti je to poprvé, co se posílal dotazník, který by se zajímal o spokojenost a motivaci zaměstnanců z toho důvodu, že zde proběhla fluktuace a výměna většiny zaměstnanců.

2.5.2 Obecné interní informace o společnost

Pan ředitel mi popisoval, jak se společnost, a to konkrétně SOC365 utvářel a jaké problémy v průběhu nastaly. V této oblasti pro pochopení stačí výpis důležitých bodů vybraných z rozhovoru.

- **Problémy se značkou společnosti**

SOC365 byla myšlenka rozvoje společnosti o službu zabývající se bezpečností. Pro tuto službu pracovali zaměstnanci, kteří ji brali jako vlastní společnost bez komunikace a ochoty spolupracovat a tímto chováním se společnost rozdělila. Ve vedení byl vedoucí IT, který šel proti proudu společnosti, zaváděl si vlastní procesy a začaly otázky ohledně značky. Otázky typu: „*Je Brand SOC nebo stále Brand VISITECH?*“ Správnou odpovědí je, že stále je Brand VISITECH, který poskytuje oddělenou část služby, která se nazývá SOC365, protože SOC365 není samostatná společnost. Lidé, kteří nechápali propojenost VISITECH a SOC365 ve společnosti nadále nejsou a současní ji již berou více jako celek.

- **Finanční vytížení**

Když se tato služba budovala, tak bylo přijato 10 zaměstnanců a náklad byl 1 milion korun, což byla ztráta měsíční. V tomto bodě služba neměla žádného zákazníky. Dalo se to vydržet nějakou dobu, ale nastala krize, která by možná i byla rozhodující, kdyby se nenaskytla možnost čerpání dotací, díky kterým to společnost ustála. Další krize nastala Covidem, jelikož projekty, které měla společnost nachystané a které měly pokrýt část nákladů se odkládaly v čase. Naštěstí služba získala nové dotace na 4 miliony a udělala zisk kolem 5 milionů korun. Tyto peníze se pak mohly vrátit do společnosti a celková situace se stabilizovala. Právě teď společnost má rozjednané další zakázky a pokud vyjdou, tak to bude opět výdělek okolo 5 milionů korun a stejně tak i další čerpání dotací v hodnotě okolo 3 milionů.

- **Odchody zaměstnanců z vedoucích pozic**

Za krátkou dobu ze společnosti odešli tři zaměstnanci na vedoucích pozicích – finanční ředitel, ředitel realizace a obchodní ředitel. Finančnímu řediteli končila smlouva a měl zájem o to ze společnosti odejít a stejně tak ani ze strany společnosti nebyla žádná iniciativa o obnovení smlouvy. Ředitel realizace odešel sám, jelikož cítil tlak ze společnosti, která chtěla vidět výsledky jeho práce a obchodní ředitel byl vyhozen, jelikož konal svoji práci nedostatečně. Nyní všechny funkce vykonává ředitel společnosti a je to

náročné. V plánu je přijmout projektového manažera, který by pomáhal a v budoucnu byl schopný společnosti řídit.

2.5.3 Budoucí směr, rozvoj, cíle a postavení vůči konkurenci společnosti

A jaké máte představy a cíle o téhle společnosti do budoucna?

„Kapitalizace, další rozvoj v oblasti kybernetické bezpečnosti, tady ten obor je strašně zajímavý.“

Takže čistě se už chcete soustředit na bezpečnost?

„Ano, ale tak máme tady tu distribuci, která nějakým způsobem běží a dokud to poběží a vydělává to, tak není důvod to rušit.“

A z jakého důvodu se chcete zaměřit hlavně na bezpečnost?

„No tak, kdo je dneska zaměstnaný v bezpečnosti, tak má budoucnost dalších 20 let. A u dohledu se dá, pokud lidé budou mít snahu a komunikační schopnost rétorickou, tak můžou být velice dobří. Cíle jsme si nějaké dělali, je potřeba je rozpracovat dál a udělat finanční stránku a další plán. Jedním z těch cílů je, že chceme dělat 7x24 h dohled, což nikdo v České republice nemá. Musíme najít způsob, jak to dělat a dát tam tu ekonomiku, případně doplnit lidmi.“

Jak vnímáte postavení společnosti vůči konkurenci?

„To je otázka, jak se na to člověk kouká. Když se na to kouká člověk z pozice, kolik máme zákazníků, tak jsme jednička na trhu. Když se začnete koukat z pozice finanční nebo něčeho, tak to nejsme. To není měřitelné, každý to vykazuje jinak.“

Co byste vyzdvihl oproti konkurenci?

„Dostatek partnerů, know-how, díky těm partnerům.“

Vlastní komentář: Na společnosti je vidět, že se postupně snaží zpracovávat problémy, které vznikají a snaží se zaměřovat na něco, co má podle ní smysl a budoucnost. Cíle nejsou přesně definované a zpracované a to, protože se jednoduše nestíhá. Pravděpodobně je tam nějaká vize, která ale zatím není rozvíjena do dalších hlavních a dílčích cílů. Problémové je pro společnost najít kvalifikované zaměstnance na vedoucí pozice, aby pomohli tyto cíle definovat a rozpracovat a nyní se to celé drží na jednom člověku, který vykonává všechny vedoucí pozice najednou a při takovémto nátlaku dlouhodobě mu hrozí vyhoření.

2.6 Ekonomické zhodnocení

Není žádné tajemství, že mzdové ohodnocení v práci a celkově finanční prostředky jsou důležitou součástí života téměř každého z nás. Mzdy každoročně rostou a na zaměstnance tak vzniká tlak, aby zvyšovali a dorovnávali rozdíly se svou konkurencí. Tato kapitola se bude zabývat skutečným růstem mzdových nákladů ve společnosti VISITECH, porovnáním mzdových nákladů s výsledkem hospodaření, s oborovým průměrem a se mzdovými náklady hlavní konkurence, která byla popsána v kapitole 2.1.2.

2.6.1 Porovnání mzdových nákladů a výsledku hospodaření

V předchozí kapitole bylo potvrzeno, že mzdy každoročně rostou. Společnosti by měli na tento růst brát ohled a následovat ho, jelikož každoročně se s tímto růstem zvyšuje minimální mzda. Minimální mzda v roce 2021 byla 15 200 Kč hrubého za měsíc neboli 90,50 Kč za hodinu. V roce 2022 vzrostla v hrubé na 16 200 Kč za měsíc a 96,40 Kč za hodinu (kurzy.cz, 2022).

Nicméně osobní náklady, ve kterých je zahrnuto i pojištění za zaměstnance a ostatní náklady, tvoří poměrně velkou část nákladů společnosti a musí se dbát na výsledek hospodaření. Osobní náklady byly zahrnuty do tabulky č. 6, společně se mzdovými náklady a výsledkem hospodaření za účetní období za roky 2015 až 2021, právě proto, že je potřeba si uvědomit, že za zaměstnance se platí více než, co je mu vypláceno.

Tabulka 12: Porovnání mzdových nákladů a výsledku hospodaření

V tis. Kč/ rok	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Osobní náklady	19343	19104	20534	26584	35478	27591	n.a.
Mzdové náklady	14356	14220	15259	19710	26335	21368	n.a.
VH za účetní období	738	134	165	178	418	991	n.a.

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv VISITECH a.s.)

V tabulce č. 12 vidíme, že náklady na zaměstnance od roku 2015 rostly až do roku 2019. V roce 2019 měla společnost největší osobní náklady a to až 35 478 tisíc korun za rok. V roce 2020 došlo ke snížení těchto nákladů o 4 967 tisíc, a to z důvodu snížení celkového počtu zaměstnanců, a i díky tomuhle se podařilo zvýšit výsledek hospodaření. Pro celé sledované období se společnost pohybuje v kladných číslech.

Za sledovanou dobu se počet zaměstnanců nezbytný k určení průměrné mzdy ve společnosti lehce měnil a tento vývoj je zobrazený v tabulce č. 13.

Tabulka 13: Průměrný počet zaměstnanců za vybrané roky

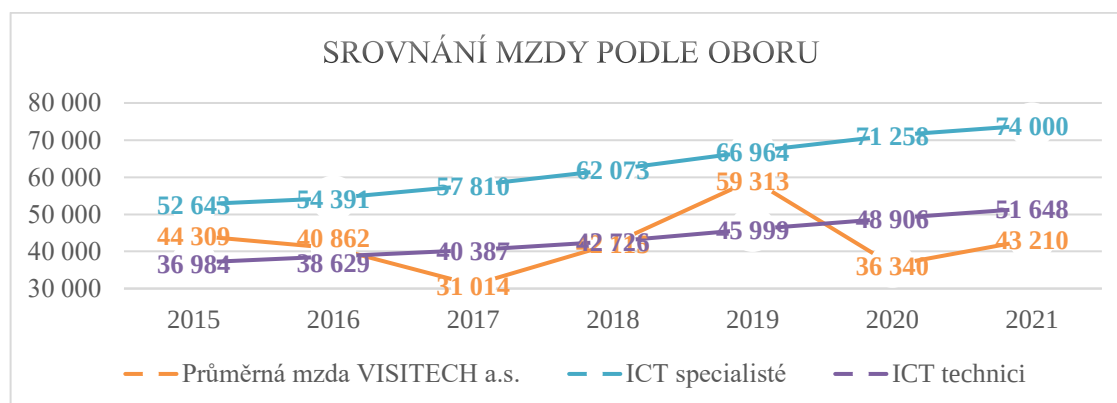
Rok	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
THP pracovníci	22	24	37	34	32	44	35
Řídící pracovníci	5	5	4	5	5	5	2
Celkem	27	29	41	39	37	49	37

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv)

Celkový počet zaměstnanců se skládá z řídících pracovníků a THP pracovníků. Mezi řídící pracovníky můžeme zařadit např. finančního a obchodního ředitele. THP je zkratka pro technicko-hospodářské pracovníky, kterými jsou referenti, specialisté, inženýři, supervisoři, odborníci apod. Nejvíce zaměstnanců za sledované roky měla společnost v roce 2020 a nejméně v roce 2015. Nicméně v roce 2021 má společnost nejméně řídících zaměstnanců, v podstatě vše řídí ředitel společnosti a tato skutečnost byla rozebírána i v rozhovoru s ředitelem v kapitole 2.2.6.

2.6.2 Porovnání mezd ve společnosti a oborového průměru

Díky předchozí kapitole je možné porovnat mzdy ve společnosti s oborovým průměrem, respektive s průměrnými mzdami v oboru. Toto porovnání je zobrazeno v grafu č. 13, kde jsou srovnávány průměrné mzdy ve VISITECH a.s., ICT specialistů a ICT odborníků za sledované roky 2015-2021. Data vychází z výročních zpráv společnosti a z Českého statistického úřadu. V roce 2021 jsou data pouze orientační.



Graf 13: Porovnání průměrné mzdy ve společnosti s průměrnou mzdou ve stejném oboru

(Zdroj: Vlastní zpracování dle csu.cz, 2021)

Už na první pohled je vidět, že společnost VISITECH je spíše pod oborovým průměrem a také že statisticky je běžný roční růst. Mzda by pravděpodobně neměla klesat v dalším roce. Tyto údaje nebudou pravděpodobně nejpřesnější, jelikož společnost se neskládá pouze z ICT zaměstnanců, ale jsou jí součástí i osoby na vedoucích pozicích, pokud je jejich mzda výrazně odlišná, tak s touto možností nepočítám. V roce 2015 byla průměrná mzda ve společnosti **44 309 Kč**. V tomto roce ICT technici vydělávali průměrně 36 984 Kč a ICT specialisté 52 643 Kč. Rok 2016 znamenal pokles průměrné mzdy ve společnosti, a to o nějakých 3,5 tisíc, konkrétně byla mzda **40 862 Kč**. Tentýž rok byl oborový průměr pro ICT techniky 38 629 Kč a pro ICT specialisty 54 391 Kč. Rok 2017 byl propadový pro společnost, průměrná mzda se snížila na **31 014 Kč**, oproti tomu ICT technici 40 387 Kč a ICT specialisté 57 810 Kč. Zvýšila se v roce 2018 na **42 115 Kč**, pro ICT techniky v daném roce byla 42 726 Kč a pro ICT specialisty 62 073 Kč. V roce 2019 byla ve společnosti nejvyšší průměrná mzda a to **59 313 Kč**, v porovnání s oborovým průměrem, přeskočili ICT techniky, kteří mají 45 999 Kč, avšak ICT specialisté mají stále o více než 7,5 tisíce více, 66 964 Kč. Dalším propadem byl rok 2020, průměrná mzda ve společnosti klesla na **36 340 Kč**, a to i přes to, že v oborovém průměru se stále zvyšovala, ICT technici se vyšplhali na 48 906 Kč a ICT specialisté se dostali přes 70 tisíc, konkrétně 71 258 Kč. Posledním sledovaným rokem byl rok 2021, průměrná mzda ve společnosti byla **43 210 Kč**. Bohužel data z ČSÚ na rok 2021 nebyla dohledatelná a pouze odhadem a predikcí neustálého růstu by to pro ICT techniky znamenalo průměrnou mzdu okolo 51 tisíc Kč a pro ICT specialisty okolo 74 tisíc Kč. Tabulka č. 14 představuje průměrnou mzdu v odvětví ICT a celé ČR.

Tabulka 14: Mzdy v odvětví podle oborového průměru

Odvětví	Průměrný evidenční počet zaměstnanců přepočtený na plně zaměstnané			Průměrná hrubá měsíční mzda na přepočtené počty zaměstnanců		
	v tis.	přírůstek (úbytek) proti 1. až 4. čtvrtletí 2021		v Kč	přírůstek (úbytek) proti 1. až 4. čtvrtletí 2021	
		v tis.	%		v Kč	%
Česká republika celkem	3 982,5	3,3	0,1	37 839	2 177	6,1
Informační a komunikační činnosti	128,8	2,5	2,0	64 916	2 908	4,7

(Zdroj: Vlastní zpracování dle csu.cz, 2022)

Tabulka ukazuje kompletní průměrnou mzdu v odvětví informačních a komunikačních činností, tudíž by měla obsahovat ICT specialisty a ICT techniky. Průměrná mzda roku 2021 byla 64 916 Kč. I přes to, že není známa odbornost a kvalifikace zaměstnanců ve společnosti, tak lze říci, že co se týče porovnání s oborovým průměrem, tak jsou pod ním a nebere se moc ohled na každoroční růst mezd. Tato skutečnost je k zamyšlení a možná i částečně pak vysvětluje fluktuaci ve společnosti, protože tempo růstu průměrných mezd by měl držet krok s tempem růstu průměrných mezd v oboru.

2.6.3 Porovnání mzdových nákladů společnosti s konkurencí

Podle oborového průměru společnost nebyla moc úspěšná, ale je důležité se podívat i na konkurenci, protože pokud i konkurence se drží na podobné měsíční mzdě není úplně potřeba mzdu natolik dorovnávat s oborovým průměrem. Po konzultaci se společností byly vybrány a už dříve popsány dva hlavní konkurenti, a to v kapitole 2.1.2.

Začneme společností Corpus Solutions a.s., data použita v tabulce č. 9 byla čerpána z výročních zpráv, které jsou k získání na obchodním rejstříku a také z databáze Orbis Europe. Z této databáze byla hlavně převzata počty zaměstnanců za dané roky. Pro rok 2021 nejsou dostupná data.

Tabulka 15: Corpus Solutions a.s. porovnání výkazových dat

V tis. Kč/ rok	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Osobní náklady	85 661	56 210	50 899	55 214	58 974	64 781
Mzdové náklady	62 859	41 079	37 155	40 622	43 360	47 692
VH za účetní období	-16 588	3 485	3 911	4 021	633	2 285
Počet zaměstnanců	103	62	58	58	63	63
Průměrná mzda	50 857	55 214	53 384	58 365	57 354	63 085

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv 2015-2020 a databáze Orbis Europe, 2022)

V tabulce č. 15 vidíme tedy, že průměrná měsíční mzda za roky 2015-2020 se pohybovala kolem 50-63 tisíc Kč v přepočtu na jednoho zaměstnance. Oproti společnosti VISITECH a.s. má společnost výrazně vyšší mzdy a téměř se drží oborového průměru.

Druhý vybraný konkurent Thein Security s.r.o. má výrazně nižší osobní náklady než společnost VISITECH a.s. a Corpus Solutions a.s., je to pravděpodobně z toho důvodu, že Thein je společnost, která se zaměřuje na více odvětví a Thein Security s.r.o. je pouze jednou z částí celé společnosti a tato část není příliš rozsáhlá. Stejně tak bohužel nebylo možné dohledat, jaký má přesný počet zaměstnanců, a tudíž nebylo možné určit přesnou průměrnou mzdu ve společnosti. Na stránce Kurzy CZ je uvedeno, že společnost má 10-19 zaměstnanců, což už je poměrně velké rozpětí na určování průměrné měsíční mzdy a není ani stoprocentně jisté, jestli tato data můžou být považována za věrohodná a aktuální. Z těchto důvodů mi nepřijde vhodné jej porovnávat z hlediska průměrné měsíční mzdy. Stejně tak by nebylo rozumné srovnávat celou společnost Thein, jelikož se dělí na Thein Digital, Thein Industry a Thein Security a mají pod sebou i společnosti, jež nejsou stejnojmenné. V tabulce č. 16 vidíme informace získané z výročních zpráv společnosti Thein Security s.r.o.

Tabulka 16: Thein Security s.r.o. porovnání výkazových dat

V tis. Kč/ rok	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Osobní náklady	8 378	7 923	7 931	6 134	6 302	4 603
Mzdové náklady	6 549	5 914	5 920	4 585	4 766	3 440
VH za účetní období	-3 477	1 449	690	722	907	2 754
Počet zaměstnanců	10-19	10-19	10-19	10-19	10-19	10-19

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv, 2015-2020)

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ

V této kapitole jsou identifikovány nedostatky v analyzované společnosti a poté zpracovány návrhy pro zlepšení situace ve společnosti i s ekonomickým dopadem vybraných návrhů. Ekonomické zhodnocení nicméně bude pouze nástřel a přibližný odhad, jelikož se dá implementovat více věcí pro zlepšení dané situace ve společnosti. Podkladem pro vypracování této kapitoly je převážně analytická část.

3.1 Identifikace nedostatků ve vybrané společnosti

Společnost VISITECH a.s. má několik nedostatků v oblasti řízení lidských zdrojů a v dostatečném motivování svých zaměstnanců. Dá se říci, že spousta těchto nedostatků spolu úzce souvisí, což je logické a usnadní to i případnou implementaci návrhů. Z průzkumu vyšlo několik slabších oblastí, na které bude potřeba se zaměřit, jelikož jsou i dle mého názoru klíčovými. Těmito oblastmi jsou dle výsledků z dotazníkového šetření komunikace, informovanost o společnosti, platové ohodnocení a benefity. Z rozhovoru s panem ředitelem byl ještě zjištěn nedostatek zaměstnanců na vedoucích pozicích.

Komunikace a informovanost o společnosti

Zaměstnanci se necítí dostatečně oceňováni za svou práci a za svoji obětavost a oddanost k práci, necítí se motivováni svým nadřízeným a málokdy dostávají zpětnou vazbu od svého nadřízeného. Zaměstnanci nemají dostatek informací o dění ve společnosti. Neexistují již žádné pravidelné meetingy, dokážu si představit, že komunikace je chaotická a neorganizovaná. Nejsou přesně definovány cíle a strategie společnosti a pokud jsou, zaměstnanci s nimi nejsou stoprocentně obeznámeni. Myslím si, že i samotné odchody zaměstnanců z vedoucích pozic neprospěly k víře ve společnost. Z dotazníku taktéž vyšlo, že dva zaměstnanci určitě plánují odejít ze společnosti a pět se k tomu schyluje také, celkově tedy sedm zaměstnanců z pětadvaceti, jež vyplnili dotazníkové šetření plánují spíše společnost opouštět.

Finanční ohodnocení

Nejen z průzkumu spokojenosti, ale také dle ekonomického zhodnocení se společnost VISITECH a.s. nachází spíše pod oborovým průměrem, a i přes navyšování mezd si v tomto oboru vydělávají zaměstnanci jinde průměrně více. Z vlastní zkušenosti vím, že v ICT oborech je vysoká poptávka po kvalifikovaných zaměstnancích a jsou v těchto společnostech zvyklí i na benefity, které by jim ulehčovali běžné fungování. Nemyslím si, že by bylo složité najít si v tomto oboru práci v jiné společnosti, kde by jejich mzda byla daleko vyšší nebo kompenzace mzdy daleko atraktivnější. V dotazníkovém šetření padla i otázka, jestli zaměstnanci mají v tuto chvíli možnost opustit společnost a jít pracovat někam jinam, z 25 respondentů jich pouze šest odpovědělo, že spíše nemají.

Benefity

Zaměstnanecké výhody, které společnost poskytuje, zaměstnance dle průzkumu příliš nemotivuje. Asi to není až tak překvapivé zjištění. Lidé některé benefity, které dříve byly považované za výhody berou spíše jako samozřejmost, například káva na pracovišti. Je to normální, že lidská společnost si zvyká na čím dál větší standardy, které určují trh. To znamená, že pokud zaměstnanci vidí, že jejich známí dostávají v jiných společnostech všemožné příspěvky – na stravování, sport, dopravu, penzijní připojištění apod., že by to vyžadovali také a nebude je nadále motivovat tak, jako třeba před lety zdarma káva nebo vlídné zacházení, jak mi sám ředitel společnosti vzpomínal. Ono obecně pod pojmem benefit můžeme schovat vícero věcí. Benefity se neustále mění a musí se tvořit podle trhu, firemní kultury a možností, které společnost má. U tvorby benefitu je potřeba přemýšlet, měly by být logické, tím mám namysli, že pokud společnost operuje někde ve městě a je dobře dostupná městskou hromadnou dopravou, nepříjde mi atraktivní poskytovat příspěvek na dopravu a stejně tak to i vyšlo z průzkumu, protože příspěvek na dopravu ohodnotili zaměstnanci známkou 2,36, tedy jej nezahrnuli mezi ty hlavní, o které by byl zájem.

Nedostatek zaměstnanců na vedoucích pozicích

Nedostatek zaměstnanců není nikdy ideální stav, natož na pozicích, které by měly řídit společnosti. V současné době společnost nemá žádného člověka na pozici finanční ředitel, obchodní ředitel a ředitele realizace a hledají na pozici projektového manažera. Sice jsou nyní snižené náklady, ale jeden člověk by neměl vykonávat práci za čtyři další pozice.

3.2 Návrhy a ekonomické zhodnocení návrhů

V první řadě bych jako návrh doporučila zavedení **pravidelnosti strukturalizovaným dotazníkům**, ve společnosti je to poprvé, co nějaké dotazníkové šetření proběhlo a myslím si, že je to dobrá cesta k předcházení rizikům odchodu nespokojených zaměstnanců ze společnosti. Dotazníky nejsou až tak složité na přípravu a nemusí být takto komplexní, pokud budou častější, mohou se zaměřovat jen na nějakou oblast podle zájmu ředitele, minimálně tím dá společnost najevo zájem na názor od svých zaměstnanců a díky tomu se zaměstnanci začnou cítit více začlenění do společnosti. **Začlenění zaměstnanců do společnosti** považuji jako silný faktor, který ovlivňuje jejich motivaci, efektivitu a loajalitu. Každý dotazník by měl mít nějaký výstup, ze kterého by plynuly nějaké změny. Výsledky by měly být dostupné všem zaměstnancům a také vysvětleny, například pomocí nějaké prezentace. Nemá smysl vytvářet dotazník, který nakonec nezpůsobí žádné změny a ani nebude zveřejněný, jelikož při dalším rozesílání by neměli zaměstnanci motivaci k vyplňování.

Dále je žádoucí **zlepšit komunikaci a informovanost ve společnosti**, a to formou nějakého **společného sjednoceného kanálu** s novinkami a **pravidelnými osobními nebo online poradami**. Tato setkání bych navrhla na týdenní bázi, nemusí být zdlouhavá, stačí pouze kratší informativní meetingy, kde by měli zaměstnanci prostor na vyjádření svých nesrovnalostí a názorů. Jednou za měsíc bych zavedla ve společnosti meeting, jehož náplní by bylo zhodnocení daného měsíce, popis dalších cílů a strategie na další měsíc. Zaměstnanci by měli vědět, jaká je strategie a jaké jsou cíle společnosti a na co se společnost v daném období soustředí. Ať už se mohou meetingy zdát, jakkoliv zbytečné, je potřeba si uvědomit, že mimo jiné také tvoří komunitu ve společnosti a dodávají pocit zájmu a pocit začlenění, protože práce ve společnosti je spíše kolektivní a týmová a všichni jsou součástí jedné společnosti.

Zaměstnanci by měli být **kvartálně ohodnocováni**, aby neztráceli smysl v konání své práce a nedocházelo k případnému znechucení a vyhoření. Spousta lidí si vytváří vlastní cíle, díky kterým se posouvají dál. Jestliže jim dáme pocit, že mají nějaké období, za které budou hodnoceni, povede to k vyšší efektivitě, nebude tam nadále ta velká neznámá toho, jestli někdo vidí jejich výsledky a vnímá jejich odvedenou práci. Nebudou mít nutkání svou práci flákat. Za svou práci by každý měl dostávat **zpětnou vazbu**, ať už kladnou

nebo zápornou. Kladná zpětná vazba povede k dobrému pocitu a pocitu toho, že to, co zaměstnanec dělá, má nějaký smysl a dopad. Záporná zpětná vazba povede k profesnímu růstu člověka, jelikož zjistí, že něco, co udělal nebylo správně a může na tom dále pracovat a zlepšovat se. Navrhuji i **klást důraz na chválu a celkovou komunikaci nadřízených vůči svým zaměstnancům** a více zapojit individuální přístup (1on1). Komunikaci považuji za jeden ze základů dobře fungující společnosti. V tomto bodě by bylo i na místě **více angažovat externí personalistku**, která by zpracovávala dotazníky a starala se o celkovou spokojenost ve společnosti. Lidské zdroje jsou ve společnosti důležité, a ačkoliv lidé bývají časově zatíženi a snaží se plnit všechny své povinnosti, měla by jim společnost poskytnout možnost rozebrat své problémy s někým, kdo je na to kvalifikovaný a dostatečně empatický. Navrhuji i zavedení nějakých **pravidelných „office hours“**, kdy by zaměstnanci měli možnost dojít za vedením a probrat, co potřebují. Tím, že by se zavedla pravidelná doba, kdy by bylo vedení opravdu dostupné na určitém místě, případně online, nebudou mít introvertnější povahy pocit, že obtěžují a více se odváží navštívit daného člověka s tím, co ho zrovna trápí.

Pokud bych měla shrnout tyto návrhy ke zlepšení komunikace a informovanosti o společnosti do jednotlivých bodů:

Tabulka 17: Návrhy ke zlepšení komunikace a informovanosti

Návrhy ke zlepšení komunikace a informovanosti	
-	Více strukturalizovaných dotazníků
-	Zlepšení komunikačního kanálu
-	Pravidelné meetingy s týmy
-	Kvartální ohodnocení zaměstnanců, zpětná vazba
-	Více angažovanosti externí personalistky
-	Pravidelné meetingy a newsletters o firmě, jejím vývoji a strategii
-	Office hours

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ekonomické zhodnocení návrhů z oblasti komunikace a informovanosti

Strukturalizované dotazníky se dají tvořit přes Google Forms nebo přes stránku Survio, kterou jsem využila i já, společnost má taktéž za partnera Microsoft, kde určitě také možnost nějaké tvorby dotazníků může využít, tudíž se nemusí starat o přikupování nějakých programů na přípravu dotazníků a není to pro společnost tedy dalším nákladem. Komunikační kanál již mají k dispozici od společnosti Microsoft, tudíž zde také nevznikne další náklad pro společnost. Jen je zapotřebí mu dát nějakou formu a smysl a začít přes něj více komunikovat a přehledně tam uložit potřebná data, rozhodně si myslím, že by se ve společnosti měli vyhnout čistě e-mailové komunikaci, je to pro skupiny nevýhodné. Navrhuji na komunikačním kanálu vytvořit více skupin podle zaměření a přistupovat k němu více aktivně, online svět by měl komunikaci zjednodušovat, i když kolikrát to vypadá právě naopak. Nicméně když už máme tu možnost na rychlé a jednoduché předávání informací, je dobré toho využít. Po každém meetingu by bylo účelné vyhotovit výpis nejdůležitějších bodů a tyto body ukládat někam dostupné pro všechny, kteří se meetingu nemohli zúčastnit, případně pro osvěžení paměti i pro zúčastněné. Stejně tak komunikační kanál nemusí sloužit pouze pro striktně pracovní účely, může se vytvořit i kanál pro domluvu mimopracovních akcí s kolegy, a tak se více sblížit na osobní úrovni.

Na pravidelné krátké týdenní meetingy bych přidala nějaké lehké občerstvení, ve společnosti nedostávají žádné příspěvky na stravu i přesto, že je to relativně hojně využívaný benefit v jiných společnostech. Doporučuji tedy zavést **snídaňové meetingy**, kdy dostanou kávu, kterou na pracovišti již v ceně mají a k tomu nějakou lehkou snídani v podobě sladkého a slaného pečiva, uzenin a zeleniny. Ve společnosti je nyní kolem 37 zaměstnanců, týdenní snídaneň mohou být příjemným benefitem a motivací k návštěvě kanceláří společnosti. Naplánovala bych tyto meetingy na páteční ráno, což předpokládám, že docházka do kanceláře je nejmenší a je pravděpodobné, že všech 37 lidí nedorazí, ale mohlo by je to k návštěvě alespoň motivovat. Vybrala jsem tento den také z toho důvodu, že v pátek ráno bude na tyto meetingy patrně nejvíce času a nebudou tak lidé frustrováni z toho, že tráví čas na meetingu, když mají plno jiné práce. Nicméně toto je má zkušenost a v každé společnosti to může být jiné a den není podstatný, hlavně ať se meeting uskuteční.

Hrubá kalkulace nákladů za jednu jednoduchou snídani je zobrazena v tabulce č. 18., ke kalkulaci jsem využila stránku rohlik.cz, kde se dají všechny potraviny vybrat na jejich webových stránkách a také za poplatek tyto potraviny pak dovezou kamkoliv po Brně podle potřeby a stejně tak operuje i Tesco, nicméně mám zkušenosti s dovozem od této společnosti nemám vlastní zkušenost. Zboží nemusí být kupováno vůbec přes tyto společnosti a může se nakupovat osobně, nicméně s touto možností neoperuji.

Tabulka 18: Kalkulace týdenní snídane

Položka	Kč/ks
Crosaint máslový	$9,90 * 37 = 366,3 \text{ Kč}$
Vánočka	$39,90 * 2 = 79,8 \text{ Kč}$
Kaiserka cereální	$4,50 * 37 = 166,5 \text{ Kč}$
Chleba krájený	25,90 Kč
Okurka hadovka	$17,90 * 2 = 35,8 \text{ Kč}$
Paprika	$20,68 * 3 = 62,04 \text{ Kč}$
Rajčata	$8,49 * 3 = 25,47 \text{ Kč}$
Šunka 200 g	49,90 Kč
Eidam 100 g	$25,90 * 2 = 51,8 \text{ Kč}$
Pomazánkové máslo 200 g	$38,90 * 2 = 77,8 \text{ Kč}$
Rama 400 g	49,90 Kč
Marmeláda 230 g	$38,90 * 2 = 77,8 \text{ Kč}$
Celkem	1 069,01 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování dle rohlik.cz, 2022)

Zahrnula jsem základní potraviny možné pro firemní snídani k meetingu. Vychází to přibližně na **1 100 Kč**, musíme počítat i s tím, že tu snídani musí někdo nachystat, dejme tomu paní asistentka pana ředitele společnosti. Počítejme s nákladem **+200 Kč**, a ještě k tomu nějaké peníze za dovoz a nákup vybraného zboží. Nákup v hodnotě 500-1 300 Kč

by stál od **39-119 Kč**, pro nákup nad 1 300 Kč je rozvoz zdarma, záleží na zatíženosti a trase rozvozu. Celkem můžeme počítat s **1 500 Kč/týdně** ať máme i nějakou rezervu pro případně jiné náklady. Pro přehlednost uvádím v tabulce č. 19.

Tabulka 19: Náklady na týdenní meetingové snídane

Celkové náklady za snídane	
Základní potraviny	1 100 Kč/týdně
Dovoz potravin	100 Kč/týdně
Příprava snídane	200 Kč/týdně
Rezerva	100 Kč/týdně
Týdenní náklad	1 500 Kč/týdně
Měsíční náklad	7 500 Kč/měsíčně
Roční náklad	90 000 Kč/ročně

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Je to jedno z vícero řešení problému s komunikací a informovaností ve společnosti. Rozhodla jsem se navrhnout příjemnou a nenucenou cestu ke zlepšení tohoto nedostatku. I maličkosti tvoří společnost. Pokud bychom zavedli povinné meetingy, pravděpodobně platíme každého zaměstnance za čas strávený na meetingu anebo si zaručíme otrávenost většiny zaměstnanců. Myslím si, že není špatné jednou za čas spojit příjemné s užitečným. Z rozhovoru s panem ředitelem jsem vycítila, že není zrovna nadšený z Home Office a preferuje spíše ať zaměstnanci chodí do společnosti a pracují z ní. Pátek je hned před víkendem a produktivita obecně bývá asi ve spoustě společnostech nejslabší, jsou už i společnosti, které přecházejí na režim 4 dny v týdnu, kdy pátek mají již volno. Pokud se společnost prezentuje jako flexibilní s možností práce z domova, nemůže se zlobit, že tuhle možnost zaměstnanci využívají, nicméně může je nějakým způsobem přitáhnout do společnosti, a to třeba firemní snídane. To, co navrhuji se dá všemožně zkombinovat. Nemusí být snídane každý týden a nemusí být v pátek.

Jednou za měsíc jsem navrhla mít **meeting zaměřený na zhodnocení předchozího měsíce a zavedení strategie a cílů na další měsíc**. Tento meeting by měl trvat delší dobu a už je na něj potřeba nějaká příprava vedoucích ve společnosti, tudíž **nákladem by byl čas vynaložený na tuto přípravu**. Ve společnosti nyní pracuje na vedoucí pozici pouze ředitel společnosti a myslím si, že uspořádání si priorit a srovnání si následujících kroků a cílů pro další měsíc by již mělo být na seznamu jeho pracovní náplně. Nechala bych tento meeting na poslední pátek v měsíci a protáhla tak firemní snídani. Stejně tak tento meeting bych udělala povinný s možností připojit se online.

Z průzkumu o faktorech, které nejvíce ovlivňují motivaci zaměstnanců ve vybrané společnosti vyšlo, že nejdůležitějším interním faktorem jsou **dobré mezilidské vztahy**. Asi nikdo z nás by nechtěl trávit většinu svého času někde, kde si nesedne s kolektivem a kde se necítí dobře. Práce může být náročná a frustrující sama o sobě a není potřeba se stresovat ještě kvůli nepasujícímu kolektivu. Kolektiv se vytváří tím, že spolu lidé tráví čas, který není pouze pracovní, ale je i lehce osobní, není asi potřeba, aby byli kolegové nejlepší kamarádi, ale přece jen pokud si člověk prochází nějakým těžším obdobím, je do jisté míry nezbytné, aby lidé, se kterými pracuje, věděli, že nějakou dobu nebude dotyčný podávat 100 % výkon a bude potřebovat podporu od svého týmu. Společnost by měla dbát na férové a upřímné jednání. Lidský faktor je do jisté míry nevyzpytatelný a může selhat stejně rychle jako baterie v elektronice, aby se tím nenarušila plynlost jednotlivých zakázek mělo by se myslet na tzv. back up, tedy záskok za kohokoliv. Asi není až tak složité zaučit další zaměstnance na práci někoho jiného, nicméně bez férového a upřímného jednání, bez přátelského kolektivu a bez informovanosti může být již pozdě. Ve společnosti by se mělo zdůrazňovat, že všichni táhnou za jeden provaz a pokud někdo něco nezvládá, není na to sám, je lepší práci rozdělit a společně daný problém zvládnout.

Externím faktorem, který nejvíce ovlivňuje motivaci bylo **platové ohodnocení**. Myslím si, že tento výsledek nikoho nepřekvapí, plat je důležitý ať už chceme nebo ne. Z ekonomického zhodnocení průměrné měsíční hrubé mzdy jsme zjistili, že společnost je pod oborovým průměrem, a i pod konkurencí Corpus Solutions a.s., jednoduše řečeno to na první pohled vypadá, že své zaměstnance neplatí dostatečně. Pokud bychom to srovnali s průměrnou mzdou v České republice, tak je to nadprůměr, nicméně v ICT světě, jak bylo odhaleno ekonomickým zhodnocením jsou mzdy a platy mnohem vyšší a každoročně se zvyšují. Nicméně finanční ohodnocení se odvíjí také od kvalifikace, schopností a dovedností jednotlivce, junior nedosáhne na takové částky jako seniorní uchazeč. Není úplně potvrzeno, kolik zkušeností zaměstnanci ve společnosti mají. Pokud by se jednalo pouze o juniory, tak teoreticky je mzda dostatečná, avšak dle společnosti má vysoce kvalifikované zaměstnance a ti by díky své kvalifikace měli být i patřičně vypláceni. Chápu, že zvýšit každému mzdu znatelně zvýší i celkové náklady společnosti, ale motivace je značně ovlivňována peněžním ohodnocením. Navrhuji mzdu **zvyšovat podle kvartálního ohodnocení**, které bylo zmíněno dříve, začít **platit přesčasy**, ať jsou zaměstnanci motivováni k práci navíc a případně také **vyplácet bonusy**, za kvalitně odvedenou práci. Pro přehlednost uvádím tabulku s návrhy zlepšení finančního ohodnocení.

Tabulka 20: Návrhy ke zlepšení finančního ohodnocení

Návrhy ke zlepšení finančního ohodnocení	
-	Pravidelné zvyšování mezd dle kvartálního ohodnocení zaměstnanců
-	Placení přesčasů
-	Vyplácení bonusů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Každopádně tento návrh, respektive tato opatření by pro společnost již znamenala poměrně vyšší náklad než firemní snídaně, je to celkem těžce uchopitelné, jelikož nejde přesně určit, jak často a kdo by dle kvartálního ohodnocení měl dostat přidáno, ani nelze určit, jak často budou zaměstnanci pracovat přesčas a kolik jich dosáhne na bonus. Nyní je ve společnosti **průměrná měsíční mzda 43 210 Kč**, podle konkurence a trhu by měla mzda dosahovat až 64 tisíc. S takovým dorovnáním by společnost pravděpodobně šťastná

nebyla a ani nemá úplně důvod, jelikož se mzdou jsou ve společnosti víceméně spokojeni. Konkrétně dle známkovací škály jsou na 1,40.

Ekonomické zhodnocení návrhů na zlepšení platových podmínek

Navrhuji proto, aby se mzda zvyšovala dle kvartálního ohodnocení, jak už bylo zmiňováno, a to například o 1000 Kč. Přesčasy by měly být placeny podle hodinové mzdy zaměstnanců a zvýšeny minimálně o 25 %. Navrhuji, aby přesčasy byly vypláceny hodinovou mzdou plus 30 %. Bonusy doporučuji vyplácet jednou ročně a výšku bonusu určovat dle celoročního ohodnocení práce zaměstnance. Celkové náklady plynoucí z návrhů na zlepšení platového ohodnocení jsou zobrazeny v tabulce č. 21.

Tabulka 21: Návrh zlepšení finančního ohodnocení

Návrh zlepšení finančního ohodnocení	
Zvýšení průměrné měsíční mzdy na základě kvartálního ohodnocení zaměstnance	1 000 Kč/zaměstnance/kvartálně
Vyplácení přesčasů hodinově	270 Kč + 81 Kč = 350 Kč/h
Bonus za celoroční pracovní výkon	5 000 – 15 000 Kč/rok

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka zobrazuje možnosti, jak zlepšit platové podmínky zaměstnanců, které by mohly vést k větší motivaci a spokojenosti zaměstnanců. Nedokážu bohužel tyto náklady více rozpočítat, jelikož, jak už jsem zmiňovala, nevíme, kdo na tyto bonusy docílí svým výkonem. Kdyby všichni zaměstnanci docílili dle kvartálního ohodnocení zvýšení mzdy o 1000 Kč, **celkový náklad roční by byl 148 000 Kč**, pokud počítáme s 37 zaměstnanci. Přesčasy bych ve společnosti nerada podporovala, jelikož to zase může vést k nerovnováze mezi osobním a pracovním životem, avšak, když by hořela nějaká zakázka, je potřeba tuto práci více ocenit, je to něco, co zaměstnanci dělají navíc. Některé společnosti mají jako benefit tzv. 13. plat. To by znamenalo náklad 1 598 770 Kč, kvůli šetření nákladů tuto možnost ani nenavrhuji. Místo toho jsem navrhla vyplácení finančních bonusů v rozpětí 5 000-15 000 Kč, které v průzkumu vyšly jako důležité. Pokud bychom vzali průměr 7 500 Kč na každého zaměstnance byl by **celkový náklad 277 500 Kč**. Nicméně tohle všechno jsou jen dedukce, situaci nelze předem určit. Maximální roční náklad je vyznačený v tabulce č. 22.

Tabulka 22: Celkové roční náklady za finanční bonusy

Návrh finančních bonusů	Maximální roční náklad
Zvýšení mzdy o 1000 Kč	148 000 Kč / 37 zaměstnanců
Finanční bonus	555 000 Kč / 37 zaměstnanců
Celkem	703 000 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tento náklad se musí brát s rezervou, jelikož na maximální finanční bonus by mělo dosáhnout menší procento zaměstnanců, ale samozřejmě záleží, podle toho, jak si to společnost nastaví, stejně tak dle mého názoru zvyšování mzdy se pravděpodobně taky nebude konat pro všechny zaměstnance za všechny kvartály. Já osobně bych to nastavila tak, aby i maximální finanční bonus byl dosažitelný, ale za opravdu dobře odvedenou práci v průběhu celého roku, kdyby maximální finanční bonus byl dosažitelný pro všechny opět by se snižovala motivace zaměstnanců. Tímto opatřením se snažím motivovat finančně zaměstnance k pracovnímu rozvoji a odměňovat je za práci, tak jak si zaslouží. Může se to zdát na první pohled nespravedlivé, avšak nikde není napsáno, že benefity mají být spravedlivé, každá osoba pracuje jinak, má jiné priority a jinou morálku a myslím si, že v tomto případě je potřeba docenit ty, kteří se prioritně věnují pracovnímu rozvoji a přináší lepší výsledky pro společnost. Kdyby dosáhli bonusu všichni zaměstnanci (pracujeme s počtem 37 zaměstnanců), tak celkový roční náklad pro společnost by byl **555 000 Kč**. Je to vysoká částka, nicméně je také potřeba se na to dívat i z hlediska výnosů, protože, tady vidíme pouze náklad společnosti, avšak pokud by se zvýšila i pracovitost a zaměstnanci by dosahovali mnohem lepších výsledků, přinášeli by i větší zisk.

Dalším slabším článkem ve společnosti jsou **benefity**. Minimálně zaměstnanecké výhody jsou něco, co můžeme neustále zlepšovat a měnit. Záleží na firemní kultuře, na jaké benefity se soustředit. V dotazníkovém šetření jsem nechala zaměstnance vyhodnotit několik základních benefitů, které jsou zobrazeny také v tabulce č. 23. V tabulce jsou seřazeny benefity od nejdůležitějších po nejméně důležité, podle známkovací škály 1-5.

Tabulka 23: Důležitost zaměstnaneckých výhod

	Průměr/ známka
Dovolená navíc (nad rámec 4 týdnů)	1,40
Finanční bonusy	1,52
Home Office	1,64
Pružná pracovní doba	1,76
Sick days, free days	1,80
Příspěvek na stravování	1,92
Vzdělávací kurzy	2,20
Příspěvek na penzijní pojištění	2,28
Příspěvek na volnočasové aktivity	2,28
Příspěvek na dopravu do zaměstnání	2,36
Příspěvek na životní pojištění	2,52
Firemní telefon	2,52
Firemní školka	2,88

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)

Dovolená nad rámec 4 týdnů a finanční bonusy jsou podle dle mých zkušeností poměrně standardní a společnost je již využívá. Nicméně dále z tabulky č. 23 vyplývá, že zaměstnanci oceňují možnost práce z domova, pružné pracovní doby a případně teď relativně novějšího trendu „**Sick days, free days**“, což je možnost bez nutnosti potvrzení o pracovní neschopnosti využít běžně 3-5 dnů k léčení nemoci, zavedení tohoto benefitu se zaměstnavatel snaží předcházet nakažení celého oddělení v období chřipky či virózy, proto doporučuji i zavést tuto možnost do společnosti a celkově se zamyslet nad zvýšením flexibility pracovní doby, protože i větší flexibilita dává najevo důvěru v zaměstnance. Výhoda zavedení sick days je ta, že zaměstnanec nemusí navštěvovat lékaře, jak je tomu u nemocenské, kdy zaměstnanec bývá mimo pracovní proces daleko delší dobu. Stejně tak, zaměstnanci, kteří se necítí dobře nemusí přechodit danou nemoc a navštěvovat společnost ve stavu, kdy se necítí dobře a má sníženou produktivitu.

Ekonomické zhodnocení zavedení sick days

Tento benefit je potřeba dostatečně specifikovat pravidly, aby nedocházelo k jeho zneužívání. Nezaváděla bych něco jako „neomezené sick days“, pokud ve společnosti není velká důvěra mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. Standardní jsou 3-5 dní volna. Dále bych do pravidel začlenila i účel čerpání, oznamovací povinnost dopředu a finanční náhrada během čerpání. Nemyslím si, že je potřeba převádět nevyčerpané sick days do dalšího roku, ale toto rozhodnutí je zpravidla na zaměstnavateli a zvyšovalo by to náklad společnosti na další rok. Co se týče samotné náhrady volna, zpravidla se sjednává maximálně na průměrný výdělek, ale běžné je i 70 % kompenzace průměrného výdělku. Z hlediska šetření nákladů navrhuji tedy 3 sick days ve výši 70 % průměrného výdělku. V tabulce č. 24 vidíme, jaký náklad by to znamenalo pro zaměstnavatele.

Tabulka 24: Celkové náklady na zavedení sick days

Náklady na sick days	
Průměrná mzda přepočítaná na 1 den	1 080 Kč / 1 zaměstnanec
70 % denní průměrná mzda	756 Kč / 1 zaměstnanec
Náhrada za 3 dny sick days	2 268 Kč / 1 zaměstnanec
Celkové roční náklady	83 916 Kč / 37 zaměstnanců

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Celkový roční náklad na zavedení sick days v případě, že všech 37 zaměstnanců využije všechny tři dny volna je **83 916 Kč**.

Strava na pracovišti není nijak řešena, i když nějaký příspěvek na stravování by byl žádoucí, mají k dispozici pouze pití. Příspěvek na stravování byl vyhodnocen známkou 1,92. Již jsem navrhla týdenní snídani, které by to mohly lehce kompenzovat. Chtěla bych navrhnout zaměstnancům větší flexibilitu, protože je o ni zájem, a to nejen v této společnosti, ale obecně. Zároveň je potřeba spíše zaměstnance do kanceláří nalákat, a ne jim to nařizovat. Z toho důvodu bych ráda navrhla místo příspěvku na stravování, dostupné svačiny v kanceláři v podobě nějakého ovoce a tyčinek, dostupné pro všechny v kanceláři.

Ekonomické zhodnocení zavedení svačin na pracovišti

Ekonomické zhodnocení tohoto benefitu vidíme v tabulce č. 25, kde uvažuji s nákupem ovoce v podobě banánů, jablek a hrušek a zdravějších tyčinek EMCO. Všechny tyto potraviny jsou také dostupné na rohlik.cz, odkud jsem navrhla objednávání na týdenní firemní meetingové snídani. Neuvažuji tedy jinými náklady, jako byl náklad na dopravu a přípravu snídani, protože by se vše objednávalo zároveň.

Tabulka 25: Celkové náklady na svačiny na pracovišti

Náklady na stravování – svačiny na pracovišti	
Ovoce – banány, jablka, hrušky 3 kg	$36,90+34,90+44,90=116,7 = 350 \text{ Kč}$
Tyčinky EMCO 50 ks	$47,90 (3\text{ks}) = 800 \text{ Kč}$
Celkem	$1\,150 \text{ Kč} * 12 = 13\,800 \text{ Kč}$

(Zdroj: Vlastní zpracování dle rohlik.cz, 2022)

Celkový roční náklad na stravování na pracovišti byl vyčíslen na **13 800 Kč**.

Dalším mým návrhem je více sblížit kolektiv na osobní úrovni, a to pomocí nějakým firemních akcí. **Teambuildingy** jsou důležité pro utužování kolektivu. Společnost by měla mít stanovený alespoň nějaký budget na měsíční akce pro zaměstnance, nemusí to být velkolepé nákladné teambuildingy. Záleží na preferenci vedení společnosti a časových možnostech, jak časté by teambuildingy byly. Přijde mi více efektivní se shromažďovat například jednou měsíčně na menších a méně nákladných akcích než pořádat jednou ročně nákladný teambuilding. Tady v této společnosti bych se neřídila nějakým pomyslným heslem „*máme na to*“ ale spíše heslem „*chceme se více poznat a lépe spolu pracovat*“. V tabulce č. 26 je pár návrhů na konkrétní teambuildingové akce.

Tabulka 26: Návrhy na teambuildingové akce

Návrhy na teambuildingové akce	
Game & Pizza night	3 100 Kč / 17 pizz
Bowling	2 700 Kč / h–6 drah (6 na 1 max)
Únikové hry	6 000 Kč (1000 Kč pro 6 hráčů)
Sportovní aktivita (běh, badminton atd.)	20 000 Kč
Celkem	31 800 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování, odhad dle webu)

Návrhy v tabulce jsou pouze možné varianty. Varianty toho, jak by se mohly vyřešit celkem levně nějaké firemní akce. Nepovažuji za logické navrhovat vícero akcí, protože by se dle mého názoru měly spíše přidávat postupně, ať nemají zaměstnanci pocit, že jim společnost již nemá, co nabídnout. Každá akce by se měla dopředu oznámit přes nějakou online událost, kde by mohli zaměstnanci zaškrtnout, jestli se jí plánují zúčastnit či nikoliv a poté by se měla doplánovat podle počtu potvrzených, aby nedocházelo k přebytečným nákladům.

První návrh na teambuildingovou akci je **Game & Pizza night** ve společných prostorách společnosti. Deskové nebo nějaké jiné hry má doma prakticky každý a dle mého názoru na deskové hry není nikdo příliš starý a co teprve lidé v IT. Ze své zkušenosti vím, že jsou v IT společnostech poměrně oblíbené. K deskovým hrám se hodí nějaké občerstvení a obecná pravda je, že všechny uspokojit nejde, proto nejjednodušší možností je pizza. Nabízí se přidat i nějaký alkohol, pivo nebo podobně, nicméně to nezahrnuji, dala bych to jako možnost po domluvě a nechala to na tom, ať si to zaměstnanci řeší po vlastní ose. Vyhodnotila jsem jako dostatečné 17 pizz na maximum 37 osob s tím, že pokud nedorazí maximální počet náklad by se snížil.

Druhým návrhem je **bowling**. Konkrétně například v prostorách Bowling Brno, kde jsou na firemní akce zvyklí a nabízí až 20 drah, každá dráha je maximálně pro 6 osob. Jedna dráha na hodinu stojí 450 Kč. Pokud bychom počítali s maximálním počtem zúčastněným bude potřeba 6 drah, celkový náklad by tedy byl 2 700 Kč na jednu hodinu, nutná je rezervace předem. Zaměstnanci si mohou objednat občerstvení na baru a konzumovat přímo u bowlingu (bowlingbrno.cz, 2022).

Jelikož v této práci navrhuji akce pro společnost IT, tedy sedavé zaměstnání u počítačů, přišlo mi vhodné zahrnout i nějakou aktivitu venku případně aktivitu, pro osoby, které rády přemýšlí a řeší nějaké zábavné hádanky a rébusy a zároveň to umí s elektronikou, a tak třetím návrhem jsou **únikové hry**. Tyto hry jsou založené na počítačových hrách a jejich smyslem je najít indicie a stopy k řešení různých úkolů a hádanek nebo i třeba uniknout z místnosti, a to vše za předem určený časový limit. Únikových her je již v dnešní době několik, mohou se odehrávat venku i vevnitř, a to podle preferencí skupiny. Na stránce slevomat.cz jsem jich našla spoustu a pohybují se v rozmezí od 799 Kč a více obvykle pro 6 osob.

Zajímavá, a ne zase příliš složitá úniková hra může být například „*venkovní pivní úniková hra*“, kde se začíná v Brně na ulici Česká, hra trvá 3 hodiny s trasou 2,5 km a střední obtížností. Funguje tak, že se řeší zajímavé rébusy a hádanky popijí se pivo a poznává metropole společně s průvodcem. Je k tomu zapotřebí aplikace na mobilu či tabletu.

Další brněnskou únikovou hrou je „*venkovní úniková hra Dědictví génia*“. Tato hra je pouze za 399 Kč a je pro libovolný počet hráčů, ale doporučuje se hrát v menším počtu. Hra se odehrává v Brně v Zábrdovicích a Židenicích a průměrná délka hry je 2 hodiny s trasou přibližně 3,9 km. Ke hře je potřeba papír, tužka a mobilní telefon s připojením k internetu. Hra se spustí po získání aktivačního kódu po rezervaci a funguje pomocí online herního systému (slevomat.cz, 2022).

Má myšlenka je taková, že zaměstnanci by se mohli rozdělit do týmů a snažit se, co nejrychleji vylustit a splnit všechny úkoly, později by se vyhodnotil nejlepší tým. Nejen na Slevomatu je rozsáhlá nabídka únikových her a opravdu si je z čeho vybírat. Myslím si, že únikové hry jsou vhodnou alternativou, jak se naučit spolupracovat zábavnou formou se svým týmem, jak správně komunikovat a jak řešit týmové výzvy, protože **základem je právě dobrá spolupráce a komunikace.**

Čtvrtým návrhem je **budget na sportovní aktivity** jako je běh, badminton a podobně. Společnost nenabízí zaměstnancům multisport karty a ani žádný jiný příspěvek na sportovní aktivity, přitom právě u sedavého zaměstnání se tento benefit dle mého názoru hodí. Dle dotazníkového šetření hodnotí zaměstnanci společnosti VISITECH a.s. příspěvek na volnočasové aktivity známkou 2,28, tudíž můžeme usuzovat, že pro některé by tento benefit byl atraktivní, nicméně ve společnosti není žádná osoba, která by měla čas plánovat takovéto aktivity, navrhuji proto, aby v tuto chvíli byli zaměstnanci seznámeni s tím, že společnost poskytuje **roční budget na firemní sportovní aktivity**, to znamená, že skupina kolegů se může dohodnout, že by si po práci chtěli zajít na badminton a společnost jim poskytne po schválení dostatek peněz za rezervaci badmintonové haly. Mým záměrem je nejen podpořit pohyb zaměstnanců, ale více sblížit komunitu ve společnosti.

Stejně tak by to bylo i se startovním na nějaké běžecké soutěže, kde by se ve společnosti mohli domluvit zájemci a sestavit tým, který by reprezentoval společnost na nějakém běžeckém charitativním závodě. Závodů jsou v Brně běžné a jsou tam zvyklí na firemní týmy, a dokonce benefitem těchto závodů je ten, že většina peněz putuje na dobrou věc.

Jako příklad uvádím „Noční běh pro Světlušku“, který podporuje nevidomé a lidi s těžkým zrakovým handicapem. Lidé nemusí ani běžet, ale můžou to vzít pomalou procházkou. Startovné se dá jednoduše koupit přes portal GoOut, na částku odpovídající startovnému se připraví darovací smlouva, která se dá uplatnit i pro daňové účely nebo se dá vystavit faktura, kterou může společnost uplatnit v nákladech, nicméně v tomto případě není možné pak vystavit potvrzení o daru či darovací smlouvu. Na akci je zajištěno i občerstvení. V Brně se běh odehrává okolo hradu Špilberk koncem dubna. Startovné stojí **500 Kč/osobu** a součástí startovného je i čelovka nebo multifunkční šátek (behprosvetlusu.cz, 2022).



Obrázek 18: Noční běh pro světlušku

(Zdroj: behprosvetlusu.cz, 2022)

Ekonomické zhodnocení na teambuildingové akce a sportovní aktivity

Celkem by se všechny návrhy z oblasti teambuildingů a sportovních aktivit vycházejících z tabulky č. 20 měly vejít do **31 800 Kč za rok**, s tím, že největší částka by byla vynaložena za rozpočet na sportovní aktivity. Ono čistě teoreticky jenom za akci „Noční běh pro Světlušku“, pokud by běželi všichni je náklad 18 500 Kč.

Poslední oblast, kde jsou mezery ve společnosti je **nedostatek zaměstnanců na vedoucích pozicích**. Je potřeba se nejprve zamyslet nad tím, z jakého důvodu byla spolupráce s bývalými zaměstnanci ukončena a snažit se do budoucna ponaučit a zlepšit firemní procesy, díky kterým by se dalo předcházet odchodům zaměstnanců. Dá se vyvozovat, že jeden z důvodů je i kvůli neefektivní komunikaci a informovanosti ve společnosti, na což již byla navržena opatření. Z rozhovoru s panem ředitelem byl představen i další hlavní problém, jež způsobil vyhazov jednému zaměstnanci a to ten, že neplnil své povinnosti a nenavázal na svého předchůdce. Myslím si proto, že je žádoucí **přesně si stanovit role, pravomoci a kompetence ve společnosti**, a to nejlépe definovat je přímo ve smlouvě. Mělo by být každému ve společnosti jasné, co je náplní jeho práce, aby bral v potaz dostatečně svou odpovědnost. V současné době dochází k přetíženému stavu, kdy chybí zásadní členové společnosti a vše je v rukou pana ředitele. Je tedy zřejmé, že bez vedoucích pozic nebude mít kdo kvartálně ohodnocovat zaměstnance nebo se na ně minimálně alespoň soustředit, jednoduše něco takové nebude pro pana ředitele prioritou, když má zastupovat pozici finančního ředitele, obchodního ředitele a ředitele realizace. Dokážu si představit, že aktuální situace je nepříznivá anebo vyčerpávající pro ředitele společnosti, když všechny řídicí procesy a jakákoliv schvalovací povinnost závisí v tuto chvíli pouze na něm, procesy se tímto zpomalují. Nicméně procesy se zpomalují i tím, pokud někdo nedělá svou práci anebo ještě hůře, pokud neví přesně, co je náplní jeho práce. Tato situace je podle mě ještě horší, jelikož se předpokládá, že dotyčný práci dělá a ve výsledku není hotová, což je ve výsledku i nákladné pro společnost.

V první řadě je žádoucí **spustit inzerci na pozice chybějící ve společnosti**, případně vybrat ze známých nebo společnosti. Již v inzerátu by mělo být přesně popsáno, co od člověka společnost bude požadovat, jaká bude jeho náplň práce a jeho odpovědnost, tedy **mít jasně stanovený pracovní rozsah a pracovní povinnosti**. Stejně tak bych vložila do inzerátu i mzdové rozpětí, vím, že společnost nekládá žádné informace o mzdě a myslím si, že není nutné ji mít přesně specifikovanou, proto bych právě zvolila cestu mzdového rozpětí a dohodla fixní částku až po pohovoru s uchazečem. Dále by v inzerátu neměly chybět základní informace o společnosti, hlavně s jejím sídlem, menším popisem kolektivu společnosti a benefity, které společnost poskytuje. Inzerát by neměl být dle mého názoru příliš rozsáhlý, přece jen podrobnosti se proberou pak přímo na pohovoru, na druhou stranu by měl být s pravdivými informacemi a přímý, s touto částí bych určitě

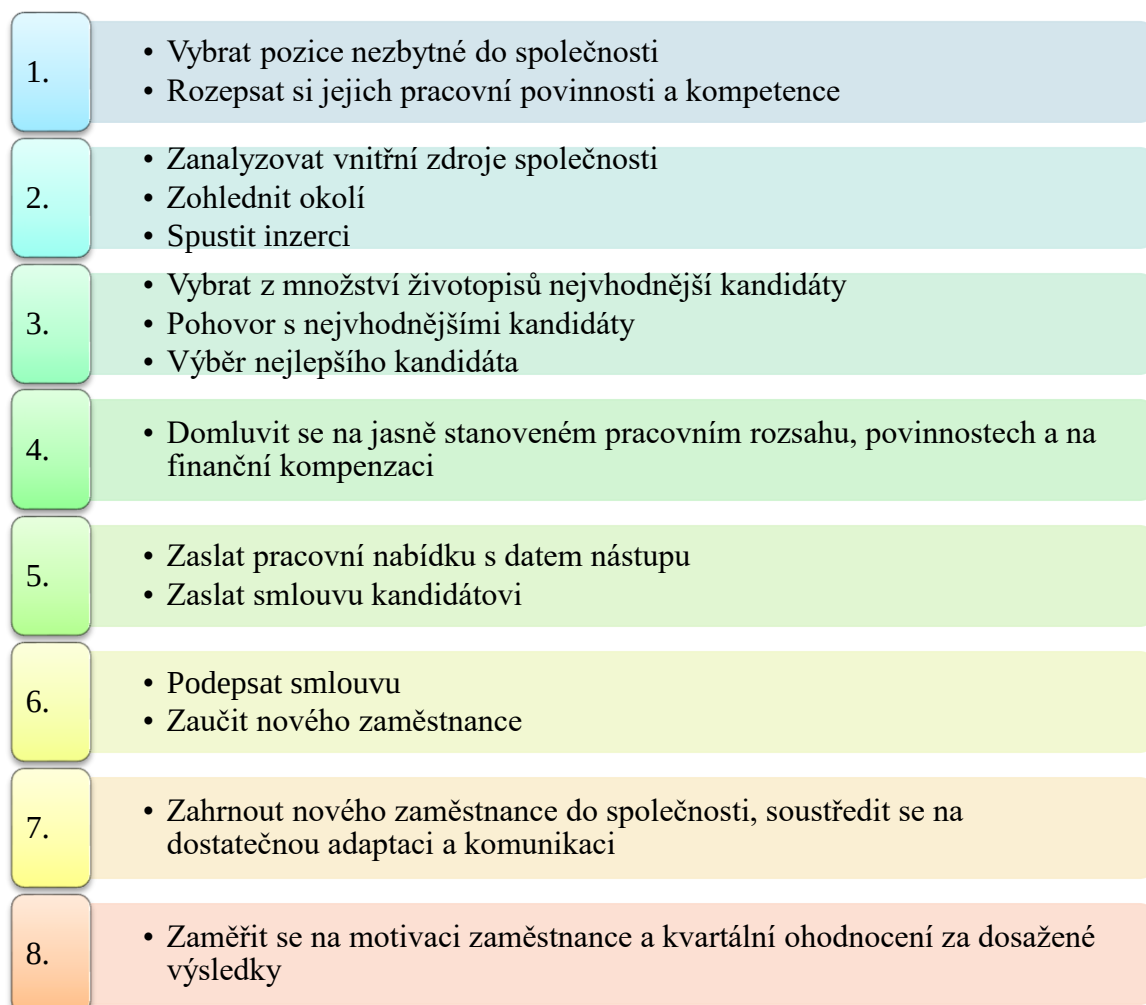
zahrnula i externí personalistku, která by byla součástí výběru uchazečů dle obdržených životopisů a také následných pohovorů.

Je tu i **možnost výběru někoho známého**, případně **využití vnitřních zdrojů ve společnosti**, což by znamenalo vybrat někoho, kdo již ve společnosti pracuje. Rozhodně i tohle není špatná možnost, ušetří se náklady za inzerci, bude to již člověk, co zná společnost a její firemní kulturu a nebude mít tak dlouhý adaptační proces. Tady už záleží na možnostech společnosti, jestli vůbec je ve společnosti někdo kompatibilní na vedoucí pozici a jestli by nechyběl na pozici, na které je nyní. **Zaučení nového kolegy** bude stát čas pana ředitele, nicméně je to investice do budoucnosti a je to nezbytné. Je důležité na začátku věnovat novému zaměstnanci pozornost ať je jeho adaptace, co nejlehčí. Zaučení člověka stojí čas a peníze, jak jsem již zmiňovala, a proto je potřeba se zaměřit i na to, aby nám tito lidé ve společnosti zůstali, co nejdéle anebo aby před tím, než společnost opustí byla již připravena náhrada, kterou by daný člověk stihl zaučit před svým odchodem.

Já tvrdím, že zaměstnanec neodejde ze společnosti, ve které je spokojený, kde dělá to, co ho baví a z té, ve kterou věří. Navrhuji tedy zaměřit se více na spokojenost zaměstnanců, snažit se jim, co nejvíce vyhovět a očekávat za vstřícné chování nazpět kvalitní práci. Spokojenost nemusí být stoprocentní, nejde se zavděčit všem, ale jde o to se alespoň pokusit. Samotný nábor zaměstnance je také důležitý, protože, jak už jsem zmínila, nezůstane nám ve společnosti někdo, kdo danou práci nemá rád a práce jej nenaplnuje.

Pohovor je přesně ta doba, kdy máme prostor na to, zjistit, jestli se uchazeč hodí na danou pozici a do vybrané společnosti. Pozice se časem dá formovat, proto by bylo i vhodné zeptat se uchazeče na to, jaké jsou jeho další cíle, co by chtěl dokázat a kam by se chtěl posunout. Zeptat se ho u pohovoru na to, co si vůbec on sám představuje pod danou pozicí, o kterou má zájem. Představit uchazeči různé kritické scénáře a vyslechnout si řešení, která on sám navrhuje. Mé doporučení je takové, ať je závěrečné kolo pohovoru klidně hodinové, ale důkladné. V tomto bodě se vyplatí čas na to investovat. Nezaobírala bych se věcmi, které má v životopisu, ale vyslechla si jeho nápady, názory a vyzkoušela jeho logické a kritické myšlení. Společnost by mu měla dát základní informace o tom, jak to ve společnosti funguje a co by od něj očekávala, a hlavně doporučuji jednání na rovinu, nemá smysl si na něco hrát, jelikož by to zaměstnanec brzo po nástupu zjistil a celý tento investovaný čas by byl zbytečný.

Postup pro zlepšení situace ve společnosti v oblasti nedostatku zaměstnanců na vedoucích pozicích je zobrazen na obrázku č. 19.



Obrázek 19: Návrh náboru zaměstnanců

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pokud budeme mít ve společnosti vícero schopných lidí, urychlí se tím procesy,lepší se komunikace a celkový tok informací. Vedoucí pozice mají ve společnosti velký vliv a tím nemyslím jen kvůli rozhodovací pravomoci. Mají vliv i na atmosféru ve společnosti. Jestli bude frustrovaný nějaký manažer týmu nebo ředitel společnosti nebo jakákoliv osoba, ke které ostatní vyhlíží, tak to bude mít dopad i na ostatní pracovníky. Pokud někdo na vedoucí pozici bude skeptický a nebude mít ve společnost důvěru, pravděpodobně se s takovým člověkem potáhne i celý tým. Proto by se mělo pracovat i na samotné značce zaměstnavatele a značku zaměstnavatele tvoří hlavně názory zaměstnanců ve společnosti.

3.3 Celkové ekonomické zhodnocení návrhů

Hodí se nějaká sumarizace všech návrhů, které jsem představila v této práci, respektive sumarizaci nákladů za tyto návrhy. Tabulka č. 27 představuje nejen celkové ekonomické zhodnocení nákladů, ale také srovnání s více obvyklými návrhy ve společnostech, ale také mnohem nákladnějšími. Je zde vyčíslena i úspora mezi zvolenými návrhy a návrhy běžnými a stejně tak je zde zobrazena i úspora mezi průměrnou mzdou v oboru ICT na trhu práce v České republice a mými návrhy adresovány společnosti. Snažila jsem se vytvořit takové návrhy, které by pro vybranou společnost nebyly až tak nákladné a mohla by je společnost opravdu využívat.

Tabulka 27: Celkové ekonomické zhodnocení a srovnání návrhů

Návrh	Roční	Běžné návrhy	Roční
Firemní snídaně	90 000 Kč	Hrazení obědů	1 387 500 Kč
Platové ohodnocení	703 000 Kč	13. plat	1 598 770 Kč
Sick days 70 %	83 916 Kč	Sick days 100 %	119 880 Kč
Svačiny na pracovišti	13 800 Kč	Stravenky	764 050 Kč
Teambuildingové akce	31 800 Kč	Firemní večírek (37 os.)	39 800 Kč
Celkem	922 516 Kč	Celkem	3 910 000 Kč
Úspora oproti běžným návrhům	2 987 484 Kč		
Dorovnání mzdy vůči trhu	9 230 760 Kč		
Úspora oproti dorovnání mzdy	8 308 244 Kč		

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Celkem mnou představené návrhy by vyšly společnosti maximálně na **922 516 Kč**, pravděpodobně by byl náklad nižší, protože je zde uvažováno s tím, že by všichni zaměstnanci za každé kvartální ohodnocení dosáhli na zvýšení mzdy a všem by byl vyplacen maximální finanční bonus.

Když vezmeme v úvahu běžné benefity ve společnostech, které se podobají těm, jež jsem navrhla já, jinak řečeno, které jsem se já snažila napodobit a zoptimalizovat, je tento náklad mnohonásobně nižší. Inspirovala jsem se výhodami jako je hrazení obědů, 13. plat, 100 % hrazení sick days, stravenky a firemní večírek.

V tabulce č. 27 jsou kvůli srovnání vyčísleny i tyto benefity, jejich celkový náklad představuje 3 910 tisíc Kč.

U obědů na pracovišti jsem vycházela z ceny 150 Kč/1 oběd na 250 pracovních dnů v roce 2023 a 37 zaměstnanců. Celkový náklad je 1 387 500 Kč/rok.

Pro vyčíslení nákladu na 13. plat jsem vycházela z průměrné mzdy za rok 2022, kterou mi sdělil ředitel společnosti a činí 43 210 Kč a vynásobila 37 zaměstnanci. Celkový náklad je tedy 1 598 770 Kč/rok.

Náklady na sick days jsou běžně vypláceny 100 % průměrným denním výdělkem ze mzdy. Vycházela jsem tedy ze průměrného denní výdělku za tři dny, celkovým nákladem je částka 119 880 Kč.

Dle stránky kurzy.cz jsou stravenky vypláceny zaměstnavatelem v částce 82,60 Kč za den. Tuto částku jsem vynásobila celkovým počtem pracovních dnů v roce 2023 a všemi zaměstnanci, celkový náklad je 764 050 Kč. Pro společnost by to byl daňový výdaj (kurzy.cz, 2022).

Firemní večírek bývá velice nákladný, já jsem udělala menší průzkum na internetu a našla jsem, že technika by mohla vyjít na 8 900 Kč (chciparty.cz, 2022). Catering by vyšel přibližně na 700 Kč za jednu osobu, a to v tom nejlevnějším případě (caterings.cz, 2022), tedy celkem za 37 zaměstnanců by jídlo a pití stálo 25 900 Kč a náklady na prostory jsem dle vlastní zkušenosti kalkulovala na 5 000 Kč, i když se ceny pohybují mnohem výše, pro porovnání nám to stačí pouze orientačně. Celkový náklad na firemní večírek je tedy 39 800 Kč.

Společnost má i možnost dorovnat mzdu vůči trhu práce, mzda v ICT sektoru se pohybovala v roce 2021 okolo 64 tisíc. Rozdíl oproti společnosti je 20 790 Kč. Za rok a za 37 zaměstnanců by to znamenalo 9 230 760 Kč.

Pro představu a porovnání úspora oproti běžným návrhům je 2 987 484 Kč a oproti dorovnání mzdy vůči trhu dokonce 8 308 244 Kč.

3.4 Přínosy návrhů

Snažila jsem se doporučit takové návrhy, které by pro společnost byly reálné. Tím mám na mysli, takové návrhy, jež by nebyly pro společnost nadměrným nákladem, nicméně je potřeba myslet také na to, že prakticky nic není zadarmo a pokud si chce společnost udržet zaměstnance spokojené, motivované a uchovat si je ve společnosti, co nejdéle, tak do nich musí investovat. Tudíž i přes finanční náklady by všechny navrhované změny mohly pomoci ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Jsem toho názoru, že spokojení a motivovaní zaměstnanci budou dosahovat lepšího pracovního výkonu, který se odrazí na celkových výsledcích. Myslím si, že návrhy jsou se sebou provázány a dohromady by mohly být přínosné pro celou společnost. Návrhy uvedené v kapitole č. 3 by mohly přinést:

- **Zvýšení spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců** – dle průzkumu spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců jsem vyvodila několik návrhů, které by mohly vést ke zlepšení celkové situace, a to díky přidání zaměstnaneckých benefitů a zlepšení platových podmínek. Ohodnocování zaměstnanců na kvartální bázi a zpětná vazba od nadřízených by měla napomoci k motivaci a benefity jako sick days, strava na pracovišti a teambuildingové akce ke spokojenosti zaměstnanců.
- **Zvýšení loajality zaměstnanců** – z teoretické části práce lze vyvodit, že spokojenost a motivace vede k loajalitě, a tak tím, že zlepšíme podmínky na pracovišti a soustředíme se více na budování kolektivu ve společnosti, zvýšíme tím i loajalitu zaměstnanců.
- **Zvýšení produktivity a efektivitu práce** – samotná spokojenost vede k větší produktivitě a k lepší výkonnosti zaměstnanců, stejně tak sick days by měly napomoci k lepší efektivitě práce, protože v době nemoci je člověk méně pracovitý a má tendenci nemoc přecházet a je více frustrovaný, pokud nemá možnost si vzít volno v práci, na druhou stranu nemocenská obvykle zaměstnance zdržuje doma déle než tři dny sick days.
- **Větší organizovanost společnosti** – z rozhovoru s panem ředitelem jsem usoudila, že společnost nyní není příliš organizovaná, a to samé potvrdilo i dotazníkové šetření, zaměstnancům chybí informace o společnosti. Příprava na

pravidelné meetingy by měla pomoci s lepší organizovaností a k plánováním cílů a strategie společnosti.

- **Zlepšení informovanosti a zajištění větší jistoty v zaměstnání** – tento přínos navazuje na organizovanost společnosti, protože z dotazníkového šetření vyšlo, že komunikace ve společnosti není dostatečná a pravidelné meetingy by tento problém měly omezit. Taktéž office hours, tedy dostupnost vedoucích v určitý čas na určitém místě a stejně tak online by mělo napomoci introvertnějším povahám k návštěvě vedení a prodiskutování potřebných problémů a nejasností. Na to poté navazuje i větší jistota v zaměstnání, protože neinformovaní a nevyslyšení zaměstnanci mohou mít obavy o další vývoj a svou pozici ve společnosti, jistotu by měla dodat i kvartální ohodnocení a zpětná vazba od nadřízených.
- **Zlepšení povědomí o značce zaměstnavatele** – pokud společnost začne nabízet nestandardní benefity nebo alespoň nějaké benefity a zaměstnanci budou spokojeni,lepší se tím celé povědomí o společnosti. Tomu mohou napomoci i teambuildingové akce, které dokáží více propojit kolektiv na osobní úrovni.
- **Zvýšení počtu zaměstnanců a zlepšení výběru zaměstnanců** – již dříve si společnost prošla fluktuací a nyní má nedostatek zaměstnanců na vedoucích pozicích a dlouhodobě tento stav může vést k vyhoření těch, kteří ve společnosti ještě zůstali. Navrhla jsem optimalizaci procesu náboru zaměstnanců a většího zapojení externí personalistky, která má již s takovými situacemi zkušenosti. Počet zaměstnanců by se mohl zvýšit i díky lepšímu Employer Brandingu, tedy lepší pověsti o společnosti, ne z hlediska poskytování služeb, ale kolektivu a pracovního prostředí.

ZÁVĚR

Jako téma své diplomové práce jsem si vybrala návrh systému řízení lidských zdrojů ve vazbě na motivaci zaměstnanců a požadavky pracovního trhu. Zpracování této práce bylo pro mě přínosné a doufám, že bude práce přínosná i pro společnost VISITECH a.s.

Hlavním cílem práce bylo předložení návrhů vedoucích ke zlepšení aktuálního nedostatku zaměstnanců ve vybrané společnosti a návrhy možných řešení pro budoucí zvýšení atraktivity společnosti pro nové pracovníky a zvýšení motivace pro stávající.

Nedostatek zaměstnanců má velký vliv na společnost, procesy ve společnosti se zpomalují, řeší se jen prioritní problémy, může dojít k vyhoření stávajících zaměstnanců, jelikož to obvykle vede k přesčasům a k tomu, že jedna osoba dělá práci za vícero lidí. Některé zakázky nemohou být přijaty, jiné se mohou pozdržet, a to vše vede potom k celkové nedůvěře a špatné značce společnosti. V první řadě je potřeba hledat příčinu nedostatku a snažit se najít řešení, aby se zamezilo odchodům ze společnosti.

V České republice není vysoká nezaměstnanost a konkrétně na trhu práce v sektoru informačních a komunikačních technologiích je poptávka po kvalifikovaných zaměstnancích značná, a i mzdy jsou v tomto sektoru vyšší, než je průměrná mzda na trhu v ČR. Společnosti se musí snažit zaujmout potenciální uchazeče a snažit se jim nabídnout ty pracovní podmínky, jež hledají. Motivace zaměstnanců je důležitá a společnost by se na motivaci a spokojenost svých zaměstnanců měla soustřeďovat.

V první části práce byla zpravována teorie, která tvořila základ celé práce. V teoretické části byla vysvětlena problematika lidských zdrojů s větším zaměřením na motivaci zaměstnanců, trh práce, nezaměstnanost, značka zaměstnavatele a HR marketingem.

Druhá část se věnovala samotné společnosti VISITECH a.s., byla zde popsána společnost a její hlavní konkurenti Thein Security s.r.o. a Corpus Solutions a.s., poté bylo více přiblíženo řízení lidských zdrojů ve společnosti, benefity a způsob inzerce. V této části nalezneme i průzkum motivace zaměstnanců s ohledem na interní a externí faktory. Tento průzkum sloužil k tomu, aby odhalil nedostatky ve společnosti a odhalil, co nejvíce zaměstnance motivuje a o jaké zaměstnanecké výhody by byl zájem. Proběhlo dotazníkové šetření, kterého se zúčastnilo 25 zaměstnanců z celkového počtu 37.

Zjistilo se, že nejvíce důležitým interním faktorem, který ovlivňuje spokojenost zaměstnanců jsou dobré mezilidské vztahy a nejvlivnějším externím faktorem zase

platové ohodnocení. Proběhl také rozhovor s panem ředitelem společnosti, kde byly diskutovány výsledky průzkumu a další interní informace o společnosti. Dále bylo v práci zpracováno ekonomické zhodnocení, které se týkalo převážně porovnávání mzdových nákladů s hospodářským výsledkem ve společnosti, porovnání mezd s oborovým průměrem na trhu práce v ČR a porovnání mzdových nákladů společnosti s konkurencí Corpus Solutions a.s.

Tohle vše vedlo k odhalení nedostatků, jež má společnost v oblasti komunikace a informovanosti, finanční ohodnocení, benefitů a nedostatku zaměstnanců na vedoucích pozicích. Tyto nedostatky jsou více představeny ve třetí části diplomové práce, kde byly doporučeny návrhy a řešení dané situace a ekonomické zhodnocení všech návrhů.

U nedostatku komunikace a informovanosti ve společnosti jsem navrhla více strukturalizovaných dotazníků, zlepšení komunikačního kanálu, pravidelné meetingy s týmy, ale také s informacemi o dění ve společnosti a o jejím vývoji a strategii, kvartální ohodnocování zaměstnanců s důrazem na zpětnou vazbu, více angažovanosti externí personalistky, office hours vedoucích pozic ve společnosti.

Pro neúplnou spokojenost s finančním ohodnocením jsem doporučila pravidelné zvyšování mezd dle kvartálního ohodnocení zaměstnanců, placení přesčasů a vyplácení ročního bonusu při kvalitně odvedené práci po celý rok.

V sekci zaměstnaneckých výhod neboli benefitů bych zavedla sick days, lehkou stravu na pracovišti v podobě svačin a týdenních snídaní, při nichž by probíhal meeting a teambuildingové akce jako Game & Pizza night, bowling, únikové hry a budget na sportovní aktivity.

Nedostatek zaměstnanců na vedoucích pozicích jsem řešila pomocí návrhů zlepšení náborového procesu se zapojením externí personalistiky.

Vyčíslila jsem maximální náklad za všechny tyto návrhy na 922 516 Kč. V práci je zobrazeno i porovnání s jinými možnými návrhy, které jsou více běžné u společnostech a úsporu oproti doporučeným návrhům představující částku přibližně 2 987 484 Kč. Stejně tak jsem zobrazila úsporu i kdyby společnost měla zájem o to dorovnat měsíční výplaty se mzdou na trhu práce v ICT a se svou konkurencí Corpus Solutions a.s., kde je úspora už mnohonásobně větší a jedná se o částku 8 308 244 Kč.

Na závěr byly popsány přínosy navržených změn, kam jsem zařadila zvýšení spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců, zvýšení loajality, produktivity a efektivity práce, větší organizovanosti ve společnosti, zlepšení informovanosti a zajištění větší jistoty v zaměstnání, zlepšení povědomí o značce zaměstnavatele, zvýšení počtu zaměstnanců a zlepšení výběru zaměstnanců.

Dle mého názoru všechny tyto návrhy by měly společnosti pomoci k větší spokojenosti a motivaci svých zaměstnanců, ke zlepšení značky zaměstnavatele, omezit odchody ze společnosti a pomoci s optimalizací počtu zaměstnanců ve společnosti, a proto jsem došla k závěru, že cíle byly v této práci splněny.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Ambler, T. & Barrow, S. (1996). *The Employer Brand*. Journal of Brand Management, 4/1996.

ARMSTRONG, M. 2002. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

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.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

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

Becker, T. E. (1998). *Integrity in organizations: Beyond honesty and conscientiousness*. Academy of Management Review, 23(1), 154-161.

Brněnská drbna: *Pandemie urychluje technologie i vývoj pracovního trhu. Zanikne 30 procent pozic, vzniknou ale nové* [cit. 2022-04-24]. Dostupné z: <https://brnenska.drba.cz/zpravy/spolecnost/19115-pandemie-urychluje-technologie-i-vyvoj-na-pracovnim-trhu-zanikne-30-procent-pracovnich-pozic-vzniknou-nove.html>

BusinessINFO.cz [online]. ČR: BusinessInfo.cz, 2021 [cit. 2022-04-24]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/studentu-ict-oboru-po-letech-pribyva-nebyvaly-zajem-hlasi-uz-stredni-skoly/>

Caterings [online]. ČR: caterings.cz, 2020 [cit. 2022-05-01]. Dostupné z: <https://www.caterings.cz/blog/firemni-party-levou-zadni>

CIPD and Mercer (2010), “*Understanding the links between employer branding and total reward: An overview of our research findings and the implications for reward*” [Online] [Available at <https://www.londoncouncils.gov.uk/download/file/fid/4475>, accessed on 20th February 2016]

CIPD. (2006). *Chartered Institute of Professional Development*. (online) Available on: <http://www.cipd.co.uk>.

Corpus Solutions a.s. [online]. ČR: corpus.cz, 2022 [cit. 2022-04-27]. Dostupné z: <https://www.corpus.cz/index.html>

Coughlan, R. (2005). *Employee loyalty as adherence to shared moral values*. *Journal of Managerial Issues*, 43-57.

Český statistický úřad: *Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity – leden 2022* [online]. ČR: Český statistický úřad, 2022 [cit. 2022-04-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-leden-2022>

Český statistický úřad: *Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji* [online]. ČR: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2021 [cit. 2022-01-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/nezamestnanost-v-jihomoravskem-kraji>

Český statistický úřad: *Počet studentů IT oborů pomalu roste* [online]. ČR: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2021 [cit. 2022-01-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/pocet-studentu-it-oboru-pomalu-roste>

Český statistický úřad: *Podíl nezaměstnaných osob v ČR a krajích, 2005-2020* [online]. ČR: Ministerstvo práce a sociálních věcí [cit. 2022-01-01]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/cr_od_roku_1989_podil_nezamestnanych

Český statistický úřad: *Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS - 4. čtvrtletí 2021* [online]. ČR: Český statistický úřad, 2022 [cit. 2022-04-27]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/zamestnanost-a-nezamestnanost-podle-vysledku-vsps-4-ctvrtleti-2021>

Český statistický úřad: *Zaměstnanost, nezaměstnanost*. Český statistický úřad [online]. 2022 [cit. 2022-04-24]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace

Drury, P. (2016). "Employer branding: Your not-so-secret weapon in the competition for young workers", *Human Resource Management international Digest*, 24(3), pp.29-31

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

Edwards, M. R. (2010). *An integrative review of employer branding and OB theory*. *Personnel Review*, Vol.39, No.1, pp. 5-23.

- Elegido, J. M. (2013). *Does It Make Sense to Be a Loyal Employee?* Journal of business ethics, 116(3), 495-511.
- Ewin, R. E. (1993). *Corporate loyalty: Its objects and its grounds.* Journal of Business Ethics, 12(5), 387-396.
- FILIP, Ludvík. *Efektivní řízení kvality.* Praha: Pointa, 2019. ISBN 978-80-907530-5-1
- FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů.* Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3067-7.
- Furnham, A., & Taylor, J. (2004). *The dark side of behaviour at work: Understanding and avoiding employees leaving, thieving, and deceiving.* Palgrave Macmillan.
- Ganu, J., and Abdulai, I. (2014). "Linking Employees' Employment Experience and Employer Brand Offer: An Assessment of the Banking Sector in Ghana." International Conference on Arts, Economics and Management (ICAEM '14) March 22-23, 2014 Dubai (UAE).
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states.* Harvard university press.
- HOLMAN, Robert. *Ekonomie. 4., aktualiz. vyd.* Praha: C.H. Beck, 2005. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-891-6.
- ChciPárty.cz: *Firemní večírek* [online]. ČR: chciparty.cz, 2022 [cit. 2022-05-01]. Dostupné z: <http://www.chciparty.cz/balicky/firemni-vecirek>
- Jobs.cz: *Projektový manager* [online]. ČR: jobs.cz, 2022 [cit. 2022-04-27]. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/rpd/1586896529/?searchId=0e4b6033-c059-44b9-98f0-5fd69b0e6f57&rps=233>
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj. 2., přeprac. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOCOUR, Pavel. *Business plán společnosti Visitech a.s.* Brno, 2021.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd.* Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd., (přeprac.).* Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

KUCHAŘ, Pavel. *Trh práce: sociologická analýza*. V Praze: Karolinum, 2007. ISBN 978-80-246-1383-3.

Kurzy.cz: *Minimální mzda 2022* [online]. ČR: kurzy.cz, 2022 [cit. 2022-04-27]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/mzda/minimalni-mzda/2022/>

Kurzy.cz: *Stravenkový paušál, stravenky a čistá mzda 2022* [online]. ČR: kurzy.cz, 2022 [cit. 2022-05-01]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kalkulacka/stravenky-porovnani/>

MASLOW, Abraham Harold. *Motivace a osobnost*. Přeložil Pavla LE ROCH. Praha: Portál, 2021. ISBN 978-80-262-1728-2.

MBlue: *Jak na účinný HR marketing* [online]. ČR: mBlue Czech, 2021 [cit. 2022-01-23]. Dostupné z: <https://mblue.cz/blog/jak-na-ucinny-hr-marketing/>

Minchington, B. (2013). *The Rise of Employer Brand Leadership, Second Ed., Oct. 2013*. (online) Available on: <http://www.employerbrandinginternational.com>, pdf.

Minchington, B., 2015. *Who must lead employer branding? international waters-employer branding*. *HR Future*, 9(Sep 2015), pp.14-17.

Mosley, R. (2009). *Employer Brand. The Performance Driver No Business Can Ignore*. A Shoulders of Giants Publication.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2.

Národní ústav vzdělávání [online]. nuv.cz, 2022 [cit. 2022-04-29]. Dostupné z: https://www.nuv.cz/uploads/Vzdelavani_a_TP/Vyvoj_a_zmeny_kvalifikacnich_potreb_KO_2015prowww_.pdf

NIERMEYER, Rainer a Manuel SEYFFERT. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada, 2005. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1223-7.

Orbis Europe [online]. <https://orbis4europe.bvdinfo.com/>: Orbis Europe, 2022 [cit. 2022-04-29]. Dostupné z: <https://orbis4europe.bvdinfo.com/version-2022421/orbis4europe/1/Companies/Report>

PALÍŠKOVÁ, Marcela. *Trh práce v Evropské unii: historický vývoj, aktuální trendy a perspektivy*. V Praze: C.H. Beck, 2014. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074002700.

Piehler, R., Hanisch, S., and Burmann, C. (2015). *“Internal Branding – Relevance, Management and Challenges.”* *Marketing Review* St. Gallen pp. 52-60.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.

QuestionPro: *Technický článek na téma zaměstnaneckých průzkumů* [online]. QuestionPro, 2021 [cit. 2022-01-06]. Dostupné z: <https://www.questionpro.de/cs/mitarbeiterbefragung-beispiel-fragen/>

Reichheld, F. F. (1996). *The loyalty effect: the hidden force behind growth, profits, and lasting value*. Harvard Business School Press

Rohlik.cz [online]. ČR: rohlik.cz, 2022 [cit. 2022-04-29]. Dostupné z: <https://www.rohlik.cz/?hp=true>

Rosethorn, H. (2009). *The Employer Brand. Keeping Faith with the Deal*. Farnham: Gower Publishing Limited. ISBN 978-0566088995.

Royce, J. (1908). *The philosophy of loyalty*. The Macmillan Company

Rozhovor s ředitelem společnosti Visitech a.s. Brno, 2022.

SCHWAB, Klaus a Saadia ZAHIDI. *The Global Competitiveness Report*. 1. World Economic Forum: World Economic Forum, 2020. ISBN 978-2-940631-17-9.

Slevomat: *Únikové hry* [online]. ČR: slevomat.cz, 2022 [cit. 2022-04-29]. Dostupné z: <https://www.slevomat.cz/akce/1910670-ve-statlu-na-skopek-venkovni-pivni-unikova-hra?filteredCategoryId=397&filtersHash=59c317&position=3>

Slevomat: *Únikové hry* [online]. ČR: slevomat.cz, 2022 [cit. 2022-04-29]. Dostupné z: <https://www.slevomat.cz/akce/1932464-brnenska-venkovni-unikova-hra-dedictvi-genia>

Světluška: Běh pro Světlušku [online]. ČR: PIXMAN, 2022 [cit. 2022-04-29]. Dostupné z: <https://www.behprosvetlusu.cz/faq-pro-firmy>

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠMAJSOVÁ, BUCHTOVÁ, Božena, Josef ŠMAJS a Zdeněk BOLELOUCKÝ. *Nezaměstnanost*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4282-3.

ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 8024604485.

Thein [online]. ČR: thein.eu, 2022 [cit. 2022-04-27]. Dostupné z: <https://www.thein.eu/cs/security/https://www.czso.cz/csu/xb/vyvoj-mezd-v-jihomoravskem-kraji>

Účetní závěrka Thein security s.r.o. In: Praha: Thein security, 2021. Dostupné také z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=69552023&subjektId=319213&spis=193105>

Účetní závěrky Thein security s.r.o. In: Praha: Thein security, 2020. Dostupné také z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=319213>

Urban, J., 2003, *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 9788027102273.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

VÚPSV: *Spokojenost zaměstnanců* [online]. Praha 2: VÚPSV, 2007 [cit. 2022-01-06]. Dostupné z: <https://www.vupsv.cz/download/spokojenost-zamestnancu-manual-promereni-a-vyhodnoceni-urovne-spokojenosti-zamestnancu/?wpdmdl=2604&refresh=61a741e7c76821638351335>

Výroční zpráva Corpus Solutions a.s. In: Praha: Corpus Solutions, 2016. Dostupné také z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=44561139&subjektId=510429&spis=78153>

Výroční zpráva Corpus Solutions a.s. In: Praha: Corpus Solutions, 2017. Dostupné také z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=49813193&subjektId=510429&spis=78153>

Výroční zpráva Corpus Solutions a.s. In: Praha: Corpus Solutions, 2018. Dostupné také z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=54141890&subjektId=510429&spis=78153>

Výroční zpráva Corpus Solutions a.s. In: Praha: Corpus Solutions, 2019. Dostupné také z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=58342304&subjektId=510429&spis=78153>

Výroční zpráva Corpus Solutions a.s. In: Praha: Corpus Solutions, 2020. Dostupné také z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=64180147&subjektId=510429&spis=78153>

Výroční zpráva Corpus Solutions a.s. In: Praha: Corpus Solutions, 2021. Dostupné také z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=67718171&subjektId=510429&spis=78153>

Výroční zpráva společnosti Visitech a.s. Brno: Visitech, 2016. Dostupné také z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=44746347&subjektId=586727&spis=687514>

Výroční zpráva společnosti Visitech a.s. Brno: Visitech, 2017. Dostupné také z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=49401705&subjektId=586727&spis=687514>

Výroční zpráva společnosti Visitech a.s. Brno: Visitech, 2018. Dostupné také z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=52270983&subjektId=586727&spis=687514>

Výroční zpráva společnosti Visitech a.s. Brno: Visitech, 2019. Dostupné také z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=58161171&subjektId=586727&spis=687514>

Výroční zpráva společnosti Visitech a.s. Brno: Visitech, 2020. Dostupné také z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=58161171&subjektId=586727&spis=687514>

Výroční zpráva Visitech a.s. In: Brno: Visitech, 2022. Dostupné také z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=70166986&subjektId=586727&spis=687514>

Wallace, M., Lings, I., Cameron, R., and Neroli, S. (2014). “*Attracting and Retaining Staff: The Role of Branding and Industry Image*”. R. Harris, and T. Short (eds.). Workforce Development, DOI 10.1007/978-981-4560-58-0_2, 19 © Springer Science + Business Media Singapore.

What is Employer Brand? [online]. TalentLyft, 2021 [cit. 2022-01-01]. Dostupné z: <https://www.talentlyft.com/en/resources/what-is-employer-brand>

Wojtaszyk, K. (2012). *Employer branding czyli zarządzanie marką pracodawcy*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

Word Economic Forum: *Global Competitiveness report* [online]. Word Economic Forum, 2020 [cit. 2022-04-27]. Dostupné z: <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2020/digest>

Zákon o dani z příjmu. In: ČR: zakonyprolidi.cz, 2022, ročník 2022, 586/1992 Sb. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586>

Značka zaměstnavatele, váš otisk na trhu práce. A nejen na něm. [online]. ČR: LinkedIn, 2021 [cit. 2022-01-01]. Dostupné z: https://www.linkedin.com/pulse/zna%C4%8Dka-zam%C4%9Bstnavatele-v%C3%A1%C5%A1-otisk-na-trhu-pr%C3%A1ce-nejen-n%C4%9Bm-monika-joska/?trk=pulse-article_more-articles_related-content-card&originalSubdomain=cz

SEZNAM ZKRATEK

IT – informační technologie

ICT – informační komunikační technologie

CIIRC – Český institut informatiky robotiky a kybernetiky

HR – Human Resources – lidské zdroje

SOC – Security Operations Center – dohledová centra bezpečnosti

SIEM – Security Information and Event Management – bezpečnostní dohled

IP – Internal Protocol – protokol ke komunikaci zařízení na internetu

ISO – International Organization for Standardization – mezinárodní organizace pro normalizaci

VŠE – Vysoká škola ekonomická v Praze

PIM/PAM – Privileged Identity Management/ Privileged Access Management – ochrana privilegovaných účtů

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Hodnocení celkové spokojenosti ve společnosti	57
Graf 2: Spokojenost s jednotlivými motivačními faktory	58
Graf 3: Důležitost motivačních faktorů	59
Graf 4: Důležitost zaměstnaneckých výhod	61
Graf 5: Komunikace, informovanost a mezilidské vztahy ve společnosti	62
Graf 6: Hodnocení zaměstnavatele	64
Graf 7: Představy a záměry	66
Graf 8: působení ve společnosti.....	67
Graf 9: Genderové složení	67
Graf 10: Celkové hodnocení spokojenosti s motivačními faktory	70
Graf 11: Hodnocení důležitosti motivačních faktorů	71
Graf 12: Hodnocení důležitosti zaměstnaneckých výhod.....	71
Graf 13: Porovnání průměrné mzdy ve společnosti s průměrnou mzdou ve stejném oboru	78

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Podíl nezaměstnaných osob v ČR.....	16
Obrázek 2: Podíl nezaměstnaných na obyvatelstvu v Jihomoravském kraji ČR.....	17
Obrázek 3: Snadnost v hledání kvalifikovaných zaměstnanců (0-100 měřítko)	21
Obrázek 4: Procenta pracovních míst ohrožených automatizací	22
Obrázek 5: Obecný úkol řízení lidských zdrojů	27
Obrázek 6: Proces plánování lidských zdrojů.....	30
Obrázek 7: Výhody a nevýhody využití vnějších zdrojů pro získávání pracovníků	31
Obrázek 8: Výhody a nevýhody využití vnitřních zdrojů pro získávání pracovníků	32
Obrázek 9: Metody výběru pracovníků	34
Obrázek 10: Motivační proces	37
Obrázek 11: Maslowova pyramida potřeb.....	38
Obrázek 12: Struktura motivačního pole	40
Obrázek 13: Manažerská verze hierarchie potřeb a její stimuly.....	40
Obrázek 14: Aktivátory a základní ukazatelé vycházející ze spokojenosti zaměstnanců	41
Obrázek 15: SOC365	45
Obrázek 16: Logo společnosti VISITECH a.s.	46
Obrázek 17: Organizační struktura společnosti VISITECH a.s. 2021	51
Obrázek 18: Noční běh pro světlušku.....	98
Obrázek 19: Návrh náboru zaměstnanců	101

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Růst a pokles skupin povolání	18
Tabulka 2: Zaměstnanost, nezaměstnanost v roce 2021	19
Tabulka 3 Personální činnosti.....	28
Tabulka 4: Základní informace o společnosti.....	44
Tabulka 5: Konkurence v oblasti bezpečnosti	47
Tabulka 6: Známkování spokojenosti jednotlivých motivačních faktorů	59
Tabulka 7: Známkování důležitosti motivačních faktorů	60
Tabulka 8: Komunikace, informovanost a mezilidské vztahy ve společnosti.....	63
Tabulka 9: Hodnocení zaměstnavatele	65
Tabulka 10: Spokojenost s motivačními faktory	68
Tabulka 11: Důležitost motivačních faktorů	69
Tabulka 12: Porovnání mzdových nákladů a výsledku hospodaření.....	77
Tabulka 13: Průměrný počet zaměstnanců za vybrané roky	78
Tabulka 14: Mzdy v odvětví podle oborového průměru	79
Tabulka 15: Corpus Solutions a.s. porovnání výkazových dat.....	80
Tabulka 16: Thein Security s.r.o. porovnání výkazových dat	81
Tabulka 17: Návrhy ke zlepšení komunikace a informovanosti.....	85
Tabulka 18: Kalkulace týdenní snídaně.....	87
Tabulka 19: Náklady na týdenní meetingové snídaně	88
Tabulka 20: Návrhy ke zlepšení finančního ohodnocení.....	90
Tabulka 21: Návrh zlepšení finančního ohodnocení	91
Tabulka 22: Celkové roční náklady za finanční bonusy	92
Tabulka 23: Důležitost zaměstnaneckých výhod.....	93
Tabulka 24: Celkové náklady na zavedení sick days	94
Tabulka 25: Celkové náklady na svačiny na pracovišti.....	95
Tabulka 26: Návrhy na teambuildingové akce	95
Tabulka 27: Celkové ekonomické zhodnocení a srovnání návrhů	102

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazníkové šetření.....	I
-------------------------------------	---

Příloha 1: Dotazníkové šetření

(Zdroj: Vlastní zpracování dle VUPSV, 2007)

Průzkum motivace zaměstnanců ve společnosti VISITECH a.s.

Dobrý den,

jmenuji se Bc. Sára Qasemová a jsem studentkou posledního ročníku magisterského studia na škole Vysoké učení technické v Brně na Fakultě podnikatelské.

Cílem anonymního dotazníku je určení míry spokojenosti a motivace zaměstnanců ve společnosti.

Věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku.

Děkuji.

Spokojenost a motivace

1. Jak jste celkově spokojen/a se svou prací ve společnosti? Vyberte jednu z následujících odpovědí.

- | | |
|------------------------------------|---|
| Rozhodně spokojen(a) | 1 |
| Spíše spokojen(a) | 2 |
| Ani spokojen(a), ani nespokojen(a) | 3 |
| Spíše nespokojen(a) | 4 |
| Rozhodně nespokojen(a) | 5 |

2. Jak jste spokojen(a) s následujícími okolnostmi Vaší práce? Zvolte příslušnou odpověď 1-5 v každém řádku, pokud nevíte 0.

	Rozhodně spokojen(a)	Spíše spokojen(a)	Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)	Spíše nespokojen(a)	Rozhodně nespokojen(a)	Nevím
Pracovní podmínky (pracovní prostředí)	1	2	3	4	5	0
Množství práce	1	2	3	4	5	0
Délka pracovní doby	1	2	3	4	5	0
Platové ohodnocení	1	2	3	4	5	0
Jistota zaměstnání	1	2	3	4	5	0
Zaměstnanecké výhody	1	2	3	4	5	0
Informovanost o dění ve firmě	1	2	3	4	5	0
Možnost vzdělání a rozvoje	1	2	3	4	5	0
Vztahy s nadřízenými	1	2	3	4	5	0
Vztahy se spolupracovníky	1	2	3	4	5	0
Styl řízení společnosti	1	2	3	4	5	0
Komunikace a informovanost ve společnosti	1	2	3	4	5	0

3. Pokud jde o práci, jakou důležitost přikládáte následujícím položkám? Zvolte příslušnou odpověď 1-5 v každém řádku, pokud nevíte 0.

	Velmi důležitě	Spíše důležitě	Ani důležitě, ani nedůležitě	Spíše nedůležitě	Zcela nedůležitě	Nevím
Jistota zaměstnání	1	2	3	4	5	0
Dobré mezilidské vztahy	1	2	3	4	5	0
Mít dostatek času na soukromý život	1	2	3	4	5	0
Platové ohodnocení	1	2	3	4	5	0
Jednání s respektem a úctou	1	2	3	4	5	0
Pracovní náplň	1	2	3	4	5	0
Odborný růst	1	2	3	4	5	0
Zaměstnanecké výhody	1	2	3	4	5	0
Možnost vzdělání a rozvoje	1	2	3	4	5	0
Možnost povýšení a kariérní růst	1	2	3	4	5	0
Lokalita	1	2	3	4	5	0

4. Ohodnoťte důležitost zaměstnaneckých výhod podle vašich preferencí (i když je třeba teď nemáte): Zvolte příslušnou odpověď 1-5 v každém řádku, pokud nevíte 0.

	Velmi důležitě	Spíše důležitě	Ani důležitě, ani nedůležitě	Spíše nedůležitě	Zcela nedůležitě	Nevím
Dovolená navíc (nad rámec 4 týdnů)	1	2	3	4	5	0
Príspevek na životní pojištění	1	2	3	4	5	0
Príspevek na penzijní pojištění	1	2	3	4	5	0
Príspevek na dopravu do zaměstnání	1	2	3	4	5	0
Príspevek na stravování	1	2	3	4	5	0
Príspevek na volnočasové aktivity	1	2	3	4	5	0
Vzdělávací kurzy	1	2	3	4	5	0
Pružná pracovní doba	1	2	3	4	5	0
Firemní školka	1	2	3	4	5	0
Sick days, free days	1	2	3	4	5	0
Firemní telefon	1	2	3	4	5	0
Finanční bonusy	1	2	3	4	5	0
Home Office	1	2	3	4	5	0

Komunikace a informovanost

5. Předkládáme několik tvrzení o komunikaci a Vašemu vztahu ke společnosti a k nadřízenému. Zvolte příslušnou odpověď v každém řádku.

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím
Můj nadřízený komunikuje profesionálně a jasně.	1	2	3	4	5	0
Dostávám konstruktivní zpětnou vazbu od svého nadřízeného.	1	2	3	4	5	0
Svým nadřízeným se cítím motivován(a) při každodenní práci.	1	2	3	4	5	0
Chápu, jaké jsou strategické cíle společnosti.	1	2	3	4	5	0
Chápu, jaká je má role při dosahování cílů ve společnosti.	1	2	3	4	5	0
Cítím se dostatečně odměňován(a) za moji obětavost a oddanost k práci.	1	2	3	4	5	0
Cítím se v práci dostatečně ceněna.	1	2	3	4	5	0
Myslím si, že můj nadřízený jedná se zaměstnanci spravedlivě.	1	2	3	4	5	0
V případě potřeby se mohu kdykoliv na někoho obrátit, kdo mi pomůže.	1	2	3	4	5	0
Mám dostatek informací o dění ve společnosti.	1	2	3	4	5	0

Hodnocení zaměstnavatele

6. Předkládáme několik tvrzení k hodnocení zaměstnavatele. Zvolte příslušnou odpověď v každém řádku.

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím
Naše společnost jedná se všemi zaměstnanci s respektem a úctou.	1	2	3	4	5	0
Naše společnost poskytuje dobré příležitosti ke školení a vzdělání.	1	2	3	4	5	0
Myslím si, že naše společnost je jako celek dobře řízena.	1	2	3	4	5	0
Společnost bych doporučil(a) jako dobrého zaměstnavatele.	1	2	3	4	5	0
Jsem hrdý(á), že pracuji pro naši společnost.	1	2	3	4	5	0
Mám k dispozici všechny potřebné nástroje pro vykonávání své práce.	1	2	3	4	5	0
Ve společnosti je dostatek zaměstnanců na zvládnutí požadované práce.	1	2	3	4	5	0
Mám možnost se dostatečně věnovat svému soukromému životu.	1	2	3	4	5	0
Moje práce je monotónní.	1	2	3	4	5	0
Moje práce mě vyčerpává a stresuje.	1	2	3	4	5	0
Ve své práci musím pracovat pod tlakem termínů.	1	2	3	4	5	0

Představy a záměry

7. Dovolte, abychom se Vás dotázali na to, jaké jsou Vaše představy a záměry týkající se Vašeho zaměstnání. Vyberte jen 1 možnost.

	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	Nevím
Uvažoval(a) jste v současné době o odchodu z firmy?					
Máte v tuto chvíli možnost odejít ze společnosti a jít pracovat jinam?					
Plánujete pracovat ve společnosti i v příštích 2 a více letech?					
Motivují vás nyní dostatečně složky, které firma k motivaci využívá?					
Myslíte si, že ve společnosti je nyní vysoká fluktuace?					

Demografické charakteristiky

8. Pracujete ve firmě:

Méně než jeden rok	1
1-4 roky	2
4 roky	3

9. Jste:

Muž	1
Žena	2

Prostor pro vaše vzkazy pro vedení firmy:

Děkujeme Vám za Váš čas a Vaše odpovědi.