

**Vysoká škola aplikované psychologie, s. r. o.**

Akademická 409, 411 55 Terezín



**Lidské zdroje - zaměstnavatel vs. zaměstnanec**

**Human Resources – employer vs. employee**

Bakalářská práce

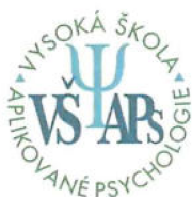
Dana Valsová

2022

Vedoucí práce:

doc. ThDr. Prokop Patrik Maturkanič, PhD., CFSSS

# VYSOKÁ ŠKOLA APLIKOVANÉ PSYCHOLOGIE TEREZÍN



Akademická 409, 411 55 Terežín, info@vsaps.cz, www.vsaps.cz

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

akademický rok 2021/2022

Jméno a příjmení studenta:	Dana Valsová
Studijní program:	Personální a interkulturní management
Název tématu práce v českém jazyce:	Lidské zdroje – zaměstnavatel vs. zaměstnanec
Klíčová slova v českém jazyce:	Lidské zdroje, vedoucí pracovník, zaměstnavatel, zaměstnanec, řízení, styly řízení, motivace, systém odměňování
Název tématu v anglickém jazyce:	Human Resources – employer vs. employee
Klíčová slova v anglickém jazyce:	Human Resources, manager, employer, employee, management, management styles, motivation, reward system

1.	<b>Zdůvodnění tématu (min. 7 řádků):</b> <p>Mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem existuje velmi úzký vztah, kdy oba jsou na sobě existenčně závislí. Je třeba se snažit nacházet a vytvářet v podniku takové prostředí, aby zaměstnancům byl zabezpečen pocit spokojenosti a sounáležitosti, a tím i zvýšena produktivita práce. Vedoucí pracovník, případně oddělení HR, které přejímá péči o zaměstnance, musí vynaložit značné úsilí, aby byl vybrán správný zaměstnanec, který je pro firmu nejvhodnější, neboť jen kvalitní zaměstnanci budou odvádět kvalitní práci. Aby zaměstnanec byl spokojený, rád chodil do svého zaměstnání a pracoval pro firmu, je třeba nalézt správnou motivaci, přičemž motivy každého z nás se liší.</p>
2.	<b>Formulace problému, který bude v práci řešen (min. 10 řádků):</b> <p>Bakalářská práce bude zaměřena na vysvětlení pojmu HR, neboť tento pojem není zcela ještě všem zažitý a známý, tj. jaká je náplň práce tohoto oddělení, a především jaké přináší klady organizaci, když toto oddělení funguje tak, jak má. Dále se věnuje stylům řízení, rozhodování a vedení vedoucích pracovníků, s uvedením kladů a nevýhod těchto různých stylů vedení, případně čeho se vedoucí pracovník má při svém výkonu práce vyvarovat. Aby zaměstnanec byl rád ve svém zaměstnání a byl organizaci přínosným, zaměstnavatel by měl svého zaměstnance nějak motivovat a především ho pak za jeho provedenou práci vhodně odměňovat. Nalézt správnou motivaci a odměnu každého pracovníka je mnohdy tvrdým oříškem každého HR specialisty, neboť každý zaměstnanec je zcela individuální. Bakalářská práce bude proto hledat jaké druhy motivace existují a jaké se jeví jako nejefektivnější. Na základě výzkumu bude odpovídat na otázky, zda motivace vnitřní je motivací účinnější, nežli je motivace vnější a naopak.</p>
3.	<b>Cíl práce max. 5 řádků:</b> <p>Nalézt správného zaměstnance, který je pro nás vhodným pracovníkem, udržet ho ve vysokém pracovním nasazení, být mu dobrým zaměstnavatelem a šéfem, nalézt správnou motivaci, dát mu možnost osobního růstu a poskytnout mu potřebná školení a benefity, to není jednoduchou záležitostí. Cílem mé práce je proto analýza nejlepších stylů vedení a použití vhodné motivace, aby bylo dosaženo takového výsledku, kdy bude spokojenost jak na straně zaměstnavatele, tak na straně zaměstnance.</p>

4.	<p><b>Charakteristika použitých metod:</b></p> <p>Pro teoretickou část bakalářské práce budou využity především zdroje z odborných tištěných publikací a internetových zdrojů. Pro praktickou část bude použito kvantitativní a kvalitativní šetření, a to jak na základě dotazníkové metody, tak osobních rozhovorů.</p>
5.	<p><b>Struktura práce, pracovní rozčlenění kapitol (podkapitol): teoretická a praktická část</b></p> <p>Úvod</p> <p><b>I. TEORETICKÁ ČÁST</b></p> <p><b>1. Lidské zdroje – HR</b></p> <p>1.1. Vymezení pojmu HR 1.2. Činnost a náplň práce HR 1.3. Definice HR dle Michaela Armstronga</p> <p><b>2. Vedoucí pracovník</b></p> <p>2.1. Vymezení pojmu zaměstnavatel 2.2. Nutné dovednosti a schopnosti řídicího pracovníka 2.3. Styly řízení 2.4. Základní styly rozhodování a vedení</p> <p><b>3. Motivace zaměstnanců</b></p> <p>3.1. Vymezení pojmu zaměstnanec 3.2. Teorie pojetí motivace dle Henryho Murraye 3.3. Pyramida lidských a motivačních potřeb dle Abrahama Harolda Maslowa 3.4. Odměňování zaměstnanců</p> <p><b>II. PRAKTICKÁ ČÁST</b></p> <p>4. Cíl a výzkumné otázky 5. Stanovené hypotézy 6. Charakteristika výzkumného souboru 7. Metodika zkoumání 8. Výhodnocení hypotéz</p> <p><b>Závěr</b> Použité zdroje Seznam příloh Seznam tabulek Seznam grafů Seznam obrázků</p>
6.	<p><b>Odborná literatura – seznam vybrané literatury k jednotlivým kapitolám teoretické a praktické části (min. 20 titulů, 3 recenzované časopisy, 3 zahraniční zdroje, případně internetové odkazy):</b></p> <p>ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, <i>Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy</i> : 13. vydání, Přeložil Martin ŠIKÝŘ, Praha: Grada Publishing, 2015, ISBN 978-80-247-5258-7.</p> <p>BĚLOHLÁVEK, František. <i>Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr</i>. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5768-1.</p> <p>BĚLOHLÁVEK, František. <i>Jak vést a motivovat lidi</i>. Vyd. 5. [i.e. 1. vyd.]. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.</p>



BĚLOHLÁVEK, František, *25 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 9788024758725.

FIŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5038-5.

FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat lidi*. Vyd.1. Praha : Computer Press, 2000. 121 s. ISBN 80-7226-386-2.

HALÍK, Jiří, *Vedení a řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada, 2008, *Vedení lidí v praxi*, ISBN 9788024724751.

HŘEBÍČEK, Vladimír, 2008. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-4537-8.

KOUBEK, Josef, *Řízení pracovního výkonu*, Praha: Management Press, s. r. o., 2004, 209 s., ISBN 80-7261-116-X.

KOUBEK, Josef, *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, ISBN 9788072611683.

MARQUES, Carlos., JIRÁSEK, František. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Bankovní institut, a.s. 1996. 275 s. scripta.

NOVOTNÝ, Zdeněk, MEJZLÍK, Jaroslav, *Základy práva a praktické právní úkony*, Vyšší odborná škola, střední škola veterinární, zemědělská a zdravotnická, Třebíč, 2016, ISBN 978- 80-88058-80-9.

PLAMÍNEK, Jiří, *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1

PLAMÍNEK, Jiří, *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. Manažer. ISBN 978-80-271-0629-5.

RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: Grada, 2008. *Vedení lidí v praxi*. ISBN 9788024721002.

SLEPIČKA, D. (2001): *Motivace ve výuce odborného předmětu*, Bakalářská práce, Katedra inženýrské pedagogiky, ČVUT, Masarykův ústav vyšších studií, Praha, 42 s.

SUCHÝ, Jiří, Petr PAPÁNEK a Pavel NÁHLOVSKÝ, *Šest pilířů manažerského úspěchu: jak je posilovat, rozvíjet a využívat v manažerském i osobním životě*. Praha: Grada, 2016. Manažer, ISBN 978-80-247-5868-8.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

ULRICH, David, *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3058-5.

URBAN, Jan, *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 9788027102273.

VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3948-9.



**Internetový zdroj:**

TOMŠEJ, Jakub. *Zákoník práce 2021 - s výkladem: právní stav k 1.1.2021* [online]. 2021. Praha: Grada Publishing, 2021 [cit. 2021-6-23]. Právo pro praxi. ISBN 978-802-7130-955. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/zakonik-prace-2021-s-vykladem-548099/>

*Management News: Šest vůdcovských stylů v jednom* [online]. 2009. IVITERA, 2009 [cit. 2021-04-12]. ISSN 2464-5192. Dostupné z: <https://www.managementnews.cz/manazer/manazerske-dovednosti-id-147962/sest-vudcovskych-stylu-v-jednom-id-811400>

*Osobnost, zaměstnanec, pracovní výkon a motivace: Ing. Marie Staňková* [online]. 2006: Ústav financí, 2006 [cit. 2021-04-20]. Dostupné z: [https://conference.fbm.vutbr.cz/workshop/papers/papers/2006/stankova\\_marie.pdf](https://conference.fbm.vutbr.cz/workshop/papers/papers/2006/stankova_marie.pdf)

*8 způsobů jak motivovat zaměstnance a zařídit, aby svou práci milovali: Kateřina Lukášová* [online]. Praha: First Class Publishing, 2016 [cit. 2021-9-29]. Dostupné z: <https://improovio.cz/2016/10/8-zpusobu-jak-motivovat-zamestnance-a-zaridit-aby-svou-praci-milovali/>

**Zahraniční zdroj:**

AHMAD, Shoeb. *Motivation and Performance: A Psychological Process*. 2021, ISSN: 2347-4696

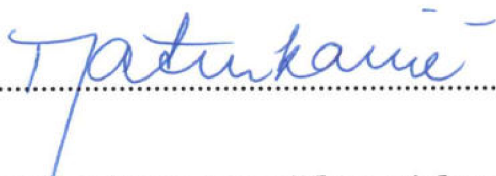
Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2014). The importance of universal psychological needs for understanding motivation in the workplace. In M. Gagné (Ed.), *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory* (pp. 13–32). Oxford University Press.

GANTA, Vinay Chaitanya. Motivation in the workplace to improve the employee performance. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 2014, 2.6: 221-230.

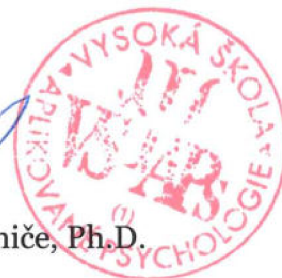
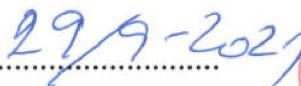
**Souhlas vedoucího práce**

Jméno vedoucího:

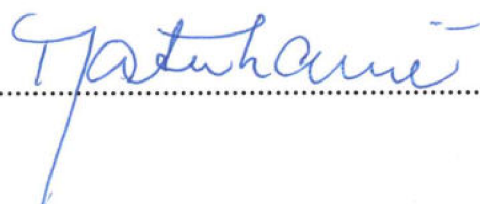
Podpis: .....



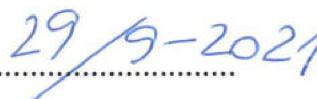
dne: .....

**Souhlas prorektora pro vědu a výzkum, doc. ThDr. Patrika Maturkaniče, Ph.D.**

Podpis: .....



dne: .....



## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že odevzdanou práci na téma „*Lidské zdroje – zaměstnavatel vs. zaměstnanec*“, jsem vypracovala samostatně, s použitím uvedené literatury a práci jsem neodevzdala na žádné jiné škole k získání atestace.

Ve Vrbici dne 10.7.2022



.....

Dana Valsová

## Poděkování

Ráda bych zde poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce, doc. ThDr. Prokopu Patriku Maturkaničovi, PhD., CFSsS, za jeho cenné rady a čas, který mi věnoval při řešení dané problematiky a v neposlední řadě také za jeho podporu při studiu.

Ve Vrbici dne 10.7.2022



.....

Dana Valsová



## **ABSTRAKT**

Téma bakalářské práce je zaměřeno na řízení lidských zdrojů a dále pak na motivaci zaměstnanců. K úspěšnému a bezproblémovému chodu organizace je zapotřebí mít dobré a kvalifikované zaměstnance, kteří budou pro organizaci přínosem. Zároveň je pak nutné i takového pracovníka udržet ve vysokém pracovním nasazení, poskytnout mu benefity, spravedlivou odměnu, dát mu možnost osobního růstu, a především mu být dobrým zaměstnavatelem a nadřízeným. K tomu vedoucí pracovník využívá nejen různé styly řízení, ale především se snaží podřízeného vhodně namotivovat. Výsledkem dobře nastavené motivace zaměstnanců je potom spokojenost jak na straně zaměstnavatele, tak na straně zaměstnance.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Lidské zdroje, vedoucí pracovník, zaměstnavatel, zaměstnanec, řízení, styly řízení, motivace, systém odměňování

## **ABSTRACT**

The topic of bachelor thesis is focused on human resource management and on employee motivation. In order for an organization to run successfully and smoothly, it is necessary to have good and qualified employees who will benefit the organization. At the same time, it is necessary to keep such an employee in a hardworking, to provide him with benefits, a fair reward, to give him the opportunity for personal growth and, above all, to be a good employer and superior. To achieve this, the manager not only uses different management styles, but also tries to motivate the subordinate adequately. The result of a well-set employee motivation is satisfaction on the part of both the employer and the employee.

## **KEY WORDS**

Human Resources, manager, employer, employee, management, management styles, motivation, reward system

# OBSAH

Úvod .....	1
<b>1. Lidské zdroje – HR .....</b>	<b>3</b>
1.1 Vymezení pojmu HR .....	3
1.2 Definice HR dle Michaela Armstronga .....	4
1.3 Činnost a náplň práce HR .....	5
1.4 Plánování lidských zdrojů .....	7
<b>2. Vedoucí pracovník .....</b>	<b>9</b>
2.1 Vymezení pojmu zaměstnavatel .....	9
2.2 Nutné dovednosti a schopnosti řídicího pracovníka .....	9
2.3 Styly řízení .....	11
2.4 Základní styly rozhodování a vedení .....	12
<b>3. Motivace zaměstnanců .....</b>	<b>16</b>
3.1 Vymezení pojmu zaměstnanec .....	17
3.2 Pyramida motivačních potřeb dle Abrahama Harolda Maslowa .....	18
3.3 Herzbergova teorie dvou faktorů .....	20
3.4 Vroomova expektační teorie, teorie očekávání .....	22
3.5 Odměňování zaměstnanců .....	22
<b>4. Výzkum a cíle .....</b>	<b>26</b>
4.1 Výzkumný problém a cíle výzkumu .....	26
4.2 Určení hypotéz .....	26
4.3. Charakteristika výzkumného souboru a metodika zkoumání .....	26
4.4 Interpretace a analýza dat výsledku šetření .....	27
<b>5. Diskuze a vyhodnocení hypotéz .....</b>	<b>52</b>
<b>Závěr .....</b>	<b>56</b>
<b>Použitá literatura a zdroje .....</b>	<b>58</b>
<b>Seznam grafů a tabulek .....</b>	<b>61</b>
<b>Seznam příloh .....</b>	<b>62</b>



## ÚVOD

Mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem existuje velmi úzký vztah, kdy oba jsou na sobě existenčně závislí. Je proto velmi důležité se snažit nacházet a vytvářet v podniku takové prostředí, aby zaměstnancům byl zabezpečen pocit spokojenosti a sounáležitosti s firmou, a tím i zvýšena produktivita práce. Aby firma mohla prosperovat a být úspěšná, musí mít dobré a kvalifikované zaměstnance. Vedoucí pracovník, případně oddělení HR, které přejímá péči o zaměstnance, musí vynaložit značné úsilí, aby byl vybrán správný zaměstnanec, který je pro firmu nejvhodnější, neboť jen kvalitní zaměstnanci budou odvádět kvalitní práci a budou pro organizaci přínosem. Aby zaměstnanec byl spokojený, rád chodil do svého zaměstnání a efektivně pracoval pro firmu, je třeba nalézt správnou motivaci, přičemž motivy každého z nás se liší. Každý zaměstnanec je jedinečný a není jednoduché zavděčit se každému.

Mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem by měly panovat dobré vztahy, a především zde musí fungovat důvěra. Zaměstnavatel musí svému zaměstnanci věřit, že svou práci dobře a svědomitě vykoná a zaměstnanec mu naopak musí věřit a musí si být jist, že za svou dobře odvedenou práci bude náležitě a spravedlivě odměněn. Vedoucí by měl být nestranným, spravedlivým a čestným a umět svého zaměstnance za jeho práci pochválit a zaslouženě ohodnotit. Svého podřízeného by neměl zneužívat nad rámec jeho povinností. Je třeba mít neustále na paměti, že zaměstnanec bude pracovat pro organizaci a plnit skupinové cíle, hlavně tehdy, když bude věřit, že jejich dosažením budou uspokojeny i jeho vlastní potřeby.

Správná motivace a dobré mezilidské vztahy na pracovišti, jsou základem pro dobré fungování organizace, spokojené zaměstnance a zaměstnavatele, a tím i bezproblémový chod firmy.

Nalézt správného zaměstnance, který je pro nás vhodným pracovníkem, udržet ho ve vysokém pracovním nasazení, být mu dobrým zaměstnavatelem a šéfem, nalézt správnou motivaci, jež bude odpovídat jeho individuálním potřebám, dát mu možnost osobního růstu a poskytnout mu potřebná školení a benefity, to není jednoduchou záležitostí.

Cílem této bakalářské práce je proto analýza a hledání nejlepších stylů vedení, se záměrem dosažení takového výsledku, kdy bude spokojenost jak na straně zaměstnavatele, tak na straně zaměstnance. Dále je to potom zjištění, jak velký vliv má nedostatečná komunikace na pracovišti a ztráta motivace pracovníka, na jeho případný odchod z firmy a jak velký účinek na spokojenost zaměstnance, má motivace vnější či motivace vnitřní.

Práce je strukturována do dvou hlavních částí - teoretické a praktické části. Teoretická část je dále rozdělena do třech kapitol, kdy v první části se budu zabývat vysvětlením pojmu HR, druhá kapitola se pak věnuje vedoucímu pracovníku a styly jeho řízení a třetí kapitola se zabývá pojmem motivace a odměňování zaměstnanců. Bude použita komparativní metoda, kdy použity byly zdroje z odborných publikací jak ve formě tištěné, tak i ve formě internetové. Ve druhé části bakalářské práce se potom věnuji samotnému výzkumu, kdy na základě dotazníkového šetření budu zjišťovat, jak samotní zaměstnanci hodnotí svůj postoj k pracovní motivaci. Pokusím se zjistit, zda pro pracovníky je důležitější vnější motivace - finanční odměna, benefity atd., nebo jsou to vnitřní motivy, kdy zaměstnance motivuje jeho osobní růst, touha po vzdělání či zájem o daný obor.

Motivem této bakalářské práce, mi bylo v první řadě porozumět možnostem motivace a najít takovou, aby si zaměstnanec svého nadřízeného vážil a pro firmu pracoval rád a s nasazením.

# 1. Lidské zdroje - HR

## 1.1 Vymezení pojmu HR

Ve větších firmách, péči o zaměstnance přejímá od zaměstnavatele oddělení zvané HR. Lidské zdroje, z angličtiny *human resources*, odtud ve zkratce HR, jsou specifická činnost v rámci organizace, která se zabývá řízením lidského kapitálu v organizaci, tedy řízením zaměstnanců jako celku. HR je orientované na loajalitu a angažovanost zaměstnanců – zdůrazňuje význam dosažení loajality pracovníků k organizaci, jejímu poslání a hodnotám (Armstrong, Taylor, 2015).

Řízení lidských zdrojů představuje komplexní a předem promyšlený přístup k zaměstnávání, především pak k rozvíjení lidí v organizaci. HR je možné považovat za určitou filozofii řízení lidí, která se opírá o mnoho různých teorií týkajících se chování lidí a organizací. Jejím cílem je především zlepšování efektivity organizace prostřednictvím lidí, avšak za předpokladu, že zde bude fungovat i morální a etický rozměr řízení lidí. Toho oddělení HR dosahuje především uplatňováním různých politik a postupů v oblastech jako je zabezpečování pracovníků, jejich vzdělání a osobní růst, řízení pracovního výkonu a odměňování, a dále též neméně důležitým poskytováním služeb, které slouží ke zlepšení pohody a blahobytu zaměstnanců (Armstrong, Taylor, 2015).

V minulosti byly upřednostňovány tvrdší přístupy, kdy pracovník byl považován jako zboží a nástroj, který je potřeba rozmístit a přetransformovat ku prospěchu organizace přes čísla, kusy a normy - k maximální užitečnosti. V současné době se od tohoto tvrdého přístupu upouští a je upřednostňován měkký přístup vedení, kdy vedení se snaží zaměstnance **motivovat**. Je kladen důraz na komunikaci mezi nadřazeným a podřízeným, organizace se snaží zaměstnance vzdělávat a umožňuje mu kariéerní růst. Sounáležitost zaměstnanců s organizací, jejich loajalnost a zapojování do spolurozhodování je velmi ceněno. Pracovník, který je vzdělaný a má zkušenosti a dovednosti, je velká konkurenční výhoda, do které se vyplatí investovat (Koubek, 2004).



V současnosti explanace pojmu firma lze vyjádřit nejen jako ekonomický systém, ale především jako systém sociální, s ekonomickými výsledky, a k tomuto by pak mělo i vedení firmy přistupovat (Matějková Fabíková, 2021).

Zaměstnanci nedosahují těch nejlepších výsledků pod přísným dohledem ze strany managementu, a pokud je na ně nahlíženo jako na nepříjemnou nutnost. Naopak pokud získají větší odpovědnost, mezi sebou spolupracují a nachází smysl a uspokojení z vykonávané práce, jejich výkonnost úměrně stoupá (Armstrong, Taylor, 2015).

Stejný názor zastává i Ing. Martin Šikýř, Ph.D., který tvrdí, že lidé jsou rozhodujícím zdrojem pro organizaci, a že jejich výkon určuje i výkon organizace. Jisté zásady a postupy v řízení lidských zdrojů mají pozitivní vliv a dopad na dosahovaný výkon zaměstnanců a tím i výkon organizace (Šikýř, 2014).

Dříve se pojem „lidské zdroje“ nahrazoval pojmy „pracovní zdroje“ a „personál“, a to především jen jako jeden prvek z důležitých výrobních faktorů organizace. Ve strategickém přístupu v řízení zaměstnanců se v současné době pojem „lidské zdroje“, spojuje se zaměstnanci, v jehož rámci se realizuje jejich rozvoj, zvyšování kvalifikace a plánování, vedoucí k dosahování cílů organizace. V podmínkách nové ekonomiky je potom řízení lidských zdrojů především koncepcí a filozofií. V organizacích, kde je hlavním výrobním faktorem inovace, je potom hlavním kapitálem kreativní, vzdělaný a tvořivý člověk – zaměstnanec, do kteréhož se vyplatí investovat, a to jak do jeho vzdělání, pracovních podmínek, rozvoje, ale i do jeho odpočinku a osobního blahobytu. Investice do kreativních lidí pak přináší zvýšení hodnoty výrobního kapitálu a schopnost vytvářet výrobek, který je žádaným na trhu. Výrobní společnosti pak přináší to, co je smyslem její existence, tedy zisk (Vojtovič, 2011).

## **1.2 Definice HR dle Michaela Armstronga**

Michael Armstrong definuje tento obor jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci, i jako kolektivy, přispívají k dosažení jejích cílů. Zaměstnanci jsou chápáni jako aktivum, jako bohatství organizace nebo jako lidský kapitál, do něhož je třeba investovat tím, že

se jim budou poskytovat příležitosti ke vzdělávání a k rozvoji, a že se organizace stane skutečnou „učící se organizací“. Lidské zdroje jsou chápány jako zdroje pro vytváření konkurenční výhody. K zaměstnancům se přistupuje s důvěrou a spíše se věří, že pracovníci mají shodné zájmy jako zaměstnavatelé (Armstrong, Taylor, 2015).

**Mezi cíle řízení lidských zdrojů patří dle Armstronga mimo jiné:**

- podpora strategie cílů organizace vytvářením a uplatňováním strategií lidských zdrojů
- podpora při rozvíjení kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu
- zabezpečení kvalifikovaných, talentovaných a loajálních zaměstnanců
- navozování obousměrné důvěry mezi vedením a zaměstnanci
- vytváření a podpora pozitivních pracovních vztahů na pracovišti
- podpora etického přístupu k řízení lidí (Armstrong, Taylor 2015).

### **1.3 Činnost a náplň práce HR**

Každá organizace určuje, jaké personální činnosti a jaké postupy bude vykonávat, a to s ohledem na její velikost, postavení a konkurenceschopnost v tržním prostředí. Spolupráce zaměstnavatele, vedoucích pracovníků a oddělení HR musí být proto oboustranná, ať už se jedná o plánování počtu a rozmístění pracovníků, jejich vzdělávání a osobní růst, přesun, případně jejich propouštění. Pracovníci oddělení HR zajišťují administrativu a přípravu podkladů veškerých těchto činností. Mimo jiné, se také podílejí na tvorbě a propagaci personální strategie organizace (Marques, Jirásek, 1996).

Aby strategie a nové postupy skutečně fungovaly, úkolem řízení lidských zdrojů je zabezpečit dokončení a dotažení zaváděných změn do praxe, kdy tyto aktivity opakovaně ověřuje. Dále pak předvídá potřeby organizace do budoucna, kdy vyhledává a řídí nové talenty, vychovává své stávající zaměstnance k jejich budoucímu povýšení. Pružně reaguje na potřeby stávajících zaměstnanců (Ulrich, 2009).

*„Útvary lidských zdrojů zde nejsou proto, aby provozovaly jakousi podnikovou terapii nebo aby sloužily jako sociální, zdravotní nebo spokojenost přinášející útulky. Personalisté musejí vytvářet postupy, které pracovníky dělají konkurenceschopnějšími, a nikoliv bezstarostnými.“ (Ulrich, 2009, s. 22).*

Mezi nejzákladnější náplň práce oddělení HR, neboli lidských zdrojů, je výběr nových zaměstnanců. HR utváří každou firmu: jeho činnost je prvním dílkem řetězce, který musí být pevný, neboť jen kvalitní zaměstnanci budou odvádět kvalitní práci. V případě, že bude výběr podceněn, bude firma nucena opětovně hledat nové zaměstnance, což představuje vynaložení dalších nákladů a ztrátovost organizace (Armstrong, Taylor, 2015).

Jelikož si tuto problematiku řada organizací plně uvědomuje, v posledních letech stále více firem k výběru nových pracovníků začala využívat i odborníků a služeb *Assessment centra*. Jedná se o metodu využívanou nejenom k výběru nových pracovních sil, ale také k hodnocení a rozvíjení kompetencí zaměstnanců již stávajících. Základem této metody je použití různých simulovaných situací, testů a rozhovorů, přičemž vše je sledováno skupinou posuzovatelů – hodnotitelů. Optimální je varianta, kdy je přítomen posuzovatel z firmy, vzhledem ke znalostem organizační kultury, a konzultant, který je řádně proškolen a má dostatečný nadhled (Bělohlávek, 2016).

Dle Matějkové Fabíkové je důležité nepodcenit nábor nových pracovníků, kdy náklady spojené s náborem zaměstnanců neustále rostou a souvisí i s udržením pracovníků ve firmě. Cílem je hledání kvality nikoliv kvantity. (Matějková Fabíková, 2021)

Dále oddělení lidských zdrojů zajišťuje školení zaměstnanců pro vzdělávání a možnost osobního růstu. Nabízí určité bonusy ve formě stravenek nebo např. ošatného, podnikových rezervací atd., jako odměn za vykonanou práci. To vše slouží jako motivace zaměstnanců. Pokud nejsou poskytnuty žádné možnosti postupu, nefunguje zde žádné odměňování zaměstnanců ve formě různých benefitů, může se stát, že bude zaměstnanec demotivován. Není však možnost zavděčit se každému, i když se bude HR snažit všemi možnými způsoby. HR se vyvinuly z personalistiky, aby se dlouhodobě a strategicky

věnovaly rozvoji svých zaměstnanců, neboť si uvědomily, že nahradit zaměstnance je velice složité a ve výsledku i nákladné na finance a čas (Armstrong, Taylor, 2015).

Personální řízení, jež je součástí náplně práce HR, pak využívá souhrn určitým způsobem propojených prvků, využívající nástroje, metody řízení a principy (Vojtovič, 2011).

*„Úkolem řízení lidských zdrojů je zabezpečit organizaci dostatek schopných a motivovaných lidí a jejich pomocí dosahovat strategických cílů organizace.“ (Šikýř, 2014, s.10).*

#### **1.4 Plánování lidských zdrojů**

Primárním úkolem řízení lidských zdrojů je zabezpečit, aby organizace byla výkonná, zisková a svou výkonnost neustále zvyšovat a zlepšovat. K tomu potřebuje získat kvalitní a motivované pracovníky. Tomu předchází analýza pracovních míst, kdy organizace shromažďuje a zkoumá informace personální databáze s ohledem na strategii cílů organizace. Cílem je umístit vhodné zaměstnance na správné místo a ve správný čas. Ptáme se na otázky „kdy“, „kdo“ a „kde“ bude potřeba. Při analýze rozhodujeme, zda bude využito interních pracovníků, externích pracovníků nebo zda bude nutno provést výběr nových zaměstnanců, popřípadě, zda bude nutné stávající zaměstnance uvolnit, využít jinak či propustit (Hřebíček, 2008).

Dle Hřebíčka (2008) volná či nově vzniklá pracovní místa je vhodné prvotně nabídnout interním pracovníkům, pokud je to možné. Výhodou je jejich rychlejší adaptace a znalost pracovního prostředí. Organizaci je již známa pracovní výkonnost a morálka pracovníka. Pro zaměstnance je nabídnutí nového pracovního místa pracovní jistotou a možnost pracovního postupu vysokou motivací ke zvyšování své kvalifikace. Nevýhodou může být případné soutěžení o povýšení mezi zaměstnanci, kdy organizace nemá nastavena transparentní pravidla personální politiky.

Pokud se organizace rozhodne pro získání nových pracovníků z vnějších zdrojů, může toto rozhodnutí přinést pozitiva, jako jsou nové zkušenosti, poznatky a přístupy kvalifikovaných zaměstnanců. Negativem jsou naopak náklady na čas a finance při jejich

výběru, delší adaptace nováčků, riziko špatného výběru pracovníka a demotivace stávajících zaměstnanců organizace, kteří usilovali o volné pracovní místo (Hřebíček, 2008).

Dle Urbana (2017) je klíčovým faktorem při výběru nového pracovníka kromě posuzování schopností a dovedností, i přihlížení k zájmu a potřebám zaměstnance, tedy k jeho motivačnímu profilu. Posouzení, zda motivace pracovníka odpovídá podmínkám organizace, lze provést přímo u přijímacího pohovoru přímou otázkou na to, co jej v práci baví, s jakými osobami se mu nejlépe spolupracuje, zda má zájem pracovat samostatněji, rozšířit okruh svých činností, čeho by chtěl v nové práci dosáhnout nebo lze i využít speciálních testů. **Vnitřní motivace** zaměstnance by měla hrát zásadní úlohu především při výběru zaměstnance pro klíčové pozice. Hlavní zásadou je potom otevřenost zaměstnavatele při přijímacích pohovorech a nevytvářet dojem příznivějších podmínek, než jaká je skutečnost nebo slíbovat okolnosti, které nelze splnit. Vnitřně motivovaný pracovník svou práci chápe jako možnost uplatnění či získání nových schopností pro svůj osobní růst, rád pracuje na složitějších úkolech a na nové místo je ochoten nastoupit i tehdy, kdy jeho finanční podmínky nejsou úplně v souladu s jeho původními požadavky.

## **2. Vedoucí pracovník**

### **2.1 Vymezení pojmu zaměstnavatel**

Zaměstnavatelem se může stát právnická nebo fyzická osoba, která dosáhla věku 18-ti let a zaměstnává v pracovněprávním vztahu fyzickou osobu, která dosáhla věku minimálně 15-ti let. V případě, že účastníkem pracovněprávního vztahu je stát (Česká republika), považuje se za právnickou osobu. Pracovní poměr je pracovněprávní vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, kdy zaměstnavatel se podpisem pracovní smlouvy zavázal, že zaměstnance zaměstnal a bude mu platit odměnu za práci jím vykonanou. Zaměstnanec svým podpisem se zavazuje, že bude pro zaměstnavatele pracovat. Jednou ze základních povinností zaměstnavatele, je zajištění rovného zacházení se zaměstnanci a zákaz jejich diskriminace. Výpověď zaměstnanci může být zaměstnavatelem udělena jen se souladem zákoníku práce. Záměr zákoníku práce je chránit zaměstnance vůči zaměstnavateli. K právům zaměstnavatele pak patří mimo jiné vyžadování náhrady škody po zaměstnanci, který porušil pracovní kázeň nebo způsobil svému zaměstnavateli nějakou újmu či možnost dát výpověď zaměstnanci ve zkušební době bez udání důvodu (Novotný, Mejzlík, 2016).

### **2.2. Nutné dovednosti a schopnosti řídicího pracovníka**

Nejcennější devizou každého vedoucího pracovníka je dle Halíka, slušnost chování s nastavenými mantinely. Dobrý nadřízený má přirozenou autoritu, kterou nelze vynutit. Získat ji lze pouze vědomostmi, přátelskostí a empatií. Nadřízený by však ale měl být i šéfem a umět ve správnou chvíli adresně kritizovat, umět poradit, povzbudit a pochválit, za předpokladu dobré morálky, vůle a kvality. Dobrý vedoucí nikdy neslibuje to, co není v jeho silách splnit, je spravedlivý a musí se umět rozhodnout za všech okolností (Halík, 2008).

Aby byl vedoucí pracovník úspěšný, musí pečovat i o vztahy na pracovišti. Vztahy se spolupracovníky, a i vztah manažera k sobě samému jsou velmi důležité. Každý spor či neshoda při vzájemných jednáních, lze urovnat, a to čím rychleji, tím lépe. Snaha

o porozumění partnera při jednání s ním, a případně snaha pomoci mu např. povzbuzením, psychickou podporou, radou či informací, má ve vztazích dominovat nad spory a konfrontací. Nadřízený, který si zachová klid a nenechá se snadno vtáhnout do konfliktu, bude mít převahu nad partnerem a získá i jeho respekt (Suchý, Papánek, Náhlovský, 2016).

Dle Matějkové Fabíkové, je důležité sledovat a měřit nejen ziskovost organizace, ale i sociální prostředí ve společnosti, kdy je sledována dobrá atmosféra na pracovišti, důvěra ve vedení a bezpečné prostředí. Tím je podporována i chuť pracovníků pro inovace, kdy se nebojí přijít s návrhy nových nápadů. Společnosti, které mají dobré sociální prostředí, mají v budoucnu i větší ziskovost a menší fluktuaci zaměstnanců (Matějková Fabíková, 2021).

Mimo dovedností, znalostí a schopností (hardskills a softskills) je nutné znát i postoje samotných pracovníků. Mluvíme o míře nadšení, se kterou přistupuje dotyčný k vykonávání zadaného úkolu nebo k dosažení určitého cíle. Zda se bude k úkolu stavět kladně nebo záporně, a jaký postoj k úkolu zaujme, je ovlivněno tím, jak jej úkol baví, a především, zda jej považuje za smysluplný a užitečný. Dále pak je to skutečnost, zda si sám věří, že zadanou úlohu dokáže vykonat, a zda za splnění úkolu bude náležitě odměněn. Kladný postoj se projevuje aktivitou zaměstnance, který se snaží danou práci vykonat co nejlépe a často i s lepšími výsledky, než jaké jsou od něj vyžadovány. Opakem je potom záporný postoj pracovníka, který značí pasivitu člověka. Ten zlehčuje význam úkolu a konečný výsledek pak mívá za následky zvýšenou chybovost. Manažer musí proto správně pracovat s dovednostmi a schopnostmi svých podřízených, čímž může ovlivnit i jejich postoj k zadanému úkolu. Schopnosti zaměstnance pro zadanou úlohu by neměly být ani nedostatečné, ale ani nadbytečné. V případě malých nedostačujících schopností bude mít pracující obavy, že úlohu nedokáže dokončit. V opačném případě se může stát, že zadání pro pracovníka, jež má nevyužité schopnosti pro náročnější úkoly, ho bude nudit a bude si připadat nevyužitý a nedoceněný (Fišer, 2014).

Vedení by mělo pomoci nastavit zaměstnancům takové pracovní zadání, které povede ke zvýšení výkonnosti organizace, jež bude udržitelné. To poté přinese vyšší uspokojení ze



smysluplné práce a stane se motivací zaměstnanců k tomu, aby dále pracovali na svém osobním rozvoji, a i na rozvoji organizace. K dosažení tohoto stavu je nutné porozumět tomu, jakými zdroji lidé disponují a jak s těmito kompetencemi z pozice manažera zacházet (Fišer, 2014).

Motivací se mohou stát také již samotné úkoly a úlohy, které vedoucí svému podřízenému zadává, a to jak jejich samotné plnění, tak i jejich důsledky splnění, a nebo naopak jejich nesplnění. Vedoucí pracovník musí proto dbát, aby úkol byl zadáván jasně, musí být pro vykonavatele srozumitelný a přiměřený ke schopnostem zaměstnance. Zadání se snaží vedoucí zadat individuálně, tak, aby odpovídal motivům jednotlivce (Plamínek, 2018).

Dle Staňkové jedním ze základních předpokladů pro účelné řízení lidských zdrojů je dobrá znalost osobnosti zaměstnance a sledování jeho pracovního výkonu, neboť reálný dosažený pracovní výkon jednotlivce, pak určuje, jaký je celkový výkon organizace. Výkonnost je proto nutné zjišťovat na základě průběžného měření, hodnocení, podrobovat ho kontrolám a vyvozením případných následných opatření (Staňková, 2006).

### **2.3 Styly řízení**

Styl vedení lidí je především přístup, který vedoucí uplatňuje při samotném vedení lidí. Vedoucí může být autokratický či demokratický, umožňující nebo naopak dohlížející, může být zaměřený na úkol nebo více na lidi. Existuje mnoho stylů vedení lidí, ve skutečnosti však neexistuje žádný ideální univerzální styl, neboť vše se odvíjí od aktuální situace. Mezi faktory ovlivňující uplatnění stylu vedení patří např. typ organizace, povaha úkolů, charakteristiky skupiny i jednotlivců v týmu a osobnost leadera. Efektivní vedoucí je schopen měnit styl vedení podle požadavků dané situace. Lídr, který za běžných okolností využívá demokratický styl vedení, může v krizové situaci použít direktivní styl, avšak jasně ví, co dělá a proč to dělá. Špatný lídr, který mění styl vedení lidí nahodile, způsobí, že lidé v týmu jsou zmatení a nevědí co očekávat dále. Dobrý lídr mění styl vedení svých podřízených i s ohledem na jednotlivé charakteristiky jednotlivců v týmu. Někteří zaměstnanci vyžadují pozitivnější vedení nežli ostatní členové týmu, jiní zase

ocenit, pokud se mohou podílet na rozhodování spolu s nadřízeným (Armstrong, Taylor 2015).

Pokud nadřízený chce po svých podřízených výsledky, aniž by musel použít násilí, musí umět dobře namotivovat. V praxi to znamená, že musí přestat myslet pouze na sebe, protože motivovat znamená nejen brát, ale i dávat. Pokud tedy vedoucí něco chce, musí umět zaměstnance ocenit, odměnit a uspokojit jeho zájmy. Motivace učí pochopení druhého a starost o něj (Plamínek, 2015).

Staňková též zdůrazňuje, že motivace pracovníka není jednorázovým aktem, ale musí probíhat stále. Cílem vedoucího pracovníka je potom hledání vhodně mířeného stimulačního prostředku, jež povede ke zvýšení pracovní výkonnosti podřízeného. K tomu je potřeba znát motivační strukturu osobnosti pracovníka a pravděpodobnosti správného odhadu reakce na danou motivaci (Staňková, 2006).

Dle Rychtaříkové (2008 s. 12) správně udělená kritika zaměstnance může a měla by být nástrojem, který má řadu pozitivních aspektů, jako je zpětná vazba – vím, kde jsem udělal chybu a kde se mám zlepšit, co opravit, co změnit. Stává se hnacím motorem, který pracovníka směřuje nejen k nápravě chyb, ale i rozvoji samotného zaměstnance. Samotná kritika je pro většinu lidí nepříjemnou, ale pokud je podána správně, stává se z ní účinný nástroj motivace. V opačném případě, má naopak vliv na sebevědomí zaměstnance a demotivující účinek. Přínosem dobře podané kritiky je pak menší chybovost v budoucnosti, kdy šetříme čas i peníze organizaci, zlepšují se vztahy na pracovišti, výkon pracovníků a jeho osobní růst a motivace.

## **2.4 Základní styly rozhodování a vedení**

Přístup, který leader při jednání s lidmi uplatňuje – jeho styl řízení nebo vedení, je významnou součástí kultury každé organizace.

**Dle Armstronga tyto styly lze charakterizovat v těchto extrémech:**

- charismatický – necharismatický
- autokratický – demokratický
- kontrolující – podporující
- transakční – transformační

Většina manažerů či leaderů, uplatňuje styl vedení někde mezi těmito extrémy a přizpůsobuje jej dle aktuální situace v organizaci (Armstrong, Taylor, 2015).

Dle Golemana, odborníka na emoční inteligenci, existuje šest základních různých stylů vedení. Nejeftivnější vůdce se dokáže mezi těmito styly pohybovat a zvolit ten nejsprávnější ve správnou dobu. Mezi tyto styly patří:

- **Vizionářský styl** – využívá se v případě, kdy organizace potřebuje nový směr a leader vede lidi směrem k nově vytýčeným cílům. Dokáže jim vysvětlit, kam se má tým ubírat a dává lidem prostor k inovativnímu uvažování, experimentům a riskování.
- **Koučovací styl** – jedná se o spolupráci leadera spolu s jednotlivcem týmu, kdy se nadřazený soustředí na jeho rozvoj, hledá možnosti zlepšení tohoto zaměstnance a snaží se propojit osobní cíle s cíli organizačními. Nejlépe se hodí pro zaměstnance, kteří jsou iniciativní a mají zájem o profesionální rozvoj. Leader si však musí dát pozor, aby tento styl vedení nesklouzával k přílišnému kontrolování podřízených a snižování jejich sebedůvěry.
- **Slučovací styl** – zdůrazňuje důležitost týmové práce a spojuje jednotlivé členy týmu. Slouží ke zvyšování morálky, zlepšení komunikace mezi jednotlivými členy a vedením a zvyšuje důvěru v organizaci.

- **Demokratický styl** – vychází ze znalostí a dovedností podřízených a vytváří přitom oddanost k výsledným cílům. Tento styl nejvíce funguje v případech, kdy není znám další směr organizace a vůdce potřebuje využít kolektivního uvažování v týmu. Není však vhodný v době krize, kdy je nutné uvažovat a rozhodovat se velmi rychle.
- **Udávání tempa** - leader vyžaduje v rámci tohoto stylu vysoké výkonnostní standardy. Snaží se o to dělat věci rychleji a lépe. Toto se však může negativně podepsat na morálce v týmu a dát lidem pocit, že ve své práci selhávají.
- **Rozkazovací styl** – nejvíce používaný, avšak nejméně efektivní. Leader málokdy pochválí, více používá kritiku, což snižuje morálku v týmu a spokojenost zaměstnanců. Efektivní je pouze v době krize, kdy je nutná okamžitá změna (Management news, 2009).

**Dle Halíka existují čtyři základní styly vedení, a to:**

### **1) Autokratické vedení**

Toto autokratické vedení nebo také individuální vedení, se vyznačuje dominantním vedením jedinou osobou, která bez ohledu na názory ostatních členů skupiny řídí a hodnotí ostatní členy ve skupině. Svá rozhodnutí s nikým nekonzultuje.

### **2) Konzultační vedení**

Opakem prvního stylu vedení je potom konzultační vedení, kdy vedoucí veškerá svá rozhodnutí konzultuje se svým týmem a část své odpovědnosti za splnění úkolu přenechává i členům v týmu. Skupina navrhuje postupy a alternativy k řešení úkolu a vedoucí se rozhodne, který návrh vybere.

### **3) Týmové vedení**

Základem týmového vedení je vhodně sestavený tým odborníků, jež dokáže řešit složitější úkoly. O sestavě takového týmu rozhoduje koordinátor, což je osobnost, kterou respektuje celý tým. Koordinátor je zodpovědný za splnění úkolu včas, doplňuje a podporuje tým, případně mění členy dle požadavků daného úkolu. Zúčastňuje se porad vedení a tlumočí požadavky skupiny. Na řešení problému se vždy podílí celá skupina, odpovědnost však přejímá pouze vedoucí.

### **4) Rozhodování na miskách vah**

Vedení založené na výčtu pro a proti, a to podle vážnosti jednotlivých výhod a nevýhod (Halík, 2008).

### 3. Motivace zaměstnanců

Jak již bylo uvedeno výše, není pochyb, že lidské zdroje mají velkým význam pro úspěch celé organizace. „Každá organizace potřebuje odpovídající počet schopných a motivovaných lidí, neboť schopnosti a motivace lidí (způsobilost a ochota vykonávat sjednanou práci) určují výkon lidí (výsledek práce a chování), který určuje výkon organizace (výsledek podnikání a hospodaření)“ (Šikýř, 2014, s. 53).

Dle Armstronga (Armstrong, 2015) schopní a motivovaní lidé odlišují organizaci od konkurence. Pokud umí a chtějí dělat věci lépe, než lidé v konkurenčních organizacích, zajišťují své firmě dlouhodobou prosperitu a trvalou konkurenční výhodu.

Samotné slovo motivace je termín odvozený z latinského *motivus*, což je forma slova *moveo* – hýbám se a *movere* – pohybovat. Vyjadřuje tak přenesení hybné síly chování a jednání (Slepička, 2001, s. 7).

Motivace zaměstnanců má za cíl posílit jejich pracovní nasazení, vlastní iniciativu a odpovědnost. Úkolem organizace a vedoucích pracovníků je proto nalézt správné motivační nástroje, ať už se jedná o nástroje finanční, nefinanční, pozitivní či negativní. Motivovaní pracovníci jsou hlavním cílem organizace, neboť takoví zaměstnanci pracují usilovněji, jsou ochotnější a vstřícnější, dopouštějí se menší chybovosti a potřebují menší dohled a kontrolu (Urban, 2017).

Dle Ahmada (2021) patří k základní lidské přirozenosti radost z toho, být pochválen a oceněn za svou práci. Bez tohoto ocenění nemůže pracovník být motivován k dalším lepším výkonům a ve své práci stagnuje. Je přesvědčen, že výkon přímo souvisí s motivací a vykonanou prací. Tento výkon zaměstnance je potom možno měřit a hodnotit z hlediska rozsahu intenzity, zodpovědnosti a kreativity, s jakou pracovník organizace přistupuje k daným cílům organizace. Vedení společnosti potom má za úkol dohlížet, aby pracovníci pracovali co nejefektivněji v daném časovém limitu. Management podniku by se měl aktivně zapojovat do záležitostí zaměstnanců a být v obraze, co práce jejich podřízených doopravdy obnáší. Jedině tak, může vedení společnosti motivační nástroje

správně implementovat. Motivace jedince se stává inspirací a má vliv na motivaci celé skupiny. Silná vnitřní motivace vzniká potom spojením tří skutečností - tedy přesvědčení o smysluplnosti mé práce, odpovědnosti za odvedenou práci a znalosti o skutečných výsledcích mé vykonané práce. Zaměstnanec, dávající přednost externímu motivování, obecně pracuje tak, že vydává ze sebe to nejlepší pouze v případě očekávání nějakého hmotného zisku, nežli aby pracoval jen pro jeho osobní spokojenost. Organizace by měla věnovat pozornost identifikaci motivátorů jako ukazatelů výkonu zaměstnanců, motivační strategie by měly být pravidelně vyhodnocovány a případně i dle možností aktualizovány.

Samotné motivy každého pracovníka se různí. Mnoho vedoucích pracovníků se domnívá, že nejhlavnějším motivem každého podřízeného jsou peníze. Mzdové ohodnocení má jistě velký význam, avšak není jediným prostředkem motivace. Pro některé zaměstnance není výdělek hlavní motivací a cení si spíše jiných věcí, jako je například osobní pohodlí nebo ocenění (Bělohlávek, 2008).

Bělohlávek (2008) udává jako vhodné motivační nástroje pochvalu, kritiku a zadávání úkolů, které jsou pro daného pracovníka vhodné. Pochvala by měla být vhodně udělována tam, kde zaměstnanec splní cíle dle požadavků nadřízeného. Takto může vedoucí pracovník svého podřízeného nadále motivovat, což má za následek upevnění pozitivního chování a pracovník bude podobným způsobem pracovat i v budoucnosti. Aby měla pochvala smysl, musí být udělována konkrétně, být osobně zaměřená a spojená s rozhovorem. Pochvala je účinnější, pokud je provázena i odměnou finanční, určitým benefitem nebo přidělením prestižnější práce.

V případě kritiky je pracovník negativní motivací nabádán, aby nevhodnou aktivitu již neopakoval a případně se jí vyvaroval i v budoucnu. Opět jako u pochvaly by měla být kritika věcná, konkrétní a formulována přijatelným tónem. Pro zdůraznění je doprovázena například snížením prémie, přidělením horší práce, vytýkacím dopisem či pouhým pokáráním. V nejhorším případě pak uvolněním z práce na základě § 55 Zákoníku práce.



Motivací, kterou vedoucí pracovník motivuje své podřízené, může být i zadávání vhodných úkolů. Vhodně nastavený a uložený úkol, motivuje zaměstnance ke zlepšení, k rozvíjení jejich schopností a osobnímu růstu. K tomu využívá přesné a jasné instrukce a pracovníku poskytuje odpovídající zpětnou vazbu (Bělohlávek, 2016).

### **3.1 Vymezení pojmu zaměstnanec**

Dle zákoníku práce zaměstnancem může být jakákoliv osoba, která dosáhla věku patnácti let a ukončila povinnou školní docházku. Ta se poté zaváže k výkonu závislé práce podpisem pracovní smlouvy (pracovněprávního vztahu), která musí být vyhotovena minimálně ve dvou vyhotoveních.

Pojem závislá práce v zákoníku práce se vysvětluje tak, že se jedná o práci, která splňuje následující znaky:

- vztah nadřízenosti zaměstnavatele a podřízenosti zaměstnance
- výkon práce jménem a dle pokynů zaměstnavatele
- zaměstnanec vykonává práci pro zaměstnavatele osobně, přičemž zaměstnanci za vykonanou práci náleží mzda, plat nebo odměna
- zaměstnanec vykonává práci na náklady a odpovědnost zaměstnavatele, v pevně stanovené pracovní době, na pracovišti zaměstnavatele případně na jiném dohodnutém místě (Tomšej, 2021).

Osobnost každého člověka je individuální, kdy tento jedinec je značně ovlivněn svou psychosomatickou a sociální charakteristikou. Každý zaměstnanec má své vyhraněné zájmy a životní potřeby. V řízení lidských zdrojů se zaměřujeme na výkonové vlastnosti zaměstnance, které zahrnují vědomosti, schopnosti a dovednosti, jeho zvyky, návyky i zlozvyky. Dle Staňkové pak v pracovním prostředí je pozornost upírána především k jeho pracovním výsledkům, tzn. jak daný zaměstnanec postupuje při pracovní činnosti, jeho pracovní výsledky, jak je motivovaný, jaký je jeho aktuální stav, jeho osobnostní vlastnosti a rysy a všimnout bychom si měli i podmínek působících na vykonávání pracovní činnosti. (Staňková, 2006)

### 3.2 Pyramida motivačních potřeb dle Abrahama Harolda Maslowa

Faktorů, které mají vliv na motivaci zaměstnanců, a to jak příznivě, tak i nepříznivě, je velká řada. Tyto faktory však lze třídit do několika společných skupin. Americký psycholog Abraham Harold Maslow, se opírá o hierarchický model lidských potřeb, od základních fyziologických potřeb, až po potřebu seberealizace. Maslow utřídil motivační pracovní potřeby do pěti základních skupin, kdy vychází z toho, že potřeby, které práce uspokojuje, mají hierarchickou povahu, tzn., že potřeby, které jsou hierarchicky na vyšší úrovni, působí především tehdy, když budou uspokojeny potřeby, které jsou na úrovni nižší (Plamínek, 2015).

K pěti skupinám pracovních motivačních faktorů, jež jsou v Maslowově pyramidě potřeb obsaženy, patří:

- **Potřeby fyziologické.** Jsou základní podmínkou přežití. Uspokojuje je především mzda za odvedenou práci. Tvoří základnu pyramidy.
- **Potřeby bezpečí, jistoty a zdraví.** K jejich uspokojení jsou rozhodující pracovní podmínky a pracovní prostředí.
- **Potřeby sociální.** Aby byly uspokojeny, je nutná příjemná atmosféra na pracovišti. Patří sem přátelství, společenské přijetí a sounáležitost s pracovním týmem.
- **Potřeby uznání.** K uspokojení potřeb uznání slouží ocenění, prestiž, respekt a pozornost od ostatních, sebeúcta apod. Pokud jsou uspokojeny, zvyšuje se vlastní sebevědomí a sebehodnocení.

- **Potřeby seberealizace.** Vrcholem pyramidy. Patří sem potřeba se rozvíjet a uplatňovat vlastní schopnosti, získávat nové zkušenosti, řešit a vyřešit problémy (Urban, 2017).



Autor: Dvorapa – Vlastní dílo, CC BY-SA 4.0,

<https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=71558228>

Z teorie A. Maslowa plyne, že pracovní motivaci ovlivňují především potřeby, které jsou neuspokojené. Pokud je potřeba již uspokojena, přestává být motivem. Toto však neplatí o motivačním faktoru, který je hierarchicky nejvýše - potřeba seberealizace, jež uspokojením může naopak nabývat na síle. Ne vždy však hierarchická posloupnost platí. Někteří pracovníci nemají tendenci a zájem se přesouvat k vyšším potřebám a setrvávají u potřeb nižších i nadále (Urban, 2017).

### 3.3 Herzbergova teorie dvou faktorů

Další z teorií motivačních faktorů, která vhodně doplňuje Maslowovu pyramidu, je Herzbergova teorie dvou faktorů, jež faktory člení dle toho, zda vyvolávají spokojenost či nespokojenost. Motivační faktory dělí na tzv. motivátory a hygienické faktory.

**Motivátory** – vedou k práci s vyšším nasazením a zájmem. Patří k nim především okolnosti, o které lze usilovat, jako je například finanční odměna, povýšení, možnost kariérního růstu, získávání nových znalostí, možnost vidět výsledky své práce a být na ně hrdý, překonávání překážek, pochvala, uznání a respekt. Pokud jsou motivátory vhodně nastavené, vyvolávají vyšší pracovní nasazení, zájem o práci a pracovní úsilí, a tím i vyšší spokojenost zaměstnanců potažmo i celé organizace.

**Hygienické faktory** – netýkají se práce samotné, ale podmínek k práci. Patří k nim vztahy na pracovišti, kolegiálnost, vztahy s přímým nadřízeným, pracovní jistoty, základní mzdy, různé zaměstnanecké benefity, ale i informovanost zaměstnanců, politika organizace, rovnováha mezi osobním životem a prací. Nemají motivační charakter, ale pokud schází, mohou mít demotivační účinek (Urban, 2017).

Nedílnou součástí každé firmy je administrativa. Pokud nebude administrativa přehledná a bude jí příliš, budou jí zaměstnanci zahlceni a ztratí jakýkoliv význam. Pokud nebude zaměstnancům dostatečně a výstižně vysvětleno, co a jakým způsobem mají dělat, budou zadané úkoly splňovat s obavami a neradi. Stejně tak je důležitá i kontrola a její míra. Každý manažer by měl kontrolovat svůj tým. Manažer se stává tedy hlavním faktorem motivace. Pokud jemu podřízení pracovníci v něm nebudou shledávat vzor, budou svou práci odvádět nekvalitně a lajdácky (Forsyth, 2000).

Z Herzbergova dvoufaktorového pojetí motivace vyplývá, že nespokojené zaměstnance lze motivovat jen obtížně. Nespokojenost v zaměstnání je totiž vede k tomu, že práci považují jako méně významnou součást jejich života. Pracují pod úrovní svých možností, příliš se nesnaží a nemají ani zájem si své kompetence rozšiřovat. Domněnka, že zaměstnanci budou spokojeni, pokud organizace jim bude zvyšovat základní plat, vytvářet příjemné pracovní prostředí, apod., je postačující, a zaměstnanci budou pracovat s větším nasazením a vyšší odpovědností, je však mylná. Samotné pestřejší benefity a zvyšování mzdy k motivaci nevedou. „*Scházejí-li pracovníkům motivátory, není pro ně práce „věcí srdce“, ale jen příležitostí k výdělku.*“ (Urban, 2017, s. 20). Mnohdy stačí k odstranění jejich nespokojenosti jen maličkost, která není nikterak nákladná.

Nespokojenost zaměstnance souvisí často i jen s nedostatkem pozornosti, pochvaly či slovního ocenění od nadřízeného (Urban, 2017).

### **3.4 Vroomova expektační teorie, teorie očekávání**

Dalším, kdo se plně věnoval pracovní motivaci, byl kanadský profesor psychologie Victor Vroom, který v roce 1969 vyvinul tzv. **teorii očekávání**. Tato teorie se zabývá poznatkem, že existuje souvislost s tím, jak velké úsilí bylo vynaloženo, jak velký byl výkon a jaký bude konečný výsledek. Victor Vroom ve své práci uvádí, že lidé si většinou vyberou to, co je nejvíce motivuje, a to, kde vynaloží co nejmenší úsilí, s co s největším ziskem. Použil vzorec pro výpočet motivační síly, kdy:

motivační síla  $M$ , se rovná očekávání  $x$  expektace  $E$  (subjektivně vnímaná pravděpodobnost dosažení cíle)  $x$  valence  $V$  (subjektivně vnímaná hodnota cíle).

$$M = E \times V$$

Vnitřní očekávání jedince je tedy dle Vrooma výrazně ovlivňováno třemi hlavními elementy, tedy atraktivností cíle, reálností a pravděpodobností dosažení daného cíle, a reálností dosažení odměny. Pokud bude zaměstnanec cítit, že hodnota významu dosažení výsledku je pro něj nulová nebo že je možnost dosažení tohoto cíle nemožná, bude i motivace rovna nule (Kocianová, 2010).

### **3.5 Odměňování zaměstnanců**

Odměňování zaměstnanců hraje zásadní roli pro motivaci pracovníků. Každý pracující, by měl být za dobře vykonanou práci spravedlivě a náležitě odměněn. Může se jednat o odměny jak hmotné – finanční (vnější motivace), tak i o odměny nehmotné (vnitřní motivace). Zároveň se zaměstnanec snaží vyhnout sankcím, které vyplývají z nedokončeného nebo špatně provedeného úkolu (Urban, 2017).

Spravedlnost v poskytování odměn, hraje dle teorie ekvity (spravedlnosti), kterou zpracoval John Stacey Adams v roce 1963, velmi významnou roli. Pracovník zde

porovnává své úsilí s výší své odměny a odměnami svých kolegů, kteří jsou na podobných pozicích. V případě, že pracovník, který je v obdobné pracovní pozici a jeho odměna je vyšší, případně za méně úsilí získá stejnou odměnu, jako pracovník, který musel vyvinout větší úsilí, dostaví se demotivující pocit nespravedlnosti. Lidé, kteří budou hodnoceni stejně a spravedlivě, budou lépe motivováni do budoucna (Stachová, 1997).

O nabízenou odměnu však musí stát i zaměstnanec. Pro někoho má vysokou valenci finanční odměna, pro jiného je to veřejné uznání, překonání překážky či jen samotné potěšení z práce (Bělohávek, 2008).

*„Finanční odměňování plní řadu motivačních funkcí. Jeho úkolem je získat a udržet kvalitní pracovníky, motivovat je k růstu výkonu či produktivity, ale zajišťovat i „vnitřní spravedlnost“ v odměňování.“* (Urban, 2017, s. 116).

V praxi to potom znamená, že organizace by měla nastavit a vytvářet takovou strukturu mezd, která odpovídá náročnosti a odpovědnosti jednotlivých pracovních míst, ale i výsledkům každého jednotlivce. Systém odměn, zároveň nesmí být příliš složitý a administrativně náročný. Organizace si odpovídá na otázky typu - jak vysoké mzdy platit, aby byly finančně únosné pro samotnou společnost, jak upravit odměňování, aby motivovalo, jak často odměny vyplácet apod (Urban, 2017).

Jak již bylo zmíněno výše, zaměstnanci jsou motivováni jednak motivací vnější, tak i motivací vnitřní.

**Dle Staňkové (2006) mezi motivaci vnější pak patří především:**

- platové podmínky a finanční ohodnocení
- celopodnikové ohodnocení
- pochvala
- atmosféra v pracovním kolektivu
- vystupování nadřízeného

- předepsané pracovní povinnosti
- společenské uznání
- trest
- a jiné ...

**K vnitřní motivaci pak patří:**

- zájem o daný obor
- zájem o samovzdělávání, zkoumání a experimentování, touha po nových vědomostech
- úspěch či neúspěch
- rivalita
- strach
- a jiné...

Vnitřní a vnější motivaci zaměstnanců se též zabývá i Armstrong, který zastává názor, že každý pracovník si stanovuje osobní cíle, a až po dosažení těchto cílů nastává pracovní spokojenost zaměstnance, přičemž platí, že i zde hraje značnou roli individualita člověka. Spokojenost je spojena s postojem k práci, a dále s dobře mířenou motivací zaměstnance. Mnohdy za nespokojeností pracovníka stojí právě nesprávná nebo žádná motivace ze strany organizace (Armstrong, 2015).

S neuspokojením potřeb zaměstnance vzniká frustrace, kdy motivační energie je nahromaděna a nevybita. K té dochází například při nedodržení termínu, pokažení práce, kterou se pracovník delší dobu zabýval, neobdržení odměny a jiné. Na frustraci pak lidé reagují různými způsoby, kdy mohou:

- zesílit své úsilí, aby danou překážku překonali (energizace)
- vzdát se (únik)
- hledat nový cíl (sublimace)
- přesvědčují se, že cíl, o který dříve stáli, nestojí za to, a je vlastně dobře, že jej nedosáhli (racionalizace)
- potlačovanou energii vybijet násilím (agrese)
- vrátit se k nižším cílům (regrese).



Frustrace, může vzniknout i nevědomostí vedoucího pracovníka, špatnou organizací a chaosem na pracovišti, nespravedlivým odměňováním, nezaslouženou kritikou, hrubým jednáním, nezájmem o nápady, nedostatkem práce a další (Bělohlávek, 2008).

Dle výzkumu Vnoučkové (2014), bylo zjištěno, že existuje úzký vztah mezi spokojeností zaměstnanců a nabízenými benefity. Tento vztah působí oboustranně. V praxi to znamená, že spokojenost nastane, pokud jsou benefity vyhovující, v opačném případě pak způsobí nespokojenost zaměstnanců, která může vést až k jejich fluktuaci. Ke složení nabízených benefitů by měla být tedy upřena větší pozornost, neboť se může stát, že nabízené benefity nejsou vyhovující pro všechny, neboť nejsou poskytovány individuálně. Jsou nastaveny plošně, tak, aby vyhovovaly většině zaměstnanců, dle jejich preferencí. Může se proto stát, že talentovaní a výkonní zaměstnanci nebudou s nabízeným benefitem spokojeni, neboť jim individuálně nevyhovuje a vnímají jej jako zbytečnost a nespravedlnost v ocenění jejich práce. Klíčový talentovaný pracovník pak není spokojen a z organizace odchází. Nabízí se proto řešení tohoto problému - individualizace odměn, nebo tzv. Cafeteria systém, kdy zaměstnanec volí svoje benefity dle svých preferencí. Benefity by pak měly být nabízeny pouze takové, které jsou pracovníky dlouhodobě využívány. Spravedlnost v odměňování provázaná s výkonem zaměstnance by měla být samozřejmostí.

## **4. Výzkum a cíle**

### **4.1 Výzkumný problém a cíle výzkumu**

Jak již bylo uvedeno v teoretické části bakalářské práce, motivace pracovníka je důležitým prvkem vedení zaměstnance, který by neměl být opomíjen. Stejně tak jako motivace zaměstnance, je i důležitá informovanost o dění ve firmě a přímá komunikace mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Jako hlavní problém motivace zaměstnance se však jeví fakt, že stimul každého jedince je značně individuální. Pro někoho může být tímto stimulem například jednorázová finanční odměna, pro někoho jiného postačí slovní pochvala a uznání od vedoucího. Ztráta motivace zaměstnance může vést k jeho frustraci a může skončit až podáním výpovědi a odchodu z organizace.

Cílem výzkumu bude zjištění, jak velký vliv má komunikace na pracovišti, jak působí ztráta motivace na odchod pracovníka z firmy a jak velký účinek na motivaci a spokojenost zaměstnance má finanční ohodnocení nebo uznání a pochvala od nadřízeného.

### **4.2 Určení hypotéz**

H1 – Motivace zaměstnance má vliv na jeho případné rozvázání pracovního poměru.

H2 – Nedostatečná komunikace mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem vede k nespokojenosti a odchodu zaměstnance z organizace.

H3 – Finanční odměna je více vyžadovaným benefitem nežli uznání a pochvala.

### **4.3 Charakteristika výzkumného souboru a metodika zkoumání**

Samotný výzkum byl proveden na základě dotazníkového šetření, tedy kvantitativní metodou. Dotazník byl uveřejněn na internetovém portálu Survio v lednu roku 2022.

Uveřejnění dotazníku na portálu předcházelo předvýzkum, kdy jsem si ověřila na malém vzorku respondentů, zda otázkám rozumí, zda zde existuje logická posloupnost otázek, a zda dotazník bude vhodný k mému výzkumu. Cílem bylo získat odpovědi minimálně od sta respondentů. Žádost o vyplnění dotazníku jsme zveřejnili prostřednictvím sociální sítě Facebook, kde byl uveřejněn spolu se žádostí o vyplnění i přímý odkaz na dotazník. Dotazník navštívilo pomocí odkazu 135 osob během jednoho dne, kdy odpověď byla odeslána od 101 respondentů, přičemž 3 dotazníky byly vyřazeny z důvodu neúplnosti – nedokončení. Doba trvání pro vyplnění dotazníku byla ve většině případů 2-5 minut.

Složení vzorku respondentů tvořily převážně ženy – 90 žen a pouze 8 mužů. Větší podíl ženského pohlaví si můžeme vysvětlit tak, že prostřednictvím sociální sítě Facebook komunikují převážně ženy a jsou ochotnější odpovídat na otázky v anketách. Dotazník je tvořen z 23 otázek, kdy většina z nich nabízí pouze odpověď na jednu z možností. Jedna otázka v dotazníku je otevřená, s možností napsání až 500 znaků k popisu stávající pracovní pozice a jedna otázka nabízí variantu zadání více odpovědí.

Struktura dotazníku je koncipována tak, že v první části se dotazují na pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání a současné zaměstnání respondenta. V další části se dotazují, jak je dotazovaný spokojený s komunikací s nadřízeným, pracovním prostředím, zda práce, kterou vykonává, mu dává smysl a zda ho naplňuje. Poslední část dotazníku se týká samotné motivace a otázky, zda ve svém zaměstnání chce setrvat i nadále.

#### 4.4 Interpretace a analýza dat výsledku šetření

##### 1) Pohlaví

Tabulka č.1 – Pohlaví

Pohlaví	Počet
Žena	90
Muž	8

*Zdroj: data získaná z dotazníku*

**Graf č.1 - pohlaví**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Dotazník vyplnilo v naprosté většině, tedy 92 % z celkového počtu, ženy, pouze 8% vyplněných dotazníků tvořil podíl mužů.

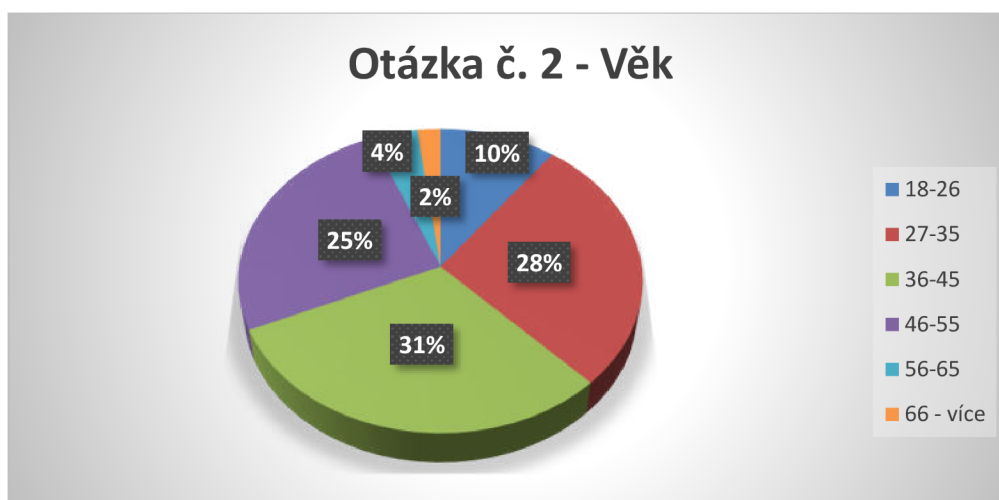
## 2) Věk

**Tabulka č.2 – Věk**

Věkové rozmezí	Počet respondentů
18-26	10
27-35	27
36-45	30
46-55	25
56-65	4
66- více	2

*Zdroj: data získaná z dotazníku*

**Graf č.2 - věk**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Nejvyšší zastoupení z určených věkových skupin, bylo složení respondentů ve věku 36–45 let, 27-35 let a 46-55 let. Ostatní věkové skupiny byly též zastoupeny, ale v menším počtu. Dá se tedy předpokládat, že odpovídali především respondenti s víceletou pracovní zkušeností, což přidává na zvýšení relevance výzkumu.

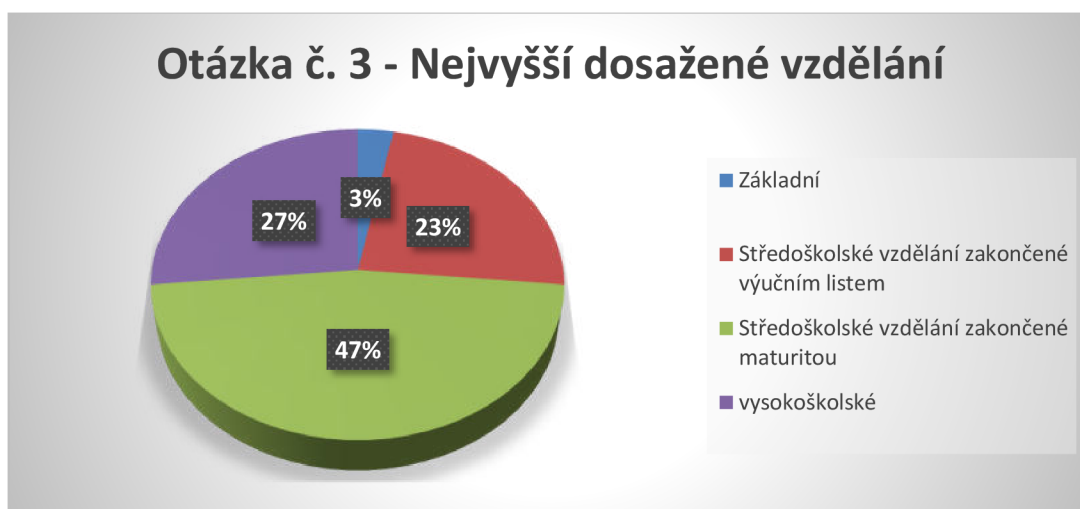
### **3) Nejvyšší dosažené vzdělání**

**Tabulka č.3 – Nejvyšší dosažené vzdělání**

Stupeň vzdělání	Počet respondentů
Základní	3
Středoškolské vzdělání zakončené výučním listem	23
Středoškolské vzdělání zakončené maturitou	46
Vysokoškolské vzdělání	26

*Zdroj: data získaná z dotazníku*

**Graf č.3 – Nejvyšší dosažené vzdělání**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

V otázce č. 3 jsme se ptali, jaké je nejvyšší dosažené vzdělání respondenta. Z výsledků je patrné, že největší podíl respondentů tvoří lidé s maturitním vzděláním (47 %), dále pak vysokoškolsky vzdělání lidé (27 %) a pracovníci s výučním listem (23 %). Zaměstnanci se základním vzděláním tvořili pouhých 3 % z celkového počtu respondentů.

#### **4) Uveďte Vaše současné zaměstnání**

Otázka číslo 4 byla otevřenou otázkou, kdy respondent uváděl, jaké je jeho současné zaměstnání. Odpovědi byly získány od pracovníků z různých oborů a odvětví ekonomiky. Největší zastoupení měli však zaměstnanci ve školství, sociálních službách, obchodu, zdravotnictví a státní správě. Z odpovědi jednoho respondenta, který uvedl jako jeho současné zaměstnání – *zaměstnanec*, nelze odvodit v jakém oboru pracuje.

**Tabulka č. 4 – Povolání**

povolání	responzí	podíl v %
prodavačka	9	9,18%
účetní	7	7,14%
zdravotní sestra	5	5,10%
manažer kvality	3	3,06%
operátor	3	3,06%
učitelka	9	9,18%
strojník	2	2,04%
fakturantka	2	2,04%
personalista	3	3,06%
pomocný kuchař	1	1,02%
poradce specialista	1	1,02%
pracovník rozvoje produktů a služeb	1	1,02%
pracovník v sociálních službách	9	9,18%
administrativa	4	4,08%
pekař	1	1,02%
pracující důchodce	1	1,02%
rodičovská dovolená	4	4,08%
asistentka na psychiatrii	1	1,02%
instalatér	1	1,02%
IT	1	1,02%
laborant	1	1,02%
manažer	3	3,06%
cukrář	1	1,02%
metodik plavání	1	1,02%
mistr	1	1,02%
obchodní asistent	1	1,02%
uklízečka	2	2,04%
státní správa	4	4,08%
ředitelka mateřské školy	1	1,02%
saunérka	2	2,04%
technik	1	1,02%
šicí dílna	3	3,06%
vedoucí prodejny	5	5,10%
vedoucí stravování v ZŠ a MŠ	1	1,02%
řidič VZV	1	1,02%
zahradnice	1	1,02%
zaměstnanec	1	1,02%
celkem respondentů	98	100,00%

*Zdroj: Data získaná z dotazníku*



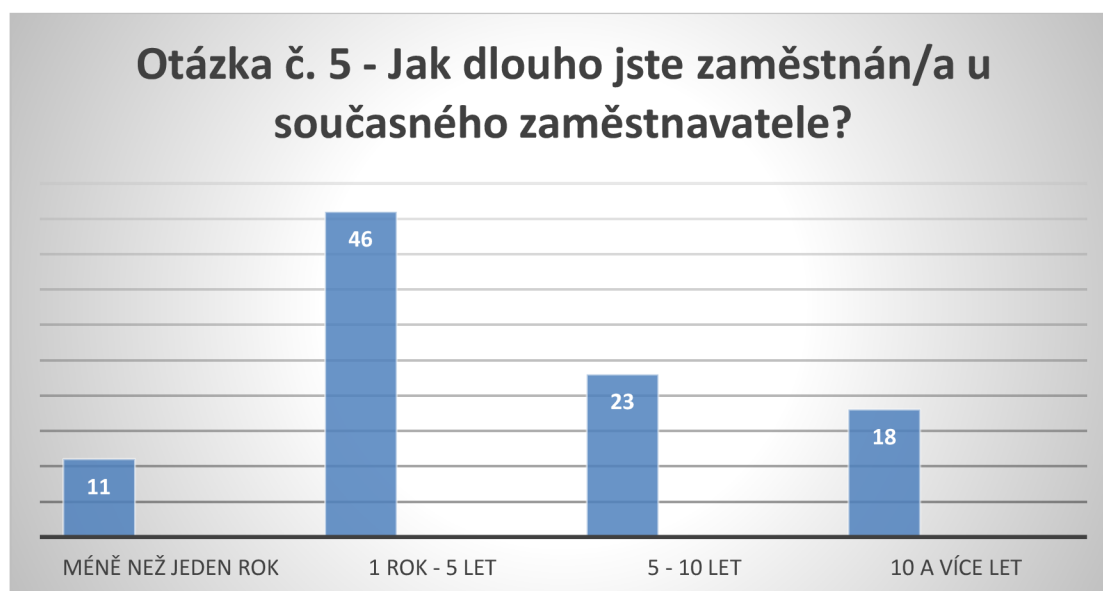
## 5) Jak dlouho jste zaměstnán/a u současného zaměstnavatele?

Tabulka č.5 – Doba zaměstnání u současného zaměstnavatele

Délka zaměstnání	Počet responzí
Méně než jeden rok	11
1 rok – 5 let	46
5- 10 let	23
10 a více let	18

*Zdroj: Data získaná z dotazníku*

Graf č.4 – Doba zaměstnání u současného zaměstnavatele



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Většina zaměstnanců odpovídajících na otázku č. 5, týkající se doby zaměstnání u současného zaměstnavatele, odpověděla, že na tomto pracovišti jsou déle než jeden rok. Tedy 46 respondentů odpovědělo, že jsou zaměstnání 1-5 let, 23 respondentů v rozmezí 5-10 let, 18 zaměstnanců 10 a více let a pouze 11 respondentů setrvává v zaměstnání méně než jeden rok. Z výsledků lze tedy odvodit, že na výzkum odpovídala většina zaměstnanců, kteří již v dané společnosti mají delší pracovní zkušenost, čímž tento fakt přidává na relevanci výzkumu.

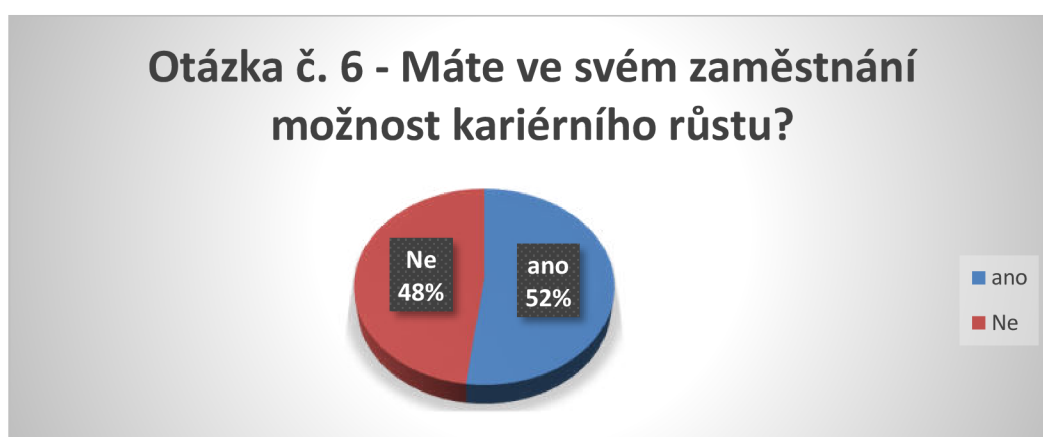
## 6) Máte ve svém zaměstnání možnost kariérního růstu?

Tabulka č.6 – Možnost kariérního růstu

Možnost kariérního růstu	Počet responzí
Ano	51
Ne	47

*Zdroj: Data získaná z dotazníku*

Graf č.5 – Možnost kariérního růstu



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Více než polovina dotazovaných odpověděla, že ve svém zaměstnání má možnost kariérního růstu. U 47 respondentů tato možnost motivace pracovníka nelze uplatnit, neboť jejich zaměstnání touto možností nedisponuje.

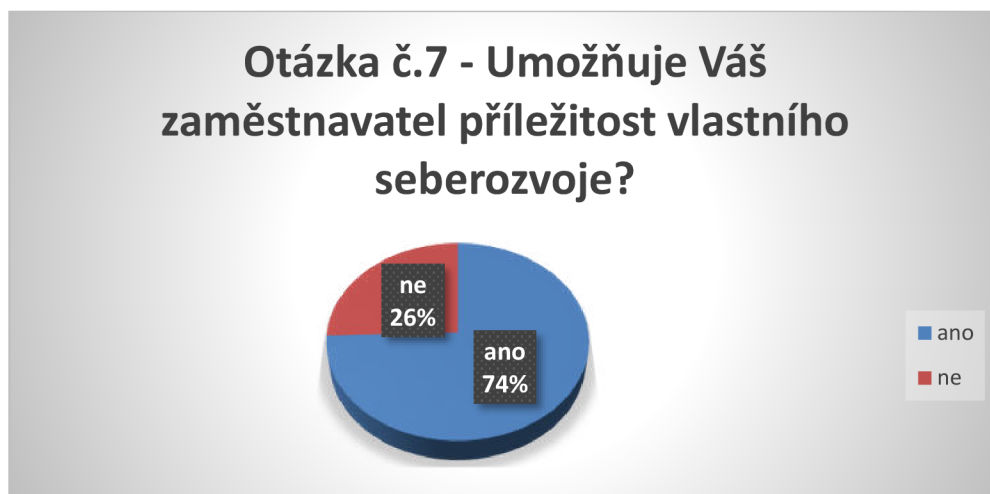
## 7) Umožňuje Váš zaměstnavatel příležitost vlastního seberozvoje?

Tabulka č.7 – Možnost vlastního seberozvoje

Možnost vlastního seberozvoje	Počet responzí
Ano	73
Ne	25

*Zdroj: Data získaná z dotazníku*

### Graf č.6 – Možnost vlastního seberozvoje



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Příležitost vlastního seberozvoje, jako jeden z motivačních prostředků a benefitů, nabízí dle dotazníkového šetření 74 % zaměstnavatelů dotazovaných respondentů. 26 % zaměstnanců tuto možnost nemá.

### 8) Uvítal/a byste více příležitostí k seberozvoji?

**Tabulka č.8 – Uvítal/a byste více příležitostí k seberozvoji?**

Uvítání více příležitostí k seberozvoji	Počet responzí
Ano	62
Ne	36

*Zdroj: Data získaná z dotazníku*

**Graf č.7 – Uvítal/a byste více příležitostí k seberozvoji?**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

O větší možnost příležitostí k seberozvoji projevilo zájem 63 % respondentů, 37 % dotazovaných o vlastní seberozvoj neprojevuje zájem.

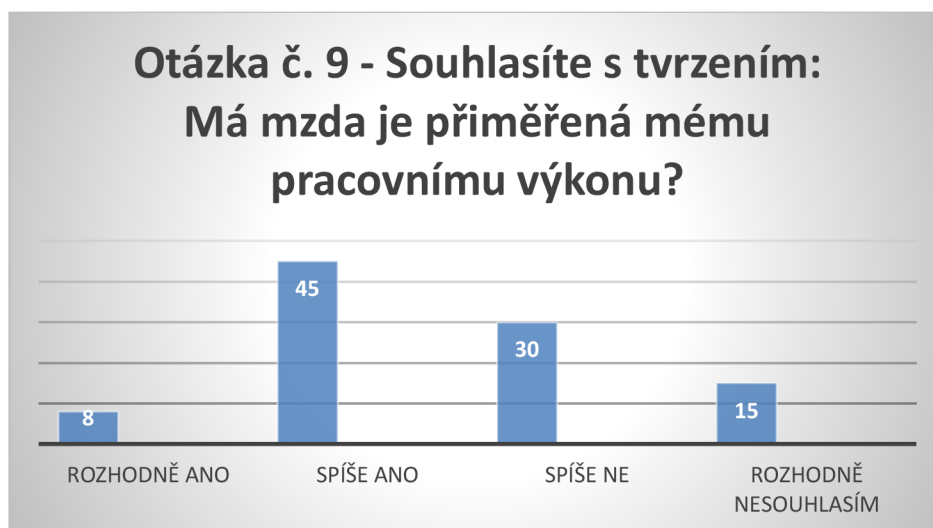
**9) Souhlasíte s tvrzením: Má mzda je přiměřená mému pracovnímu výkonu?**

**Tabulka č.9 – Souhlasíte s tvrzením: Má mzda je přiměřená mému pracovnímu výkonu?**

Souhlas s: Má mzda je přiměřená mému výkonu	Počet responzí
Rozhodně ano	45
Spíše ano	30
Spíše ne	15
Rozhodně nesouhlasím	8

*Zdroj: Data získaná z dotazníku*

**Graf č.8 – Souhlasíte s tvrzením: Má mzda je přiměřená mému pracovnímu výkonu?**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

S výší mzdy a její přiměřeností k pracovnímu výkonu rozhodně souhlasí 8 dotazovaných, 45 osob spíše souhlasí, 30 spíše nesouhlasí a 15 rozhodně nesouhlasí s výší mzdy.

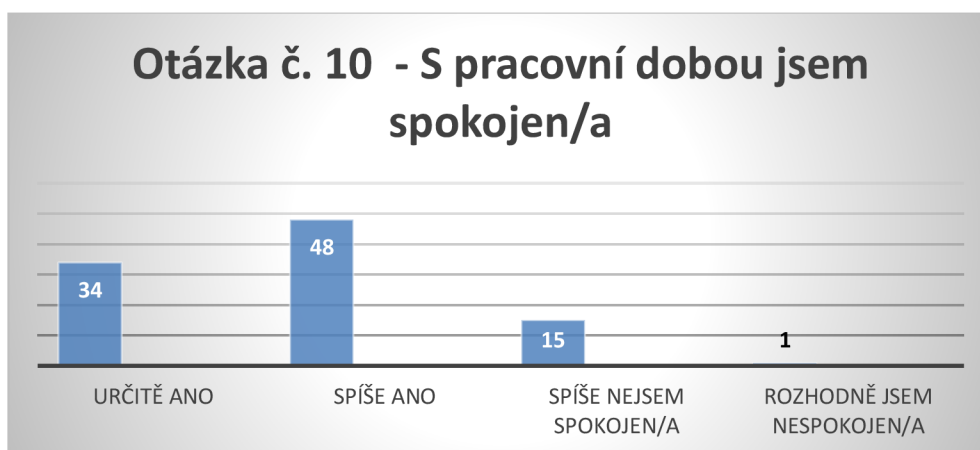
### 10) S pracovní dobou jsem spokojen/a

**Tabulka č.10 – Spokojenost s pracovní dobou**

Spokojenost s pracovní dobou	Počet responzí
Určitě ano	34
Spíše ano	48
Spíše nejsem spokojen/a	15
Rozhodně jsem nespokojen/a	1

*Zdroj: Data získaná z dotazníku*

**Graf č.9 – S pracovní dobou jsem spokojen/a**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

S pracovní dobou je většina dotazovaných spokojena. V otázce, jak je se svou pracovní dobou spokojen či spokojena, odpovědělo 34 osob určitě ano, 48 respondentů spíše ano, 15 je spíše nespokojených a 1 osoba je rozhodně nespokojena.

### **11) Má práce mě baví a naplňuje mě**

**Tabulka č.11 – Má práce mě baví a naplňuje mě**

Má práce mě baví a naplňuje mě	Počet responzí
Rozhodně ano	37
Spíše ano	48
Spíše ne	11
Rozhodně ne	2

*Zdroj: Data získaná z dotazníku*

**Graf č.10 – Má práce mě baví a naplňuje mě**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Z odpovědí na otázku č. 11 vyplývá, že respondenti jsou se svou prací většinou spokojeni. S tvrzením – má práce mě baví a naplňuje mě, rozhodně souhlasí 37 dotazovaných, spíše souhlasí 48 respondentů a spíše nesouhlasí 11 osob, pouze dva rozhodně nesouhlasí.

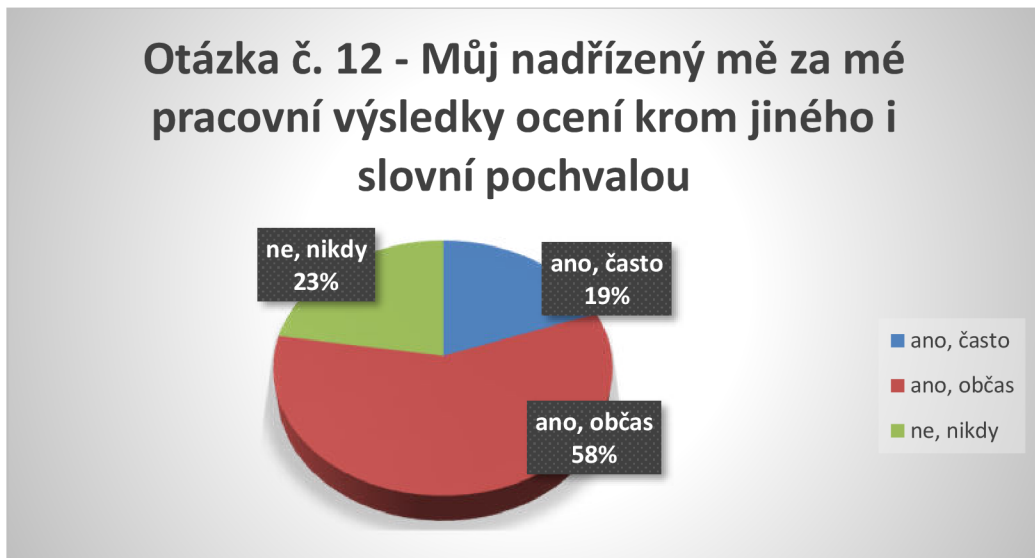
## **12) Můj nadřízený mě za mé pracovní výsledky ocení krom jiného i slovní pochvalou**

**Tabulka č.12 – Slovní pochvala od nadřízeného**

Slovní pochvala od nadřízeného	Počet respondentů
Ano, často	19
Ano, občas	57
Ne, nikdy	22

*Zdroj: Data získaná z dotazníku*

**Graf č.11 – Slovní pochvala od nadřízeného**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Jednou z vnějších motivací je i motivace formou slovní pochvaly. Ve svém zaměstnání se s ní setkává od svého nadřízeného většina dotazovaných. Často je slovně pochváleno 19 %, tedy 19 respondentů, s občasnou pochvalou se setkává 57 dotazovaných a nikdy není slovně pochváleno 22 dotazovaných zaměstnanců.

### **13) Atmosféra na mém pracovišti je:**

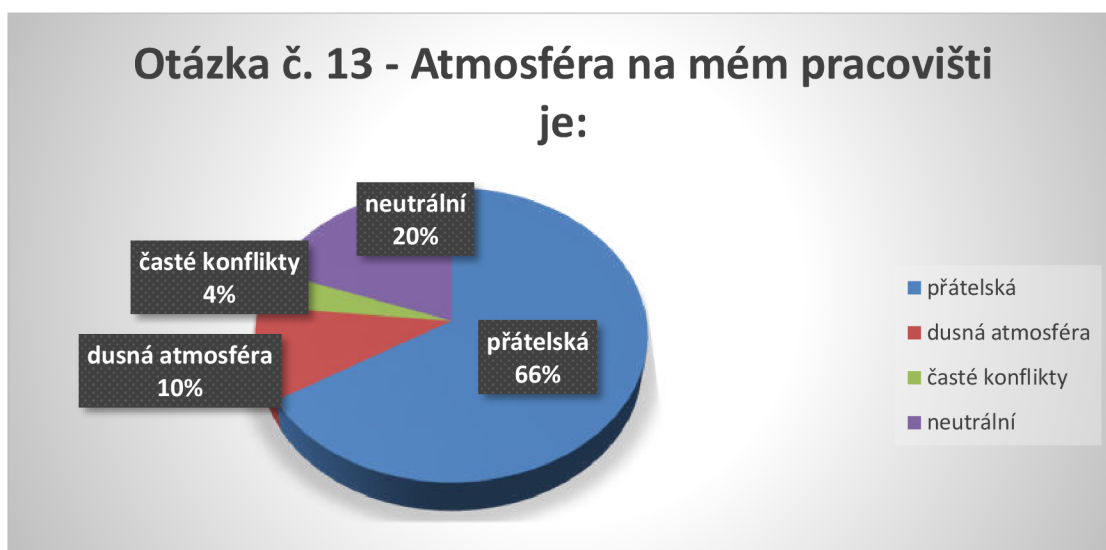
**Tabulka č.13 – Atmosféra na pracovišti**

Atmosféra na pracovišti	Počet responzí
Přátelská	65
Dusná atmosféra	10
Časté konflikty	4
Neutrální	19

*Zdroj: Data získaná z dotazníku*



## Graf č.12 – Atmosféra na pracovišti



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Atmosféra a sociální vztahy na pracovišti mají velký vliv na celkovou spokojenost zaměstnance, a s tím je spojena i jeho výkonnost. V dusné atmosféře pracuje 10 % dotázaných a s častými konflikty se setkává 4 % respondentů. Naopak v přátelském prostředí pracuje většina dotázaných, tedy 66 % respondentů a 20 % pociťuje atmosféru na pracovišti jako neutrální.

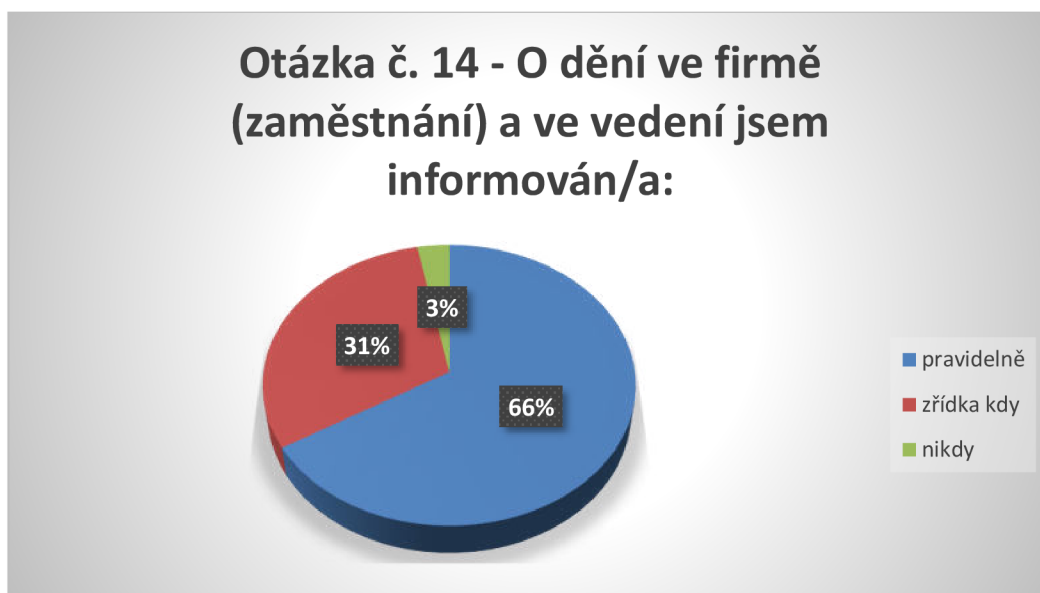
### 14) O dění ve firmě (zaměstnání) a ve vedení jsem informován/a:

Tabulka č.14 – Informovanost o dění ve firmě

Informovanost o dění ve firmě	Počet responzí
Pravidelně	65
Zřídka kdy	30
Nikdy	3

*Zdroj: Data získaná z dotazníku*

**Graf č.13 – Informovanost o dění ve firmě**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Dlouhodobá nedostatečná informovanost o dění ve firmě a ve vedení, může vést k nespokojenosti zaměstnance a jeho frustraci. Většina dotazovaných respondentů, tedy přesněji 65 osob, je ve svém zaměstnání pravidelně informována, co se na jejich pracovišti děje. 31 respondentů získávají informace zřídka kdy a pouze 3 dotazovaní o dění ve firmě nic neví.

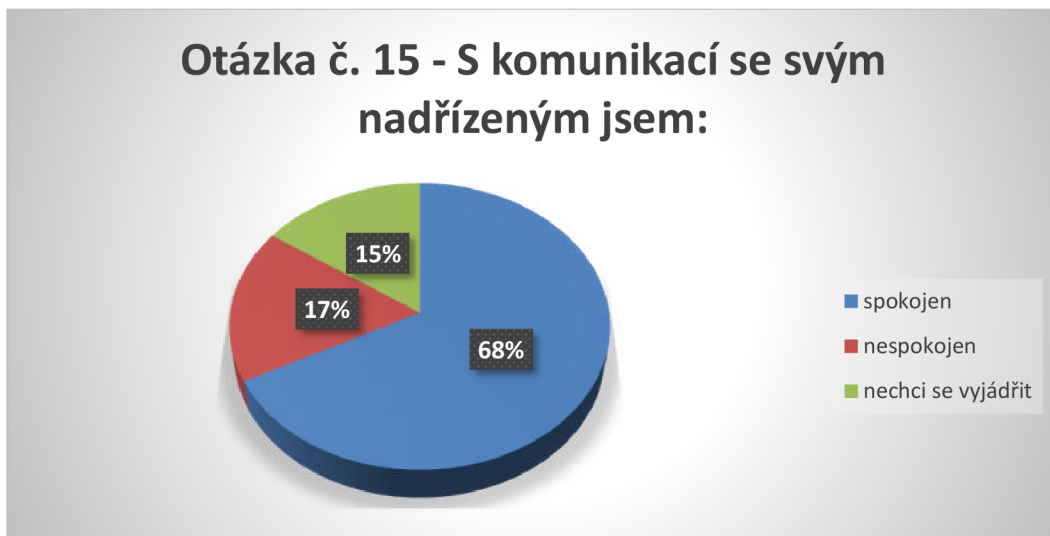
**15) S komunikací se svým nadřízeným jsem:**

**Tabulka č.15 – Komunikace s nadřízeným**

Spokojenost s komunikací s nadřízeným	Počet responzí
Spokojen	66
Nespokojen	17
Nechci se vyjádřit	15

*Zdroj: Data získaná z dotazníku*

**Graf č.14 – Spokojenost s komunikací s nadřízeným**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Otázka č. 15, týkající se komunikace s nadřízeným, úzce souvisí s otázkou č. 14 – tedy s informovaností ve firmě. Z výsledků je patrné, že ti, co odpověděli kladně na otázku - zda jsou pravidelně informováni o dění ve společnosti, odpovídali i kladně na otázku jak jsou spokojeni s komunikací se svým nadřízeným. V případech, kdy byli zaměstnanci informováni jen zřídka, a nebo vůbec, v odpovědích na otázku spokojenosti v komunikaci odpovídali, že jsou nespokojeni nebo se nechtěli vůbec vyjádřit, a to i v případě, že dotazník byl zcela anonymní.

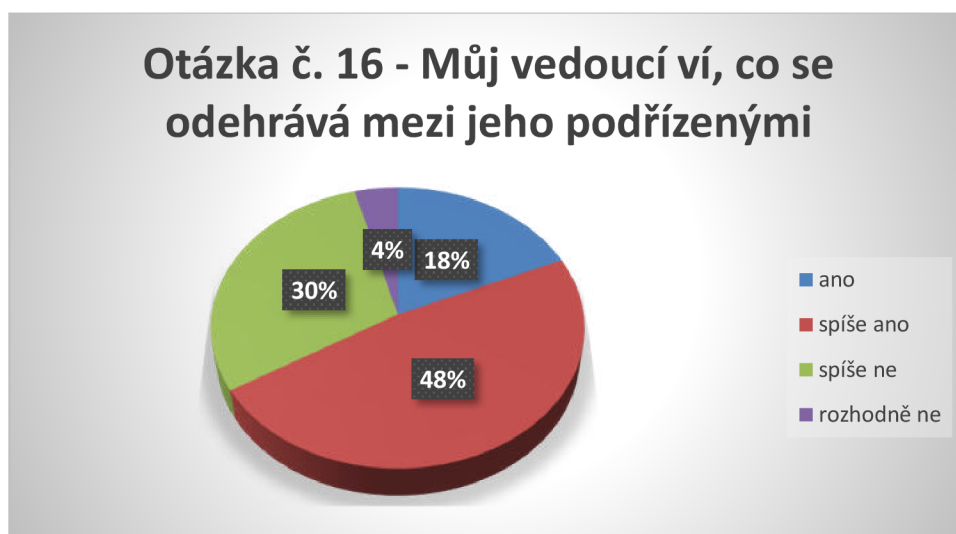
#### **16) Můj vedoucí ví, co se odehrává mezi jeho podřízenými**

**Tabulka č.16 – Můj vedoucí ví, co se odehrává mezi jeho podřízenými**

Informovanost vedoucího	Počet responzí
Ano	18
Spíše ano	47
Spíše ne	29
Rozhodně ne	4

*Zdroj: Data získaná z dotazníku*

**Graf č.15 – Informovanost vedoucího**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Komunikace mezi podřízeným i nadřízeným je obousměrná. V otázce, zda vedoucí ví, co se odehrává mezi jeho podřízenými, odpovídali respondenti v nadpoloviční většině kladně. 29 dotazovaných odpovědělo, že spíše nadřízený neví, co se děje na pracovišti mezi jeho podřízenými a 4 respondenti jsou o tom rozhodně přesvědčeni, že jejich vedoucí není informován.

### **17) Má práce, kterou vykonávám, mi dává smysl**

**Tabulka č.17 – Práce mi dává smysl**

Má práce mi dává smysl	Počet responzí
Rozhodně ano	47
Spíše ano	42
Spíše ne	6
Rozhodně ne	3

*Zdroj: Data získaná z dotazníku*

**Graf č.16 – Práce mi dává smysl**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Jako smysluplnou, svoji práci považuje naprostá většina dotazovaných. 47 respondentů odpovědělo na otázku rozhodně ano a 42 dotazovaných spíše ano. Práci, jež jim nedává smysl, považuje 6 osob, s odpovědí spíše ne a 3 zaměstnanci, jako naprosto práci bez smyslu.

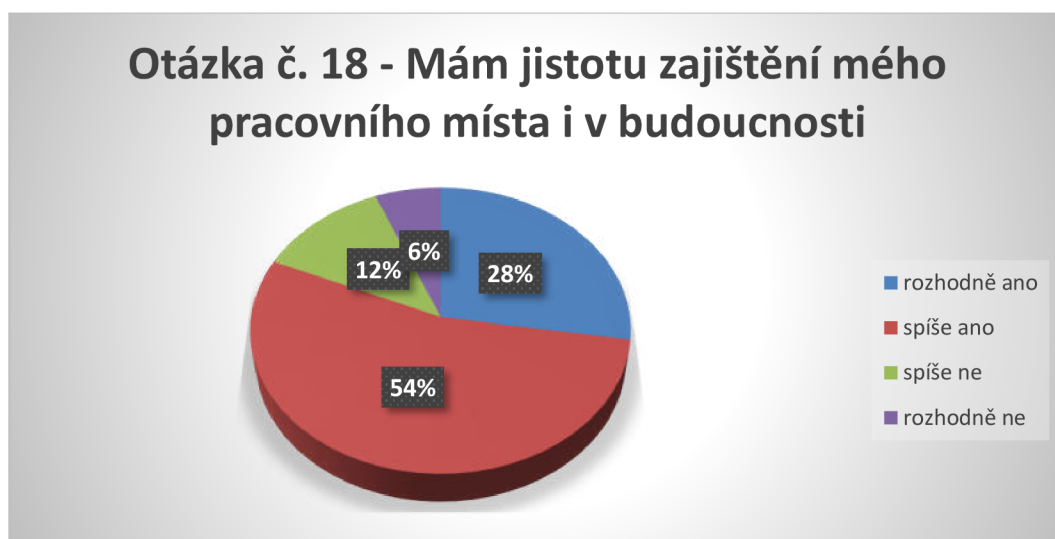
### **18) Mám jistotu zajištění mého pracovního místa i v budoucnosti**

**Tabulka č.18 – Jistota zaměstnání**

Mám jistotu zaměstnání v budoucnosti	Počet responzí
Rozhodně ano	27
Spíše ano	53
Spíše ne	12
Rozhodně ne	6

*Zdroj: Data získaná z dotazníku*

**Graf č.17 – Jistota zaměstnání**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Se zajištěním pracovního místa i v budoucnosti, si je jista většina dotazovaných. Rozhodně ano, odpovědělo na otázku 27 respondentů, spíše ano 53 tázaných. Nejistě se cítí 12 respondentů a 6 jich odpovědělo, že jistotu rozhodně nemají.

### **19) Moji spokojenost v zaměstnání by zvýšilo:**

Na otázku č. 19, týkající se zvýšení spokojenosti, bylo možno odpovědět buď jednou nebo několika možnostmi, případně možností doplnění vlastního požadavku. Jako nejčastější odpověď zvýšení platu volilo 58 dotazovaných. Druhou nejčastější odpovědí (29 osob) bylo více uznání za vykonanou práci. Třetí nejčastější volbou respondentů bylo více benefitů, např. ve formě stravenek (22). O lepší vztahy na pracovišti má zájem 20 dotazovaných, stejně tak o modernější a výkonnější vybavení na pracovišti. Více možností k seberozvoji by uvítalo 18 respondentů, více dovolené 17 tázaných, a o jednorázovou finanční odměnu a kariérní růst by mělo zájem 15 respondentů. S komunikací s nadřízeným není v současnosti spokojeno 13 respondentů a nabídku o práci z domova by přijalo 12 zaměstnanců. O smlouvu na dobu neurčitou projevilo zájem 10 tázaných. V možnosti jiné, odpověděl jeden respondent, že jeho spokojenost by zvýšilo, kdyby nemusel být očkovan proti Covid-19. Zcela spojených zaměstnanců v dotazníku odpovídalo 9 osob.

**Tabulka č.19 – Moji spokojenost v zaměstnání by zvýšilo**

Moji spokojenost v práci by zvýšilo:	Počet responzí
Finanční jednorázová odměna	15
Kariérní růst	15
Lepší vztahy na pracovišti	20
Modernější či výkonnější vybavení na pracovišti	20
Zvýšení platu	58
Více možností k seberozvoji	18
Více dovolené	17
Více uznání za vykonanou práci	29
Více informovanosti o dění ve firmě	11
Více benefitů (např. ve formě stravenek)	22
Zlepšení komunikace s nadřízeným	13
Možnost práce z domova	12
Smlouva na dobu neurčitou	10
V zaměstnání jsem zcela spokojen/a	9
Jiné...	1

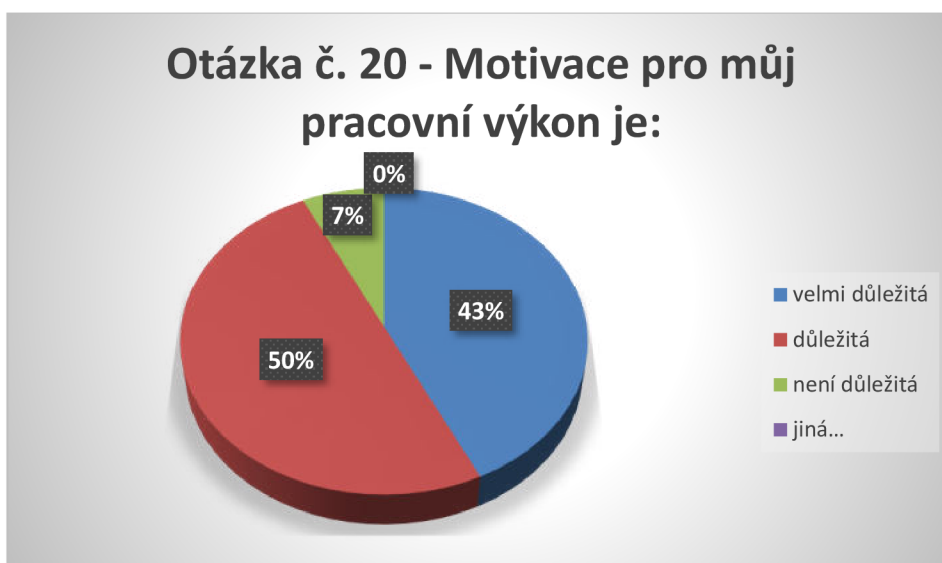
*Zdroj: Data získaná z dotazníku*

**20) Motivace pro můj pracovní výkon je:****Tabulka č.20 – Motivace pro můj pracovní výkon je:**

Motivace pro výkon je pro mě:	Počet responzí
Velmi důležitá	42
Důležitá	49
Není důležitá	7
Jiná ...	0

*Zdroj: Data získaná z dotazníku*

**Graf č.18 – Motivace pro můj pracovní výkon je:**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Jako velmi důležitou a důležitou, ve vztahu k pracovnímu výkonu, považuje motivaci téměř celý soubor dotazovaných. Pouze pro 7 dotazovaných není motivace k pracovnímu výkonu důležitá.

**21) Cítíte se v současném zaměstnání dostatečně motivován/a?**

**Tabulka č.21 – Cítíte se v současném zaměstnání dostatečně motivován/a?**

Spokojenost s motivací	Počet responzí
Ano, jsem spokojen/a	42
Ne, nejsem spokojen/a	49
Motivace pro mě není důležitá	7

*Zdroj: Data získaná z dotazníku*



**Graf č.19 – Spokojenost s motivací**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

S motivací ve svém současném zaměstnání je spokojeno 48 dotazovaných. Zlepšení motivace na pracovišti požaduje 46 respondentů, kteří se cítí být se současným stavem nespokojeni. Jako nedůležitou považují motivaci 4 zaměstnanci.

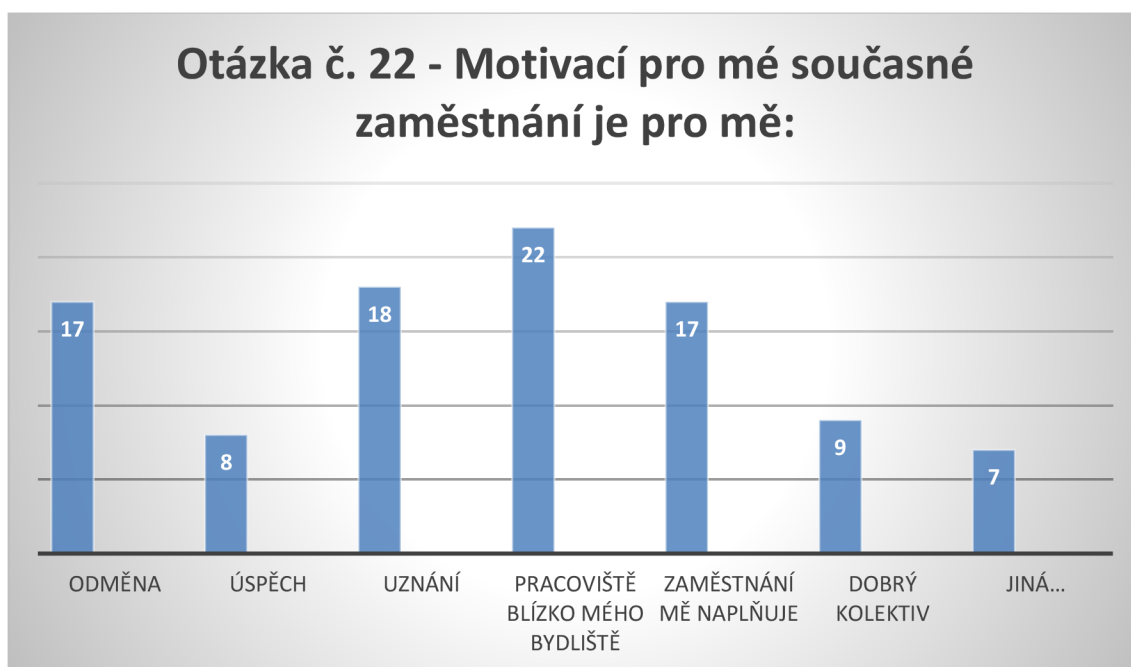
**22) Motivací pro mé současné zaměstnání je pro mě:**

**Tabulka č.22 – Motivací pro mé současné zaměstnání je pro mě:**

Motivace pro mé současné zaměstnání	Počet responzí
Odměna	17
Úspěch	8
Uznání	18
Pracoviště blízko mého bydliště	22
Zaměstnání mě naplňuje	17
Dobrý kolektiv	9
Jiná...	7

*Zdroj: Data získaná z dotazníku*

**Graf č.20 – Motivace pro mé současné zaměstnání**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

V otázce, co je motivací pro současné zaměstnání respondenta, odpovědělo nejvíce dotazovaných, že je to pracoviště blízko jeho bydliště. Druhou nejčastější odpovědí bylo uznání. Odměna je motivací pro 17 respondentů a stejný počet odpovědí uvedli zaměstnanci, jejichž zaměstnání je naplňuje. Dobrý kolektiv je motivací pro 9 respondentů a 8 dotazovaných je ve své práci úspěšných, neboť uvedli jako motivaci pro jejich současné zaměstnání právě úspěch. Možnost jiná, zvolilo 7 dotazovaných, kdy uvedli jako důvody pro motivaci v současném zaměstnání svobodu, možnost práce z domova, různorodost práce, možnost pracovní dobu si uzpůsobit v závislosti na množství práce, možnost pracovat pouze na odpolední směny. Dva respondenti uvedli, že je práce baví a získali vyšší post a jeden respondent uvedl, že svou práci bere jako z nouze cnost.

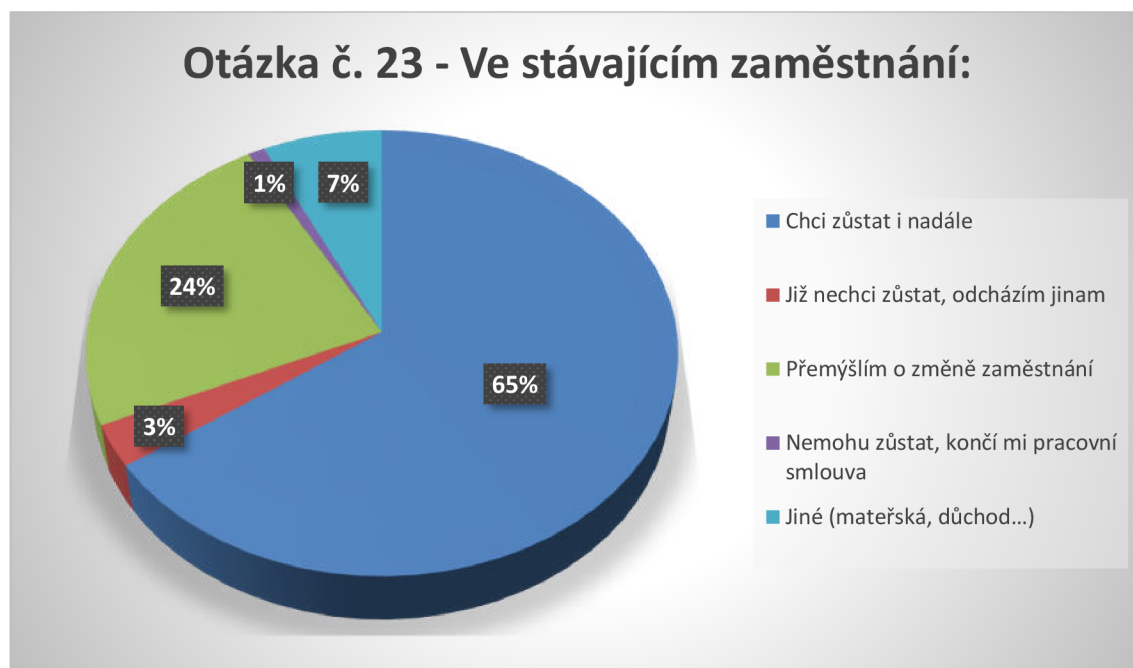
### 23) Ve stávajícím zaměstnání:

Tabulka č.23 – Ve stávajícím zaměstnání:

Ve stávajícím zaměstnání:	Počet responzí
Chci zůstat i nadále	64
Již nechci zůstat, odcházím jinam	3
Přemýšlím o změně zaměstnání	23
Nemohu zůstat, končí mi pracovní smlouva	1
Jiné (mateřská, důchod...)	7

*Zdroj: Data získaná z dotazníku*

Graf č.21 – Ve stávajícím zaměstnání:



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Potěšujícími výsledky poslední otázky dotazníku bylo zjištění, že většina respondentů chce i nadále zůstat ve svém stávajícím zaměstnání. Kladně odpovědělo 64 respondentů. O změně zaměstnání přemýšlí 24 % tázaných. Pevně rozhodnuto k odchodu ze zaměstnání byli 3 respondenti a jedna osoba je nucena odejít z důvodu končící pracovní smlouvy. Jako důvod nadcházejícího důchodu nebo odchodu na rodičovskou dovolenou

uvedli 4 respondenti, z důvodu dojíždění přemýšlí o změně zaměstnání 1 zaměstnanec. O změně přemýšlí i zaměstnanec, který se nechce nechat očkovat proti nemoci Covid-19 a respondent, který prozatím nenašel vhodnější místo.

## 5. Diskuze a vyhodnocení hypotéz

V teoretické části této bakalářské práce jsme se věnovali vymezení základních pojmů týkajících se motivace, stylů vedení vedoucího pracovníka, otázce, jak důležitý je vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem a jaké motivátory a faktory mají vliv na samotného zaměstnance. Cílem pak bylo zjištění, jak velký dopad má motivace pracovníka na případný odchod z organizace, a zda špatná komunikace mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem může vést až k případnému rozvázání pracovního poměru. Další zkoumanou oblastí bylo zjištění, jaké možnosti motivace vedou ke spokojenosti zaměstnance a jaké jsou zaměstnanci nejvíce žádanými.

### **H1 – Motivace zaměstnance má vliv na jeho případné rozvázání pracovního poměru**

Jak již bylo uvedeno v teoretické části bakalářské práce, motivace zaměstnance je velmi důležitým faktorem, jež má vliv na celkovou spokojenost pracovníka, a v případě její nedostatečnosti, může vést až k jeho frustraci a odchodu z organizace. Z dotazníkového šetření vyplývá, že ze 48 zaměstnanců, kteří uvedli, že jsou v zaměstnání dostatečně motivováni, chtějí téměř všichni zůstat v organizaci i nadále, tedy přesněji 85 % spokojených respondentů. Pouze jeden respondent odchází jinam a 2 přemýšlí o změně. Naopak ti, kteří uvedli, že s motivací nejsou ve společnosti spokojeni, tedy 46 respondentů s touto odpovědí, přemýšlí o změně zaměstnání 21 osob, 1 nemůže zůstat z důvodu končící pracovní smlouvy a 2 jsou již rozhodnuti o tom, že odchází jinam. Je to tedy nadpoloviční většina zaměstnanců, přesněji 52 % těch, kteří se necítí dostatečně motivováni ze strany vedení společnosti. Motivace dle odpovědí respondentů je pro ně důležitým faktorem, pouze 4 % respondentů uvedla, že pro ně motivace není důležitá. **Můžeme tedy hypotézu potvrdit.**

**Tabulka č. 24 – Spokojenost s motivací v zaměstnání spojená se setrváním v zaměstnání**

	Ano, jsem spokojen/a	Ne, nejsem spokojen/a	Motivace pro mě není důležitá	celkem
Chci zůstat i nadále	41	20	3	64
Již nechci zůstat, odcházím jinam	1	2	0	3
Přemýšlím o změně zaměstnání	2	21	0	23
Nemohu zůstat, končí mi prac. smlouva	0	1	0	1
Jiné (mateřská, důchod...)	4	2	1	7
Celkem	66	17	4	98

*Zdroj: Vlastní zpracování*

## **H2 – Nedostatečná komunikace mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem vede k nespokojenosti a odchodu zaměstnance z organizace**

Ze studie Herzbergovy teorie motivačních faktorů vyplývá, že komunikace mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem a dostatečná informovanost o dění ve firmě, má vliv na spokojenost zaměstnance. Toto tvrzení bylo potvrzeno i z výsledků šetření, kdy 76 % respondentů, kteří odpověděli, že jsou spokojeni s komunikací, chce zůstat ve firmě i nadále. Zatímco ze 17 respondentů, kteří odpověděli, že jsou s komunikací nespokojeni, ve firmě zůstávají nadále pouze 4 osoby. Ostatní o změně zaměstnání již přemýšlí nebo dokonce již odchází jinam, což tvoří téměř 71 % z nespokojených respondentů. Stejně tak 72 % dotazovaných, kteří uvedli, že jsou pravidelně informováni o dění ve firmě, chce zůstat ve společnosti i v budoucnosti, zatímco 40 % z respondentů, kteří jsou informováni zřídka kdy, již uvažuje o rozvázání pracovního poměru, stejně tak, jako 67 % respondentů, kteří nejsou informováni vůbec. **Znamená to tedy, že hypotéza byla potvrzena.** Výsledky jsou shrnuty v následujících tabulkách.

**Tabulka č. 25 – Spokojenost s komunikací spojená se setrváním v zaměstnání**

	Spokojen	Nespokojen	Nechci se vyjádřit	celkem
Chci zůstat i nadále	50	4	10	64
Již nechci zůstat, odcházím jinam	0	3	0	3
Přemýšlím o změně zaměstnání	10	9	4	23
Nemohu zůstat, končí mi prac. Smlouva	0	1	0	1
Jiné (mateřská, důchod...)	6	0	1	7
<b>Celkem</b>	<b>66</b>	<b>17</b>	<b>15</b>	<b>98</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Tabulka č. 26 – Informovanost o dění ve firmě spojená se setrváním v zaměstnání**

	Pravidelně	Zřídka kdy	Nikdy	celkem
Chci zůstat i nadále	48	15	1	64
Již nechci zůstat, odcházím jinam	1	1	1	3
Přemýšlím o změně zaměstnání	12	10	1	23
Nemohu zůstat, končí mi prac. Smlouva	0	1	0	1
Jiné (mateřská, důchod...)	4	3	1	7
<b>Celkem</b>	<b>66</b>	<b>17</b>	<b>15</b>	<b>98</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování*

### **H3 – Finanční odměna je více vyžadovaným benefitem nežli uznání a pochvala.**

Motivovat pracovníka lze různými způsoby. Pro někoho je silnou motivací úspěch a kariéra, pochvala nebo dokonce i kritika, jež ho vede k lepším výsledkům. Pro většinu zaměstnanců je ale nejhlavnějším motivem, proč chodí do zaměstnání, finanční ohodnocení, jež vlastně tvoří i základnu Maslowovy pyramidy, uspokojující základní fyziologické potřeby přežití. Celkem 74 % respondentů uvedlo, že jejich spokojenost

v zaměstnání by zvýšilo zvýšení platu, a nebo jednorázová finanční odměna. **Hypotézu můžeme tedy opět potvrdit.** Nezanedbatelné jsou ale i výsledky výzkumu, týkající se zlepšení ze strany vedoucích, kdy zaměstnanci požadují i více uznání za odvedenou práci (30 %), lepší vztahy na pracovišti (20 %), možnost vlastního sebezvoje (18 %) nebo lepší komunikaci s vedením (13 %). Což i potvrzuje ve svých výzkumech Mgr. Hana Matějková Fabíková, která se zabývá socioringem ve firmách (Matějková Fabíková, 2021).



## Závěr

V této bakalářské práci na téma *Lidské zdroje, zaměstnavatel vs. zaměstnanec* jsem se zaměřila na problematiku lidských zdrojů v organizacích, spojenou s výběrem nového pracovníka do organizace, vedení zaměstnanců a především na jejich motivaci. Cílem bylo zjištění, jak velký vliv má komunikace mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem na spokojenost pracovníka, a dále pak jak velký dopad má ztráta motivace na zaměstnance. Komparací v teoretické části a šetřením v části praktické, se cíle podařilo naplnit. Bylo zjištěno, že pokud nadřízený nekomunikuje či neinformuje o dění v organizaci své zaměstnance, může tato skutečnost vést k nespokojenosti, frustraci a případně až k odchodu pracovníka z firmy. Ke stejnému zjištění jsme došli i v případě ztráty motivace zaměstnance. Z výzkumu vyplývá, že pokud se zaměstnanec cítí ze strany společnosti dostatečně motivován, chce v organizaci zůstat i nadále, což by mělo být i hlavním cílem společnosti.

Každá organizace, která vznikne, má jako svůj prvotní a hlavní cíl být zisková a konkurenceschopná. K tomu nezbytně potřebuje mít kvalitní a loajální pracovníky, kteří ji svými schopnostmi a dovednostmi k tomuto cíli budou směřovat. Výběr nových zaměstnanců je proto zásadním a klíčovým faktorem pro celou existenci firmy. Většina soudobých moderních organizací si uvědomuje, že mít schopné, kvalitní a motivované pracovníky je nejdůležitějším vstupem organizace a výběr nových pracovníků proto nechce podcenit. Proces náboru, zaškolení a celková adaptace nových zaměstnanců v organizaci je totiž náročná nejen na čas, ale i na finanční prostředky firmy. Využívá proto i služeb odborníků, jako jsou například Assessment centra, kde školení hodnotitelé na základě pozorování schopností a kompetencí uchazečů zjišťují, jaký adept o pracovní místo, bude nejvhodnější.

Vedoucí či nadřízený, kterého si budou jeho podřízení vážit a mít k němu respekt, by měl mít přirozenou autoritu a zároveň jeho nejcennější devizou je být slušný a spravedlivý. Své podřízené musí umět pochválit a zároveň je umět i adresně kritizovat, bude pečovat i o vztahy na pracovišti a zajímat se o své zaměstnance. Tím docílí, že zaměstnanci ho budou respektovat, vážit si ho a zároveň budou motivováni k lepším výkonům a plnit

strategické cíle organizace. Jako zásadní prvek v jeho vedení je především komunikace mezi ním a jeho podřízenými.

Existuje přísloví, že můžete vzít koně do vody, ale nemůžete jej přinutit, aby pil. Bude pít, jen pokud bude mít sám žízeň. Stejně tak je to i s lidmi, můžete jim nabízet velké množství benefitů, ale budou je využívat pouze v případě, pokud oni sami budou chtít. Motivovat pracovníky by mělo být v zájmu organizace, neboť schopní a motivovaní pracovníci odlišují organizaci od konkurence a jsou ochotnější a vstřícnější pro firmu pracovat. Motivy každého z nás se liší a je na vedoucím, aby vhodný motivační nástroj nacházel u každého pracovníka individuálně, ať už se bude jednat o finanční ohodnocení, nebo o pochvalu či například uložení náročnějšího úkolu.

## Použitá literatura

AHMAD, Shoeb, *Motivation and Performance: A Psychological Process*. 2021, ISSN: 2347-4696

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*, Přeložil Martin ŠIKÝŘ, Praha: Grada Publishing, 2015, ISBN 978-80-247-5258-7.

BĚLOHLÁVEK, František, *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5768-1.

BĚLOHLÁVEK, František, *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. [i.e. 1. vyd.]. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.

BĚLOHLÁVEK, František, *25 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 9788024758725.

FÍŠER, Roman, *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5038-5.

FORSYTH, Patrick, *Jak motivovat lidi*. Vyd.1. Praha : Computer Press, 2000. 121 s. ISBN 80-7226-386-2.

HALÍK, Jiří, *Vedení a řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada, 2008, Vedení lidí v praxi, ISBN 9788024724751.

HŘEBÍČEK, Vladimír, *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita, 2008, ISBN 978-80-210-4537-8.

KOČIANOVÁ, Renata, *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, Psyché (Grada), ISBN 9788024724973.

KOUBEK, Josef, *Řízení pracovního výkonu*, Praha: Management Press, s. r. o., 2004, 209 s., ISBN 80-7261-116-X.

KOUBEK, Josef, *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, ISBN 9788072611683.

MARQUES, Carlos., JIRÁSEK, František. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Bankovní institut, a.s. 1996. 275 s. scripta.

NOVOTNÝ, Zdeněk, MEJZLÍK, Jaroslav, *Základy práva a praktické právní úkony*, Vyšší odborná škola, střední škola veterinární, zemědělská a zdravotnická, Třebíč, 2016, ISBN 978- 80-88058-80-9.

PLAMÍNEK, Jiří, *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1

PLAMÍNEK, Jiří, *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. Manažer. ISBN 978-80-271-0629-5.

RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta, *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 9788024721002.

SLEPIČKA, D., *Motivace ve výuce odborného předmětu*, Bakalářská práce, Katedra inženýrské pedagogiky, ČVUT, Masarykův ústav vyšších studií, 2001, Praha, 42 s.

Stachová A., *Personální management*. Karviná: Slezská univerzita Opava. 1997. ISBN 80- 858779-79-4

SUCHÝ, Jiří, PAPÁNEK, Petr, NÁHLOVSKÝ, Pavel, *Šest pilířů manažerského úspěchu: jak je posilovat, rozvíjet a využívat v manažerském i osobním životě*. Praha: Grada, 2016. Manažer, ISBN 978-80-247-5868-8.

ŠIKÝŘ, Martin, *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

ULRICH, David, *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3058-5.

URBAN, Jan, *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 9788027102273.

VNOUČKOVÁ, Lucie, et al., *Funkce benefitů v organizaci a jejich vnímání zaměstnanci*. Acta academica karviniensia, 2014, 14.1: 190-201.

VOJTOVIČ, Sergej, *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3948-9.

Internetový zdroj:

MATĚJKOVÁ FABÍKOVÁ, Hana. In: Youtube [online]. 19.12.2021 [cit. 2022-06-27]. Dostupné z: [https://www.youtube.com/watch?v=rVvTjOn5fbY&list=PLuoOahTuH-9lQ\\_OKaKCr-hjtKQYJKKLSy&index=6](https://www.youtube.com/watch?v=rVvTjOn5fbY&list=PLuoOahTuH-9lQ_OKaKCr-hjtKQYJKKLSy&index=6) ABÍKOVÁ (Socio rating ) *Rating sociálního prostředí v organizacích* - YouTube. Kanál uživatele VŠAPs – sdílené materiály

TOMŠEJ, Jakub, *Zákoník práce 2021 - s výkladem: právní stav k 1.1.2021* [online]. 2021. Praha: Grada Publishing, 2021 [cit. 2021-6-23]. Právo pro praxi. ISBN 978-802-7130-955. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/zakonik-prace-2021-s-vykladem-548099/>

*Management News: Šest vůdcovských stylů v jednom* [online]. 2009. IVITERA, 2009 [cit. 2021-04-12]. ISSN 2464-5192. Dostupné z: <https://www.managementnews.cz/manazer/manazerske-dovednosti-id-147962/sest-vudcovskych-stylu-v-jednom-id-811400>

STAŇKOVÁ, Marie, *Osobnost, zaměstnanec, pracovní výkon a motivace: Ing. Marie Staňková* [online]. 2006: Ústav financí, 2006 [cit. 2021-04-20]. Dostupné z: [https://conference.fbm.vutbr.cz/workshop/papers/papers2006/stankova\\_marie.pdf](https://conference.fbm.vutbr.cz/workshop/papers/papers2006/stankova_marie.pdf)

## Seznam grafů a tabulek

### Seznam grafů

Graf č.1 – Pohlaví .....	28
Graf č.2 – Věk .....	29
Graf č.3 – Nejvyšší dosažené vzdělání .....	30
Graf č.4 – Doba zaměstnání u současného zaměstnavatele .....	32
Graf č.5 – Možnost kariérního růstu .....	33
Graf č.6 – Možnost vlastního sebezvoje .....	34
Graf č.7 – Uvítal/a byste více příležitostí k sebezvoji? .....	35
Graf č.8 – Souhlasíte s tvrzením: Má mzda je přiměřená mému pracovnímu výkonu? .....	36
Graf č.9 – S pracovní dobou jsem spokojen/a .....	37
Graf č.10 – Má práce mě baví a naplňuje mě .....	38
Graf č.11 – Slovní pochvala od nadřízeného .....	39
Graf č. 12 – Atmosféra na pracovišti .....	40
Graf č. 13 -Informovanost o dění ve firmě .....	41
Graf č. 14 – Spokojenost s komunikací s nadřízeným .....	42
Graf č. 15 – Informovanost vedoucího .....	43
Graf č. 16 – Práce mi dává smysl .....	44
Graf č. 17 – Jistota zaměstnání .....	45
Graf č. 18 – Motivace pro můj pracovní výkon je: .....	47
Graf č. 19 – Spokojenost s motivací .....	48
Graf č. 20- Motivace pro mé současné zaměstnání .....	49
Graf č. 21 – Ve stávajícím zaměstnání: .....	50

### Seznam tabulek

Tabulka č. 1 – Pohlaví .....	27
Tabulka č. 2 – Věk .....	28
Tabulka č. 3 – Nejvyšší dosažené vzdělání .....	29
Tabulka č. 4 – Povolání .....	31
Tabulka č. 5 – Doba zaměstnání u současného zaměstnavatele .....	32

Tabulka č. 6 – Možnost kariérního růstu .....	33
Tabulka č. 7 – Možnost vlastního seberozvoje .....	33
Tabulka č. 8 – Uvítal/a byste více příležitostí k seberozvoji? .....	34
Tabulka č. 9 – Souhlasíte s tvrzením: Má mzda je přiměřená mému pracovnímu výkonu? .....	35
Tabulka č. 10 – S pracovní dobou jsem spokojen/a .....	36
Tabulka č. 11 – Má práce mě baví a naplňuje mě .....	37
Tabulka č. 12 – Slovní pochvala od nadřízeného .....	38
Tabulka č. 13 – Atmosféra na pracovišti .....	39
Tabulka č. 14 – Informovanost o dění ve firmě .....	40
Tabulka č. 15 – Komunikace s nadřízeným .....	41
Tabulka č. 16 – Můj vedoucí ví, co se odehrává mezi jeho podřízenými ....	42
Tabulka č. 17 – Práce mi dává smysl .....	43
Tabulka č. 18 – Jistota zaměstnání .....	44
Tabulka č. 19 – Moji spokojenost v zaměstnání by zvýšilo .....	46
Tabulka č. 20 – Motivace pro můj pracovní výkon je: .....	46
Tabulka č. 21 – Cítíte se v současném zaměstnání dostatečně motivován/a? .....	47
Tabulka č. 22 – Motivací pro mé současné zaměstnání je pro mě: .....	48
Tabulka č. 23 – Ve stávajícím zaměstnání: .....	50
Tabulka č. 24 – Spokojenost s motivací v zaměstnání spojená se setrváním v zaměstnání .....	53
Tabulka č. 25 – Spokojenost s komunikací spojená se setrváním v zaměstnání .....	54
Tabulka č. 26 – Informovanost o dění ve firmě spojená se setrváním v zaměstnání .....	54

## **Seznam příloh**

Příloha A - Dotazník - Vliv motivace v zaměstnání

## Příloha A

### 1. Pohlaví\*

Vyberte jednu odpověď

žena

muž



### 2. Věk\*

Vyberte jednu odpověď

18-26

27-35

36-45

46-55

56-65

66 a více

### 3. Nejvyšší dosažené vzdělání\*

Vyberte jednu odpověď

základní

středoškolské vzdělání zakončené výučním listem

středoškolské vzdělání zakončené maturitou

vysokoškolské vzdělání



### 4. Uvedte Vaše současné zaměstnání\*

Napište jedno nebo více slov...





### 5. Jak dlouho jste zaměstnán/a u současného zaměstnavatele\*

Vyberte jednu odpověď

méně než rok

1 rok - 5 let

5 - 10 let

10 a více let



### 6. Máte ve svém zaměstnání možnost kariérního růstu?\*

Vyberte jednu odpověď

ano

ne

### 7. Umožňuje Váš zaměstnavatel příležitost vlastního seberozvoje?\*

Vyberte jednu odpověď

ano

ne



### 8. Uvítal/a byste více příležitostí k seberozvoji?\*

Vyberte jednu odpověď

ano

ne

**9. Souhlasíte s tvrzením: Má mzda je přiměřená mému pracovnímu výkonu?\***

Vyberte jednu odpověď

rozhodně ano

spíše ano

spíše ne

rozhodně nesouhlasím



**10. S pracovní dobou jsem spokojen/a\***

Vyberte jednu odpověď

určitě ano

spíše ano

spíše nejsem spokojen/a

rozhodně jsem nespokojen/a

**11. Má práce mě baví a naplňuje mě\***

Vyberte jednu odpověď

rozhodně ano

spíše ano

spíše ne

rozhodně ne



**12. Můj nadřízený mě za mé pracovní výsledky ocení krom jiného i slovní pochvalou\***

Vyberte jednu odpověď

ano, často

ano, občas

ne, nikdy

### 13. Atmosféra na mém pracovišti je:\*

Vyberte jednu odpověď

přátelská

dusná atmosféra

časté konflikty

neutrální

+

### 14. O dění ve firmě (zaměstnání) a ve vedení jsem informován/a:\*

Vyberte jednu odpověď

pravidelně

zřídka kdy

nikdy

+

### 15. S komunikací se svým nadřízeným jsem:\*

Vyberte jednu odpověď

spokojen

nespokojen

nechci se vyjádřit

+

### 16. Můj vedoucí ví, co se odehrává mezi jeho podřízenými\*

Vyberte jednu odpověď

ano

spíše ano

spíše ne

rozhodně ne

+

### 17. Má práce, kterou vykonávám, mi dává smysl\*

Vyberte jednu odpověď

rozhodně ano

spíše ano

spíše ne

rozhodně ne



### 18. Mám jistotu zajištění mého pracovního místa i v budoucnosti\*

Vyberte jednu odpověď

rozhodně ano

spíše ano

spíše ne

rozhodně ne



### 19. Moji spokojenost v zaměstnání by zvýšilo:\*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

finanční jednorázová odměna

kariéerní růst

lepší vztahy na pracovišti

modernější či výkonnější vybavení na pracovišti

zvýšení platu

více možností k seberozvoji

více dovolené

více uznání za vykonanou práci

více informovanosti o dění ve firmě

více benefitů (např. ve formě stravenek)

zlepšení komunikace s nadřízeným

možnost práce z domova

smlouva na dobu neurčitou

v zaměstnání jsem zcela spokojen/a

Jiná...

## 20. Motivace pro můj pracovní výkon je:\*

Vyberte jednu odpověď

velmi důležitá

důležitá

není důležitá

Jiná...

+

## 21. Cítíte se v současném zaměstnání dostatečně motivován/a?\*

Vyberte jednu odpověď

ano, jsem spokojen/a

ne, nejsem spokojen/a

motivace pro mě není důležitá

## 22. Motivací pro mé současné zaměstnání je pro mě:\*

Vyberte jednu odpověď

odměna

úspěch

uznání

pracoviště blízko mého bydliště

zaměstnání mě naplňuje

dobrý kolektiv

Jiná...

+

## 23. Ve stávajícím zaměstnání:\*

Vyberte jednu odpověď

chci zůstat i nadále

již nechci zůstat, odcházím jinam

přemýšlím o změně zaměstnání

nemohu zůstat, končí mi pracovní smlouva

Jiné (mateřská, důchod...)