

**Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní**

**Aktuální trendy ve vedení lidí v podniku**

**Vlasta Mokřížová**

**Bakalářská práce  
2019**

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2018/2019

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Vlasta Mokřířová  
Osobní číslo: E16094  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: Management podniku: Management malých a středních podniků  
Název tématu: Aktuální trendy ve vedení lidí v podniku  
Zadávací katedra: Ústav správních a sociálních věd

### Zásady pro vypracování:

Cílem práce je analýza přístupů vedení a práce se zaměstnanci v prostředí konkrétního podniku v kontextu firemní kultury s důrazem na podporu tvůrčího přístupu pracovníků ze strany managementu podniku a na podporu uspořádání potřeb pracovníků.

Osnova:

- Základní pojmy (management, podnik, organizace apod.)
- Vedení lidí
- Firemní kultura
- Empirické šetření

Rozsah grafických prací: —

Rozsah pracovní zprávy: cca 35 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ADAIR, John Eric. Leadership and motivation: the fifty-fifty rule and the eight key principles of motivating others. London: Kogan Page Limited, 2009. ISBN 9780749454821.

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 10. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARNOLD, John. Psychologie práce: pro manažery a personalisty. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

BROOKS, Ian. Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Brno: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-763-9.

LUKÁŠOVÁ, Růžena; NOVÝ, Ivan a kol. Organizační kultury: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.

ŠIGUT, Zdeněk. Firemní kultura a lidské zdroje. 1. vydání. Praha: ASP1 Publishing, 2004. 88 s. ISBN 80-7357-046-7.


Vedoucí bakalářské práce:

  
Mgr. Jan Mandys, Ph.D.

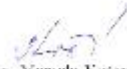
Ústav správních a sociálních věd

Datum začání bakalářské práce: 3. září 2018

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2019

  
doc. Ing. Barbora Procházková, Ph.D.  
děkanka

L.S.

  
doc. Ing. Marcela Kuznáč, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 3. září 2018

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval/a samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil/a, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl/a jsem seznámen/a s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako Školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 29. 4. 2019

Vlasta Mokřížová

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu mé práce, panu Mgr. Janu Mandysovi, Ph.D., za vstřícný přístup, cenné rady a za veškerou pomoc. Dále děkuji zkoumané společnosti a panu řediteli za poskytnutí potřebných materiálů a podpory a také všem zaměstnancům podniku za jejich čas a ochotu zúčastnit se výzkumného šetření.

## **ANOTACE**

*Cílem bakalářské práce je zjistit, jak lze využít aktuální trendy ve vedení lidí vztahující se k motivaci a spokojenosti zaměstnanců v rámci nastavené firemní kultury prostřednictvím vlastního šetření s cílem zjištění hlavních faktorů motivace a spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti. V práci jsou teoreticky vymezeny základní ideje vedení lidí, motivace a vybrané teorie vedení a motivace pracovního chování, stimulační faktory a spokojenost. Dále je vysvětlena idea firemní kultury, na jejíž hodnotách je motivační program vypracován. Analytická část je realizována na konkrétní firmě s důrazem na klíčovou otázku motivace a spokojenosti zaměstnanců a výsledky šetření budou dále použity pro potřeby společnosti.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*Vedení lidí, teorie vedení, motivace, teorie motivace, spokojenost zaměstnanců, stimulace, firemní kultura, inovativní firemní kultura.*

## **TITLE**

*Current leadership trends in a company*

## **ANNOTATION**

*The aim of this bachelor theses is to identify applications of current leadership trends in a company related to employees motivation and work satisfaction within organisational culture through own research attempting to determine major motivation and satisfaction factors for employees in a company. In this work, basic ideas of leadership, motivation and certain theories of leadership and motivation are determined as well as stimulating factors and satisfaction. Furthermore, the idea of organisational culture is defined based on which a motivation programme is being prepared. The analytic part of this theses is performed in a concrete company with emphasis placed on the key question of employees motivation and satisfaction with its results further used for current company needs.*

## **KEYWORDS**

*Leadership, theories of leadership, motivation, theory of motivation, employees satisfaction, stimulation, organizational culture, innovative organizational culture.*

# OBSAH

ÚVOD.....	10
<b>1 ZÁKLADNÍ POJMY .....</b>	<b>12</b>
1.1 MANAGEMENT, MANAŽER, LEADERSHIP A LEADER .....	12
1.2 VEDENÍ LIDÍ.....	13
1.3 MOTIVACE.....	15
1.4 SPOKOJENOST, ODDANOST, ANGAŽOVANOST.....	16
<b>2 VEDENÍ .....</b>	<b>19</b>
2.1 ČASNÉ PŘÍSTUPY K VEDENÍ .....	19
2.1.1 Situační přístup.....	20
2.1.2 Vroomův a Yettonův náhodný model .....	22
2.2 NOVÉ PŘÍSTUPY K VEDENÍ .....	23
2.2.1 Multifactor Leadership Questionnaire.....	25
2.2.2 Fiedlerova kontingenční teorie vedení .....	26
2.3 MOTIVAČNÍ TEORIE .....	27
2.3.1 Motivační teorie zaměřené na obsah .....	29
2.3.2 Teorie zaměřené na proces .....	30
2.4 VZTAH MEZI MOTIVACÍ, PRACÍ A VÝKONEM.....	32
2.5 STRATEGICKÉ OVLIVŇOVÁNÍ ODDANOSTI A ANGAŽOVANOSTI ZAMĚSTNANCŮ.....	34
2.6 STIMULAČNÍ PROSTŘEDKY.....	36
<b>3 FIREMNÍ KULTURA .....</b>	<b>40</b>
3.1 PŮSOBENÍ FIREMNÍ KULTURY .....	40
3.1.1 Obsah a síla organizační kultury .....	42
3.2 VLIV KULTURY NA VÝKONNOST ORGANIZACE.....	42
3.2.1 Vliv síly organizační kultury .....	43
3.2.2 Vliv obsahu organizační kultury .....	44
3.3 FIREMNÍ KULTURA PODPORUJÍCÍ INOVACE A TVOŘIVOST.....	45
<b>4 EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ.....</b>	<b>49</b>
4.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XY A PROCESŮ .....	49
4.2 CÍL VÝZKUMU A VÝZKUMNÉ PROBLÉMY.....	55
4.3 METODOLOGIE EMPIRICKÉHO VÝZKUMU.....	57
4.4 INTERPRETACE ZJIŠTĚNÝCH DAT .....	58
4.4.1 Výzkumný problém č. 1 .....	60
4.4.2 Výzkumný problém č. 2 .....	63
4.4.3 Výzkumný problém č. 3 .....	68
4.4.4 Výzkumný problém č. 4 .....	71
4.5 SHRUTÍ.....	74
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>79</b>
<b>POUŽITÁ LITERATURA.....</b>	<b>80</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>82</b>

## SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Graf 1 Věkové rozlišení respondentů .....	59
Graf 2 Nejvyšší dosažené vzdělání.....	59
Graf 3 Procentuální zastoupení útvarů .....	60
Graf 4 Procentuální zastoupení útvarů .....	60
Graf 5 Motivační faktory zaměstnanců .....	61
Graf 6 Faktory vztahů na pracovišti .....	61
Graf 7 Faktory vztahů na pracovišti .....	62
Graf 8 Současná míra motivace a spokojenosti.....	64
Graf 9 Současná míra motivace a spokojenosti.....	65
Graf 10 Jak zaměstnanci ovlivňují faktory vedení .....	65
Graf 11 Faktory vzdělávání a rozvoje ovlivňující motivaci .....	66
Graf 12 Jak zaměstnanci ovlivňují faktory firemní kultury.....	67
Graf 13 Významnost faktorů náplně práce.....	69
Graf 14 Významnost faktorů přístupu k vedení .....	69
Graf 15 Významnost faktorů vzdělávání a rozvoje .....	70
Graf 16 Významnost faktorů vzdělávání a rozvoje.....	70
Obrázek 1 - Vztah managementu a leadershipu .....	13
Obrázek 2 - Přímý vztah stimulace a motivace .....	18
Obrázek 3 - Situační analýza .....	21
Obrázek 4 - Maslowova pyramida potřeb .....	30
Obrázek 5 - Model propojených faktorů firemní kultury .....	43
Obrázek 6 - Současná míra nezaměstnanosti v Pardubickém kraji .....	56
Tabulka 1 Hlavní motivační faktory a jejich složky .....	75



## **SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK**

ČSÚ Český statistický úřad

THP Technicko-hospodářští pracovníci

## ÚVOD

Otázku vedení lidí v podniku lze v dnešní době označit za fundamentální pro každý podnik. Lidé se stávají v povědomí firem jednou z klíčových složek podnikání a na jejich zkušenostech, kvalifikaci a přístupu doslova rostou i padají celé organizace. Směr této práce byl udán úzkou spoluprací se šetřenou společností, která se již několik let zabývá otázkou aktuálních trendů směřujících v současné době právě k motivaci a spokojenosti zaměstnanců. Možné přístupy k vedení zaměstnanců v tomto směru jsou dány nastavením firemní kultury a dalšími faktory, které budou detailně popsány v teoretické části práce. Vzhledem k tomu, že společnost zejména silně vyjádřila potřebu zjištění motivačních faktorů svých zaměstnanců a jejich spokojenosti, neboť se touto otázkou intenzivně zabývá, byly ve spolupráci s vedením a oddělením HR sestaveny klíčové výzkumné problémy, na které byli zaměstnanci dotazováni v průběhu šetření. Veškeré výsledky a vyhodnocení výzkumu byly následně předány vedení firmy a příslušnému personálnímu oddělení, které získaná data rovněž využívá pro firemní praxi.

**Hlavním cílem této práce je objasnit klíčovou otázku aktuálních trendů vedení lidí v konkrétním podniku a na základě získaných výsledků šetření firmě předložit nejvýznamnější faktory motivace a spokojenosti zaměstnanců spolu s návrhy na případné zdokonalení současného motivačního programu. Účelem práce je tedy vysvětlit aktuální trendy ve vedení lidí, které v současné době směřují k motivaci a spokojenosti zaměstnanců, což je možné pouze za dobře nastavené a fungující firemní kultury.** Ta se opírá o silné hodnoty a principy, zaměřené mimo jiné na lidskou složku. Za složku vedení lidí lze označit jejich spokojenost a motivaci, ale stejně tak lze vedení lidí považovat za významný faktor motivace zaměstnanců, neboť dobře nastavený styl vedení a přístup k zaměstnancům je významnou složkou celkové spokojenosti zaměstnanců v dané organizaci.

Proč jsou ale právě aktuálním trendem ve vedení přístupy podporující motivaci a spokojenost zaměstnanců? Tato otázka je zejména důležitá při současné nízké míře nezaměstnanosti, která v roce 2018 v České republice rekordní míře 2 % (ČSÚ, 2019). Spolu s touto nízkou mírou nezaměstnanosti, která se dlouhodobě projevuje v nízkých hodnotách a s vysokou mírou globalizace, úzce souvisí problém, jak lze přilákat kvalifikované a perspektivní zaměstnance, jak tyto zaměstnance vhodně vést, rozvíjet a poskytovat jim veškeré podmínky, které by zajistily jejich spokojenost a oddanost k dané firmě. To se ovšem odvíjí zpravidla od firemní kultury. Aktuální trendy vedení lidí tedy jednoznačně a nevyhnutelně směřují k základní otázce, kterou si klade každý dobrý manažer, a tou je – jak lidi motivovat a udržet je v dané firmě, aby jí mohli být co největším přínosem, využít jejich možností a společně se stále rozvíjet.

Motivace a spokojenost zaměstnanců je tedy klíčovým pojmem ve vedení lidí, skloňovaný v každé organizaci ve všech spektrech vedení.

Aby bylo možné takto k vedení takto přistupovat, tedy aby každý manažer chápal důležitost tohoto pojmu a ke svým podřízeným tímto stylem přistupoval, neobejde se to bez fungující a dobře nastavené firemní kultury, která udává směr celé organizaci. Tento popud tedy musí přicházet od samotného vedení organizace, z nejvyšších rozhodujících postů, a měl by patřit mezi nejdůležitější zájmy vedení, pokud si firma přeje dlouhodobě prosperovat.

V teoretické části této práce budou nejprve představeny základní pojmy související s vedením lidí. To bude dále rozvedeno na jednotlivé přístupy k vedení, kdy pro dobré pochopení současných trendů ve vedení formou transakčního a zejména transformačního vedení je nutno nejprve se odkázat na metody, které předcházely těmto nejnovějším trendům.

Ve druhé kapitole se obsah práce zaměřuje na konkrétní faktory motivace a spokojenosti zaměstnanců. Pojednává o motivačních teoriích a jejich vývoji až ke konkrétním faktorům, které podněcují pracovní motivaci a spokojenost.

Ve třetí kapitole jsou tyto pojmy zastřešeny komplexně, a to pomocí definování firemní kultury, bez níž by žádná organizace nemohla správně fungovat. Firemní kultura, jak je blíže uvedeno v teoretické části této práce, a její hodnoty, postoje a prvky, tvoří přístup k vedení lidí, tedy celý motivační systém zaměstnanců. V jejím působení je zakotven celkový přístup a fungování organizace ke všem jejím složkám, a to zejména k lidským zdrojům, jež jsou v současné době skutečně jedním z nejvýznamnějších nástrojů pro správné fungování každé organizace.

Cílem čtvrté kapitoly je na základě získaných poznatků v této oblasti uskutečnit empirické šetření přístupu k lidským zdrojům v konkrétním podniku. Ve spolupráci s vedením a HR oddělením bylo cílem šetření určeno zjištění hlavních motivačních faktorů, pochopit současnou situaci motivace lidí, určit, které faktory jsou pro zaměstnance nejvýznamnější a na základě těchto poznatků organizaci doporučit, jak by bylo možné zvýšit pracovní motivaci a spokojenost zaměstnanců, a to z hlediska faktorů motivace, spokojenosti a s ohledem na celkové nastavení firemní kultury této organizace.

# 1 ZÁKLADNÍ POJMY

Cílem první kapitoly je objasnit základní pojmy související s managementem a vedením lidí ve vztahu k této práci. Dále je cílem této kapitoly detailně vysvětlit pojmy související s problematikou motivace zaměstnanců, jejich oddaností a spokojeností v daném pracovním prostředí, které jsou blíže rozvedeny následujících kapitolách této práce spolu s jejich metodickým využitím v praxi.

## 1.1 Management, manažer, leadership a leader

V první kapitole této práce budou vysvětleny základní pojmy vztahující se k managementu a vedení lidí, jako je vysvětlení pojmu management, kdo je to manažer a jak se liší manažer od leadera.

### Management

Jedná se o proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace. (Bělohávek, Košťan, & Šuleř, Management, 2001, str. 24)

Management je proces systematický, protože manažer by měl do svých aktivit vnést řád a vykonávat své úkoly tak, aby byl uznáván dalšími členy organizace. Tento proces je rovněž zaměřen na dosažení cílů, které jsou odvozeny z cílů organizace.

Mezi manažerské funkce, které jsou nedílnou součástí tohoto procesu a slouží k dosažení cílů patří plánování, organizování, vedení a kontrolování, které se řadí mezi funkce postupné, do funkcí průběžných řadíme analýzu a řízení. Tyto průběžné funkce prostupují všemi postupnými funkcemi.

### Manažer

Manažer je osoba odpovídající za plnění úkolů, které vyžadují řízení dalších členů organizace.

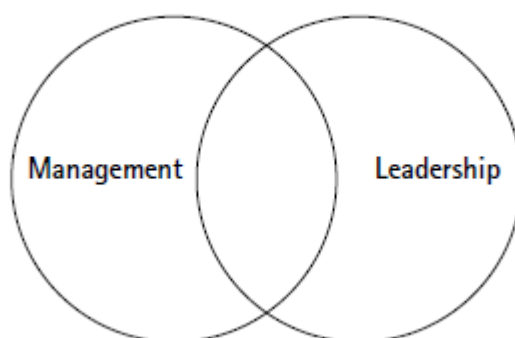
Podle úrovně řízení dělíme manažery na liniové, tedy manažery zabývajícími se operativními plány (Armstrong, 2007, str. 97), střední, neboli taktické stupně řízení a top manažery, zabývající se strategickými otázkami.

### Leadership

Leadership, neboli vůdcovství, označuje určitou schopnost vést lidi, motivovat je a inspirovat. Do určité míry se prolíná s managementem, nicméně leadership lze definovat na základě pěti prvků, které se v managementu nevyskytují a jsou-li přítomny, jedná se o leadership: (Adair & Thomas, The John Adair Handbook of Management and Leadership, 2004, str. 119)

- Udává směr
- Inspiruje
- Vytváří týmy
- Je příkladem ostatním
- Je přijímán ostatními

Následující obrázek dle autora Johna Adaira (2004) zobrazuje vztah managementu a leadershipu pro lepší představu o jejich působení.



**Obrázek 1** - Vztah managementu a leadershipu. Zdroj (Adair & Thomas, 2004, str. 119)

## **Leader**

Osobnost leadera je také v českém výrazu označována coby vůdce. Jedná se o osobu, která má velký vliv na ostatní a svým přístupem nadchne lidi, aby jej následovali. Je zároveň schopen motivovat a nadchnout lidi k vyšším výkonům. Každý leader je manažer, ale ne každý manažer je leaderem.

## **1.2 Vedení lidí**

V této podkapitole je cílem objasnit, co vlastně pojem vedení lidí obsahuje a znamená. Zároveň je zde uveden stručný přehled základních teorií vedení lidí, které budou detailně popsány ve druhé kapitole.

### **Vedení lidí**

Pojem vedení lidí je často interpretován z několika pohledů. Na jedné straně může být vedení chápáno jako dílčí manažerská funkce, která spočívá v přesvědčování a aktivizaci výkonných pracovníků. To se děje za účelem splnění cílů týmu i celé společnosti. Oproti tomu se lze setkat s přístupem, kdy jsou pracovníci vedeni pomocí vize a inspirace.

## **Přístup manažera, leadera k vedení**

Manažeři a leadeři by měli realisticky zhodnotit lidi, kteří s nimi a pro ně pracují. Jednotliví zaměstnanci pak mohou být lépe vedeni, pokud je přístup k nim pojat následovně: (Adair & Thomas, The John Adair Handbook of Management and Leadership, 2004, str. 163)

- Přístupovat ke každému zaměstnanci individuálně, ale uvědomovat si plně všechny vztahy a význam práce ostatních
- K vedení přistupovat s kreativitou
- Být motivován dosáhnout cílů, ale s vědomím, že tým dokáže více
- Vedoucí leader by měl být sám dobře motivován
- Znat rozdíl mezi odměnou finanční a nefinanční, které rovněž vysoce motivují
- Mít snahu udělat ze světa lepší místo

## **Koučing**

Vůdcovství a motivace však obvykle zaměstnancům nestačí, aby ze sebe dostali to nejlepší. Touto problematikou se zabývá speciální druh vedení neboli koučování. Koučování je systematické úsilí, které směřuje ke zlepšení koučovaného jedince jak v profesní, tak i osobní rovině. Kouč toho dosahuje pomocí otázek a rad, které jsou zaměřeny zejména na změny vedoucí, které by vedly ke zlepšení současné výkonnosti.

Koučování je postaveno na několika principech, z nichž za nejdůležitější lze považovat následující: (Bělohlávek, Jak řídit a vést lidi, 2005, str. 72)

- Stanovování přiměřených cílů
- Aktivizace účastníka kladením otázek
- Účinná zpětná vazba

Kouč tímto umožňuje zaměstnanci jiný úhel pohledu, otvírá možnosti k zamyšlení a nabízí nové či jiné cesty. Tato technika a její využití může přinést za vhodného působení lepší výsledky podřízených, větší odpovědnost za výsledky práce a vyšší sebedůvěru koučovaného pracovníka.

## **Teorie vedení**

Způsob, jakým manažeři vedou své podřízené, má převážně rozhodující vliv na efektivnost práce jednotlivých týmů, oddělení i celých organizací. Vedení podniku se proto vždy zvláště zajímalo o to, aby byli jednotliví vedoucí kvalifikovaní, jak jednají a případně jak dále zvyšovat

jejich výkonnost. Vývoj přístupu k řízení lze rozlišit do několika etap, které jsou v rozestupu zhruba dvaceti let: (Bělohlávek, Jak řídit a vést lidi, 2005)

- Teorie rysů: nejprve byla veškerá pozornost soustředěna na definici rysů úspěšných vedoucích pracovníků. Tato teorie staví na dobrých osobních kvalitách vedoucího a předpokládá, že vedoucí se jako takový rodí (nelze se naučit).
- Teorie správného způsobu chování: tento přístup se projevuje koncem 40. let, tvrdí, že úspěšný vedoucí se vyznačuje správným způsobem chování, které by mělo být relativně podobné v různých situacích.
- Přístup situationalistický: převládá koncem 60. let, klade důraz na situaci. Podle tohoto stylu neexistuje jeden univerzální styl řízení, každá situace vyžaduje jiný přístup. Dobrý vedoucí se rozhodne na základě situace, který přístup využije.
- Nové vedení: vzniká začátkem 80. let, kdy se začaly objevovat nové názory na přístup k vedení, které zdůrazňují zejména emocionální a citovou stránku vedení lidí. Dobrý vedoucí se vyznačuje hlavně svým charismatem, motivuje a inspiruje podřízené k plnění cílů organizace.

### **1.3 Motivace**

Za dobře motivované lidi lze považovat jedince, kteří mají definované cíle a činí kroky, které vedou k dosažení těchto cílů. Organizace může poskytovat podmínky, v nichž lze dosáhnout vysoké úrovně motivovanosti, například určité podmínky, odměny nebo příležitosti pro vzdělávání a růst. Největší vliv na motivaci však mají konkrétní vedoucí, kteří využívají svých motivačních dovedností v úsilí přimět lidi, aby ze sebe vydali jen to nejlepší. Motivace je jednou z nezbytných součástí vedení. (Bedrnová, Nový, & kol., 2007, str. 362) Vedoucí musí věřit, že motivací skutečně dosáhne stanovených cílů a že pokud motivuje své podřízené, bude opravdu dosaženo žádoucích výsledků, aniž by si toto vnější působení pracovníci zvláště uvědomili.

Klíčovým pojmem motivační teorie je motiv. Tento pojem lze chápat jako motiv pro určité rozhodnutí nebo aktivitu. (Armstrong, 2007, str. 219) Motivy mohou být rovněž charakterizovány jako důvody, pohnutky a jednání. Aby měla motivace významný, dlouhotrvající efekt, měla by přinášet užitek pro všechny zúčastněné.

#### **Proces motivace**

Samotná motivace se týká faktorů, které nás nutí chovat se určitými způsoby. Složkami motivace jsou: (ARNOLD, 2007, str. 302)

1. Směr: tedy to, co se osoba snaží udělat
2. Úsilí: jak moc se tato osoba snaží toho dosáhnout
3. Přetrvávání: jak dlouho se o to osoba snaží

Obvykle jsou všichni lidé motivováni k tomu, aby něco vykonali. Například někteří lidé jsou motivováni dlouhodobě se vyhnout práci, z tohoto důvodu je vždy třeba mít na paměti první složku motivu směr. Přestože je motivace zásadní složkou, nesmíme zapomínat na další faktory, jako jsou schopnosti, koordinace členů a týmu a celková kvalita řízení. Měřítkem motivace bývá obvykle pracovní výkon, protože jinak se jedná o těžce měřitelný faktor. (Brooks, 2003, str. 45)

Motivování lidí je tedy uvádění lidí do pohybu ve směru, kterým by se měli ubírat, aby dosáhli určitého výsledku. Motivaci lze tedy charakterizovat jako chování orientované na určitý cíl. Lidé jsou motivováni něčeho dosáhnout, pokud určité kroky znamenají dosáhnout určité odměny, která slibuje uspokojení jejich potřeb. Dobře motivovaní lidé jsou ti, kteří mají jasně definované cíle a podnikají kroky pro jejich dosažení. Samotná organizace může nabízet prostředí, ve kterém lze dosáhnout vysoké motivace zaměstnanců, a to prostřednictvím odměn, příležitostí ke vzdělávání a profesnímu růstu a uspokojující práce. (Brooks, 2003, str. 42) Nicméně, hlavní zodpovědnost v tomto procesu stále nesou manažeři, kteří by měli využívat svých dovedností k tomu, aby lidé ze sebe vydávali skutečně to nejlepší.

#### **1.4 Spokojenost, oddanost, angažovanost**

Tento pojem souvisí s postoji a pocity, které mají zaměstnanci ve vztahu ke své práci. Pokud je zaměstnanec spokojen, pak je tato skutečnost signalizována pozitivním, příznivým postojem k dané práci. Naopak negativní a nepříznivé postoje vyplývají z nespokojenosti.

Ekvivalentem spokojenosti s prací je morálka. Morálku lze definovat jako míru, v jaké jsou uspokojovány potřeby jedince a míru, v jaké jedinec vnímá, že tato spokojenost pramení z jeho celkové pracovní situace. (Armstrong, 2007, str. 228) Ze skupinového aspektu morálky lze určit, že morálka je určitým pocitem přijetí ostatními, určitou skupinou pracovníků, a že do této skupiny jedinec patří. Morálka má tedy dvě výše uvedené složky, a to individuální, která se vztahuje k pocitům pracovníka, týkající se jeho práce a složku skupinovou, tedy nakolik se cítí přitahování skupinou a touží zůstat jejími členy.

#### **Oddanost a angažovanost**

Oddanost a angažovanost zaměstnance spolu úzce souvisí. Obě dvě alternativy mohou významně ovlivňovat výkon celé organizace.



Oddanost organizaci se vztahuje k náklonnosti a loajalitě. Specifikuje míru identifikace jedince s danou organizací a jeho zapojení do ní. Obsahuje tyto tři faktory: (Armstrong, 2007, str. 223)

1. Silná touha zůstat členem organizace
2. Silná víra v hodnoty a cíle organizace a jejich akceptování
3. Připravenost vynakládat značné úsilí ve prospěch organizace

Oddanost organizaci hraje významnou roli v řízení lidských zdrojů. Jedná se o určitý stav bytí, která motivuje činy zaměstnance, a tak podporuje jeho aktivity a jeho celkovou angažovanost. Při vytváření vazby zaměstnanců na jejich činy jsou značně důležité tři rysy chování. Prvním z nich je viditelnost členů a jejich jednání, míra, v níž jsou následky nezrušitelné a míra dobrovolnosti jednání. (Armstrong, 2007, str. 235)

Oproti oddanosti se angažovanost objevuje, když jsou lidé oddáni své práci. Zaměstnanci pak mají zájem o to, co dělají.

### **Stimulace jako ovlivňování motivace a pracovní výkonnosti pracovníků**

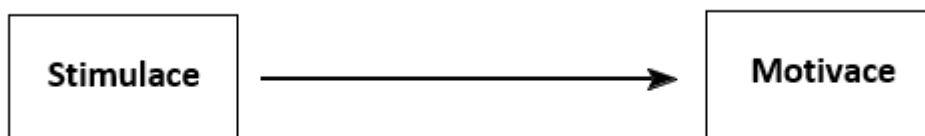
Základní podstatou stimulace pracovníků je záměrné ovlivňování lidského chování. Účinek dané stimulace závisí na tom, zda je stimulace adresována přiměřeně s ohledem na daného příjemce. (Bedrnová, Nový, & kol., 2007, str. 399) Tedy čím lépe je známa motivační struktura daného zaměstnance, kterého je třeba ovlivnit, motivovat, tím jednodušší je vybrat vhodné stimulační podněty, které budou v danou chvíli nejúčinnější.

### **Stimuly**

Stimulem může být v zásadě vše, co se jeví významným pro daného zaměstnance a také vše, co může daná organizace nabídnout. V následujícím přehledu jsou jednotlivé stimuly řazené podle významnosti z podnikového a psychologického hlediska: (Bedrnová, Nový, & kol., 2007, str. 400)

- Hmotná odměna
- Obsah práce
- Povzbuzování
- Atmosféra pracovní skupiny
- Pracovní podmínky a režim práce
- Identifikace s praxí, profesí a podnikem
- Externí stimulační faktory

Stimuly jsou formou působení na motivaci člověka. Avšak pouze některé ze zvolených stimulů mají schopnost daného člověka skutečně ovlivnit. Mezi motivací a stimulací lze nicméně nalézt přímo implikovaný vztah, který je základem veškeré motivace, viz obr. č. 2 níže.



**Obrázek 2** - Přímý vztah stimulace a motivace. Zdroj (Bedrnová, Nový, & kol., 2007, str. 400)

## 2 VEDENÍ

Druhá kapitola pojednává o vedení a řízení lidí z několika pohledů. Základem pracovní skupiny je manažer, který se zároveň stává leaderem a koučem, jehož cílem je vést své podřízené k dosažení organizačních cílů. V dnešní době je nezbytné proto poznat osobnost zaměstnanců a na jejím základě je motivovat, inspirovat, podporovat jejich osobní a pracovní rozvoj a tím zajistit jejich spokojenost a naplnění potřeb, tedy i dosažení globálních cílů organizace.

### 2.1 Časné přístupy k vedení

Většina teorií i praxe měla zhruba od 60. let 20. století tendence zaměřovat se spíše na popis vedoucího, než na popis vztahu vedoucího s podřízenými. Dále se projeví snahy identifikovat charakteristiky či chování dobrého vedoucího bez ohledu na situaci. (ARNOLD, 2007, str. 477)

#### **Teorie vedení zaměřené na charakteristiku vůdce**

Prvním pokusem, jak problematiku vedení analyzovat, byla teorie zaměřená na rozpoznávání rysů osobnosti vůdce, tzv. teorie rysů. Určité povahové vlastnosti osobnosti jí predisponují k tomu, aby byl úspěšným vůdcem. Teorie rysů informuje o tom, že vedení je spojeno s vrozenými vlastnostmi či povahovými rysy, které odlišují vedoucího od podřízených. (ARNOLD, 2007, str. 478)

Oproti tomu vedení zaměřené na způsob jednání vůdce se nezaměřuje přímo na osobnost vedoucího, ale na způsob jeho chování v dané situaci. Úspěšný styl řízení je možné se naučit, tedy že vlastnosti a schopnosti vedoucích mohou být rozvíjeny pomocí cviků.

Vzhledem k této teorii byla vyznačena řada rysů, které vedoucího odlišují od podřízených: (Bělohlávek, Jak řídit a vést lidi, 2005)

- schopnosti
- znalosti a dovednosti
- vlastnosti osobnosti
- postoje

V následujícím textu budou tyto rysy více přiblíženy. Schopnost je určitá kapacita osobnosti vykonávat nějakou činnost. Pro vedoucího jsou zejména důležité rozumové schopnosti, tedy inteligence, mezi nejdůležitější řadíme strategické (koncepční) myšlení, operativní myšlení a celkově pružnost myšlení.

Mezi znalosti, které jsou nejvíce potřebné k vedení lidí, teorie rysů řadí zejména znalosti odborné, které jsou důležité ve specializovaných podnicích na strojírenství, stavebnictví, dále znalost podvojného účetnictví apod. Další významnou znalostí, kterou by měl každý vedoucí ovládat, je znalost managementu, tedy obecné znalosti řízení.

Dovednostmi jsou myšleny praktické návyky, které jsou získávány výcvikem a praxí. Vedoucí by měli mít dovednosti zejména v oblasti organizace práce a času, ve vedení lidí, jejich motivování a delegování povinností či úkolů. Další významnou dovedností je komunikace a vyjednávání.

Za vhodné vlastnosti vedoucí osobnosti patří asertivita, citová stabilita, komunikativnost, schopnost vcítit se do jiných lidí, dále také odpovědnost a vytrvalost. Tyto vlastnosti jsou rovněž nezbytnými předpoklady dobrého vedoucího.

Postoje odráží vztah člověka k jiným lidem, případně k jiným předmětům a skutečnostem. Pro profesionální úspěch jsou dle teorie rysů významné postoje v oblastech orientace na výkon a výsledek práce, orientace na zákazníka, na tým a v neposlední řadě také oddanost vůči firmě a morálním hodnotám.

### **Teorie cesta/cíl**

Neboli tzv. teorie očekávání, jejíž základem je, že vedoucí motivuje podřízené pozitivními odměnami na podle dosažených výkonů. Vedoucí by neměl být lhostejný vůči členům skupiny, jasně jim stanovuje cíle a úkoly a podle toho podřízené odměňuje. Teorie cesta cíl na následně rozlišuje čtyři typy vedení: (Bělohávek, Jak řídit a vést lidi, 2005, str. 53)

Direktivní vedení – vyžaduje dodržování jasně stanovených pravidel. Úkoly a plnění je přesně specifikováno, je vhodné v krizových situacích.

Podpůrné vedení – zahrnuje podporu a přátelský přístup vůči podřízeným. Vedoucí se zajímá o jejich potřeby a dává jim prostor na seberealizaci.

Participativní vedení – vedoucí konzultuje s podřízenými, požaduje od nich nápady a možná řešení stanovených úkolů.

Vedení orientované na plnění – vyjádření důvěry a možnost zlepšení při plnění podnětných cílů, které stanoví vedoucí.

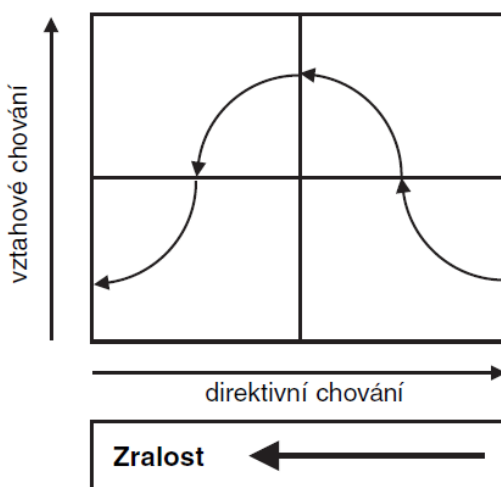
#### **2.1.1 Situační přístup**

Situační přístup se projevuje základní inovativní myšlenkou, že síla okamžiku má dominantní postavení a ovlivňuje povahu manažerského chování. Dle tohoto přístupu

neexistuje určitý styl vedení, který by byl vhodný ve všech situacích. Úspěšným může být vedoucí pouze tehdy, pokud situaci nejdříve zhodnotí a pak se teprve rozhodne, jak dále postupovat. Např. v situacích, kdy je v ohrožení lidské zdraví, bude vhodný styl jednání autoritativní. Tento styl však není vhodné využít při vedení vědců pracujících na dokončení určitého projektu. (Bedrnová, Nový, & kol., 2007, str. 403)

Při volbě způsobu vedení je třeba mít na zřeteli zejména zralost pracovníků, která značí jejich připravenost splnit určitý úkol a je dána jejich dovednostmi a technickými znalostmi. Mimo to je třeba vzít v potaz rovněž psychologickou zralost pracovníků zastupující připravenost následovatelů přijmout odpovědnost za splnění určitého úkolu. Vedoucí musí na základě těchto znalostí volit vhodný přístup ke způsobu vedení se zřetelem na rozvíjení zralosti svých pracovníků.

V situační teorii lze rozlišit dva typy chování manažera. Jedním je podpůrné chování (což je totéž jako orientace na lidi) a direktivní chování (odpovídá orientaci na úkol). Tyto typy chování představují dvě dimenze s jednou proměnnou, a tou je zralost. Na tomto základu lze sestavit diagram, který vymezuje čtyři styly vedení.



**Obrázek 3** - Situační analýza. Zdroj (Bělohávek, 2005, str. 55)

Vedoucí bude následně volit správný styl řízení v závislosti na zralosti svých pracovníků: (Bělohávek, Jak řídit a vést lidi, 2005, str. 62)

*Přikazování* – ztelně vysoká míra direktivního a nízká míra podpůrného chování. Zralost podřízených je nízká, zapracovávají se do úkolu, manažer je musí vést krok za krokem a musí jim dávat přesné instrukce.

*Přesvědčování* – styl vedoucího by se měl měnit v závislosti osvojování potřebných dovedností podřízeného. Pracovníci jsou schopni pracovat samostatně, ale začínají se mezi nimi objevovat

kompetenční spory. Vedoucí by se měl více věnovat lidem a zaměřit se na interpersonální vztahy. Podřízení více přemýšlejí o svěřených úkolech a nepřijímají příkazy bez rozmyslu.

*Participování* – vyznačuje se nízkou mírou direktivního a vysokou mírou podpůrného chování. Pracovní i psychologická zralost podřízených je již na vysoké úrovni. Vedoucí nechává spíše na svých podřízených, jaký přístup k problémům si zvolí. Již tedy nemusí přikazovat a rozdělovat jednotlivé úkoly, soustředí se spíše na podporování rozvíjení vztahů, na rozvoj pracovníků a dává jim příležitost podílet se na rozhodování.

*Delegování* – Tento styl vedení nastupuje v případě, že pracovník je vyspělý odborně i psychologicky. Projevem je nízká míra direktivního i podpůrného chování. Vedoucí pak spíše pomáhá při zvládnutí mimořádných událostí a věnuje se strategickým záležitostem, přičemž jeho posláním je zralost pracovníků dále rozvíjet.

### **2.1.2 Vroomův a Yettonův náhodný model**

Zakládá se na analýze dvou faktorů, kterými jsou kvalita rozhodnutí vedoucího a přijatelnost tohoto rozhodnutí. Kvalita rozhodnutí, resp. rozumnost, je faktor, který ovlivňuje výkon skupiny. Přijatelnost rozhodnutí naopak vypovídá o angažovanosti a motivaci jednotlivých členů při jejich pracovních rozhodnutích. Tento model obsahuje pět stylů vedení: (ARNOLD, 2007, str. 493)

1. Autokratický I. – problém řeší sám vedoucí s pomocí informací, které má v danou chvíli k dispozici.
2. Autokratický II. – informace poskytnou vedoucímu přímo jeho podřízení, ale rozhodnutí učiní vedoucí sám.
3. Konzultativní I. – v závislosti na problému je jeho řešení konzultováno s příslušnými podřízenými. Následně se vedoucí rozhodne, zda bude brát ohled na jejich nápady, nebo se rozhodne sám.
4. Konzultativní II. – problém je řešen komplexně se skupinou. Vedoucí následně volí rozhodnutí, které může, ale nemusí být ovlivněno členy skupiny.
5. Skupinový II. – vedoucí za pomoci skupiny najde řešení daného problému. Vystupuje v roli předsedy, nikoliv obhájce, skupině poskytne veškeré informace a dospěje k rozhodnutí, které je akceptováno všemi členy. V praxi poskytuje tento model okrajový rámec pro to, jaký styl vedení v určitých situacích použít. Různé situace vyžadují různé styly chování a rozhodování. Mezi sedm otázek, které mají přispět k usnadnění rozhodování, jaký styl vedení zvolit, patří to, zda má problém kvalitativní, nebo kvantitativní charakter, zda má vedoucí dostatek informací,

struktura problému, efektivita zavedení, sdílené hodnoty a cíle s členy skupiny a možnost konfliktu. (Dědina, Cejthamr, 2005, str. 143)

Obecně se tento model setkává s řadou pozitivních ohlasů, kdy by mohl sloužit jako základní metoda do budoucnosti. Osobně si nemyslím, že se jedná o nejlepší teorii z toho důvodu, že pohled na některé obsažené otázky sloužící k výběru správného stylu vedení může být velice subjektivní. Měníci se emoce a pohled na důležitost se může lišit. (ARNOLD, 2007, str. 494) I vzhledem k jeho flexibilitě může být takto mechanický model těžké použít hlavně ve velkých skupinách.

## 2.2 Nové přístupy k vedení

Dosavadní teorie popisovaly vedení lidí, bohužel však nebraly v úvahu emocionální vztah mezi vedoucím a podřízeným, kterým lze značně ovlivnit chování lidí a dosahovat cílů. V současné době mnoho vedoucích používá citové vazby k tomu, aby své podřízené motivovali k efektivní práci a navedli je na takovou cestu, kterou mají jít.

### Transakční vedení

Z předchozích přístupů, které vedoucího zobrazovaly jako autoritativního hrdinu, se v současné době vyvinuly dva směry, a to transakční a transformační styl vedení. Transakční vedoucí se snaží motivovat své podřízené a to tak, že pozorují jejich výkony a na základě těch zjišťují zdroje odměňování za jejich vhodné chování. Vedoucí rovněž rozhoduje o definování pracovních cílů a chování, aby bylo dosaženo cílů společnosti. Podstatou transakčního vedení jsou změny neboli transakce s podřízenými. (ARNOLD, 2007, str. 482)

Vedoucí pracovník nabízí svým zaměstnancům odměny a oni na oplátku přispívají svou snahou a kvalifikací. V praxi se to mnohdy projevuje formou benefitů, např. povýšením, zvýšením platu a jinými materiálními odměnami, jako jsou například mobilní telefony, notebooky. Oproti tomu existují sankce, které můžou mít podobu snížení platu, sesazení z postu, v krajních případech propuštění.

Jak již bylo výše uvedeno, podstata transakčního vedení spočívá v transakci, tedy směně či obchodu. Transakční vedení tedy může mít následující formy: (Bělohávek, Jak řídit a vést lidi, 2005, str. 155)

- Řízení výjimkou – jedná se o reakci na určitý nežádoucí stav, případně odchylku od firmy. Nastává v případech, kdy se pracovníci odchylují od požadované normy či nezvládají splnit stanovené požadavky. V tom případě vedoucí nastolí výjimečná opatření, jako je přeřazení pracovníka nebo postih daného pracovníka.

- Podmíněné odměny – tato možnost spočívá v odměňování pracovníků, pokud budou dosahovat požadovaných pracovních výsledků. Tyto odměny mohou být finančního či předmětného charakteru, například formou služebního automobilu. Mohou být však také formou získání lepšího postavení a povýšení.

### **Transformační vedení**

Oproti tomu se transformační vedoucí snaží jít za hranice podnětného využití stimulu. Rozvíjí tedy své zaměstnance, motivuje a inspiruje. To koná pro jejich motivaci jít až za hranice svého zájmu a soustředit se na službu vyšších zájmů a kolektivních cílů, poslání a vizí. Vedoucí své podřízené inspirují hlavně svým osobním příkladem. (ARNOLD, 2007, str. 481) Jeho podřízení, nebo lépe řečeno příznivci, jsou tímto příkladem motivováni a cítí se s vedoucím emotivně spojeni. Tím může vedoucí transformovat celou společnost.

Charakteristické znaky transformačního stylu jsou: (Bedrnová, Nový, & kol., 2007, str. 116)

- Podpora participace
- Schopnost sdílení moci a informací
- Posilování sebevědomí řízených pracovníků
- Umění nadchnout kolegy pro určitý úkol

Transformační vedení se konkrétně opírá o jasnou a emocionální představu budoucího stavu firmy, která se nazývá vize. Vedoucí o ní dokáže své pracovníky přesvědčit a strhnout je svým nadšením k nadprůměrným výkonům. Tento vedoucí pak vede lidi pomocí zvláštních prostředků: (Bělohlávek, Jak řídit a vést lidi, 2005)

- Charisma – jedná se o silný emocionální vztah, který dává vedoucímu v očích jeho následovatelů uznání, obdiv, lásku a důvěru. Podřízení mají neochvějnou víru ve správnost toho, co vedoucí dělá i v něj samotného. Transformační vedoucí jde svým následovníkům příkladem, který je třeba následovat. Tento vedoucí rovněž rád a nadšeně hovoří o budoucích pracovních úkolech a věnuje dosahování těchto cílů maximální energii. Nepomýšlí na osobní prospěch a nenechává se ničím odradit od splnění cílů, otevřeně však přiznává překážky a nebezpečí, které čekají na cestě k cíli a nebojí se s nimi bojovat.
- Osobní úcta – Vedoucí transformačního vedení často doslova vystupují jako otcové svých podřízených. Obvykle komunikují přátelsky, neformálně a důvěrně. Zachází se svými podřízenými jako se sobě rovnými, přestože jsou mezi ním a jimi značné rozdíly v postavení i zkušenostech. Speciální pozornost věnují i opomíjeným členům



kolektivu, každým členem týmu se zabývají individuálně, vždy se uznale vyjadřují k dobře vykonané práci. Pracovníkům přidělují náročné úkoly, čímž povzbuzují jejich sebedůvěru.

- Citové povzbuzení – jedná se o využití emocionálních prostředků ve vedení pracovníků. Vedoucí se chová povzbudivě a tím stimuluje u podřízených nadšení pro práci. Jeho povzbudivá řeč vytváří důvěru pracovníků v jejich vlastní schopnost úspěšně dokončit zadané úkoly a dosáhnout skupinových cílů.
- Stimulace myšlení – jedná se o schopnost představit si neexistující, budoucí stav a přenést jej na jiné lidi. Intelektuální stimulace je zejména důležitá, pokud skupina řeší složitý a nejasný úkol.

### **2.2.1 Multifactor Leadership Questionnaire**

Na základě těchto přístupů vypracoval Bernard M. Bass (1985) dotazník Multifactor Leadership Questionnaire, aby tak stanovil rozsah, ve kterém se vedoucí projevuje a v jaké míře ukazuje transakční a transformační vedení, případně zda je aktivní, či pasivní. Obsahem tohoto dotazníku jsou komponenty transformačního, transakčního a laissez-faire vedení.

*Čtyři komponenty transformačního vedení: (ARNOLD, 2007, str. 482)*

- Individualizovaná ohleduplnost: vedoucí zachází s každým pracovníkem tak, jak si zaslouží, dále hledá způsob, jak rozvíjet činnost pracovníka pomocí delegování projektů, případně instrukcemi a radami
- Intelektuální stimulace: vedoucí povzbuzuje svobodné myšlení pracovníků, klade především důraz na dedukci
- Inspirativní motivace: vedoucí vytváří optimistické, jasné a dosažitelné vize firemní budoucnosti
- Idealizovaný vliv nebo charisma: vedoucí pracovník na sebe bere veškerou zodpovědnost za svou činnost a dělí se o jakoukoliv slávu, prokazuje velkou rozhodnost

*Dva komponenty transakčního vedení: (ARNOLD, 2007, str. 482)*

- Podmíněná odměna: vedoucí poskytuje odměnu, pouze když podřízení pracují adekvátně, nebo se o to dostatečně snaží
- Vedení výjimkou: dokud jsou cíle plněny, vedoucí se nesnaží měnit existující pracovní metody podřízených. Do vedení vstupuje pouze, když je něco špatně.

Oproti těmto komponentům transakčního a transformačního vedení lze postavit coby protiklad styl vedení laissez-fair, tedy v překladu tzv. nechejte konat, pro snadnější komparativu stylu přístupu vedoucího. Při tomto způsobu vedení se vedoucí vyhýbá rozhodování a zodpovědnosti, je doslova neaktivní. To může být způsobeno nedostatkem kvalifikace či motivace, případně jeho vlastním rozhodnutím.

Na základě dotazníkového šetření v praxi bylo zjištěno, že komponenty transformačního a transakčního vedení jsou spolu velmi úzce spojeny a vedoucí obvykle užívá obou metod ve větší či menší míře. Aktivní vedoucí se podle těchto studií zabývají oběma styly, alespoň podle toho, jak je vidí jejich podřízení. Rozsah, ve kterém je vedoucí transformační rovněž značně záleží na osobnosti vedoucího. Zejména se jedná o extroverzi, otevřenost experimentovat a ochotu (Bono & Judge, 2004, str. 32). Osobností charakteristika je však často se vyskytujícím rysem transformačních vedoucí, není podmínkou či základní charakteristikou.

### **2.2.2 Fiedlerova kontingenční teorie vedení**

Kontingenční teorie vedení ukazuje, že všechny výše uvedené postupy, jako jsou ohleduplnost vedoucího, struktura, participace, transakční a transformační řízení, lze použít mnohem pružněji. Klíčovou myšlenkou je, že vedoucí musí volit vhodný způsob chování v určitých situacích a nelze vždy aplikovat stejný styl. Vedoucí musí být schopen v každé situaci ten správný přístup, například v krizových situacích je třeba jasného, strukturovaného vedení. (ARNOLD, 2007, str. 488)

Přesně to přináší kontingenční teorie vedení neboli nahodilostní. Předpokladem je, že optimální chování vedoucího pracovníka je nahodilé, tedy že závisí na situaci. Tato teorie, jinak nazývaná také situační, musí specifikovat, které chování vedoucího je rozhodující a na kterých aspektech nejvíce záleží. Rovněž hledá vzájemný vztah mezi vedoucím a danou situací.

Fred Fiedler ve své kontingenční teorii vedení tvrdí, že vedoucí mají dostatečně stabilní charakteristiku, a ta vede k charakteristickému stylu vedení, kterého se obvykle drží. Tento model se převážně soustředí na vztah mezi vedením a výkonem organizace. Tři hlavní proměnné pak určují příznivost situace a ovlivňují vliv vedoucího, aniž by se musela měnit jeho osobnost. Tyto tři proměnné jsou: (ARNOLD, 2007, str. 489)

- Vztah mezi vedoucím a členy skupiny – zejména respekt vůči vedoucímu, loajalita podřízených a jejich ochota ho následovat a poslouchat
- Struktura úkolů – podle instrukcí a jasných postupů je dán přehled, jak může být postupováno

- Poziční síla – vliv vedoucího je ovlivněn stupněm autority a mírou, se kterou může zasahovat do odměňování a trestů

Postoj vedoucího je dle Fiedlera hodnocen na základě vytvořené stupnice „nejméně oblíbeného / preferovaného spolupracovníka“ (LPC), kdy se hodnotí zaměstnanec, se kterým se vedoucímu spolupracuje nejhůře. Měřítka tohoto dotazníku sestává ze 16 dimenzí, jako jsou nudný – zajímavý, neupřímný – upřímný, příjemný – nepříjemný. Čím méně kriticky je tento zaměstnanec hodnocen, tím je vyšší LPC vedoucího. Výsledky testů ukázaly, že vedoucí s vysokým LPC bývá často více spokojen s mezilidskými vztahy. Oproti tomu vedoucí s nízkým LPC bývá více spokojený s týmovým výkonem a dosahováním cílů. Fiedler ve své původní kontingenční teorii navrhol, že vedoucí orientovaní na úkol jsou nejlepší ve velmi příznivých a nepříznivých situacích, kdežto vedoucí orientovaní na lidi jsou nejlepší ve středně příznivých a nepříznivých situacích. (ARNOLD, 2007, str. 490)

Fiedler ve své studii rovněž přišel s teorií kognitivního zdroje. Ta určuje, že vztah mezi kognitivními zdroji a výkonem vedoucího pracovníka je závislý na tom, jak vedoucí řídí výsledky skupiny a jak stresová je situace vedoucího. Méně příznivé situace bývají obvykle více stresující, případně může stres přicházet od šéfa vedoucího, pokud mu není oporou nebo má příliš vysoké požadavky. (ARNOLD, 2007, str. 489) Při vysoce stresujících situacích vedoucí obvykle reagují na základě svých zkušeností, inteligence tedy není v tuto chvíli tak podstatná. Teorie tedy navrhuje, aby vedoucí pracovníci při krizových situacích využili spíše svých zkušeností než své inteligence.

### **2.3 Motivační teorie**

Přístupy k motivaci jsou založené na teoriích motivace. Mezi přístupy k motivaci zaměstnanců patří všeobecně následující teorie: (Armstrong, 2007, str. 219)

- Teorie instrumentality – podle této teorie odměny a tresty slouží jako prostředek k dosažení toho, aby se lidé chovali a jednali žádoucím způsobem.
- Teorie zaměřené na obsah – tato teorie se zaměřuje především na obsah motivace. Motivace se v podstatě týká kroků, které jsou podnikány za účelem uspokojení potřeb a identifikuje tak hlavní potřeby, které ovlivňují chování zaměstnanců. Je nazývána teorií potřeb.
- Teorie zaměřené na proces – zaměřují se na psychologické procesy, které ovlivňují motivaci a souvisí s očekáváním a vnímáním spravedlnosti.

Veškeré teorie se však shodují na společném znaku motivace, a to je vnitřní a vnější motivace založená na faktorech působících z vnějšku či na základě vnitřního založení jedince.

### **Vnitřní a vnější motivace**

Vnitřní motiv je zakotven v dané osobě a vztahuje se bezprostředně k obsahu zadaných úkolů. Jeden z nejdůležitějších předpokladů je zjistit potřeby pracovníků. Pokud existuje souvislost mezi vlastními vnitřními podněty a organizačními i cíli, vzniká dlouhodobá motivace. Mezi faktory vnitřní motivace patří obsahově atraktivní činnosti, odpovědnost, rozšiřování schopností, rozšiřování kvalifikace, uznání a výkon. (Armstrong, 2007, str. 221)

O vnější motivaci se jedná tehdy, pokud pracovníka k jednání stimulují podněty zvenčí. Bohužel toto pravidlo platí i obráceně, tedy pokud se vytratí vnější podnět, může zmizet i motivace. Vnější motivace nepůsobí trvale, je tedy nezbytné podněty neustále dodávat a obnovovat. Do klasických faktorů vnější motivace patří peníze, postavení, titul a určitá privilegia, jistota nebo pracovní podmínky. (Bedrnová, Nový, & kol., 2007, str. 55)

Tyto faktory však mohou mít omezenou působnost a existuje riziko, že pracovníci si na tyto vnější faktory zvyknou, budou je pak požadovat za standard a k jejich absenci se budou stavět značně negativně. Negativní motivaci by však vedoucí neměl zcela opomíjet, tam, kde je potřeba, musí rovněž trestat. Dle teorie X dle McGregora zaměstnanci pracují neradi, jsou líní a nezodpovědní a práce je pro ně jen nutným zdrojem obživy. (ARNOLD, 2007, str. 303) V této fázi jsou nezbytné příkazy, nařízení a kontrola jejich výkonu. Naopak, dle teorie Y mají zaměstnanci svoji práci rádi a smýšlí o ní jako o přirozené součásti svého života. V tomto případě není potřeba na ně příliš dohlížet. Praxe se však v mnoha případech nachází mezi teorií X a Y, proto je zapotřebí využití části pozitivní motivace, tak i negativní. (Bedrnová, Nový, & kol., 2007, str. 389)

### **Teorie instrumentality**

Instrumentalita je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k další věci. V nejhrubší verzi této teorie je tvrzení, že lidé pracují jenom pro peníze. Vznikla v důsledku potřeby racionalizovat práci s důrazem na ekonomické výsledky. Podle této teorie je člověk motivován k práci, pokud odměny a tresty jsou přímo vázány na jeho výkony. Spadá do Taylorovi metody řízení. Motivování pracovníků v tomto systému bylo a stále je široce používáno, ale je založeno výhradně na systému kontroly a nerespektují další řadu lidských potřeb. (Armstrong, 2007, str. 223)

### **2.3.1 Motivační teorie zaměřené na obsah**

Základem těchto teorií je zejména přesvědčení, že obsahem motivace jsou potřeby. Pokud je taková potřeba neuspokojená, vytváří v člověku napětí a stav nerovnováhy. Aby bylo rovnováhy opět dosaženo, je třeba rozpoznat cíl, který by tuto potřebu uspokojil a dále zvolit chování, které by vedlo k dosažení tohoto cíle. Každé chování je pak motivováno neuspokojenými potřebami. (Armstrong, 2007, str. 223)

Ne všechny potřeby jsou však pro člověka stejně důležité a některé vyvolávají mnohem silnější úsilí směřující k dosažení cíle než jiné potřeby. To je ovlivněno mnoha faktory, jako je prostředí, ze kterého člověk pochází, na jeho výchově, dosavadním životě a také na jeho současné situaci. Celá záležitost je ještě více komplikována faktem, že mezi potřebou a cílem neexistuje jednoduchý jednoznačný vztah. Jedna potřeba může být uspokojena větším počtem cílů a čím silnější potřeba je, čím déle trvá, tím je okruh možných cílů širší. Stejně tak jeden cíl může uspokojit více potřeb, jako například koupí automobilu si zajistíme možnost dopravy i příležitost zapůsobit na své spolupracovníky. Základ tohoto směru vytvořil Maslow se svou hierarchií potřeb, na kterou navázal Herzbergův dvoufaktorový model. Kromě nich se do této kategorie řadí i Alderferova teorie ERG, nicméně Maslowova teorie měla jednoznačně až doposud největší vliv. (Armstrong, 2007, str. 224)

#### **Maslowova pyramida lidských potřeb**

Dle Abrahama Maslowa jsou lidské potřeby seskládané hierarchicky od nejnižších po nejvyšší. S uspokojením určité potřeby význam klesá a je potřeba uspokojit další, vyšší úroveň. Aby se tedy mohla vyskytnout vyšší potřeba, musí být nejdříve uspokojeny všechny potřeby, které jí v hierarchii předcházejí. Je tedy povinností organizace, aby zajistila vhodné podmínky pro své zaměstnance, jako jsou příjemné prostředí odpovídající pokud možno hygienickým standardům a ergonomickým požadavkům pracovního místa, dobrou péči o mezilidské vztahy, možnosti stravování apod. Teprve poté, co jsou uspokojeny všechny tyto základní potřeby, je možné zaměstnance efektivně řídit, vést a očekávat, že budou podávat požadované výkony. Aby daná organizace dosáhla uspokojování potřeb pracovníků, je vhodné využít jednotlivých úrovní Maslowova systému: (ARNOLD, 2007, str. 224)

- Fyziologické potřeby – ochrana zdraví a ochranné pomůcky, dále odstranění rizika a škodlivých vlivů na pracovišti
- Potřeby jistoty a bezpečí – dobrá perspektiva firmy, potřeba psychického a fyzického bezpečí, tedy předvídatelné a neohrožující prostředí

- Potřeba sounáležitosti – potřeba cítit sounáležitost s jinými jednotlivci a se skupinami jednotlivců, dobré vztahy na pracovišti
- Potřeba uznání a ocenění – potřeba cítit se respektován a uznáván samým sebou a významnými lidmi, ocenění formou odměn, pochvala
- Seberealizace – potřeba naplnit svůj potenciál, rozvíjet se a vyjádřit své schopnosti.

Jednotlivé potřeby jsou uvedeny v Maslowově pyramidě potřeb od nezákladnějších potřeb k potřebám vyšším, jak lze vidět na obr. č. 3 níže.



**Obrázek 4** - Maslowova pyramida potřeb. Zdroj (Wikipedia, 2001)

Maslow zobrazuje lidské potřeby jako pyramidu, kdy člověk systematicky nejdříve potřebuje uspokojit své fyziologické potřeby nejnižšího stupně, jako jsou fyziologické potřeby, potřebu bezpečí, jistoty, potřebu sounáležitosti, uznání, úcty a potom je schopen uspokojovat potřebu seberealizace. Obecně lze říci, že potřeby v nižších patrech pyramidy jsou pro lidi významnější, naléhavější a musí být uspokojeny alespoň částečně, aby člověk mohl přejít k potřebám na vyšší úrovni a pocítil jejich naléhavost a smysl. (Maslow, 1943, stránky 370-396).

### **2.3.2 Teorie zaměřené na proces**

Důraz je kladen na psychologické procesy a síly, které motivaci přímo ovlivňují. Ta je ovlivněna i základními potřebami. Této skupině se rovněž říká teorie kognitivní neboli poznávací a mohou pro manažery být mnohem užitečnější, než teorie potřeb, protože poskytují realistické návody pro metody motivace zaměstnanců. Skládají se z následujících procesů: (Armstrong, 2007, str. 224)

1. Očekávání – teorie expektační
2. Dosahování cílů – do této skupiny patří teorie cíle
3. Pocity spravedlnosti – teorie spravedlnosti

### **Teorie expektační**

Teorie expektační je založena na síle očekávání. Ta může pocházet z dosavadních zkušeností neboli upevnování získaných zkušeností. Jedinci se však často dostávají do nových situací, jako je změna zaměstnání, systém oceňování nebo pracovní podmínky vnucené managementem. V těchto nových situacích jejich dosavadní zkušenosti nejsou přiměřeným vodítkem pro novou situaci, která souvisí se změnami. Za těchto okolností může dojít u zaměstnance ke snížení motivace. (Bedrnová, Nový, & kol., 2007, str. 388)

Motivace je však možná pouze tehdy, kdy existuje jasně vnímaný a použitelný vztah a je-li i výsledek považován za nástroj k uspokojení potřeb. Například se může jednat o pobídkovou mzdovou formu, která je funkční pouze tehdy, jestliže je zřetelné propojení mezi odměnou a úsilím na ni vynaloženou. Výsledky vnitřní motivace jedinců jsou větším dílem ovlivněny kontrolou jedinců, kteří se mohou více spolehnout na své dosavadní zkušenosti při odhadování toho, kolik mohou pomocí svého chování získat pozitivní výsledky. V rámci této teorie existují dva faktory, které determinují úsilí lidí vkládané do jejich práce, a to jsou následující: (Armstrong, 2007, str. 225)

1. Hodnota odměny jednotlivců, a to do té míry, do které uspokojuje jejich potřeby jistoty, společenského uznání, autonomie a seberealizace
2. Pravděpodobnost, že výsledky závisí na úsilí tak, jak to jednotlivci vnímají, tedy jejich očekávání, co se týče vztahu mezi úsilím a odměnou

Čím větší je tedy hodnota nějakého souboru odměn a čím je vyšší pravděpodobnost, že tyto odměny budou získány na základě stanoveného úsilí, tím více úsilí jednatel do daného projektu vloží. Úsilí však musí být efektivní. Efektivita úsilí je doplněna dvěma proměnnými, a to schopností, která zahrnuje individuální charakteristiky, jako jsou inteligence, manuální dovednosti a znalosti. (Armstrong, 2007, str. 225) Druhým faktorem je vnímání role, tedy to, co si daný jedinec přeje dělat, nebo si myslí, že by dělat měl. Pokud to odpovídá požadavkům organizace, pak je vše v pořádku, ovšem problém nastává, pokud se vnímání role z pohledu zaměstnance a organizace liší.

## **Teorie cíle**

Hlavním předpokladem této teorie je, že motivace a výkon jsou vyšší, pokud jsou předem stanoveny specifické cíle, kterých je třeba dosáhnout. Pokud jsou tyto cíle náročné, ale přijatelné a v případě existence zpětné vazby na výkon zaměstnanců. Velmi důležitou součástí je participace zaměstnanců na stanovování cílů, protože he to nástroj, jak získat jejich souhlas i pro stanovení vyšších cílů. (Armstrong, 2007, str. 226) Pokud se jedná o náročné, vysoké cíle, pak musí být nejprve se zaměstnancem projednány a odsouhlaseny, jejich plnění musí být rovněž podporováno vedením organizace. Neméně důležitá je zároveň zpětná vazba poskytnutá zaměstnanci.

Významným prvkem v průběhu přijetí, plnění a dokončení úkolu je úloha manažera, který podporuje dosahování souhlasu, podporu pracovníka a následně zpětnou vazbu.

## **Teorie spravedlnosti**

Tato teorie se zabývá tím, jak lidé vnímají, jakým způsobem se s nimi zachází v porovnání s ostatními lidmi. Spravedlivým zacházením je, že s člověkem je jednáno stejně jako s referenční skupinou lidí, například v určitém týmu, případně jako s jinou odpovídající osobou. Jde o porovnávání, jehož předmětem jsou pocity a vnímání, jak nadřízený či vedení jedná s ostatními. (Armstrong, 2007, str. 227)

Lidé budou lépe motivováni, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě a naopak, demotivace nastává při nerovném, nespravedlivém přístupu. Jedná se sice pouze o jeden aspekt motivace, který však může mít v celém procesu zásadní roli. Spravedlnost má dvě formy, a to distributivní a procedurální. Distributivní složka spravedlnosti se zabývá tím, jak lidé cítí, že jsou odměňováni podle svého přínosu a v porovnání s ostatními. U procedurální složky se jedná o vnímání spravedlnosti postupů organizace v rámci hodnocení pracovníků, povyšování a disciplinárních záležitostí z pohledu zaměstnanců. (Armstrong, 2007, str. 227)

## **2.4 Vztah mezi motivací, prací a výkonem**

Základní požadavky, které se týkají spokojenosti s prací, mohou zahrnovat vyšší plat, spravedlivý systém odměňování, dále jsou to reálné příležitosti k povýšení, ohleduplné a participativní řízení. Významnými faktory jsou také dostatečný stupeň sociální interakce při práci, zajímavé a rozmanité úkoly a vysoký stupeň autonomie, tedy kontroly nad tempem a metodami práce. (Bedrnová, Nový, & kol., 2007, str. 390) Míra spokojenosti zaměstnanců je však závislá na jejich potřebách a očekáváních a také na prostředí, ve kterém pracují.



## **Faktory spokojenosti s prací**

Spokojenost a její úroveň je ovlivňována vnitřními a vnějšími motivačními faktory. Tyto faktory jsou určovány kvalitou řízení, sociálními vztahy s pracovní skupinou a mírou, v jaké jsou jedinci úspěšní či neúspěšní. Ke správnému a uvědomělému chování přispívajícímu k úspěšnosti firmy, dochází pravděpodobně tehdy, když jsou pracovníci dobře motivovaní, mají pocit k závazku v organizaci a jejich práce jim přináší vysokou míru uspokojení. Hlavními faktory spokojenosti jsou možnost ovlivňovat svou práci, týmová práce, podnětnost a náročnost práce a příležitosti ke kariéře. (Armstrong, 2007, str. 229)

Všeobecně je v platnosti, že růst spokojenosti s prací vede k úspěšnému výkonu. Avšak produktivita je málokdy samotným cílem, ale pouze prostředkem k dosažení cílů. Lze tedy říci, že spíše právě vysoký výkon vede ke spokojenosti s prací, neboť zajišťuje dosahování cílů. Zaměstnanci jsou pak spokojeni, že těchto cílů dosáhli zvýšenou produktivitou, dále pak odměnou za dosažení cílů přicházejícím z vnějšku nebo vnitřně pociťovanými odměnami souvisejícími s pocitem úspěšnosti. Zlepšení výkonu lze tedy dosáhnout, pokud je pracovníkům poskytnuta příležitost k výkonu a pokud zajistíme, že mají všechny znalosti a dovednosti potřebné k jeho dosažení. Důležitou složkou je pak dobré odměňování pomocí peněžních i nepeněžních prostředků. (Bedrnová, Nový, & kol., 2007, str. 393)

## **Motivace a peníze**

Peníze formou mzdy či platu, případně nějakého jiného druhu odměny, jsou nejvíce obvyklou vnější motivací a odměnou. Poskytují to, co většina lidí chce. Nedostatek peněz může vyvolat nespokojenost, zatímco jejich získání není zárukou trvalé spokojenosti. Pokud zaměstnanci, kteří mají fixní plat nespecifikovaný pobídkovým systémem, dostanou přidáno, vyvolá to u nich pocit spokojenosti a hmatatelnou formu uznání, že si jich jejich zaměstnavatel váží, nicméně, jedná se obvykle pouze o krátkodobou trvanlivost spokojenosti. Co však může způsobit větší starosti a nespokojenost v zaměstnání bývá nekvalitní vedení nebo špatné pracovní podmínky. (Armstrong, 2007, str. 231) Nicméně, všichni lidé mají jiné potřeby, a proto nelze jednoznačně stanovit, kteří jedinci budou více motivováni penězi oproti jiným, peníze nemotivují všechny zaměstnance ve stejné míře.

Finanční prostředky však bezpochyby poskytují jedincům možnost dosažení řady různých cílů, lze je tedy označit za mohutnou sílu, která přímo či nepřímo ovlivňuje uspokojení velkého množství potřeb. Pravidelný příjem uspokojuje nejnižší příčky Maslowovy pyramidy potřeb až po jistotu a bezpečí, případně i vyšší potřeby uznání a obdivu, nicméně vše záleží na psychickém založení jedince a jeho zkušenostech, vnitřních motivech a hodnotách.

## **Fifty-Fifty Rule / Pravidlo 50:50**

Ve své knize *Leadership and Motivation* John Adair vysvětluje tuto zákonitost následovně. Padesát procent motivace podle tohoto autora pochází z nitra člověka a druhých padesát procent je ovlivněno jeho okolím, zejména však přístupem vedení. (Adair, *Leadership and Motivation: The fifty-fifty rule and the eight key principles of motivating others*, 2009, str. 37) Tím je v podstatě řečeno, že velká a zásadní část motivace záleží na člověku samotném a rovněž na okolních podmínkách.

Výhodou tohoto pravidla je, že vedoucím připomíná jejich značnou úlohu v motivační oblasti svých podřízených, ať už v pozitivním či negativním významu. Bohužel však nemohou ovlivnit všechny faktory a často pracují s lidmi, kteří mají vlastní motivaci v odlišné intenzitě. Oproti motivační teorii potřeb a Maslowově pyramidě potřeb, která zdůrazňuje zejména vnitřní motivaci jedince a v této rovnici jí přikládá význam až z devadesáti procent, John Adair ve své teorii převážně prosazuje také důležitost ostatních faktorů, jako je hodnota práce, její důležitost a případně pohyb v prostředí, které nás motivuje. (Adair, *Leadership and Motivation: The fifty-fifty rule and the eight key principles of motivating others*, 2009, str. 41)

### **2.5 Strategické ovlivňování oddanosti a angažovanosti zaměstnanců**

Oddanost organizaci u konkrétního zaměstnance bezpochyby hraje významnou roli v řízení lidských zdrojů. Následující faktory značně ovlivňují oddanost zaměstnanců. Z pohledu strategické úrovně řízení se jedná o vhodně podporující podnikové strategie, oddanost vrcholového managementu hodnotám a efektivní slovo personalistů při vytváření strategie a následném řízení.

Oddanost zaměstnanců lze ovlivňovat také z funkcionální úrovně řízení, tedy v rámci politiky lidských zdrojů, a to formováním podnikové pracovní síly založené na stabilizaci pracovníků, investicemi do vzdělávání a rozvoje a případně odměňováním za zásluhy, což značně posiluje kooperaci, participaci a přínos.

V neposlední řadě je nutné ovlivňovat oddanost na úrovni samotného pracoviště, kdy v první řadě je nutný výběr založený na vysokých standardech, široká škála pracovních úkolů a dobrá týmová spolupráce, zapojení pracovníků po řešení problémů a všeobecně uznávané klima spolupráce a vzájemné důvěry. (Armstrong, 2007, str. 230)

Strategii oddanosti lze podporovat formou vytváření pocitu tzv. vlastnictví, který podporuje pocit sounáležitosti mezi spolupracovníky. Pracovníci musí věřit, že jsou skutečně z pohledu managementu vnímáni jako klíčová část firmy, tedy hlavní zainteresovaná strana organizace.

Konkrétně je třeba pracovníky zapojit do rozhodování o rozvojových plánech a změnách v organizaci. (Armstrong, 2007, str. 234)

Další formou podpory strategie oddanosti jsou programy komunikace. Tyto programy mají zajistit, aby manažeři byli schopni sdělovat svá poselství spolu s vědomím toho, že zaměstnanci přijímající poselství je pravděpodobně vnímají naprosto odlišně. Proto je třeba podat tyto důležité zprávy jasně a srozumitelně. (Armstrong, 2007, str. 239)

V neposlední řadě je třeba vytvářet u zaměstnanců schopnost vést. Oddanost se zvýší, pokud jednotliví manažeři získají dobrým přístupem důvěru a respekt svého týmu.

Oproti tomu, pro kontinuální zvyšování angažovanosti z pohledu strategického vedení je třeba zabezpečovat následující: (Armstrong, 2007, str. 241)

- Zajímavost a podnětnost – tedy stupeň, ve kterém je práce zajímavá sama o sobě a vytváří náročné cíle
- Rozmanitost – jedná se o míru, v jaké potřebuje zaměstnanec určité dovednosti a schopnosti a jejich rozvíjení
- Autonomie – určitá volnost a nezávislost zaměstnanců, včetně možnosti rozhodovat podle svého uvážení, plánovat si práci a rozhodovat samostatně o postupech při jejím vykonávání
- Celistvost pracovního úkolu – do jaké míry daná práce vyžaduje dokončení nějakého celku
- Významnost pracovního úkolu – míra, v jaké konkrétní práce přispívá ke konečnému výsledku a jaké vliv má na životy a práci jiných lidí

Výše uvedené faktory pro zajištění angažovanosti zaměstnanců jsou značně ovlivněny systémem práce a kvalitou vedení. Tu lze vlastně označit za nejdůležitější faktor, neboť většina těchto faktorů závisí právě na přístupu zodpovědného vedoucího. Ten pak poskytuje zpětnou vazbu, pomocí které uznává a oceňuje přínos lidí a může zdůraznit význam práce, kterou lidé dělají.

### **Vlivy působící na oddanost a spokojenost pracovníků**

V předchozích kapitolách bylo uvedeno, že oddanost a angažovanost pracovníků je značně důležitá a je významnou složkou pro dosahování cílů firmy. Proto je cílem této části poukázat na ty nejvýznamnější složky, které oddanost zaměstnanců ovlivňují. Těmi nejdůležitějšími faktory jsou: (Armstrong, 2007, str. 239)

1. Vztah s manažerem – tento faktor ovlivňuje oddanost ze 63 %

2. Vztah s kolegy – 60 %
3. Kvalita řízení na liniové úrovni – 62 %
4. Uznání za přínos – 56 %
5. Schopnost vést neboli leadership – viditelnost a důvěrnost – 55 %

Co konkrétně mohou pro podporu oddanosti a angažovanosti zaměstnanců vykonat jednotlivé organizace, je například zavedení určitých diskuzních skupin, týmových brífinků, konzultace s vedením pro všechny pracovníky, kteří mohou vyjádřit své názory a projednat s vedením pro ně důležitá témata, všeobecně je to aktivní komunikace, osobní setkání s řediteli, oslavování podnikových úspěchů, odměňování a uznání pracovníků. (Armstrong, 2007, str. 240)

## **2.6 Stimulační prostředky**

Cílem této kapitoly je determinovat základní stimulační prostředky a možné způsoby využívání těchto stimulačních prostředků ke zvýšení motivace a celkové výkonnosti zaměstnanců.

Účinek stimulace je závislý na vnitřní struktuře motivace daného zaměstnance, tedy na jeho připravenosti přijmout či nepřijmout daný podnět. Mezi stimulaci a motivaci tak vstupuje konkrétní osoba se svými zájmy, zkušenostmi, obvyklými způsoby jednání, svojí aspirační úrovní. Navíc, ne všechny vnější podněty si daný zaměstnanec plně uvědomuje. Základní podmínkou pro účinnou stimulaci pracovníků je dobrá znalost jejich vlastní osobnosti a motivačního profilu, na základě toho lze využít vhodných stimulačních prostředků. (Bedrnová, Nový, & kol., 2007, str. 399)

### **Hmotná odměna**

Hmotná odměna bývá obvykle považována za hlavní stimulační prostředek. Je to zejména z toho důvodu, že zabezpečuje veškeré existenční potřeby pro život zaměstnance a je schopna uspokojovat i vyšší potřeby Maslowovy pyramidy, podle vnitřního nastavení zaměstnance. Za hmotnou odměnu považujeme nejen peněžní formu, ale také další, konkrétnější odměny, které mohou více vycházet z osobních charakteristik daného člověka. Například by se jednalo o služební auto, důchodové připojištění, různé speciální příspěvky.

Jednoznačně lze říci, že v případě odměn je nezbytné dodržet následující pravidla, která zvyšují jejich stimulační účinnost: (Bedrnová, Nový, & kol., 2007, str. 401)

- Přímý vztah hmotné odměny k výkonu
- Odměny by měly navazovat na dokončení úkolu, ne předem

- Pracovník musí mít jasno o vztahu mezi vynaloženým úsilím a odměnou, odměna musí být určena za přesně stanovený výkon

### **Obsah práce**

Obsahem práce jsou myšleny konkrétní vlastní činnosti, které pracovník na dané pozici vykonává. Ten může být orientován na úspěch či na obsah činnosti, což jednotlivé osobnosti značně odlišuje. Mezi zásadní apely však patří zejména následující: (Bedrnová, Nový, & kol., 2007, str. 402)

- Apel na tvořivé myšlení: v případě, že daná práce vyžaduje hledání nových řešení či reagovat na měnící se podmínky, je zde možnost uplatnit vlastní nápady
- Apel na samostatnost pracovníka: v dané práci zaměstnanec vystupuje samostatně a zodpovědně a samostatně, nevykonává pouze něčí příkazy
- Apel na koncepční myšlení: k práci je třeba nadhled, analyzovat logiku vztahů a jejich promítnutí do budoucnosti
- Apel na systematické myšlení: zaměstnanec je schopen promítnout všechny požadavky do časové a logické návaznosti, rychlost a pružnost myšlení
- Apel hrdosti na práci: daná práce má smysl, je užitečná, vytváří uznávané hodnoty
- Apel hrdosti na vlastní schopnosti: daná práce je náročná a uspěje v ní pouze výjimečný člověk
- Apel na prestiž: společensky oceňovaná práce ve smyslu atraktivity pozice
- Apel na seberozvoj: jedná se o práci v oboru, který se rychle rozvíjí a stejné požadavky jsou kladeny i na zaměstnance

Mezi další apely související s obsahem práce patří například apel sebekontroly, kdy zaměstnanec získává bezprostřední zpětnou vazbu na výsledek své činnosti, dále apel moci, estetický a společenský. Některé osobnosti ve svém motivačním měřítku oceňují apel péče o druhé lidi, kdy jim práce přináší uspokojení, protože konají něco dobrého pro druhé. V neposlední řadě je třeba zmínit apel péče o přírodu a apel na jistoty a perspektivnost pozice. (Bedrnová, Nový, & kol., 2007, str. 402)

### **Neformální hodnocení**

Do významných stimulů k pracovní činnosti patří povzbuzování pracovníků formou neformálního hodnocení. Tento stimul je považován za významný nástroj a je zcela v rukou konkrétních manažerů. Pomocí tohoto nástroje lze zaměstnancům pomoci nalézt stimulační

hodnotu v obsahu jejich náplně práce. Neformálně hodnocení následně ovlivňuje racionální rovinu i emocionální rovinu prožitkovou. (Bedrnová, Nový, & kol., 2007, str. 403)

Zpětná vazba v rámci racionální roviny je nejúčinnější, je-li podávána konkrétně, tedy v průběhu dané činnosti, kterou pracovník vykonává, nebo ihned po jejím skončení.

Naopak u prožitkové roviny se jedná o pocit pracovníka, který tak vnímá, že jeho práce jsou pro vedení a organizaci důležité a má pocit uspokojení, že svou práci dokázal něco pozitivního. Dochází ke zvyšování sebedůvěry pracovníka a posílení jeho víry, že je schopen podat ještě lepší výkon, čímž je přímo ovlivněna jeho motivace a ochota pracovat.

Samozřejmě je zpětná vazba potřebná i z pohledu určitých nedostatků zaměstnance, na které musí dobrý vedoucí vhodně upozornit, ale s takovým přístupem, že by měl spíše podnítit pracovníka k chuti na těchto nedostatcích pracovat a úplně je odstranit. (Bedrnová, Nový, & kol., 2007, str. 404) Jak však upozornit člověka na chybu a přitom ho neodradit je jedno z největších úskalí lidské komunikace všeobecně. Pro osvojení této metody existují výcvikové programy, které manažery připravují na tyto nevyhnutelné situace. Všeobecně lze však říci, že všechny akty a aktivity managementu, kterými je zaměstnancům vyjadřována jejich důležitost pro organizaci a uznání za jejich práci, jsou výrazné a podnětné stimuly k ovlivnění pracovní motivace a chování. (Bedrnová, Nový, & kol., 2007, str. 404)

### **Atmosféra pracovní skupiny**

Tento sociální faktor ovlivňuje oddanost pracovníku ze 60 % a rovněž má velkou váhu při stimulaci a ochotě k práci. Přestože vedoucí nemá možnost ovlivňovat dění ve skupině pracovníků, která má svá pravidla, způsoby chování a jednání, má ale možnost značně na tuto skupinu působit. Toto působení se následně koná po formální i neformální stránce. Klíčovým faktorem působení ovšem je, aby se vedoucímu dařilo ve skupině podporovat důvěru mezi jejími členy. (Bedrnová, Nový, & kol., 2007, str. 404)

Vzhledem k přirozené tendenci pracovníků vzájemně porovnávat své výkony má na tento faktor velký vliv, zda se jedná o dobrou nebo špatnou pracovní skupinu. V dobré pracovní skupině dochází v případě pozitivního výsledku srovnání ke zvýšení sebevědomí a sebedůvěry pracovníka, při negativním výsledku naopak vzniká ochota a touha svůj výkon zlepšit.

Naopak ve špatně fungující skupině zaměstnanců, kde ve vzájemných vztazích panuje spíše nedůvěra a rozpor, dochází spíše k negativnímu posuzování dobrého výkonu ostatními a vzájemná nenávisť a nepřátelství kladou neustálé překážky pro dobrou práci jednotlivců i celku.

## **Pracovní podmínky a režim práce**

V tomto případě jsou pracovní podmínky a režim práce tvořeny samotnou organizací. Jedná se zejména o pracovní prostředí, které má z hlediska stimulace dvojí účinnost. Na jedné straně se primárně příznivé pracovní podmínky projeví na zlepšení celkového pracovního výkonu individuálně i celkově týmu. Na straně druhé zlepšení pracovních podmínek znamená zlepšení vztahu mezi zaměstnanci a organizací. (Bedrnová, Nový, & kol., 2007, str. 405)

Někteří zaměstnanci vnímají pozitivně i menší změny a naopak, jiní potřebují výraznou změnu, aby ji zaznamenali. Péče o pracovní podmínky tedy nutně neznamená okamžité zlepšení spokojenosti zaměstnanců, nicméně nezájem organizace o toto téma způsobí rozhodně negativní reakce.

## **Identifikace s prací, profesí a organizací**

Identifikací je míněno přijetí dané práce zaměstnancem coby nedílné součásti svého života. Vlastní sebehodnocení zaměstnance v tomto případě je odvislé i na úspěších, kterých v práci dokazuje. (Bedrnová, Nový, & kol., 2007, str. 406)

Hlavním významem identifikace je, že člověk svou profesi zahrnuje do své vlastní osobní charakteristiky. Vyjadřuje tedy ztotožnění pracovníka s organizací, za podmínky, že tento zaměstnanec přijal cíle organizace. Pracovní výkon zaměstnance je pak v tomto případě dlouhodobě vysoký, takový zaměstnanec se chová hospodárně a je odpovědný a tvořivý. Zároveň je aktivní a má vstřícný přístup ke svým spolupracovníkům.

## **Externí stimulační faktory**

Pracovní ochota je také značně ovlivněna externími faktory, které přesahují působení organizace, přestože se může snažit na tyto faktory působit. Jedná se o celkovou image organizace, tedy jak je vnímána společností a jako má pověst, případně prestiž. Čím je daná organizace více uznávaná, tím větší chuť k práci a uspokojení v ní zaměstnanec spatřuje. Nicméně některé faktory organizace ovlivnit nemůže, jedná se zejména hospodářské podmínky na daném trhu, tedy o makroekonomickou situaci. Pokud je například očekáváno tempo vysokého růstu, v důsledku toho jsou i zaměstnanci více motivováni. Oproti tomu recese je demotivující. (Bedrnová, Nový, & kol., 2007, str. 406)

### **3 FIREMNÍ KULTURA**

Ve třetí kapitole této práce budou představeny jednotlivé struktury a přístupy k firemní kultuře a dále jak tato kultura organizace působí na jednotlivce i celé týmy. V rámci této práce bude však pozornost převážně zaměřena na působení firemní kultury v otázce motivace zaměstnanců k výkonnosti a jejich celkové spokojenosti. Firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter neboli duch podniku a vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, a také celkovou atmosféru organizace, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život. (ŠIGUT, 2004, stránky 9 - 10)

Ve všeobecném významu pojem kultura označuje specifický způsob organizace, realizace a rozvoje činností, objektivizovaný ve výsledcích fyzické a duševní práce. (Lukášová, Nový, & kolektiv, 2004, str. 17)

#### **Firemní kultura**

Podniková neboli firemní kultura je především chápána jako označení určitých společných hodnot, přístupů, představ a norem, kterou jsou v dané firmě sdílené. Jedná se také o usměrňování postojů, jednání a chování pracovníků, což se děje prostřednictvím určitých rituálů či symbolů, to mohou být určité znaky, loga či oblečení. Na základě těchto firemních názorů daný zaměstnanec, týmové skupiny i celý podnik rozvíjí své vlastní představy a hodnotové systémy, vzory jednání, které se projevují ve shodném či obdobném jednání jednotlivců uvnitř i vně podniku. (Bedrnová, Nový, & kol., 2007, str. 430)

Lze tedy říci, že firemní kultura vyjadřuje určitý charakter, ducha podniku neboli vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků.

#### **3.1 Působení firemní kultury**

Nejjednodušší strukturální a funkční jednotky organizace jsou nazývány kulturní prvky. Tyto kulturní prvky tedy představují základní stavební komponenty organizační kultury a mezi nejčastěji užívané prvky kultury jsou řazeny: základní předpoklady, hodnoty, normy, postoje. Tyto prvky jsou obecně nazývány artefakty, které značí vnější manifestace kultury a mohou být materiální či nemateriální povahy. (Lukášová, Nový, & kolektiv, 2004, stránky 21-22)

Co se týče výše uvedených artefaktů, v materiální podobě jsou jimi myšleny například architektura budov a materiální vybavení firmy nebo produkty vytvářené organizací. Rovněž do nich lze zahrnout výroční zprávy firem a propagaci. Oproti tomu mezi neformální artefakty je řazen jazyk, historky a mýty, firemní hrdinové a firemní zvyky, rituály a ceremoniály.



Kultura je tedy jednoznačně společným jevem a její sdílení se koná na úrovni organizace. (Brooks, 2003, str. 216)

### **Význam firemní kultury**

Firemní kultura bezpochyby hraje značně významnou roli ve fungování podniku. Jejím hlavním přínosem je pomoc s realizací poslání a strategie organizace. Rovněž napomáhá zlepšení efektivity práce a při řízení změn, to je pak klíčovou funkcí vzhledem k budoucnosti podniku. (ŠIGUT, 2004, str. 70)

Nicméně, firemní kultura může mít i značně negativní dopad. Tomu tak je v případě, že působí kontraproduktivně, kdy její obsah a forma nejsou utvářeny s ohledem na konkrétní cíle a strategii organizace.

Firemní kultura v zásadě napomáhá překonání bariér v podniku, kterých je na různých úrovních hned několik. Jedná se zejména o bariéru ekonomických zájmů, dále bariéru kompromisů mezi příkazy vedení a motivací řadových pracovníků, bariéru určité nedůvěry a bariéry, kterou mají řadoví pracovníci k vedení a vlastníkům podniku jako celku. (ŠIGUT, 2004, str. 71) Tyto uvedené bariéry jsou pomyslným dělníkem pro jednotlivé skupiny pracovníků, které jsou od sebe izolovány svým posláním.

### **Oblasti působení vlivu firemní kultury**

Firemní kultura tedy pomáhá vytvořit v organizaci důležité předpoklady pro sladění přirozeně odlišných zájmů jednotlivých profesních skupin na různých úrovních řízení. Na základě tohoto rozdělení lze specifikovat základní oblasti působení vlivu firemní kultury: (ŠIGUT, 2004, str. 72)

- Situování podniku do jasného a celkově funkčního rámce – podnikové aktivity se musí pracovníkům jevit jako důležité
- Rozmnožování motivačních faktorů k pracovnímu výkonu – zde se jedná o uspokojení různých potřeb pracovníků organizace. Co se týče potřeb ekonomických, jedná se o určitou garanci růstu platu/ mzdy, poskytování odměn. V rámci fyzických potřeb by se jednalo o stravování, příjemné pracovní prostředí. Sociální potřeby mohou být naplněny formou podpory rekreační činnosti, různých sportů. A v rámci osobních jistot může organizace poskytovat například výsady plynoucí z délky pracovní činnosti podniku.

Tyto výše uvedené faktory přispívají, pokud jsou citlivě využity, k eliminaci častého napětí v mezilidských vztazích. Ke každému pracovníkovi by se mělo přistupovat s respektem.

### **3.1.1 Obsah a síla organizační kultury**

Organizační kultura představuje nahromaděnou zkušenost organizace a projevuje se převážně v myšlení, cítění a chování zaměstnanců organizace. Na základě jejího obsahu a síly je determinováno chování lidí uvnitř této organizace i celkově chování organizace navenek vůči svému okolí. (Lukášová, Nový, & kolektiv, 2004, str. 32) Hlavními faktory, které ovlivňují funkce kultury v rámci organizace, jsou její obsah a síla.

Obsah kultury je tvořen zejména základními předpoklady, hodnotami a normami chování, kterou jsou sdílené v dané organizaci. Navenek se projevuje prostřednictvím chování a artefaktů. (Lukášová, Nový, & kolektiv, 2004, str. 33)

Oproti tomu silou organizační kultury je myšleno, nakolik jsou dané předpoklady, hodnoty a normy, případně z nich vyplývající vzorce chování, v organizaci sdíleny. Pokud jsou sdíleny ve vysoké míře, pak je firemní kultura silná a následně výrazným způsobem ovlivňuje fungování organizace. Obsah však následně určí, zda její vliv bude pozitivní či negativní.

Silná podniková kultura se vyznačuje převážně následujícími znaky: (ŠIGUT, 2004, str. 16)

- Jasnost a zřetelnost – znamená, že jednotlivé oblasti podnikové kultury musí být jasné, přehledné a srozumitelné pro všechny spolupracovníky, navíc musí dávat najevo všem spolupracovníkům, jaké jednání je požadováno, které aktivity jsou žádoucí, akceptovatelné, případně nepřijatelné
- Rozšířenost – všichni zaměstnanci musí být dostatečně seznámeni s jednotlivými prvky, zároveň by se s jejich existencí měli setkávat v každé situaci
- Zakotvenost – tento znak vyjadřuje míru identifikace zaměstnanců s jednotlivými podnikovými hodnotami, vzorci a normami jednání

### **3.2 Vliv kultury na výkonnost organizace**

Jak již bylo uvedeno v předchozím textu, organizační kultura významně ovlivňuje úspěšnost firmy, a to z několika pohledů. Vzhledem k výzkumům v této oblasti byla úspěšně prokázána souvislost a spojitost mezi mírou spokojenosti a loajalitou zákazníků či zaměstnanců vůči firmě, která značně ovlivňuje celkovou výkonnost dané organizace. (Lukášová, Nový, & kolektiv, 2004, str. 53)

#### **Organizační kultura a jedinec**

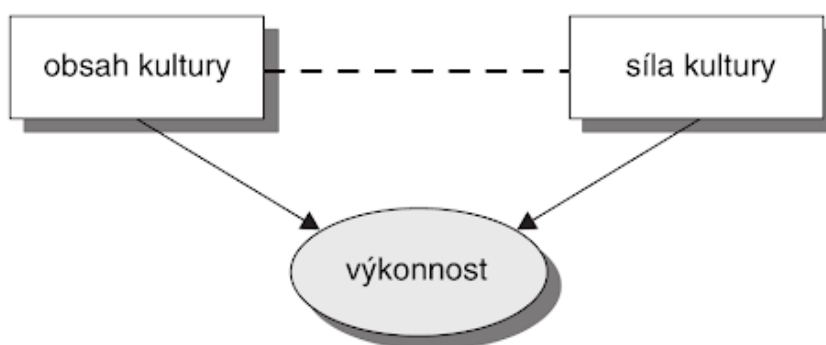
Pro nové pracovníky je organizační kultura předána v procesu adaptace a zaškolení. Dříve než lidé vstoupí do dané organizace, mají již obvykle povědomí a informace o samotné

organizaci, o jejím fungování a kulturní aspekty jsou obvykle jedním z parametrů, zda se o dané místo v organizaci budou ucházet. (Lukášová, Nový, & kolektiv, 2004, str. 38) Noví zaměstnanci pak kulturu přebírají dvojitým způsobem. Procházejí tzv. socializačním a adaptačním procesem.

### **Důsledek působení faktorů silné kultury**

V efektivních organizacích mají zaměstnanci příležitost, na jakékoliv úrovni, podílet se či mít vliv na rozhodování, což jim umožňuje cítit se cennou součástí organizace. Dále jsou si zaměstnanci těchto organizací vědomi toho, že svou prací napomáhají dosažení cílů organizace. (Brooks, 2003, str. 225)

Níže uvedený model zobrazuje propojení faktorů organizační kultury, ze kterého vyplývá, že čím více charakteristik firemní kultury je zapojeno, tím více jsou zaměstnanci motivováni a z toho plyne i jejich všeobecná spokojenost. V důsledku spokojenosti a motivace zaměstnanců roste i spokojenost zákazníků a na základě toho roste dlouhodobě výkonnost organizace. Jedna charakteristika tedy vzájemně ovlivňuje a přímo implikuje druhou.



**Obrázek 5** - Model propojených faktorů firemní kultury. Zdroj: (Lukášová, Nový, & kolektiv, 2004)

#### **3.2.1 Vliv síly organizační kultury**

Tato kapitola je zaměřena na celkový vliv kultury na organizaci, nicméně, v této části je obsah zaměřen především na účinky silné kultury, které mohou být při správně nastavené kultuře velmi pozitivní, nicméně při jejím nedodržování mohou mít i opačný, negativní efekt. Zejména důležité je, aby hlavní cíle a priority organizace byly akceptovány všemi pracovníky, stejně jako způsoby jejich dosahování. (Bedrnová, Nový, & kol., 2007, str. 436)

Z tohoto důvodu je silná kultura definována svojí vyhraněností názorů, vysokou mírou sdílení nastavených norem a hodnot v rámci organizace. Výhody této kultury spočívají především v následujících bodech: (Lukášová, Nový, & kolektiv, 2004, str. 52)

- Silná kultura vytvoří soulad v myšlení a vnímání pracovníků: tento soulad následně usnadňuje komunikaci, redukuje konflikty, zvyšuje schopnost dosáhnout souhlasu. Lidé si vzájemně rozumí, přikládají stejný obsah jednotlivým pracovním výrazům a mohou tak jednoduše komunikovat. Mají rovněž stejně nastavené priority, tedy shodnou se na tom, co je důležité a co nikoliv.
- Silná kultura také usměrňuje chování lidí: v dané organizaci zaměstnanci sdílejí společné hodnoty, což tedy znamená, že díky tomu směřují ke stejnému cíli a stejným směrem.
- Silná kultura v neposlední řadě znamená sdílení společných hodnot a cílů. To vyjadřuje sounáležitost s organizací, zaměstnanci jsou k ní loajální a mají pozitivní postoj ke spolupráci. Organizační kultura je tak významným nástrojem soudržnosti organizace a motivace pracovníků.

Výše uvedené pozitivní aspekty silné organizační kultury jsou shrnutím výhod, které dobrá organizační kultura nabízí. Ještě dalším významným přínosem je vyšší výkonnost jednotlivce. Pracovníci prostřednictvím firemní kultury obdrží normy a vzorce chování, čímž dochází ke snížení jejich nejistoty v organizaci. Rovněž podporuje určitou emocionální vyrovnanost a spokojenost pracovníků. (Lukášová, Nový, & kolektiv, 2004, str. 51) Dále je také silná organizační kultura schopna vytvářet podmínky pro přímou a jednoznačnou komunikaci mezi pracovníky, umožňuje rychlé rozhodování a plynulou implementaci změn či zavedení nových postupů a procesů. Díky tomu se také celkově snižují nároky na kontrolu pracovníků, vzhledem k jejich všeobecnému souhlasu s organizačními cíli a cestami k jejich dosahování. (Bedrnová, Nový, & kol., 2007, str. 437)

### **3.2.2 Vliv obsahu organizační kultury**

Mimo sílu kultury je dalším významným faktorem působící na výkonnost jednotlivce, a tedy i na výkonnost celé organizace, faktor obsahu dané kultury. Tento faktor je ve vzájemné kombinaci se silou kultury a jako dvojice na výkonnost tyto faktory následně působí.

Obsah kultury má však na výkonnost dvojí účinek. Z prvního pohledu pracovníky jednak aktivuje, případně neaktivuje, což závisí na konkrétních hodnotách a normách chování v dané kultuře. Na druhou stranu však pracovníky směřuje k naplnění těch hodnot a cílů, které souhlasí s obsahem dané kultury. (Bedrnová, Nový, & kol., 2007, str. 438)

## **Vliv obsahu kultury na participaci a angažovanost zaměstnanců**

Stejně jako ostatní faktory, správně nastavená kultura má významný vliv na participaci a angažovanost pracovníků, následně tato oddanost zaměstnanců posiluje firemní kulturu coby celek. Znakem angažované a participativní kultury je skutečnost, že pracovníci se chovají převážně aktivně, iniciativně a angažovaně ve prospěch cílů dané organizace. Dále jsou zaměstnanci autonomní, tedy přijímají zodpovědnost za svoji práci a její výsledky, samostatně řeší problémy. V neposlední řadě se zaměstnanci chovají loajálně vůči organizaci.

Následující faktory značně přispívají k vysoké angažovanosti a motivaci pracovníků: (Lukášová, Nový, & kolektiv, 2004)

- Umožnění a zajištění soustavného rozvoje znalostí a dovedností pracovníkům. To se děje prostřednictvím formálních i neformálních nástrojů.
- Pověřování pracovníky většími pravomocemi
- Budování kooperativní atmosféry, týmového ducha, nutnost dbát na rovnoměrné pracovní zatížení
- Vytváření a posílení silné orientace na služby zákazníkům, dále na vysokou kvalitu produktů a služeb
- Vytváření a komunikace mise a vize zaměřené na do budoucna organizace, aby zaměstnanci dobře znali smysl a směr organizace a také se svou individuální rolí při dosahování firemního úspěchu

### **3.3 Firemní kultura podporující inovace a tvořivost**

Jedním z faktorů pro motivaci a spokojenost zaměstnanců je v určitých případech či u určitých osobností možnost se rozvíjet, přicházet s novými nápady a zapojit se do procesu růstu organizace. Z tohoto důvodu je vhodné utvářet rovněž firemní kulturu, která by právě tento inovativní a tvořivý přístup ze strany zaměstnanců podporovala a nadále rozvíjela. (Lukášová, Nový, & kolektiv, 2004, str. 141)

Pro mnohé organizace bývá inovativní kultura doslova klíčová a umění ji utvářet, rozvíjet a podporovat nabývá celosvětově na významu, zejména ve dnešních podmínkách rychle se utvářejícího trhu.

## **Inovace a inovativní firemní kultura**

Pojmem inovace je všeobecně chápána změna dosavadních či vznik zcela nových výrobků a služeb. Nicméně, inovace se rovněž vztahují k organizačním změnám, které podmiňují pružnost a adaptivnost organizace. Inovativní kulturou je myšlena organizační kultura, která podporuje inovace. Obsahem této kultury je pak pružnost a adaptivnost a splňuje charakteristiky inovativní organizace. Ta je v důsledku těchto charakteristik schopna: (Lukášová, Nový, & kolektiv, 2004, str. 140)

- Vyvíjet nové výrobky a služby
- Zavádět a používat nové technologie
- Uspokojovat potřeby zákazníků díky inovacím a rovněž díky stálému zvyšování komplexní kvality výrobků a služeb
- Rychle a pružně uplatnit výrobky a služby na trhu

### **Rysy inovativní kultury ve vztahu k zaměstnancům**

Inovace jsou podporovány především preferencí a uskutečňováním následujících charakteristik: (Lukášová, Nový, & kolektiv, 2004, str. 144)

- Podporou zaměstnanců ze strany managementu
- Stimulačním systémem, který inovace přímo podporuje
- Optimálním tlakem pracovní zátěže

Podporu zaměstnanců ze strany managementu lze označit za klíčovou charakteristiku inovativní kultury. Tato charakteristika utváří a posiluje důvěru zaměstnanců ve vedení, což je nezbytné pro působení inovativní kultury. Mezilidské vztahy bývají často v důsledku nejistoty překážkou inovací, neboť pro úspěšnou inovativní kulturu je třeba riskovat, bez obav z nespravedlivého trestu za případná pochybení či neúspěch. (Lukášová, Nový, & kolektiv, 2004, str. 144)

Co se týče druhé charakteristiky, stimulačním systémem lze významně inovace ovlivňovat. Pokud stimulační systém správně motivuje, pak v konečném důsledku rovněž rostou inovační charakteristiky.

Optimální tlak pracovní zátěže se týká převážně rozdělování zdrojů, tedy že zaměstnanci vnímají hodnotu svých zdrojů převážně dle přidělovaných organizačních zdrojů na daný projekt. Nedostatek materiálu a času by vedl k vysoké pracovní zátěži a inovativní chování by utlumil. (Lukášová, Nový, & kolektiv, 2004, str. 145)

## **Specifika inovativní kultury**

V obecných rysech se inovativní kultura shoduje s jinými typy organizačních kultur. Avšak inovativní kultura se rovněž výrazně odlišuje svými specifickými charakteristikami, které jsou dokonce spojeny i s určitými paradoxy (Lukášová, Nový, & kolektiv, 2004, stránky 142-123)

- V první řadě inovativní kultura vede ke zvýšené citlivosti na problémy a k aktivnímu vyhledávání problému v důsledku zdravé inovativní kultury, která slouží k odhalování a využívání příležitostí pro odstranění slabých míst.
- Inovativní kultura vytyčuje provokativní cíle a usiluje o jejich sdílení celou organizací. Tyto cíle mohou dokonce zpochybňovat či narušovat dosavadní hodnoty organizace a normy chování. Konečným cílem těchto procesů je dosáhnout vyššího stupně kontinuity, koordinace a kontroly.
- V neposlední řadě inovativní kultura rovněž podporuje prostupnost a propustnost organizačních hranit, kontakt s vnějším okolím je totiž pro organizaci prospěšný, neboť přináší nové inspirace a nápady
- Tento typ firemní kultury rovněž podporuje sdílení kritických výhrad a připomínek k tomu, co se v organizaci a děje a co by se mohlo změnit, zejména zapojuje do komunikace a organizačního dění také pracovníky z hraničních oblastí organizace. Ti se pak cítí zapojeni do firemních procesů.

## **Tvořivost v inovativní kultuře**

Tvořivostí neboli kreativitou je v současné době komplexní schopnost sociálních systémů, která přesahuje oblast kognitivních procesů a zasahuje celý sociální systém, ať už se jedná o jednotlivce či celou organizaci. (Lukášová, Nový, & kolektiv, 2004, str. 146)

Tvořivost je nedílnou součástí inovativní kultury. Klíčové je zejména utváření inovativní kultury, která podporuje jak inovace, tak tvořivost. Existuje hned několik druhů tvořivosti vztahující se k jednotlivým článkům organizace. Tyto články pak mohou být jednotliví zaměstnanci či celé týmy. Následující typy tvořivosti se v organizacích vyskytují nejčastěji. (Lukášová, Nový, & kolektiv, 2004, str. 147)

- Tvořivost specifická – je zaměřena převážně na dosažení určitého efektu, a to ve specifické oblasti
- Tvořivost nspecifická – projevuje se aktivizací, hravostí, bohatostí nápadů a orientací zaměstnanců na neobvyklé, méně zřejmé skutečnosti. Může se jednat o tvořivost

běžného života, kdy zaměstnanec v týmu či individuálně nezávazně uvažuje o každodenních činnostech a hledá možná nová řešení či postupy, dále se také může jednat o nespécifickou tvořivost v přípravné fázi (před zahájením tvůrčí činnosti či v jejím průběhu, zaměstnanec se připravuje na řešení pracovního úkolu nebo odpočívá během přestávky). Nespécifickou tvořivost je třeba firemní kulturou budovat a podporovat, protože právě během této tvořivosti mohou vzniknout ty nejneobvyklejší nápady.

Tvořivost může být také individuální či týmová. Individuální tvořivost vzniká v organizace tehdy, pokud se zaměstnanec setkává s výzvou k tvorbě něčeho nového. Naopak týmová tvořivost je dosahována v průběhu týmové spolupráce, pokud má být v limitovaném čase vyřešen určitý specifický problém. (Lukášová, Nový, & kolektiv, 2004, str. 146)

### **Motivační potenciál inovativní kultury**

Mezi významnou charakteristiku inovativní kultury patří její silný motivační potenciál ve vztahu k zaměstnancům. Jednou z příčin je bezpochyby to, že inovativní kultura přitahuje tvořivé pracovníky, kteří mají zájem se v tomto směru rozvíjet, a pro tyto zaměstnance je zpravidla typická vysoká úroveň motivace. (Lukášová, Nový, & kolektiv, 2004, str. 151)

Za další důvod, proč je inovativní kultura organizace motivující pro všechny zaměstnance, lze označit to, že právě tato kultura dbá na neustálý rozvoj potenciálu pracovníků. S tím souvisí rozvoj pracovní způsobilosti, působení na růst kvalifikace a kompetence manažerů, která by měla odpovídat náročnosti jejich pracovní pozice a organizačního prostředí. (Lukášová, Nový, & kolektiv, 2004, str. 150)

V neposlední řadě, za významnou příčinu motivace inovativní kultury lze rovněž označit snahu takové organizace, aby postupy řízení a vedení lidí poskytovaly vysokou úroveň motivace za pomoci účinného systému stimulačních prostředků.



## **4 EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ**

Cílem čtvrté kapitoly této práce je provést empirické šetření v konkrétním podniku, které bylo provedeno na základě získaných teoretických poznatků. Klíčovým cílem šetření je zjistit, jak jsou v konkrétním podniku zaměstnanci spokojeni a motivováni, a to jak z hlediska psychologie práce a vedení, tak i s ohledem na organizační kulturu podniku a její působení.

Pro toto šetření zvolena společnost, ve které je autor této práce zaměstnán, jedná se o českou pobočku mateřské německé firmy, která působí globálně.

Společnost XY zahájila svoji činnost v České republice v roce 1996. Vlastníkem společnosti je německý rodinný koncern, který je celosvětově aktivní v několika průmyslových odvětvích, z nichž jedno z nejvýznamnějších je gumárenská výroba.

Ve výrobním podniku v ČR je zaměstnáno cca. 267 zaměstnanců, společnost je nositelem certifikátů ISO 9001 pro jakost a ISO 14001 pro ochranu životního prostředí a OHSAS pro bezpečnost práce. Společnost klade velký důraz na ochranu životního prostředí, a proto v minulých letech podnikla nezbytné investice vedoucí k eliminaci negativních dopadů výroby na životní prostředí.

### **4.1 Představení společnosti XY a procesů**

Společnost XY zaměřuje na výrobu hřídelových těsnění pro všeobecné strojírenství. Prodej výrobků na světové trhy je organizován mateřskou společností přes vlastní obchodní jednotky. Ve výrobním podniku v ČR je zaměstnáno cca. 286 zaměstnanců, společnost je nositelem certifikátů ISO 9001 pro jakost a ISO 14001 pro ochranu životního prostředí a OHSAS pro bezpečnost práce. Vlastníkem společnosti je německý rodinný koncern, který je celosvětově aktivní v několika průmyslových odvětvích, z nichž jedno z nejvýznamnějších je gumárenská výroba.

#### **Struktura společnosti XY**

Ve výrobním podniku v ČR je zaměstnáno cca. 267 zaměstnanců. Z nich 59 THP a 208 pracovníků ve výrobě. Šetření se bude týkat pouze pracovníků THP.

THP pracovníci pracují v týmech podle oblasti zaměření. Ve firmě je těchto 9 oddělení rozděleno na následující týmy dle funkčního úseku. Vedení podniku a sekretariát, Zákaznický servis pro automobilový průmysl, HR, Supply Chain Management neboli SCM, Quality Management (QM), Controlling a Administrace, IT, Technika, Výroba.

Rozhodnutí o koordinaci aktivit v jednotlivých úsecích vycházejí z nejvyšší úrovně podniku Lead Center Managera. Rozpětí řízení v rámci jednotlivých úseků je velké z důvodu podrobných znalostí vedoucího o úlohách, které musí podřízení splnit využitím společných znalostí a expertíz. Sekretariát následně slouží jako podpůrná jednotka Lead Center Manažera.

HR – Zde jsou řešeny otázky personálních činností, metodika odměňování, výběr pracovníků, systém školení, ekologie, bezpečnosti práce.

Výroba – sestává zhruba ze 180 řadových zaměstnanců. Ti jsou hierarchicky řazeni od řadových pracovníků, přes vedoucí jednotlivých výrobních úseků až po dva Mistry výroby, která se zodpovídají vedení podniku.

Quality Management – dva pracovníci kvality zabezpečují dodržování systému řízení kvality a jakosti podle ISO 9000-9004. To zahrnuje mnoho činností: organizační zabezpečení kontroly přímo podřízené řediteli, zpracování dokumentace, zajištění organizace na dílnách, vzdělávání pracovníků, řešení případných reklamací produktů a další.

Lean Management – pod vedením Lean managera firma zavádí metodu Lean, tedy zeštíhlování, zjednodušování procesů. To začíná převážně ve výrobě, dochází k přezkoumání všech procesů a po jejich vyhodnocení se hledají jednodušší procesy s menší chybovostí. Nicméně Lean je zaváděn i u pracovníků THP, kde dochází rovněž k přehodnocování a zjednodušení veškerých procesů a systému práce.

Technika – tento úsek zahrnuje zejména zodpovědného pracovníka za Bezpečnost a ochranu zdraví při práci, který za použití metody Lean a Kaisen kontroluje veškeré technické příslušenství firmy i pracovní postupy a další. Pod jeho pravomoc spadá úsek údržby, opravy, provozní technika a technický poradce.

SCM – neboli Supply Chain Management. Toto oddělení zajišťuje komunikaci se zákazníky firmy. Jedná se převážně o další pobočky mateřské německé firmy, které do svých skladů odebírají hotové výrobky a ty pak dodávají přímo konečným zákazníkům. Skládá se z oddělení disponentů, kteří mají na starosti výše uvedené, a následně z nákupčího, který zajišťuje nákup materiálu od dodavatelů potřebných pro výrobu.

Controlling / Administrace – zde se nacházejí zbylé funkční celky firmy XY. V rámci administrace jsou zde řazeny účetní, nicméně v rámci Controllingu sem rovněž spadá výrobní technolog, projektový manažer a IT administrátor.

Zákaznický servis v oblasti automobilového průmyslu – toto oddělení sice typem nabízených produktů nespadá pod českou pobočku, která se převážně zabývá výrobou pro obecný průmysl, avšak je vnímáno jako součást společnosti. Zákaznický servis zajišťuje profesionální služby

zákazníkům na bázi „One face to the customer“, což je firemní vyjádření pro centralizovaný zákaznický servis pro veškeré produkty. Jeden zákazník má tedy jednu kontaktní osobu ve společnosti, která komunikuje s výrobami po celém světě a řeší zákazníkovi požadavky.

### **Motivace zaměstnanců**

Společnost se v posledních letech výrazně zaměřuje na lidské zdroje, jejich motivaci, spokojenost a rozvoj, což zvolila za svůj strategický cíl v oblasti lidských zdrojů. Jedním z hlavních cílů je využít potenciálu všech svých zaměstnanců, a tento proces je firemně nazván Talent management, jehož cílem je využít tento lidský potenciál na maximum. Společnost vnímá své zaměstnance jako jeden z pilířů, na nichž stojí celá firma, a proto hledá talenty ve všech svých řadách, rozvíjet je a podporovat.

Konkrétně je tedy proces motivace ve firemní praxi uplatňován následovně. Jelikož je snahou společnosti udržet své zaměstnance spokojené, snaží se je motivovat zejména formou pravidelného zvyšování platu a dalších zaměstnaneckých benefitů. Tyto benefity obsahují například zejména možnost studia jazyků a dalšího vzdělávání v rámci firemních kurzů, příspěvky na dojíždění a pořádání různých akcí pro zaměstnance.

### **Proces Talent management**

Hodnocení zaměstnanců a zpětná vazba tedy konkrétně probíhá formou Talent managementu. V této interní aplikaci se každému THP zaměstnanci vytvoří účet. Všichni noví zaměstnanci jsou formou školení s personálním manažerem důkladně proškoleni na fungování aplikace a systému hodnocení a zpětné vazby.

V první fázi je tedy hodnotícím sám pracovník. V aplikaci a firemním systému Talent managementu vyplňuje vlastní ohodnocení svého pracovního výkonu, buď formou hodnocení na stupnici od „excelentní“ až po „nedostatečné“. Dále zde má prostor vyjádřit se v několika bodech k samotnému pracovnímu prostředí, ke svému vedoucímu pracovníkovi, ke spokojenosti se spoluprací v týmu a ke svým kolegům. Dále uvede svou mobilitu – lokální až globální a může se vyjádřit, zda si přeje zůstat na stávající pozici či zda by si přál kariérní posun a z jakého důvodu.

Po odeslání hodnocení zaměstnancem je sjednán pohovor s přímým nadřízeným, který vidí sebehodnocení zaměstnance a přiřadí k němu své vlastní. Na základě těchto hodnocení je vykonána výsledná kalibrace, což znamená, že vedoucí pracovník konzultuje výsledky se svým přímým nadřízeným a globálním manažerem svého oddělení, dále jsou účastní vedoucí pracovníci oddělení lidských zdrojů. Na hodnotícím pohovoru se zaměstnancem, který proběhne po této kalibraci, se následně pobaví o případných rozdílech, potřebách zaměstnance

atd. Tento proces je jedním z motivačních procesů uvedených v teoretické části a na tomto praktickém příkladu je zřejmé, jak lze tuto možnost efektivně začlenit do pracovního procesu.

### **Vzdělávání**

Možnosti vzdělávání coby jednoho ze stimulů vnitřní motivace, je ve společnosti hojně využíváno. Je ovšem zaměstnancům nabízeno nenásilnou formou. Přestože zpravidla záleží na konkrétním vedoucím týmu, obvykle jsou zaměstnanci vedeni k tomu, aby v případě zájmu sami vyhledávali školení, která by je mohla zajímat, což mohou vykonávat prostřednictvím systému e-Learning, který svou povahou spadá rovněž pod celofiremní proces Talent managementu. V systému e-Learning jsou propojeny firemní pobočky po celém světě, ovšem převážná většina kurzů se odehrává na centrále společnosti v Německu. Vzdělávání zaměstnanců je ve firmě celkově podporováno.

### **Atmosféra a pracovní podmínky**

Co se týče pracovníků THP, pracovní podmínky lze klasifikovat do kategorie mírně nadstandardních, a to ve smyslu uvolněné pracovní doby a příjemného, moderního prostředí.

Pracovní doba se opět odvíjí od konkrétního oddělení, nicméně zaměstnanci všeobecně musí být ve firmě 6 hodin denně, zbylý čas je ponechán jejich uvážení ovšem v rámci nutnosti splnění celkového počtu odpracovaných hodin měsíčně.

Pracovní prostředí je moderní, čisté a navrženo tak, aby co nejlépe vyhovovalo všem zaměstnancům. Firma se snaží vyhovět požadavkům zaměstnanců a standardně na vyžádání poskytuje vylepšené ergonomické židle v případě možných bolestí zad či v nedávné době zavedla zdvihací stoly, aby mohl člověk měnit pozici, ve které pracuje.

Atmosféra pracovní skupiny je vesměs přátelská v celé pobočce a také mezi týmy. Vedení rovněž podporuje atmosféru prostřednictvím teambuildingů, a to nejen v rámci jedné pracovní skupiny a týmu, ale také vzájemně mezi jednotlivými skupinami, což v důsledku nejen posiluje spokojenost a dobrý pocit zaměstnanců, ale také usnadňuje komunikace a přináší lepší spolupráci.

### **Styl vedení a přístup k zaměstnancům**

Tento bod byl ponechán na konci podkapitoly, neboť vyplývá z dříve popsaných postupů a podmínek. Jedná se rovněž o jeden z nejvýznamnějších motivačních bodů, protože převážně lze zaměstnance motivovat z pozice přímého nadřízeného za podpory vedení pobočky i mateřské firmy. Vedoucí pracovníci jsou pravidelně proškolení na způsob jednání a komunikace s lidmi pomocí nejnovějších přístupů a metod. Dále je jejich vedení pravidelně

komentováno zaměstnanci v rámci procesu Talent managementu, jejichž komentáře vedoucího pracovníka jsou právě postupovány vyššímu vedení a s ním dále konzultovány. Je tedy zamezeno jakémukoliv nevhodnému přístupu k zaměstnancům, na což vedení silně dbá. Dokonce v minulém roce proběhla anketa formou dotazníků pro zaměstnance, kteří byli dotazováni na spokojenost se svým vedoucím pracovníkem. Výsledky této ankety na české pobočce byly všeobecně velmi dobré, na oddělení zákaznického servisu v oblasti automobilového průmyslu, který je součástí pobočky, dokonce výborné.

Vzhledem k celkovému počtu X oddělení THP pracovníků nelze určit, za je styl vedoucích pracovníků na všech odděleních stejný. Nicméně, dle přístupu majitelů firmy a nejvyššího vedení je ve firmě všeobecně preferován participativní styl vedení spolu s delegováním v rámci situační analýzy, a zejména jej lze definovat jako provázaný transakční a transformační styl vedení. Tato hypotéza bude následně vyhodnocena dle výsledků empirického šetření.

Prvky transakčního vedení jsou uplatňovány v rámci podmíněné odměny, kdy pro získání 14. platu si pracovník v konzultaci s přímým nadřízeným stanoví určité cíle. Podle hodnoty naplnění těchto cílů následně zaměstnanec procentuálně získává určitou část či plnou výši bonusu.

Oproti tomu jsou prvky transformačního vedení obtížněji uchopitelné, ale jejich naplnění se odráží na celkové spokojenosti a motivaci zaměstnanců dle jejich vnitřního založení. Rozhodně je však uplatňována základní idea transformačního vedení, a tou je individualizovaná ohleduplnost, kdy vedoucí jednoznačně ke svým podřízeným pracovníkům přistupují s respektem a tak, jak si zaslouží. Rovněž je významně podporována spolupráce formou týmového ducha, a to již více zmíněnými teambuildingy, ale i týmovým přístupem k jednotlivým úkolům.

### **Význam firemní kultury ve firmě XY**

Firemní kulturu v praxi firma vyjadřuje svými hodnotami, normami a postoji. Mezi tyto hodnoty a principy firmy XY patří následující body, které byly převzaty z interních dokumentů firmy.

- Blízkost k zákazníkům – předvídat potřeby a očekávání našich zákazníků, s vášní pro detaily a splňovat jejich požadavky globálně.
- Inovace – podnikatelská tradice spojená s neustálou proměnou a pokrokem ve všech oblastech, snaha o kontinuální zlepšování všech produktů a procesů.

- Vedení – spolehlivé vedení založeno na osobním příkladu, vyznačující se skromností, důvěrou vůči spolupracovníkům a podporováním týmového ducha. Prioritou je rozvoj vedoucích pracovníků.
- Lidé – jako rodinný podnik firma XY pocítuje vysokou odpovědnost vůči dobru svých zaměstnanců, vztahy založené na porozumění, důvěře a respektu. Péče o dobro zaměstnanců a jejich osobní rozvoj.
- Odpovědnost – závazek k ochraně životního prostředí, společenská odpovědnost, bezpečnost pracovníků.
- Dlouhodobá orientace – dlouhodobá a úspěšná tradice fungování firmy, zaměření na obchodní obezřetnost, navázání celosvětových korporací, aliancí a partnerství.

Tyto základní prvky jsou v konkrétní firmě XY naplňovány následovně. Zaměstnanci jsou seznamováni s těmito hodnotami již první den na své pracovní pozici a během své kariéry a působení ve firmě jsou vedeni k jejich osvojení, pochopení a užívání v praxi. Tak dochází ke ztotožnění zaměstnanců s firemní kulturou a jednání v souladu s ní. To rovněž způsobuje silnou identifikaci se společností a zvyšuje tak oddanost zaměstnanců.

Rovněž zde lze identifikovat silný vliv firemní kultury na participaci a angažovanost pracovníků, které firma podporuje na základě umožnění neustálého rozvoje a vzdělávání pracovníků. Rovněž je citelná silná orientace na zákazníka a vysokou kvalitu produktů a služeb, neustálé zefektivňování procesu formou využití nejnovějších metod Six Sigma nebo Lean managementu, který je uplatňován jak ve výrobě, tak v administrativě.

### **Inovativní kultura**

Jedná se o jednu z hlavních hodnot firmy XY, která tak směřuje k neustálému rozvoji a posunu vpřed. Inovativní firemní kultura může být pro některé jedince, kteří jsou k tomu vnitřně uzpůsobeni, významným motivačním faktorem. Inovace však přispívají ke zdravému rozvoji a růstu celé firmy. Protože si tyto faktory firma XY jasně uvědomuje, snaží se podporovat inovativní atmosféru různými metodami, a to na všech úrovních. Jako vhodný příklad lze uvést zaměstnaneckou soutěž, kterou firma vyhlásila v minulém roce. Zaměstnanci všech úrovní a týmů se mohli seskupit dle vlastního uvážení a vytvořit vlastní týmy. Cenu formou finanční odměny pak dostal ten tým, který přišel s nejlepším a nejvíce inovativním nápadem, který byl rovněž uveden do praxe.

## 4.2 Cíl výzkumu a výzkumné problémy

Cílem praktické části šetření bylo zjistit, co primárně zaměstnance motivuje k pracovním výkonům, jaká je jejich spokojenost ve společnosti a na základě získaných výsledků určit, zda je stávající přístup k jejich vedení vyhovující, či doporučit vhodný přístup k jejich vedení, který by byl prospěšný pro celou společnost.

### Hlavní cíl empirického šetření

Hlavní cíl empirického šetření byl stanoven při přípravném rozhovoru s vedením firmy XY, který proběhl v roce 2018 během zadání tématu této práce. Naším hlavním zájem bylo, aby tato práce byla využitelná v praxi firmy XY a byla pro ni přínosem v otázce přístupu k zaměstnancům, na které se firma značně zaměřuje. Za nejdůležitější zájem a klíčovou otázku pro vedení firmy XY lze označit, co konkrétně je v současnosti hlavním motivačním faktorem jejich zaměstnanců, a to zejména z toho důvodu, že si vedení jasně uvědomuje, že dnes už nelze zaměstnance motivovat k vyšším výkonům pouze na základě platového ohodnocení, nýbrž zde figurují rozličné faktory. Tyto faktory, jak bylo uvedeno a popsáno v teoretické části této práce, mohou být odlišného charakteru, a jejich stanovení se odvíjí od vnitřního nastavení daného jedince. Vedení firmy XY tedy konkrétně zajímala otázka, a touto otázkou se nadále zabývá, jaké faktory konkrétně a v nejvyšší míře ovlivňují zaměstnance firmy XY.

### Klíčové výzkumné problémy

Za hlavní výzkumný problém jsme tedy na základě výše zmíněného rozhovoru s vedením firmy XY při šetření označili následující.

#### Výzkumný problém č. 1

**Jaké jsou nejvýznamnější motivační faktory zaměstnanců firmy XY, a to z pohledu motivace, spokojenosti a firemní kultury?**

Tato otázka je pro firmu XY v současné době klíčová hned z několika konkrétních důvodů. Vzhledem ke globalizaci a danému regionu s vysokým počtem konkurenčních firem či firem s podobným stylem práce v odlišných sektorech odvětví se v poslední době zvýšila fluktuace zaměstnanců. V dnešní době se obdobné pozice technicko-hospodářských pracovníků vyskytují takřka ve všech firmách. V Pardubickém kraji se navíc dlouhodobě vyskytuje vysoká míra zaměstnanosti, což dokazují aktuální hodnoty získané z Českého statistického úřadu níže. V Pardubickém kraji, ve kterém se firma XY nachází, je současná míra nezaměstnanosti na hodnotě 2,38 % v roce 2018, jak je zobrazeno na obrázku č. 5 níže:

Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí, evidence úřadů práce

	Evidování uchazečů o zaměstnání		Pracovní místa v evidenci úřadů práce	Uchazečů na jedno pracovní místo	Podíl nezaměstnaných osob (v %) <sup>2)</sup>		
	celkem	z toho dosažitelní ve věku 15–64 let			celkem	muži	ženy
<b>Česká republika</b>	<b>230 499</b>	<b>209 710</b>	<b>313 224</b>	<b>0,7</b>	<b>3,05</b>	<b>2,68</b>	<b>3,44</b>
<b>Pardubický kraj</b>	<b>7 210</b>	<b>6 664</b>	<b>32 903</b>	<b>0,2</b>	<b>1,99</b>	<b>1,63</b>	<b>2,38</b>
v tom okresy:							
Chrudim	1 434	1 326	2 497	0,6	1,98	1,47	2,50
Pardubice	2 453	2 244	22 454	0,1	2,02	1,60	2,45
Svitavy	1 728	1 605	2 204	0,8	2,38	2,03	2,76
Ústí nad Orlicí	1 595	1 489	5 748	0,3	1,68	1,48	1,89

<sup>2)</sup> podíl dosažitelných uchazečů o zaměstnání ve věku 15–64 let na počtu obyvatel ve věku 15–64 let v %

**Obrázek 6** - Současná míra nezaměstnanosti v Pardubickém kraji. Zdroj: (ČSÚ, 2018)

Výše uvedené údaje tedy jasně dokazují aktuální nedostatek kvalifikované pracovní síly, což se odráží nejen na dělnických pozicích, ale rovněž u technicko-hospodářských pracovníků.

Jak již bylo uvedeno výše, v rámci globalizace se obdobné pozice technicko-hospodářských pracovníků nachází takřka ve všech firmách různých odvětví. V dané rovině platového ohodnocení je tedy mimo odměny finanční vedení nuceno vyhodnocovat další motivační faktory a na jejich základě působit na současné zaměstnance. Ztráta kvalifikovaného a zkušeného pracovníka může v důsledku významně ovlivnit fungování celé organizace. Tímto je tedy prokázána nutnost vedení firmy XY zvažovat motivační faktory a působit na ně tak, aby byli pracovníci spokojeni a motivováni k vyšším pracovním výkonům. Hlavní výzkumná otázka byla tedy nejdůležitějším bodem empirického šetření.

Abychom zodpověděli klíčovou otázku, bylo nejprve třeba zjistit aktuální stav motivace a spokojenosti zaměstnanců. Z tohoto bodu byla tedy stanovena druhá výzkumná otázka v následujícím znění.

## **Výzkumný problém č. 2**

### **V jaké míře jsou v současné chvíli zaměstnanci spokojeni a motivováni?**

Následně bylo třeba zjistit aktuální stav spokojenosti zaměstnanců ve firmě XY, neboť jak bylo uvedeno v teoretické části, součástí motivace zaměstnanců je rovněž jejich spokojenost a následně i jejich oddanost a angažovanost vůči zaměstnavateli. K tomuto bodu byla stanovena třetí výzkumná otázka.



### **Výzkumný problém č. 3**

#### **Jak jsou jednotlivé faktory pracovní spokojenosti a motivace významné pro zaměstnance?**

Tento výzkumný problém se zabývá otázkou, jak jednotlivé faktory ovlivňují pracovní motivaci a spokojenost s hlediska technicko-hospodářských pracovníků firmy XY.

Po celkovém zjištění aktuálního stavu motivace a spokojenosti zaměstnanců jsme se v šetření zaměřili na možnost zlepšení, kterým bychom rovněž splnili cíl firmy XY, a to zjistit aktuální stav a zároveň navrhnout možná zlepšení či opatření. Z tohoto důvodu jsme se obrátili na zaměstnance firmy XY se čtvrtou výzkumnou otázkou v následujícím znění.

### **Výzkumný problém č. 4**

#### **Jakým způsobem lze zvýšit míru motivace a spokojenosti zaměstnanců v rámci firemní kultury?**

Na základě určení významných faktorů působení bude u výzkumného problému č. 5 určeno, které faktory jsou ty nejvýznamnější a na jejich základě bude moci firma působit. Zodpovězením těchto výzkumných otázek bude dosaženo splnění cíle a záměru této práce. Výsledky šetření budou následně prezentovány vedení firmy XY spolu s případnými návrhy na zlepšení aktuální situace či případných opatření.

## **4.3 Metodologie empirického výzkumu**

Aby byly získány potřebné údaje pro splnění cíle šetření, byly použity dvě metody. Metoda anketního šetření určená pro dotazování THP – ha, ha – máte tu zkratku!!! pracovníků, je jednou z nejrozšířenějších technik sloužících k získávání informací.

### **Metodika výzkumu**

Za hlavní výhodu použití dotazníkového šetření je jeho zdánlivá praktická i časová nenáročnost, jedná se o jednu z nejlevnějších technik získávání dat, která snadno obsáhne větší počet zkoumaných osob. Dotazovaný má větší možnost si odpověď rozmyslet, než je tomu např. u rozhovoru. Druhou zvolenou metodou určenou k doplnění dotazníkového šetření byla forma rozhovoru se dvěma z vedoucích manažerů, kteří se osobně vyjádřili k jednotlivým bodům dotazníků ze svého pohledu.

Získané údaje byly následně ručně zpracovány, nejprve byla data zapsána do tabulek v programu Microsoft Office Excel a dále zpracována v textu. Dále byly výsledky šetření zpracovány v programu Google formulář a výsledky byly vyjádřeny v procentech ve formě tabulek a grafů.

### **Objekt výzkumu**

Cílovou skupinou anketního šetření se stali technicko-hospodářští pracovníci společnosti XY. Šetření bylo pracovníkům přiblíženo v průvodním dopise a bylo založeno na základě metody kvalitativního výzkumu. Dotazník se skládal z 81 otázek a pohovor s manažery ze 7 otázek. Respondenti měli v dotazníku možnost volby více odpovědí, nebo mohli do dotazníku napsat své vlastní vyjádření či uvádět jiné důvody.

### **Časový plán**

Sběr dat proběhl v kalendářním měsíci únor, a to od 1. 2. 2019 do 28. 2. 2019. Respondentům byly dotazníky v elektronické podobě zaslány prostřednictvím podnikového e-mailu, celkem bylo technickohospodářským pracovníkům zasláno 59 ks dotazníků. Obratem bylo získáno 47 ks řádně vyplněných dotazníků, návratnost dotazníků byla tedy 80 %. Pohovor se dvěma vedoucími manažery se uskutečnil při osobním setkání.

## **4.4 Interpretace zjištěných dat**

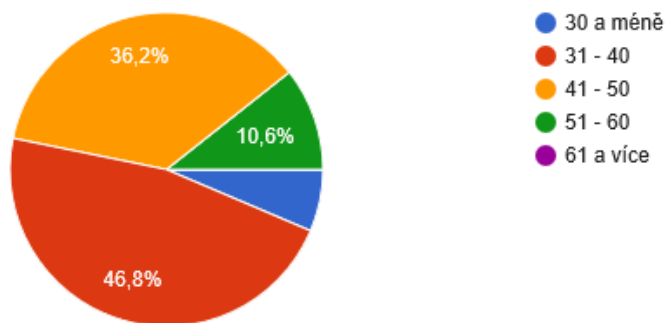
V rámci interpretace zjištěných dat budou v první části podkapitoly představeny výsledky dotazníkového šetření, které se týkalo technicko-hospodářských pracovníků ze všech pracovišť firmy XY. Následně budou výsledky doplněny o data získaná formou rozhovoru se dvěma manažery ve firmě XY, kteří se vyjádřili k dané problematice. Kapitola je rozdělena vzhledem k výzkumným problémům, které představují klíčové informace pro firmu XY. Všechny grafy jsou vytvořeny na základě odpovědí z vlastního dotazníkového šetření.

### **Dotazník pro technicko-hospodářské pracovníky firmy XY**

Dotazník pro technicko-hospodářské pracovníky obsahoval celkově 81 otázek, které byly uzpůsobeny do několika okruhů tak, aby zodpovídaly hlavní výzkumné problémy. První část dotazníku byla zaměřena na to, jak podle názoru šetřených osob uvedené faktory ovlivňují jejich pracovní motivaci a spokojenost. Ve druhé části dotazníku bylo cílem zjistit, jak významné jsou tyto faktory pracovní motivace a spokojenosti pro jednotlivé zaměstnance. Třetí část dotazníku následně měla za cíl zjistit, jak jsou v současné chvíli zaměstnanci motivováni a spokojeni se stávajícími podmínkami v rámci jednotlivých faktorů a zastřešené nastavením firemní kultury.

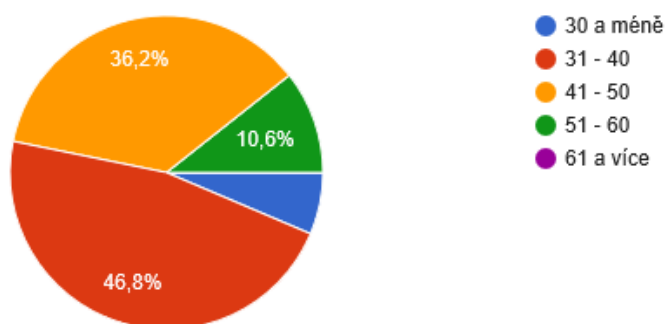
## Demografické údaje respondentů

V souhrnu bylo získáno 47 respondentů z celkového počtu technicko-hospodářských pracovníků 59, zúčastnilo se tedy 80 % dotazovaných pracovníků, z čehož bylo celkem 40,4 % mužů a 59,6 % žen. Rozložení věkové kategorie znázorňuje graf č. 1, kde je patrné, že většina respondentů je ve věku 31-40 let (46,8 %).



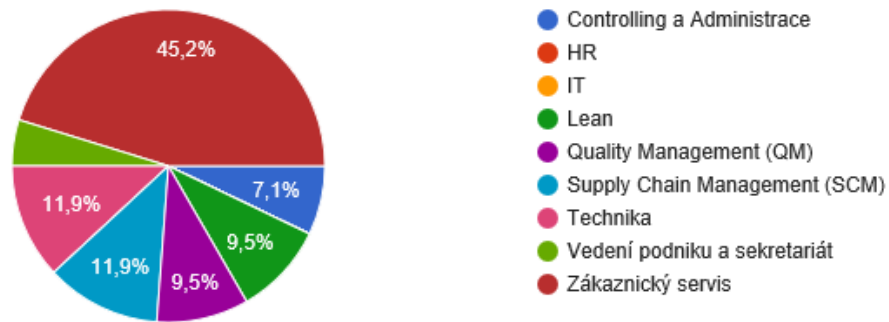
**Graf 1** Věkové rozlišení respondentů. Zdroj: Vlastní zpracování

Dále byli respondenti dotazováni, jaké je jejich nejvyšší dosažené vzdělání. Vzhledem k tomu, že se jedná o THP pracovníky pracující na pozicích vyžadující značnou kvalifikaci, je zřejmé, že většina respondentů má vysokoškolské vzdělání (66 %), případně střední vzdělání s maturitou (27,7 %), jak je uvedeno na grafu č. 2.



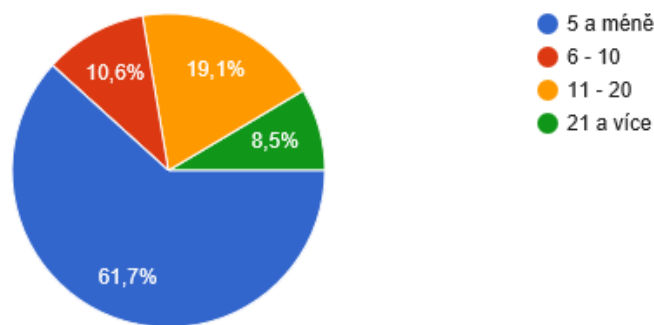
**Graf 2** Nejvyšší dosažené vzdělání. Zdroj: Vlastní zpracování

Vzhledem k možnosti rozdílných odpovědí v jednotlivých odděleních firmy XY byli pracovníci dotazováni, v jakém oddělení pracují. Tato otázka nebyla povinnou položkou, aby bylo zamezeno možnosti identifikaci jednotlivců z důvodu menšího početního zastoupení v některých odděleních. 45,2 % respondentů pracuje v oddělení Zákaznického servisu. Účast pracovníků tohoto oddělení je 100 %, neboť zde pracuje 19 technicko-hospodářských pracovníků, kteří se všichni šetření zúčastnili, jak ukazuje graf č. 3.



**Graf 3** Procentuální zastoupení útvarů. Zdroj: Vlastní zpracování

Respondenti byli také dotazováni, jak dlouho v organizaci pracují, což zobrazuje graf č. 4. Největší zastoupení má období 5 a méně let, a to vzhledem k tomu, že největší zastoupení respondentů (61,7 %) bylo z oddělení Zákaznického servisu, který ve firmě vznikl teprve před 5 lety.



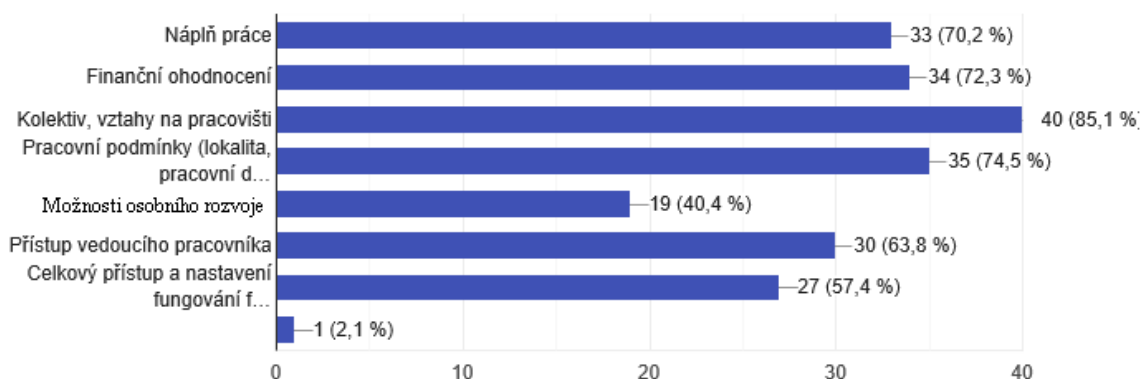
**Graf 4** Procentuální zastoupení útvarů. Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.4.1 Výzkumný problém č. 1

**Jaké jsou nejvýznamnější motivační faktory zaměstnanců firmy XY, a to z pohledu motivace, spokojenosti a firemní kultury?**

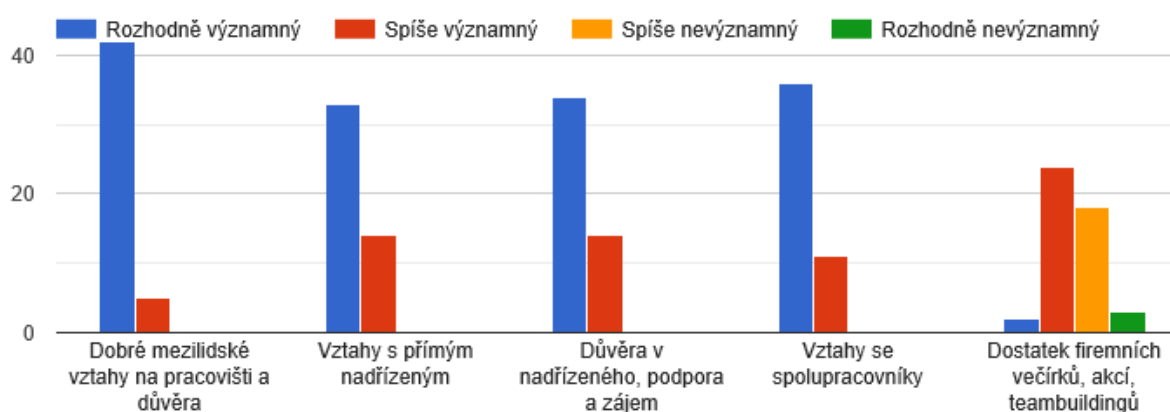
Vzhledem k tomu, že se jedná o klíčovou otázku šetření, byla respondentům položena otázka: „*Pokud jste v práci spokojen/a, co především se Vám na Vaší pozici líbí?*“, a to za účelem zjištění nevyznamnějších motivačních faktorů a jejich další analýzy. Na základě šetření bylo zjištěno, že nejvíce zaměstnance ovlivňuje faktor kolektivu a vztahů na pracovišti, což zodpovědělo celkem 85,1 % respondentů. Celkem 74,5 % respondentů také vybralo faktor pracovních podmínek (lokalita, pracovní doba a prostředí). Třetím nejdůležitějším faktorem bylo 72,3 % respondentů zvoleno finanční ohodnocení, na nějž navazoval faktor náplně práce vybrán 70,2 % respondentů.

Oproti tomu mezi nejméně zastoupené faktory patří možnost osobního růstu a rozvoje s 40,4 % respondentů a celkový přístup a nastavení fungování firmy s 57,4 %. V možnosti vyjádřit jiné stanovisko 2,1 % pracovníků uvedlo faktor autonomie rozhodování. Tyto výsledky zobrazuje graf č. 5.



**Graf 5** Motivační faktory zaměstnanců. Zdroj: Vlastní zpracování

Vzhledem k faktoru s nejvyšší četností kolektiv a vztahy na pracovišti (85,1 %) jsme se v otázce „Za jak významné považujete tyto faktory ovlivňující vztahy na pracovišti z hlediska pracovní motivace?“ zaměřili na konkrétní složky tohoto faktoru. 89,4 % respondentů označilo dobré mezilidské vztahy na pracovišti a důvěru za rozhodně významný faktor, dále 76,6 % respondentů považuje za rozhodně významný vztah se spolupracovníky a 72,3 % označilo za rozhodně významný také faktor důvěry v nadřízeného, podpora a zájem, jak je zobrazeno na grafu č. 6.



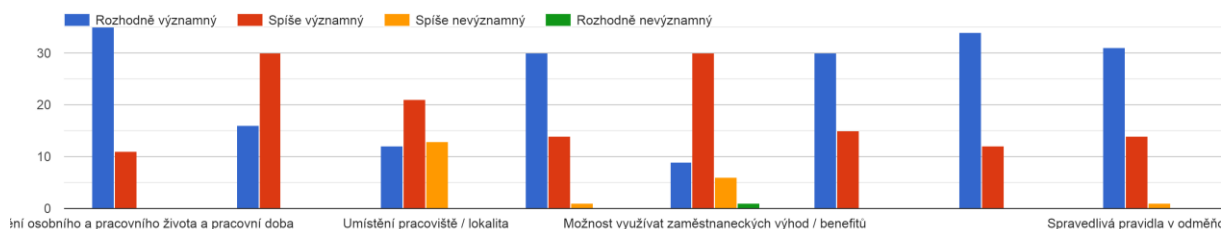
**Graf 6** Faktory vztahů na pracovišti. Zdroj: Vlastní zpracování

Druhým nejvýznamnějším motivačním faktorem byly respondenty zvoleny pracovní podmínky. U otázky „*Jaký význam přisuzujete následujícím faktorům z hlediska pracovních podmínek a odměňování?*“ byly za nejdůležitější složky respondenty zvoleny následující coby rozhodně významné:

- Sladění osobního a pracovního života a pracovní doba – 76,5 %
- Přiměřenost výše mého platu s ohledem na mé úsilí a výkon – 72,3 %
- Spravedlivá pravidla v odměňování – 65,9 %

Tyto a další odpovědi jsou vyznačeny v grafu č. 7.

Jaký význam přisuzujete následujícím faktorům z hlediska pracovních podmínek a odměňování?



**Graf 7** Faktory vztahů na pracovišti. Zdroj: Vlastní zpracování

Dotazníkové šetření bylo doplněno rozhovorem se dvěma manažery firmy XY. Ti se k otázce nejvýznamnějších motivačních faktorů vyjádřili následovně.

**Otázka: Které faktory podle Vašeho názoru zaměstnance nejvíce motivují k práci?**

Odpověď: Manažer č. 1

*„Podle mě se jedná zejména o možnosti seberealizace, to, že za dobře vykonanou práci jsou pochváleni a mnohokrát je pro ně velmi motivující i zdánlivě obyčejné „děkuji“, protože v jiných firmách, i kdybyste se pro ně téměř roztrhali, a to vím ze své vlastní zkušenosti, by vám nikdo nikdy nepoděkoval a neocení vaši práci. Zde je to jiné, pochvala za dobrou práci je důležitá.“*

Odpověď: Manažer č. 2

*„Jeden z velmi důležitých faktorů je pozitivní atmosféra na pracovišti, dobré mezilidské vztahy nejen mezi zaměstnanci ale i s nadřízenými.“*

**Otázka: Co myslíte, že je v této organizaci primárně příčinou pro spokojenost či nespokojenost zaměstnanců?**

Odpověď: Manažer č. 1

*„Myslím si, že příčinou spokojenosti je hlavně firemní kultura a celkové nastavení fungování organizace. Prostředí zde lze popsat až jako rodinné a vztahy jsou zde velmi dobré. Tato kultura a nastavení pak nedá možnost lidem, kteří by svým přístupem působili opačně a šli proti těmto přátelským podmínkám. Přijali jsme například jednoho člověka, který nebyl schopen zapadnout a jednoduše řečeno to prostě nedělalo dobrotu, nakonec se sám rozhodl odejít, protože díky této dobře fungující atmosféře zde pro něj nebylo místo.*

*Co se týče možné příčiny nespokojenosti, z mého pohledu je to práce s lidmi, protože to není vždy jednoduché. Ale v dnešní době a situaci je to velmi důležitá funkce, dnes je trh práce velmi náročný, takže je potřeba, aby spolu lidé dobře vycházeli a aby spolupráce dobře fungovala. Je obtížné sehnat dobré pracovníky a navíc kvalifikované pracovníky. Nicméně je dobře, že k nám díky rozšiřování přicházejí i lidé z jiných firem, zvenčí, kteří mají zkušenosti s fungováním jiných firem, kteří mohou zde působícím pracovníkům rozšířit obzory, ti pak velmi ocení příjemnou atmosféru a skvělé podmínky, kterou jsou nadstandardní oproti jiným velkým firmám v této oblasti.*

*Jedním z negativních faktorů by mohla být spíše přetíženost, v minulém roce u nás díky požadavkům trhu došlo k 20 % navýšení produkce, což je požadavek trhu, na který samozřejmě musíme reagovat, a toto navýšení se pak promítlo ve všem, i v práci lidí. V letošním roce už se situace trochu uklidnila.“*

Odpověď: Manažer č. 2

*„Pozitivní atmosféra v týmu ale i snaha vedení o to ukázat, že jim záleží na lidech, kteří zde pracují. Ve vedení je výborný ředitel firmy, který nad námi takzvaně drží ochrannou ruku a záleží mu na spokojenosti zaměstnanců. Od toho se pak odvíjí celé fungování firmy a přístup ke všem zaměstnancům, který by se v porovnání s ostatními firmami v okolí dal označit za nadstandardní. Co by mohlo být případnou příčinou nespokojenosti je určitá rutinní práce, ze které nelze vybočit.“*

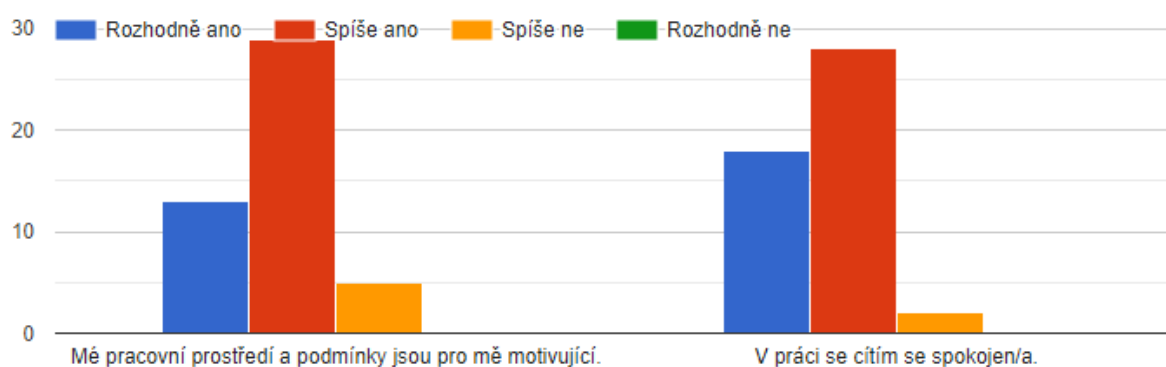
#### **4.4.2 Výzkumný problém č. 2**

**V jaké míře jsou v současné chvíli zaměstnanci spokojeni a motivováni?**

V rámci druhého výzkumného problému jsme se zaměstnanců dotazovali, v jaké míře se cítí motivováni stávajícím pracovním prostředím a podmínkami. Největší počet respondentů zvolil

odpověď spíše ano, tedy 61,7 %, rozhodně motivováno se cítí být 27,7 % respondentů. Odpověď spíše ne zvolilo pouze 10,6 % respondentů. Zajímavé je, že všichni zaměstnanci vnímají alespoň některou z forem motivace, neboť žádný respondent nezvolil možnost „rozhodně ne“.

Rovněž jsme se také dotazovali na aktuální míru spokojenosti technicko-hospodářských pracovníků. Výrok „v práci se cítím spokojen/a“ zodpovědělo 59,6 % respondentů „spíše ano“, 38,3 respondentů „rozhodně ano“. Odpověď spíše ne zvolilo pouze 4,1 % respondentů a opět nikdo nezvolil možnost rozhodně ne, jak ukazuje graf č. 8 níže.



**Graf 8** Současná míra motivace a spokojenosti. Zdroj: Vlastní zpracování

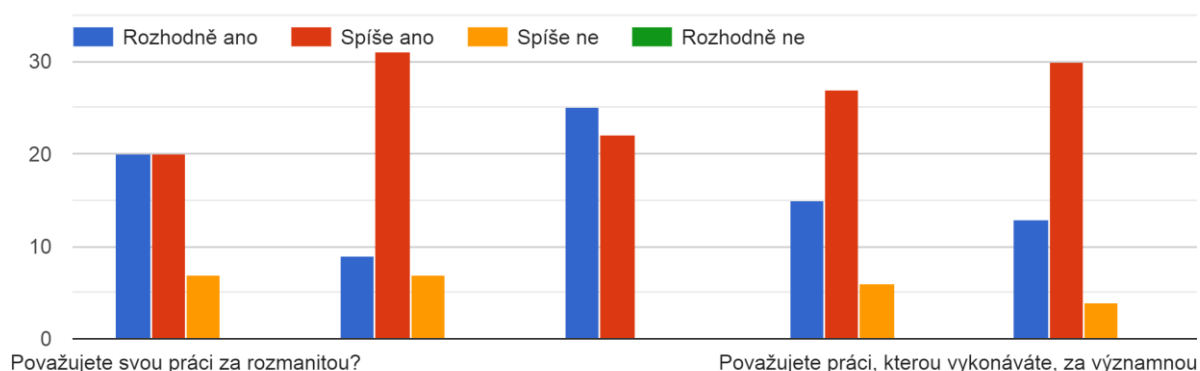
Dále jsou v rámci druhého problému zhodnoceny výsledky šetření dalších faktorů ovlivňujících motivaci a spokojenost zaměstnanců.

*Otázka: „Jak Vás dle Vašeho názoru ovlivňují faktory týkající se pracovní náplně?“*

Respondenti byli dotazováni na faktory pracovní náplně. Za rozhodně ovlivňující faktory motivace a spokojenosti respondenti v současné chvíli považují zejména možnost využití svých zkušeností a znalostí (52,3 %) a rozmanitost práce (42,6 %), jak ukazuje graf č. 9.



## Jak Vás dle Vašeho názoru ovlivňují faktory týkající se pracovní náplně?

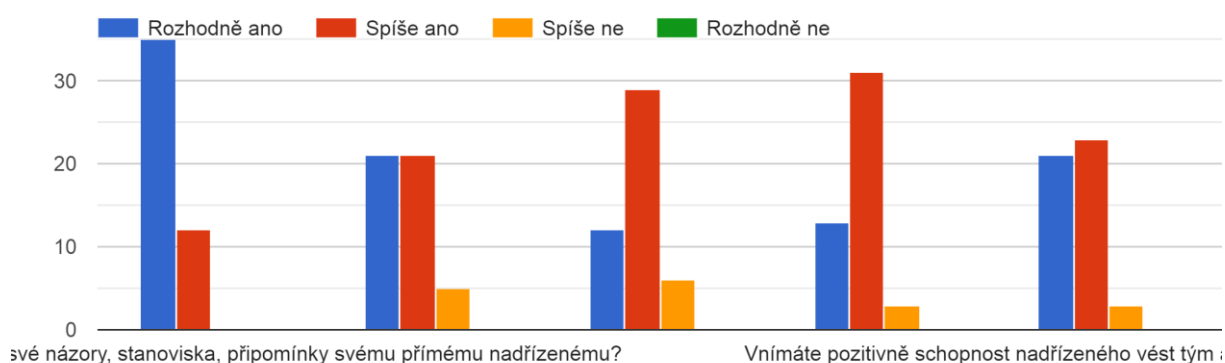


**Graf 9** Současná míra motivace a spokojenosti. Zdroj: Vlastní zpracování

*Otázka: „Jak Vás dle Vašeho názoru ovlivňují tyto faktory z hlediska vedení?“*

Celkově respondenti hodnotili vedení jako velmi podstatnou složku stávajícího motivačního programu, která je velmi ovlivňuje. Nejvíce ovlivňujícím faktorem pro 74,5 % respondentů je možnost vyjádřit své názory, stanoviska a připomínky svému přímému nadřízenému. Dále zaměstnance v současné chvíli nejvíce ovlivňují schopnost nadřízeného vést tým a řešit problémové situace (53,2 %) a obdržet pochvalu za dobře vykonanou práci (44,7 %), jak lze vidět na grafu č. 10.

## Jak Vás dle Vašeho názoru ovlivňují tyto faktory z hlediska vedení?

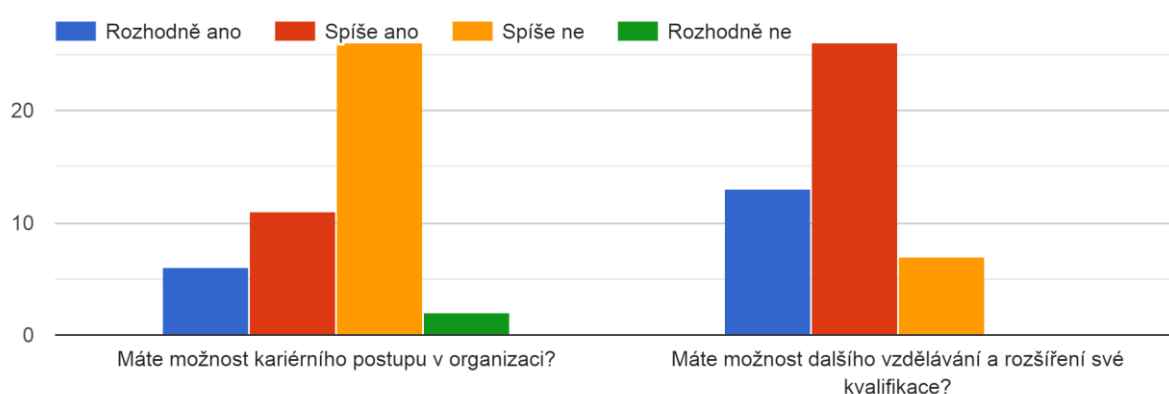


**Graf 10** Jak zaměstnance ovlivňují faktory vedení. Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka: „Jak Vás ovlivňují následující možnosti vzdělávání a rozvoje v organizaci?“

Zde možnost kariérního postupu respondenty spíše neovlivňuje, pouze 12,8 % respondentů uvedlo, že rozhodně ano a více než polovina respondentů (55,3 %) spíše není ovlivněná tímto faktorem. Oproti tomu možnost zvyšování kvalifikace byla hodnocena pozitivně, „spíše ano“ zvolilo 55,3 % respondentů.

Jak Vás ovlivňují následující možnosti vzdělávání a rozvoje v organizaci?

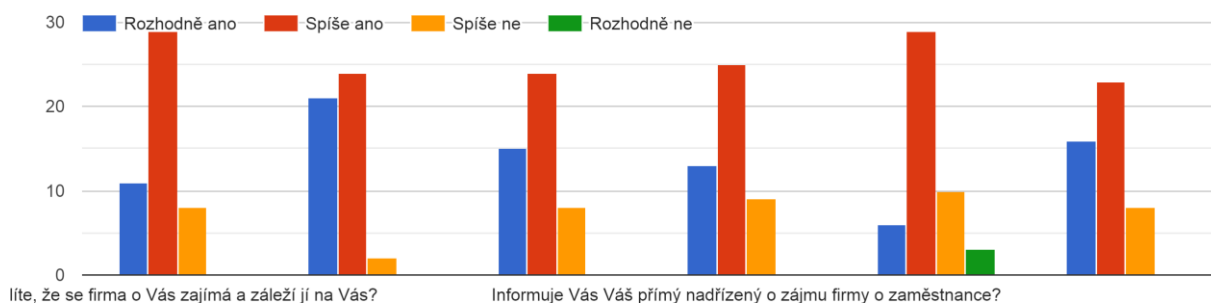


**Graf 11** Faktory vzdělávání a rozvoje ovlivňující motivaci. Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka: „Jak podle Vašeho názoru Vaši pracovní motivaci a spokojenost ovlivňují tyto faktory firemní kultury?“

Respondenty rozhodně ovlivňují firemní hodnoty a principy, tuto možnost zvolilo 44,7 %. Celkově kladně byly hodnoceny zájem firmy o zaměstnance a současný motivační plán firmy, který 61,7 % respondentů považuje za spíše ovlivňující a pouze dle 6,4 % rozhodně neovlivňuje jejich pracovní motivaci.

Jak podle Vašeho názoru Vaši pracovní motivaci a spokojenost ovlivňují tyto faktory firemní kultury?



**Graf 12** Jak zaměstnance ovlivňují faktory firemní kultury. Zdroj: Vlastní zpracování

Následuje doplnění šetření o rozhovor s manažery týkající se současné motivace a spokojenosti zaměstnanců, kteří se k těmto otázkám vyjádřili následovně.

**Otázka:** „Hlavním cílem dotazníkového šetření je zjistit, co v současné době nejvíce motivuje zaměstnance. Jak jsou z Vašeho pohledu zaměstnanci motivováni stávajícími podmínkami?“

Odpověď: Manažer č.1

„Myslím, že podmínky jsou v naší firmě nadstandardní, je tu skvělý přístup vedení, výborný ředitel, což považuji za jednu z nejsilnějších stránek naší firmy a chtěl bych to vyzdvihnout, protože je to vždy primárně o lidech. Výborný ředitel v čele organizace, který motivuje hlavně tím, jaký on sám je. Ovlivňuje lidi a působí na ně svou osobností, svojí auroou a člověčenstvím, lidským přístupem ke všem zaměstnancům, zasazuje se o to, aby lidé byli spokojeni, a to i formou mnoha benefitů, jako jsou různé odměny a další. Věřím, že stávající podmínky jsou výborné, samozřejmě je vždy co zlepšovat a nic není dokonalé, ale hlavními motivačními faktory podle mě jsou možnosti seberealizace a rozvoje, což může každý zaměstnanec určovat sám dle svého nejlepšího vědomí a svědomí.“

Odpověď: Manažer č. 2

„Ze stávajících podmínek bych vyzdvihl flexibilní pracovní dobu, možnost skloubit pracovní a soukromý život, vysoký standard firemních benefitů a nadprůměrný výdělek.“

**Otázka: „Jsou podle Vás zaměstnanci této organizace celkově spíše spokojeni ve svém zaměstnání?“**

Odpověď: Manažer č. 1

*„Věřím, že jsou většinou spokojeni. Podle mého názoru v týmu máme poměrně otevřené a upřímné vztahy, takže jakákoliv kritika by vyšla najevo dříve či později. V tomto případě nemám na mysli jednorázové frustrace, které mohou plynout např. při dlouhodobě chybějícím kolegovi a z toho důvodu nutného zástupu, čímž se zvýší pracovní zatížení u zastupujícího pracovníka. Tyto krátkodobé problémy mohou být krátkodobě demotivující, ale nevedou k převládající nespokojenosti a vždy se je snažíme řešit.“*

Odpověď: Manažer č. 2

*„Věřím, že jsou většinou spokojeni. Podle mého názoru v týmu máme poměrně otevřené a upřímné vztahy, takže jakákoliv kritika by vyšla najevo dříve či později. V tomto případě nemám na mysli jednorázové frustrace, které mohou plynout např. při dlouhodobě chybějícím kolegovi a z toho důvodu nutného zástupu, čímž se zvýší pracovní zatížení u zastupujícího pracovníka. Tyto krátkodobé problémy mohou být krátkodobě demotivující, ale nevedou k převládající nespokojenosti a vždy se je snažíme řešit.“*

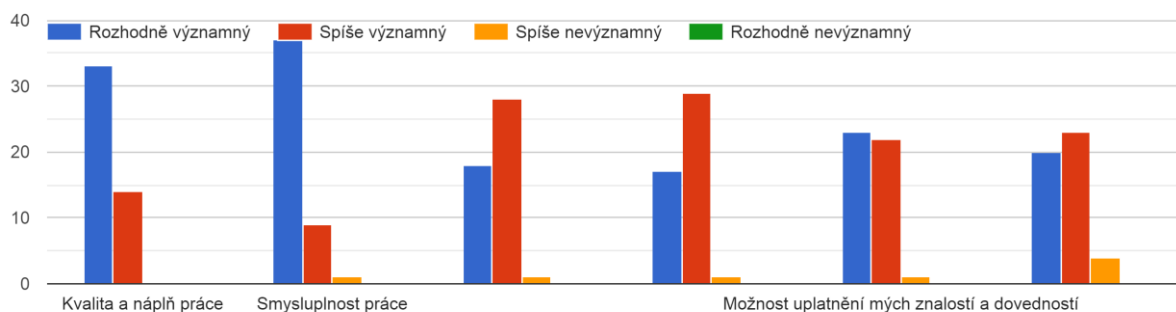
#### **4.4.3 Výzkumný problém č. 3**

**Jak jsou jednotlivé faktory pracovní spokojenosti a motivace významné pro zaměstnance?**

Nejvýznamnější faktory vztahů na pracovišti, pracovních podmínek a finančního ohodnocení byly detailně popsány ve výzkumném problému č. 1, nyní budou zhodnoceny výsledky šetření dalších faktorů a jejich významu pro zaměstnance firmy XY.

Z hlediska náplně práce respondenti považují za nejvýznamnější složku motivace smysluplnost práce (78,7 %) spolu s kvalitou a náplní práce (70,21 %), jak ukazuje graf č. 13 níže.

Jak významné jsou pro Vás tyto faktory náplně práce z hlediska pracovní motivace?



**Graf 13** Významnost faktorů náplně práce. Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci přístupu k vedení jsou pro zaměstnance následující faktory za rozhodně významné v souvislosti s pracovní motivací:

- Důvěra v nadřízeného, podpora a zájem (80,9 %)
- Schopnost nadřízeného vést tým a řešit problémové situace (76,6 %)
- Dostupnost, komunikace nadřízeného a zpětná vazba (68,1 %)

Celkově zaměstnanci hodnotili jednotlivé složky přístupu k vedení za rozhodně či spíše významné, jak lze vidět na grafu č. 14.

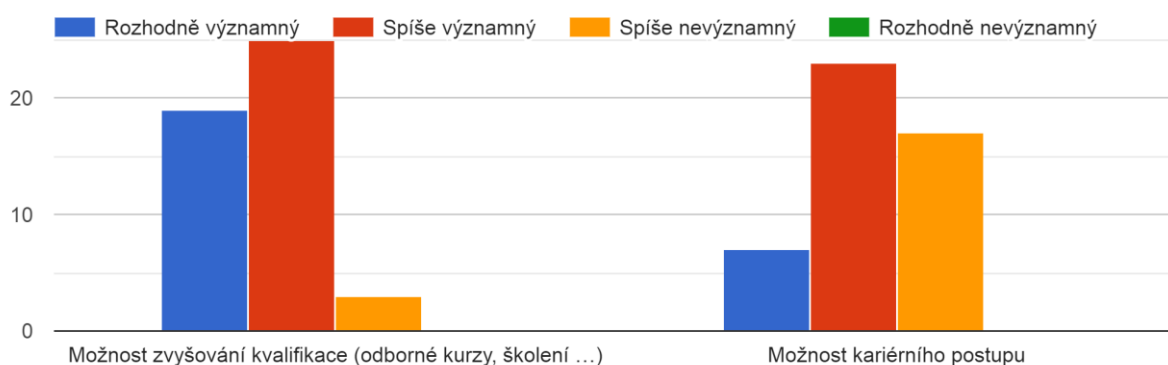
Jaký význam přisuzujete následujícím faktorům z hlediska přístupu k vedení?



**Graf 14** Významnost faktorů přístupu k vedení. Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku významnosti vzdělávání a rozvoje, pro respondenty je rozhodně významná možnost zvyšování kvalifikace (40,4 %) a spíše významná je pro 53,2 %. Možnost kariérního postupu je pro zaměstnance není dle výsledků prioritou, jak lze vidět na grafu č. 15.

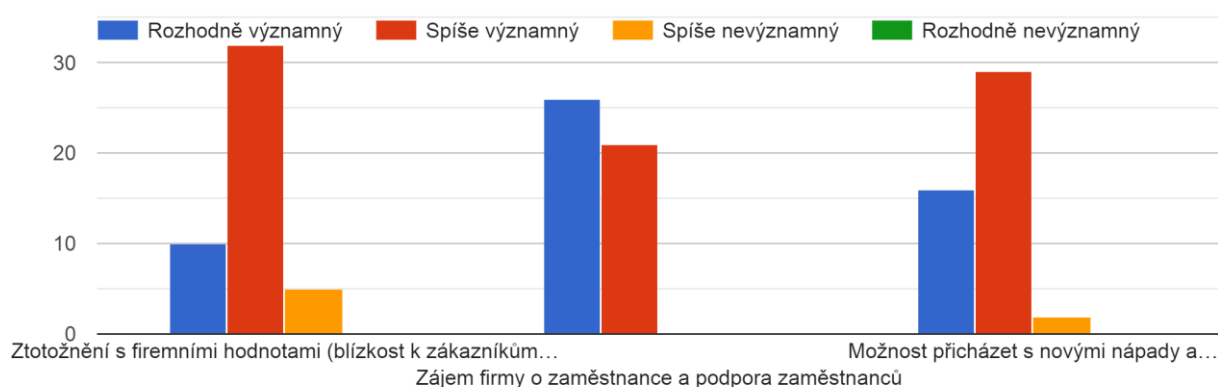
## Jak významné jsou pro Vaši motivaci tyto faktory vzdělávání a rozvoje?



**Graf 15** Významnost faktorů vzdělávání a rozvoje. Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku „Jak významné jsou pro Vás tyto faktory týkající se firemní kultury z hlediska pracovní motivace?“ respondenti odpovídali takto. Za nejvýznamnější faktor považují zájem firmy o zaměstnance (55,3 %). Pro 68,1 % je spíše významné ztotožnění se s firemními hodnotami. Možnost přicházet s novými nápady v rámci podpory inovací respondenti hodnotili jako spíše významnou složku, což zobrazuje graf č. 16.

## Jak významné jsou pro Vás tyto faktory týkající se firemní kultury z hlediska pracovní motivace?



**Graf 16** Významnost faktorů vzdělávání a rozvoje. Zdroj: Vlastní zpracování

Manažeři se při rozhovoru k dané problematice motivace a spokojenosti vyjádřili následovně.

**Otázka: „Poskytuje dle Vašeho názoru organizace a stávající motivační program dostatek možností k motivaci zaměstnanců?“**

Odpověď: Manažer č. 1

*„Rozhodně ano. Když člověk chce a je šikovný, tak mu tu nikdo nebrání v jeho rozvoji a seberealizaci. Například jeden pracovník si přál pracovat v zahraničí a opravdu mu firma poskytla tuto možnost v jedné ze svých zahraničních lokalit, nicméně teď se chce vrátit zpět a opět mu firma poskytla tuto možnost, což je opravdu skvělý přístup firmy.“*

Odpověď: Manažer č. 2

*„Ano, podle mého názoru firma poskytuje určitou jistotu formou bonusů, které se každý rok vyplácejí a dalších možností v případě splnění předem stanovených cílů každým zaměstnancem. Dále je zde zavedena určitá flexibilita v práci. Rozhodně tomu napomáhá přístup pana ředitele, který podporuje různé zaměstnanecké akce a teambuildingy, a to velmi ochotně, což zlepšuje celkově vztahy ve firmě a je značně motivující pro mnoho lidí.“*

#### **4.4.4 Výzkumný problém č. 4**

**Jakým způsobem lze zvýšit míru motivace a spokojenosti zaměstnanců v rámci firemní kultury?**

V rámci tohoto výzkumného problému měli respondenti možnost zodpovědět otevřené otázky.

**Otázka: Co podle Vás ovlivňuje výkon Vaší práce nejpozitivněji?**

V odpovědích na tuto otázku se nejčastěji vyskytovaly odpovědi týkající se kolektivu a dobrých vztahů na pracovišti včetně vztahu s přímým nadřízeným, což odpovídá dotazníkovému šetření, kde zaměstnanci zvolili za nejvýznamnější faktor motivace a spokojenosti vztahy na pracovišti. Vyskytovaly se tedy nejčastěji odpovědi následujícího typu:

*„Dobré vztahy na pracovišti a podpora ze strany kolegů.“, „Příjemný a bezproblémový kolektiv, velmi schopný nadřízený“, „Vztahy na pracovišti a schopnost vedení vést předmět činnosti k pozitivnímu výsledku“, „Kvalitní spolupracovníci. Výhled fungujícího řešení při nějakém problému.“, „Atmosféra na pracovišti, vyjádřená podpora kolegů a nadřízeného“, „Pozitivní kolektiv, příjemné prostředí.“*

Rovněž se prokázalo, že respondenti na vedoucích pozicích, kteří se také zúčastnili dotazníkového šetření, se rovněž snaží udržovat příjemnou a přátelskou atmosféru a spokojenost zaměstnanců.

*„Dobré výsledky. Spokojenost podřízených.“*

Dalším významným faktorem, kteří respondenti ve svých odpovědích často zmiňovali jako pozitivní, co se týče vlivu na jejich výkon, byla smysluplnost a náplň práce, možnost vidět výsledky své práce, spokojenost zákazníků. Respondenti odpovídali například takto:

*„To jestli mě práce baví a naplňuje“, „Motivace, pocity smysluplnosti a dobré mezilidské vztahy“, „Smysluplnost práce“, „Smysluplnost, možnost zlepšení situace, důvěra nadřízeného, dobré vztahy na pracovišti.“, „Vidět za sebou výsledky“, „Řešení nových/nezvyklých problémů“, „Kvalitní a spolehlivý software a jasně stanovená náplň práce“, „Smysluplnost práce, pozitivní vztahy, týmová spolupráce.“*

V neposlední řadě se velmi často vyskytoval faktor přístupu k vedení, tedy forma spolupráce s přímým nadřízeným a jeho přístupu k pracovníkům, zpětná vazba a hodnocení. V odpovědích se rovněž vyskytovalo finanční ohodnocení a také možnost autonomie při výkonu pracovní činnosti. Respondenti se vyjádřili například následovně:

*„Pochvala, motivace“, „Dobrá komunikace s nadřízeným , pochvala , zpětná vazba, finance“, „Nejpozitivněji můj pracovní výkon ovlivňuje vědomí, že je moje práce vnímána jako důležitá a je dobře oceněna.“, „Jasná definice úkolů, možnost získat zpětnou vazbu, otevřené jednání“, „Přístup mého šéfa, možnost rozhodovat a nést zodpovědnost“, „Spokojenost zákazníků, fungování celé firmy, přímý nadřízený, plat“, „kvalitní a spolehlivý software a jasně stanovená náplň práce, „Zejména ocenění za dobře vykonanou práci, dobré vztahy na pracovišti, možnost se rozvíjet, finanční ohodnocení.“*

### **Otázka: Co má podle Vás největší negativní vliv na výkon Vaší práce?**

V odpovědích respondentů se s nejvyšší četností vyskytovaly obavy se stresových situací a přetížení, případně krátkodobě vyšší pracovní zátěž z důvodu zastupování chybějícího kolegy a fluktuace pracovníků.

*„Stresující, uspěchané, neuspořádané pracovní prostředí“, „Velká zátěž při zastupování, výhledově nedostatek pracovníků a s tím spojený další příval práce.“, „Stres“, „Fluktuace“, „Nesoustředěnost“, „Neustálé přetížení, nestálost teamu a omezení stanovená vedením, které nebere v potaz dlouhodobou složitou situaci v teamu.“, „Stres, obavy, napětí, špatné vztahy na pracovišti“, „Velké množství malých úkolů vedou k zahlcení a zpomalení mojí práce“.*

Dále se vyskytly připomínky ohledně změn a přílišnému množství úkolů:



*„Časté změny (personální, změny procesů a pravidel)“, Problém, který vyžaduje dlouhé řešení. Možná až turbulentní změny, které se nestihnou vžít a už přichází nové, nicméně změny jsou často nevyzkoušené a vedou na konci k mrhání zdroji.“, „Přetížení, moc úkolů naráz.“.*

Co se týče náplně práce a přístupu k vedení, hodnocení a zpětné vazbě, respondenti vyjádřili např. tyto negativní faktory:

*„Nejasné úkoly, nutnost přepracování úkolu, nedostatek podkladů pro úkol, „Nejasná struktura v rozhodovací matici, nekompetentnost“, „Velké množství malých úkolů vedou k zahlcení a zpomalení mojí práce“, „Nedostatečná podpora nadřízených, samozřejmost, nejasné úkoly a zadání, finance“, „Můj pracovní výkon negativně ovlivňuje, když cítím, že je moje práce nedoceněna.“, „Pokud nedělám smysluplnou práci“, „Dělám něco, co se za rok vrátí zpět - práce která není potřeba, nebo nejasně nastavený postup při určitých krocích.“, Nemožnost změnit zastaralé/nesmyslné procesy.“.*

**Otázka: „Je nějaký faktor ovlivňující Vaši pracovní motivaci, který je pro Váš pracovní výkon důležitý, ale v organizaci ho postrádáte?“**

Odpovědi respondentů byly v tomto případě individuální, vyskytující se napříč různými faktory, nelze tudíž kategorizovat. Mezi odpověďmi se vyskytla následující vyjádření:

*„Větší nabídka vzdělávacích aktivit a sebezvoje.“, „Více komunikační dovednosti u nadřízených“, „pocit jistoty a stability“, „Přijetí mých návrhů na zlepšení“, „Flexibilita, častější evaluace výkonu zaměstnance (1 rok je příliš dlouhá doba) vůbec proces hodnocení zaměstnance je zkostrnatělý, očekával bych to kvartálně a nemusí to trvat 4 měsíce.“, „Občas hektický způsob práce, přeskokování z jednoho úkolu na druhý = více času. Rozvoj a podpora v řešení IT - např. automatické kontrolní systémy.“, „Laxnost určitých zaměstnanců.“, „Zdlouhavost projektů, Nejednotný postup napříč odděleními, Špatný systém odměňování rozdělení a přístup k pracovním činnostem v rámci kolegů.“, „Osobní setkání s kolegy, se kterými jsem denně v kontaktu.“ „Občas jsou zadané úkoly, ale chybí prostředky na jejich splnění“, „Možnost výkonu práce na zkrácený úvazek“.*

K dané problematice se během osobního rozhovoru vyjádřili i manažeři firmy XY.

**Otázka: „Splňuje dle Vašeho názoru organizace své hodnoty a principy, mezi které mj. patří zaměření se na dobro a rozvoj jejích zaměstnanců?“**

Odpověď – Manažer č. 1

*„Určitě ano, firma hodně klade důraz na bezpečnost a ochranu zaměstnanců, a dále také na slušné chování k zaměstnancům, což samozřejmě podle mého názoru přichází hlavně*

*z nevyšších úrovní, od majitelů firmy. Vedení se k lidem chová slušně a korektně, a to vždy, i když je třeba zasáhnout a některé věci srovnat, vždy se to děje slušným a korektním způsobem. Dále ocenění zaměstnanců vedení podporuje i velkým množstvím různých benefitů. “*

Odpověď: Manažer č. 2

*„Podle mého názoru je organizace splňuje. Pro tento účel je zaveden celofiremní systém, který je sice byrokraticky náročnější, ale funguje výborně. V rámci tohoto systému probíhá pravidelné bázi hodnocení a zpětná vazba zaměstnanců, konají se tzv. kalibrace, kterých se účastní i nadřízení a HR z mateřské firmy na několika úrovních řízení, kteří se díky tomu dozví o úspěších a dobré práci lidí. To jasně prokazuje zájem firmy o své pracovníky, čímž plní své hodnoty. “*

**Otázka: „Existuje něco, co by se dle Vašeho názoru mohlo na stávajících podmínkách zlepšit?“**

Odpověď – Manažer č. 1

*„Zde bych uvedl můj osobní příklad, na kterém bych chtěl zapracovat. Na jednom školení na mě velmi zapůsobil přístup, že vedoucí by měl být hlavně dobrým posluchačem, více poslouchat při rozhovoru s kterýmkoliv zaměstnancem, co mu v danou chvíli říká a soustředit se v danou chvíli výhradně na to. Ne si už v hlavně hledat řešení, ale skutečně plně naslouchat lidem. Což platí i plošně, skutečně se umět se zastavit a udělat si na to tu chvíli, a ne třeba si v hlavě už rozebírat a vyhodnocovat situaci, což dělá spoustu lidí, tím jim ale můžou uniknout podstatné informace a detaily, které se jim daný člověk snaží sdělit. To ovšem platí i globálně pro celou firmu pro všechny pracovníky. A naopak, lidé, co hodně mluví a nemluví k věci, pak mohou zbytečně prodlužovat jednání, i ti by se měli zamyslet a snažit se být struční, mluvit k věci. V obou případech, u řečníka i posluchače, musí být toto uvědomění a je třeba najít rovnováhu na obou stranách, umět naslouchat a zase naopak nezahlcovat posluchače zbytečnými detaily na poradách. “*

Odpověď – Manažer č. 2

*„Vždy je co zlepšovat. V případě Zákaznického servisu větší flexibilita např. v polovičních úvazcích. “*

## **4.5 Shrnutí**

**Hlavním výzkumným problémem** a klíčovou otázkou firmy XY bylo zjistit nejvýznamnější faktory působící na motivaci a spokojenost pracovníků. Na základě získaných dat byla vypracována tabulka č. 1, zobrazující hlavní faktory motivace a jejich složky,

kteře zaměstnanci označili jako nejdůležitější. Faktory jsou seřazeny od nejvýznamnějších po nejméně významné.

**Tabulka 1** Hlavní motivační faktory a jejich složky. Zdroj: Vlastní zpracování

<b>Hlavní motivační faktory</b>		<b>Nejvýznamnější složky faktorů</b>
1.	<b>Vztahy na pracovišti</b>	Dobré mezilidské vztahy a důvěra
		Vztahy se spolupracovníky
		Důvěra v nadřízeného, podpora a zájem
2.	<b>Pracovní podmínky</b>	Sladění osobního a pracovního života a pracovní doba
		Budoucí perspektiva mého působení v organizaci (jistota práce)
3.	<b>Finanční ohodnocení</b>	Přiměřenost výše platu s ohledem na pracovní úsilí a výkon
		Spravedlivá pravidla v odměňování
4.	<b>Náplň práce</b>	Smysluplnost práce
		Kvalita a náplň práce
		Možnost uplatnění znalostí a dovedností
5.	<b>Přístup vedoucího pracovníka</b>	Důvěra v nadřízeného, podpora a zájem
		Schopnost nařízeného vést tým a řešit problémové situace
		Dostupnost, komunikace nadřízeného a zpětná vazba
6.	<b>Celkový přístup firmy, firemní kultura</b>	Zájem firmy o zaměstnance
		Ztotožnění se s firemními hodnotami
7.	<b>Možnosti osobního rozvoje</b>	Zvyšování kvalifikace
		Kariérní postup

Zajímavým poznatkem získaným při šetření bylo zjištění, že nejvýznamnějším motivačním faktorem pro zaměstnance, který podle jejich názoru nejvíce ovlivňuje jejich pracovní výkon a spokojenost, jsou zejména vztahy na pracovišti. To dokazuje, že přístup vedení k lidem v rámci jejich dobra a spokojenosti, který firma XY řadí mezi své zásadní hodnoty firemní kultury, je skutečně vhodně zvolen a umožňuje tak firmě dobře působit na zaměstnance. Druhým nejvýznamnějším faktorem se staly pracovní podmínky a finanční ohodnocení se umístilo až na třetím místě. To dokazuje tvrzení dnešní doby, že pouze plat již nelze považovat za dostačující pro motivaci a spokojenost zaměstnanců. Rovněž bylo během šetření prokázáno, že zaměstnanci firmy XY jsou převážně přesvědčeni, že jejich pracovní výkon je odpovídající jejich pracovnímu úsilí, tuto možnost zvolilo 72,3 % zaměstnanců a je vypovídající hodnotou, že firma XY rovněž dbá na spravedlivé ohodnocení pracovníků.

Ucelený pohled na výsledky výzkumu nabídl hodnocení vlastního pocitu motivace a spokojenosti z hlediska zaměstnanců. Co se týče aktuálního stavu spokojenosti a motivace zaměstnanců, během šetření byly zjištěny velmi dobré výsledky, kdy se ke kladné odpovědi přiklonilo více než 90 % zaměstnanců. Dle výsledků šetření firma XY exceluje zejména v otázce pozitivních vztahů na pracovišti, což se prokázalo jako hlavní motivační faktor v této organizaci, pramenící ze správně pojaté firemní kultury, jež je respektována a dodržována korektním a podporujícím přístupem vedení. Firma by tedy měla i nadále pokračovat v rozvíjení přátelských vztahů a vzdělávání vedoucích pracovníků v otázce přístupu k lidským zdrojům.

**V rámci druhého výzkumného problému** byla šetřena otázka aktuálního stavu a motivace zaměstnanců za současných pracovních podmínek nakolik jednotlivé faktory zaměstnanec ovlivňují za současného motivačního programu. V rámci této otázky byly obdrženy velmi dobré výsledky, neboť převážná většina zaměstnanců se cítí být motivována stávajícími podmínkami, kdy se ke kladné odpovědi přiklonilo téměř 90 % zaměstnanců, což značí pozitivní působení stávajícího motivačního programu. Rovněž se v otázce spokojenosti v práci za stávajících podmínek kladně vyjádřilo více než 90 % zaměstnanců. Dále zaměstnanci volili další faktory, které je dle jejich názoru významně ovlivňují v jejich pracovním výkonu. Například z hlediska vedení zde bylo zaměstnanci stanoveno, že nejvýznamnějším faktorem ovlivňující jejich spokojenost je možnost vyjádřit své názory, stanoviska a připomínky přímému nadřízenému, což volilo 74,5 % respondentů. Co se týče faktoru vzdělávání a rozvoje, většina zaměstnanců cítí nabízené možnosti vzdělávání pro rozšíření své kvalifikace, nicméně současná nabídka motivaci a spokojenosti zaměstnanců spíše neovlivňuje.

V otázce firemní kultury dané firemní hodnoty a principy ovlivňují motivaci více téměř poloviny zaměstnanců. Zároveň byl kladně hodnocen celkový zájem firmy o zaměstnance, což naznačuje korektní působení firemní kultury, do jejichž hodnot mimo jiné patří starost o dobro a rozvoj zaměstnanců, jak bylo popsáno v úvodní části empirického šetření. Rovněž management označil stávající podmínky panující ve firmě za nadstandardní v porovnání s konkurenčními podniky.

**Třetí výzkumný problém** nabídl ucelený pohled na významnost veškerých faktorů pro zaměstnanec. Z hlediska zaměstnanců byly určeny další významné složky, kterými byl dále rozveden a blíže popsán přehled nejvýznamnějších faktorů uvedený u výzkumného problému č. 1. Za významnou složkou pro zaměstnanec tak lze označit smysluplnost práce, která je významná pro téměř 80 % zaměstnanců, a dále důvěra v nadřízeného, jeho podpora a zájem, což je rovněž v rámci přístupu k vedení významné pro více než 80 % zaměstnanců.

**U čtvrtého výzkumného problému** bylo zaměstnancům umožněno vyjádřit se volnými odpověďmi ke stávající situaci. Za nejvíce pozitivní faktor ovlivňující výkon práce zaměstnanci označili převážně dobré vztahy a pozitivní atmosféru na pracovišti, což se shoduje se zjištěnými výsledky provedenými k prvnímu výzkumnému problému – tedy dobré vztahy na pracovišti zaměstnanci označili za nejvýznamnější faktor a u čtvrtého problému jej rovněž zmiňovali nejčastěji, čímž byla prokázána pravdivost výsledků. Dalším pozitivním faktorem byl často označen schopný a podporující nadřízený v otázce faktoru vedení. Rovněž i zde byla jako velmi pozitivní motivační faktor označena smysluplnost práce a možnost vidět za sebou výsledky, což se shoduje se získanými údaji ve výzkumném problému č 3. Zaměstnanci rovněž považují finanční ohodnocení za velmi pozitivní motivační faktor, nicméně četnost odpovědí nebyla tak vysoká, jako u dobré atmosféry na pracovišti a pozitivních vztahů. Z toho vyplývá, že výsledky šetření jsou prokázány, neboť v klíčová otázka významných motivačních faktorů zaměstnanci označili dobré vztahy za nejpodstatnější. Respondenti si rovněž váží poskytnuté zpětné vazby a ocenění.

Za negativní vlivy na výkon své práce zaměstnanci nejčastěji označovali stres na pracovišti a přetížení. K tomuto problému se vyjádřili manažeři při osobním rozhovoru, kdy v roce 2018 firma XY zaznamenala vysoký nárůst poptávky na trhu, čímž by se dal vysvětlit vyšší tlak na zaměstnance. Přesto, že situace v letošním roce již není tak extrémní, zaměstnanci převážně vyjádřili obavy z velkého množství úkolů a toho plynoucí stres.

V rámci faktorů, které zaměstnanci v organizaci XY postrádají, se vyskytovaly více individuální odpovědi, přesto se jednalo zejména o větší možnosti rozvoje či pocit jistoty a stability a určité požadavky na větší flexibilitu týkající se pracovních podmínek.

Výzkum přinesl zajímavé výsledky, na jejichž základě je možné vyvodit určitá doporučení pro zlepšení situace motivace v organizaci XY. Zlepšující návrhy lze rozdělit do tří oblastí týkajících se pracovního vytížení, možnosti rozvoje a dalšího vzdělávání a náplně práce. Jak bylo při šetření zjištěno, negativním faktorem působícím na motivaci a spokojenost zaměstnanců je převážně stres plynoucí z pracovního přetížení, které může být i nárazové, ale rovněž vzniká při zastupování chybějících kolegů. Jak se vyjádřili při rozhovoru manažeři působící v této organizaci, nadměrné přetížení a zahlcení pracovními úkoly mohlo vzniknout i z nastalé situace požadavků trhu, které byly v minulém roce vyšší než v předchozích letech. V tomto případě by bylo firmě doporučeno nejlépe rozšířit týmy, ve kterých toto přetížení vzniklo, o další pracovníky, a podpořit zaměstnance např. formou školení na téma stres managementu, určenému pro lepší zvládnání stresových situací, které mohou zaměstnance při dlouhodobějším působení značně demotivovat. Autorka se domnívá, že ke zvýšení celkové

motivace a spokojenosti zaměstnanců by mohlo v rámci vzdělávání rovněž přispět zpřístupnění větší nabídky vzdělávacích kurzů pro zvyšování kvalifikace zaměstnanců a vyšší podpora zaměstnanců v jejich dalším rozvoji.

## ZÁVĚR

V rámci této práce bylo zjištěno, že skutečně vše souvisí se vším a takřka každá složka vedení lidí je úzce propojena s celkem. Nelze tedy jednotlivé faktory oddělit a organizace musí nezbytně působit na všechny faktory, neustále je rozvíjet a zdokonalovat. V teoretické části bylo prokázáno, že základem veškerého konání a jednání je jednoznačně správně nastavená firemní kultura, která následně ovlivňuje všechny složky vedení. Pouze vhodný způsob vedení lidí může účinně působit na konkrétní faktory motivace a spokojenosti zaměstnanců. Pokud je správně nastavena dobře fungující firemní kultura, vedení má neustále možnost se rozvíjet, dokonce se to od něj vyžaduje, a to znamená dle aktuálních trendů působit na všechny zaměstnance ve směru určeném organizací a její firemní kulturou.

Cíl této práce byl naplněn díky nabytým teoretickým poznatkům a následnému empirickému šetření, které bylo uskutečněno v praktické části na základě získaných poznatků. Šetření bylo uskutečněno v podniku, kterému na zaměstnancích skutečně záleží a považuje je za svoji klíčovou hodnotu nezbytnou pro rozvoj a úspěch celé organizace. Výsledky výzkumu prokázaly, že zaměstnanci firmy tento přístup pocítují v praxi, což rovněž poskytuje významnou zpětnou vazbu pro vedení firmy, které tak může na zjištěných datech pozorovat správnost svého přístupu a udaného směru organizace. Samozřejmě lze říci, že vždy existuje prostor pro zlepšení a firma by se nikdy neměla spokojit se současnou situací, ale naopak se neustále snažit zdokonalovat a rozvíjet, čehož může dosáhnout pouze za účasti a podpory všech zaměstnanců. Z tohoto důvodu lze tedy označit otázku aktuálního trendu v přístupu z pohledu motivace a spokojenosti za správnou cestu k rozvíjení celé organizace. K tomuto účelu je nezbytné zaměstnancům naslouchat a vzít si k srdci nastalé připomínky, kterou mohou sloužit jako indikátor dalších kroků pro zlepšení. Provedený výzkum spokojenosti a motivace zaměstnanců představuje důležitý podklad pro zdokonalení motivačního programu a základ pro další nezbytné výzkumy v oblasti lidských zdrojů. Podané návrhy a výsledky výzkumu budou společností dále rozpracovány, doplněny a implementovány do procesů společnosti.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ADAIR, John Eric. Leadership and motivation: the fifty-fifty rule and the eight key principles of motivating others. London: Kogan Page Limited, 2009. ISBN 978-0-7494-5482-1.
- [2] ADAIR, John, THOMAS, Neil a Thorogood Ltd, ed. *The John Adair: handbook of management*. India: Replika Press, 2004. ISBN 1-85418-004-5.
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [4] ARNOLD, John, Joanne SILVESTER, Fiona PATTERSON, Ivan ROBERTSON, Cary COOPER a Bernard BURNES. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.
- [5] BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [6] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. Praxe manažera (CP Books). ISBN 80-251-0505-9.
- [7] BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-858-3945-8.
- [8] BONO, Joyce E. a Timothy A. JUDGE. Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*. 2004, **89**(5), 901-910. DOI: 10.1037/0021-9010.89.5.901. ISSN 1939-1854. Dostupné také z: <http://doi.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1037/0021-9010.89.5.901>
- [9] BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). ISBN 80-722-6763-9.
- [10] DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.
- [11] LUKÁŠOVÁ, Růžena, Ivan NOVÝ a kolektiv. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.



- [12] MASLOW, A. H. A theory of human motivation. *Psychological Review*. 1943, **50**(4), 370-396. DOI: 10.1037/h0054346. ISSN 0033-295X. Dostupné také z: <http://content.apa.org/journals/rev/50/4/370>
- [13] ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004. Lidské zdroje. ISBN 80-735-7046-7.
- [14] Maslowova pyramida. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2019-04-04]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Maslowova\\_pyramida](https://cs.wikipedia.org/wiki/Maslowova_pyramida)
- [15] Zaměstnanost, nezaměstnanost | ČSÚ. Český statistický úřad | ČSÚ [online]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost\\_nezamestnanost\\_prace](https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace)
- [16] Nezaměstnanost v Pardubickém kraji k 31. prosinci 2018 | ČSÚ v Pardubicích. Český statistický úřad | ČSÚ [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xo/nezamestnanost-v-pardubickem-kraji-k-31-prosinci-2018>

## **SEZNAM PŘÍLOH**

- Příloha A      Úvodní část dotazníku
- Příloha B      Pracovní podoba dotazníku

## **Příloha A – Úvodní část dotazníku**

Vážená respondentko, vážený respondentě,

Jsem studentkou 3. ročníku kombinovaného bakalářského studia a obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku, který poslouží jako podklad pro moji bakalářskou práci na téma „Aktuální trendy ve vedení lidí v podniku“ z hlediska motivace a spokojenosti v zaměstnání. Zpracování dotazníků je anonymní.

Za čas věnovaný Vámi k vyplnění dotazníku a spolupráci Vám předem mnohokrát děkuji.

Vlasta Mokřížová, studentka Fakulty ekonomicko-správní Univerzity Pardubice

## Příloha B – Dotazník

**První část dotazníku je zaměřena na to, jak podle Vašeho názoru uvedené faktory ovlivňují Vaši pracovní motivaci a spokojenost.**

---

### 1. Jak Vás dle Vašeho názoru ovlivňují faktory týkající se pracovní náplně?

U následujících otázek prosím vyberte Vaši odpověď. *Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Považujete svou práci za rozmanitou?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Považujete pracovní úkoly, které plníte, za komplexní, složité?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Můžete při plnění pracovních úkolů uplatnit své znalosti a dovednosti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Máte možnost seberealizace v pracovní činnosti (v práci se rozvíjím a stejně tak využívám své schopnosti a nadání)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Považujete práci, kterou vykonáváte, za významnou pro fungování organizace?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 2. Jak Vás dle Vašeho názoru ovlivňují tyto faktory z hlediska vedení?

*Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Máte možnost vyjádřit své názory, stanoviska, připomínky svému přímému nadřízenému?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dostanete za dobře vykonanou práci pochvalu či Vám nadřízený vyjádří uznání?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Máte k dispozici po vykonání pracovního úkolu zpětnou vazbu od nadřízeného?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Máte autonomii rozhodování při plnění svých pracovních úkolů?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vnímáte pozitivně schopnost nadřízeného vést tým a řešit problémové situace?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 3. Jak podle Vašeho názoru Vaši pracovní motivaci a spokojenost ovlivňují vztahy na pracovišti?

*Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Máte dobré vztahy se svými spolupracovníky?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Máte dobré vztahy s přímým nadřízeným?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Máte důvěru v nadřízeného, cítíte podporu a zájem?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**4. Jak Vás ovlivňují následující možnosti vzdělávání a rozvoje v organizaci? Zaškrtněte všechny platné možnosti.**

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Máte možnost kariérního postupu v organizaci?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Máte možnost dalšího vzdělávání a rozšíření své kvalifikace?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**5. Jak myslíte, že Vaši spokojenost ovlivňují tyto pracovní podmínky a formy ohodnocení?**

*Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Poskytuje Vám Vaše zaměstnání jistotu práce (tj. nemáte obavu ze ztráty zaměstnání)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Považujete Vaše pracovní podmínky za dostačující (možnost regulace teploty, světla, technické vybavení, hygienické podmínky)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Využíváte zaměstnanecké výhody, které Vám organizace nabízí?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Odpovídají poskytované zaměstnanecké výhody Vaším potřebám?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Považujete výši Vašeho platu za dostatečnou?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Myslíte si, že výše Vašeho platu odpovídá úsilí a výkonu, který odvádíte?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**6 Jak podle Vašeho názoru Vaši pracovní motivaci a spokojenost ovlivňují tyto faktory firemní kultury?**

*Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Myslíte, že se firma o Vás zajímá a záleží jí na Vás?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jsou pro vás důležité firemní hodnoty a principy (blízkost k zákazníkům, inovace, vedení, lidé, odpovědnost, dlouhodobá orientace)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cítíte, že firemní hodnoty a postoje jsou zaměřeny na podporu spokojenosti zaměstnanců?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informuje Vás Váš přímý nadřízený o zájmu firmy o zaměstnance?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vnímáte pozitivně současný motivační plán (hodnocení a odměňování, pracovní podmínky, náplň práce aj.) firmy?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cítíte podporu vedení pro nové, inovativní nápady?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Druhá část dotazníku se zabývá tím, jakou významnost přisuzujete jednotlivým faktorům ovlivňujícím pracovní motivaci. U následujících tvrzení prosím zakroužkujte možnost, která vyjadřuje, jak je pro Vás daný faktor z hlediska pracovní motivace významný.**

**7. Jak významné jsou pro Vás tyto faktory náplně práce z hlediska pracovní motivace?**

*Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

	Rozhodně významný	Spíše významný	Spíše nevýznamný	Rozhodně nevýznamný
Kvalita a náplň práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Smysluplnost práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rozmanitost pracovních úkolů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seberealizace v pracovní činnosti (v práci se rozvíjím a stejně tak využívám své schopnosti a nadání)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnost uplatnění mých znalostí a dovedností	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Významnost mé práce pro organizaci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**8 Jaký význam přisuzujete následujícím faktorům z hlediska přístupu k vedení? Zaškrtněte všechny platné možnosti.**

*Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

	Rozhodně významný	Spíše významný	Spíše nevýznamný	Rozhodně nevýznamný
Dostupnost, komunikace nadřízeného a zpětná vazba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schopnost nadřízeného vést tým a řešit problémové situace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Důvěra v nadřízeného, podpora a zájem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autonomie rozhodování při plnění pracovních úkolů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obdržení zpětné vazby po vykonaném pracovním úkolu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pochvala za dobře odvedenou práci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existence jednoznačných pravidel organizace práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnost vyjádřit své názory, stanoviska, připomínky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jasně vymezení rolí a práv na pracovišti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. **Za jak významné považujete tyto faktory ovlivňující vztahy na pracovišti? Zaškrtněte všechny platné možnosti.**

	Rozhodně významný	Spíše významný	Spíše nevýznamný	Rozhodně nevýznamný
Dobré mezilidské vztahy na pracovišti a důvěra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vztahy s přímým nadřízeným	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Důvěra v nadřízeného, podpora a zájem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vztahy se spolupracovníky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dostatek firemních večírků, akcí, teambuildingů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. **Jak významné jsou pro Vaši motivaci tyto faktory vzdělávání a rozvoje?**

*Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

	Rozhodně významný	Spíše významný	Spíše nevýznamný	Rozhodně nevýznamný
Možnost zvyšování kvalifikace (odborné kurzy, školení ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnost kariérního postupu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11 **Jaký význam přisuzujete následujícím faktorům z hlediska pracovních podmínek a odměňování?**

*Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

	Rozhodně významný	Spíše významný	Spíše nevýznamný	Rozhodně nevýznamný
Sladění osobního a pracovního života a pracovní doba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pracovní prostředí a vybavení pracoviště (technologie, pracovní prostor, hluk, osvětlení, mikroklimatické podmínky)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umístění pracoviště / lokalita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Budoucí perspektiva mého působení v organizaci (jistota práce)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnost využívat zaměstnaneckých výhod / benefitů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Plat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Přiměřenost výše mého platu s ohledem na mé úsilí a výkon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spravedlivá pravidla v odměňování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**12. Jak významné jsou pro Vás tyto faktory týkající se firemní kultury z hlediska pracovní motivace?**

*Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

	Rozhodně významný	Spíše významný	Spíše nevýznamný	Rozhodně nevýznamný
Ztotožnění s firemními hodnotami (blízkost k zákazníkům, inovace, vedení, lidé, odpovědnost, dlouhodobá orientace)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zájem firmy o zaměstnance a podpora zaměstnanců	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnost přicházet s novými nápady a myšlenkami, např. na zlepšení procesů a postupů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Třetí část dotazníku zjišťuje doplňující informace o faktorech pracovní motivace a spokojenosti.**

---

U následujících výroků prosím vyberte Vaši odpověď (1 = rozhodně ano, 2 = spíše ano, 3 = spíše ne, 4 = rozhodně ne).

13 *Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Mé pracovní prostředí a podmínky jsou pro mě motivující.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
V práci se cítím se spokojen/a.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

---

U následující otázky prosím vyberte odpověď (může být i více možností), případně Vaši odpověď doplňte do vyznačeného pole.

**14. Pokud jste spokojen/a, co především se Vám na Vaší pozici líbí? Zaškrtněte všechny platné možnosti.**

- Náplň práce
- Finanční ohodnocení
- Kolektiv, vztahy na pracovišti
- Pracovní podmínky (lokalita, pracovní doba, prostředí ...)
- Možnost osobního rozvoje (vzdělávání, školení, kariérní růst...)
- Přístup vedoucího pracovníka
- Celkový přístup a nastavení fungování firmy (firemní hodnoty a principy)
- Jiné: \_\_\_\_\_



**Čtvrtá část dotazníků se skládá z otevřených otázek pro získání doplňujících informací z hlediska pracovní motivace a spokojenosti.**

---

U otevřených otázek prosím uveďte Vaši odpověď do vyznačeného pole.

**15. Co podle Vás ovlivňuje výkon Vaší práce nejpozitivněji?**

---

---

---

---

---

**16. Co má podle Vás největší negativní vliv na výkon Vaší práce?**

---

---

---

---

---

**17. Je nějaký faktor ovlivňující Vaši pracovní motivaci, který je pro Vás pracovní výkon důležitý, ale v organizaci ho postrádáte?**

---

---

---

---

---

**Na závěr, prosím, vyplňte následující údaje umožňující sociologické vyhodnocení.**

---

**18. Jaké je Vaše pohlaví?**

- Muž  
 Žena

**19. Kolik je Vám let?**

- 30 a méně  
 31 - 40  
 41 - 50  
 51 - 60  
 61 a více

**20. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- Základní
- Střední s výučním listem
- Střední s maturitou
- Vysokoškolské

**21. Ve kterém útvaru organizace pracujete?**

- Controlling a Administrace
- HR
- IT
- Lean
- Quality Management (QM)
- Supply Chain Management (SCM)
- Technika
- Vedení podniku a sekretariát
- Zákaznický servis

**22. Kolik let v organizaci pracujete?**

- 5 a méně
- 6 - 10
- 11 - 20
- 21 a více