



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

# ASPEKTY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ORGANIZACÍCH: STUDIE VZTAHŮ MEZI MANAŽERY A ZAMĚSTNANCI PROSTŘEDNICTVÍM TEORIE LMX

ASPECTS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS: A STUDY OF MANAGER-EMPLOYEE RELATIONS THROUGH LMX THEORY

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Elizaveta Pronina

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Marcel Rolf Pfeifer, Ph.D.

BRNO 2024

# Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav managementu  
Studentka: **Elizaveta Pronina**  
Vedoucí práce: **Ing. Marcel Rolf Pfeifer, Ph.D.**  
Akademický rok: 2023/24  
Studijní program: Procesní management

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

## **Aspekty řízení lidských zdrojů v organizacích: studie vztahů mezi manažery a zaměstnanci prostřednictvím teorie LMX**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

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

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Cílem práce je zhodnotit vztahy manažera a zaměstnanců ve společnosti kasino Atlantis v Brně a následný návrh metody a souboru technik určených pro zlepšení stavu podniku.

### **Základní literární prameny:**

ARMSTRONG, M. a Stephen T. Armstrong's handbook of human resource management practice. 14th edition. London: KoganPage, 2017. ISBN 978-0-7494-7411-9.

BĚLOHLÁVEK, F., ŠULEŘ, O. a KOŠŤAN, P. Management. Brno, Computer Press, 2006, 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

DRUCKER, P. F. The essential Drucker: the best of sixty years of Peter Drucker's essential writings on management. New York: HarperCollins, 2008. ISBN 9780061345012.

VEBER, J. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. aktualiz. vyd. Praha, Management Press, 2014, 734 s. ISBN 978-80-726-1274-1.

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

V Brně dne 4.2.2024

L. S.

---

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

---

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

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zaměřuje na zkoumání vztahů mezi manažerem a podřízeným. V teoretické části jsou definovány literární rešerše a klíčové pojmy. V analytické části je prostřednictvím dotazníkového šetření a metody LMX zjišťován a hodnocen současný stav ve vybraném podniku. Na základě analýzy získaných informací jsou v poslední části práce prezentovány návrhy a doporučení na zlepšení této problematiky.

## **Klíčová slova**

manažer, LMX, podřízený, vztahy na pracovišti, fluktuace zaměstnanců, komunikace

## **Abstract**

The bachelor thesis focuses on the examination of the relationship between manager and subordinate. The theoretical part defines the literature search and key concepts. In the analytical part, the current state of affairs in the selected company is identified and evaluated through a questionnaire survey and the LMX method. Based on the analysis of the obtained information, suggestions and recommendations for improvement are presented in the last part of the thesis.

## **Keywords**

manager, LMX, subordinate, workplace relations, employee turnover, communication

## **Bibliografická citace**

PRONINA, Elizaveta. *Aspekty řízení lidských zdrojů v organizacích: studie vztahů mezi manažery a zaměstnanci prostřednictvím teorie LMX* [online]. Brno, 2024 [cit. 2024-05-13]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/160323>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Ing. Marcel Rolf Pfeifer, Ph.D.

### **Čestné prohlášení**

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

V Brně dne 13. 5. 2024

---

Elizaveta Pronina

autor

### **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Marcelu Rolfu Pfeiferovi, Ph.D. za odborné vedení, konzultace, trpělivost a podnětné návrhy k práci. Také bych chtěla poděkovat své rodině a Mykhailovi Pavlovi za jejich podporu.

# Obsah

Úvod	12
Cíle práce	13
<b>1 Teoretická část</b>	<b>14</b>
1.1 Management . . . . .	14
1.1.1 Manažerské kompetence . . . . .	14
1.2 Vymezení pojetí řízení lidských zdrojů . . . . .	17
1.2.1 Strategické řízení lidských zdrojů . . . . .	18
1.2.2 Úkoly a cíle personálního řízení . . . . .	19
1.2.3 Uskutečňování strategie . . . . .	21
1.3 Personální činnosti . . . . .	22
1.3.1 Plánování personálu . . . . .	22
1.3.2 Získávání a výběr zaměstnanců . . . . .	23
1.3.3 Odměňování a motivace pracovníků . . . . .	26
1.3.4 Vzdělávání a rozvoj pracovníků . . . . .	28
1.3.5 Fluktuace zaměstnanců . . . . .	29
1.4 Koncepce teorii LMX . . . . .	31
1.4.1 Faktory ovlivňující LMX . . . . .	34
<b>2 Praktická část</b>	<b>37</b>
2.1 Analýza řízení personálu v Casino Atlantis . . . . .	38
2.1.1 Analýza personálu . . . . .	39
2.1.2 Analýza výsledku LMX . . . . .	41
2.2 Fluktuace zaměstnanců v podniku . . . . .	47
2.3 Výsledky analýzy . . . . .	51
<b>3 Návrhy na zlepšení</b>	<b>53</b>
3.1 Zlepšení nábory personálu . . . . .	54
3.2 Opatření ke zlepšení interakce mezi manažery a zaměstnanci . . . . .	59
3.3 Posouzení aplikovaných technik . . . . .	64



3.4	Přínosy návrhů . . . . .	66
	<b>Závěr</b>	<b>68</b>
	<b>Literatura</b>	<b>69</b>
<b>A</b>	<b>Příloha</b>	<b>73</b>
A.1	Dotazník . . . . .	73
A.1.1	Výsledky dotazníku LMX-7 . . . . .	76

# Seznam obrázků

1.1	Model strategického řízení lidských zdrojů (vlastní zpracování modifikováno podle [12]) . . . . .	19
1.2	Model motivace (vlastní zpracování modifikováno podle [13]) . . . . .	26
1.3	Životní cyklus zralého vztahu (vlastní zpracování modifikováno podle [25]) . . . . .	34
1.4	Faktory LMX (vlastní zpracování modifikováno podle [23]) . . . . .	35
2.1	Poměr zaměstnanců podle pohlaví . . . . .	39
2.2	Poměr zaměstnanců podle věku . . . . .	40
2.3	Poměr zaměstnanců podle vzdělání . . . . .	40
2.4	Poměr zaměstnanců podle doby zaměstnání . . . . .	41
2.5	Výsledky dotazníku LMX-7 . . . . .	42
2.6	Poměr odpovědí podle pohlaví . . . . .	42
2.7	Poměr odpovědí podle doby zaměstnání . . . . .	43
2.8	Poměr odpovědí podle věku . . . . .	44
2.9	Poměr odpovědí podle vzdělání . . . . .	45

# Seznam tabulek

2.1	Výsledky dotazníku LMX-7 . . . . .	47
-----	------------------------------------	----

# Úvod

V dnešní době je efektivní řízení lidských zdrojů důležitějším faktorem pro úspěch každé organizace. Dynamické prostředí podnikání a neustále se měnící pracovní trh vyžadují, aby manažeři a personální specialisté byli schopni řešit širokou škálu otázek týkajících se lidských zdrojů, jako je nábor a výběr, rozvoj zaměstnanců, motivace, řízení výkonnosti a mnoho dalších.

Strategickými cíli každého podniku je neustálé zlepšování kvality výrobků a poskytovaných služeb, což představuje klíčový faktor pro udržení konkurenceschopnosti a uspokojení potřeb zákazníků. Nicméně je důležité si uvědomit, že zlepšování kvality není možné bez angažovanosti a schopností pracovníků, kteří tuto kvalitu vytvářejí a dodávají. Pracovníci představují zásadní prvek v procesu poskytování služeb a výroby, a proto je pro podnik nezbytné pečlivě sledovat stav svých pracovních sil.

Manažeři hrají zásadní roli v podniku, neboť mají obrovský vliv na spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím, atmosférou v kolektivu a celkovým psychologickým stavem podřízených. Jejich schopnost budovat pozitivní pracovní prostředí a efektivně vést své týmy má přímý dopad na výkonnost a výsledky podniku.

Kromě oficiálních pracovních povinností, které jsou stanoveny v relevantních dokumentech, má vedoucí pracovník vůči podřízeným řadu neformálních povinností. Tyto povinnosti zahrnují spravedlivé a respektující zacházení se zaměstnanci, projevení zájmu o jejich úspěchy a týmové vztahy a poskytování komplexní pomoci.

Jinými slovy, vztah mezi vedoucím a podřízenými by měl být co nejlepší a vytvářet podmínky pro produktivní práci a harmonické vztahy v týmu, což přináší vynikající výsledky jak v práci, tak ve vztazích v týmu.

Tato bakalářská práce se zaměřuje na klíčové aspekty řízení lidských zdrojů v rámci organizací a jejich vliv na spokojenost zaměstnanců. Specificky se zabývá hodnocením a analýzou vztahů mezi manažery a podřízenými, přičemž využívá teorii Leader-Member Exchange (LMX), a to na příkladu Casino Atlantis. Pro vybraný podnik by měly být přínosem uvedené návrhy na zlepšení, které mají za cíl zvýšit spokojenost zaměstnanců se svými nadřízenými. Toto zlepšení má přímý dopad na kvalitu poskytovaných služeb a tím i ziskovost podniku.

# Cíle a metodika práce

## Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je posoudit vztahy mezi manažery a zaměstnanci ve společnosti Casino Atlantis, ověřit předpoklady o tom, jak osobní charakteristiky zaměstnanců ovlivňují jejich vztahy s nadřízenými. Na základě analýzy identifikovat a navrhnout nejvhodnější metody zlepšení stávající situace.

## Metodika a postupy práce

Tato bakalářská práce se skládá ze tří hlavních částí: teoretické, analytické a návrhové.

První část práce se zaměřuje na vypracování teoretického rámce dané problematiky, který slouží k lepšímu porozumění analyzované oblasti a identifikaci problémů.

Druhá část je zaměřena na vyhodnocení vztahů mezi manažery a podřízenými. K tomuto účelu byl použit dotazník LMX-7, který umožnil identifikovat problematické oblasti v těchto vztazích. Následně byla provedena analýza výsledků průzkumu a ověření předpokladů stanovených v teoretické části. Dále byl proveden výpočet míry fluktuace za poslední tři roky, což má potvrdit existující problém ve společnosti.

Třetí část se zaměřuje na návrhy, ve kterých jsou na základě získaných dat předloženy techniky a metody, které by mohly pomoci manažerům vylepšit kvalitu jejich vztahů s podřízenými. Tyto navržené strategie jsou zaměřeny na zvýšení efektivity a konkurenceschopnosti podniku prostřednictvím posílení komunikace a vztahů v rámci pracovního prostředí.

Při psaní bakalářské práce byly využity informace z odborných literárních zdrojů, včetně českých a zahraničních publikací, vědeckých článků a odborných publikací.

# 1 Teoretická část

## 1.1 Management

Pojem managementu se s postupem času a vývojem společnosti mnohokrát změnil a konkretizoval. V současné době většina autorů považuje management za řízení. [1]

Management představuje komplexní soubor metod a technik, stejně jako analytických nástrojů, které vycházejí z následujících základních principů. Jeho zaměření je úzce spojeno s lidským faktorem, přičemž jeho hlavním úkolem je integrovat jednotlivce do kolektivu podniku. Zároveň se snaží zajistit příležitosti pro celkový růst a rozvoj firmy, a to jak použitím koordinaci zaměstnanců v rámci organizace, tak i individuálně pro každého jednotlivého pracovníka. Management se dynamicky přizpůsobuje měnícím se potřebám a vznikajícím novým příležitostem, sleduje, jak se mění role jednotlivých pracovníků, a aktivně reaguje na tyto změny.

Jednou z klíčových aktivit v rámci managementu je efektivní výměna informací mezi členy organizace. Tato výměna hraje značnou roli ve správném fungování podniku a umožňuje rychlé a efektivní rozhodování. Kromě toho se klade důraz na individuální odpovědnost, kde každý zaměstnanec nese odpovědnost za své úkoly a přispívá k celkovému úspěchu firmy. Touto kombinací principů a aktivit se management stává rozhodujícím nástrojem pro udržení a posílení dynamiky a konkurenceschopnosti podniku v dnešním rychle se měnícím podnikatelském prostředí.

Pro tuto studii je důležité ukázat, do jaké míry činnost manažera ovlivňuje proces fungování celého podniku, o tom píše i Peter F. Drucker: "Management jsou úkoly. Management je disciplína. Ale management jsou také lidé. Každý úspěch managementu je úspěchem manažera. Každý neúspěch je neúspěchem manažera." [2]

### 1.1.1 Manažerské kompetence

Požadavky, které jsou na pracovní místa kladeny, jsou označovány termínem "kompetence". Kompetence představuje schopnost vykonávat a úspěšně zvládat konkrétní profesi nebo funkci. Tato schopnost zahrnuje kombinaci znalostí, dovedností a postojů, které jsou nezbytné pro úspěšné plnění pracovních úkolů v daném pracovním

prostředí. Kompetence zahrnují také schopnost prakticky aplikovat tyto znalosti a dovednosti v konkrétní pracovní situaci. Jejich úspěšné projevení je důležité pro efektivní vykonávání práce a dosahování výsledků v rámci dané profese nebo funkce. Tím, že se zaměřuje na kompetence, organizace může lépe identifikovat potřebné kvalifikace a schopnosti pro jednotlivá pracovní místa a zajistit, že zaměstnanci mají nezbytné nástroje k úspěchu ve svých rolích. Kompetence tak slouží jako klíčový prvek v procesu náboru, hodnocení a rozvoje zaměstnanců. [3]

Manažerské kompetence představují kombinaci znalostí, dovedností, schopností a postojů, které umožňují jasně a spolehlivě rozpoznat vynikající pracovníky od průměrných v konkrétní pozici. Těmito kompetencemi jsou:

**Znalosti:** odborné a teoretické znalosti relevantní pro konkrétní oblast nebo odvětví.

**Dovednosti:** praktické schopnosti a dovednosti potřebné k úspěšnému plnění pracovních úkolů.

**Schopnosti:** obecné schopnosti, jako je kritické myšlení, rozhodování a komunikace, které přispívají k efektivitě v pracovním prostředí.

**Postoje:** hluboce zakořeněné přesvědčení a přístupy k práci a interakcím s ostatními.

**Hodnoty:** základní principy a etické hodnoty, které formují chování jednotlivce v pracovním prostředí.

Kompetence hrají klíčovou roli při identifikaci potenciálu úspěchu v organizaci a vycházejí z firemních hodnot. Poskytují společný jazyk pro hodnocení chování a pracovního stylu a umožňují zaměstnancům strukturovaný přístup k rozvoji svých schopností.

Vynikající pracovníci projevují kompetence prostřednictvím specifického "pozorovatelného chování", které se vyznačuje častějším výskytem, lepšími výsledky a flexibilitou v různých pracovních situacích. Tyto kompetence obvykle reflektují firemní hodnoty a principy. [5]

Manažerské kompetence jsou klíčové pro osobní rozvoj a úspěch každého jednotlivce v organizaci. Moderní pohled na manažerskou způsobilost klade důraz na

výstupy práce a hodnotí, do jaké míry je manažer připraven na očekávané výsledky v rámci své pozice. Tento přístup se zaměřuje na odborné znalosti, praktické dovednosti a sociální zralost.

**Odborné znalosti:** zahrnuje specializované znalosti, které jsou těsně spojeny s konkrétním pracovním úkolem. Jedná se o hluboké porozumění a vědomosti v oblasti, která umožňují pracovníkovi úspěšně navigovat a řešit komplexní problémy v rámci svého odborného pole.

**Praktické dovednosti:** kompetence v této dimenzi se týkají konkrétních schopností a dovedností, které jsou nezbytné k efektivnímu plnění pracovních úkolů. Jsou to praktické nástroje a postupy, které pracovník ovládá a používá v praxi, aby dosáhl optimálních výsledků.

**Sociální zralost:** zaměřuje se na schopnost efektivně komunikovat a spolupracovat s ostatními členy týmu či organizace. Zahrnuje schopnost budovat vztahy, řešit konflikty, a přispívat k pozitivnímu pracovnímu prostředí prostřednictvím interakcí s kolegy a nadřízenými. [6]

Pro efektivní řízení týmu klíčové dovednosti jsou:

- **Plánování:** schopnost formulovat a implementovat dlouhodobé strategie pro dosažení cílů organizace. To zahrnuje schopnost vidět širší obrázek, identifikovat příležitosti a vytvářet efektivní plány pro budoucí úspěch.
- **Mentoring zaměstnanců a delegování úkolů:** manažeři by měli být schopni koučovat své podřízené, poskytovat jim podporu a povzbuzení k osobnímu rozvoji. Delegování úkolů a odpovědností je také důležitou dovedností, která umožňuje efektivní rozdělování práce v týmu.
- **Řešení konfliktů:** schopnost identifikovat a řešit konflikty v pracovním prostředí. To zahrnuje schopnost klidného a efektivního zvládnutí neshod mezi členy týmu nebo s dalšími zainteresovanými stranami.
- **Hodnocení výkonu:** schopnost spravedlivě a objektivně hodnotit výkon zaměstnanců, poskytovat jim konstruktivní zpětnou vazbu a přispívat k jejich profesnímu růstu a rozvoji.

Je zřejmé, že tyto kompetence nejsou pouze teoretickým rámcem, ale mají prak-



tický dopad na fungování organizace. Manažeři, kteří tyto dovednosti efektivně rozvíjejí a aplikují, mohou nejen dosahovat lepších výsledků, ale také vytvářet pozitivní pracovní prostředí pro své týmy.

Získávání a zdokonalování manažerských kompetencí není pouze individuálním posláním, ale také strategickým krokem pro organizace, které chtějí být konkurenceschopné a úspěšné v dnešním dynamickém podnikatelském prostředí.

## 1.2 Vymezení pojetí řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů zahrnuje komplexní oblast týkající se nábory, správy a rozvoje pracovníků v organizacích. Tato disciplína se zabývá strategickým řízením lidských zdrojů, efektivním využíváním lidského kapitálu, správou znalostí, sociální odpovědností organizace, rozvojem organizační kultury, a získáním potřebných lidských zdrojů, což zahrnuje plánování, nábor, výběr, řízení talentů. Také se věnuje sledování pracovního výkonu, systémů odměňování zaměstnanců, rozvoji a školením pracovníků, správě vztahů s zaměstnanci a péči o jejich potřeby. [4]

Tato disciplína je součástí celkového řízení organizace a managementu, který se věnuje práci s zaměstnanci a vnitřními vztahy v podniku. Řízení lidských zdrojů zahrnuje formulaci, návrh a implementaci personální strategie a politiky organizace, obsahuje poradenství a vedení v oblasti strategií a politiky, poskytování personálních služeb a konzultací pro vedoucí pracovníky. Tato oblast správy lidských zdrojů je nejenom povinností každého vedoucího pracovníka, ale také ji lze považovat za integrální součást odpovědnosti každého jednotlivce, který má pod sebou pracovní tým. [7]

Řízení lidských zdrojů představuje komplexní oblast v rámci manažerské praxe. Tato disciplína není izolovaná, ale tvoří integrální součást celkového řízení organizace a managementu a hraje klíčovou roli v dosahování efektivního a udržitelného fungování organizací, a to nejen prostřednictvím profesionálního vedení vedoucích pracovníků, ale i díky aktivní účasti každého člena pracovního týmu na jeho úspěchu.

## 1.2.1 Strategické řízení lidských zdrojů

Strategické řízení lze nejlépe definovat jako komplexní proces, který představuje kontinuální rozhodovací postup v rámci průběžného formování a transformace strategie organizace. Je to dynamický proces, který neustále reaguje na vývoj vnějšího i vnitřního prostředí a přizpůsobuje strategické rozhodnutí novým podmínkám.[8]

Zásadní činnosti strategického řízení: rozhodování o vhodné oblasti podnikání a formulování strategické vize organizace. Tyto aktivity nejsou pouze formálními kroky, míří k naplnění smysluplné existence organizace, poskytují směřování dlouhodobé činnosti a přispívají k dosahování perspektivního rozvoje.[9]

Strategičtí manažeři se zaměřují na dva klíčové prvky: stanovení strategických cílů a efektivní využívání nezbytných zdrojů k jejich dosažení. Jejich systematický a dlouhodobý pohled na směřování organizace je základem pro úspěšné řízení. Tím, že přebírají odpovědnost za optimální využívání zdrojů a využívání příležitostí k vytváření přidané hodnoty, poskytují organizaci konkurenční výhodu a dlouhodobou udržitelnost.

Strategické řízení lidských zdrojů představuje klíčový rámec, který stanovuje, jakým způsobem budou dosahovány strategické cíle organizace prostřednictvím účinného vedení a využívání pracovníků v souladu s formulovanými a praktikovanými strategiemi, politikami a postupy v oblasti lidských zdrojů. Strategické řízení lidských zdrojů — dynamický proces, který zvyšuje schopnost organizace adaptovat se na nové strategie. Tento přístup vychází z konceptuálního rámce založeného na zdrojích a kladení důrazu na dosažení strategické shody. Je zakotvený v určitých konceptech než v konkrétních postupech. Tento přístup poskytuje základ pro tvorbu a implementaci jak obecných, tak specifických strategií lidských zdrojů, a to na základě strategické analýzy současného stavu organizace a úrovně řízení lidských zdrojů. Centrálními aspekty strategického řízení lidských zdrojů jsou rozhodování o strategii a stanovení strategických priorit. Jeho podstatou je dosažení strategické shody mezi celkovou strategií organizace a strategií lidských zdrojů tak, aby řízení lidských zdrojů účinně podporovalo implementaci strategie organizace.[18]

Jak ilustruje diagram 1.1, strategické řízení lidských zdrojů zkoumá jak strategie lidských zdrojů, tak i strategickou roli pracovníků v oblasti lidských zdrojů v rámci



Obr. 1.1: Model strategického řízení lidských zdrojů (vlastní zpracování modifikováno podle [12])

organizační struktury. Tento holistický přístup k řízení lidských zdrojů je zásadní pro efektivní dosahování strategických cílů organizace. [12]

Hlavním cílem strategického řízení je vytvářet postavení pro efektivní jednání s lidmi v organizaci. Tento přístup usnadňuje klíčová rozhodnutí, která mají významný a dlouhodobý dopad na chod podniku tím, že zajišťuje dostupnost kvalifikovaných zaměstnanců, kteří jsou motivováni a loajální. To zase přispívá k dosahování konkurenčních výhod pro organizaci. [12]

### 1.2.2 Úkoly a cíle personálního řízení

Základní cíle personální práce lze podrobněji specifikovat v oblasti hospodářské a sociální. V ekonomické rovině se zaměřují na:

- Optimální využití lidské práce:  
Cílem je efektivní využití lidských zdrojů k dosažení nezbytného výkonu organizace.
- Zlepšování struktury a kvality lidských zdrojů:  
Zahrnuje snahu o neustálé zdokonalování struktury a kvality pracovníků s cílem posílit efektivitu organizace.
- Zvýšení kreativity a ekonomického zhodnocení pracovníků:

Směřuje k podpoře kreativity pracovníků a maximalizaci ekonomického přínosu jejich potenciálu.

- Udržení personálních nákladů na optimální úrovni:

Zaměřuje se na udržení nákladů spojených s lidskými zdroji na optimální úrovni pro efektivní hospodaření.

- Realizace systému odměňování podle výkonu:

Snaha o implementaci odměňovacích systémů, které podporují rozvoj a schopnosti pracovníků, motivují je k dosahování vysokých výkonů.

V sociální oblasti:

- Vytvoření podmínek pro naplnění osobních cílů pracovníků:

Snaží se o vytváření pracovního prostředí, které umožňuje pracovníkům dosahovat svých osobních cílů spojených s prací.

- Identifikace pracovníků s cíli organizace:

Cílem je, aby pracovníci rozuměli a identifikovali se s cíli a hodnotami organizace.

- Motivace pracovníků k seberozvoji a zvyšování kvalifikace:

Snaží se motivovat pracovníky k osobnímu růstu a zlepšování kvalifikace, což přispívá k jejich dlouhodobému rozvoji.

- Vytváření předpokladů pro spokojenost s pracovním prostředím:

Zaměřuje se na vytváření optimálních podmínek pro pracovníky, které zahrnují spokojenost s pracovním místem, obsahem práce a celkovým pracovním prostředím.

Úkoly personálního řízení zahrnují několik klíčových aspektů, které mají za cíl efektivní správu lidských zdrojů v organizaci. Podrobnější pohled na tyto úkoly zahrnuje: vedení pracovníků k zvyšování produktivity – personální řízení se zaměřuje na aktivní zapojení pracovníků do procesu zvyšování produktivity podniku, to zahrnuje podporu a motivaci zaměstnanců ke zlepšování svých pracovních výkonů, vývoji nových dovedností a přispívání k efektivitě pracovního procesu; soulad mezi počtem a strukturou pracovních míst a pracovníků zajistit správné rozdělení pracovních rolí a odpovídající přidělování pracovníků k jednotlivým pozicím; optimální

využívání pracovních sil — správné plánování pracovních sil, optimální přidělování úkolů a zajištění, že pracovníci jsou nasazeni na pozice, kde mohou co nejlépe využít své schopnosti a dovednosti; personální a sociální rozvoj pracovníků — poskytování příležitostí pro rozvoj pracovníků v rámci jejich pracovních pozic, nabízení odborného školení a podporu při osobním a profesním růstu, vytváření podmínek pro maximální rozvoj potenciálu jednotlivých pracovníků v souladu s cíli a potřebami organizace. [14]

### 1.2.3 Uskutečňování strategie

Důležité je nejen vytvoření skvělé strategie, ale především skvělé provedení. Strategie by neměla zůstat pouze obecnou vizí, ale měla by být aktivně převedena do praxe. Odkazuje na riziko, kdy se zamýšlené cíle nemusí vždy promítnout do skutečného výsledku.

Strategie zde funguje jako vodítko, které určuje směr a způsob využití lidských zdrojů k dosažení celkových cílů firmy. Avšak sama strategie zůstává abstraktním konceptem, dokud není převedena do konkrétních politik lidských zdrojů. Politiky lidských zdrojů představují praktický rámec a konkrétní pravidla, která usměrňují chování a rozhodování v oblasti lidských zdrojů. Právě tato konkrétní pravidla a postupy, definované v politikách lidských zdrojů, umožňují organizaci efektivněji uskutečňovat strategii v praxi. Politiky tak slouží jako prostředek pro převod abstraktních cílů strategie lidských zdrojů do konkrétních kroků a opatření, která podporují dosahování stanovených cílů a plnění strategické vize organizace v oblasti lidských zdrojů.[10]

Úspěšné začlenění politik lidských zdrojů do praxe je zásadním úkolem pro liniové manažery. Liniovní manažeři hrají klíčovou roli v implementaci těchto politik a mají významný vliv na celkový úspěch strategie lidských zdrojů v organizaci. Zapojení liniových manažerů je důležité, protože taková participace zajišťuje, že politiky lidských zdrojů budou lépe odpovídat skutečným potřebám organizace a pracovníků. Jejich praktické znalosti a přímý kontakt s týmy jim umožňují identifikovat specifické výzvy a příležitosti v oblasti lidských zdrojů. Dále je nezbytné, aby politiky lidských zdrojů, které mají být liniovými manažery uplatňovány, byly realistické a provedi-

telné vzhledem k dostupným zdrojům organizace. To zahrnuje personální, finanční, časové a technologické aspekty. Realistické politiky zajistí, že linioví manažeři budou schopni efektivně pracovat s dostupnými prostředky a dosáhnou stanovených cílů.[11]

Pro dosažení úspěšné implementace politik lidských zdrojů je nutné poskytnout liniovým manažerům odpovídající školení, podporu a poradenství. To zahrnuje informování manažerů o cílech politik, školení ohledně praktické aplikace politik v jejich každodenní práci a poskytování průběžné podpory a poradenského doprovodu při řešení konkrétních situací a výzev. Tato opatření pomáhají zajišťovat, že linioví manažeři budou úspěšně a efektivně realizovat stanovené cíle a strategie v oblasti lidských zdrojů, což přispívá k celkovému úspěchu organizace. [12]

## 1.3 Personální činnosti

### 1.3.1 Plánování personálu

Jedním z klíčových aspektů práce je důraz na potřebu integrace strategie řízení lidských zdrojů s celkovou strategií podniku.

Plánování pracovních sil se stává nedílnou součástí úspěšného řízení lidských zdrojů. V pojetí se efektivní plánování pracovních sil neomezuje na pouhou kvantitativní analýzu, ale vyžaduje také pochopení strategických cílů organizace. Plánování pracovních sil by se mělo zaměřit nejen na současné potřeby, ale také na budoucí výzvy a příležitosti. Podniky mají předvídat změny vnějšího prostředí, technologické inovace a demografické trendy. Plánování pracovních sil se v tomto kontextu stává nástrojem, který zajišťuje odolnost a přizpůsobivost dynamice podnikatelského prostředí.

Vztah mezi vzděláváním, rozvojem zaměstnanců a plánováním pracovních sil je hodně důležitý. Plánování pracovních sil vyžaduje nejen posouzení současných dovedností zaměstnanců, ale také navržení programů vzdělávání a rozvoje, které zajistí, že pracovní síla bude odpovídat potřebám budoucích pracovních míst. [15]

Plánování pracovních sil přesahuje pouhé počítání zaměstnanců. Stává se strategickým nástrojem zakotveným v celkové strategii organizace. Ve světle rychle se

měnícího podnikatelského prostředí se pochopení potřeb a možností lidského kapitálu na úrovni strategického plánování stává klíčovým faktorem úspěšného řízení lidských zdrojů a udržitelného rozvoje podniku.

### 1.3.2 Získávání a výběr zaměstnanců

Výběr a nábor zaměstnanců je strategický a systematický proces zaměřený na efektivní identifikaci, získávání a integraci kvalifikovaných zaměstnanců do organizace. Takový proces vyžaduje úzké propojení s celkovou strategií řízení lidských zdrojů, jasné vymezení požadovaných kompetencí a vlastností a systematický přístup od plánování až po úspěšnou integraci nových zaměstnanců do podnikové struktury.[16]

Efektivní nábor je o dosažení harmonické souhry mezi firemní kulturou a osobními vlastnostmi zaměstnanců. To znamená, že se stává důležitějším nejen to, co zaměstnanec umí, ale i to, jak to dělá a jak zapadá do celkové týmové dynamiky. Z tohoto přístupu vyplývá, že během přijímacího procesu je nutné analyzovat odborné kompetence uchazečů a posoudit jejich sociální dovednosti, komunikační schopnosti a ochotu spolupracovat. V konečném důsledku úspěšné přijímání zaměstnanců je otázkou vytvoření týmu, v němž každý člen jedinečným způsobem přispívá k celkovému úspěchu.

Tato zásada je strategicky důležitá, protože kandidáti vybraní nejen na základě svých dovedností, ale také přístupu k práci, kulturních hodnot a sociální přizpůsobivosti mají tendenci se lépe integrovat do organizace. To snižuje riziko konfliktů v týmu a přispívá ke stabilnějšímu a produktivnějšímu pracovnímu prostředí.

Jedním z účinných přístupů k náboru, který je v literatuře navrhován, je metodika popsána Jeffem Smartem a Randy Streetem. Autoři navrhnou systematický přístup k výběru kandidátů s přihlédnutím k jejich odborným dovednostem, osobním vlastnostem a potenciálu, přispět k úspěchu firmy.

Základní myšlenkou metodiky je uplatnění čtyř kroků při výběru kandidátů:

1. **Vytvoření seznamu hodnot:** identifikace klíčových požadavků pro úspěšné plnění pracovních úkolů a zdůraznění odborných a osobnostních kritérií odpovídajících firemní kultuře.

2. **Přilákání uchazečů:** vypracování atraktivních pracovních nabídek na základě zvýrazněných kritérií. Využití různých náborových kanálů k oslovení širokého publika.
3. **Systematický pohovor:** vedení strukturovaných pohovorů se zaměřením na primární kompetence a behaviorální aspekty. Zapojení více zaměstnanců do procesu za účelem získání různorodého hodnocení uchazeče.
4. **Rozhodování:** týmová diskuse o výsledcích pohovoru s přihlédnutím k názorům všech účastníků, rozhodování na základě objektivního posouzení uchazeče s přihlédnutím k jeho způsobilosti.

Metodika poskytuje komplexní a systematický přístup k procesu náboru. Čtyři kroky tvoří strategii zaměřenou na výběr kandidátů, kteří mají požadované dovednosti a také odpovídají firemní kultuře.

Seznam hodnocení slouží jako základ, který definuje požadavky na kandidáty a vytváří strukturovaný přístup k hodnocení. Nábor kandidátů na základě zvýrazněných kritérií umožňuje získat nejvhodnější uchazeče. Systematické pohovory za účasti různých zaměstnanců zajišťují objektivitu a komplexnost hodnocení uchazečů. [17]

Tato metodika pomáhá společností vytvořit tým vysoce kvalifikovaných odborníků a zajišťuje, že noví zaměstnanci jsou v souladu s hodnotami a strategickými cíli organizace. V důsledku toho se tvoří účinný náborový mechanismus zaměřený na dosažení dlouhodobého úspěchu společnosti prostřednictvím správného výběru a implementace nejlepších odborníků do týmu.

### **Skutečnost náboru zaměstnanců**

Správa lidských zdrojů je obvykle samostatným organizačním útvarem ve struktuře společnosti. Tento útvar obvykle vede personální ředitel, pod nímž mohou být dle funkčního principu řazena oddělení, sekce, skupiny nebo jednotliví pracovníci.

Směry činnosti oddělení lidských zdrojů jsou ovlivněny stejnými faktory jako pro celou společnost. Tyto faktory také určují funkce oddělení lidských zdrojů, které lze zobecnit následovně:

- Plánování lidských zdrojů;



- Nábor a výběr zaměstnanců;
- Uzavírání a rušení pracovních smluv, stanovování odměn;
- Profesní orientace a adaptace;
- Školení, rekvalifikace a profesní rozvoj zaměstnanců;
- Motivace a kariérní rozvoj zaměstnanců;
- Řízení pracovní disciplíny;
- Zlepšování pracovních podmínek a řešení sociálních otázek.

Pro malé podniky je typické, že funkce oddělení lidských zdrojů plní jeden zaměstnanec nebo že funkce vedoucího pracovníka kombinuje s jinou funkcí. A funkce personálního manažera přebírá sám ředitel společnosti. Ředitel podniku sám vybírá zaměstnance a provádí všechny s tím spojené činnosti.

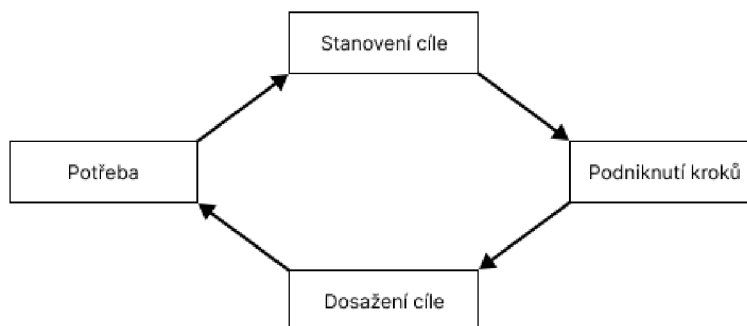
Nové útvary personálního řízení vznikají zpravidla na základě tradičních útvarů: útvary personálního řízení, útvary organizace práce a mezd, útvary ochrany a bezpečnosti práce atd. Úkolem nových útvarů je realizovat politiku personálního řízení a koordinovat činnosti v oblasti řízení práce v organizaci. V tomto ohledu začínají rozšiřovat rozsah svých funkcí a od manažerských záležitostí se dostávají k rozvoji systémů pracovních odměn, řízení profesního postupu, prevenci konfliktů, studiu trhu s pracovními zdroji.

V řadě organizací jsou vytvořeny systémy personálního řízení, které sdružují všechny útvary související s personálním řízením pod jednotným vedením zástupce ředitele pro personální řízení.

Zkušenosti z mezinárodního prostředí ukazují, že pro organizace dosahující "kritické hranice", kdy je nezbytné zřídit samostatný strukturovaný oddělení pro personální řízení s profesionálním odborníkem na lidské zdroje, se považuje přítomnost 50-70 zaměstnanců. V těchto případech je pozice personálního manažera ekonomicky opodstatněná. Středně velké podniky vyžadují zřízení skupiny specialistů na personální řízení nebo oddělení personálního řízení. [28]

### 1.3.3 Odměňování a motivace pracovníků

Teorie motivace se zaměřuje na identifikaci faktorů, které ovlivňují lidské chování a vedou k tomu, že jednotlivci vyvíjejí určité akce. Zabývá se pochopením toho, co pohání lidi k určitým činům a jaké faktory ovlivňují jejich úsilí, angažovanost a dobrovolné chování v pracovním prostředí. Motivace je v podstatě pohánějící síla, která inspiruje lidi k určitým akcím nebo chování. Lidé jsou považováni za motivované, když mají očekávání, že jejich úsilí a činnosti povedou k dosažení stanovených cílů, a tím k získání hodnotné odměny nebo uspokojení konkrétních potřeb. Dobře motivovaní jednotlivci jsou ti, kteří mají jasně definované cíle a aktivně podnikají kroky směrem k jejich dosažení. Klíčovým prvkem motivace je víra, že konkrétní akce povedou k pozitivním výsledkům, což vede k větší angažovanosti a úspěchu v dosahování stanovených cílů.



Obr. 1.2: Model motivace (vlastní zpracování modifikováno podle [13])

Řízení odměňování je disciplínou, která se zaměřuje na vypracování strategií, politik a procesů, jež jsou nezbytné pro zajištění spravedlivého a účinného odměňování za přínos jednotlivců pro organizaci. To zahrnuje jak finanční, tak nefinanční formy odměňování. Tato disciplína se soustředí na formování, implementaci a udržování systémů odměňování. Jejím hlavním záměrem je zajistit, aby odměny byly udělovány lidem slušně, spravedlivě a důsledně, v souladu s jejich přínosem pro organizaci. Celkový cíl spočívá v tom, aby odměňování přispívalo k dosahování strategických cílů organizace v budoucnosti.

Důležité je si uvědomit, že řízení odměňování nezasahuje pouze do oblasti finančních odměn a zaměstnaneckých výhod. Rovněž se věnuje nefinančním a nehmotným aspektům odměňování, jako jsou uznání a pochvaly, nabízené příležitosti k vzdělávání a rozvoji, a možnosti postupu v práci z hlediska pravomocí a odpovědností. Tímto způsobem se řízení odměňování snaží vytvořit komplexní a vyvážený systém motivace a uznání pro zaměstnance, což přispívá k celkovému úspěchu a výkonnosti organizace.

Cíle řízení odměňování se zaměřují na několik aspektů, které hrají klíčovou roli v úspěšné implementaci a využití odměňovacích systémů v organizaci:

- **Odměňování podle vytvářené hodnoty:** cílem je odměňovat jednotlivce na základě hodnoty, kterou přinášejí organizaci. To znamená, že odměny by měly být proporcionální vůči přínosu, který jednotlivci přinášejí prostřednictvím své práce a angažovanosti.
- **Propojení odměňovacích postupů s cíli podniku a potřebami pracovníků:** řízení odměňování by mělo být propojeno s obecnými cíli organizace a strategií podnikání. Zároveň by mělo respektovat individuální hodnoty a potřeby zaměstnanců, což vytváří rovnováhu mezi celkovými cíli a individuálními aspiracemi.
- **Odměňování správných věcí pro jasnost v chování a výsledcích:** tím se vytváří jasnost ohledně očekávaného chování a přispívá k dosahování stanovených cílů.
- **Získávání a udržování vysoce kvalitních pracovníků:** řízení odměňování by mělo být navrženo tak, aby přitahovalo a udržovalo kvalitní zaměstnance. To zahrnuje atraktivní odměny a benefity, které přispívají k vytváření konkurenční výhody na trhu práce.
- **Motivace a angažovanost:** odměňovací systémy by měly sloužit k motivaci zaměstnanců, podporování jejich sounáležitosti k organizaci a zvyšování úrovně angažovanosti. To vytváří pozitivní pracovní prostředí a přispívá k dlouhodobému úspěchu.
- **Vytváření kultury vysokého výkonu:** cílem je prostřednictvím odměňování vytvářet a udržovat kulturu vysokého výkonu, kde jsou odměny spojeny

s vynikajícím pracovním výkonem a dosahováním stanovených cílů. Tím se podporuje celkový rozvoj organizace.[13]

### 1.3.4 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Odborné vzdělávání představuje systematický proces, jehož cílem je záměrně rozvíjet a udržovat klíčové kompetence zaměstnanců nezbytné pro současné pracovní výzvy a zároveň posilovat jejich schopnosti pro budoucí úkoly. Tento proces zahrnuje přímý přenos nových odborných dovedností a/nebo znalostí zaměstnancům v rámci organizace.

V praxi odborného vzdělávání a přípravy se vyvinuly dvě formy vzdělávání zaměstnanců: vzdělávání na pracovišti a vzdělávání mimo pracoviště.

Vzdělávání na pracovišti probíhá v rámci běžné pracovní činnosti, což ho činí levnějším a rychlejším. Tato forma vzdělávání se vyznačuje úzkou vazbou na každodenní pracovní prostředí a usnadňuje zapojení zaměstnanců, kteří nejsou zvyklí na tradiční školení ve vzdělávacích organizacích.

Vzdělávání mimo pracoviště, naopak, je spojeno s dodatečnými finančními náklady a vyžaduje oddělení zaměstnance od jeho běžných pracovních povinností. V tomto případě je prostředí záměrně upraveno a zaměstnanec je dočasně vytržen z každodenní pracovní rutiny.

Výběr mezi těmito metodami by měl být pečlivě promyšlen s ohledem na potřeby a charakter organizace, s důrazem na efektivitu a náklady spojené s každou formou odborného vzdělávání.

Důležitou teorií v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků je "70—20—10", kterou navrhli Charles Jencks a Robert Eichenwald. Tento přístup nabízí rovnováhu mezi různými metodami vzdělávání a zajišťuje komplexnější a efektivnější rozvoj zaměstnanců.

70 % zkušeností na pracovišti: většina učení probíhá během skutečných úkolů a projektů na pracovišti. To zahrnuje získávání nových dovedností, rozvoj odborných kompetencí a jejich uplatnění v reálných obchodních scénářích. 20 % interpersonální interakce: učení od kolegů, mentoring a koučování. Interakce se zkušenými zaměstnanci, sdílení znalostí a zkušeností a zpětná vazba hrají důležitou roli v osobním

a profesním rozvoji. 10 % formální vzdělávání: vzdělávací kurzy, semináře, webináře a další formální vzdělávací programy. Tato složka poskytuje systematizované a strukturované znalosti. [20]

Zásada "70—20—10" zdůrazňuje význam zapojení zaměstnanců do reálných obchodních scénářů pro efektivní učení a zajišťuje, že zkušenosti získané na pracovišti a prostřednictvím mezilidských interakcí hrají klíčovou roli v osobním a profesním růstu. Tato rovnováha zajišťuje, že učení je flexibilní a přizpůsobitelné individuálním potřebám a pracovnímu kontextu.

### 1.3.5 Fluktuace zaměstnanců

Fluktuace zaměstnanců představuje konstantní proměnu složení pracovníků v organizaci, která nastává v důsledku různých faktorů, jako jsou propouštění, dobrovolné odchody nebo náhrady pracovníků. Tento jev lze vyjádřit procentuálním zastoupením zaměstnanců, kteří opustí organizaci, ve srovnání s celkovým počtem zaměstnanců v daném časovém období.

Fluktuace může být způsobena různými faktory, například osobní: individuální rozhodnutí zaměstnanců, kariérní ambice nebo osobní situaci; organizační: firemní kultura, struktura odměňování a možnosti profesního růstu; situační: vnější faktory jako je ekonomická nestabilita, změny v odvětví nebo tržní podmínky.

Existují různé typy fluktuace v pracovní síle, z nichž každý má specifické charakteristiky a dopady na organizaci:

- **Funkční fluktuace:**

Tento typ fluktuace je spojen s přirozeným obnovením pracovního týmu a odchodem zaměstnanců, jejichž dovednosti nebo kvalifikace postupem času ztratily na relevanci. Funkční fluktuace může být považována za normální součást životního cyklu pracovní síly. Nové přírůstky mohou přinést čerstvé perspektivy a dovednosti, což přispívá k obnově a rozvoji týmu.

- **Dysfunkční fluktuace:**

Tento druh fluktuace je spojen s předčasným odchodem klíčových zaměstnanců, kteří hrají primární roli v organizaci. Dysfunkční fluktuace může mít

negativní dopad na výkonnost organizace, zejména pokud odcházející zaměstnanec zastává zásadní pozici. Ztráta klíčových dovedností a znalostí může vést k poruchám v pracovních procesech a snížení efektivity.

- **Dobrovolná fluktuace:**

Jako ukazatel, zachycuje odchody z pracovního místa na základě rozhodnutí samotného zaměstnance, ne zaměstnavatele. Tento ukazatel odráží atraktivitu firmy jako místa k práci a míru spokojenosti a angažovanosti zaměstnanců. Pokles dobrovolné fluktuace může naznačovat stabilní a přitažlivou organizaci, zatímco vzrůstající míra dobrovolné fluktuace může signalizovat problémy v rámci organizace.

- **Nedobrovolná fluktuace:**

Nedobrovolná fluktuace označuje situace, kdy zaměstnanci opouštějí svá pracovní místa ne z vlastní vůle, ale z důvodů, které jsou mimo jejich kontrolu. Patří sem například situace, kdy jsou propuštěni kvůli snížení počtu zaměstnanců, restrukturalizaci společnosti nebo jiným rozhodnutím zaměstnavatele, která vedou k nechtěnému ukončení pracovního poměru. Zaměstnanci nejsou iniciátory této změny, ale jsou jí postiženi z vnějších důvodů. Tento jev může také ovlivnit celkovou dynamiku a stabilitu pracovního prostředí.

Fluktuaci lze taky klasifikovat podle Zdeňka Dytrta, který ve své práci rozlišuje žádoucí a nežádoucí fluktuací:

- **Žádoucí fluktuace:**

Představuje situaci, kdy odchod zaměstnance z firmy přináší společnosti přínos, například v případě, kdy starý zaměstnanec nepodával dostatečné výkony a nový pracovník přinesl do firmy cenné znalosti, zkušenosti a dovednosti, které mohou vést k rozvoji společnosti.

- **Nežádoucí fluktuace:**

Situace, kdy odchod zaměstnance způsobuje negativní dopady. V případě když firma ztratí vynikajícího zaměstnance v důsledku fluktuace a nenajde za ně vhodnou náhradu. Negativní dopad může ovlivnit a i stát který povinen poskytovat podporu v nezaměstnanosti, dokud člověk nenajde nové zaměstnání. Tento druh fluktuace tak může způsobit ekonomické i sociální problémy.[19]

Rozpoznání těchto typů fluktuace umožňuje organizacím lépe porozumět dynamice odchodů zaměstnanců a přijímat strategie, které podporují pozitivní aspekty obnovy týmu a minimalizují negativní dopady při ztrátě klíčových jednotlivců.

Aby se předešlo vysoké fluktuaci zaměstnanců, měly by se uplatňovat určité strategie řízení, které zahrnují opatření zaměřená na udržení a motivaci zaměstnanců.

- Zlepšení pracovních podmínek: vytváření příznivého pracovního prostředí a firemní kultury pro spokojenost zaměstnanců.
- Rozvoj kariérního potenciálu: poskytování příležitostí k profesnímu růstu a rozvoji.
- Systémy odměňování a benefitů: poskytování spravedlivých a konkurenceschopných systémů odměňování a benefitů.[21]

Míra fluktuace v organizaci se vypočítá pomocí následujícího vzorce:

$$\text{Míra fluktuace} = \frac{\text{počet zaměstnanců které odešli}}{\text{celkový počet zaměstnanců}} \times 100\%$$

Rozlišuje se přirozená a vysoká fluktuace zaměstnanců, přirozená fluktuace je 5 - 7 %, vysoká fluktuace začíná na 16 % a více.

## 1.4 Koncepce teorii LMX

Model výměny mezi vedoucím a členem (LMX — leader-member exchange) je jedinečným přístupem k vedení, který se odlišuje od mnoha tradičních modelů tím, že klade důraz na vztahy mezi jednotlivými dvojicemi. Tento model vychází z konceptu vertikálního propojení dyád (Vertical Dyad Linkage, VDL), který byl poprvé představen v 70. letech minulého století. Základní myšlenkou těchto modelů je, že vedoucí udržují různé vztahy nebo interakce s každým jednotlivcem, kterého vedou. Co činí LMX unikátním, je jeho zaměření na dyadické vztahy jako klíčový prvek analýzy. [22]

LMX je prakticky způsob, jak se dívat na vedení, který se zaměřuje na vztahy. Centrální myšlenkou této teorie je, že účinné vedení se rozvíjí tehdy, když vedoucí a

členové týmu budují zralé vztahy. Tato teorie zdůrazňuje výhody, které tyto vztahy přinášejí. Aktuální model této teorie popisuje, jak se rozvíjejí účinné vztahy vedení mezi dvojicemi "partnerů" v organizaci. Toto se děje tehdy, když se vztahy stávají základem pro získání potřebného vlivu pro účinné vedení. [25]

Autoři tohoto modelu předpokládají, že vztahy mezi manažerem a jednotlivými podřízenými nejsou uniformní, ale spíše se liší v závislosti na vnímání manažera ohledně každého svého podřízeného. Diferenciace těchto vztahů vychází z toho, jak manažer vnímá vlastnosti jednotlivých členů týmu a jaká očekávání má ve vztahu k jejich pracovní výkonnosti.

Tento přístup k vedení zdůrazňuje individualitu vztahů mezi nadřízeným a podřízenými, přičemž klade důraz na to, že každý člen týmu je vnímán odlišně v závislosti na jeho osobnostních rysy a pracovním výkonu. Jinými slovy, manažer může mít odlišné požadavky a očekávání ke každému svému podřízenému na základě jejich individuálních charakteristik a profesních schopností. Tím se model zaměřuje na flexibilitu v přístupu manažera k jednotlivým členům týmu v rámci vedení a zohledňuje jejich individuální přínosy a potřeby.

Úspěšnost LMX lze měřit různými důsledky. Mezi důsledky, které lze měřit, patří: záměr fluktuace, skutečná fluktuace, celkové občanské chování v organizaci, emocionální závazek, normativní závazek, celková spokojenost s prací, spokojenost s nadřízeným, spokojenost s odměňováním, vnímání politiky, nejednoznačnost rolí a konflikt rolí. LMX obvykle snižuje záměry fluktuace a skutečnou fluktuaci, stejně jako nejednoznačnost rolí a konflikt rolí, zvyšuje výsledky vnímání a postojů.

Teorie výměny mezi vedoucím a členem je přístup založený na vztahu mezi vedoucími a následovníky. Předchozí výzkumy ukazují, že lepší LMX vede k tomu, že podřízení mají k dispozici více zdrojů. Podřízení se silnou vazbou na vedoucího rozvíjejí vztahy vzájemného respektu, důvěry v kompetence a loajalitu vůči sobě navzájem. To znamená, že více spolupracují, jsou nápomocnější a více přispívají k úspěchu týmu.

V situaci, kde je vztah mezi manažerem a zaměstnancem nízké kvality, jejich komunikace se omezuje pouze na formální aspekty pracovní smlouvy. Naopak, vztahy vysoké kvality se vyznačují tím, že vytvářejí prostředí založené na důvěře, loajalitu,



respektu, podpoře, otevřenosti a upřímnosti.

Teorie vztahu mezi nadřízeným a zaměstnancem byla podrobně zkoumána v rámci mnoha vědeckých prací a empirických studií v oblasti řízení podniku. Když byla tato teorie poprvé představena, představovala zásadní přelom v dvou hlavních aspektech. Zaprvé, teorie vztahu nadřízeného a zaměstnance se soustředila na individuální, dvoustranný vztah mezi nadřízeným a každým zaměstnancem. Zadruhé, zdůrazňovala, že vedoucí nevytvářejí univerzální vztahy se všemi svými podřízenými, nýbrž každý takový vztah je individuálně utvářen a formován. [23]

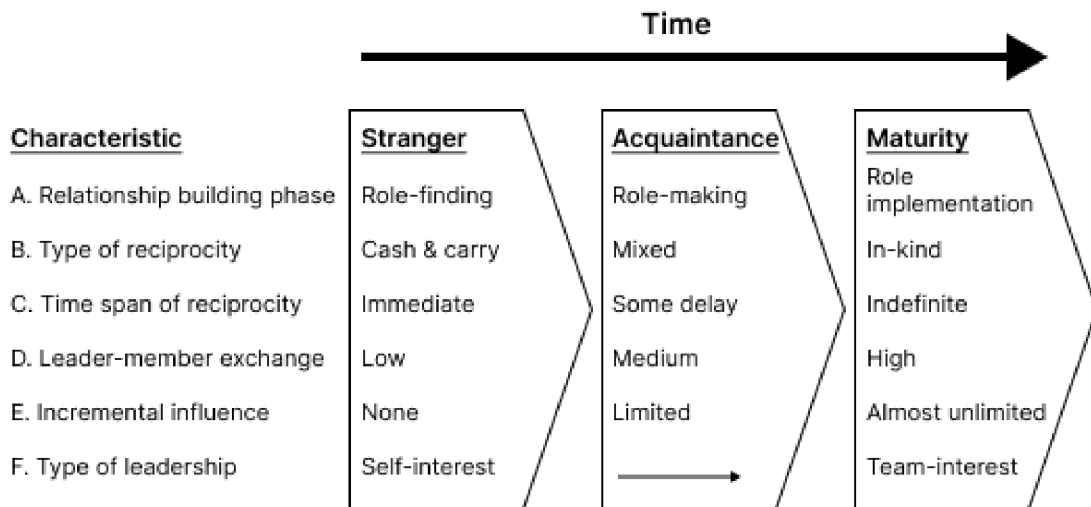
Teorie leadershipu klade důraz na výzkum charakteristik vůdce, jako jsou jeho osobnostní rysy, schopnosti, styl řízení a chování. Tyto aspekty byly považovány za klíčové faktory ovlivňující efektivitu vůdce v různých situacích. Nicméně tyto tradiční přístupy měly tendenci zaměřovat se převážně na jednu stranu rovnice vedení, což znamená vlastnosti a chování samotného vůdce, a opomíjely tak důležité interakce a vztahy s podřízenými.

Tyto modely se nevěnovaly dostatečně širokému kontextu, ve kterém dochází k interakcím mezi vedoucím a jeho týmem. Nenabízely podrobný pohled na vztahy nadřízený-podřízený, což jsou klíčové prvky vedení v organizacích. Tyto vztahy ovlivňují pracovní prostředí, týmovou dynamiku a celkový úspěch organizace. Novější přístupy k vedení se snaží komplexněji zkoumat interakce a vztahy mezi vůdcem a členy týmu, aby lépe porozuměly fungování organizací a efektivnímu vedení.

Vedení plynule operuje na třech úrovních: úrovni nadřízeného, úrovni podřízeného a ve vzájemných vztazích mezi nimi. Klíčovým faktorem na úrovni nadřízeného a podřízeného je správná kombinace osobnostních rysů a dovedností chování, která může přinést žádoucí výsledek pro obě strany. Na úrovni vztahu pak hraje zásadní roli oboustranný vztah mezi nadřízeným a podřízeným, zahrnující prvky jako důvěra, vzájemná odpovědnost a respekt.

Zásadním je pečlivě vyhodnotit výše zmíněné aspekty a najít strategie, jak aktivně rozvíjet a udržovat produktivní vztah. Celý koncept této teorie zdůrazňuje předpoklad, že vytvoření efektivního vedení je dosažitelné pouze v případě, kdy nadřízený a podřízený jsou schopni vytvořit harmonický a vzájemně prospěšný vztah. Tímto způsobem je dosaženo optimální spolupráce, která může posilovat výkonnost

a kvalitu práce na obou stranách vedení. [25]



Obr. 1.3: Životní cyklus zralého vztahu (vlastní zpracování modifikováno podle [25])

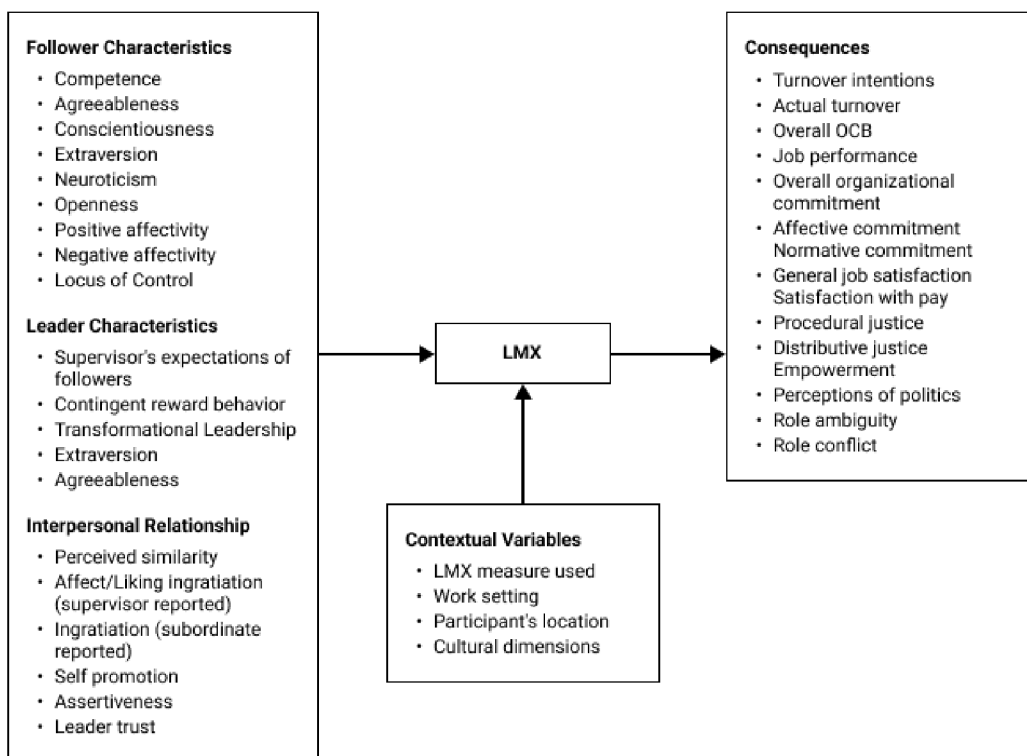
Vznik zralého vztahu lídra a podřízeného lze rozdělit do tří fází, jak je uvedeno na obrázku 1.3). První fáze, nazvaná "cizí", nastává při prvním setkání obou stran v rámci pracovního prostředí. V této fázi je jejich interakce převážně formální. Nadřízení poskytují podřízeným pouze nezbytné informace pro jejich práci, zatímco podřízení jednají v souladu s pokyny a pravidly. V této fázi je potřeba, aby jedna strana nabídla lepší pracovní vztah a druhá strana ji přijala. Pokud se tak stane, může vztah postoupit do fáze "seznámení". Během této fáze začíná vzrůstat sociální interakce mezi oběma stranami, která přesahuje pouhou výměnu pracovních informací. Začínají sdílet více pracovních i osobních informací a zdrojů. Avšak tato komunikace zůstává omezená a spíše experimentální. Pokud se vztah dále rozvíjí, přechází do zralé "partnerské" fáze. V této fázi obě strany vykazují vzájemnou důvěru, loajalitu a podporu. Komunikace se stává nejen behaviorální, ale také emocionální, což vede ke zvýšení respektu, důvěry a pocitu vzájemné odpovědnosti.

### 1.4.1 Faktory ovlivňující LMX

Mnoho autorů se zabývalo výzkumem vztahu mezi osobními charakteristikami a kvalitou vztahu mezi nadřízeným a zaměstnancem. Individuální vlastnosti mohou

výrazně ovlivnit interakce mezi nadřízeným a zaměstnancem. Je tedy důležité věnovat zvláštní pozornost rozdílům v demografických charakteristikách, jako jsou věk, pohlaví, vzdělání a odpracované roky, protože ty mohou hrát klíčovou roli ve formování oboustranného vztahu mezi nadřízeným a zaměstnancem. [24]

Čím více se demografické charakteristiky nadřízeného a zaměstnance podobají, tím vyšší je kvalita jejich vztahu. Tato myšlenka zdůrazňuje význam podobnosti v demografických faktorech při formování kvalitního vztahu mezi vedoucím a podřízeným. [23]



Obr. 1.4: Faktory LMX (vlastní zpracování modifikováno podle [23])

Vliv pohlaví: výsledky zkoumání v kontextu LMX ukázaly, že vztah je nejkvalitnější, pokud jsou nadřízený i podřízený muži, a nejnekvalitnější, pokud jsou obě strany ženy. Dalším faktem je, že muži podřízení pracující s nadřízenou ženou navazují kvalitnější vztahy. Tato dynamika může být vysvětlena tím, že muži často projevují větší otevřenost k hledání podpory a vedení od žen nadřízených. Podobný

trend lze pozorovat i u pracovníku ženského pohlaví, kde muži nadřízení často uplatňují méně přísné očekávání a jsou méně nároční ve srovnání s podřízenými muži. To může vést k volnější a podpůrnější atmosféře v pracovním prostředí pro obě strany, což přispívá ke kvalitnějším vztahům v týmu. [27]

Vliv vzdělání: Podle provedených studií T.E.Malagwasira je zjištěno, že pokud mají nadřízený a podřízený výrazně odlišné vzdělání, mohou mít různé názory a hodnoty, což může ovlivnit jejich komunikaci. Tyto rozdíly mohou vést k méně časté a méně produktivní komunikaci, zejména kvůli neshodě v projevu. Nicméně zajímavým zjištěním je, že pokud má podřízený nižší úroveň vzdělání než nadřízený, může být kvalita jejich vztahu vyšší než u zaměstnanců, kteří mají stejnou nebo vyšší úroveň vzdělání. [26]

Vliv odpracovaných let: manažeři často formují své postoje a jednání vůči svým podřízeným na základě délky jejich spolupráce ve firmě. Čím déle tito manažeři pracují s konkrétním podřízeným, tím více informací nashromáždí o jeho výkonech a zapojení do pracovních procesů. Tato dlouhodobá interakce umožňuje manažerovi lépe pochopit, jakým způsobem se podřízený podílí na projektech a jak kvalitní je jeho pracovní výkon. Současně s tímto prohlubováním pracovního vztahu je velmi pravděpodobné, že se manažerův pozitivní vjem a sympatie k podřízenému rovněž posilují, což může mít pozitivní vliv na pracovní atmosféru a výsledky týmové spolupráce.

Na základě uvedených faktů a literárních prací lze formulovat několik tvrzení:

1. Vztahy mezi mužskými kolegy jsou obvykle kvalitnější než v případech jiných kombinací pohlaví.
2. Čím delší dobu zaměstnanec pracuje ve firmě, tím je pravděpodobnější, že bude mít pevnější a stabilnější vztahy s nadřízenými.
3. Pokud má podřízený nižší úroveň vzdělání než nadřízený, je kvalita jejich vztahu vyšší než u zaměstnanců, kteří mají stejnou nebo vyšší úroveň vzdělání.

## 2 Praktická část

Praktická část této práce je zaměřena na detailní zhodnocení a analýzu vztahu mezi manažery a podřízenými v Casinu Atlantis. Cílem této části je poskytnout hlubší pochopení toho, jaké faktory ovlivňují tento vztah a jakým způsobem se promítají do fungování celého podniku. Na základě zjištěných informací a identifikovaných problémů budou navržena konkrétní opatření a strategie, které mají potenciál zlepšit stav podniku.

Casino Atlantis je jednou z divizí společnosti Victoria-Tip, a.s., sázkové kanceláře s bohatými zkušenostmi na českém trhu od roku 2003. Společnost se specializuje na širokou škálu kurzového sázení, zahrnující sportovní, ekonomické a společenské události. Její podnikatelské zájmy zahrnují provozování heren, kasin a sázkových kanceláří, informační technologie a výrobu elektronických součástek. Victoria-Tip, a.s. má vynikající výsledky, dosahující vysokých obrátů a zaměstnává stovky pracovníků. Ačkoliv obrátově meziročně stagnuje, firma stále rozšiřuje svou působnost a momentálně provozuje více než 240 poboček, jednou ze kterých je Casino Atlantis. Casino Atlantis v Brně poskytuje zábavu prostřednictvím hazardních her, jakož i dalších služeb, jako jsou například hrací automaty a barový provoz.

Sortiment služeb:

- Poker
- Cash game
- Živá hra
- Hrací automaty
- Ruleta

Analýza je provedena při použití přeložené a adaptované verze dotazníku LMX-7 do češtiny [29], spolu s doplňujícími osobními otázkami viz příloha. Cílem teorie LMX je objasnit vliv vedení na jednotlivé účastníky, týmy a organizace. Tato teorie tvrdí, že vedoucí si budují silné vztahy založené na důvěře, emocích a respektu s určitými členy týmu, avšak s ostatními tuto úroveň vztahu nevytvoří. LMX teorie zdůrazňuje, že vedoucí ne se všemi podřízenými stejným způsobem. Postoje a chování těchto podřízených v pracovním prostředí jsou ovlivněny tím, jak se s nimi jejich

vedoucí zachází.

Doplňující otázky byly začleněny za účelem zjištění, jaký vliv mají faktory jako délka pracovního působení, úroveň vzdělání a věk podřízeného na kvalitu vztahů, jak bylo uvedeno v teoretické části. Pro zajištění, že zaměstnanci se necítí vystaveni odsudkům od kohokoli a aby bylo dosaženo co nejupřímnějších odpovědí, byl průzkum proveden zcela anonymně. Tato anonymita měla za cíl poskytnout prostředí, ve kterém se zaměstnanci mohou svobodně sdělit své názory a zkušenosti, aniž by se obávali možných důsledků nebo posuzování ze strany managementu nebo kolegů.

## **2.1 Analýza řízení personálu v Casino Atlantis**

Mezi zaměstnanci kasina patří manažer-floorman, provozní, security, pokladní, bar-manky, dealery a krupiéry. Pro danou analýzu je důležité kdo jsou manažer-floorman a dealer nebo krupier a jaké jsou jejich povinnosti ve vybraném podniku. Manažer zadává úkoly dealerům a krupierům, odpovídá za nábor nových dealerů a krupieru, sestavení rozvrhu směn, správnost provedení her, vyřešení kontroverzních nebo konfliktních případů, které dealer není schopen vyřešit sám, komunikace s klienty. Úkolem dealerů a krupierů je nachystat stoly, vydat žetony, přijímání sazek, míchaní a rozdávání karet, kontrola nad hrou a dodržování pravidel, řešení konfliktních situací s klienty, vydávání výher v žetonech, uklizení stolů. Vzhledem k uvedeným povinnostem lze pochopit, že manažer udržuje úzký kontakt s dealery a nese odpovědnost za jejich jednání. Z toho vyplývá potřeba pravidelné a efektivní komunikace mezi manažerem a jeho podřízenými.

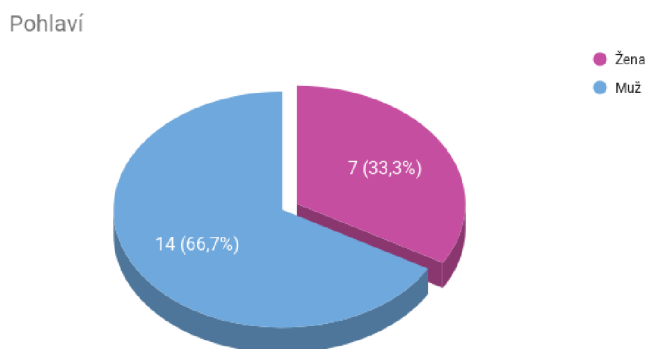
Analýza podniku, která následuje, je založena především na odpovědích pracovníků, zejména dealerů, kteří jsou podřízeni manažerovi a tvoří největší skupinu zaměstnanců kasina, což je 21 člověk. Jejich vztahy jsou nejvýznamnější pro pracovní proces a mají zásadní dopad na jeho průběh, a proto jsou důkladně zkoumány v této analýze.

### 2.1.1 Analýza personálu

Podkladem pro první část analýzy jsou doplňující osobní otázky. Každý dealer anonymně vyplnil dotazník a poskytl informace ohledně svého pohlaví, věku, vzdělání a doby zaměstnání. Tyto individuální charakteristiky jsou využívány v rámci metody LMX a obecně v sociálních vědách k vyhodnocení skupiny respondentů.

Pro další analýzu výsledků a potvrzení předpokladů z teoretické části je nezbytné mít údaje o manažerech. Jedná se o muže ve věku 35-45 let, kteří mají ukončené vysokoškolské vzdělání a pracují v daném kasinu déle než 5 let. Tyto informace jsou nutné pro pochopení dynamiky vztahů mezi manažery a zaměstnanci, a také pro identifikaci možných trendů a vzorů v jejich chování a přístupu k řízení lidských zdrojů v organizaci.

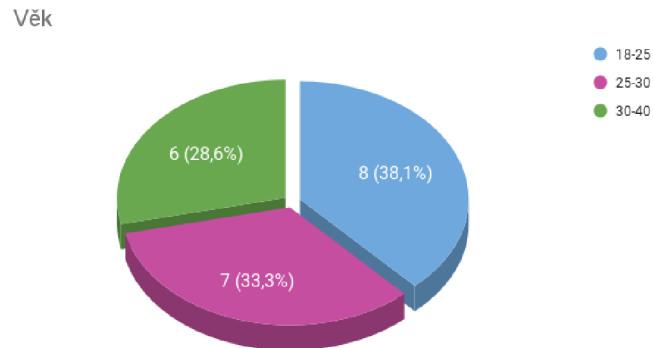
Na základě 21 odpovědí tvoří většinu týmu muži, a to 66,7% viz diagram 2.1, zatímco zbytek tvoří ženy. Tento fakt naznačuje, že pravděpodobnost lepších vztahů mezi muži je vyšší. Taktéž to znamená, že daná pozice je spíše vhodnější pro muže.



Obr. 2.1: Poměr zaměstnanců podle pohlaví

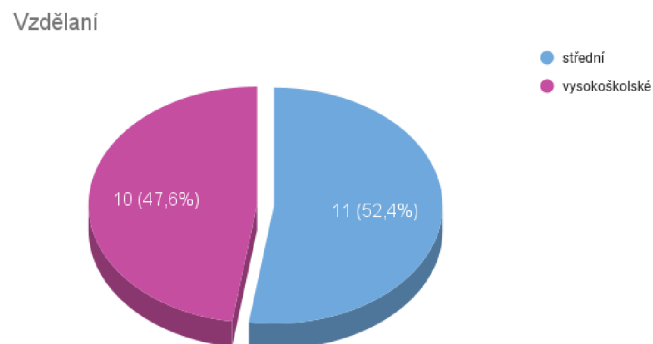
Výrazný rozdíl u kategorii věku není, ale největší skupina pracovníků v kasinu patří do věkové kategorie 18-25 let viz diagram 2.2. Tento trend lze vysvětlit tím, že pracovní pozice v kasinu jsou často vhodné pro mladé lidi, kteří studují. Tato práce je flexibilní a umožňuje zaměstnancům skloubit své pracovní povinnosti s akademickými závazky, jako je studijní rozvrh. Na základě předpokladu uvedeného v teoretické části, který hovoří o lepší kvalitě vztahu mezi nadřízeným a podřízeným,

kde jsou jejich věkové kategorie přibližně stejné, je v daném podniku situace složitější. Většina zaměstnanců jsou totiž mladší než manažeři, což může ztížit naplnění tohoto předpokladu.



Obr. 2.2: Poměr zaměstnanců podle věku

Pokud jde o vzdělání zaměstnanců viz diagram 2.3, není pozorován žádný zřetelný trend. Nicméně, všichni zaměstnanci mají alespoň střední vzdělání. To znamená, že ačkoli není stanoven minimální požadavek na úroveň vzdělání, všichni zaměstnanci splňují minimální standard alespoň středního vzdělání.

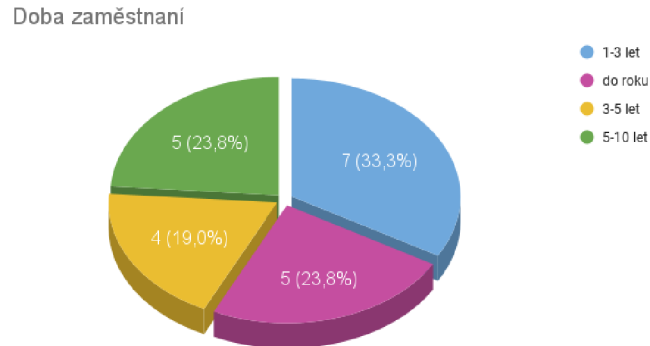


Obr. 2.3: Poměr zaměstnanců podle vzdělání

Poslední osobní dotaz se soustřeďuje na dobu zaměstnání v daném podniku viz diagram 2.4). Přibližně polovina zaměstnanců v kasinu má méně než 3 roky pracovní zkušenosti v tomto kasinu. Nicméně, důležitou skupinou pro zkoumání jsou



zaměstnanci se zkušenosti více než 3 roky, což tvoří 43 % pracovníků. Tito zaměstnanci jsou klíčoví, protože disponují největší pracovní zkušeností v rámci podniku a mohou poskytnout cenný pohled na vlastnosti jejich nadřízených.



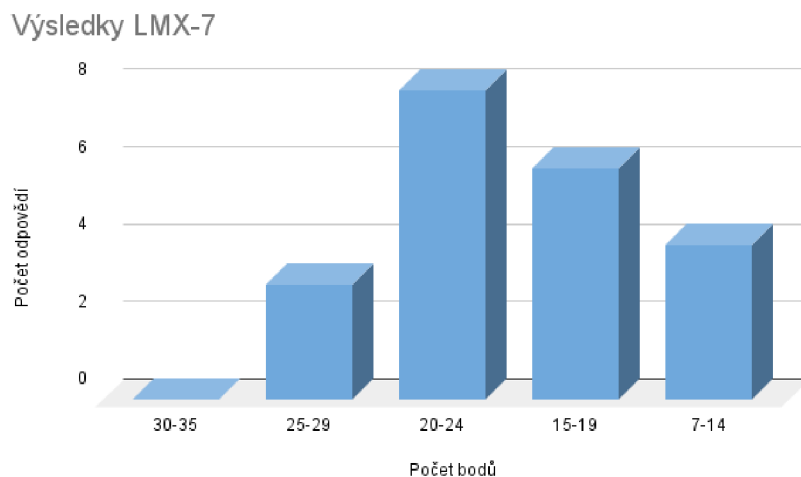
Obr. 2.4: Poměr zaměstnanců podle doby zaměstnání

Na základě provedené analýzy osobních odpovědí byly zjištěny informace pro detailnější a přesnější pochopení a vyhodnocení následujících výsledků z LMX-7 podle každého z uvedených výše kritérií a pro následující potvrzení nebo vyvrácení předpokladů stanovených v teoretické části.

### 2.1.2 Analýza výsledku LMX

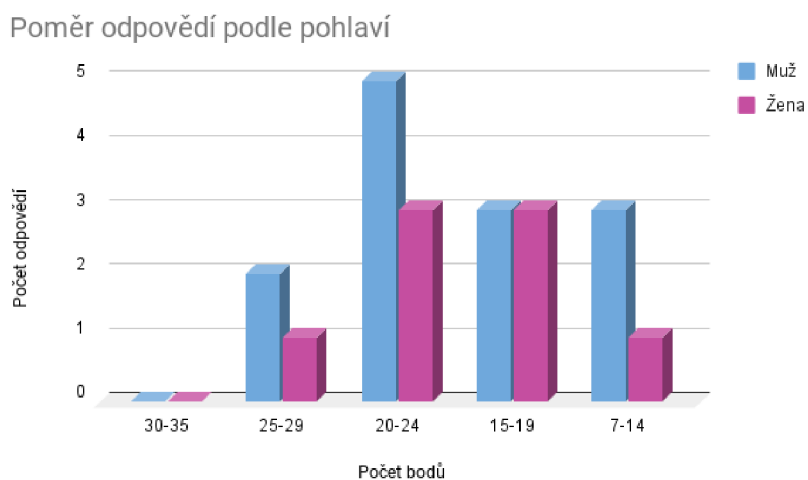
Pro následující výzkum byla využita druhá část dotazníku, která obsahuje přeloženou a adaptovanou verzi dotazníku LMX-7. Tento dotazník se zaměřuje na hodnocení kvality vztahu mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným. Obsahuje celkem sedm otázek, které jsou navrženy tak, aby odhalily různé aspekty tohoto vztahu. Každá otázka má pět možných odpovědí, které zahrnují škálu od nejhorší interakce po nejúčinnější.

Odpovědi jsou převedeny na bodové hodnocení od 1 (nejhorší) do 5 (nejlepší), což umožňuje kvantifikovat kvalitu vztahu a provést analýzu na základě získaných dat. To znamená že maximální počet bodů je 35, minimální-7. Rozdělení výsledku: 7-14 velmi nízký, 15-19 nízký, 20-24 střední, 25-30 vysoký, 30-35 velmi vysoký.



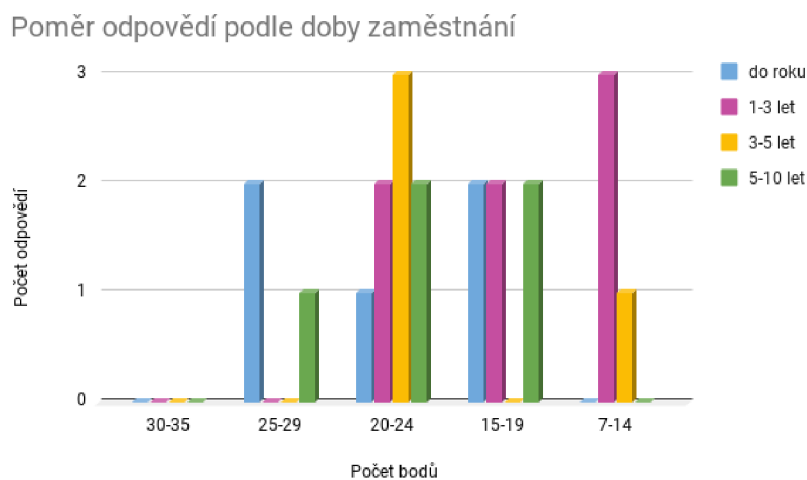
Obr. 2.5: Výsledky dotazníku LMX-7

Podle výsledků průzkumu byl vytvořen graf 2.5 pro přehlednější vizualizaci odpovědí. Z grafu lze vyčíst, že neexistují žádné odpovědi s velmi vysokým hodnocením, přičemž největší část zaměstnanců hodnotí kvalitu svého vztahu s manažerem jako průměrnou nebo nízkou. Dále je patrné, že existuje několik odpovědí, které jsou zcela nespokojené se svým nadřízeným. Tento graf poskytuje náhled na distribuci odpovědí a pomáhá identifikovat že je třeba provést zlepšení nebo podniknout další kroky k řešení problémů v rámci vztahu mezi manažery a zaměstnanci.



Obr. 2.6: Poměr odpovědí podle pohlaví

Na základě grafu 2.6, který zobrazuje poměr odpovědí mužů a žen, lze pozorovat, že většina mužů nevyjádřila velmi negativní ani velmi pozitivní vztah ke svému nadřízenému. Místo toho vykazují spíše neutrální postoj. Na základě předchozí části dotazníku bylo zjištěno, že většina zaměstnanců jsou muži, což znamená, že jejich odpovědi mohou poskytnout významnější perspektivu. Z průzkumu se zdá, že průměrně ženy vnímají svůj vztah s nadřízeným méně pozitivně než muži. Nicméně v grafu bylo zaznamenáno pouze jedno velmi nízké hodnocení vztahu ze strany žen, což by mohlo potvrdit předpoklad, že vztahy mezi nadřízenými a podřízenými mužského pohlaví jsou lepší.

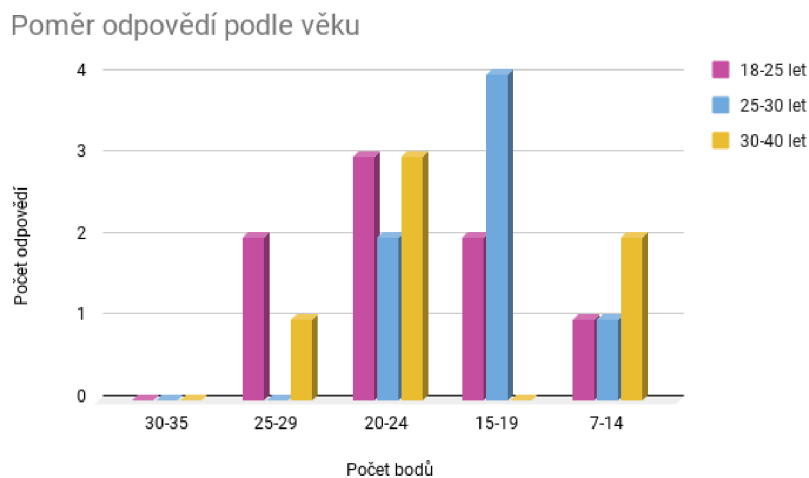


Obr. 2.7: Poměr odpovědí podle doby zaměstnání

Podle předpokladu uvedeného v teoretické části se zdá, že doba zaměstnání má také vliv na vztah mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými. Viz graf 2.7 nejlepší hodnocení vztahu bylo uděleno novými zaměstnanci, kteří jsou v daném podniku méně než rok, a také nejzkušenějším zaměstnancem, ale ten je pouze jeden. Z toho plyne, že tuto odpověď lze pravděpodobně vnímat jako vztah založený na osobním setkání, spíše než na obecném trendu spojeném s délkou zaměstnání. Nejnižší hodnocení bylo uděleno pracovníky s délkou zaměstnání 1-3 roky a jedním pracovníkem s délkou zaměstnání 3-5 let. Zdá se, že tito zaměstnanci pravděpodobně zvažují ukončení svého pracovního poměru v kasinu.

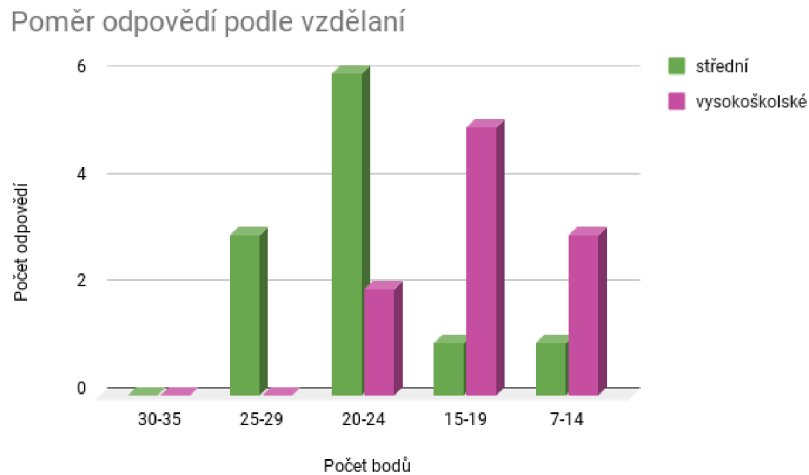
Předpoklad "čím je delší doba zaměstnání tím je lepší vztah s manažerem", nelze

potvrdit na základě získaných výsledků, ale je pozoruhodné, že ani jeden zaměstnanec s nejkratší ani nejdelší dobou zaměstnání nehodnotil kvalitu vztahu jako velmi nízkou. Pravděpodobně první skupina zaměstnanců ještě nestihla plně prožít tento vztah, zatímco druhá skupina se již mohla přizpůsobit dynamice pracovního prostředí a získala určitou míru zvyklosti nebo adaptace. Tento trend ukazuje na to, že časový faktor může hrát roli v interpretaci hodnocení vztahů mezi zaměstnanci a nadřízenými, ačkoli samotný vztah může být ovlivněn i jinými proměnnými, jako je komunikace, podpora v pracovním prostředí a další faktory.



Obr. 2.8: Poměr odpovědí podle věku

Následující analýza odpovědí byla provedena podle věkové skupiny zaměstnanců viz graf 2.8. Z výsledků vyplývá, že pracovníci ve věku 25-30 let vyjadřují největší nespokojenost ve srovnání s ostatními věkovými skupinami, žádný z nich nehodnotí svůj vztah s nadřízeným jako dobrý. Možnou příčinou tohoto jevu může být skutečnost, že tito zaměstnanci mají potenciál k profesnímu postupu, ale nedostávají příležitost k dalšímu rozvoji svých dovedností. Je možné, že jejich nadřízený nevidí jejich potenciál nebo neposkytuje dostatečnou podporu pro jejich profesní růst, což vede k jejich nespokojenosti.



Obr. 2.9: Poměr odpovědí podle vzdělání

Graf 2.9 potvrzuje předpoklad, že zaměstnanci s nižším vzděláním než jejich nadřízení mají lepší vztah s nimi než zaměstnanci se stejnou nebo vyšší úrovní vzdělání.

Dále je prezentována tabulka 2.1 obsahující otázky a přidělené body za každou z nich. Tato tabulka má identifikovat slabé stránky nadřízeného a zároveň aspekty, ve kterých zaměstnanci vidí problém.

Při podrobném rozboru počtu bodů udělených každé otázce je možné identifikovat slabé stránky manažera a aspekty, se kterými zaměstnanci nejsou spokojeni. Nejvyšší dosažitelný výsledek za jednu otázku je 105 bodů, což by předpokládalo, že každý z 21 respondentů ohodnotí otázku maximálním možným počtem bodu 5. Avšak žádná z předložených otázek nedosáhla vysokého počtu bodů, což naznačuje, že žádný z aspektů týkajících se nadřízeného nebyl hodnocen jako výborný.

Nejnižší počet bodů byl udělen otázce číslo 3. To znamená, že manažer nedává zaměstnancům možnost projevit a využít svůj plný potenciál. Je možné, že manažer nemá zájem podporovat rozvoj svých podřízených nebo nepovažuje za důležité, aby zaměstnanci měli na vědomí, že mají možnost zlepšit se a rozvíjet své dovednosti. Tímto způsobem nejsou zaměstnanci motivováni k osobnímu růstu a rozvoji, což může negativně ovlivnit jejich spokojenost a výkonnost v práci.

Další otázka s nízkým počtem bodů číslo 1 vyznačuje, jak je manažer spokojen

s prací svých podřízených. Na základě hodnocení zaměstnanci neobdrží zpětnou vazbu od svého nadřízeného a nemají přesné informace o tom, jak jsou hodnoceni nebo jakým způsobem mohou zlepšit svůj výkon. Tím pádem jim chybí jakýkoliv druh konstruktivní kritiky nebo podpory. Nedostatek zájmu o úspěchy zaměstnanců představuje pro firmu závažné riziko. Když vedení neprojevuje zájem a motivaci k podpoře a ocenění úspěchů svých zaměstnanců, může to významně negativně ovlivnit pracovní atmosféru. Pokud tento nedostatek zájmu trvá dlouhodobě, existuje vysoká pravděpodobnost poklesu pracovní efektivity a zvýšení počtu zaměstnanců, kteří opouštějí společnost. Tímto způsobem nedostatek motivace a uznání ze strany vedení může vést k vážným problémům výkonnosti a dlouhodobě negativně ovlivňovat úspěch podniku.

Otázka číslo 7 nedosáhla dobrého hodnocení od zaměstnanců, odpověď na ni obsahuje celkové osobní hodnocení vztahu s nadřízeným. I bez zobrazení konkrétních výsledků je zřejmé, že vztah s manažerem téměř nikdo nepovažuje za dobrý. Tato odpověď je významná, protože naznačuje, že zaměstnanci si uvědomují, že jejich vztah s leaderem není efektivní a vidí v tom problém.

Tab. 2.1: Výsledky dotazníku LMX-7

Otázka	Počet bodů celkem
1. Máte zpětnou vazbu k tomu, jak Vás Váš leader bere a jak je spokojený s vaší prací?	54
2. Jak dobře Váš leader chápe Vaše pracovní problémy a potřeby?	58
3. Dává Vám leader najevo, že vidí Váš potenciál?	48
4. Jaká je pravděpodobnost, že by Váš leader využil svůj vliv k tomu, aby Vám pomohl s řešením Vašich pracovních problémů?	63
5. Jaká je pravděpodobnost, že by Vás Váš leader vytáhl/a z maléru i za cenu toho, že ho/ji to bude něco stát?	63
6. Věřím svému leaderovi tak moc, že bych hájil/a a ospravedlňoval/a jeho/její rozhodnutí, pokud by to kvůli své nepřítomnosti nemohl/a dělat sám/a.	61
7. Jak byste charakterizoval/a Váš pracovní vztah s Vaším leaderem?	57

## 2.2 Fluktuace zaměstnanců v podniku

Fluktuace zaměstnanců představuje pro většinu firem poskytujících služby zásadní problém. Tento jev vyvolává řadu nepříznivých dopadů, které se projevují ve formě nestability pracovní síly, snížené produktivity a vytváření napjaté atmosféry v týmu. Zhoršuje se také celková kvalita práce, neboť noví zaměstnanci často chybí potřebné

zkušenosti a vyžaduje delší dobu, než se plně začlení do svých pracovních rolí a dosáhnou úrovně výkonu svých předchůdců. Tento cyklus neustále obnovující se fluktuace tak vytváří výzvy v oblasti personálního řízení a může mít významné ekonomické dopady na podnik.

Podle vzorce uvedeného v teoretické části pro výpočet míry fluktuace je třeba vědět počet zaměstnanců které odešli a celkový počet zaměstnanců.

$$\text{Míra fluktuace za rok 2021} = \frac{7}{17} \times 100 = 41\%$$

$$\text{Míra fluktuace za rok 2022} = \frac{5}{19} \times 100 = 26\%$$

$$\text{Míra fluktuace za rok 2023} = \frac{9}{23} \times 100 = 39\%$$

Běžná míra fluktuace zaměstnanců v České republice je obvykle stanovena na přibližně 15 %. [30] Nicméně situace v kasinu nenabízí jasnou tendenci na první pohled, přičemž existuje několik faktorů, které zpochybňují úplnou jednoznačnost těchto výsledků.

Zaprvé, kasino je malým podnikem s počtem zaměstnanců pod 50, což může ovlivnit stabilitu pracovní síly. Zadruhé, samotný obor, ve kterém podnik působí, je specifický a často spojen s vyšší mírou fluktuace zaměstnanců. Hlavním faktorem však může být skutečnost, že uvedený počet zaměstnanců zahrnuje jak stálé zaměstnance, tak i brigádníky, kteří nastupují dočasně. Tato dynamika práce může výrazně ovlivnit celkovou míru fluktuace, protože brigádníci často pracují na krátkodobých smlouvách nebo na základě sezónní poptávky, což může vést k častější obměně pracovníků.

Důvody odchodu zaměstnanců jsou dalším důležitým aspektem, který stojí za pozornost. Zaprvé, několik lidí opustilo zaměstnání kvůli nespokojenosti s nízkými platy a pracovnímu rozvrhu. Dalším důležitým hlediskem jsou konflikty s nadřízenými nebo kolegy v pracovním prostředí, které vedli k nespokojenosti a odchodu několika zaměstnanců. Tyto konflikty potvrzují existenci napjaté atmosféry v týmu.

Nesprávná volba zaměstnanců může mít významný negativní dopad na míru fluktuace pracovníků v podniku. Je zásadní vytvořit funkční a efektivní metodu pro



nábor a pohovory s potenciálními novými zaměstnanci. Tímto způsobem společnost může snížit počet zaměstnanců, kteří nejsou dlouhodobě spokojeni se svou pracovní pozicí a nechtějí se v dané oblasti rozvíjet. Existuje několik strategií a technik, které mohou pomoci zajistit, že výběr nového personálu bude účinný a odpovídající potřebám společnosti. Tyto strategie a techniky zahrnují metody jako je důkladné vyhodnocování dovedností a zkušeností uchazečů, použití psychometrických testů a simulací pracovních situací během pohovoru.

Dalším důvodem pro vysokou fluktuaci zaměstnanců může být nedostatečné zaškolení a adaptace nového personálu. Riziko, že zaměstnanec bude propuštěn, se výrazně zvyšuje, zejména pokud právě začíná svou kariéru ve firmě, neboť adaptace na pracovní tým a podmínky je nevyhnutelná. V této počáteční fázi je zvláště důležité, aby nadřízený vybudoval s novým zaměstnancem pevný vztah a pomohl mu úspěšně zvládnout novou pracovní pozici. Důležitost tréninkového období je zde klíčová, protože dojmy a zkušenosti z tohoto období mohou být zásadní pro to, zda zaměstnanec zůstane v práci nebo zvažuje odchod. Je proto nezbytné, aby společnost poskytovala důkladné a efektivní zaškolení nových zaměstnanců, aby byla zajištěna jejich úspěšná integrace do pracovního týmu a dlouhodobá loajalita k firmě.

Nedostatek vyhlídek na profesní a osobní rozvoj představuje zásadní obtíž, se kterou se mnozí zaměstnanci setkávají v pokročilé fázi své pracovní kariéry. Tento aspekt může být někdy zjevný již při zvažování pracovní pozice, ale častěji se stává významným až po skončení adaptačního období, kdy zaměstnanec získal dostatek zkušeností a osvojil si efektivní techniky pro plnění svých pracovních povinností.

Je nezbytné, aby zaměstnanec vnímal možnosti růstu a rozvoje, které jsou mu poskytovány, a aby si uvědomil důležitost neustálého zdokonalování a dosahování lepších výsledků. Bez této motivace k rozvoji může dojít k poklesu výkonnosti a zájmu o práci, což může nakonec vést k hledání nové pracovní příležitosti. Je tedy klíčové, aby společnost poskytovala svým zaměstnancům příležitosti k rozvoji jejich dovedností a kariérnímu růstu, a aby aktivně podporovala jejich osobní a profesní aspirace. Tím se nejen zvyšuje jejich angažovanost a spokojenost, ale také se zvyšuje jejich dlouhodobá loajalita k firmě a snižuje se pravděpodobnost fluktuace zaměstnanců.

Profesní růst značnou mírou záleží na možnostech dalšího vzdělávání. Tato možnost ovlivňuje jak zaměstnance, kteří získávají vyšší kvalifikaci a s ní spojený vyšší plat, tak i podnik jako celek, který investuje do kvalifikace svého personálu a tím posiluje svůj dlouhodobý úspěch. Investování do vzdělávání zaměstnanců je zároveň investicí do budoucnosti podniku. Zlepšení dovedností a odborných znalostí personálu vede ke zvýšení kvality poskytovaných služeb, což může přilákat více zákazníků a zvýšit jejich zájem a loajalitu.

V oblasti podnikání, jako je kasino, existuje mnoho typů her, o kterých mohou zaměstnanci získat znalosti a dovednosti v rámci svého profesního růstu. Pro zaměstnance je také důležité mít jazykové dovednosti, přičemž v tomto případě jsou nejdůležitější čeština a angličtina. Němčina je také populární z důvodu geografické polohy. Tyto jazykové znalosti jsou klíčové pro efektivní komunikaci v pracovním prostředí a umožňují zaměstnancům lépe porozumět svým kolegům a zákazníkům, a to jak v místě práce, tak v komunikaci s partnery a klienty v zahraničí. Zlepšení jazykových dovedností může také přispět k lepší pracovní výkonnosti a kariérním příležitostem. Tímto způsobem se nejen zlepšuje výkonnost a efektivita pracovníků, ale také se posiluje konkurenceschopnost podniku na trhu a zajišťuje jeho dlouhodobý úspěch.

Dalším faktorem, který může přispět k zvýšení míry fluktuace zaměstnanců, jsou nevyhovující pracovní podmínky. Tato kategorie zahrnuje různé aspekty pracovního prostředí, které mohou negativně ovlivnit pohodlí a efektivitu zaměstnanců. Mezi tyto faktory patří nedostatečné osvětlení místnosti, špatné větrání, nepříjemná teplota vzduchu, nedostatečný stav interiéru, špatné technické vybavení a mnoho dalších. Kromě toho může být nestabilní pracovní harmonogram nebo nevyhovující náplň práce dalšími důležitými faktory ovlivňujícími pracovní prostředí. Je zásadní, aby podnik věnoval pozornost těmto aspektům a snažil se je zlepšit, aby zajistil optimální podmínky pro své zaměstnance a snížil riziko odchodu pracovníků z důvodu nevyhovujících pracovních podmínek.

Pokud jde o prostředí kasina, mnozí zaměstnanci mohou pociťovat obavy z tmavých místností a nedostatečného osvětlení, což je pochopitelné vzhledem k charakteristikám prostor kasina. Nicméně, tento faktor má významný dopad na zdraví

zaměstnanců, často se stížnosti týkají únavy očí a snížené kvality vidění způsobené prací v šeru. Kromě toho, pracovní pozice v kasinu zahrnuje opakující se úkoly a interakci s návštěvníky, což občas může vyvolat konflikty a vytvořit stresující prostředí, ve kterém ne každý zaměstnanec je ochoten pracovat dlouhodobě. Je také nutné sledovat kvalitu nábytku, například pravidelně kontrolovat stav židlí a včas je vyměňovat v případě poškození. Stejně tak je důležité udržovat kryty na pokrových stolech v dobrém stavu, protože jejich poškození může být nepříjemné jak pro hráče, tak i pro zaměstnance. Udržování kvality nábytku nejenže přispívá k estetice a pohodlí prostředí, ale také zvyšuje celkovou spokojenost a komfort uživatelů, což může pozitivně ovlivnit atmosféru v kasinu a pracovní podmínky zaměstnanců.

V dané části práci byly identifikovány problémy v pracovním prostředí a zjištěny jejich možné příčiny. Zaměstnanci opakovaně vyjadřovali stížnosti ohledně pracovních podmínek a celkového stavu společnosti. Všechny tyto faktory vyžadují naléhavou pozornost a rychlé přijetí nezbytných opatření k jejich zlepšení. Je důležité minimalizovat faktory, které mohou motivovat zaměstnance k opuštění práce, a zajistit, aby se pracovní prostředí stalo pro zaměstnance příznivějším a podporovalo jejich angažovanost a spokojenost.

## 2.3 Výsledky analýzy

Během analýzy vztahu mezi manažery a podřízenými bylo využito dotazníkové šetření a zhodnocení úrovně fluktuace zaměstnanců ve vybraném podniku.

Analýza odpovědí respondentů odhalila, že zaměstnanci nejsou spokojeni se svými nadřízenými, zejména kvůli nedostatečnému ocenění jejich potenciálu, nedostatku zpětné vazby a nepochopení pracovních problémů a potřeb podřízených. Tyto závěry ukazují na nedostatečnou komunikaci a absenci otevřenosti ve vztazích na pracovišti.

V praktické části byly částečně potvrzeny předpoklady, které byly vyvozeny v teoretické části. Především byly potvrzeny předpoklady týkající se vlivu pohlaví, kdy muži vykazovali pozitivnější odpovědi než ženy, a vzdělání, kde zaměstnanci s nižším vzděláním měli lepší vztah s manažerem. Naopak, ohledně věku zaměstnanců a délky jejich pracovní doby ve firmě vliv nebyl nalezen a jednoznačně potvrzen.

Dále výpočet prokázal, že podnik trpí vysokou mírou fluktuace zaměstnanců ve srovnání s běžnou po ČR, což potvrzuje existující problém nespokojenosti zaměstnanců, který má negativní dopad na kvalitu a efektivitu pracovní síly v podniku.

### 3 Návrhy na zlepšení

Po vyhodnocení odpovědí z dotazníku a zhodnocení celkové situace v kasinu bylo zjištěno několik problémů. Následující část se bude zaměřovat na formulaci akčních plánů a navrhování implementace nových postupů a metod, které by měly pomoci firmě zlepšit kvalitu vztahů se zaměstnanci a zvýšit provozní efektivitu. Tato iniciativa bude se věnovat dvěma hlavním aspektům: nábor personálu a interakci mezi manažery a zaměstnanci.

Nábor personálu je klíčovým procesem pro každou organizaci. Efektivní nábor umožňuje organizaci nalézt jedince s potřebnými dovednostmi, znalostmi a zkušenostmi pro úspěšné plnění pracovních povinností. Umožňuje organizaci růst a rozvoj tím, že přináší nové perspektivy, nápady a schopnosti do týmu, může posílit firemní kulturu a přispět k vytváření pozitivního pracovního prostředí. Kvalitní nábor znamená, že organizace může mít zaměstnance, kteří jsou schopni efektivněji a produktivněji vykonávat svou práci, což přispívá k celkovému růstu produktivity. V konkurenčním prostředí je důležité mít kvalitní zaměstnance, kteří pomáhají organizaci udržet si konkurenční výhodu a reagovat na změny na trhu.

Nábor a provádění pohovorů pro manažery jsou placené navíc. Pro zaškolení nového nezkušeného pracovníka je zapotřebí zhruba 20 hodin času manažera nebo zkušeného zaměstnance, což se odhaduje na náklady přibližně 4 000 Kč pro podnik. Vzhledem k tomu, že podle kapitoly 2.2 ročně vstupuje do podniku průměrně 10 dealerů, lze odhadnout, že roční náklady na nábor pracovníků pouze na pozice dealera přesáhnou 50 000 Kč, a to nezahrnuje hledání a náklady na inzeráty, přípravu smlouvy a dalších dokumentu. Nicméně podnik má také více než 5 dalších pracovních pozic, jako jsou například barmanky, které také často zažívají fluktuaci zaměstnanců. Tyto náklady lze snížit prostřednictvím zavedení navrhovaných postupů, a to jak v oblasti náboru, tak ve zlepšení interakcí na pracovišti.

Hlavním cílem této práce je zlepšit interakce mezi manažery a zaměstnanci. Kvalitní vztahy mezi manažery a zaměstnanci mohou zvýšit míru angažovanosti zaměstnanců a důvěru, což může vést k vyšší produktivitě a lepším výsledkům práce. Důvěra je základním prvkem úspěšného pracovního prostředí. Když zaměstnanci mají

důvěru ke svému nadřízenému, je pravděpodobnější, že budou sdílet myšlenky, problémy a nápady, což může vést k inovacím a zlepšením v organizaci. Lepší vztahy mezi manažery a zaměstnanci mohou vést k vyšší míře spokojenosti zaměstnanců a snížení fluktuace. Když se zaměstnanci cítí respektováni a podporováni svými nadřízenými, mají méně tendenci hledat práci jinde.

### **3.1 Zlepšení náboru personálu**

Nárůst počtu odcházejících zaměstnanců za poslední rok ukazuje, že nábor nového personálu je aktuálním problémem pro Casino Atlantis. Je zřejmé, že je potřeba získat zkušené kandidáty, aby kasino mohlo zajistit provoz většího počtu typů her, které představují základní zdroj příjmů podniku.

Prvním krokem při náboru zaměstnanců, a především manažerů, je důkladná formulace profilu pracovního místa. Tento profil by měl obsahovat detailní popis požadavků a očekávání týkajících se dovedností, kvalifikací a schopností nezbytných pro úspěšné vykonávání dané role. Dále je také důležité zohlednit požadované osobnostní charakteristiky, které by měly zaměstnanci pomoci při plnění pracovních povinností.

Profil pracovního místa by měl obsahovat konkrétní informace o požadovaných dovednostech a zkušenostech, jako například technické znalosti, jazykové schopnosti. Kromě toho by měly být specifikovány i požadavky na vzdělání a certifikace, pokud jsou nezbytné pro danou pozici.

Důležité je také zohlednit osobnostní vlastnosti, které by mohly být klíčové pro úspěch v dané roli, jako je například komunikační dovednosti, týmová spolupráce nebo schopnost rychle se přizpůsobit novým situacím.

Celkově je cílem jasně definovaného profilu pracovního místa zajistit, aby byly stanoveny realistické očekávání a aby se získali kandidáti, kteří nejenom splňují požadavky na dovednosti a kvalifikaci, ale také vyhovují firemní kultuře a hodnotám.

V rámci kasina Atlantis je pro pozici manažera důležité, aby kandidáti měli specifické, avšak nezbytné charakteristiky, jako je odolnost vůči stresu, neboť práce manažera vyžaduje pravidelnou a často intenzivní komunikaci s návštěvníky. Zvláště

klíčové jsou také jazykové schopnosti — ovládnutí českého a anglického jazyka. Těmi charakteristikami by měl ovládat a i dealer.

Během osobního rozhovoru stížností některých zákazníků na zaměstnance, zejména kvůli jazykovým bariérám, je zřejmé, že nedostatečná komunikace může negativně ovlivnit reputaci podniku a návštěvnost. Proto je pro kasino důležité zajistit, aby zaměstnanci na pozici dealera a manažera měli dostatečné jazykové dovednosti, aby byli schopni efektivně komunikovat s různými typy zákazníků. Taková opatření mohou pozitivně ovlivnit celkovou zkušenost návštěvníků a zvýšit atraktivitu kasina jako místa zábavy.

Druhým krokem je přezkoumání životopisů. Cílem této fáze je identifikovat kandidáty, který projevil skutečný zájem o danou pozici a má porozumění všem nuancím, které jsou spojeny s prací, kterou bude vykonávat. Během této fáze je důležité důkladně prozkoumat každý životopis a zhodnotit, zda kandidát splňuje požadavky stanovené v profilu pracovní pozice. Je také důležité hledat známky zájmu a angažovanosti kandidáta v oboru, například účast na relevantních kurzech nebo předchozí pracovní zkušenosti.

Cílem tohoto filtrování je vybrat ty kandidáty, kteří nejenom splňují požadavky na dovednosti a zkušenosti, ale také projevují nadšení a motivaci k práci v daném odvětví. To pomáhá zajistit, že vybraní kandidáti budou lépe zapadat do firemní kultury a budou mít vyšší pravděpodobnost úspěchu ve své roli.

Třetím krokem v procesu náboru je osobní pohovor s vybranými kandidáty. Mezi hlavními typy pohovorů se rozlišují strukturované a nestrukturované rozhovory. Strukturovaný pohovor je metodou, kde tazatel položí dotazovanému předem stanovené otázky v pevně stanoveném pořadí. Tazatel následně sbírá odpovědi uchazeče a vyhodnocuje je prostřednictvím bodovacího systému. Použití stejných otázek ve stejném pořadí pomáhá tazateli získávat od uchazečů podobné typy informací, což zajišťuje konzistenci a jednotný kontext hodnocení.

Strukturovaný rozhovor je více zaměřen na kvantitativní dotazování, protože tazatel musí postupovat podle průvodce a jasně zaznamenávat odpovědi, aby mohl porovnat výsledky dotazovaných a určit nejvhodnějšího kandidáta. Takový rozhovor se vyznačuje formálností a lze jej použít k získání nedostatečných informací o

schopnostech, které uchazeč má.

Strukturovaný pohovor přináší řadu výhod:

- Konzistence a minimalizace chyb: díky předem stanoveným otázkám je strukturovaný rozhovor konzistentnější, což snižuje riziko chyb a nepřesností v hodnocení kandidátů.
- Objektivita: s použitím scénáře a předem definovaných otázek je méně pravděpodobné, že by rozhovor byl ovlivněn subjektivními faktory, což přispívá k vyšší objektivitě hodnocení.
- Snadnější porovnání odpovědí: standardizovaný postup umožňuje snazší porovnání odpovědí od různých kandidátů, což usnadňuje rozhodování a výběr nejvhodnějšího kandidáta.
- Efektivní hodnocení: tazatel klade předem stanovené otázky, které mají za cíl shromáždit užitečné informace od každého účastníka rozhovoru, což vede k efektivnějšímu a objektivnějšímu hodnocení kandidátů.

Nestrukturovaný pohovor má v kvalitativním výzkumu více výhod. Při tomto typu rozhovoru má výzkumník k dispozici vodítko otázek a témat, jimiž se má zabývat, ale může se od plánu odchýlit a klást další otázky, aby respondentovi hlouběji porozuměl, přičemž má větší volnost v odpovědích. V důsledku toho je rozhovor osobnější a výzkumník bude moci objektivně posoudit všechny odpovědi účastníka na základě více než jen připraveného seznamu otázek. [31]

V posuzovaném případě je pro pohovor na manažerskou pozici vhodnější nestrukturovaný pohovor, protože nejdůležitější jsou schopnosti a vlastnosti uchazeče.

Pro tuto pozici lze zvážit několik variant stresového pohovoru. Stresový pohovor je forma pohovoru, při které personalisté vytvářejí pro uchazeče napjaté a nervózní prostředí. Jejich cílem je vyvolat u kandidáta určitou úroveň stresu, aby otestovali jeho odolnost vůči stresu, schopnost komunikace a schopnost přizpůsobit se novým situacím.

Samotný koncept takového pohovoru je ve větší míře použitelný pro práci s rizikem ohrožení života, například pro řídicího letového provozu. Protože takový rozhovor je založen na nečekaně agresivním chování personalisté, které je v obecně



uznávaných normách nepřijatelné. Proto má smysl používat tuto metodiku jen částečně, protože uvažovaná pozice manažera předpokládá úzký kontakt s klienty a podřízenými a při takové interakci zejména v prostředí kasina mohou vznikat konflikty a extrémně stresové situace. Aby bylo možné zjistit, jak efektivně bude budoucí zaměstnanec schopen takové problémy zvládat, je možné simulovat stresovou situaci tak, aby ji uchazeč dokázal vyřešit, případně postavit ho do nepříjemné pozice. Další možností stresového pohovoru jsou upřesňující otázky, které žádají kandidáta o další vysvětlení nebo doplnění předchozí odpovědi. Tímto způsobem může být kandidát opakovaně vyzván k objasnění svých postojů nebo reakcí. Nebo opakující se otázky, které se týkají stejného tématu, avšak jsou formulovány různými způsoby. Tento přístup může vyvolat pocit nepohodlí u kandidáta a poskytnout možnost pozorovat jeho reakce a konzistenci odpovědí. Tímto způsobem bude možné posoudit sebeovládání a odolnost vůči stresu.

Výzkumy tohoto typu pohovoru ukázaly, že jak vedoucí, tak specialisté v personálním managementu ji považují za účinnou. Tato metoda je považována za aktuální a efektivní techniku pro nábor personálu.[32]

Dalším užitečným nástrojem pro hodnocení kandidátů je tzv. case interview. Case interview, známý také jako situační pohovor, představuje jeden z přístupů v rámci pracovních pohovorů, který se zaměřuje na konstruování problematických situací a následnou analýzu odpovědí a chování uchazeče.

Typický případ představuje situaci z reálného podnikového prostředí nebo modelovaný problém, který může mít několik různých řešení. Uchazeč je vyzván k tomu, aby navrhl svůj přístup k řešení této situace, čímž poskytuje zaměstnavateli příležitost získat informace, které nejsou běžně dostupné v životopise. Situační pohovor umožňuje posoudit, jak se uchazeč dokáže zachovat v náročné situaci, jaké profesní dovednosti uplatní a jak reaguje na konfliktní situace. Tímto způsobem lze získat detailnější představu o schopnostech a reakcích uchazeče.

Pokud je potřeba vybrat odborníka na pozici, která vyžaduje nejen odborné znalosti, ale také schopnost dobře komunikovat, a rychle a kreativně řešit problémy, pak je case metoda nejefektivnější.

V závislosti na obsahu případu mohou personalisté získat informace o:

- Schopnostech uchazeče
- Jeho dovednostech
- Jeho motivaci
- Chování, které volí
- Odolnosti uchazeče vůči stresu

Výhody případových pohovorů zahrnují:

- Nižší pravděpodobnost, že uslyšíte neupřímnou odpověď, která byla pouze pro uchazeče žádoucí.
- Jednoduchost využití.
- Možnost porovnat několik uchazečů a vybrat toho nejvhodnějšího pro pozici.

Nedostatkem této metody je, že nejlepší výsledky lze dosáhnout při přítomnosti skupiny expertů, kteří mohou pomoci vyhodnotit odpovědi. Tato skupina by měla zahrnovat kvalifikovaného specialistu na personální záležitosti, řídicího pracoviště, na které uchazeč míří, a specialistu na nábor personálu. Kvůli aktuální situaci a potřebám podniku však není možné tato opatření zavést, protože jsou finančně náročná a pro malé podniky zbytečná. To znamená že metoda case interview nemůže být doporučena pro vybranou firmu.

Pro provedení všech uvedených metod je nezbytný zkušený personalista, který dokáže kandidáty ohodnotit pomocí jasně definovaných postupů a metod. V kasinu Atlantis však takový specialista chybí a náborové procesy jsou řízeny manažerem, nebo v případě najmu manažera ředitelem, který nemá dostatečné zkušenosti ani dovednosti v oblasti personálního managementu.

Jedním ze způsobů, jak zlepšit tuto situaci, je najmout personalistu. Vzhledem k velikosti podniku je vhodné uvažovat o částečném úvazku pro tuto pozici. Tím by byla zajištěna profesionální a efektivní správa náborových procesů, což by vedlo k lepšímu výběru kvalifikovaných kandidátů a posílení týmu zaměstnanců kasina Atlantis. Na základě současné situace na trhu práce, kde se pohybuje průměrná hrubá mzda pro pozice personalisté na zkrácený úvazek kolem 20 871 Kč měsíčně, není tato informace pro podnik v současném stavu relevantní, protože náklady na zavedení pozice, a to kolem 250 000 Kč za rok, by byly vyšší než přínos pro firmu.[33]

Procesy ve firmě jsou prováděny bez potřeby stálého zaměstnání a nábor personálu probíhá spíše příležitostně, nikoliv pravidelně každý měsíc. Další alternativou je nabídnout školení manažerovi nebo případně řediteli, aby se naučili používat výše zmíněné metody a mohli sami provádět kvalitní pohovory. Takový kurz pro jednu osobu by stal od 3 000 Kč, což neposkytuje přítomnost odborníka ve firmě, ale je přínosné a dostačující v daném případě. Tato možnost je pro daný podnik nejvhodnější, protože je méně nákladná a není potřeba najímat nového pracovníka.

## **3.2 Opatření ke zlepšení interakce mezi manažery a zaměstnanci**

Po provedení analýzy a zhodnocení odpovědí byl potvrzen předpoklad o nízké úrovni kvality vztahů mezi manažery a dealery. Na základě tohoto zjištění budou nyní popsána opatření zaměřená na zlepšení této situace.

Po zhodnocení výsledku tabulky 2.1 lze pozorovat určitý trend a vyvodit několik závěrů: manažer nedostatečně poskytuje zaměstnancům zpětnou vazbu a hodnocení jejich pracovního výkonu, což vede k tomu, že zaměstnanci pocítují nedostatek efektivní interakce s manažerem. Na základě těchto zjištění existuje několik aspektů, které by manažer měl vzít v úvahu, aby zlepšil kvalitu svých vztahů s zaměstnanci a tím i celkovou atmosféru ve společnosti.

1. Zajištění pravidelné zpětné vazby, která zahrnuje jak kritiku, tak i uznání za práci zaměstnanců.

Manažeři by měli vytvářet atmosféru otevřenosti a důvěry, která podporuje zaměstnance ve sdílení svých myšlenek, obav a nápadů. To lze dosáhnout pravidelnými setkáními, individuálními konzultacemi nebo anonymními zpětnými vazbami, které umožňují zaměstnancům vyjádřit své myšlenky bez obav z negativních důsledků. Tím se vytváří prostředí, ve kterém je komunikace aktivně podporována a vnímána jako klíčový nástroj pro dosažení efektivní spolupráce a inovace.

2. Implementace otevřené komunikační politiky, která vytváří prostředí pro volnou a příjemnou výměnu informací a názorů.

Aby manažeři podpořili otevřenou komunikaci ve firmě, mohou vytvářet prostředí, kde se zaměstnanci cítí pohodlně sdílet své myšlenky, obavy a nápady. Toho lze dosáhnout organizováním brainstormingových sezení nebo pracovních skupin, kde mají zaměstnanci příležitost aktivně se zapojit a vyjádřit své názory a připomínky. Tato praxe nejenže zvyšuje pocit sounáležitosti a zapojení zaměstnanců, ale také podněcuje dialog a spolupráci mezi různými úrovněmi v organizaci.

3. Zaměřit se na rozvoj a školení zaměstnanců s cílem poskytnout jim potřebné dovednosti a znalosti pro efektivní výkon jejich pracovních povinností.

Manažeři by měli klást důraz na rozvoj svých zaměstnanců tím, že je podporují v procesu učení nových dovedností a poskytují jim příležitosti k rozvoji jejich profesních kariér. To může zahrnovat nabízení školení, mentoringových programů, možností profesního růstu a rozmanitých projektů, které zaměstnancům umožní získat nové zkušenosti a dovednosti potřebné pro jejich osobní i profesní rozvoj. Tímto způsobem manažeři nejenže pomáhají svým zaměstnancům dosáhnout svých potenciálních schopností, ale také posilují kapacitu a konkurenceschopnost celé organizace prostřednictvím investic do lidského kapitálu.

4. Podpora týmové spolupráce a vytváření příznivé atmosféry v pracovním kolektivu, což zlepšuje produktivitu a spokojenost zaměstnanců.

Podpora týmové práce spočívá ve vytváření prostředí, které podněcuje zaměstnance k pocitu sounáležitosti s týmem a umožňuje jim spolupracovat na projektech a úkolech. Tímto způsobem manažeři vytvářejí kulturu, která klade důraz na kolektivní úsilí a vzájemnou podporu mezi členy týmu. To může zahrnovat organizaci týmových setkání, společné projekty které umožní zaměstnancům sdílet nápady, řešit problémy a pracovat společně na dosažení společných cílů. Podpora týmové práce není jen o posílení produktivity a výkonnosti týmu, ale také o budování důvěry a spolupráce mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými.

V kasinu Atlantis by bylo možné jednoduše provést první nápad tím, že by se

uspořádaly pravidelné pracovní schůzky. Tyto schůzky by sloužily jako platforma pro zaměstnance k diskusi o problémech, které se objevily v minulém období, a také k identifikaci příležitostí pro zlepšení kvality práce. Mohly by být vítány návrhy na inovace a kreativní přístupy, jakož i konstruktivní kritika, která by mohla vést k lepšímu chápání a řešení problémů. Tímto způsobem by se vytvořil prostor pro otevřenou komunikaci a spolupráci mezi všemi zaměstnanci, což by mohlo vést k výraznému zlepšení pracovní atmosféry a vztahů ve firmě. Jedním z negativních aspektů takového jednání může být nedostatek ochoty zaměstnanců věnovat svůj čas nebo být otevření vůči svým nadřízeným.

Schůzky mimo pracovní dobu jsou možné, ale s sebou nesou dodatečné náklady, jako je platba za přesčasové hodiny, využití nebo pronájem prostoru. Aby se těmto nákladům předešlo, lze krátké schůzky uspořádat před začátkem pracovní doby. S ohledem na existující pravidla kasina, která vyžadují, aby zaměstnanci byli na pracovišti půl hodiny před otevřením, mohou být vyhrazeny 15 minut pro krátké porady, což by podpořilo zaměstnance.

Druhý návrh může být snadno realizován v kasinu Atlantis prostřednictvím vytvoření pracovní skupiny, ve které by zaměstnanci mohli otevřeně diskutovat o svých názorech a představách ohledně pracovního prostředí. Tato skupina by poskytovala platformu pro sdílení nápadů, obav a doporučení, které by mohly vést k lepšímu porozumění potřeb zaměstnanců a k nalezení společných řešení. Tímto způsobem by se zvýšila soudržnost týmu a vytvořily by se příležitosti ke spolupráci na zlepšení pracovních podmínek v kasinu. Toto opatření lze snadno uplatnit. Jediným potenciálním problémem, který by mohl nastat, je neochota některých jedinců komunikovat ve skupině. Nicméně vzhledem k obecnému sociálnímu přístupu lidí je pravděpodobné, že většina z nich bude mít zájem se zapojit.

Třetí bod zdůrazňuje důležitost zaměření na rozvoj zaměstnanců. Tento aspekt lze chápat jako poskytování školení zaměstnancům v nových dovednostech, například v oblasti komunikace, profesionálního chování nebo výcviku na nové hry. Tímto způsobem by každý zaměstnanec získal širší spektrum dovedností a znalostí, což je zvláště důležité v prostředí s omezeným množstvím pracovní síly. V Casinu Atlantis existuje koncepce školení zaměstnanců, ale spíše se jedná o dobrovolný a nekontro-

lovaný proces.

Pro zvýšení efektivity lze zavést následující program: v dnech s nejnižším zatížením kasina mohou zkušební zaměstnanci, kteří jsou volní kvůli absenci zákazníků, nabídnout mentorství zaměstnancům, kteří ještě neovládají veškeré služby poskytované v kasinu, a začít je zaškolovat. Tímto způsobem zaměstnanec přispívá k rozvoje podniku i v době, kdy by jinak nebyl využit, což je výhodné pro firmu, protože nevyžaduje žádné dodatečné náklady, a i pro zaměstnance, kteří získávají nové dovednosti a znalosti.

Posledním bodem je důraz na týmovou práci, který lze dosáhnout různými způsoby. To může zahrnovat pořádání firemních setkání mimo pracovní prostředí, vytváření pracovních skupin zaměřených na konkrétní projekty a také budování firemní kultury. Například zaměstnanci mohou nosit uniformy s logem kasina nebo jinými identifikačními prvky, což pomáhá posílit jejich pocit sounáležitosti jako týmu. Další možností je organizovat pro zaměstnance účast na velkých turnajích v jiných městech, což nejenže podporuje týmovou spolupráci, ale také otevírá nové možnosti pro rozvoj a společenské interakce.

Koncept identických košil s logem kasina Atlantis byl již částečně realizován a zjevně ovlivnil atmosféru v týmu pozitivně. Náklady spojené s objednaním košil pro tým dealerů, který čítá 21 osob, podle předchozí zakázky se pohybují kolem 23 000 Kč, což je pro podnik přijatelné. Tato iniciativa má nejen pozitivní dopad na atmosféru v týmu, ale také posouvá kasino na vyšší úroveň z hlediska zákazníků, což přináší výhody v podobě zvýšení popularity a ziskovosti podniku.

Další důležitou praxí, která nebyla zmíněna výše, je provádět exit-interview, tedy pohovor na konci pracovního vztahu. Tímto procesem má odcházející zaměstnanec možnost otevřeněji komunikovat a sdělit skutečné důvody svého odchodu. Tímto způsobem mohou být získány informace z první ruky a získány co nejpřesnější poznatky o případných nedostacích či slabých stránkách podniku.

Výstupní pohovor má několik klíčových účelů, které jsou důležité pro řízení lidských zdrojů ve firmě:

- **Identifikace problémů v HR systému:**

Při vyhodnocování skutečných důvodů propuštění lze odhalit nedostatky v procesu náboru a zhodnotit, zda jsou správně nastaveny motivace a organizační struktury práce. Analýza výstupních pohovorů také může odhalit konflikty v týmu nebo případy šikany, což může vést k hledání řešení těchto problémů.

- **Udržení loajality zaměstnance k firmě:**

Bývalý zaměstnanec, který odejde bez možnosti vyjádřit své stížnosti, může následně vyjádřit svou nespokojenost v negativních recenzích na internetu, což může poškodit pověst firmy. Výstupní pohovor umožňuje zaměstnanci sdělit své pocity a dát firmě příležitost vyjasnit situaci, což může pomoci udržet jeho loajalitu k firmě. Navíc to může pomoci udržet dobré vztahy s bývalým zaměstnancem a dát mu najevo, že je vítán zpět v případě, že by se chtěl vrátit.

- **Odhalení porušení v pracovním prostředí:**

Výstupní pohovor může odhalit různá porušení firemních pravidel nebo nesrovnalosti, které se ve firmě vyskytují, od bezpečnostních problémů až po případy zpronevěry. Tyto problémy někdy zůstávají nepovšimnuté až do doby, kdy jsou odhaleny právě během výstupního pohovoru.

Po provedení výstupního rozhovoru je důležité provést analýzu dotazníku a vyhodnotit odpovědi na otázky s cílem získat ucelený obraz situace:

- Pracovní postupy a procedury: identifikace oblastí, kde je třeba upravit pracovní postupy, aby se zabránilo opakování podobných situací v budoucnosti. To může zahrnovat revizi náborových procesů, interní komunikace nebo strategií řízení.
- Důvody propouštění: analýza hlavních důvodů, proč dochází k propouštění zaměstnanců, a identifikace opakujících se vzorů. Tato informace může pomoci přizpůsobit náborové strategie nebo poskytnout potřebnou podporu a výcvik zaměstnancům, kteří mají tendenci opouštět firmu.
- Posílení řídicího týmu: hodnocení silných a slabých stránek řídicího týmu na základě zpětné vazby od odcházejících zaměstnanců. Tato analýza může vést k implementaci opatření na posílení silných stránek týmu a zlepšení oblastí,

kteřé vyžadují pozornost a zlepšení.

Výstupní rozhovory, které probíhají při ukončení pracovního poměru, mohou být mimořádně cenným nástrojem sběru dat, pokud jsou prováděny důkladně. Pochoopení vazeb mezi zpětnou vazbou od zaměstnanců, jejich chováním a organizačními procesy může poskytnout velmi cenné poznatky. Pro firmu nejsou tyto rozhovory nijak zvlášt náročné ani finančně nákladné, protože se provádějí několikrát ročně a požadují maximálně 2 pracovní hodiny buď manažera nebo ředitele, co znamená náklady kolem 500 Kč, ale mohou přinést významné výhody pro rozvoj.

Všechny uvedené návrhy byly zaměřeny na to, aby byly snadno implementovatelné v rámci podniku a zároveň finančně přijatelné, avšak s efektivním pozitivním dopadem na vztahy mezi manažery a podřízenými. Zlepšení těchto vztahů je ekonomicky výhodné, protože zajišťuje dostatek kvalitní pracovní síly, eliminuje nutnost častého hledání nových zaměstnanců a přitahuje zároveň i návštěvníky, kteří mohou využívat všechny nabízené služby bez nepříjemných situací.

Je možné konstatovat, že vedle oficiálních pracovních povinností, které jsou stanoveny v relevantních dokumentech, má vedoucí pracovník k podřízeným řadu neformálních povinností. Tyto povinnosti zahrnují spravedlivé a respektující zacházení se zaměstnanci, projevování zájmu o jejich zdraví, osobní záležitosti, úspěchy a týmové vztahy, a poskytování komplexní pomoci.

Jinými slovy, vztah mezi vedoucím a podřízenými by měl být ideální a vytvářet podmínky pro produktivní práci a harmonické vztahy v týmu, což přináší vynikající výsledky jak v práci, tak ve vztazích v týmu.

### **3.3 Posouzení aplikovaných technik**

Po aplikaci navržených opatření je důležité provést posouzení výsledků. Abychom spravedlivě a kvalitně ohodnotili nový stav, existuje několik metod, které lze využít. Implementace některých z těchto metod je nezbytná jak uvnitř pracovního týmu, tak i ze strany externích subjektů, jako jsou zákazníci. Je přínosné kombinovat interní a externí perspektivy při vyhodnocování účinnosti a dopadu zavedených změn.



Výpočet míry fluktuace zaměstnanců umožňuje posoudit efektivitu zlepšení. Porovnání počtu zaměstnanců, kteří opustili firmu, s předchozími obdobími může odhalit, zda došlo k poklesu fluktuace a zda nová opatření účinně přispívají k udržení zaměstnanců.

Provést dotazníkový průzkum zaměřený na spokojenost zaměstnanců, jako je například již použitý dotazník LMX-7, může poskytnout komplexní pohled na to, jak nová opatření ovlivnila jejich pracovní prostředí, vztahy s nadřízenými a celkovou spokojenost. Porovnání výsledků s předchozími průzkumy může odhalit změny v postojích zaměstnanců a pomoci identifikovat oblasti, které vyžadují další zlepšení.

Stejně důležité je provést srovnání nákladů spojených s personálem. Jak bylo zmíněno, vysoká míra fluktuace způsobuje zvýšení nákladů podniku, zejména v oblasti prostředků vynakládaných na hledání a nábor pracovníků.

Srovnání výkonnosti a produktivity před a po implementaci nových opatření může poskytnout podrobné informace o tom, zda došlo k pozitivním změnám v pracovním prostředí. Tento proces může zahrnovat analýzu ukazatelů jako je počet odpracovaných hodin, míra výskytu chyb, kvalita práce nebo dosažené výsledky. Tímto způsobem lze zhodnotit, jak nová opatření ovlivnila efektivitu a výkonnost zaměstnanců a zda přinesla očekávané vylepšení.

Posouzení výsledků nových opatření může být důkladné a zahrnovat zpětnou vazbu od různých stran které mají o to zájem, včetně zaměstnanců, manažerů, zákazníků a dalších účastníků. Názor zákazníků v daném případě může poskytnout nezbytné informace pro zhodnocení úrovně efektivity pracovního týmu a popisovat změny, které mohou být patrné na úrovni návštěvníků. Tato zpětná vazba od zákazníků je potřebná pro hodnocení kvality poskytovaných služeb a produktů v kasinu. Změny ve vnímání a chování zákazníků mohou naznačovat úspěch nebo nedostatky implementovaných opatření a strategií vedení, což umožňuje organizaci reagovat a přizpůsobit se potřebám a očekáváním svých klientů. Získané informace prostřednictvím individuálních rozhovorů, skupinových setkání nebo anonymních průzkumů mohou poskytnout cenné poznatky o úspěšnosti implementace nových postupů. Tento proces umožňuje lépe porozumět tomu, jak nová opatření ovlivňují pracovní prostředí a vztahy v organizaci, a zároveň identifikovat oblasti, které je

třeba ještě vylepšit.

Tyto metody hodnocení výsledků umožňují získat komplexní a důkladný pohled na dopad navržených opatření. Poskytují solidní základ pro identifikaci úspěchů a oblastí, které vyžadují další zdokonalení v pracovním prostředí a celkové efektivitě organizace. Tyto informace poskytují důležitý podklad pro formulaci budoucích kroků a strategií vedoucích k neustálému zlepšování.

### 3.4 Přínosy návrhů

Po implementaci navrhovaných metod se očekává řada přínosů pro vybraný podnik. Zaprvé, zvýšení spokojenosti pracovníků se svými manažery a zlepšení kvality komunikace. Dále se očekává, že dojde ke snížení míry fluktuace zaměstnanců a nákladů spojených s procesem hledání, náborem a zaškolení personálu. Neméně důležité je využití potenciálu pracovníků a zvýšení jejich kvalifikace.

Zvýšení spokojenosti, motivace a angažovanosti zaměstnanců, zlepšení vztahů a snížení konfliktů v pracovním týmu a poskytnutí efektivní zpětné vazby. Jsou to faktory, které přispějí k lepší výkonnosti a udržení personálu na svých pracovních pozicích. Tímto způsobem lze očekávat i snížení míry fluktuace.

Snížení míry fluktuace pomůže předejít rostoucím nákladům na personál. Jak bylo zmíněno na začátku návrhové části, největší část nákladů je vynaložena na zaškolení nových zaměstnanců, avšak nejde o jediný důvod nákladů. Před samotným zaškolením je nezbytné nalézt vhodné uchazeče, což zahrnuje výdaje spojené s inzeráty na sociálních sítích a webových stránkách, provedení pohovoru, což také vyžaduje mzdové náklady. Po zaškolení je dále třeba využít čas administrativních pracovníků na přípravu smluv a dalších dokumentů. Průměrné náklady na nábor nových zaměstnanců na pozice dealera za minulý rok přesáhly 80 000 Kč, což odpovídá míře fluktuace 39 %. Po implementaci navrhovaných opatření se očekává snížení míry fluktuace na 20 %, což by znamenalo snížení nákladů na polovinu ve srovnání s rokem 2023.

Pro výpočet návratnosti investic uvedených v návrhové části lze využít vzorec pro výpočet ROI (Return on Investment).

$$ROI = \frac{zisk - investice}{investice} \times 100$$

Implementace kombinace navrhovaných opatření na zlepšení pro podnik by stala přibližně 26 000 Kč. Očekávané přínosy z redukce fluktuace jsou odhadovány na 40 000 Kč.

$$ROI = \frac{40000 - 26000}{26000} \times 100 = 53,8\%$$

Očekávaná návratnost investic je 53,8 %.

Návratnost investic byla spočítána pro krátké období, avšak je třeba brát v úvahu, že investice vynaložené na rozvoj manažerů a vztahů mezi zaměstnanci budou mít nejen dočasné, ale trvalé přínosy pro podnik.

## Závěr

V rámci závěrečné práce po prostudování teoretických materiálů bylo nalezeno několik hypotéz, které byly ověřeny nebo vyvráceny na základě analýzy dat získaných od zaměstnanců. Byly zkoumány různé faktory, které ovlivňují výkonnost a konkurenceschopnost podniku, jakož i úroveň spokojenosti pracovníků. Tyto faktory byly identifikovány prostřednictvím osobního dotazníku a metody LMX-7. Dotazník se skládá z 7 tvrzení, která se zabývají kvalitou vztahu mezi manažerem a zaměstnancem. Respondenti měli každé tvrzení ohodnotit na pětibodové škále, kde vyšší skóre indikuje větší souhlas s daným tvrzením. Získané poznatky zdůraznily důležitost správného procesu náboru a selekce zaměstnanců, stejně jako posilování vztahů mezi manažery a jejich podřízenými.

Na základě získaných poznatků byly vypracovány návrhy a doporučení s cílem vylepšit pracovní prostředí a zvýšit efektivitu organizace. Důraz byl kladen na implementaci nových postupů a metod, které by měly přispět k udržení zaměstnanců, zlepšení jejich spokojenosti a posílení vztahů v pracovním týmu. Navíc byly navrženy metody pro ověření účinnosti aplikovaných opatření.

# Literatura

- [1] DRUCKER, Peter F. *The essential Drucker: the best of sixty years of Peter Drucker's essential writings on management* New York: HarperCollins, 2008. ISBN 978-00-6134-501-2. [cit. 2023-10-20].
- [2] DRUCKER, Peter. F. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York, NY: Harper & Row, 1974. ISBN 978-00-6011-092-5. [cit. 2023-10-20].
- [3] BĚLOHLÁVEK, F.; ŠULEŘ, O.; KOŠŤAN. *Management. Brno, Computer Press*. Brno 2006, 724 s. ISBN 80-251-0396-X. [cit. 2023-10-20].
- [4] ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th edition. London: KoganPage, 2017. ISBN 978-0-7494-7411-9. [cit. 2023-10-28].
- [5] KUBEŠ, Marián; SPILLEROVÁ, Dagmar a KURNICKÝ, Roman. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. ISBN 978-80-2470-698-6. [cit. 2023-10-28].
- [6] VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5. [cit. 2023-10-28].
- [7] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Psyché (Grada). Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5. [cit. 2023-11-10].
- [8] BOXALL, Peter F. a PURCELL, John. *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave Macmillan, 2003. ISBN 978-03-337-7820-3. [cit. 2023-11-10].
- [9] THOMPSON, Arthur a STRICKLAND, Alonzo *Strategic Management: Concepts and Cases*. McGraw-Hill Higher Education, 2000. ISBN 978-00-724-6403-0. [cit. 2023-11-10].
- [10] KANTER, Rosabeth Moss *The Change Masters: Corporate Entrepreneurs at Work*. Allen and Unwin, 1984. ISBN 978-00-465-8241-8. [cit. 2023-11-10].

- [11] BOXALL Peter F., PURCELL, John a WRIGHT Patrick M. *The Oxford Handbook of Human Resource Management* Oxford University Press, 2007. ISBN 978-01-992-8251-7. [cit. 2023-11-10].
- [12] ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů*. Třinácté vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Expert. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7. [cit. 2023-11-10].
- [13] ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Expert (Grada). Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2. [cit. 2023-11-19].
- [14] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Beckovy ekonomické učebnice. Praha: C.H. Beck. 2007. ISBN 978-80-7179-893-4. [cit. 2023-11-20].
- [15] DESSLER, Gary. *Human Resource Management*. 13. Pearson Education, 2012. ISBN 978-01-3307-172-6. [cit. 2023-11-25].
- [16] W.WENDOVER, Robert. *The complete guide to finding & hiring the right people*. 2nd edition. National Press Publications, 2002. ISBN 978-15-5852-258-9. [cit. 2023-12-05].
- [17] SMART, Geoff a STREET, Randy. *Who: The A Method for Hiring*. 1st edition. Ballantine Books, 2008. ISBN 978-03-4550-419-7. [cit. 2023-12-05].
- [18] MABEY, Christopher, SALAMAN, Graeme a STOREY, John *Human Resource Management: A Strategic Introduction*. Wiley, 1998. ISBN 978-06-3120-823-5. [cit. 2023-12-05]. Human Resource Management: A Strategic Introduction
- [19] DYTRT, Zdeněk. *Etika v podnikatelském prostředí*. Grada, 2006. ISBN 80-247-1589-9. [cit. 2024-02-05].
- [20] JENNINGS, Charles. *70:20:10 Framework Explained: Creating High Performance Cultures* 70:20:10 Forum Pty, Limited, 2013. ISBN 978-09-8752-100-2. [cit. 2023-12-05].
- [21] PRICE, J. L. *Book Review: Personnel: Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control*. ILR Review, 36(3), 1983. 506-507. [cit. 2023-12-05].

- [22] MUMMA, Shelly Morris. *Student leader LMX relationships as moderated by constructive-developmental theory Dissertation*. Lincoln, Nebraska: University of Nebraska at Lincoln, 2010. [cit. 2023-12-13].
- [23] DULEBOHN, James & BOMMER, William & LIDEN, Robert & BROUER, Robyn & FERRIS, Gerald. *A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange Integrating the Past With an Eye Toward the Future*. Journal of Management, 2012. 38. 1715-1759. 10.1177/0149206311415280. [cit. 2023-12-13].
- [24] DIENESCH, Richard & LIDEN, Robert. *Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development*. The Academy of Management Review, 1986. 11. 618. 10.2307/258314.
- [25] GRAEN, G.B. and UHL-BIEN, M. *Relationship-Based Approach to Leadership: Development and Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective*. Leadership Quarterly, 1995. [cit. 2023-12-15].
- [26] MALANGWASIRA, T.E. *Demographic differences between a leader and followers tend to inhibit leader-follower exchange levels and job satisfaction*. Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict, 2013. 17. 63-106. [cit. 2023-12-15].
- [27] ADEBAYO, D. O., & UDEGBE, I. B. *Gender in the boss-subordinate relationship: A Nigerian study*. Journal of Organizational Behavior, 2004. 25(4), 515–525. [cit. 2023-12-15].
- [28] KORNJUSHIN, V. *Osnovy upravlenija personalom*. Moskva: MIJeMP, 2010. [cit. 2023-12-15].
- [29] PROCHÁZKA, Jakub; JANKŮ, David a VACULÍK, Martin. *Měření vztahu mezi leaderem a následovníkem: překlad a adaptace dotazníku LMX-7 do češtiny*. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafaríka v Košiciach, 2018. [cit. 2024-03-10].

- [30] HARDYN, Michal. *KG* [online]. [cit. 2024-04-11]. Dostupné z: <https://www.kg.cz/fluktuace-zamestnancu/>.
- [31] BRYAN, Alan. *Rozhovory v kvalitativním výzkumu 1* Cyberleninka. 2007. [online]. [cit. 2024-04-21]. Dostupné z: <https://cyberleninka.ru/article/n/intervyu-v-kachestvennyh-issledovaniyah-1>.
- [32] DENISOV, A.I. *Zátěžový pohovor - účinná technologie výběru zaměstnanců* Cyberleninka. 2016. [online]. [cit. 2024-04-21]. Dostupné z: <https://cyberleninka.ru/article/n/stress-intervyu-effektivnaya-tehnologiya-otbora-personala>.
- [33] Jooble. *Personalista zkrácený úvazek platy* [online]. [cit. 2024-05-06]. Dostupné z: <https://cz.jooble.org/salary/personalista-zkr%C3%A1cen%C3%BD-%C3%BAvazek>.



# A Příloha

## A.1 Dotazník

Vážený kolego, tento dotazník je součástí mé bakalářské práce. Budu Vám velmi vděčná, pokud dotazník vyplníte. Všechny odpovědi zůstanou anonymní a budou použity výhradně pro napsání závěrečné práce.

### Osobní otázky

1. **Pohlaví**

- a) Muž
- b) Žena

2. **Věk**

- a) 18-25
- b) 25-30
- c) 30-40
- d) 40+

3. **Vzdělání**

- a) Základní
- b) Střední
- c) Vysokoškolské

4. **Doba zaměstnaní**

- a) do roku
- b) 1-3 let
- c) 3-5 let
- d) 5-10 let

## Dotazník LMX-7

1. **Máte zpětnou vazbu k tomu, jak Vás Váš leader bere a jak je spokojený s vaší prací?**
  - a) Vzácně
  - b) Příležitostně
  - c) Někdy
  - d) Docela často
  - e) Velmi často
2. **Jak dobře Váš leader chápe Vaše pracovní problémy a potřeby?**
  - a) Vůbec
  - b) Trochu
  - c) Středně
  - d) Poměrně dost
  - e) Velice
3. **Dává Vám leader najevo, že vidí Váš potenciál?**
  - a) Vůbec
  - b) Trochu
  - c) Středně
  - d) Převážně ano
  - e) Plně
4. **Jaká je pravděpodobnost, že by Váš leader využil svůj vliv k tomu, aby Vám pomohl s řešením Vašich pracovních problémů? (posuzujte jeho/její připravenost pomoci, ne sílu jeho formálního postavení)**
  - a) Žádná
  - b) Malá
  - c) Střední
  - d) Vysoká
  - e) Velmi vysoká
5. **Jaká je pravděpodobnost, že by Vás Váš leader vytáhl/a z maléru i za cenu toho, že ho/ji to bude něco stát? (opět posuzujte to, zda by Vám pomohl/a, ne to, jak silné je jeho/její formální postavení)**

- a) Žádná
- b) Malá
- c) Střední
- d) Vysoká
- e) Velmi vysoká

6. **Věřím svému leaderovi tak moc, že bych hájil/a a ospravedlňoval/a jeho/její rozhodnutí, pokud by to kvůli své nepřítomnosti nemohl/a dělat sám/a.**
- a) Silně nesouhlasím
  - b) Nesouhlasím
  - c) Tak napůl
  - d) Souhlasím
  - e) Silně souhlasím
7. **Jak byste charakterizoval/a Váš pracovní vztah s Vaším leaderem?**
- a) Silně neefektivní
  - b) Podprůměrně efektivní
  - c) Průměrně efektivní
  - d) Nadprůměrně efektivní
  - e) Vysoce efektivní

### **A.1.1 Výsledky dotazníku LMX-7**