

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Motivace jako způsob vedení lidí**

**Simona Dandová**

© 2019 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Simona Dandová

Hospodářská a kulturní studia

Název práce

**Motivace jako způsob vedení lidí**

Název anglicky

**Motivation as a leadership**

---

### Cíle práce

Cílem práce je zjistit, jak ovlivňují vnější proměnné motivačního procesu spokojenost zaměstnanců podniku.

### Metodika

Metodický postup sestává z několika následných kroků:

1. vymezení zkoumané problematiky v širším teoretickém rámci
2. určení způsobu zjišťování prvotních údajů
3. charakteristika objektů zkoumání
4. určení souboru respondentů
5. způsob zpracování zjištěných dat
6. zobecnění a závěry

## **Doporučený rozsah práce**

60-80 stran

## **Klíčová slova**

Management, manažerské funkce, vedení lidí, motivace, stimuly, osobnostní determinanty, motivační mechanismus, motivační systém

---

## **Doporučené zdroje informací**

ARMSTRONG, Michael. Personální management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

DONNELLY, James H. Management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.

DRUCKER, Peter Ferdinand. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 300 s. ISBN 978-80-7261-066-2.

KOONTZ, Harold a Heinz WEIHRICH. Management. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 80-856-0545-7.

---

## **Předběžný termín obhajoby**

2018/19 ZS – PEF (únor 2019)

## **Vedoucí práce**

Ing. Jiří Fiedler, Ph.D.

## **Garantující pracoviště**

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 21. 12. 2017

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 21. 12. 2017

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 27. 03. 2019

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Motivace jako způsob vedení lidí" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 28. 3. 2019

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Jiřímu Fiedlerovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a čas, který mi věnoval během zpracování této diplomové práce. Zároveň chci poděkovat HR oddělení společnosti MAFRA, a.s., které mi ochotně poskytlo všechny potřebné informace ke zpracování praktické části a napomohlo k realizaci průzkumu pracovní spokojenosti.

# Motivace jako způsob vedení lidí

## Abstrakt

Diplomová práce se zabývá motivací pracovníků včetně konkrétních faktorů, které jsou pro jejich motivaci a spokojenost důležité. Blíže se věnuje tomu, jaké jsou teoretické předpoklady pro zabezpečení pracovní spokojenosti a jak se činnosti k tomu potřebné promítají do výkonu práce manažera. Péče o spokojenost a motivaci je důležitým předpokladem pro zajištění stability a loajality pracovníků, kteří jsou pro společnost důležitým zdrojem potřebným k dosahování stanovených cílů.

Praktická část práce se věnuje zhodnocení úrovně spokojenosti pracovníků společnosti MAFRA, a.s. na oddělení obchodu, které sídlí na centrále v Praze. V rámci realizace průzkumu spokojenosti jsou zhodnoceny konkrétní faktory ovlivňující spokojenost pracovníků dvojím způsobem. První pohled popisuje přímý názor na jednotlivé faktory z pohledu pracovníků vybraného oddělení. Tento pohled je následně komparován s názory vedoucích pracovníků, kteří hodnotí možnosti podřízených v rámci stejných oblastí.

V závěru práce jsou uvedena doporučení pro společnost, která na základě získaných výsledků dotazníkového šetření (viz Příloha 1) mohou napomoci ke snížení nebo přímo k eliminaci prokázané nespokojenosti pracovníků v konkrétních oblastech.

**Klíčová slova:** management, manažerské funkce, vedení lidí, motivace, stimulace, motivační systém, pracovní spokojenost

# The motivation as a leadership

## Abstract

The diploma thesis deals with motivation of the employees including specific factors which are important for their motivation and satisfaction. The diploma thesis is more closely focused on the theoretical preconditions for ensuring the job satisfaction and assumptions how these necessary activities are included in the manager's work. Caring for the job satisfaction and motivation is an important precondition for ensuring the stability and loyalty of employees who are one of the most important resource for company to achieve their goals.

The practical part of the diploma thesis solves the level of the employee's satisfaction in the MAFRA, a.s. company with a focus on the department of sales in Prague. Satisfaction survey research deals with the specific factors affecting employee's satisfaction and evaluate these factors in two ways. The first way describes the concrete view on the individual factors from the perspective of the employees at sales department. This view is compared with the opinions of managers who evaluate the possibilities of subordinates in the same groups of factors of job motivation and satisfaction.

Last part of the diploma thesis contains the recommendations for the company MAFRA, a.s., based on the results of the questionnaire survey. These recommendations can help to reduce or directly eliminate the proven employee's dissatisfaction in specific parts of their work life.

**Keywords:** management, management functions, leadership, motivation, stimulation, system of motivation, job satisfaction

# Obsah

<b>1 Úvod</b> .....	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika</b> .....	<b>12</b>
2.1 Cíl práce .....	12
2.2 Metodika .....	12
<b>3 Teoretická východiska</b> .....	<b>14</b>
3.1 Management .....	14
3.1.1 Osobnost manažera .....	18
3.1.1.1 Manažerské funkce .....	21
3.1.1.2 Vedení lidí jako funkce manažera .....	24
3.2 Motivace .....	26
3.2.1 Pracovní motivace .....	29
3.2.2 Typy motivace .....	30
3.2.3 Vybrané teorie motivace .....	32
3.2.3.1 Taylorova teorie instrumentality .....	33
3.2.3.2 Maslowova hierarchie potřeb .....	33
3.2.3.3 Alderferova ERG teorie .....	35
3.2.3.4 Herzbergova dvoufaktorová teorie .....	36
3.2.3.5 McGregorova teorie X a Y .....	39
3.2.3.6 McClellandova teorie získaných potřeb .....	41
3.3 Pracovní spokojenost .....	42
3.3.1 Faktory ovlivňující spokojenost pracovníků .....	44
3.3.1.1 Obsah a povaha práce .....	45
3.3.1.2 Vztahy na pracovišti .....	46
3.3.1.3 Odměna za práci .....	48
3.3.1.4 Pracovní prostředí .....	49
<b>4 Vlastní práce</b> .....	<b>51</b>
4.1 Charakteristika společnosti MAFRA, a.s. ....	51
4.1.1 Organizační struktura společnosti MAFRA, a.s. ....	53
4.1.2 Péče o zaměstnance společnosti .....	54
4.1.3 Představení vybraného oddělení .....	56
4.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	57
4.2.1 Identifikační otázky .....	59



4.2.2	Faktory vnitřní motivace.....	61
4.2.3	Faktory vnější motivace.....	69
4.2.4	Celkové hodnocení společnosti MAFRA, a.s. ....	76
<b>5</b>	<b>Výsledky a diskuze .....</b>	<b>78</b>
5.1	Celkové zhodnocení výsledků.....	78
5.2	Návrhy a doporučení ke zvýšení spokojenosti pracovníků .....	83
<b>6</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>87</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>89</b>
<b>8</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>92</b>
8.1	Příloha 1: Dotazník pro pracovníky týmů .....	92
8.2	Příloha 2: Dotazník pro vedoucí pracovníky .....	97

## Seznam obrázků

<b>Obrázek 1:</b>	Hierarchické uspořádání struktur managementu ve společnosti .....	15
<b>Obrázek 2:</b>	Rozdíl mezi manažery a vůdci.....	26
<b>Obrázek 3:</b>	Proces motivace podle Armstronga .....	27
<b>Obrázek 4:</b>	Maslowova hierarchie potřeb .....	33
<b>Obrázek 5:</b>	Rozdělení úseků podle členů představenstva společnosti MAFRA, a.s. ....	54
<b>Obrázek 6:</b>	Organizační struktura obchodního oddělení.....	56

## Seznam tabulek

<b>Tabulka 1:</b>	Podíl na rozhodování v rámci řízení podle struktur managementu .....	17
<b>Tabulka 2:</b>	Manažerské funkce podle vybraných autorů .....	21
<b>Tabulka 3:</b>	Vliv faktorů Herzbergovy teorie motivace na spokojenost pracovníků.....	38
<b>Tabulka 4:</b>	Rozdělení klíčových faktorů v rámci McGregorovy teorie X a Y .....	41
<b>Tabulka 5:</b>	Různá pojetí významu pracovní spokojenosti .....	43
<b>Tabulka 6:</b>	Hodnocení dostatku volného času podle věkových kategorií .....	78
<b>Tabulka 7:</b>	Hodnocení příležitostí k osobnímu rozvoji a sebevzdělávání podle pohlaví... ..	79
<b>Tabulka 8:</b>	Souvislosti mezi hodnocením zpětné vazby a pochvaly a uznání od nadřízeného.....	80
<b>Tabulka 9:</b>	Souvislosti mezi hodnocením celkového finančního ohodnocení a spravedlivostí odměňování .....	81
<b>Tabulka 10:</b>	Hodnocení klidu pro výkon práce podle pohlaví .....	82

## Seznam grafů

<b>Graf 1:</b> Podíl vydavatelů na čtenosti v 3+4Q 2018 (%).....	53
<b>Graf 2:</b> Rozdělení respondentů podle pohlaví .....	59
<b>Graf 3:</b> Rozdělení respondentů podle věku .....	60
<b>Graf 4:</b> Rozdělení respondentů podle délky pracovního poměru ve společnosti .....	60
<b>Graf 5:</b> Faktory vnitřní motivace – spokojenost s prací a jejím obsahem .....	61
<b>Graf 6:</b> Práce podřízených a její obsah z pohledu vedoucího.....	62
<b>Graf 7:</b> Faktory spokojenosti s prací a jejím obsahem podle důležitosti .....	64
<b>Graf 8:</b> Faktory vnitřní motivace - Spokojenost s vedením a týmem.....	65
<b>Graf 9:</b> Vedení a tým z pohledu vedoucího .....	66
<b>Graf 10:</b> Faktory spokojenosti s vedením a týmem podle důležitosti .....	68
<b>Graf 11:</b> Faktory vnější motivace - Spokojenost se systémem odměňování a jeho nastavením .....	69
<b>Graf 12:</b> Systém odměňování a jeho nastavení z pohledu vedoucího .....	71
<b>Graf 13:</b> Faktory spokojenosti s vedením a týmem podle důležitosti .....	72
<b>Graf 14:</b> Faktory vnější motivace - Spokojenost s pracovním prostředím .....	73
<b>Graf 15:</b> Pracovní prostředí z pohledu vedoucího .....	74
<b>Graf 16:</b> Faktory pracovního prostředí podle důležitosti.....	75
<b>Graf 17:</b> Hodnocení společnosti MAFRA, a.s. jako zaměstnavatele .....	76
<b>Graf 18:</b> Přemýšlíte o změně zaměstnání?.....	77

# 1 Úvod

Situace v tržním prostředí nutí společnosti k neustálé snaze o nalezení takové výhody, která by je odlišila od ostatních konkurentů. K tomu je potřeba, aby společnost efektivně hospodařila se zdroji, které má k dispozici. Díky tomu bude schopna udržet si své postavení na trhu a zároveň bude moct odolávat tlakům konkurence.

Jedním ze zdrojů společnosti, který napomáhá k vytváření potřebných hodnot a výstupů, je lidský kapitál. Prostřednictvím lidí a jejich pracovních výsledků je společnost schopná plnit závazky vůči svým zákazníkům a dalším zainteresovaným stranám. Tomu, jak správně hospodařit s lidským kapitálem, se v praxi věnuje řada vědních oborů, jako je například management a leadership nebo řízení lidských zdrojů.

Schopnost vést pracovníky tak, aby docházelo k plnění cílů společnosti, je v první řadě v rukou manažerů. Jednou z klíčových činností manažera v souvislosti s vedením lidí je jejich efektivní motivace. Aby byla motivace ze strany manažera účinná, je třeba, aby nejprve poznal potřeby, hodnoty a přání svých podřízených a na základě toho identifikoval klíčové oblasti pro jejich motivaci. Na základě toho pak manažer získá přehled o tom, co jeho podřízené motivuje k dosahování výsledků a může tato zjištění využít k cílenému ovlivňování chování lidí tak, aby jejich úsilí a potenciál navedl potřebným směrem.

V souvislosti s pracovní motivací je důležité rozlišovat mezi tím, co je motivace a co naopak cílená manipulace. Pracovníci chtějí mít pocit, že jsou pro manažera i celkově pro společnost důležití, a že mají skutečný zájem o to, aby se v pracovním prostředí cítili spokojení. Díky tomu se nejen může zvýšit jejich výkonnost ale i loajalita vůči společnosti. Pokud se společnost nezajímá o své pracovníky a nenaslouchá tomu, co je pro ně důležité, může to vést nejen ke zvýšení jejich nespokojenosti nebo snížení pracovního výkonu ale například i ke zvýšenému absentismu nebo dokonce k odchodu ze společnosti.

Úkolem společnosti je vytvořit pracovníkům takové podmínky, které pro ně budou optimální a budou podněcovat jejich spokojenost. Spokojení a motivovaní pracovníci jsou schopni plnit svěřené úkoly s větším nasazením. Manažer poté prostřednictvím využití správných motivačních kroků může vést své podřízené k vyšší výkonnosti, která povede k plnění cílů společnosti a tím i k její úspěšnosti v rámci tržního prostředí.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem diplomové práce je zjistit, jak ovlivňují vnitřní a vnější proměnné motivačního procesu pracovní spokojenost ve společnosti MAFRA, a.s. a to konkrétně u pracovníků oddělení obchodu na centrále v Praze.

Dílčími cíli je prostudování odborné literatury a následné vymezení teoretického rámce problematiky související s vedením lidí, jejich motivací a spokojeností. Dalším dílčím cílem je na základě této literární rešerše provést průzkum spokojenosti u pracovníků obchodního oddělení společnosti MAFRA, a.s. v Praze a v návaznosti na získané výsledky provést formulaci vlastních závěrů a případných doporučení.

### **2.2 Metodika**

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou.

V teoretické části je vymezena zkoumaná problematika v širším teoretickém rámci prostřednictvím studia odborné literatury zaměřené na oblasti managementu, řízení lidských zdrojů, motivaci, pracovní spokojenost a faktory, které ji ovlivňují.

Následuje určení způsobu zjišťování prvotních údajů. Tyto údaje jsou zjišťovány prostřednictvím dotazníkového šetření, které je sestaveno na základě doporučení různých autorů zabývajících se problematikou spokojenosti pracovníků. Průzkum spokojenosti je realizován ve společnosti MAFRA, a.s. Na doporučení HR oddělení je vybráno k realizaci průzkumu obchodní oddělení sídlící na centrále v Praze. Dotazník je vytvořen pomocí interaktivního online rozhraní, aby jeho vyplnění bylo jednodušší a přístupnější všem respondentům.

V praktické části je nejprve charakterizována společnost MAFRA, a.s. z hlediska její oblasti působení a organizační struktury. Představeny jsou i jednotlivé brandy společnosti a jejich vliv na mediální trh v České republice. Součástí této charakteristiky je také představení vnějších faktorů motivace ze strany MAFRA, a.s., které jsou jejím

pracovníkům k dispozici. Poté následuje popis vybraného oddělení obchodu jako vzorku respondentů, ve kterém je realizován průzkum spokojenosti.

Dotazníkové šetření je realizováno na dvou úrovních. První úroveň je zjištění úrovně spokojenosti mezi pracovníky jednotlivých týmů obchodního oddělení. Druhá úroveň zrcadlí svou strukturou dotazník předchozí, ale je koncipován pro vedoucí pracovníky a zaměřuje se na hodnocení toho, jak si myslí, že jejich podřízení svou práci vnímají a jaké se jim nabízí možnosti v rámci působení ve společnosti MAFRA, a.s.

Získaná data jsou vyhodnocena jako celek a souhrn všech odpovědí respondentů obchodního oddělení. Zároveň je provedena cílená filtrace odpovědí v souvislosti s tím, jak jsou jednotlivé faktory respondenty ohodnoceny. V rámci vybraných kategorií faktorů a jejich hodnocení je zkoumána jejich vzájemná souvislost. Součástí zpracování je také porovnání získaných výsledků z první (pracovníci týmu) a druhé úrovně (vedoucí pracovníci) dotazníkového šetření a zhodnocení zjištěných odchylek.

Výsledky dotazníkového šetření jsou zpracovány prostřednictvím grafů, které jsou doplněny o vlastní komentář. Ke zpracování souvislostí a vazeb konkrétních faktorů je využito kontingenčních tabulek, které umožní zkoumání jednotlivých vazeb mezi těmito vybranými faktory pracovní spokojenosti.

V závěru práce jsou uvedeny návrhy a doporučení pro společnost MAFRA, a.s., která jsou zpracována za pomoci celkové syntézy získaných výsledků. Diplomová práce je zakončena finálním zobrazením.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Management

Management neboli řízení je jednou z nejdůležitějších a nejpřirozenějších činností člověka. Už v průběhu historie se lidé začali sdružovat do skupin, aby dosáhli cílů, kterých by jinak sami jako jedinci nemohli dosáhnout. Postupně se řízení lidí v rámci skupin vyvinulo tak, že díky cílenému ovlivňování začali jednotlivci pracovat jako skupina a následně přes společné úsilí se jim dařilo plnit složitější úkoly. S vidinou zjednodušení práce při plnění cílů ve skupině se v průběhu historie stal tento trend běžnou součástí života člověka. V minulosti se jednalo například o dělbu práce nebo přímou specializaci některých jedinců v rámci skupiny, kteří kvůli svému specifickému zaměření přispívali k celkovému výsledku skupiny více efektivněji než jiní. Vlivem těchto okolností začala vzrůstat hodnota lidí, kteří dokázali ostatní ve skupině řídit a usměrňovat jejich činnosti tak, aby výsledky jejich práce odpovídaly stanoveným cílům (Cejthamr a Dědina, 2010).

V současném pracovním prostředí lze management charakterizovat jako základní činnost, která je potřebná k plnění cílů společnosti. A to takovou cestou, která bude v nejmenší míře zatěžovat využití jejích zdrojů – peněz, materiálu a také lidí. Tato definice managementu je univerzální pro všechny typy společností, ať už se jedná o soukromé společnosti nebo o společnosti veřejné (Urban, 2013).

Pojem management může být v překladu chápán různými způsoby. Doslovně ho lze chápat jako české „řízení“. V širším slova smyslu se ale management může definovat nejen jako pouhá funkce řízení, ale zahrnuje také lidi, kteří tuto funkci vykonávají. Stejně tak je možné ho chápat i jako obor studia, který je nutno si osvojit pro efektivní plnění cílů společnosti (Mikuláščík, 2007).

Management je možné charakterizovat také jako zabezpečování toho, aby se prostřednictvím lidí něco udělalo. Řízení je tedy účelně vykonávaná činnost směřující k dosažení stanovených cílů. Těchto cílů je nejčastěji dosahováno pomocí lidí. V souhrnu jde tedy o to, že jsou to právě lidé, které má manažer k dispozici k plnění cílů a kteří jsou v tomto ohledu nejdůležitějším zdrojem, kterého může využít (Armstrong, a Stephens, 2008).

Drucker (2016) charakterizuje management jako soubor rozmanitých činností, které se týkají všeho kolem lidí ve společnosti. Úkolem pracovníků je vykazovat kolektivní výkonnost, přičemž je třeba zároveň eliminovat jejich slabiny, které by mohly stát v cestě dosahování stanovených cílů. Pro společnost je důležitý nejen management, ale i pracovníci, kteří poskytují společnosti svoje schopnosti, obětavost a snahu, díky čemuž je podporována její prospěšnost a prosperita.

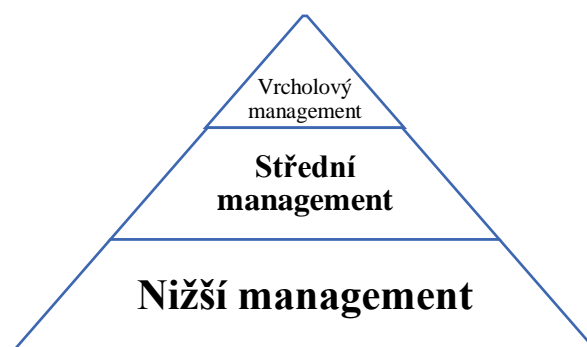
Obdobnou definici managementu uvádí Wehrich a Koontz (1993). Management je podle nich proces, který udržuje pracovní prostředí v takovém stavu, aby jedinci společně ve skupině byli ochotni dosahovat stanovených cílů. Je nutné však vždy přihlížet k tomu, jak manažeři realizují svoji funkci řízení, plánování, organizování, personálního řízení, vedení lidí a kontroly.

I když se dá pojem management ve svých výkladech brát jeho univerzální pro všechny typy společností, tak na schopnosti manažerů jsou kladeny různé nároky. Dimenze manažerských činností je vždy v jistém slova smyslu specifická pro každou společnost. Roli hraje nejen odvětví, ve kterém společnost působí, ale i systém hierarchie, který je ve společnosti nastaven, nebo počet pracovníků, které společnost má (Meritum, 2005).

### **Úrovně managementu**

Řízení ve společnosti je možné hierarchicky uspořádat do pomyslné pyramidy, která ovlivňuje to, jaké činnosti bude daný manažer na konkrétní úrovni vykonávat. V praxi se rozlišují tři základní struktury managementu – nižší manažeři, střední manažeři a vyšší nebo také vrcholoví manažeři (Pauknerová a kol., 2012).

**Obrázek 1:** Hierarchické uspořádání struktur managementu ve společnosti



Zdroj: Pauknerová a kol., 2012

S rozdílnou příslušností manažerů k jednotlivým úrovním jsou rozdílné i jejich činnosti, odpovědnosti a pravomoci. Na vrcholu uvedené pyramidy stojí **vrcholový management** nebo také vedení společnosti, které může mít buď zastoupení v úzké skupině lidí (top management), nebo jej tvoří samotný vlastník společnosti. Na této úrovni dochází k realizování činností zajišťujících chod celé společnosti (Pauknerová a kol., 2012).

Na úrovni vrcholového managementu dochází k tzv. strategickému řízení, tedy stanovování cílů v obecnější podobě bez větších nároků na detailnější rozpracování. Tyto cíle se standardně zahrnují do výročních zpráv. Důležitou roli hrají také za situace, kdy společnost prosperuje a chce rozšířit svoje pole působnosti na nové trhy, např. rozšíření působnosti na zahraničním trhu s tím, že pronikne do nových zemí (Mikuláščík, 2007).

Pro **střední management** je charakteristická odpovědnost manažerů za svěřený úsek. Svými činnostmi ovlivňují a organizují nižší management, především pracovníky, kteří jsou vedoucími na úrovni nižšího managementu. Do středního managementu sice patří více lidí, nicméně mají menší pravomoci v rozhodování, než vrcholový management (Pauknerová a kol., 2012).

Činnosti středního managementu vychází z cílů top managementu a řízení na této úrovni se nazývá taktické řízení. Vychází ze strategických cílů, které rozpracovávají do konkrétnějších podob. V praxi se může jednat například o vyhledávání nových dodavatelů, přípravu marketingové propagace nových produktů, nebo zajištění proškolení pracovníků na nově zaváděnou technologii (Mikuláščík, 2007).

Donnelly (1997) tuto úroveň řízení nazývá jako technickou úroveň. V podstatě se jedná o princip, že čím je společnost větší, tím vzniká vyšší potřeba koordinace činností na úrovni nižšího managementu. Na této úrovni musí manažeři zabezpečovat především dvě funkce. První je řízení a koordinace operačních činností (viz níže) a druhá funkce je zabezpečení vazby mezi těmi, kdo produkty užívají a těmi, kdo je produkuje. Příkladem může být obchodní manažer, který má na starost jednak řešení konfliktů mezi prodejci produktu a koncovými zákazníky, tak zároveň provádí nákup potřebného materiálu.



**Nižší management** stojí v organizační struktuře společnosti nejnižše. Vedoucím pracovníkem na této úrovni je manažer, který vede základní pracovní skupinu jednoho konkrétního pracoviště. Dále už mu není odpovědný žádný další vedoucí pracovník, pouze běžní pracovníci vykonávající jím zadané činnosti. Vedoucí pracovníci mají za úkol konkretizovat potřebné úkoly, hodnotit výkony pracovníků, průběžně kontrolovat nejen práci svých podřízených, ale i přímo výsledné produkty práce (Pauknerová a kol., 2012).

Na úrovni nižšího managementu dochází k operačnímu řízení, které představuje obvykle standardní a neustále se opakující práce. Tyto činnosti jsou poměrně snadno měřitelné a méně náročné na kreativitu. Zahrnout sem lze např. přípravu prostoru pro nově zakoupený stroj nebo uskutečnění výběrového řízení (Mikuláščík, 2007).

Operační řízení tvoří základ fungování každé společnosti. Manažeři na této úrovni musí co nejlépe přidělovat dostupné zdroje tak, aby byla zajištěna požadovaná produkce potřebných výstupů. V praxi to může znamenat například zajištění dostatečného množství určitého materiálu pro výrobu výsledného produktu (Donnelly, 1997).

Navzdory zdánlivé oddělenosti těchto struktur managementu mohou některé úkoly napříč hierarchickými stupni postupovat. Každý stupeň managementu se podílí na všech typech řízení různou mírou intenzity. Názornému procentuálnímu vyjádření tohoto poměru se věnuje následující tabulka (Mikuláščík, 2007):

**Tabulka 1:** Podíl na rozhodování v rámci řízení podle struktur managementu

Úroveň řízení	Strategické řízení	Taktické řízení	Operativní řízení
<b>Vrcholový management</b>	75 %	20 %	5 %
<b>Střední management</b>	20 %	60 %	20 %
<b>Nižší management</b>	5 %	20 %	75 %

Zdroj: Mikuláščík, 2007

Na různých úrovních řízení plní manažeři odlišné cíle, které ovšem dohromady naplňují nejdůležitější cíl a tím je prosperita společnosti. I když se stanovené cíle manažerů na různých úrovních mohou lišit, některé předpoklady pro vedoucí pozici by měli mít společné. Tomu, jaké manažerské předpoklady to jsou, se věnuje následující text.

### 3.1.1 Osobnost manažera

Do poloviny 20. století se zastával názor, že aby mohl být člověk úspěšným manažerem, musí pro tuto funkci mít určité osobnostní rysy, se kterými se narodí. Naopak pokud se člověk narodí s jinými vlastnostmi, je od počátku jasné, že nikdy nebude moci být manažerem. Tento princip správného vůdce, který se již jako vůdce narodí, má kořeny již ve starověku. Nicméně v současnosti je tento deterministický přístup založený na osobnostních vlastnostech na ústupu a do popředí se dostávají i jiné schopnosti, které jsou pro manažerskou pozici důležité (Mikuláščík, 2007).

Spektrum potřebných osobnostních vlastností vychází z povahy činností, které manažer vykonává a stejně tak i z jeho společenského poslání. Mezi některé z těchto vlastností, které odlišují úspěšné manažery od ostatních pracovníků, můžeme zařadit například: vyšší úroveň rozumových schopností, větší míru flexibility a přizpůsobení se, schopnost orientovat se pohotově v konkrétních situacích, vysoká aspirační úroveň, zvýšená míra tvořivosti a kreativity a v neposlední řadě celková vyšší odolnost vůči psychické zátěži (Pauknerová a kol., 2012).

Folwarczná (2010) říká, že úspěšný manažer by měl být vzorem pro ostatní, protože lidé důsledně sledují, zda manažer sám plní to, co požaduje od nich. Například pokud manažer vždy chodí na sjednané schůzky pozdě, ani jeho podřízení nebudou mít dostatek motivace chodit na schůzky s ním včas. Dále by měl být schopen sebereflexe a znát svoje silné i slabé stránky. Aby mohl správně vést své podřízené, musí být vyrovnaný, jinak by si mohl svou frustraci vybíjet na spolupracovnících, což by negativně ovlivnilo nejen morálku, ale i vztahy a fungování celé pracovní skupiny. Dále by manažer měl mít vizi, chovat se česně a eticky a také efektivně komunikovat a motivovat své spolupracovníky.

Šikýř (2016) definuje roli manažera skrze práva a povinnosti, které musí jako vedoucí pracovník dodržovat a plnit a které vyplývají ze zákoníku práce. Podle zákoníku práce (§ 11) jsou vedoucí pracovníci **oprávněni**:

- stanovit a ukládat podřízeným zaměstnancům pracovní úkoly,
- organizovat, řídit a kontrolovat jejich práci,
- dávat jim k tomu účelu závazné pokyny.

Pokud vedoucí pracovník vyžaduje po pracovních práci dle výše uvedených bodů, plynou z jeho pozice vedoucího i povinnosti, které musí vykonávat. Tyto povinnosti jsou stejně jako výše uvedená oprávnění taktéž stanoveny v zákoníku práce (§ 302). Podle Šikýře (2016) mají vedoucí pracovníci **povinnost**:

- řídit a kontrolovat práci podřízených zaměstnanců a hodnotit jejich pracovní výkonnost a pracovní výsledky,
- co nejlépe organizovat práci,
- vytvářet příznivé pracovní podmínky a zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci,
- zabezpečovat odměňování zaměstnanců podle tohoto zákona,
- vytvářet podmínky pro zvyšování odborné úrovně zaměstnanců,
- zabezpečovat dodržování právních a vnitřních předpisů,
- zabezpečovat přijetí opatření k ochraně majetku zaměstnavatele.

Podle Druckera (2016) je manažerem každý vedoucí pracovník, který disponuje odbornými znalostmi, které jsou pro daný výkon práce potřebné a je zároveň odpovědný za přínos společnosti. Vzhledem k jeho zkušenostem a znalostem se předpokládá, že je schopen se rozhodovat lépe a efektivněji než jiní. Nicméně je třeba myslet na to, že v současnosti se na rozhodování v rámci společnosti podílí mnohem větší počet osob, než tomu bývalo v minulosti. V podstatě se dá říci, že za vedoucího pracovníka se dá považovat kdokoli, kdo v rámci své oblasti působení provádí plánování, organizování, motivování a měření výsledků – ať už jde o generálního ředitele nebo pracovníka na nižší úrovni managementu.

Pro výkon práce manažera je důležité, aby disponoval určitou kombinací vlastností, které jsou pro jeho práci potřeba. Jsou to odborné znalosti v daném oboru a s tím související technické znalosti, dále jsou to schopnosti pracovat s lidským a celkově se společenským faktorem a vše výše uvedené doplňují koncepční schopnosti. Během kariérního růstu manažera směrem k vrcholu hierarchie nabývají na přednosti koncepční schopnosti, naopak se snižuje důraz na znalosti technické (Cejthamr a Dědina, 2010).

Pro technické znalosti je důležité použití specifických znalostí, metod a postupů, které jsou potřebné pro vykonávání běžných každodenních činností. Společenský a lidský

faktor jako součást manažerských atributů znamená schopnost práce s lidmi, orientovat se v mezilidských vztazích a efektivně využívat lidského kapitálu společnosti. Prostřednictvím těchto dovedností vede manažer své podřízené k vyššímu výkonu a lepší skupinové práci. Konceptní schopnosti manažera zahrnují schopnost nahlížet na probíhající operace jako na komplexní celek včetně všech působících vlivů. Do této sekce také patří schopnost přijímat rozhodnutí a odpovědnost, což je pro výkon práce manažera jedna z klíčových schopností (Cejthamr a Dědina, 2010).

Weihrich a Koontz (1993) doplňují předpoklady pro výkon práce dobrého manažera ještě o projekční dovednosti, díky kterým manažer řeší problémy takovým způsobem, aby to firmě přineslo co největší užitek. Zvláště velký důraz na tyto dovednosti je kladen u vrcholového managementu, protože ti musí být schopni identifikovat jako první ty nejzávažnější problémy, které by mohly společnost ohrozit. Zároveň musí prostřednictvím těchto dovedností pohotově nalézt vhodné řešení těchto problémů. Pokud manažer problém vidí, ale neangažuje se na jeho vyřešení, stává se pouze „pozorovatelem“ a ve svých funkcích postupně selhává.

Konceptní schopnost identifikovat všechny vnitřní i vnější vlivy přímo ovlivňuje manažerskou výkonnost. Manažeři musí všechny své funkce vykonávat za všech okolností i při měnících se podmínkách. Proměnlivost těchto podmínek zapříčiňují změny vnějšího a vnitřního prostředí. Proto manažer musí tyto změny identifikovat včas, aby se jim mohl přizpůsobit a nebyla ohrožena výkonnost společnosti (Donnelly, 1997).

Vnější prostředí zahrnuje všechno, co na společnost působí z vnějšku. Jsou to například zákazníci, dodavatelé nebo konkurence na trhu. Samozřejmě společnost ovlivňují i nejrůznější legislativní, kulturní nebo ekonomické změny (Donnelly, 1997).

Vnitřní prostředí představuje faktory, které dennodenně působí na výkon práce všech jedinců v rámci společnosti. Míra působení těchto vnitřních faktorů je dána úrovní manažera, tedy podle toho, kde se v hierarchii managementu nachází. Jedná se například o finanční zdroje, lidské zdroje, technologické zdroje a další (Donnelly, 1997).

Jak již bylo řečeno, vnější i vnitřní prostředí ovlivňuje to, jakým způsobem bude manažer provádět všechny své funkce. Blíže se manažerským funkcím bude věnovat následující podkapitola.

### 3.1.1.1 Manažerské funkce

Definování manažerských funkcí slouží ke třídění činností, které by manažer ve své pozici měl vykonávat. Různí autoři rozdělují v literatuře tyto činnosti do několika kategorií.

**Tabulka 2:** Manažerské funkce podle vybraných autorů

Manažerské funkce		
Henri Fayol	Weihrich a Koontz	Peter Drucker
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plánování</li> <li>• Organizování</li> <li>• Příkazování</li> <li>• Kontrola</li> <li>• Koordinace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plánování</li> <li>• Organizování</li> <li>• Personalistika</li> <li>• Kontrola</li> <li>• Vedení lidí</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plánování</li> <li>• Organizování</li> <li>• Kontrola</li> <li>• Motivace a komunikace</li> <li>• Rozvoj sebe i ostatních</li> </ul>

Zdroj: upraveno autorkou podle (Cejthamr a Dědina, 2010)

Z výše uvedené tabulky lze vidět, že funkce **plánování**, **organizování** a **kontrola** jsou podle uvedených autorů vždy přítomny při práci manažera. Následně pak manažerské funkce doplňují o specifické kategorie, které jsou podle nich nezbytnou součástí práce manažera. V následujícím textu bude blíže představeno dělení manažerských funkcí, kterým se zabývají autoři Weihrich a Koontz (1993).

#### **Plánování**

Plánování je možné definovat jako proces, prostřednictvím kterého se rozhoduje o budoucím průběhu nějaké akce. Prostřednictvím plánování je zajištěno, aby pro tento proces byl zajištěn dostatek potřebných zdrojů k dosažení požadovaného výsledku. Je nutné naplánovat jednotlivé priority na cestě k cíli a v návaznosti na to také efektivně rozvrhnout pracovní činnosti, které celý proces zahrnuje. Manažeři by díky správnému

plánování měli svěřené úkoly plnit včas, a to za pomoci těch zdrojů, které si pro dosažení konkrétního pracovního cíle naplánovali. Díky pečlivému plánování mohou také mnohem pohotověji reagovat na nenadále krize nebo těmto krizím předejít (Armstrong a Stephens, 2008).

Funkce plánování je zaměřena na budoucnost. Určuje, čeho bude potřeba dosáhnout a jakým způsobem toho bude dosaženo. Jinými slovy se dá říci, že jde o stanovení budoucích cílů a současně prostředků potřebných pro jejich dosažení. Výsledkem je plán, který je třeba uskutečnit (Donnelly, 1997).

### **Organizování**

Organizování je součástí řízení, která obsahuje účelné řízení struktury pracovníků tak, aby pokud možno každý pracovník měl přidělené takové pracovní úkoly, které je schopen díky svým schopnostem splnit co nejlépe. Díky efektivnímu organizování práce se vyvábí pro pracovníky takové prostředí, které je potřebné nejen pro jejich správný výkon, ale i pro výkon celé společnosti (Wehrich a Koontz, 1993).

Armstrong a Stephens (2008) říkají, že smyslem organizování je zajištění kolektivního úsilí všech pracovníků, které povede k dosažení cílů organizace. Manažer rozděluje úkoly mezi pracovníky a následně koordinuje jejich pracovní výkon. Výsledkem procesu vytváření organizace práce je celková struktura společnosti včetně vztahů nadřízenosti a podřízenosti – organigram.

Způsoby, jakými může manažer rozdělovat úkoly ve svěřené pracovní skupině, ovlivňuje řada faktorů. Může to být například velikost oddělení (myšleno co do počtu pracovníků), možnosti delegování pravomocí nebo specializace prováděných úkolů na svěřeném oddělení. Vedoucí manažer musí brát všechny tyto faktory v úvahu při tvorbě co nejvhodnější organizační struktury oddělení (Donnelly, 1997).

### **Personalistika**

V pojetí manažerských funkcí je prostřednictvím personálních činností třeba zajistit zaplnění volných a udržení již obsazených pracovních míst ve společnosti. Je proto nutné neustále identifikovat, jaké jsou a budou (funkce plánování) požadavky na pracovní sílu.

Pokud vznikne potřeba do organizace přivést nového člověka, je třeba připravit se na nábor a další činnosti s ním spojené. Zároveň je také třeba rozvíjet stávající pracovníky, aby mohli svěřené úkoly plnit účinně a efektivně a v budoucnu se tak například posunout v rámci jejich kariéry (Weihrich a Koontz, 1993).

### **Kontrola**

Od vedoucích pracovníků se očekává, že díky správnému nastavení pracovního procesu bude dosahováno stanovených cílů, které často odráží zaběhnuté standardy ve společnosti. Díky standardům se mohou porovnávat výsledky společnosti s minulými roky a zároveň se dá připravit prognóza do let budoucích. Manažeři proto musí podávat informace o tom, jaká je skutečná výkonnost a jak se odchyluje či neodchyluje od stanoveného standardu. Jako typický příklad z praxe se dá použít kontrolování výrobních nebo prodejních výsledků, protože v těchto oblastech jsou tyto výsledky poměrně snadno identifikovatelné (Donnelly, 1997).

Funkce kontrolování zahrnuje kontrolu jak jednotlivce nebo skupiny, tak i všech aktivit napříč celou společností. Cílem je zajistit takový stav výsledků, aby byly v souladu s tím, jaké má společnost stanovené cíle. Prostřednictvím souhry všech manažerských funkcí na všech úrovních managementu společnosti dochází ke snaze o minimalizaci odchylek skutečných výsledků od plánovaných cílů. Kontrola jako taková se obecně vztahuje k měření celkové úspěšnosti. Může se jednat například o kontrolu finančních výdajů nebo o počet odpracovaných či zameškaných hodin konkrétního pracovníka či celé skupiny. Při nalezení nesrovnalostí je nutné najít člověka, který je odpovědný na tuto sekci výsledků odchylojících se od plánu a učinit kroky, které povedou k napravení těchto odchylek (Weihrich a Koontz, 1993).

### **Vedení lidí**

Pod pojmem vedení lidí se dá představit účelné ovlivňování lidí takovým způsobem, aby byli svým výkonem prospěšní společnosti a prostřednictvím plnění skupinových cílů byli ochotni naplňovat i cíle celé společnosti. Největším úskalím ve funkcích manažerů je právě ono vedení lidí, protože největší překážkou v efektivním řízení jsou pro ně postoje a tužby jejich podřízených, které ovlivňují jejich chování a tím

i pracovní výkonnost. Lidé totiž mají tendenci následovat pouze takového vedoucího, který dokáže nejen pochopit jejich potřeby, ale také je dokáže uspokojit. Proto je pro výkon manažerské pozice potřeba být takovým manažerem, který své podřízené dokáže motivovat a prostřednictvím rozpoznání jejich potřeb uzpůsobí styl a přístup k jejich vedení (Wehrich a Koontz, 1993).

Důležitosti funkce vedení lidí se bude detailněji věnovat následující podkapitola, ve které budou blíže rozebrány způsoby jejich efektivního ovlivňování směrem k plnění stanovených cílů.

### **3.1.1.2 Vedení lidí jako funkce manažera**

Podstatou řídicích činností manažera je vedení lidí, protože to není jen sám manažer, který by prostřednictvím své práce dosahoval svěřených cílů. Potřebných výsledků dosahuje pomocí jím vedených pracovníků. Proto je musí umět vhodným způsobem ovlivňovat tak, aby dokázali spolupracovat a dosahovali potřebného výkonu. Současně to znamená i ovlivňování spokojenosti pracovníků, identifikování jejich potřeb a v návaznosti na to jim poskytnout příležitost nejen ke kvalifikačnímu ale i osobnímu rozvoji (Pauknerová a kol. 2012).

Vedoucí manažer, který je správným leaderem, určuje směr, kterým se mají ostatní pracovníci vydat. Prostřednictvím cíleného ovlivňování a vedení lidí (leadershipu) získává lidi pro danou věc tak, aby ho sami chtěli následovat. Díky leadershipu je možné získat jejich oddanost a motivovanost pro dosažení konkrétních cílů (Armstrong a Stephens, 2008).

Pokud vybraná skupina vykazuje maximální pracovní výkonnost, je zřejmé, že ji vede manažer, který ovládá prvky vůdcovství. Ve své podstatě lze základní prvky vůdcovství rozdělit na čtyři kategorie. Prvním prvkem správného vůdcovství je efektivní a odpovědné využívání svěřené moci. Dalším prvkem je pochopení lidí, které má manažer vést. Je třeba pochopit, jaké jsou jejich motivační potřeby a identifikovat je vždy v závislosti na konkrétním čase a situaci. Třetím prvkem je velmi vzácná schopnost inspirovat. Protože k maximálnímu výkonu je potřeba lidi získat na svou stranu tak, aby sami chtěli manažera následovat a při plnění zadaných úkolů vynaložili veškeré své



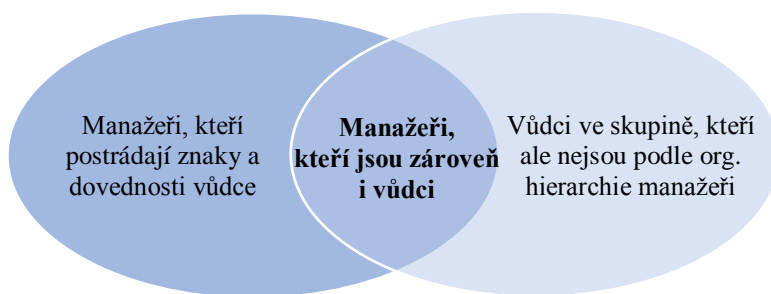
schopnosti. Pokud lidé uvidí stejně vynaložené úsilí při plnění úkolů u vedoucího manažera, budou se se zadanými úkoly více ztotožňovat. A poslední kategorií jsou schopnosti vést lidi tak, aby to přispívalo k rozvoji pozitivního klimatu, které bude zároveň i dostatečně motivující. Jednou z hlavních činností manažera je vytvořit a následně udržovat prostředí v takovém stavu, aby bylo příznivé pro výkonnost všech pracovníků (Wehrich a Koontz, 1993).

Urban (2013) uvádí jako hlavní předpoklad vůdcovské autority osobní důvěryhodnost leadera. Díky ní lze snáze získat lidi pro plnění společných cílů, je jednodušší prosazovat nová řešení nebo přímo provádět konkrétní změny. Také je snazší lidi motivovat, a to například i k činnostem, o jejichž správnosti nejsou pracovníci ze začátku zcela přesvědčeni. Důvěryhodným osobám jsou totiž ostatní více ochotni naslouchat. Osobní důvěryhodnost vyvstává ze dvou základních zdrojů. Prvním zdrojem jsou odborné znalosti a zkušenosti a druhým je dlouhodobé chování leadera. To znamená hodnocení jeho chování v delším časovém horizontu a právě to, jaké s ním, jako s vůdcem, mají lidé zkušenosti.

Důležitost vedení se vztahuje k účelné motivaci, mezilidskému chování a k procesu komunikace. Je také důležité při snaze o zmírnění nespokojenosti pracovníků. Vytváří týmového ducha a napomáhá rozvíjet týmovou práci a vzájemné interakce ve skupině. Vedení určité skupiny nemusí vždy nutně kopírovat přímou vazbu v organizačním schématu. Vůdcem nemusí být vždy ten nejvýše postavený v hierarchii, ale za vůdce lidé mnohdy považují toho, komu sice tato role nikdy nebyla přiřazena, avšak pro jeho specifické vlastnosti se ho rozhodli následovat (Cejthamr a Dědina, 2010).

Závěrem této kapitoly je třeba říct, že vedení rozhodně není to samé jako řízení, ačkoliv bývají tyto dva pojmy často zaměňovány. Jak bylo řečeno v textu výše, tak vůdce nemusí být nutně manažer, a naopak ne každý manažer se stane vůdcem. Vedení je součástí řízení, ale není to řízení samotné. Všechny dříve zmíněné manažerské funkce jsou pouhou rutinou práce manažera, dokud se nestane zároveň i leaderem a nedosáhne toho, aby ho lidé v činnostech následovali a důvěřovali mu. Je to totiž lidský faktor, který tmelí skupinu dohromady a motivuje všechny její členy k dosažení společných cílů (Donnelly, 1997).

**Obrázek 2:** Rozdíl mezi manažery a vůdci



Zdroj: Donnelly, 1997

Významu a důležitosti motivace pracovníků jako jedné z činností manažerů na všech úrovních společnosti se věnovaly předešlé kapitoly. Blíže se samotné motivaci člověka bude věnovat následující text.

### **3.2 Motivace**

Motivace vychází z účelně orientovaného chování člověka. Motivovaný člověk očekává, že určitým způsobem chování dojde k naplnění a dosažení nějakého cíle nebo odměny, díky čemuž budou uspokojeny jeho individuální potřeby. Jasně definované cíle a kroky, které vedou k naplnění potřeb, jsou předpokladem dobře motivovaného člověka (Armstrong, 1999).

U lidského chování je třeba pozorovat nejen jeho způsob, ale také za jakým cílem se člověk chová určitým způsobem. Co se týče zmíněného způsobu chování, lze ho nazvat také jako účelové jednání, které je definováno jako vědomě zaměřená aktivita (nebo se naopak může jednat o cílený útlum činnosti a úsilí), vedoucí k dosažení určitého cíle. Na počátku procesu jednání stojí potřeba, která u jedince vyvolá ono cílené jednání, kterým se člověk snaží potřebu uspokojit. Potřeby se dají rozlišit na biogenní a sociogenní. Biogenními potřebami se rozumí deficity v oblasti fyziologie člověka například pocit hladu nebo únava. Sociogenní potřeby vyjadřují nedostatky v sociální identifikaci jedince, což může být například ztráta jistot, nedostatek uznání nebo úcty (Nakonečný, 2005).

Mikuláščík (2007) v souvislosti s motivací pracuje kromě pojmu potřeby ještě s pojmy zájmy a hodnoty. Zájmy definuje jako záměrné pozitivní směřování k určité aktivitě nebo objektu, ve které dosahuje jedinec dobrých výsledků. Liší se podle intenzity a podle oblasti zaměření. Na zájmy člověka má vliv mnoho faktorů. Mezi tyto faktory

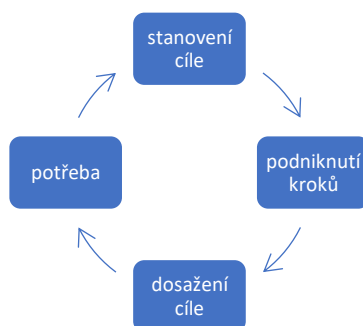
se řadí osobní zkušenosti, pohlaví, sociální status, příslušnost k určité kultuře a samozřejmě i výchova a věk. Vztah mezi zájmem a motivací ovlivňuje vývoj člověka a jeho další směřování, typicky třeba při výběru povolání a pracovního zaměření.

Druhým pojmem jsou hodnoty. Vztah mezi motivací a hodnotou spočívá v tom smyslu, že každý cíl, kterého chceme dosáhnout má nějakou hodnotu. Hodnoty jsou zcela individuální a záleží na jedinci, na kolik si jich cení. V návaznosti na to se pak určuje intenzita snahy o uspokojení potřeby. Hodnoty můžeme rozlišit na hodnoty zážitkové, hodnoty, které vytváříme a hodnoty postoje. Právě mezi hodnotami a postoji je velmi úzký vztah. Postoje lze definovat jako relativně stálý názor na určitou věc, objekt nebo cokoliv jiného. Vyvíjí se už od dětství a jsou téměř neměnné. Jsou ovšem situace, kdy se postoj může změnit vlivem jedné události, která má pro jedince velmi intenzivní význam. Na základě těchto postojů se následně vytváří i hodnoty člověka (Mikuláščík, 2007).

### **Proces motivace**

Jak již bylo nastíněno v předchozím textu, motivace je velmi úzce spojena s lidskými potřebami. Prostřednictvím potřeb si člověk utváří svá přání, díky kterým se snaží něčeho dosáhnout a naplnit svoje cíle. Jakmile je stanovený cíl splněn, potřeba se tím naplní. V budoucnu je pak pravděpodobné, že pokud se objeví obdobná potřeba, pro její naplnění člověk využije podobné způsoby chování, které už v minulosti vedly k dosažení cíle a jsou pro něj tedy osvědčené. To samé ovšem platí i v opačném případě. Pokud uskutečněné kroky nevedly úspěšně k cíli a naplnění potřeby, člověk je v budoucnu opakovat nebude a bude se snažit tomuto jednání předejít (Armstrong, 1999).

**Obrázek 3:** Proces motivace podle Armstronga



Zdroj: Armstrong, 2007

## **Motivy a stimuly**

Pro správné pochopení motivace je třeba upřesnit významy pojmů motivy a stimuly, které se v souvislosti s motivací lidí hojně používají. Někdy totiž bývá význam těchto pojmů zaměňován a neprávň se tak používají jako synonyma.

### **Motivy**

Motiv je konkrétní psychickou silou uvnitř člověka, která by se dala jiným slovem nazvat jako popud nebo pohnutka. Je to psychologická příčina specifického individuálního jednání a chování každého člověka (Bedrnová a kol., 2012).

Motivy jsou determinovány tím, jaké jsou hodnoty, zájmy, postoje a role člověka. V daný okamžik na člověka nepůsobí zpravidla pouze jeden motiv, ale většinou jde o celou škálu motivů. Mezi těmito motivy můžou vznikat pozitivní i negativní vazby, přičemž v případě motivů orientovaných stejným směrem (ať už tedy pozitivním či negativním) dochází k jejich vzájemnému posilování. Protikladné motivy se naopak oslabují či dokonce mohou motivované činnosti úplně zabránit (Bedrnová a kol., 2012).

Pauknerová a kol. (2012) říkají, že motivy a z nich vycházející motivované chování jsou podněcovány biologicky, společensky i kulturně. Základem motivů jsou potřeby, které se projevují jako důsledek nedostatku něčeho, co je subjektivně vnímáno jako důležité. Tyto nedostatky se mohou nalézat v rovině tělesné i psychické.

Pokud se společnost při snaze o motivaci člověka zaměří a správně zacílí na motivy, které pracovník má, je možné za určitých podmínek eliminovat použití vnějších podnětů pro jeho motivaci. Pracovník bude vykonávat práci proto, že ho baví a považuje svou práci za významnou a důležitou. Motivace pracovníků tímto způsobem ale není vůbec jednoduchá. Společnost musí velmi dobře znát člověka, kterého chce motivovat, což je mnohdy více než obtížné (Plamínek, 2015).

### **Stimuly**

Stimuly jsou vnější podněty, které mohou lidské jednání buď posilovat nebo oslabovat. Způsobí-li vnější podněty ochotu něco udělat, jedná se o záměrnou stimulaci člověka. Je to poměrně jednoduchý způsob motivace lidí. Funguje na principu, že dokud

vynakládáme dostatek prostředků, abychom lidem kompenzovali nepohodlí, které je spojeno s výkonem práce, dá se předpokládat, že lidé budou plnit zadané úkoly tak, jak společnost očekává. Riziko vnějších stimulů je ale spojeno s tím, že pokud je lidem přestaneme poskytovat, pravděpodobně přestanou podávat takový výkon, jako doposud dodávali, protože nebudou mít jiný důvod činnost vykonávat. Výhodou je, že vnější stimulace je pro společnost v praxi jednodušší, i když je více finančně náročná. Ale pokud chceme lidi k práci motivovat z dlouhodobějšího hlediska, je lepší zaměřit se na to, jaké jsou jejich potřeby a motivy (Plamínek, 2015).

Stimulace se od motivace odlišuje tím, že stimuly na člověka cíleně působí zvnějšku a jejich cílem je změna motivace člověka. Pomocí stimulace dochází ke snaze o ovlivňování ochoty lidí pracovat. Nejvíce žádoucí je taková stimulace, při níž jsou nabízené stimuly v souladu s vnitřními motivy jedince (Kociánová, 2010).

Nejběžnějším stimulem jsou finanční odměny nejrůznějšího typu. V tomto případě bude stimulace účinná jen po dobu, kdy jí bude pracovník shledávat jako atraktivní. Ale například i výše inkasovaných peněz za práci po určité době ztrácí na atraktivitě a člověk vyžaduje stále víc. Pokud tedy společnost přestane investovat čas a firemní prostředky do těchto forem stimulace, dá se očekávat, že žádoucí efektivita práce se brzy zastaví a bude stagnovat (Plamínek, 2018).

Základním rozdílem mezi stimuly a motivy pocházejícími z nitra člověka, je působení na jeho psychiku. Vliv stimulů je většinou způsoben aktivním jednáním jiného člověka. Jde o vědomé a záměrné ovlivňování činností (motivace) prostřednictvím vedoucího pracovníka (Bedrnová a kol., 2012).

### **3.2.1 Pracovní motivace**

Motivace pracovníků je jedním z hlavních úkolů vedoucích pracovníků. Správně motivovaní pracovníci totiž dosahují vyššího pracovního výkonu, jsou ochotnější i vstřícnější a dělají méně chyb. Zároveň nevyžadují tak důslednou kontrolu a dohled jako by tomu bylo u pracovníků bez motivace (Bedrnová a kol., 2012).

Motivace pracovníků a s tím související pracovní nasazení nezáleží jen na samotné schopnosti jedince uspokojovat svoje potřeby, ale do jisté míry záleží i na manažerech,

kterí s pracovníky přichází do každodenní interakce a jednají s nimi. Pokud manažer dokáže správně motivovat své podřízené, je mnohem větší pravděpodobnost minimalizace některých nežádoucích jevů spojených s řízením lidí. Mezi tyto jevy patří například zvýšená absence, fluktuace nebo nízká produktivita a kvalita práce. Předpokladem pro tuto manažerskou schopnost jsou zpravidla osobní vlastnosti související především s emoční inteligencí, schopností vcítit se do ostatních, ale důležité jsou i zkušenosti s řízením lidí, které by právě při výběru řídicího pracovníka měly hrát klíčovou roli (Meritum, 2005).

Cílem všech společností je trvalé zajištění vysoké úrovně výkonu jejich pracovníků. Snaží se prostřednictvím různých motivačních nástrojů zjistit, jak tohoto stavu dosáhnout. Ke správnému řízení výkonnosti pracovníků využívají nejrůznější stimuly, odměny, přístupy k vedení lidí a v neposlední řadě i samotnou práci, kterou lidé vykonávají. Cílem těchto snah je zajištění vhodného pracovního prostředí a efektivního systému motivace, které povedou pracovníky k takovým výsledkům, aby byly naplněny cíle a očekávání managementu (Armstrong, 1999).

Podle Dvořákové a kol. (2012) je cílem efektivní personální práce formování výkonných a kvalitních pracovníků, kteří se ztotožňují se společností a s jejími zájmy, směřováním i cíli. Takto orientovaní pracovníci dokáží plnit potřebné cíle společnosti v turbulentním tržním prostředí. Společnosti díky pracovníkům dosahují svých ekonomických cílů a zároveň jim na oplátku poskytují uspokojení sociálních cílů prostřednictvím naplňování jejich potřeb. Do jaké míry jsou naplněny osobní cíle pracovníků a jak jsou v práci spokojeni, se odráží na jejich pracovním výkonu. I když samotná spokojenost nemusí být nutně zárukou vysoké výkonnosti, je do velké míry jejím předpokladem.

### **3.2.2 Typy motivace**

Nejběžnějším způsobem dělení motivace je dělení na vnitřní a vnější motivaci. Vnitřní motivací se rozumí takové konání, při kterém se lidé motivují sami prostřednictvím hledání činností, které je naplňují nebo takové činnosti přímo vykonávají. Díky tomu uspokojují své potřeby a naplňují svoje cíle. Druhým způsobem je motivace lidí z vnějšku, kterou má obvykle v rukou management společnosti a lze sem zařadit odměňování

pracovníků, povýšení nebo třeba pochvala (Armstrong, 1999). Tyto dva typy motivace budou nyní blíže charakterizovány:

### **Vnitřní motivace**

Vnitřní motivaci tvoří faktory, které si člověk je schopen vytvořit sám. Mají vliv na jeho chování a motivují člověka jednat určitým způsobem. Souvisí úzce s profesním zájmem pracovníků a také se snahou o pozitivní sebehodnocení, kterého se snaží dosáhnout prostřednictvím pracovních výsledků. Tyto motivační nástroje lze také nazývat jako nástroje nehmotné (Urban, 2013).

Mezi faktory vnitřní motivace lze zařadit:

- **odpovědnost** – pocit, že to, co člověk dělá, je důležité a zároveň má kontrolu nad tím, jaké jsou jeho vlastní možnosti,
- **volnost konání a jednání** – jedná se například o delegování pravomocí nebo možnost konat rozhodnutí sám za sebe,
- **příležitosti k využití a rozvíjení vlastních dovedností a schopností** – člověk se chce rozvíjet a posouvat se vpřed,
- **zajímavá a podnětná práce** – vnímání důležitosti práce, kterou člověk dělá je jedním ze základních principů vnitřní motivace
- **příležitost k funkčnímu postupu** – jedinec nechce stagnovat na jednom místě, ale chce se posouvat dál vlivem vlastního úsilí.

(Armstrong, 2007)

V pracovním prostředí znamená vnitřní motivace „motivaci vycházející z práce samotné“. K tomuto stavu dochází, pokud si lidé uvědomují důležitost své práce a zároveň cítí, že je jejich práce naplňuje. Každý člověk chce mít ve své práci jistý pocit odpovědnosti a mít určité pravomoci. Nutno ovšem mít neustále na paměti, že tyto faktory mohou mít v rámci vnitřní motivace různou váhu, neboť každý jedinec má priority uspořádané individuálně (Armstrong, 2009).

### **Vnější motivace**

Vnější motivací se rozumí to, co společnost dělá pro lidi, aby byli dostatečně motivovaní. Převážnou část tvoří odměny ve formě peněz (zvýšení mzdy/platu, bonusy,

mimořádné prémie), ale patří sem například i pochvala od nadřízeného nebo povýšení. Součástí vnější motivace jsou i negativní faktory jako jsou tresty, kritika, krácení mzdy/platu a další (Armstrong, 2007).

Faktory vnější motivace mohou mít na lidi výrazný účinek, který lze zaznamenat velmi rychle. Nicméně nemusí motivovat příliš dlouho. Oproti tomu vnitřní motivace týkající se kvality pracovního života má mnohem dlouhodobější účinek, protože motivátory nejsou člověku podsouvány z vnějšku, ale jsou součástí jeho samého (Armstrong, 2009).

Urban (2017) definuje vnější faktory motivace jako to, co lidé dostanou od společnosti, pokud vše, co jim bylo zadáno, vykonají správně a ve stanovený čas. Jedná se v základu o finanční odměny, ale lze sem zařadit i zvýšenou naději na povýšení nebo budoucí zvýšení mzdy. Pobídky vztahující se k vnější motivaci jsou ale i veřejná pochvala nebo uznání od ostatních.

Tím, co konkrétně motivuje pracovníky a ovlivňuje jejich pracovní výkon a spokojenost, se v odborné literatuře zabývá řada odborníků. Následující podkapitola se věnuje interpretaci motivačních teorií vybraných autorů.

### **3.2.3 Vybrané teorie motivace**

Teorie motivace se zabývají zkoumáním motivů jednání lidí. Popisují, proč se lidé v práci chovají tak, jak se chovají a co je vede k tomu, aby vyvinuli nějaké úsilí k dosažení cílů. Zároveň poukazují na to, čeho mohou společnosti využít k tomu, aby jejich pracovníci byli motivováni a došlo tak nejen k naplnění cílů společnosti, ale i uspokojení potřeb pracovníků. Níže budou představeny některé z nich (Armstrong, 1999):

- Taylorova teorie instrumentality,
- Maslowova hierarchie potřeb,
- Alderferova ERG teorie,
- Herzbergova dvoufaktorová teorie,
- McGregorova teorie X a Y,
- McClellandova teorie získaných potřeb.



### 3.2.3.1 Taylorova teorie instrumentality

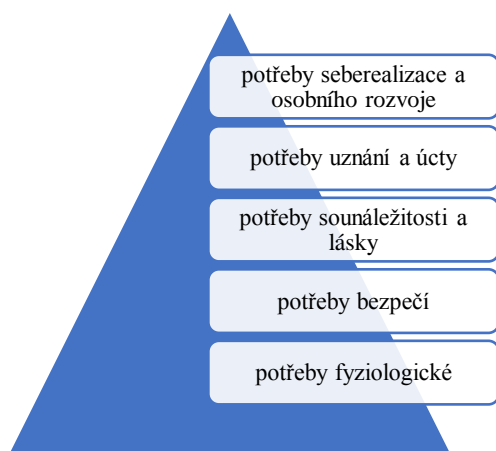
Pojem instrumentalita znamená představu, že pokud člověk udělá nějakou věc, povede to cíleně k věci jiné. V pracovním prostředí lze tento výrok definovat jako fakt, že lidé vykonávají práci jen a pouze pro peníze. Staví na předpokladu, že člověk bude motivovaný k práci, pokud budou odměny a tresty přímo navázány na jeho výkon. Základem této teorie jsou metody využívané v Taylorově způsobu řízení, který staví na posilování přesvědčení člověka a z toho vyplývající zákon příčiny a účinku. Tato teorie může být v některých odvětvích efektivní, nicméně je třeba podotknout, že je založena spíše na vnější kontrole a opomíjí řadu lidských potřeb (Armstrong, 2007).

### 3.2.3.2 Maslowova hierarchie potřeb

Tuto teorii definoval v roce 1945 psycholog Abraham Maslow, který definoval pět základních kategorií potřeb, které jsou společné pro všechny. Potřeby jsou uspořádány hierarchicky do pyramidy, přičemž pro jejich uspořádání platí princip řazení od vývojově nejnižších po ty nejvyšší. Zároveň se při uspokojování potřeb uplatňuje tzv. funkční princip, který říká, že vyšší potřeby vystupují do popředí až poté, co jsou v dostatečné míře uspokojeny potřeby nižší. Například potřeba lásky pro člověka bude hrát roli až poté, co bude mít dostatek jídla a bude se cítit v bezpečí. Nicméně také platí, že nejvyšší potřebu, to znamená potřebu seberealizace, člověk nemůže nikdy zcela uspokojit (Nakonečný, 2005).

**Obrázek 4:** Maslowova hierarchie potřeb

Obecné znázornění hierarchie potřeb



Zdroj: Mikuláščík, 2007

Aplikace konkrétních příkladů z praxe



Zdroj: Nakonečný, 2005

**Fyziologické potřeby** (označovány v literatuře také jako existenční potřeby) jsou základní lidské potřeby nutné k přežití. Například potřeba kyslíku, potravy, spánek, bydlení apod. V pracovním prostředí by se jednalo o finanční odměnu, kterou si je člověk schopen zajistit přežití (Dvořáková a kol., 2012).

**Potřeby jistoty a bezpečnosti** lze chápat nejen jako potřeby fyzického bezpečí, ale také ekonomického zabezpečení. Snaha zabezpečit ekonomicky nejen sebe, ale případně i rodinu hraje velmi důležitou roli ve struktuře potřeb většiny pracovníků (Dvořáková a kol., 2012). Urban (2017) navíc dodává, že na tyto potřeby jistoty a bezpečí se dá nahlížet i z hlediska vnímání bezpečnosti pracovního prostředí a pracovních podmínek, které pro člověka taktéž hrají klíčovou roli.

**Sociální potřeby** jsou realizované hlavně vztahy s okolím, ať už se jedná o vztahy s nejbližší skupinou nebo s širokým okruhem lidí. Požadavek na kvalitu mezilidských vztahů se u většiny pracovníků zvyšuje v návaznosti na jejich kulturní a odbornou vyspělost. Neuspokojení v této oblasti může u člověka vyvolávat frustraci, a proto je nutné těmto potřebám věnovat v motivační praxi jistou pozornost (Dvořáková a kol., 2012).

O stupeň výš v hierarchii jsou **potřeby uznání a úcty**, díky kterým má člověk jistotu stabilního hodnocení sebe sama. Zároveň je pro člověka důležité to, jak ho hodnotí okolí a jestli ho uznává. A to ať už jde o hodnocení osobní nebo profesní (Armstrong, 1999). Donnelly (1997) popisuje tuto potřebu v přeneseném významu pracovního prostředí jako snahu o budování úcty vůči pracovníkům společnosti. Pokud pracovníci cítí, že jsou pro společnost potřební a důležití, odrazí se to také na jejich motivaci a pracovním úsilí.

Na vrcholu hierarchie potřeb podle Maslowa stojí **potřeba seberealizace a osobního rozvoje**. Člověk se chce celoživotně rozvíjet, chce zvyšovat svůj potenciál a prohlubovat svoje schopnosti a dovednosti tak, aby se stal tím, čím se stát chce. Je to snaha o nalezení smyslu života (Armstrong, 1999).

Pro tyto výše uvedené kategorie potřeb rozlišil Maslow ještě navíc dvě, které jsou jim nadřazené – potřeby deficitní (tam patří první tři kategorie od spodu – fyziologické potřeby, potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby) a potřeby růstové (sem se řadí potřeba uznání a potřeba seberealizace). Pokud nejsou dlouhodobě uspokojeny potřeby deficitní,

může u člověka dojít k nejrůznějším psychickým i fyzickým poruchám. Naopak je tomu u potřeb růstových, protože pokud se u nich objeví deficit, nepovede to k žádným života ohrožujícím stavům. Dá se to přirovnat k „luxusu“, který si člověk může dovolit uspokojovat až poté, co budou naplněny nižší potřeby (Deiblová, 2005).

Tato teorie bývá často kritizována za svoji nepružnost. Unifikuje hierarchii potřeb pro všechny lidi stejně, ačkoliv nikdy nebyla ověřena empirickým výzkumem. Nerespektuje to, že různí lidé mohou mít různé priority, které nemusí striktně odpovídat Maslowovu modelu. (Armstrong, 1999). Jiné potřeby bude mít dvacetiletý absolvent a jiný člověk, který se již chystá do důchodu. Současně s tím bývá kritizována i samotná nevyšší potřeba seberealizace (v literatuře někdy označována i jako sebeaktualizace), která člověka předurčuje k tomu, aby stále „rostl“. Tato tendence k neustálému růstu bývá označována jako „neurotický a nutkavý sklon“ k neustálému rozvoji (Donnelly, 1997).

### 3.2.3.3 Alderferova ERG teorie

ERG teorii formuloval Clayton Alderfer v roce 1972 a částečně v ní navazuje na výše zmíněnou Maslowovu hierarchii potřeb. Nicméně Alderfer zredukoval klíčové potřeby člověka na pouhé tři kategorie potřeb. Podle této teorie jsou potřeby člověka rozděleny do těchto tří kategorií – **potřeby existenční** (E – existence), **potřeby vztahové** (R – relatedness) a **potřeby růstové** (G – growth). Pocit uspokojení je následně výsledkem vztahu mezi člověkem a prostředím (Armstrong, 1999).

Stručně řečeno takto teorie říká, že pro uspokojování potřeb platí nepřímá úměrnost. Potřeba se stává silnější a dominantnější, čím méně je uspokojována. Pokud je však uspokojena, dochází k aktivizaci jiné potřeby. Pro tuto teorii také platí, že i neúspěch může pro člověka znamenat v určitém slova smyslu růst a pokrok (Deiblová, 2005).

Na **potřeby existenční** lze nahlížet podobným způsobem, jako na Maslowovy fyziologické potřeby. Podle Alderferu se mezi základní existenční potřeby řadí například pocit hladu nebo žízně. Tyto potřeby člověk potřebuje uspokojit, aby mohl přežít. V pracovním prostředí se těmto potřebám rovná nejčastěji mzda/plat za odvedenou práci, protože prací si člověk může vydělat peníze, za které si koupí potraviny a uspokojí tak své fyziologické potřeby – například potřebu hladu (Armstrong, 1999).

**Potřeby vztahové** souvisí se společenským životem člověka. Člověk není samostatná jednotka, ale každý den přichází do interakcí s jinými lidmi. Charakteristikou vztahových potřeb je společné sdílení a vzájemnost. Člověk potřebuje být přijímán a být pochopen – to jsou faktory vztahového procesu. Neuspokojení v této kategorii potřeb se projevuje otupělostí a emočním nedostatkem (Mikuláščík, 2007).

**Růstové potřeby** podněcují a stimulují lidi, aby se rozvíjeli a produkovali úsilí ke zdokonalení sebe sama. Uspokojení těchto potřeb se odvíjí podle toho, jak je jedinec schopen najít si příležitosti k tomu, aby naplnil svoje představy o tom, kam chce směřovat (Armstrong, 1999).

Velkým rozdílem oproti předchozí Maslowově pyramidě je to, že Alderferova teorie neuznává striktní a nepružné hierarchické uspořádání potřeb a systém jejich uspokojování. ERG teorie zastává názor, že i když člověk nenalézá uspokojení fyziologických potřeb, nevylučuje to fakt, že se může aktivně snažit o uspokojení potřeb růstových nebo vztahových (Mikuláščík, 2007).

#### **3.2.3.4 Herzbergova dvoufaktorová teorie**

Herzbergova teorie dělí motivační faktory do dvou skupin, které hrají v procesu motivace odlišné role. První skupinou jsou faktory, které zvyšují spokojenost s prací a druhé naopak vedou k pracovní nespokojenosti. Někdy bývá tato teorie označovaná také jako motivačně-hygienická teorie (Armstrong, 2009).

V souvislosti s touto teorií je třeba definovat rozdíl mezi „být spokojen v práci“ a „být spokojen s prací“. Být spokojen s prací znamená být spokojen s jejím obsahem a celkově s tím, co výkon práce obnáší. To ale nesouvisí s pracovní spokojeností či nespokojeností, resp. s pracovním prostředím jako takovým – tedy s tím být spokojen v práci (Nakonečný, 2005).

Tato teorie je založena na rozlišení síly **vnitřních pohnutek (satisfactory)** a **vnějších stimulů (disatisfactory)**. V tom je rozdíl oproti předchozí Maslowově teorii potřeb a Alderferově ERG teorii, neboť ty se zaměřovaly spíše na různé konkrétní úrovně potřeb člověka a jejich hierarchické uspořádání (Mikuláščík, 2007).

Jde tedy o odlišení dvou skupin faktorů, přičemž jedna skupina faktorů vede k pracovnímu uspokojení a druhá směřuje k pracovní nespokojenosti. Nutno ale podotknout, že v této teorii nestojí tyto dvě skupiny faktorů proti sobě, jako by představovaly opačné póly, ale jsou vnímány zcela individuálně a odděleně každá zvlášť (Deiblová, 2005).

**Satisfactory**, které se v souvislosti s touto teorií v literatuře se označují také jako motivátory, jsou faktory, které člověka motivují k vyšší výkonnosti a úsilí k dosažení stanoveného cíle (Armstrong, 2007).

Pokud jsou faktory v této skupině na špatné úrovni a neuspokojují člověka dostatečně, nedochází u pracovníků přímo k nespokojenosti, ale nedochází ani k pracovní motivaci. Naopak pokud pracovníci tyto faktory shledávají jako vyhovující, vytváří se tak předpoklad pro pracovní spokojenost a s tím zároveň i pracovní motivace (Pauknerová a kol., 2012).

Jsou-li motivátory účinné, vedou k rostoucímu pracovnímu výkonu a pozitivní pracovní motivaci. Je pro ně ovšem rozhodující, jak má člověk uspořádané své potřeby a jaké jsou jeho vlastnosti. Rozpoznáním těchto vnitřních hybatelů je následně možné člověka dále účinně motivovat a přizpůsobit mu motivační faktory tak, abychom dosáhli jeho pracovní spokojenosti po co nejdelší období (Dvořáková a kol., 2012).

Urban (2017) uvádí několik příkladů motivátorů, které může společnost využívat pro motivaci svých pracovníků. V praxi sem lze zahrnout například: možnost kariérního růstu, různorodost a samostatnost v souvislosti s prací, získání vyšších pravomocí, příležitosti k seberozvoji, pochvala a uznání, společenský status a v neposlední řadě také pocit z pozitivního celospolečenského dopadu vykonávaných činností.

Nejdůležitějším motivátorem pro pracovníky je podle Herzbergra smysl práce. Při definování své teorie odmítal novější motivační strategie jako jsou „job rotation“<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Job rotation – neboli rotace práce – znamená systematické změny pracovního místa

nebo „job enlargement“<sup>2</sup> a zastává tak pouze tezi „job enrichment“<sup>3</sup>, do které lze zahrnout například rozšíření pravomocí nebo větší samostatnost (Deiblová, 2005).

Druhou skupinu, tzv. **disatisfactory**, nebo se také v literatuře objevuje označení „frustrátory“ nebo „hygienické faktory“, lze charakterizovat jako faktory vnějšího prostředí. Mají především za úkol preventivně bránit nespokojenosti pracovníků v jejich zaměstnání. Samy o sobě se ale přímo na pozitivním vztahu pracovníků k práci nepodílí. Právě kvůli jejich preventivní funkci ve snaze eliminovat nespokojenost se o nich v literatuře hovoří také jako o hygienických faktorech (Armstrong, 2007).

Pokud jsou vnější okolnosti hygienických faktorů negativní, důsledkem je pracovní nespokojenost a z toho vyplývá nepříznivý vliv na motivaci pracovního jednání. Opačná situace nastává, když jsou vnější faktory pro pracovníky příznivé. Nevyvolávají tak sice přímo pracovní spokojenost, ale v důsledku dochází k tomu, že pracovníci alespoň nejsou nespokojeni. Samotnou pracovní motivaci ale v kladném slova smyslu neovlivňují. Pouze zapříčiňují takový stav, kdy pracovníci nejsou ani spokojeni, ani nespokojeni (Pauknerová a kol., 2012).

Mezi základní hygienické faktory, které jsou v případě jejich nepřítomnosti nebo záporného ladění člověkem vnímány negativně, lze zařadit například: základní mzdu, zaměstnanecké výhody a benefity, jistotu práce, vztahy na pracovišti, pracovní prostředí, work-life balance a mnoho dalších (Urban, 2017).

**Tabulka 3:** Vliv faktorů Herzbergovy teorie motivace na spokojenost pracovníků

Stav faktorů	Motivátory	Faktory hygieny
<b>Absence nebo negativní působení</b>	Žádné uspokojení (nikoli spokojenost)	Nespokojenost z práce
<b>Aktivní přítomnost a pozitivní působení</b>	Spokojenost s prací Vyšší pracovní výkon	Žádná nespokojenost s prací (nikoli spokojenost)

Zdroj: Dvořáková a kol., 2012

<sup>2</sup> Job enlargement – rozšiřování pracovní náplně

<sup>3</sup> Job enrichment – obohacování práce

Podle Urbana (2017) vychází z této teorie dva nejdůležitější závěry. Prvním závěrem je fakt, že pokud jsou pracovníci nespokojeni, je velmi obtížné je motivovat. A pokud se nějakým způsobem podaří probudit v nich nějakou motivaci k práci, je to obvykle pro společnost mnohem více finančně náročné. Nespokojení pracovníci se v práci moc nesnaží, nepodávají očekávaný výkon a ani nemají zájem na této situaci něco měnit. Berou práci jako méně významnou část svého života. Když chce společnost pracovníky motivovat, musí nejprve odstranit faktory způsobující jejich nespokojenost.

Druhým závěrem je, že odstranění nespokojenosti není stoprocentní zárukou toho, že budou pracovníci automaticky motivováni. Omezit faktory způsobující nespokojenost je důležité a v souvislosti s motivací jde přímo o nutnost. V praxi dochází často k nedorozuměním, protože si společnosti myslí, že pokud nejsou jejich pracovníci nespokojeni, tak jsou dozajista motivováni. Zvyšování mezd, rozšiřování benefitů, zpříjemňování pracovního prostředí nebo bezproblémové vztahy na pracovišti sice zapříčiní to, že pracovníci nejsou nespokojeni, ale tyto faktory nevedou samy o sobě k jejich vyšší motivaci dlouhodobě (Urban, 2017).

### 3.2.3.5 McGregorova teorie X a Y

Teorie X a Y nebývá řazena vždy pouze do teorií motivace, ale často se řadí i mezi teorie řízení. Stojí na předpokladu, že lidé jsou dvojího typu. První typ zakládá na předpokladu, že lidé jsou ve skutečnosti nesamostatní, líní a neschopní – teorie X. Naopak je tomu u teorie Y, která předpokládá, že lidé jsou samostatní, pracují rádi, jsou pro práci nadšení a jsou odpovědní. Někde mezi těmito dvěma typy teorií se pohybuje postoj manažera vůči svým podřízeným a v návaznosti na tento postoj se vytváří i způsob motivace, který manažer aplikuje (Mikuláščík, 2007).

První teorií, která bude blíže představena, je **teorie X**. O této teorii je možné říct, že jde o metodu cukru a biče, která je součástí většiny tradičních společností. Tento způsob řízení lidí byl hojně používán a praktikován před tím, než se do popředí začaly dostávat přístupy založené na vztazích mezi lidmi (Cejthamr a Dědina, 2010).

V přímé aplikaci na chování a způsoby manažera znamená teorie X uplatňování centralistického a direktivního principu řízení lidí. Patří sem definování konkrétních

přesných návodu na pracovní činnosti, příkazy pracovníkům a důsledná kontrola jejich činností. Tento způsob řízení může být označován za autoritativní styl řízení lidí. Obrazně řečeno, lidé jsou na tzv. „krátkém vodítku“ (Dvořáková a kol., 2012).

Pauknerová a kol. (2012) definují teorii X jako „tradiční náhled manažerů“ na pracovníky. Manažer si o pracovníkovi myslí, že pracuje nerad a že využije všech možností, jak se práci vyhnout. Vzhledem k těmto okolnostem je třeba lidi řídit a k práci je nutit, aby vyvinuli nějakou snahu nebo úsilí. Průměrný pracovník chce být řízen direktivně a nechce mít žádnou odpovědnost. Ke stimulaci těchto pracovníků je vhodné využívat jak finančních odměn navázaných na důslednou kontrolu jejich výsledků, tak i hrozeb a případných postihů.

**Teorie Y** naopak představuje spíše vedení lidí, které je založeno na společné integraci všech pracovníků společnosti. Díky tomu vytváří pracovníci sami iniciativu ve snaze o dosažení stanoveného cíle. Mají prostor k vlastní kreativitě. Oproti teorii X lze obrazně teorii Y definovat tak, že jsou pracovníci „na dlouhém vodítku“ (Dvořáková a kol., 2012).

Podle této teorie chtějí lidé v práci pociťovat nezávislost, chtějí se vzdělávat a rozvíjet a v neposlední řadě chtějí vykonávat kreativní a tvořivou práci. Jsou tak mnohem tvárnější a dokážou se snáze přizpůsobit turbulentnímu prostředí, ve kterém se společnost nachází. Díky odpovědnosti, kterou v sobě mají, jsou více schopni usilovat o úspěšné plnění cílů společnosti (Cejthamr a Dědina, 2010).

Způsob vedení lidí podle teorie Y je založen na předpokladu, že práce a úsilí pro ni vynaložené je pro lidi naprostou přirozeností. K získání žádoucího chování a jednání pracovníků není potřeba pouze hrozeb a direktivní kontroly. Pokud jsou lidé ztotožnění s cíli společnosti, dokáží se kontrolovat a řídit sami. Jsou-li ve společnosti vhodné podmínky, tak se lze domnívat, že lidé dosahují optimální míry odpovědnosti a sami jí i vyhledávají. Pracovníci jsou schopni řešit problémy kreativním způsobem a lépe se tak přizpůsobují celkovému směřování společnosti (Pauknerová a kol., 2012).



Přehlednější rozlišení teorie X a Y lze vidět v tabulce níže, která se zaměřuje na jejich základní rozdílnosti:

**Tabulka 4:** Rozdělení klíčových faktorů v rámci McGregorovy teorie X a Y

Teorie X	Teorie Y
Centrální princip řízení obsahující příkazy a kontrolu, což lze prosadit především autoritativním jednáním.	Centrální princip je založen na integraci a kooperativním stylu vedení. Díky těmto podmínkám pracovníci vynakládali úsilí pro dosažení cílů společnosti.
Procesy společnosti jsou stanoveny tak, že neberou ohled na potřeby pracovníků.	Společnost zohledňuje přání a cíle jejích pracovníků.
Schopnosti, které pracovníci nevyužívají, nejsou nijak zakomponovány do jejich řízení a nejsou ani brány jako přednosti.	Jsou podporovány návrhy na inovace a na nové příležitosti spolupráce, díky kterým jsou využity všechny schopnosti pracovníků.

Zdroj: Dvořáková a kol., 2012

### 3.2.3.6 McClellandova teorie získaných potřeb

Autor D. McClelland definoval typologii lidí podle jejich preference potřeb. Celý koncept teorie zjednodušil podobně jako Alderfer na tři primární kategorie potřeb. Jedná se o **potřebu výkonu**, **potřebu afiliace** a **potřebu moci**. Často se také řadí mezi teorie řízení, stejně jako McGregorova teorie X a Y (Mikuláščík, 2007).

**Potřeba výkonu**, nebo též potřeba úspěchu je založena na soutěživosti lidí a snaze o dosažení osobní hranice dokonalosti. **Potřeba afiliace** je definována jako potřeba spolenectví a vztahů s ostatními. V tomto ohledu se jedná o potřebu navazování pozitivních a přátelských sociálních interakcí. Poslední definovanou potřebou je **potřeba moci**, která ovlivňuje to, do jaké míry má člověk potřebu kontrolovat a ovlivňovat ostatní (Armstrong, 1999).

Lidé mají tyto potřeby různě silné a v závislosti na tom se vytváří jejich priority týkající se jejich řízení a vedení. Standardně hrají roli všechny tři kategorie potřeb, ale jde především o to, která je u člověka dominantní. Neznamená to však, že by ostatní potřeby neexistovaly (Armstrong, 1999).

Příkladem mohou být protiklady mezi lidmi s vysokou a nízkou potřebou úspěchu. Lidé disponující vysokou potřebou úspěchu se snaží o získání a uplatňování moci. Zároveň chtějí využívat svých dovedností, a proto se s vidinou svého rozvoje snaží vyhledávat a plnit obtížné úkoly. Tito lidé ochotně přijímají odpovědnost za své činy a často vyžadují zpětnou vazbu na jejich výkon. Naopak je tomu u lidí, kteří mají nízkou potřebu cílit na osobní úspěch. Takoví lidé spíše vyhledávají nenáročné a jednoduché úkoly, aby se vyhnuli riziku a s tím i hrozícímu potenciálnímu neúspěchu (Bedrnová a kol., 2012).

### **3.3 Pracovní spokojenost**

Pracovní spokojenost hraje v životě člověka různou roli, protože povětšinou je to práce, která je důležitou součástí jejich života po relativně dlouhou dobu. Pracovní spokojenost se velkou mírou podílí na tom, jak je člověk celkově spokojený v životě a naopak. Samotná spokojenost je také poněkud proměnlivá. Záleží totiž na spoustě faktorů, které na jedince působí. Jedná se například o období života jedince, sociálně-ekonomickou situaci, ve které se člověk nachází, nebo třeba specifika konkrétní kultury (Kociánová, 2010).

Na pracovní spokojenost se dá nahlížet dvojím způsobem. První hledisko popisuje pracovní spokojenost v širším měřítku jako spokojenost v práci. Zahrnuje osobnostní rysy pracovníka ve vztahu k pracovním podmínkám. Těmito podmínkami se v tomto ohledu rozumí především sociálně-psychologické aspekty jako je například přátelská atmosféra mezi kolegy nebo míra ztotožnění se s neformálními normami pracovní skupiny. Druhým pohledem na pracovní spokojenost je spokojenost s prací. Toto užší vymezení zahrnuje to, jaké jsou jedinci přidělovány pracovní úkoly a jaké jsou nároky na jejich plnění. Souvisí s tím také odměna za vykonanou práci nebo to, jakému se člověku dostane uznání. (Nakonečný, 2005).

Armstrong (2007) řadí mezi základní požadavky k dosažení pracovní spokojenosti výši finančního ohodnocení, spravedlivost v odměňování, možnost kariérního postupu, zajímavý a rozmanitý obsah práce, míru sociální interakce při práci, autonomii v rozhodování a další. Opět ale hrají roli konkrétní potřeby a očekávání jedince a situace, ve které se nachází.

Důležitou roli pro pracovní spokojenost hraje subjektivní hodnocení charakteru vykonávané práce jako takové a také podmínky, za kterých je práce vykonávána. Pracovník může v tomto ohledu zastávat buď pozitivní nebo negativní stanovisko a v návaznosti na to pociťuje buď pracovní spokojenost nebo naopak nespokojenost. To vše je velmi úzce provázáno s osobností každého jedince (Provazník, 2002).

V literatuře se pojem pracovní spokojenost vyskytuje poměrně často, ale její výklad se může lišit. V podstatě se uvádí tři možné významy pracovní spokojenosti, které jsou od sebe rozdílné. První význam pracovní spokojenosti je chápán jako měřítko hodnocení personální politiky společnosti. Platí zde princip přímé úměrnosti – tzn. čím je spokojenost větší, tím lépe se společnost stará o své pracovníky. V tomto případě je spokojenost spíše popisem stavu. Druhým pohledem na pracovní spokojenost je předpoklad, že spokojenost nastává tehdy, kdy je efektivně využíván potenciál pracovníků. Spokojenost pak nastává jako výsledek uspokojení člověka ze smysluplné práce a potěšení z vlastního uplatnění. Zde je spokojenost chápána jako hnací síla. Třetí možností interpretace spokojenosti je na základě principu dosahování nízkých cílů. Člověk se nechce namáhat více, než je nutné a je v jeho současném stavu spokojený. V tomto ohledu může tento druh nenáročné spokojenosti být pro člověka a jeho rozvoj či motivaci spíše překážkou a může brzdit jeho pracovní výkonnost (Bedrnová a kol., 2012).

**Tabulka 5:** Různá pojetí významu pracovní spokojenosti

	1. význam	2. význam	3. význam
<b>Popis chápání pracovní spokojenosti</b>	Subjektivní vyjádření kvality péče o pracovníky	Vnitřní uspokojení z vykonávané práce	Nízká úroveň nároků na práci
<b>Vztahuje se</b>	K pracovním podmínkám	K osobnímu pocitu naplnění z práce	K pasivnímu uspokojení pracovníka
<b>Znamená</b>	Úroveň péče o pracovníky	Mobilizace pracovních sil	Demobilizace pracovních sil

Zdroj: Bedrnová a kol., 2012

## Motivace, výkon a spokojenost

Mnoho pojetí pracovní spokojenosti je založeno na předpokladu, že spokojení pracovníci podávají lepší pracovní výkon než ti, kteří jsou nespokojení. Tento vztah ale není stoprocentní. Člověk může být za daných podmínek naprosto spokojený, ale nemůže už dosáhnout vyšší pracovní výkonnosti, protože je limitován vlastními schopnostmi, které mu dále neumožní jeho výkon zvýšit (Kociánová, 2010).

Spokojenost společně s dostatečnou odměnou ale v určité situaci mohou vést k většímu pracovnímu úsilí. Z většího úsilí pramení většinou i vyšší výkon, pokud to schopnosti člověka dovolí. Za vyšší výkon získává člověk větší odměnu, a to opět vede k vyšší spokojenosti. Je to tedy oboustranný vztah, kde na jedné straně stojí vztah *úsilí – pracovní spokojenost* a na straně druhé *úsilí – odměna za vykonanou práci*. Oba tyto vztahy jsou mezi sebou kauzálně propojené (Nakonečný, 2005).

Aby bylo možné pracovníky dobře a cíleně motivovat, uspokojovat jejich potřeby a získat od nich dostatečné úsilí při plnění svěřených cílů, je třeba pochopit všechny okolnosti, které k motivaci přispívají, a které naopak jejich motivaci stojí v cestě. Tyto okolnosti jsou označovány také jako **motivační faktory** (Urban, 2017).

### 3.3.1 Faktory ovlivňující spokojenost pracovníků

Při hodnocení spokojenosti pracovníků se zjišťuje nejen jejich míra celkové spokojenosti, ale také spokojenost s dílčími stránkami práce. Nejčastěji se jedná o následující faktory: obsah a povaha práce, finanční ohodnocení, možnost kariérního růstu, přístup vedoucího pracovníka, spolupracovníci, organizace práce, fyzické podmínky pracovního prostředí (Provazník, 2002).

Příznivé pracovní podmínky zvyšují spokojenost a motivaci pracovníků. Největší vliv mají ty pracovní podmínky, které přímo zvyšují úspěšnost pracovníků. Proto by se společnosti měly zaměřit na okolnosti, které jejím pracovníkům umožňují být úspěšnými. Je tedy třeba posílit jejich schopnosti, rozšířit jim pravomoci, vylepšit pracovní prostředí, jednoznačně definovat to, co se po nich při práci chce a eliminovat to, co by jim při práci mohlo být na obtíž (Urban, 2017).

Herzbergova dvoufaktorová teorie rozlišuje dva druhy faktorů, které na člověka a jeho motivaci a spokojenost působí (viz kapitola 3.2.3.4 Herzbergova dvoufaktorová teorie). V souvislosti s vnějšími faktory spokojenosti (hygienickými faktory) lze konstatovat, že lidé je vnímají spíše jako samozřejmost a neberou je jako podnět, který by je přímo motivoval k vyššímu výkonu. Nicméně ve vztahu motivace a pracovní spokojenosti platí, že pokud jsou pracovní podmínky dobré, většinou alespoň částečně anebo nepřímo stimulují člověka k práci. Vhodnější pro motivaci pracovníků je ovšem stav, kdy je motivuje samotný obsah jejich práce (Bedrnová a kol., 2012).

Na pracovní spokojenost má v závěru vliv celá řada faktorů. Následující kapitoly se věnují hlavním oblastem, které jsou pro spokojenost pracovníků nejdůležitější a na kterých se řada odborníků shoduje.

### **3.3.1.1 Obsah a povaha práce**

Práce je pro lidi motivující, pokud je rozmanitá, významná, s jistou mírou odpovědnosti a autonomie, poskytuje jim zpětnou vazbu a pracovníci při jejím výkonu mají pocit užitečnosti a důležitosti. Za těchto podmínek se zároveň identifikují s očekávanými cíli, kterých se budou snažit dosáhnout. Zvyšuje se zároveň možnost rozvoje pracovníků a také jejich spokojenost a motivace. Díky tomu je společnosti umožněno dosáhnout co nejlepšího výkonu (Šikýř, 2016).

Obsah a povaha práce je důležitým vnitřním motivačním faktorem, který může mít i dlouhodobý účinek. V podstatě charakter práce může poskytnout uspokojení pro nejvyšší stupně Maslowovy hierarchie potřeb (potřeby seberealizace a osobního rozvoje a potřeby uznání a úcty). Aby člověka jeho práce naplňovala, musí splňovat určitá kritéria. Zaprvé je to požadavek na určitou míru samostatnosti v rozhodování a organizaci své vlastní práce. Dále se jedná o získávání nových schopností prostřednictvím toho, že je práce vykonávána. Zároveň chce člověk za sebou vidět výsledky své práce, aby měl pocit, že svou práci vykonal dobře. A posledním kritériem je smysluplnost práce, kterou člověk dělá a její širší společenský význam (Urban, 2017).

Je třeba, aby panoval soulad mezi pracovními činnostmi a osobnostními charakteristikami pracovníka, stejně tak jako s jeho preferencemi ohledně obsahu práce,

kteřou má vykonávat. Důležitou roli kromě seberozvoje, autonomie v rozhodování nebo možnosti kariérního postupu hraje také prestiž dané profese nebo míra jistoty v konkrétní společnosti (Kociánová, 2010).

Jedním ze způsobů, jak zajistit pracovníkům zajímavou práci, která se pro ně nestane rutinou, je obohacování práce. Obohacováním práce se rozumí spojování pracovních úkolů s různou úrovní složitosti, namáhavosti a odpovědnosti. Výsledkem jsou rozmanitější pracovní činnosti a také vyšší míra autonomie práce. Obohacení práce může probíhat dvojím způsobem. Buď delegováním pravomocí, kdy vedoucí pracovník většinou dočasně přidá více pravomocí a odpovědnosti konkrétnímu pracovníkovi. Druhým způsobem je posilování pravomocí, ke kterému dochází například při reorganizaci, kdy jsou trvale přiřazeny určité pravomoci a odpovědnosti všem pracovníkům na určených pracovních pozicích (Šikýř, 2016).

### **3.3.1.2 Vztahy na pracovišti**

Atmosféru na pracovišti ve velké míře ovlivňuje osobnost vedoucího manažera, který svým způsobem vedení spoluvytváří celkovou atmosféru na pracovišti. Důležitý je styl jeho práce a také autorita, kterou u svých podřízených má. Příznivá atmosféra ve skupině je obvykle narušena různými formami direktivního a autokratického jednání, ale i nespolehlivostí nebo nespravedlivým jednáním vůči jeho spolupracovníkům (Pauknerová a kol., 2012).

Důležitá je také otevřená komunikace na pracovišti vedená směrem „shora dolů“, „zdola nahoru“ i celkově napříč celou společností. Pokud pracovníci nedostávají dostatek informací, nemohou správně plnit svěřené úkoly. Proto je třeba otevřeně komunikovat na všech úrovních managementu společnosti, protože se tím podporuje motivace pracovníků ve vztahu ke společnosti a ke sdílení jejího poslání. Prostřednictvím otevřené komunikace se zároveň buduje důvěra k nadřízenému (Urban, 2013).

Pro pracovníky je důležité získat od vedoucího zpětnou vazbu na jejich výkon, proto je slovní ocenění neboli pochvala jedním z nejúčinnějších nástrojů motivace, který přitom společnost nikterak finančně nezatíží. Pochvala následně u pracovníků vyvolává bezprostřední zvýšení pracovního výkonu. Pokud se pracovníkům nedostává

dostatečného uznání či ocenění ze strany jejich vedoucího, vede to k pracovní nespokojenosti, a to i v případě, kdy jsou s ostatními pracovními podmínkami spokojeni, a to i včetně finanční odměny. Nabývají dojmu, že vedoucího jejich práce nezajímá nebo jí vůbec neuznává. Z této povahy skutečnosti je tedy pochvala jedním ze silných motivátorů vedoucích

ke zvýšení pracovní spokojenosti a výkonnosti, kterou by vedoucí pracovníci měli využívat. Eliminuje tak přebytečné napětí mezi pracovníky (Urban, 2017).

Pro jedince hraje integrace ve skupině celoživotně významnou roli. Tím více ho ovlivňuje pracovní skupina, protože práce představuje poměrně významnou část jeho života. Člověk hodnotí to, co mu jeho skupina poskytuje a jaké jsou vztahy mezi jednotlivými pracovníky a na základě toho se více či méně se skupinou identifikuje. Obtíže mohou nastat v rozdílech, které se ve skupinách obvykle vyskytují, protože ne všechny pracovní skupiny jsou jednoznačně homogenní. Členové skupiny jsou obvykle rozdílného pohlaví i věku, mají mnohdy i odlišné náplně práce (více či méně), rozdílné vzdělání nebo délku dosavadní praxe. To všechno hraje roli při utváření formálních i neformálních vztahů ve skupině. Někdy se může stát, že neformální vztahy vzrostou na takovou úroveň, že zábava začne převažovat nad pracovní aktivitou a v souvislosti s tím se mohou ve skupině začít vyskytovat konflikty. Ne všichni pracovníci konkrétního týmu totiž mohou být naladěni na stejné vlně (Mikuláščík, 2007).

Mezilidské konflikty jsou často příčinou nepříznivého sociálního klimatu na pracovišti. Typické je pro tyto konflikty vyhýbání se řešení rozporů mezi pracovníky nebo i mezi celými pracovními skupinami. Jako nejčastější příčinou vzniku konfliktů jsou faktory technicko-organizačního rozměru, jako je například špatná organizace práce, nejasné vymezení odpovědností a pravomocí nebo nepřesné definice jednotlivých kompetencí. Další příčinou vzniku konfliktů jsou faktory sociální povahy, jako je například rozdílnost zájmů, nebo neuspokojivé hodnocení práce a její odměňování. A v neposlední řadě nelze opomenout jako spouštěč konfliktů rozdíl mezi psychologickými dispozicemi každého jedince. Jedná se o rozdíly v osobnostních rysech nebo v temperamentu. Neřešené konflikty působí nepříznivě na psychiku člověka, což může zapříčinit rozklad uvnitř pracovní skupiny a snížení pracovního výkonu (Pauknerová a kol., 2012).

### 3.3.1.3 Odměna za práci

Finanční odměna je nejčastější formou odměny pro pracovníky a má zpravidla největší důležitost. Její význam nabývá na intenzitě s tím, kolik potřeb dokáže pracovník za získanou odměnu uspokojit. Pro finanční odměnu je typické, že její motivační působení vyvstává až po tom, co je práce odvedena. Peníze člověku poskytují stabilitu v životě, proto je finanční odměna pro lidi tak důležitá (Urban, 2017).

To, jak jsou lidé spokojeni či nespokojeni s výší své peněžitě odměny vychází především z porovnání s odměnou ostatních lidí. Kritickým se toto porovnání stává při monitorování situace mimo společnost, ve které daný jedinec momentálně pracuje. Může to totiž silně ovlivnit to, jestli se pracovník rozhodne ve společnosti setrvat, nebo se rozhodne odejít. Z výzkumů také vyplývá, že pokud pracovník shledá situaci mimo společnost horší, než jak si s finančním ohodnocením stojí teď, začne automaticky porovnávat jeho finanční odměnu uvnitř společnosti. Spokojenost s finanční odměnou nastává teprve tehdy, kdy obě tato porovnání dopadnou příznivě (Armstrong, 2009).

Ke způsobům odměňování, které většina společností svým pracovníkům standardně nabízí, patří základní mzda/plat, odměny založené na osobních schopnostech, odměny za výkon a zaměstnanecké výhody (benefity hmotné i nehmotné). Jednotlivé formy odměňování mají různý význam podle toho, jaký je charakter a povaha práce, kterou pracovník vykonává. Trendem poslední doby je rostoucí význam odměn podle schopností pracovníků a také význam výkonnostních odměn (Urban, 2017).

Mimo finanční odměnu poskytují organizace svým pracovníkům tzv. zaměstnanecké výhody neboli benefity, které zahrnují široké spektrum možností od nejrůznějších služeb či zboží, za které by jinak pracovníci museli platit. Mohou mít peněžitou i nepeněžitou formu. V praxi se může jednat například o služební automobil, závodní stravování, zvýhodnění a slevy na nákup produktů společnosti, penzijní připojištění a existuje i mnoho dalších možností, které se odvíjí podle charakteru společnosti nebo odvětví, ve kterém působí. Rizikem těchto zaměstnaneckých výhod je to, že jakmile je společnost zavede, je obtížné je zrušit. Pracovníci si na ně rychle zvyknou a berou je jako standardní součást jejich odměny plynoucí ze zaměstnaneckého pracovního



poměru. Samotné benefity tedy nepodněčují pracovníky k vyšší výkonnosti, ale při jejich absenci může docházet k pracovní nespokojenosti (Dvořáková a kol., 2012).

#### **3.3.1.4 Pracovní prostředí**

Spokojenost s pracovním prostředím úzce navazuje na skutečnosti z Maslowovy hierarchie potřeb, kdy ve spodu pyramidy jsou potřeby fyziologické a potřeby bezpečí, s nimiž je úzce spojeno to, jak se lidé cítí v pracovním prostředí. Teprve poté, co jsou uspokojeny tyto základní potřeby, začnou pracovníci usilovat o lepší odměňování, seberozvoj nebo posun v pracovní kariéře (Deiblová, 2005).

Za pracovní prostředí lze považovat všechny fyzické, chemické, sociální i kulturní činitele, které na pracovníka působí během výkonu jeho práce. Cílená péče o pracovní prostředí je pro zaměstnavatele povinností a nutností, protože mnohé parametry jsou zakotveny v příslušných právních předpisech. Zaměstnavatel má povinnost přizpůsobit pracovní prostředí tak, aby bylo pro pracovníky bezpečné a neohrožovalo jejich zdraví. Jedná se o zabezpečení dostatečného osvětlení pracoviště, eliminování nadměrného hluku na pracovišti, zřízení příznivých mikroklimatických podmínek a také správné přizpůsobení prostorového řešení pracoviště i jeho barevnou úpravu (Šikýř, 2016).

Nepříznivé pracovní prostředí bývá často příčinou nespokojenosti pracovníků. Ať už se jedná o výrobní odvětví, kde například mohou chybět potřebné technologie, nebo o kancelářské prostory, kde se mohou být fyzické podmínky relativně příznivé, ale i tak mohou vyvolávat nespokojenost. Tu může způsobit třeba špatné uspořádání pracovního prostoru nebo absence možnosti upravit si své pracovní místo podle potřeby (Pauknerová a kol., 2012).

Co se týká mikroklimatických podmínek, tak je třeba na pracovišti zajistit takový stav, aby lidem bylo prostředí příjemné. Nadměrné teplo nebo naopak chlad neblaze působí na organismus a může při dlouhodobém působení zapříčít i zhoršení zdravotního stavu. Proto je třeba zabezpečit pracovníkům optimální teplotu a vlhkost vzduchu tak, aby byla zajištěna tepelná rovnováha. Důležitá je také pravidelná výměna vzduchu na pracovišti, a to buď přirozeným nebo nuceným větráním (Dvořáková a kol., 2012).

Velmi podstatnou roli v souvislosti se spokojeností s pracovním prostředím a zároveň ochranou bezpečnosti a zdraví pracovníků hraje osvětlení na pracovišti. Nejlépe se lidem pracuje tam, kde je dostatečný přísun denního světla. Denní světlo je vždy doplněno umělým osvětlením, u kterého se může vyskytovat negativní jev – oslnění. Proto je třeba dbát na správné nastavení světlosti každého konkrétního pracovního prostředí (Provazník, 2002).

Kromě výše uvedených podmínek je třeba také vhodně pracoviště uspořádat tak, aby měl každý možnost pracovat bez větších omezení, která by měla vliv na jeho pracovní pohodu a pracovní výkon. Tyto parametry uspořádání pracoviště souvisí především s ergonomií. Dále je nutné věnovat se barevnému řešení pracoviště, protože to také ovlivňuje, jak se budou pracovníci v pracovním prostředí cítit. A nelze také opomenout zvýšený hluk nebo další rušivé zvukové faktory, na pracovišti, které by mohly narušovat soustředěnost při práci a zhoršovat tak pracovní výkonnost. Bez zajištění příznivých podmínek nebudou mít pracovníci možnost pracovat tak, jak jim jejich schopnosti umožňují (Kociánová, 2010).

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Charakteristika společnosti MAFRA, a.s.

Informace o společnosti MAFRA, a.s. byly čerpány z veřejně dostupných zdrojů a z interních dokumentů schválených právním oddělením společnosti.

Obchodní společnost MAFRA, a.s. vznikla jako právnická osoba dne 31. ledna 1992 zápisem do obchodního rejstříku. Mediální skupina MAFRA je akciovou společností s dualistickým systémem<sup>4</sup> vnitřní struktury. Společnost je součástí koncernu AGROFERT a.s. od roku 2013. AGROFERT, a.s. je zároveň jediným akcionářem společnosti. Základní kapitál představuje jedna kmenová akcie v hodnotě 1 800 000 000 Kč (Stanovy společnosti MAFRA, a.s., 2018).

Orgány společnosti tvoří valná hromada, představenstvo a dozorčí rada. Valná hromada jako nejvyšší orgán je zastoupena koncernem AGROFERT, a.s. Statutární orgán MAFRA, a.s. tvoří představenstvo společnosti, které má pět členů. Kontrolním orgánem je dozorčí rada, která má v současnosti tři členy (Stanovy společnosti MAFRA, a.s., 2018).

Mediální skupina MAFRA je v současnosti největším multimedialním domem působícím na českém trhu. Sídlo společnosti MAFRA, a.s. je v Praze, konkrétně na adrese Karla Engliša 519/11, Praha 5. Nicméně v regionech společnost zastupují pobočky ve všech krajích České republiky (MAFRA, a.s., 2019).

Součástí společnosti MAFRA, a.s. jsou také dvě tiskárny, z nichž jedna sídlí v Praze a druhá v Olomouci. Jsou to strategicky umístěné závody, které dokáží efektivně pokrýt poptávku v rámci celé České republiky. Zajišťují tisk všech titulů mediální skupiny MAFRA a zároveň plní i velkonákladový tisk pro sjednané obchodní partnery – letáky, inzertní noviny a další. První tiskárny byly postaveny v roce 1994, nicméně v roce 2001 byla výroba přesunuta do nových prostor. Obě tiskárny disponují stejně kvalitní technologií, postupy i materiály, díky čemuž jsou obě výrobní linky schopné vyrábět produkty ve stejné kvalitě (MAFRA, a.s., 2019).

---

<sup>4</sup> Dualistický systém tvoří dozorčí rada a představenstvo. Mezi tyto dva orgány jsou rozděleny všechny klíčové funkce k zabezpečení prosperity společnosti.

Mezi nejsilnější tištěné produkty multimediální skupiny MAFRA patří deník Mladá fronta DNES, dále pak Lidové noviny a bezplatný deník METRO. V časopiseckém segmentu hraje důležitou roli zpravodajsko-společenský týdeník TÉMA, který je v současnosti jedním z nejčtenějších titulů ve své kategorii. Součástí nejsilnějších produktů mediální skupiny je i zpravodajský online portál iDNES.cz, dále pak web Lidovky.cz nebo bulvární portál Expres.cz. Ve výčtu známých produktů nelze opomenout zábavní videoportál iDNES KINO (dříve Playtvak.cz) nebo hudební televizi Óčko, která je v současné době populární především u zástupců mladší generace. Ve svém portfoliu má MAFRA, a.s. i několik specifických projektů jako je virtuální operátor MOBIL.CZ, největší cashback službu VratnéPeníze.cz nebo mobilní aplikaci Portmonka sdružující všechny věrnostní karty spotřebitelů. Mezi veřejností je také hojně využívána aplikace či přímo web IDOS.cz sloužící k vyhledávání dopravních spojení (MAFRA, a.s., 2019).

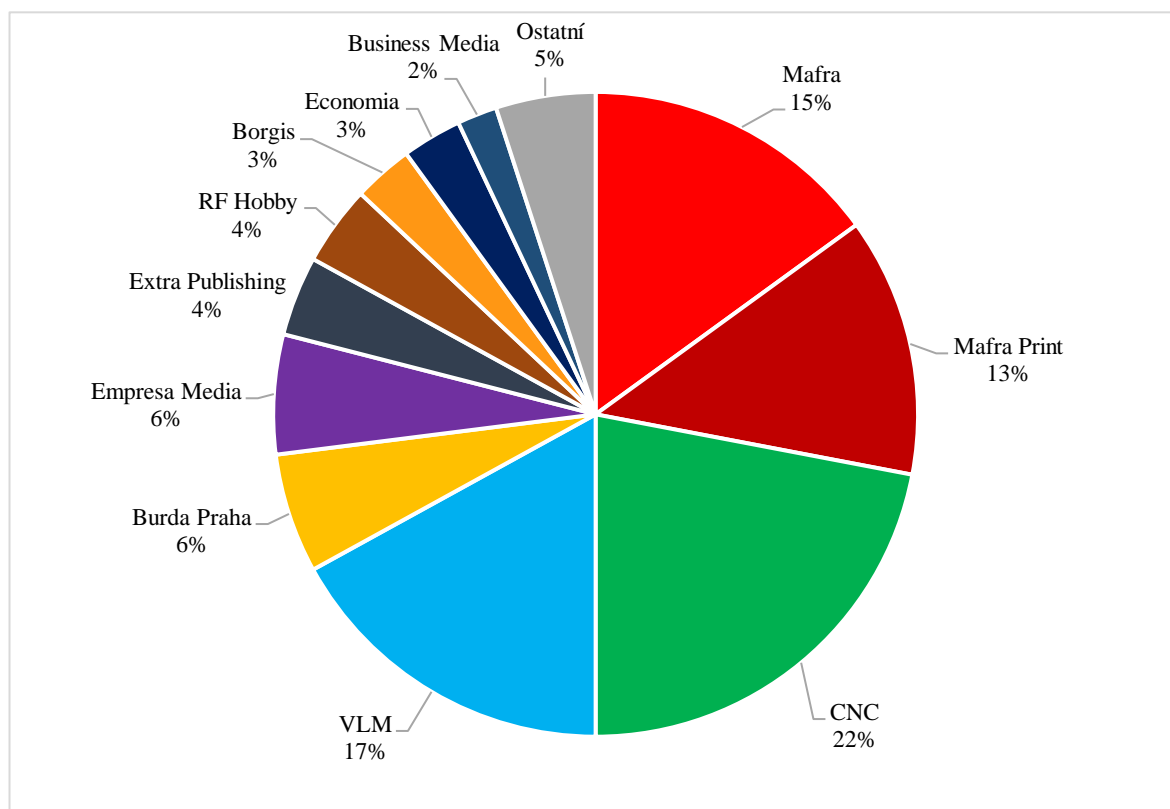
Na konci roku 2018 rozšířila společnost MAFRA, a.s. své portfolio produktů o tituly společnosti Bauer Media v.o.s. a to jak v rámci jejich vydavatelství v České republice, tak i na Slovensku. Společnost Bauer Media v.o.s. se zaměřuje především na vydávání lifestyleových časopisů s různou tematikou. Jedná se o časopisy pro ženy, příběhové a zájmové časopisy ale i časopisy s tematikou auto-moto (MediaGuru.cz, 2019).

Po akvizici Bauer Media v.o.s. došlo k začlenění pod společnost Mafra Print, a.s. Stávající portfolio se rozšířilo o společenské tituly jako jsou Rytmus života, Pestrý svět nebo Čas pro hvězdy. Dále se do portfolia zařadily magazíny zaměřené na čtení pro ženy jako například Chvilka pro tebe nebo Žena a život. O značnou část rozšířily vliv mediální skupiny MAFRA také příběhové tituly Čas na lásku, Napsáno životem, Pestré příběhy a další. Dále se k vydavatelství MAFRA, a.s. připojily i lifestyleové tituly jako je například časopis Cosmopolitan, Harper's Bazaar nebo Dolce Vita. Značnou část vlivu na trh zaujímají také čtenáři zájmových titulů Vychytávky Ládi Hrušky, Chvilka v kuchyni nebo Ano, šéfe. A v neposlední řadě mají své místo v portfoliu i motoristické časopisy Top Gear, Speed a Motor (MediaGuru.cz, 2018).

Díky spojení vydavatelství MAFRA a.s. a Mafra Print, a.s. se ve svém vlivu dostali do popředí co do počtu oslovených čtenářů. Podle posledních průzkumů představuje kumulovaný podíl na trhu za obě vydavatelství celkem 28 % (podíl vydavatelů na čtenosti), díky čemuž mají v současnosti na trhu největší zastoupení. Procentuální

poměr podílů na trhu včetně konkurence ve třetím a čtvrtém čtvrtletí roku 2018 znázorňuje níže uvedený graf (MediaGuru.cz, 2019).

**Graf 1:** Podíl vydavatelů na čtenosti v 3+4Q 2018 (%)



Zdroj: vlastní zpracování podle Mediaguru.cz, 2019

#### 4.1.1 Organizační struktura společnosti MAFRA, a.s.

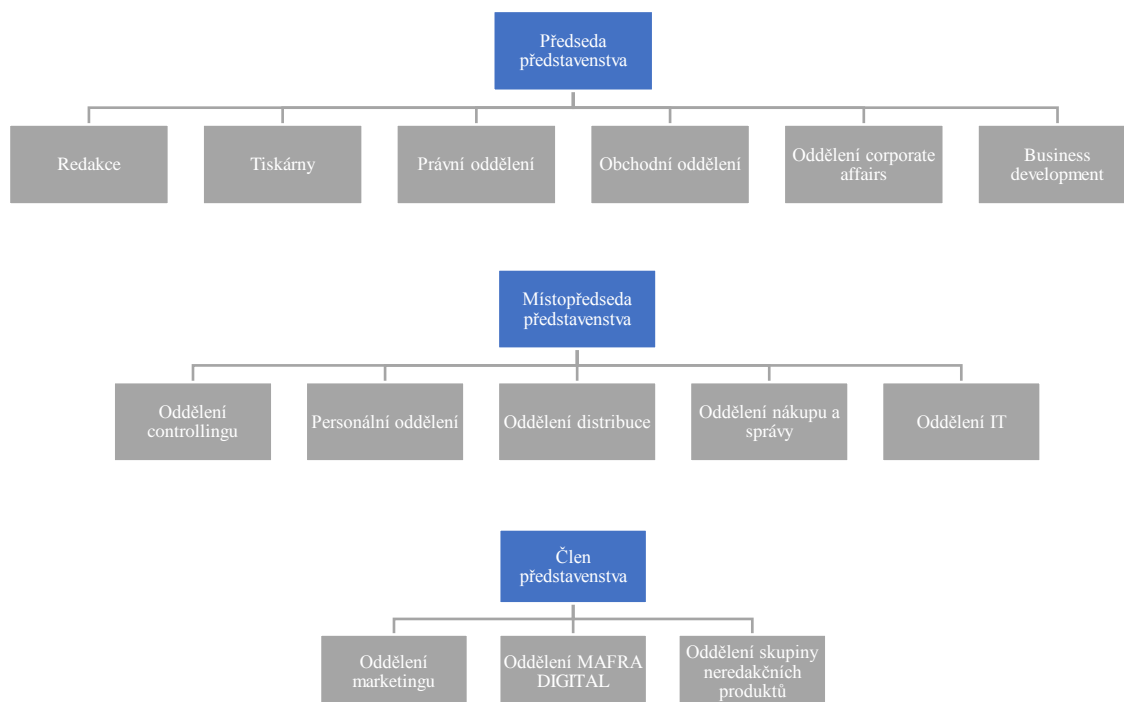
Dle výroční zprávy MAFRA, a.s. bylo k datu 31. prosince 2017 ve společnosti zaměstnáno celkem 1 165 osob. Průměrně za celý rok 2017 činil počet pracovníků 1 152<sup>5</sup>.

Rozvržení organizační struktury společnosti MAFRA, a.s. je vzhledem k velkému počtu pracovníků velice členité. V MAFRA, a.s. jsou definovány čtyři úrovně v rámci organizačního členění společnosti. V hierarchickém uspořádání od nejvýše postavených po základní pracovní skupinu se jedná o představenstvo – úsek – oddělení – tým (interní materiály společnosti MAFRA, a.s.).

<sup>5</sup> Data z roku 2017 byla pro zpracování použita z důvodu nezveřejnění výroční zprávy za rok 2018 v době zpracování diplomové práce.

Pracovníci na jednotlivých úrovních mají odlišné oblasti působnosti i rozdílnou míru odpovědnosti. Vrcholový management společnosti tvoří tři členové představenstva (předseda, místopředseda a člen představenstva), kteří řídí a odpovídají za svěřené úseky. Rozdělení těchto úseků pro jednotlivé členy představenstva znázorňují níže uvedené organigramy (interní materiály společnosti MAFRA, a.s.).

**Obrázek 5:** Rozdělení úseků podle členů představenstva společnosti MAFRA, a.s.



Zdroj: vlastní zpracování, na základě interních dokumentů společnosti MAFRA, a.s.

#### 4.1.2 Péče o zaměstnance společnosti

##### Odměna za práci

Finanční odměna za odvedenou práci náleží všem pracovníkům společnosti MAFRA, a.s. Základ odměňování pracovníků se řídí příslušnými zákonnými předpisy a Mzdovým předpisem společnosti. Se Mzdovým předpisem zahrnujícím mzdu a všechny její složky seznámí pracovníka personální oddělení při podpisu pracovní smlouvy (interní dokumenty společnosti MAFRA, a.s.).

## **Zaměstnanecké výhody**

Společnost nabízí svým pracovníkům pestrou škálu benefitů, které mohou čerpat. Nyní budou představeny ty zaměstnanecké výhody, které mohou čerpat všichni zaměstnanci bez ohledu na pracovní pozici nebo umístění v organizační struktuře.

- Příspěvek na stravování – stravenky,
- Týden dovolené navíc nad rámec zákonné povinnosti + sickdays,
- Příspěvek na volnočasové aktivity ve formě Flexi Pass poukázek,
- Multisport karta pro sportovní a relaxační využití,
- Zvýhodněné předplatné tištěných titulů mediální skupiny MAFRA, a.s.,
- Zdarma digitální předplatné MF DNES, Lidových novin a časopisu TÉMA,
- Slevy na různé produkty a služby (např. v rámci koncertu AGROFERT, a.s.),
- Zvýhodněné mobilní tarify i pro rodinné příslušníky (Vodafone + O2),
- Příspěvek na penzijní připojištění,
- Vstupy do různých divadel a na zvýhodněná nabídka na jiné kulturní akce,
- Rodinná vstupenka do ZOO Praha.

(interní dokumenty společnosti MAFRA, a.s.)

## **Vzdělávání**

Nad rámec zákonných kurzů jako je například BOZP a Požární ochrana nabízí společnost i další program vzdělávání pracovníků v rámci mediální skupiny MAFRA. Tento program se interně nazývá MAFRA Akademie. K dispozici je pro pracovníky jazyková výuka, kterou mohou využívat buď v rámci individuálních nebo skupinových lekcí. Další možností vzdělávání jsou kurzy na zvyšování nebo rozšiřování znalostí práce s MS Excel, Word nebo PowerPoint. Společnost také pořádá školení nejen na softskills ale i hardskills. Pravidelně jsou také pořádány kurzy první pomoci. Veškeré vzdělávání pracovníků je v kompetenci personálního oddělení, konkrétně manažerky vzdělávání (interní dokumenty společnosti MAFRA, a.s.).

## Vedení pracovníků

Důležitosti vedení lidí při motivaci pracovníků se částečně věnovala teoretická východiska na začátku práce. Vedoucí pracovník se při nástupu do zaměstnání zavazuje k plnění konkrétních odpovědností v rámci svěřeného úseku. Jedná se o:

- stanovení pracovních procesů a postupů a jejich dodržování,
- dodržování obecně platných zákonů, interních směrnic apod.,
- předávání informací svým podřízeným, zabezpečení pravidelných porad a potřebné komunikace v rámci oddělení,
- zodpovědnost za hospodářské výsledky svého úseku,
- řešení personálních potřeb podle nastavených procesů,
- zajištění vzdělávání a rozvoje svých podřízených,
- stanovení cílů pro své podřízené a podávání zpětné vazby na jejich výkon,
- a celkové prosazování cílů společnosti ve svěřeném úseku.

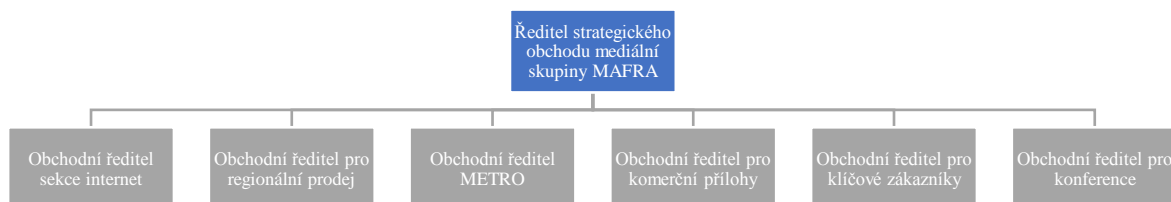
(interní dokumenty společnosti MAFRA, a.s.)

### 4.1.3 Představení vybraného oddělení

Pro průzkum spokojenosti pracovníků bylo vybráno obchodní oddělení společnosti MAFRA, a.s. a to na doporučení personálního oddělení. Obchodní oddělení je přímo podřízeno předsedovi představenstva, který za něj zodpovídá.

V čele obchodního oddělení stojí ředitel strategie obchodu mediální skupiny MAFRA. Jako vedoucí pracovník celého obchodního oddělení zodpovídá za politiku a strategii obchodu společnosti. Tato politika zahrnuje printová, elektronická a digitální média. Má na starosti koordinaci prodeje reklamy v rámci celé mediální skupiny MAFRA. Přímou řídit vedoucí jednotlivých útvarů, což znázorňuje níže uvedené organizační schéma (interní dokumenty společnosti MAFRA a.s.).

**Obrázek 6:** Organizační struktura obchodního oddělení



Zdroj: vlastní zpracování, na základě interních dokumentů společnosti MAFRA, a.s.



Výše uvedená organizační struktura kopíruje rozklad obchodního oddělení na jednotlivé úseky. Tyto úseky mají své specifické úkoly, nicméně některé základní činnosti jsou jim společné.

Základními činnostmi zaměstnanců obchodního týmu je monitorování aktuální situace na trhu, vyhledávání potenciálních zákazníků a prezentace možností a nabídek ze strany společnosti. Následně pak sepsání smluv se zákazníky za sjednaných podmínek. A v neposlední řadě mají také za úkol zjišťovat spokojenost jejich klientů se spoluprací s MAFRA, a.s.

## **4.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření**

V této části práce je provedeno vyhodnocení dotazníkového šetření, které má za cíl zjistit úroveň spokojenosti pracovníků obchodu ve společnosti MAFRA, a.s. na centrále v Praze. Ze získaných výsledků jsou následně formulovány závěry a případné návrhy či doporučení k odstranění kritických oblastí v souvislosti se spokojeností pracovníků. Dotazníkové šetření proběhlo v období od 11. února 2019 do 28. února 2019 formou online dotazníků.

Pro analýzu pracovní motivace prostřednictvím dotazníkového šetření byly vytvořeny dva dotazníky, které vychází z poznatků získaných v rámci tvorby teoretické části diplomové práce. První dotazník je sestaven pro pracovníky konkrétního týmu obchodníků. Druhý dotazník je koncipován pro vedoucí pracovníky, kteří pod sebou mají tým obchodníků a jejichž je přímým nadřízeným. Oba dotazníky se skládají ze dvou hlavních sekcí – faktory vnitřní motivace a faktory vnější motivace. V těchto sekcích jsou uvedeny konkrétní faktory, které mají vliv na pracovní spokojenost. Konkrétní rozdíly v podobě dotazníků jsou popsány v textu níže.

Dotazník pro pracovníky obchodního týmu je sestaven z faktorů, které respondenti hodnotí na čtyřbodové škále v rozmezí Rozhodně spokojen/a – Rozhodně nespokojen/a podle toho, jak vnímají daný faktor ve vztahu k jejich osobě. Celkově bylo hodnoceno 20 faktorů ovlivňujících spokojenost, které souvisí s výkonem práce, s vedením ze strany manažera, se vztahy na pracovišti, se spokojeností s vnějšími faktory ze strany společnosti MAFRA, a.s. a také s pracovním prostředím. Po ohodnocení konkrétní sekce faktorů

následuje vždy otázka, ve které pracovníci hierarchicky řadí faktory tak, jak jsou pro ně důležité. Tomuto hodnocení faktorů byly přiřazeny tyto hodnoty: 6 – nejdůležitější (případně 5 nebo 4 podle počtu hodnocených faktorů v konkrétní sekci) až 1 – nejméně důležitý. V dotazníku jsou také umístěna textová pole, která nejsou pro respondenty povinná, ale jsou jim k dispozici, pokud by chtěli k dotazníku cokoliv dodat. V závěru jsou umístěny dvě otázky na zjištění celkového hodnocení společnosti jako zaměstnavatele. Na úplném konci dotazníku jsou uvedeny tři identifikační otázky, které slouží pro finální sumarizaci získaných dat.

Druhý dotazník, který je koncipován pro vedoucí pracovníky, je zrcadlením předchozího dotazníku, který vyplňovali jejich podřízení. Manažer hodnotí stejné faktory jako jeho podřízení, ale z pohledu vedoucího. V teoretické části byla nastíněna důležitost otevřené komunikace jako jedné z důležitých předpokladů pro správné vedení lidí. V souvislosti s tímto předpokladem vyplňovali vedoucí dotazník zaměřený na zjištění, jak znají své podřízené a jak s nimi komunikují ohledně toho, jak jsou spokojení či nespokojení v jejich pracovním životě. Faktory jsou hodnoceny odpověďmi Ano – Ne – Nevím. Stejně jako v prvním dotazníku jsou i zde k dispozici nepovinná textová pole, kam mohou vedoucí pracovníci vyjádřit své poznámky.

Dotazník sestavený pro členy týmu byl rozeslán pomocí interní emailové sítě mezi 52 pracovníků oddělení obchodu sídlících na centrále společnosti v Praze. Celkem dotazník vyplnilo 37 respondentů, což tvoří návratnost 71 %.

Vedoucím pracovníkům byl taktéž zaslán dotazník prostřednictvím online odkazu v emailu. Pro průzkum bylo vybráno 6 vedoucích pracovníků, přičemž dotazník vyplnili 3 vedoucí manažeři. Návratnost tedy činí 50 %. Nižší návratnost u vedoucích pracovníků může být zapříčiněna jejich větším pracovním vytížením v době realizace průzkumu.

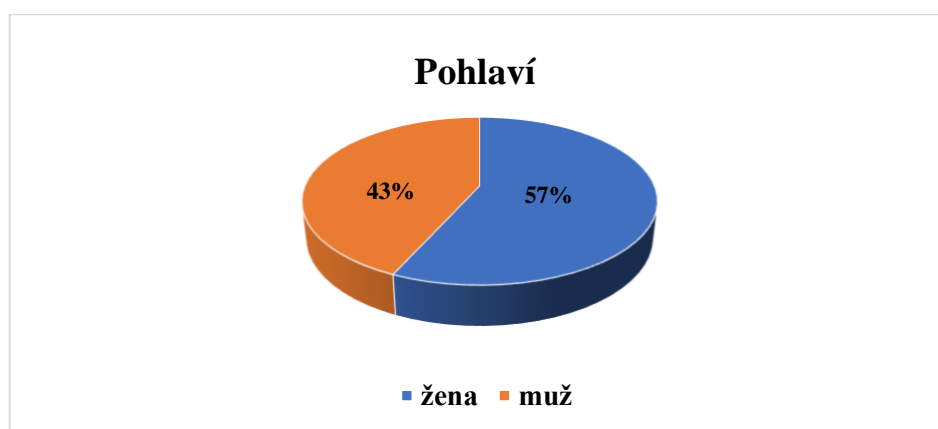
V následujících kapitolách jsou rozebrány výsledky z obou realizovaných dotazníkových šetření – spokojenost z pohledu pracovníků i spokojenost podřízených z pohledu vedoucího pracovníka. Výsledky hodnocení faktorů jsou komparovány a komentovány souběžně vždy pro konkrétní skupinu faktorů. Zároveň je provedeno vyhodnocení jednotlivých faktorů tak, jak je pracovníci v rámci konkrétních sekcí řadili podle důležitosti a jejich individuálních preferencí.

#### 4.2.1 Identifikační otázky

Součástí dotazníku pro pracovníky obchodního týmu jsou identifikační otázky, které kvůli anonymitě dotazníkového šetření slouží k bližší charakteristice respondentů a také finální sumarizaci a zpracování získaných dat. Ačkoliv byly tyto otázky v dotazníku zařazeny až na konci, zde budou vyhodnoceny jako první. To z důvodu představení vzorku respondentů, kteří hodnotili faktory a jejichž zpracování bude následovat.

V zájmu zachování anonymity nebyly tyto otázky zařazeny do dotazníku pro vedoucí pracovníky, neboť tento dotazník byl rozeslán pouze mezi 6 respondentů. Důvěra v anonymitu by z jejich strany mohla být narušena, jelikož by podle identifikačních otázek mohlo dojít k jejich identifikaci ze strany společnosti MAFRA, a.s. Nedůvěra by poté mohla zapříčinit neochotu k vyplnění dotazníkového šetření.

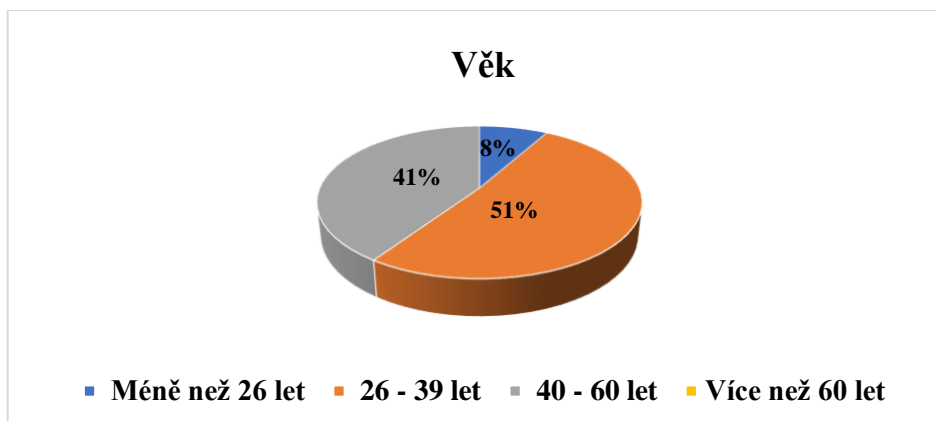
**Graf 2:** Rozdělení respondentů podle pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování

Z Grafu 2 je patrné, že z celkového počtu 37 respondentů vyplnilo dotazník více žen, které mají zastoupení 57 %, což činí 21 respondentek. Počtem 16 respondentů se na dotazníkovém šetření podílí muži, kteří tvoří zbývajících 43 %. Na základě těchto zjištění lze konstatovat, že poměr mezi pohlavím respondentů je téměř vyrovnaný.

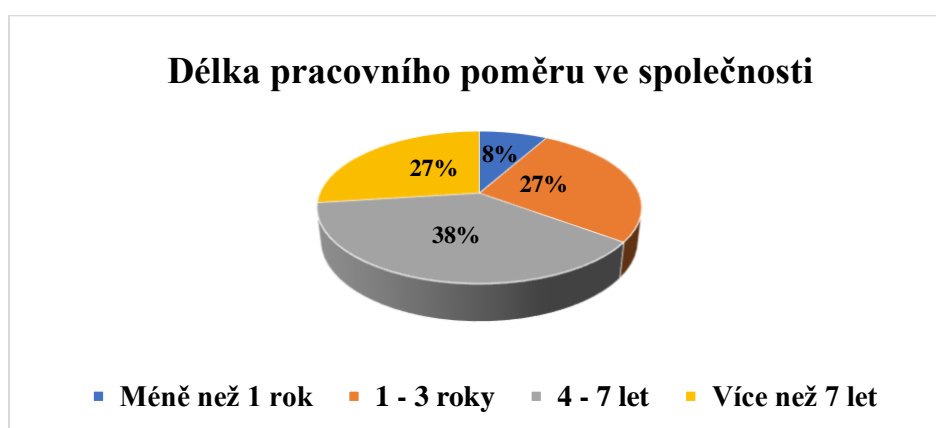
**Graf 3:** Rozdělení respondentů podle věku



Zdroj: vlastní zpracování

Výše uvedený Graf 3 znázorňuje, že respondenti spadají převážně do dvou věkových kategorií. Nejvíce respondentů je ve věku 26 – 39 let, což představuje více než polovinu všech respondentů, tedy 51 %. Větší zastoupení mají také respondenti v kategorii 40 – 60 let, celkem 41 %. V menší míře se na průzkumu podíleli také respondenti mladší 26 let, kteří mají zastoupení 8 % z celkového počtu respondentů. Na dotazníkovém šetření se nepodíleli žádní respondenti starší 60 let.

**Graf 4:** Rozdělení respondentů podle délky pracovního poměru ve společnosti



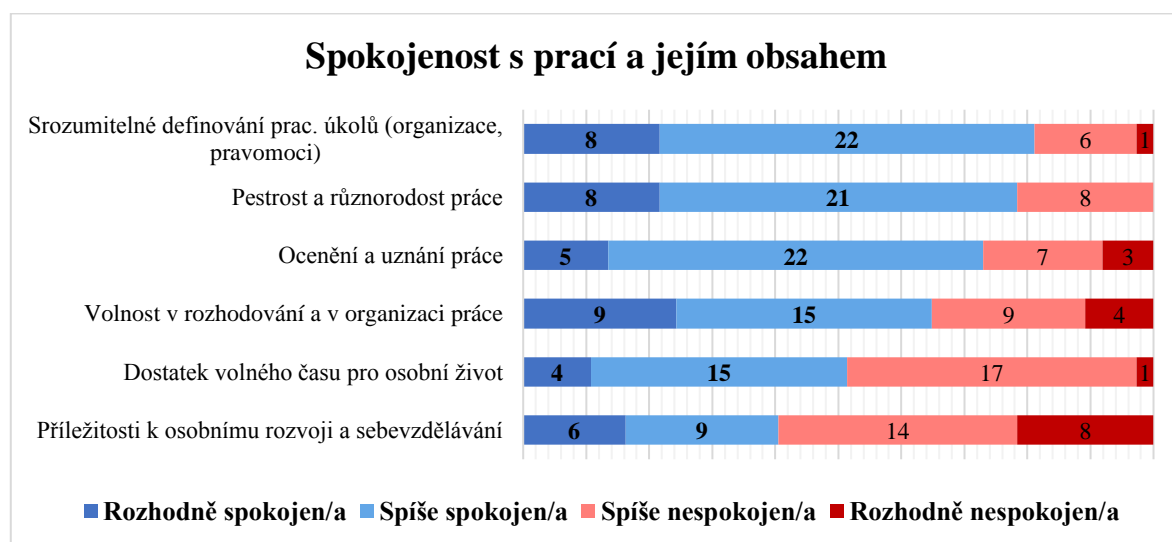
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4 znázorňuje, že největší počet dotazovaných ve společnosti pracuje v rozmezí 4 – 7 let, což je celkem 38 %. Stejný podíl v zastoupení představují kategorie 1 – 3 roky a více než 7 let, které obě tvoří 27 %. Nejméně pracovníků je ve společnosti zaměstnáno

méně než jeden rok – pouze 8 %. Z výsledků vyplývá, že společnost je schopná poskytnout pracovníkům dostatečné zázemí tak, že si během setrvání v pracovním poměru mohou dostatečně osvojit procesy potřebné k výkonu práce. To jim následně umožní ve společnosti budovat svou další kariéru.

#### 4.2.2 Faktory vnitřní motivace

**Graf 5:** Faktory vnitřní motivace – spokojenost s prací a jejím obsahem



Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného Grafu 5 je patrné, že nejvíce spokojeni jsou pracovníci s tím, jak mají v rámci týmu definované pracovní úkoly a jaké pro jejich výkon mají pravomoci. S tímto faktorem je rozhodně spokojeno nebo spíše spokojeno celkem 30 respondentů.

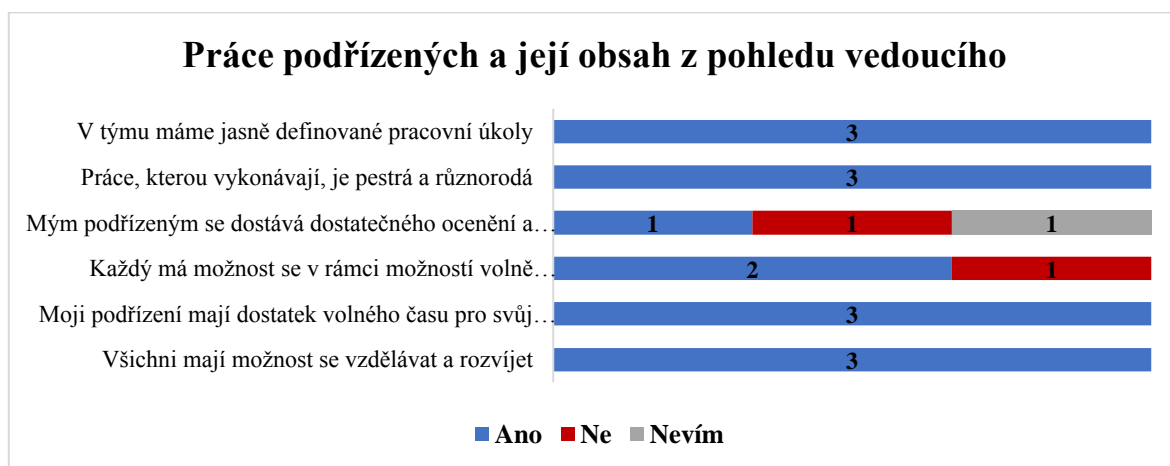
Následně jsou ve větší míře spokojeni také s tím, jak je jejich práce pestrá a různorodá. Spokojeno nebo spíše spokojeno je s různorodostí své práce 29 respondentů. Pozitivní také je, že nikdo se nevyjádřil, že by byl v tomto směru přímo nespokojený. Třetím nejlépe hodnoceným faktorem je to, jakého se pracovníkům dostává ocenění a uznání za jejich práci. V tomto případě je spokojeno či spíše spokojeno 27 respondentů. Čtvrtou příčku obsadila volnost v rozhodování a v organizaci vlastní práce, s čímž je spokojeno nebo spíše spokojeno 24 pracovníků z celkového počtu respondentů.

Předposlední faktor, ve kterém pracovníci hodnotili spokojenost s tím, kolik mají volného času pro osobní život, už se pozitivně vyjádřilo jen 19 respondentů, což už je oproti předchozímu hodnocení značný propad.

Největší nespokojenost u pracovníků je zaznamenána v oblasti příležitostí k jejich osobnímu rozvoji a sebevzdělávání. Spokojeno či spíše spokojeno je v tomto ohledu pouze 15 pracovníků. Výsledky hodnocení posledních dvou faktorů mohou být pro společnost alarmující, neboť jsou s nimi pracovníci ve větší míře spíše nespokojení či přímo nespokojení.

Následující Graf 6 se věnuje stejným faktorům pracovní spokojenosti, ale z pohledu vedoucího pracovníka. Vedoucí hodnotí stejné oblasti jako jeho podřízený, ale z hlediska toho, jak vnímá jejich spokojenost s možnostmi, které jsou jim k dispozici.

**Graf 6:** Práce podřízených a její obsah z pohledu vedoucího



Zdroj: vlastní zpracování

Podle vedoucích pracovníků mají v týmu jednoznačně definované pracovní úkoly, což ve výsledku víceméně odpovídá skutečnosti, jak tento faktor hodnotili sami pracovníci týmu. Podle vedoucích zároveň vnímají jeho podřízení svou práci jako pestrou a různorodou. I v tomto ohledu se odpovědi vedoucích i podřízených téměř shodují.

Rozdílné odpovědi se vyskytují v hodnocení toho, jaké ocenění a uznání se podřízeným dostává. Pracovníci sami hodnotí tento faktor spíše pozitivně, nicméně vedoucí pracovníci se v tomto faktoru jednoznačně neshodují. Jeden vedoucí pracovník

vyjádřil kladné stanovisko, druhý poté negativní a třetí vedoucí označil odpověď „Nevím“. Z těchto odpovědí lze konstatovat, že vedoucí týmu, který označil odpověď „Ano“, má od svých podřízených zpětnou vazbu o tom, jak je jejich práce hodnocena ostatními. Druhý vedoucí pracovník buď tuto zpětnou vazbu nemá, nebo se o to přímo nezajímá. Třetí vedoucí, který se vyjádřil, že v tomto ohledu přímo neví, může mít stejné důvody, jako vedoucí, který odpověděl „Ne“. Pravděpodobně záleží na konkrétním týmu a na tom, jak vedoucí se svými podřízenými komunikuje, jak se o ně zajímá a jakou od nich získává zpětnou vazbu.

V souvislosti s tím, jakou mají podřízení volnost v rozhodování, se dva vedoucí vyjádřili, že jejich podřízení mají v tomto ohledu v rámci možností volnou ruku. Jeden vedoucí se vyjádřil negativně. Z podstaty činností vedoucího pracovníka je možné konstatovat, že tento vedoucí svým podřízeným ukládá pracovní úkoly více striktně a neposkytuje jim tolik možností ve vlastní organizaci práce. Tento styl vedení může souviset s činnostmi manažera uplatňujícího prvky řízení McGregorovy teorie X.

Rozdíly v hodnocení se vyskytují u posledních dvou hodnocených faktorů. Vedoucí se domnívají, že jejich podřízení mají dostatek volného času pro jejich osobní život. Nicméně z odpovědí pracovníků vyplývá, že to tak jednoznačně nevnímají. Vedoucí by se měli více zaměřit na množství práce, která je pracovníkům ukládána. Pravděpodobně množství zadávané práce zásadně zasahuje i do času, který by jinak mohli věnovat svému osobnímu životu. Lze se domnívat, že si podřízení musí práci „nosit domů“, kde by se jinak věnovali svým záležitostem, a to vnímají jako omezující. Vedoucí by měli v tomto ohledu získat od podřízených informace o tom, jaký je skutečný stav a tomu pak přizpůsobit množství zadávané práce a její rozvržení.

Stejně tak je tomu u možností osobního vzdělávání a seberozvoje. Vedoucí se jednoznačně shodli na tom, že jejich podřízení mají v této oblasti dostatek možností. Nicméně v hodnocení samotných pracovníků dopadl tento faktor nejhůře. Vedoucí by se měli více zaměřit na to, jaké mají jeho podřízení v této oblasti potřeby a kam chtějí směřovat. Tyto potřeby by pak měli tlumočit dál, konkrétně na personální oddělení, které má ve společnosti na starosti vzdělávání pracovníků.

Následující Graf 7 se věnuje tomu, jakou roli hrají jednotlivé faktory v rámci pracovní spokojenosti podřízených a jakou důležitost těmto faktorům přiřazují. Respondenti hodnotili faktory podle důležitosti tak, že nejdůležitější faktor byl ohodnocen číslem 6 a nejméně důležitému faktoru byla přiřazena hodnota 1. Výsledky byly zpracovány aritmetickým průměrem všech přiřazených hodnot u konkrétního faktoru.

**Graf 7:** Faktory spokojenosti s prací a jejím obsahem podle důležitosti



Zdroj: vlastní zpracování

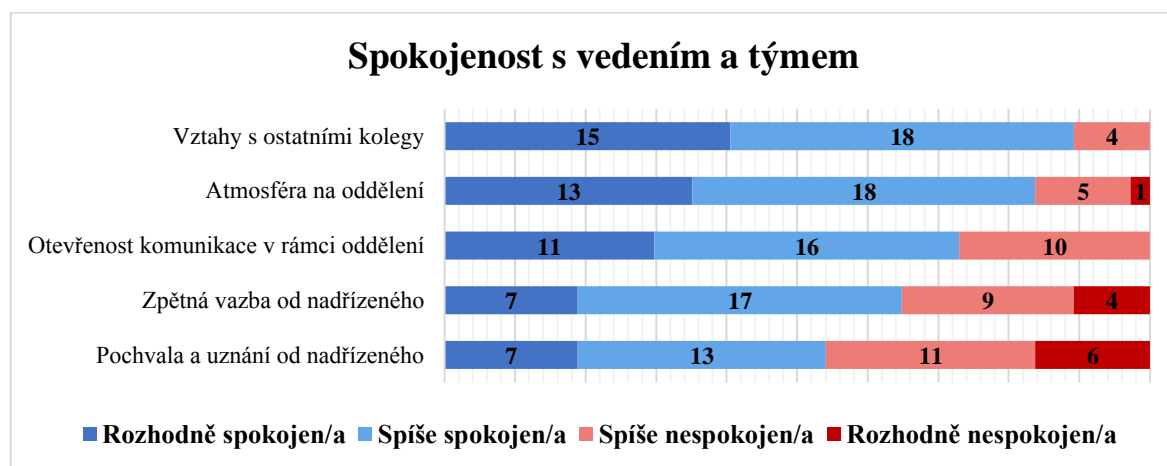
Z výše uvedeného Grafu 7 lze vidět, že nejdůležitějším faktorem je pro pracovníky dostatek volného času pro osobní záležitosti. Tento faktor v rámci předchozího hodnocení spokojenosti dopadl jako jeden z nejhůře hodnocených. Z těchto výsledků lze konstatovat, že pracovníci chtějí mít více času pro svůj osobní život, ale povaha práce a její rozložení není k tomuto stavu adekvátní. Vedoucí pracovníci jsou první úrovní vedení, která by měla množství práce korigovat a více tento faktor brát v potaz vzhledem k důležitosti, kterou jí pracovníci přiřazují. Vysoká míra důležitosti může být způsobena v souvislosti s vyšší mírou neuspokojení v tomto ohledu.

Druhým faktorem v pořadí jsou příležitosti k osobnímu rozvoji a sebevzdělávání. S tímto faktorem jsou pracovníci spokojeni nejméně, proto ho pravděpodobně vnímají jako jeden z nejdůležitějších. Vzhledem k tomu, že se vedoucí domnívají, že pracovníci mají dostatek možností k seberozvoji, měli by se více zaměřit na to, jaké potřeby jejich podřízení v tomto směru mají a v návaznosti na to věnovat těmto potřebám více pozornosti. Právě potřeba rozvoje je podle Maslowovy teorie potřeb nejdůležitější potřebou a nemožnost uspokojení může vést u pracovníků ke snížení pracovní motivace.



Ocenění a uznání práce stejně tak jako volnost v rozhodování a srozumitelné definování pracovních úkolů se v hodnocení důležitosti umístily nejnižše. S těmito faktory jsou pracovníci spíše spokojeni, a proto jim pravděpodobně přikládají v současné situaci menší důležitost, neboť nepocítují příliš významný deficit či neuspokojení.

**Graf 8:** Faktory vnitřní motivace – Spokojenost s vedením a týmem



Zdroj: vlastní zpracování

Druhou hodnocenou sekci (Graf 8) jsou faktory související se spokojeností s vedením a týmem. Největší spokojenost projeví respondenti se vztahy s ostatními kolegy. Je s nimi spokojeno či spíše spokojeno celkem 33 respondentů. V souvislosti s důležitostí sociálních interakcí je tento výsledek uspokojivý, protože příslušnost k pracovní skupině je nedílnou součástí života každého člověka. Příznivé vztahy mají vliv na to, jak se pracovník ve svém týmu cítí a jaké zaujímá stanovisko v rámci pracovní skupiny.

S projevenou spokojeností se vztahy na pracovišti souvisí i celkové hodnocení atmosféry na oddělení. I ta byla respondenty ohodnocena převážně pozitivně. Spokojeno nebo spíše spokojeno s celkovou atmosférou na pracovišti je celkem 31 respondentů. Toto hodnocení potvrzuje výše uvedený výsledek, že mezi pracovníky týmu panují převážně pozitivní vztahy.

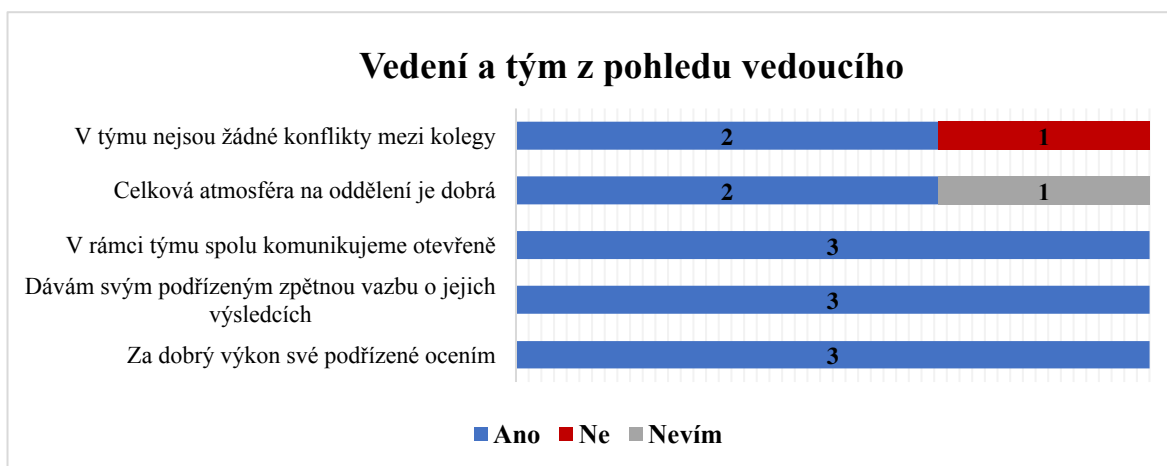
Dobrého hodnocení dosáhla i komunikace v rámci pracoviště. S tou je spokojeno a spíše spokojeno celkem 27 respondentů. Pro správné fungování týmů je otevřená

komunikace velmi důležitá, protože díky ní může docházet k řešení případných sporů nebo nejasností téměř okamžitě a nevzniká tak zbytečné napětí mezi pracovníky i vedením.

Zpětná vazba od nadřízeného zaujala v hodnocení pracovníků předposlední místo, i když je s ní spokojeno či spíše spokojeno celkem 24 pracovníků. Díky zpětné vazbě získávají pracovníci hodnocení sebe sama i svého výkonu, a proto je potřeba jim jí poskytovat. I přes náročnost, kterou může vedoucím hodnocení výkonu pracovníků způsobit, je nutné věnovat mu pozornost.

Nejnižší spokojenost vyjádřili respondenti s tím, jestli se jim od vedoucího dostává ocenění a pochvaly za odvedení dobrého výkonu. Spokojeno a spíše spokojeno je pouze 20 respondentů. Tento výsledek lze očekávat v návaznosti na to, jak hodnotili pracovníci celkově zpětnou vazbu od nadřízeného. Tento stav mohou podřízení vnímat jako nezájem nadřízeného o jejich pracovní výsledky, a to do budoucna může způsobit kromě snížení motivace i neochotu následovat svého vedoucího při plnění cílů organizace.

**Graf 9:** Vedení a tým z pohledu vedoucího



Zdroj: vlastní zpracování

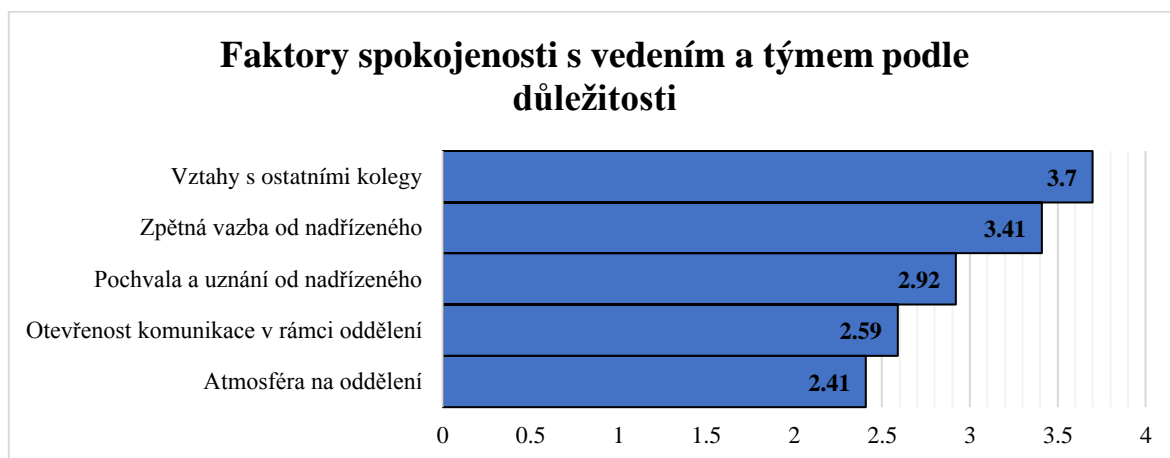
Z výše uvedeného Grafu 9 je patrné, že dva vedoucí neregistrují v jejich týmu žádné zásadnější konflikty. Pouze jeden vedoucí označil odpověď „Ne“, což může být zapříčiněno například nedávno řešeným sporem, který ovlivnil hodnocení tohoto faktoru v době realizace průzkumu. Ve výsledku ovšem lze hodnotit vztahy mezi pracovníky jako příznivé jak z pohledu vedoucích, tak i z pohledu samotných pracovníků týmů.

Stejně tak je tomu i při hodnocení celkové atmosféry na pracovišti. Dva vedoucí vyhodnotili, že v rámci jejich týmu panuje příznivá atmosféra, což víceméně odpovídá výpovědím respondentů. Pouze jeden vedoucí se vyjádřil odpovědí „Nevím“. To může být způsobeno neznalostí či nezájmem o interakce mezi pracovníky z hlediska celkového náhledu na komplexnost těchto vztahů. Vedoucí by se měli snažit o zabezpečení celkové pohody na pracovišti, protože tím lze zajistit jak plynulé fungování týmu, a i eliminaci problematických konfliktů, které by mohly stabilitu týmu ohrozit.

Vedoucí se domnívají, že se svými podřízenými komunikují otevřeně. Tento fakt potvrzuje i spokojenost s tímto faktorem ze strany podřízených. Výsledek je tedy v tomto ohledu příznivý, protože prostřednictvím otevřené komunikace dochází k eliminaci jinak „potlačených“ sporů a také zvyšování důvěryhodnosti samotného vedoucího. Vedoucí, kterého jeho podřízení shledávají jako důvěryhodného, získává své podřízené mnohem snáze pro plnění zadávaných cílů a snadněji dokáže své podřízené motivovat k dosažení potřebných výsledků.

Rozpor mezi výroky vedoucích a podřízených vyvstává u poskytování zpětné vazby a dostatečného ocenění. Všichni vedoucí uvedli, že podle jejich názoru poskytují podřízeným dostatečnou zpětnou vazbu v souvislosti s jejich výkonem a za dobrý výkon je ocení. Nicméně samotní pracovníci týmů tyto dva faktory neohodnotili jednoznačně pozitivně. Za předpokladu otevřené komunikace by vedoucí měli zjistit, kde shledávají jejich podřízení nedostatky a na jejich odstranění věnovat více pozornosti. Zpětná vazba je jedním z pilířů důvěry mezi nadřízeným a podřízeným, a proto je třeba se na nespokojenost v těchto oblastech blíže zaměřit.

**Graf 10:** Faktory spokojenosti s vedením a týmem podle důležitosti



Zdroj: vlastní zpracování

Jako nejdůležitější shledávají pracovníci vztahy s ostatními kolegy, jak znázorňuje výše uvedený Graf 10. Pozitivním výsledkem je fakt, že tento faktor je pro pracovníky nedůležitější a zároveň jsou se vztahy na pracovišti až na výjimky spokojeni.

Rozdílná situace ovšem nastává při hodnocení zpětné vazby od nadřízeného. Ta je v žebříčku umístěna hned za vztahy s kolegy. Nicméně zpětnou vazbu pracovníci neohodnotili jednoznačně pozitivně. Tento výsledek může být alarmující a značí nesoulad mezi tím, jak zpětnou vazbu vnímají pracovníci týmů a tím, jak se vedoucí domnívají, že jim jí poskytují. Proto je třeba, aby se vedoucí na tento problém blíže zaměřili.

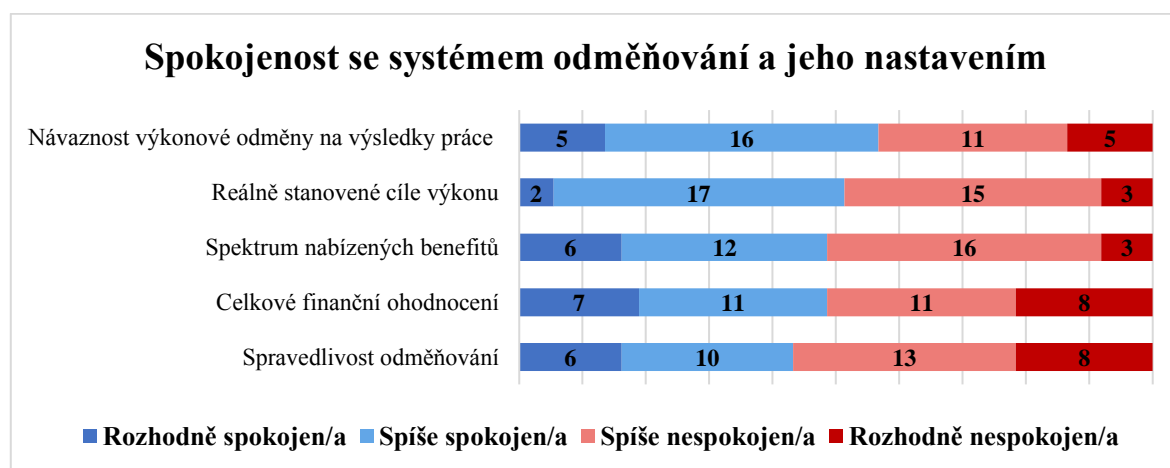
Třetí pozici v žebříčku zaujímá pochvala a uznání od nadřízeného. Dle předchozích výsledků i v tomto ohledu je možné pozorovat jistou odchylku od pohledu vedoucích a skutečnosti, jak tento faktor hodnotí jejich podřízení. Při budování důvěry vedoucího je nutné oběma těmto faktorům věnovat značnou pozornost. Protože pokud pracovníci budou se zpětnou vazbou dlouhodobě nespokojeni, může dojít ke snížení vynaloženého úsilí pro dosažení potřebných výsledků a tím i plnění potřebných cílů společnosti.

Jelikož pracovníci ohodnotili komunikaci v rámci pracoviště spíše pozitivně a nevnímají ji jako nedostatečnou, je možné, že pro ně aktuálně není tento faktor prioritní. Stejně tak i celková atmosféra na pracovišti, která byla zhodnocena pozitivně, nevytváří momentální tlak na pracovníky a není tudíž tolik důležitá. Pracovníci se tak mohou lépe soustředit na samotný výkon jejich práce.

### 4.2.3 Faktory vnější motivace

V následujícím textu jsou rozebrány vnější faktory, které na pracovníky působí v souvislosti s jejich výkonem práce. Tyto faktory nemohou sami pracovníci ovlivnit, neboť jsou především v kompetenci samotné společnosti. První sekcí, která je hodnocena, jsou faktory, které souvisí s odměňováním za odvedenou práci a s tím, jak je tento systém nastaven. Druhá skupina faktorů poté zkoumá spokojenost s pracovním prostředím a jeho podmínkami.

**Graf 11:** Faktory vnější motivace - Spokojenost se systémem odměňování a jeho nastavením



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 11 znázorňuje hodnocení spokojenosti se systémem odměňování a jeho nastavením. V této sekci jsou respondenti nejvíce spokojeni s tím, jaká je provázanost výkonové odměny s jejich výsledky práce. S tímto faktorem je spokojeno či spíše spokojeno celkem 21 respondentů. Výkonová odměna je dle výsledků nastavena optimálně a značí tedy skutečnost, že na základě splnění stanovených cílů náleží pracovníkům adekvátní odměna, kterou shledávají jako dostačující.

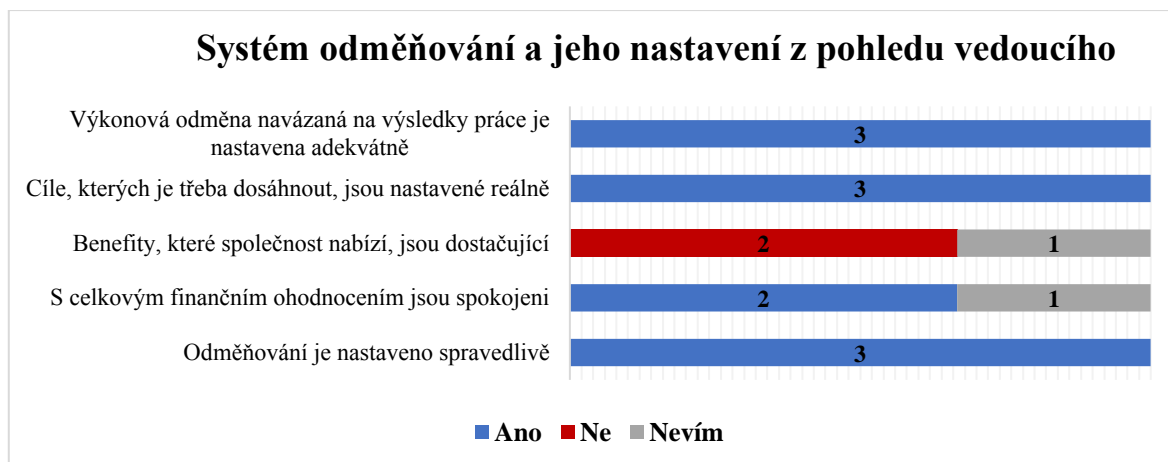
Menší spokojenost lze pozorovat s tím, jak jsou požadované cíle výkonu nastavené. S tímto faktorem je spokojeno nebo spíše spokojeno 19 respondentů. Na základě porovnání s předchozím výrokem je možné konstatovat, že ačkoliv je výkonnostní odměna dobře navázána na výsledky práce, samotné dosažení stanovených výsledků vnímají pracovníci jako obtížnější.

Co se týká benefitů, které společnost pracovníkům nabízí, tak s těmi je spokojeno či spíše spokojeno celkem 18 respondentů. Tento výsledek značí, že spektrum benefitů pravděpodobně neodpovídá potřebám, které pracovníci mají. Společnost by se měla zaměřit na to, jaké jsou tyto potřeby a jakým jiným způsobem je možné je uspokojit. Ačkoliv ale pracovníci neprojevíli jednoznačnou spokojenost s benefity, v dotazníku nevyužili možnosti vlastního návrhu, jak tento stav zlepšit.

Stejného výsledku dosáhlo hodnocení spokojenosti s celkovým finančním ohodnocením. S tím je taktéž spokojeno nebo spíše spokojeno 18 respondentů, což je méně než polovina. Finanční odměna za práci je jedním z klíčových stimulů, který může společnost svým pracovníkům poskytnout, a tak si je také udržet. Finanční ohodnocení je totiž nejjednodušším faktorem, který poskytuje pracovníkům srovnání v rámci ostatních nabídek na trhu. Pokud ho shledají jako neuspokojivé, může to vést k odchodu ze společnosti, který způsobí finančně atraktivnější nabídka práce.

S finančním ohodnocením taktéž souvisí i to, jak je vůči všem pracovníkům spravedlivé. Tento faktor v hodnocení dopadl nejhůře, jelikož je s ním spokojeno či spíše spokojeno pouze 16 respondentů. Na základě toho lze konstatovat, že základní předpoklad odměňování – tzn. jeho spravedlivost – není nastaven optimálně. V souvislosti s předchozím výsledkem zhodnocení finanční odměny za práci je patrné, že by se společnost měla zaměřit na to, jak je systém odměňování nastaven. Pokud ho pracovníci vnímají jako nespravedlivý, je možné, že by to do budoucna mohlo vyústit v rozpory nebo konflikty mezi nimi a mohla by tak být narušena celková nálada v týmu.

**Graf 12:** Systém odměňování a jeho nastavení z pohledu vedoucího



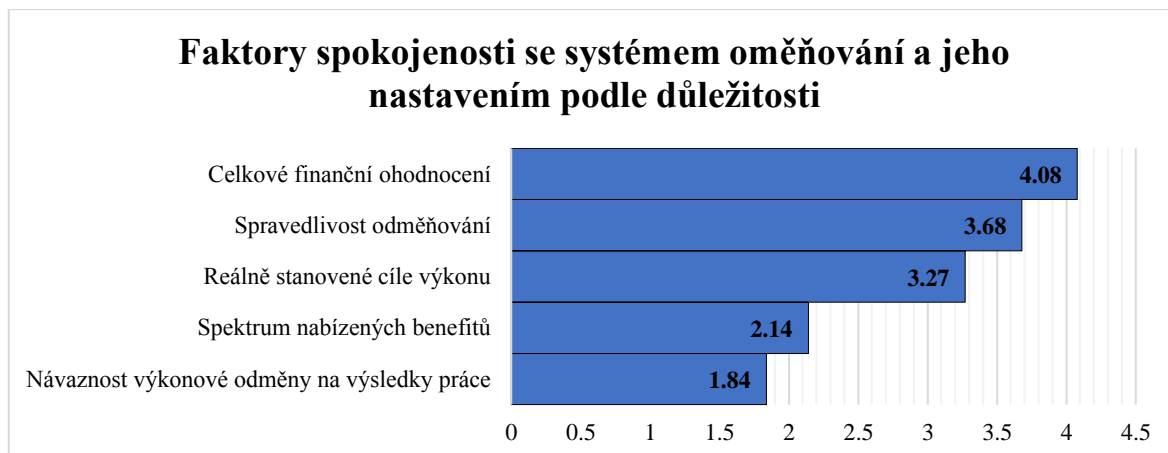
Zdroj: vlastní zpracování

Výše uvedený Graf 12 znázorňuje, že všichni tři vedoucí se shodli na skutečnosti, že výkonová odměna je adekvátně propojena s výsledky práce jejich podřízených. V tomto faktoru se shodují jak vedoucí, tak ve větší míře i samotní pracovníci.

Co se týká stanovených cílů, tak podle vedoucích jsou tyto cíle nastaveny reálně. Samotní pracovníci ovšem v tomto ohledu nezastávají jednoznačně pozitivní stanovisko. Vedoucí sice může vnímat cíle jako reálné, vzhledem k tomu, že je pracovníci plní. Nicméně na pracovníky může být při plnění cílů vyvíjen příliš velký tlak, který při dlouhodobém působení může pracovníky dostávat do nepříjemných a stresujících situací. Ty následně mohou negativně ovlivnit nejen jejich pracovní výkonnost ale třeba i samotné setrvání ve společnosti.

Na čem se téměř všichni vedoucí i pracovníci shodli, je nedostatečné spektrum benefitů, které jsou ze strany společnosti nabízeny. Oba tyto výsledky naznačují, že benefity nejsou vnímány příliš pozitivně a mělo by dojít k jejich restrukturalizaci. Současné spektrum benefitů pravděpodobně neodpovídá potřebám a očekáváním jak pracovníků, tak i jejich vedoucích. Jeden z vedoucích pracovníků se v dotazníkovém šetření vyjádřil, že by bylo dle jeho názoru například vhodné navýšit hodnotu stravenek na 100 korun vzhledem k cenám za obědy v dané lokalitě.

**Graf 13:** Faktory spokojenosti s vedením a týmem podle důležitosti



Zdroj: vlastní zpracování

Z Grafu 13 je zřejmé, že jednoznačně nejdůležitější je pro pracovníky celkové finanční ohodnocení. Tomuto výsledku je třeba věnovat pozornost, protože vzhledem k jeho důležitosti nejsou očekávání příliš naplněna. Pokud nebudou pracovníci spokojeni s tímto klíčovým faktorem, může to vést k jejich nespokojenosti a s tím souvisejícím důsledkům. V konečné fázi může dojít až k odchodu pracovníka ze společnosti.

Stejnou mírou je třeba se zaměřit i na spravedlivost odměňovacího systému, protože tento faktor ohodnotili pracovníci jako druhý nejvíce důležitý. Výsledky taktéž ukázaly, že systém odměňování nevnímají jako spravedlivý. Pokud bude společnost tento fakt přehlížet a pracovníci budou dlouhodobě nespokojeni s finančním ohodnocením, které podle nic navíc není nastaveno spravedlivě, bude mnohem složitější si pracovníky ve společnosti udržet.

Třetím faktorem ohodnoceným v žebříčku důležitosti je předpoklad, že požadované cíle jsou nastaveny reálně. Podle výsledků hodnocení pracovníků není spokojenost s nastavenými cíli jednoznačná. Vedoucí by měli mít zpětnou vazbu od pracovníků v souvislosti s tím, jak je pro ně reálně dosáhnout zadaných cílů a jak je to pro ně výkonnostně náročné. V souvislosti s tím by pak mělo dojít například k přehodnocení rozdělení pracovních úkolů nebo pravomocí v rámci týmu.

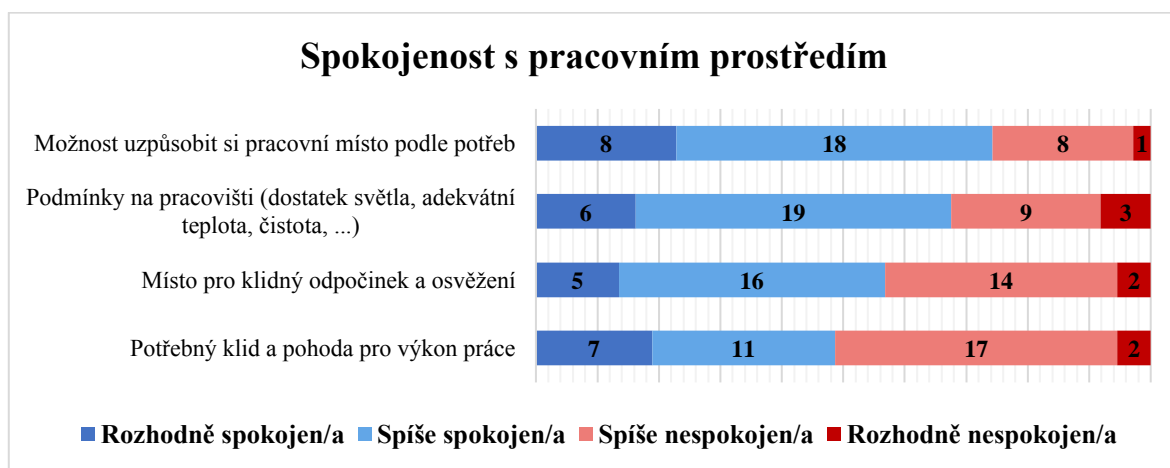
Menší váhu přiřazují respondenti spektru nabízených benefitů, které se v rámci hodnocení těchto faktorů zařadily na předposlední místo. Vzhledem k tomu, že ani vedoucí



ani sami pracovníci nehodnotí nabízené benefity příliš pozitivně, pravděpodobně tato skutečnost snižuje jejich významnost společně s nemožností vlastním úsilím na tomto stavu něco změnit.

Posledním faktorem z hlediska důležitosti je pro respondenty návaznost výkonové odměny na výsledky práce. Tento faktor hodnotili pracovníci jako víceméně uspokojivý, proto pro ně nepředstavuje v současnosti prioritu.

**Graf 14:** Faktory vnější motivace – Spokojenost s pracovním prostředím



Zdroj: vlastní zpracování

V rámci hodnocení pracovního prostředí (Graf 14) nejlépe zhodnotili respondenti možnost upravit si své pracovní místo podle potřeb. S tímto faktorem je spokojeno či spíše spokojeno 26 respondentů. Tento výsledek je pozitivní, neboť právě v pracovním prostředí tráví lidé během svého života spoustu času, a proto by se společnost měla soustředit na to, aby jejím pracovníkům bylo v práci příjemně.

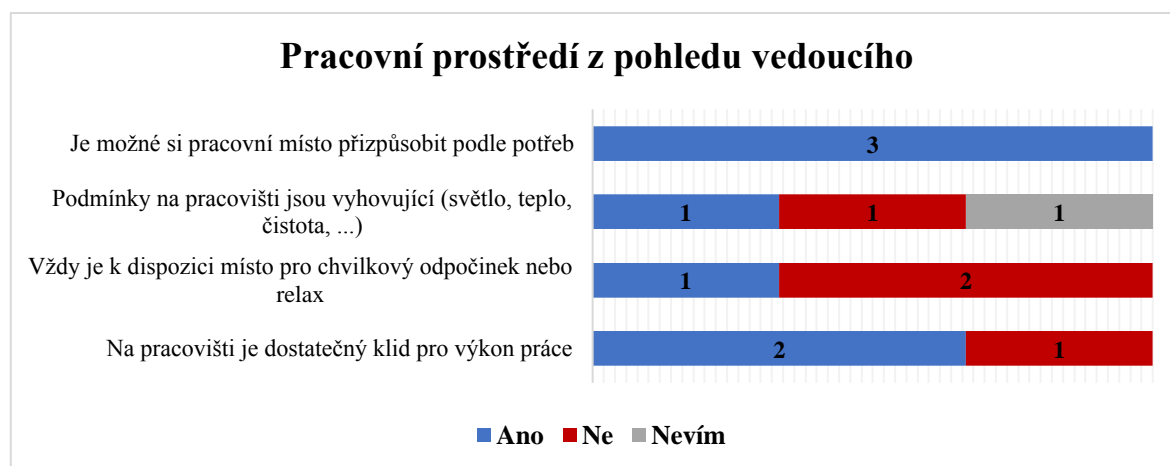
Nejen z hlediska pohodlí ale i také plnění zákonných podmínek je také důležité, aby na pracovišti byly zajištěny přívětivé pracovní podmínky, co se týká dostatku světla, adekvátní teploty vzduchu nebo čistoty. S těmito podmínkami je ve společnosti spokojeno či spíše spokojeno 25 respondentů. Částečná nespokojenost respondentů může být zapříčiněna tím, že pracoviště má podobu open space kanceláře, ve které nastavenými podmínkami nelze vždy vyhovět všem přítomným.

Současným trendem je také přizpůsobování pracovního prostředí tak, aby si měli pracovníci možnost během výkonu práce na chvíli odpočinout mimo své pracovní místo

například při obědové pauze. Tento faktor nicméně pracovníci nehodnotí jednoznačně pozitivně. Spokojeno nebo spíše spokojeno je v tomto ohledu 21 respondentů. Ačkoliv společnost disponuje tzv. relaxační zónou, pracovníci buď tento prostor nehodnotí jako dostatečně vyhovující pro odpočinek, nebo tento prostor přímo nevyužívají.

Jako nejhůře hodnocený faktor se ukázal potřebný klid pro výkon práce. S tím je momentálně spokojeno nebo spíše spokojeno pouze 18 respondentů. Tento stav může mít za následek již zmíněný open space prostor, ve kterém týmy pracují. Zároveň to může způsobeno i špatným uspořádáním pracovního prostoru, které může mít na pracovníky rušivý efekt.

**Graf 15:** Pracovní prostředí z pohledu vedoucího



Zdroj: vlastní zpracování

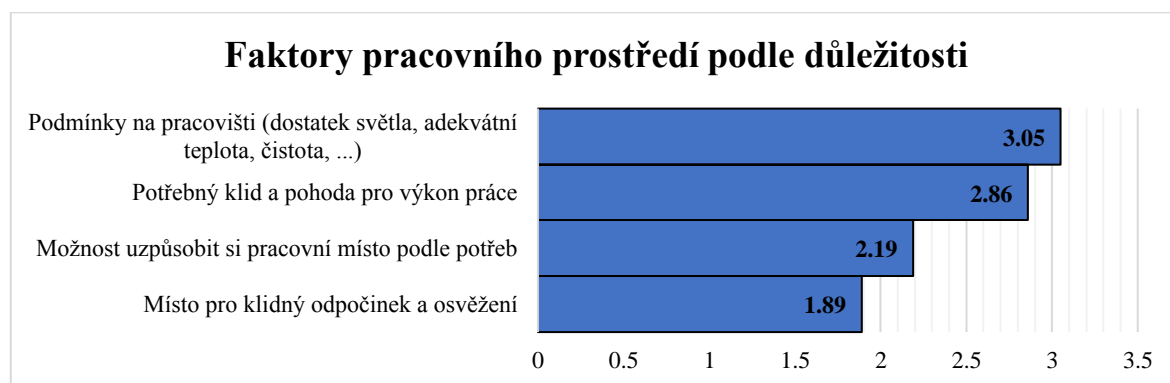
Jak uvádí výše uvedený Graf 16, vedoucí pracovníci se jednoznačně shodli na tom, že jejich podřízené mají možnost si pracovní místo přizpůsobit tak, jak potřebují. Tento výsledek je až na výjimky shodný s tím, jak tento faktor ohodnotili samotní pracovníci.

V hodnocení fyzických podmínek pracoviště se vedoucí přímo neshodují. Jeden vedoucí hodnotí tyto podmínky jako vyhovující, druhý poté jako nevyhovující a třetí vedoucí označil odpověď „Nevím“. Tento faktor je velmi závislý na individuálních preferencích konkrétního člověka, proto je možné, že se zde názory na tento faktor rozcházejí.

Odpovědi se téměř shodují i co se týká prostoru pro odpočinek během výkonu práce. Podle dvou vedoucích jeho podřízení nemají možnost odpočinku mimo své pracovní místo. Jeden vedoucí tento faktor ohodnotil pozitivně. Je tedy možné, že konkrétně jeho podřízení navštěvují již zmíněnou relaxační zónu nebo odpočívají na jiných místech.

Dva vedoucí pracovníci se shodli na tom, že jejich pracovníci mají dostatek klidu pro výkon práce. Tyto výsledky se příliš neshodují s odpověďmi, které uvedli jejich podřízení. Vedoucí pracovníci mají většinou pracovní místo alespoň částečně oddělené od open space kanceláře. Z toho důvodu je možné, že nejsou přímo ve středu dění pracoviště, kde jinak pracují jejich podřízení. Pohled na tento faktor tedy může být částečně zkreslený.

**Graf 16:** Faktory pracovního prostředí podle důležitosti



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 16 znázorňuje řazení faktorů pracovního prostředí podle toho, jak jsou pro pracovníky důležité. Jako nejdůležitější hodnotí pracovníci fyzické podmínky pracoviště. S těmito podmínkami jsou pracovníci spíše spokojeni. Umístění tohoto faktoru na první příčce je poměrně předvídatelné, protože fyzické podmínky pracoviště ve větší míře ovlivňují celkovou pohodu člověka a i to, jak se cítí v daném prostoru cítí.

Druhým v pořadí nejdůležitějším faktorem je potřebný klid pro výkon práce. Pracovníci sami ve větší míře ohodnotili tento faktor spíše negativně. Společnost by měla věnovat pozornost tomu, jaké je uspořádání daných pracovišť a v závislosti na tom zvážit

jiné možnosti jejich uspořádání. Pokud nemají pracovníci dostatečný klid na práci, může pro ně být obtížnější se soustředit na plnění svěřených cílů.

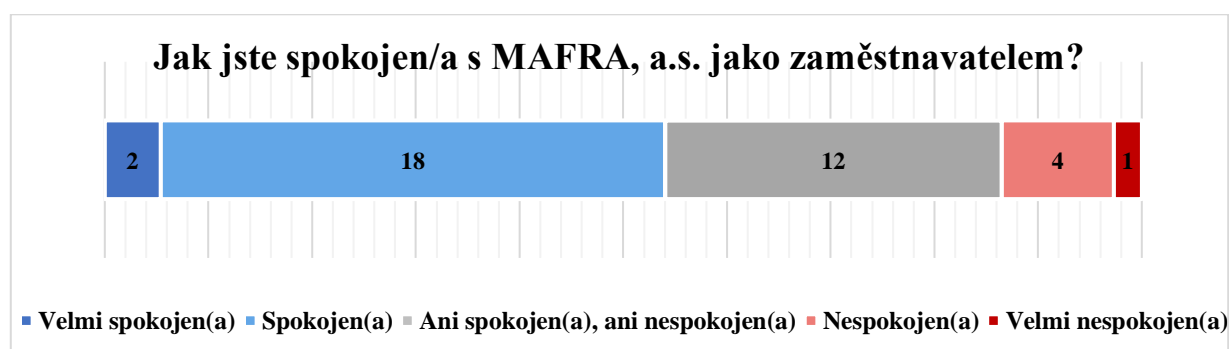
Na třetím místě v hodnocení je umístěna možnost uspořádat si své pracovní místo podle potřeb. Většina respondentů tuto možnost vyhodnotila jako vyhovující. Tento výsledek lze brát jako pozitivní, neboť vlastní pracovní místo se částečně podílí na tom, jak se pracovníci cítí v pracovním prostředí.

Nejmenší váhu přiřadili respondenti místu pro odpočinek a osvěžení. Ačkoliv se tento faktor v hodnocení spokojenosti umístil téměř na poslední příčce, nepřikládají mu pracovníci příliš velkou váhu. Dá se tedy předpokládat, že jsou si respondenti vědomi, že prostor pro odpočinek mají k dispozici, ale je pro ně buď nevyhovující, nebo ho přímo nevyužívají.

#### 4.2.4 Celkové hodnocení společnosti MAFRA, a.s.

Poslední dvě otázky jsou zaměřeny na celkové hodnocení společnosti MAFRA, a.s. tak, jak ji pracovníci vnímají jako zaměstnavatele v návaznosti na souhrnné hodnocení všech předchozích faktorů.

**Graf 17:** Hodnocení společnosti MAFRA, a.s. jako zaměstnavatele

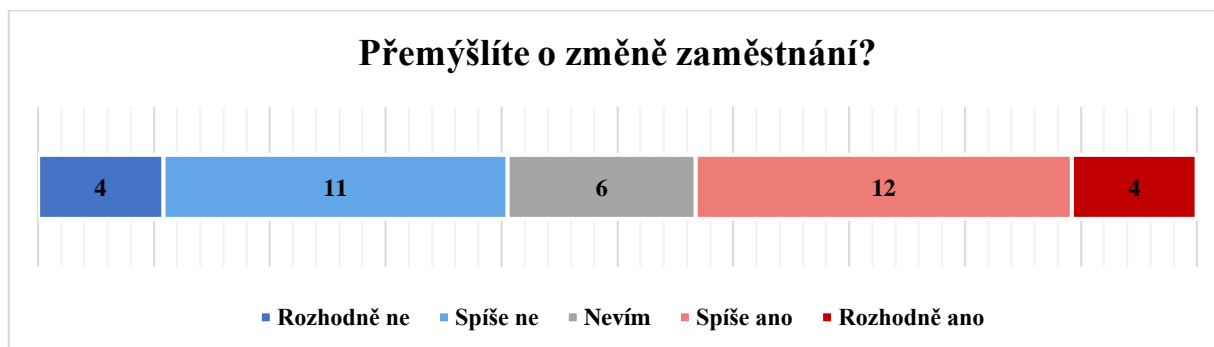


Zdroj: vlastní zpracování

Výše uvedený Graf 17 znázorňuje to, jak jsou respondenti spokojeni či nespokojeni se společností MAFRA, a.s. jako jejich zaměstnavatelem. Spokojeno nebo spíše spokojeno je v tomto ohledu 20 respondentů. Celkem 12 respondentů se vyjádřilo neutrálně a jen 5 dotazovaných se vyjádřilo negativně odpověďmi nespokojen nebo velmi nespokojen.

Z těchto výsledků lze vyvodit, že více jak polovina respondentů je se společností jako zaměstnavatelem spokojena, což je pro společnost poměrně pozitivní zjištění.

**Graf 18:** Přemýšlíte o změně zaměstnání?



Zdroj: vlastní zpracování

Ačkoliv dle výsledků z Grafu 18 vychází, že jsou pracovníci ve větší míře spokojeni se společností MAFRA, a.s. jako s jejich zaměstnavatelem, celkem 18 respondentů buď rozhodně nebo jen částečně uvažuje nad změnou zaměstnání. Ze všech respondentů jich 6 vyjádřilo neutrální stanovisko. Následně pak 11 respondentů o změně zaměstnání spíše neuvažuje a 4 respondenti určitě momentálně společnost opouštět nechtějí.

Společnost by se měla zaměřit na zvýšení spokojenosti pracovníků v těch oblastech, jejichž hodnocení nebylo jednoznačně pozitivní. Ve výsledku je totiž zřejmé, že téměř polovina respondentů přemýšlí o tom, že společnost opustí.

## 5 Výsledky a diskuze

### 5.1 Celkové zhodnocení výsledků

Na základě předchozího vyhodnocení faktorů ovlivňujících spokojenost pracovníků došlo k identifikaci oblastí, které nebyly respondenty ohodnoceny jako jednoznačně uspokojivé. Současně celkové hodnocení také odhalilo oblasti, kde se názory vedoucích a jejich podřízených rozcházejí, a proto je třeba se jim nyní blíže věnovat.

#### Spokojenost s prací a jejím obsahem

V rámci hodnocení vnitřní motivace související s tím, jak pracovníci vnímají svou práci, byly identifikovány dvě oblasti, se kterými nejsou respondenti jednoznačně spokojeni. Jedná se o dostatek volného času pro osobní život a příležitosti k osobnímu rozvoji a sebevzdělávání. Alarmující je, že oba tyto faktory ohodnotili vedoucí jako dostačující. Pracovníci se pravděpodobně snaží vyhovět požadavkům jejich vedoucích, nicméně je toto úsilí omezuje v rámci jejich soukromého života. Pokud množství zadávané práce dlouhodobě omezuje osobní život jedince, je možné, že vlivem tohoto tlaku začnou vznikat konflikty nejen v rámci pracovní skupiny, ale právě i v jeho osobním životě. Následně může dojít k syndromu vyhoření a nechuti práci dále vykonávat.

Z níže uvedené kontingenční tabulky je patrné, že nejvíce nespokojení s dostatkem volného času pro osobní život jsou respondenti ve věkové kategorii 26 - 39 let. Tento jev je možné brát jako předvídatelný, neboť právě v tomto věku lidé začínají zakládat rodiny a čas, který rodině chtějí věnovat, je pro ně důležitý. Pokud těmto potřebám společnost bude naslouchat a vyjde svým pracovníkům více vstříc, posílí se tím loajalita vůči společnosti jako zaměstnavateli.

**Tabulka 6:** Hodnocení dostatku volného času podle věkových kategorií

	Věkové kategorie			
Dostatek volného času	26 - 39 let	40 - 60 let	Méně než 26 let	Celkový součet
Rozhodně nespokojen/a	1			1
Rozhodně spokojen/a	2	2		4
Spíše nespokojen/a	10	5	2	17
Spíše spokojen/a	6	8	1	15
<b>Celkový součet</b>	19	15	3	37

Zdroj: vlastní zpracování

Dle výsledků dotazníkového šetření vyšlo také najevo, že i když si vedoucí myslí, že jejich podřízení mají dost možností k sebevzdělávání, sami pracovníci o těchto možnostech zcela přesvědčeni nejsou. V souvislosti s Maslowovou teorií potřeb je právě potřeba sebevzdělávání a osobního rozvoje tou nejdůležitější. Proto by se vedoucí měli více zaměřit na to, jaké potřeby jejich podřízení mají, kam chtějí směřovat a jak se chtějí dále chtět rozvíjet. Kromě uspokojení vlastních potřeb mohou pracovníci získat i nové zkušenosti, které jim mohou pomoci při plnění zadaných cílů.

Konkrétnímu rozložení názorů v souvislosti s možnostmi vzdělávání se věnuje níže uvedená kontingenční tabulka, která rozděluje hodnocení tohoto faktoru podle pohlaví respondentů. Na základě těchto vazeb lze konstatovat, že větší nespokojenost v souvislosti se vzděláváním projevily ženy. Na základě tohoto výsledku je možné předpokládat, že ženy mají větší zájem o zvyšování své kvalifikace, díky které by získaly stabilnější postavení v nejen rámci pracovní skupiny i celkově ve společnosti.

**Tabulka 7:** Hodnocení příležitostí k osobnímu rozvoji a sebevzdělávání podle pohlaví

Příležitosti k osobnímu rozvoji a sebevzdělávání	Pohlaví		Celkový součet
	Muž	Žena	
Rozhodně nespokojen/a	2	6	8
Rozhodně spokojen/a	3	3	6
Spíše nespokojen/a	7	7	14
Spíše spokojen/a	4	5	9
<b>Celkový součet</b>	16	21	37

Zdroj: vlastní zpracování

### Spokojenost s vedením a týmem

Celkové hodnocení spokojenosti s vedením a týmem dopadlo převážně pozitivně. Tento výsledek je uspokojivý, protože atmosféra a vztahy na pracovišti mají významný vliv na to, jak se bude jedinec v pracovním prostředí cítit. Odpovědi se však neshodují při hodnocení poskytované zpětné vazby od nadřízeného včetně jeho uznání a ocenění za dobře vykonanou práci. Těmto dvěma faktorům je třeba věnovat pozornost, protože oba hrají důležitou roli při motivaci k pracovnímu výkonu. Změny v tomto ohledu jsou v kompetenci vedoucích pracovníků a je v zájmu společnosti, aby vedoucí svým podřízeným poskytovali dostatečnou zpětnou vazbu o jejich výsledcích. Poskytnutí zpětné vazby pracovníkům totiž nezahrnuje použití nákladných finančních prostředků, ale je velmi motivující a dle výsledků průzkumu pro pracovníky i poměrně důležitá.

Stejně tomu je i u pochvaly a uznání. Vedoucí jsou sice názoru, že své podřízené za dobré výsledky chválí dostatečně, ale pracovníci s tím jednoznačně nesouhlasí. Ocenění dobrých výsledků taktéž společnost nestojí žádné finanční prostředky a současně může na pracovníky působit jako silný motivátor.

Propojení těchto dvou faktorů se věnuje níže uvedená kontingenční tabulka, která znázorňuje počty respondentů, kteří jsou spíše nespokojeni či přímo nespokojeni jak se zpětnou vazbou od nadřízeného, tak i s tím, jakého se jim od něj dostává ocenění a uznání. Je možné pozorovat jistou souvislost, mezi těmito dvěma faktory, neboť celkem 12 respondentů projevilo buď částečnou nebo úplnou nespokojenost s oběma faktory zároveň.

**Tabulka 8:** Souvislosti mezi hodnocením zpětné vazby a pochvaly a uznání od nadřízeného

Zpětná vazba od nadřízeného	Pochvala a uznání od nadřízeného				Celkový součet
	Rozhodně nespokojen/a	Rozhodně spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Spíše spokojen/a	
Rozhodně nespokojen/a	1		3		4
Rozhodně spokojen/a		5		2	7
Spíše nespokojen/a	4		4	1	9
Spíše spokojen/a	1	2	4	10	17
<b>Celkový součet</b>	6	7	11	13	37

Zdroj: vlastní zpracování

### Spokojenost se systémem odměňováním a jeho nastavením

Vyhodnocením této sekce vyšlo najevo, že nejméně spokojení jsou pracovníci se spravedlivostí systému odměňování a také s celkovou finanční odměnou, která se jim dostává za odvedenou práci. Finanční ohodnocení je stimul, který je obecně jedním z nejdůležitějších pro motivaci pracovníků. Prostřednictvím peněz mohou pracovníci uspokojovat nejen svoje základní potřeby, ale umožňují jim zajistit určitý životní standard. Uspokojit pracovníky v této oblasti je ale pro společnost často velmi nákladné. Současná situace na trhu práce je ovšem nakloněna boji o kvalitní pracovníky, který se především zakládá na tom, co jsou společnosti schopny potenciálním zájemcům nabídnout. A prvním kritériem, co bude pracovník porovnávat při úvaze o změně zaměstnání, bude právě atraktivita finančního ohodnocení, která mu bude nabídnuta. Proto by se společnost měla zajímat o to, jaké možnosti v tomto ohledu mohou nabídnout její konkurenti a na tyto skutečnosti reagovat. I když z výsledků průzkumu vychází, že pracovníci společnosti jsou



do jisté míry motivování vnitřními motivačními faktory, které mají dlouhodobější účinek, nespokojenost s finančním ohodnocením není vhodné přehlížet.

S finančním ohodnocením také úzce souvisí to, jak ho pracovníci vnímají z hlediska spravedlivosti. Výsledky průzkumu naznačují, že podle samotných pracovníků není odměna za práci poskytována všem spravedlivě. Je pochopitelné, že pokud je výkonnostní odměna navázána na výsledky práce, nemusí být výše celkové odměny vždy pro každého pracovníka stejná. Otázkou ale zůstává, jaké je finanční ohodnocení formou fixní složky mzdy. Pokud panují rozdíly ve výši fixní mzdy mezi stejnými pracovními pozicemi v rámci jednoho týmu, dá se předpokládat, že tyto rozdíly mohou zapříčít konflikty mezi členy pracovní skupiny nebo i přímo mezi celými týmy v rámci oddělení. Je důležité, aby pracovníci měli přesné informace o tom, jakým způsobem je vytvořena jejich celková odměna a z jakých složek se skládá. Tato informovanost by měla být v kompetenci vedoucích pracovníků, kteří by měli být schopni tyto skutečnosti pracovníkům vysvětlit a zároveň je argumentačně obhájit.

Z níže uvedené kontingenční tabulky je opět možné pozorovat provázanost výše uvedených faktorů spokojenosti s celkovým finančním ohodnocením a tím, jak ho pracovníci vnímají jako spravedlivé. Je možné vidět, že pracovníci, kteří nejsou s spokojením s finančním ohodnocením současně hodnotí systém odměňování jako ne příliš spravedlivý. Celkem 16 respondentů je buď částečně nebo úplně nespokojeno s oběma faktory. Dlouhodobé přehlížení či neřešení tohoto problému může v budoucnu vyústit v odchod pracovníků ze společnosti za lepší nabídkou.

**Tabulka 9:** Souvislosti mezi hodnocením celkového finančního ohodnocení a spravedlivostí odměňování

Spravedlivost odměňování	Celkové finanční ohodnocení				Celkový součet
	Rozhodně nespokojen/a	Rozhodně spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Spíše spokojen/a	
Rozhodně nespokojen/a	3		4	1	8
Rozhodně spokojen/a		6			6
Spíše nespokojen/a	5		4	4	13
Spíše spokojen/a		1	3	6	10
<b>Celkový součet</b>	8	7	11	11	37

Zdroj: vlastní zpracování

V této sekci hodnotili respondenti i vedoucí také spektrum benefitů, které společnost nabízí. Jak ze strany pracovníků, tak ze strany vedoucích, nebyly benefity ohodnoceny příliš pozitivně. Pravděpodobně současné benefity nepokrývají potřeby

pracovníků tak, aby je shledávali jako atraktivní. Hodnocení nespokojenosti s tímto faktorem byla napříč kategoriemi víceméně rovnoměrně rozložena. Struktura nabízených benefitů je závislá na rozhodnutí společnosti, proto by se měla více zajímat o to, jakým způsobem plní benefity svou motivační funkci a zda nejsou některé z nich brány jako samozřejmost, přestože se společnost domnívá, že by měly mít na pracovníky stimulační účinek.

### Spokojenost s pracovním prostředím

Zabezpečení spokojenosti s pracovním prostředím je především v kompetenci společnosti. Pracovníci projevili částečnou nespokojenost s tím, jaký panuje na pracovišti klid a také jaké jsou možnosti pro chvilkový odpočinek během výkonu práce. Pracovní prostředí ovlivňuje to, jak pracovníci vykonávají svou práci a jakých výsledků mohou dosáhnout. Pokud na pracovišti není dostatečný klid a panují zde rušivé podmínky, snižuje se soustředěnost na práci a tím i předpoklad k efektivnímu plnění stanovených cílů. Společnost by se měla zaměřit na to, jaké je uspořádání konkrétního pracoviště a získat od pracovníků informace o tom, zda se jim za stávající situace pracuje dobře. V návaznosti na zjištění by společnost měla případně provést konkrétní opatření, která by vedla ke zlepšení pracovní pohody.

Z níže uvedené tabulky je možné vidět, že nespokojenost s klidem na pracovišti projevili téměř ve stejné míře jak muži, tak ženy. Celkem je s klidem na pracovišti nespokojeno nebo částečně nespokojeno 19 respondentů. Je v zájmu vedoucích i společnosti zabezpečit vhodné pracovní prostředí, které bude pracovníkům poskytovat takové podmínky, aby se mohli v klidu soustředit na výkon práce a plnění cílů.

**Tabulka 10:** Hodnocení klidu pro výkon práce podle pohlaví

	Pohlaví		
Potřebný klid a pohoda pro výkon práce	Muž	Žena	Celkový součet
Rozhodně nespokojen/a	2		2
Rozhodně spokojen/a	3	4	7
Spíše nespokojen/a	7	10	17
Spíše spokojen/a	4	7	11
<b>Celkový součet</b>	16	21	<b>37</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Méně spokojeni jsou pracovníci i s tím, kde by si mohli během výkonu práce chvíli odpočinout například při obědové přestávce. I když je ve společnosti vybudována relaxační zóna, pracovníci jí buď přímo nenavštěvují, nebo pro ně není dostatečně vhodná k odpočinku. Společnost by měla vyslyšet potřeby, které v tomto ohledu pracovníci mají a zjistit, jakým způsobem by si představovali tento prostor, aby pro ně byl atraktivní a vhodný pro odpočinek. Důležité je, aby tento prostor sami pracovníci chtěli využívat. K detailnějšímu hodnocení tohoto faktoru není přiložena konkrétní tabulka, jako tomu je u výše uvedených faktorů, jelikož rozložení odpovědí z různých kategorií bylo poměrně vyrovnané.

## **5.2 Návrhy a doporučení ke zvýšení spokojenosti pracovníků**

V návaznosti na výše uvedené celkové zhodnocení budou v následujícím textu navrhována doporučení, která by mohla napomoci ke snížení nespokojenosti pracovníků v konkrétních oblastech jejich pracovního života.

První doporučení se zaměřuje na opatření se zajištěním dostatečného množství času pro osobní život pracovníků. V tomto ohledu by bylo vhodné, aby vedoucí pracovník zjistil, do jaké míry množství zadané práce omezuje pracovníky v rámci jejich soukromého života. Řešení tohoto problému ve skupině by nemuselo být efektivní, protože pracovníci nemusí být ochotni řešit tyto záležitosti před celým týmem. Vedoucí pracovník by si měl naplánovat individuální sezení s každým z jeho podřízených, aby zjistil, jak množství práce zvládá v rámci standardní pracovní doby. Na základě těchto zjištění by mělo poté dojít k reorganizaci zadávání pracovních úkolů nebo rozšíření příslušných kompetencí pracovníkům tak, aby svou práci mohli vykonávat při vynaložení stejného úsilí během standardní pracovní doby. Pokud jsou pracovníci dlouhodobě přetěžováni a musí si práci „nosit domů“, hrozí riziko, že si budou hledat jiné zaměstnání, kde budou moci být více v klidu.

Druhé doporučení se týká zvýšení spokojenosti pracovníků s možnostmi seberozvoje a vzdělávání v rámci společnosti. Podle vyjádření jednoho z vedoucích pracovníků nejsou kurzy z programu MAFRA Akademie plně využívány. Poznamenal také, že stále se opakující kurzy na Excel, Word a PowerPoint pro rozvoj pracovníků určitě nestačí. Vzdělávání pracovníků je v kompetenci personálního oddělení, které by se v tomto ohledu

mělo více zaměřit na přání a potřeby pracovníků v návaznosti na to, kam chtějí směřovat. To ovšem neznamená, že samotní vedoucí se o tyto potřeby zajímat nemusí. Právě vedoucí jsou svým podřízeným nejbliže a měli by mít od nich mít více konkrétních informací. Možným řešením je zavedení online vzdělávací platformy. Tento způsob vzdělávání umožňuje flexibilní způsob školení a kurzů, kdy pracovníci nemusí nikam cestovat a mohou se vzdělávat sami prostřednictvím videokurzů od zkušených lektorů. Zadanou lekci lze absolvovat kdykoliv, když budou mít pracovníci příležitost a čas. Online vzdělávání umožňuje pracovníkům získávat vědomosti z oblastí, které je zajímají a které shledávají jako atraktivní – jazyková výuka, obchodní a prezentační dovednosti, marketing a další. Díky větší volnosti ve výběru kurzů získají pracovníci i jistý pocit autonomie v rozhodování, a i to se může pozitivně odrazit na jejich celkové motivaci a spokojenosti. Tento návrh je pouze doporučení k doplnění stávajícího systému vzdělávání, protože online kurzy nemusí být příjemné všem pracovníkům a někteří mohou preferovat tradiční formu osobního školení.

Co se týká spokojenosti se zpětnou vazbou ze strany vedoucího, doporučením je zavedení hodnotících pohovorů. V pravidelných intervalech by bylo vhodné realizovat individuální sezení s jednotlivými členy týmu během kterého by byl zhodnocen jejich výkon a výsledky za dané období. Před zavedením pravidelných hodnotících pohovorů by je nutné příslušné vedoucí pracovníky proškolit tak, aby mohli podřízeným podat zpětnou vazbu konstruktivně a aby byli připraveni i na jejich případné reakce, které by mohly být například více emotivní. Pokud by si vedoucí v začátcích vedení těchto hodnocení nebyli jistí, je vhodné zajistit přítomnost odborníka (standardně personalisty), který v případě potřeby navede vedoucího pracovníka správným směrem. Zpětná vazba by neměla být pouze kritikou, ale její součástí by mělo být i hledání východisek, která povedou ke zlepšení výkonu konkrétního hodnoceného pracovníka. Díky zpětné vazbě si pracovníci také nebudou domýšlet scénáře, které nejsou pravdivé a nebudou tak sami sebe zbytečně demotivovat. Vedoucí zároveň nebude působit jako někdo, kdo se o své podřízené nezajímá a komu jsou lhostejní. Nelze ale zpětnou vazbu zakládat pouze na pravidelných hodnotících pohovorech. Důležitou roli hraje i operativní zpětná vazba, kterou vedoucí pracovník uděluje nepravidelně v závislosti na aktuální situaci. Díky efektivnímu spojení obou těchto způsobů zpětné vazby dochází k posílení důvěry mezi nadřízeným i pracovníkem a budování vzájemné loajality.

Čtvrtým doporučením je zjištění aktuálního stavu všech dostupných finančních prostředků, které je možné vynaložit na odměňování pracovníků. Vzhledem k tomu, že celkové finanční ohodnocení pracovníci neshledali jednoznačně jako uspokojivé a zároveň ho hodnotí jako ne úplně spravedlivé, je třeba se na tuto oblast více zaměřit. Společnost by měla provést průzkum mezd, které jsou nabízeny u konkurence a zvážit, do jaké míry je v tomto ohledu na trhu práce konkurenceschopná. Podle mzdového průzkumu na rok 2019, který realizovala společnost HAYS.cz, byla mzda jednoznačně nejdůležitějším faktorem, kvůli kterému pracovníci změnili zaměstnání. Podle tohoto průzkumu se základní mzda na pozici obchodního zástupce průměrně pohybuje okolo 35 000 Kč při práci na plný úvazek. Výše základní mzdy se přirozeně zvyšuje s postupem na seniornější pozice. Z povahy odměňování v této oblasti obchodu je jasné, že aby pracovníci vynaložili úsilí a dosahovali potřebných výsledků je nutné je motivovat variabilní složkou mzdy, která je navázána na plnění či neplnění cílů. Nicméně i výše fixní mzdy by měla být stanovena tak, aby pracovníci s tímto základem byli alespoň částečně spokojeni a zároveň měli jistotu, že celková odměna bude tím vyšší, čím budou lepší jejich pracovní výsledky. Společnost by měla sjednotit systém odměňování pro jednotlivé pozice alespoň do takové míry, aby nevznikaly rozpory v rámci týmu i v rámci jednotlivých oddělení a pracovníci tak neměli důvod pro hledání jiného pracovního uplatnění. Zároveň by společnost měla vypracovat interní dokument specifikující jednotlivá kritéria odměňování pro konkrétní pracovní pozice, aby pracovníci měli k dispozici přesné informace o tom, jaké mají v tomto ohledu možnosti.

S otázkou odměňování také souvisí i nabídka benefitů, které společnost nabízí. V návaznosti na výsledky spokojenosti se spektrem benefitů je navrženo doporučení na jejich celkovou restrukturalizaci. Stávající nabídka benefitů ve společnosti není hodnocena příliš pozitivně. Podle průzkumu benefitů za rok 2018 společnosti LMC jsou benefity hned druhým kritériem, které pracovníci hodnotí při úvaze o změně práce hned po finanční odměně. Vzhledem k tomu, že pracovníci nejsou příliš spokojeni s množstvím volného času pro osobní život, měla by společnost zvážit zavedení flexibilní pracovní doby nebo navýšení dnů dovolené. Právě více dnů dovolené shledávají pracovníci podle průzkumů jako největší plus, a to napříč všemi sektory. Ke zvážení by také bylo zavedení tzv. flexibilních benefitů, které umožní pracovníkům vybrat si z nabízeného spektra ty benefity, které sami chtějí nebo je potřebují. Touto formou nepeněžního odměňování

se zabývá v současnosti na trhu poměrně velké množství společností, které nabízí klientům různé možnosti. I když společnost svým pracovníkům poskytuje částečný příspěvek ve formě poukázek FlexiPass, které mohou využít, jak uznají za vhodné, tato forma příspěvku není v tomto ohledu dostatečně konkurenceschopná v porovnání s kafeteria systémem. Společnost by měla provést průzkum spokojenosti s jednotlivými benefity a vést si podrobnější statistiky o jejich využití mezi pracovníky. V návaznosti na tato zjištění by mělo dojít k přehodnocení investice finančních prostředků do stávajících benefitů a na základě zjištění preferencí pracovníků nastavit systém benefitů více podle jejich potřeb.

Posledním doporučením pro společnost je zaměření se na uspořádání pracovního prostředí. Kanceláře by měly být uspořádány tak, aby pracovníkům usnadňovaly výkon práce a zároveň jim poskytly vše, co k výkonu práce potřebují. Společnost by měla získat od samotných pracovníků zpětnou vazbu, co konkrétně jim na pracovišti vyhovuje a nevyhovuje a na základě toho navrhnout reorganizaci open space prostoru. Prostor by měl být funkčně rozčleněn na různé typy zón, které poslouží jak k výkonu práce, tak třeba ke chvilkovému odpočinku nebo vyřizování pracovních telefonátů. Vzhledem k tomu, že povaha práce zkoumaného vzorku respondentů zahrnuje časté vyřizování telefonátů, je třeba tento fakt brát v úvahu při uspořádání pracovních míst, aby se pracovníci při výkonu své práce navzájem nerušili. Alespoň k částečnému oddělení pracovních míst lze docílit prostřednictvím menších přepážek. Nízké přepážky nenaruší vzájemnou komunikaci potřebnou pro výkon práce a zároveň vytvoří dojem oddělenosti vlastního pracovního místa od míst ostatních kolegů. Pracovníci získají i větší pocit soukromí. Řešením je také vybudování menších zasedacích místností, které by pracovníci pro tyto účely mohli využít. Doporučením je také pracovní stoly uspořádat do menších shluků, které působí vizuálně odděleně, a které mohou pozitivně ovlivnit celkovou atmosféru v týmu. Eliminaci hluku na pracovišti lze také zajistit umístěním živých květin do kanceláře díky čemuž dojde také k oživení celkového prostoru, a pracovníci mohou cítit více přirozeně a pohodlně. V souvislosti s těmito doporučeními a zpětnou vazbou od samotných pracovníků by společnost měla uspořádat kanceláře tak, aby tam pracovníci chodili rádi a nebylo pro ně toto prostředí stresující. V příjemném pracovním prostředí budou pracovníci schopni podávat lepší pracovní výkon a naplňovat tak cíle společnosti.

## 6 Závěr

Péče o pracovníky patří mezi jednu z klíčových činností vedoucích pracovníků na všech úrovních managementu společnosti. Prostřednictvím práce lidí je společnost schopná produkovat své výrobky a poskytovat služby dalším zákazníkům a ve výsledku díky tomu naplňovat své cíle a poslání. Současná situace na trhu vytváří na společnosti tlak, který vyvolává nejen snahu o odlišení nabízených produktů nebo služeb od konkurence, ale způsobuje také boj mezi společnostmi o kvalitní pracovníky. Společnosti se snaží potenciálním zájemcům o zaměstnání nabídnout co nejvíce atraktivní pracovní podmínky, aby je přiměli k práci právě pro jejich společnost. Právě proto je důležité, aby se společnosti věnovaly pozornost péči o své pracovníky a jejich motivaci, protože pokud bude pracovník v dané společnosti dlouhodobě nespokojený, nebude mu činit příliš velkou obtíž najít si jiné pracovní uplatnění, kde mu budou nabídnuty lepší pracovní podmínky.

Hlavním cílem diplomové práce bylo zjistit, jakým způsobem ovlivňují vnitřní a vnější proměnné motivační procesu pracovní spokojenost ve společnosti MAFRA, a.s. konkrétně na oddělení obchodu, které sídlí na centrále v Praze. Na základně realizovaného průzkumu byla navrhována doporučení, která vychází z hodnocení těch oblastí, ve kterých byla z pohledu respondentů identifikována jistá míra nespokojenosti.

Průzkum pracovní spokojenosti byl proveden mezi pracovníky obchodního oddělení společnosti MAFRA, a.s., kde respondenti hodnotili vybrané faktory související s jejich pracovním životem podle toho, jak jsou s nimi v současné době spokojeni nebo nespokojeni. Jejich výroky byly porovnány s tím, jak na stejné faktory nahlíží vedoucí pracovníci, jaké mají od svých podřízených informace a jak s nimi otevřeně komunikují v souvislosti s tím, jaké mají v práci potřeby a přání. Jednotlivě hodnocené faktory byly respondenty také řazeny podle toho, jak jsou pro ně důležité. I toto řazení bylo zařazeno do celkového zhodnocení kritických oblastí a současně hrálo roli i při zpracování návrhů konkrétních doporučení.

Z celkového hodnocení vyšlo najevo, že existují oblasti, se kterými pracovníci nejsou zcela spokojeni. Co se týká nespokojenosti s dostatkem času pro osobní život, měli by v prvním případě na tuto skutečnost zareagovat vedoucí týmů, kteří svým podřízeným

zadávají práci. Mělo by dojít k reorganizaci rozdělování pracovních úkolů, popřípadě zařazení náhradního volna za napracované hodiny nad rámec standardní pracovní doby. Dále by mělo být pracovníkům umožněno vzdělávat se nebo jim k tomu alespoň poskytnout dostatek příležitostí. Vhodným řešením je nad rámec současného systému vzdělávání zavedení online vzdělávací platformy, kde by si pracovníci mohli vybrat kurzy a lekce z konkrétních oblastí, které jsou pro ně atraktivní. Pokud samotný kurz bude pracovníky zajímat, bude pro ně i více motivační tento kurz dokončit a získají tak více znalostí, které mohou uplatit při výkonu práce.

Dalšími faktory, ve kterých se projevila značný nesoulad mezi odpověďmi pracovníků a jejich vedoucích, bylo poskytování zpětné vazby od nadřízeného a stejně tak i pochvala a uznání za dobře odvedenou práci. Doporučením pro odstranění nespokojenosti v těchto oblastech je zavedení pravidelných hodnotících pohovorů, které budou v kompetenci vedoucích pracovníků. Pro začátek je ale potřeba, aby vedoucí byli důkladně seznámeni s tím, jak tyto pohovory vést, a to nejlépe za pomoci odborníka – personalisty.

Částečná nespokojenost byla také zjištěna v rámci vnímání spravedlivosti systému odměňování a zároveň i s celkovou finanční odměnou, která se pracovníkům dostává na výkon jejich práce. Společnost by měla provést průzkum aktuální situace na trhu co se týká výše nabízených odměn v konkrétním sektoru. Na základě těchto zjištění by společnost měla přehodnotit systém odměňování a následně vypracovat jasný a přehledný interní předpis, který bude obsahovat všechny možnosti a kritéria odměňování, kterých mohou pracovníci při výkonu práce a plnění výsledků dosáhnout.

Posledním doporučením jsou opatření pro zajištění klidu pro výkon práce na pracovišti. Je třeba zeptat se samotných pracovníků na konkrétním pracovišti, jaké změny by sami uvítali, aby se jim pracovalo dobře a aby alespoň částečně byly eliminovány rušivé elementy v rámci open space kanceláře. Pro reorganizaci pracovního prostředí lze využít nejrůznějších obecně známých doporučení, nicméně je důležité vyslyšet primárně názory samotných pracovníků, kteří sami nejlépe vědí, co je při práci ruší. V praxi je velmi důležité, aby pracovníci měli klid pro výkon práce, protože jinak se nebudou soustředit a nebudou tak moci podávat takové výsledky, jakých je potřeba.

Všechna výše uvedená doporučení mohou při jejich realizaci posloužit ke zvýšení motivace a celkové spokojenosti pracovníků obchodního oddělení společnosti.



## 7 Seznam použitých zdrojů

### Literární zdroje

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.

DEIBL, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-902105-8-9.

DONNELLY, James H. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 978-80-7169-422-9.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 2. vydání. Přeložil Pavel MEDEK. Praha: Management Press, 2016. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-397-7.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3067-7.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1349-6.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 2005. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0577-x.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

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.

PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2002. Manažer. ISBN 80-247-0470-6.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

## **Internetové a ostatní zdroje**

HAYS.cz. *Mzdový průzkum 2019 – Trendy na pracovním trhu*. [online]. 2019 [cit. 2019-02-24] Dostupné také z: [https://cloud.email.hays.com/cz\\_salary\\_guide](https://cloud.email.hays.com/cz_salary_guide)

MAFRA, a.s. (c2019). *Historie MAFRAPRINT*. MAFRA, a.s. [online]. c2019 [cit. 2019-01-12]. Dostupné z: <https://mafraprint.cz/firemni-profil.aspx>

MAFRA, a.s. *Interní materiály společnosti*

MAFRA, a.s. (c2019). *O společnosti. MAFRA, a.s.* [online]. c2019 [cit. 2019-01-10]. Dostupné z: <https://www.mafra.cz/o-spolecnosti.aspx>

MAFRA, a.s. (c2019). *Portfolio. MAFRA, a.s.* [online]. c2019 [cit. 2019-01-10]. Dostupné z: <https://www.mafra.cz/portfolio.aspx>

MediaGuru.cz. *Podepsáno: Mafra kupuje časopisy Bauer Media* [online]. 2018 [cit. 2019-01-19]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2018/10/podepsano-mafra-kupuje-casopisy-bauer-media/>

MediaGuru.cz. *Mafra je po akvizici v tisku nejsilnější, má téměř třetinu trhu* [online]. 2019 [cit. 2019-02-03]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2019/02/mafra-je-po-akvizici-v-tisku-nejsilnejsi-ma-temer-tretinu-trhu/>

Proudly.cz. *Whitepaper – Kanceláře a jejich vliv na efektivitu práce.* [online]. 2019 [cit. 2019-02-27]. Dostupné z:

[https://www.proudly.cz/whitepaper/white\\_paper\\_kancelare?utm\\_source=linkedin&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=wp\\_ppc&utm\\_term=1](https://www.proudly.cz/whitepaper/white_paper_kancelare?utm_source=linkedin&utm_medium=cpc&utm_campaign=wp_ppc&utm_term=1)

ŠPERKOVÁ, Kateřina. *Systém vnitřní struktury akciové společnosti po rekodifikaci - dualistická a monistická struktura řídicích orgánů.* Epravo.cz. [online]. 2014 [cit. 2019-01-24]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/system-vnitri-struktury-akciove-spolecnosti-po-rekodifikaci-dualisticka-a-monisticka-struktura-ridicich-organu-94068.html>

Veřejný rejstřík a sbírka listin. *Stanovy společnosti MAFRA, a.s.* [online]. eJustice.cz. 2018 [cit. 2019-01-03]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=55773729&subjektId=14225&spis=74074>

Veřejný rejstřík a sbírka listin. *Účetní závěrka, výroční zpráva, zpráva auditora MAFRA, a.s.* [online]. eJustice.cz. 2017 [cit. 2019-01-08]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=54608224&subjektId=14225&spis=74074>

## 8 Přílohy

### 8.1 Příloha 1: Dotazník pro pracovníky týmů

Milé kolegyně a milí kolegové,

obracím se na vás v souvislosti s tvorbou mojí závěrečné diplomové práce na téma **Motivace a faktory pracovní spokojenosti**, jejíž součástí je **průzkum pracovní spokojenosti** mezi zaměstnanci společnosti MAFRA, a.s. v oddělení obchodu. Cílem dotazníkového šetření je zhodnocení celkové spokojenosti s vaším pracovním životem a identifikace těch oblastí, které jsou pro vás v práci důležité.

Dotazník je **zcela anonymní** a jeho rozhraní je uzpůsobeno jak pro počítač, tak i pro mobil nebo tablet. Můžete ho tak vyplnit jak doma, tak při volné chvíli někde na cestách. Vyplnění vám zabere **cca 5 minut**.

Předem Vám mockrát děkuji za spolupráci.

Simona Dandová

studentka České zemědělské univerzity v Praze a vaše HR kolegyně

### Vnitřní faktory motivace

**V této sekci, prosím, ohodnoťte faktory, které souvisí s Vaším výkonem práce.**

#### Výkon práce a souvislosti s ním

	Rozhodně spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Rozhodně nespokojen/a
Ocenění a uznání práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dostatek volného času pro osobní život	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pestrost a různorodost práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Srozumitelné definování prac. úkolů (organizace, pravomoci)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Volnost v rozhodování a v organizaci práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příležitost k osobnímu rozvoji a sebevzdělávání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Seřad'te, prosím, výše ohodnocené faktory podle toho, jak jsou pro Vás v práci důležité (nahore nejdůležitější, dole nejméně důležitý)**

Ocenění a uznání práce	➔	
Dostatek volního času pro osobní život	➔	
Pestrost a různorodost práce	➔	
Srozumitelné definování prac. úkolů (organizace, pravomoci)	➔	
Volnost v rozhodování a v organizaci práce	➔	
Příležitost k osobnímu rozvoji a sebevzdělávání	➔	

**Pokud chcete něco doplnit, tak zde prosím využijte prostor:**

**Přístup nadřízeného a atmosféra v týmu**

	Rozhodně spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Rozhodně nespokojen/a
Pochvala a uznání od nadřízeného	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vztahy s ostatními kolegy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zpětná vazba od nadřízeného	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otevřenost komunikace v rámci oddělení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atmosféra na oddělení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Seřad'te, prosím, výše ohodnocené faktory podle toho, jak jsou pro Vás v práci důležité (nahore nejdůležitější, dole nejméně důležitý)**

Pochvala a uznání od nadřízeného	➔	
Vztahy s ostatními kolegy	➔	
Zpětná vazba od nadřízeného	➔	
Otevřenost komunikace v rámci oddělení	➔	
Atmosféra na oddělení	➔	

**Pokud chcete k této sekci něco doplnit, tak prosím využijte prostoru zde:**

## Vnější faktory motivace

V této sekci prosím ohodnot'te faktory, které souvisí s vnějšími motivačními faktory ze strany MAFRA, a.s.

### Možnosti motivace pracovníků ze strany společnosti

	Rozhodně spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Rozhodně nespokojen/a
Celkové finanční ohodnocení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spravedlivost odměňování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reálně stanovené cíle výkonu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spektrum nabízených benefitů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Návaznost výkonové odměny na výsledky práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Seřad'te, prosím, výše ohodnocené faktory podle toho, jak jsou pro Vás v práci důležité (nahore nejdůležitější, dole nejméně důležitý)**

Celkové finanční ohodnocení	➔	
Spravedlivost odměňování	➔	
Reálně stanovené cíle výkonu	➔	
Spektrum nabízených benefitů	➔	
Návaznost výkonové odměny na výsledky práce	➔	

**Chybí Vám něco ve výběru odpovědí, nebo chcete něco dodat? Zde máte prostor:**

**Spokojenost s prostředím, ve kterém pracujete**

	Rozhodně spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Rozhodně nespokojen/a
Potřebný klid a pohoda pro výkon práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podmínky na pracovišti (světlo, teplota, čistota, ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Místo pro klidný odpočinek a osvěžení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost upravit si pracovní místo podle potřeb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Seřad'te, prosím, výše ohodnocené faktory podle toho, jak jsou pro Vás v práci důležité (nahore nejdůležitější, vespod nejméně důležitý)**

Potřebný klid a pohoda pro výkon práce	➔	
Podmínky na pracovišti, světlo, teplota, čistota, ...)	➔	
Místo pro klidný odpočinek a osvěžení	➔	
Možnost uzpůsobit si pracovní místo podle potřeb	➔	

**Máte návrh na zlepšení Vašeho pracovního prostředí? Ráda zde uvítám Vaše návrhy:**

## Celkové hodnocení společnosti

Tento oddíl se zaměřuje na celkové hodnocení společnosti tak, jak jí vnímáte.

**Jak jste celkově spokojen/a se společností jako s Vaším zaměstnavatelem?**



**Přemýšlíte o změně zaměstnání?**

Rozhodně ano      Rozhodně ne



## 8.2 Příloha 2: Dotazník pro vedoucí pracovníky

Milé kolegyně a milí kolegové,

obracím se na vás v souvislosti s tvorbou mojí závěrečné diplomové práce na téma **Motivace a faktory pracovní spokojenosti**, jejíž součástí je **průzkum pracovní spokojenosti** mezi zaměstnanci společnosti MAFRA, a.s. v oddělení obchodu.

Dotazník je **zcela anonymní** a jeho rozhraní je uzpůsobeno jak pro počítač, tak i pro mobil nebo tablet. Můžete ho tak vyplnit jak doma, tak při volné chvíli na cestách. Vyplnění Vám zabere **cca 5 minut**.

Tento dotazník je koncipován pro vás, jako vedoucího pracovníka a je sestaven jiným způsobem než dotazník, který byl rozeslán mezi vaše kolegy z týmu. Dotazník je založen na vašem **hodnocení spokojenosti podřízených z pozice vedoucího** podle toho, jak se vám zdají spokojení či nespokojení v práci a jak vnímáte to, jak pracují.

Předem Vám mockrát děkuji za spolupráci.

Simona Dandová

studentka České zemědělské univerzity a vaše HR kolegyně

### Vnitřní faktory motivace

Doplňte, prosím, následující tvrzení výběrem odpovědi *Ano/Ne/Nevím* podle toho, jak se z Vašeho pohledu domníváte, že svou práci vnímají Vaši podřízení.

#### Výkon práce a souvislosti s ním

	Ano	Ne	Nevím
Mým podřízeným se dostává dostatečného ocenění a uznání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Každý má možnost se v rámci možnosti volně rozhodovat a organizovat si svou práci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moji podřízení mají dostatek volného času pro svůj osobní život	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Práce, kterou vykonávají, je pestrá a různorodá	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V týmu máme jasně definované pracovní úkoly	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Všichni mají možnost se vzdělávat a rozvíjet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Pokud chcete k této sekci něco doplnit, zde je Váš prostor:**

--

**Jaká je atmosféra v týmu**

	Ano	Ne	Nevím
Za dobrý výkon své podřízené ocením	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V týmu nejsou žádné konflikty mezi kolegy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dávám svým podřízeným zpětnou vazbu o jejich výsledcích	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V rámci týmu spolu komunikujeme otevřeně	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Celková atmosféra na oddělení je dobrá	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Napadá Vás ještě něco navíc? Můžete vše vypsát zde:**

--

## Vnější faktory motivace

Doplňte, prosím, Váš názor na vnější faktory, kterými se MAFRA, a.s. snaží motivovat své pracovníky a jak si myslíte, že jsou s těmito faktory spokojeni kolegové v rámci Vašeho týmu.

### Jak MAFRA, a.s. motivuje svoje pracovníky

	Ano	Ne	Nevím
S celkovým finančním ohodnocením jsou spokojeni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odměňování je nastaveno spravedlivě	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cíle, kterých je třeba dosáhnout, jsou nastavené reálně	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Výkonová odměna navázaná na výsledky práce je nastavena adekvátně	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benefity, které společnost nabízí, jsou dostačující	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Chcete ještě něco doplnit, nebo upřesnit? Můžete využít místo zde:**

### Spokojenost s pracovním prostředím

	Ano	Ne	Nevím
Na pracovišti je dostatečný klid pro výkon práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podmínky na pracovišti jsou vyhovující (světlo, teplo, čistota, ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je možné si pracovní místo přizpůsobit podle potřeb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vždy je k dispozici místo pro chvilkový odpočinek nebo relax	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Nyní bych Vám ráda poskytla prostor, pro to, co máte ještě na srdci a v dotazníku to nebylo zmíněno. Pokud Vás ještě něco napadá, prosím, napište vše zde:**