

**VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH
STUDIÍ, Z. Ú., ČESKÉ BUDĚJOVICE**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ TECHNICKÝCH
SLUŽEB MĚSTA PŘÍBRAMI P.O. SE ZAMĚŘENÍM
NA SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ**

Autor práce: Martin Halmo

Studijní program: Veřejná správa

Forma studia: Kombinovaná

Vedoucí práce: Ing. Monika Březinová, Ph.D.

Katedra: Katedra managementu veřejné správy

2025

VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH STUDIÍ, z. ú.
Žižkova tř. 1632/5b, 370 01 České Budějovice

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení studenta: Martin Halmo

Studijní program: Veřejná správa

Forma studia: Kombinovaná

Místo studia: Píbram

Název bakalářské práce: Řízení lidských zdrojů Technických služeb města Píbrami p. o. se zaměřením na spokojenost zaměstnanců

Název bakalářské práce v anglickém jazyce: Human Resources Management of the Technical Services of the City of Píbram with a Focus on Employee Satisfaction

Katedra: Katedra managementu veřejné správy

Vedoucí bakalářské práce (jméno a příjmení, včetně titulů): Ing. Monika Březinová, Ph.D.

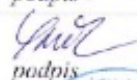
Datum zadání bakalářské práce (měsíc, rok): prosinec 2024

Cíl bakalářské práce:

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnotit systém řízení lidských zdrojů Technických služeb města Píbrami p. o., se zaměřením na faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců. Vedlejším cílem práce je navrhnout konkrétní opatření a doporučení k optimalizaci řízení lidských zdrojů, která by mohla podpořit spokojenost zaměstnanců a snížit fluktuaci.

Student: Martin Halmo	15.12.2024 datum	 podpis
Vedoucí práce: Ing. Monika Březinová, Ph.D.	15.12.2024 datum	 podpis

Schvaluji zadání bakalářské práce:

Vedoucí katedry: doc. Ing. Jiří Dušek, Ph.D.	17.12.2024 datum	 podpis
Prorektor pro studium a vnitřní záležitosti: doc. PhDr. Miroslav Sapík, Ph.D.	18.12.2024 datum	 podpis
Rektor: doc. Ing. Jiří Dušek, Ph.D.	17.12.2024 datum	 podpis



Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně, na základě vlastních zjištění a s použitím odborné literatury a materiálů uvedených v seznamu použitých zdrojů.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce v elektronické podobě ve veřejně přístupné části infodisku VŠERS, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky vedoucí a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce systémem na odhalování plagiátů.

.....

Děkuji vedoucí bakalářské práce Ing. Monice Březinové, Ph.D. za cenné rady,
připomínky a metodické vedení práce.

ABSTRAKT

HALMO, M. *Řízení lidských zdrojů Technických služeb města Příbrami p. o. se zaměřením na spokojenost zaměstnanců*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2025. 67 s. Vedoucí bakalářské práce: Ing. Monika Březinová, Ph.D.

Klíčová slova: organizace, personální činnost, řízení lidských zdrojů, spokojenost, zaměstnanec.

Práce pojednává o problematice řízení lidských zdrojů, konkrétně je zaměřena na spokojenost zaměstnanců Technických služeb města Příbrami p. o.

Teoretická část je věnována vymezení pojmu řízení lidských zdrojů, stručnému vývoj tohoto oboru, základním specifikům a úkolům řízení lidských zdrojů. Dále se práce věnuje základním personálním činnostem, péči o zaměstnance a jejich spokojenosti. V praktické části práce je popsána stručná charakteristika organizace, její zaměření a personální struktura. Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnocení systému hodnocení vybrané organizace a především, zda zaměstnanci jsou či nejsou ve vybrané organizaci.

Práce pomocí dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovoru zkoumá, jak probíhá zhodnocení systému řízení lidských zdrojů s ohledem na spokojenost zaměstnanců Technických služeb města Příbrami p. o.

V závěru hodnotí informace získané z dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovoru a navrhuje možná doporučení či změny, jak podpořit spokojenost zaměstnanců.

ABSTRACT

HALMO, M. *Řízení lidských zdrojů Technických služeb města Příbrami p. o. se zaměřením na spokojenost zaměstnanců*. České Budějovice: College of European and Regional Studies, 2025. 67pgs. Supervisor: Ing. Monika Březinová, Ph.D.

Key words: organization, personnel activities, human resource management, satisfaction, employee.

The thesis deals with the issue of human resource management, specifically it is focused on the satisfaction of employees of the Technical Services of the city of Příbram contributory organization.

The theoretical part is devoted to the definition of the concept of human resources management, a brief development of this field, basic specifics and tasks of human resource management. Furthermore, the thesis deals with basic personnel activities, employee care and satisfaction. The practical part of the thesis describes a brief description of the organization, its focus and personnel structure. The main objective of the bachelor thesis is to evaluate the evaluation system of the selected organization and especially whether the employees are or are not in the selected organization.

The thesis examines how the evaluation of the human resources management system takes place with regard to the satisfaction of the employees of the Technical Services of the City of Příbram p. o.

In conclusion, it evaluates the information obtained from the questionnaire survey and semi-structured interview and suggests possible recommendations or changes to support employee satisfaction

Obsah

Úvod.....	9
1 Cíl a metodika bakalářské práce	10
2 Řízení lidských zdrojů.....	12
2.1 Vymezení pojmu řízení lidských zdrojů	12
2.2 Specifika, cíle a úkoly řízení lidských zdrojů	14
2.3 Subjekty řízení lidských zdrojů.....	17
3 Personální činnosti	19
3.1 Základní personální činnosti	19
3.2 Péče o zaměstnance.....	21
3.3 Spokojenost zaměstnanců	23
3.3.1 Měření spokojenosti	24
4 Charakteristika Technických služeb města Příbrami p. o.	29
4.1 Stručná historie Technických služeb města Příbrami p. o.	29
4.2 Zaměření Technických služeb města Příbrami p. o.	30
4.3 Organizační struktura organizace.....	33
5 Řízení lidských zdrojů zaměřené na spokojenost zaměstnanců Technických služeb města Příbrami p. o.	34
5.1 Hypotézy	34
5.2 Metodika výzkumu.....	34
5.2.1 Technika sběru dat	34
5.2.2 Harmonogram výzkumu.....	35
5.3 Výsledky dotazníkového šetření a jeho vyhodnocení.....	35
5.4 Rozhovor s vedením Technických služeb města Příbrami p. o.	53
5.5 Možná doporučení na zvýšení spokojenosti zaměstnanců.....	54
5.6 Vyhodnocení hypotéz.....	54
5.7 Diskuze.....	56
Závěr	58

Seznam použitých zdrojů	60
Seznam obrázků, tabulek a grafů	62
Seznam příloh.....	63
Přílohy	64

Úvod

*„Nejlepší vůdce je ten, kdo dokáže najít talentované lidi, kteří s ním půjdou cestou,
a poté jim umožní růst.“*

Konfucius

Lidský zdroj, nepostradatelná součást života na zemi již od dob, kdy se člověk jako takový začal vyvíjet. Již v minulosti měli pralidé rozdělené role – ten lovil, ten připravoval zbraně, ten vymýšlel strategie, a tak každý z nich využíval svůj potenciál ve prospěch tlupy. Rozmanitost lidského zdroje je základem jakéhokoliv „pracovního procesu“. Oproti dobám dávným je dnešní moderní doba zaměřena přímo na lidské zdroje a je tedy pochopitelné, že vznikl obor řízení lidských zdrojů, který je stále na vzestupu.

Lidské zdroje jsou jedním z nejdůležitějších faktorů ovlivňujících úspěch každé organizace. Kvalifikování, motivování a spokojení zaměstnanci přispívají k efektivitě práce, inovacím i celkové prosperitě organizace. Správně nastavené řízení lidských zdrojů proto hraje klíčovou roli nejen ve výběru a rozvoji zaměstnanců, ale také v jejich motivaci, hodnocení a spokojenosti.

V teoretické části bakalářské práce se bude autor zabývat analýzou odborných publikací týkající se řízení lidských zdrojů, tedy základním specifickým a cílům, personálním činností a péčí o zaměstnance, kdy se autor zaměří na spokojenost.

Praktická část se zaměří na analýzu konkrétní organizace, kde bude pomocí polostrukturovaného rozhovoru a dotazníkového šetření zjištěno, jak zaměstnanci vnímají spokojenost v podniku a co by mohlo vést ke zlepšení, aby zaměstnání bylo místem, kde se cítí motivováni a spokojeni.

V závěru autor shrne výsledky z rozhovoru a dotazníkového šetření a na základě těchto výsledků uvede možná doporučení pro danou organizaci.

1 Cíl a metodika bakalářské práce

V bakalářské práci bude použita metoda kvantitativního výzkumu, konkrétně dotazníkové šetření. Dotazníkové šetření je jednou z nejčastěji využívaných metod pro sběr dat. Podle Gavory¹ se jedná o techniku, při níž jsou otázky kladeny písemnou formou a respondenti na ně rovněž písemně odpovídají. Chráska² dotazník popisuje jako pečlivě strukturovaný soubor předem připravených otázek, které jsou logicky uspořádány a na něž respondenti odpovídají písemně. Dotazníkové šetření patří mezi kvantitativní výzkumné metody, jež umožňují v krátkém čase získat velké množství informací od většího počtu respondentů než například rozhovor. Dotazníkové šetření se také vyznačuje vysokou mírou přizpůsobivosti a lze jej snadno upravit podle specifických požadavků jednotlivých organizací. Jedním z nejdůležitějších aspektů této metody je zajištění anonymity respondentů. Právě tato skutečnost umožňuje zaměstnancům svobodně vyjádřit své názory, aniž by se museli obávat negativních reakcí ze strany kolegů či nadřízených. Díky tomu se dotazníkové šetření zásadně liší od řízených rozhovorů, kde mohou být některé citlivé odpovědi zatajovány³.

Dále byla použita metoda polostrukturovaného rozhovoru s vedením Technických služeb města Příbrami p. o. Polostrukturovaný rozhovor, jak ho popisuje Hendl⁴, je formou rozhovoru v kvalitativním výzkumu, která kombinuje prvky pevně strukturovaného a volného rozhovoru. Nabízí rámec s předem připravenými otázkami, avšak ponechává prostor pro přizpůsobení rozhovoru a pro volné vyjádření účastníka. Strukturovaná část obsahuje připravené otázky nebo témata, která výzkumník sleduje jako vodítko, což umožňuje porovnání odpovědí mezi respondenty. Naopak volnější část poskytuje účastníkovi prostor pro rozvíjení myšlenek a sdílení osobních pohledů.

Výzkum bude prováděn v příspěvkové organizaci Technické služby města Příbrami, p. o. a to především se zaměstnanci, tedy respondenty. Respondentům byli

¹ GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2010. 261 s. ISBN 978-80-7315-185-0.

² CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu. Základy kvantitativního výzkumu*. 2. vyd. Praha: Grada, 2016. 256 s. ISBN 978-80-271-9225-0.

³ ŘEZANKOVÁ, H. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. 4. přeprac. vyd. Praha: Professional Publishing, 2017. 228 s. ISBN 978-80-906-5948-3.

⁴ HENDL, J. *Kvalitativní výzkum*. 1. vyd. Praha: Portál, s. r. o., 2005. 408 s. ISBN 879-80-7367-040-2.

rozdány dotazníky, které obsahují otázky vedoucí ke sběru dat na průzkum spokojenosti zaměstnanců ve vybraném podniku. Počet respondentů pro tento výzkumný vzorek je 50.

Výsledky dotazníkového šetření budou znázorněny pomocí grafů s následným popisem odpovědí respondentů. Cílem dotazníkového šetření je odpovědět na hlavní cíl bakalářské práce. Na základě výsledků výzkumu autor poté navrhne možná doporučení na zvýšení spokojenosti zaměstnanců vybrané organizace.

Dle Kutnohorské⁵ představuje cíl výzkumu vymezení toho, čeho chce výzkumník dosáhnout, jaké poznatky hodlá získat a co plánuje svým výzkumem objasnit nebo vyvrátit. Tento cíl určuje zaměření a oblast, na kterou se chce výzkumník soustředit, a také naznačuje, jakým způsobem se bude věnovat řešení konkrétního výzkumného problému či otázky. Jedná se o jasnou formulaci očekávaných výsledků, kterých chce badatel dosáhnout ve svém zkoumání.

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnotit systém řízení lidských zdrojů Technických služeb města Příbrami p. o. se zaměřením na faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců. Vedlejším cílem práce je navrhnout konkrétní opatření a doporučení k optimalizaci řízení lidských zdrojů, která by mohla podpořit spokojenost zaměstnanců a snížit fluktuaci.

⁵ KUTNOHORSKÁ, J. *Výzkum v ošetřovatelství*. Praha: Grada, 2009. 176 s. ISBN 978-80-247-2712-4.

2 Řízení lidských zdrojů

„Správný člověk na správném místě – v tom spočívá tajemství úspěšného řízení.“

Sokrates

Řízení lidských zdrojů představuje klíčovou oblast managementu, která se zaměřuje na efektivní využívání lidského zdroje v organizaci. V moderním podnikatelském prostředí je kvalifikovaná a motivovaná pracovní síla považována za jeden z nejdůležitějších faktorů úspěchu. Řízení lidských zdrojů proto nezahrnuje pouze administrativní činnosti spojené s nábořem a odměňováním zaměstnanců, ale také jejich rozvoj, hodnocení výkonu, motivaci a budování pozitivní firemní kultury. Strategický přístup k této oblasti umožňuje organizacím nejen udržet konkurenceschopnost, ale i přilákat a udržet talentované pracovníky.

V následující kapitole se autor bude věnovat vymezení pojmu řízení lidských zdrojů, krátkému vhledu do vývoje řízení lidských zdrojů, základním specifickým a úkolům a následně subjektům, kterým se věnuje řízení lidských zdrojů.

2.1 Vymezení pojmu řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů (anglický název Human Resource Management) je disciplína, která se zaměřuje na všechny aspekty související se zaměstnáváním lidí v organizaci a jejich efektivním vedením. *„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“*⁶

Dle Šikýře⁷ řízení lidských zdrojů *„zobrazuje současnou povahu personální práce. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení celé organizace, je nejdůležitější složkou a stává se také nejvýznamnější prací pro všechny manažery. Současná podoba*

⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 27.

⁷ ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., akt. a dopl. vyd. Manažer. Praha: Grada, 2016. 205 s. ISBN 978-80-247-5870-1, s. 44.

personální práce se tedy stává nejdůležitější oblastí řízení organizace, protože je předpokladem úspěšné činnosti všech ostatních oblastí řízení organizace.“

Řízení lidských zdrojů můžeme uvést jako manažerský přístup k řízení lidského kapitálu, jehož cílem je efektivní využití schopností, úsilí a loajality zaměstnanců tak, aby jejich práce přispívala k dlouhodobé prosperitě organizace. Filozofie tohoto přístupu vychází z předpokladu, že kvalifikovaní a motivovaní lidé představují pro podnik významný benefit a jejich angažovanost je klíčová pro úspěch dané organizace. Řízení lidských zdrojů je realizováno prostřednictvím personálního oddělení, specialistů na lidské zdroje a liniových manažerů, kteří se podílejí na jeho implementaci.⁸

Michael Armstrong⁹ popisuje vývoj řízení lidských zdrojů jako postupný přechod od tradiční personální administrativy k modernímu strategickému řízení lidských zdrojů. Tento vývoj rozdělil do tří fází:

1. **Personální administrativa** – v této počáteční fázi se řízení lidských zdrojů zaměřuje na administrativní úkoly spojené se zaměstnáváním, jako je zpracování dokumentace a dodržování pracovněprávních předpisů.
2. **Personální řízení** – s rostoucí komplexitou organizací získává řízení lidských zdrojů širší roli zahrnující nábor, školení a rozvoj zaměstnanců, odměňování a hodnocení výkonu.
3. **Strategické řízení lidských zdrojů** – v této fázi se řízení lidských zdrojů stává klíčovým partnerem v dosahování strategických cílů organizace. Zaměřuje se na plánování lidských zdrojů, rozvoj firemní kultury a zajištění konkurenceschopnosti prostřednictvím efektivního využití lidského zdroje.

Armstrong¹⁰ zdůrazňuje, že moderní řízení lidských zdrojů by mělo být integrováno do celkové strategie organizace a mělo by přispívat k jejímu dlouhodobému úspěchu prostřednictvím efektivního řízení a rozvoje lidských zdrojů.

⁸ ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vy. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

¹⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

Koubek¹¹ rozděluje vývoj řízení lidských zdrojů na čtyři fáze probíhající ve 20. století:

1. **Péče o zaměstnance vznikající ve 20. letech 20. století** – v tomto období zaměstnavatelé začali věnovat pozornost osobním potřebám zaměstnanců. Zaváděly se pozice zodpovědné za péči o zaměstnance a budovala se zařízení jako například kantýny.
2. **Personální administrativa – 30. až 60. léta 20. století** – personální útvar převzal odpovědnost za administrativní úkony spojené se zaměstnáváním, jako je evidence pracovníků a mzdová agenda. Byl často umístěn na nižší úrovni řízení a podřízen jiným odborným útvarům.
3. **Personální řízení vznikalo na konci 60. let 20. století** – personální práce získala aktivní roli a profesionalizovala se. Objevili se specialisté na nábor, hodnocení práce, kolektivní vyjednávání a odměňování. Personální řízení však stále mělo spíše operativní charakter.
4. **Řízení lidských zdrojů – vznik na počátku 80. let 20. století** – personální práce se stala klíčovou součástí řízení podniku. Personální útvar úzce spolupracoval s liniiovými manažery a zaměřoval se na strategické řízení, kvalitu pracovního života a spokojenost zaměstnanců.

Dle výše uvedených autorů se řízení lidských zdrojů vyvíjelo postupně, a to v návaznosti na požadavky modernizace společnosti. Je zřejmé, že lidský zdroj je nenahraditelnou součástí, i přesto, že doba jde velmi dopředu díky různým technickým přístrojům, počítačům či dokonce robotům.

2.2 Specifika, cíle a úkoly řízení lidských zdrojů

Jako každý obor, tak i řízení lidských zdrojů má svá specifika, která zahrnují několik klíčových oblastí, které jsou důležité pro efektivní správu a využití lidského kapitálu v organizaci.

¹¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. rozšíř. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

Podle Kleibla, Dvořákové a Šubrt¹² je hlavním úkolem řízení lidských zdrojů zajištění:

- odpovídajícího počtu zaměstnanců, jejich věkové a profesní skladby a formální kvalifikace;
- motivovat zaměstnance za účelem ztotožnění se s cíli organizace, a to na základě jejich schopností a kvalit.

Autoři zároveň upozorňují, že manažeři odpovědní za řízení lidských zdrojů se musí vypořádat s určitým protikladem mezi dvěma klíčovými aspekty:

- 1. Výkonnostními cíli organizace**, které jsou primárně ekonomické povahy. Jejich dosažení je hlavní prioritou jak pro manažery, kteří nesou odpovědnost za efektivitu podniku, tak pro vlastníky, jejichž cílem je zhodnocení vloženého kapitálu.
- 2. Sociálními cíli**, jejichž účelem je zajistit spokojenost zaměstnanců a vytvořit pro ně příznivé pracovní podmínky.

Dle Armstronga & Taylora¹³ patří mezi hlavní cíle řízení lidských zdrojů:

- podpora realizace strategických cílů organizace;
- rozvoj firemní kultury zaměřené na výkon;
- zajištění kvalifikovaných, schopných, talentovaných a angažovaných zaměstnanců;
- budování pozitivních vztahů mezi zaměstnanci a vedením, podpora vzájemné důvěry;
- důsledné uplatňování etických principů při práci s lidmi.

Koubek¹⁴ uvádí jako hlavní úkoly řízení lidských zdrojů:

- Získávání a výběr pracovníků, tj. zajištění dostatečného počtu kvalifikovaných zaměstnanců odpovídajících potřebám organizace.

¹² KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B.: *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

¹³ ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vy. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

¹⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. rozšř. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

- Hodnocení a odměňování zaměstnanců, tj. nastavení spravedlivého systému odměn a benefitů, který motivuje k vysokému pracovnímu výkonu.
- Rozvoj a vzdělávání pracovníků, kdy je potřeba neustálé zvyšování kvalifikace zaměstnanců a jejich profesní růst v souladu s potřebami organizace.
- Péče o zaměstnance, to znamená vytváření podmínek pro jejich fyzickou i psychickou pohodu, dodržování bezpečnostních a zdravotních předpisů.
- Tvorba a udržování pozitivních pracovních vztahů, budování dobrého sociálního klimatu v organizaci a podpora efektivní komunikace mezi zaměstnanci a vedením.
- Personální plánování, strategické řízení lidských zdrojů v souladu s dlouhodobými cíli organizace, včetně predikce budoucích personálních potřeb.

Koubek také zdůrazňuje, že efektivní řízení lidských zdrojů přispívá nejen k vyšší výkonnosti podniku, ale také ke spokojenosti a loajalitě zaměstnanců. Zaměstnavatel musí zároveň vždy dbát na dodržování platných pracovněprávních předpisů a ochranu lidských práv, protože jen tak si může udržet stávající zaměstnance spokojené a zároveň přitahovat nové kvalifikované pracovníky.

Mezi základní specifika řízení lidských zdrojů patří tedy několik klíčových aspektů, které definují jeho strategickou roli v organizaci. Podle Koubka¹⁵ zahrnují tato specifika následující oblasti:

- Řízení lidských zdrojů musí být v souladu s dlouhodobými cíli organizace a přispívat k její konkurenceschopnosti.
- Zaměření na zaměstnance, jež jsou považováni za klíčový zdroj, který je třeba neustále rozvíjet a motivovat.
- Komplexní pojetí, kdy se řízení lidských zdrojů prolíná s dalšími oblastmi jako je psychologie, sociologie, právo nebo ekonomie.
- Investice do lidských zdrojů by mělo být dlouhodobě zaměřené, například vzdělávání a rozvoj potenciálu přinášejí efekt až v delším časovém horizontu.
- Flexibilita a adaptabilita – řízení lidských zdrojů se musí přizpůsobovat dynamickým změnám v podnikatelském prostředí.
- Nastavení měřitelnosti a hodnocení výkonu efektivit jednotlivých opatření.

¹⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. rozšíř. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

Tyto principy jsou základem moderního přístupu k řízení lidských zdrojů a pomáhají organizacím optimalizovat pracovní procesy a zvyšovat spokojenost zaměstnanců.

2.3 Subjekty řízení lidských zdrojů

Subjekty řízení lidských zdrojů představují jednotlivce nebo skupiny, které se podílejí na formování, implementaci a kontrole personálních procesů v organizaci. Podle Šikýře¹⁶ mezi hlavní subjekty řízení lidských zdrojů patří především manažeři, personalisté, zaměstnanci a odbory. Každý z těchto subjektů má svou specifickou roli a odpovědnost v oblasti řízení lidských zdrojů.

1. Manažeři

Manažeři jsou klíčovými činiteli řízení lidských zdrojů, kteří přímo ovlivňují výkon a motivaci zaměstnanců. V současné době se na ně stále více přenáší pravomoci v oblasti řízení pracovníků, které byly dříve doménou personálních útvarů. Mezi jejich hlavní úkoly patří plánování lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu, hodnocení zaměstnanců, jejich odměňování, rozvoj a péče o zaměstnance.

2. Personalisté

Personalisté zajišťují odbornou podporu pro manažery i zaměstnance. Vedle administrativních činností souvisejících s pracovněprávními vztahy se věnují i koncepční, metodické a analytické práci. Plní také poradenskou roli a pomáhají organizaci nastavit efektivní strategii řízení lidských zdrojů společně s manažery.

3. Zaměstnanci

Zaměstnanci jsou nedílnou součástí systému řízení lidských zdrojů, jelikož svým výkonem, motivací a aktivním přístupem ovlivňují úspěšnost organizace. Odpovědnost zaměstnanců spočívá nejen v plnění pracovních povinností, ale také v jejich dalším rozvoji a ochotě podílet se na firemní kultuře.

¹⁶ ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., akt. a dopl. vyd. Manažer. Praha: Grada, 2016. 205 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

4. Odbory a zaměstnanecké rady

Odbory a zaměstnanecké rady zastupují zaměstnance a hájí jejich práva. Jejich úloha spočívá především v kolektivním vyjednávání o mzdách, pracovních podmínkách a sociálních benefitech. V některých organizacích mohou mít odbory významný vliv na strategická rozhodnutí týkající se řízení lidských zdrojů.

3 Personální činnosti

„Lidé nejsou stroje, ale srdce organizace. Pokud se o ně dobře staráte, budou bít v rytmu jejích cílů.“

Neznámý autor

Následující kapitola se bude věnovat personálním činnostem, které jsou základem efektivního řízení lidských zdrojů. Právě efektivita je velmi důležitá pro to, aby organizace měly spokojené a výkonné zaměstnance, díky nimž poroste prosperita organizace jako takové. Dále se autor bude věnovat péči o zaměstnance a v neposlední řadě spokojenosti zaměstnanců a jak je jí možné měřit.

3.1 Základní personální činnosti

Následující základní personální činnosti, které uvádí Kociánová¹⁷, utváří základ efektivního řízení lidských zdrojů a přispívají k růstu organizace i spokojenosti zaměstnanců.

Personální plánování

Personální plánování zahrnuje analýzu a předpověď potřeby pracovníků v organizaci s cílem zajistit dostatečný počet zaměstnanců s požadovanou kvalifikací ve správný čas. Plánování zohledňuje vnější faktory, jako je situace na trhu práce a vnitřní faktory týkající se strategie organizace. Efektivní plánování může pomoci minimalizovat náklady na nábor zaměstnanců, a tak snížit riziko nedostatku pracovní síly.¹⁸

Analýza a tvorba pracovních míst

Tato činnost se zaměřuje na definování obsahu pracovních míst a požadavků na zaměstnance. Je určena zejména na vypracování hlavních úkolů, odpovědností a kompetencí potřebných k výkonu dané práce. Následně je výsledkem popis pracovního

¹⁷ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

¹⁸ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

místa, který pomáhá při nabírání a hodnocení výkonu zaměstnanců. Správně nastavená pracovní místa mohou tak přispívat k vyšší efektivitě a motivaci zaměstnanců.¹⁹

Získávání a výběr pracovníků

Tento proces se zaměřuje na získávání zaměstnanců, které zahrnuje hledání a oslovování vhodných osob pro volná pracovní místa. Výběr zahrnuje různé metody, jako jsou pohovory, testování nebo assessment centra, které pomáhají najít nejvhodnějšího uchazeče. Cílem je obsadit pracovní pozice lidmi, kteří nejlépe odpovídají potřebám organizace. Efektivní nábor a výběr může snížit fluktuaci a náklady na zaškolení nových pracovníků.²⁰

Hodnocení pracovního výkonu

Hodnocení výkonu zaměstnanců slouží k posouzení jejich přínosu pro organizaci a identifikaci oblastí ke zlepšení. Používají se různé metody, např. hodnotící pohovory, 360stupňová zpětná vazba nebo měření výkonových ukazatelů. Kvalitní hodnocení pomáhá zaměstnancům rozvíjet se a dosahovat lepších výsledků. Správně nastavený systém hodnocení motivuje zaměstnance a podporuje jejich profesní růst.²¹

Odměňování a motivace zaměstnanců

Motivace je klíčová pro udržení spokojených a výkonných zaměstnanců. Systém odměňování by měl být spravedlivý a transparentní, aby podporoval loajalitu a výkon. Dobře nastavené odměňování pomáhá snižovat fluktuaci a zvyšovat produktivitu. Odměňování zahrnuje nejen finanční složky – mzda a bonusy (osobní ohodnocení, příplatky za vedení, za směnnost apod.), ale i nefinanční možnosti – různé benefity, kariérní růst nebo uznání.²²

¹⁹ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

²⁰ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

²¹ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

²² KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Zajištění odborného rozvoje zaměstnanců je důležité nejen pro jejich osobnostní růst, ale i pro konkurenceschopnost organizace. Zaměstnancům by mělo být nabízeno a následně zprostředkováno školení, kurzy, mentoring či koučování. Cílem těchto činností je zvyšování odborných znalostí, dovedností a kompetencí zaměstnanců. Investice do vzdělávání přispívají ke zvýšení kvality práce a progresivita organizace.²³

Péče o zaměstnance a pracovní podmínky

Péče o zaměstnance zahrnuje zajištění bezpečného a zdravého pracovního prostředí, podporu duševního zdraví i rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. K tomu patří například flexibilní pracovní doba, zaměstnanecké benefity nebo podpora zaměstnanců při osobních problémech. Kvalitní péče zvyšuje spokojenost, snižuje stres a zlepšuje pracovní výkonnost. Zaměstnanci se v organizaci cítí dobře, což snižuje fluktuaci a posiluje jejich angažovanost na provozu organizace.²⁴

Personální informační systémy

Moderní organizace využívají digitální nástroje pro správu dat o zaměstnancích. Personální informační systémy umožňují efektivní evidenci docházky, výpočet mezd, plánování školení a mnoho dalšího. Automatizace personálních procesů šetří čas a minimalizuje chybovost. Systémy pomáhají tak personalistům i manažerům s rozhodováním a strategickým řízením lidských zdrojů.²⁵

3.2 Péče o zaměstnance

Jak již bylo uvedeno v předešlé kapitole, pokud se zaměstnanec cítí dobře v dané organizaci, podává pak vyšší výkon a díky tomu je pak i nižší fluktuace. Péče o zaměstnance je velmi důležitou součástí řízení lidských zdrojů a neměla by být opomíjena. K tomu, aby byl zaměstnanec spokojený, může organizace použít několik

²³ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

²⁴ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

²⁵ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

nástrojů, od základního dodržování pracovněprávních předpisů až po poskytování nadstandardních benefitů, které zvyšují kvalitu pracovního i osobního života zaměstnanců.

Koubek²⁶ rozděluje péči o zaměstnance do tří kategorií:

- a) **Povinná péče o zaměstnance**, která je stanovena právními předpisy, zákony a kolektivními smlouvami na vyšší nadpodnikové úrovni.
- b) **Smluvní péče o zaměstnance**, která je definována kolektivními smlouvami uzavřenými přímo na úrovni konkrétní organizace.
- c) **Dobrovolná péče o zaměstnance**, která vychází z personální strategie zaměstnavatele a slouží jako nástroj pro získání konkurenční výhody na trhu práce.

Mezi nejčastější zaměstnanecké benefity patří **příspěvek na stravování**, například formou stravenek nebo firemní kantýny, **delší dovolená nad rámec zákonného minima**, **pružná pracovní doba**, nebo možnost **práce z domova**. Zaměstnavatelé také často investují do vzdělávacích kurzů a školení, které pomáhají zaměstnancům rozvíjet jejich dovednosti a kariérně růst. Dalšími oblíbenými benefity jsou **služební automobil k soukromým účelům**, **příspěvky na sportovní či kulturní aktivity** a poskytování firemních slev na různé produkty a služby.

Kromě materiálních výhod se péče o zaměstnance může projevovat i v oblasti pracovního prostředí a firemní kultury. Moderní firmy kladou důraz na vytváření přátelské atmosféry, otevřenou komunikaci mezi zaměstnanci a vedením či podporu rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Péče o zaměstnance tak nejen zvyšuje jejich spokojenost, ale také přispívá k budování dobrého jména zaměstnavatele a jeho konkurenceschopnosti na trhu práce.²⁷

²⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. rozšíř. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

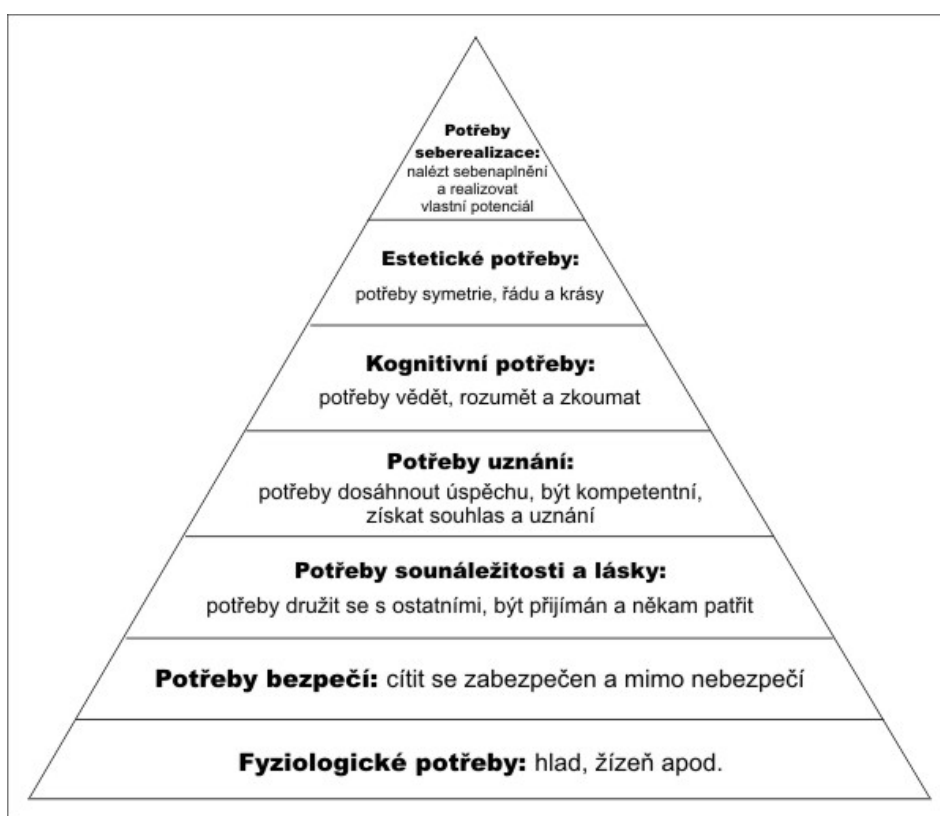
²⁷ ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., akt. a dopl. vyd. Manažer. Praha: Grada, 2016. 205 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

3.3 Spokojenost zaměstnanců

Spokojenost zaměstnanců je zásadním faktorem ovlivňujícím výkonnost, loajalitu a celkovou atmosféru v organizaci. Spokojenost pracovníků je ovlivněna řadou faktorů, jako je férové odměňování, pracovní podmínky, mezilidské vztahy, možnost profesního růstu nebo rovnováha mezi pracovním a osobním životem. Organizace, které se zaměřují na spokojenost svých zaměstnanců, si tak mohou vybudovat nejen stabilní tým, ale také konkurenční výhodu na trhu práce.

Pokud se podíváme na Maslowovu pyramidu potřeb, potřeba uznání, dosažení úspěchu nebo být kompetentní, je umístěna v polovině pyramidy, což samo o sobě vypovídá, proč je důležité pečovat o zaměstnance a zajišťovat jejich spokojenost na pracovišti. Nespokojenost v zaměstnání neovlivňuje jen výkon práce jako takový, ale i osobní život nebo dokonce zdraví jedince. Klíčem k úspěchu je najít rovnováhu, která umožní zaměstnancům být produktivní, ale zároveň si zachovat dostatek času na regeneraci a osobní život.

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: www.filosofie-uspechu.cz

Na základě výše uvedeného si zaměstnavatelé stále více uvědomují, že spokojenost pracovníků není jen otázkou finančního ohodnocení, ale i celkového pracovního prostředí. Kultura organizace, způsob vedení a míra samostatnosti zaměstnanců hrají klíčovou roli. Pokud se zaměstnanci cítí slyšeni a jejich názory jsou brány v potaz, roste jejich motivace a angažovanost. Organizace proto čím dál častěji zavádějí moderní nástroje pro měření a zlepšování spokojenosti zaměstnanců, což jim pomáhá lépe reagovat na jejich potřeby a předejít případným problémům s fluktuací či nízkou produktivitou.

3.3.1 Měření spokojenosti

Wagner²⁸ zdůrazňuje význam měření výkonnosti zaměstnanců jako klíčového nástroje pro zajištění efektivity a konkurenceschopnosti organizace. Podle něj je důležité nejen sledovat kvantitativní ukazatele, ale také brát v úvahu kvalitu práce a spokojenost zaměstnanců, neboť tyto faktory úzce souvisejí s celkovou výkonností podniku. Wagner navrhuje komplexní přístup k hodnocení zaměstnanců, který zahrnuje pravidelné hodnocení jejich pracovního výkonu, poskytování konstruktivní zpětné vazby a identifikaci oblastí pro další rozvoj. Tento proces by měl být transparentní a spravedlivý, aby motivoval zaměstnance k dosažení stanovených cílů a přispíval k jejich profesnímu růstu.

Suchá²⁹ uvádí ve svém článku několik důvodů, proč měřit spokojenost zaměstnanců:

- vytvoření příjemné atmosféry na pracovišti;
- pozitivní mluvení o organizaci nejen mezi sebou, ale i mimo ni, na základě toho je možné zvýšit zájem na trhu práce mezi budoucími potenciálními zaměstnanci;
- větší propojenost mezi organizací a zaměstnanci, kdy zaměstnanci na základě této propojenosti budou aktivně přispívat novými nápady a budou ochotni vykonávat více než vyžaduje jejich pracovní náplň.

²⁸ WÁGNER, J. *Měření výkonnosti*. Praha: Grada, 2009. 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

²⁹ SUCHÁ, M. *Přehledně: firemní kultura, jak ji vytvořit a udržet*. [online]. Praha, 2024 [cit. 2025-03-10]. Dostupné z WWW: <https://www.jenprace.cz/magazin/prehledne-firemni-kultura-jak-ji-vytvorit-a-udrzet> >

Suchá také klade důraz na dobře nastavenou firemní kulturu, která tak podporuje pozitivní a strukturované pracovní prostředí, jenž umožňuje organizacím prosperovat v dynamickém a vysoce konkurenčním prostředí a efektivně dosahovat ambiciózních cílů.

K měření spokojenosti je používáno několik metod. Nejčastěji používané jsou: dotazníkové šetření, osobní rozhovory, 360stupňová zpětná vazba, pracovní porady, anonymní schránky nebo pozorování.

Dotazníkové šetření

Jedním z nejrozšířenějších způsobů hodnocení spokojenosti zaměstnanců je dotazníkové šetření. Tato metoda je velmi snadno realizovatelná, finančně nenáročná a umožňuje rychlé získání velkého množství dat. Dotazníky lze distribuovat různými způsoby v závislosti na potřebách organizace – mohou být vyplňovány online, v tištěné podobě nebo osobně. Obvykle se zachovává anonymita respondentů, což přispívá k vyšší míře upřímnosti při vyjadřování jejich skutečných názorů a pocitů.

Při sestavování dotazníku je důležité formulovat otázky tak, aby umožnily získání relevantních a použitelných závěrů. Například otázka týkající se celkové spokojenosti zaměstnanců s jejich prací může poskytnout obecný přehled o jejich pracovním štěstí, ale sama o sobě nemusí odhalit konkrétní faktory ovlivňující jejich spokojenost či nespokojenost. Dalším důležitým aspektem je udržení neutrality při tvorbě otázek, je tedy nezbytné, aby zaměstnanci měli pocit, že odpovídají na objektivní a nestranné otázky, nikoliv na takové, které by mohly být formulovány neutrálně a ovlivnit jejich odpovědi.³⁰

Osobní rozhovory

Podle Koubka³¹ jsou osobní pohovory jednou z klíčových metod měření spokojenosti zaměstnanců. Tato metoda umožňuje získat podrobnější a hlubší informace o pocitech, postojích a zkušenostech zaměstnanců, které by jinak mohly v písemných dotaznících zůstat skryté. Osobní pohovory mohou být strukturované, polo-strukturované

³⁰ JUDGE, T. A., et al. *Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change*. Journal of applied psychology, 2017. 102, 356-374.

³¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. rozšř. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

nebo nestrukturované, přičemž každá forma nabízí jinou míru flexibility při sběru dat. Výhodou této metody je možnost bezprostřední reakce na odpovědi zaměstnance, což umožňuje pokládat doplňující otázky a tím lépe porozumět jeho potřebám, očekáváním či případným problémům v pracovním prostředí.

Důležitým aspektem efektivního využití osobních pohovorů při měření spokojenosti je zachování objektivity a důvěrnosti. Zaměstnanci musí mít jistotu, že jejich názory nebudou mít negativní dopad na jejich pracovní pozici, což podporuje otevřenost a upřímnost odpovědí. V ideálním případě by pohovory měla vést nezávislá osoba, například z oddělení lidských zdrojů nebo externí odborník, aby se minimalizovalo zkreslení způsobené hierarchickými vztahy v organizaci. Koubek³² také zdůrazňuje, že výsledky osobních pohovorů by měly být systematicky analyzovány a využívány pro strategické rozhodování a zlepšování pracovních podmínek, čímž se nejen zvyšuje spokojenost zaměstnanců, ale i jejich celková motivace a loajalita k firmě.

360stupňová zpětná vazba

360stupňová zpětná vazba je jednou z moderních metod hodnocení zaměstnanců, která poskytuje komplexní pohled na jejich výkon, chování a kompetence. Podle Koubka³³ tato metoda zahrnuje získávání hodnocení nejen od přímého nadřízeného, ale také od podřízených, kolegů, zákazníků či dalších relevantních osob. Díky tomu nabízí ucelenější a objektivnější zpětnou vazbu než tradiční přístupy, které jsou často založeny pouze na hodnocení vedoucího pracovníka. Cílem 360stupňové zpětné vazby je nejen poskytnout zaměstnancům širší perspektivu na jejich práci, ale také podpořit jejich profesní růst a rozvoj.

Koubek³⁴ zdůrazňuje, že úspěšná implementace této metody vyžaduje jasné definovaná kritéria hodnocení a pečlivou přípravu. Zásadní je také vytvoření prostředí důvěry, aby se zaměstnanci nebáli poskytovat upřímnou zpětnou vazbu. Klíčovou výhodou této metody je možnost identifikace silných stránek i oblastí k rozvoji, což pomáhá při plánování vzdělávání a kariérního růstu zaměstnanců. Na druhou stranu může být 360stupňová zpětná vazba časově i administrativně náročná a v případě

³² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. rozšř. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

³³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. rozšř. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

³⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. rozšř. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

nevhodného nastavení hrozí riziko subjektivity či zkreslení výsledků. Přesto se jedná o cenný nástroj, který podporuje firemní kulturu založenou na otevřené komunikaci a neustálém zlepšování.

Pracovní porady

Dle Koubka³⁵ představují pracovní porady důležitý nástroj řízení komunikace a koordinace v organizacích. Mezi hlavní metody pracovních porad patří pravidelné týmové schůzky, operativní porady, strategické meetingy či krizové porady. Pravidelné týmové schůzky jsou základním komunikačním nástrojem, který umožňuje sdílení informací, zadávání úkolů a vyhodnocování pracovních výsledků. Operativní porady se zaměřují na řešení konkrétních úkolů a problémů, které vyžadují rychlou reakci a spolupráci jednotlivých oddělení. Strategické meetingy slouží k plánování dlouhodobých cílů organizace, kde vedení firmy společně s klíčovými manažery analyzuje aktuální situaci a nastavuje budoucí směřování podniku. Krizové porady se využívají v případě neočekávaných situací, které ohrožují chod organizace, například při finanční krizi, personálních problémech nebo jiných závažných událostech. Koubek³⁶ zdůrazňuje, že efektivita pracovních porad závisí na jejich dobře stanoveném cíli, správné organizaci a vedení, aktivní účasti zaměstnanců a následném vyhodnocení přijatých opatření.

Anonymní schránky

Anonymní schránky jsou zavedeny v praxi již delší dobu a většinou jsou určeny pro podání anonymních stížností, připomínek nebo námětu na zlepšení pracovních podmínek. Anonymní schránky mohou být fyzické (umístěné na pracovišti) nebo digitální, přičemž moderní organizace stále častěji využívají elektronické platformy pro anonymní zpětnou vazbu. Zaměstnanci do nich mohou vkládat své postřehy k pracovním podmínkám, vztahům na pracovišti nebo k vedení organizace. Klíčovou výhodou této metody je možnost získání autentických a necenzurovaných informací, které by jinak zaměstnanci mohli váhat sdělit přímo³⁷.

³⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. rozšř. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

³⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. rozšř. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

³⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. rozšř. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

Pozorování

Tato metoda zahrnuje systematické sledování zaměstnanců během jejich běžné pracovní činnosti, což poskytuje hlubší vhled do jejich pracovního prostředí a kultury společnosti. Podle Pilařové³⁸ je pozorování cenným nástrojem pro manažery, kteří chtějí získat objektivní data o výkonnosti a spokojenosti svých podřízených. Tato metoda umožňuje přímé hodnocení pracovního chování a interakcí, což může doplnit informace získané z jiných hodnotících nástrojů. Pilařová³⁹ zdůrazňuje, že efektivní využití pozorování vyžaduje jasné definované kritérium, školení pozorovatelů a zajištění objektivitu, aby byla zajištěna přesnost a užitečnost získaných údajů.

³⁸ PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.

³⁹ PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.

4 Charakteristika Technických služeb města Příbrami p. o.

V této kapitole se bude autor zabývat stručnou charakteristikou Technických služeb města Příbrami p. o., jejich historií, zaměřením a personální strukturou.

4.1 Stručná historie Technických služeb města Příbrami p. o.

„Začínali jsme s osmadvaceti lidmi a dvěma páry koní. Řeč je o Technických službách města Příbram, které 1. července 1960 zřídil rozhodnutím Městský národní výbor. Jednalo se po Kladně o druhou organizaci tohoto typu ve Středočeském kraji.“⁴⁰

Nově zřízené Technické služby se v prvopočátcích zaměřovaly na údržbu a čistotu městských komunikací, péči o veřejnou zeleň, správu veřejného osvětlení, zimní údržbu silnic a zajištění slavnostní výzdoby při městských oslavách. K vykonávání těchto úkolů bylo přijato 28 zaměstnanců, kteří měli k dispozici kropicí vůz, nákladní automobil a dva páry koní. Prvním ředitelem Technických služeb města Příbrami byl Jiří Drábek, kterého do funkce jmenoval Městský národní výbor.

Organizace vznikla v době dynamického rozvoje města, kdy docházelo k rozsáhlé výstavbě bytových domů a postupně bylo připojeno devět okolních obcí (Orlov, Lazec, Kozičín, Brod, Žežice, Zavržice, Bytíz, Jesenice, Jerusalem). Tento růst přinesl nutnost rozšíření poskytovaných služeb. Například v roce 1965 byla organizaci svěřena odpovědnost za svoz a likvidaci tuhého komunálního odpadu nejen v Příbrami, ale také v okolních regionech, jako jsou Jinecko, Březnicko a Rožmitálsko.

Významnou změnu představoval rok 1990, kdy došlo k transformaci Technických služeb z rozpočtové organizace na organizaci příspěvkovou. Tato změna umožnila větší zapojení do podnikatelské sféry, zároveň však přinesla nové výzvy v oblasti financování provozu. S rostoucím počtem povinností bylo nutné rozšířit nejen technické vybavení, ale také počet zaměstnanců.⁴¹

⁴⁰ TECHNICKÉ SLUŽBY MĚSTA PŘÍBRAMI P. O. *O nás*. [online]. Příbram, 2025 [cit. 2025-02-27]. Dostupné z WWW: < <https://www.ts-pb.cz> >

⁴¹ TECHNICKÉ SLUŽBY MĚSTA PŘÍBRAMI P. O. *O nás*. [online]. Příbram, 2025 [cit. 2025-02-27]. Dostupné z WWW: < <https://www.ts-pb.cz> >

4.2 Zaměření Technických služeb města Příbrami p. o.

Jak bylo výše uvedeno, zaměření Technických služeb je orientováno především obecně na péči o město Příbram. Jejich zaměření je rozděleno do následujících středisek⁴²:

Správa a administrativa

- Ekonomické a provozní řízení organizace.
- Údržba objektů v areálu technických služeb.
- Účetnictví, mzdy, financování a archivace.

Skladové hospodářství

- Nákup, skladování a distribuce materiálů a náhradních dílů.

Veřejné osvětlení, parkovací dům a autobusové nádraží

- Provoz a údržba veřejného osvětlení a slavnostní výzdoby.
- Revize a instalace reklamních poutačů.
- Správa objektů, personální zajištění, zajištění čistoty a údržby objektů, provoz WC, správa platebních terminálů.

Sběrný dvůr, kompostárna a Re-Use centrum

- správa a údržba objektu, příjem odpadu určený na sběrný dvůr a kompostárnu, provoz Re-Use centra.

Svoz odpadu

- správa a údržba vozů určených ke svozu komunálního, tříděného a bio odpadu, svoz komunálního, tříděného a bio odpadu,
- údržba ploch určených pro umístění nádob na komunální, tříděný a bio odpad, údržba polo podzemních nádob na třídění odpad,
- realizace projektu Door to Door.

⁴² Organizační řád Technických služeb města Příbrami p. o.

Veřejná zeleň

- Zabezpečení údržby a ošetřování veřejné zeleně, komunikační zeleně, parků a lesoparků města,
- údržby a ošetřování stromů a keřů na veřejných prostranstvích města a v lesoparcích.

Čištění města a zimní údržba

- Pravidelný úklid ulic v souladu s městskou vyhláškou.
- Odvoz odpadků z veřejných košů, správa veřejných toalet.
- Organizace zimní údržby včetně posypu a úklidu sněhu.

Komunikace

- Správa místních a účelových komunikací včetně jejich příslušenství.
- Opravy menšího rozsahu na silnicích, chodnicích a schodištích.
- Údržba kanálových vpustí, zastávek a městského mobiliáře.

Dopravní značení

- Instalace, údržba a opravy svislého i vodorovného dopravního značení ve spolupráci s odborem silničního hospodářství a dopravním inspektorátem.

Stavební činnost a dětská hřiště

- Opravy a údržba hracích prvků a mobiliáře.
- Pravidelné revize, úklid a péče o dětská hřiště.
- Realizace stavebních oprav a údržby dle pokynů zřizovatele.
- Podpora při správě dětských hřišť, zeleně a odpadového hospodářství.

Správa hřbitova

- Pohřební služby, ukládání uren, údržba hřbitovních ploch.
- Správa hřbitovní evidence a matrik.

Psí útulek

- Péče, krmení a evidence psů v městském útulku.

Zámečnické práce

- Opravy městského mobiliáře (zábrany, zastávky, lavičky, ploty apod.).

Truhlárna

- Výroba a opravy dřevěných prvků (lavičky, ploty, pergoly) pro město i technické služby.

Autodílna

- Servis a opravy techniky pro Technické služby města Příbrami.

Odtahová služba

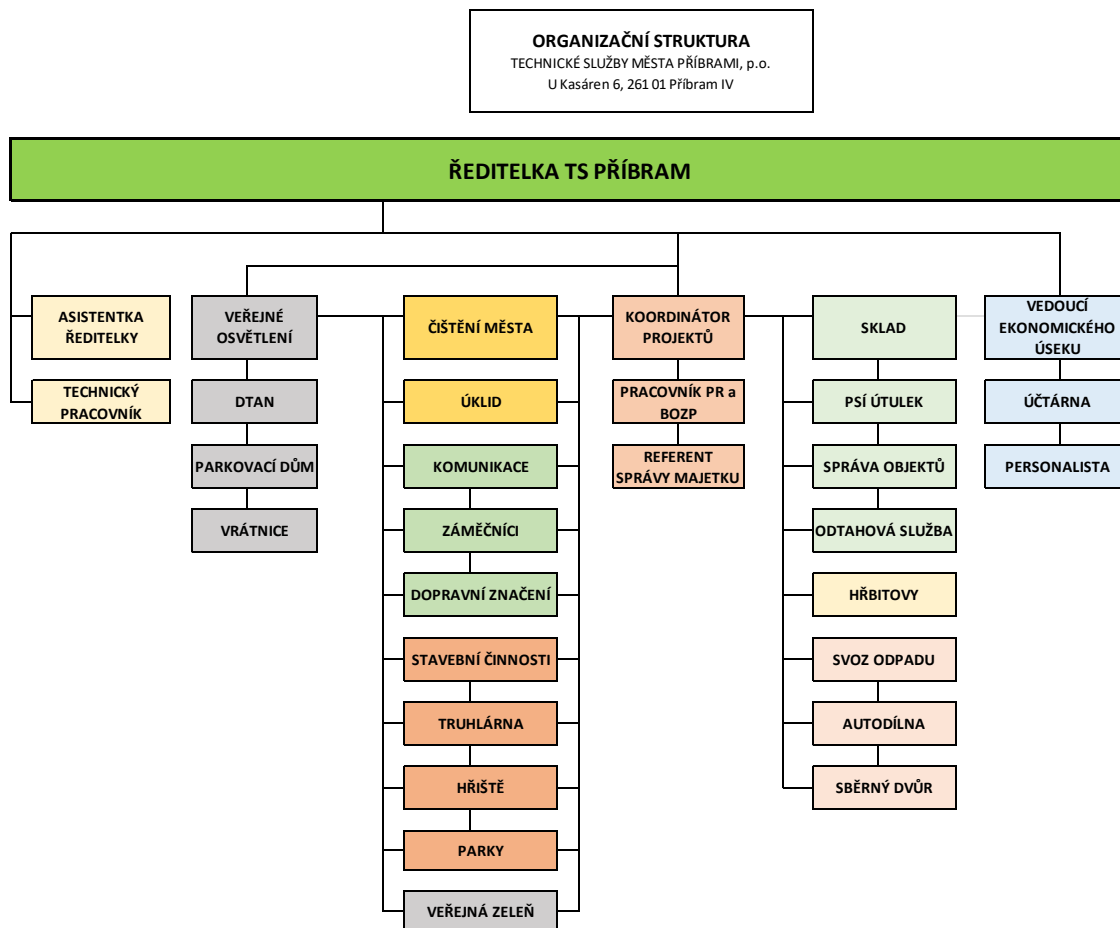
- Odtah vozidel při blokovém čištění nebo na žádost policie.

Správa objektů

- Zabezpečení správy, provozu, údržby ubytovacích kapacit a dalších objektů ve správě Technických služeb.

4.3 Organizační struktura organizace

Obrázek 2: Organizační struktura Technických služeb města Příbrami p. o.



01.01.2025

Zdroj: Organizační řád Technických služeb města Příbrami p. o.

5 Řízení lidských zdrojů zaměřené na spokojenost zaměstnanců Technických služeb města Příbrami p. o.

V následující kapitole autor uvádí výsledky dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovoru, které probíhalo v organizaci Technické služby města Příbrami p. o. a bylo zaměřené na faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců.

5.1 Hypotézy

Na základě prováděného výzkumu v bakalářské práci byly stanoveny následující hypotézy:

Hypotéza č. 1: Více jak 80 % zaměstnanců Technických služeb města Příbrami p. o. je spokojeno se svým zaměstnáním.

Hypotéza č. 2: Více jak polovina zaměstnanců Technických služeb města Příbrami p. o. je spokojena s benefity organizace, které jsou již zavedeny.

Hypotéza č. 3: Více jak 50 % zaměstnanců Technických služeb města Příbrami p. o. pracují víc jak 5 let v organizaci.

5.2 Metodika výzkumu

Ke zhodnocení spokojenosti zaměstnanců Technických služeb města Příbrami p. o. byla využita kvantitativní metoda výzkumu prostřednictvím dotazníkového šetření a kvalitativní metoda polostrukturovaný rozhovor. Hlavním účelem tohoto přístupu je ověřování předem stanovených hypotéz.

5.2.1 Technika sběru dat

Pro sběr dat v rámci bakalářské práce bylo využito dotazníkové šetření a polostrukturovaný rozhovor s vedením organizace. Otázky v polostrukturovaném rozhovoru byly pokládány tak, abychom zjistili, zda ve vybrané organizaci probíhá průzkum spokojenosti, jestli mají nastavený motivační program, jaké benefity jsou

umožněny čerpat, popřípadě jaké nové benefity by chtěli zavést a na kolik % si myslí, že jsou zaměstnanci organizace spokojeni ve svém zaměstnání. Otázky v dotaznících byly sestavy tak, aby odpovíděly na stanovené cíle. Dotazník je zcela anonymní a je sestaven z 17 otázek, kdy z toho je 10 otázek uzavřených a 7 otevřených. Odpovědi slouží výhradně jen pro výzkum bakalářské práce.

Výzkum bude prováděn v příspěvkové organizaci Technické služby města Příbrami, p. o., respondenty výzkumu jsou zaměstnanci podniku. Výzkum probíhal od ledna do února 2025. Celková návratnost dotazníků činila 58 % a ke zpracování tak bylo využito 50 dotazníků. Polostrukturovaný rozhovor probíhal s vedením podniku a trval 1 hodinu.

5.2.2 Harmonogram výzkumu

Výzkum probíhal v lednu a únoru 2025, jehož obsahem byl rozhovor s vedením organizace a sestavení dotazníků, jejich distribuce a následně sběr.

5.3 Výsledky dotazníkového šetření a jeho vyhodnocení

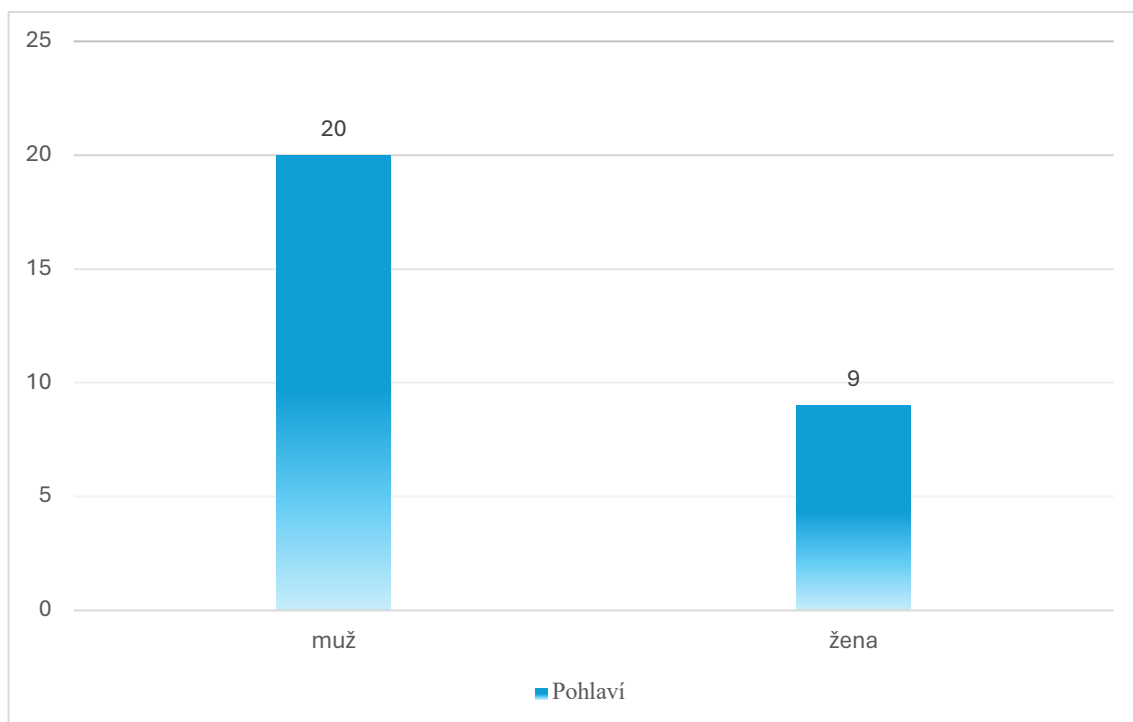
Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?

První otázka dotazníku byla zaměřena na pohlaví zaměstnanců, abychom zjistili, jaké pohlaví ve vybrané organizaci převažuje. Tato otázka byla položena z důvodu toho, že v organizaci se nacházejí pozice jak čistě administrativní, tak i přímo v terénu. Z celkového počtu dotazovaných respondentů je 20 mužů a 9 žen.

Tabulka 1: Pohlaví

Pohlaví	Počet odpovědí	Procento (%)
muž	20	69 %
žena	9	31 %

Graf 1: Pohlaví



Zdroj: vlastní zdroj

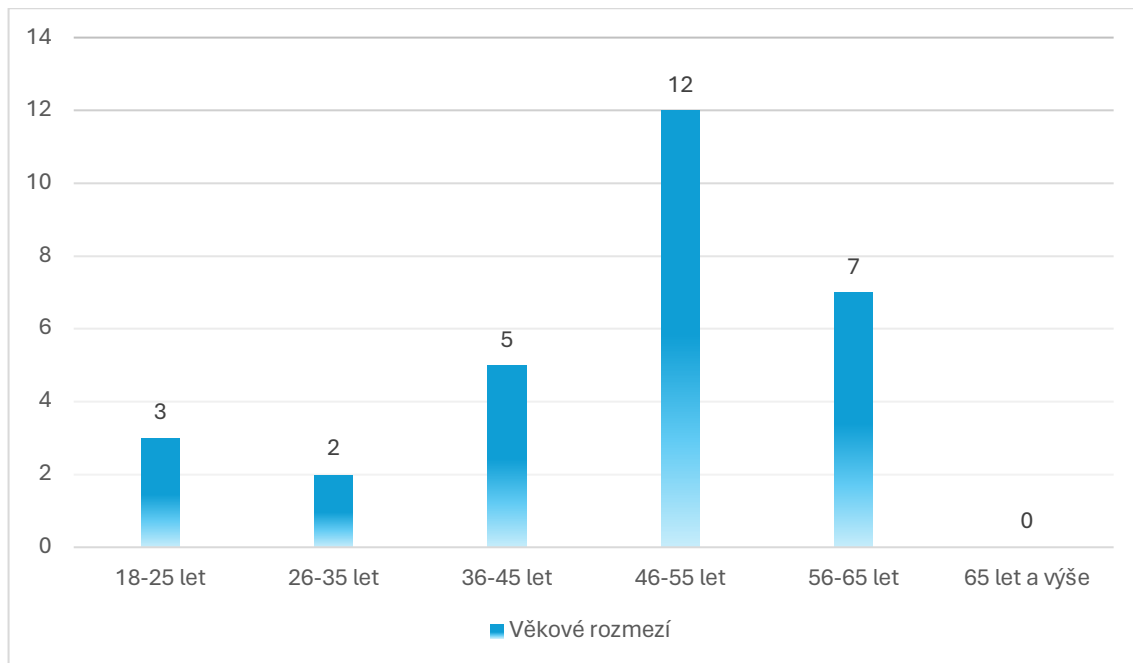
Otázka č. 2: Kolik Vám je let?

Druhá otázka byla směřována na věk zaměstnanců. Nejčastěji odpovídaný věk byl v rozmezí 46-55 let - 12 respondentů, dále 56-65 let - 7 respondentů, 36-45 let označilo 5 respondentů, 3 respondenti označili věk 18-25 let a věkové rozmezí 26-35 let označili 2 respondenti. Z této otázky vyplývá, že nejvíce rozšířenou věkovou skupinou zaměstnanců je 46-55 let.

Tabulka 2: věkové rozmezí

Věková skupina	Počet odpovědí	Procento (%)
18–25 let	3	10,5 %
26–35 let	2	7 %
36–45 let	5	17 %
46–55 let	12	41,5 %
56–65 let	7	24 %
65 let a výše	0	0

Graf 2: Kolik Vám je let?



Zdroj: vlastní zdroj

Otázka č. 3: Jak dlouho pracujete na Technických službách města Příbrami p. o.?

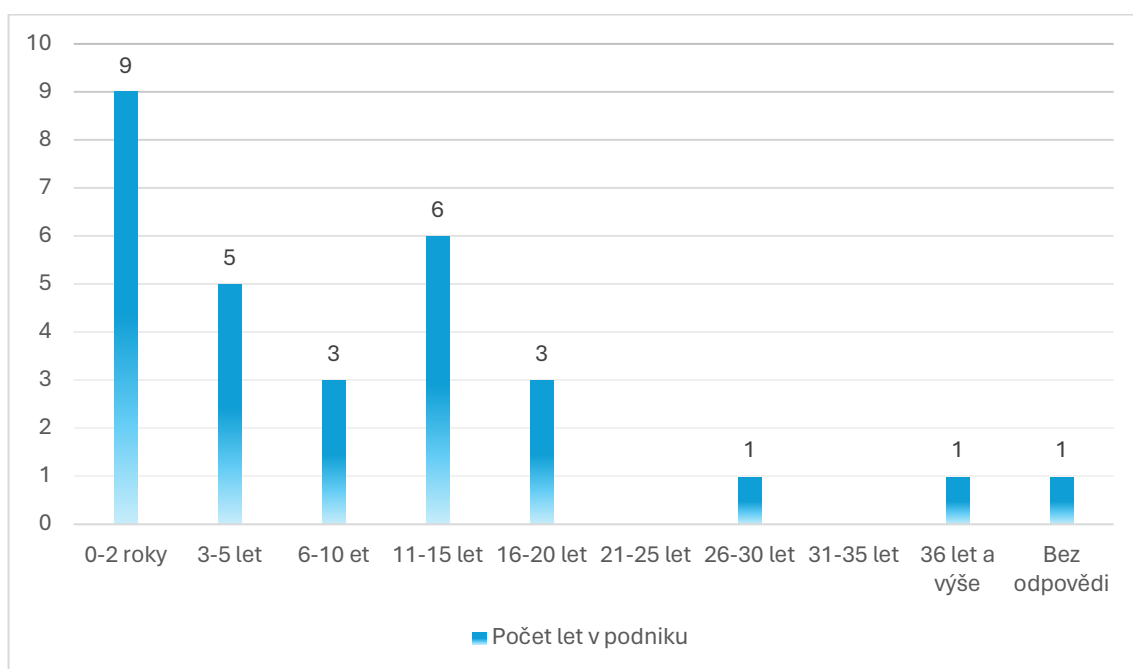
Třetí otázka dotazníku byla zaměřena na dobu, jak dlouho jsou zaměstnanci zaměstnaní na Technických službách města Příbrami p. o. Nejčastější odpovědí bylo rozmezí 0-2 roky, což odpovědělo 9 respondentů. 6 respondentů označilo 11-15 let, 5 respondentů 3-5 let. Rozmezí 6-10 let a 16-20 let označil stejný počet 3 respondentů. Po jednom respondentovi označili 26-30 let a 36 let a výše. Jeden respondent neuvedl žádnou odpověď.

Tabulka 3: Počet let v podniku

Počet let v podniku	Počet odpovědí	Procento (%)
0–2 roky	9	31 %
3–5 let	5	17 %
6–10 let	3	10 %
11–15 let	6	21 %

16–20 let	3	10,5 %
21–25 let	0	0
26–30 let	1	3,5 %
31–35 let	0	0
36 let a výše	1	3,5 %
Bez odpovědi	1	3,5 %

Graf 3: Počet let v podniku

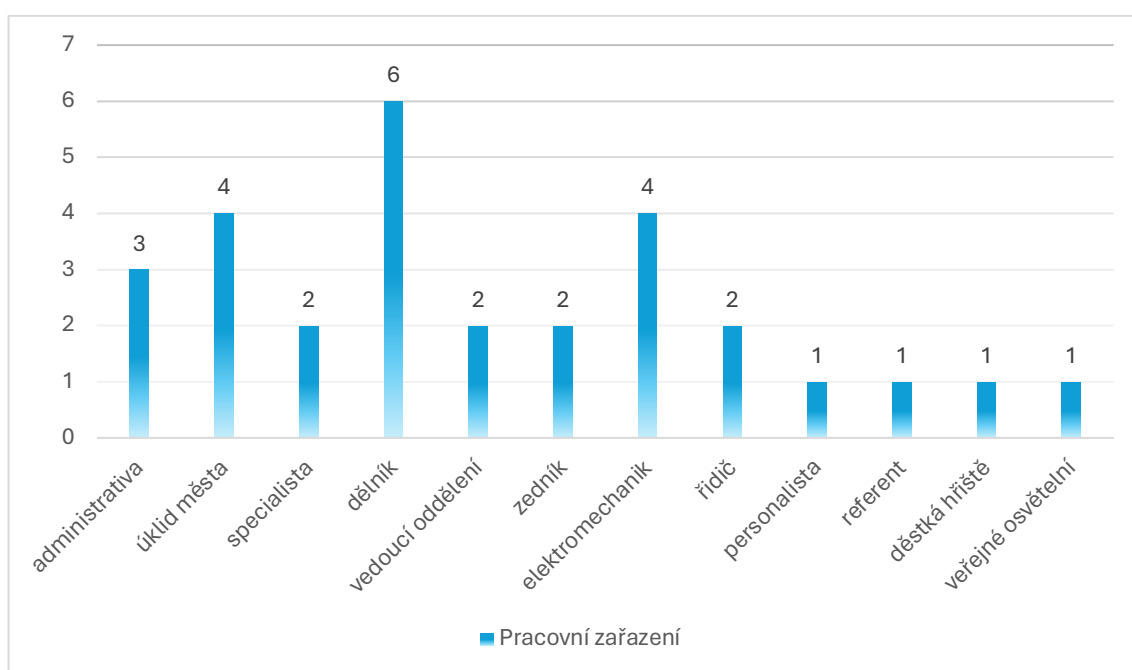


Zdroj: vlastní zdroj

Otázka č. 4: Jaké je Vaše pracovní zařazení?

Ve čtvrté otázce dotazníku bylo zjišťováno pracovní zařazení zaměstnanců. Mezi nejčastější odpovědi patřila pozice dělník – 6 respondentů, dále stejný počet respondentů (4) uvedlo pozici úklid města a elektromechanik, 3 respondenti uvedli pozici administrativa, se stejným počtem, tedy 2 respondenti, byli napsány pozice specialista, vedoucí oddělení, zedník a řidič. Pracovní zaměření personalista, referent, dětská hřiště a veřejné osvětlení bylo uvedeno po jednom respondentovi.

Graf 4: Pracovní zařazení



Zdroj: vlastní zdroj

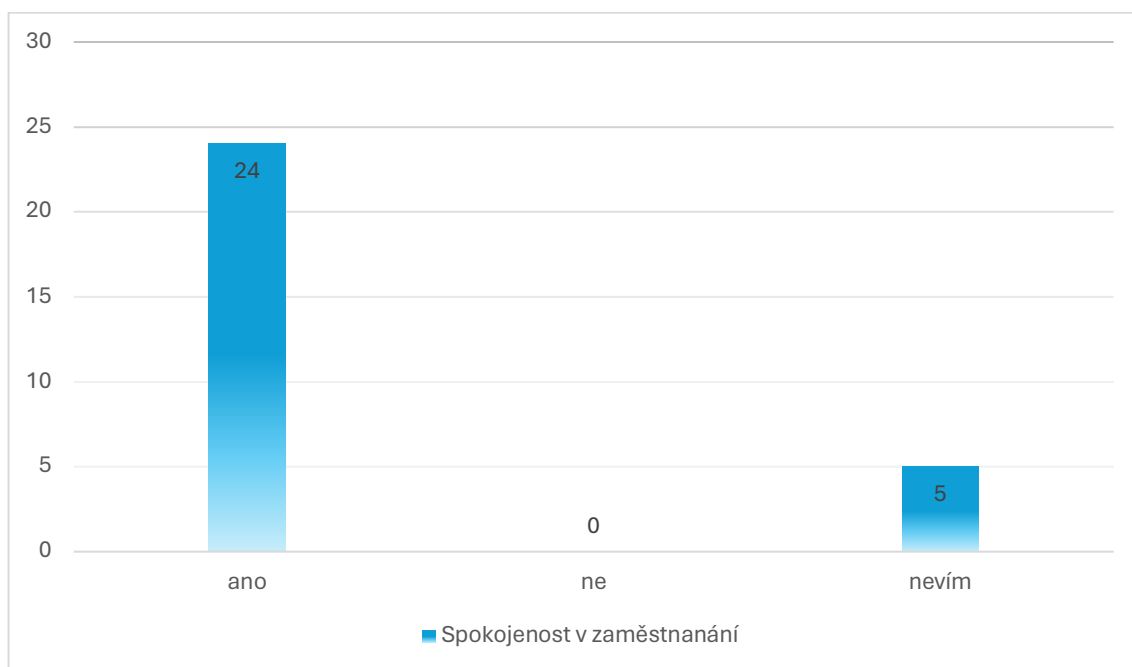
Otázka č. 5: Jste spokojeni ve vašem zaměstnání?

Tato otázka byla směřována na spokojenost zaměstnanců. Na základě výsledku je zřejmé, že zaměstnanci Technických služeb města Příbrami p. o. jsou ve svém zaměstnání spokojeni. 24 respondentů uvedlo odpověď ano, což je 83 % z celkového počtu dotazovaných. 5 respondentů, tedy 17 % uvedlo, že nejsou spokojeni se svým zaměstnáním. Celkově můžeme tedy říct, že zaměstnanci Technických služeb města Příbrami p. o. jsou spokojeni.

Tabulka 4: Spokojenost v zaměstnání

Spokojenost v zaměstnání	Počet odpovědí	Procento (%)
ano	24	83 %
ne	0	0 %
nevím	5	17 %

Graf 5: Spokojenost v zaměstnání



Zdroj: vlastní zdroj

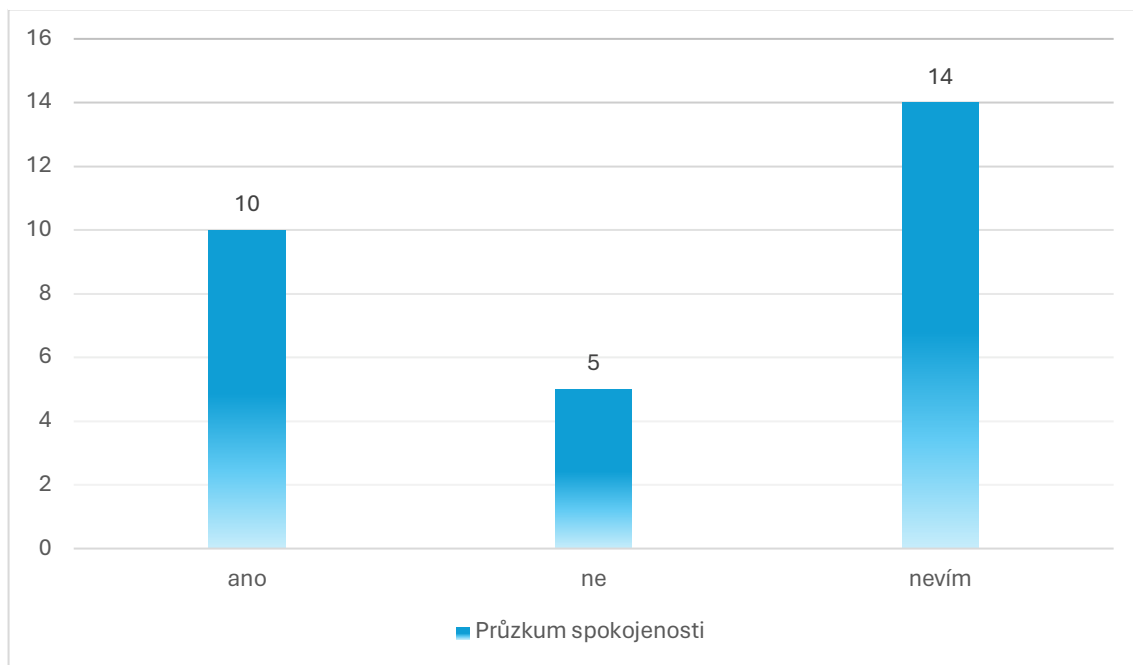
Otázka č. 6: Probíhá v Technických službách města Příbrami p. o. průzkum spokojenosti zaměstnanců?

Šestá otázka byla zaměřena na to, zda na Technických službách města Příbrami p. o. probíhá průzkum spokojenosti. 10 respondentů odpovědělo, že průzkum spokojenosti v podniku probíhá, 5 respondentů, že neprobíhá. Zbýlý počet, tedy 14 respondentů uvedlo odpověď „nevím“. Z odpovědí je zřejmé, že průzkum spokojenosti není prováděn celoplošně, ale nespíš jen na určitých úsecích.

Tabulka 5: Průzkum spokojenosti

Průzkum spokojenosti	Počet odpovědí	Procento (%)
ano	10	35 %
ne	5	17 %
nevím	14	48 %

Graf 6: Průzkum spokojenosti

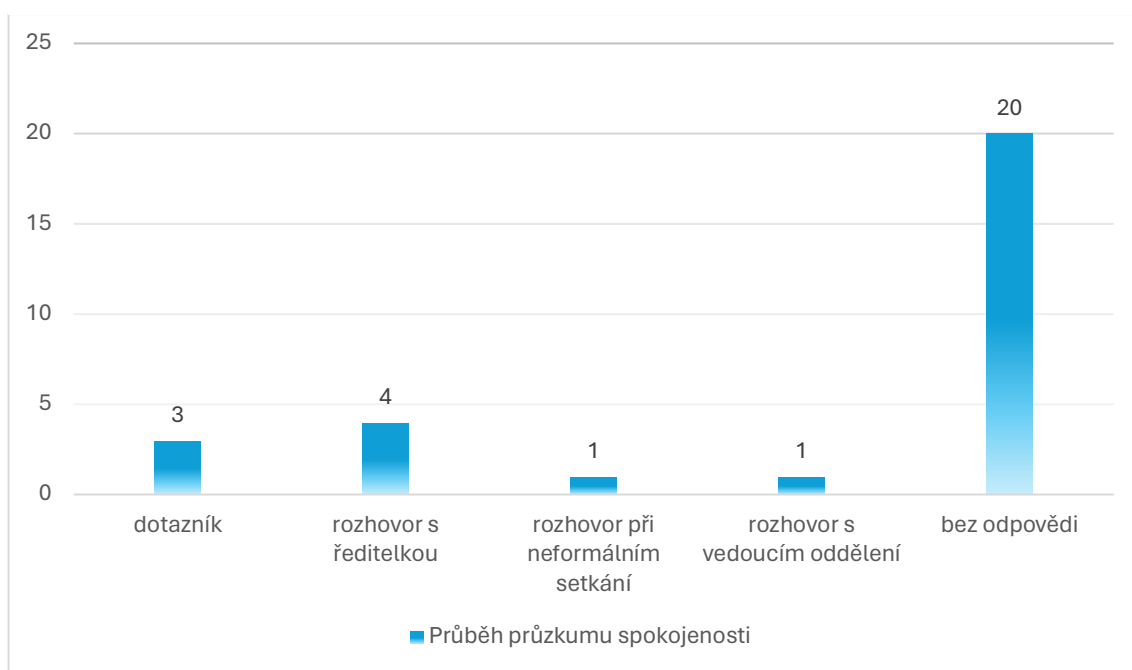


Zdroj: vlastní zdroj

Otázka č. 7: Pokud jste odpověděli ano, jakým způsobem probíhá průzkum spokojenosti?

Respondenti, kteří v otázce č. 6 odpověděli, že průzkum spokojenosti v podniku probíhá, měli v této otázce uvést, jak daný průzkum probíhá. 4 respondenti uvedli, že průzkum probíhá při rozhovoru s ředitelkou organizace, 3 respondenti uvedli, že průzkum spokojenosti probíhá tímto dotazníkem, tedy dotazníkem, který slouží pro účely výzkumu bakalářské práce. Dále byly uvedeny dvě odpovědi a to, že průzkum probíhá při neformálních setkáváních – 1 respondent a při rozhovoru s vedoucím oddělení – také 1 respondent.

Graf 7: Průběh průzkumu spokojenosti

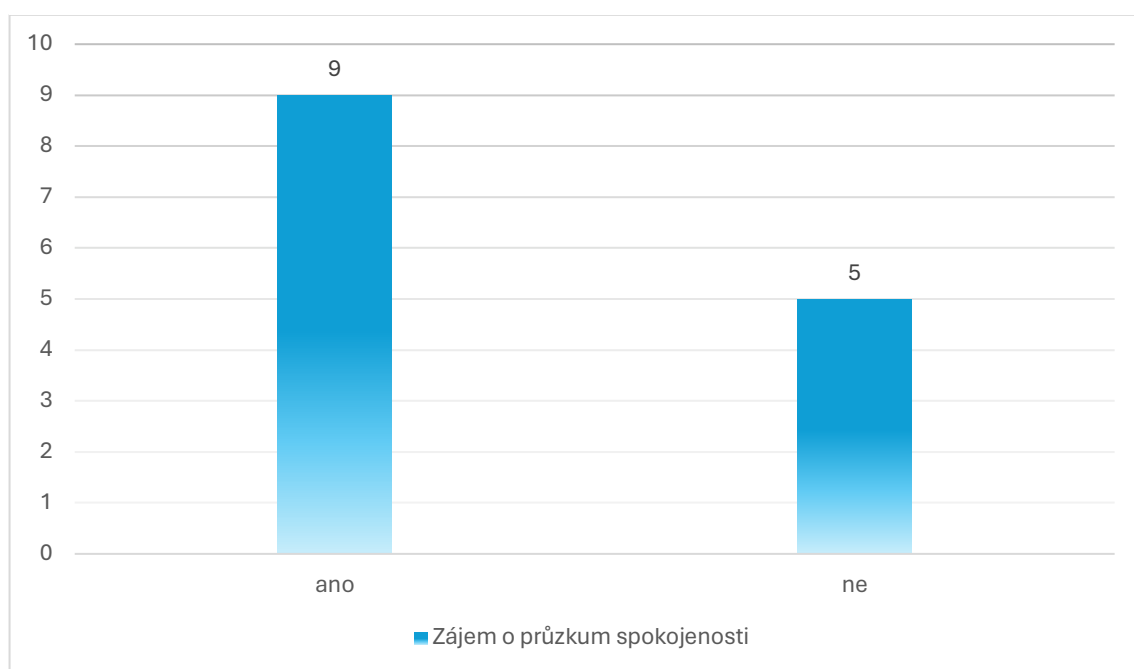


Zdroj: vlastní zdroj

Otázka č. 8: Pokud jste odpověděli ne, uvítali byste zájem o průzkum spokojenosti?

V otázce č. 6 bylo dotazováno, zda probíhá průzkum spokojenosti. Respondenti, kteří odpověděli „ne“ nebo „nevím“ měli možnost v této otázce zvolit odpověď, zda mají či nemají zájem o to, aby v podniku probíhal průzkum spokojenosti. 9 respondentů projevilo zájem o průzkum, 5 respondentů odpovědělo „ne“, tedy nezájem o provádění průzkumu spokojenosti.

Graf 8: Zájem o průzkum spokojenosti



Zdroj: vlastní zdroj

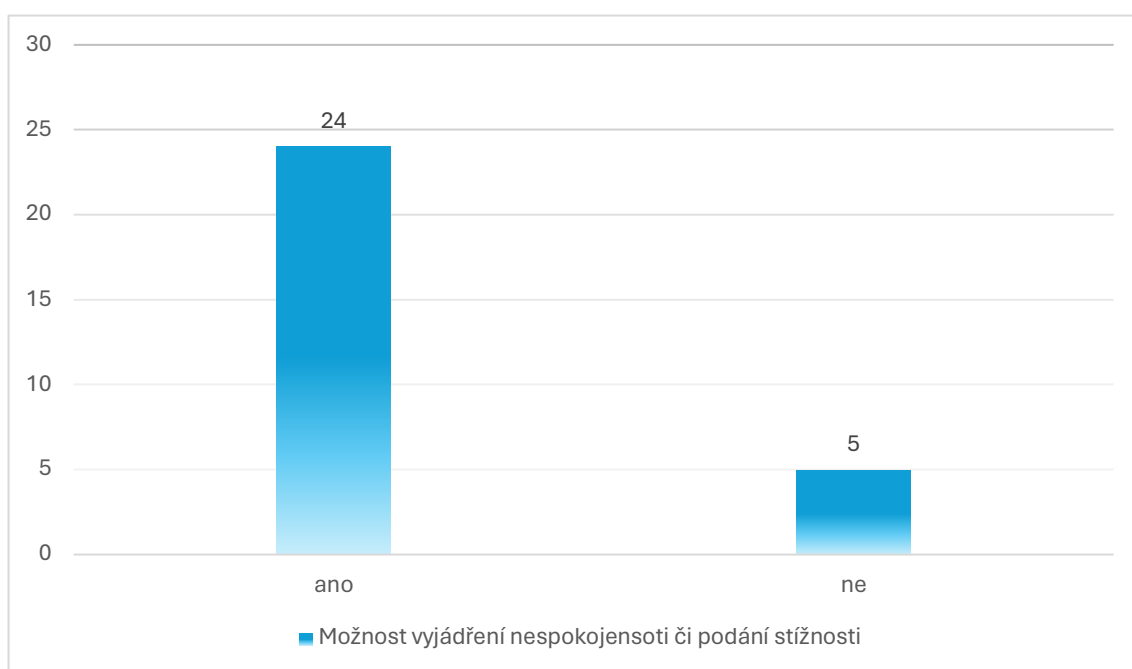
Otázka č. 9: Máte v zaměstnání možnost, jak vyjádřit nespokojenost či podat stížnost?

Tato otázka byla zaměřena na možnost podání stížnosti nebo možnosti vyjádření nespokojenosti. 24 respondentů odpovědělo, že možnost má, zbylých 5 respondentů uvedlo odpověď „ne“.

Tabulka 6: Možnost vyjádření nespokojenosti či podání stížnosti

Možnost vyjádření	Počet odpovědí	Procento (%)
ano	24	83 %
ne	5	17 %

Graf 9: Možnost vyjádření nespokojenosti či podání stížnosti



Zdroj: vlastní zdroj

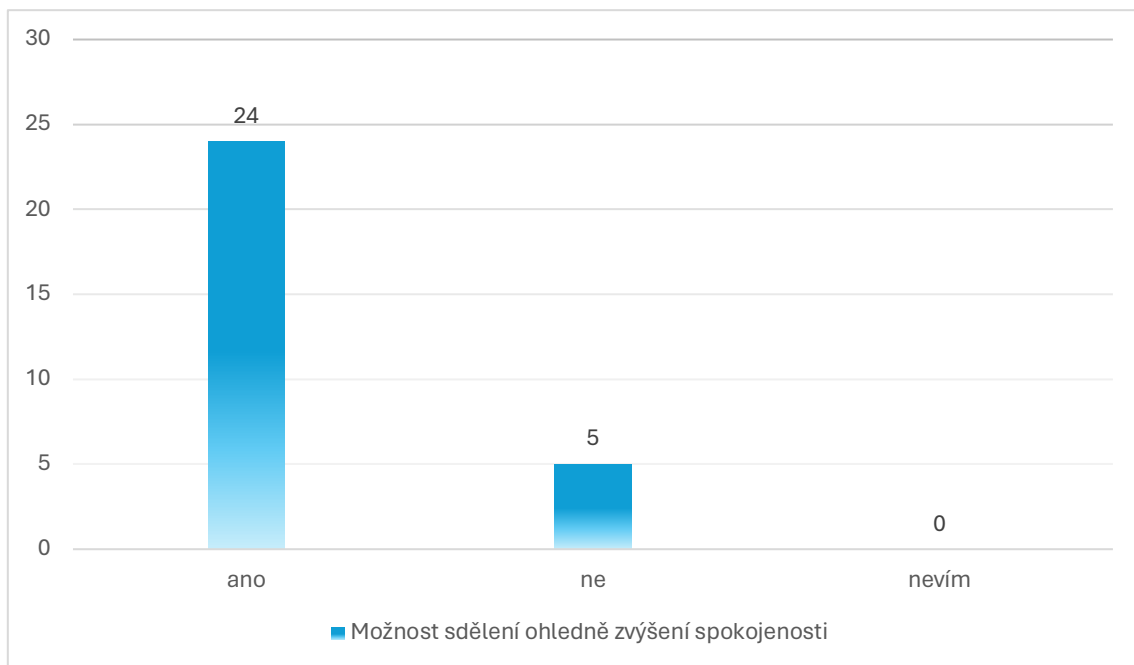
Otázka č. 10: Pokud máte nějaký návrh ohledně zvýšení spokojenosti, je možnost jej sdělit?

Z výše uvedených odpovědí a následně i z těchto odpovědí na otázku č. 10 je zřejmé, že Technické služby města Příbrami p. o. jsou otevřeny názorům svých zaměstnanců. 24 respondentů uvedlo odpověď „ano“, tedy mají možnost sdělit návrh ohledně zvýšení spokojenosti. 5 respondentů se domnívá, že není možnost sdělit svůj názor vedoucí ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců.

Tabulka 7: Možnost sdělení ohledně zvýšení spokojenosti

Možnost sdělení	Počet odpovědí	Procento (%)
ano	24	83 %
ne	5	17 %
nevím	0	0 %

Graf 10: Možnost sdělení ohledně zvýšení spokojenosti

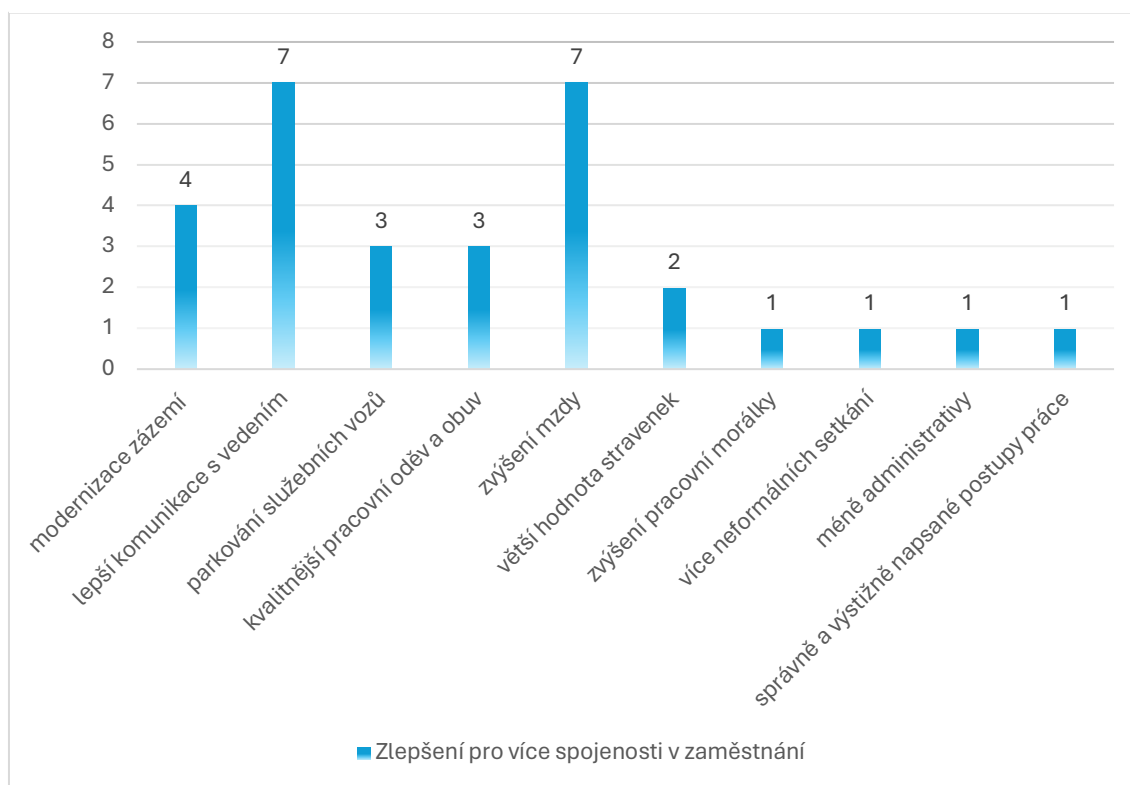


Zdroj: vlastní zdroj

Otázka č. 11: Je něco, co byste chtěli zlepšit, abyste byli více spokojeni v zaměstnání?

Otázka č. 11 byla zaměřena na zlepšení, které by mohlo vést ke zvýšení spokojenosti v zaměstnání. Nejčastější odpovědí bylo lepší komunikace s vedením – 7 respondentů a zvýšení mzdy – též 7 respondentů. Dále modernizace zázemí – 4 respondenti, parkování služebních vozů – 3 respondenti, kvalitnější pracovní oděv a obuv – 3 respondenti. Mezi další odpověď patřilo zvýšení hodnoty stravenek, zvýšení pracovní morálky, více neformálních setkání, méně administrativy či výstižně napsané postupy práce.

Graf 11: Zlepšení pro více spokojenosti zaměstnání

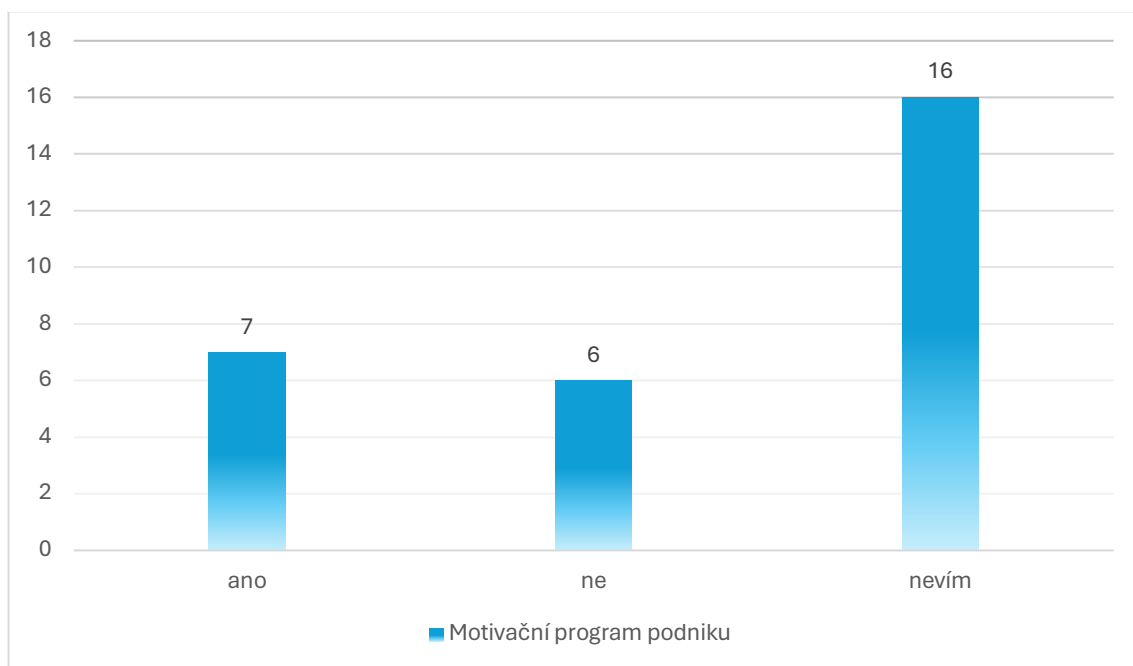


Zdroj: vlastní zdroj

Otázka č. 12: Má podnik motivační program? Pokud ano, víte o něm?

Na otázku č. 12, zda má podnik motivační program, odpovědělo 7 respondentů „ano“, 6 respondentů „ne“ a 16 respondentů uvedlo odpověď „nevím“. U těchto odpovědí je zřejmé, že podnik nejspíš nemá nastavený motivační program nebo respondenti s ním nejsou dostatečně obeznámeni.

Graf 12: Motivační program podniku

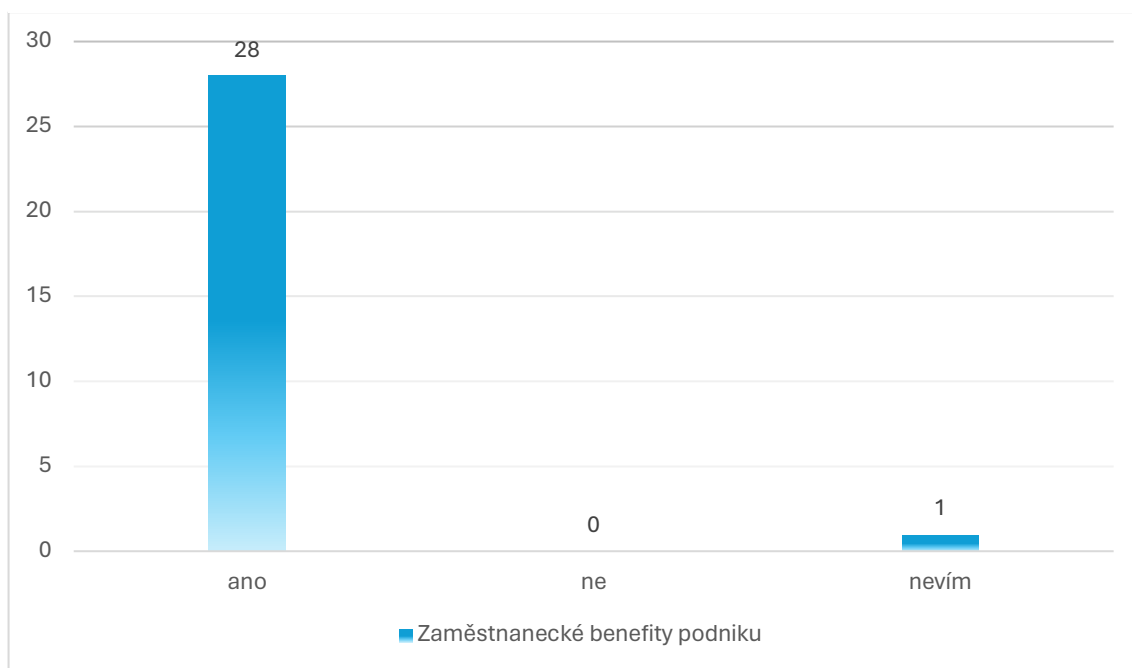


Zdroj: vlastní zdroj

Otázka č. 13: Má podnik zaměstnanecké benefity?

Otázka č. 13 byla směřována na zaměstnanecké benefity a zda respondenti jsou s nimi srozuměni. 28 respondentů odpovědělo, že podnik má zaměstnanecké benefity, 1 respondent uvedl odpověď „nevím“.

Graf 13: Zaměstnanecké benefity podniku



Zdroj: vlastní zdroj

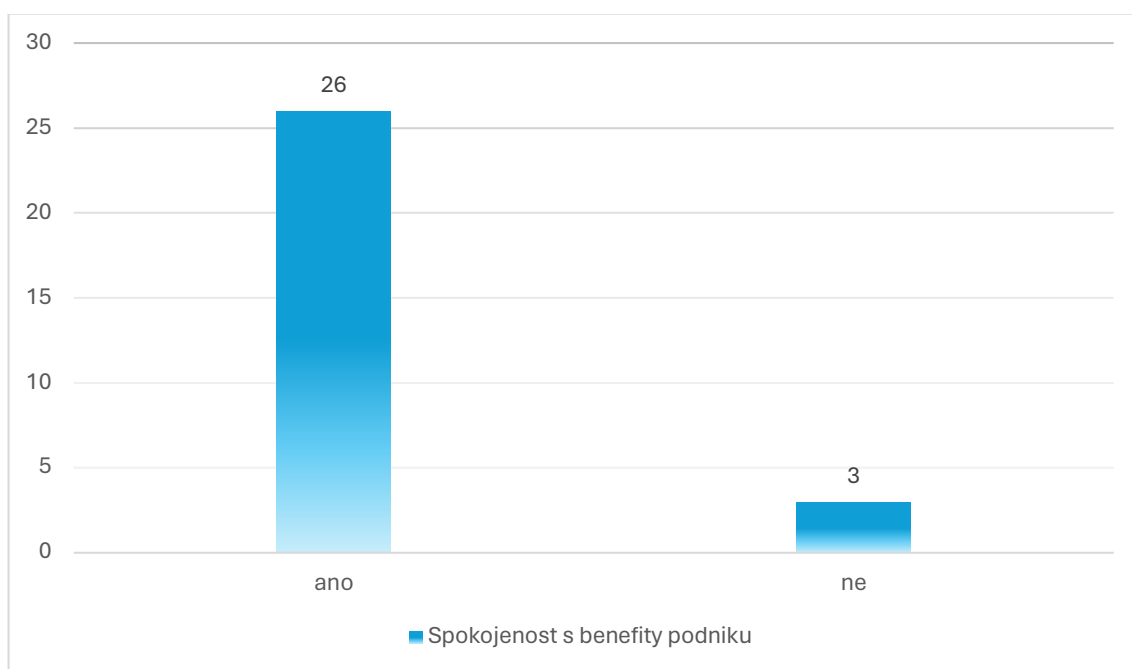
Otázka č. 14: Pokud ano, jste spokojeni s benefity, které Vám organizace nabízí?

Otázka č. 14 byla zaměřena na spokojenost nabízených benefitů podniku, kdy 26 respondentů uvedlo, že s benefity jsou spokojeni a 3 respondenti nejsou. 90 % dotazovaných respondentů je podle odpovědí s benefity spokojeno.

Tabulka 8: Spokojenost s benefity podniku

Spokojenost s benefity	Počet odpovědí	Procento (%)
ano	26	90 %
ne	3	10 %

Graf 13: Spokojenost s benefity podniku

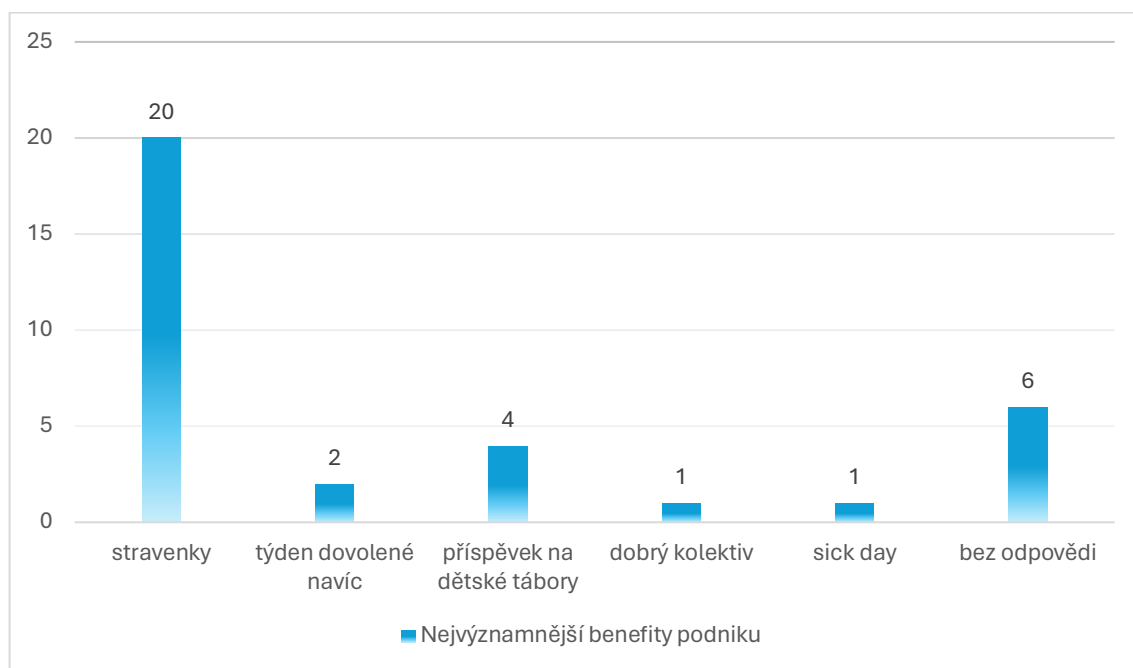


Zdroj: vlastní zdroj

Otázka č. 15: Pokud ano, jaké z nich jsou pro Vás nejvýznamnější v souvislosti s vaší spokojeností?

V otázce č. 15 měli respondenti uvést nejvýznamnější zaměstnanecké benefity. 20 respondentů odpovědělo stravenky, 4 respondenti uvedli příspěvky na dětské tábory, 2 respondenti týden dovolené navíc. Mezi další odpovědělo patřil dobrý kolektiv či sick day. 6 respondentů neuvedlo žádnou odpověď.

Graf 15: Nejvýznamnější benefity podniku

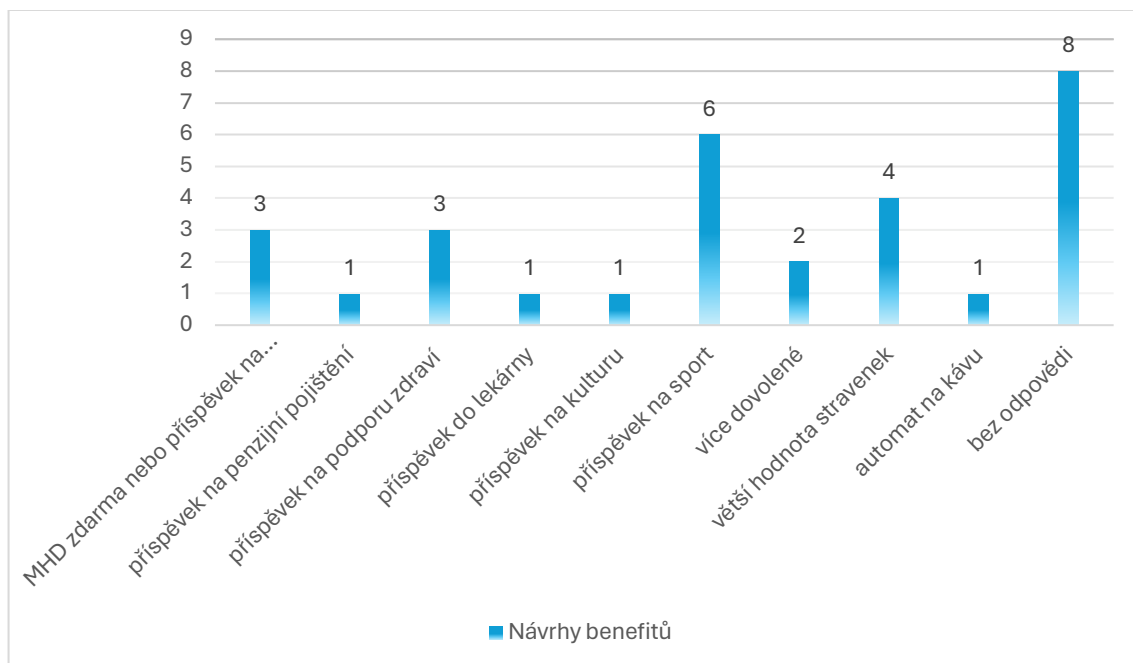


Zdroj: vlastní zdroj

Otázka č. 16: Kdybyste mohli, jaký benefit byste přidali?

Následující odpovědi na otázku č. 12 znázorňují návrhy respondentů na benefity, které by rádi přidali do současné nabídky. Navrhované benefity byly uvedeny: příspěvek na sport – 6 respondentů, větší hodnota stravenek – 4 respondenti, MHD zdarma nebo příspěvek na MHD – 3 respondenti, příspěvek na podporu zdraví – 3 respondenti, více dovolené – 2 respondenti. Mezi další odpovědi patří příspěvek na penzijní pojištění, příspěvek do lékárny, příspěvek na kulturu či automat na kávu. 8 respondentů neuvedlo odpověď na položenou otázku.

Graf 16: Návrhy benefitů

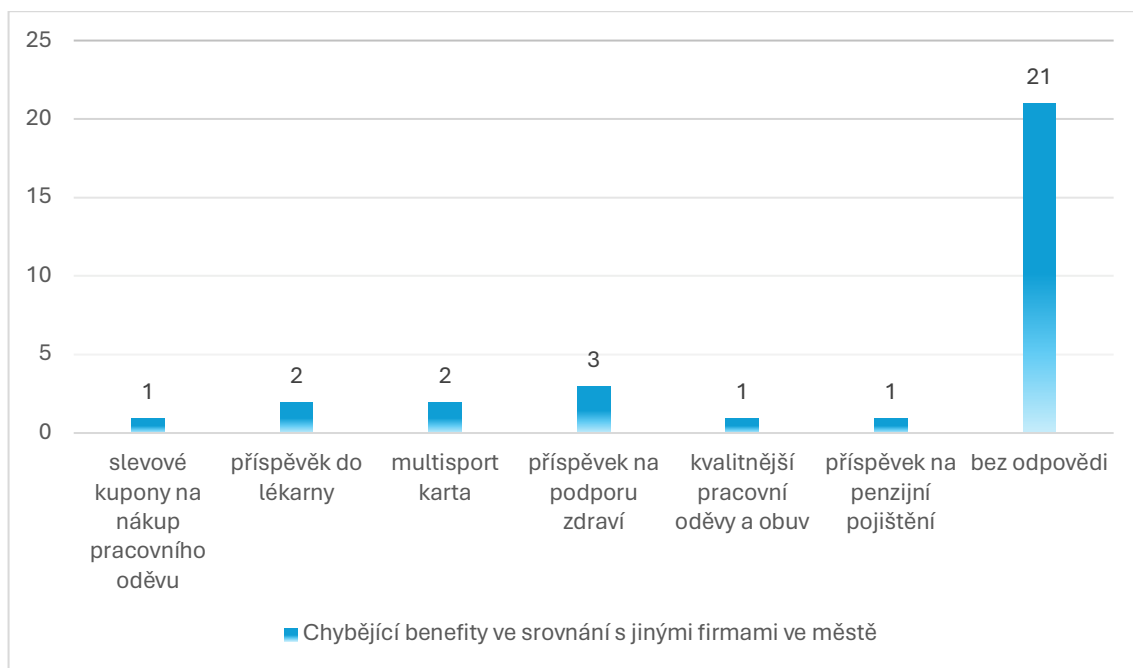


Zdroj: vlastní zdroj

Otázka č. 17: Je něco, co Vám chybí (benefity, příspěvky atd.) ve srovnání s firmami ve městě, kde pracujete? Pokud ano, co?

Otázka č. 17 byla zaměřena na chybějící benefity, které by respondenti rádi uvítali na Technických službách města Příbrami p. o. a jsou inspirované z jiných firem v místě zaměstnání. 21 respondentů neuvedlo žádnou odpověď, což naznačuje, že respondenti jsou s nabízenými benefity podniku spokojeni. 3 respondenti uvedli do odpovědi, že by uvítali příspěvek na podporu zdraví, 2 respondenti multisport kartu či příspěvek do lékárny, K dalším odpovědím patřilo slevové kupony na nákup pracovního oděvu, kvalitnější pracovní oděv a obuv nebo příspěvek na penzijní pojištění.

Graf 17: Chybějící benefity ve srovnání s jinými firmami ve městě



Zdroj: vlastní zdroj

5.4 Rozhovor s vedením Technických služeb města Příbrami p. o.

Rozhovor s ředitelkou organizace probíhal za pomoci polostrukturovaného rozhovoru, kdy pokládané otázky byly stejné jako v dotazníku, jen z pohledu vedení organizace.

Ředitelka v organizaci pracuje 20 let a uvádí, že ve svém zaměstnání je spokojená. Vnímá tak i svoje zaměstnance, kde jejich spokojenost odhadla na 70 %. Tento odhad se téměř shoduje s výsledky dotazníkového šetření, kdy 83 % zaměstnanců je spokojeno ve svém zaměstnání. Z rozhovoru bylo také zjištěno, že v organizaci probíhá průzkum spokojenosti, zde se to ale s výsledky dotazníku úplně neshoduje. V následující kapitole je uvedeno možné doporučení, jak průzkum spokojenosti implementovat mezi více zaměstnanců.

Rozhovor s ředitelkou byl také zaměřen na poskytované benefity a na benefity, které by chtěla v organizaci do budoucna zařadit. K nabízeným benefitům patří: příspěvek na stravenky, na produkt na stáří, očkování pro vybrané skupiny zaměstnanců, na sportovní a kulturní aktivity (zde dodala poznámku: zajištění autobusové dopravy na podnikový výjezd na Šumavu) a na akce pro zaměstnance (uveden příklad: zajištění autobusové dopravy na veletrh). Benefity, které by chtěla zařadit, uvedla následující: individuální sportovní aktivity, péče o zaměstnance – masáže, podpora zdraví – balíčky produktů, dny zdraví, a také podporu finanční gramotnosti zaměstnanců. Ze svého pohledu jsou pro ni nejvýznamnějším benefitem produkty na stáří a stravenky, které využívá. Chybějící benefity ve srovnání s jinými firmami ve městě postrádá akce pro rodiny zaměstnanců. Zde se otvírá možnost zavedení dalšího podnikového benefitu. Výsledky z rozhovoru jsou srovnatelné s výsledky dotazníkového šetření.

Na závěr rozhovoru jsme položili otázku, zda je něco, co by chtěla zlepšit, aby se cítila více spokojena ve svém zaměstnání. Jak bylo již zmíněno v dotaznících, i zde zaznělo zlepšení vztahů mezi vedoucími střediska, potažmo zaměstnanců jednotlivých středisek. Z tohoto vyplývá jedno z možných doporučení, jak zvýšit spokojenost zaměstnanců, které bude uvedeno v následující kapitole. Posledním bodem rozhovoru zaznělo dle slov ředitelky: „*zvýšit pocit sounáležitosti s organizací.*“ Zde se vracíme k teoriím výše uvedených autorů a potvrzujeme si, že základem dobře vedené firmy jsou spokojení zaměstnanci, kteří do práce chodí nejen z povinnosti, ale i s pocitem, že je jim tam dobře.

5.5 Možná doporučení na zvýšení spokojenosti zaměstnanců

Z dotazníkového šetření celkově vyplývá, že zaměstnanci Technických služeb města Příbrami p. o. jsou ve svém zaměstnání celkově spokojeni. Nicméně, na základě odpovědí respondentů je zde několik možných doporučení, které by mohli přispět k tomu, aby se zaměstnanci v organizaci cítili ještě lépe.

Prvním možným doporučením je zavedení pravidelného průzkumu spokojenosti. Navrhovaný způsob, jak zjišťovat spokojenost zaměstnanců, mohou být dotazníky spokojenosti, které jsou rychlou a efektivní metodou, a to nejen pro sběr dat, ale i jejich vyhodnocení. Rozhovory s vedením organizace jsou sice osobnější a je možnost sdělit více informací, ale jsou časově velmi náročné. V organizaci jsou sice zavedeny možnosti, jak sdělit nespokojenost nebo svůj názor, nicméně pravidelný kontakt se zaměstnanci, je důležitý.

Druhým doporučením, které by mohlo přispět k větší spokojenosti, je dle uvedených odpovědí v otázce č. 11, zlepšení komunikace s vedením. K tomu by mohli sloužit nejen dotazníky spokojenosti, ale i pravidelné rozhovory s vedoucími oddělení a následně rozhovory vedoucích oddělení s vedením organizace. Je zřejmé, že pro časté rozhovory není prostor, ale 1-2 do roka by měly proběhnout.

Další možné tipy ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců, je možné si vzít z odpovědí na otázku č. 11, kde respondenti uvedli několik možností, které by vedly k jejich vyšší spokojenosti. Respondenti uvedli modernizaci zázemí, jehož realizace je sice finančně náročnější, ale pro zaměstnance je velmi důležitým aspektem či zvýšení mzdy.

5.6 Vyhodnocení hypotéz

Hypotéza č. 1: Více jak 80 % zaměstnanců Technických služeb je spokojeno se svým zaměstnáním.

Na základě výsledků z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 83 % respondentů uvedlo, že jsou spokojeni se svým zaměstnáním. Tato hodnota tedy překračuje stanovenou hranici 80 %, čímž je hypotéza **potvrzena**. Tento výsledek ukazuje

na celkově pozitivní pracovní prostředí a spokojenost zaměstnanců s vykonávanou prací. Může to být důsledkem stabilního pracovního zázemí, vztahů na pracovišti nebo jistoty zaměstnání.

Hypotéza č. 2: Více jak polovina zaměstnanců Technických služeb města Příbrami p. o. je spokojena s benefity organizace, které jsou již zavedeny.

Z výsledků průzkumu vyplývá, že až 90 % zaměstnanců uvedlo spokojenost se stávající nabídkou zaměstnaneckých benefitů. Tím je hypotéza jednoznačně **potvrzena**. Tato vysoká míra spokojenosti je důkazem o tom, že organizace zvolila vhodné benefity, které odpovídají potřebám a očekáváním pracovníků. Zároveň to poukazuje na to, že nabízené výhody mají pozitivní dopad na celkovou spokojenost zaměstnanců a mohou přispívat i k jejich motivaci.

Hypotéza č. 3: Více jak 50 % zaměstnanců Technických služeb města Příbrami p. o. pracují víc jak 5 let v organizaci.

Z odpovědí respondentů bylo zjištěno, že většina zaměstnanců pracuje v organizaci déle než 5 let. I přes uvedené hodnoty, kdy 14 respondentů uvedlo, že v podniku pracují méně jak 5 let, hypotéza byla tedy **potvrzena**. Tento výsledek může být známkou nízké fluktuace, dobré stabilizace personálu a celkové spokojenosti s pracovním prostředím. Vyšší podíl dlouhodobě pracujících zaměstnanců může být rovněž pozitivním ukazatelem důvěry v organizaci a její vedení.

Všechny tři stanovené hypotézy byly na základě zjištěných dat potvrzeny, což poukazuje na relativně vysokou úroveň spokojenosti a stabilitu v rámci organizace. Výsledky šetření mohou sloužit jako podklad pro udržení současného stavu nebo jako základ pro další zlepšení v oblasti zaměstnanecké politiky.

5.7 Diskuze

Hlavním cílem bakalářské práce bylo zhodnocení systému řízení lidských zdrojů Technických služeb města Příbrami p. o., se zaměřením na faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců. K tomu, abychom tento systém vyhodnotili, jsme se pomocí dotazníkového šetření ptali respondentů nejen na celkovou spokojenost v zaměstnání, ale i na zaměstnanecké benefity, které jsou nedílnou součástí nástrojů zvyšující spokojenost zaměstnanců či na to, zda ve vybrané organizaci probíhá průzkum spokojenosti nebo existuje motivační program.

Vedlejším cílem práce bylo navržení konkrétního opatření a doporučení k optimalizaci řízení lidských zdrojů, která by mohla podpořit spokojenost zaměstnanců a snížit fluktuaci.

Spokojenost zaměstnanců je jedním z klíčových prvků efektivního řízení lidských zdrojů a má přímý dopad na pracovní výkonnost, loajalitu pracovníků a celkovou stabilitu organizace. Výsledky dotazníkového šetření mezi zaměstnanci Technických služeb města Příbrami p. o. ukázaly, že zaměstnanci jsou se svým zaměstnáním i se zavedenými benefity ve značné míře spokojeni. Potvrzení všech tří hypotéz svědčí o dobrém nastavení interní personální politiky, ale zároveň otevírá prostor pro její další rozvoj.

Podle Koubka⁴³ je spokojenost zaměstnanců ovlivněna nejen pracovním prostředím, ale také kvalitou řízení, mezilidskými vztahy, možností profesního růstu a celkovým přístupem organizace ke svým pracovníkům. Koubek zdůrazňuje, že zaměstnanec, který je dlouhodobě nespokojen, je méně výkonný, méně loajální a má větší tendenci organizaci opustit. V tomto ohledu je pozitivní, že většina respondentů pracuje ve firmě déle než 5 let, což může být znakem stabilního pracovního prostředí a důvěry v zaměstnavatele. S názorem autora Koubka, který se této problematice věnuje, rozhodně souhlasím. Spokojenost na pracovišti vnímám jako velmi podstatnou, protože pokud člověk není spokojen v zaměstnání, prolíná se to i následně do jeho soukromého života, potažmo i do zdraví jedince.

⁴³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. rozšíř. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

Armstrong⁴⁴ uvádí, že efektivní řízení lidských zdrojů by mělo být založeno na průběžném zjišťování potřeb a názorů zaměstnanců, jejich zapojování do rozhodovacích procesů a budování otevřené komunikace mezi vedením a pracovníky. V tomto ohledu se jako užitečný nástroj jeví pravidelné průzkumy spokojenosti, které umožní odhalit případné problémy včas a přijmout opatření dříve, než dojde ke zhoršení pracovního klimatu. Zde souhlasím i s tímto autorem. Vnímám průzkum spokojenosti jako důležitý bod personální a firemní politiky. Bez toho, aniž by vedení vědělo, zda jsou jeho zaměstnanci spokojeni, nemůže nastavovat motivační programy, vytvářet vhodné podmínky či vést firmu k prosperitě.

Z odpovědí zaměstnanců vyplynulo několik návrhů, jak spokojenost ještě dále posílit. Patří sem zejména zlepšení komunikace s vedením a modernizace pracovního zázemí. Tato doporučení korespondují s teoriemi Storeyho⁴⁵, který klade důraz na význam „měkkého“ řízení lidských zdrojů – tedy na mezilidské vztahy, péči o pracovní podmínky a motivaci zaměstnanců prostřednictvím uznání a otevřené komunikace.

Doporučené změny, jako zavedení pravidelných hodnotících rozhovorů, pravidelného průzkumu spokojenosti jako takového, modernizace pracovního prostředí nebo přímější komunikace mezi vedením a zaměstnanci, by mohly přispět k dalšímu zvýšení spokojenosti a posílení pracovní motivace. Potvrzené hypotézy navíc naznačují, že zaměstnanci oceňují stávající benefity, mají důvěru v zaměstnavatele a cítí se v organizaci dobře. To je silný základ, na kterém může organizace dále stavět, například rozšířením nabízených výhod dle přání zaměstnanců, které vzešly z dotazníkového šetření.

⁴⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁴⁵ STOREY, John, 2007. *Human Resource Management: A Critical Text*. 3rd Edition. London: Thomson. ISBN: 978-1-84480-615-7.

Závěr

„Úspěch organizace závisí na tom, jak dobře dokáže získat, rozvíjet a udržet své zaměstnance – ti jsou jejím nejcennějším kapitálem.“

Michael Armstrong

Lidský zdroj představuje klíčový prvek každé organizace, bez kterého by nebylo možné naplňovat její poslání a ani dosahovat stanovených cílů. Zaměstnanci nejsou pouze vykonavatelé práce, ale tvoří jakési jádro, které ovlivňuje výkon, kvalitu služeb i celkovou atmosféru na pracovišti. Na rozdíl od jiných zdrojů, jako je kapitál či technologie, mají lidské zdroje schopnost neustále se rozvíjet, zlepšovat své dovednosti a přinášet nové nápady. Jejich motivace, loajalita a spokojenost jsou tedy zásadními faktory, které ovlivňují nejen úspěšnost, ale i konkurenceschopnost organizace.

Správné řízení lidských zdrojů proto nespočívá pouze v administrativních úkonech, ale zejména v promyšleném přístupu k jednotlivcům i týmům. Je důležité vytvářet pracovní prostředí, které podporuje spolupráci, otevřenou komunikaci, rozvoj talentu a pocit uznání. Spokojený a motivovaný zaměstnanec je zpravidla produktivnější, méně náchylný ke změně zaměstnání a ochotnější podílet se na inovacích či zlepšování procesů. Na základě toho je tedy investice do lidského kapitálu nejen strategickým rozhodnutím, ale i nezbytnou součástí dlouhodobě udržitelného rozvoje organizace.

V bakalářské práci jsme se věnovali tématu řízení lidských zdrojů Technických služeb města Příbrami p. o. se zaměřením na spokojenost zaměstnanců. Cílem práce bylo nejen přiblížení problematiky řízení lidských zdrojů, ale především zhodnocení systému řízení lidských zdrojů ve výše uvedené organizace. Pomocí dotazníkového šetření jsme u respondentů zjišťovali spokojenost v zaměstnání, zda je něco, co by jejich spokojenost mohlo pozvednout, jestli v dané organizaci probíhá průzkum spokojenosti, jaké benefity zaměstnavatel nabízí či jsou ještě nějaké benefity, které by v podniku uvítali.

Celkově lze říct, že Technické služby města Příbrami, p. o., mají v oblasti řízení lidských zdrojů vybudovaný dobrý základ, na kterém je možné dále rozvíjet strategii směřující ke zvyšování spokojenosti zaměstnanců. Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že zaměstnanci si váží poskytovaných benefitů a cítí se ve své práci dobře. Tyto faktory představují silné pilíře pracovní spokojenosti, které mají přímý dopad

na pracovní výkon, loajalitu a celkovou motivaci zaměstnanců. Přesto se v průzkumu objevily i oblasti, kde se nabízí prostor pro zlepšení. Mezi doporučené kroky patří zavedení pravidelných hodnotících rozhovorů, systematické sledování spokojenosti formou průzkumů, zlepšení interní komunikace či modernizace pracovního prostředí. Implementací těchto opatření může organizace nejen upevnit pozitivní aspekty, ale zároveň zvýšit angažovanost zaměstnanců a tím i efektivitu poskytovaných služeb. Celkově lze říct, že důsledná a promyšlená péče o zaměstnance představuje klíčový nástroj pro rozvoj organizace směrem k vyšší kvalitě i stabilitě.

Seznam použitých zdrojů

Literární zdroje

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vy. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
3. GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2010. 261 s. ISBN 978-80-7315-185-0.
4. HENDL, J. *Kvalitativní výzkum*. 1. vyd. Praha: Portál, s. r. o., 2005. 408 s. ISBN 879-80-7367-040-2.
5. CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu. Základy kvantitativního výzkumu*. 2. vyd. Praha: Grada, 2016. 256 s. ISBN 978-80-271-9225-0.
6. JUDGE, T. A., et al. *Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change*. Journal of applied psychology, 2017. 102, 356-374.
7. KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B.: *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
8. KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
9. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. rozšíř. A dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
10. KUTNOHORSKÁ, J. *Výzkum v ošetrovatelství*. Praha: Grada, 2009, 176 s. ISBN 978-80-247-2712-4.
11. PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
12. ŘEZANKOVÁ, H. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. 4. přeprac. vyd. Praha: Professional Publishing, 2017. 228 s. ISBN 978-80-906-5948-3.
13. STOREY, J. *Human Resource Management: A Critical Text*. 3rd Edition. London: Thomson, 2007. 292 s. ISBN 978-1-84480-615-7.
14. ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., akt. a dopl. vyd. Manažer. Praha: Grada, 2016. 205 s. ISBN 978-80-247-5870-1.
15. WÁGNER, J. *Měření výkonosti*. Praha: Grada, 2009. 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

Elektronické zdroje

1. FILOZOFIE ÚSPĚCHU. *Jak motivovat zaměstnance*. [online]. Praha, 2024 [cit. 2025-03-06]. Dostupné z WWW: <https://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/>>
2. SUCHÁ, M. *Přehledně: firemní kultura, jak ji vytvořit a udržet*. [online]. Praha, 2024 [cit. 2025-03-10]. Dostupné z WWW: <https://www.jenprace.cz/magazin/prehledne-firemni-kultura-jak-ji-vytvorit-a-udrzet> >
3. TECHNICKÉ SLUŽBY MĚSTA PŘÍBRAMI P. O. *O nás*. [online]. Příbram, 2025 [cit. 2025-02-27]. Dostupné z WWW: < <https://www.ts-pb.cz> >

Ostatní zdroje

Kromě výše uvedených zdrojů byly při zpracování bakalářské práce využity následující materiály:

- Interní směrnice Organizační řád Technických služeb města Příbrami p. o.

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb	23
Obrázek 2: Organizační struktura Technických služeb města Příbrami p. o.	33
Tabulka 1: Pohlaví	35
Tabulka 2: věkové rozmezí	36
Tabulka 3: Počet let v podniku.....	37
Tabulka 4: Spokojenost v zaměstnání.....	40
Tabulka 5: Průzkum spokojenosti.....	41
Tabulka 6: Možnost vyjádření nespokojenosti či podání stížnosti	44
Tabulka 7: Možnost sdělení ohledně zvýšení spokojenosti	45
Tabulka 8: Spokojenost s benefity podniku	49
Graf 1: Pohlaví	36
Graf 2: Kolik Vám je let?.....	37
Graf 3: Počet let v podniku	38
Graf 4: Pracovní zařazení.....	39
Graf 5: Spokojenost v zaměstnání.....	40
Graf 6: Průzkum spokojenosti.....	41
Graf 7: Průběh průzkumu spokojenosti.....	42
Graf 8: Zájem o průzkum spokojenosti.....	43
Graf 9: Možnost vyjádření nespokojenosti či podání stížnosti	44
Graf 10: Možnost sdělení ohledně zvýšení spokojenosti	45
Graf 11: Zlepšení pro více spokojenosti zaměstnání	46
Graf 12: Motivační program podniku	47
Graf 13: Spokojenost s benefity podniku.....	49

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Dotazníkové šetření.....	62
---	----

Přílohy

Příloha č. 1

Dotazníkové šetření

Jmenuji se Martin Halmo a v současné době zpracovávám bakalářskou práci na téma *"Řízení lidských zdrojů Technických služeb města Příbrami p. o. se zaměřením na spokojenost zaměstnanců"*. Rád bych Vás požádal o několik minut Vašeho času k vyplnění krátkého dotazníku, který má 15 otázek. Cílem dotazníku je zjištění spokojenosti zaměstnanců a zda probíhá průzkum spokojenosti zaměstnanců v Technických službách města Příbram p. o. **Dotazník je zcela anonymní a určený jen zaměstnancům organizace.** Zajímá mě Váš názor, proto prosím o pravdivé údaje. Vážím si Vašeho času a děkuji za každý vyplněný dotazník.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- a. Muž
- b. Žena

2. Kolik je Vám let?

- a. 18–25 let
- b. 26–35 let
- c. 36–45 let
- d. 46–56 let
- e. 56–65 let
- f. 65 let a výše

3. Jak dlouho pracujete na Technických službách města Příbrami p. o.?

.....
.....

4. Jaké je Vaše pracovní zařazení:

.....

.....

5. Jste spokojeni ve vašem zaměstnání?

- a. Ano
- b. Ne
- c. Nechci odpovídat

6. Probíhá v Technických službách města Příbrami p. o. průzkum spokojenosti zaměstnanců?

- a. Ano
- b. Ne
- c. nevím

7. Pokud jste odpověděli ano, jakým způsobem probíhá průzkum spokojenosti?

.....

.....

8. Pokud jste odpověděli ne, uvítali byste zájem o průzkum spokojenosti?

- a. Ano
- b. Ne

9. Máte v zaměstnání možnost, jak vyjádřit nespokojenost či podat stížnost?

- a. Ano
- b. Ne

10. Pokud máte nějaký návrh ohledně zvýšení spokojenosti, je možnost jej sdělit?

- a. Ano
- b. Ne
- c. Nevím

11. Je něco, co byste chtěli zlepšit, abyste byli více spokojeni v zaměstnání?

.....

.....

.....

.....

.....

12. Má podnik motivační program? Pokud ano, víte o něm?

- a. Ano
- b. Ne
- c. Nevím

13. Má podnik zaměstnanecké benefity?

- a. Ano
- b. Ne
- c. Nevím

14. Pokud ano, jste spokojeni s benefity, které Vám organizace nabízí?

- a. Ano
- b. Ne

15. Pokud ano, jaké z nich jsou pro vás nejvýznamnější v souvislosti s vaší spokojeností?

.....

.....

.....

.....

.....

16. Kdybyste mohli, jaký benefit byste přidali?

.....

.....

.....

17. Je něco, co Vám chybí (benefity, příspěvky atd.) ve srovnání s firmami ve městě, kde pracujete? Pokud ano, co?

.....

.....

.....