

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Motivace s vazbou na leadership**

**Aneta Fořtová**

© 2023 ČZU v Praze



# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Aneta Fořtová

Ekonomika a management

Název práce

**Motivace s vazbou na leadership**

Název anglicky

**Motivation in Relation to Leadership**

---

## Cíle práce

Cílem bakalářské práce je zjistit na jaké úrovni je současný proces motivace pracovníků ve vybrané organizaci a porovnat tyto informace s výsledky vlastního šetření a navrhnout možná doporučení pro práci manažera. Dílčím cílem je prostudování teoretických podkladů a zpracování literární rešerše na dané téma.

## Metodika

Bakalářská práce je dle stanoveného cíle realizována pomocí několika postupných kroků:

- vymezení zkoumané problematiky v literární rešerši
- charakteristika objektů zkoumání, tj. určení souboru respondentů
- určení způsobu zjišťování prvotních údajů
- vlastní šetření
- zpracování zjištěných dat
- formulace vlastních závěrů a návrhů doporučení

### **Doporučený rozsah práce**

30 – 40 stran

### **Klíčová slova**

management, manažerské funkce, vedení lidí, leadership, motivační proces, stimuly, motivační teorie

---

### **Doporučené zdroje informací**

- ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. (2008). Management a leadership. 13. vydání. Praha: Grada. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- BĚLOHLÁVEK, F. Jak řídit a vést lidi. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-308-0
- KOONTZ, H., WEINHRICH, H. Essentials of Management: An International Perspective. 8. vydání. New Delhi: Tat McGraw Hill. 464 s. ISBN 978-0-07-014495-8.
- MIKULÁŠTÍK, M. Manažerská psychologie. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2
- VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-143-7.

---

### **Předběžný termín obhajoby**

2022/23 LS – PEF

### **Vedoucí práce**

Ing. Jana Horáková

### **Garantující pracoviště**

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 2. 6. 2022

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 27. 10. 2022

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 13. 03. 2023

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Motivace s vazbou na leadership" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15.3.2023

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala paní Ing. Janě Horákové, za její nápomocnost a čas, který strávila na vedení mé bakalářské práce. Dále děkuji své rodině, která mi byla nesmírnou oporou. Poděkování směřuji také respondentům, za poskytnutí informací k uskutečnění a vyhodnocení výzkumného šetření.

# Motivace s vazbou na leadership

## Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá motivací a vedením lidí v pracovním procesu. Cílem práce je zhodnotit motivační procesy ve zvolené organizaci a navrhnout vhodná doporučení. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

V teoretické části jsou vysvětleny důležité pojmy jako management, leadership a rozdíl mezi nimi. Důležitou složkou leadershipu je motivace, která je obsažena v druhé půlce teoretické části. Jsou zde vysvětleny vybrané teorie pracovní motivace, nástroje motivace a typy motivace.

Praktická část se věnuje vlastnímu výzkumu. V úvodu je představena společnost, která je předmětem zkoumání. Následuje samotný výzkum, rozdělený do dvou částí. V první části je šetření zaměřené na zaměstnance, kde ke sběru dat dochází skrze dotazníky. V druhé části jsou subjekty výzkumu vedoucí pracovníci a data jsou získána prostřednictvím rozhovorů. V závěru práce jsou vyhodnoceny a shrnuty výsledky obou šetření, na jejichž základě jsou uvedeny návrhy a doporučení pro firmu

**Klíčová slova:** management, manažerské funkce, vedení lidí, leadership, motivační proces, stimuly, motivační teorie

# Motivation in Relation to Leadership

## Abstract

The bachelor's thesis deals with the motivation and leading people in the work process. The aim of the thesis is to evaluate the motivational processes in the chosen organization and propose suitable recommendations. The work is divided into a theoretical and a practical part.

In the theoretical part, important terms such as management, leadership and their differences are explained. An important component of leadership is motivation, which is contained in the second half of the theoretical part. Selected theories of work motivation, motivation tools and types of motivation are explained as well.

The practical part is devoted to own research. In the introduction, the company that is the subject of investigation is introduced. What follows is the research itself, divided into two parts. In the first part, there is an investigation focused on employees, where data is collected through questionnaires. In the second part, the subjects of the research are superiors, and the data is obtained through interviews. At the end of the thesis, the results of both investigations are evaluated and summarized, based on those results are presented proposals and recommendations for the company.

**Keywords:** management, managerial functions, people management, leadership, motivational process, incentives, motivational theory



# Obsah

<b>1 Úvod .....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>12</b>
2.1 Cíl práce.....	12
2.2 Metodika.....	12
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>13</b>
3.1 Management.....	13
3.1.1 Manažer .....	14
3.1.2 Manažerské role .....	15
3.1.3 Manažerské funkce.....	16
3.2 Leadership.....	18
3.2.1 Leader .....	18
3.2.2 Styly vedení .....	20
3.2.3 Emoční inteligence a leadership .....	22
3.3 Manažer vs leader .....	23
3.4 Motivace .....	23
3.4.1 Spokojenost s prací .....	24
3.4.2 Vybrané teorie pracovní motivace .....	24
3.4.3 Současné problémy motivace .....	27
3.4.4 Nástroje pracovní motivace .....	28
3.4.5 Motivační typy lidí .....	29
3.4.6 Typy motivace .....	30
3.4.7 Celková odměna.....	31
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>33</b>
4.1 Charakteristika vybrané organizace .....	33
4.2 Metody shromažďování dat .....	34
4.3 Vyhodnocení dotazníků a rozhovorů .....	35
4.3.1 Dotazník pro zaměstnance.....	35
4.3.2 Rozhovory s vedoucími pracovníky.....	44
<b>5 Výsledky a diskuse .....</b>	<b>46</b>
5.1 Celkové zhodnocení dotazníkového šetření a rozhovorů.....	46
5.2 Návrhy a doporučení .....	48
<b>6 Závěr .....</b>	<b>50</b>
<b>7 Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>51</b>
<b>8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk .....</b>	<b>52</b>

8.1	Seznam obrázků .....	52
8.2	Seznam tabulek .....	52
8.3	Seznam grafů .....	52
<b>Přílohy</b>	.....	<b>53</b>

# 1 Úvod

Bakalářská práce pojednává o pracovní motivaci. Téma je aktuální a důležité, protože je kladen stále větší důraz na fakt, že zaměstnanci jsou klíčovým prvkem úspěšné firmy. Motivování zaměstnanců přináší organizacím značné výhody. Hlavní výhodou je zvýšená produktivita. Pokud jsou zaměstnanci motivováni, odvádí lepší výkony a s větší pravděpodobností budou poskytovat lepší zákaznický servis. Motivování zaměstnanců také vede k jejich vyšší spokojenosti v práci. S tím je spojená další výhoda, a to nízká fluktuace. Motivování zaměstnanců dále vede k tvorbě pozitivního pracovního prostředí. S tím se pojí spolupráce a lepší komunikace, což může firmě pomoci dosáhnout jejich cílů efektivněji.

Cílem bakalářské práce je zhodnotit motivační procesy vybrané organizace a navrhnout vhodná doporučení. Pro zajištění cíle je třeba zjistit jaký má vliv motivace na pracovní výkon a určit, jestli je zaměstnanec spokojený se svou prací, kolektivem a nadřízenými. Dále je třeba prozkoumat a analyzovat faktory, které přispívají k motivaci zaměstnanců na pracovišti.

Výzkum byl proveden ve společnosti Embey s.r.o., která je představena v úvodu praktické části bakalářské práce. Ke sběru dat byly vytvořeny online dotazníky pro zaměstnance. Výzkum mezi vedoucími pracovníky probíhal prostřednictvím rozhovorů. Na základě výsledků byla navržena doporučení, jak motivační systém vylepšit a zajistit tak efektivnější fungování organizace.

Téma bakalářské práce si autorka zvolila z důvodu osobního zájmu o danou problematiku. Autorka při psaní práce získala znalosti a dovednosti, které s velkou pravděpodobností uplatní i v budoucí kariéře. Práce obsahuje návrhy a doporučení, které mohou být pro firmu užitečné. Psaní bakalářské práce, která má praktické důsledky, bylo z toho důvodu pro autorku smysluplné a motivující.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem bakalářské práce je zhodnotit motivační procesy ve zvolené organizaci a navrhnout vhodná doporučení vedoucí k efektivnímu způsobu vedení a motivování pracovníků.

### **2.2 Metodika**

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část v podobě literární rešerše vymezuje základní pojmy a zkoumá problematiku motivace zaměstnanců. Definice pojmů a seznámení s tématem vychází z publikačních zdrojů. Zdroje jsou citovány dle normy ČSN ISO 690 a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Praktická část se věnuje vlastnímu výzkumu. Na úvodu praktické části je představena společnost, ve které je proveden výzkum. Dále je výzkum rozdělen na dvě části. První část se věnuje zaměstnancům, pro které je sestaven online dotazník. Dotazník je přístupný pro zaměstnance všech pražských poboček. Jedná se o kvantitativní metodu sběru dat a je zvolena z důvodu velkého počtu respondentů. Úkolem dotazníku je zjistit jaký má vliv motivace na pracovní výkon a určit, jestli je zaměstnanec spokojený se svou prací, kolektivem a nadřízenými a analyzovat faktory, které přispívají k motivaci zaměstnanců na pracovišti.

V druhé části je využito kvalitativní metody sběru dat prostřednictvím rozhovorů s vedoucími pracovníky. Vedoucí pracovníci se mohou vyjádřit svými slovy a jejich odpovědi nejsou nijak omezené. Účelem rozhovorů je zjistit, jak vedoucí pracovníci jednájí se svými zaměstnanci, jaké faktory jejich zaměstnance nejvíce motivují a jestli vedoucí pracovníci předávají zpětnou vazbu na pracovní výkon zaměstnanců. Pro získání bližších informací o chodu společnosti, je využito interních dokumentů.

V závěru práce jsou vyhodnoceny a shrnuty výsledky obou šetření, na jejichž základě jsou uvedeny návrhy a doporučení pro firmu.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Management

Přesný výklad amerického pojmu management je obtížný, protože označuje jak funkci, tak i lidi, kteří ji vykonávají. Český ekvivalent „řízení“ tedy není zcela přesný. S tímto problémem se však potýká řada dalších světových jazyků, a proto se management rozšířil jako mezinárodně uznávaný pojem (Vodáček a Vodáčková, 2013, s. 12).

Definic, které popisují management, je velké množství. Vodáček a Vodáčková (2013, s. 12) je rozdělili do tří skupin:

- **vedení lidí** např.: „management je proces vytváření určitého prostředí, ve kterém jednotlivci pracující společně ve skupinách efektivně uskutečňují zvolené cíle“,
- **funkce vykonávané vedoucími pracovníky** např.: „management je proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností zaměřených na dosažení organizačních cílů.“,
- **předmět studia a jeho účel** např.: management je oblast studia, která se věnuje stanovení postupů, jak co nejlépe dosáhnout cíle organizace“.

Přestože se management rozšířil v poslední době, jeho počátky lze sledovat v dávné historii. Už vládci v různých dobách využívali zkušeností rádců, úkoly delegovali na státní úředníky, zaváděli opatření a kontrolovali jejich dopady. Management je tvořen zobecněnými poznatky z praktických zkušeností spousty lidí za několik tisíciletí, ale i poznatky, ke kterým došlo složitým ekonomickým šetřením. Pokrývá natolik rozsáhlou škálu odborných oblastí, že porozumět všem do hloubky je prakticky nemožné (Bělohlávek, Košťan a Šuleř 2001, s. 23).

Management se začal rozvíjet spolu s celosvětovým rozvojem. Zvyšující se konkurence tlačila na schopnosti manažerů, kdy dovednost řízení pracovníků, rychlé rozhodování a využití moderních informačních technologií hrálo klíčovou roli v získání konkurenční výhody. Efektivní aplikování principů a metod managementu se tak v současné době stalo

samozřejmostí a předpokladem pro rozvoj firmy a udržení jejího postavení na trhu (Donnelly, Gibson a Ivancevich, 1997, s. 24).

### 3.1.1 Manažer

Manažer je vedoucí pracovník, který je odpovědný za efektivní fungování organizace. Cílů dosahuje pomocí vedení lidí, kterým jejich práci plánuje, organizuje a kontroluje. Úkolem manažera je řídit práci, organizaci, pracovníky, produkci a operace. Aby byl schopen plnit tyto úkoly a cíle, musí disponovat určitými znalostmi. Jedná se o klasické znalosti pro řízení práce a organizace, behavioristické znalosti důležité pro řízení lidí a znalosti z manažerské vědy nutné pro řízení operací. V poslední době je stále více důležitý systémový a kontingenční přístup, který umožňuje rychleji reagovat na změny jak vnitřního, tak vnějšího prostředí (Donnelly, Gibson a Ivancevich, 1997, s. 46).

Vnější prostředí zahrnuje vlivy působící na organizaci z jejího okolí. Dělí se na přímé a nepřímé vlivy. Mezi přímé vlivy patří zákazníci, konkurenti, dodavatelé a lidské zdroje. Mezi nepřímé vlivy patří technologie, ekonomika a legislativa. Vnitřní prostředí zahrnuje každodenní působení faktorů, které jsou součástí organizace (Donnelly, Gibson a Ivancevich, 1997, s. 56).

Podle Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (1997, s. 55) budou organizace procházet značnými změnami. Ve srovnání s minulostí firmy zaměstnávají čím dál méně pracovníků, aby snížili náklady. Tento trend řada odborníků předpokládá i do budoucna. Snižování počtu zaměstnanců vede ke změně organizačních struktur, konkrétně ke zmenšování počtu řídicích stupňů.

Manažery lze dělit podle jejich postavení v organizaci, a to na manažery první linie, střední manažery a vrcholové manažery neboli top management (Donnelly, Gibson a Ivancevich, 1997, s. 72):

- **manažeři první linie/ provozní management:** vedoucí pracovníci působící na nejnižším stupni řízení, kteří jsou ve styku s výkonnými pracovníky. Linioví manažeři se nachází na operační úrovni. Operační funkce manažerů znamená efektivně alokovat disponibilní zdroje pro produkování požadovaných výstupů,

- **střední manažeři/ střední management:** řídicí pracovníci, odpovědní za větší oddělení nebo divize skládajících se z několik a pracovních jednotek nebo týmů. Operují mezi manažery první linie a vrcholovými manažery. Střední manažeři se nacházejí na úrovni technické a mají za úkol koordinování činností na operační úrovni,
- **vrcholoví manažeři/ vrcholový management:** manažeři jsou odpovědní za výkon celé organizace, nebo její části. Musí vnímat trendy, rozpoznat potencionální problémy a příležitosti, nastavit strategii a činit dobrá rozhodnutí. Vrcholoví manažeři fungují na strategické úrovni. Mají za úkol kontrolovat, zda technická úroveň funguje v souladu s obecnými požadavky společnosti.

### 3.1.2 Manažerské role

*„Role je způsob chování, očekávaný od nositele pozice v organizaci. Popis práce vyjadřuje jeho pracovní náplň. Ostatní členové očekávají, že tyto povinnosti bude řádně plnit.“* Role je tvořena ve vztahu dvou lidí, a to tím, kdo roli definuje a tím, kdo ji nosí (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001, s. 65).

Autorem manažerských rolí je kanadský akademik Henry Mintzberg. Jeho cílem bylo posoudit, v jaké míře obecné manažerské funkce vystihují manažerské činnosti vrcholových vedoucích pracovníků. Pokud bychom zkoumali činnosti manažerů, zjistíme že vystupují v několika typech vztahů vůči nadřízeným, podřízeným, spolupracovníkům, klientům i veřejnosti. Jejich chování se řídí různými pravidly a principy v závislosti na vztahu. Mintzberg formuloval deset manažerských rolí, začleněných do tří skupin: interpersonální, informační a rozhodovací (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001, s. 26).

Interpersonální role, vychází z postavení manažera. Manažer vystupuje v roli (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001, s. 27):

- **představitele**, který organizaci formálně reprezentuje a účastní se různých ceremoniálů,
- **leadera**, kdy manažer realizuje cíle organizace skrze vedení podřízených a jejich motivací,
- **spojovatele**, jehož úkolem je budování vztahů uvnitř i mimo organizaci.

Informační role, vychází z toho, jak manažer získává a nakládá s informacemi. Manažer vystupuje v roli (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001, s. 28):

- **příjemce**, jehož úkolem je získat informace,
- **šřítele**, který předává získané informace ve zpracované formě svým zaměstnancům, aby pro ně byla užitečná,
- **mluvčího**, kdy manažer reprezentuje organizaci.

Rozhodovací role obnáší realizaci rozhodnutí, podmínkou je pravomoc manažera k rozhodování. Manažer vystupuje v roli (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001, s. 28):

- **podnikatele**, který podněcuje aktivity, které vedou k rozvoji a zlepšení organizace,
- **řešitele problémů**, kdy se manažer zabývá nečekanými problémy, např. konflikty,
- **distributora zdrojů**, kdy manažer hospodaří s přidělenými zdroji,
- **vyjednaváč**, který se účastní různých jednání.

V některých manažerských literaturách je přidána skupina rolí administrativních, kdy manažer vystupuje v roli (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001, s. 28):

- **administrátora**,
- **sledování a kontroly úkolů**,
- **správce rozpočtů**.

Všechny role jsou vzájemně propojeny a navzájem se podmiňují. V některých pozicích je některá role zdůrazněna na úkor ostatních. Například manažeři na vyšších úrovních vystupují častěji v rolích rozhodovacích oproti manažerům na nižší úrovni managementu. Úkolem manažera je udržení těchto rolí v harmonii a souladu (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001, s. 28).

### 3.1.3 Manažerské funkce

„Pojmem manažerské funkce se chápou typické činnosti, které by měl vedoucí pracovník (manažer) účelně a účinně vykonávat k zajištění úspěchu své manažerské práce.“ Účelností rozumíme „dělat věci správně“ a účinností rozumíme „dělat věci hospodárně“. Podobně jako u manažerských rolích má manažer udržovat harmonii při vykonávání manažerských funkcí, aby jejich důležitost byla vyvážená a nedocházelo k upřednostňování jedné funkce na úkor jiné (Vodáček a Vodáčková, 2013, s. 65).



Může nastat situace, kdy se vedoucí pracovníci specializují na určitou činnost, nicméně i v tomto případě je důležité, aby význam ostatních funkcí, vykonávaných ostatními vedoucími pracovníky, chápali, respektovali a zajistili celkový soulad chodu organizace (Vodáček a Vodáčková, 2013, s. 66).

Za zakladatele konceptu manažerských funkcí bývá považován Francouz Henri Fayol. Definoval pět činností (Vodáček a Vodáčková, 2013, s. 66):

- **plánování** „planning“ - určení cílů a postupů, jak jich dosáhnout,
- **organizování** „organizing“ – zajištění zdrojů,
- **příkazování** „directing“ – zadávání úkolů podřízeným spolupracovníkům,
- **koordinace** „coordinating“ – sladování činností spolupracovníků,
- **kontrola** „controlling“ – ověřování souladu plánu a skutečnosti a přijetí závěrů.

Společně s vývojem manažerského myšlení se vyvíjela klasifikace manažerských funkcí. V současné době existuje nespočet modifikací tohoto konceptu. Vodáček a Vodáčková (2013, s. 68) zavedli členění manažerských funkcí na sekvenční a paralelní funkce. Sekvenční funkce jsou uskutečňovány postupně, jedná se o:

- **plánování** „planning“ – stanovení cílů a postupů,
- **organizování** „organizing“ - stanovení a časoprostorové uspořádání úloh společenské dělby práce,
- výběr a rozmístění spolupracovníků, resp. **personální zajištění** „staffing“ - výběr pracovníků na základě profesních a kvalifikačních předpokladů,
- **vedení lidí** „leading“ – usměrňování chování pracovníků k zajištění splnění cílů,
- **kontrolu** „controlling“ – zhodnocení výsledků.

Paralelní funkce jsou realizovány průběžně, jde o (Vodáček a Vodáčková 2013, s. 68):

- **analyzování řešených problémů** „analysis“ – pochopení obsahové náplně,
- **rozhodování** „decision making“ – výběr vhodných variant řešení,
- **implementaci** „implementation“ – uskutečnění přijaté varianty řešení.

## 3.2 Leadership

Spolu s managementem se v manažerské literatuře vyskytuje i pojem leadership, tedy vedení lidí. Ačkoli se nejedná o synonyma, tyto dva pojmy jsou úzce spjaty. Leadership znamená inspirování lidí k tomu, aby vynaložili co největší úsilí k dosažení požadovaných výsledků. Zahrnuje motivaci lidí a zajištění jejich angažovanosti. Schermerhorn (2017, s. 199) ve svém díle řadí leadership mezi jednu ze čtyř funkcí managementu, tedy spolu s plánováním, organizováním a kontrolou.

Podle Vodáčka a Vodáčkové (2013, s. 118) je leadership hlavní náplní managementu. Je to z toho důvodu, že lidé jsou největší a nejcennější kapitál dobrých firem. Kromě plnění zadaných úkolů je velmi důležité vyvíjet snahu o vyvolání iniciativy, proaktivnosti pracovníků.

Leadership se odehrává napříč všemi procesy v organizaci. Je zde nutná pravidelná a jasná komunikace se zaměstnanci, motivace a zpětná vazba. Zaměstnanci se musí v práci cítit dobře a musí vědět proč a kdo je vede. Účinnost leadershipu představuje, jak silný je kolektiv (Stýblo, 2013, s. 17).

### 3.2.1 Leader

Leader je někdo, kdo ovlivňuje myšlení a přesvědčení druhých, nebo je rozvíjí a vede. Dokáže představit lákavou vizi a směr, ale i cestu, jak vizi proměnit v úspěšný výsledek. Leader dokáže vnést lidem smysl do své práce, a tak se cítí zaměstnanci významní (Schermerhorn a Bachrach, 2017, s. 201).

Leader plní tři základní role. Musí (Armstrong a Stephens, 2008, s. 35):

- **definovat úkol** – skupina musí vědět, co je od ní požadováno,
- **plnit úkol** – zajištění, aby byl naplněn účel skupiny,
- **udržovat efektivní vztahy** – jsou efektivní, jestliže přispívají ke splnění úkolu. Členi se na ty, které se týkají týmu a na ty které se týkají jedinců.

Podle Blažka (2014, s. 194) existuje šest osobnostních rysů leadera, kterými jsou:

- **intelligence**, která umožňuje hledat souvislosti a relevantní informace, učit se ze zkušeností a přizpůsobit se novým situacím,

- **sebedůvěra**, protože leader má věřit, že každý problém je schopen vyřešit,
- **charisma**, které vzbuzuje u ostatních úctu, uznání, obdiv a důvěru,
- **odhodlanost** při plnění obtížných úkolů,
- **společenskost**, protože úspěšný leader má své následovníky rád a oni mají rádi jeho,
- **integrita**, díky které je leader upřímný a plní své sliby.

Leader by měl brát v potaz jak krátkodobé, tak dlouhodobé časové hledisko. Má být schopen formulovat svou vizi a plán, jak jí dosáhnout. Vize má být důvěryhodná a má přesvědčit ostatní, aby se podíleli na jejím naplnění, ať se jedná o investory, zákazníky nebo zaměstnance. Dobrý leader musí správně odhadnout, kdy má svou pozornost zaměřit na fungování organizace jako celku a kdy na její zaměstnance a jejich kvality. Úspěšnost leadera je podpořena jeho osobností. Leader má být vzorem pro ostatní a pracovat tak, jak očekává, že budou pracovat ostatní (Ulrich, Smallwood a Sweetman, 2008, s. 23).

Ulrich, Smallwood a Sweetman (2008, s. 24) definovali 5 základních pravidel leadershipu, které mu udávají 5 dimenzí:

- **formovat budoucnost** – pravidlo je v dimenzi stratéga, který musí být schopen předvídat budoucnost a udat směr, kterým se organizace bude ubírat,
- **realizovat své cíle** – pravidlo je v dimenzi vykonavatele, který zajistí, aby se strategie zrealizovala,
- **najímat současné talenty** – pravidlo je v dimenzi manažera talentů, který organizaci zajistí nadané jedince, u kterých vytvoří angažovanost a vyvíjení většího úsilí. Manažer talentů zajišťuje plnění krátkodobých cílů,
- **budovat příští generaci** – pravidlo je v dimenzi tvůrce lidského kapitálu, který zajišťuje rozvoj lidských zdrojů, kdy pomáhá zaměstnancům v kariéerním rozvoji, zavádí pravidla a stará se o to, aby odchod kteréhokoli zaměstnance neměl negativní vliv na organizaci. Na rozdíl od manažera talentů, plní dlouhodobé cíle organizace,
- **investovat do sebe** – pravidlo je v dimenzi osobní zdatnosti. Páté pravidlo je zásadní, protože všeho, čeho leader dosáhne, se odvíjí od toho, kým je on sám. Leader se neustále musí učit ze svých chyb, má být optimistický a rozhodný.

Z těchto pravidel bylo vyvozeno několik poznatků. Leader musí vynikat osobní zdatností, tedy vospělou osobností. Musí vynikat minimálně v jedné ze čtyř rolí a v ostatních rolích má

být alespoň průměrný. Čím vyšší pozici leader má, tím více musí vynikat v každé z těchto čtyř oblastí (Ulrich, Smallwood a Sweetman, 2008, s. 27).

Význam leaderů je velký, a to hned z několika důvodů. Dobrý leader umí motivovat zaměstnance i v těžkých časech, je schopen formulovat inspirující vize v době, kdy je výhled na budoucnost nepříznivý a dokáže udělat rozhodnutí, které je nepříjemné a nepopulární, ale za to správné. Na otázku, zda se leaderem člověk narodí nebo se jím stane je spousta debat a výzkumů. Přestože tyto výzkumy ukazují na skutečnost, že genetika hraje značnou roli, životní zkušenosti a chuť tvořit mají vliv také (Stýblo, 2013, s. 14).

### 3.2.2 Styly vedení

Lídři uplatňují různé přístupy při jednání se svými zaměstnanci. Tyto přístupy a styly vedení vychází z McGregorovy teorie X a Y. Teorie je založená na dvou modelech přístupů manažerů ke svým zaměstnancům. Staví na dvou předpokladech, kdy první je předpoklad X, který představuje negativní přístup zaměstnance k práci. Druhý je předpoklad Y, který zobrazuje naopak pozitivní přístup. Jedná se tedy o protichůdné postoje zaměstnanců. Teorie X předpokládá, že člověk nemá chuť pracovat, svou práci bere pouze jako zdroj peněz k zajištění obživy. Nechce přebírat odpovědnost, nemá ambice, ani ho s pracovištěm nepojí pozitivní vztahy. Nadřizený vystupuje v roli autokratického leadera a využívá k motivování pozitivní i negativní motivační faktory, tedy odměny a tresty. Naopak teorie Y předpokládá, že člověk pracuje rád, má pozitivní vztah ke svému zaměstnání i k organizaci., je ambiciózní a chce přijímat odpovědnost. Vedoucí funguje na principu liberálního stylu, kdy funguje pouze jako podpora, protože zaměstnanec je samostatný (Vodáček a Vodáčková, 2013, s. 118).

Teorií, které se věnují stylům vedení je mnoho, avšak nejznámější rozdělení je podle klasické teorie na tři hlavní styly (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001, s. 150):

- **autokratický** (autoritativní), kdy si leader zakládá na autoritě a poslušnosti, rozhoduje sám, nesdílí informace a komunikuje se svými pracovníky ve formě příkazů, odměn a trestů. Výhodou tohoto stylu je stabilita pracovní výkonnosti,
- **demokratický** (participativní), kdy leader zastává rovnost cílů a lidí. Povzbuzuje zaměstnance, aby se zapojovali do rozhodování o postupech a podporuje týmovou

práci, která zajistí vysoký výkon. Pracovníci jsou iniciativní a silně motivováni. Nevýhodou demokratického stylu je časová náročnost,

- **liberální** (laissez-fair), kdy leader neprojevuje zájem o zaměstnance. Nechává jim prostor při práci a záleží zcela na nich, jak k ní budou přistupovat. Leader funguje pouze jako podpora pracovníků a pomoc při řešení problémů.

Armstrong a Stephens (2008, s. 28) popisují tyto protichůdné styly vedení:

- **charismatický/ necharismatický**, kdy se charismatický leader opírá o svou schopnost inspirovat ostatní, zatímco necharismatický leader se opírá o své znalosti.
- **autokratický/ demokratický**, kdy autokratický leader využívá k přiměření lidí k práci své pracovní pozice, kdežto demokratický leader vyzývá ostatní, aby se účastnili rozhodování.
- **umožňovatel / kontrolor**, kdy umožňovatel podporuje týmovou práci a inspiruje svou vizí. Kontroloři lidmi manipulují, aby získali jejich ochotu vyhovět.
- **transakční/ transformační**, kdy transakční leader nabízí za ochotu vyhovět peníze, práci a jistotu. Transformační lídři inspirují své následovníky, aby byli nadšeni svou prací a usilovali o náročnější cíle.

Blanchard (2020, s. 84) za nejvhodnější formu považuje **situační leadership**. Autorem tohoto termínu je sám Blanchard společně s Paulem Herseyem. Jedná se o model, který vychází z přesvědčení, že neexistuje žádný ideální styl leadershipu. Jeho principem je přizpůsobení přístupu manažera specifickým potřebám jednotlivých podřízených a dané situaci. Znamená tedy, že různí lidé jsou vedeni různým způsobem v různých situacích. Leader, který si přeje uplatňovat situační leadership, musí praktikovat tři dovednosti. Nejprve musí stanovit jasný cíl, poté musí zhodnotit způsobilost a odhodlání svých podřízených a na základě této diagnózy musí přizpůsobit svůj styl leadershipu.

Ze situačního leadershipu vychází 4 styly vedení, a to (Blanchard, 2020, s.86):

- **řízení**, které funguje na základě zadávání instrukcí,
- **koučování** v podobě dohledu, podpory a předávání rad,
- **podpora**, kdy leader má povzbuzovat a předávat zpětnou vazbu,
- **delegování**, tedy předání zodpovědnosti a posilování pravomoci.

### 3.2.3 Emoční inteligence a leadership

Goleman (2017, s. 82) emoční inteligenci popsal jako schopnost rozumět emocím druhých lidí, ale i ve svých vlastních a využití tohoto pochopení k efektivnímu zvládnutí sociálních vztahů. Podle Golemanova výzkumu je emoční inteligence zásadní podmínkou leadershipu. Přestože IQ i technické dovednosti hrají důležitou roli při vedení lidí, bez emoční inteligence se z vedoucího pracovníka nemůže stát silný vůdce, který bude maximalizovat výkonnost svou i svých následovníků.

Goleman (2017, s. 88) navrhl pět složek emoční inteligence, a to:

- **sebeuvědomění** – jedná se o porozumění svých silných a slabých stránek, vlastních hodnot a cílů. Typické znaky sebeuvědomění jsou sebevědomí, realistické sebehodnocení a sebekritický smysl pro humor,
- **seberegulace** – je to schopnost kontrolovat a přeměřovat své emoce. Typické znaky seberegulace jsou důvěryhodnost, integrita, schopnost vyrovnat se se změnami. Leader s těmito znaky je schopen vybudovat prostředí plné důvěry a spolehlivosti,
- **empatie** – leader musí vnímat pocity ostatních, zejména při rozhodování. Typické znaky empatie jsou schopnost přilákat a udržet si talentované jedince a schopnost rozvíjet dovednosti ostatních,
- **sociální dovednost** – řízení vztahů tak, aby lidé postupovali správným směrem. Typické znaky sociální dovednosti jsou efektivní řízení změn, přesvědčivost a schopnost budovat a vést týmy,
- **motivace** – snaha dosáhnout výsledků pro vlastní radost z jeho dosažení. Typické znaky motivace jsou zápal pro práci a pro nové výzvy, neustálá snaha o zlepšení a optimismus.

Na otázku, v jaké míře má vliv na emoční inteligenci genetický základ a zkušenosti není odpověď. Nicméně je jisté, že se emoční inteligence zvyšuje postupně s věkem. Přestože je velmi složité se jí naučit, není to nemožné. Hlavní podmínkou je upřímná touha jedince se v ní zdokonalit a vynaložit k tomu intenzivní úsilí (Goleman, 2017, s. 86).

### 3.3 Manažer vs leader

Manažer vede a efektivně řídí fungující systém, kdežto leader systém formuje, rozvíjí nebo mění jeho podobu. Na základě těchto faktů se vžily pojmy jako transakční manažer (řídí) a transformační leader (nositel změn). Nicméně v obou případech se v jisté míře některé činnosti prolínají (Stýblo, 2013, s. 11).

Na rozdíl od manažera, který je na svou pozici dosazen, leaderem se člověk stává přirozenou cestou tak, že si získá respekt svých následovníků. Leaderem může být člen organizace bez manažerské pozice, přesto má v organizaci vliv, díky svým stoupencům, a tak se stává neformálním vedoucím. Z toho se dá vyvodit, že výraz leader souvisí rolí, kdežto výraz manažer s pracovní pozicí (Robbins a Coulter, 2004, s. 418).

Manažer využívá své pozice k zadání úkolu, protože je legitimní přimět ostatní pracovat, naopak Leader využívá svého vlivu, a tak ostatní pro něj pracují dobrovolně. Manažer je někdo, kdo dodržuje pravidla a podporuje efektivitu. Naopak Leader na pravidla úplně nehledí (Blažek, 2014, s. 191).

### 3.4 Motivace

Motivace označuje sílu uvnitř jedince, která ho podněcuje a směřuje k určitému chování, či jednání. Lidé jsou motivováni, jestliže očekávají, že je nějaký postup dovede k dosažení cíle a hodnotné odměně, která uspokojí jejich potřeby a přání. Motivace se dělí na vnitřní a vnější (Armstrong, 2007, s. 219).

Vnitřní motivace vychází z motivů a hovoříme o motivaci. Motivační faktory si lidé vytvářejí sami a pracují na dosažení svého cíle. Projevuje se, když mají lidé pocit, že je jejich práce důležitá, či zajímavá a poskytuje jim jistý rozsah volnosti v jednání a rozhodování. Motivace má dlouhodobý charakter, protože vnitřní motivátory jsou součástí jedince a nejsou mu vnucené zvenjšku (Armstrong, 2007, s. 221).

Vnější motivace vychází ze stimulů a mluvíme tedy o stimulaci. Stimulem je myšleno opatření, které provádíme, abychom lidi motivovali. Řadí se mezi ně odměny v podobě vyššího platu, pochvaly, nebo povýšení ale i tresty, např. disciplinární řízení, nebo kritika je

vhodná u manuálních činností, které nevyžadují kreativitu, naopak u kreativních činností zhoršuje výsledky a kreativitě škodí. Přestože je stimulace okamžitá a značně účinná, netrvá příliš dlouho. Pouze po dobu, kdy stimuly působí (Armstrong, 2007, s. 221).

Dále se motivace dělí na pozitivní a negativní. Motivace na základě odměn je označována jako motivace pozitivní, zatímco motivace založená na sankcích je motivací negativní. Také motivaci můžeme dělit na hmotnou (finanční) a nehmotnou (nefinanční). Obě dělení vychází jak z vnitřních, tak i z vnějších faktorů (Urban, 2017, s. 66).

Je ovšem rozdíl mezi motivováním a manipulací. Manipulací se rozumí situace, kdy vedoucí pracovník svým chováním zaměstnance ovlivňuje, kdežto motivování je vytváření určitých podmínek, které na chování zaměstnanců působí. Manipulace na rozdíl od motivace nebere v úvahu zájmy zaměstnance, nebo je přímo poškozují (Vodáček a Vodáčková, 2013, s. 123).

#### **3.4.1 Spokojenost s prací**

Spokojenost je termín, který zahrnuje postoje a pocity zaměstnance ke své práci. Pokud jsou postoje a pocity pozitivní, zaměstnanec je v práci spokojený. Naopak negativní postoje a pocity vyjadřují nespokojenost. Je spousta vnitřních i vnějších motivačních faktorů, které mají vliv na spokojenost. Nejdůležitější motivační faktory jsou příležitost ke kariéře, možnost ovlivňovat svou práci, týmová práce a podnětnost (Armstrong, 2007, s. 228).

Spokojenost s prací lze zkoumat čtyřmi metodami. Do těchto metod se řadí strukturované dotazníky, rozhovory, kombinace dotazníků a rozhovorů a diskusní skupiny. Nicméně je nutné podotknout, že dotazníky neodhalí úplnou pravdu, protože se jedná o obecné ukazatele. Lepší možností jsou diskuse, které se případným problémem zaměstnance a jeho nespokojeností s prací mohou zabývat do hloubky (Armstrong, 2007, s. 229).

#### **3.4.2 Vybrané teorie pracovní motivace**

O pracovní motivaci hovoříme v případě, kdy vedoucí pracovník cílevědomě motivuje své zaměstnance a dokáže u nich vyvolat zájem a chuť aktivně plnit cíle organizace. Zaměstnanci jsou pak oddáni své práci, dobrovolně vyvíjejí větší úsilí a vykonávají něco navíc (Vodáček a Vodáčková, 2013, s. 123).



Management rozlišuje tři hlavní oblasti motivační teorie, a to (Armstrong, 2007, s. 221):

1. **Teorie instrumentality**. Instrumentalita je přesvědčení, že učiním jednu věc, povede to k věci jiné. Tato teorie vychází z mínění, že nejlepším instrumentem, který podněcuje motivaci jsou odměny a tresty. Předpokládá, že zaměstnanci budou motivováni k práci, pokud jsou tyto nástroje vázány přímo na jejich výkon. Ocenění tedy závisí na efektivním výkonu. Motivace pomocí tohoto přístupu je stále používána, avšak není zcela ideální, protože nebere v potaz ostatní lidské potřeby.
2. **Teorie zaměřené na obsah/ teorie potřeb**. Základem je přesvědčení, že neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. Motivace se týká uspokojování těchto potřeb.
3. **Teorie zaměřené na proces**. Teorie zaměřené na proces se kromě základních potřeb zabývá i studiem psychologických procesů, které ovlivňují motivaci. Jiný název pro tuto teorii je kognitivní (poznávací) teorie, protože se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jakými lidé toto prostředí chápou.

Nejznámější teorií vůbec je Maslowova hierarchie potřeb. Dle Maslowa jsou lidé poháněni určitými potřebami, které rozdělil do pěti kategorií. Hierarchicky je uspořádal do systému známého jako Maslowova pyramida, kdy nejnižší potřebu představují základní fyziologické potřeby a směrem nahoru jdou postupně potřeby bezpečí, potřeby sociální a uznání, až po potřebu seberealizace. K uspokojení potřeb, které se nachází nejvýš musí jedinec nejprve uspokojit ty potřeby, které jím předcházejí (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001, s. 136).

Trochu jiný značně jednodušší pohled měl Alderfer, který předpokládal existenci tří základních kategorií potřeb v jeho teorii ERG (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001, s. 137):

- **potřeba existence** zahrnuje mimo fyziologické potřeby také mzdu, nebo pracovní podmínky,
- **potřeba sounáležitosti**, která poukazuje na nezbytnost interakce s lidmi,
- **potřeba růst**, která je brána jako nejvýznamnější potřeba a vyjadřuje, že člověk se chce stát tím, čím se stát může.

Jako další za zmínku stojí McClellandova teorie potřeb, která se uplatnila při aplikacích u vedoucích pracovníků. McClelland určil také tři potřeby (Blažek, 2014, s. 165):

- **potřeba úspěchu**, vyjadřuje potřebu uspět v konkurenci a je vnímána subjektivně,
- **potřeba sounáležitosti** je definována jako potřeba přátelských vztahů s ostatními,
- **potřeba moci** je formulována jako potřeba řídit ostatní.

Mezi procesní teorii je řazena Vroomova teorie očekávání. Vychází z předpokladu, že vysokou motivaci zajistí, pokud lidé budou vědět, co mají udělat, aby získali odměnu. Jde o očekávání, že úsilí zaměstnance někam směřuje. Odměna je v podobě finanční, jako vyšší mzda, ale i nefinanční, kdy příkladem může být seberealizace, tedy závisí na hodnotě daného zaměstnance. Motivace popisuje vztah tří proměnných (Armstrong, 2007, s. 225):

- **valence**, tedy hodnota, kterou pracovník dává výsledku,
- **instrumentality**, přesvědčení, že čin povede k cíli,
- **expektace**, související s pravděpodobností, že pracovník dosáhne cíle.

Druhou procesní teorií je teorie cíle. Autory této teorie jsou Latham a Locke. Jejich myšlenka je založena na tom, že se motivace a výkon zvýší, jestliže se pracovníkům stanoví cíle, které budou jimi akceptovány a budou-li dosažitelné. Důležité je zapojení zaměstnanců na tvorbě těchto cílů, aby cíle byli přiměřeně náročné. Klíčovou roli hraje zpětná vazba o výkonu, prostřednictvím nadřízených (Armstrong, 2007, s. 226).

Další procesní teorií je teorie spravedlnosti. Zabývá se spravedlivým zacházením se zaměstnanci, tedy jejich vnímání, jak se s nimi v porovnání s ostatními zachází. Teorie spravedlnosti tvrdí, že lidé budou více motivováni, pokud se s nimi bude zacházet stejně jako s jinými zaměstnanci, tedy spravedlivě. Existují dvě formy spravedlnosti, a to distributivní a procedurální. Distributivní se zabývá tím, jak zaměstnanci vnímají, že jsou odměňováni podle svého přínosu oproti ostatním, kdežto procedurální se týká toho, jak zaměstnanci vnímají spravedlnost jejich hodnocení podnikem (Armstrong, 2007, s. 226).

Poslední je uveden Herzbergův dvoufaktorový model. Přestože jsou v tomto modelu identifikované některé lidské potřeby a mohlo by se tak hovořit o teorii zaměřené na obsah, řadí se do teorií zaměřených na proces. Model pracuje s tím, jestli je člověk v práci spokojený, či nespokojený. Herzberg provedl výzkum, kdy se dotazoval účetních a techniků,

co v nich vyvolává dobré a co špatné pocity v jejich práci. Po vyhodnocení dospěl k závěru, že existují dvě skupiny faktorů, a to satisfaktory, nebo také motivační faktory a dissatisfaktory, nebo také hygienické faktory (Armstrong, 2007, s. 227).

Satisfaktory přispívají k tomu, že zaměstnanci mají větší pracovní nasazení a podávají lepší výkon. Satisfaktory jsou například finanční odměny, či možnost povýšení. Dissatisfaktory nemají motivační účinek, ale jejich nepřítomnost vyvolá demotivaci a nespokojenost. Týkají se pracovních podmínek a spadají mezi ně například vztahy na pracovišti, pracovní jistoty, základní mzdy, nebo zaměstnanecké výhody. Důležitým zdrojem nespokojenosti je nespravedlivé hodnocení a odměňování nebo špatná komunikace vedoucích s pracovníky (Armstrong, 2007, s. 227).

### 3.4.3 Současné problémy motivace

Přestože existuje mnoho teorií zabývajících se pracovní motivací, nic nemění fakt na tom, že na současné výzkumy motivace zaměstnanců působí celá řada faktorů (Robbins a Coulter, 2004, s. 405).

Prvním problémem je motivování diverzifikovaných pracovních sil. Při motivování zaměstnanců je třeba myslet na to, že jejich potřeby se liší v závislosti na pohlaví, věku, či dokonce rodinném stavu. Důležité je myslet i na kulturní odlišnosti zaměstnanců. Například na hierarchii potřeb podle Maslowa bude pořadí potřeb různé v závislosti na kultuře. Z toho důvodu je třeba mít diverzifikovaný systém odměňování, který bude odpovídat potřebám zaměstnanců (Robbins a Coulter, 2004, s. 406).

Každá skupina zaměstnanců představuje různý motivační problém. Například pro skupinu odborníků nejsou hlavní motivací peníze, protože jsou zpravidla dobře placeni. Hlavní odměnou je pro ně samotná práce. Rádi pracují, zvyšují své znalosti a je pro ně důležité, aby jejich práci ostatní považovali za důležitou (Robbins a Coulter, 2004, s. 410).

Co se týká dočasných pracovníků, zde hraje roli fakt, že nemají takovou jistotu jako stálí zaměstnanci, a tak vůči svému zaměstnání necítí takovou závaznost. Motivací by pro ně mohla být ta, že se se z nich stanou stálí zaměstnanci, pokud by to bylo jejich cílem. Pro skupinu nekvalifikovaných zaměstnanců, nebo zaměstnanců s minimální mzdou jsou

největší motivací peníze. Pokud je organizace v situaci, kdy si to nemůže dovolit, může zavést odměňování nejlepšího zaměstnance měsíce apod. (Robbins a Coulter, 2004, s. 410).

#### 3.4.4 Nástroje pracovní motivace

Základním pravidlem pracovní motivace je fakt, že zaměstnanci jednají podle toho, jak jsou svými nadřízenými odměňováni nebo trestáni. Základním nástrojem pracovní motivace jsou tedy odměny a sankce neboli pozitivní a negativní motivace. Pozitivní motivace má žádoucí chování podpořit, kdežto negativní motivace má určitému jednání zamezit. Přestože je pozitivní motivace účinnější, bez sankcí se zcela nelze obejít. Pravidla využívání motivačních nástrojů, hlavně nehmotných, je důležité zaměstnancům vysvětlit, aby věděli, jaké následky budou mít jejich činy (Urban, 2017, s. 63).

Většinou lidé pracují, aby získali něco, co uspokojí jejich potřebu, v tomto případě se jedná o odměnu. Odměna může mít jak finanční, tak nefinanční charakter a má motivační funkci. Nejčastější a nejsilnější odměnou jsou peníze, Nicméně různí lidé mají různé potřeby, a proto peníze motivují každého v jiné míře a jiným způsobem. Peníze uspokojují řadu potřeb jako potřebu přežití a bezpečí, dále také potřebu sebeúcty a postavení, ale i pud touhy po majetku a chamtivost (Armstrong, 2007, s. 232).

Peněžní stimuly mohou vytvořit pozitivní motivaci, protože je lidé potřebují a chtějí. Jedná se o faktor, který lidi do organizace přivede, ale i faktor, který působí na jejich setrvání v ní. Je důležité, aby systém odměňování byl správně vytvořený a správně řízený, protože v opačném případě by mohl zaměstnance demotivovat. Hlavně by měl být spravedlivý, aby odměna, kterou zaměstnanec dostane, byla přiměřená jeho výkonu a odpovědnosti, a ne menší jak odměna jiného zaměstnance na stejné pozici (Armstrong, 2007, s. 232).

Mezi vnitřní motivační faktory se řadí pracovní úspěch, pocit užitečnosti, nebo růst schopností. Díky úspěchu zaměstnanec začne věřit svým pracovním schopnostem a je motivován k hledání obtížnějších úkolů. Vnější motivačním faktorem jsou finanční odměny, které mají-li působit jako motivátor, jejich poskytování má být vázáno na výsledek zaměstnance. Pokud tomu tak není, nemají na motivaci vliv, ale jsou důležité pro jeho pracovní stabilitu a odstranění nespokojenosti (Urban, 2017, s. 63).

Sankce je cokoli, co je pro zaměstnance nepříjemné. Sankcí může být nezískání odměny, nebo její snížení a jsou obdobně jako odměny hmotné a nehmotné. Nehmotnou sankcí je například kritika. Sankce nelze uplatnit v každém případě, pokud zaměstnanci schází potřebné dovednosti, nebo znalosti, aby zvýšil svou výkonnost je třeba zvážit jiný druh motivace (Urban, 2017, s. 67).

Blažek (2014, s. 169) dělí motivační nástroje do tří skupiny, podle toho, zda se vážou k:

- **ocenění práce** – peněžní odměny (základní plat, odměny, prémie, provize, bonusy atd.), nepeněžní odměny (zaměstnanecké výhody) a morální ocenění (vyznamenání, pochvaly),
- **podmínkám práce** – materiální podmínky (klimatické podmínky, vybavení pracovišť stroji, zařízení, nábytek atd.), společenské podmínky (mezilidské vztahy),
- **práci samotné** – rozšiřování práce a obohacování práce.

Podle Urbana (2017, s. 77) jsou důvody, které oslabují motivaci následující:

- chybějící odměny při splnění povinností,
- odměny přicházejí příliš pozdě,
- zaměstnanci nevěří, že získají slíbenou odměnu,
- sankce za porušení povinností nejsou účinné, nebo zcela scházejí.

Je tedy důležité, aby odměna přišla rychle, nejen za mimořádné výsledky, ale i za splnění stanovených cílů. Odměna musí být také dosažitelná a zaměstnanec musí věřit tomu, že je schopen ji získat. Nicméně je důležité, aby existovala i sankční opatření, která zamezí nechtěnému chování (Urban, 2017, s. 106).

#### 3.4.5 Motivační typy lidí

Plamínek (2015, s. 32) rozdělil typy lidí do čtyř kvadrantů podle rysů, které u nich převažují. Čím vzdáleněji je typ člověka od středu, tím více je jeho osobnost vyhraněna na určité podněty. Na středu se nachází tzv. univerzální osobnosti, které jsou všemi podněty přiměřeně oslovovány. Čtyři motivační typy lidí jsou objevovatelé, usměřňovatelé, sladčovatelé a zpřesňovatelé.

**Objevovatelé** jsou známí svou nezávislostí a samostatností. Ze všeho nejvíce chtějí zdolávat překážky a přijímat nové výzvy. Převažuje u nich racionální inteligence a mají předpoklady pro vědeckou a kreativní práci. Váží si svobody, kterou respektují i u ostatních lidí, tedy pokud se nedostane do konfliktu s jejich vlastní svobodou a neomezí ji. Mají výraznou řeč těla, která způsobuje, že bývají snadno čitelní. Pochvalu přijímají jako informaci, která pro ně není novinkou, protože mají své ukazatele, které jim ukáží úspěch. Stejně reagují na oprávněnou kritiku s tím, že už pracují na nápravě situace (Plamínek, 2015, s. 30).

**Usměřňovatelé** chtějí mít vliv na jiné lidi a jsou rádi středem pozornosti. Potřebují mít absolutní volnost a neomezené možnosti. Respektují hierarchická uspořádání a mají potřebu si lidi kolem sebe do těchto struktur řadit. Nicméně je dělí na ty, které mohou ovládat a na ty, s kterými je třeba počítat. Disponují schopností přesvědčit jiné lidi, a proto bývají přirozenými vůdci. Při přijímání pochvaly mají tendenci zdůraznit jejich zásluhy, ale protože chtějí ovlivňovat ostatní, začnou vysvětlovat, jak to dokázali. Kritiku si berou špatně a vykládají si ji jako osobní útok (Plamínek, 2015, s. 34).

**Slad'ovatelé** jsou vstřícní, empatičtí a jejich předností je emocionální a sociální inteligence. Snaží se vytvořit dokonalé prostředí, a to jak pracovní, tak to, ve kterém žijí. Na rozdíl od usměřňovatelů, kteří tvoří hierarchie, slad'ovatelé tvoří sítě. Slad'ovatelé vnímají pochvalu jako informaci, kterou je třeba přijmout a rychle se jí zbavit, třeba odvedením pozornosti jinam. Kritika nevyústí v napravení chyb, ale spíše ve snahu zklidnit napjatý vztah s tím, kdo s kritikou přišel (Plamínek, 2015, s. 37).

**Zpřesňovatelé** jsou spolehliví, pečliví a racionální. Potřebují mít ve všem pořádek, a to se týká i pravidel, která jsou pro ně důležitá a respektují své nadřizené. Mají tendenci skrývat své emoce, to však ústí v to, že mohou být psychicky labilní a při velkém stresu a zátěži mohou kolabovat. Pochvala je pro ně důležitá a žádaná. Na kritiku reagují v závislosti na tom, jestli ji vnímají jako oprávněnou, či ne (Plamínek, 2015, s. 38).

#### 3.4.6 Typy motivace

Protože jsou lidé různí motivace pracovníků je individuální. To znamená, že na každého působí určitý motivační faktor jiným způsobem. Dokonce se může stát, že co pro jednoho je odměnou, pro jiného je sankcí. Vedoucí pracovník musí správně rozpoznat motivační profil

svých podřízených, aby věděl, jak je nejlépe ocenit. Tyto rozdíly v pracovní motivaci souvisí s osobnostními vlastnostmi zaměstnanců, jejich věkem, životní fází i pracovním postojem. K pracovnímu postoji patří vytrvalost, iniciativa, odpovědnost a vstřícné sociální chování. Stejně jako motivaci lze pozitivní pracovní postoj ovlivňovat stylem řízení nebo jednáním nadřízených (Urban, 2017, s. 35).

Urban (2017, s. 36) uvedl jako typy motivace:

- **finanční či materiální motivace** – zaměstnanci práci chápou jen jako příležitost k výdělku a je důležité jim jasně stanovit očekávané výsledky práce a odměny za jejich dosažení,
- **motivace založená na zajímavosti práce** – zaměstnanci práce baví a chtějí ji vykonávat dobře. Jejich motivaci zvyšuje příjemná pracovní atmosféra a zajímavé úkoly, které je baví,
- **výkonová motivace** – zaměstnanci chtějí být úspěšní a dosahovat co nejlepších výsledků. Motivovat je lze přidělováním náročnějších úkolů a následnou zpětnou vazbou,
- **motivace založená na osobní či odborné pověsti** – zaměstnanci touží po společenském nebo profesním ocenění. Jsou motivováni veřejným vyslovením pochvaly a uznání,
- **motivace vycházející ze společenského významu práce** – zaměstnanci motivuje práce, která je společensky důležitá. Jejich výkon zvyšuje zdůraznění společenského významu jejich organizace a jak jejich práce přispívá,
- **motivace opírající se o potřebu moci** – zaměstnanci mají potřebu prosazovat vlastní názor a rozhodovat. K jejich motivaci přispívá kariérové možnosti,
- **motivace založená na potřebě sounáležitosti** – zaměstnanci mají potřebu být členem nějaké skupiny a jsou ochotni se požadavkům této skupiny podřizovat. Jsou motivováni dobrými vztahy na pracovišti.

#### 3.4.7 Celková odměna

Celková odměna podle Armstronga (2007, s. 520) obsahuje všechny typy odměn a spojuje transakční a relační odměny. Transakční odměny jsou hmotné a týkají se peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod. Relační odměny jsou nehmotné a týkají se vzdělávání, rozvoje, zkušeností a zážitků z práce. Pojetí celkové odměny věnuje pozornost každému způsobu

mechanismu odměňování lidí, aby v práci byli spokojeni. Strategie celkového odměňování je postup, který různé procesy odměňování vzájemně provazuje a doplňuje.

Výhody celkového odměňování jsou (Armstrong, 2007, s. 522):

- větší vliv různých druhů odměn má dlouhodobý charakter na motivaci lidí,
- zlepšení zaměstnaneckých vztahů,
- uspokojování individuálních potřeb,
- organizace se může zdát atraktivnějším zaměstnáním.



## 4 Vlastní práce

### 4.1 Charakteristika vybrané organizace

Předmětem zkoumání je společnost Embey s.r.o. Jedná se o personální agenturu, která zprostředkovává zaměstnance pro Cinema City po celé České republice. K této spolupráci došlo v roce 2011.

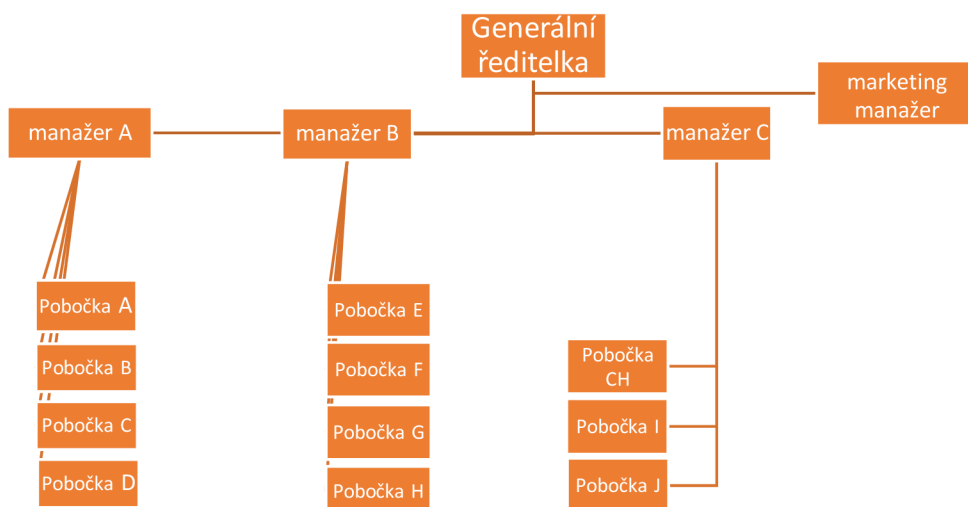
Společnost Embey s.r.o. zajišťuje zaměstnance pro celkem 13 poboček, přičemž 6 z nich se nachází v Praze. Předmětem výzkumu jsou pražské pobočky, které dohromady zaměstnávají 375 zaměstnanců.

Společnost kromě zaměstnanců zajišťuje i vedoucí pracovníky na každou pobočku. Jejich hlavním úkolem je práce s lidskými zdroji, tedy zajištění obsazených směn a motivace pracovníků. Za vedoucí pracovníky zodpovídají manažeři. Každý z těchto manažerů má na starosti 3-4 kina. Manažery a marketingového manažera řídí generální ředitelka. Organizační a řídicí struktura společnosti je zobrazena na obrázku č. 1.

Počet vedoucích pracovníků je různý v závislosti na velikosti pobočky. Čím více má pobočka promítacích sálů, tím vyšší je návštěvnost. Vysoká návštěvnost si vyžaduje vyšší počet zaměstnanců, a tedy i vedoucích pracovníků. Například pobočka na Chodově má nejvíce sálů a zaměstnanců v celé České republice. Konkrétně je to 18 sálů, 100 zaměstnanců a 4 vedoucí pracovníci. Co se týká provozu kina, ten mají na starosti zaměstnanci přímo Cinema City, kteří se společností Embey s.r.o. nemají nic společného.

Embey s.r.o. zajišťuje zaměstnance na několik pozic. Jedná se o pokladnu, bar, uvaděče, kavárnu a VIP. Pokladní prodává lístky, barman občerstvení, kavárník kávu, uvaděč má na starosti úklid sálů a obsluha VIP zajišťuje občerstvení i úklid VIP sálů. Ne každá pobočka má ovšem všechny pozice. Například Chodov je jediná pobočka, která má pozici VIP. Pozice pokladna je v současné době v Praze pouze na Slovanském domě. Důvodem je rozloha kina, která znemožnila provést inovaci v roce 2021. Inovace zahrnovala prodávání lístků přímo na popcornovém baru. Jediná pozice, která zaměstnává nezletilé pracovníky, je pozice uvaděč. Je to z toho důvodu, že zde není odpovědnost za peníze a samotná náplň práce není nikterak náročná.

Obrázek 1: Organizační a řídicí struktura



Zdroj: vlastní zpracování

## 4.2 Metody shromažďování dat

Sběr dat proběhl prostřednictvím dvou metod. Dotazníkové šetření bylo určeno pro zaměstnance pražských poboček. Strukturované rozhovory proběhly s vedoucími pracovníky. Cílem bylo posoudit, jak vnímají motivační proces ve firmě zaměstnanci a jak vedoucí pracovníci.

Dotazníkové šetření bylo zvoleno za účelem efektivního získání velkého množství dat. Dotazník byl vytvořen přes webové stránky Survio.cz a obsahuje celkem 17 otázek. 16 otázek je polouzavřených a 1 otázka je otevřená. Celkem bylo zaznamenáno 162 odpovědí. Jedná se o 43 % z celkového počtu zaměstnanců, který je 375.

Rozhovory byly provedeny osobně se třemi respondenty. Mezi respondenty byli vybráni vedoucí pracovníci z každého stupně hierarchického uspořádání. Konkrétně se jedná o generální ředitelku, manažerku a vedoucího pracovníka pobočky. Každý z rozhovorů trval zhruba 30 minut a položeno bylo celkem 6 otázek.

### 4.3 Vyhodnocení dotazníků a rozhovorů

V následující části jsou rozvedeny a vyhodnoceny výsledky dotazníkového průzkumu a rozhovorů.

#### 4.3.1 Dotazník pro zaměstnance

První tři otázky dotazníku zjišťovaly pohlaví, věk a dobu působení v organizaci jednotlivých zaměstnanců.

Tabulka č. 1: Charakteristika respondentů

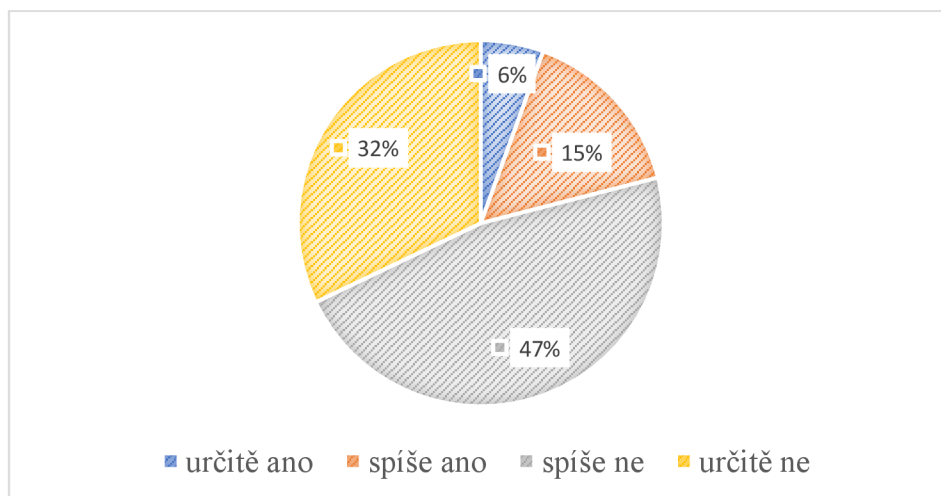
Otázka	Varianty odpovědí	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
Pohlaví	Žena	95	59
	Muž	67	41
Věk	18-25	107	66
	15-17	49	30
	26-35	6	4
Doba působení ve firmě	Do 3 měsíců	20	12
	Do 1 roku	77	48
	Více jak 1 rok	65	40

Zdroj: vlastní zpracování

Jak vyplývá z tabulky, ve firmě je nepatrně vyšší počet žen. Co se týká věkové struktury, nejpočetnější jsou respondenti ve věku 18-25 let. Tato věková kategorie představuje 66 %. Další skupinou jsou respondenti ve věku 15-17 let, kteří mají podíl 30 %. Zbylé 4 % jsou respondenti starší 25 let. Tento výrazný rozdíl je způsoben tím, že společnost Embey s.r.o. zaměstnává převážně studenty vysokých škol. Následovala otázka na dobu působení respondenta ve firmě. Tento výsledek je způsoben vlivem pandemie Covid-19, kvůli které firma přišla o většinu zaměstnanců. Na začátku roku 2022 probíhaly hromadné náborové akce. Z toho důvodu mají největší zastoupení lidé, kteří jsou ve firmě zaměstnáni méně jak 1 rok.

#### Otázka č. 4: Máte v plánu si v blízké budoucnosti hledat novou práci?

Graf č. 1: Uvažování o nové práci

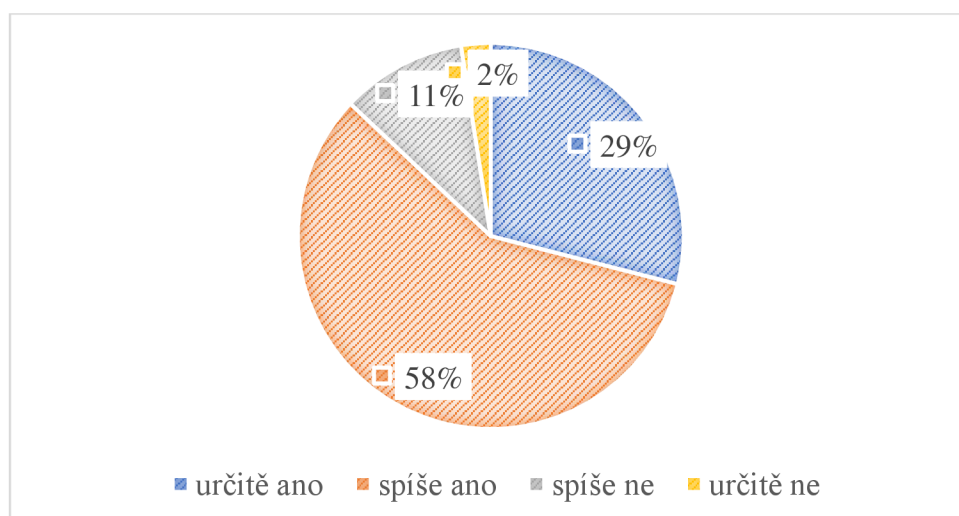


Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku, zda zaměstnanec uvažuje o nové práci, odpověděla většina ve prospěch organizace. 79 % respondentů uvedlo, že mají v plánu v zaměstnání setrvat. Výhled do budoucna je takový, že stoupne počet dlouhodobě zaměstnaných pracovníků a upevní se pracovní kolektiv. Ovšem 6 % respondentů je přesvědčených, že změní své zaměstnání a 15 % respondentů o změně uvažuje. Celkem tedy o změně zaměstnání uvažuje 21 % respondentů, a to je značně vysoké číslo.

#### Otázka č. 5: Jste spokojen/a se svou prací?

Graf č. 2: Spokojenost s prací

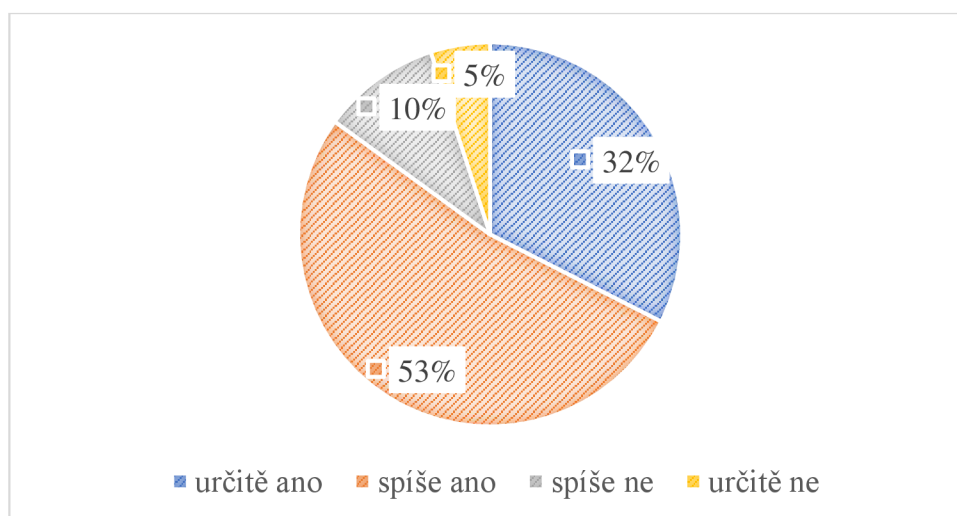


Zdroj: vlastní zpracování

Graf ukazuje, že 86 % dotazovaných má ke své práci kladný postoj. 13 % respondentů vnímá svou práci negativně a z toho 2 % respondentů uvedla nespokojenost s prací. Ti, co vyjádřili nespokojenost také uvedli, že mají v plánu hledat si nové zaměstnání a jsou zaměstnani méně jak 3 měsíce. Náplň práce se pravděpodobně neseetkala s očekáváním, nebo byla pro zaměstnance příliš náročná. Nicméně převážná většina zaměstnanců je v práci spokojena.

### Otázka č. 6: Jste spokojen/a s vedoucími pracovníky?

Graf č. 3: Spokojenost s vedoucími pracovníky

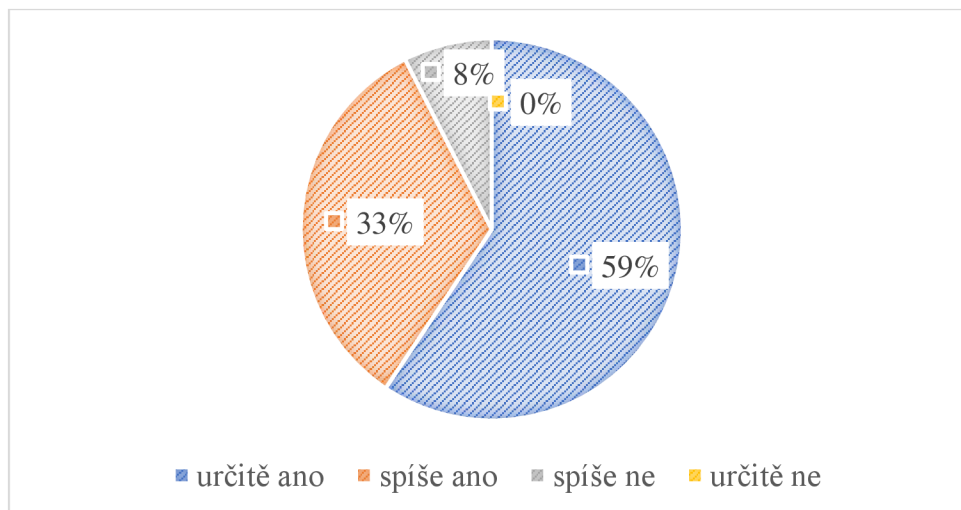


Zdroj: vlastní zpracování

V tomto případě otázka zkoumá postoj zaměstnanců k vedoucími pracovníky. Většina zaměstnanců vnímá své nadřízené kladně. Zaměstnanci, kteří vnímají své vedoucí negativně jsou podle dotazníku z různých poboček. Lze usoudit, že se nejedná o konkrétní vedoucí pracovníky, se kterými by měli zaměstnanci problém. Na vině v těchto případech tedy bude osobní neshoda. Ve většině případů se jedná o respondenty, kteří jsou zaměstnani krátkodobě a hledají si novou práci. Pouze jeden respondent uvedl spokojenost s prací a nespokojenost s vedoucími pracovníky. Nicméně tato skutečnost nehraje roli ve zvažování nového zaměstnání, neboť tento respondent uvedl úmysl setrvat ve firmě. Pravděpodobně se tedy nejedná o zásadní problém.

### Otázka č. 7: Řekl/a byste, že máte na pracovišti dobrý kolektiv?

Graf č. 4: Spokojenost s kolektivem

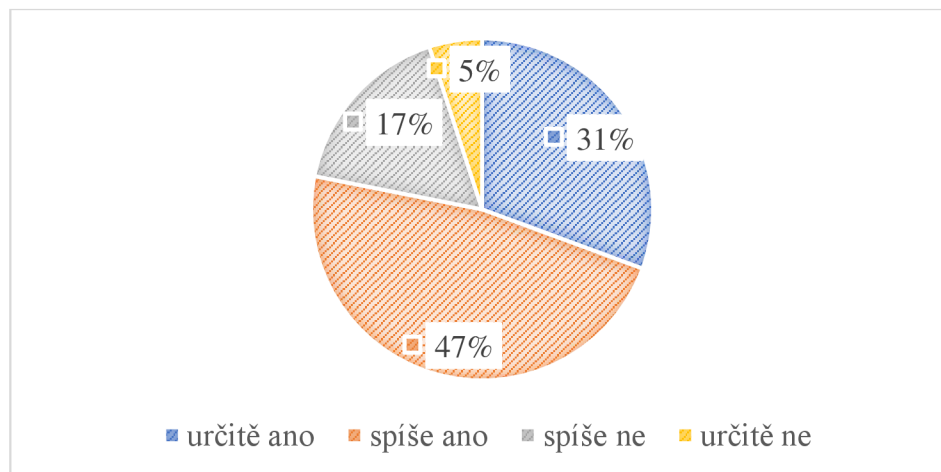


Zdroj: vlastní zpracování

Následující graf uvádí, že 92 % zaměstnanců vnímá kolektiv v práci kladně. 59 % z nich jej považuje dokonce za výborný. Zaměstnanci vytvořili party, setkávají se i mimo práci a na pracovišti panuje přátelská atmosféra. 33 % vnímá kolektiv jako přijatelný. V kolektivu se pouze 8 % dotazovaných necítí příliš dobře. Hlavně se jednalo respondenty z poboček Chodov, Zličín a Slovanský dům. V případě pobočky Chodov se převážně jednalo o respondenty zaměstnané krátkou dobu. Důvodem negativního vnímání kolektivu v tomto případě může být příliš vysoký počet zaměstnanců na pobočce, který znesnadňuje začlenění do kolektivu. Zaměstnanec je na směnách pokaždé s někým jiným a pokud se jedná o někoho, kdo je zaměstnán krátkou dobu, nestihl si ještě vytvořit vazby s ostatními. Pobočky na Zličíně a Slovanském domě jsou specifické tím, že je po většinu týdne na pozici zaměstnanec sám. Avšak na stejném principu funguje pobočka na Letňanech, přičemž zde všichni zaměstnanci vnímají kolektiv kladně. Nicméně tato pobočka je uspořádaná tak, že pozice jsou kousek od sebe. Zaměstnanci spolu mohou na směně komunikovat. Pobočky na Zličíně a Slovanském domě toto uspořádání postrádají. Možnost, kdy spolu zaměstnanci mohou komunikovat je při předání směny nebo v případě, kdy je na směně zvýšený počet zaměstnanců. Nejsou zde optimální podmínky pro tvorbu týmů.

**Otázka č. 8: Usilují vedoucí pracovníci o to, aby byl na pracovišti dobrý kolektiv?**

Graf č. 5: Snaha vedoucích pracovníků vytvořit dobrý kolektiv

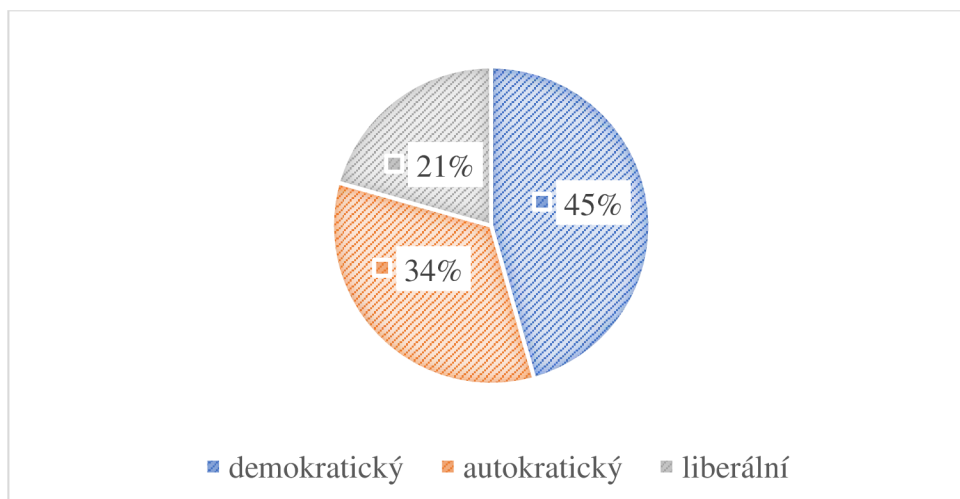


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 8 se stejně jako předchozí otázka týká kolektivu. 78 % respondentů vidí u svých nadřízených snahu zaměstnance stmelovat a vytvářet přátelskou atmosféru. Z předchozího grafu vyplývá, že úsilí vedoucích pracovníků je efektivní, protože většina zaměstnanců hodnotí kolektiv kladně. Tento výsledek vyvrací myšlenku, že by negativní vnímání kolektivu bylo zapříčiněno nedostatečným zájmem ze strany vedoucích pracovníků kolektiv upevnit.

**Otázka č. 9: Jak byste popsal/a styl vedení vedoucích pracovníků?**

Graf č. 6: Styl vedení vedoucích pracovníků

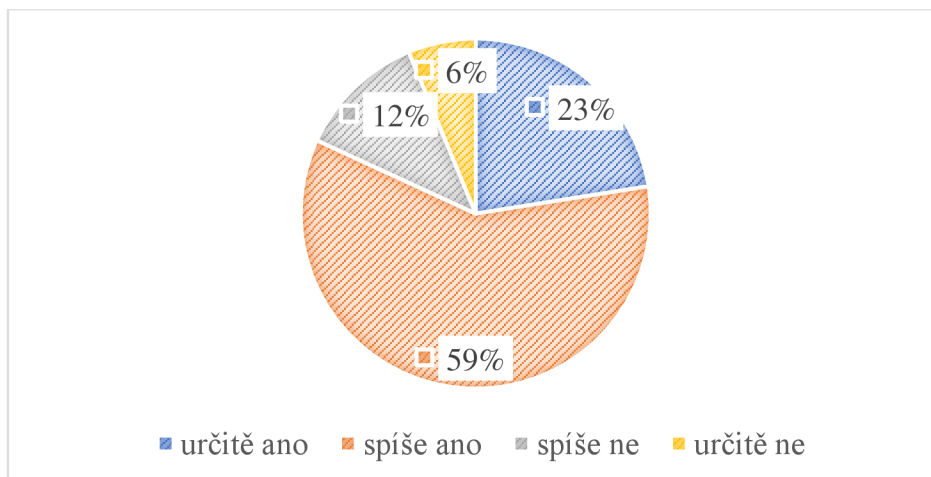


*Zdroj: vlastní zpracování*

Z grafu č. 9 je patrné, že zaměstnanci vnímají různě jednání svých nadřízených. Výsledky ukazují, že u vedoucích pracovníků převažuje demokratický styl vedení. Téměř polovina respondentů vnímá, že je vedoucí pracovník zapojuje do rozhodování a jsou vedeni k týmové práci. 34 % respondentů má kompletně opačný pocit. Nadřízeného vnímají pouze jako někoho, kdo jim předává příkazy a nesdílí s nimi informace. 21 % respondentů cítí v práci volnost a s nadřízenými komunikují jen pokud potřebují radu, nebo se vyskytne nějaký problém.

### **Otázka č. 10: Jste spokojen/a se stylem vedení vedoucích pracovníků?**

*Graf č. 7: Spokojenost se stylem vedení vedoucích pracovníků*



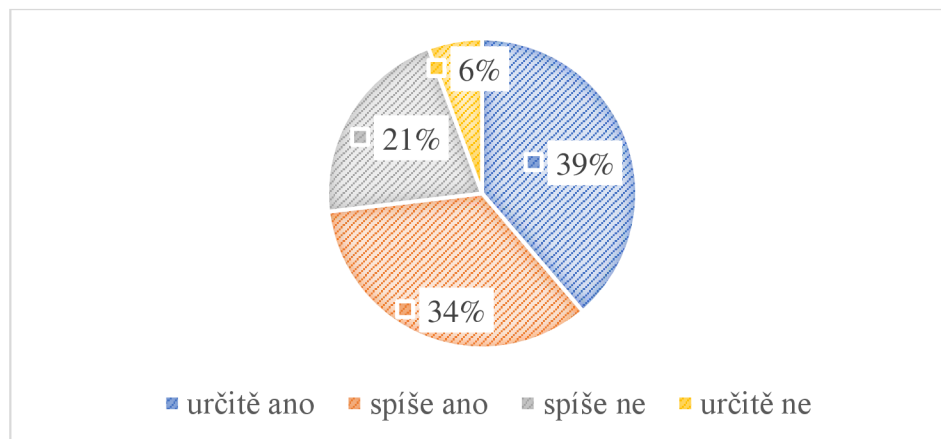
*Zdroj: vlastní zpracování*

Následující graf navazuje na předešlou otázku. Přestože zaměstnanci vnímají jednání svých nadřízených jinak, většina daný přístup hodnotí kladně. 23 % respondentů považuje styl vedení za správný. 59 % respondentů vnímá styl vedení jako vhodný, ale vidí zde určité nedostatky. 18 % zaměstnanců je nespokojených se stylem vedení svých nadřízených. V tomto případě by vedoucí pracovníci měli zvolit jiný přístup komunikace.



### Otázka č. 11: Je Váš pracovní výkon ovlivňován motivací?

Graf č. 8: Vliv motivace na pracovní výkon

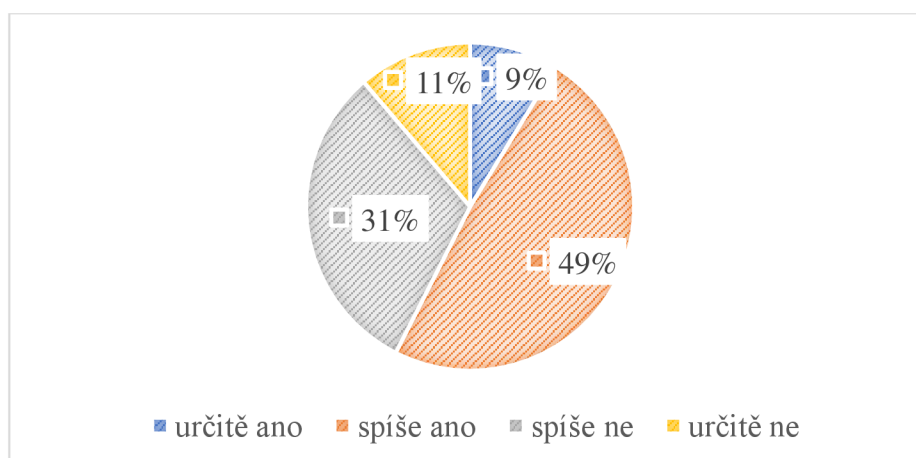


Zdroj: vlastní zpracování

V tomto případě uvedlo 73 % respondentů, že má motivace vliv na jejich pracovní výkon. Toto procento není příliš vysoké vzhledem k teorii pracovní motivace. Ta pracovní výkon přisuzuje hlavně motivaci daného zaměstnance. 27 % zaměstnanců uvedlo, že motivace nemá vliv na jejich pracovní výkon. Jedná se tedy o zaměstnance, kteří pracují pořád stejně. Jejich výkon neovlivňují odměny, tresty, ani motivační programy.

### Otázka č. 12: Myslíte si, že jste od svých vedoucích pracovníků dostatečně motivován/a?

Graf č. 9: Motivace vedoucími pracovníky

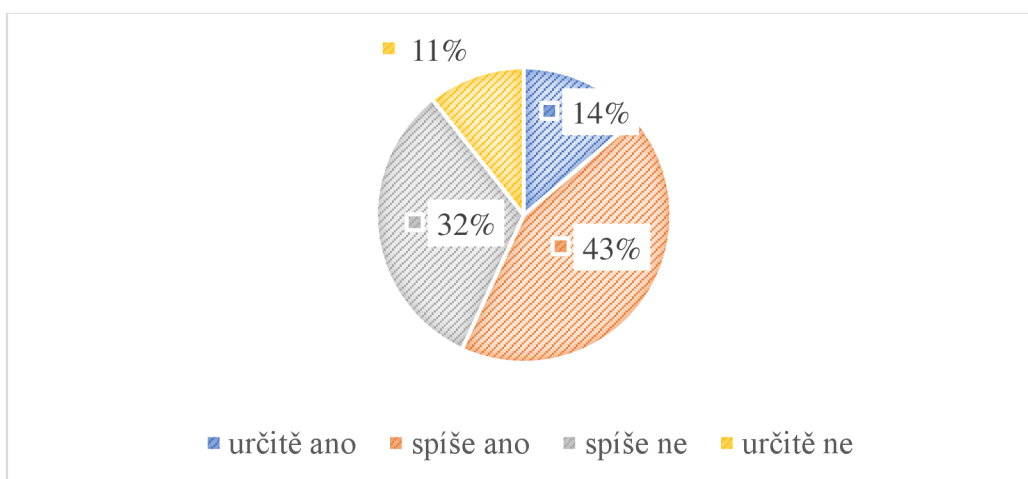


Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 9 ukazuje, že téměř polovina respondentů cítí nedostatečnou motivaci ze strany nadřízených. Výsledek není optimální, protože předchozí graf ukázal, že téměř u ¾ zaměstnanců má motivace vliv na pracovní výkon. Vedoucí pracovníci příliš nevyvíjí snahu motivovat své zaměstnance k podávání lepších výsledků.

**Otázka č. 13: Jste za dobře odvedenou práci patřičně pochválen/a?**

Graf č. 10: Pochvala za dobře odvedenou práci

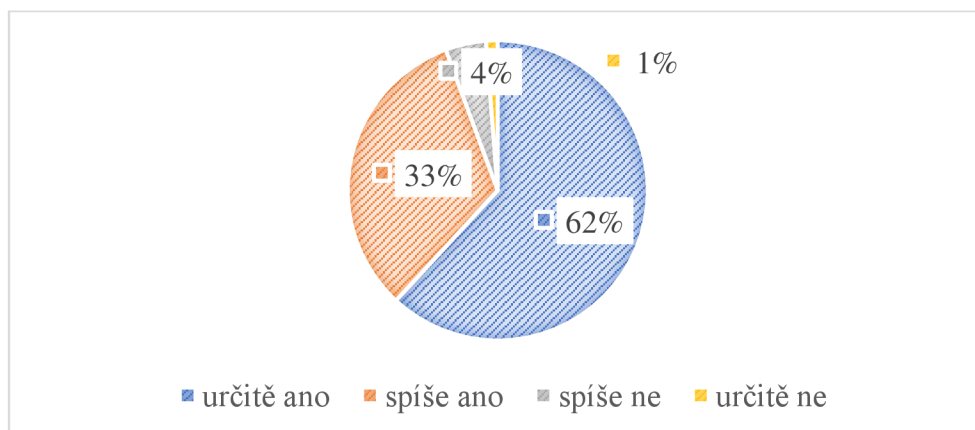


Zdroj: vlastní zpracování

V otázce č. 13 bylo zjištěno, že pouze 57 % zaměstnanců se cítí být patřičně pochváleno za dobře odvedenou práci. Ne všichni vedoucí pracovníci věnují dostatečný čas kontrole svých zaměstnanců, a ne každý předává pochvalu za dobře odvedenou práci.

**Otázka č. 14: Upozorňují Vás vedoucí pracovníci na špatně odvedenou práci?**

Graf č. 11: Zpětná vazba na špatně odvedenou práci

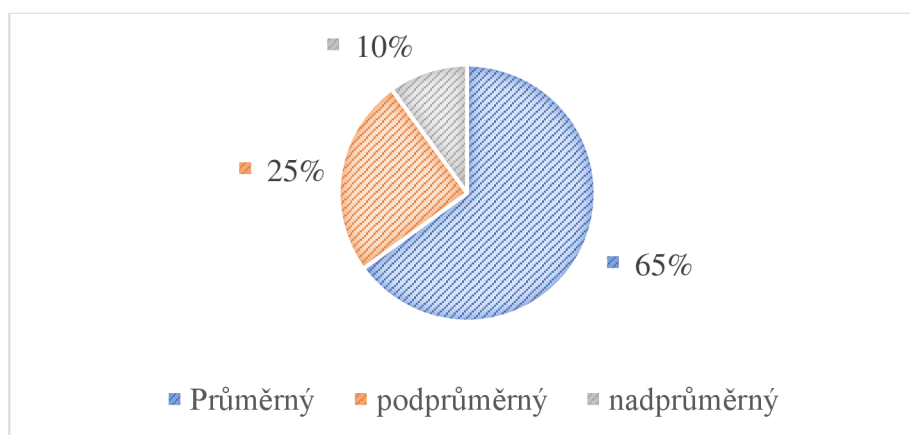


Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 11 je patrné, že drtivá většina zaměstnanců, tedy 95 % respondentů, vnímá zpětnou vazbu na špatně odvedenou práci. V porovnání s předchozím grafem lze usoudit, že si vedoucí pracovníci všimají více špatných výkonů nežli dobrých. Pouhých 5 % respondentů uvedlo, že je vedoucí pracovníci na špatnou práci neupozorňují.

### Otázka č. 15: Jak byste hodnotil/a motivační systém ve firmě?

Graf č. 12: Motivační systém ve firmě

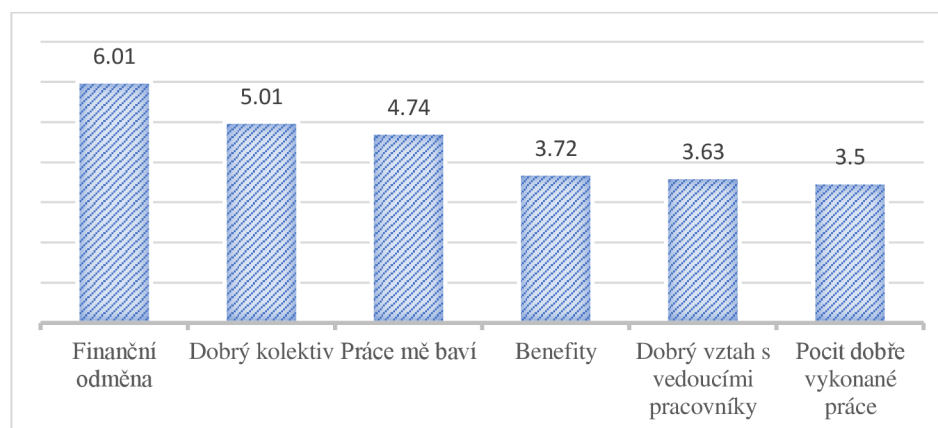


Zdroj: vlastní zpracování

Co se týká motivačního systému, ten zaměstnanci hodnotí převážně jako průměrný. 25 % zaměstnanců by uvítalo změny v motivačním systému a 10 % jej hodnotí jako nadprůměrný.

### Otázka č. 16: Co Vás v práci nejvíce motivuje? Seřad'te dle priority.

Graf č. 13: Motivační faktory zaměstnanců

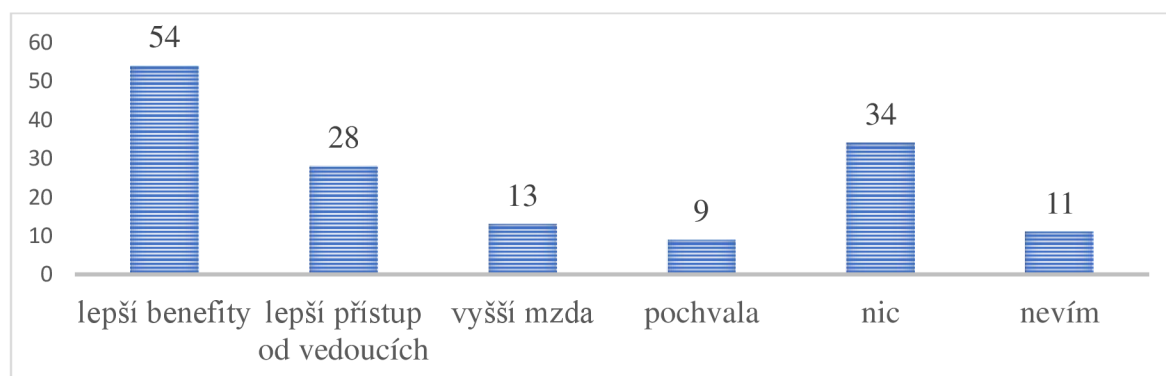


Zdroj: vlastní zpracování

V následující otázce měli zaměstnanci seřadit, co je v práci nejvíce motivuje. Tento graf ukazuje průměrnou důležitost jednotlivých faktorů. Nejčastěji jako nejdůležitější byla zvolena finanční odměna. Následuje dobrý kolektiv a to, že zaměstnanec práce baví. Benefity jsou o trochu důležitější jak dobrý vztah s vedoucími pracovníky. Na poslední místo zaměstnanci řadili pocit dobře vykonané práce.

### Otázka č. 17: Sdělte nám prosím, co by Vás motivovalo k lepším výsledkům

Graf č. 14: Podněty od zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Poslední otázka byla otevřená a respondenti mohli napsat, co je osobně motivuje k lepším výsledkům. Odpovědi jsou rozděleny do skupin. Nejčastěji byly zmíněny benefity. Konkrétně zaměstnanci uvedli volné vstupenky do kina, poukázky na občerstvení, teambuildingy, zaměstnanecké promítání a motivační soutěže pro všechny pozice. Odpověď, že by zaměstnanec nic neměnil a současná situace je v pořádku byla druhá nejčastější. Třetí nejpočetnější skupinou odpovědí byl lepší přístup od vedoucích. Zaměstnanec by motivovalo větší projevení důvěry, lepší komunikace, férovost a jasné vymezení práce a pokyny. Dále byla zmíněna vyšší mzda a pochvaly.

#### 4.3.2 Rozhovory s vedoucími pracovníky

První otázka zjišťovala, jaké mají vedoucí pracovníci zkušenosti. Vedoucí pracovník pobočky vykonává pozici jeden rok. Manažerka má ve vedení sedmiletou praxi a generální ředitelka pracuje na vedoucí pozici už přes 11 let.

Druhá otázka zkoumala, jestli respondenti pociťují smysl v jejich práci a jestli je práce naplňuje. Všichni odpověděli kladně. Práce je baví a naplňuje. Vedoucí pracovník pobočky uvedl, že ho baví poznávat nové lidi. Manažerku a ředitelku naplňují nové situace vyžadující si nové řešení. Dynamická povaha práce je to, co je posouvá v životě dál. Generální ředitelka dokonce uvedla, že už práci nevnímá jako povinnost, nýbrž jako životní styl.

Třetí otázka se zabývala tím, jak se sami vnímají a jak by popsali svůj styl vedení. Všichni zmínili, že při komunikaci s lidmi hraje roli spousta faktorů. Stejně tak všichni uvedli, že uplatňují styl vedení podle situace. Vedoucí pobočky a manažerka uvedli, že u nich převládá liberální a demokratický styl. Generální ředitelka se opírá o své zkušenosti a znalosti a v některých situacích uplatňuje autokratický styl. Nicméně uvedla, že pokud to situace a čas umožňují, ráda nechá prostor pro zpětnou vazbu a diskusi.

U otázky č. 4 měli respondenti přemýšlet, co nejvíce motivuje jejich zaměstnance. Zde se názory nepatrně rozešly. Vedoucí pobočky uvedl mezi tři nejdůležitější faktory dobrý kolektiv, práce, která zaměstnance baví a dobrý vztah s vedoucími. Manažerka uvedla, že protože se jedná o studenty, motivuje je hlavně finanční odměna, dobrý kolektiv a to, že je práce baví. Podle generální ředitelky zaměstnance nejvíce motivují benefity, dobrý kolektiv a dobrý vztah s nadřízeným. Přestože odpovědi byly trochu odlišné, všichni zmínili dobrý kolektiv. Také se shodli, že pocit dobře vykonané práce nehraje u zaměstnanců roli v jejich motivaci.

Otázku č. 5 všichni respondenti vnímali podobně. Pochvalu i výtku berou jako důležitý faktor ovlivňující motivaci zaměstnanců. Výtku spolu s vysvětlením berou jako možnost rozvíjet své zaměstnance. Má zamezit, aby se zaměstnanec dopouštěl stejných chyb. Pochvala má zaměstnance motivovat k udržení dobrých výkonů. Generální ředitelka si je vědoma, že pochvaly nepředává v takové míře jako výtky, avšak tento nepoměr má v úmyslu vyrovnat.

Poslední otázka se ptala na důvody zaměstnanců na setrvání ve firmě. Každý z respondentů jako hlavní důvod uvedl dobrý kolektiv. Generální ředitelka zmínila možnost kombinovat práci se studiem, díky flexibilním směnám. Vedoucí pobočky a manažerka mezi důvody zařadili i benefity.

## 5 Výsledky a diskuse

### 5.1 Celkové zhodnocení dotazníkového šetření a rozhovorů

Dotazníkové šetření bylo určeno pro zaměstnance všech pražských poboček. Cílem bylo zjistit spokojnost zaměstnanců s prací, vedoucími pracovníky, kolektivem a motivačním systémem ve firmě. Většina otázek byla polouzavřených, kdy respondent vybíral ze 4 možných odpovědí. Možnosti byly určité ano, spíše ano, spíše ne a určité ne. Tímto způsobem mohla být měřena intenzita odpovědi. V předposlední otázce měli respondenti seřadit hodnoty dle své preference. Poslední otázka byla otevřená, kde respondenti měli možnost se vyjádřit.

Polostrukturované rozhovory byly provedeny se třemi vedoucími pracovníky. Jednalo se o generální ředitelku, manažerku a vedoucího pracovníka pobočky. Odpovědi jsou zpracovány do jednoho výstupu v části 4.3.2. této práce. Cílem bylo zjistit, jak vedoucí pracovníci vedou své zaměstnance, jak je motivují a co považují za jejich setrvání ve firmě. Díky oběma šetřením lze porozumět vnímání situace jak ze strany zaměstnanců, tak ze strany řídicích pracovníků.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 21 % zaměstnanců uvažuje o změně zaměstnání. Více jak polovina respondentů však vyjádřila spokojenost s prací i s vedoucími pracovníky. Jedná se také o respondenty zaměstnané více jak 3 měsíce. Tato skutečnost nasvědčuje tomu, že zaměstnanci neuvažují o jiném zaměstnání pouze proto, že jsou ve firmě Embey s.r.o. nespokojeni. Jak se již zmínilo, zaměstnanci jsou převážně studenti vysokých škol. Tuto brigádu často volí jako dočasnou formu zdroje příjmu, a to do té doby, než najdou uplatnění svého oboru v praxi. Celkem 15 respondentů vyjádřilo nespokojenost s prací. Tato nespokojenost bude pravděpodobně důvodem jejich odchodu z firmy. Pochopitelně nelze zařídit, aby měl každý k práci kladný přístup. Všechny baví různé věci, a to firma nijak neovlivní. Z toho důvodu je tento výsledek představující necelé 1 % přirozený.

Je důležité zmínit, že se vyskytly 4 případy, kdy jsou respondenti přesvědčeni o změně zaměstnání a uvedli nespokojenost jak s prací, tak s vedoucími pracovníky. Ovšem tyto 4 odpovědi jsou naprosto identické a byly odeslány téměř hned po sobě. Je možné, že byly vyplněny jedním respondentem.

V otázce spokojenosti se ukázalo, že zaměstnanci mají rádi jak práci, tak své nadřízené. Přestože byly odpovědi kladné, převážná většina respondentů volila variantu „spíše ano“. Vyplývá z toho, že je zde prostor pro zlepšení a zaměstnanci zde vidí určité mezery. Co se týká spokojenosti s vedoucími pracovníky, tak v otevřené otázce byla nejednou zmíněna nedostatečná komunikace. Zaměstnanci dále uváděli, že se jim nedostává důvěry a přejí si spravedlivější vyhodnocování motivačních soutěží. Za nespravedlivé považují v některých případech i rozdělení práce.

Styl vedení svých nadřízených vnímají zaměstnanci odlišně. Nejčastěji vybírali demokratický přístup. Poukazuje na začleňování zaměstnanců do rozhodování, zájem o jejich názory a podporu týmové práce. Přestože byl tento přístup vybírán nejčastěji, zbylé dva přístupy mají také početné zastoupení. Tento fakt potvrzuje mínění vedoucích pracovníků, že vedou své lidi podle toho, jak si situace a potřeby zaměstnance vyžadují. Převážná většina zaměstnanců uvedla, že jsou se stylem vedení spokojeni. Několik zaměstnanců by však uvítalo jiný přístup.

Demokratický přístup vyplývá i z reakce, že vedoucí pracovníci usilují o dobrý kolektiv na pracovišti. Tento fakt se promítl v odpovědích ohledně kolektivu, protože 92 % zaměstnanců jej vnímá kladně. Tato otázka měla nejpozitivnější reakce. Výsledek je dobrá zpráva pro firmu, poněvadž zaměstnanci dobrý kolektiv řadí jako druhý nejdůležitější motivační faktor. Z rozhovorů s vedoucími pracovníky je patrné, že tohoto faktu jsou si vědomi. Dobrý kolektiv uvedli jako jeden z nejdůležitějších motivačních faktorů svých zaměstnanců i jako důvod na setrvání ve firmě.

Co se týká zpětné vazby od vedoucích pracovníků, zde převládají výtky. Téměř všichni zaměstnanci uvedli, že jsou na špatně odvedenou práci upozorněni. V otevřených odpovědích někteří zaměstnanci uvedli, že jsou tyto výtky příliš časté a kolikrát chybí vysvětlení, jak danou chybu napravit, nebo jak se jí vyvarovat. Vedoucí pracovníci v rozhovoru zmínili, že je důležité vysvětlit chyby, kterých se zaměstnanci dopouští. Uvedli, že zpětná vazba je nesmírně důležitá, ale důležité je i její správné předání. Jsou si vědomi, že někdo pochvalu předává více a někdo méně. Tato skutečnost se odrazila i v dotazníkovém šetření. Necelá polovina zaměstnanců uvedla, že se jim nedostává patřičné pochvaly. Tento nedostatek pochval byl zmíněn i v otevřených odpovědích.

Z dotazníků vyplývá, že motivace má vliv na pracovní výkon u většiny zaměstnanců. Nejvíce jsou motivováni finanční odměnou, kolektivem, náplní práce a benefity. V rozhovorech generální ředitelka uvedla jako firemní benefity motivační soutěže, teambuildingy, zaměstnanecké promítání, zaměstnance měsíce a nově teď takzvané „kinohry“, kdy mezi sebou kina soutěží v šipkách. Motivační systém hodnotí zaměstnanci jako průměrný. V otevřených odpovědích byly vznešeny požadavky na lepší benefity. Pravděpodobně tyto akce nejsou pořádány tak často, jak by si zaměstnanci přáli. Další možností je, že o těchto akcích zaměstnanci nejsou dostatečně, či včas informováni.

## 5.2 Návrhy a doporučení

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci jako hlavní problém vnímají nedostatečnou komunikaci ze strany nadřízených. Jako druhý problém pociťují nedostatek benefitů. Tyto názory a pocity se vyskytují napříč všemi pražskými pobočkami.

Jak již bylo zjištěno, vedoucí pracovníci svým zaměstnancům nepředávají zpětnou vazbu v dostatečné míře. Vhodné by bylo vymezit čas pro sledování výkonu svých zaměstnanců. Pokud vedoucí pracovník uvidí, že zaměstnanci odvádí dobrou práci, je namístě předat pochvalu a to bezprostředně. To, že zaměstnanci pracují, jak nejlépe umí není samozřejmostí. Je důležité u těchto jedinců budovat pocit, že si jejich práce nadřízení váží. V případě, kdy si vedoucí pracovníci všimnou nějakého nedostatku, je třeba víc než na něj poukázat. Žádoucí je vysvětlit, co zaměstnanec provedl špatně a jak se tomu v budoucnu má vyvarovat.

Dalším zmíněným problémem bylo nejasné vymezení práce. Ve firmě existuje spousta zdrojů s informacemi ohledně práce a její náplně. Předtím, než zaměstnanec vstoupí na zácvik, musí projít kurzy. Po zácviku a v průběhu působení ve firmě má ještě možnost získat informace z manuálu, kde je obsaženo vše. Od fungování organizace po náplň práce. Pokud by přeci měl zaměstnanec nějaké nejasnosti, může se obrátit na kteréhokoli nadřízeného, nebo může využít box pro otázky, či podněty, a to anonymně. Na vině problému, že zaměstnanec nemá přehled o své práci tedy nebude špatný přístup k informacím, nýbrž fakt, že zaměstnanec o některých možnostech neví, nebo je jednoduše zapomněl. Řešením je vysvětlit zaměstnanci, kam se může v případě nejistoty obracet,



a to hned při zácviku. Neméně důležité je tyto možnosti dále připomínat na zaměstnaneckých schůzích.

Co se týká pocitu nedostatku benefitů, ve firmě jich existuje spousta. Vhodné by bylo vytvořit shrnutí těchto benefitů a uvést je například na nástěnku v zaměstnanecké místnosti. Shrnutí by ovšem muselo obsahovat i cestu, jak benefitů dosáhnout, aby zaměstnanec věděl, co pro jejich získání má udělat. Firemní akce je třeba oznamovat s předstihem a prostřednictvím všech komunikačních platforem, které jsou k dispozici. Přestože firma využívá sociální sítě a webovou stránku pro komunikaci se zaměstnanci, spousta zaměstnanců o sociálních sítích neví. Je třeba všechny nové zaměstnance s tímto faktem obeznámit a vyzvat je ke sledování sociálních profilů.

V dotazníku byl uveden nesouhlas s vyhodnocováním benefitu zaměstnance měsíce. Některým zaměstnancům přijde vyhodnocování nespravedlivé. Nynější systém funguje tak, že na výherci se dohodnou vedoucí pracovníci. Lepší způsobem by bylo, aby vedoucí pracovníci vybrali několik kandidátů, kteří splní určité podmínky. Následně spustit hlasování a nechat zaměstnance, aby zvolili výherce z těchto kandidátů.

Bylo také zjištěno, že si zaměstnanci přejí vyšší mzdu. Firma Embey s.r.o. se udržuje na předních příčkách ve výši hodinové sazby ve srovnání s podobnými brigádami. Nicméně formu odměňování by bylo vhodné upravit. Nyní je princip takový, že zaměstnanec nastoupí za základní sazbu, která se v dalším měsíci zvedne. Podmínkou je, že musí za měsíc odpracovat alespoň 40 hodin. Zde by bylo lepší vytvořit několik kategorií finančního ohodnocení podle výkonu zaměstnance. Nejnižší sazbu by měl nový zaměstnanec, který nemá žádné zkušenosti. Nejvyšší sazba by byla určena pro toho, kdo odvádí dobrou práci, je zodpovědný, samostatný a zaučuje nové zaměstnance.

Jak již bylo zjištěno, zaměstnanci vykazali nejvyšší spokojenost s kolektivem. Dobrý kolektiv je motivuje a motivace má vliv na jejich pracovní výkon. Nicméně tento výsledek není signál k tomu, aby se od tvorby dobrého kolektivu upustilo a zaměřila se pozornost na jiné úkony. Posledním doporučením pro firmu je tedy setrvat ve stmelování kolektivu a tvorbě přátelské atmosféry.

## 6 Závěr

Bakalářská práce byla rozdělena na dvě části. V první části byla vypracována literární rešerše, kde byly vysvětleny pojmy jako management, leadership a motivace. Literární rešerše byla podkladem pro vypracování druhé části. Druhá část se zabývala výzkumem motivačních procesů ve vybrané organizaci.

Motivace je klíčovým prvkem vedení lidí. Proto byla jako předmět zkoumání vybrána organizace, která je personální agenturou a její činností je právě práce s lidmi. Na základě literární rešerše byl vytvořen dotazník určený pro všechny zaměstnance pražských poboček Cinema City. Na dotazník reagovalo celkem 162 respondentů. Odpovědi byly zaznamenány do grafů a posléze byla provedena interpretace. Dále byly provedeny rozhovory se třemi vedoucími pracovníky z každého stupně hierarchického uspořádání. Jednalo se o generální ředitelku, manažerku a vedoucího pracovníka pobočky.

Cílem bakalářské práce bylo zhodnotit motivační procesy ve zvolené organizaci a navrhnout vhodná doporučení. Bylo zjištěno, co zaměstnance motivuje a jaký mají ke své práci, nadřízeným a kolektivu postoj. Výzkum ukázal, že zaměstnanci jsou ve firmě převážně spokojeni, nicméně najdou se zde výjimky. Tyto výjimky jsou ovšem přirozené. Dále bylo prokázáno, že motivace má značný vliv na pracovní výkon. To znamená, že čím vyšší je motivace zaměstnance, tím vyšší je jeho pracovní výkon. Na základě odpovědí od zaměstnanců a vedoucích pracovníků byla navržena doporučení vedoucí k efektivnímu vedení a motivování pracovníků. Doporučení se převážně týkala vhodnější a jasnější komunikace se zaměstnanci.

Více pozornosti při výzkumu by si zasloužila oblast odměňování pracovníků a konkrétně systém jejich hodnocení. V této práci byly motivační faktory zkoumány pouze okrajově. Příležitost pro důkladnější zkoumání má i oblast marketingové komunikace a HR marketing, protože zde byly při výzkumu objeveny jisté mezery.

## 7 Seznam použitých zdrojů

- Armstrong, Michael a Stephens, Tina. 2008.** *Management a leadership.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN-978-80-247-2177-4.
- Armstrong, Michael. 2007.** *Řízení lidských zdrojů.* 10. vydání. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- Bělohávek, František, Košťan, Pavel a Šuleř, Oldřich. 2001.** *Management.* Olomouc : Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- Blažek, Ladislav. 2014.** *Management - Organizování, rozhodování, ovlivňování.* 2., rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.
- Donnelly, James H., Gibson, James L. a Ivancevich, John M. 1997.** *Management.* Praha : Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3.
- Goleman, Daniel. 2017.** *What makes a leader?* Boston : Harvard Business School Press, 2017. 978-1-63369-260-2.
- Plamínek, Jiří. 2015.** *Tajemství motivace jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali.* 3., rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-9744-1.
- Robbins, Stephen P. a Coulter, Mary. 2004.** *Management.* 7. vydání. Praha : Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0495-1.
- Schermerhorn, John R. a Bachrach, Daniel G. 2017.** *Exploring management.* 6., rozšířené vydání. the United States of America : John Wiley & Sons, 2017. ISBN 97-811-1-939-5867.
- Stýblo, Jiří. 2013.** *Leadership v organizaci.* Praha : Ústav práva a právní vědy, o.p.s., 2013. ISBN 978-80-905247-5-0.
- Ulrich, Dave, Smallwood, Norm a Sweetman, Kate. 2008.** *Kodex lídrů.* Boston : Harvard Busidenss Press, 2008. ISBN 978-80-7261-375-5.
- Urban, Jan. 2017.** *Motivace a odměňování pracovníků.* Praha : Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.
- Vodáček, Leo a Vodáčková, Olga. 2013.** *Moderní management v teorii a praxi.* 3. rozšířené vydání. Praha : Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.

## 8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

### 8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1: Organizační a řídicí struktura .....	34
---	----

### 8.2 Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Charakteristika respondentů .....	35
---	----

### 8.3 Seznam grafů

Graf č. 1: Uvažování o nové práci .....	36
Graf č. 2: Spokojenost s prací.....	36
Graf č. 3: Spokojenost s vedoucími pracovníky .....	37
Graf č. 4: Spokojenost s kolektivem .....	38
Graf č. 5: Snaha vedoucích pracovníků vytvořit dobrý kolektiv .....	39
Graf č. 6: Styl vedení vedoucích pracovníků .....	39
Graf č. 7: Spokojenost se stylem vedení vedoucích pracovníků .....	40
Graf č. 8: Vliv motivace na pracovní výkon .....	41
Graf č. 9: Motivace vedoucími pracovníky .....	41
Graf č. 10: Pochvala za dobře odvedenou práci .....	42
Graf č. 11: Zpětná vazba na špatně odvedenou práci .....	42
Graf č. 12: Motivační systém ve firmě.....	43
Graf č. 13: Motivační faktory zaměstnanců .....	43
Graf č. 14: Podněty od zaměstnanců.....	44

## **Přílohy**

Příloha č. 1 Dotazník pro zaměstnance

Příloha č. 2 Rozhovory s vedoucími pracovníky

Příloha č. 1

Dotazník pro zaměstnance

**Otázka č. 1: Jste žena/muž**

Žena

Muž

**Otázka č. 2: Kolik je Vám let?**

15-17

18-25

26-35

**Otázka č. 3: Jak dlouho ve firmě pracujete?**

Méně jak 1 rok

Více jak 1 rok

**Otázka č. 4: Máte v plánu si v blízké budoucnosti hledat novou práci?**

Určitě ano

Spíše ano

Spíše ne

Určitě ne

**Otázka č. 5: Jste spokojen/a se svou prací?**

Určitě ano

Spíše ano

Spíše ne

Určitě ne

**Otázka č. 6: Jste spokojen/a s vedoucími pracovníky?**

Určitě ano

Spíše ano

Spíše ne

Určitě ne

**Otázka č. 7: Řekl/a byste, že máte na pracovišti dobrý kolektiv?**

Určitě ano

Spíše ano

Spíše ne

Určitě ne

**Otázka č. 8: Usilují vedoucí pracovníci o to, aby byl na pracovišti dobrý kolektiv?**

Určitě ano

Spíše ano

Spíše ne

Určitě ne

**Otázka č. 9: Jak byste popsal/a styl vedení vedoucích pracovníků?**

Autokratický

Demokratický

Liberální

**Otázka č. 10: Jste spokojen/a se stylem vedení vedoucích pracovníků?**

Určitě ano

Spíše ano

Spíše ne

Určitě ne

**Otázka č. 11: Je Váš pracovní výkon ovlivňován motivací?**

Určitě ano

Spíše ano

Spíše ne

Určitě ne

**Otázka č. 12: Myslíte si, že jste od svých vedoucích pracovníků dostatečně motivován/a?**

Určitě ano

Spíše ano

Spíše ne

Určitě ne

**Otázka č. 13: Jste za dobře odvedenou práci patřičně pochválen/a?**

Určitě ano

Spíše ano

Spíše ne

Určitě ne

**Otázka č. 14: Upozorňují Vás vedoucí pracovníci na špatně odvedenou práci?**

Určitě ano

Spíše ano

Spíše ne

Určitě ne

**Otázka č. 15: Jak byste hodnotil/a motivační systém ve firmě?**

Nadprůměrný

Průměrný

Podprůměrný

**Otázka č. 16: Co Vás v práci nejvíce motivuje? Seřad'te dle priority.**

Finanční odměna

Benefity

Práce mě baví

Dobry vztah s vedoucími

Dobry kolektiv

Pocit dobre vykonane práce

Jiné

**Otázka č. 17: Sděl'te nám prosím, co by Vás motivovalo k lepším výsledkům**



Příloha č. 2

## **Rozhovory s vedoucími pracovníky**

### **Otázka č. 1: Jak dlouho pracujete na pozici vedoucího pracovníka?**

*Generální ředitelka: Na vedoucí pozici pracuji od léta roku 2012. Nejdříve jsem začínala pouze na pozici vedoucího pracovníka na pobočce. V roce 2015 jsem byla povýšena a v loňském roce jsem začala pracovat na pozici ředitelky.*

*Manažerka: Pozici vedoucího pracovníka zastávám sedmým rokem. Od června roku 2016 jsem začala jako vedoucí pracovník pobočky na Letňanech. Během pandemie Covid-19 jsem přešla do Fruitissima, také na vedoucí pozici. Po roce a půl jsem se vrátila zpátky. Jako manažerka působím necelý rok.*

*Vedoucí pracovník pobočky: Na pozici vedoucího pracovníka jsem od ledna roku 2019. Nicméně jsem měl téměř dvouletou pauzu kvůli studiu. Takže tuto pozici vykonávám rok a 2 měsíce.*

### **Otázka č. 2: Naplňuje Vás vaše práce?**

*Generální ředitelka: Nevěděla jsem, jakou chci studovat školu a už vůbec jsem nevěděla, jakou profesi v životě chci dělat. Ke škole, jak to tak bývá, si člověk najde brigádu, a tak začala moje cesta v kině. Po roce jsem byla povýšena na pozici vedoucího pracovníka pobočky a najednou jsem měla možnost věci měnit, zlepšovat...s každou vyšší pozicí se moje možnosti zvětšovaly a najednou mám možnost měnit téměř vše. Práce nikdy není stejná, nikdy jsem nezažila, že by bylo vše hotové. Stále se totiž vše vyvíjí, mění se chování studentů, kteří u nás pracují a je tedy nutné vše inovovat. Naplňujeme jednu změnu a než ji stihneme dokončit, už vymýšlíme novou. A to je to, co mě naplňuje. Že se člověk nikdy nemudí, že ta práce není nikdy stejná. Za tu dobu, co pro firmu pracuji mám tolik zkušeností, které se snažím každým dnem předávat, že už svou práci neberu jako práci, ale jako součást svého života.*

*Manažerka: Ano, naplňuje, a hlavně mě baví. Práci s lidskými zdroji vnímám jako něco, co mě neustále posouvá dopředu. Je to hlavně z toho důvodu, že i když mám spoustu zkušeností,*

*stále se objevují situace, které jsou nové. Za tyto situace jsem ráda, protože mě nutí učit se novým věcem.*

*Vedoucí pracovník pobočky: Ano. Za prvé mám pocit, že dělám něco užitečného a za druhé mě práce baví. Zároveň mám příležitost potkat celou řadu zajímavých lidí, na které bych jinde nenarazil.*

**Otázka č. 3: Jako jaký typ vedoucího pracovníka se vnímáte? Jednáte na základě jednoho stylu, nebo svůj přístup měníte podle různých typů podřízených pracovníků a podle různých situací?**

*Generální ředitelka: Když se nad tím zamyslím, je to poněkud úsměvné. Při komunikaci se svými manažery využívám autokratický i demokratický styl vedení. Vždy záleží na situaci. Jsou situace, u kterých trvám na svém rozhodnutí a odmítám jakoukoliv diskusi. Převážnou většinu situací si myslím, že využívám demokratický styl a jsem ráda, že fungujeme jako tým a rozhodneme společně. Co je na tom ale úsměvné je fakt, že když se nad tím takto zamyslím, tak po svých manažerech vyžaduji, aby využívali liberální styl a nechávali svým podřízeným prostor. Já ho však ale dát nedokážu.*

*Manažerka: Hodně záleží na situace. Rozhodně nemůžu tvrdit, že bych měla vyloženě jeden styl vedení. Pokud bych přeci jen měla vymezit, který ze stylů u mě převládá, tak to bude liberální a demokratický. Každý zaměstnanec je nějaký a podle toho musím přizpůsobit i své jednání. Je důležité si těchto rozdílů všimnout, protože věřím, že pak zaměstnanci poznají, že nám na nich záleží. Samozřejmě je důležité, abych zaměstnanci chápali hranice a udělali to, co se od nich očekává.*

*Vedoucí pracovník pobočky: Většinu času se vnímám jako mix liberálního a demokratického vedoucího pracovníka. Jelikož pracuji s lidmi, hraje zde roli spoustu faktorů. Řídím se tedy potřeby daného zaměstnance i danou situací. Výjimečně přijde na řadu i autokratický styl vedení, a to v případě, kdy předchází dva v daný moment nefungují. Jsem si ovšem vědom, že jsem někdy až příliš přátelský a někdy toho zaměstnanci zneužívají. Momentálně se snažím nastavit správné hranice svým zaměstnancům.*

#### **Otázka č. 4: Co si myslíte, že nejvíce motivuje Vaše zaměstnance?**

*Generální ředitelka: Benefity dle mého názoru fungují jako nejlepší motivace. Využíváme je především na lepší výsledky při prodejkách. Naše benefity zahrnují motivační soutěže, teambuildingy, zaměstnanecké promítání, zaměstnanec měsíce a nově teď takzvané „kinohry“, kdy mezi sebou kina soutěží v šipkách. Dobrý kolektiv je velmi důležitý. Brigádník, který se těší do práce za svými kamarády už přichází namotivovaný. Dobrý vztah s vedoucími je důležitý o trochu méně, a to z toho důvodu, že s vedoucími tráví brigádník mnohem méně času, přesto je důležité, aby věděl, že se na ně může kdykoliv obrátit a oni mu poradí/pomohou. Finanční odměna si myslím, že není až tak motivující. Brigádník si vybírá brigádu podle toho, za jakou finanční odměnu je ochoten pracovat. Po nástupu už začínají být motivační jiné složky. Obávám se, že práce u nás baví brigádníky pouze prvních pár měsíců (až na výjimky). Poté už zůstávají především kvůli kolektivu. Pocit dobře vykonané práce se obávám, že v dnešní době má málokterý brigádník. Předpokládám, že práci dělají proto, že to tak dělat musí.*

*Manažerka: Vzhledem k tomu, že převážná většina našich zaměstnanců jsou studenti, tak bych si tipla, že je motivuje finanční odměna, kvůli které si brigádu hledali. Na druhé místo bych řadila dobrý kolektiv a to, že je práce baví. Dále by to pak byly benefity a dobrý vztah s vedoucími. Mám dojem, že pocit dobře vykonané práce nebude hrát roli v motivaci našich zaměstnanců.*

*Vedoucí pracovník pobočky: Řekl bych, že nejvíce motivující je pro naše zaměstnance dobrý kolektiv. Beru to jako zásadní věc, protože když nefunguje kolektiv, zaměstnanci do práce nechodí rádi. Stejně důležité je i to, aby zaměstnanec práce bavila a nacházeli v ní smysl. Důležitý je také dobrý vztah s vedoucími. Z vlastní zkušenosti vím, že když toto neplatí, chodit do práce může být nepříjemné. Nicméně je důležité rozlišovat práci a osobní život a vztahy by měli být čistě pracovní. Je to i z důvodu, aby se předešlo nějakým osobním sporům. Jako další v pořadí bych uvedl finanční odměny, protože práci všichni samozřejmě vykonáváme proto, abychom získali peníze. Další na řadě by byly benefity. Ty beru jako takovou třešničku na dortu, protože věřím, že pokud člověk práce baví, je spokojený v kolektivu chodí do práce rád. Řekl bych, že se u nás na pobočce najdou i tací, které motivuje pocit dobře odvedené práce, i když jich bude pravděpodobně jen pár.*

**Otázka č. 5: Myslíte si, že má pochvala/výtka velkou váhu na motivaci zaměstnanců? Chválíte dostatečně své zaměstnance za dobře odvedenou práci? Pokud odvedou špatnou práci, předáváte zpětnou vazbu?**

*Generální ředitelka: Pochvala i výtka mají rozhodně velkou váhu. Pochvalou brigádníka motivujeme a pokračuje ve své práci s úsměvem a výtka brigádníka zdokonalujeme v jeho práci. Myslím si, že chválím méně, než bych chtěla, ale neznamená to, že bych nepochválila nikdy. Zpětnou vazbu za špatně odvedenou práci dávám poslední dobou poměrně často. Dříve jsem však zpětnou vazbu dávala minimálně a takto zpětně si myslím, že spousta brigádníků bych dokázala posunout k lepším výkonům.*

*Manažerka: Ano. Zpětná reakce jak pozitivní, tak negativní je nesmírně důležitá. Je to hlavně proto, aby měl brigádník motivaci se zlepšovat a pracovat správně. Někdo si jde práci jen tak „odstát“, ale pochvalou lze vzbudit u zaměstnance pocit důležitosti a tím ho popostrčit k lepšímu přístupu k práci. Pokud někdo dělá něco špatně, je velmi důležitá zpětná vazba, zaměstnanec nežil v iluzi, že dělá vše správně. Častým důvodem, proč někdo chybuje je ten, že neví, jak správně to udělat. Nemusí to pouze znamenat, že by zaměstnanec nechtěl pracovat správně. Z mé praxe se na pracovišti používala jen pochvala, protože výtka nikdo neuměl předat, a to je za mě škoda.*

*Vedoucí pracovník pobočky: Ano. Myslím si, že zpětná vazba v podobě pochvaly a výtky mají velkou váhu na motivaci zaměstnanců. Pochvala za dobře odvedenou práci je potřebná, protože motivuje zaměstnance, aby v takovém výkonu nadále pokračovali. Pokud jde o výtka, snažím se ji předávat v klidu, a hlavně s vysvětlením, co je potřeba příště udělat jinak, lépe a proč.*

**Otázka č. 6: Jaké si myslíte, že jsou hlavní důvody zaměstnanců na setrvání ve firmě?**

*Generální ředitelka: Hlavním důvodem je určitě kolektiv lidí, kteří tam pracují. Práce není ani nijak náročná a skvěle se kombinuje se studiem. To se týká především brigádníků. U vyšších pozic je možný i důvod, že neradi dělají změny a raději dělají práci, kterou znají.*

*Manažerka: Jelikož se jedná o brigádu, tak určitě fakt, že mladí lidé zde poznají nové kamarády. Za těch 7 let jsem si všimla, že ta přátelství jsou většinou dlouhodobého charakteru. Dokonce si troufám tvrdit, že dobré pracovní prostředí, do kterého se těší. Myslím si, že benefity jsou u nás nadprůměrné, a proto bych je ráda zmínila také.*

*Vedoucí pracovník pobočky: Mezi hlavní důvody zaměstnanců na setrvání ve firmě bych zařadil dobré pracovní podmínky, dobrý kolektiv a originální práci, která zaměstnance baví. V současné době bych zmínil i benefity, které se snažíme neustále vylepšovat.*