

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

2016-2018

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Bibiána Pavlišová**

**VYUŽITÍ A VÝZNAM ANDRAGOGICKÝCH PRINCIPŮ A  
POSTUPŮ V NADNÁRODNÍCH SPOLEČNOSTECH**

Praha 2018

Vedoucí diplomové práce: Doc. Dr. Milan Beneš

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

MASTER COMBINED STUDIES

2016-2018

**DIPLOMA THESIS**

**Bibiána Pavlišová**

**USE AND PURPOSE OF ANDRAGOGY PRINCIPLES IN  
MULTINATIONAL CORPORATIONS**

Prague 2018

The Diploma Thesis Work Supervisor: Doc. Dr. Milan Beneš

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů. Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 16. 02. 2018

Bibiána Pavlišová

## **Poděkování**

Děkuji Doc. Dr. Milanu Benešovi za konzultace, pomoc a cenné rady při tvorbě této diplomové práce.

## **Anotace**

Předmětem diplomové práce “Využití a význam andragogických principů a postupů v nadnárodních společnostech” je seznámení čtenářů s problematikou z několika relevantních pohledů a to jak z pohledu řádových zaměstnanců, tak i z pohledu liniového managementu. První, teoretická část práce, je rozborem zmíněné problematiky v konkrétní nadnárodní společnosti působící na Slovensku. Zaměřuje se na aktivity a praktiky směřující k retenci stávajících zaměstnanců a jejich další rozvoj, poté práce navazuje na pohled do tématu také očima managementu, tedy řídicích pracovníků, zejména z řad liniového managementu. V praktické části bude provedena analýza výsledků dotazníkového šetření v kombinaci s metodou interview liniového manažera a navrhnutá možná řešení vedoucí k potenciálnímu zefektivnění snah o udržení kvalitního lidského kapitálu firmy.

## **Klíčová slova**

Cílová skupina, efektivizace, junior, liniový manažer, motivace, personální andragogika, pracovní realita, profesionalizace, retence zaměstnanců, senior, využití potenciálu, zaměstnanci

## **Annotation**

The subject of the **,USE AND PURPOSE OF ANDRAGOGY PRINCIPLES IN MULTINATIONAL CORPORATIONS'** diploma thesis is an acquaintance of its readers from the regular employees point of view on the analyzed problem, combined with the line management representative's view. The primary, theoretical part of the work is an analysis of the above mentioned topic in a Slovak based multinational corporation focusing on the retention of the existing employees and their future existence and development within the company, followed by the management view on the thesis' topic as well as considering the regular employees opinion on the subject analyzed. In the practical part of the work an analysis of the survey results will be performed in combination with the management interview method, potential solutions to increase effectivity of efforts to retain and accomodate high quality human capital will be presented.

## **Keywords**

Effectiveness boosting, employees, employees' retention, full potential usage, improvement, junior, line managers, motivation, personnel andragogy, professionalisation, senior, target group, work reality

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>9</b>
<b>1 CÍL PRÁCE A METODIKA .....</b>	<b>11</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>13</b>
<b>2 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ .....</b>	<b>13</b>
2.1 Andragogika .....	13
2.1.1 Personální andragogika .....	14
2.2 Lidský kapitál .....	15
2.3 Procesy v kontextu podnikové organizace .....	16
2.4 Principy v kontextu podnikové organizace .....	16
<b>3 NADNÁRODNÍ SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>18</b>
3.1 Rozdělení nadnárodních společností .....	18
<b>4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI ABAP GROUP .....</b>	<b>20</b>
<b>5 HIGH-PROFILE POZICE .....</b>	<b>22</b>
<b>6 PROBLÉM KOMUNIKACE VEDENÍ VE SPOLEČNOSTI ABAP GROUP NA ÚROVNI ORGANIZACE .....</b>	<b>27</b>
<b>7 PROBLÉM KOMUNIKACE VEDENÍ VE SPOLEČNOSTI ABAP GROUP NA ÚROVNI LINIOVÉHO MANAGEMENTU .....</b>	<b>30</b>
<b>8 PROBLÉM NEEFEKTIVNÍ KOOPERACE VE SPOLEČNOSTI ABAP GROUP NA ÚROVNI ŘADOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>33</b>
<b>PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>36</b>
9.1 Cíl výzkumu a výzkumné otázky .....	36
9.2 Výzkumný problém .....	37
9.3 Metoda výzkumu .....	37
9.3.1 Dotazník .....	38
9.3.2 Interview .....	39
9.3.3 Respondenti výzkumu .....	39
<b>10 PRŮBĚH VÝZKUMU.....</b>	<b>41</b>
10.1 Analýza výsledků výzkumu .....	41

<b>11 INTERVIEW S VYBRANÝM LINIOVÝM MANAŽEREM.....</b>	<b>54</b>
11.1 Vyhodnocení interview .....	58
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>60</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>62</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>	<b>65</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....</b>	<b>66</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>67</b>



## ÚVOD

Práce jako výdělečná činnost je významnou součástí našeho produktivního věku. Práci trávíme mnoho hodin denně, bez rozdílu, jestli je tomu tak v zaměstnaneckém typu pracovního poměru nebo ji vykonáváme vlastním podnikáním jednotlivě, resp. ve skupince spolu-partnerů. Utváří se tak společenství jedinců, kteří své snahy soustřeďují k výkonu pracovních úkolů, přičemž jejich motivace k této aktivitě bývá různorodá. Mezi hlavní motivátory já sama řadím možnost seberealizace a finanční zázemí, které mi práce poskytuje. Problematice spokojeného zaměstnance, který na svém pracovišti práci vykonává kontinuálně s vysokým nasazením, radostí a dlouhodobou (sebe-) motivací se intenzivně věnují i firmy samotné, protože chápou, že jejich zaměstnanci jsou pro dosažení podnikových cílů zásadní a mají velký zájem na tom, zajistit, aby si svůj kvalitní lidský kapitál, a tím i kapitál intelektuální, uchovali co nejdéle.

Co ale rozumíme pod pojmem 'spokojený zaměstnanec'? Jaké jsou hlavní symptomy člověka nespokojeného se svojí pracovní realitou? Jak se tato nespokojenost projevuje do práce jedince a jaké má dopady pro firmu z hlediska jejího fungování? A proč tato nespokojenost vzniká?

Velikost firmy a organizační členění v praxi mnohokrát určuje způsoby jejího spravování z hlediska strategického řízení lidských zdrojů. Jiná strategická pravidla řízení platí pro menší, centralizovanou firmu, další jsou více zaužívané v nadnárodních společnostech, s decentralizovaným managementem, kde mnohdy každá organizační jednotka má svá vlastní pravidla řízení a vnímání svých zaměstnanců z pohledu jejich retence a rozvoje i přesto, že jsou definována určitá centrální 'best practices' v managementu lidských zdrojů. Komplexitu retence kvalitního lidského kapitálu udávají rovněž i faktory geografické, t.j. v jakém městě má firma působiště, dále faktory lidské, např. úroveň osobních cílů pracovníků samotných, jejich přesvědčení o smysluplnosti práce, kterou vykonávají, úroveň jejich motivace a v neposlední řadě také renomé firmy v globálním měřítku a mezi potenciálními kandidáty na otevřené pozice, které firma nabízí.

Uchazeči a priori preferují aplikovat o práci u firmy, která na pracovním trhu patří mezi elitní zaměstnavatele. Jaké faktory determinují u potenciálních zaměstnanců status 'elitní zaměstnavatel'?

Zůstane stávající zaměstnanec loajálním zaměstnavateli, který se o své pracovníky nezajímá?

Jaké jsou hlavní faktory, které rozhodují o tom, zůstat u stávajícího zaměstnavatele nebo dát výpověď a odnést s sebou i svůj know-how do jiné společnosti, která o své zaměstnance z jejich pohledu projevuje zájem i během trvání pracovního poměru a ne jenom u náboru ve snaze pracovníka získat?

Kdy cítí zaměstnanec ze strany nadřízených zájem o jeho rozvoj a pocit, že je ceněn? Které indikátory působí v tomto směru na pracovníky pozitivně a motivují je k dlouhodobé spolupráci s takovou společností?

# 1 CÍL PRÁCE A METODIKA

Ve své diplomové práci se budu věnovat analýze těchto a dalších, souvisejících otázek, kterými se mnou vybraná cílová organizace, ABAP Group<sup>1</sup>, v současnosti velmi intenzivně začíná zabývat a soustřeďuje své snažení k tomu, aby se v ní kumuloval kvalitativně silný lidský kapitál, kterého facilitací si firma na dlouhé období bude schopna zajistit pevné místo mezi poskytovateli daného typu služeb na trhu.

Práce poskytne introdukci do nitra této organizace a jejího fungování, aby čtenáři nabídla smysluplný pohled na dění ve firmě z hlediska personální andragogiky.

Budou identifikované hlavní problémy v oblasti fluktuace zaměstnanců a stejně tak i důvody pro dlouhodobý deficit kandidátů aplikujících na otevřené pracovní nabídky, následně čtenáře práce posune k vnímání této problematiky očima zaměstnanců a to jak po linii řádových, tak i z řad vedoucích členů, abychom zjistili, jak a jestli se tyto dvě vnímání liší a v čem tyto rozdíly, pokud vyvstanou, spočívají.

Práce je koncipovaná jako teoreticko-empirická.

Hlavním cílem teoretické části mé diplomové práce je poskytnout informace o problematice řízení lidského kapitálu ve velké nadnárodní společnosti a to zejména z hlediska personální andragogiky.

V teoretické části čtenáře seznámím s konceptem cílové nadnárodní společnosti z hlediska strategie řízení lidských zdrojů za účelem pochopení, jak organizace v praxi tuto strategii zosobňuje.

Následně přejdu k popisu nejhledanějších profilů, které jsou zároveň hlavním bodem fokusu společnosti v otázkách nábory a retence a pro firmu znamenají nejdůležitější bod zájmu. Tímto se dostáváme k otázce managementu těchto profilů a ke vnímání problematiky z několika aspektů.

V empirické části budu zkoumat, do jaké míry jsou zaměstnanci spokojeni se svou prací a se způsoby, jakými organizace s nimi interaguje, kde zaměstnanci vidí prostor pro potenciální zlepšení a co je naopak naplňuje a tedy pozitivně motivuje ke kvalitním výkonům a dlouholeté loajalitě ke společnosti.

V dalším segmentu se budu zabývat analýzou již konkrétních výstupů z dotazníkového šetření, který jsem přednesla předem definované vzorce svých spolupracovníků v kombinaci s interview vedoucího manažera společnosti ABAP

---

<sup>1</sup> Jméno organizace jsem bylo pro účely diplomové práce změnila

Group. V závěrečné fázi empirické části rozeberu možnosti zlepšení spolupráce po těchto liniích za účelem zvýšení efektivity práce a tím také zkvalitnění pracovního prostředí.

Respondenty jsou řádoví zaměstnanci naší firmy na tzv. ‚high-profile‘ pozicích, s definicí kterých čtenáře v textu seznámím, s různou profesní senioritou, různého věku (většinou mezi 25 a 45) a různou délkou a varietou předchozích pracovních zkušeností. Rozhovor s liniovým manažerem probíhal v soukromí zasedací místnosti této společnosti. Otázky, které byly předmětem interview, vycházely z dotazníku pro zaměstnance, aby odpovědi obou dotazovaných skupin reflektovaly stejný nebo naopak rozdílný názor, resp. vnímání pracovní reality a poskytly relevantní výstupy pro následné návrhy řešení.

Závěrečná část práce bude shrnutím popsané problematiky a bude obsahovat doporučení pro praxi vyplývajících z metod šetření použitých v empirické části mé práce.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 2 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Jak napovídá název diplomové práce „Využití a význam andragogických principů a postupů v nadnárodních společnostech“, je mým cílem čtenáři poskytnout pohled do problematiky podpořený analýzou problematiky a posléze také navrhnout možná řešení identifikovaných oblastí pro zlepšení interakce a kooperace mezi zaměstnanci ve společnosti mezi sebou, ale také po směrech od liniového managementu k přímým zaměstnancům a opačně.

K uskutečnění tohoto cíle je nejdříve nutné porozumět základním pojmům v kontextu práce, které tvoří její základ a jsou tedy zásadní pro pochopení souvislostí, které mě, jakožto autora práce, vedou k analyzování vybraného tématu.

### 2.1 Andragogika

*„V současnosti existují v České republice dva pohledy na chápání pojmu andragogika.<sup>2</sup> První pohled je s užším vymezením andragogiky jako vzdělávání dospělých (zejména v práci Milana Beneše)<sup>3</sup>, ve druhém pojetí „hovoříme o tzv. integrálním pojetí andragogiky.<sup>4</sup> Integrální andragogika vychází z široké, sociologizující koncepce výchovy a vzdělávání jako sociálních jevů, které nezahrnují pouze vlastní vzdělávání dospělého jedince, ale rovněž i jeho rozvoj v nejširším smyslu slova a především péči.<sup>5</sup>, přičemž andragogika se snaží převést životní problémy jednotlivce a společnosti na problémy řešitelné učením.<sup>6</sup>, májíc na paměti princip ‚andragogické intervence‘, za co docent Beneš považuje:*

---

<sup>2</sup> PALÁN, Z., LANGER, T. *Základy andragogiky*. 1.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, s. 37. ISBN 978-80-86723-58-7.

<sup>3</sup> (Tamtéž, s. 37).

<sup>4</sup> (Tamtéž, s. 37).

<sup>5</sup> (Tamtéž, s. 37).

<sup>6</sup> BENEŠ, M. *Andragogika*. 2. akt. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2014, s. 18. ISBN 978-80-247-4824-5.

- *převedení problému na témata učení (účely, cíle),*
- *zajištění na témata zaměřené komunikace mezi vyučujícím a učitím se a mezi učitími se*
- *využití adekvátních forem a metod<sup>7</sup>*

Ve smyslu těchto definic jsem pro účely své práce zvolila následující analogii mezi pojmy:

- „témata učení“ z výše uvedené definice docenta Beneše v pracovní praxi považuji neustálé rozvíjející se informační technologie, s kterými se zaměstnanci firmy denně setkávají, přičemž je na ně kladen přirozený tlak tyto technologie zvládat a implementovat je ve své práci pro zvyšování konkurenceschopnosti zaměstnavatele a rovněž i pro své profesní hodnoty ve firmě.
- „komunikace mezi vyučujícím a učitím se a mezi učitími se“ v analogii mé práce znamená komunikaci mezi řadovými zaměstnanci mezi sebou a nadřízeným, resp. společností jako také.
- „využití adekvátních forem a metod“ v pracovní praxi pak vyjadřují způsoby a formy, jak dosáhnout mezi zaměstnanci a společnostmi soulad tak, aby se výsledky firmy z hlediska spokojenosti jejího lidského kapitálu staly signifikantními ukazateli, že společnost své zaměstnance zná a je schopna dosáhnout značné symbiózy v otázkách managementu lidského kapitálu.

### **2.1.1 Personální andragogika**

*„Personální andragogika je významná pro efektivní vytváření vztahů člověk-práce-firma-skupina.<sup>8</sup> Personální andragogika, jakožto aplikovaná subdisciplína andragogiky*

---

<sup>7</sup> BENEŠ, M. *Andragogika*. 2. akt. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2014, s. 19. ISBN 978-80-247-4824-5.

<sup>8</sup> PRŮCHA, J., VETEŠKA, J. *Andragogický slovník*. 2. vyd. Praha: Grada, 2014, s. 214. ISBN 978-80-247-4748-4.

je jednoznačně spjata s profesí člověka a souvisí s tím, jak se člověk přizpůsobuje pracovnímu prostředí, s jakými problémy a obtížemi a možnostmi jejich řešení se setkává“.<sup>9</sup> Podle Vetešky „ tvoří personální andragogika východisko pro péči o rozvoj lidského potenciálu v prostředí pracovních organizací, jehož praktickým nástrojem jsou pokročilé koncepce personální práce, tj. personální řízení a zejména na rozvoj lidí zaměřené modely řízení lidských zdrojů.“<sup>10</sup> Ve smyslu těchto definic by se „pojem personální andragogika“ v prostředí naší společnosti dala interpretovat i jako mocný nástroj, kterého jednotlivé části lze využít k efektivnějšímu porozumění fungování mezi lidmi v organizaci po liniích horizontálních, tedy mezi zaměstnanci samotnými, i po liniích vertikálních, mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky.

## 2.2 Lidský kapitál

Dalším z důležitých pojmů v této práci je pojem „lidský kapitál“, pod kterým Josef Koubek rozumí „*znalostí, dovedností a schopností pracovníků organizace*“<sup>11</sup> a efektem investování do lidského kapitálu pro zaměstnavatele je zlepšení výkonu, produktivity, flexibility a schopnosti inovovat.“<sup>12</sup> Jak dodává Zdeněk Palán, „*je to také určitý stupeň kvality příslušníků určité společnosti, soubor jeho znalostí a dovedností, které jsou využitelné pro inovaci a rozvoj.*“<sup>13</sup> Ve smyslu této definice jde především o „*možnost, schopnost a ochotu tyto znalosti a dovednosti prakticky využívat a aplikovat ve společensky účelných oblastech.*“<sup>14</sup> Souhlasím také s názorem Renaty Kociánové, že „*lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci, je to kombinace dovedností a*

---

<sup>9</sup> PALÁN, Z., LANGER, T. *Základy andragogiky*. 1.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, s. 78. ISBN 978-80-86723-58-7.

<sup>10</sup> VETEŠKA, J. *Přehled andragogiky*. 1. vyd. Praha: Portál, 2016, s. 46. ISBN 978-80-262-1026-9.

<sup>11</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozš. a dopl. Praha: Management Press, 2012, s. 27. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>12</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozš. a dopl. Praha: Management Press, 2012, s. 28. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>13</sup> PALÁN, Z., LANGER, T. *Základy andragogiky*. 1.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, s. 72. ISBN 978-80-86723-58-7.

<sup>14</sup> PALÁN, Z., LANGER, T. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, s. 73. ISBN 978-80-86723-58-7.

*zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což (je-li řádně motivováno), zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace.*<sup>15</sup>

### **2.3 Procesy v kontextu podnikové organizace**

*Podle Michaely Tureckiové, „procesy organizování vycházejí z následujících základních principů:*

- *dělb práce,*
- *specializace a*
- *koordinace*<sup>16</sup>

*Proces přeměny vstupů na okolím (vnějším prostředím) požadované výstupy lze rozčlenit do snáže proveditelných dílčích činností (úkolů) – tj. uplatněním principu dělby práce.<sup>17</sup> V logickém sledu za principem dělby práce následuje princip specializace, kdy je každý úkol přidělen a zajišťován členem skupiny (skupinou členů), specializovaným na realizaci daného úkolu<sup>18</sup>, aby se dosáhlo úspěšné realizace úkolu a zároveň se tak ke slovu dostal princip koordinace, na které úspěšná realizace závisí.*<sup>19</sup>

### **2.4 Principy v kontextu podnikové organizace**

*„Principem se rozumí základní a obecně uznávané myšlenkové východisko, zásada, pravidlo, zákon, které se nedokazuje, ale z něhož lze chápat nebo odvozovat další důsledky pro jednání nebo poznání<sup>20</sup>. Uplatňování principů organizování je umožněno prostřednictvím vymezení a dodržování vazeb mezi členy organizace –*

---

<sup>15</sup> KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení*. 2. vyd. Praha: Univerzita Karlova, Filozofická fakulta, 2007, s. 178. ISBN 978-80-239-9946-4.

<sup>16</sup> TURECKIOVÁ, M. *Teorie řízení*. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova, Filozofická fakulta, 2002, s. 118. ISBN 80-86284-21-2.

<sup>17</sup> (Tamtéž, s. 118).

<sup>18</sup> (Tamtéž, s. 118).

<sup>19</sup> (Tamtéž, s. 118).

<sup>20</sup> <http://www.vyznam-slova.com/princip> ( ze dne 26.12. 2017)



obvykle v hierarchickém uspořádání „nadřízený“ – „podřízený“. Průběh těchto vazeb většinou doplňují a kopírují informační toky organizace, které zajišťují přenos informací mezi řídicími a řízenými pracovníky.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> TURECKIOVÁ, M. *Teorie řízení*. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova, Filozofická fakulta, 2002, s. 119. ISBN 80-86284-21-2.

### 3 NADNÁRODNÍ SPOLEČNOSTI

Takzvaná "Nadnárodní korporace (Multinational corporation, používá se zkratka MNC) je podnik, firma se sídlem v jedné zemi, která svoji činnost provozuje ve více zemích nebo státech prostřednictvím zahraničních, vlastněných nebo kontrolovaných dceřiných společností."<sup>22</sup> „Řízení nadnárodních organizací je zpravidla centrální, globální rozhodování jsou prováděna mateřskou firmou".<sup>23</sup>

Ve smyslu této definice patří mnou vybraná společnost rovněž do skupiny 'MNC', působící na východě Slovenska, patřící k firmám zabývajícím se informačními a komunikačními technologiemi, ve zkratce uváděnou jako ICT (z angl. Information and Communication Technologies).

#### 3.1 Rozdělení nadnárodních společností

*„Podle typů nadnárodních společností je lze rozlišovat na „etnocentrické: strategie firmy je určována, a pokud možno i naplňována v zemi jejího vzniku. Dceřiné továrny a pobočky zřizované jinde ve světě představují kulturní „klony“ mateřské společnosti, jejíž praktiky se řídí na celém světě stejnými standardy.*

*Druhou kategorií jsou koncerny polycentrické, jejichž zámořské pobočky jsou zřízeny místními firmami v té které zemi. Ustředí v mateřské zemi nebo zemích stanovují pouze obecné směrnice, ale do chodu jednotlivých poboček výrazněji nezasahuje. Posledním typem jsou společnosti geocentrického typu, jejichž manažerská struktura je zcela mezinárodní."<sup>24</sup>*

Společnost, jejíž analýze se budu věnovat je podle rozdělení zmíněného výše představitelkou geocentrického typu, s mateřskou základnou v Německu.

Společnost patří mezi lídry telekomunikačních technologií na světě, s pobočkami v Číně, Severní a Jižní Americe, Malajsii ale také v Belgii, Nizozemí, Francii a na Slovensku.

---

<sup>22</sup> <https://managementmania.com/cs/nadnarodni-korporace> ( ze dne 26.12. 2017)

<sup>23</sup> <https://managementmania.com/cs/nadnarodni-korporace> ( ze dne 26.12. 2017)

<sup>24</sup> GIDDENS, A. *Sociologie*. 1. vyd. Praha: Argo, 2005, s. 300. ISBN 80-7203-124-4.

“Podle předmětu činnosti (tzn. Podle charakteru konečného výsledku podnikové činnosti)”<sup>25</sup> patří analyzovaná společnost mezi „nevýrobní podniky (podniky nevýrobní sféry), které poskytují služby“.<sup>26</sup> Podle druhu služeb patří do podskupiny podniků v oblasti telekomunikací a IT.

Přesto, že se jedná o společnost etablovanou na poli informačních technologií a patřící mezi lídry ve svém oboru, jako v každé společnosti, i tady existují oblasti pro zlepšení. V následujících částech práce se budu věnovat přiblížení těchto oblastí s fokusem na problematiku fungování zaměstnanců v organizaci v porovnání k organizaci samotné a rovněž i ve vztahu skupiny zaměstnanců k faktorům majícím vliv na jejich působení v organizaci. Výše uvedené a vysvětlené pojmy mají pro moji práci klíčový význam. Společnosti, buďto menší nebo nadnárodní, jsou tvořeny zaměstnanci, disponují tedy lidským kapitálem. Vzhledem k tomu, že se v pracovním procesu jedná o oblast reprezentující dospělými jedinci, se ke slovu dostává andragogika a zejména personální andragogika, jakožto její subdisciplína, která pojednává o způsobech jednání s těmito dospělými složkami pracovního procesu v organizacích. Personální andragogika vytváří spojení mezi jednotlivými složkami života v organizacích, propojuje úroveň řádových členů s manažerskými částmi a také s organizací samotnou, řeší dění ve společenství na mnoha úrovních, které budu v následujících částech práce podrobně popisovat a poskytnu tak detailní pohled do života mnou vybrané konkrétní organizace.

---

<sup>25</sup> VLČEK, J. *Ekonomika podniku*. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2004, str. 37. ISBN 80-86284-45-X.

<sup>26</sup> (Tamtéž, s. 38).

## 4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI ABAP GROUP

Společnosti ABAP Group byla na Slovensku založena v roce 2006, s cílem poskytovat služby informačně- komunikačních technologií pro globální korporátní klientelu koncernu Deutsche Telekom AG.

Slovenská firma poskytuje služby formou outsourcingu firemním zákazníkům v Německu, Evropské Unii, ale také na globální úrovni. Svojí velikostí, šířkou záběru a kvalitou přispívá ABAP Group k tomu, že tato značka je jedničkou na německém trhu a patří do velké čtyřky poskytovatelů IKT služeb v Evropě.

Společnost za poslední desetiletí vyrostla na druhou největší IT firmu na Slovensku a druhého největšího zaměstnavatele na východě Slovenska. Počet zaměstnanců ABAP Group je přibližně 3800, čímž zároveň patří do první patnáctky největších zaměstnavatelů na Slovensku. *“Obecně platí, že investice do oblasti IT jsou investice do budoucnosti”<sup>27</sup>* a abychom čtenářům lépe přiblížili velikost námi analyzované korporace v praktickém ponětí, dodám ještě, že společnost ABAP Group poskytuje svůj servis 700 firmám, operuje ve více než 20 zemích celosvětově, přičemž počet zaměstnanců je pouze orientační a velice dynamicky se každým měsícem mění podle strategie nábory společnosti přijmout v každém roce další nové zaměstnance, aby se tak uspokojila potřeba pokrýt nově vzniklá pracovní místa pro nově vznikající projekty, o které se firma velice proaktivně zajímá a posléze i plní úkoly vyplývající z těchto projektů.

Dynamika náborového procesu ve společnosti ABAP Group se zrcadlí nejenom v aktivitách nábory směrem dovnitř firmy, ale soustřeďuje svoji pozornost i směrem ke snahám o minimalizaci pohybu zaměstnanců z organizace ven. Přes fakt, že ABAP Group patří mezi nejvýraznější zaměstnavatele na slovenském trhu práce a hlavně na východě krajiny, neznamená to automaticky, že její zaměstnanci po čase nehledají nové pracovní příležitosti mimo ní. V mé práci se budu zabývat právě zjišťování důvodů, proč tomu tak je, že kolos, jako ABAP Group stojí již dlouhodobě před signifikantním problémem, jak vzbudit zájem potenciálních kandidátů o místo a jakými aktivitami dosáhnout atraktivity zaměstnavatele u stávajících zaměstnanců, aby se tak

---

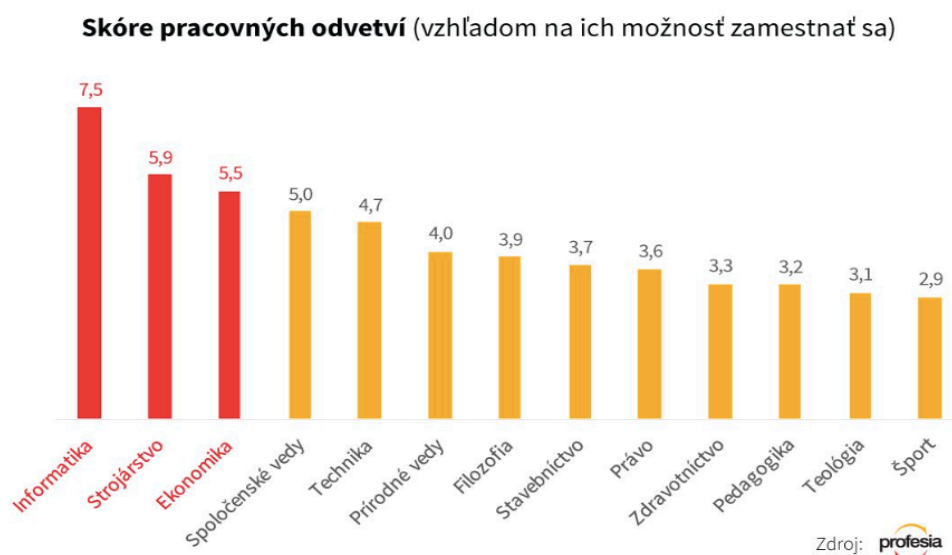
<sup>27</sup>MUSIL, J. *Sociální a mediální komunikace*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, s. 210. ISBN 978-80-7452-002-0.

vyhnuli odlivu know-how z svých řad do jiných firem. Nejpálčivěji se problém odlivu vědomostí po výpovědi ukazuje u tzv. high-profile pozic.

## 5 HIGH-PROFILE POZICE

Žijeme v informační společnosti a tento fakt se již řadu let reflektuje do poptávky na trhu práce, což podporuje i níže uvedená tabulka čítající skóre pracovních odvětví na východě Slovenska, ze které je patrné, že nejlepší uplatnitelnost znamenají pozice právě infromatického zaměření. Neplatí ale, že firmy zabývající se informačními technologiemi zaměstnávají pouze kandidáty z oborů výlučně technického zaměření, i když jsou z pochopitelných důvodů primární cílovou skupinou kandidátů takových firem.

Tabulka 1: Skóre pracovních odvětví



28

Pro práci v IT jsou neméně důležité i další znalosti a dovednosti, jak explicitní, tak i již zmíněné tacitní. Mezi nejvyhledávanější patří zejména:

- znalost ideálně dvou světových jazyků, kterými jsou jazyk anglický a německý nebo alespoň jednoho z nich,
- vysoká úroveň analytického myšlení,
- interpersonální komunikace,
- schopnost systematicky postupovat při řešení specifických problémů,
- profesionalita a v neposlední radě také

<sup>28</sup> <http://history.euke.sk/sk/aktuality/detail/zamestnavatelia-maju-najvacsi-zaujem-o-absolventov-ekonomickej-univerzity-v-bratislave-99> (ze dne 26.12. 2017)

- flexibilita a ochota rychle se adaptovat na vzniklé situace

V ideálním případě je profil kandidáta doplněn o několik let praxe v oboru.

Disponování výše uvedenými znalostmi a dovednostmi ze zaměstnance dělají pracovníka s tzv. „high-profile“ profilem, což v praxi znamená, že je takový jedinec na trhu práce velice chtěnou a ceněnou „komoditou“.

Jedná se hlavně o pozice vývojářů a IT konzultantů, kteří pro firmu představují právě tu cennou složku lidského kapitálu, která se přímo podílí na generování profitu zaměstnavateli a která je na trhu práce nejméně k dispozici.

Ještě jeden faktor způsobuje, že těchto „high-profile“ jedinců je nedostatek, a tím je geografická poloha a ekonomické podmínky na východě Slovenska.

Jako příklad uvádím komparaci platů na pozici programátora v hlavním městě Bratislavě versus oblasti Slovenska mimo hlavní město.

# ABAP programátor/ka

## IT-Impulse s. r. o.

**Miesto práce**

Košice

**Druh pracovného pomeru**

plný úväzok

**Termín nástupu**

01.01.2018

**Ponúkaný plat (brutto)**

Dohodou

### Informácie o pracovnom mieste

**Náplň práce, právomoci a zodpovednosti**

Rozširujeme náš tím a hľadáme motivovaného ABAP Developera.

Ak máš záujem naučiť sa viac čo sa týka návrhu riešení, vývoja a používania nových technológií a chceš sa ďalej vyvíjať v programovaní v ABAPe, v tom prípade nájdeš takúto príležitosť u nás!

Náplň práce, právomoci a zodpovednosti:

- Čítanie špecifikácií a analýza požiadaviek (v nemeckom jazyku)
- Údržba a rozširovanie systému SAP
- Programovanie v ABAP a ABAP OO
- Dizajn implementácie (UML)
- Implementácia riešení (OO)
- UNIT testovanie
- Obsluha moderných toolov na projektovú prácu vo väčších tímoch – JIRA, Confluence
- Support – Bug Fixing
- Agilný vývoj
- Zákaznícke riešenia v celom cykle v odbore: Reporting, Riadenie rizík, Business - Process Management, dane a dodržiavanie predpisov, rôzne témy z oblasti bankovníctva a poisťovníctva
- Spolupráca s tímom konzultantov zo strany zákazníka

29

Obrázek 1: Příklad popisu pracovního místa na pozici „ABAP programátor“

<sup>29</sup> <https://www.profesia.sk/praca/it-impulse/O1283468> (ze dne 26.12.2017)



Tabulka 2: Platový profil - Programátor

## Platový profil - Programátor

Odbor: Informačné technológie

	Slovenská republika	Bratislavský región	Regióny mimo BA
Dolný kvartil [?]	1 060	1 200	1 000
<b>Medián [?]</b>	<b>1 300</b>	<b>1 350</b>	<b>1 100</b>
Horný kvartil [?]	1 700	1 750	1 480
<b>Priemerná mzda [?]</b>	<b>1 470</b>	<b>1 540</b>	<b>1 300</b>

30

Z údajů platového profilu v tabulce 2 vidíme rozdíly v mzdách mimo hlavního města na stejnou pozici. Rozdíl ve finančním ohodnocení programátora v Bratislavě versus mimo Bratislavu činí až 320 euro = 8,178.08 českých korun,<sup>31</sup> ale nezdědka jsou rozdíly i mnohem větší.

Z této analýzy je evidentné, že lidé, kteří disponují hledaným profilem, zejména pak mladší ročníky, se mnohdy vydají za práci do měst, které jim za jejich práci jsou schopná a ochotná zaplatit větší obnos, než by tomu bylo v Košicích, zejména pak tehdy, kdy u svého nynějšího zaměstnavatele necítí spolupatičnosť a ohodnocení svých snah a přínosu firmě nebo se ve svém týmu necítí akceptováni.

Z toho vyplývá, že se firmy na východě Slovenska musí ještě daleko víc snažit přitáhnout pozornost potenciálních kandidátů a nejen to, poté, co byli kandidáti úspěšně přijati, je důležité je udržet spokojené a motivované k dlouhodobé spolupráci se zaměstnavatelem.

Souhlasím s názorem Vnoučkové, že „zaměstnanci ve většině případů neopouštějí organizaci z důvodu přetažení jinými organizacemi, ale pravý důvod je nejčastěji uvnitř dané organizace”,<sup>32</sup> proto by management měl své retenční aktivity zaměřovat hlavně směrem k stávajícím zaměstnancům a úspěšně se tak vyhnout negativní fluktuaci z řad svých, nejen “high-profilových”, pracovních sil. Tuto myšlenku podporuje i Veteška, se

<sup>30</sup> <http://www.naseplaty.sk/platovy-profil/110-1010/Programator.html> (ze dne 26.12. 2017)

<sup>31</sup> <http://www.xe.com/currencyconverter/convert/?Amount=250&From=EUR&To=CZK> (ze dne 26.12. 2017)

<sup>32</sup> VNOUČKOVÁ, L. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. 3. vyd. Praha: Adart, 2013, s. 8. ISBN 978-80-87829-06-6.

svým konceptem výkonového paradigmatu, *“které staví oblast občanského a především zájmového vzdělávání na vedlejší kolej a snaží se na andragogickou a pedagogickou praxi nazírat z pohledu výkonnostního, tedy konceptualizovaného prostřednictvím optimalizace schopností, dovedností, pracovních možností, motivace jedince a jeho permanentního rozvoje v kontextu hospodářských změn.”*<sup>33</sup> Pomoc při optimalizačních aktivitách uvnitř firmy ale musí být organizována právě manažmentem, jakožto řídicí složkou společnosti.

---

<sup>33</sup> VETEŠKA, J. *Přehled andragogiky*. 1. vyd. Praha: Portál, 2016, s. 38. ISBN 978-80-262-1026-9.

## 6 PROBLÉM KOMUNIKACE VEDENÍ VE SPOLEČNOSTI ABAP GROUP NA ÚROVNI ORGANIZACE

V nadnárodní společnosti s počtem zaměstnanců více než tři tisíce se předpokládá, že manažování jejich zaměstnanců bude do velké míry podpořeno zkušenými vedoucími zaměstnanci organizace, kteří své podřízené znají jak z jejich profesní stránky, tak ze stránky osobnostní. K tomuto cíli je důležité využití znalostí z oblasti personální andragogiky, „*kteřá se nejčastěji využívá v rámci učení, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Dále při motivaci, hodnocení a aktivním utváření člověka v jeho pracovních rolích.*“<sup>34</sup>

Předpokladem k úspěšné spolupráci mezi kolegy a ve vztahu podřízený – nadřízený je nutné znát úroveň jejich profesionálních znalostí a dovedností a také jejich osobnostní specifika, mezi které patří cílevědomost, kolegiální, loajální zaměstnavateli, dále jejich tacitní znalosti, které jsou definované jako „*skryté, nevyslovené a nezaznamenané znalosti, které jsou silně svázány s činností, postupy, rutinami, idejemi, nápady, hodnotami a emocemi konkrétního člověka. Jsou to soubory dovedností, zkušeností, intuice, pravidel, principů, mentálních modelů a osobních představ každého z nás*“<sup>35</sup> a v rozšířeném kontextu také „*osobní znalosti zahrnuté v individuální zkušenosti a obsahující nehmotné faktory jako jsou osobní přesvědčení, náhledy, jsou to znalosti nevědomé, skryté, neverbalizované. Jsou rovněž definovány jako praktické know-how získané prostřednictvím zkušeností.*“<sup>36</sup>

V prostředí námi zkoumané společnosti se zmíněné tacitní znalosti a dovednosti nejlépe projevují v profesionalitě ve vztahu ke klientům, rovněž ale také směrem k zaměstnancům samotným v podobě kontinuální sebe- motivace, které tyto jednotlivce vedou k vysokým výkonům a v neposlední řadě sebe- identifikace slabých míst a potenciálních oblastí pro zlepšení, schopnost otevřeně a akurátně detekovat důvody pro nespokojenost nebo nezáměr v práci, pokud by taková nutnost vznikla. Jak tvrdí Čáp a Mareš „*zájem lze chápat jako získaný motiv, který se projevuje kladným*

---

<sup>34</sup> PALÁN, Z., LANGER, T. *Základy andragogiky*. 1.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, s. 214. ISBN 978-80-86723-58-7.

<sup>35</sup> <https://www.everesta.cz/slovník/tacitni-znalost> ( ze dne 26.12. 2017)

<sup>36</sup> <https://www.everesta.cz/slovník/tacitni-znalost> ( ze dne 26.12. 2017)

*emočním vztahem člověka k určité skutečnosti a určitému druhu činnosti*” a pokračují podpurným tvrzením, že *“zájmy patří k těm momentům, které mohou přispívat k tomu, aby byl život radostný, vnitřně bohatý, smysluplný, přínosný pro jedince, skupinu i společnost.”* Naproti tomu *“nedostatek zájmu bývá spjat s nudou, životní nespokojeností až odcizením”*.<sup>37</sup>

Do jaké míry je tento stav detailního povědomí o svých zaměstnancích ve skutečnosti realitou?

Mají zástupci firmy relevantní informace o svých lidech? Je třeba mít na zřeteli, že *„pouze důslednou prací s lidmi a jejich potenciálem je možné dosáhnout inovací a růstu.”*<sup>38</sup>

Jak moc se management zajímá o jednotlivce v týmu a o to, na co ten který zaměstnanec svou práci aspiruje, co umí a co umět chce? Podle Petera Druckera *„je třeba zajistit, že efektivní vedoucí pracovník produktivním způsobem využívá silných stránek. Aby dosáhl výsledků, musí využít všech dostupných silných stránek – silných stránek svých společníků, svých vlastních silných stránek. V produktivním využívání silných stránek spočívá jedinečný účel organizace.”*<sup>39</sup> *„Příkladem může sloužit znalostní pracovník, který má vysokou jistotu zaměstnání a samy jeho znalosti mu poskytují vysokou volnost pohybu. Jeho práce a postavení v organizaci ale musí uspokojovat jeho psychologické potřeby a osobní hodnoty,”*<sup>40</sup> *„u těchto se na základě rozsáhlých výzkumů, provedených v různých zemích světa a v rozdílných kulturních prostředích dá relativně přesně určit struktura (typologie) motivů účasti na dalším vzdělávání:*

- *sociální kontakt – účastníci se snaží navázat nebo rozvinout kontakty, hledají akceptaci druhých, chtějí pochopit osobní problémy, zlepšit svou sociální pozici, mají potřebu skupinových aktivit a přátelství spřízněných lidí*

---

<sup>37</sup> ČÁP, J., MAREŠ, J. *Psychologie pro učitele*. 1.vyd. Praha: Portál, 2001, s. 327. ISBN 80-7178-463-X.

<sup>38</sup> PALÁN, Z., LANGER, T. *Základy andragogiky*. 1.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, s. 73. ISBN 978-80-86723-58-7.

<sup>39</sup> DRUCKER, P. F. *Efektivní vedoucí*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2008, s. 97. ISBN 978-80-7261-189-8.

<sup>40</sup> DRUCKER, P. F. *Efektivní vedoucí*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2008, s. 199. ISBN 978-80-7261-189-8.

- *sociální podněty – účastníci se snaží o získání prostoru nezatěžovaného každodenními tlaky a frustracemi*
- *profesní důvody – zde jde o zajištění nebo rozvoj vlastní pozice v zaměstnání*<sup>41</sup>

Další, neméně důležité, typy motivů zahrnují „*participace na politickém, hlavně komunálním životě, vnější očekávání, kdy účastník následuje doporučení zaměstnavatele, přátel, atd. a kognitivní zájmy.*“<sup>42</sup>

Důležitost kladení si těchto otázek a posléze získávání odpovědí na ně je v tom, že se tímto způsobem může v organizaci vybudovat velmi silná síť informací o interních členech, kterou organizace v případě nutnosti může aplikovat do praxe v situacích, kdy narazí na momentální deficit profesionálů s hledanými znalostmi a vzniklou situaci řešit inter-týmově.

---

<sup>41</sup> BENEŠ, M. *Andragogika*. 2. akt. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2014, s. 106. ISBN 978-80-247-4824-5.

<sup>42</sup> BENEŠ, M. *Andragogika*. 2. akt. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2014, s. 106. ISBN 978-80-247-4824-5.

## 7 PROBLÉM KOMUNIKACE VEDENÍ VE SPOLEČNOSTI ABAP GROUP NA ÚROVNI LINIOVÉHO MANAGEMENTU

V mé pracovní praxi se již v několika případech ukázalo, že kolegové můžou disponovat znalostmi, které v jiném týmu aktuálně chybí a které tento kolega může poskytnout. Problém vznikne v situaci, kdy tento kolega neefektivním komunikováním „shora dolů“ tuto informaci neobdrží a tudíž neví, že by jeho znalost mohla být využita.

*„Pro mnoho pracovníků má kariérní postup zásadní význam. Prostřednictvím pohybu na pozicích lidé nejenom vydělávají peníze ale prožívají satisfakci ze zvýšení svého statusu a nové výzvy.“<sup>43</sup>*

Jestliže přímý nadřízený nekomunikuje tento požadavek v týmu, protože si není vědom, že se taková znalost v jeho týmu vyskytuje, zůstane proto nevyužita a stejně tak i sám zaměstnanec, který hledanou dovedností nebo znalostí disponuje a mohl by se tak podílet na zajímavém projektu, kterým by si vylepšil svůj profesní profil a zároveň dostal možnost participovat vně svého kmenového týmu, kde již působí několik let na stejné pozici a začíná pociťovat první známky frustrace z jednotvárnosti své práce, kde již dosáhl, nebo se přibližuje ke svému maximu.

*„Nositeli vědomostí – s možností jejich dalšího tvůrčího uplatnění a neustálého rozvoje v organizaci – jsou tedy lidé (tzv. knowledge workers). Tím se jen znovu potvrzuje klíčový význam lidského faktoru (lidských zdrojů) v organizacích a vyvstává otázka jak získat a především, jak v organizaci udržet vzdělané a kreativní pracovníky.“<sup>44</sup>*

*„Pokud se lidí v organizacích zeptáme, co je v práci motivuje, v odpovědích majority lidí figurují faktory jako různorodost, zodpovědnost, uznání za dosažené výkony, zajímavá práce a náročnější náplň více než odměna nebo pracovní*

---

<sup>43</sup> ARNOLD, J., RANDALL, R., *Work psychology Understanding Human Behaviour in the Workplace*. 5. vyd. Essex: Pearson Education Limited, 2010, s. 466. ISBN 978-0-273-71121-6.

<sup>44</sup> TURECKIOVÁ, M. *Teorie řízení*. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova, Filozofická fakulta, 2002, s. 111. ISBN 80-86284-21-2.

podmínky.<sup>45</sup> Tuto myšlenku ostatně podpořuje i Barták svým výčtem „zvláštních ocenění pracovníka, které může mít nejrůznější podobu:

- vzdělávání pracovníka,
- formální uznání (pochvaly),
- pověřování významnými pracovními úkoly,
- pověřování vedením lidí,
- pověřování úkoly školitele nových pracovníků,
- obohacení práce: rozmanitost a zajímavost práce,
- delegování (pověřování náročnějšími úkoly),
- povýšení pracovníka<sup>46</sup>

Je namístě pouvažovat, kolikrát by tímto způsobem mohla firma angažovat interního pracovníka, který by zároveň dostal možnost zúčastnit se projektů podle svého vlastního zájmu.

Kolik zaměstnanců nespokojených na svých původních místech by formou metody „rotace“ našlo lépe vyhovující pracovní náplň a ve firmě zůstalo? „Organizace disponující těmito zaměstnanci zvyšují svou efektivitu nejen uspořením nákladů na proces fluktuace a přijímání nových zaměstnanců, ale i již zmíněnou vyšší výkonností zaměstnanců, neboť odcizení zaměstnanci nemají motivaci jakkoli zvyšovat svůj výkon nad hranici nutnosti udržení se na pracovním místě.“<sup>47</sup>

---

<sup>45</sup> ARNOLD, J., RANDALL, R., *Work psychology Understanding Human Behaviour in the Workplace*. 5. vyd. Essex: Pearson Education Limited, 2010, s. 334. ISBN 978-0-273-71121-6.

<sup>46</sup> BARTÁK, J. *Personální řízení současnost a trendy*. 1.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 87. ISBN 978-80-7452-020-4

<sup>47</sup> VNOUČKOVÁ, L. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. 3. vyd. Praha: Adart, 2013, s. 7. ISBN 978-80-87829-06-6.

Změnou způsobu vnímání potenciálu svých stávajících pracovníků by si firma ušetřila nejen čas, energii a finance vynaložené na realizaci nových náborů, ale také zdlouhavé zaučování na volnou pozici s potenciální hrozbou, že nově přijatý člen po krátké době firmu opustí a proces náboru bude nutné opakovat a v neposlední řadě také vynaložené úsilí a prostředky k identifikaci oblastí nespokojenosti zaměstnanců, vedoucí až ke ztrátě zaměstnance. Synergickým prvkem takové „rotace“ by byli vedoucí pracovníci, kteří mají cenné informace o profesionálních znalostech a dovednostech svých podřízených.



## 8 PROBLÉM NEEFEKTIVNÍ KOOPERACE VE SPOLEČNOSTI ABAP GROUP NA ÚROVNI ŘÁDOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ

Během svého tříletého působení na pozici konzultanta, na které se svými kolegy poskytujeme podporu při nastaveních HR systému, jsem měla možnost poznat, jak to, že má někdo nadprůměrné schopnosti správné analýzy pracovního problému ještě nutně neznamená, že tento člověk je stejně tak vysoko na úrovni komunikace se zákazníkem a potažmo také se svými kolegy.

Mnoho kolegů je jazykově výborně vybavených k zvládnutí dílčích pracovních úkolů, ale postrádají schopnost myslet komplexně. Stále častěji narážím i na kolegy vně svého týmu, kteří svoji práci s odstupem několika let vykonávají mechanicky a s rostoucím nezájmem a je zřejmé, že ztrácí motivaci ke zvýšení svých dosavadních znalostí hnanou kupříkladu *“potřebou dobrého výkonu, úspěchu, uznání druhými, úcty a sebeúcty, potřebou být kladně hodnocen druhými i sebou samým.”*<sup>48</sup>

Důvody jejich profesní stagnace můžou v menší nebo větší míře souviset s absencí jednoho nebo několika vnitřních faktorů sebevýchovy, a za které Prusáková považuje:

- *schopnosť samostatne si osvojovať poznatky, prijímať ich, ale aj transformovať,*
- *schopnosť sebamotivácie,*
- *schopnosť sebariadenia teda riadenia vlastného seba výchovného programu,*
- *schopnosť plánovania životného programu,*
- *schopnosť sebaovládania (vôľové a morálne vlastnosti človeka)*<sup>49</sup>

---

<sup>48</sup> ČÁP, J., MAREŠ, J. *Psychologie pro učitele*. 1.vyd. Praha: Portál, 2001, s. 147. ISBN 80-7178-463-X.

<sup>49</sup> PRUSÁKOVÁ, V. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Bratislava: Gerlach Print, 2005, s. 24. ISBN 80-89142-05-2.

Jindy jsou ale důvody výsledkem působení vnějších faktorů, souvisejících s interagováním na pracovišti, nebo kombinací obou typů faktorů.

Jiná podskupina kolegů patří mezi velice zdatné po stránce technické, také dokážou na vysoké úrovni komunikovat se zákazníkem, ale jisté nedostatky vnímám v jejich chování vůči služebně mladším kolegům, kteří, hlavně na začátku svého působení ve firmě, potřebují intenzivnější podporu právě těchto zkušenějších kolegů. Co vede služebně starší kolegy k odmítavému chování a jak lze šíření tohoto negativního přístupu zabránit? Podle Zdeňka Častorála můžou za problémem sdílení znalostí stát některé z těchto faktorů:

- *znalosti jako výraz nepostradatelnosti a výjimečnosti,*
- *znalosti jsou jejich nositeli hodnoceny jako výraz moci,*
- *monopolizace znalostí jednotlivci nebo skupinami,*
- *rivalita uvnitř organizace<sup>50</sup>*

Potenciálním řešením i této problematiky se v práci budu věnovat.

Vedoucí věnují svým podřízeným nepoměrně málo času proti času stráveném na poradách, čímž pádem nemají možnost v ranním stádiu detekovat tyto negativní tendence.

I ze stran samotných vedoucích týmů jsou znát prvky favoritizmu vůči několika jednotlivcům na základě jejich pracovních výsledků nebo osobních preferencí nadřazeného, kvůli čemu častokrát nedokážou zaujmout objektivní postoj k situacím v týmu, chybí ochota vyslechnout si vícero názorů na diskutované téma i od těch méně favorizovaných členů.

Těchto několik důležitých a závažných nedostatků já sama vnímám jako hlavní důvody, které negativně ovlivňují každodenní dění v práci, členy týmu a tím i jejich pracovní výkony a motivaci k práci i spolupráci mezi kolegy. Důsledkem těchto tenzí je časté absentérství a nevěle participovat na jakémkoliv novém projektu, který by znamenal vytažení z tzv. bubliny komfortu jednotlivce a potenciální spolupráci s nesnášenlivými kolegy, což nám indikuje pracovní prostředí s velkou mírou neprofesionálního jednání.

---

<sup>50</sup> ČASTORÁL, Z. *Strategický management změn a znalostí*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, s. 178. ISBN 978-80-86723-94-5.

Vedoucí o těchto závažných nedostatcích mnohokrát nevědí, v jiných případech je řeší nekomplexně, pouze když tenze dosáhne velkých rozměrů.

Tyto situace vyplývají z trvajících dlouhodobého vysokého pracovního nasazení jak řádových zaměstnanců, také těch vedoucích, mnozí kolegové se cítí zahlceni prací, seniornější kolegové sdílí mezi sebou názor, že ti juniornější se tolik nesnaží a příliš se ptají, než aby si odpovědi našli sami, a nejsou ochotni se podělit o své znalosti, byť měli snazší startovní pozici, kdy byl počet zákazníků mnohem menší, zakázky mnohem méně komplexní a měli k dispozici zkušené implementátory systémů a mentory-specialisty, kteří jim své vědomosti odevzdali. Sdílím názor Havlíka a Koťi v jejich myšlence „naučit se učit“<sup>51</sup>, která říká, že „*potřeby dynamicky se měnících technologií, zánik starých a vznik nových profesí vyžadují flexibilitu a celoživotní adaptaci, a tedy schopnost trvalého vzdělávání.*“<sup>52</sup> Avšak jak kvalitní a efektivní je vzdělávání v pracovním prostředí, kde si členové poznatky nepředávají a nesdílí mezi sebou informace, jsou vůči sobě uzavřeni a odmítají těm mladším asistovat?

Služebně mladší kolegové si jen s nevlíí řeknou o podporu těch zkušenějších, zkušenější kolegové se tím cítí zatěžováni, obě skupiny vůči sobě ve větší nebo menší míře chovají rezervovanost nebo distanc, přičemž vedoucí týmu nemá časovou kapacitu tuto vzniklou situaci řešit, nebo nejeví dostatečný zájem zabývat se neshodami mezi členy svého týmu, doufajíc, že se konflikty vyřeší bez jeho intervence, jakožto manažera.

I taková je pracovní realita ve společnosti ABAP Group. V navazující empirické části se budu zabývat zkoumáním a analýzou výsledků na mnou stanovené hypotézy, vycházející z problémů popsanych v teoretické části práce.

---

<sup>51</sup> HAVLÍK, R., KOŤA, J. *Sociologie výchovy a školy*. 3. vyd. Praha: Portál, 2011, s. 28. ISBN 978-80-262-0042-0

<sup>52</sup> (Tamtéž, s. 28).

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 9 METODOLOGIE

V metodologické části se budu věnovat postupům a metodám, kterými jsem dospěla k výzkumným cílům a výsledkům popsáných v úvodu své práce.

Úvod této části tvoří detailný popis výzkumného problému s fokusem na jeho klíčové oblasti. Tím práce prováže problémové partie identifikované v teoretické části se zkoumanými hypotézami, které podléhají detailní analýze na základě stanovených metod výzkumu, postupy sběru informací a jejich následným rozbořem, nevyjímaje také popis výběrového souboru a vymezením hlavních cílů a výzkumných otázek.

### 9.1 Cíl výzkumu a výzkumné otázky

Cílem mé práce je poskytnout informace o problematice řízení lidského kapitálu ve velké nadnárodní společnosti a to zejména z hlediska personální andragogiky. Práce se zaměřuje na opis stávající situace z pohledu lidí v organizaci versus organizace a lidé versus přímý management, resp. kolegové navzájem. Rozeberu možnosti zlepšení spolupráce po těchto liniích za účelem zvýšení efektivity práce a zkvalitnění pracovního prostředí.

Výzkum se zaměřuje na identifikaci postojů, pocitů a chování zaměstnanců za účelem vymezení problematických oblastí v organizaci, které vedou zaměstnance k demotivaci až rezignaci a odchodu z firmy a tím ke zvýšení negativní fluktuace s následnými těžkostmi spojenými s náborovými aktivitami na pracovním trhu, trpícím vysokým deficitem kvalifikované pracovní síly.

Dílním cílem výzkumu je formulace odpovědí mimo jiné i na tyto otázky: Jak jsou zaměstnanci spokojeni se způsobem vedení přímého nadřízeného vůči nim samým a kde vidí prostor pro zlepšení? Jak se jejich motivace k práci změnila během jejich působení ve firmě a co bylo důvodem změn? Jaké mají pracovní aspirace do budoucna?

Hlavním cílem výzkumu je poukázat na oblasti střetu ve vnímání každodenní pracovní reality lidí v organizaci a přímého management na základě odpovědí ze souboru předselektovaných otázek a následné nastínění potenciálních řešení.

## 9.2 Výzkumný problém

Ve velkých nadnárodních společnostech, mezi které počtem svých zaměstnanců nepochybně patří i analyzovaná společnost ABAP Group, probíhají v rámci lidských zdrojů procesy zaměřující se na jejich management v několika úrovních, od periodických zaměstnaneckých průzkumů, obsahujících nepersonalizované otázky, přes departmentální schůze na vedoucí úrovni, rozebírající stávající situaci ve smyslu fluktuace v jednotlivých týmech, po intertýmové porady vedeny přímým nadřízeným. Jak důsledně ale zaměstnanci vyplňují tyto zaměstnanecké průzkumy? Jak pravdivé jsou jejich odpovědi na jednotlivé otázky a kolik zamyšlení věnují lidé těmto otázkám?

Ze zkušenosti vím, že výše uvedené snahy organizace o názory zaměstnanců v podobě průzkumů nejsou brány nijak vážně, ve většině případů je zaměstnanci vyplní a odešlou do požadovaného termínu jenom proto, aby měli splněný úkol zadaný firmou. Proč tomu tak je, když jsou zaměstnanci nespokojení? Proč nevyužijí tuto formu k vyjádření svého vnímání? Problém shledávám ne ve formě tázání přes celofiremní dotazník, nýbrž v tom, jak se se získanými datami dále pracuje, resp. nepracuje. Zaměstnanci firmy, kteří pro firmu již řadu let pracují vědí, že organizace s výsledky pracuje jen velmi málo, analyzuje jen špatné reakce a obrací se na zaměstnance samotné, aby tito navrhli způsoby pro zlepšení. Není nesprávné ptát se lidí v organizaci, kde vidí prostor ke zdokonalení, ani zjišťování toho, jak ke zdokonalení dospět, myslím si však, že i firma samotná by měla k identifikovaným problémovým okruhům nějaká řešení sama navrhnout a zajímat se o to, těmto negativním zpětným vazbám předcházet, aby k těmto docházelo co nejméně.

Stejný přístup by měl být implementovaný i na úrovních jednotlivých týmů. U těch je situace málo jednodušší v tom, že se jedná o menší sub-společenství, kde lze lépe odchytil jak pozitivní, tak i negativní přístupy lidí v něm.

## 9.3 Metoda výzkumu

Pro zodpovězení otázek této práce jsem zvolila kvantitativně orientovanou metodu výzkumu, kterým je dotazník doplněn o interview s přímým nadřízeným ve zkoumané společnosti. *“Jak je z názvu zřejmé, kvantitativní výzkum pracuje s číselnými údaji. Zjišťuje množství, rozsah nebo frekvenci výskytu jevů, resp. jejich míru*

(stupeň).<sup>53</sup> “Zástanci kvantitativně orientovaného výzkumu jsou hrdí na možnost precizního a jednoznačného vyjádření výzkumných údajů v podobě čísel.”<sup>54</sup> Jak Gavora dále vysvětluje “kvalitativní výzkum naopak uvádí zjištění ve slovní (nečíselné) podobě”<sup>55</sup> a dodává, že “upřednostňování číselného vyjádření na jedné straně a slovního popisu na druhé straně není jediným rozdílem mezi kvantitativním a kvalitativním výzkumem. Nejdůležitější rozdíl je v postoji výzkumníka k jevům. Výzkumník v kvalitativním výzkumu se snaží držet odstup od zkoumaných jevů.”<sup>56</sup>

### 9.3.1 Dotazník

Jak vysvětluje Gavora, “dotazník je určen především pro hromadné získávání údajů. Myslí se tím získávání údajů o velkém počtu odpovídajících.”<sup>57</sup> Pro svůj výzkum jsem zvolila **elektronický dotazník** a to z několika důvodů:

- v naší společnosti je emailová komunikace nejrozšířenějším způsobem komunikace,
- lidé v organizaci jsou na emailovou komunikaci zvyklí, tudíž obdržení emailu s odkazem na webové stránky, kde bude dotazník k nalezení, pro ně bude znamenat standard, než kdyby otázky obdrželi vytištěné na papíře,
- elektronický dotazník bude anonymní, čímž pádem dává respondentům větší volnost k vyjádření, díky čemu lze předpokládat větší míru upřímnosti v jejich odpovědích

---

<sup>53</sup> GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 2. rozš. vyd. Brno: Paido, 2010, s. 35. ISBN 978-80-7315-185-0

<sup>54</sup> (Tamtéž, s. 35).

<sup>55</sup> (Tamtéž, s. 35).

<sup>56</sup> (Tamtéž, s. 35).

<sup>57</sup> (Tamtéž, s. 121).

Dotazník bude v úvodu obsahovat uzavřené otázky, které budou zjišťovat věk, délku seniority ve firmě a několik dalších faktografických údajů, poté bude dotazník pokračovat použitím polouzavřených otázek, které respondentům dají možnost vyjádření svého individuálního názoru na danou položku dotazníku, což je účelem výzkumu.

### 9.3.2 Interview

Souhlasím s definicí Gavory, podle kterého je " *interview výzkumnou metodou, která umožňuje zachytit nejen fakta, ale i hlouběji proniknout do motivů a postojů respondenta.*"<sup>58</sup> Tato metoda výzkumu bude sloužit k osobnímu rozhovoru s přímým nadřízeným. Obsahem interview bude rozprava nad výsledky zanalyzovaných dotazníkových odpovědí řádových zaměstnanců.

Cílem interview je zjistit, jestli a do jaké míry si je nadřízený vědomý stavu motivace a spokojenosti ve svém týmu, jak vnímá pracovní realitu svých přímých podřízených a kde vnímá prostor pro potenciální úpravy, nebo přímo změny.

Jak velmi se budou názory zaměstnanců a nadřízeného shodovat? V čem se budou lišit? Odpovědi na tyto otázky budu zjišťovat použitím **poloskrukturovaného interview**.

### 9.3.3 Respondenti výzkumu

Respondenty výzkumu patří mezi mé přímé i nepřímé kolegy ve společnosti ABAP Group, jsou to kolegové, s kterými denně nebo často osobně interagují při řešení nejen pracovních úkolů, setkáváme se na různých firemních akcích, na kterých dobrovolně participují, čímž se kolegiální vztahy rozvíjí a pozvolna přechází z čistě pracovních vztahů do roviny přátelstva.

Respondenti jsou různého věku a pracovní seniority, s různorodým záběrem dovedností, odlišnou pracovní historií, různou délkou pracovního poměru a pracovními aspiracemi. Společným prvkem účastníků výzkumu je ale fakt, že většina dotazovaných kolegů již patří do skupiny držitelů tzv. "high- profile" pozic, které, jak

---

<sup>58</sup> GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 2. rozš. vyd. Brno: Paido, 2010, s. 136. ISBN 978-80-7315-185-0

již bylo zmíněno dříve, tvoří v současnosti nejvíce potřebnou a zároveň nejméně dostupnou komoditu na pracovním trhu firem se zaměřením na informační technologie, jakou je i ABAP Group. Menší část respondentů tvoří kolegové, kteří působí na procesních pozicích, které poskytují podpůrné funkce high-profilovým pozicím.



## 10 PRŮBĚH VÝZKUMU

Dotazník<sup>59</sup> byl rozeslán 62 respondentům (24 lidem z mého týmu, 38 lidem z dalších dvou týmů), s kterými probíhá častá spolupráce na projektech, kdy účastníci společně řeší předem určené úkoly vycházející z klientského zadání. O vyplnění dotazníku jsem požádala osobní návštěvou týmů, kde jsem členům ozřejmila důvody a cíle, pro které kolegy oslovuji, nastínila jsem jim, jaký typ otázek mohou v dotazníku očekávat a k čemu mají jejich odpovědi sloužit. Myslím si, že tato forma návštěvy v týmech je prospěšná, protože dává iniciátorovi možnost oslovit respondenty na osobnější úrovni, iniciátor může přímo odpovídat na dodatečné otázky budoucích respondentů k tématu, lépe je tak zaujmout a nadchnout pro své účely a potenciálně si tak zabezpečit vysokou návratnost odpovědí a hlavně také velkou relevanci těchto odpovědí.

Z počtu rozeslaných dotazníků jsem zpět získala 55 vyplněných kusů. Návratnost dotazníku tedy činí 88,7%. Na vyplnění a zpětné zaslání dotazníků jsem určila časovou lhůtu 1 týden, přičemž 7 z oslovených jedinců bylo v tom čase nepřítomných, tedy se výzkumu neúčastnili, což mělo dopad na konečný počet vrácených kusů dotazníku. Všechny otázky dotazníku byly mandatorní, aby odpovědi poskytl skutečně relevantní a pravdivé data.

### 10.1 Analýza výsledků výzkumu

Následující část již pojímá o konkrétních otázkách položených v dotazníku předloženém cílové skupině mého výzkumu a odpovědích získaných z tohoto výzkumu. V této kapitole budou vysvětlené jednotlivé otázky a důvody, proč byly tyto otázky položeny, aby čtenář poznal relevanci, jakou představují pro účely mého výzkumu. Vysvětlené otázky budou doprovázeny analýzou odpovědí na každou z položených otázek tak, aby smysluplně reflektovaly, nebo vyvrátily mnou navržené základní hypotézy, kterých znění si nyní připomeneme:

---

<sup>59</sup> <https://goo.gl/forms/KO8jzuVshXqM5AMv1> (ze dne 22. 01. 2018)

H1: část dotazovaných zaměstnanců vyjádří nespokojenost se svojí pracovní realitou ve vztahu k přímému managementu z pohledu vedení zaměstnanců

H2: nespokojená část zaměstnanců vykazuje slabší pracovní výsledky a vyšší míru demotivace na pracovišti, což může negativně ovlivňovat koncové zákazníky a pracovní klima v týmu

H3: nespokojení zaměstnanci se častěji ohlíží za pracovními nabídkami mimo svého nynějšího zaměstnání a znamenají pro firmu potenciální ztrátu, kterou lze odvrátit

Konceptuálně jsem dotazník směřovala do tří sekcí, tak, že první sekce s všeobecnými otázkami jako věk, délka zaměstnání ve firmě, pozice plynule přechází do druhé sekce, zaměřené na otázky týkající se pocitů pracovníků ze spolupráce s nadřízeným a jejich aspirací. Třetí, poslední část dotazníku obsahuje otázky z oblasti motivace respondentů z vícero uhlů, které budu jednotlivě rozebírat.

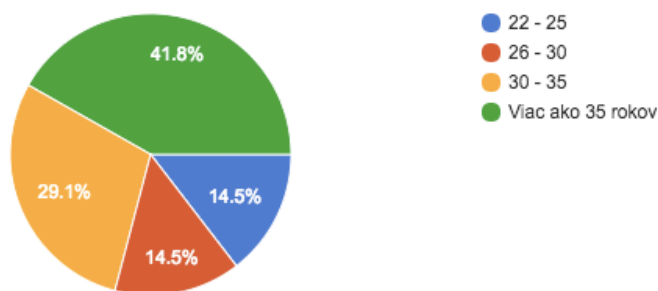
Nyní se již budu věnovat jednotlivým otázkám a výstupům z nich plynoucích.

Otázka č. 1:

Graf 1: Věkové rozložení respondentů

### 1. Koliko máte rokov?

55 responses



Zdroj: Bibiána Pavlišová, 2018 (vlastní šetření)

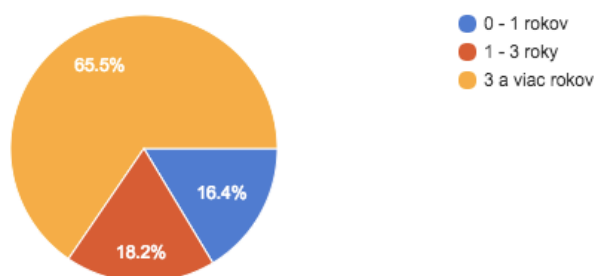
První otázka směřovala k zjištění věkového poměru mezi tázanými zaměstnanci. Relevanci této otázky shledávám v tom, že lze předpokládat rozdíly vnímání pracovních povinností, pohledů na vedení a zejména změny v motivaci k výkonu práce mezi zaměstnanci, kteří na trhu práce působí kratší dobu jako ti pracovně starší a zkušenější. Z grafové analýzy můžeme vyčíst, že největší část dotazovaných patří do věkové skupiny 35 let a více. Druhou největší část tvoří zaměstnanci mezi 30 – 35 let, ostatní dvě části obsahují věkovou množinu od 22 – 29 letých kolegů. Tyto dvě části mají stejné zastoupení v počtu 8 respondentů.

Otázka č. 2:

Graf 2: Délka pracovního vztahu

## 2. Ako dlho pracujete v tejto spoločnosti?

55 responses



Zdroj: Bibiána Pavlišová

Otázka druhá má odkrýt informace o délce pracovního poměru dotazovaných kolegů ve firmě ABAP Group. Lze předpokládat, že zaměstnanci, kteří pro tuto firmu pracují 3 a více let, budou na dění ve firmě nahlížet skeptičtější pohledem, než-li by tomu bylo o kolegů, kteří u zaměstnavatele pracují jen krátce, jsou noví a motivovaní daleko víc, jelikož se v týmu snaží ukázat svoje znalosti, svůj tzv. “drive” a zajistit si tak pro sebe vyhovující status. Naproti tomu služebně starší kolegové mohou na ty nově příchozí působit stroze. Toto vnímání nemusí být ovšem pravdivé, často dochází k tomu, že mladší kolegové dění ve firmě ještě neznají natolik jako ti seniornější, proto je pro ně těžší orientovat se v procesech a posléze také přijít s novou zlepšovací myšlenkou nebo nápadem. Mnohdy ale na druhou stranu předčí ty starší svým

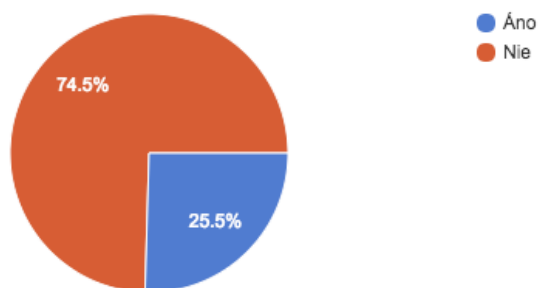
entuziasmem a ochotou učit se novým věcem. Z mé analýzy je vidět, že největší část respondentů tvoří skupina těch kolegů, kteří ve firmě pracují 3 a více let (36 dotazovaných), 10 kolegů (18,2%) jsou ve firmě mezi 1 – 3 roky, 9 odpovídajících pak krátce (mezi 0 – 1 rokem).

Otázka č. 3:

Graf 3: Poměr početnosti zaměstnání

3. Je táto spoločnosť Vaším prvým zamestnávateľom?

55 responses



Zdroj: Bibiána Pavlišová

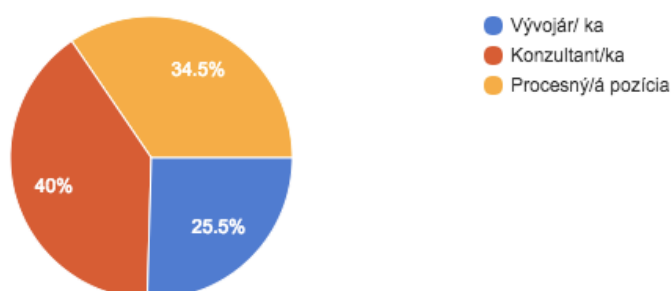
Relevance třetí otázky spočívá v tom, že lze předpokládat rozdíly ve vnímání firemního života z pohledu pracovní náplně, vedení, možností pro další rozvoj, využití potenciálu, atd. u lidí kteří do pracovního procesu teprve nastoupili oproti těm, kteří jsou na trhu práce již zkušenější a práce v ABAP Group není jejich prvním zaměstnáním. Analýza odpovědí na tuto otázku ukazuje, že téměř 3/4 respondentů již pracovalo u jiných společnostech a mají tedy možnost porovnávat podmínky u různých zaměstnavatelů. Také je pro zkušenější kolegy snazší se v nové práci adaptovat, to však za předpokladu, že diametrálně nemění své pole působnosti.

Otázka č. 4:

Graf 4: Poměr zkoumaných pozic

#### 4. Na akej pozícii momentálne pracujete?

55 responses



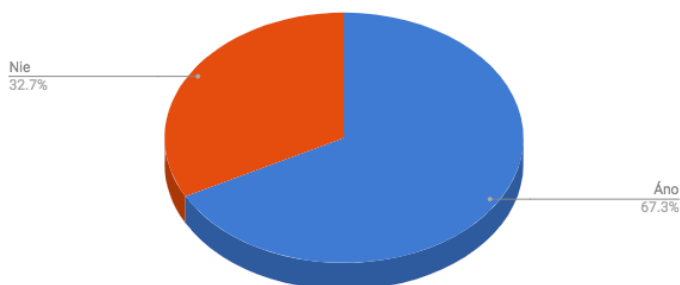
Zdroj: Bibiána Pavlišová

Jak jsem zmiňovala v teoretické části mé práce, pozice vývojářů a konzultantů jsou pro obchodní účely společnosti ABAP Group stěžejné, protože pro firmu generují značnou část výtěžku z množství kontraktuálních služeb a klientských projektů v oblasti lidských zdrojů a procesů efektivizace v této sféře. Z analýzy tohoto bodu bylo největší procentuální zastoupení z řad konzultantů (40%, tedy 22 odpovědí), následně, s počtem 19 odpovědí jim sekundovali vývojáři a s počtem 14 odpovědí pak zástupci procesních pozic, které jsou ale pro řádné fungování procesů rovněž velice důležité.

Otázka č. 5:

Graf 5: Vztah k pracovním pozicím

5. Baví Vás Vaša práca?



Zdroj: Bibiána Pavlišová

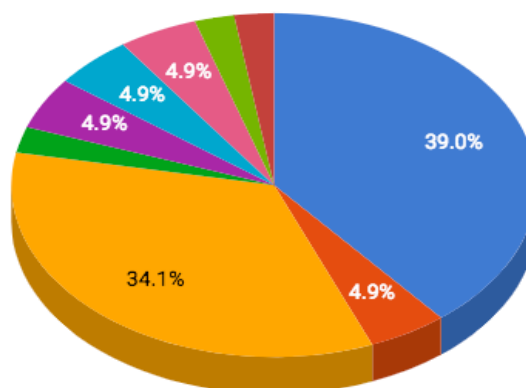
Tato otázka zahajuje část dotazníku, která pojímá o vnímání respondentů na dění kolem jejich pracovní reality a nabízí pohled do jejich nitra z hlediska motivátorů a názorech vůči vztahům mezi nimi a externími aktéry, zejména pak s vedoucími složkami. Z výsledků vyplývá, že 67,3% jejich práce baví, naproti tomu 32,7% respondentů odpovědělo na otázku negativně. Nejvíce baví jejich práce respondenty z věkové skupiny 22-25 let (7 z 8), přesně polovina (4 ze 4 odpovídajících) ve věku mezi 26-30 let odpověděla na tuto otázku kladně, věková skupina 30-35 let byla již mnohem skeptičtější, z počtu 16tich členů se jich negativně vyjádřilo až 11. Rozbor otázky uzavírá věková skupina 35 a starších kolegů, z kterých 14 vyjádřilo pocit, že je jejich práce nenaplnuje.

Tyto data svou korelací mezi věkem dotazovaných a jejich pracovním úsilím velice silně podporují mé tvrzení, že se s délkou strávenou u jednoho zaměstnavatele míra motivace zaměstnanců snižuje.

Graf 6: Důvody pro nespokojenost v práci

### Důvody pro nespokojenost v práci

- na této pozici som příliš dlho a nemám už priestor pre ďalší rozvoj
- nesplňam požiadavky pre výkon tejto pozície
- pozícia nespĺňuje moje predstavy o náplni
- vysoká miera stresu
- náročnosť úloh a niekedy veľa úloh s vysokou prioritou
- príliš veľa telekonferencií
- kvôli časovej náročnosti niektorých úloh
- málo času na riešenie
- niekedy nespolupracujú kolegovia



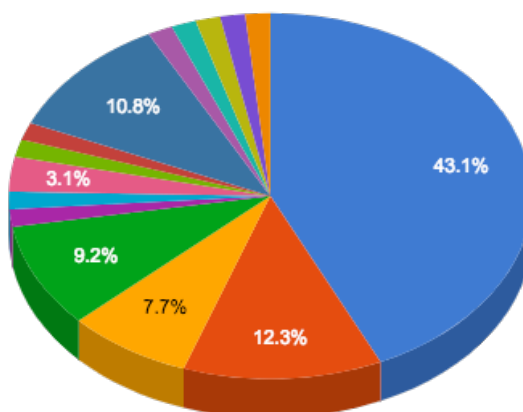
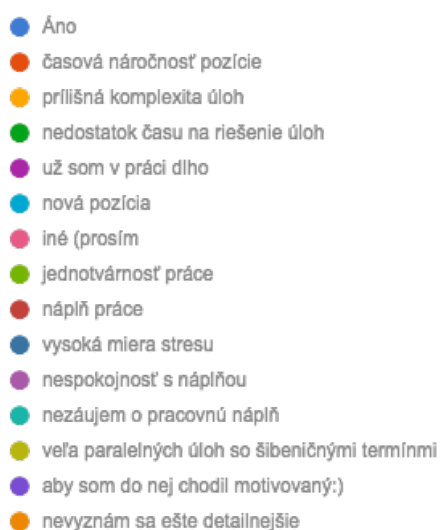
Zdroj: Bibiána Pavlišová

Další z analyz odkrývá, jaké jsou nejčastější důvody pro nespokojenost. Mezi ty hlavní patří, že lidé svoji nynější pozici vykonávají již (pro ně) příliš dlouho, což má za výsledek, že postupně ztrácí motivaci tuto práci vykonávat, lidé upadají do stereotypu každodennosti. Takto se cítí až 39% dotazovaných. Druhým nejčastějším důvodem, který jsem identifikovala, je, že pozice, na které zaměstnanci působí, nespĺňuje jejich představy a to je zapříčiněno zejména tím, že zaměstnanci jsou na svá místa přijati, aby vykonávali druh práce definovaný v popisu práce, ve skutečnosti ale vykonávají i další práce vedle hlavní pracovní náplně. Příkladem je práce konzultanta, kterého oficiální pracovní náplň je technické podchycení systémových nesrovnalostí, v praxi je ale konzultant často přidělen také na pozici projektového manažera anebo musí asistovat u procesních záležitostí, což mu pracovní čas a úkoly znásobí. Tento důvod udává až 34,1% lidí. Jak vidíme z dalších důvodů, často se spomíná časová náročnost a nedostatek času pro řešení náročných úloh, kdy je poměrně těžké zorganizovat si pracovní čas tak, aby odpovídali žebříčku prioritních úkolů zadaných vedením. Jak by měl zasáhnout vedoucí týmu, aby nabízené pracovní pozice opravdu reflektovaly skutečnost, do které kandidáty nabírají?

Výsledky páté otázky úzce souvisí s otázkou č.6, u které je míra motivace v poměru 43,1% pro pozitivní odpovědi oproti 56,9% odpovědí s negativním výsledkem.

Graf 7: Graf pracovní motivace

### 6. Chodíte do práce motivovaný/á?



Zdroj: Bibiána Pavlišová

Ze získaných reakcí byli jako hlavní demotivátory identifikované: časová náročnost pozice (12,3%), vysoká míru stresu na pozicích, kterou označilo téměř 11% kolegů a nedostatek času pro řešení pracovních úkolů (9,2%). Z výsledků je patrné, že zaměstnanci nevidí problém v tom, vykonávat svoji práci, nýbrž v tom, že pro její výkon nemají pro ně vhodné podmínky, mezi kterými značně převažuje deficit času pro řešení. Zaměstnanci chtějí zadané úkoly vyřešit co nejlépe, což u vývojařů a konzultantů často znamená dny analyzování problému, nežádka trvá hledání řešení i několik týdnů, v závislosti od komplexity zadání. Pokud se ale zaměstnanci ocitají v časovém presu, protože se na ně "valí" další jejich úkoly, způsobují tyto situace mnoho negativního stresu, který posléze přerůstá do permanentní demotivace, až apatie vedoucí k výpovědi z práce.

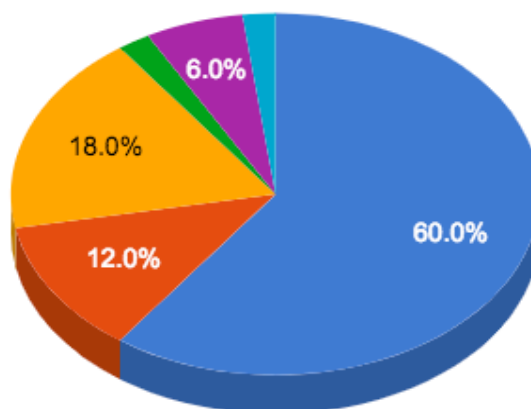


Východisko z těchto negativních pocitů by v první instanci měl zastřešit přímý vedoucí. Manažer týmu je designovaná osoba, která řídí chod své skupiny a umožňuje jim výkon práce za co nejideálnějších podmínek. Tímto tvrzením se dostáváme k další otázce, u které vidíme, jak hodnotí dotazovaní zaměstnanci výkon vedoucí osoby.

Graf 8: Vztah nadřízeného k aspiracím zaměstnanců

### 8. Myslíte si, že Váš nadřízený robí všetko pre to, aby ste najlepšie využili svoj potenciál?

- Áno
- nadriadený moje ambície nevie v organizácii preťačiť
- nadriadený nejaví záujem o rozvoj svojich podriadených
- nadriadený nevie zo svojej pozície rozhodovať o všetkom
- nariadený nemá povedomie o mojich pracovných cieľoch
- svoje ašpirácie realizujem viac-menej bez nadriadeného



Zdroj: Bibiána Pavlišová

Nadpoloviční většina (60%) souhlasí s tvrzením, že jim jejich vedoucí ve věcech pracovních aspirací rozumí a pomáhá jim jejich cíle také realizovat. Naproti tomu až 40% respondentů vidí prostor pro zlepšení v jednání manažera zejména v oblasti důslednosti vedoucího v otázkách snah o přetlačení aspirací jednotlivých členů (12%), nebo vůbec to, aby se vedoucí o své zaměstnance zajímal, což 18% zaměstnanců vidí jako největší nedostatek odpovědného manažera. Zde se nám nabízí otázka, proč mají tito jednotlivci pocit, že se vedoucí o jejich práci nezajímá. Ze své praxe vím, že manažeři jsou pracovní velmi vytíženi a ve svých kmenových týmech tráví velice málo času. Mnohem častěji jsou přítomni na různých mítinzích, navštěvují workshopy a participují na klientských návštěvách, to vše na úkor času stráveném se svými lidmi. Zaměstnanci vědí, že takové je rozdělení odpovědností vyplývajících z hierarchie

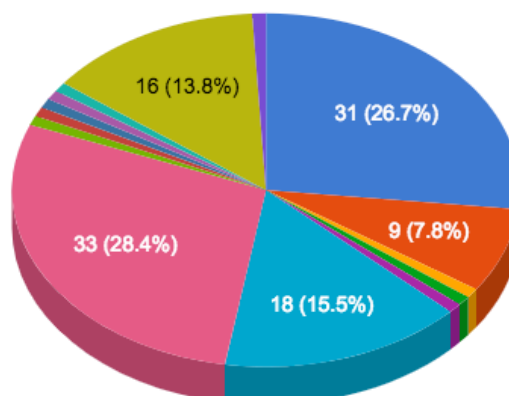
pozic. Lze však i přes to všechno dát svým lidem najevo, že zájem ze strany vedoucích je přítomen?

Na tuto otázku jsem získala reakce znázorněné v dalším z grafů, který nás doprovází možnostmi pro potenciální zlepšení vztahu nadřízených se svými lidmi. Zaměstnanci si sami vybírali způsoby, jakými aktivitami ze strany nadřízeného zlepšení lze dosáhnout.

Graf 9: Aktivity zvyšující spokojenost

**Aká aktivita by podľa Vás vedla k zlepšeniu vzťahov podriadených s nadriadenými?**

- častejšia prítomnosť nadriadeného v tíme
- informovanie podriadených o dianí vo firme z manažerského hľadiska
- lepšia spolupráca s kolegami na nemeckej strane
- menej delegovania svojich úloh na podriadených
- nevnímanie podriadených na základe osobných preferencií
- pravidelné mimo-pracovné aktivity iniciované nadriadeným
- pravidelné osobné stretnutia s nadriadeným
- väčšia podpora od nadriadeného
- viac času tráviť záujmom o podriadených
- viac chcieť komunikovať so zamestnancami
- všeobecný záujem nadriadeného
- vyššia podpora od nadriadeného pri konfliktoch so seniormi
- vyššia technická zdatnosť nadriadeného
- že komunikuje stav diskutovanej veci



Zdroj: Bibiána Pavlišová

Největší část odpovídajících se přiklání k osobním setkáním s vedoucími na pravidelné bázi, což lze dosáhnout periodickými mítingy, kdy je vedoucí k dispozici pro komunikaci se svými podřízenými (zvolilo 33 respondentů). Téměř stejný počet dotazovaných (o počtu 31) je přesvědčených, že by vedoucí měl být častěji přítomen v týmu, čímž se docílí to, že pro své lidi bude snáz k dostižení pro řešení zejména akutních záležitostí. Rovněž může přítomnost vedoucího v týmu působit motivačně na ty jednotlivce, kteří si jeho nepřítomnost vysvětlují jako nezájem. Skupině 18-ti dotazovaných by k zlepšení jejich vnímání nadřízeného pomohlo, kdyby byl nadřízený technicky zdatnější. Lze konstatovat, že vedoucí jedinci, kteří jsou problematiky znalí, se u svých podřízených setkávají s vyšší mírou respektu, v případě urgency se umí

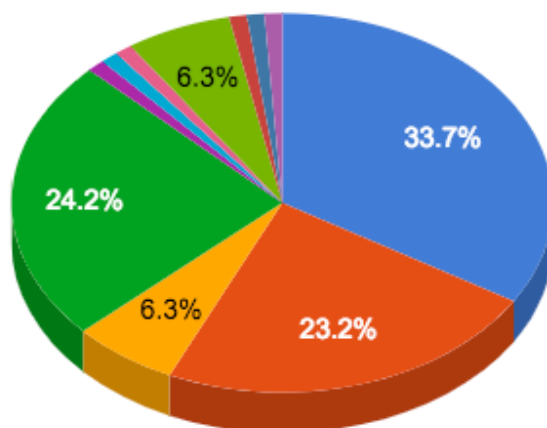
rychle a správně rozhodnout pro lepší technické řešení, v argumentacích dokáží zastat svůj názor a patřičně jej vysvětlit nebo prosadit. U vedoucích zaměstnanců, kteří jsou manažersky velice zdatní ale nedisponují technickými znalostmi na žádné nebo minimální úrovni, tuto skutečnost zaměstnanci vnímají jako deficit.

Výše uvedenou teorii o respektu vůči nadřízenému podporuje také další z otázek, kde zkoumám, jestli část respondentů již někdy přemýšlela o výpovědi a to, z jakého důvodu tomu tak bylo.

Graf 10: Postoj zaměstnanců k výpovědím

### 15. Premýšľali ste niekedy o výpovedi?

- Áno
- nie, vo firme sa cítim dobre
- štýl vedenia nadriadeného
- nevyhovujúca pracovná náplň
- zatiaľ nie
- dlhšie obdobie permanentného stresu
- vo firme pracujem dlho
- nestotožnenie sa s výkonom stratégie zo strany managementu
- nevyhovujúce mzdové podmienky
- hostilné pracovné prostredie v tíme
- nemám záujem to meniť



Zdroj: Bibiána Pavlišová

Mezi důvody pro výpověď figuroval i styl vedení nadřízeného (6,3%, 6 lidí), kam můžeme řadit i jeho neznalost tématiky z technického hlediska, který velice úzce souvisí s manažmentem procesů a lidí, kteří ten který projekt zastřešují.

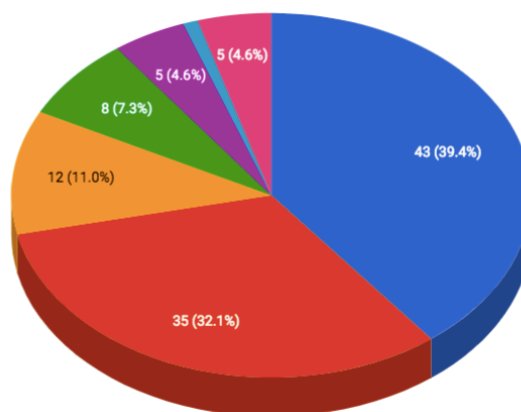
Zajímavostí je, že nad výpovědí nepřemýšlelo 100% zaměstnanců, kteří ve firmě pracují pouze 0-1 rok a většina těch ve firmě působících 1-3 roky. Nejvíce nespokojených lidí patří do skupiny ve firmě pracovně činných 3 a více let. Nejfrekventovanější důvody, proč zaměstnanci uvažují o podání výpovědi je nevyhovující pracovní náplň a nestotožnění se s výkonem strategie v podání manažmentu. Mezi důvody pro výpověď jsem v malé míře oproti nejvyšším hodnotám identifikovala dlouhotrvající stres nebo hostilní pracovní prostředí v týmu.

Jsem toho názoru, že v práci, jako i v každodenním mimopracovním životě, je důležité nejen to, problémy identifikovat a kritizovat stávající podmínky, ale stejně tak je důležité mít i nápad nebo představu, případně i plán, jak danou situaci nebo neblahé podmínky změnit, a ideálně, zlepšit. Pro zodpovězení těchto otázek se nyní podíváme analýzou následujících grafů.

Graf 11: Aktivity ke snížení negativní fluktační

17. Čo by Vás, ako zamestnanca, NAJVIAC motivovalo k dlhoročnej lojalite k firme, pre ktorú pracujete? Prosím, vyberte max. 3 odpovede.

- vyhovujúca pracovná náplň
- vyhovujúce mzdové podmienky
- priateľský kolektív kolegov
- flexibilný pracovný čas
- neformálna firemná kultúra
- plné využitie mojich schopností
- pocit stotožnenia sa s filozofiou



Zdroj: Bibiána Pavlišová

V dané otázce se na popředních příčkách nepřilíš překvapivě umísťují položky týkající se základních potřeb pracujícího člověka. Jedná se zejména o vyhovující pracovní náplň (v počtu 43) společně se spokojeností v oblasti mzdového ohodnocení (35 odpovědí), podpořeno prací v přátelském kolektivu (zvolilo 12 lidí).

Oproti tomu se na posledních místech v relevanci pro každodenní pracovní život umístili neformální firemní kultura, ztotožnění se s filozofií a strategií firmy a plné využití schopností zaměstnanců. Z šetření vyplývá, že pro lidi v organizaci jsou mezilidské vztahy s těmi, s kterými jedinec denně spolupracuje, mnohem důležitější než např. flexibilní pracovní čas. Lidé nevidí problém v tom, nemít možnost pracovat z domova, nebo nemoci pracovat v jiných než firmou určených časech, nýbrž to, aby byla atmosféra v týmu pozitivní. O to se velkou mírou může, a podle mé mínky by se i měl, postarat vedoucí, který v tomto ohledu reprezentuje nejen své vize o zdravém

fungování skupiny, ale rovněž tímto dává základ chování pro nové příchozí zaměstnance a upevňuje pocit sounáležitosti a komfortu stávajících členů, kteří, jak ukázali výsledky několika uvedených grafů, s časem stráveným ve společnosti ztrácí pozitivní přístup k dění v ní.

Pokud chce manažment zajistit retenci kvalitních zaměstnanců, musí oblasti pro zlepšení nejprve identifikovat. Identifikace by se neměla pojmout jenom cestou celofiremního dotazníku spokojenosti s periodicitou jednou ročně, jak tomu je v současnosti, ale identifikace hlavních prostor pro zlepšení se má dít již v jednotlivých týmech. Samotná identifikace problémových partií však k vyřešení není dostačující.

Dalším nutným krokem k nápravě já sama považuji správné vyhodnocení negativních reakcí, které byly sesbírané. Správné vyhodnocení není totéž, jako vyhodnocení samotné. Když identifikujeme nespokojeného zaměstnance, který udal důvod k nespokojenosti například náplň práce, tam snaha nadřízeného vyřešit problém nekončí, ale právě naopak, začíná. Vedoucí by si měl najít čas, zanalyzovat, proč tomu tak je a snažit se společně dospět k dohodě akceptabilné pro obě strany. Mnohdy k změně situace k lepšímu postačuje i to, že si vedoucí s členem promluví a vyjádří zájem jeho pracovní dilema řešit.

Jak velmi nadřízenému záleží na svých zaměstnancích a co je pro ně ochoten a schopen z pozice moci udělat? Jak vedoucí vnímá své zaměstnance a jak si myslí, že jej vnímají jeho podřízení? Shodují se tyto dva pohledy nebo je vnímání obou skupin v naprostém rozporu?

Odpovédím na tyto otázky se budu věnovat využitím metody rozhovoru s vybraným vedoucím zaměstnancem společnosti ABAP Group, který probíhal v prostorách firmy, v soukromí mítingové místnosti. Koncept otázek pro interview vznikl na báze dotazníkových otázek položených řádovým zaměstnancům a má za cíl ukázat, jak se vnímání zaměstnanců a manažmentu v jednotlivých bodech liší nebo shodují a jaké jsou k tomu důvody.

## 11 INTERVIEW S VYBRANÝM LINIOVÝM MANAŽEREM

Pro účely rozhovoru jsem si vybrala liniovou manažerku svého týmu ve společnosti ABAP Group. Jana<sup>60</sup> pracuje ve firmě desátým rokem, prvních 7 let působila v náborovém týmu HR, o několik let později postoupila na pozici HR Business Partnerky. Na pozici liniové vedoucí mého týmu se Jana dostala před třemi lety jako nástupce předchozí manažerky, která ze společnosti odcházela. Jana od své předchůdkyně dostala několikaměsíční školení formou “workshadowingu”, tedy se účastňovala veškerého dění v týmu, byla přítomna u všech porad, diskusí a seznamovala se s každodenním chodem týmu konzultantů a kolegů na procesních pozicích, kteří tvoří celek o 24 lidech.

Složení týmu se během posledních tří let změnila, někteří kolegové se rozhodli ukončit s ABAP Group zaměstnanecký poměr, jindy se kolegyně s týmem loučily z důvodů odchodu na mateřskou dovolenou nebo se kolegové interně v rámci firmy přesunuli na pozice vně jejich kmenového týmu. Několik změn se událo také na poli procesů a projektů, kterých počet se za poslední tři roky znásobil, slovenská dceřská společnost má v portfoliu mnohem více klientů a projektů, než tomu bylo v minulosti, což znamená, že zaměstnanci, jak řádoví, stejně tak i manažment musí na výzvy reagovat flexibilně a rychle, protože zodpovědnost za práci a za lidi spočívá hierarchicky právě na vedoucích zaměstnancích.

Mnoho výzev v oblasti pracovních zakázek nese s sebou nutnost disponovat lidmi, kteří budou tyto pracovní úkoly vykonávat a tak zabezpečovat přísun nových a dalších zakázek spokojených klientů. Myslím si však, že v procesu organizace práce se nesmí zapomínat na spokojenost i vlastních lidských zdrojů. Ze zkušenosti vím, že ve skutečnosti se právě na tento bod zájmu zapomíná, z čehož pak vedoucímu, týmu a firmě vznikají problémy deficit kvalitních pracovníků, který se mohl kvalitním nanažováním odvrátit.

Jak celou problematiku věnování se svým lidem a kooperaci s nimi vidí Jana, se dozvíme s následujícího rozhovoru, který jsem provedla v soukromí zasedací místnosti společnosti ABAP Group. Jelikož jsem sama působila na pozici liniové vedoucí u mého předchozího zaměstnavatele, rozhovor probíhal na velice otevřené úrovni. To i díky faktu, že s Janou nás pojí nejen pracovní ale i přátelský vztah.

---

<sup>60</sup> Jméno liniové manažerky jsem bylo pro účely diplomové práce změnila

### **Jani, aké vlastnosti podľa Teba robia z vedúceho 'dobrého' vedúceho?**

No.., (přemýšlí) podľa mňa to, či je vedúci v očiach svojich ľudí dobrý alebo nie, je veľmi individuálne. Jasné, sú všeobecné atribúty a predispozície, ktoré z Teba robia fajn vedúceho, napríklad prirodzená autorita, leadership, snažiť sa mať s ľuďmi v tíme pozitívne vzťahy, ale čo človek, to názor.

### **Dobre, že si spomenula, že definícia 'dobrého' vedúceho je individuálna. Podľa Teba ľudia v Tvojom tíme si myslia, že si dobrá vedúca?**

(Smích) Ja (zdôraznené) si myslím, že som dobrá vedúca (smích). Ale vážne... vies dobre, že sú jednotlivci v našom tíme, ktorý by ma kľudne vymenili za iného team leada a sú takí, ktorým nevadím, resp. máme fajn vzťah.

### **Tí, s ktorými máš, povedzme, nie úplne pozitívny vzťah, Ti to niekedy povedali?**

Skôr to vidím na ich reakciách na poradách, keď niečo poviem, že chcem, aby urobili, tak vidím tie negatívne reakcie, nechut' čokoľvek robiť. Ale priama konfrontácia nikdy nenastala, povedzme napríklad na osobnom stretnutí.

### **Nemyslíš, že by stálo za to, si týchto kolegov zavolať na osobný pohovor a vykomunikovať si s nimi ich negatívny postoj a dôvody k nemu?**

S niektorými taký rozhovor už prebehol, riešila som ich postoj k sebe, k práci, snažila sa ich pochopiť a nastaviť plan pre zlepšenie, ale mám pocit, že v niektorých prípadoch to nepadlo na úrodnú pôdu a nič sa nezmenilo. Nevieam, či tí ľudia majú ozaj záujem niečo na sebe zmeniť alebo sa len chceli sťažovať.

### **Ako potom navrhuješ pracovať s tými, ktorí majú takýto negatívny prístup?**

No, to je dobrá otázka, ide najmä o to, aby svojím prístupom nenabúrili integritu aj ďalším kolegom, ktorí sa vo firme cítia dobre a majú snahu svoju prácu robiť dobre a možno to aj niekam ďalej časom dotiahnuť. Čiže s takými jedincami hovorím, zisťujem, prečo sa takto chovajú, prečo majú tento prístup a či to vieme zmeniť. A vysvetlím im, že tento spôsob jednania nie je u mňa v tíme chcený a že sa treba mierniť. Každý je

z času načas našťvaný a demotivovaný, ale keď to má negatívny efekt aj na ostatných kolegov, lebo keď je ten jednolivec permanentne negatívny, to už akceptabilné nie je.

### **Čo sú dôvody nespokojnosti Tvojich ľudí?**

Podľa môjho vedomia je to zmes nespokojnosti s tým, ako firma komunikuje so zamestnancami, či skôr ne-komunikuje, niekomu vadia ostatní kolegovia, keď nespolupracujú, niekto nie je spokojný s procesmi, aké máme nastavené alebo so svojou pozíciou. Ale sú aj takí, ktorí sa prídu sťažovať na všetko okolo nich, ale keď sa spýtam, aké riešenie by navrhli, tak mi povedia, že ja som manažér, ja mám prísť s riešením...

### **Co si myslíš, že Ti chýba k tomu, byť lepší manažér?**

Určite by pomohlo, keby som na vás (svůj tým, pozn. autorky) mala viac času. Vidím, že kedykoľvek prídem na chvíľu do kancelárie a pýtam sa, čo je nového, valná väčšina ľudí nič nepovie, alebo povie, že nič a potom sa postupne dozvedám o veciach, ktoré sa udiali, ktoré sú potrebné riešiť. Minulý týždeň som s dvomi kolegami riešila konflikt, keď jeden mal pocit, že ten druhý naňho necháva všetky nové požiadavky a sám si na seba berie len minimum pracovných úloh.

### **Ako si sa to dozvedela, keď Ti oni dvaja sami o incidente nič nespomenuli?**

No..., niekto tretí to spomenul medzi rečou, tak som sa na to jedného z aktérov potom sama spýtala. Určite ale takáto kultúra 'donášania' nie je v poriadku.

### **Nie je to práve najlepší spôsob dozvedenia sa, čo sa niekomu deje v tíme...**

Tak to určite nie je, to máš pravdu. Toto hlavne nebolo prvýkrát, že sa tímové veci riešili "na kolene".

### **Čo by podľa Teba bolo treba ku zmene tímovej nálady a prístupu?**

Jednoznačne viac času pre vedúcich vo svojich tímoch. Je veľmi ťažké byť súčasťou diania v skupine, keď tam človek väčšinu času nie je, kvôli množstvu meetingov, ktoré



musia vedúc absolvovať. Nie som schopná odchytiť potenciálne problémy, zasiahnuť, keby sa niečo podobné dialo, ako som hovorila. Tým pádom by som s vami mohla častejšie rozprávať, zisťovať, ako sa vám darí a ako sa cítite, prípadne, či vás niečo netrápi. Na druhej strane máte všetci možnosť ma odchytiť, keď ma vidíte a dohodnúť si so mnou stretnutie, ak vás niečo trápi.

### **Čo sa nášho tímu týka, máš pocit, že je viac motivovaných ako demotivovaných ľudí?**

Niekedy mám pocit, že viac demotivovaných, ale niekedy zase viac motivovaných. Záleží..., tí novší sa viac zaujímajú o interné projekty, kde je potenciál navrhnuť nejaké zlepšenie pre firmu napríklad v oblasti stratégie náborov. Cú sa etablovať v novej firme, ukázať sa, majú čerstvé nápady z iných firiem, vedia porovnať, čo kde lepšie funguje a viac sa snažia. Tí služobne starší sú absolútne viac skeptickí a sama vieš, ako skritizujú takmer každú iniciatívu firmy alebo moju, týkajúcu sa nejakých zmien, inovácii. Zčasti chápem, lebo tu už nejaký čas pracujú a vedia, že vyšší manažment nie vždy dodrží, čo sľúbi ohľadne dohodnutých zmien a to ich frustruje. Alebo keď sa zmena dohodne a trvá to neskutočne dlho, zmenu implementovať, tak to tiež pôsobí skôr demotivačne. To mi je samozrejme ľúto, lebo vidím, ako to vedie k istej otupenosti voči snahám o zlepšenia a to je škoda.

### **Čo by si Ty ako vedúca, navrhla, aby boli ľudia v práci a pre prácu dlhodobo motivovaní?**

Také prvotné nápady na zlepšenie mi napadá sa s nimi snažiť tráviť viac času, ale to by sa musel zmeniť harmonogram daný pre vedúcich zase z vyššieho manažmentu. Myslím, že komunikáciou sa dá veľa vecí odhaliť, zistiť, zlepšiť, vyriešiť.

### **A odvrátiť výpovede niektorých našich kolegov...?**

Určite áno..., som presvedčená, že v niektorých prípadoch by sa včasným podchytением zo strany vedúceho dalo s tým iečo robiť. To platí aj pre iné tímy, nie len náš. Veľa dobrých zamestnancov poodchádzalo podľa mňa zbytočne, lebo neboli s niečím spokojní a nikto s tým nič nerobil. Ale musím povedať, že neviem, do akej miery sa títo zamestnanci snažili sami so svojou nespokojnosťou niečo urobiť, to je teraz už ťažko

analyzovať. Niektorí pri exit interview podali ako dôvod nespokojnosť s vedením alebo, že dostali ponuku na zaujímavejšiu prácu v inej firme, ale či sa snažili situáciu so svojimi nadriadenými riešiť, to neviem povedať. Ty vieš, že ja by som s človekom, ktorý dá výpoveď určite mala rozhovor a zisťovala, čo sa má urobiť, aby zostal. Samozrejme, závisí to aj od toho, čo je dôvodom odchodu a či ten dotyčný otvorený jednaniu v tejto veci.

**Keby bola jedna vec, ktorú by si Ty ako člen tímu chcela od svojho vedúceho, čo by to bolo?**

(Smích), dobrá otázka..., asi aby bolo vidieť, že si ma váži ako pracovníka a snaží sa o spokojnosť svojich ľudí.

### **11.1 Vyhodnocení interview**

Odpovědi vedoucí manažerky měly odhalit míru ztotožnění se, nebo naopak, vyvrácení mnou stanovených hypotéz v oblasti spokojenosti zaměstnanců s jejich pracovní realitou, poukázat na eventuelní problémové partie, považovat nad potenciálními možnostmi zlepšení stávajícího stavu a hlavně identifikovat důvody nespokojenosti pracovníků. Pouze když jsme si vědomi důvodu a souvislostem, proč nespokojenost vznikla, umíme vzniklou situaci zanalyzovat a přemýšlet nad možnými řešeními, které pak společně s daným jedincem nebo i plošně lze implementovat do praxe. V ideálním případě nám naše analýza a implementace řešení z ní vzniklé přinese pozitivní zpětnou vazbu a situace se vyřeší ve prospěch zaměstnance i zaměstnavatele, kdy obě strany vyjádří spokojenost.

Z reakcí vedoucí je zřejmé, že si uvědomuje hned několik oblastí pro zlepšení, které, jak ona sama identifikovala, se vážou zejména na množství času stráveného s vlastním týmem. Času je nepoměrně málo a manažerka adekvátně odhaduje, že časový deficit je jeden z hlavních důvodů nespokojenosti. Více času stráveného s podřízenými má potenciál odchytnout mnoho tenzí v týmu, nebo situací vyžadujících nasazení vedoucího v ohledu řízení pracovních procesů. Manažerka vnímá rozdíly v intenzitě motivace zaměstnanců podle jejich délky pracovního poměru ve firmě, je si taktéž vědoma nedostatků ve způsobu komunikace firmy ke svým zaměstnancům, která se děje velmi častým zahlcováním emaily, které z korporátního hlediska mají jen

velmi málo co sdělit všem koncovým recipientům, spíše jsou tyto korporátní sdělení cílené na jisté skupiny. Lidé těmto emailům nerozumí a schází jim ozřejmení obsahu srozumitelnou řečí, aby věděli, jak a jestli se jich sdělení týkají.

Vedoucí zaměstnanci jsou vnímáni jako pojítko mezi řádovými zaměstnanci a celou organizací. Svým jednáním a postoji reflektují nejen své osobní vnímání ale též reprezentují vnímání firmy vůči svým podřízeným a mají naopak lepší možnosti komunikovat vnímání podřízených organizací.

## ZÁVĚR

Ve své diplomové práci jsem se věnovala otázkám implementace andragogických postupů a principů do pracovního života zaměstnanců konkrétní nadnárodní společnosti z vícero pohledů. Separátně jsem se této problematice v teoretické části práce věnovala po linii organizace, resp. představitelů organizace a řádových zaměstnanců, poté jsem pokračovala v analýze zvolené problematiky z pohledu samotných řádových pracovníků z řad mých přímých i nepřímých kolegů. Stěžejními body celé práce byly mnou stanovené hypotézy, analýze kterých jsem se podrobně věnovala v praktické části své práce.

Výzkumní vzorek, složený z vybraných řádových zaměstnanců a rovněž také z řad zaměstnanců vedoucích moje hypotézy potvrdil v získaných odpovědích, které jsem sesbírala kombinací dotazníkové metody s interview. Vyhodnocením dotazníkových odpovědí se moje tvrzení týkající se vnímání pracovní reality u zaměstnanců podle předem stanovených kritérií, jakými jsou věk, délka zaměstnání, pozice, na které pracují, liší a zároveň lze rozbořením všech získaných odpovědí konstatovat, že délka zaměstnání má vliv na spokojenost zaměstnanců, na jejich vnímání organizace jako takové, ztotožnění se se strategií a šíření tohoto vnímání i za zdi organizace, kdy si zaměstnanci neuvědomují možný dopad na budoucí potenciální kandidáty. Jen ztěžší bude člověk uvažovat o tom, aspirovat na pozici u firmy, o které zvenčí slyšel ne právě pozitivní zprávy a názory, často právě od těchto demotivovaných kolegů. Toto tvrzení a zároveň také hypotézu 1, podporují výsledky z dotazníkového šetření v otázkách směřujících na oblast pracovní motivace.

Právě zmiňovaná demotivace má moc z kdysi velice snaživého zaměstnance udělat člověka mechanicky vykonávajícího svou práci, bez nápadů a nadšení pro úkoly, pro projekty i mimo svého kmenového týmu, bez aspirací se dale rozvíjet, dále růst a šířit své know-how uvnitř organizace a v neposlední řadě se takto spolupodílet na šíření dobrého jména společnosti. Jak bude moct firma expandovat a přijímat nové výzvy v podobě nových projektů a procesů, pokud bude permanentně řešit deficit kvalitní lidské síly pro výkon těchto úloh? Odpovědi na tuto a jí podobné otázky nám potvrdily i stanovenou hypotézu 2, která se zaměřovala na pracovní výsledky kolegů vzhledem k dalším faktorům. Z výsledků této části dotazníkového šetření jsme se dovědli, že zaměstnancům skutečně záleží na tom, být bráni v potaz u otázek, které na ně mají přímý dopad, zaměstnanci stojí o to, být manažmentem vnímání ne jenom

jako generátory cash flow ale zejména jako lidé, o které má jejich organizace úpřimný zájem.

I hypotéza 3, která tvrdí, že nespokojení zaměstnanci se častěji ohlíží za prací mimo svého nynějšího zaměstnavatele, se nám svými výsledky z dotazníku jasně potvrzuje. Více než 30% dotazovaných kolegů z řad konzultantů a vývojářů již v jistém bodu své kariéry uvažovalo o jiném zaměstnavateli, což by mohlo velice negativně ovlivnit pracovní dění v organizaci. Jsou to právě specialisté, které si firma vychová, kdo disponuje nutným know-how, směsí vědomostí, znalostí a dovedností, potřebných k výkonu kontraktuálně sjednané práce. Nejsou to ale pouze technické dovednosti, o které by firma přišla výpovědí daného pracovníka. Přišla by tak o pracovníky, kteří si již s klienty vytvořili pozitivní vztahy, mají ve firmě cenné kontakty, disponují silnými tacitními dovednostmi, znají organizaci, která jim na začátku jejich působení imponovala a byli ochotni ji věnovat svůj čas a rozvíjet se v ní i přes rámec zasmulvněného pracovního času.

Sama mezi takové pracovníky patřím. Za sebe můžu konstatovat, že pracovní vztah, který se svoji společností mám, znamená víc než jen zaměstnání, v kterém každý měsíc za svoji práci obdržím výplatnou pásku. Je to místo, kde dospělý člověk v produktivním věku tráví mnoho času, je ochotný využít vše, co organizace nabízí na poli vzdělávání se, učení se spolupráce s jinými složkami organizace po liniové nebo hierarchické úrovni, zdokonalovat se ve své (a nejen ve své) specializaci. Problém ale nastává, když vznikne silná nerovnováha ve vynaloženém úsilí zaměstnance na jedné straně a nezájmem o člověka na straně druhé. V dospělé, edukované a znalostní organizaci jsou si lidé vědomi, že nelze uspokojit každou jejich touhu, vyřešit každou jejich nespokojenost. Přesto si ale myslím, že organizace disponuje potřebnými prostředky k tomu, naslouchat, snažit se pochopit a vyřešit mnoho situací tak, aby odvrátila potenciální dissatisfakce svých lidí nebo minimálně dala najevo, že vůči těmto diskrepancím není lhostejná.

Organizace od svých zaměstnanců požaduje svoji práci vykonávat tak, aby pro své klienty udělali vše, jak nejlépe umí. Ideálně jim k tomu vytvoří podmínky ve formě početních školících plánů, interních workshadingů u zkušenějších kolegů nebo web based tréninků. Ale jenom vyspělá organizace si uvědomuje, že stejný přístup by měla realizovat i ve vztahu ke svému lidskému kapitálu. Na konci dne si moci říct, že pro své lidi udělala všechno, co bylo v její silách. Věřím, že organizace s tímto přístupem generuje daleko víc pozitivních a spokojených zaměstnanců, než ukázalo výzkumné šetření mé diplomové práce.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

BARTÁK, J. *Personální řízení současnost a trendy*. 1.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.

BENEŠ, M. *Andragogika*. 2. akt. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4824-5.

ČASTORÁL, Z. *Strategický management změn a znalostí*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN 978-80-86723-94-5.

ČÁP, J., MAREŠ, J. *Psychologie pro učitele*. 1.vyd. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-463-X.

DRUCKER, P. F. *Efektivní vedoucí*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-189-8.

GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 2. rozš. vyd. Brno: Paido, 2010. ISBN 978-80-7315-185-0

GIDDENS, A. *Sociologie*. 1. vyd. Praha: Argo, 2005. ISBN 80-7203-124-4.

HAVLÍK, R., KOŤA, J. *Sociologie výchovy a školy*. 3. vyd. Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-262-0042-0

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení*. 2.vyd. Praha: Univerzita Karlova, Filozofická fakulta, 2007. ISBN 978-80-239-9946-4

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-168-3.

MUSIL, J. *Sociální a mediální komunikace*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN 978-80-7452-002-0.

PALÁN, Z., LANGER, T. *Základy andragogiky*. 1.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-58-7.

PRŮCHA, J., VETEŠKA, J., *Andragogický slovník*. 2. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4748-4.

TURECKIOVÁ, M. *Teorie řízení*. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova, Filozofická fakulta, 2002. ISBN 80-86284-21-2.

VETEŠKA, J. *Přehled andragogiky*, 1. vyd. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1026-9.

VLČEK, J. *Ekonomika podniku*. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2004. ISBN 80-86284-45-X.

VNOUČKOVÁ, L. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. 3. vyd. Praha: Adart, 2013. ISBN 978-80-87829-06-6.

### **Seznam použitých zahraničních zdrojů**

ARNOLD, J., RANDALL, R., *Work psychology Understanding Human Behaviour in the Workplace*. 5. vyd. Essex: Pearson Education Limited, 2010, s. 334 ISBN 978-0-273-71121-6.

PRUSÁKOVÁ, V. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Bratislava: Gerlach Print, 2005, ISBN 80-89142-05-2.

## Seznam použitých internetových zdrojů

Význam princip. In: Význam slova.com [online]. 2017 [cit. 2017-26-12]. Dostupné z: <http://www.vyznam-slova.com/princip>.

Nadnárodní korporace. In: Management Mania. [online]. 2017 [cit. 2017-26-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/nadnarodni-korporace>.

Skóre pracovních odvetví. In: Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach [online]. 2017 [cit. 2017-26-12]. Dostupné z: <http://history.euke.sk/sk/aktuality/detail/zamestnavatelia-maju-najvacsi-zaujem-o-absolventov-ekonomickej-univerzity-v-bratislave-99>.

ABAP programátor/ka. In: Profesia. [online]. 2017 [cit. 2017-26-12]. Dostupné z: <https://www.profesia.sk/praca/it-impulse/O1283468>.

Platový profil – Programátor. In: Slovenský platový monitor [online]. 2017 [cit. 2017-26-12]. Dostupné z: <http://www.naseplaty.sk/platovy-profil/110-1010/Programator.html>.

XE Currency Converter: EUR to CZK In: XE, The World's Trusted Currency Authority [online]. 2017 [cit. 2017-26-12]. Dostupné z: <http://www.xe.com/currencyconverter/convert/?Amount=250&From=EUR&To=CZK>.

Tacitní znalost. In: Everesta. [online]. 2017 [cit. 2017-26-12]. Dostupné z: <https://www.everesta.cz/slovník/tacitni-znalost>.

Dotazník zamestnaneckej spokojnosti. [online]. 2018 [cit. 2018-22-01]. Dostupné z: <https://goo.gl/forms/KO8jzuVshXqM5AMv1>.



## **SEZNAM ZKRATEK**

MNC - Multi national corporations

IT - Informační technologie

ICT - Information and Communication Technologies

## SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

### Seznam obrázků

Obrázek 1: Příklad popisu pracovního místa na pozici „ABAP programátor“ ..... 24

### Seznam tabulek

Tabulka 1: Skóre pracovních odvetví ..... 22

Tabulka 2: Platový profil - Programátor ..... 25

### Seznam grafů

Graf 1: Věkové rozložení respondentů ..... 42

Graf 2: Délka pracovního vztahu ..... 43

Graf 3: Poměr početnosti zaměstnání ..... 44

Graf 4: Poměr zkoumaných pozic ..... 45

Graf 5: Vztah k pracovním pozicím ..... 46

Graf 6: Důvody pro nespokojenost v práci ..... 47

Graf 7: Graf pracovní motivace ..... 48

Graf 8: Vztah nadřízeného k aspiracím zaměstnanců ..... 49

Graf 9: Aktivity zvyšující spokojenost ..... 50

Graf 10: Postoj zaměstnanců k vypovědím ..... 51

Graf 11: Aktivity ke snížení negativní fluktace ..... 52

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník ..... I

Příloha B – Výsledky dotazníkového šetření ..... VI

## DOTAZNÍK ZAMESTNANECKÉJ SPOKOJNOSTI

\*Required

1. Koľko máte rokov? \*

- 22 - 25
- 26 - 30
- 30 - 35
- Viac ako 35 rokov

2. Ako dlho pracujete v tejto spoločnosti? \*

- 0 - 1 rokov
- 1 - 3 roky
- 3 a viac rokov

3. Je táto spoločnosť Vaším prvým zamestnávateľom? \*

- Áno
- Nie

4. Na akej pozícii momentálne pracujete? \*

- Vývojár/ka
- Konzultant/ka
- Procesný/á pozícia

5. Baví Vás Vaša práca? \*

- Áno
- Nie (uvedte, prosím dôvod)
- pozícia nesplňuje moje predstavy o náplni
- nespĺňam požiadavky pre výkon tejto pozície
- na tejto pozícii som príliš dlho a nemám už priestor pre ďalší rozvoj
- iné (prosím, špecifikujte)
- Other: \_\_\_\_\_

6. Chodíte do práce motivovaný/á? \*

- Áno
- Nie (uvedte, prosím dôvod)
- časová náročnosť pozície
- prílišná komplexita úloh
- vysoká miera stresu
- nedostatok času na riešenie úloh
- iné (prosím, špecifikujte)
- Other: \_\_\_\_\_

7. Myslíte si, že Váš nadriadený si je vedomý Vašich pracovných aspirácií? \*

- Áno
- Nie (uvedte, prosím dôvod)
- pociťujem nezáujem zo strany nadriadeného o svoj rozvoj
- nadriadený nemá čas sa zaujímať kvôli častým manažerským poradám a povinnostiam
- nemám záujem svoje aspirácie realizovať v tejto firme
- iné (prosím, špecifikujte)
- Other: \_\_\_\_\_

8. Myslíte si, že Váš nadriadený robí všetko pre to, aby ste najlepšie využili svoj potenciál? \*

- Áno
- Nie (uvedte, prosím dôvod)
- nadriadený moje ambície nevie v organizácii pretlačiť
- nadriadený nemá povedomie o mojich pracovných cieľoch
- nadriadený nejaví záujem o rozvoj svojich podriadených
- iné (prosím, špecifikujte)
- Other: \_\_\_\_\_

**9. Aká aktivita by podľa Vás viedla k zlepšeniu vzťahov podriadených s nadriadenými? \***

- pravidelné osobné stretnutia s nadriadeným
- pravidelné mimo-pracovné aktivity iniciované nadriadeným
- častejšia prítomnosť nadriadeného v tíme
- informovanie podriadených o dianí vo firme z manažerského hľadiska
- vyššia technická zdatnosť nadriadeného
- iné (prosím, špecifikujte)
- Other: \_\_\_\_\_

**10. Ste ochotný/ á kvôli svojej práci pracovať nadčas? \***

- Áno (prosím, špecifikujte, aká je Vaša motivácia k nadčasom)
- možnosť učiť sa novým veciam
- peňažná kompenzácia za nadčas
- možnosť dosiahnutia vyššej úrovne expertízy
- získanie komplexnejšieho pohľadu na celý proces zadanej úlohy
- iné (prosím, špecifikujte)
- Other: \_\_\_\_\_

**11. Ak ste na predošlú otázku odpovedali "nie", prosím, uveďte dôvod:**

- firma/ nadriadený moju extra prácu neocení
- čas preferujem tráviť mimo kanceláriu
- už tak trávim v práci príliš veľa času
- iné (prosím, špecifikujte)
- Other: \_\_\_\_\_

**12. Cítite, že svojou prácou prispievate ku klientskej spokojnosti s dodávanými službami? \***

- Áno (prosím, špecifikujte dôvody pre)
- klient mi vyjadruje uznanie/ vďaku za moju prácu
- nadriadený vyjadruje uznanie/ vďaku za moju prácu
- cítim sa dobre, keď vyriešim zadanú úlohu
- iné (prosím, špecifikujte)
- Nie

13. Ak ste na predošlú otázku odpovedali "nie", prosím, uveďte dôvod:

- nadriadený berie moje výsledky ako štandard
- klient nikdy nevyjadri svoju vďaku nad dobre vykonanou prácou
- mnou navrhnuté procesné zlepšenia neboli nikdy brané do úvahy
- iné (prosím, špecifikujte)
- Other: \_\_\_\_\_

14. Prejavujete záujem o pracovné úlohy aj mimo Vašej pracovnej náplne? \*

- Áno, mám záujem aj o úlohy mimo svojej pracovnej náplne
- Nie (prosím, špecifikujte dôvod)
- moja práca absorbuje všetok môj čas
- iné úlohy v rámci môjho tímu pre mňa nie sú zaujímavé
- nemám záujem brať na seba ďalšiu zodpovednosť
- iné (prosím, špecifikujte)
- Other: \_\_\_\_\_

15. Premýšľali ste niekedy o výpovedi? \*

- Áno (prosím, špecifikujte dôvod)
- nevyhovujúca pracovná náplň
- nestotožnenie sa s výkonom stratégie zo strany managementu
- štýl vedenia nadriadeného
- hostilné pracovné prostredie v tíme
- nie, vo firme sa cítim dobre
- iné (prosím, špecifikujte)
- Other: \_\_\_\_\_

16. Čo by ste Vy, ako vedúci pracovník, vo Vašej pracovnej realite zmenili? \*

- spôsob komunikácie managementu smerom k zamestnancom
- úroveň procesov dodávaných služieb
- prístup zamestnancov k práci
- počet vzdelávacích / tréningových možností
- prístup ku komunikácii s klientmi
- mieru koležiality v pracovných tímoch
- nič
- iné (prosím, špecifikujte)
- Other: \_\_\_\_\_

17. Čo by Vás, ako zamestnanca, NAJVIAC motivovalo k dlhoročnej lojalite k firme, pre ktorú pracujete? Prosím, vyberte max. 3 odpovede. \*

- vyhovujúce mzdové podmienky
- vyhovujúca pracovná náplň
- flexibilný pracovný čas
- priateľský kolektív kolegov
- neformálna firemná kultúra
- pocit stotožnenia sa s filozofiou firmy
- plné využitie mojich schopností a znalostí
- akákoľvek forma uznania zo strany vedenia
- viac firemných benefitov
- iné (prosím, špecifikujte)
- Other: \_\_\_\_\_

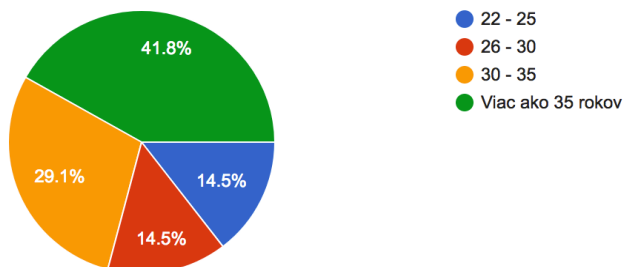


## Příloha B – Výsledky dotazníkového šetření

---

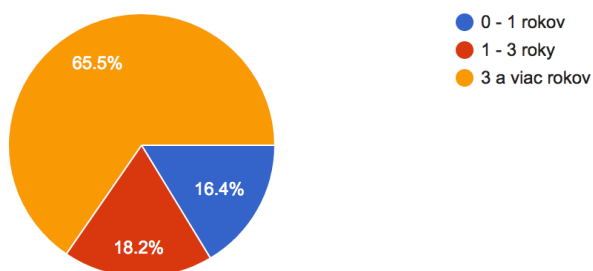
### 1. Koliko máte rokov?

55 responses



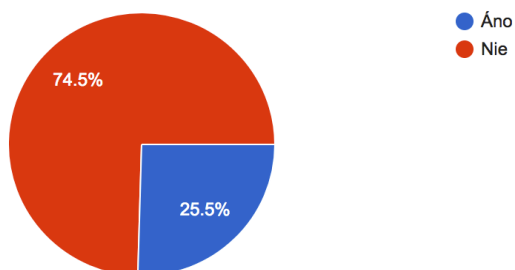
### 2. Ako dlho pracujete v tejto spoločnosti?

55 responses



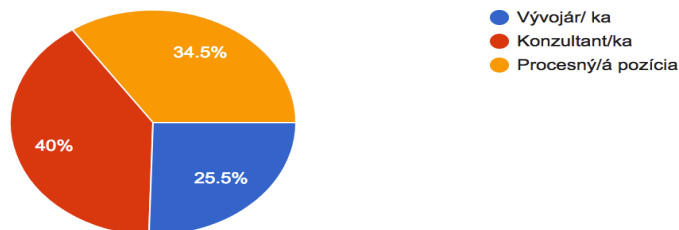
### 3. Je táto spoločnosť Vaším prvým zamestnávateľom?

55 responses



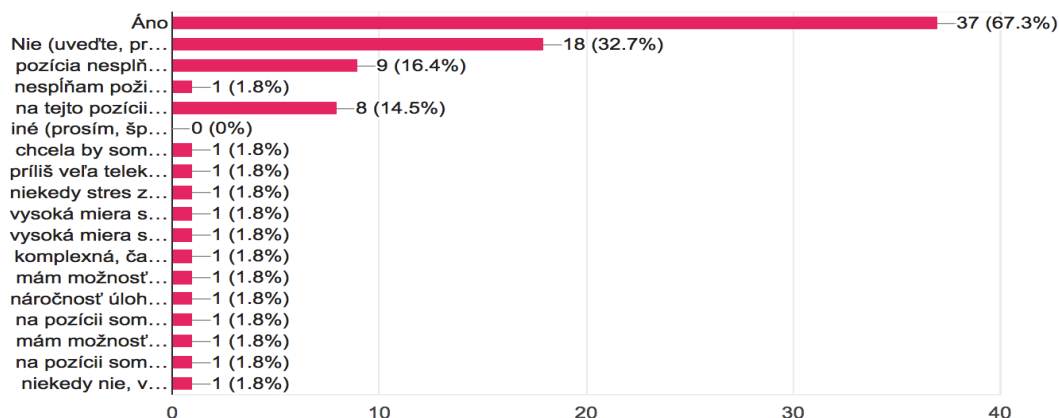
#### 4. Na akej pozícii momentálne pracujete?

55 responses



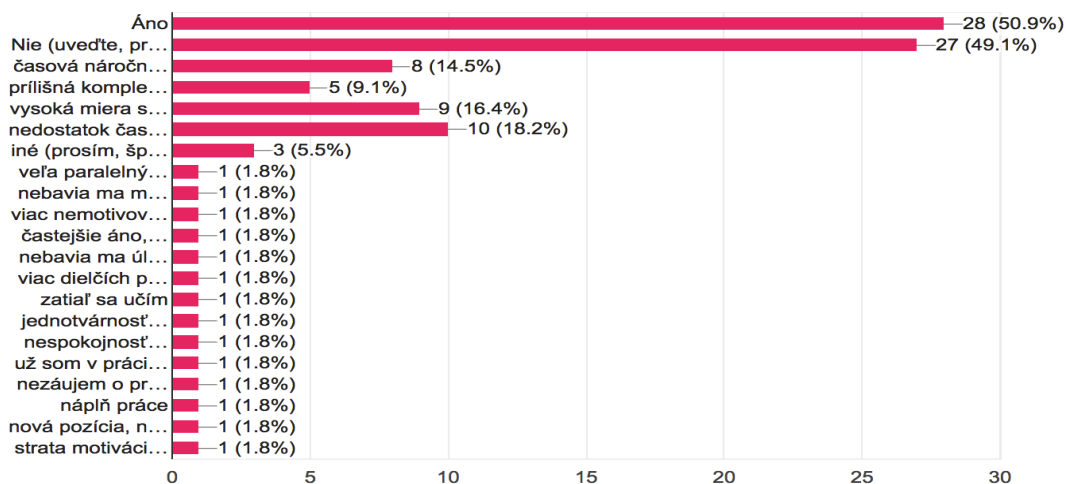
#### 5. Baví Vás Vaša práca?

55 responses



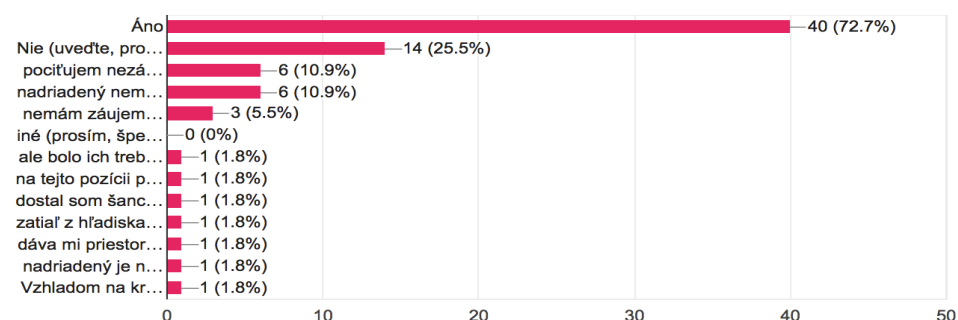
#### 6. Chodíte do práce motivovaný/á?

55 responses



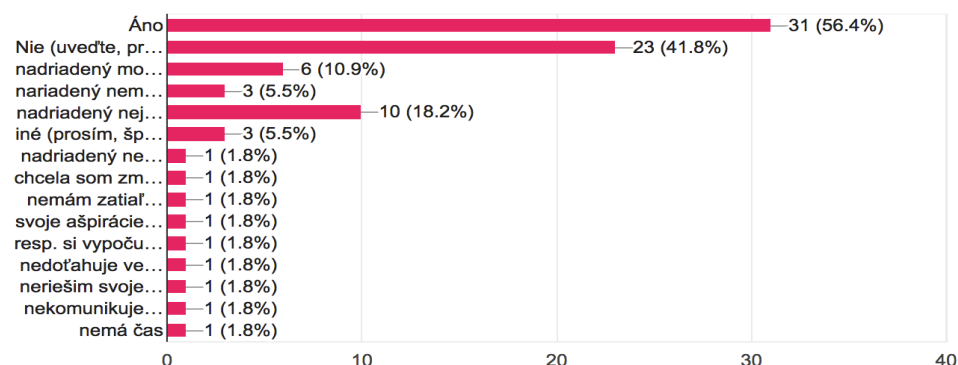
## 7. Myslíte si, že Váš nadriadený si je vedomý Vašich pracovných aspirácií?

55 responses



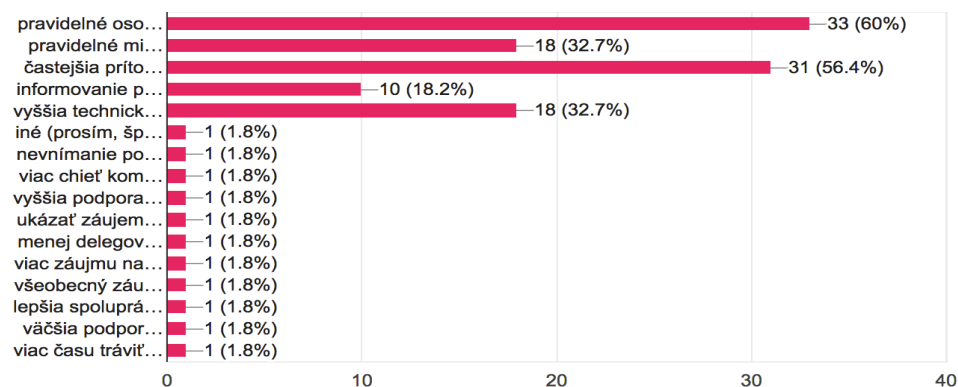
## 8. Myslíte si, že Váš nadriadený robí všetko pre to, aby ste najlepšie využili svoj potenciál?

55 responses



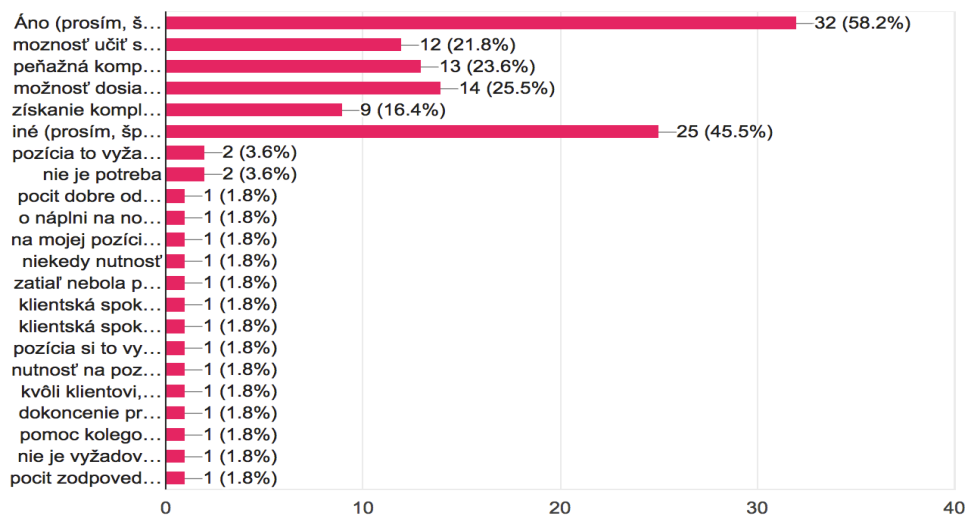
## 9. Aká aktivita by podľa Vás viedla k zlepšeniu vzťahov podriadených s nadriadenými?

55 responses



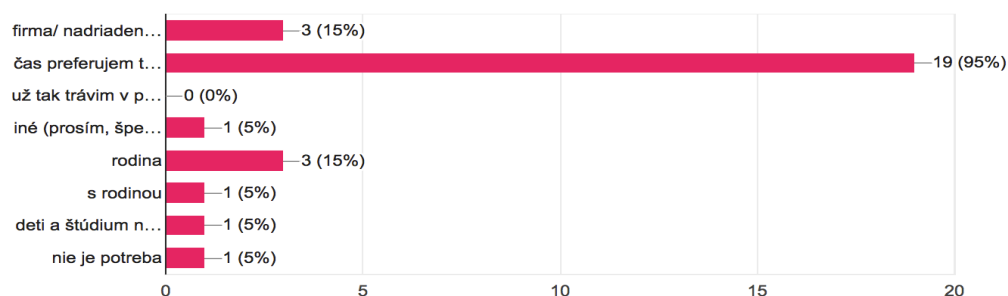
## 10. Ste ochotný/ á kvôli svojej práci pracovať nadčasy?

55 responses



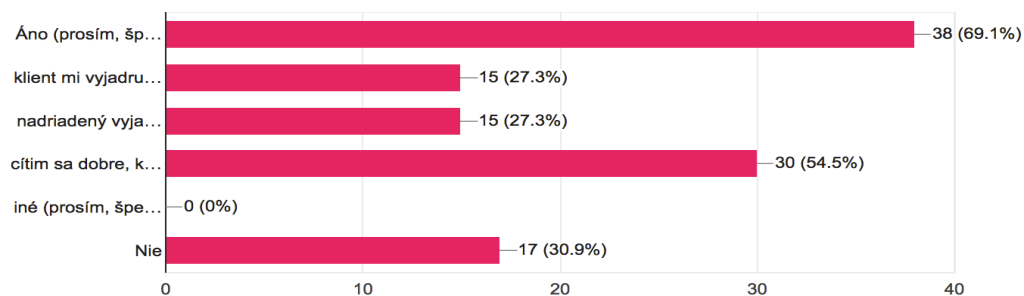
## 11. Ak ste na predošlú otázku odpovedali "nie", prosím, uveďte dôvod:

20 responses



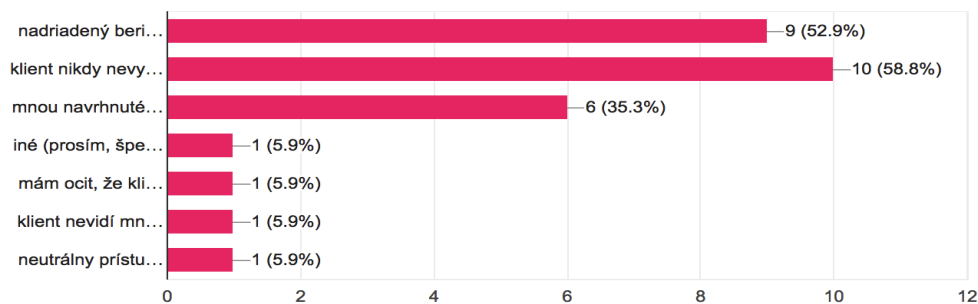
## 12. Cítite, že svojou prácou prispievate ku klientskej spokojnosti s dodávanými službami?

55 responses



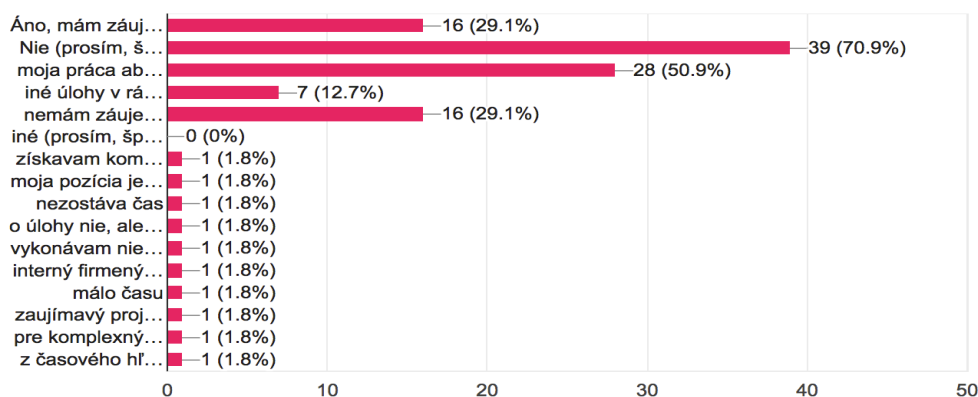
### 13. Ak ste na predošlú otázku odpovedali "nie", prosím, uveďte dôvod:

17 responses



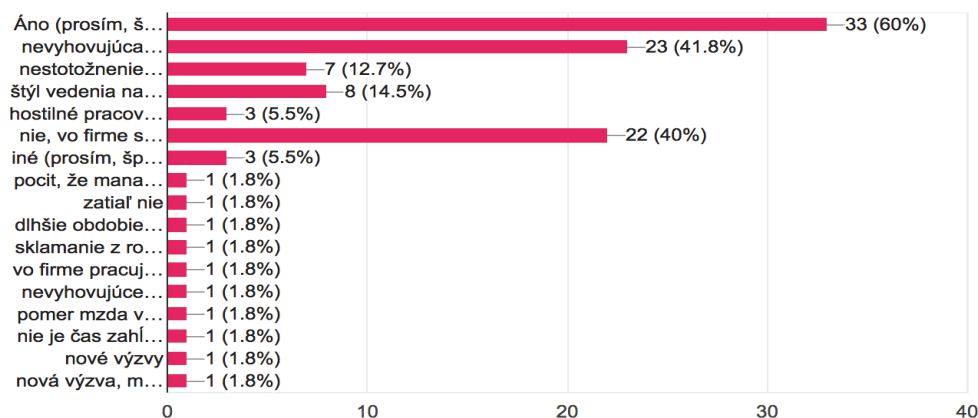
### 14. Prejavujete záujem o pracovné úlohy aj mimo Vašej pracovnej náplne?

55 responses



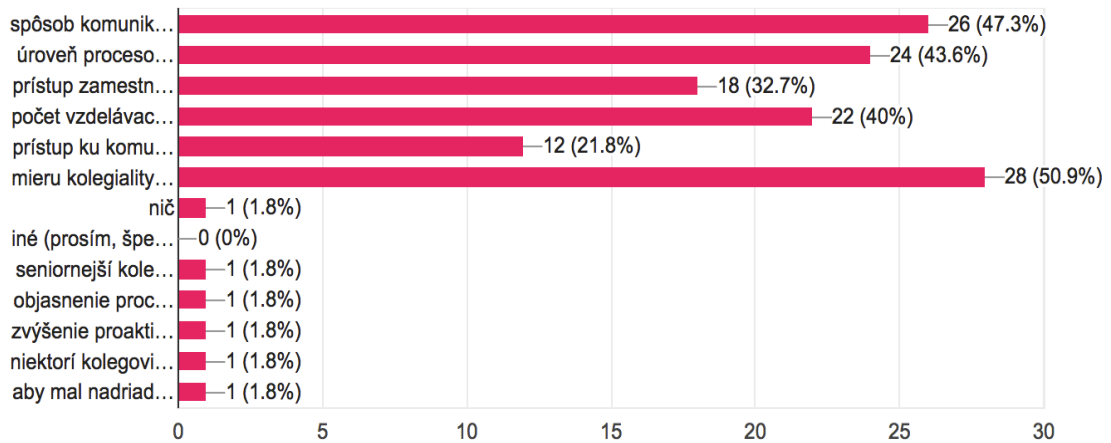
### 15. Premýšľali ste niekedy o výpovedi?

55 responses



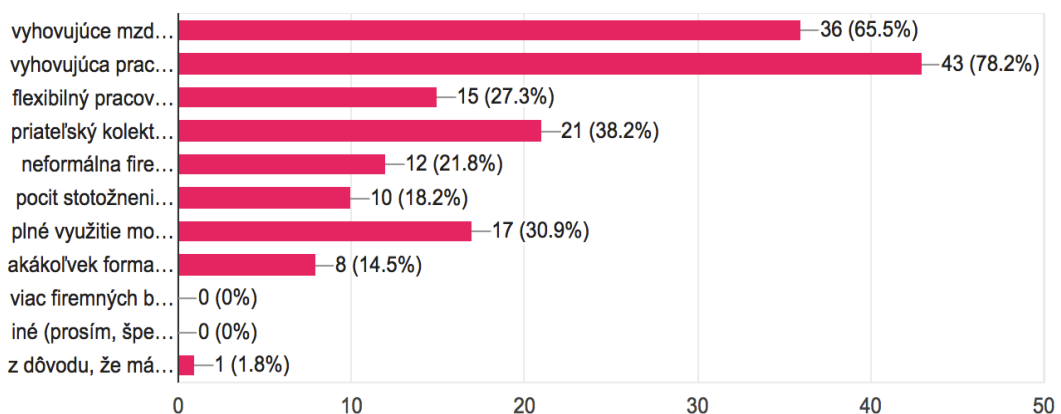
## 16. Čo by ste Vy, ako vedúci pracovník, vo Vašej pracovnej realite zmenili?

55 responses



## 17. Čo by Vás, ako zamestnanca, NAJVIAC motivovalo k dlhoročnej lojalite k firme, pre ktorú pracujete? Prosím, vyberte max. 3 odpovede.

55 responses



## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Bibiána Pavlišová**

**Obor: Andragogika**

**Forma studia: kombinované studium**

**Název práce: Využití a význam andragogických principů a postupů v nadnárodních společnostech**

**Rok: 2018**

**Počet stran textu bez příloh: 53**

**Celkový počet stran příloh: 11**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 17**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 2**

**Počet internetových zdrojů: 8**

**Vedoucí práce: Doc. Dr. Milan Beneš**