

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Motivační mechanismus v řízení podniku

Petra Holubová

© 2021 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Petra Holubová

Veřejná správa a regionální rozvoj – k.s. Litoměřice

Název práce

Motivační mechanismus v řízení podniku

Název anglicky

Motivational mechanism in company management system

Cíle práce

Cílem bakalářské práce je analyzovat stávající motivační mechanismus ve vybraném podnikatelském subjektu a navrhnout efektivnější řešení.

Metodika

Bakalářská práce se skládá ze dvou částí, z literární rešerše a praktické části. Literární rešerše zpracovává teoretická východiska pomocí odborné literatury. V praktické části je vyhodnocena stávající situace na základě dotazníkového šetření. Ze zjištěných dat jsou navrženy změny této problematiky.

Doporučený rozsah práce

30 – 60 stran

Klíčová slova

motivace, pracovní motivace, management, manažer, Lidl

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.
- BLÁHA, J. a Z. DYTRT. *Manažerská etika*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 8072610848.
- KELLER, J. *Sociologie organizace a byrokracie*. 2., přeprac. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007. *Základy sociologie*. ISBN 9788086429748.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
- MÁTEL, A. *Teorie sociální práce I: sociální práce jako profese, akademická disciplína a vědní obor*. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2220-2.
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 80-24724480.
- SRPOVÁ, J. a V. ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
- VÁCHAL, J. a M. VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. *Finanční řízení*. ISBN 978-80-247-4642-5.
- VRÁBLÍKOVÁ, P. *Vojenské rozhledy*. 2007, 2007(4), 168-174

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 15. 2. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 15. 2. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 10. 03. 2021

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 12. 03. 2021

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala prof. Ing. Janu Hronovi, DrSc., dr. h. c. za vedení. Dále děkuji kolegům, kteří mi poskytli vzácné informace, a hlavně své rodině za neústálou motivaci a podporu.

Abstrakt

Bakalářská práce je zaměřena na problematiku motivace zaměstnanců a role motivačního mechanismu v rámci řízení podniku. Základním cílem této práce je blíže představit úlohu motivace v řízení podniku, a to z teoretického i praktického hlediska, kdy v praktické části jsou uvedeny výsledky provedeného šetření ve zvolené společnosti, kterou je společnost Lidl. Nejprve jsou definovány základní termíny související s tématem, a tedy zejména pojem motivace a její role v pracovním životě jedince, dále je zmíněn také pojem takzvaných manažerských motivů a stimulů. Následně v rámci druhé kapitoly této práce je bližší pozornost věnována také pojmu pracovní spokojenosti zaměstnanců, která nepochybně s pracovní motivací velice úzce souvisí. Nastíněny a vymezeny jsou rovněž základní motivační teorie i význam pracovních podmínek a pracovního prostředí pro odpovídající motivaci a spokojenost pracovníků. Pozornost je ve třetí kapitole věnována také problematice podnikového řízení, jelikož osobnost manažera společně s jeho stylem vedení pracovníků má velký vliv na motivaci pracovníků. V rámci praktické části jsou následně interpretovány výsledky, které byly zjištěny v rámci provedeného šetření ve společnosti Lidl. Na základě zjištěných výsledků jsou poté formulovány odpovídající návrhy a doporučení za účelem zlepšení existujícího stavu ve společnosti Lidl. V závěru práce poté budou veškeré zjištěné poznatky shrnuty, aby mohl být vytvořen jednotný náhled na zkoumanou problematiku.

Klíčová slova: motivace, pracovní motivace, management, manažer, Lidl

Abstract

The bachelor thesis is focused on the issue of employee motivation and the role of the motivation mechanism in the management of the company. The basic goal of this work is to present the role of motivation in business management, both from a theoretical and practical point of view, where the practical part presents the results of the survey in the selected company, which is the company Lidl. First, the basic terms related to the topic are defined, and thus especially the concept of motivation and its role in the working life of an individual, then the concept of so-called managerial motives and stimuli is also mentioned. Subsequently, in the second chapter of this work, more attention is paid to the concept of job satisfaction of employees, which is undoubtedly very closely related to work motivation. The basic motivational theories are also outlined, as well as the importance of working conditions and the working environment for the appropriate motivation and satisfaction of employees. In the third chapter, attention is also paid to the issue of corporate governance, as the personality of the manager together with his leadership style has a great influence on employee motivation. In the practical part, the results that were found in the survey conducted at Lidl are then interpreted. Based on the results, appropriate proposals and recommendations are then formulated in order to improve the existing situation in Lidl. At the end of the work, all the findings will be summarized in order to create a unified view of the researched issues.

Keywords: motivation, work motivation, management, manager, Lidl

Obsah

Úvod.....	9
1 Motivace.....	12
1.1 Motivace a její význam pro pracovní život jedince.....	12
1.2 Manažerské motivy a stimuly.....	14
2 Pracovní spokojenost a pracovní motivace.....	16
2.1 Pracovní spokojenost.....	16
2.2 Teorie pracovní spokojenosti.....	18
2.3 Teorie pracovní motivace.....	19
2.4 Pracovní podmínky a pracovní prostředí.....	24
3 Problematika řízení podniku.....	27
3.1 Definice managementu a jeho role v podniku.....	27
3.2 Role manažera a druhy řízení.....	28
4 Praktická část.....	31
4.1 Metodika a cíl výzkumného šetření.....	31
4.2 Výzkumný vzorek.....	33
4.3 Výsledky výzkumného šetření.....	36
4.4 Návrhy a doporučení.....	46
Závěr.....	48
Seznam použitých zdrojů.....	50
Monografie, publikace, sborníky.....	50
Elektronické zdroje.....	51

Seznam tabulek

Tabulka 1 Struktura respondentů z hlediska věku.....	34
Tabulka 2 Struktura respondentů z hlediska nejvyššího dosaženého vzdělání.....	34
Tabulka 3 Délka působení respondentů ve společnosti.....	35
Tabulka 4 Pracovní pozice respondentů ve společnosti.....	36
Tabulka 5 Hodnocení smysluplnosti práce ve společnosti.....	36
Tabulka 6 Motivace k vyššímu pracovnímu výkonu.....	37
Tabulka 7 Vnímání práce jako výzvy.....	38
Tabulka 8 Vnímání adekvátnosti platového ohodnocení.....	39
Tabulka 9 Spokojenost s pracovním kolektivem.....	40
Tabulka 10 Reálnost očekávání vedoucího pracovníka.....	41
Tabulka 11 Spokojenost s poskytovanými zaměstnaneckými benefity.....	43
Tabulka 12 Spokojenost pracovníků se zaměstnáním.....	43
Tabulka 13 Vztah k zaměstnavateli.....	44
Tabulka 14 Zvažování jiného zaměstnání.....	45

Úvod

V současné době snad již nikdo nepochybuje o tom, že právě zaměstnanci představují nejhodnotnější zdroj každé organizace, jelikož mají významný vliv na její produktivitu a ekonomický úspěch. Proto je nutné, aby byl v organizaci kladen odpovídající důraz na systém řízení lidských zdrojů a související personální činnosti. Nicméně většina moderních společností již má dobré povědomí o potřebě efektivního řízení lidských zdrojů, aby byl možný růst jejich hodnoty pro organizaci a její výslednou konkurenceschopnost. Přitom neodmyslitelnou a velice významnou součástí řízení lidských zdrojů je rovněž otázka efektivní motivace pracovníků. Správně motivovaní a spokojení pracovníci totiž v praxi dosahují lepších a kvalitnějších pracovních výsledků, jsou k organizaci loajálnější a vstřícnější. Proto je tedy role motivace a motivačního mechanismu ve společnosti zcela zřejmá a je nutné, aby jí byla věnována náležitá pozornost.

Ačkoliv špatně nebo nedostatečně vykonávané personální činnosti ještě nutně nemusí vést ke krachu společnosti, nejspíše nikdy taková společnost nebude dosahovat významné prosperity. Nebude totiž mít k dispozici dostatečně kvalitní zaměstnance, její zaměstnanci nebudou dosahovat kýžených pracovních výsledků. V současnosti tedy mohou pouze takové společnosti, které jsou schopny účinně motivovat své pracovníky a přizpůsobovat se novým výzvám mohou dosahovat konkurenceschopnosti a tržního úspěchu.

Vzhledem k aktuálnosti uvedeného tématu a potřebě podrobněji prozkoumat specifika motivačního systému a jeho uplatňování v praktické rovině bylo zvoleno právě toto téma jako téma následující bakalářské práce. Práce tedy věnuje pozornost problematice motivačního mechanismu a jeho roli v rámci systému podnikového řízení. Základním cílem této bakalářské práce bude blíže představit úlohu motivace v řízení podniku, a to z teoretického i praktického hlediska, kdy v praktické části jsou uvedeny výsledky provedeného šetření ve zvolené společnosti. Na základě zjištěných výsledků budou následně formulovány odpovídající návrhy a doporučení za účelem zlepšení existujícího stavu ve společnosti. V závěru práce poté budou veškeré zjištěné poznatky shrnuty, aby mohl být vytvořen jednotný náhled na zkoumanou problematiku.

Práce je pro dosažení stanoveného cíle rozdělena do několika základních kapitol a navazujících podkapitol. Nejprve jsou definovány základní termíny související s tématem, a tedy zejména pojem motivace a její role v pracovním životě jedince, dále je zmíněn také

pojem takzvaných manažerských motivů a stimulů. Následně v rámci druhé kapitoly této práce je bližší pozornost věnována také pojmu pracovní spokojenosti zaměstnanců, která nepochybně s pracovní motivací velice úzce souvisí. Nastíněny jsou rovněž základní motivační teorie i význam pracovních podmínek a pracovního prostředí pro odpovídající motivaci a spokojenost pracovníků. Pozornost bude ve třetí kapitole věnována také problematice podnikového řízení, jelikož osobnost manažera společně s jeho stylem vedení pracovníků má velký vliv na motivaci pracovníků. V rámci praktické části jsou následně interpretovány výsledky, které byly zjištěny v rámci provedeného šetření ve zvolené organizaci.

V textu této práce je vycházeno zejména z textu odborných zdrojů, které se zkoumanou problematikou úzce souvisejí. Při zkoumání problematiky je nejprve aplikována metoda rešerše odborné literatury, kdy je smyslem zejména shrnutí názorů odborníků na zkoumané téma. Dále je aplikována rovněž metoda analýzy, která umožní proniknutí do hloubky zkoumaného problému a patřičné prozkoumání jednotlivých souvislostí. Využita však je také metoda deskripce a metoda syntézy, kterou je v práci reflektována snaha o nalezení souvislostí a vytvoření systematického souhrnu. Praktická část práce je založena na primárním šetření kvantitativního charakteru, kdy je smyslem cestou dotazníkového šetření získat informace o stávající situaci z hlediska motivace a spokojenosti pracovníků v konkrétní organizaci. Na základě zjištěného jsou následně formulována odpovídající doporučení pro změny v rámci motivačního systému zvolené organizace. Smyslem je tedy zejména formulace takových návrhů, aby v rámci motivace a spokojenosti pracovníků v organizaci mohlo být dosaženo skutečné pozitivní změny. Zformulované návrhy a doporučení se mohou stát cenným zdrojem podkladů pro samotnou společnost z hlediska realizace odpovídajících změn.

1 Motivace

V rámci následující úvodní kapitoly bude vymezen pojem motivace a vyzdvížena její role v rámci pracovního i osobního života každého z nás.

1.1 Motivace a její význam pro pracovní život jedince

Odborná literatura se obecně shoduje na tom, že motivace je souhrnem určitých činitelů, které jsou interními hnacími silami usměrňujícími jeho jednání.¹ Mezi základní motivační síly pak spadají potřeby, zájmy, hodnoty a postoje. Říčan pak přináší definici motivu, který je v pojetí autora „*faktorem, který uvádí do pohybu a chodu.*“ Jedná se pochopitelně o pohyb psychický, kdy dochází k pohybu myšlenek, přání, případně pak také rozhodnutí.² Velkou roli sehrávají lidské potřeby, které jsou vnitřními stavy napětí vznikajícími vlivem rozporu mezi stávajícím a požadovaným stavem.³

Motivace pracovníků je v každé organizaci důležitá zejména z toho důvodu, že značně ovlivňuje pracovní jednání a výkon jedince. Vráblíková pak dále v rámci svého výzkumu zjistila, že motivace je klíčovým faktorem úspěchu v rámci výkonu mnoha činností, a to kromě dalšího i v oblasti vzdělávání.⁴ V pojetí Krejčové pak je motivace mimo jiné jedním ze stěžejních předpokladů školního úspěchu.⁵ Obecně je uváděno, že k optimálnímu výkonu vede pouze optimální úroveň motivace. Z uvedeného pak je patrné, že schopnosti jedince nejsou samy o sobě zárukou úspěchu, jelikož pro dosažení plného využití schopností se člověk obvykle neobejde bez určitých odpovídajících vlastností, kam spadají i vlastnosti motivační.⁶

¹ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3, s. 22-23

² ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie osobnosti: obor v pohybu*. 6., rev. a dopl. vyd., V Grada Publishing 2. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3133-9, s. 96

³ HOYER, Wayne D, Deborah J MACINNIS a Rik PIETERS. *Consumer behavior*. 6th ed. Mason, OH: South Western Cengage Learning, 2013. ISBN 1133435211, s. 49

⁴ VRÁBLÍKOVÁ, Petra. *Vojenské rozhledy*. 2007, **2007**(4), 168-174

⁵ KREJČOVÁ, Lenka. Význam učitelů a školního prostředí pro motivaci dospívajících při studiu ve středních školách. *Studia paedagogica*, 2009, 14.2: 85-106.

⁶ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3, s. 23

Dle poznatků Kocianové je třeba sledovat zdroje pracovního jednání v již zmíněné vnitřní motivaci jedince a dále pak kromě toho i v externích vlivech, jimiž je jedinec ovlivňován.⁷ Vnitřní motivy působí směrem k orientaci a zachování kýženého pracovního jednání.⁸⁹ Jednotlivé motivy přitom vedou ke vzniku funkčně nebo případně obsahově propojených struktur. Z hlediska spolupůsobení s pracovním prostředím jsou uvedené motivační struktury takovými strukturami, které jsou proměnlivé vzhledem k cílům pracovního chování a situačním faktorům. Takzvaný motivační profil člověka pak v tomto směru představuje vyjádření relativně trvalé motivační orientace jedince, vyjadřuje tedy jeho motivační preference, které se účastní konstrukce komplexního osobnostního profilu dané osoby. Pracovní motivace se přitom obecně odvíjí od řady proměnných faktorů, kdy je důležitý zejména charakter daného úkolu, dále pak osobnost vedoucího pracovníka, interpersonální vztahy existující v pracovním týmu atd.¹⁰

Vzhledem k uvedenému je tedy patrné, že je motivace stěžejní úlohou vedoucích pracovníků v každé organizaci. Schopnost motivovat umožňuje působit pro dosažení růstu výkonu pracovníků, vyrovnat se s problémy spojenými s nízkou odpovědností nebo nedostatečnou kvalitou práce pracovníků společnosti, kromě toho rovněž pozitivně působit na pracovní absenci a fluktuaci pracovníků. Jde tedy současně také o jeden z nejvíce náročných úkolů vedoucích pracovníků, kdy i v současné době se v tomto ohledu mnoho organizací dopouští řady zbytečných pochybení.

Za takovými pochybeními přitom často spočívá nedostatečné povědomí managementu ohledně způsobu správného motivování pracovníků. Je totiž třeba mít stále na paměti, že zaměstnanci se obvykle k organizaci chovají stejným způsobem, jakým vnímají, že se organizace chová k nim samotným. Nicméně k chybování dochází často také ve věcech tvorby a prosazování systémů odměňování a dále také během samotného jednání s uchazeči o zaměstnání. Naprosto chybně bývá také v současnosti v mnoha organizacích motivace zjednodušována pouze na roli mzdy nebo platu. Přestože není možné podceňovat úlohu finančního odměňování z hlediska motivace a udržení pracovníků, současně zcela se nejedná o jediný důležitý faktor. Především u pracovníků vyznačujících se vysokou kvalitací je totiž

⁷ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3, s. 23

⁸ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9, s. 215 - 217

⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 221

¹⁰ ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

důležitá mimo jiné také schopnost podniku jednat s nimi s respektem, budovat vzájemnou důvěru a dokázat s nimi navázat vztah založený na partnerské spolupráci. Tito tedy v mnoha případech dokonce preferují podobné nefinanční složky odměňování. Praxe přitom již dávno ukázala, že ani poměrně vysoká mzda nepředstavuje sama o sobě dostatečnou záruku dlouhodobě rostoucího pracovního nasazení, které je nepochybně cílem vedoucích pracovníků v organizacích.¹¹ K tomuto poznatku v minulosti dospěl opakovaně ve svém výzkumu například Urban

1.2 Manažerské motivy a stimuly

V rámci této podkapitoly bude uveden rozdíl mezi manažerskými motivy a stimuly. Mezi impulsy, jimiž mohou být pracovníci inspirováni k pracovní činnosti, je možné zařadit motivy a stimuly. Přitom v situaci, kdy se rozhodujeme mezi stimulací a motivací, jsou základem schopnosti manažera a kromě toho pak rovněž určité konkrétní podmínky. Plamínek v tomto směru uvádí, že motivy a stimuly jsou pohonnými silami, které jedinci pomáhají v konání určitých činů. Motivы přitom působí zevnitř daného jedince, naproti tomu stimuly přichází k jedinci zvenčí. V případě motivace je velkým plusem to, že jsou manažerem zohledňovány interná aktuální motivy pracovníků s ohledem na to, co od nich je požadováno. Motivace přitom bude působit automaticky do té doby, dokud daná činnost, která je od pracovníků vyžadována, bude odpovídat jejich aktuálním motivům.¹² Je tedy zřejmé, že role manažera je v takovém případě velmi omezena a manažer musí být schopen efektivně pracovat s aktuálními motivy podřízených pracovníků. Bělohlávek pak dodává, že pokud má manažer v úmyslu své pracovníky efektivně motivovat, musí v první řadě porozumět tomu, které motivy jsou pro ně dominantní.¹³

Plamínek v tomto ohledu uvádí, že v situaci stimulace je třeba ve srovnání s motivací o lidech vědět o něco méně (především tehdy, kdy je možné se spolehnout na obecně působivé stimuly, kam patří zejména finanční odměna). Jakmile však do stimulace přestane být

¹¹ URBAN, Jan. Jak úspěšně motivovat. In: *Mzdová praxe* [online]. 2008 [cit. 2020-10-26]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d3781v5121-jak-uspesne-motivovat/>

¹² PLAMÍNEK, Jirí. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 80-24724480, s. 78

¹³ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8, s. 42 - 43

investován potřebný čas, úsilí nebo prostředky, pak dojde rovněž k brzkému zastavení kýžené lidské aktivity.¹⁴

Je možné dodat, že odlišnost mezi motivací a stimulací je kromě toho patrná také mezi státními a soukromými subjekty. Ve státní sféře je úkolem manažera motivovat větší počet zaměstnanců, naproti tomu ve sféře soukromé, kde zakladatel firmy představuje současně manažera, tento motivuje pouze sebe samotného, případně pak pouze omezený počet pracovníků. Dobrá motivace a odpovídající pracovní výsledky pak vedou k adekvátní finanční odměně, která je samozřejmě doplněna o účast na prosperitě a existenci organizace. Státní sféra se vyznačuje zejména existencí platové tabulky, poskytováním zaměstnaneckých výhod a dále pak rovněž tím, že zaměstnancům je stanovena určitá pracovní doba a motivace v této sféře není natolik pestrá. V případě soukromé sféry pak převažuje zejména určitá nejistota z hlediska zakázek i pracovníků, materiálu, mnohdy musí být přizpůsobena práce na úkor osobního volna.

¹⁴ PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 80-24724480, s. 78

2 Pracovní spokojenost a pracovní motivace

V následující kapitole práce se pozastavím u otázky pracovní spokojenosti a pracovní motivace, jelikož oba uvedené aspekty spolu velmi úzce souvisí. Nejprve je vhodné vymezit samotný pojem pracovní spokojenosti společně s teoriemi pracovní motivace, následně se pozastavím u základních teorií pracovní motivace.

2.1 Pracovní spokojenost

Nejprve je bezesporu nutné určitým způsobem definovat samotný pojem pracovní spokojenost. Jak uvedl již v minulosti například Armstrong, výraz spokojenost s prací souvisí s takovými postoji a pocity, které jedinci, a tedy pracovníci, prožívají ve vztahu ke své vlastní práci. Zatímco pozitivní postoje ukazují na spokojenost s prací, negativní pocity pak logicky ukazují na nespokojenost s vykonávanou prací.¹⁵ Koubek pak pracovní spokojenost definuje popsáním naprosto individuální míry pozitivnosti daného vztahu a přístupu k provádění práce, z čehož lze odvodit, že jde ve své podstatě o individuální poměr souladu mezi pracovní orientací daného jedince a uskutečňovanou prací.¹⁶ Štikar pak termín pracovní spokojenosti dále vhodně rozděluje na spokojenost v práci, v rámci které jsou reflektovány komponenty osobnostní stránky jedince a obecnější podmínky v práci, které mohou plynout kupříkladu ze samotného fungování dané organizace. V případě spokojenosti s prací pak lze hovořit o obsahově poněkud užším významu, který souvisí s určitými konkrétními činnostmi, jejich fyzickými a psychickými nároky, specifickostí daného pracovního režimu, společenským ohodnocením atd.¹⁷

Bedrnová již v minulosti vyslovila názor, že se interpretace termínu spokojenost odráží ve sféře pracovního výkonu jedince naprosto rozdílným způsobem. Jelikož kupříkladu spokojenost v pojetí popisu stavu souvisí s tím, že je pracovní spokojenost pokládána v tomto případě za kritérium hodnocení personální politiky dané organizace. Z toho lze proto odvodit, že s rostoucí spokojeností se také daný podnik o své pracovníky lépe stará. V pojetí

¹⁵ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 228

¹⁶ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích. 2., přeprac. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 80-247-0602-4.

¹⁷ ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5, s. 101

spokojenosti coby hnací síla je pak spokojenost pracovníků nahlížena coby podmínka účelného využívání pracovního potenciálu pracovníků organizace. Spokojenost pak představuje výsledek pocitu uspokojení ze smysluplné práce, pocitu naplnění, radosti ze sebeuplatnění. Pokud bychom pak spokojenost vnímali coby určitou překážku výkonu, pak by se jednalo o takovou situaci, kdy daný jedinec dosáhl spokojenosti díky dosažení nízkých cílů, pak je právě spokojenost coby bariéra dosažení požadovaného pracovního výkonu.¹⁸

Výrost společně se Slaměnikem doporučují rozlišovat mezi několika významnými faktory s vazbou na pracovní spokojenost jedince, jedná se konkrétně o:

- Celkovou a dílčí spokojenost – zatímco komplexní spokojenost reflektuje vztah jedince k vykonávané práci v obecném pojetí, dílčí spokojenost naproti tomu souvisí s jednotlivými faktory, které mají vliv na danou práci. Soubor dílčích (ne)spokojeností pak vede ke vzniku celkové úrovně spokojenosti.
- Intenzitu spokojenosti – intenzita spokojenosti ukazuje na míru prožitku, která se může pohybovat na škále od minimální spokojenosti až po maximální spokojenost.
- Stabilitu spokojenosti – stabilita spokojenosti ukazuje na stálost, případně pak naopak na proměnlivost prožitků pracovníka. Spokojenost lze v tomto směru pokládat za jev, který je poměrně jednoduše ovlivnitelný prostřednictvím řady rozličných faktorů.
- Spokojenost coby stav a proces – spokojenost můžeme v tomto kontextu vyjádřit coby určitý aktivně se rozvíjející proces, na nějž má vliv mnoho rozličných intervencí. Tento proces přitom následně nalézá svůj odraz v chování jedince coby současný stav.

Z uvedeného je bezesporu jasně patrné, že právě pracovní spokojenost pracovníků představuje důležitý faktor z hlediska zaměstnavatele, neb umožňuje při efektivní práci s ním dosahování vyšší produktivity pracovníků, což vede následně ke splnění cílů samotné organizace. Naproti tomu má pracovní spokojenost pochopitelně velký význam i pro samotné pracovníky, jelikož významně souvisí s kvalitou (pracovního) života a komplexní spokojeností daného jedince.

¹⁸ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

2.2 Teorie pracovní spokojenosti

Je zřejmé, že mezi odborníky obecně neexistuje jednotný a univerzálně platný a uznávaný názor na otázku pracovní spokojenosti, což dokládá mimo jiné skutečnost, že lze v odborné literatuře nalézt mnoho rozličných definic tohoto pojmu. Teoretické názory na problematiku pracovní spokojenosti postupem času vedly ke vzniku teorie jednodimenzionálních a dvojdimenzionálních jevů.

Jednofaktorová teorie

Jedná se o tradiční přístup, který je založen na pojetí (ne)spokojenosti coby jednodimenzionálního jevu. Ve své podstatě se tedy jedná o jeden a ten samý jev s mezními hodnotami, kterými je úroveň maximální spokojenosti či naopak maximální nespokojenosti. Míru spokojenosti je možné specifikovat kontinuálně v rámci škály, kde je středová hodnota vyjádřením neutrálního stavu. Přitom je třeba uvést, že mezi zmíněnými mezními hodnotami existuje vztah založený na nepřímé úměře, kdy prostřednictvím snižování hodnoty určitého jevu dochází naopak ke zvyšování hodnoty jevu dalšího. Z hlediska aspektu pracovní spokojenosti lze uvést, že faktory práce mají vliv jednak na míru spokojenosti, jednak rovněž na míru nespokojenosti. V praktické rovině je proto možné za účelem dosažení vyšší míry spokojenosti jak zvýšení spokojenosti, tak rovněž snížení nespokojenosti daného pracovníka.¹⁹

Herzbergova dvoufaktorová teorie

V rámci této teorie založené na existenci dvou faktorů bylo stanoveno, že v praxi existují dvě odlišné skupiny faktorů, které lze označit jako vnitřní motivátory a vnější hygienické faktory. Motivátory představují soubor určitých potřeb, které jsou nezbytné z hlediska osobnostního (kariérního) růstu, rozvoje a stimulace seberealizace. Jsou dominantním faktorem z hlediska pracovního jednání a uspokojování potřeb, které souvisejí s vlastním výkonem dané práce. Příkladem budiž uznání, zodpovědnost nebo také úspěch, které společně umožňují dosažení pracovní spokojenosti a neobejde se bez nich efektivně prováděná motivace pracovníků.

¹⁹ KOLLÁRIK, Teodor. *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Univerzita Komenského, 2002. ISBN 80-223-1731-4.

Hygienické faktory, mezi něž lze řadit mzdu (plat), zaměstnanecké benefity, pracovní podmínky nebo také bezpečnost práce, sice neumožňují bezprostřední dosažení pracovní spokojenosti, ovšem jejich absence může vést k pracovní nespokojenosti. Tyto faktory tedy bezprostředně reflektují vztah pracovníka k práci a souvisejí nejen s pracovní, ale obdobně rovněž se životní situací daného jedince.²⁰

Wernimontova teorie

Tato teorie patrně představuje odezvu na konfrontaci mezi jednofaktorovou a dvoufaktorovou teorií pracovní spokojenosti a jejím základem je, že vnější faktory tzv. situačně proměnné působí na vnitřní faktory, což působí právě na úroveň spokojenosti. Vnější faktory v tomto směru představují „pocity o“, vnitřní faktory pak „pocity čeho“. Vnitřní faktory jsou proto ovlivnitelné pouze prostřednictvím specifického působení vnějších faktorů. Je proto nutné orientovat se právě na vnější faktory, které lze přizpůsobovat a jejich prostřednictvím stimulovat pracovníka. Přestože vnitřní faktory ve větší míře působí na výkonnost a pracovní spokojenost, manažeři by se měli orientovat právě na faktory vnější, které lze přizpůsobovat.²¹

2.3 Teorie pracovní motivace

V rámci studia motivace sehrává roli zejména úsilí o hlubší porozumění tomu, proč se lidé chovají tak, jak se chovají, je jisté, že je jejich chování vedeno jistými motivy. Proto bezpochyby ani pracovní výkon pracovníků neurčuje pouze dosažená kvalifikace a schopnosti, ale dále rovněž aspekty, které je motivují k dosahování lepších pracovních výkonů. Pokud chce vedoucí pracovník zlepšit výsledky své organizace, musí se zaměřit právě na úroveň motivace pracovníků a zapojit takové nástroje jejich odměňování, které povedou k dosahování cílů organizace. Proto v praktické rovině existují rozličné motivační teorie, které si obecně kladou za cíl identifikovat ústřední faktory, které mají vliv na chování a společně s tím rovněž způsob, jak jedinci reagují na okolní podněty.

²⁰ KOLLÁRIK, Teodor. *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Univerzita Komenského, 2002. ISBN 80-223-1731-4

²¹ KOLLÁRIK, Teodor. *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Univerzita Komenského, 2002. ISBN 80-223-1731-4

Nicméně zajímavé je, že do současnosti nebyla ze strany odborníků vytvořena a přijata jednotná a univerzálně platná teorie vypovídající o motivaci pracovního jednání. Existující teoretické koncepce, kterých je poměrně mnoho, se zpravidla zaměřují na určitý motivační aspekt. V podstatě veškeré tyto teoretické koncepce pokládají právě motivační aspekt za stěžejní v rámci dosahovaného výkonu pracovníků. Dle mého názoru na základě hlubšího porozumění teoriím motivace dochází k efektivnějšímu pochopení otázky motivace, společně s tím pak dochází rovněž k lepšímu porozumění chování pracovníků a možnosti zachovat schopnost působit na jejich pracovní výkon. Jisté tedy je, že znalost motivačních teorií by měla být samozřejmostí pro každého vedoucího zaměstnance v každé organizaci.

Jak již bylo uvedeno, obecně se lze setkat s mnoha více či méně podobnými teoriemi, které poskytují informace o tom, jak konkrétně lze využívat různých forem motivace v různých situacích a rovněž v případě různých lidských osobností. Je důležité vědět, že úspěch z hlediska využití určitého motivačního faktoru je velmi závislý právě na osobnosti pracovníka a organizační kultuře. Proto platí, že určitý stimul, který v jednom pracovním týmu nebo u některého jedince dobře funguje, jinde pak naopak vůbec fungovat nemusí. Proces motivace tedy vychází z řady motivačních teorií, které si kladou za cíl detailněji objasnit, co to motivace je. Jak jsem již uvedl, neexistuje žádná jednotná je možné hovořit teorie motivace, která by dokázala vystihnout komplexní aspekty lidského chování a jednání. Mezi velmi známé a v praktické rovině velmi využívané motivační teorie pak spadá například Maslowova hierarchie potřeb, Herzbergova motivační teorie dvou faktorů nebo také McGregorova teorii X-Y.

Maslowova pyramida potřeb

Abrahama Maslowa bychom mohli oprávněně řadit k význačným osobnostem americké psychologie. Je znám především jako autor hierarchie lidských potřeb, jelikož bezesporu má každý jedinec v každé chvíli řadu rozličných potřeb. Odborníci potřeby typicky definují coby vnitřní stav napětí, který vznikl vlivem disharmonie mezi současným a ideálním stavem.²² Je vhodné doplnit, že většina potřeb se nevyznačuje dostatečnou silou na to, aby dokázaly

²² HOYER, Wayne D, Deborah J MACINNIS a Rik PIETERS. *Consumer behavior*. 6th ed. Mason, OH: South Western Cengage Learning, 2013. ISBN 1133435211, s. 49

jedince motivovat k jednání. Motiv je proto potřebou, která je natolik silná, že se následně jedinec snaží tuto uspokojit.²³

Maslowova teorie tedy poskytuje informace o lidských potřebách, které je možné uspořádat do hierarchie, která je řazena od těch nejnaléhavějších až po ty nejméně naléhavé. Maslow jednotlivé skupiny potřeb seřadil od potřeb fyziologických, přes potřeby bezpečí, potřeby společenské, potřeby uznání, potřeby kognitivní, estetické až po potřebu seberealizace. V praxi je tomu tedy tak, že pokud je nejvíce naléhavá potřeba uspokojena, jedinec bude usilovat o uspokojení další v pořadí nejnaléhavější potřebu. Maslow nicméně dodával, že nejvyšší potřebu, kterou představuje potřeba seberealizace, nelze v komparaci s potřebami nižší důležitosti nikdy naprosto vyčerpávajícím způsobem uspokojit. Autor pak dospěl k názoru, že je dokonce dost dobře v praktické rovině možné, aby vlivem uspokojování naopak získávala na intenzitě.²⁴

Odborníci ohledně praktické využitelnosti Maslowovy teorie prohlašují, že na první místě je nezbytné postarat se o základní potřeby daného pracovního týmu, tedy je třeba zajistit potravu, tekutiny, teplo, odpočinek a přístřeší. Zapotřebí je proto zkonstruovat pro pracovníky takové pracovní prostředí, kde nebudou ohrožováni rizikem žádné fyzické ani psychické újmy. Poté, co dojde k uspokojení základních potřeb, je možné se začít věnovat podpoře sociálních interakcí a týmového ducha. V praktické rovině v současné době dochází například k vyhlašování dnů neformálního oblékání, což vede v rámci pracoviště ke vzniku uvolněnější atmosféry. Kromě toho je zapotřebí budovat a následně rovněž podporovat týmovou sebeúctu, a to typicky kupříkladu na základě zadávání náročných pracovních úkolů, poskytování pravidelné zpětné vazby a důrazem na pochvaly pro pracovníky. Je rovněž nezbytné zajišťovat příležitosti k dalšímu rozvoji a získávání nových potřebných dovedností.²⁵

Dle mého názoru Maslowova teorie obstojně uživatele seznamuje se stěžejními motivačními faktory, se kterými se na pracovišti setkat. Nicméně důležité je, že popsaná hierarchická povaha motivačních faktorů neplatí vždy bezvýhradně za každé situace, jelikož samotný Maslow v rámci výzkumu dospěl k názoru, že uspokojení potřeb nižšího stupně nemusí nezbytně vést k tomu, že se pracovníci zaměří na uspokojování potřeb nacházejících se na vyšších hierarchických stupních, neb někteří pracovníci mohou setrvávat u nižších potřeb

²³ KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2, s. 324

²⁴ MASLOW, Abraham: *Motivation and Personality*. Addison-Wesley. New York 1987

²⁵ MCGRATH, James a Bob BATES. *89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi*. Přeložil Hana ŠKAPOVÁ. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-382-3, s. 79

nadále. Rovněž může nastat taková situace, kdy jsou uspokojovány potřeby vyššího stupně i v tom okamžiku, kdy nejsou hierarchicky nižší potřeby zcela uspokojeny. Z uvedeného lze odvodit, že ani tato teorie nemusí být bezvýhradně aplikovatelná na případ každého jedince, obecnou platnost jí však nepochybně upřít nelze.

McGregorova teorie X-Y

Tato teorie je i v současnosti vhodným zdrojem informací pro práci lídra i kouče. Teorie X a Y jsou v tomto ohledu teoriemi pracovní motivace, které byly zejména v minulosti využívány a někdy i v současné době dále využívány jsou, a to v oblasti řízení lidských zdrojů a rovněž v rámci zkoumání organizačního chování. Tyto teorie zkoumají odlišné pohledy na problematiku motivace pracovníků a navazující určité modely řízení. Podle poznatků Horské autor uvedené teorie stavěl na tom, že je v rámci podnikového prostředí zpravidla využíván jeden z těchto dvou přístupů. Ačkoliv v praxi by nepochybně nebylo zcela jednoduché nalézt takovou formu jednání, která by zcela odpovídala jednomu z těchto modelů, přesto lze v jednání všech vedoucích pracovníků vysledovat tendence k jednomu z těchto typů jednání.²⁶

Douglas McGregor dospěl k názoru, že dle teorie X jsou obecně pracovníci jedinci línými, pasivními, postrádajícími emoce a odmítajícími jakoukoliv zodpovědnost. Základem teorie X jsou proto níže uvedené principy řízení²⁷:

- systém odměn a trestů, jehož cílem je přinutit pracovníky k práci;
- důkladná kontrola dosažených výsledků a respekt vůči formálním pravidlům disciplíny;
- řízení, pro které jsou základem příkazy.

Faktem tedy je, že celá teorie X stojí na předpokladu, že se nelze na pracovníky spoléhat, díky čemuž je nutné uplatňovat nad nimi neustálý dozor. Podnik by proto měla disponovat patřičnou hierarchickou strukturou a na každé z úrovní řízení oplývat efektivním kontrolním systémem. Součástí by měl být rovněž systém atraktivních odměn a výhod, jimiž budou pracovníci motivováni k práci a tato motivace udržována. Teorie Y je protikladem, pracovníky vnímá jako aktivní, pro které je pracovní činnost přirozeností, dokáží se

²⁶ HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. Praha: Grada, 2009. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-2450-8, s. 25

²⁷ PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6, s. 11

rozhodovat samostatně a přijímat za dosažené pracovní výsledky zodpovědnost. Teorie Y tedy staví na následujících principech podnikového řízení²⁸:

- vytvořit podmínky a pracovní metody tak, aby pracovníkům byla poskytnuta možnost dosáhnout svých cílů, se kterými souvisí rovněž což cíle organizace;
- zapojit pracovníky do rozhodovacího procesu;
- prosazovat zásady demokratického stylu řízení.

Jak uvádí Horská, teorie Y dává najevo, že je možné v praktické rovině pracovníky motivovat kromě tradičního systému odměn a trestů tím způsobem, že jim bude ze strany vedoucích pracovníků projevena důvěra a poskytnuta volnost z hlediska plnění pracovních úkolů. Pochopitelně je nutné tomuto pohledu přizpůsobit také podnikovou organizační strukturu, která by v tomto pojetí rozhodně neměla být neprůchodnou.²⁹

Herzbergova motivační teorie dvou faktorů

Dále nelze ponechat stranou zájmu ani takzvanou Herzbergovu dvoufaktorovou teorii, která motivační tyto faktory člení s ohledem na to, zda vzbuzují v jedincích spokojenost nebo naopak nespokojenost. Základem je v tomto ohledu fakt, že určité okolnosti, které představují zdroj pracovní spokojenosti (a pozitivní motivace), jsou do jisté míry odlišné od okolností, které naopak v pracovnících vzbuzují nespokojenost.³⁰ Herzbergova teorie tedy nachází své uplatnění v rámci porozumění motivačním faktorům pracovníků. Dvoufaktorová teorie byla zformulována Frederickem Herzbergem roku 1959 a jejím základem je jmenování dvou stěžejních faktorů, které představují zdroj spokojenosti a motivace pracovníků. Hygienické faktory (takzvané neuspokojovatele) obsahují ty faktory, které vedou k nespokojenosti na pracovišti a typickým příkladem v tomto případě mohou být samotné podmínky dané práce, interpersonální vztahy, plat či mzda atd. Naproti tomu motivátory (takzvané uspokojovatele) jsou představovány těmi faktory, které napomáhají s motivací a vedou ke spokojenosti

²⁸ PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6, s. 11

²⁹ HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. Praha: Grada, 2009. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-2450-8, s. 26

³⁰ 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, s. 13

pracovníků a příkladem budiž pracovní úspěch, uznání, možnost profesního růstu, pracovní odpovědnost atd.³¹

Můžeme uvést, že v případě nenaplnění popsaných neuspokojovatelů sice pochopitelně vzniká pracovní nespokojenost, ovšem v případě jejich naplnění již nevzniká pocit spokojenosti. Příčinou je, že jsou pro pracovníka samozřejmostí, proto kupříkladu v případě nevyplacené mzdy se daný pracovník sice rozzlobí, ovšem jakmile je mu vyplacena, nepůsobí to již jako bezprostřední motivační stimul. Nicméně v případě uspokojovatelů je tomu jinak, jelikož jejich naplnění je nutná pro motivaci k dosahování vyšších pracovních výkonů a tyto vzhledem k uvedenému dlouhodobě působí na motivaci. Vhodným příkladem může být kupříkladu udělení pochvaly pracovníkovi. Proto by měli vedoucí pracovníci usilovat o naplnění hygienických faktorů, které však budou doplněny o motivační faktory. Je však třeba upozornit, že v jednotlivých profesích se neuspokojovatele a zejména pak uspokojovatele liší.

Myslím si, že je možné uvést, že Herzbergova teorie vysvětluje rozdíl mezi tím, kdy je pracovník spokojen s prací a kdy je naopak spokojen v práci. Pracovní spokojenost v tomto směru představuje spokojenost s prací, naproti tomu spokojenosti v práci představuje spokojenost s pracovním prostředím. V případě motivátorů se tedy podle mého názoru jedná o daného zaměstnance a jeho vlastní seberealizaci, v případě frustrátorů se však jedná o to vyhnout se strastem, jde tedy o základní stránku života jedince.

2.4 Pracovní podmínky a pracovní prostředí

Velice důležitou roli z hlediska motivace pracovníků sehrávají mimo jiné rovněž pracovní podmínky a aspekty pracovního prostředí. Pracovní prostředí přitom Mikuláščík definuje jako „*podmínky, za kterých probíhá pracovní proces*“. Tyto podmínky by měly respektovat zákonné normy, které vymezují hranice působení všech činitelů, jež se označují jako zdravotně závadné, a měly by se vytvářet optimální podmínky pro pracovníky, aby byla zajištěna bezpečnost práce, aby podmínky práce nezanechávaly trvalé stopy na zdraví pracovníka a aby negativně neovlivňovaly výkon. Pracovní podmínky a prostředí musí respektovat nejen předem stanovené normy, ale musí respektovat i potřeby a požadavky zaměstnance, aby tak byly utvářeny podmínky, které vyvolávají postoj spokojenosti. Kultura

³¹ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1, s. 148 - 149

práce by měla být vždy v souladu s úrovní techniky, technologie a vědeckotechnického rozvoje. Optimální pracovní podmínky by měly mít pozitivní vliv nejen na výsledky práce, na zdraví zaměstnanců, ale také na kvalitu jejich života, na jejich přetváření, seberealizaci, na jejich výchovu a rozvoj.³²

Jak uvádí Kocianová, mezi podmínky práce lidí v organizaci je možno v nejširším pojetí zařadit ekonomické, technické a technologické podmínky, dále sem patří pracovní doba a pracovní režim, pracovní prostředí, bezpečnost práce, sociální podmínky práce, péče o pracovníky atd. V užším pojetí je možné rozdělit pracovní podmínky na organizaci pracovní doby, pracovní prostředí ve smyslu prostorových a fyzikálních podmínek práce, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, sociálně-psychologické podmínky práce a povinnou péči o pracovníky. Řada z těchto podmínek práce je uzákoněná, konkrétně se jedná o podmínky, které se týkají pracovní doby a doby odpočinku, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, překážek v práci či péče o zaměstnance.³³

Dědina a Cejthamr se shodují s Kocianovou a uvádějí, že pracovní prostředí, jeho skladba, ale i úroveň působí na pracovní pohodu, výkon a zdravotní stav pracovníka. Pracovní prostředí je souhrn materiálních a dalších (technologie, organizace, práce...) podmínek pracovní činnosti. Ty jsou utvářeny faktory fyzikálními, chemickými, biologickými, sociálně psychologickými.³⁴ Koubek se s touto teorií shoduje a dále uvádí, že náročná adaptace na nepříznivé pracovní prostředí vyvolává u pracovníků nespokojenost nebo odpor, který se zpravidla odrazí i v jeho vztahu k zaměstnavateli.³⁵ Podle Dědiny a Cejthamra se personální práce soustřeďuje především na:

- Prostorové řešení pracoviště (pracovní poloha, zorné podmínky, pohybové prostory, výška pracovní plochy a podobně)
- Fyzikální podmínky práce (kvalita ovzduší, teplota, vlhkost, rychlost proudění vzduchu a jeho čistota, barevná úprava pracoviště a podobně)
- Sociální psychologické podmínky práce (kontakt s pracovníky, izolovaná práce).³⁶

³² MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3. vyd. Praha: Grada, 2015, s. 305. ISBN 978-80-247-4221-2

³³ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. s. 178. ISBN 978-80-247-2497-3

³⁴ DĚDINA, Jiří. CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, s. 236

³⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3, s. 309

³⁶ DĚDINA, Jiří. CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, s. 367

3 Problematika řízení podniku

V rámci třetí kapitoly této práce bude blíže pojednáno o managementu podniku, kdy se lze v tuzemském prostředí v tomto kontextu setkat rovněž s pojem *řízení podniku*. Nejprve bude samotný pojem managementu definován a bude vysvětlena jeho role v organizaci, následně se zaměřím na specifikaci role, kterou manažer plní v podniku, a to společně s vymezením základních stylů manažerského vedení.

3.1 Definice managementu a jeho role v podniku

Pro mnohé by se mohlo stát zajímavým zjištění, že management není objevem moderní doby, jelikož jeho principy byly ve skutečnosti využívány již před dávno předtím. Management ve své moderní podobě zahrnuje řadu různých poznatků a je detailněji členěn na množství odborných oblastí. Manažerské zkušenosti byly postupně nabývány v průběhu mnoha let praxe a mimo jiné, díky čemuž jsou součástí managementu v jeho moderním pojetí i takové poznatky, které si žádají realizaci složitých ekonomických a sociálních šetření, matematických metod a využití velmi moderních informačních technologií.³⁷

Navzdory tomu však je nadále oblast managementu relativně obtížně a nejednoznačně definovatelnou oblastí, s čímž souvisí skutečnost, že do dnešních dnů nebyla přijata jednoznačně a všeobecně přijímaná definice tohoto pojmu. Jednou z existujících definic je, že management představuje zvládnutí plánovacích, organizačních, personálních a kontrolních činností, které se orientují na dosažení soustavy cílů organizace. Také se jedná o soubor přístupů, názorů, doporučení a metod, které jsou užívány vedoucími pracovníky za účelem zvládnutí specifických činností, tedy manažerských funkcí, které mají vést k dosažení soustavy stanovených cílů organizace.³⁸

Ačkoliv se nám tedy nabízejí různé definice managementu, všem je společné, že kladou důraz na zabezpečení cílů společnosti, v níž je management aplikován. Dle Bělohlávka pak je management systematický procesem, jelikož úkolem manažera je zejména vnášet do daných

³⁷ BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8, s. 23-24

³⁸ VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1, s. 11-12

aktivit řád a realizovat související úkoly takovým způsobem, aby to bylo uznáváno dalšími členy organizace. Dané úkoly jsou přitom vždy odvozovány z cílů stanovených členům dané organizace.

3.2 Role manažera a druhy řízení

Manažerská profese je takovou profesí, kdy její nositel vždy odpovídá za dosahování cílů jemu svěřené organizační jednotky, a to díky využívání schopností a sil podřízených pracovníků a k tomuto účelu stanovených zdrojů, a to za předpokladu současné účasti na vymezení cílů a jejich zajištění. Manažer tedy v praxi vykonává zejména níže uvedené manažerské funkce, které jsou základem manažerské práce³⁹:

- Plánování – v rámci této manažerské funkce jsou definovány cíle, stanoveny související varianty a termíny.
- Organizování – v rámci organizování jsou úkoly stanoveny zainteresovaným jedincům a dále jsou určeny pravomoci, odpovědnost, organizační struktura.
- Vedení – dochází k ovlivňování a vhodnému motivování pracovníků, dále pak k jejich usměrňování a následnému odměňování.
- Rozhodování – v rámci této manažerské funkce je základem znalost adekvátních rizik a užívání modelů rozhodování.
- Kontrola – základem je rozpoznávání odchylek, jejich příčin a v návaznosti na to také identifikace odpovídajících způsobů nápravy.

Kromě běžných rutinních povinností a dlouhodobě prováděných úkolů a zodpovědností je nutné, aby byly manažerovi svěřeny rovněž určité kompetence a pravomoci, bez kterých by požadavky, které jsou z jeho strany kladeny na pracovníky, nemohly být manažerem vymáhány. Pracovní náplň manažera pak je v práci modifikována také vzhledem k úrovni organizační struktury, na které tento manažer působí.⁴⁰ Manažerské funkce tedy v práci obvykle vycházejí z potřeby dosažení stanovených cílů, s čímž souvisí také nutnost obstarat a efektivně využívat dostupné podnikové zdroje. Proto musí manažer využívat efektivně

³⁹ 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., s. 130

⁴⁰ ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4, s. 38

dostupných zdrojů charakteru materiálního, finančního, technologického i lidského, které jsou využívány za účelem dosažení vymezených cílů.⁴¹

Důležité jsou dále pro manažera také manažerské schopnosti a dovednosti. V tomto směru lze uvést, že schopnosti potřebné za účelem efektivního výkonu manažerské práce jsou označovány jako manažerské zručnosti (dovednosti). Takové dovednosti mají přitom velmi zásadní vliv na dosažené výsledky. Takové manažerské dovednosti je možné členit na několik základních skupin, a to na dovednosti odborné, interpersonální, koncepční a projekční. Nicméně předpokladem manažerského úspěchu sou však rovněž některé další dovednosti, kam by mohly spadat rovněž dovednosti diagnostické a analytické.⁴²

V současnosti je přitom preferováno před prostým řízením lidí spíše jejich vedení, které je označováno jako leadership. Owen vymezil několik základních charakteristik popisujících manažera v postavení lídra, mezi ně pak patří zaměření na lidi, pozitivní přístup a profesionalitu.⁴³ Obor managementu musí v současné době řešit zejména to, jakým způsobem účinně řešit při vedení lidí napětí mezi přátelstvím a autoritou, musí být zadefinovány stěžejní principy z hlediska možnosti dosáhnout stejného vlivu, kterým se vyznačují neformální vůdci.⁴⁴ Vhodná je efektivní kombinace etiky, kultury, komunikace, strategie, organizace, loajality a tvorby vhodné organizační kultury, jak poukázal například Bláha.⁴⁵ Moderní manažer se tedy musí starat jednat o to, aby bylo v organizaci uskutečněno to, co je nutné, jednak pak musí tvořit předpoklady z hlediska rozvoje zaměstnanců, kdy je středem zájmu zejména jejich osobní a profesní růst.⁴⁶

Dále je třeba uvést, že manažeři běžně užívají v rámci vedení podřízených pracovníků rozdílné styly, které můžeme rozdělit ve své podstatě na tři základní styly vedení lidí⁴⁷:

⁴¹ SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5, s. 120 a dále

⁴² VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5, s. 109 a dále

⁴³ OWEN, Jo. *Jak se stát úspěšným lídrem: leadership v praxi*. Praha: Grada, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1726-3, s. 25 a dále

⁴⁴ KELLER, Jan. *Sociologie organizace a byrokracie*. 2., přeprac. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007. Základy sociologie. ISBN 9788086429748, s. 90

⁴⁵ BLÁHA, Jiří a Zdeněk DYTRT. *Manažerská etika*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 8072610848, s. 122

⁴⁶ WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti : metoda transpersonálního koučování*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Přeložil Aleš LISA. Praha: Management Press, 2014. ISBN 9788072612734, s. 154

⁴⁷ VODÁČEK, Leo a Ol'ga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1, s. 234

- Autokratický styl – základem jsou příkazy a zákazy a individuální rozhodování vedoucího pracovníka, který je tedy autoritou. Zaměstnanci sice na jednu stranu podávají vysoký výkon, ale za cenu potlačení jejich iniciativy.
- Demokratický styl – manažer vše konzultuje s podřízenými pracovníky, kteří jsou díky tomu vysoce motivováni přicházet s vlastními nápady, vše je však zdlouhavější než v prvním případě.
- Volný styl – zaměstnancům je přiznána volnost z hlediska rozhodování a jednání, což je tedy plusem, nevýhodou pak fakt, že si nemusí vědět rady s některými situacemi.

Můžeme uvést, že volba konkrétního stylu ze strany vedoucího pracovníka závisí na typu podřízených zaměstnanců, dále pak na zaměření vedeného týmu a také charakteru podřízených. V tomto ohledu není k dispozici žádný univerzálně platný způsob vedení pracovníků, vše je vždy věcí individuální situace a potřeby. Autokratický je vhodný u rutinních rozhodnutí, demokratický pak u strategičtějších rozhodnutí, do kterých je nutné zapojit více pracovníků.⁴⁸ V případě volby stylu vedení je přitom třeba zohlednit zejména aspekty personální, sociální, organizační a specifické, jak uvádí například Laufer.⁴⁹

⁴⁸ LAUFER, Hartmut. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha: Grada, 2008. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2445-4, s. 31 - 32

⁴⁹ LAUFER, Hartmut. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha: Grada, 2008. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2445-4, s. 33

4 Praktická část

V rámci následující praktické části budou interpretovány výsledky výzkumného šetření, které bylo provedeno ve zvolené společnosti. Nejprve bude představena metodika výzkumného šetření společně s jeho cílem, dále pak výzkumný vzorek, který byl využit v rámci tohoto výzkumného šetření. Poté bude následovat interpretace zjištěných výsledků, která se stane podkladem pro následnou formulaci odpovídajících změn a úprav stávajícího motivačního mechanismu ve zvolené společnosti, a to za účelem zvýšení motivace zaměstnanců této společnosti.

4.1 Metodika a cíl výzkumného šetření

V rámci následující podkapitoly bude představena konkrétní metodika, která byla využita pro zpracování tohoto výzkumného šetření, a to společně s cílem tohoto šetření. Nejprve je třeba uvést, že šetření bylo vykonáno ve společnosti Lidl, která představuje obchodní řetězec založený na principu diskontního prodeje zboží denní potřeby ve vysoké kvalitě a zákaznický příznivých cenách. Podnikání této společnosti je úzce spojeno s trendy českého maloobchodního trhu, který je postupně ve stále větší míře orientován na kvalitu, čerstvost a zdravý životní styl. Stálý sortiment zahrnuje v současnosti zhruba na 1 900 druhů výrobků a je doplňován o časově omezené tematicky zaměřené nabídky potravin a spotřebního zboží, celých osm desetin veškerého sortimentu společnosti přitom tvoří v současnosti privátní značky. Kromě toho je společností provozován také e-shop se spotřebním zbožím. Společnost Lidl přitom představuje nadnárodní společnost, jejíž prodejny je v současnosti možné nalézt ve 29 zemích Evropy a USA, v naší zemi společnost nabízí své produkty od roku 2003. V současnosti tato společnost v ČR zaměstnává více než 12 000 zaměstnanců.⁵⁰

Je možné uvést, že metodou, která byla zvolena pro účely realizace praktické části této práce, je dotazníkové šetření, které je možné označit jako primární šetření kvantitativního charakteru. Můžeme tedy uvést, že po účely této práce byla zvolena explorativní metoda, která je vhodná za účelem hromadného získávání dat týkajících se velkého počtu respondentů, konkrétně se jedná o nestandardizovaný anonymní dotazník. Mezi hlavní důvody pro volbu

⁵⁰ *Lidl Česká republika* [online]. 2021 [cit. 2021-01-22]. Dostupné z: www.lidl.cz

dotazníkové metody je podle Mátela (2019) možné zařadit jednoduchou administraci a také možnost získaná data kvantifikovat a poté velké množství dat počítačově zpracovat. Z uvedeného pak plyne, že pro výzkumníka nabízí dotazníková metoda mnoho výhod, mezi které patří zejména možnost následného jednoduchého zpracování získaných dat. Díky dotazníkové metodě tedy bude možné analyzovat zkušenosti oslovených respondentů, kromě toho je tato metoda také finančně i časově nenáročná.

Předem byl vypracován dotazník skládající se z 20 otázek s možností volby jedné a v některých případech pak z více odpovědí. Využitý dotazník je součástí přílohové části této práce. Otázky, které byly zařazeny do dotazníku, se týkaly zkušeností a názorů oslovených respondentů na problematiku stávajícího motivačního systému ve zvolené společnosti. Bylo přitom nutné zvolit přiměřený počet otázek, aby měl respondent ochotu dotazník vyplnit, a nebyl zahlcený nadměrným množstvím otázek. Rovněž bylo cílem zařadit otázky zajímavé, které však bylo nutné formulovat tak, aby bylo možné získat veškeré informace, které jsou podstatné pro dosažení cíle této práce. V úvodní části dotazníku byl představen smysl a účel tohoto dotazníku, aby byl patrný význam odpovědí získaných od respondentů. Součástí této úvodní části byla dále také stručná instrukce a poděkování respondentovi za spolupráci. Úvodní otázky dotazníku představovaly otázky identifikační, kdy byli respondenti dotazováni na jejich pohlaví, věk a nejvyšší dosažené vzdělání. Kromě toho by mezi identifikační otázky bylo možné zařadit také otázku týkající se délky praxe u společnosti a stávající pozice, na které respondent působí. Smyslem těchto otázek bylo zejména získat představu o výzkumném vzorku respondentů, kteří se zúčastnili tohoto šetření.

Druhá část dotazníku již obsahuje vlastní otázky týkající se zkoumaného tématu. Otázky by bylo možné v podstatě rozdělit do několika tematických okruhů, při jejichž tvorbě byl základem stanovený záměr a cíle šetření a jeho předpoklady. Dotazník zahrnuje zejména otázky týkající se subjektivních názorů a zkušeností pracovní zvolené společnosti na problematiku jejich vlastní profesní orientace. Smyslem zvolených otázek bylo zejména adekvátně postihnout problematiku a přístup k ní ze strany oslovených respondentů. Součástí dotazníku jsou otázky týkající se přístupu k práci a motivace pracovníků, subjektivního názoru na adekvátnost ocenění pracovních výsledků pracovníka, názorů na týmovou práci ve společnosti, přístup nadřízeného a celkovou spokojeností a s působením v dané společnosti a existujícími podmínkami.

Šetření přitom bylo nutné s ohledem na probíhající pandemii onemocnění COVID-19 uskutečnit v elektronické podobě, kdy byl k tomuto využit elektronický dotazník vytvořený

prostřednictvím internetového portálu. Zaměstnanci společnosti byli následně na dotazník upozorněni vedením společnosti a byli požádáni o jeho vyplnění ve svém volném čase. Vyplnění dotazníku bylo pochopitelně dobrovolné, dotazník je zcela důvěrný a anonymní a respondenti byli ještě před jeho samotným vyplněním upozorněni na to, že jeho výsledky budou využity pouze pro účely výzkumu pro práci. Výzkum se uskutečnil během ledna roku 2021, jak plyne ze zjištěných údajů, doba vyplňování dotazníku byla v naprosté většině případů do 10 minut. Podrobněji bude výzkumný vzorek využitý v rámci tohoto šetření představen v následující podkapitole této práce.

Poté, co byl získán potřebný počet odpovědí, následovalo zpracování získaných dat a jejich následná interpretace ve slovní podobě, což bude v textu této práce pro přehlednost vhodně doplněno o výstupy v podobě tabulek. Budou tedy podrobně interpretovány jednotlivé otázky, které byly součástí dotazníkového šetření, bude poukázáno na důležité informace, které byly na základě šetření získány. Poté, co bude interpretace provedena, bude následovat shrnutí zjištěných výsledků a také vyvození patřičných závěrů, k čemuž bude využita metoda syntézy. Získaná data umožní dosažení cíle praktické části této práce, kterým je zjištění stávající úrovně spokojenosti a motivace zaměstnanců ve zvolené společnosti, aby bylo možné na základě těchto zjištění zformulovat odpovídající návrhy a doporučení.

4.2 Výzkumný vzorek

Jak již bylo uvedeno, cílovou skupinou v rámci dotazníkového šetření byli pracovníci zvolené společnosti. Tito byli osloveni přímo ve svém pracovním prostředí, kdy byli o spolupráci požádáni vedením společnosti a získali instrukce z hlediska toho, kde a v jakém časovém horizontu mají dotazník vyplnit. Celkem se dotazníkového šetření zúčastnilo na 601 respondentů pracujících ve zvolené společnosti, zcela dokončen byl dotazník celkem ze strany 487 respondentů, což ukazuje na celkovou úspěšnost z hlediska vyplňování dotazníku dosahující výše 81 %, což pokládám za velmi pozitivní výsledek. Pokud jde o strukturu respondentů z hlediska jejich pohlaví, pak je možné uvést, že se výzkumného šetření zúčastnily v naprosté většině ženy, kdy se jednalo celkem o 412 (85 %) žen a 75 (15 %) žen. Je tomu tak patrně zejména z toho důvodu, že se jedná o společnost, kde na mnoha pozicích skutečně převažují ženy nad osobami mužského pohlaví.

Dále jsem se za účelem zjištění identifikačních údajů o respondentech v rámci šetření dotazovala také na jejich věk. Složení respondentů z hlediska věku je patrné z níže uvedené tabulky.

Odpověď	Celkem	% celkem
do 20 let	20	4 %
21 – 30 let	213	44 %
31 – 40 let	130	27 %
41 – 55 let	119	24 %
56 a více let	5	1 %
Celkem	487	100 %

Tabulka 1 Struktura respondentů z hlediska věku

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je patrné, dotazníkového šetření se zúčastnili zejména pracovníci ve věku mezi 21 a 30 lety (44 %), další nejvíce zastoupenou skupinou pak byly osoby ve věku mezi 31 a 40 lety (27 %). Nejméně pak naopak byli zastoupeni lidé nad 56 let věku, těchto respondentů bylo pouze 5, lidé mladší 20 let se pak dotazníkového šetření zúčastnili celkem ze 4 %.

Odpověď	Celkem	% celkem
Základní	22	4,5 %
Vyučen	129	26,5 %
Středoškolské	263	54 %
Vysokoškolské	73	15 %
Celkem	487	100 %

Tabulka 2 Struktura respondentů z hlediska nejvyššího dosaženého vzdělání

Zdroj: Vlastní zpracování

Dále bylo zjištěno, že největší počet respondentů (54 %), kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, má středoškolské vzdělání, dále také byli poměrně hojně zastoupeni respondenti se

vzděláním zakončeným získáním výučního listu (26,5 %). Šetření se také zúčastnili pracovníci s vysokoškolským vzděláním (15 %) a osoby se základním vzděláním (4,5 %).

Do identifikačních otázek bychom dále mohli zařadit rovněž otázky, v jejichž rámci bylo zkoumáno, na jaké konkrétní pozici respondenti ve společnosti působí, a jak dlouho zde působí.

Odpověď	Celkem	% celkem
Do 1 roku	55	11 %
1 - 3 roky	186	38 %
4 – 6 let	135	28 %
6 – 9 let	53	11 %
10 a více let	58	12 %
Celkem	487	100 %

Tabulka 3 Délka působení respondentů ve společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky je patrné, že jsou ve společnosti velmi početně zastoupeni dlouholetí zaměstnanci, kdy celých 51 % respondentů v rámci šetření uvedlo, že ve společnosti působí více než 4 roky, z toho 12 % zaměstnanců pak dokonce více než 10 let. Necelé čtyři desetiny (38 %) zaměstnanců pak ve společnosti působí mezi 1 a 3 roky a 11 % zaměstnanců pracuje ve společnosti Lidl méně než 1 rok. Zjištěné údaje pokládám za zajímavé a ukazují dle mého názoru do jisté míry na to, že zaměstnanci jsou ve společnosti pravděpodobně spokojeni a mají zájem zde působit dlouhodobě.

Odpověď	Celkem	% celkem
Prodavač/pokladní	270	55 %
Zastupující prodavač/pokladní	72	15 %
Vedoucí směny	84	17 %
Zástupce manažera	35	7 %

Manažer	26	5 %
Celkem	487	100 %

Tabulka 4 Pracovní pozice respondentů ve společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je patrné, dotazníkového šetření se zúčastnili zejména prodavači/pokladní, kterých bylo celých 55 % veškerých respondentů. Menším podílem (17 %) pak byli zastoupeni vedoucí směny a také zastupující prodavači/pokladní (15 %). Pouze jeden respondent působí ve vedení společnosti a jeden respondent působí jako technik. Zástupci manažera pak byli zastoupeni ze 7 %, nicméně šetření se zúčastnili také samotní vedoucí pracovníci, kterých bylo celkem 5 %.

4.3 Výsledky výzkumného šetření

V následující podkapitole této práce budou interpretovány výsledky, které byly zjištěny na základě provedeného výzkumného šetření.

- **Jak smysluplná je Vaše práce?**

První otázkou v tomto ohledu bylo, jak smysluplnou hodnotí pracovníci svou práci. Odpovědi jsou patrné z níže uvedené tabulky.

Odpověď	Celkem	% celkem
Smysluplná	219	45 %
Spíše smysluplná	219	45 %
Nepříliš smysluplná	46	9 %
Vůbec smysluplná není	3	1 %
Celkem	487	100 %

Tabulka 5 Hodnocení smysluplnosti práce ve společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je zřejmé, naprostá většina pracovníků (celých 90 %) hodnotí svou práci jako smysluplnou, což je možné pokládat za velice pozitivní zjištění. Přitom dle téměř poloviny zaměstnanců je jejich práce dokonce velmi smysluplná. Desetina pracovníků pak naopak na svou práci pohlíží jako na nepřilíš smysluplnou, nicméně pouze pro 1 % pracovníků jejich práce nedává žádný smysl, což je nepochybně velmi kladná informace.

- **Jaká je Vaše motivace k vyššímu pracovnímu výkonu?**

Dále jsem se respondentů ptala také na to, co přesně je motivuje k dosahování vyšších pracovních výkonů. Odpovědi jsou opětovně zřejmé z níže uvedené tabulky. V tomto případě měli respondenti možnost zvolit více odpovědí současně.

Odpověď	Celkem
Plat	297
Benefity	97
Kolektiv	241
Pochvala od nadřízeného	163
Samotná práce mě baví	236
Jiná	16

Tabulka 6 Motivace k vyššímu pracovnímu výkonu

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je z výše uvedené tabulky patrné, pro zaměstnance společnosti Lidl je motivačním faktorem zejména jejich finanční ohodnocení, což je pochopitelné, jelikož práce představuje základní prostředek obživy. Nicméně dále je velice důležitý také pracovní kolektiv i práce jako taková, což je jistě velmi kladným zjištěním. Dále je důležitá také pochvala od nadřízeného, která v tomto ohledu poměrně překvapivě předčila zaměstnanecké benefity, jejichž význam z hlediska motivace pracovníků v současnosti obecně narůstá.

- **Je pro Vás Vaše práce výzvou?**

Také jsem se respondentů dotazovala na to, zda pohlíží na svou práci ve společnosti Lidl jako na určitou výzvu, které se chtějí postavit a zvládnout ji. Níže je uvedena tabulka poskytující přehled o struktuře odpovědí respondentů.

Odpověď	Celkem	% celkem
Ano, obrovskou	94	19 %
Ano	151	31 %
Jak kdy	211	44 %
Ne	25	5 %
Ne, vůbec	6	1 %
Celkem	487	100 %

Tabulka 7 Vnímání práce jako výzvy

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je zřejmé, celkem na plných 94 % zaměstnanců vnímá svou práci ve společnosti Lidl jako určitou výzvu, což je velmi pozitivní výsledek. Zbývajících 6 % pak k tomuto zaujímá negativní stanovisko, nicméně pouze 1 % zaměstnanců se na svou práci vůbec jako výzvu nedívá. Obecně jde tedy o pozitivní zjištění, které dle mého názoru ukazuje na to, že pro zaměstnance jde o zajímavou práci, se kterou si chtějí poradit a využít své příležitosti pracovat v této společnosti.

- **Jak často se během svého typického týdne cítíte přepracovaný/á nebo ve stresu?**

Další zajímavou otázkou pak bylo, jak často se během pracovního týdne cítí pracovník přepracovaný nebo případně vystresovaný. Celkem polovina zaměstnanců (51 %) na tuto otázku odpověděla, že je tomu tak občas, celých 36 % pracovníků se pak cítí přepracovaných dokonce často. Pouze 13 % pracovníků vnímá přepracovat ojediněle, případně pak vůbec. Je zřejmé, že každá pracovní činnost je do jisté míry náročná, nicméně pochopitelně by nemělo

docházet k tomu, že bude pracovník nadměru přepracovaný a ve stresu. Dle mého názoru je v tomto ohledu vhodné hledat určité způsoby k tomu, aby se pracovníci cítili méně vystresovaní a měli možnost odpočinku a regenerace.

- **Jste za svou práci adekvátně platově ohodnocen/a?**

Nedílnou součástí motivace a spokojenosti pracovníků je pochopitelně jejich platové ohodnocení. U některých pracovníků se přitom může jednat o stěžejní faktor, který na jejich spokojenost s prací působí. V tomto ohledu je možné připomenout výsledek otázky č. 7, kde vyšlo najevo, že právě plat je pro největší část pracovníků faktorem působícím na jejich pracovní výkon. Proto jsem se nyní ptala, zda se cítí být za svou práci adekvátně platově ohodnoceni.

Odpověď	Celkem	% celkem
Rozhodně ano	54	11 %
Ano	349	72 %
Ne	71	15 %
Rozhodně ne	13	2 %
Celkem	487	100 %

Tabulka 8 Vnímání adekvátnosti platového ohodnocení

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je patrné z tabulky výše, celkem na plných 83 % zaměstnanců společnosti Lidl pohlíží na své stávající platové ohodnocení jako na adekvátní, což je opětovně velice příznivý výsledek ukazující na spokojenost zaměstnanců s platovým ohodnocením. Pouze 2 % zaměstnanců pak vnímají svou finanční odměnu jako naprosto neadekvátní. Z uvedeného pak tedy odvozují, že zaměstnanci jsou obecně na svých pozicích s finančním ohodnocením spokojeni, díky čemuž jsou tedy velmi pravděpodobně také motivováni k dosahování odpovídajících pracovních výsledků, pokud jde o faktor odměny.

- **Do jaké míry si Vaši spolupracovníci váží Vašich pracovních názorů?**

Tázala jsem se v rámci šetření pracovníků také na to, zda se domnívají, že si jejich spolupracovníci váží jejich vlastních pracovních názorů a stanovisek. Smyslem tedy bylo zjistit, zda zaměstnanci pocítují ze strany svých kolegů určitou úctu a respekt, jelikož pracovní kolektiv je důležitým faktorem ovlivňujícím pracovní spokojenost a motivaci pracovníků. Zjistila jsem, že podle názoru celkem 6 % pracovníků si jejich názorů okolí velice váží, dalších 18 % zaměstnanců uvedlo, že jejich názorů si okolí váží více než názorů ostatních. Podle naprosté většiny, a to celkem 67 % zaměstnanců, si pak jejich názorů okolí váží zhruba stejně jako názorů jiných a 9 % pracovníků se domnívá, že si jejich pracovních názorů jejich okolí neváží. Nicméně je třeba uvést, že opětovně o velice subjektivní hodnocení, které může být zkresleno osobními názory a domněnkami jednotlivých osob. Přesto to však do jisté míry vypovídá o respektu a úctě, kterou ke své osobě pocítují jednotliví zaměstnanci v rámci pracovního prostředí.

- **Vyhovuje Vám práce ve Vašem kolektivu?**

Jak již bylo výše uvedeno, důležitým faktorem pracovní spokojenosti a motivace zaměstnanců je také spokojenost s pracovním kolektivem. Je pochopitelně důležité, aby mezi sebou lidé v pracovním kolektivu vycházeli, často spolu dokonce musí poměrně úzce spolupracovat a spoléhat se jeden na druhého. Z níže uvedené tabulky jsou patrné názory respondentů na úroveň pracovního kolektivu ve společnosti Lidl.

Odpověď	Celkem	% celkem
Rozhodně ano	172	35 %
Ano	261	54 %
Ne	47	10 %
Rozhodně ne	7	1 %
Celkem	487	100 %

Tabulka 9 Spokojenost s pracovním kolektivem

Zdroj: Vlastní zpracování

Je patrné, že téměř devět desetin pracovníků (89 %) je spokojených se svým pracovním kolektivem, což opět nelze hodnotit jinak než pozitivně. Je možné odvodit, že pracovní kolektiv a týmová práce jsou v této společnosti na velice dobré úrovni, což následně ovlivňuje také samotnou spokojenost a motivaci pracovníků. Naproti tomu zbývajících 11 % pracovníků v tomto ohledu identifikuje určitý prostor pro zlepšení.

- **Jak realistická jsou očekávání Vašeho nadřízeného?**

Navazující otázkou pak bylo vnímání reálnosti očekávání vedoucího pracovníka, kdy bylo smyslem zjistit, zda podle názoru pracovníků nejsou na jejich osoby kladeny příliš velké nároky ze strany manažera, což by pochopitelně následně vedlo k jejich nadměrné vystresovanosti. Opětovně pro přehlednost níže uvádím graf znázorňující podíly zjištěných odpovědí.

Odpověď	Celkem	% celkem
Velmi nadhodnocená	60	12 %
Lehce nadhodnocená	189	39 %
Realistická	213	44 %
Lehce podhodnocená	20	4 %
Velmi podhodnocená	5	1 %
Celkem	487	100 %

Tabulka 10 Reálnost očekávání vedoucího pracovníka

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je patrné, celkem na 44 % zaměstnanců vnímá očekávání ze strany nadřízeného pracovníka jako adekvátní, zbývajících část zaměstnanců pak je hodnotí jako do jisté míry nadhodnocená nebo podhodnocená. Nadhodnocená jsou přitom podle názoru 51 % pracovníků, zbývajících 5 % pracovníků pak na tato očekávání pohlíží jako na podhodnocená, a tedy taková, kdy jsou na pracovníky kladeny menší nároky, než by kladen být mohly a měly. Typičtějším případem však je podle mého názoru druhý případ, kdy pracovníci pohlíží na kladené nároky manažera jako na více či méně nadměrné. Podle necelých čtyř desetin

pracovníků (39 %) jsou přitom tato očekávání lehce nadhodnocena, naproti tomu 12 % pracovníků je vnímá jako velmi nadhodnocená.

- **Máte možnost kariérního růstu?**

Významnou součástí motivace pracovníků jsou také možnosti z hlediska kariérního růstu a dalšího vzdělávání a rozvoje, což je v současnosti již ve většině společností vnímání jako zcela běžný zaměstnanecký benefit. V tomto ohledu se celkem tři čtvrtiny (76 %) pracovníků vyslovily tak, že skutečně tato možnost v současnosti ve zkoumané společnosti existuje, zbylých 24 % pracovníků pak s tímto nesouhlasí, a tedy uvádí, že tuto možnost společnost neposkytuje. Za příčinu tohoto výsledky však pokládám možný fakt, že o tomto nejsou pracovníci dostatečně informováni, proto se domnívají, že kariérní růst možný není.

- **Jak jste spokojen/a s dohledem nad Vámi?**

Hodnocení manažerské práce vedoucího pracovníka se dále týkala také otázka, kdy byla zkoumána spokojenost pracovníků se stávajícím dohledem nad nimi a jejich výsledky. Bylo zjištěno, že celkem 56 % pracovníků je spokojených s dohledem nad jejich osobou, z toho přitom 8 % pracovníků je dokonce spokojených velmi. Dalších 34 % pak na tuto problematiku nemá vyhraněný názor a 10 % pracovníků je s tímto dohledem nespokojených. Také v tomto ohledu je tedy podle mého názoru možný určitý prostor pro zlepšení z hlediska přístupu vedoucího pracovníka.

- **Jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity?**

Velice populární jsou v současnosti takzvané zaměstnanecké benefity, a tedy nefinační složka odměňování zaměstnanců. Může se jednat o různé poukázky na odběr zboží nebo služeb, stravenky, dny dovolené navíc, využívání zvýhodněného zaměstnaneckého mobilního tarifu nebo automobilu a další. Ptala jsem se tedy také na spokojenost zaměstnanců zkoumané společnosti se stávajícím systémem zaměstnaneckých benefitů ve společnosti.

Odpověď	Celkem	% celkem
Ano, velmi	40	12 %
Ano	233	69 %
Ne	165	17 %
Ne, vůbec	34	2 %
Celkem	487	100 %

Tabulka 11 Spokojenost s poskytovanými zaměstnaneckými benefity

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je zřejmé z uvedeného výsledku, celkem na 81 % zaměstnanců je spokojených se stávajícím systémem zaměstnaneckých benefitů ve společnosti, zbývajících 19 % zaměstnanců pak vyjádřilo určitou nespokojenost. Řešením pro tuto skupinu zaměstnanců by se pravděpodobně mohla stát právě úprava nebo rozšíření stávajícího systému poskytovaných zaměstnaneckých benefitů.

- **Jste spokojen/a se svým zaměstnáním?**

Dále jsem se ptala také na to, zda jsou pracovníci spokojeni se svým zaměstnáním. Odpovědi na tuto otázku jsou patrné z níže uvedené tabulky.

Odpověď	Celkem	% celkem
Ano, velmi	79	16 %
Ano	349	72 %
Ne	53	11 %
Ne, vůbec	6	1 %
Celkem	487	100 %

Tabulka 12 Spokojenost pracovníků se zaměstnáním

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je z uvedeného zřejmé, naprostá většina zaměstnanců, a to konkrétně 88 %, uvádí svou spokojenost se stávajícím zaměstnáním, což je bezesporu velice pozitivní výsledek. V případě 12 % zaměstnanců pak je naopak možné hovořit o určité nespokojenosti, na kterou může mít vliv skutečně mnoho různých faktorů. Naprostá většina pracovníků však spokojená je, což pokládám za důležitý a pozitivní výsledek.

- **Jste hrdý/á na značku společnosti, která Vás zaměstnává?**

Značku Lidl můžeme dle mého názoru označit za velice známou značku, která jen v naší zemi v současnosti zaměstnává více než 12 000 zaměstnanců. Společnost se prezentuje jako důvěryhodný a zodpovědný zaměstnavatel, proto jsem se respondentů ptala také na to, zda cítí hrdost z hlediska toho, že pracují právě pro tuto značku. Celkem 74 % zaměstnanců na tuto otázku odpovědělo kladně, a tedy že skutečně cítí hrdost, že pracují právě pro tuto značku. Dalších 5 % pracovníků naopak hrdost necítí, 21 % zaměstnanců není schopno odpovědět. Obecně však velká část zaměstnavatelů tuto hrdost skutečně cítí.

- **Máte rád/a svého zaměstnavatele?**

Navazující otázkou pak bylo, zda mají pracovníci pozitivní vztah ke svému zaměstnavateli. Tento vztah je pochopitelně velmi komplexní a zahrnuje mnoho různých aspektů, které pracovníci hodnotí a utváří si k nim vztah. Výsledky jsou patrné níže.

Odpověď	Celkem	% celkem
Rozhodně ano	60	12 %
Ano	266	55 %
Nemám k němu vztah	145	30 %
Spíše ne	15	3 %

Vůbec ne	1	0 %
Celkem	487	100 %

Tabulka 13 Vztah k zaměstnavateli

Zdroj: Vlastní zpracování

Ze šetření vyplynulo, že celkem 67 % pracovníků má pozitivní vztah ke svému zaměstnavateli. Tři desetiny pracovníků uvedly, že k němu žádný hlubší vztah nemají, zbylá 3 % pracovníků pak mají k zaměstnavateli vesměs negativní vztah. Opět však bylo potvrzeno, že naprostá většina pracovníků je ve společnosti spokojená a chová k ní pozitivní vztahy.

- **Je pravděpodobné, že budete hledat jiné zaměstnání mimo naši společnost?**

Na závěr byli respondenti dotazováni na to, zda přemýšlejí o tom, že by ze společnosti Lidl odešli a šli pracovat do jiné společnosti. Opětovně je tedy smyslem zejména zjistit, zda jsou pracovníci ve společnosti spokojení, nebo jsou naopak motivováni k odchodu.

Odpověď	Celkem	% celkem
Určitě ne	92	19 %
Pravděpodobně ne	221	45 %
Uvažuji o tom	111	23 %
Pravděpodobně ano	39	8 %
Určitě ano	24	5 %
Celkem	487	100 %

Tabulka 14 Zvažování jiného zaměstnání

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak plyne z uvedené tabulky, 64 % pracovníků o odchodu ze společnosti v současnosti neuvažuje. Naproti tomu zbývajících 36 % pracovníků do jisté míry o změně zaměstnání uvažuje, 13 % z nich si je přitom víceméně jistých. Odchody a fluktuace zaměstnanců jsou přitom problémem bezesporu pro každou společnost, a to zejména v případě, že jde o klíčové

zaměstnance. Proto je třeba klást velký důraz právě na odpovídající motivaci a spokojenost pracovníků.

4.4 Návrhy a doporučení

V rámci následující podkapitoly této práce se zaměřím na formulaci určitých návrhů a doporučení pro zvýšení motivace a spokojenosti pracovníků v analyzované společnosti. Nejprve je však vhodné provést určité shrnutí výsledků, které byly zjištěny v rámci šetření. Jak vyplynulo najevo z provedeného šetření, pracovníci jsou obecně ve společnosti spokojeni a svou práci vnímají jako smysluplnou. Mezi ústřední motivační faktory patří v této společnosti plat, dále pak pracovní kolektiv i práce jako taková. Pro naprostou většinu pracovníků je jejich práce výzvou, ačkoliv se poměrně často cítí přepracovaní a vystresovaní. Pro naprostou většinu pracovníků pak je jejich mzda odpovídající jejich práci. S pracovním kolektivem je rovněž spokojená většina pracovníků společnosti.

Pokud jde o styl vedení nadřízeného pracovníka, pak nadpoloviční většina pracovníků je spokojena se stávajícím stylem vedení a dohledem nad nimi, nicméně podle poloviny pracovníků jsou očekávání vedoucího pracovníka někdy nadměrná. Trochu zarážející pak byl výsledek, kdy čtvrtina pracovníků uvedla, že ve společnosti není nabízena možnost kariérního růstu, který pochopitelně možný je, proto se domnívám, že o tomto nejsou zaměstnanci v současnosti dostatečně informováni. Se systémem zaměstnaneckých benefitů ve společnosti, které mají vliv na motivaci pracovníků, pak je spokojených celkem 81 % pracovníků, zbývajících 19 % zaměstnanců pak vyjádřilo určitou nespokojenost. Zhruba osm desetin všech respondentů je spokojených se svým zaměstnavatelem a jsou hrdí na značku, pro kterou pracují. Více než třetina zaměstnanců však má určité úvahy o odchodu ze společnosti, což není příliš pozitivní zjištění, jelikož pracovní fluktuace je obecně jevem nežádoucím pro všechny společnosti.

Z hlediska návrhů a doporučení je možné vycházet z námětů, které byly v rámci dotazníkového šetření uváděny samotnými pracovníky. Jak bylo například zjištěno, zhruba pětina zaměstnanců vnímá určité nedostatky ve stávajícím systému zaměstnaneckých benefitů ve společnosti. Řešením by se proto mohla stát právě úprava nebo rozšíření stávajícího systému poskytovaných zaměstnaneckých benefitů. Kromě toho bylo v rámci šetření zjištěno, že se mnoho zaměstnanců cítí dost často přepracovaných a vystresovaných. Proto se domnívám, že je třeba zaměstnancům poskytnout nějakou možnost odpočinku, relaxace a

regenerace, aby byli schopni nadále poskytovat žádoucí pracovní výsledky a byli spokojení. Domnívám se, že řešením by se v tomto ohledu mohlo stát zavedení velice oblíbeného takzvaného cafeteria systému, kdy by následně pracovníci měli možnost za přidělené body zakupovat různé produkty u partnerů a využívat je také například za účelem využívání různých sportovních nebo i wellness aktivit. V rámci tohoto systému je totiž možné přidělené body směnit u obchodníků za různé produkty, případně je využít například na čerpání sportovních aktivit. Díky tomuto systému by tedy měli pracovníci možnost odpočinku a relaxace ve svém volném čase. Následně by byli více odpočastí, spokojenější a připravení dosahovat vysokých pracovních výkonů.

Za velmi alarmující výsledek pak pokládám zjištění, že celá čtvrtina pracovníků uvádí, že neexistují žádné možnosti kariérního růstu ve zkoumané společnosti. Ačkoliv nepochybně v případě některých pracovních pozic mohou být v tomto ohledu možnosti omezenější, přesto pracovníci v tomto ohledu určité možnosti mají a domnívám se, že by o tomto měli být zejména náležitě informováni. Proto je dle mého názoru možné navrhnout zlepšení informovanosti v tomto směru, vedoucí pracovníci by měli podřízeným transparentně komunikovat možnosti z hlediska vzdělávání a kariérního růstu v tomto směru, myslím si, že by bylo velice vhodné o těchto aspektech informovat již uchazeče již během pracovního pohovoru. Pro zlepšení úrovně komunikace a zejména pak informovanosti napříč společností pak se dle mého názoru jeví vhodné například zavedení pravidelných porad, které by se konaly dle uvážení managementu například jednou za týden, případně pak dle potřeby i častěji. Dalším plusem by se pak mohlo stát to, že by se zde pracovníci mohli vzájemně lépe díky diskuzi seznámit a mohlo by dojít i k určitému stmelení pracovního kolektivu.

Za zmínku pak stojí také to, že dle názoru určité části pracovníků jsou očekávání vedoucího pracovníka mnohdy neodpovídající, kromě toho někteří pracovníci vyjádřili určitou nespokojenost s dohledem ze strany vedoucího pracovníka, který je nad nimi vykonáván. Základem je podle mého názoru v každé společnosti zejména jasná a transparentní komunikace ze strany nadřízených pracovníků, což by měly zlepšit již uvedené pravidelné porady. Díky tomu se budou také samotní pracovníci cítit více zainteresováni na činnosti a výsledcích společnosti a vzroste tím i jejich spokojenost. V rámci porad by pak pracovníci měli mít možnost se vyjadřovat k dění ve společnosti a poskytovat také své případné vlastní návrhy a náměty ke zlepšení, které by měly být vedoucími pracovníky vyslyšeny, jelikož se jedná o cenný zdroj informací pro dosažení určitých zlepšení ve společnosti.

Závěr

Práce byla zaměřena na specifika pracovní motivace a motivačního systému a jeho uplatňování v praktické rovině a jeho roli v rámci systému podnikového řízení. Základním cílem této bakalářské práce tedy bylo blíže představit úlohu motivace v řízení podniku, a to z teoretického i praktického hlediska, kdy v praktické části byly následně uvedeny výsledky provedeného šetření ve zvolené společnosti. Zjištěné výsledky se staly podkladem pro následnou formulaci odpovídajících návrhů a doporučení za účelem zlepšení existujícího stavu ve společnosti, kterou byla společnost Lidl, která je řetězcem nabízejícím svým zákazníkům potraviny a spotřební zboží.

Práce je pro dosažení stanoveného cíle rozdělena do několika základních kapitol a navazujících podkapitol. Nejprve jsou definovány základní termíny související s tématem, a tedy zejména pojem motivace a její role v pracovním životě jedince, dále je zmíněn také pojem takzvaných manažerských motivů a stimulů. Následně v rámci druhé kapitoly této práce je bližší pozornost věnována také pojmu pracovní spokojenosti zaměstnanců, která nepochybně s pracovní motivací velice úzce souvisí. Nastíněny jsou rovněž základní motivační teorie i význam pracovních podmínek a pracovního prostředí pro odpovídající motivaci a spokojenost pracovníků. Pozornost bude ve třetí kapitole věnována také problematice podnikového řízení, jelikož osobnost manažera společně s jeho stylem vedení pracovníků má velký vliv na motivaci pracovníků. V rámci praktické části jsou následně interpretovány výsledky, které byly zjištěny v rámci provedeného šetření ve zvolené organizaci.

Na základě zpracování práce bylo zjištěno, že zejména v současné době je třeba klást na problematiku motivace a spokojenosti pracovníků zvýšený důraz, jelikož je stále větší důraz kladen na dosahované pracovní výsledky zaměstnanců, které umožní plnění stanovených cílů organizace. Problematika motivace a odměňování pracovníků je jednou z významných

personálních činnosti v podniku, kterou rozhodně není radno podceňovat. Základem je v tomto ohledu systém takzvaného personálního řízení v podniku, které představuje poměrně specifickou oblast činností, které věnují svou pozornost člověku v organizaci a jsou realizovány ze strany k tomuto určených personálních útvarů. Právě personální řízení představuje integrální součást práce každého vedoucího pracovníka. Na základě uvedeného tedy lze podotknout, že právě personální řízení vyjadřuje v nejširším pojetí vše, co souvisí s lidmi působícími v organizaci. Lidé v organizaci mají kromě jiného přímý vliv na využívání existujících zdrojů organizace, jimiž je zajišťována její vlastní konkurenceschopnost a perspektiva.

V praktické části byly uvedeny výsledky dotazníkového šetření, které bylo provedeno ve společnosti Lidl. Bylo zjištěno, že je ve společnosti realizován v současnosti promyšlený motivační systém, který vede k tomu, že naprostá většina zaměstnanců je ve společnosti spokojená a nevnímá nějaké zásadní nedostatky. Nicméně přesto byla identifikována určitá problematická místa, proto za účelem zlepšení stávajícího motivačního mechanismu byly zformulovány určité zlepšující náměty a doporučení. Zejména doporučuji za účelem zvýšení motivace a spokojenosti pracovníků zavedení cafeteria systému, který umožní lepší odpočinek a regeneraci pracovníků, a tedy i jejich spokojenost a dosahované pracovní výsledky. Za účelem zlepšení úrovně komunikace a informovanosti ve společnosti pak doporučuji zavedení pravidelných porad, které by se konaly kupříkladu jednou týdně, v jejich rámci by bylo vhodné mimo jiné řešit i případné náměty a návrhy pracovníků, aby měli možnost se vyjádřit k dění ve společnosti a komunikovat své případné názory. Pracovníci nejsou dostatečně informováni ohledně možností kariérního růstu, proto by tyto záležitosti mohly být řešeny mimo jiné právě v rámci těchto porad, nicméně doporučuji o těchto významných aspektech informovat již uchazeče v rámci pracovního pohovoru. Nebudou pak totiž nastávat situace, kdy pracovník bude mít po svém nástupu určitá očekávání, která poté nebudou naplněna, což jej povede k úvahám nad ukončením pracovního poměru a přechodem do jiné společnosti.

Domnívám se, že byl cíl této práce v dostatečné míře naplněn.

Seznam použitých zdrojů

Monografie, publikace, sborníky

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy. 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.2

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

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8

BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠŤAN a O. ŠULERĚ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

BLÁHA, J. a Z. DYTRT. *Manažerská etika*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 8072610848.

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

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

HOYER, W. D, D. J MACINNIS a R. PIETERS. *Consumer behavior*. 6th ed. Mason, OH: South Western Cengage Learning, 2013. ISBN 1133435211.

KELLER, J. *Sociologie organizace a byrokracie*. 2., přeprac. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007. Základy sociologie. ISBN 9788086429748.

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

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

KREJČOVÁ, L. Význam učitelů a školního prostředí pro motivaci dospívajících při studiu ve středních školách. *Studia paedagogica*, 2009, 14.2: 85-106.

LAUFER, H. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha: Grada, 2008. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2445-4.

MÁTEL, A. *Teorie sociální práce I: sociální práce jako profese, akademická disciplína a vědní obor*. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2220-2.

OWEN, J. *Jak se stát úspěšným lídrem: leadership v praxi*. Praha: Grada, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1726-3.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 80-24724480.

ŘÍČAN, P. *Psychologie osobnosti: obor v pohybu*. 6., rev. a dopl. vyd., V Grada Publishing 2. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3133-9.

SRPOVÁ, J. a V. ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

ŠTIKAR, J. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

VÁCHAL, J. a M. VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VODÁČEK, L. a O. VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.

VRÁBLÍKOVÁ, P. *Vojenské rozhledy*. 2007, **2007**(4), 168-174

WHITMORE, J. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti : metoda transpersonálního koučování*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Přeložil Aleš LISA. Praha: Management Press, 2014. ISBN 9788072612734.

Elektronické zdroje

Lidl Česká republika [online]. 2021 [cit. 2021-01-22]. Dostupné z: www.lidl.cz

URBAN, J. Jak úspěšně motivovat. In: *Mzdová praxe* [online]. 2008 [cit. 2020-10-26]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d3781v5121-jak-uspesne-motivovat/>

Přílohy

Příloha A: Dotazník

Dobrý den,

obracím se na Vás s žádostí o vyplnění následujícího dotazníku, který slouží výhradně potřebám mé bakalářské práce, ve které se věnuji tématu motivace zaměstnanců ve společnosti Lidl. Dotazník je zcela anonymní a jeho vyplnění Vám nezabere více než 20 minut. Pokud není uvedeno, jinak, u každé otázky, prosím, vyberte jednu odpověď.

Předem Vám děkuji za ochotu při vyplnění dotazníku.

1. Jaké je Vaše pohlaví?
 - a) Žena
 - b) Muž

2. Jaká je Vaše věková kategorie?
 - a) do 20 let
 - b) 21 – 30 let
 - c) 31 – 40 let
 - d) 41 – 55 let
 - e) 56 a více let

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
 - a) Základní

- b) Vyučen
- c) Středoškolské
- d) Vysokoškolské

4. Jak dlouho u firmy pracujete?

- a) do 1 roku
- b) 1 – 3 roky
- c) 4 – 6 let
- d) 6 – 9 let
- e) 10 a více let

5. Na jaké pozici pracujete?

- a) Prodavač/pokladní
- b) Zastupující prodavač/pokladní
- c) Vedoucí směny
- d) Zástupce manažera
- e) Manažer

6. Jak smysluplná je Vaše práce?

- a) Smysluplná
- b) Spíše smysluplná
- c) Nepříliš smysluplná
- d) Vůbec není smysluplná

7. Jaká je Vaše motivace k vyššímu pracovnímu výkonu? (možnost volby více odpovědí)

- a) Plat
- b) Benefity
- c) Kolektiv
- d) Pochvala od nadřízeného
- e) Samotná práce mě baví
- f) Jiné, doplňte, prosím:

8. Je pro Vás Vaše práce výzvou?
- a) Ano, obrovskou
 - b) Ano
 - c) Jak kdy
 - d) Ne
 - e) Ne, vůbec
9. Jak často se během svého typického týdne cítíte přepracovaný/á nebo ve stresu?
- a) Vůbec
 - b) Nijak zvlášť často
 - c) Občas
 - d) Velmi často
10. Jste za svou práci adekvátně platově ohodnocen/a?
- a) Rozhodně ano
 - b) Ano
 - c) Ne
 - d) Rozhodně ne
11. Do jaké míry si Vaši spolupracovníci váží Vašich pracovních názorů?
- a) Velmi
 - b) Více než názorů ostatních
 - c) Zhruba stejně jako názorů ostatních
 - d) Méně než názorů ostatních
 - e) Vůbec
12. Vyhovuje Vám práce ve Vašem kolektivu?
- a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano

- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

13. Jak realistická jsou očekávání Vašeho nadřízeného?

- a) Velmi nadhodnocená
- b) Lehce nadhodnocená
- c) Realistická
- d) Lehce podhodnocená
- e) Velmi podhodnocená

14. Máte možnost kariérního růstu?

- a) Ano
- b) Ne

15. Jak jste spokojen/a s dohledem nad Vámi?

- a) Velmi spokojen/a
- b) Spokojen/a
- c) Ani spokojen/a, ani nespokojen/a
- d) Nespokojen/a
- e) Velmi nespokojen/a

16. Jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity?

- a) Ano, velmi
- b) Ano
- c) Ne
- d) Ne, vůbec

17. Jste spokojen/a se svým zaměstnáním?

- a) Ano, velmi
- b) Ano

- c) Ne
- d) Ne, vůbec

18. Jste hrdý/á na značku společnosti, která Vás zaměstnává?

- a) Ano, velmi
- b) Ano
- c) Nevím
- d) Ne
- e) Ne, vůbec

19. Máte rád/a svého zaměstnavatele?

- a) Rozhodně ano
- b) Ano
- c) Nemám k němu vztah
- d) Spíše ne
- e) Vůbec ne

20. Je pravděpodobné, že budete hledat jiné zaměstnání mimo naši společnost?

- a) Určitě ne
- b) Pravděpodobně ne
- c) Uvažuji o tom
- d) Pravděpodobně ano
- e) Určitě ano