

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Analýza pracovní spokojenosti spojená s motivací
Bakalářská práce

2023

Jana Tichá

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Jana Tichá**
Osobní číslo: **E20919**
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**
Specializace: **Management podniku**
Téma práce: **Analýza pracovní spokojenosti spojená s motivací**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je stanovení míry pracovní spokojenosti spojené s různými druhy motivací a zjištění důvodů pracovní nespokojenosti ve vybraném podniku. Na základě zjištěných poznatků budou vytvořena možná doporučení a návrhy pro zlepšení současného stavu.

Osnova:

- Základní pojmy problematiky motivace pracovníků.
- Pracovní spokojenost.
- Analýza pracovní spokojenosti spojená s motivací.
- Shrnutí a doporučení.

Rozsah pracovní zprávy: cca 35 stran
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam doporučené literatury:

- BEDNÁŘ, Vojtěch, 2018. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0648-6.
- BOTEK, Marek, 2018. *Spokojený pracovník, základ podnikatelského úspěchu*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7598-102-8.
- MASLOW, Abraham Harold, 2021. *Motivace a osobnost*. Přeložil Pavla LE ROCH. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1728-2.
- MEDLÍKOVÁ, Olga, 2021. *Umění motivace: návody a tipy pro pracovní i rodinný život*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3005-4.
- MÜHLFEIT, Jan a Melina COSTI, 2017. *Pozitivní leader: jak energie a štěstí pohánějí špičkové týmy na cestě k úspěchu*. Přeložil Viktor JUREK. V Brně: Management Press. ISBN 978-80-265-0591-4.
- PAULÍK, Karel, 2018. *Psychologie práce a organizace: vybrané kapitoly*. Ostrava: Ostravská univerzita. ISBN 978-80-7599-031-0.
- PETŘÍKOVÁ, Růžena, Šárka JANKŮ a Zdenka HOFBRUCKEROVÁ, 2020. *Lidé v procesech řízení (o kvalitě, znalostech, odpovědnosti a udržitelném rozvoji)*. [Průhonice]: Professional Publishing. ISBN 978-80-88260-43-1.
- URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
- URBAN, Jan, 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy. Management (Ústav práva a právní vědy). ISBN 978-80-87974-15-5.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2022**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2023**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. Michaela Kotková Střteská, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2022

Prohlašuji:

Práci s názvem Analýza pracovní spokojenosti spojená s motivací jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 13. 4. 2023

Jana Tichá v. r.

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala vedoucímu své bakalářské práce panu Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D. za jeho přínosné rady. Také bych chtěla poděkovat vedení a zaměstnancům firmy Geodézie Východní Čechy spol. s r.o. Bez nich by nebylo možné, aby tato práce vznikla. Mé velké poděkování patří mé rodině, která mě celý život velmi podporuje, a zvláště během doby mého studia.

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá tématem pracovní spokojenosti spojenou s motivací zaměstnanců. Cílem práce bude stanovení míry pracovní spokojenosti zaměstnanců ve firmě Geodézie Východní Čechy spol. s r.o. v závislosti na různých druzích motivací a zjištění důvodů pracovní nespokojenosti jejich zaměstnanců. Na základě zjištěných poznatků budou vytvořena možná doporučení a návrhy na zlepšení současného stavu.

KLÍČOVÁ SLOVA

Motivace, stimulace, spokojenost zaměstnanců, flow, work-life balance, management, firemní komunikace, firemní kultura, leadership, řízení lidských zdrojů

TITLE

Analysis of job satisfaction linked to motivation

ANNOTATION

The bachelor thesis deals with the topic of job satisfaction related to employee motivation. The aim of the thesis will be to determine the level of job satisfaction of employees in the company Geodézie Východní Čechy spol. s r.o. depending on different types of motivation and to find out the reasons for job dissatisfaction of their employees. Based on the findings, possible recommendations and suggestions for improving the current situation will be made.

KEYWORDS

Motivation, stimulation, satisfaction of employees, flow, work-life balance, management, corporate communication, corporate culture, leadership, human resources management

OBSAH

| | |
|---|----|
| SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK | 9 |
| ÚVOD..... | 10 |
| 1 ZÁKLADNÍ POJMY PROBLEMATIKY MOTIVACE PRACOVNÍKŮ | 12 |
| 1.1 Vedení a řízení lidí | 12 |
| 1.2 Pracovní motivace | 15 |
| 1.3 Rozdíly v pracovní motivaci podle generací..... | 16 |
| 1.4 Vybrané teorie pracovní motivace | 19 |
| 1.5 Flow | 25 |
| 1.6 Shrnutí kapitoly | 27 |
| 2 PRACOVNÍ SPOKOJENOST | 29 |
| 2.1 Problematika pracovní spokojenosti..... | 29 |
| 2.2 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost..... | 30 |
| 2.2.1 Finanční odměňování | 30 |
| 2.2.2 Pracovní prostředí | 31 |
| 2.2.3 Firemní kultura..... | 32 |
| 2.2.4 Seberealizace | 33 |
| 2.3 Pracovní nespokojenost a její souvislost s pracovním chováním | 35 |
| 2.4 Shrnutí kapitoly | 36 |
| 3 ANALÝZA PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI SPOJENÁ S MOTIVACÍ | 38 |
| 3.1 Charakteristika podniku..... | 38 |
| 3.1.1 Marketingový mix společnosti..... | 41 |
| 3.2 Dotazníkové šetření | 43 |
| 3.2.1 Popis respondentů | 44 |
| 3.2.2 Věková struktura zaměstnanců | 44 |
| 3.2.3 Vzdělanostní struktura..... | 45 |
| 3.2.4 Struktura z hlediska délky pracovního poměru | 45 |

| | | |
|--|--------------------------------------|----|
| 3.2.5 | Výsledky dotazníkového šetření | 46 |
| 3.2.6 | Komparace výsledků | 52 |
| 3.2.1 | Formulace doporučení a návrhů..... | 54 |
| 3.2.2 | Řízené rozhovory | 56 |
| ZÁVĚR | | 58 |
| POUŽITÁ LITERATURA | | 60 |
| PŘÍLOHA – Dotazník pracovní spokojenosti | | 62 |

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

| | |
|---|----|
| Obrázek 1: Maslowova pyramida v souvislosti s pracovními nástroji..... | 20 |
| Obrázek 2: Růst komplexnosti prostřednictvím flow | 27 |
| Obrázek 3: Logo společnosti | 38 |
| Obrázek 4: Organizační struktura společnosti | 40 |
| Obrázek 5: Struktura zaměstnanců z hlediska pohlaví..... | 44 |
| Obrázek 6: Struktura zaměstnanců z hlediska vzdělání | 45 |
| Obrázek 7: Struktura zaměstnanců z hlediska délky pracovního poměru..... | 46 |
| Obrázek 8: Míra pracovní spokojenosti zaměstnanců..... | 47 |
| Obrázek 9: Motivační faktory zaměstnanců | 47 |
| Obrázek 10: Demotivační faktory zaměstnanců | 48 |
| Obrázek 11: Pocity flow během pracovního výkonu | 49 |
| Obrázek 12: Frekvence pocitů flow během pracovního výkonu | 49 |
| Obrázek 13: Problematika sladění work-life balance..... | 50 |
| Obrázek 14: Zájem zaměstnanců o novou zaměstnaneckou výhodu..... | 51 |
| Obrázek 15: Vztah mezi délkou pracovního poměru a pracovní spokojeností | 53 |
| Obrázek 16: Závislost mezi věkem a pracovní spokojeností..... | 53 |
| Obrázek 17: Vliv vzdělání na úroveň pracovní spokojenosti..... | 54 |
| | |
| Tabulka 1: Kategorizace hygienických a motivačních faktorů..... | 22 |
| Tabulka 2: Porovnání Maslowovy teorie potřeb a Herzbergovy dvoufaktorové teorie | 23 |
| Tabulka 3: Skladba zaměstnanců z hlediska věku | 45 |
| Tabulka 4: Úroveň spokojenosti zaměstnanců s motivačními faktory | 52 |

ÚVOD

Pro všechny organizace je lidský kapitál tím nejdůležitějším výrobním faktorem. Sehrává klíčovou roli při konkurenceschopnosti každé organizace. Ta, která má schopné a motivované zaměstnance, dokáže rychleji a snadněji dosáhnout vytyčených cílů. Motivovaný zaměstnanec nejen, že chodí do práce s chutí a vykonává potřebné úkoly s nadšením, ale identifikuje se se svými spolupracovníky a organizací jako takovou. Identifikací je zvýšena celková oddanost vůči dané organizaci. Zároveň je snížena pravděpodobnost, že by měl zaměstnanec v budoucnu v úmyslu změnit organizaci, neboť pracovní nespokojenost vede k různým podobám chování. Toto chování se může projevit snížením jeho produktivity, zvýšeným absentismem v práci apod. V rámci celé organizace může být zvýšena fluktuace zaměstnanců, která s sebou přináší další finanční náklady a čas potřebný k získání a zaučení nových zaměstnanců. Této situaci se má snažit každá organizace vyhnout.

Téma „Analýza pracovní spokojenosti spojená s motivací“ jsem si vybrala z důvodu svého zájmu o tuto problematiku. Za poslední roky jsem se o toto téma začala zajímat o trochu více. Prvotním impulzem bylo zjištění, jak velké množství lidí chodí do práce, kterou nemají rádi, nebo dokonce nesnášejí. Oblast motivací lidí je široká a zároveň zajímavá. Určitý faktor může jednoho člověka motivovat a druhého člověka může naopak demotivovat. V oblasti pracovních motivací je to poměrně široké a hluboké téma, které mělo a má snahu vyřešit mnoho lidí a organizací.

Cílem této práce bude stanovení míry pracovní spokojenosti ve firmě Geodézie Východní Čechy spol. s r.o. Dále zjištění druhů motivací, které na pracovníky působí. V případě zjištění pracovní nespokojenosti stanovení důvodů tohoto stavu a vytvoření možných doporučení a návrhů pro zlepšení současného stavu ve firmě. Pro tuto analýzu jsem si vybrala tuto společnost z důvodu, že v uvedené firmě pracuji na pozici Administrativní pracovnice. Působím zde přes tři roky. Firma se za tuto dobu neustále rozrůstá a je zisková i přes různé krize, které ve světě v poslední době panují. Zaměstnanci zde mají vysokou úroveň pracovní produktivity a zajímala mě úroveň jejich pracovní spokojenosti a jejich motivace k takto vysokým pracovním výkonům.

Bakalářská práce bude rozdělena na teoretickou část a praktickou. Teoretická část se bude opírat o literární rešerši. Zde budou vysvětleny základní teoretické pojmy týkající se problematiky motivace pracovníků. Z oblasti managementu bude vysvětlena především funkce vedení lidí a s ní spojená důležitost osobnosti leadera. Od vedení lidí bude přesunuta

pozornost na rozdíly v pracovní motivaci podle generací. Bude přiblížena Generace X, Y a Z, jelikož tvoří největší část současného pracovního trhu. V této části budou rovněž zahrnuty vybrané teorie pracovní motivace. Posledním pojmem teoretické části, který bude nutno představit, bude pojem flow, neboť zaměstnanci ve stavu flow podávají ty nejlepší výsledky.

Ve druhé polovině teoretické části bude přesunuta pozornost na oblast pracovní spokojenosti. Byla vysvětlena její definice a dále faktory, které spokojenost ovlivňují. Tyto faktory budou zaměřeny na finanční odměňování, pracovní prostředí, firemní kulturu a seberealizaci. Další část této kapitoly bude věnována pracovní nespokojenosti a důvodům, které k ní zaměstnance vedou a k jejich chování, které v této souvislosti mají. V kontextu celé firmy bude probrána také problematika fluktuace.

Druhá část této bakalářské práce bude zaměřena na praktickou část. Nejdříve bude nutné si společnost Geodézii Východní Čechy spol. s r.o. představit. Bude představena sama společnost, její služby, historie, organizační struktura, firemní komunikace a kultura, způsob vedení. Bude provedena analýza marketingového mixu společnosti, který zahrnuje analýzu produktu, lidí, ceny a distribuce. Dále bude praktická část analyzovat výsledky dotazníkového šetření. Bude rozebrána struktura zaměstnanců, zjištěna míra pracovní spokojenosti, motivačních a jiných faktorů. Budou stanovena možná doporučení a návrhy pro tuto společnost. Na zjištěné poznatky z dotazníkového šetření a doporučení návrhů ke zlepšení budou navazovat řízené rozhovory s vedoucím a vybranými zaměstnanci.

1 ZÁKLADNÍ POJMY PROBLEMATIKY MOTIVACE PRACOVNÍKŮ

Tato kapitola si stanovuje za cíl představit základní pojmy týkající se problematiky motivace pracovníků. Definuje především manažerskou funkci vedení lidí a osobnost leadera. Poté bude pozornost přesunuta na pracovní motivaci, rozdíly v pracovní motivaci dle generací a blíže budou představeny vybrané teorie pracovní motivace. Poslední pojem, který bude potřeba vysvětlit, bude pojem flow.

1.1 Vedení a řízení lidí

S pojmem vedení lidí je neodmyslitelně spojen pojem řízení lidí. Jedná se o dva zdánlivě podobné pojmy, ale rozdíly jsou markantní. Řízení a vedení se navzájem doplňují. Jejich cíle jsou stejné, ale používané nástroje jsou rozdílné. Řízení dává organizaci dlouhotrvající postupy a zřejmé cíle. Díky řízení je vybudován řád v organizaci, který je v rámci řízení také kontrolován. Je dáván do spojitosti s některými podobami přímého a nepřímého náporu na zaměstnance. Pro podporu docílení pracovních povinností, norem, postupů či termínů jsou použity různé formy odměn nebo naopak udělování postihů. Vedení je naopak tvořeno vizí společnosti a jejími hodnotami. Napomáhá povzbudit motivaci zaměstnanců a zvýšit jejich důvěru v organizaci a jejím vedoucím pracovníkům. Vzájemné působení řízení a vedení by mělo být v rovnováze. Opak je však častější. U menších a novějších firem převažuje často vedení nad řízením. Často je zapříčiněno tím, že vedení je podnikatelsky více orientované. Jejich hlavní pozornost je zaměřena na produkty a podíl na trhu. U zaměstnanců předpokládají vysokou pracovní motivaci a vysokou pracovní produktivitu. Je toho často dosaženo osobností leadera a podmanivou firemní vizí. Naopak u velkých a starších firem je častá převaha řízení nad vedením. Je zde kladen důraz na plnění daných pravidel a procesů. Vedoucí očekávají, že zaměstnanci nebudou kreativní a budou plnit úkoly tak, jak jim je sděleno. Tímto způsobem je mrháno motivací zaměstnanců a jejich nápady. Demotivace zaměstnanců je zapříčiněna nadměrnou firemní byrokracií (Urban, 2017b, s. 81-83).

Je patrné, že vedení bez řízení nemůže existovat. Řízení dává celé organizaci pravidla a řád. Vedení by naopak mělo pracovníky motivovat k dosažení vytyčených podnikových cílů. U vedení sehrává klíčovou roli osobnost a schopnosti vedoucího. *„Výchozím psychologickým předpokladem vedení či vůdcovské autority je osobní důvěryhodnost vedoucího. Usnadňuje získávat ostatní pro společné cíle, prosazovat nová řešení, provádět změny a často i motivovat*

k činnostem, k jejichž správnosti zaměstnanci zprvu nejsou zcela přesvědčeni“ (Urban, 2017b, s. 84).

Důvěryhodnost vedoucího vychází z odborných znalostí a stylu jednání, kterým se dlouhodobě prezentuje. Do odborných znalostí jsou zahrnuty osobní znalosti a zkušenosti. Ze stylu jednání by mělo být patrné, že je to člověk, který respektuje zájmy druhých a je ochoten pomoci ostatním. Zároveň dostojí svým slibům, nezastírá své skutečné zájmy a nezamezuje vzájemné komunikaci. Důvěřuje tomu, co sám říká. Samotné prokázání zdravého úsudku a pracovních úspěchů k získání důvěryhodnosti často nebude stačit. Důležitá je také schopnost věnovat pozornost druhým (Urban, 2017b, s. 84).

Vedoucí pracovníci mohou motivovat na podkladě potřeb svých zaměstnanců, hodnot, ke kterým se hlásí, toho, co je pobízí k jednání a zájmům, kterých chtějí v práci dosáhnout. Uměním vedoucího je vykomunikovat tyto hodnoty, ideály a zájmy. Zároveň propojit zájmy kolegů s cíli společnosti a tím zaměstnancům umožnit dosáhnout vysoké úrovně osobní spokojenosti při získávání pracovních cílů (Petříková, 2020, s. 54).

Současného leadera by mělo charakterizovat globální myšlení. Jedná se o talent myslet v souvislostech. Měl by být obdařen zákaznickým přístupem a orientací na výsledky. Důležitou charakteristikou je proaktivita. Tou je míněno nadání, kterou je schopen prognózovat budoucí zákaznické potřeby. Měl by podporovat rozvoj spoluzaměstnanců i svůj vlastní. Komunikativnost, tedy schopnost domluvit se s ostatními, díky které bude umožněno budovat požadované vztahy, by měla být nedílnou součástí. V této souvislosti je také zmíněna kooperativnost. Je v ní zahrnuta schopnost spolupráce a vyvolání podnětu spolupráce u druhých. Ideální charakteristikou je vizionářství. Vizionářství v sobě zahrnuje charisma vůdce, schopnost sdružit ostatní ke svému přesvědčení o dosažení cílů (Barták, 2021, s. 230).

Úroveň úspěšnosti vedoucího pracovníka ovlivňuje i výše IQ. Ideální je trochu nadprůměrné v rozmezí 110 až 130 IQ. V příliš vysokých hodnotách může mít vedoucí obtíže porozumět svým podřízeným. Klasickou inteligenci neoddělitelně následuje i tzv. emoční inteligence, která je pro práci s podřízenými důležitější (Botek, 2018, s. 44).

Mezi faktory emoční inteligence je zařazena např. schopnost vizualizace, sebeúcta, pečlivost, intuice, zvědavost, schopnost přizpůsobit se a vcítit se do pocitů druhých, pozitivní vidění věcí či sociální dovednosti (Mühlfeit, 2017, s. 37).

Emoční inteligenci lze vyvíjet oproti IQ. V průběhu let se může měnit a vhodnými technikami

a cvičeními může být posílena. V této souvislosti je vhodné mít představu o stavu své emoční inteligence. V rámci testování EQ existuje několik možností, které lze využít. Může být použit např. test EI metodou Mayer-Solovey-Caruso, analýza emočních a sociálních dovedností nebo mapování EQ pomocí EQ Map firmy Essi System (Mühlfeit, 2017, s. 38-40).

Mezi čtyři nejčastější oblasti, ve kterých leaderi chybují, patří:

1. Zaměřují se na slabé stránky. Naopak by svou pozornost měli nasměřovat na silné stránky. Posilováním svých slabých stránek lidé mrhají svým časem, který by se dal využít efektivnějším způsobem. Pokud svou pozornost zaměříme na silné stránky, podpoříme tím náš další seberozvoj, silné stránky, pro které máme nadání a talent. Pokud se naopak zaměříme na slabé stránky, vyžaduje to více energie s menším výsledným efektem. Pro vytvoření úspěšného týmu by slabé stránky jednoho zaměstnance měly být doplněny silnými stránkami jiného zaměstnance z týmu.
2. Leaderi musí svou práci doslova milovat a zároveň musí mít nějaký vyšší účel, svou misi, odpověď na otázku, proč to dělám. Leader s osobním cílem dokáže inspirovat ostatní a vytvořit emocionální spojení se svým týmem. Díky tomu, že všichni členové týmu jsou jednotní a jsou zaměřeni na stejné cíle. Leadership je založen na vedení lidí na dosažení těchto cílů v podobě naplňujícího a smysluplného života. Mimořádný vůdce pak může představit jasnou vizi budoucnosti, dodat zaměstnancům větší chuť do práce a dát jejich práci vyšší účel.
3. Mají snahu ovládat svůj čas, ale energii už ne. Mají tendenci mít své kalendáře přeplněné a mají domněnku, že tím svůj čas využívají plnohodnotně. Naopak jen plýtvají energií, rozptylují se a směřují k syndromu vyhoření. Čas se nedá obnovit, ale energie ano. Vůdce, který chce jít příkladem, by měl ustoupit od chování, které mu marně bere energii. Zároveň by měl být schopen najít taktiky a způsoby, kterými efektivně navrátit své tělesné, mentální i jiné energie.
4. Chybují v upřednostňování úspěchu před štěstím. Pokud jsou zaměřeni pouze na materiální stránku, přehlížejí tím důležitější souvislosti a smysluplnější cíle, které vedou k dlouhodobému úspěchu a ke štěstí. Nejlepší leaderi jsou poháněni skutečnou touhou pomoci druhým lidem (Mühlfeit, 2017, s. 12-13).

1.2 Pracovní motivace

Vedení lidí představuje důležitou část této složité problematiky. Na zaměstnance však působí jako vnější motivace, tedy stimulačním efektem. „*Stimulace představuje působení na pracovníka z vnějšku. Jejím cílem je navodit v pracovníkovi vnitřní odezvu v podobě zájmu či snahy o zlepšování pracovních výsledků*“ (Barták, 2021, s. 227). Zaměstnanec na základě tohoto stimulu změní své chování. Výsledek je často bez dlouhodobějšího efektu. Vnitřní motivace na druhé straně působí dlouhodobějším způsobem, jelikož „*motivace je důvod, proč věci děláme. Hybná síla. Jádro našeho chtění. Obě potřebujeme, ale jenom ta vnitřní vydrží dlouho*“ (Medlíková, 2021, s. 13-14). Nejvyšší úroveň účinku celkové motivace bude dosaženo propojením těchto dvou činitelů. Na základě uvedené definice si přibližme pojem motivace.

„*Motivace je komplexní proces, který je ovlivňován mnoha (více) navzájem se ovlivňujícími motivy (pohnutkami, pudy, potřebami, přáními, zájmy apod.). Tyto pohnutky mohou být v souladu nebo v rozporu. Mnohé motivy si člověk ani v dospělosti neumí (nechce) uvědomit*“ (Botek, 2018, s. 37).

Mezi přední motivační faktory, které rozvíjí a působí na pracovní činnosti, řadíme potřeby, zájmy, postoje, návyky, hodnoty a ideály. Základní faktor představují potřeby. Nové potřeby způsobí u člověka vnitřní tíhu, díky které je snaha o její uspokojení nějakou činností. Tato činnost vede k tomu, že se snažíme něčeho dosáhnout anebo se naopak něčeho vyvarovat. Pokud jde o pracovní motivaci, jsou kladeny tyto otázky. Z jakého důvodu lidé pracují? Co jim tato práce dává nazpět? Jaká jsou jejich očekávání od práce? Jaké potřeby jsou v rámci práce uspokojovány? Teorie pracovní motivace jsou známy svou snahou o nalezení odpovědi na tyto otázky (Paulík, 2018, s. 87).

Mezi pět základních motivačních faktorů je zařazena:

1. vnitřní motivace, která je opřena o zájem a smysl práce, radost z práce,
2. vnější motivace, která je založena na finančních pobídkách,
3. motivace v závislosti na osobní a profesní pověsti,
4. motivace v závislosti o snahu nalezení řešení určitého problému,
5. motivace v souvislosti s posláním práce ve prospěch společnosti (Petříková, 2020, s. 59).

Dnešní svět se velice rychle mění a vedoucí pracovník by se měl neustále zabývat otázkami, jakými nástroji motivovat své podřízené. Motivace zaměstnance se může měnit, zároveň to může být mix několika motivačních faktorů. Naopak i nadměrná motivace může být v určitých situacích nepříznivá. Úspěšný vedoucí dokáže tyto motivace odhadnout nebo ještě lépe vykomunikovat. „*Efektivní motivace předpokládá především účinnou komunikaci s cílem odhalit, který z hlavních motivačních faktorů na zaměstnance působí a následně je co nejučinněji využít k akci ve prospěch organizace*“ (Petříková, 2020, s. 59).

Pojem, který se v dnešní době začíná zmiňovat s problematikou motivace zaměstnanců, je psychologická smlouva. Jedná se o to, že v pracovní smlouvě nejsou definovány všechny okolnosti, které se týkají pracovního poměru. Zaměstnavatelé i zaměstnanci mají své představy, o kterých se domnívají, že budou naplněny. Zároveň něco nabízí a tato nabídka není rovněž nikde definována. Tyto představy nastiňují pracovníkovi vodítka k odpovědím na otázky, co může očekávat od organizace či co by mohla organizace očekávat od něho (Botek, 2018, s. 40).

1.3 Rozdíly v pracovní motivaci podle generací

Na základě výzkumu žebříčků hodnot vyplynulo, že dnešní instituce už musí brát v potaz motivační programy dle věku svých zaměstnanců. Na základě zjištění rozlišují ve spoustě organizacích motivační hlediska u generací X, Y a Z, už při přijímání nových zaměstnanců (Petříková, 2020, s. 61).

V rámci motivace zaměstnanců je vhodné brát v úvahu, o jakou generaci se jedná. Obecně můžeme říct, že každá generace se projevuje některými společnými obecnými znaky chování. V rámci pracovní motivace se zaměříme na generace X, Y a Z, jelikož je jimi tvořena většina pracovního trhu. Stručná charakteristika představí každou generaci a způsoby, kterými je lze motivovat v práci.

Generace X je v našich kruzích známá jako tzv. Husákovy děti. Je to generace lidí narozených v letech 1965-1981. Vyrostli v době ekonomické, rodinné i sociální nestálosti. V rámci práce jsou loajální. Mají zájem o další vzdělávání, které jim zajistí dobrou zaměstnatelnost, a sklon k dlouhodobému setrvání na jednom pracovišti. Často zde zůstávají po celý život. Otázka peněz je pro ně důležitá. Mají snahu odvádět kvalitní práci s očekáváním, že budou adekvátně odměněni a postupem času povýšeni. Předpokládají, že dostanou vyšší pracovní pozice poté, co starší generace odejdou. Jsou si vědomi své

neznalosti v oblasti moderních technologií, kterou považují za svou slabou stránku (Petříková, 2020, s. 137).

Tuto generaci v práci motivují peníze, které jsou pro ně měřítkem osobní důležitosti, postavení a hodnoty. Dalším motivačním nástrojem je možnost kariéry. Potřebují příležitost růstu a posunu. Motivuje je i samostatná práce s vlastní zodpovědností, kterou berou jako výzvu. Důležitým aspektem je respekt. Ten potřebují pocítovat ze strany nadřízeného i okolí (Medlíková, 2021, s. 32).

Generace Y je nazývána jako mileniálové či mileniáni. Lidé z této generace se narodili v letech 1982-1995. Generaci často reprezentují ctižadostiví lidé, kterým bylo kladeno na srdce, že v životě dosáhnou všeho, po čem budou toužit. Takže pokud si nebudou jistí, kam v životě směřují, mohou studovat více vysokých škol. Silnou stránkou této generace je vysoká digitální gramotnost. Život žijí rychle a jsou zvyklí být online celý den. Pokud jde o práci samotnou, je pro ně náplň práce důležitější než materiální odměna. K vyšším pracovním výkonům je motivuje čtveřice hodnot nazývaná IKIGAI. Těmito hodnotami jsou odpovědi na otázky, zda mě práce baví, jestli mě uštví, zda jsem v ní dobrý a zda to pomáhá světu. Jsou celosvětovou generací, neboť poslouchají stejnou hudbu a filmy po celém světě. Oproti generaci X jsou si více vědomi důležitosti svého života. Mají snahu o větší rovnováhu mezi svým soukromým životem a pracovními závazky. Tato hodnota je jednou z hlavních hnacích sil této generace (Petříková, 2020, s. 137).

Tuto generaci motivuje práce s vysokým účelem. Mají potřebu vidět, že jejich práce má vyšší cíl nebo ovlivní budoucnost. Vyhledávají spíše možnost alternativních pracovních poměrů, jako je zkrácený pracovní úvazek a pružná pracovní doba. Dávají přednost home office a vzdělávání v online podobě. Mezi jejich další preference lze zařadit moderně vybavené kanceláře, sportovní a kulturní zážitky v okolí svého pracoviště a dopravní dostupnost do zaměstnání. Ve způsobu vedení je jim bližší koučovací a mentorský styl. V oblibě nemají hierarchické uspořádání společnosti (Medlíková, 2021, s. 34).

Generace Z je charakterizována narozením v letech 1996-2010. Tito lidé se již narodili do digitálního světa. V době, kdy vyrůstali, se odehrávaly finanční krize. Nastal rozpad tradiční rodiny. Jsou individualističtější, sebestřední a netrpěliví. Neuznávají autoritu a loajlnost je jim cizí. Jejich silnou stránkou jsou moderní technologie a online svět. Důležité jsou pro ně názory vrstevníků před radami zkušenějších lidí. Dávají přednost rychlosti před přesností. Ve svém oboru mohou být výjimeční, ale často bez širších vědomostí. Život

žijí konzumně a nemají velké ambice (Petříková, 2020, s. 138).

Tuto generaci motivuje silná a pravdivá firemní kultura. Sleduje hodnoty firmy a to, zda je zaměstnavatel naplňuje. Nemají potíže ozvat se nebo případně odejít, když nejsou tyto hodnoty naplněny. Rádi komunikují záměry do budoucnosti. Chtějí znát výhledy týmu i firmy samotné. Důležitá je pro ně možnost diskuse a určitá míra svobody. V jejich preferencích je zahrnut zdravý životní styl, šetření přírodních zdrojů, třídění odpadů. Celkově ekologicky zodpovědná firemní politika zaměstnavatele je pro ně důležitá. Oblast rodiny a vztahů vnímají jako důležitou oblast a zaměstnavatele vybírají podle toho, zda jim vyjde vstříc. U svých nadřízených upřednostňují přátelský přístup, ale zároveň by měl vedoucí působit důvěryhodně a inspirativně (Medlíková, 2021, s. 36).

Na základě uvedených charakteristik lze vidět určitou změnu v jejich motivačním chování. Dříve byli zaměstnanci více motivováni otázkou finančního ohodnocení. V současné době jsou jejich preference více zaměřeny na stránku pracovní náplně, firemní kultury, možnosti seberealizace, zaměstnancových zájmů, ideálů a jiných ohledů. Důležitým aspektem je sladění pracovního života s osobním, tzv. work-life balance.

Otázka sladění zaměstnancova pracovního života s osobním (work-life balance) je ve spoustě firmách již řešena. Firmy mají snahu o vytvoření podmínek, které k tomuto sladění dopomohou. Je sem řazeno zachování kontaktu zaměstnance, který je na dlouhodobé pracovní neschopnosti či rodičovské dovolené, s ostatními zaměstnanci. Další možností je zakládání firemních školek a vytváření tzv. family-friendly pracovního prostředí. V rámci takového prostředí si zaměstnanec může vzít do práce svého psa, absolvovat masáž a podobně. Práce z domova (homeworking) je další z možností. Tento způsob práce zlepšuje zdraví a pohodu zaměstnanců. Firmy, které neumožňují práci z domova, své rozhodnutí odůvodňují problematikou spojenou s BOZP. Nicméně z tohoto hlediska nejsou známy důvody k obavám. Práce z domova má i negativní důsledky. Zaměstnanci jsou často v domácích podmínkách rozptylováni. Postrádají vzájemné vztahy s kolegy a mají pocit, že jejich práce není tolik důležitá pro ostatní členy rodiny. Různé druhy flexibilní práce jsou další z často používaných možností. Je sem zařazena pružná pracovní doba, pracovní poměry na částečný úvazek či sdílení pracovního místa, tzv. job-sharing. V rámci job-sharingu je sdíleno jedno pracovní místo dvěma či více pracovníky naráz. Mezi tyto zaměstnance je rozdělena pracovní mzda i ostatní zaměstnanecké výhody. Toto uspořádání firmě umožní vyšší efektivitu při zastupitelnosti zaměstnance v případě čerpání dovolené či onemocnění a vyšší množství

nabídky pracovních sil. O flexibilní formy práce mají zájem převážně ženy s dětmi a studenti. Umožněním těchto forem práce je zajištěn například rychlejší návrat žen z mateřských dovolených a uspoření finančních prostředků v rámci zaškolení nového zaměstnance. Je jedním z dostupných řešení v případě, že firma nechce přijít o kvalifikované zaměstnance. Zároveň je zvýšena loajalita zaměstnance (Petříková, 2020, s. 135).

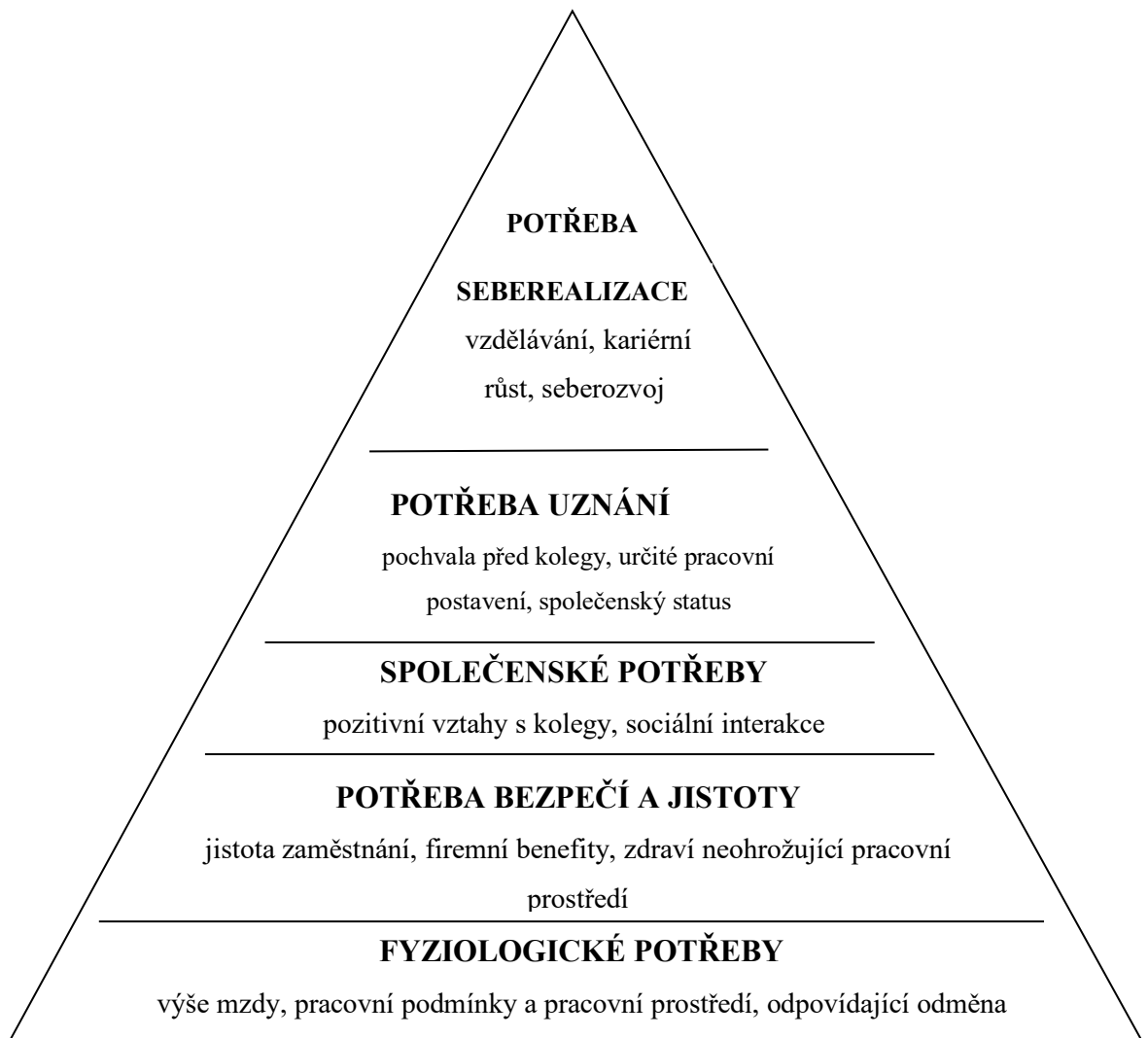
1.4 Vybrané teorie pracovní motivace

Na přelomu 19. a 20. století vzniká mnoho teorií z důvodu snahy o pochopení hlavních motivů lidského chování. Tyto teorie nám poskytují všeobecný pohled na chování pracovníků, jejich motivace a na nástroje, kterými je můžeme podnítit k vyšším výkonům.

MASLOWOVA TEORIE POTŘEB

Mohli bychom získat dojem, že Maslowova teorie dle datumu vzniku není moderní, ale právě naopak. Stejně jako platila dříve, platí její myšlenka i dnes. V rámci motivace by si měl každý leader znovu projít její podstatu. A díky tomu se naučit, jak získat trvale vysokou úroveň motivace svých zaměstnanců. Tato teorie je založena na domněnce, že jakoukoliv činnost lidé vykonávají, činí ji pro to, aby uspokojili některou ze svých potřeb. Tento model roztrídí naše potřeby do pěti hierarchicky uspořádaných kategorií podle toho, co pro nás znamenají. V okamžiku, kdy uspokojíme potřeby z nižší kategorie, náš zájem bude přesunut na kategorii výše (Mühlfeit, 2017, s. 155).

V rámci pracovního prostředí si jednotlivé úrovně Maslowovy pyramidy představíme jako zaměstnancovy potřeby. Každou z těchto potřeb můžeme uspokojit určitým pracovním nástrojem. Příklady těchto nástrojů vidíme na následujícím obrázku.



Obrázek 1: Maslowova pyramida v souvislosti s pracovními nástroji. Převzato a upraveno dle (Petříková, 2020, s. 55)

Ve stručnosti bude představena každá potřeba a její vliv na pracovní motivaci:

- fyziologické potřeby => vnější motivace – tato potřeba je uspokojena převážně materiální stránkou, ale zároveň je sem zařazena i organizace či charakter práce;
- potřeba bezpečí a jistoty => nejčastěji vnější motivace, občas i vnitřní motivace – tyto potřeby zaměstnance nemotivují k výkonnější práci, ale jejich nezajištění vede ke snížení pracovního výkonu, motivaci zajišťuje zajímavost práce;
- společenské potřeby => vnější i vnitřní motivace – potřeba začlenit se do pracovního kolektivu, sdílet svá přesvědčení a stanoviska;
- potřeba uznání => vnitřní motivace – tato potřeba je uspokojena charakterem práce, kvalitou mezilidských vztahů a celkovou kvalitou pracovního prostředí;
- potřeba seberealizace => vnitřní motivace – zahrnuje různé druhy uspokojení (Botek, 2018, s. 37).

V otázce uspokojení základních potřeb nemá většina velkých firem větší potíže. Pravidelně jsou zvyšovány mzdy, počty dnů dovolené a pracovní podmínky celkově. V rámci benefitů jako jsou pracovní poměry na dobu neurčitou či penzijní připojištění, které firmy poskytují svým zaměstnancům, uspokojí potřebu jistoty a bezpečí. Většina z těchto firem podporuje různé firemní aktivity a týmovou práci v rámci uspokojení společenské potřeby. Přesto se většina z nich nezaměřuje na úplný vrchol Maslowovy pyramidy. Z výsledků průzkumů pracovní spokojenosti z celé řady společností z různých odvětví je patrné, že jsou zaměstnanci obecně spokojeni s tím, jak zaměstnavatelé uspokojují jejich potřeby fyziologické a bezpečí. Horší míra uspokojení je v návaznosti na zpětnou vazbu v souvislosti s jejich prací a uznáním jejich práce. Pokud chybí chvála a zpětná vazba, je pro zaměstnance těžké růst, realizovat se a mít pocit, že mají pro firmu význam. Mají pocit, že je vlastně nepodstatné, jakou činnost vykonávají, a že na jejich vynaloženém úsilí nezáleží. Pokud vedení není zaměřeno na tuto problematiku, v zaměstnancích způsobí krizi angažovanosti v podobě nezájmu a nezáúčastnosti. Pozitivně může být hodnocena situace, že některé firmy význam uspokojení těchto nejvýše postavených potřeb pochopily (Mühlfeit, 2017, s. 156-157).

Ve své knize Maslow (2021) lehce pozměnil svou pyramidu potřeb. Na poslední patro pyramidy místo potřeby seberealizace umístil potřebu transcendence. Touto potřebou byl myšlen určitý přesah od běžného stavu, dosažení nějakého vyššího cíle, kterým může být podpora jiným lidem. Touto činností se uspokojí potřeba transcendence.

HERZBERGOVA DVOUFAKTOROVÁ TEORIE

Frederick Herzberg byl americký profesor psychologie, který se svými kolegy vyhotovil dvoufaktorový model motivátorů. V tomto modelu jsou zmíněny dva činitele, kterými jsou hygienické faktory a v opačném směru motivační faktory. *„Mezi hygienické faktory, které se dotýkají celkových okolností práce a pracovního zařazení, řadí především pracovní podmínky (fyzické, sociální) a bezpečnost práce, jistotu trvalého zaměstnání, personální a sociální politiku hospodářské organizace, peněžitou odměnu za práci, řídicí činnost vedoucího a mezilidské vztahy v pracovní skupině. K motivátorům pak řadí zvláště dosahovaný výkon, uznání poskytované vedením (vedoucím), odpovědnost za práci, zajímavost vykonávané pracovní činnosti a možnost postupu v pracovních funkcích“* (Pauknerová, 2012, s. 174).

Tabulka 1: Kategorizace hygienických a motivačních faktorů

| Faktory hygienické | Faktory motivační |
|--|---|
| pracovní podmínky, vztahy s nadřízeným, vztahy ke spolupracovníkům, osobní život, výdělek, pracovní řády, směrnice | výkon, samotná práce, míra odpovědnosti, služební postup, obohacování práce, uznání |

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Mikuláščík, 2015, s. 131)

Herzbergova teorie vycházela z dat jejich výzkumu, kterého se zúčastnil vzorek zaměstnanců z oboru technického a ekonomického. Jejich rolí bylo popsat dobré i špatné okamžiky, které prožívali v práci. Na podkladě těchto zpracovaných odpovědí bylo zjištěno, že okolnosti, které vedou k uspokojení z práce, nejsou stejné s okolnostmi, které vedou k jejímu neuspokojení. *„Takto jednoznačně formulovaná teorie nerespektuje individuální charakter motivační struktury konkrétních pracovníků, v jejímž rámci mohou být skutečnosti podněcující nespokojenost i okolnosti vyvolávající naopak spokojenost a současně motivaci u každého jedince zřetelně odlišné“* (Pauknerová, 2012, s. 174).

Pokud nejsou uspokojeny hygienické faktory, způsobuje toto neuspokojení pracovní nespokojenost. Uspokojení hygienických faktorů ale zaměstnance nemotivuje k tomu, aby podal vyšší množství práce. Zaměstnanec není nespokojený v případě nasycení hygienických faktorů (Botek, 2018, s. 36).

V Herzbergerově teorii došlo k důležitému nálezu. Výzkumem bylo zjištěno, že pracovní motivace je spjata s pracovní spokojeností. Nestává se tak přímou úměrou. Nutným požadavkem pro dosažení požadované pracovní motivace je dlouhodobý nedostatek pracovní nespokojenosti. V situaci, kdy je pracovník spokojený, nemusí to zároveň znamenat, že je také motivovaný (Pauknerová, 2012, s. 175).

Tabulka 2: Porovnání Maslowovy teorie potřeb a Herzbergovy dvoufaktorové teorie

| Abraham Maslow | | Frederick Herzberg | |
|-------------------|--|---|--------------------------------------|
| Potřeby růstové | Potřeby seberealizační, sebeaktualizační | Práce samotná, její obsah Osobní rozvoj Prožitek vlastního výkonu a úspěchu Odpovědnost | Motivátory (satisfactory) |
| Potřeby deficitní | Potřeby uznání a úcty | Možnost postupu Uznání za prokázanou práci Status | |
| | Sociální potřeby <ul style="list-style-type: none"> • potřeby sounáležitosti • potřeby lásky | Mezilidské vztahy <ul style="list-style-type: none"> • s nadřízenými • s kolegy • s podřízenými Odborná kompetence nadřízeného | |
| | Potřeby jistoty a bezpečí | Personální politika a personální řízení Jistota práce (pracovní jistoty) Mzda | |
| | Potřeby fyziologické | Pracovní podmínky | |
| | | | Faktory hygienické (dissatisfactory) |

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Pauknerová, 2012, s. 175)

Herzbergova i Maslowova teorie se řadí mezi teorie zaměřené na obsah. Jsou zaměřeny na identifikaci potřeb a faktorů, kterými je lze uspokojit. Po jejich následném uspokojení je zvýšena motivace zaměstnance.

TEORIE ZMOCNĚNÍ

Tato teorie byla objevena v 90. letech dvacátého století. Částečně je založena na Herzbergově teorii a jeho myšlenkách. Obnáší psychologii, management, sociologii a jiné vědy. Pokud zaměstnanci převezmou větší odpovědnost za svojí práci, cítí větší zmocnění a je zvýšena jejich jistota ve vlastní dovednosti. To zvýší odvahu a vytrvalost činnost dokončit. Z opačného hlediska jsou i zaměstnanci, kteří nechtějí převzít odpovědnost. Zaměstnanci mohou mít kromě potřeby dosáhnout úspěchu i potřebu vyvarovat se neúspěchu. Je potřeba, aby vedoucí tyto potřeby správně vyvážili. Měli by přijmout myšlenku, že teorie obnáší dvě hlediska, a to sociální a individuálně psychologické. Sociální a kulturní systémy jsou zařazeny mezi sociální aspekty. Na víceúrovňových uspořádaných stupních jsou konány různé sociální

úkazy. Ty na sebe vzájemně působí. Praktický důsledek této teorie je delegování rozhodování na nižší pracovní úrovně. Další důsledek je účinek zmocnění. V zaměstnanci se zvýší pocit, že práci zvládne. Díky tomuto pocitu se zvýší zájem o daný úkol a jeho dokončení (Botek, 2018, s. 39).

EXPEKTANČNÍ TEORIE

Název Vroomovy teorie vychází z latinského slova *expecto* – očekávat. Vychází z předpokladu, že má zaměstnanec určitá očekávání. Očekává, že daná činnost mu přinese požadovaný výsledek a působí na něho stimulačně. Dalším stimulem je, jak atraktivně na zaměstnance působí výsledek dané činnosti. Často je také nazývána jako teorie spokojenosti, neboť chceme uspokojit pocit nedostatku výsledkem činnosti, kterou očekáváme. V pozdějších testech tato teorie neobstála a příliš se nepoužívá (Botek, 2018, s. 38).

Vroomova teorie je zaměřena jen na tu část lidského chování, která je založena pouze na racionálním myšlení. Nebere v potaz i druhou stranu lidského chování a jiné prvky, které se podílí na motivaci.

TEORIE X A TEORIE Y

Teorie jejího autora Douglase McGregora je postavena na opačných postojích lidí k činnostem, které provádějí. Zaměstnanec teorie X bere práci jen jako nevyhnutelné zlo, které je nezbytné pro jeho další přežití. Odkládání, lenivost, nezodpovědné chování jsou typickými vlastnostmi takových lidí. Do práce je potřeba je vybízet, dohlížet na ně a nařizovat jim. Lidé z teorie Y práci baví. Jsou ochotni ručit za výsledky své práce a projevovat další podněty ke své práci. Ztotožňují se se zájmy organizace. Na základě těchto definic lze usoudit, že zaměstnance teorie X je potřeba řídit. Tím je dosaženo použitím hard nástrojů. Naopak zaměstnance z teorie Y lze vést na základě umožnění soběstačné práce, respektu k jejich osobnosti, využitím nápadů a pobídek, se kterými přicházejí (Barták, 2021, s. 66).

TEORIE SPRAVEDLNOSTI

V této teorii J. S. Adams zakládá své domněnky na předpokladu, že zaměstnanci vnímají spravedlnost v práci pozitivně, tudíž na nás může působit motivačně. Zatímco pocit nespravedlnosti povede ke snížení zájmu o danou činnost. Zaměstnanci mezi sebou porovnávají hmotné i nehmotné odměny. Abychom ale mohli rozumně odvodit pocit spravedlnosti či nespravedlnosti, musíme porovnávat srovnatelné (Barták, 2021, s. 66).

Tato teorie vychází z předpokladu, že zaměstnanci budou více motivováni k práci, pokud s nimi bude vedení zacházet stejným způsobem jako s ostatními kolegy. V případě pocitu nespravedlnosti povede tento pocit naopak k opačnému efektu. Tato teorie vyjadřuje jednu důležitou myšlenku, že je nesmírně důležité dodržovat stejné přístupy a podmínky pro všechny zaměstnance.

TEORIE CÍLE

Autorem teorie je Edwin Locke. Ten se domníval, že výkon a motivace zaměstnance stoupá stejnou měrou v závislosti na jeho zájmu o určitý úkol a jeho mírou důvěry v jeho proveditelnost. Čím je vyšší náročnost úkolu, tím se zvyšuje i motivace a věnované úsilí. To ovšem platí do té doby, kdy má zaměstnanec na tento úkol dostatek schopností (Barták, 2021, s. 66).

Z firemního pohledu nám tyto teorie pomohou pochopit, co kterého zaměstnance motivuje k lepšímu pracovnímu výkonu. K úspěšně motivovanému zaměstnanci je potřeba brát každého jako individualitu a také k němu tak přistupovat. Neexistuje teorie, která by byla všemi přijata. Každá má své příznivce i odpůrce. Každá z těchto teorií nahlíží na zaměstnancovo chování z jiného pohledu a z jiných úhlů. Mohou být brány jako pomůcka při zhodnocování motivací našich podřízených. V rámci uplatňování teorií se zamysleme nad následující myšlenkou. „*Tvůrci teorií motivace nikdy dostatečně nezohlednili tyto skutečnosti: za prvé, že lidská bytost není nikdy uspokojena jinak než relativně nebo na krátkou dobu, a za druhé, že předměty našich přání tvoří jistou uspořádanou hierarchii význačnosti (prepotency)*“ (Maslow, 2021, s. 50).

V rámci aplikace jakékoliv motivační teorie je důležité brát v úvahu, že každý člověk je jiný, a že i tatáž osoba může změnit své hlavní motivy v různém cyklu svého života nebo dle svého aktuálního stavu. Charakter člověka se může vyvinout. Tělesná kondice a emoční citění se určitě časem také změní. Vliv má také současné emotivní zhodnocení celé situace. Nediskutovatelným vlivem je změna životní situace člověka, kterou může být narození potomka, sňatek, rozvod či získání vyššího vzdělání (Botek, 2018, s. 40).

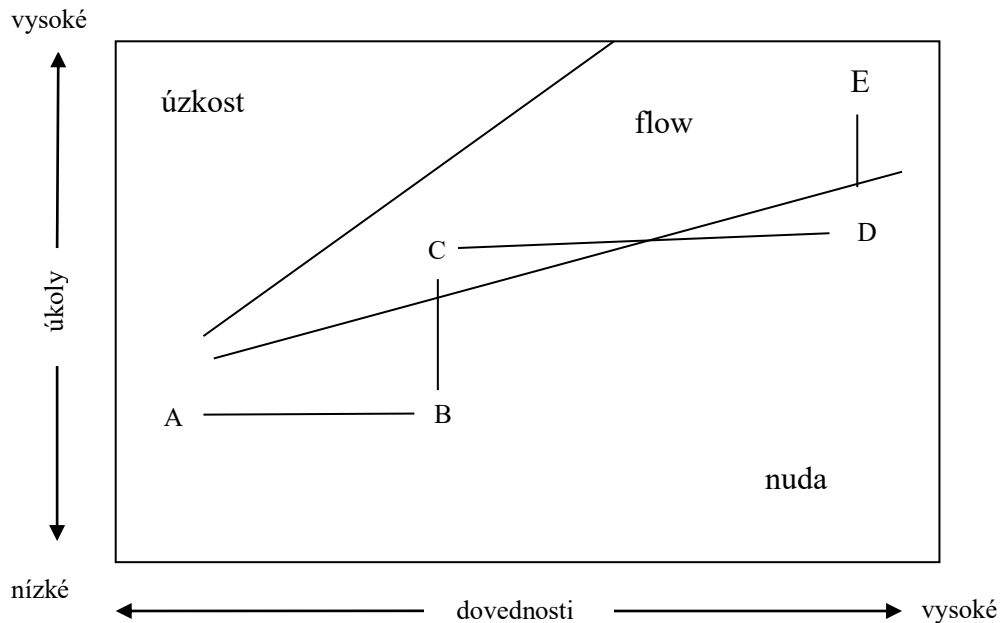
1.5 Flow

„*Specifickým případem naprosto soustředěné motivace je flow (angl. proud, proudění, tok, plynutí)*“ (Barták, 2021, s. 28).

„Mihaly Csikszentmihalyi (1975) udává, že jde o duševní stav, při kterém je jedinec zcela ponořen do určité činnosti tak, že se mu v dané situaci nic jiného nezdá důležité. Jde o okamžik, kdy se jeho tělo a mysl vzepne k hranicím svých možností ve vědomé snaze dosáhnout něčeho obtížného, co stojí zato. Představuje cílevědomé zaujetí, při kterém je člověk plně zaujat svými emocemi, které mu pomáhají k mimořádnému intelektuálnímu, uměleckému či fyzickému výkonu“ (Csikszentmihalyi, 1975 cit. podle Barták, 2021, s. 28).

Lidé, kteří jsou ve stavu flow, kontrolují a směřují své emoce k vyřešení úkolů. Dosahují také ale neobyčejných výsledků díky pozitivnímu přístupu, nadšení pro vykonávanou činnost a vysoké míře koncentrace. Intenzivní a soustředěné zaměření na přítomný okamžik je důležitější než dosažený výsledek. Na druhou stranu přehnané orientování na výsledky může být v určitých situacích kontraproduktivní (Barták, 2021, s. 28).

Ve stavu flow jste naprosto zabráněni do činnosti, kterou vykonáváte a jste ve stavu plné soustředěnosti. Vaše soustředění nerozhodí neočekávané myšlenky. Vaše činnost je pro vás pochopitelná a lehká. Máte ponětí o tom, čeho chcete docílit a jak toho dosáhnout. Jste si jisti, že úkol zvládnete, neboť máte požadované znalosti a dovednosti. Situaci můžete aktivně kontrolovat. V tomto stavu dojde ke spojení činnosti s vědomím. Tuto činnost provádíte velmi lehce. Zároveň zmizí ego a máte pocit úplného vnitřního klidu. Nemáte ponětí o čase. Může uběhnout několik hodin a vy si to ani neuvědomíte. Činnost, kterou provádíte, vám přináší uspokojení a dostáváte vnitřní motivaci. Důležitý není cíl, ale samotný proces (Mühlfeit, 2017, s. 112).



Obrázek 2: Růst komplexnosti prostřednictvím flow. Vlastní zpracování dle (Csíkszentmihályi, 2017, s. 77)

Z obrázku je patrné, že ke stavu flow dochází v případě, že úkoly a dovednosti jsou vysoké. Pokud v činnosti vytrváme, ale naše dovednosti se budou zvyšovat, začneme se nudit, což je znázorněno bodem B. Abychom se navrátili do stavu flow, musíme zvolit náročnější úkoly, než jsou ty dosavadní. Pak se navrátíme do stavu flow, což je znázorněno písmenem C. Se zvyšujícími dovednostmi a úkoly se tento stav opakuje a je znázorněn bodem D a E. Tento cyklus flow se může opakovat do nekonečna (Csíkszentmihályi, 2017, s. 77).

Pohledem pracovní motivace bychom mohli říci, že flow bude hrát jednu z klíčových rolí. Zaměstnanec, který se pravidelně dostane do stavu flow, bude motivovanější, spokojenější a výkonnější. Práce pro něho nebude jen povinností, ale dostane pocit naplnění. Prožitek flow bychom mohli propojit s nejvyšší hodnotou Maslowovy pyramidy, a to s potřebou seberealizace. Zaměstnanec se seberealizuje a využívá své silné stránky, své nadání.

1.6 Shrnutí kapitoly

Účelem první kapitoly bylo představit a vysvětlit základní pojmy týkající se problematiky motivace pracovníků. Kapitola blíže uvedla manažerskou funkci vedení lidí a problematiku spojenou s osobností leadera. Kapitola dále rozvedla problematiku pracovní motivace a faktory, které ji ovlivňují. Byl vysvětlen rozdíl mezi motivací a stimulací.

Tématu teorií pracovní motivace byla věnována větší pozornost, jelikož teorií pracovních motivací je velké množství a každá na tuto problematiku pohlíží z jiného pohledu. Nejbliže byly představeny teorie Herzberga a Maslowa. V rámci Maslowovy teorie byly přiblíženy pracovní nástroje, kterými vedoucí mohou ovlivňovat své zaměstnance k vyšší produktivitě.

Poslední část kapitoly byla zaměřena na pojem flow. Blíže byly přiblíženy charakteristiky tohoto pojmu a jeho důležitost v rámci pracovní motivace. Práce se dále bude blíže věnovat pojmům pracovní spokojenosti a nespokojenosti.

2 PRACOVNÍ SPOKOJENOST

Tato kapitola se věnuje pojmu pracovní spokojenost. Je zde vysvětlena její definice, způsoby měření pracovní spokojenosti a faktory, které na ní působí. Blíže je rozebrána problematika pracovní nespokojenosti a otázka fluktuace zaměstnanců.

2.1 Problematika pracovní spokojenosti

„Pracovní spokojenost není chápána zcela jednoznačně. Můžeme ji uchopit jako spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami (součást personální politiky organizace) nebo jako nutnou podmínku pro efektivní využívání pracovní síly“ (Pauknerová, 2012, s. 178).

Poznání toho, jak zaměstnanci hodnotí pracovní podmínky, práci samotnou a možnost profesního růstu, jsou určující faktory při hodnocení pracovní spokojenosti. Pracovní podmínky hodnotí zaměstnanec z hlediska naplnění jeho potřeb, touhy, postojů či hodnot. Zaměstnanci posuzují i to, zda jim práce dává pocit smysluplnosti, mají pocit pracovní zodpovědnosti a informace o svých pracovních výsledcích. Hodnocení mohou být ovlivněna informacemi a názory od kolegů a lidí z pracovníkova okolí. A to, zda přidělenou práci zvládne nebo se jí dokáže přizpůsobit. V rámci celkového hodnocení berou i v úvahu své záměry, kterých chtějí v budoucnu dosáhnout (Paulík, 2018, s. 98).

Z pohledu Herzbergovy dvoufaktorové teorie můžeme pracovní spokojenost dělit na vnější a vnitřní. Vnější spokojenost je spojena se spokojeností s vnějšími podmínkami práce. Vnitřní spokojenost je založena na vnitřním uspokojení z práce. V tuzemských i zahraničních firmách ke zjištění stavu pracovní spokojenosti je obvykle použit job discription index. Ve zkratce je nazýván jako JDI. Specializuje se na pět základních aspektů, mezi které je zahrnuto finanční odměňování, osobnost vedoucího, daná práce, kolegové a to, zda má zaměstnanec možnost pracovního povýšení. V rámci našich domácích podmínek byly Bedrnovou a Velehradským přidány podmínky, které mají vliv na tělesnou stránku zaměstnance, uspořádání práce a starost o zaměstnance. Úroveň pracovní spokojenosti je většinou konstatována jako celková, ale i v souvislosti s jednotlivými stránkami práce. Ke zjištění této úrovně jsou nejčastěji použity různé formy dotazníků a řízených rozhovorů. Zaměstnanci mohou touto formou dát najevo různé úrovně spokojenosti či nespokojenosti. V obdobných výzkumech bylo zjištěno, že odpovědi by měly být voleny ve čtyřstupňové škále (Pauknerová, 2012, s. 179-180).

2.2 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

V souvislosti s problematikou pracovní spokojenosti budou představeny vybrané faktory, které mohou ovlivnit pracovní spokojenost. V návaznosti na Maslowovu pyramidu bude probrána nejdříve problematika finančního odměňování, dále problematika pracovního prostředí a firemní kultury. V samotném závěru bude věnována pozornost otázce seberealizace zaměstnanců.

2.2.1 Finanční odměňování

Posláním finančního odměňování je opatřit a nenechat odejít dobré zaměstnance. Motivovat je ke zlepšujícímu se pracovnímu výkonu a také se postarat o to, aby zaměstnanci měli pocit spravedlivé odměny. To znamená zajistit strukturu odměňování, která odpovídá přínosu, požadavkům a odpovědnosti určitého pracovního místa a individuálním úspěchům zaměstnanců. Odměňování by mělo být jednoduché a průhledné. Nemělo by vzbuzovat pocit diskriminace a být administrativně náročné. Nezbytnou podmínkou je soulad s rozpočty organizace a zajištění nákladové konkurenceschopnosti. V otázce struktury odměňování se organizace zabývají mnoha otázkami. Jakou výši mezd a mzdových pobídek zvolit, aby měla motivační efekt. Zda používat pohyblivou složku mzdy, v jaké výši a na základě jakých indikátorů ji vyplácet a s jakou frekvencí. Důležitou otázkou je i konkrétní pracovní náplň, silné stránky zaměstnance či jeho pracovní výsledky v rámci organizace (Urban, 2017a, s. 116).

Součástí finanční odměny jsou i zaměstnanecké benefity. Ty by měly zaměstnance stimulovat k větší věrnosti k firmě a k zvýšení možnosti jeho udržení v rámci pracovního procesu. Navazují na vyšší úroveň zaměstnanecké spokojenosti. V dlouhodobém měřítku tyto nástroje přestávají mít pozitivní vliv, neboť je zaměstnanci začnou pokládat za samozřejmost. V případě změny nebo ztráty benefitů naopak zažívají pocit nespokojenosti. Aby firma efektivně uplatnila zaměstnanecké benefity, měla by znát motivaci svých zaměstnanců nebo nabízet velké množství benefitů. To by mohlo způsobit neefektivní zacházení s finančními prostředky, jelikož benefity se téměř vždy poskytují všem zaměstnancům. Z tohoto důvodu jsou častěji v oblibě volitelné zaměstnanecké výhody (Botek, 2018, s. 89).

Zaměstnanecké benefity můžeme rozdělit ze tří pohledů. Prvním pohledem jsou výhody, které se vztahují k práci samotné, a které formulují pracovní podmínky jako celek. Sem je zařazen příspěvek na stravování v podobě stravenek, občerstvení na pracovišti zdarma

či dotované závodní stravování. Mezi další výhody lze zařadit pracovní volno nad rámec zákonných podmínek, např. více dnů placené dovolené, sick day nebo sociální volno. Výhodou je rovněž příspěvek na dopravu do zaměstnání. Druhým pohledem jsou pracovní pomůcky, které jsou použity pro pracovní i osobní potřebu. Je zde zahrnut osobní automobil, telefon, notebook, příspěvek na oblečení a různé formy příspěvku na bydlení. Třetí pohled je zaměřen na výhody osobního a sociálního charakteru. Zde je zahrnuto nepřehledné množství benefitů. Zmínit lze různé druhy nadstandardní zdravotní péče od léčebných pobytů po příspěvky na vitamíny, očkování či masáže. Různé výše příspěvků na dovolenou, sportovní či rekreační aktivity, finanční výpomoc v podobě zvýhodněných úvěrů, různé druhy pojištění a připojištění, sem rovněž řadíme. Lze přispět finančním příspěvkem zaměstnanci i v případě speciálních příležitostí jako je např. narození dítěte, významné pracovní či životní jubileum, svatba či úspěšné zakončení studia (Urban, 2017a, s. 146).

2.2.2 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí definujeme jako „*soubor podmínek, za jakých se uskutečňuje pracovní proces, působících na člověka v určitém prostoru. Podmínky pracovního prostředí lze zhruba rozčlenit na materiální a technicko-technologické, organizační (řízení, komunikace, pravidla apod.) a sociální (sociální klima, interpersonální vztahy vertikální i horizontální)*“ (Paulík, 2018, s. 31).

Pokud se zaměříme na rozbor pracovního prostředí, je řešena otázka pracovního prostoru zaměstnance. Je sem zahrnuta problematika fyzikálních a chemických podmínek práce. Do nich můžeme zařadit úroveň osvětlení, výši hluku, kvalitu pracovního ovzduší či řešení barevnosti pracovního prostředí. Druhou problematikou jsou psychologické podmínky práce. Tím jsou myšleny vztahy na pracovišti, firemní kultura či pracovní náplň zaměstnance. Minimální požadavky na pracovní prostředí jsou ošetřeny zákony, neboť negativní faktory mohou ovlivnit zaměstnance na podvědomé úrovni. V Herzberově dvoufaktorové teorii je pracovní prostředí považováno za hygienický faktor. Optimálním stavem pracovního prostředí je neustále obstarávat pracovní prostředí s takovými podmínkami, aby nedocházelo k nadměrnému vyčerpání zaměstnanců ve prospěch organizace. Nezbytné je rovněž přihlídnutí k potřebě starat se o duševní i fyzické zdraví zaměstnanců (Botek, 2018, s. 133).

V současné době je moderní tzv. openspace. Je tvořen v rámci administrativních prací. Podstatou je sjednocení několika kanceláří do jedné ohromné místnosti, kde sedí všichni zaměstnanci naráz. Jsou od sebe odděleni pouze nábytkem. Je zaváděn z důvodu

ekonomických úspor. V takto uspořádaném pracovním prostoru se zaměstnanci po většinu času soustředí na pracovní činnosti a neodvádí pozornost jinými nepracovními záležitostmi. Zaměstnanci se zde mezi sebou více poznají a je zlepšena firemní komunikace. Více se posílí propojení zaměstnance s hodnotami firmy. Je zde i vyšší úroveň kontroly všech zaměstnanců, což může být pro některé vedoucí pracovníky pozitivem. Negativem pro zaměstnance může být ztráta soukromí a horší soustředění na práci v takto velkém kolektivu spoluzaměstnanců. Na druhou stranu někteří zaměstnavatelé mají snahu o zavedení firemních školek či dětských skupin tak, aby si zaměstnanci mohli přivést své děti do práce. Zavádění a provozování takovéhoho pracovního prostředí je nákladná záležitost, jestliže zaměstnavatel na ně nedostane finanční příspěvek. Častějším řešením je zaměstnání zaměstnanců s dětmi na zkrácené pracovní úvazky či umožnění práce na home office (Botek, 2018, s. 134).

V opravdu pozitivním pracovním prostředí by se zaměstnanci měli prací částečně bavit. To povede k vyšší výkonosti zaměstnanců spojené s vnitřním dojmem úspěchu. Jakoukoli z forem hravosti berou rozumově založení leaderi jako zbytečné rozptylování od práce, plýtvání časem a odvádění pozornosti od práce, která hraje nejdůležitější roli. Ve svém názoru se ale mýlí. Zaměstnance s nejvyšší produktivitou mají právě firmy, které mají hravé pracovní prostředí a pobízí k tomu své zaměstnance (Mühlfeit, 2017, s. 171).

Pracovní prostředí je ovlivněno mnoha faktory. Každý zastává důležitou funkci. V rámci stále se zlepšujícího a zefektivňujícího fungování firmy je důležitá účinná komunikace. Bez komunikace se neodehrává žádná činnost uvnitř firmy. Je tedy nepostradatelnou součástí každé firmy. Nejen mezi zaměstnanci samotnými, ale také mezi vedením a zaměstnanci.

Úspěšný vedoucí by měl ve firmě zavést odpovídající komunikační vazby. Někteří vedoucí však o této problematice neradi slychají. Problémy vznikají, když vedoucí nemají dobré komunikační schopnosti, ale přesto mají názor o vlastní dokonalosti. Odmítají práci na posílení komunikace. Takovýto vedoucí ohrožuje celou firmu. S uměním správné komunikace se člověk nenarodí. Je potřeba se ho naučit a stále jej rozvíjet. Správná interní komunikace je charakterizována především schopností naslouchat svým zaměstnancům, vcítit se do jejich pocitů a podpořit jejich seberozvoj. Pokud firma zachovává tyto zásady, má významnou výhodu oproti konkurenci (Petříková, 2020, s. 36-37).

2.2.3 Firemní kultura

„Firemní kulturu charakterizují vedle vize a hodnot i firemní systémy, styl řízení a vedení

zaměstnanců, firemní symboly, veškerý styl firemního života a pracovních vztahů vedoucí k pocitu sounáležitosti zaměstnanců s organizací, s jejími cíli, problémy i výsledky“ (Barták, 2021, s. 238).

Úroveň firemní kultury je ovlivněna kvalitou firemní komunikace. Jsou důležité všechny směry. Nejen shora dolů a naopak, ale i na úrovni firmy. Kvalitní firemní komunikace zesílí pocit sounáležitosti zaměstnanců s firmou a mají pocit, že jsou všichni jeden tým (Barták, 2021, s. 238).

Vize firmy by neměla být definována nudně a měla by produkovat ohromné množství energie. Pokud se tak neděje, měla by být přepracována. Poutavá vize zahrnuje mnoho hledisek. Zobrazuje obraz do budoucnosti firmy za 5 až 10 let, která na zaměstnance bude působit inspirativně. Měla by ukázat směr, kterým se vydat a podpořit nadšení a energii zaměstnanců. Na základě dobře formulované vize je vytvořena dlouhodobá strategie organizace. Představuje hodnoty organizace a její kulturu. Měla by zaměstnanci přinášet víru v budoucnost a pomoci zvládat změny, které se budou této změny týkat. Mělo by díky ní být dosaženo sladění činností zaměstnanců i celé organizace. Měla by odrážet jedinečné stránky celé organizace (Mühlfeit, 2017, s. 146).

Vize představuje hodnoty firmy a to, kam daná firma směřuje. Pokud zaměstnanci nemají ponětí o směru, kterým firma směřuje, je pro ně těžké se s firmou identifikovat. *„Inspirativní a hlavně sdílená vize upevňuje hrdost zaměstnanců na firmu“ (Barták, 2021, s. 238).*

2.2.4 Seberealizace

„Každý člověk má obvykle víc talentů, které ovšem samy o sobě nestačí. Jsou pouze naším potenciálem, který potřebujeme odemknout a rozvíjet. Teprve osobní investicí, kdy do rozvíjení potenciálu vložíme energii, píli a čas, se z našich talentů stávají silné stránky, o které se můžeme v životě opřít a kolem nich hledáme smysl svého života“ (Mühlfeit, 2021, s. 91). Talenty můžeme rozvíjet díky znalostem. Tu získáme tím, že se o oblast, o kterou máme zájem, budeme více zajímat. Vyhledávat různé druhy zdrojů informací, číst si o nich. Díky tomu o této oblasti získáme větší povědomí a více se naučíme. Důležitými informacemi jsou informace od lidí, kteří jsou v této oblasti úspěšní. Rozvíjet talenty lze díky vizualizaci. Můžeme si představovat činnost, pro kterou máme zaujetí a cíle, kterých chceme dosáhnout. Je realizovatelné skoro vše, co si lze představit. Třetím aspektem, kterým talenty můžeme rozvinout, je dovednost. Tím, že teorii převedeme do praxe (Mühlfeit, 2021, s. 92).

Pokud chceme dosáhnout maxima naší kapacity, je otázka našich silných stránek klíčová. Pokud je budeme plně využívat, dosáhneme větší motivace a energie. Častěji prožijeme pocity flow a náš život bude více naplněn štěstím a spokojeností (Mühlfeit, 2017, s. 119).

Pokud budeme chtít zapracovat na svých silných stránkách, měli bychom se nejdříve důkladně znát a pochopit. O některých našich talentech nemusíme mít ponětí a musíme je nejprve objevit. K tomu nám mohou dopomoci různé nástroje. Mezi ně můžeme zařadit test StrengthsFinder 2.0. Byl vytvořen firmou Gallup. Hlavní myšlenkou tohoto testu je nalezení talentů, jejich následné posílení a trénink. Poté se z vašich talentů stanou vaše silné stránky. Dotazník VIA vám pomůže s odhalením vašich jedinečných povahových vlastností, které vám pomohou blíže pochopit vzorce vašeho chování. Dalšími nástroji mohou být model DISC či nástroj Realise2. Model, který není orientovaný na naše silné stránky, ale pomůže nám objevit naše specifické vlastnosti, je test MBTI. Je zaměřen na čtyři odlišné oblasti našeho chování. Způsob, jakým přijímáme a vydáváme energii: extroverze nebo introverze. Jak získáváme a analyzujeme informace: smysly nebo intuice. Jakým způsobem se rozhodujeme: myšlení nebo cítění a jak si uspořádáváme život: usuzování nebo vnímání. Výsledkem je šestnáct různých druhů osobností, přičemž každá má své silné i slabé stránky (Mühlfeit, 2017, s. 42-45).

Mezi další možnosti analýzy osobnosti lze použít Insights Discovery, Big Five nebo GPOP. Možností je velké množství a výběr metody je na každém jednotlivci. Důležité je si určitou metodu vybrat a vyzkoušet. Snadněji poté můžeme pochopit to, jak myslíme a proč zažíváme určité pocity v některých situacích, i když by bylo užitečnější zachovat se jiným způsobem. Lépe pochopíme sebe i své okolí, které povede k menšímu množství konfliktních situací a většímu porozumění svého okolí. Důležité je si rovněž uvědomit, že žádný typ osobnosti není špatný nebo dobrý (Pathé, 2020, s. 154-155).

Každý leader by měl znát nejen své silné i slabé stránky, ale i svých zaměstnanců, neboť každý má na základě svých silných stránek předpoklad k určitému druhu činnosti a tuto činnost bude vykonávat s radostí. V této spojitosti se v ní bude nadále zlepšovat. Získá větší zaujetí pro práci a snahu o nalezení způsobů k dosažení lepších výsledků. Výsledkem bude kvalitnější práce s vyšším zaujetím (Mühlfeit, 2017, s. 32).

V této spojitosti by se firmy měly zaměřit na vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců. Vzdělávání je postup úmyslného zajištění a získání dovedností a zkušeností, které jsou nutné

pro podání požadovaného výkonu daného zaměstnance. Provádí se s daným určitým cílem v návaznosti na časové období. Rozvoj zaměstnanců oproti vzdělávání představuje snahu o získání požadovaných změn ve vlastnostech zaměstnance. Úspěšný rozvoj zaměstnance by měl zvýšit jeho motivaci, úroveň požadovaných kompetencí, zvýšit produktivitu a měl by být schopen plnit náročnější úkoly, které ho v budoucnosti čekají (Paulík, 2018, s. 45).

Každý zaměstnanec vytváří důležitý článek v dlouhém firemním řetězci. Pokud chceme mít tento řetěz pevný a kvalitní, měli bychom mít na paměti, že *„základem kvalitního týmu je nakombinovat lidi, jejichž schopnosti se vzájemně doplňují, a rozvrhnout jejich role tak, aby mohli všichni maximálně využívat své silné stránky a uplatňovat své jedinečné dovednosti, styl a pohled“* (Mühlfeit, 2017, s. 76).

Spokojenost zaměstnanců je ovlivněna mnoha faktory. Každý správný leader by měl tyto faktory identifikovat a pracovat s nimi, neboť *„spokojení a šťastní zaměstnanci mají přímý vliv na zisky firem“* (Mühlfeit, 2017, s. 15).

2.3 Pracovní nespokojenost a její souvislost s pracovním chováním

Pracovní nespokojenost prožívá zaměstnanec v situacích, kdy se mu práce zdá příliš náročná, přesahující jeho schopnosti. Pokud je práce nezajímavá a jednotvárná nebo jsou naopak jeho schopnosti podhodnoceny. V případě, že mu práce nepřináší naplnění základních potřeb či jeho hodnot a zájmů. Nespokojenost může být spojena s pocitem nenaplnění jeho potřeb a vztahu k sobě samému. V situaci, kdy práce nepřináší možnosti pro vlastní rozhodnutí, může tento pocit rovněž vést k pocitu nespokojenosti (Paulík, 2018, s. 98).

Vliv na pracovní nespokojenost mohou mít i nevhodně stanovené motivační praktiky. Firmy je používají cíleně, aniž by se zamyslely nad jejími dopady. Mezi tyto praktiky je řazeno vyhlásování zaměstnance měsíce, čtvrtletí či roku. Potíž v tomto vyhlásování je ten, že tímto zaměstnancem může být jen jeden a výkonu ostatních zaměstnanců není věnována žádná pozornost. Díky tomuto přístupu je způsobeno nesouladu s myšlenkou, že by zaměstnanec měl být za kvalitní práci odměněn. Pracovní spokojenost může být způsobena rovněž vytvářením extra kategorie zaměstnanců. Těmi mohou být talentovaní zaměstnanci. Ti ale často žádné výjimečné ocenění nepotřebují, neboť jsou vnitřně motivováni. Domáhají se možnosti samostatné práce a využití svých silných stránek. Tímto způsobem je rovněž ohrožena motivace těch, kteří v této kategorii nejsou. Ještě horšího dopadu může být dosaženo nevhodným porovnáváním a soutěžením mezi zaměstnanci. Vychází z předpokladu,

že soutěživost je dobrý motivační nástroj. Podstatnější než konkurence mezi zaměstnanci, je zaměření se na konkurenci mezi firmami. V rámci firmy by měla převažovat spolupráce. Tu zvýšíme vhodnými motivačními nástroji. Vyššího efektu bude dosaženo zaměřením se na indikátory, které nás porovnávají s konkurencí. A budou-li správně nastaveny, zaměstnanci budou chtít docílit nejen svých záměrů, ale i záměrů svých spoluzaměstnanců (Urban, 2017a, s. 43-44)

Pracovní nespokojenost je projevena různými formami chování zaměstnanců. Může nastat snížením jeho produktivity či absentismem v práci. V rámci zvýšené firemní nespokojenosti se může zvýšit fluktuace zaměstnanců.

U méně kvalifikovaných zaměstnanců se v otázce fluktuace zdá, že je nejčastější příčinou otázka finančního odměňování. Problematika může být však složitější, než se na první pohled může zdát. Peníze jistě hrají důležitou roli, ale pokud lidé pracují v přátelském prostředí a cítí se užiteční, neodejdou. V případě, že jejich mzda nezasytí ani jejich minimální potřeby, ostatní vlivy na ně nemají účinek. U kvalifikovaných zaměstnanců je to kombinace financí, pracovních vztahů a smyslu práce. Větší důležitost je u nich kladena na mimo finanční kritéria. V případě vysoce kvalifikovaných a špičkových zaměstnanců bývá důvodem pracovní výzva, pokud jsou splněny jejich finanční požadavky. Často zkoušejí nové činnosti a rádi pracovní rostou. Mohou získat dojem, že v současném zaměstnání není možnost dalšího postupu. V případě zareagování na finanční nabídku je to často z důvodu potřeby být oceněn. U všech zaměstnanců, nehledě na jejich kvalifikaci, je fluktuace podpořena špatnou nebo nedostatečnou komunikací s nadřízenými. Největšího důsledku je dosaženo, když zaměstnancům nejsou vysvětleny činnosti, které se ve firmě odehrávají. Pokud nejsou tyto problémy řešeny, je finanční nabídka jen dovršením těchto problémů (Bednář, 2018, s. 24-25).

2.4 Shrnutí kapitoly

Druhá kapitola byla zaměřena na problematiku pracovní spokojenosti. Byla vysvětlena její definice a faktory, které ji ovlivňují. Faktory, které byly představeny, se týkaly otázky finančního odměňování zaměstnanců, pracovního prostředí, firemní kultury a možnosti seberealizace.

Další část kapitoly byla věnována pracovní nespokojenosti. Důvodům, které k ní vedou zaměstnance. Blíže byla přiblížena otázka fluktuace zaměstnanců od méně kvalifikovaných

až po kvalifikované.

V druhé polovině této bakalářské práce bude představena vybraná společnost. Po představení společnosti bude navázáno na praktickou část práce. Na základě zpracovaných dotazníků bude analyzována míra pracovní spokojenosti. Budou zjištěny motivační a demotivační faktory, které vedou zaměstnance k pracovnímu výkonu. A na základě zjištěných poznatků budou vytvořeny možná doporučení a návrhy na zlepšení současného stavu.

3 ANALÝZA PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI SPOJENÁ S MOTIVACÍ

Pro část praktické práce byla pro analýzu pracovní spokojenosti vybrána firma Geodézie Východní Čechy spol. s r.o. V první části bude společnost nejdříve představena, rozebrán její marketingový mix a poté budou analyzovány výsledky dotazníkového šetření ve společnosti.

3.1 Charakteristika podniku

| | |
|---------------------------|---|
| Název: | Geodézie Východní Čechy spol. s r.o. |
| IČO: | 45536058 |
| Sídlo: | J. Purkyně 1174, 500 02 Hradec Králové |
| Právní forma: | společnost s ručením omezeným |
| Základní kapitál: | 120 000,- Kč |
| Hlavní předměty činnosti: | Výkon zeměměřických činností Projektová činnost ve výstavbě výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona |



Obrázek 3: Logo společnosti (Geodézie Východní Čechy spol. s r.o.)

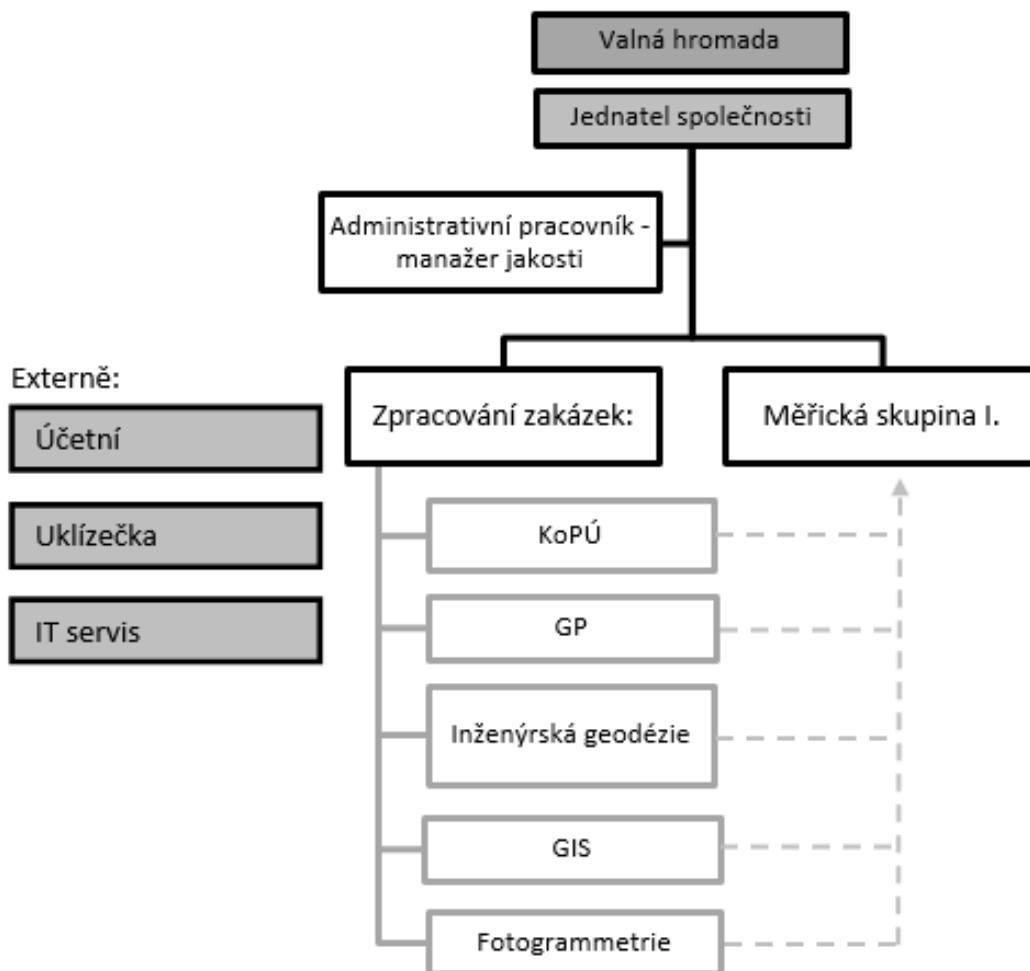
Společnost Geodézie Východní Čechy spol. s r.o. vznikla v roce 1992 zápisem do obchodního rejstříku vedeným Krajským soudem v Hradci Králové. Stalo se tak proměnou úseku speciálních prací státního podniku Geodézie Pardubice. Firma nabízí své služby na trhu více než 30 let. Nosnou činností firmy jsou zeměměřické činnosti. Pro tuto činnost získala požadovaná oprávnění a kvalifikovaný personál, který má mnohaleté zkušenosti v oboru. Ve firmě je zaměstnáno pět úředně oprávněných zeměměřických inženýrů a tři projektanti pozemkových úprav. Za dobu svého třicetiletého působení na trhu se firma zařadila mezi

přední firmy v oboru geodézie v České republice a v Královéhradeckém kraji se řadí mezi hlavní lídry.

Cílem společnosti je poskytovat svým zákazníkům komplexní služby v oblasti zeměměřičtví a neustále zvyšovat spokojenost svých zákazníků za použití co nejmodernějších přístrojů. Hodnocení spokojenosti zákazníků jsou pravidelně sledována a vyhodnocována. Firma dbá na dodržení odpovídající kvality svých služeb, spolehlivost firmy vůči svým zákazníkům, šetrnosti k životnímu prostředí a o bezpečnost práce svých zaměstnanců. Což také dokládá tím, že je dlouholetým držitelem mezinárodních certifikátů ISO 45001:2018, ISO 14001:2016 a ISO 9001:2015.

Ve svých začátcích byla firma zaměřena spíše na inženýrskou geodézii a tvorbu technických map. Jejich služby byly později rozšířeny o práce v katastru nemovitostí, pozemkové úpravy, letecké snímkování, laserové skenování, zpracování 3D dokumentací a poradenskou činnost. Své služby poskytuje soukromým osobám i velkým společnostem. V současné době se firma může pochlubit řadou složitých a zajímavých zakázek, např. geodetickými pracemi při výstavbě lávky přes Labe v Hradci Králové, pozici hlavního geodeta při stavbě dálnice D11 v úseku Hradec Králové – Smiřice, geodetickými pracemi při stavbě Multifunkčního Fotbalového stadionu v Hradci Králové či na stavbě dálnice D11 v úseku Trutnov – Státní hranice ČR/PR. Je aktivním členem různých organizací z oblasti zeměměřičtví, jako je Asociace podnikatelů v geomatice, Českomoravská komora pro pozemkové úpravy a Český svaz geodetů a kartografů.

Společnost má v současné době jednoho jednatele, kterým se stal dne 19. 4. 2015 pan Ing. Aleš Černý. Jednatel je oprávněn zastupovat a jednat samostatně jménem společnosti. Jednatel je zároveň i vedoucím všech zaměstnanců. Podle definic, které byly charakterizovány v teoretické části, můžeme pana jednatele zařadit mezi leadery. Nejvyšším orgánem je Valná hromada. Organizační struktura ve společnosti Geodézie Východní Čechy spol. s r.o. je typu liniového, který je nejčastěji uplatňován v takto malých organizacích. Díky této organizační struktuře je zajištěna efektivnější komunikace. Pozice a vztahy jsou postaveny na základě vertikálního vztahu, kdy jsou jednotlivé instrukce předávány seshora dolů. Nevýhodou je velké zatížení nadřízeného pracovníka, který musí řešit a rozhodovat o všech důležitých skutečnostech.



Obrázek 4: Organizační struktura společnosti (Geodézie Východní Čechy spol. s r.o.)

Firma vede jednu provozovnu v Hradci Králové s 24 zaměstnanci. Fluktuace zaměstnanců ve společnosti se za posledních 5 let pohybovala v rozmezí 0–8 %. Ve způsobu vedení lidí je uplatňován demokratický styl vedení lidí. Je zde ponechán prostor pro názory, nápady a myšlenky zaměstnanců a je jim nechána možnost k jejich vyjádření. Umožňuje tak zaměstnanců podílet se na rozhodovacím procesu. Vnitřní komunikace probíhá zejména ústně nebo emailovou komunikací. Oblíbeným nástrojem pro sdílení a zjišťování informací je zřízený nástroj pro jednoduché rozesílání hromadných emailů celé firmě. Informace mezi zaměstnanci jsou si také předávány prostřednictvím cloudového úložiště. V rámci vnitřní komunikace jsou pravidelně prováděny porady a školení. V prostorách firmy je k dispozici nástěnka určená k zveřejňování nových informací. Pro utužování dobrých přátelských vztahů v kolektivu jsou pořádány pravidelně firemní akce. V oblasti pracovního prostředí se firma přiklání k uplatňování prostředí podobné openspace. Práce na home office zde není příliš uplatňována, jen v nutných případech.

V rámci firemních benefitů firma nabízí pro všechny zaměstnance zaměstnanecké výhody v podobě firemních telefonů, příspěvku na penzijní připojištění, stravenkového paušálu, 2 dny sick days, celofiremního volna mezi vánočními svátky, prémie dle výsledků firmy a občerstvení formou firemního kávovaru. Někteří zaměstnanci mají k dispozici firemní notebooky a ti, kteří vyjíždějí do terénu, mají k dispozici firemní automobily i do vlastního užívání.

3.1.1 Marketingový mix společnosti

Pro bližší představení společnosti bude rozebrán marketingový mix firmy. Ten je složen z marketingových nástrojů: produkt, cena, distribuce, propagace a lidé.

PRODUKT

Produktem Geodézie Východní Čechy spol. s r.o. jsou zeměměřické služby. Výstupem těchto služeb jsou mapové podklady, geometrické plány, případně digitální data ve smluveném formátu. Společnost získává zakázky na základě přímých objednávek nebo podáním cenové nabídky. Společnost si vybírá, do jakých výběrových řízení nabídky odešle na základě finanční atraktivnosti nabízené zakázky a volných kapacit lidských a materiálních zdrojů. Při podávání nabídek do veřejných zakázek využívá vystaveného Výpisu ze seznamu kvalifikovaných dodavatelů, které vydává Ministerstvo pro místní rozvoj. Tímto výpisem se v zadávacím řízení nahrazují doklady, které prokazují, že společnost splnila základní a profesní způsobilost.

CENA

Stanovení ceny je jedním ze zásadních rozhodnutí společnosti. Nejčastěji je cena stanovena na základě konkurenční ceny, ceny pro veřejnou soutěž a nákladové ceny. Cenovou politiku ovlivňují různé faktory. Mezi ně můžeme zařadit:

- náklady společnosti,
- podíl na trhu,
- poptávku po geodetických službách,
- stanovení výše zisku společnosti,
- chování konkurence,
- rozsah zakázky,

- situaci národního hospodářství v závislosti na ukazatele tzv. magického čtyřúhelníku.

DISTRIBUCE

Služby společnosti jsou poskytovány přímou cestou prodeje. Mezi faktory, které nejvíce ovlivňují distribuci, můžeme zařadit: charakteristika zákazníka, povaha služby, charakteristika konkurence a trhu, ostatní vlivy.

PROPAGACE

K propagaci svých služeb používá firma nástroje komunikačního mixu:

- Reklama – k reklamě využívá své internetové stránky www.geodezie-vc.cz. Jako další nástroj své propagace využívá sociální síť Facebook, kde prezentuje své služby na stránkách Geodeti na netu a Geodézie Východní Čechy.
- Osobní prodej – přímým prodejem svých služeb prostřednictvím svých zaměstnanců.
- Public relations – firma si za léta praxe vybudovala dobré jméno a image. Prezentuje se moderním logem společnosti. K propagaci využívá vizitky zaměstnanců, propisky a zápisníky s logem společnosti. Zpracované zakázky odevzdává zákazníkům v deskách s logem a informacemi o firmě. Výraznou propagací firmy jsou auta s logem společnosti, které kontrastuje s barvami aut. Poskytuje svým zákazníkům kvalitní a komplexní služby, proto se zákazníci vrací a geodetické služby této firmy doporučují svému okolí. Pravidelně provádí firemní prezentace na středních a vysokých školách, které jsou zaměřeny na obor geodézie. A propaguje se aktivní účastí v oborových organizacích.

LIDÉ

Zaměstnance společnosti můžeme rozdělit do 3 skupin, které se částečně překrývají. První skupinou je administrativní činnost, která zahrnuje všechny činnosti s tímto spojené. Druhou skupinou jsou zaměstnanci, kteří vyjíždějí do terénu, tzv. měřiči. Ti mají za úkol zaměřit požadovanou lokalitu, případně vytyčit projektový podklad v terénu. K tomu využívají moderní geodetické přístroje a bezpilotní drony. Poslední skupinou zaměstnanců jsou ti, kteří v kanceláři zpracovávají zaměřené lokality od měřičů. Všichni geodeti jsou součástí plánu neustálého vzdělávání. Firma motivuje zaměstnance, aby si aktivně zvyšovali svoji kvalifikaci. Zvláště je kladen důraz na získávání úředního oprávnění k ověřování výsledků zeměměřických činností dle písmen a, b nebo c, které vydává Český úřad zeměměřický

katastrální a oprávnění k projektování pozemkových úprav, které vydává Státní pozemkový úřad. Pravidelně se účastní kurzů a školení, které rozvíjí jejich schopnosti a dovednosti. Tyto kurzy jsou realizovány prostřednictvím Vysokého učení technického v Brně, Asociace podnikatelů v geomatice, Českého svazu geodetů a kartografů a Českomoravské komoře pozemkových úprav.

3.2 Dotazníkové šetření

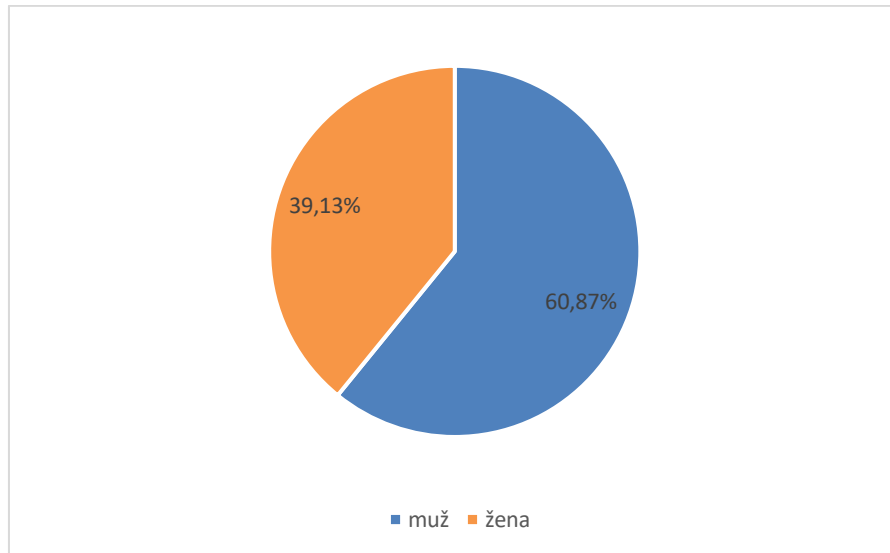
Výzkum, který se zaměřil na zjištění pracovní spokojenosti ve společnosti Geodézie Východní Čechy spol. s r.o., byl proveden na základě dotazníkového šetření (Příloha A). Cílovou skupinou respondentů bylo 24 zaměstnanců společnosti. Dotazník byl rozdán v tištěné podobě. Zároveň byly každému vysvětleny důvody vyplňování dotazníku, pokyny k vyplňování, způsob odevzdávání a časový úsek dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření probíhalo v období od 13. 1. 2023 do 27. 1. 2023. Zaměstnanci odevzdávali dotazníky do uzavřeného boxu v kanceláři jednatele. Účelem bylo zajištění anonymity získaných odpovědí. Z celkových dotazníků bylo odevzdáno 23. Návratnost činila 96 %. Před samotnou realizací dotazníkového šetření byla provedena pilotáž dotazníku.

Na základě analýzy poznatků z teoretické části bakalářské práce byl mnou sestaven dotazník. Ten je složen ze 12 otázek, které jsou rozděleny do šesti tematických částí. Do nich je řazena základní charakteristika respondentů, motivační a demotivační faktory, celková spokojenost se zaměstnáním, zájem o novou zaměstnaneckou výhodu, problematika flow a otázka sladění work-life balance. V dotazníku jsou nejvíce zastoupeny otázky typu uzavřeného a polouzavřeného. Respondenti vybírali z předem připravených odpovědí a zároveň měli možnost doplnění odpovědí dle vlastního uvážení. Otázky jsou nejčastěji formulovány pomocí kvalitativních proměnných a voleny ve čtyřstupňové škále odpovědí. Důvodem bylo eliminování neutrálních odpovědí v dotazníku. Otázky byly zpracovány základními statistickými metodami. Výsledky jsou interpretovány pomocí absolutních a relativních četností. Vyhodnocení dotazníku bylo pro lepší přehlednost a vizuální představu doplněno grafickými výstupy v podobě tabulek a grafů.

Cílem dotazníku bylo stanovení míry pracovní spokojenosti zaměstnanců, spokojenosti s motivačními faktory, určení motivačních a demotivačních faktorů, které na zaměstnance nejvíce působí. Dotazník byl zaměřen i na problematiku z teoretické části bakalářské práce, která zahrnovala flow, work-life balance a firemní benefity.

3.2.1 Popis respondentů

Z celkového počtu odevzdaných dotazníků tvořili převážnou většinu muži. Ve vyjádření absolutních četností v počtu 14 a relativní četností 60,87 %. Ženy byly zastoupeny absolutní četností množstvím 9 a relativní četností 39,13 %.



Obrázek 5: Struktura zaměstnanců z hlediska pohlaví (autor)

3.2.2 Věková struktura zaměstnanců

Z hlediska věkové struktury respondentů bylo nejvíce zaměstnanců zastoupeno ve věku 30-39 let (34,78 %). O trochu méně početná je skupina ve věku 20-29 let (30,43 %). Z analýzy výsledků je patrné, že více než polovina zaměstnanců je zastoupena ve věku do 39 let. Nejméně početná skupina je ve věku 40-50 let (13,04 %). Průměrný věk respondentů je 37,3 let.

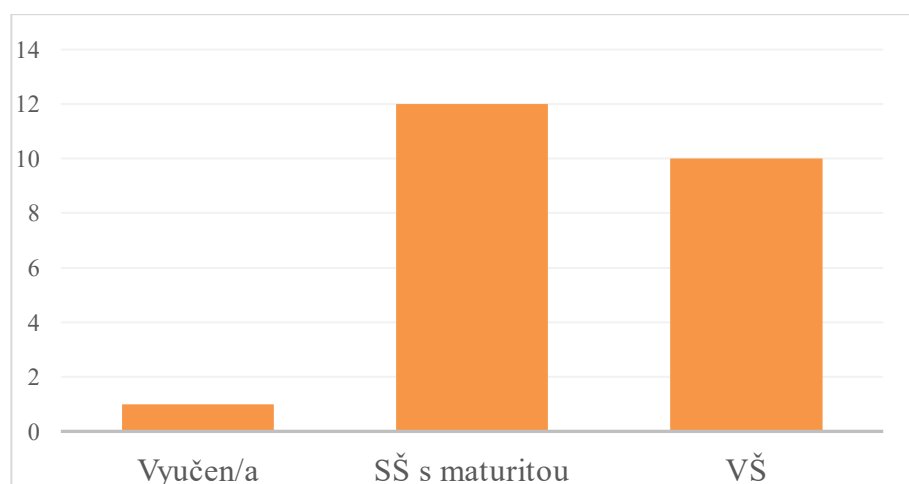
Tabulka 3: Skladba zaměstnanců z hlediska věku

| Věk | Absolutní četnost | Relativní četnost v % |
|---------------|-------------------|-----------------------|
| 20-29 | 7 | 30,43 |
| 30-39 | 8 | 34,78 |
| 40-50 | 3 | 13,04 |
| 51 a více | 5 | 21,74 |
| Celkem | 23 | 100 |

Zdroj: (autor)

3.2.3 Vzdělanostní struktura

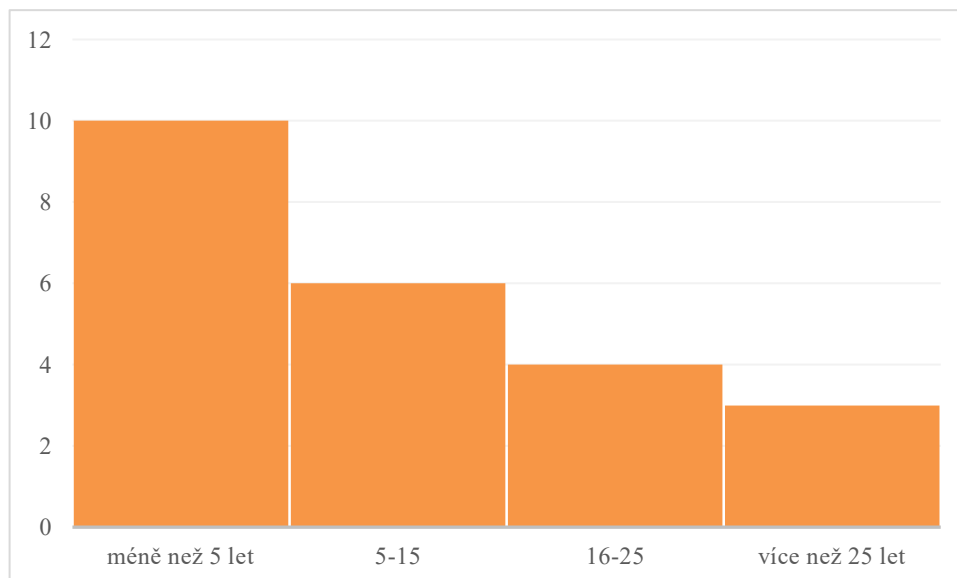
K zajímavému zjištění došlo při zkoumání vzdělanostní struktury zaměstnanců. Ta byla nejvíce zastoupena středoškolsky vzdělanými zaměstnanci (52,17 %) a vysokoškolsky vzdělanými ve výši 43,48 %. Pouze 1 zaměstnanec je vyučen.



Obrázek 6: Struktura zaměstnanců z hlediska vzdělání (autor)

3.2.4 Struktura z hlediska délky pracovního poměru

Další proměnnou, která byla zkoumána z hlediska základní charakteristiky respondentů, byla délka pracovního poměru. Největší podíl 43,48 % je tvořen zaměstnanci, kteří ve firmě pracují méně než 5 let. S 26,09 % jsou zastoupeni zaměstnanci pracující 5-15 let. Nejmenší zastoupení (13,04 %) spadá do skupiny pracujících 25 let a více.

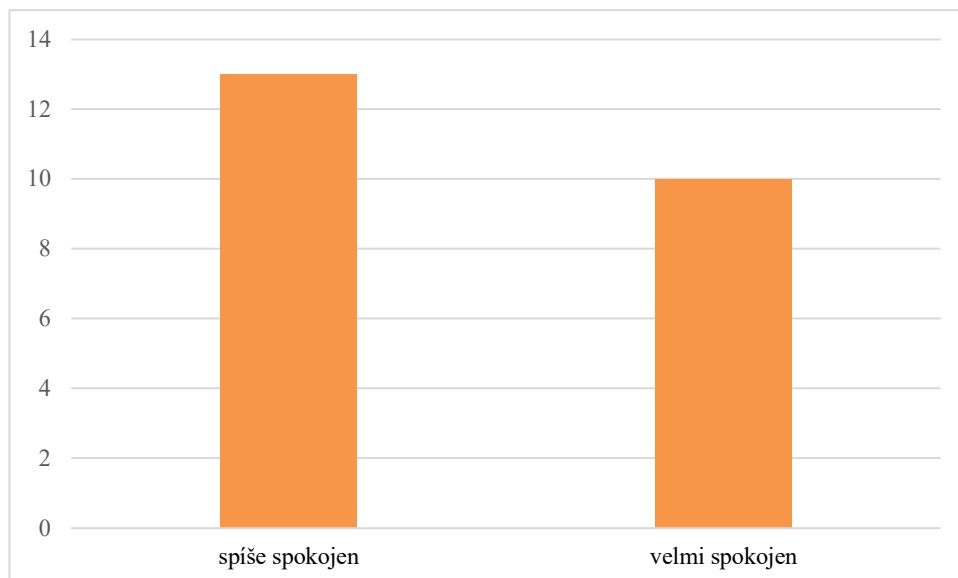


Obrázek 7: Struktura zaměstnanců z hlediska délky pracovního poměru (autor)

3.2.5 Výsledky dotazníkového šetření

1) Vyjádřete, prosím, svou míru pracovní spokojenosti v současném zaměstnání.

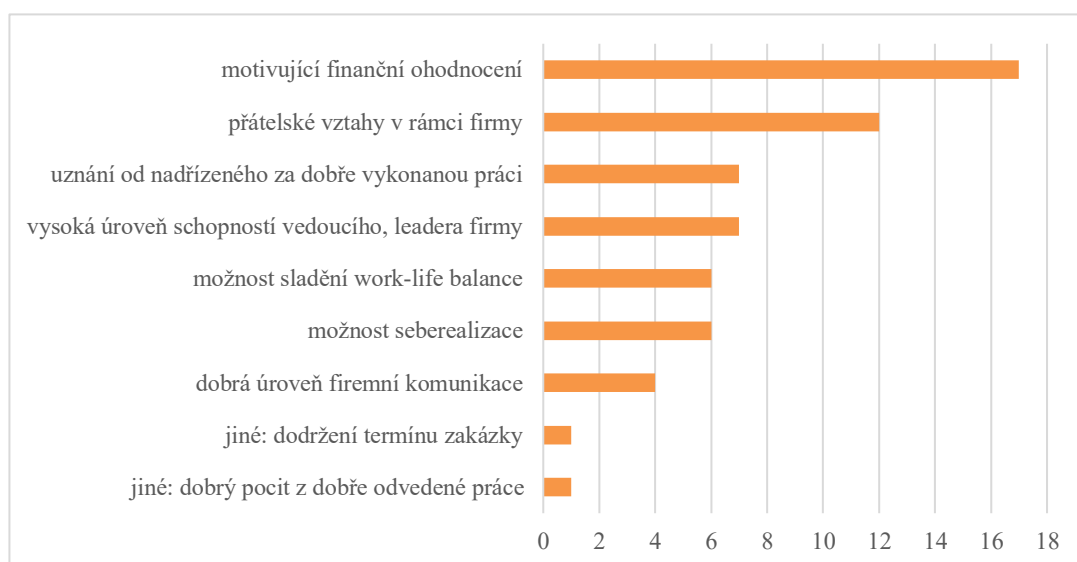
Z průzkumu bylo zjištěno, že všichni zaměstnanci jsou v celkovém kontextu se svým zaměstnáním spokojeni. Toto zjištění se jeví jako velmi pozitivní výsledek. 13 respondentů (56,52 %) uvedlo, že se cítí spíše spokojeni. Velmi spokojeno se cítí 10 (43,48 %) zaměstnanců. Tato otázka byla volena jako čtyřstupňová z důvodu, aby se zaměstnanci přiklonili k pracovní spokojenosti nebo nespokojenosti. Na výběr byly možnosti: velmi spokojen, spíše spokojen, spíše nespokojen a velmi nespokojen.



Obrázek 8: Míra pracovní spokojenosti zaměstnanců (autor)

2) Jaké motivační faktory Vás nejvíce motivují k vyššímu pracovnímu výkonu?

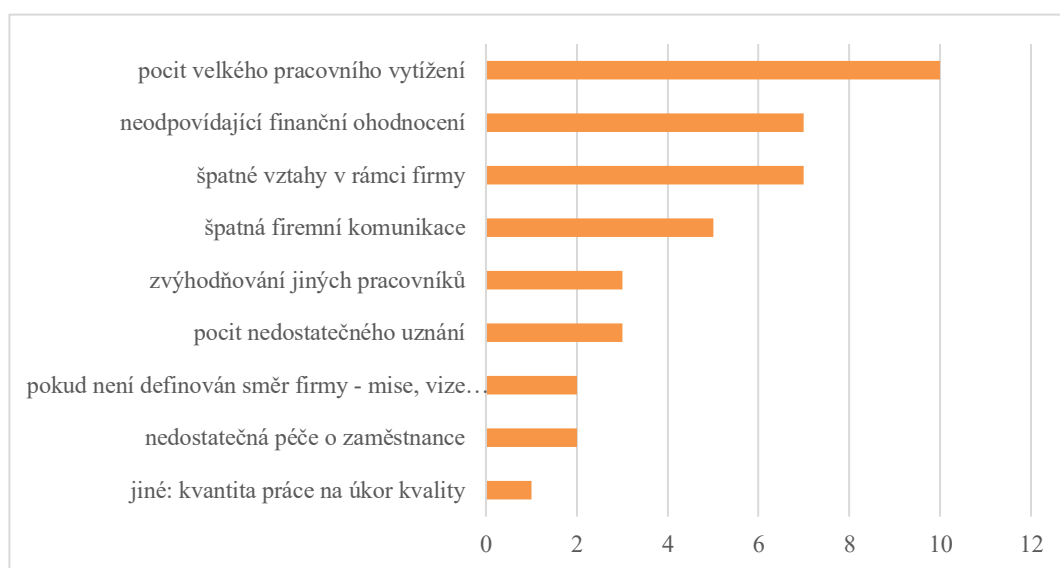
Cílem této otázky bylo zjištění faktorů, které zaměstnance motivují k vyšším pracovním výkonům. Respondenti mohli označit maximálně 3 z možných odpovědí. Nejvyšší četnost měla odpověď zaměřená na motivující finanční ohodnocení, která byla následována přátelskými vztahy v rámci firmy.



Obrázek 9: Motivační faktory zaměstnanců (autor)

3) Jaký faktor Vás nejvíce demotivuje v rámci pracovního výkonu?

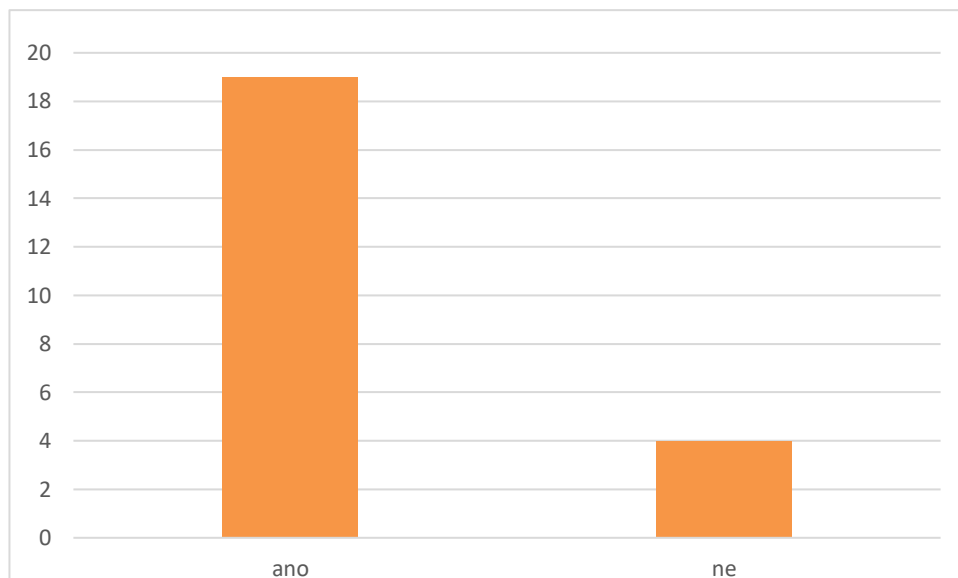
Třetí otázka měla za záměr zjistit, jaké faktory naopak zaměstnance demotivují v rámci pracovního výkonu. U této otázky mohli respondenti rovněž označit maximálně 3 možné odpovědi. Nejčastěji byla zvolena možnost pocitu velkého pracovního vytížení. Problematika finančního ohodnocení se u této otázky posunula na druhou nejčastější odpověď. Dalšími častými demotivačními faktory jsou špatné vztahy ve firmě a špatná firemní komunikace.



Obrázek 10: Demotivační faktory zaměstnanců (autor)

4) Zažíváte během pracovního výkonu pocity flow – práce Vás baví a naplňuje, přináší Vám další energii a pocit seberealizace pracovní doba rychleji uteče?

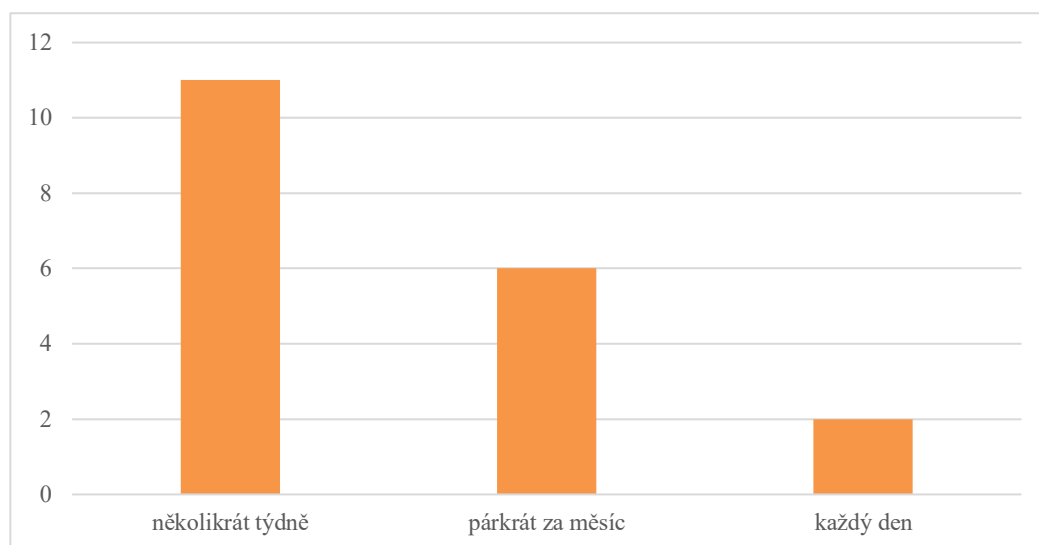
V návaznosti na již dříve zmíněné flow bylo smyslem zjištění, zda zaměstnanci tento pocit v práci prožívají. Výsledky jsou pozitivní. 19 zaměstnanců (82,61 %) uvedlo, že pocit flow prožívají. Opačný pocit pociťují 4 zaměstnanci.



Obrázek 11: Pocity flow během pracovního výkonu (autor)

- 5) V případě, že jste na předchozí otázku odpověděli „ano“, jak často zažíváte pocity flow v pracovním prostředí?

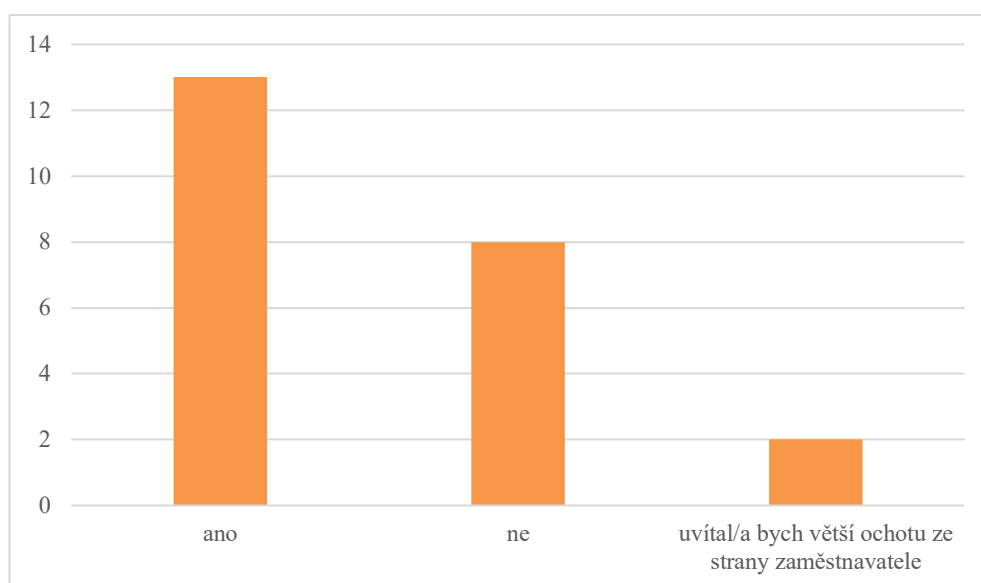
Tato otázka navazovala na předchozí otázku. Smyslem bylo nejen zjištění, zda zaměstnanci pocit flow prožívají, ale také v jaké frekvenci. 11 (57,89 %) zaměstnanců uvedlo, že pocity flow prožívají několikrát týdně. Naopak pouze 2 zaměstnanci (10,53 %) uvedli, že jej prožívají každý den.



Obrázek 12: Frekvence pocitů flow během pracovního výkonu (autor)

6) Máte pocit, že máte vyvážený work-life balance – sladění pracovního života s osobním životem?

Další problematikou, na který byl dotazník zaměřen, bylo zjištění pocitu vyváženosti work-life balance. Nejvíce četností (56,52 %) zaznamenala odpověď ano. Tento pocit byl zaznamenán u všech věkových skupin. Žádná věková skupina nevykazovala výraznější odchylku. Pocit úplné nevyváženosti byl zaznamenán u 34,78 % respondentů. 8,70 % odpovědí by uvítala větší ochotu ze strany zaměstnavatele k tomu, aby si lépe mohli sladit svůj pracovní a osobní život formou zkrácených pracovních poměrů, home office apod.



Obrázek 13: Problematika sladění work-life balance (autor)

7) Jakou zaměstnaneckou výhodu byste ve své firmě uvítal/a?

Cílem sedmé otázky bylo zjištění, jakou další zaměstnaneckou výhodu by zaměstnanci ve firmě uvítali. Osm zaměstnanců projevilo největší zájem o benefity zaměřené na péči o své zdraví. Druhou nejčetnější odpovědí byl příspěvek na peněžité dary při významných životních a firemních jubileích. O tento benefit projevili zájem čtyři zaměstnanci.



Obrázek 14: Zájem zaměstnanců o novou zaměstnaneckou výhodu (autor)

8) Vyjádřete, prosím, svou spokojenost s motivačními faktory.

Poslední otázka si kladla za svůj záměr zjistit, jakou spokojenost zaměstnanci pociťují ve vztahu k motivačním faktorům. Možnosti této odpovědi byly rovněž zvoleny jako čtyřstupňové. Cílem bylo zamýšlení respondentů směrem ke své spokojenosti či nespokojenosti. Motivační faktory celkově dosahovaly velmi dobrých výsledků. Nejvyšší nespokojenost byla zjištěna v oblasti uznání a pochvaly.

Tabulka 4: Úroveň spokojenosti zaměstnanců s motivačními faktory

| Motivační faktor | velmi spokojen | spíše spokojen | spíše nespokojen | velmi nespokojen |
|------------------------------|----------------|----------------|------------------|------------------|
| Finanční motivace – mzda | 17,39 % | 78,26 % | 4,35 % | 0 % |
| Finanční motivace – benefity | 21,74 % | 69,57 % | 8,70 % | 0 % |
| Pracovní prostředí | 39,13 % | 52,17 % | 8,70 % | 0 % |
| Firemní kultura | 39,13 % | 52,17 % | 4,35 % | 4,35 % |
| Vztahy na pracovišti | 52,17 % | 39,13 % | 8,70 % | 0 % |
| Uznání a pochvala | 17,39 % | 60,87 % | 17,39 % | 4,35 % |
| Možnost seberealizace | 21,74 % | 73,91 % | 4,35 % | 0 % |

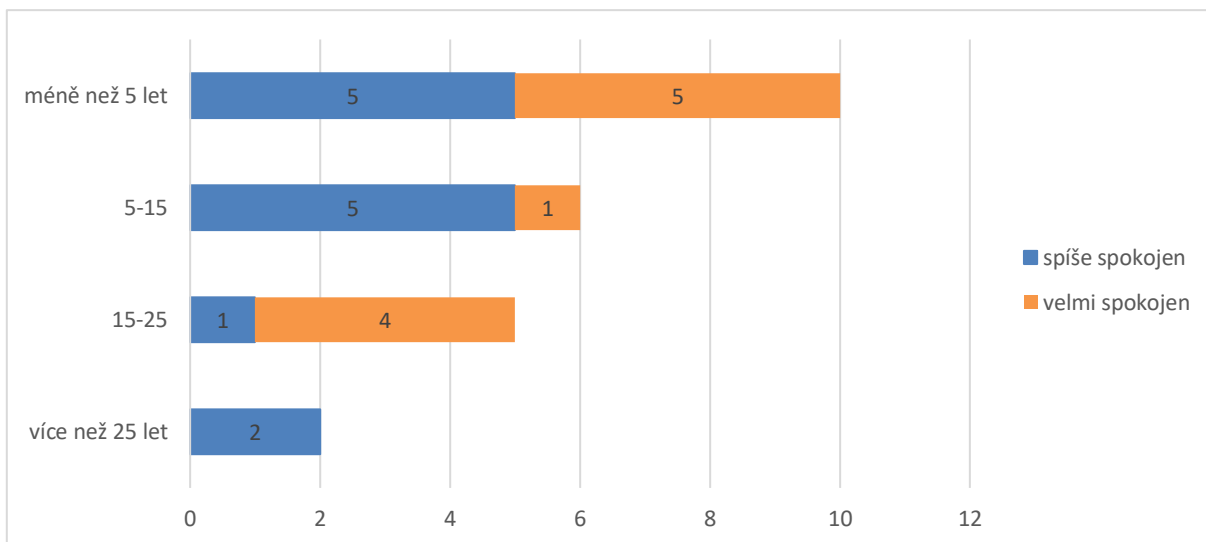
Zdroj: (autor)

3.2.6 Komparace výsledků

Další část hodnocení výsledků dotazníku je zaměřena na komparaci zjištěných informací. Na pracovní spokojenost mají vliv různé faktory. Cílem této kapitoly je porovnání pracovní spokojenosti v závislosti na délce pracovního poměru, věku respondenta a jeho vzdělání.

Vliv délky pracovního poměru na pracovní spokojenost

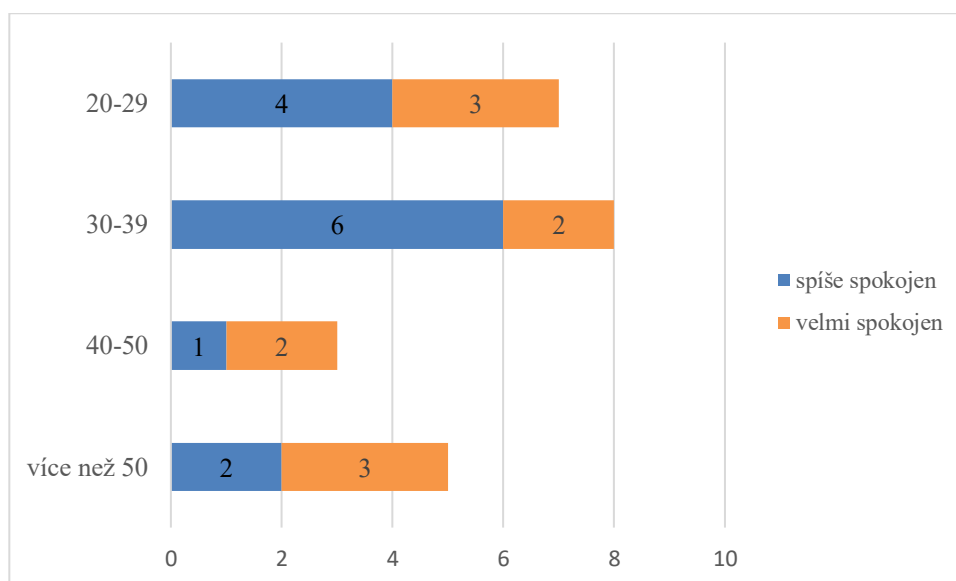
S ohledem na délku pracovního poměru byli zaměstnanci s délkou pracovního poměru do pěti let z poloviny spíše spokojeni a z poloviny velmi spokojeni. Ti, kteří ve firmě pracují 5-15 let, nejčastěji uváděli spíše spokojen. Naopak nejvyšší spokojenost byla objevena u zaměstnanců, kteří pracují ve firmě 15-25 let. Zde z pěti zaměstnanců uvedli čtyři, že jsou velmi spokojeni.



Obrázek 15: Vztah mezi délkou pracovního poměru a pracovní spokojeností (autor)

Vliv věku respondenta na pracovní spokojenost

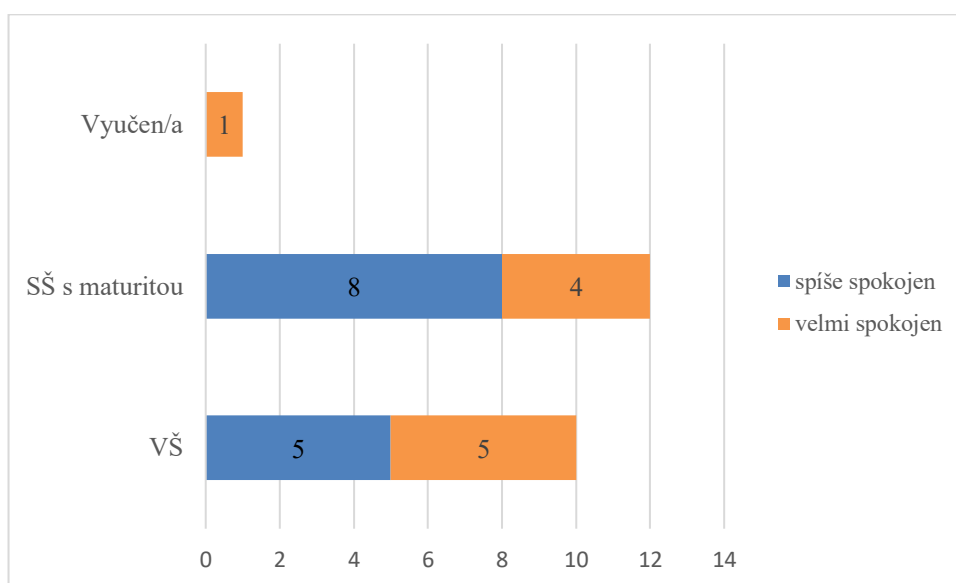
V závislosti na věku respondenta ve věku do 39 let převažovala odpověď spíše spokojen. Naopak od věku 40 let a více zaměstnanci uváděli převážně odpověď velmi spokojen.



Obrázek 16: Závislost mezi věkem a pracovní spokojeností (autor)

Vliv dosaženého vzdělání na pracovní spokojenost

Při komparaci pracovní spokojenosti a vlivu dosaženého vzdělání bylo zjištěno, že zaměstnanec, který je vyučen, je velmi spokojen. U vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců byly odpovědi z 50 % spíše spokojen a 50 % velmi spokojen. Středoškolsky vzdělaní zaměstnanci nejčastěji uváděli, že jsou spíše spokojeni.



Obrázek 17: Vliv vzdělání na úroveň pracovní spokojenosti (autor)

3.2.1 Formulace doporučení a návrhů

Z kvantitativního výzkumu provedeného ve firmě Geodézie Východní Čechy spol. s r.o. vyplynulo, že jsou její zaměstnanci s celkovým pohledem na svou práci spokojeni. Zjištěné odpovědi byly spíše spokojen a velmi spokojen. Spolu s nízkou fluktuací můžeme toto zjištění hodnotit jako velice pozitivní. Jsou zde ale jisté rezervy, na kterých by se mělo v budoucnu zapracovat. V dalších formulacích doporučení a návrhů bude práce zaměřena na úskalí a oblasti, které pracovní spokojenost mohou více posílit a zvýšit jejich motivaci.

Ve výzkumu bylo zjištěno, že 4 nejvíce motivující faktory pro zaměstnance jsou motivující finanční ohodnocení, přátelské vztahy v rámci firmy, uznání od nadřízeného za dobře vykonanou práci a vysoká úroveň schopností vedoucího firmy. Na tyto motivační faktory by mělo vedení klást důraz a zvyšovat jejich kvalitu. Naopak mezi 4 nejčastěji uváděnými demotivačními faktory byl uveden pocit velkého pracovního vytížení, neodpovídající finanční ohodnocení, špatné vztahy v rámci firmy a špatná firemní komunikace. V těchto oblastech by firma měla rovněž zaměřit svou pozornost, jelikož zaměstnance nejvíce demotivují. Měla by zhodnotit aktuální úroveň jednotlivých faktorů a v případě potřeby učinit kroky ke zlepšení. V rámci hodnocení spokojenosti s motivačními faktory v oblasti finanční motivace, pracovního prostředí, firemní kultury, vztahů na pracovišti a možnosti seberealizace lze výsledky rovněž hodnotit jako pozitivní. Úroveň nespokojenosti byla hodnocena v rámci

jednotek procent. Nejvyšší hodnota nespokojenosti byla zjištěna v motivačním faktoru uznání a pochvala. Bylo zjištěno, že 17,39 % zaměstnanců je spíše nespokojeno a 4,35 % jsou velmi nespokojena. V návaznosti na Maslowovu pyramidu potřeb jsou tedy úrovně nižšího stupně převážně splněny.

Další problematika, která byla zjišťována, se zaměřila na vyváženost v oblasti work-life balance. Zaměstnanci uvedli, že z 34,78 % nepocítují vyváženost mezi pracovním a osobním životem a 8,70 % uvedlo, že by uvítalo větší ochotu ze strany zaměstnavatele, aby došlo k větší harmonii mezi těmito dvěma oblastmi. Tato čísla lze hodnotit jako vysoká, jelikož je to skoro polovina firmy. Zaměstnavatel by se měl tedy více zaměřit na tuto problematickou oblast. Více se zaměstnanci vykomunikovat jejich požadavky a přání. V této oblasti lze navrhnout různé formy flexibilní práce či možnost práce na home office, ale bylo by vhodné v této oblasti provést podrobnější průzkum a zjištění konkrétních informací a požadavků.

Dotazník byl zaměřen i na zjištění zaměstnanecké výhody, kterou by zaměstnanci ve firmě přivítali. Nejvíce zaměstnanců projevilo zájem o příspěvek na péči o zdraví. Benefitů v oblasti zdraví může být velice mnoho a každý zaměstnanec si může představit jiný benefit. Mezi návrhy lze zařadit vitamínové přípravky, systém cafeteria, wellness programy nebo masáže. V této problematice by bylo vhodné provést další detailnější analýzu tak, aby bylo dosaženo co největšího pozitivního efektu.

V rámci firemní kultury lze doporučit definování mise a vize společnosti. Firma je nemá definovány. Misí dá najevo, proč firma vznikla, jaký byl důvod. Možný návrh mise by mohl znít „*Změříme celou Českou republiku*“ (Tichá, 2022, s. 2). Definováním vize dá naopak najevo kam směřuje, kde se chce v budoucnu nacházet. Pokud zaměstnanci budou mít definovanou podmanivou vizi, budou vědět, jakým směrem celá firma směřuje. Budou více inspirováni, lépe se s touto myšlenkou a celou firmou ztotožní. Možný návrh vize by mohl znít „*Stát se geodetickým lídrem v České republice*“ (Tichá, 2022, s. 2). Zaměstnanec, který sdílí vizi společnosti a ztotožní se s ní, je více motivovaný a spokojenější ve svém zaměstnání. Doporučila bych, aby vize byla umístěna tak, aby jí měli zaměstnanci každý den na očích. Mohlo by se stát, že se definuje, ale za nějaký čas se její myšlenka vytratí.

Jedním z dalších návrhů je pravidelné vyplňování dotazníků zaměřené na pracovní spokojenost a na motivační faktory, které jí ovlivňují. V budoucích dotaznících lze už více konkretizovat problematické části, zjistit jejich odchylky od minulého stavu a otázky přiblížit aktuálním výzvám a myšlenkám, které firma má. Více časově náročným doporučením jsou

pravidelné pohovory se zaměstnanci. Tento nástroj je časově náročnější, ale umožňuje zjištění konkrétnějších informací. Zaměstnavatel blíže konkretizuje, co zaměstnance v současné době motivuje a jaká je jeho spokojenost. Nebo naopak, co ho demotivuje a kde vidí možnosti ke zlepšení. Naopak zaměstnanec má možnost k vyjádření svých názorů, myšlenek, ale i svých aktuálních potřeb.

Posledním z doporučení souvisejícím s flow bych navrhla absolvování některého z kurzů, které se zabývají budováním úspěšných týmů. Tyto kurzy jsou zaměřeny na zvýšení nebo nalezení pocitu flow, definování talentů zaměstnanců a jejich sladění v rámci celého týmu. Pro vedoucího by to byl zajímavý a nový pohled na leaderování svého týmu a bližší poznání svých zaměstnanců. Zaměstnanci, kteří pocity flow v práci prožívají, by ho mohli posílit, a ti, kteří ho nepocítují, by tento pocit mohli objevit. Tato zjištění by mohli následně uplatnit nejen ve svém zaměstnání, ale i ve svém soukromém životě, jelikož to jsou propojené oblasti.

3.2.2 Řízené rozhovory

Posledním nástrojem, kterým byl v praktické části bakalářské práce využit, byly řízené rozhovory. Ten byl nejdříve veden s vedoucím. Cílem bylo získání názoru na zjištěné poznatky z dotazníkového šetření a navrhovaná doporučení ke zlepšení. Poté byly řízené rozhovory vedeny se třemi zaměstnanci. Účelem bylo zjištění konkrétnějších informací, zjištěné poznatky a doporučované návrhy. Celkovým cílem řízených rozhovorů bylo zvýšení účinnosti zjištěných poznatků z vyplněných dotazníků.

VEDOUCÍ

Z řízeného rozhovoru vyplynulo, že je vedoucí s výsledky dotazníku velmi spokojen. Zároveň se domnívá, že se firma při řízení společnosti ubírá víceméně správným směrem. S výsledky dotazníku se v podstatě ztotožňuje a souhlasí. Určité rezervy spatřuje v komunikaci se zaměstnanci, kdy by se mělo pravidelně provádět hodnocení jejich práce. Tak, aby se odstranily nedostatky a zlepšila se jejich celková spokojenost. S další rezervou, která vyšla z dotazníku, a se kterou souhlasí, je pochvala a uznání za dobře odvedenou práci. Na tento motivační faktor v návalu práce a množství úkolů nezbývá příliš mnoho času. Naopak silnou stránku firmy vidí v dobrých a kamarádských vztazích mezi zaměstnanci. Přínosem bylo zjištění, že mají zaměstnanci zájem o benefity v oblasti svého zdraví. Vyplynulo, že je zdraví zaměstnanců na prvním místě i z pohledu firmy a mělo by se podporovat. V budoucím rozhodování o novém benefitu se toto zjištění zohlední. Z doporučených návrhů a doporučení se vedoucímu zamlouvala myšlenka definovat mise a vize společnosti. Ty by jí dlouhodobě

prezentovaly a vystihovaly nejen pro jejich zaměstnance ale i pro okolí firmy. Zároveň vedoucí vidí velký přínos v těchto dotaznících a uvažuje o myšlenkách jejich pravidelnějšího vyplňování.

ZAMĚSTNANCI

Řízené rozhovory jsem uskutečnila se třemi zaměstnanci. Z nich vyplynulo, že jsou v rámci své práce spokojeni, ale mají už konkrétnější výhrady. Ty se pohybují v oblasti velkého pracovního vytížení, nedostatečné zpětné vazby od vedení, interní komunikace a nejasného systému finančního ohodnocení. Z důvodu velkého pracovního vytížení nepocítují vyvážení work-life balance a pracovní myšlenky mají i v soukromé oblasti. Pocity flow v práci prožívají, pokud je z nich někdo jiný nevyruší. Největší slabina firmy byla spatřena v oblasti zaučování nových pracovníků. Naopak největší spokojenost se projevila dobrými vztahy s kolegy, svobodou pracovní doby, vysokou odborností kolegů. Domnívají se, že má firma výhodu oproti jiným v dobré politice vedení. Kdyby uvažovali o odchodu z firmy, bylo by to z důvodu další pracovní výzvy, potřeby změny nebo nedostatečného ohodnocení. Návrh na stanovení mise a vize společnosti se zaměstnancům zamlouval a určitě by je motivoval v další práci. Kurz na oblast budování úspěšnějších týmů a nelebení svých talentů by přivítali v případě, že by na to byl čas v návalu pracovních povinností. Návrhy na zlepšení ze strany zaměstnanců byly spatřeny v oblasti firemní komunikace a motivování všech zaměstnanců ke zlepšení své pracovní úrovně a větší snaze k pracovním úkolům.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce byla zaměřena na téma „Analýza pracovní spokojenosti spojená s motivací“ a jejím cílem bylo stanovení míry pracovní spokojenosti spojené s různými druhy motivací ve vybraném podniku. V případě zjištění pracovní nespokojenosti měla za cíl vytvořit doporučení a návrhy pro zlepšení současného stavu.

První kapitola představila základní pojmy, které se motivace zaměstnanců týkají. Kapitola uvedla manažerskou funkci vedení lidí a pojem osobnost leadera a jeho důležitost v této problematice. Dále byla rozvedena pracovní motivace a faktory, které ji ovlivňují. Další pozornost byla věnována teoriím pracovních motivací. Největší pozornost byla zaměřena na teorii Herzberga a Maslowa. Poslední část první kapitoly přiblížila výraz flow. Tento pojem byl vysvětlen a byla nastíněna jeho důležitost v souvislosti s pracovní motivací.

V druhé kapitole byla zaměřena pozornost na problematiku pracovní spokojenosti. Byla vysvětlena její definice a dále faktory, které spokojenost ovlivňují. Tyto faktory byly orientované na finanční odměňování, pracovní prostředí, firemní kulturu a seberealizaci. Další část této kapitoly byla nasměrována na pracovní nespokojenost a důvody, které k ní zaměstnance vedou. Byla zde probírána také problematika fluktuace.

Praktická část bakalářské práce analyzovala společnost Geodézie Východní Čechy spol. s r.o. Nejdříve byla představena sama společnost. Pozornost byla zaměřena na základní charakteristiky, její vznik, organizační strukturu, styl vedení, pracovní prostředí a interní komunikaci. Dále byl analyzován marketingový mix společnosti. Nedílnou součástí praktické části bylo provedení kvalitativního výzkumu, který se zaměřil na míru pracovní spokojenosti zaměstnanců a motivací, které pracovní spokojenost ovlivňují. V rámci výzkumu byl rozdán dotazník všem 24 zaměstnancům. Z dotazníků vyplynulo, že zaměstnanci jsou se svojí celkovou pracovní spokojeností velmi nebo spíše spokojeni. Byly zjištěny určité rezervy v motivačních faktorech, problematice flow a work-life balance. V návaznosti na zjištěné poznatky z dotazníkového šetření byly provedeny řízené rozhovory s vedoucím firmy a třemi zaměstnanci. Cílem bylo zjištění pohledu na zjištěné poznatky a možná doporučení pro zvýšení pracovní spokojenosti. Celkovým cílem řízených rozhovorů bylo zvýšení účinnosti zjištěných poznatků z vyplněných dotazníků.

Mezi doporučení a návrhy bylo doporučeno zvyšování zjištěných motivačních faktorů a snaha o eliminaci zjištěných demotivačních faktorů. V oblasti zjištěné spokojenosti s motivačními

faktory bylo doporučeno zaměřit pozornost na motivační faktor uznání a pochvala. Zde byla zjištěna největší nespokojenost. Dále bylo doporučeno zaměřit pozornosti na oblast vyváženosti zaměstnanců v oblasti work-life balance. Zde téměř polovina zaměstnanců uvedla, že nepocítují vyváženost mezi pracovním a osobním životem, nebo že by uvítali větší ochotu ze strany svého zaměstnavatele. Dotazník byl také zaměřen na zjištění nové zaměstnanecké výhody, kterou by zaměstnanci uvítali. Na základě zjištěných odpovědí byl největší zájem o příspěvek na péči o zdraví. Tato varianta benefitu se zamlouvala zaměstnancům i vedení. Byla doporučena detailnější analýza pro zjištění konkrétnějších představ zaměstnanců.

Doporučení, které bylo navrženo, bylo definování mise a vize společnosti. Společnost je nemá definovány a bylo by velkým přínosem, kdyby si je formulovala. S touto myšlenkou se ztotožnil i vedoucí firmy. Další z oblastí návrhů bylo pravidelné vyplňování dotazníků zaměřené na tuto problematiku nebo pravidelné pohovory se zaměstnanci. Ty v současné době z důvodu velkého pracovního vytížení neprobíhají. Posledním návrhem, který souvisí s problematikou flow, bylo navržení absolvování některého z nabízených kurzů, které se zaměřují na oblasti flow, nalezení talentů a budování úspěšnějších a spokojenějších lidí i celých týmů. Ti zaměstnanci, kteří uvedli, že flow pocítují, by mohli tento pocit posílit. A ti, kteří v dotazníku vyplnili, že tento pocit nezažívají, by jej mohli nalézt a uplatnit i v soukromém životě. V této souvislosti by mohla být zvýšena jejich pracovní spokojenost.

POUŽITÁ LITERATURA

BARTÁK, Jan. 2021. *Osobnostní management*. Praha: Grada. Pedagogika (Grada). ISBN 9788027131143.

BEDNÁŘ, Vojtěch. 2018. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 9788027106486.

BOTEK, Marek. 2018. *Spokojený pracovník, základ podnikatelského úspěchu*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 9788075981028.

CSÍKSZENTMIHÁLYI, Mihály. 2017. *Flow a práce*. Přeložil Eva HAUSEROVÁ. Praha: Portál. ISBN 9788026211983.

MASLOW, Abraham Harold. 2021. *Motivace a osobnost*. Přeložil Pavla LE ROCH. Praha: Portál. ISBN 9788026217282.

MEDLÍKOVÁ, Olga. 2021. *Umění motivace: návody a tipy pro pracovní i rodinný život*. Praha: Grada. ISBN isbn978-80-271-3005-4.

MIKULÁŠTÍK, Milan. 2015. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 9788024742212.

MÜHLFEIT, Jan a Kateřina KRŮTOVÁ. 2021. *Rodina jako tým*. V Praze: Management Press. ISBN 9788072615872.

MÜHLFEIT, Jan a Melina COSTI. 2017. *Pozitivní leader: jak energie a štěstí pohánějí špičkové týmy na cestě k úspěchu*. Přeložil Viktor JUREK. V Brně: Management Press. ISBN isbn978-80-265-0591-4.

PATHÉ, Nicole. 2020. *Bud'te v práci spokojenější*. Přeložil Magdaléna POMIKÁLKOVÁ. Praha: Grada. ISBN 9788027113835.

PAUKNEROVÁ, Daniela. 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 9788024738093.

PETŘÍKOVÁ, Růžena, Šárka JANKŮ a Zdenka HOFBRUCKEROVÁ. 2020. *Lidé v procesech řízení: (o kvalitě, znalostech, odpovědnosti a udržitelném rozvoji)*. [Průhonice]: Professional Publishing. ISBN isbn9788088260431.

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

URBAN, Jan. 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy. Management (Ústav práva a právní vědy). ISBN 9788087974155.

TICHÁ, Jana, 2022. *Seminární práce do předmětu Strategický management. Geodézie Východní Čechy spol. s r.o.* Pardubice. Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní. 15 s.

PŘÍLOHA – Dotazník pracovní spokojenosti

1) Vyjádřete, prosím, svou míru pracovní spokojenosti v současném zaměstnání.

- velmi spokojen spíše spokojen spíše nespokojen velmi nespokojen

2) Jaké motivační faktory Vás nejvíce motivují k vyššímu pracovnímu výkonu?

Vyberte, prosím, maximálně 3 odpovědi.

- motivující finanční ohodnocení
- možnost seberealizace
- dobrá úroveň firemní komunikace
- přátelské vztahy v rámci firmy
- možnost sladění work-life balance – zkrácené PP, možnost home office
- vysoká úroveň schopností vedoucího, leadera firmy
- uznání od nadřízeného za dobře vykonanou práci
- jiné, uveďte: _____

3. Jaký faktor Vás nejvíce demotivuje v rámci pracovního výkonu?

Vyberte, prosím, maximálně 3 odpovědi.

- neodpovídající finanční ohodnocení
- špatná firemní komunikace
- špatné vztahy v rámci firmy
- zvýhodňování jiných spolupracovníků
- pocit nedostatečného uznání
- pocit velkého pracovního vytížení
- nedostatečná péče o zaměstnance (benefity, vzdělávání apod.)
- pokud není definován směr firmy – mise, vize firmy
- jiné, uveďte: _____

4. Zažíváte během pracovního výkonu pocity flow – práce Vás baví a naplňuje, přináší Vám další energii a pocit seberealizace, pracovní doba rychleji uteče?

- ano ne

5. V případě, že jste na předchozí otázku odpověděli „ano“, jak často zažíváte pocity flow v pracovním prostředí?

- každý den několikrát týdně párkrát za měsíc

6. Máte pocit, že máte vyvážený work-life balance – sladění pracovního života s osobním životem?

- ano
- ne
- uvítal/a bych větší ochotu ze strany zaměstnavatele – zkrácený PP, home office, firemní školky

7. Jakou zaměstnaneckou výhodou byste ve své firmě uvítal/a?

- příspěvek na péči o zdraví
- příspěvek na sportovní akce
- příspěvek na dopravu
- peněžité dary při významných životních a firemních jubileích
- jiné, uveďte: _____

8. Vyjádřete, prosím, svou spokojenost s motivačními faktory.

Svou odpověď zaznamenejte křížkem (x).

| Motivační faktor | velmi spokojen | spíše spokojen | spíše nespokojen | velmi nespokojen |
|------------------------------|----------------|----------------|------------------|------------------|
| Finanční motivace – mzda | | | | |
| Finanční motivace – benefity | | | | |
| Pracovní prostředí | | | | |
| Firemní kultura | | | | |
| Vztahy na pracovišti | | | | |
| Uznání a pochvala | | | | |
| Možnost seberealizace | | | | |

9. Jaké je Vaše vzdělání?

- ZŠ
- Vyučen/a
- SŠ s maturitou
- VŠ

10. Jaká je délka Vašeho pracovního poměru v letech?

11. Jaké je Vaše pohlaví?

- muž
- žena

12. Jaký je Váš věk?
