



**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

---

**Masarykův ústav vyšších studií  
Katedra inženýrské pedagogiky**

## **Organizace – jak nejlépe motivovat zaměstnance**

**The organization – how could we motivate employee**

Bakalářská práce

Studijní program:   Ekonomika a management  
Studijní obor:      Řízení a ekonomika průmyslového podniku  
Vedoucí práce:     Mgr. Jaromír Sláma, M.A.

**Josef Kurajský**

---

**Praha 2014**



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**studijní program:** Ekonomika a management  
**studijní obor:** Řízení a ekonomika průmyslového podniku  
**akademický rok:** 2013/2014

**Jméno a příjmení studenta:** Josef Kurajský

**Zadávací katedra:** Katedra inženýrské pedagogiky

**Téma bakalářské práce:** Organizace – jak nejlépe motivovat zaměstnance

**Téma bakalářské práce  
v anglickém jazyce:** The organization – how could we motivate our employee

### Zásady pro vypracování:

- Z odborných publikací věnujících se motivaci zaměstnanců zpracujte teoretický základ práce.
- Na základě dotazníkového šetření a pozorování proveďte průzkum zaměřený na motivaci zaměstnanců v konkrétní společnosti.
- Získaná data zpracujte, vyhodnoťte a všechny důležité poznatky přehledně zaznamenejte včetně využití tabulek a grafů.
- Porovnejte teoretický základ práce s výsledky provedeného šetření.
- Celou práci na závěr shrňte a uveďte její přínos.

**Rozsah grafických prací:** Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

**Rozsah práce bez příloh:** Dle předpokladu cca 30-50 stran

**Základní odborná literatura:**

FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 98 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2128-6.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 261 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2202-3.

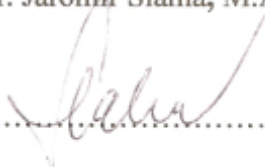
MAXA, Radek. *Management: pro střední školy a vyšší odborné školy*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 2011, 240 s. ISBN 978-80-7373-111-3.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerské psychologie*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 127 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-3447-7.

**Vedoucí bakalářské práce:** Mgr. Jaromír Sláma, M.A.

**Podpis vedoucího  
bakalářské práce:**

  
.....

**Termín zadání práce:** 6. prosince 2013

**Termínodevzdání práce:** 6. května 2014


L.S.

  
.....  
**Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.**  
vedoucí katedry inženýrské pedagogiky

  
.....  
**Prof. Ing. Vladimír Kučera, DrSc., Dr.h.c.**  
ředitel ústavu

**V Praze dne 6. prosince 2013**

**Podpis studenta stvrzující  
přijetí zadání práce:**

  
.....

## **Vzor citačního záznamu**

KURAJSKÝ, Josef. *Organizace – jak nejlépe motivovat zaměstnance*. Praha: ČVUT 2014. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne .....

podpis: .....

## **Poděkování**

Rád bych tímto způsobem poděkoval vedoucímu bakalářské práce Mgr. Jaromíru Slámovi, za odborné vedení, velmi cenné rady a pomoc při vypracování této práce. Dále bych chtěl poděkovat řídicímu pracovníkovi panu Ing. Petru Mojdlovi za projevenou ochotu a pomoc při získávání všech údajů týkajících se společnosti Martin Peroutka potřebných pro praktickou část této práce.

## **Abstrakt**

Bakalářská práce „Organizace – jak nejlépe motivovat zaměstnance“ se zaměřuje na motivační faktory, které slouží jako prioritní nástroj k vedení lidí v organizaci a které ovlivňují pracovní výkon zaměstnanců.

Práce je rozdělena na dvě části. Teoretická část popisuje základní pojmy a vybrané motivační faktory a teorie. Praktická část práce se věnuje aplikaci teoretických poznatků do praxe. V rámci praktické části je proveden výzkum s použitím dotazníkového šetření. Hlavním cílem práce je zjistit, jaký vliv má motivace na zaměstnance a na jejich pracovní výkon. Dalším cílem je zjistit, které motivační faktory jsou pro zaměstnance sledované společnosti důležité a jak jsou s nimi spokojeni. Dosažené výsledky jsou srovnány, zhodnoceny a vyplývá z nich doporučení a konečný závěr práce.

## **Klíčová slova**

Management, motiv, motivace, stimul, stimulace, pracovní výkon, motivační faktory.

## **Abstract**

The thesis “The organization – how could we motivate employee” is focused on motivational factors, which are prior tool of leadership of employees in organization, which influence work performance of employees.

The thesis is divided into two parts. The theoretical part describes basic concepts and chosen motivational factors and theories. The practical part applies the theoretical knowledge application into practice. The practical part includes the questionnaire. The aim of the thesis is to find how the motivation influences the employees and their working performance. The other aim is to find which motivational factors are important for employees in explored company. All results are compared and evaluated. There is recommendation for company in the end of the thesis and final conclusion.

## **Key words**

Management, motive, motivation, stimulus, stimulation, working performance, motivational factors

## Obsah

|   |    |
|---|----|
| Úvod.....   | 3  |
| TEORETICKÁ ČÁST .....                                       | 5  |
| 1 Management.....   | 5  |
| 1.1 Definice managementu .....                              | 5  |
| 1.2 Funkce managementu .....                                | 6  |
| 1.2.1 Plánování .....                                       | 7  |
| 1.2.2 Organizování.....                                     | 8  |
| 1.2.3 Výběr a vhodné zařazení pracovníků.....               | 9  |
| 1.2.4 Vedení, školení a rozvoj .....                        | 9  |
| 1.2.5 Kontrola .....  | 10 |
| 1.3 Osobnost manažera.....                                  | 11 |
| 2 Motivace.....   | 13 |
| 2.1 Definice motivace.....                                  | 13 |
| 2.2 Devatero motivačních pravidel.....                      | 14 |
| 2.3 Osobnost a motivace.....                                | 18 |
| 2.3.1 Typologie osobnosti.....                              | 18 |
| 2.3.2 Typologie člověka v pracovním prostředí D-V-S-O ..... | 19 |
| 2.4 Dělení motivace.....                                    | 20 |
| 2.5 Zdroje motivace.....                                    | 21 |
| 3 Pracovní motivace .....                                   | 23 |
| 3.1 Pracovní výkon .....                                    | 23 |
| 3.2 Motivace pracovního jednání .....                       | 25 |
| 3.3 Teorie motivace pracovního jednání .....                | 26 |
| 3.3.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb .....              | 26 |
| 3.3.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie .....                | 28 |
| 3.3.3 McGregorova teorie X a Y .....                        | 29 |
| 3.3.4 Wroomova teorie expektance – očekávání .....          | 29 |
| 3.3.5 Adamsova teorie spravedlnosti – rovnosti.....         | 29 |
| 3.3.6 Schachterova afilační teorie.....                     | 30 |
| PRAKTICKÁ ČÁST .....  | 31 |
| 4 Charakteristika firmy .....                               | 31 |
| 5 Dotazníkové šetření.....                                  | 33 |
| 5.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření .....                 | 33 |
| 5.2 Doporučení .....  | 41 |

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| Závěr .....                    | 42 |
| Seznam použité literatury..... | 44 |
| Seznam obrázků .....           | 46 |
| Seznam grafů.....              | 46 |
| Seznam příloh.....             | 46 |



# Úvod

Jednadvacáté století se vyznačuje značnou dynamikou s neustálými změnami, které působí nejen na jedince a jeho rodinu, ale i na celé organizace. Dění ve všech organizacích a firmách ovlivňuje řada vnějších a vnitřních faktorů. Ve společnosti opakovaně dochází k politickým, ekonomickým a technologickým změnám, které opakovaně ovlivňují chod každé organizace.

V současné době, kdy stále ještě působí velmi pomalu ustupující recese poslední globální hospodářské krize, která postihla i Českou republiku, se organizace na jedné straně potýkají s nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců, protože řada pracovníků s vyšším vzděláním často odchází pracovat za daleko finančně výhodnějších podmínek do zemí EU, na druhé straně je pracovní trh ovlivněn příchodem cizinců z východní Evropy, Asie i jiných částí světa, kteří jsou často ochotni pracovat za nižší mzdy než čeští zaměstnanci. Pracovní trh je momentálně výrazně ovlivněn i na naše poměry nezvykle vysokou nezaměstnaností včetně nezaměstnanosti absolventů vysokých škol.

Jednou z možností jak vyloučit negativní vliv vnějších i vnitřních faktorů na fungování organizace je vytvoření stabilního prostředí uvnitř organizace. Téměř v každé publikaci na téma management je možné se dočíst, že zaměstnanci jsou nejdůležitější součástí organizace a tvoří její největší konkurenční výhodu. Management by se proto měl mimo jiné zaměřit i na správnou motivaci svých zaměstnanců vedoucí k jejich celkové spokojenosti a potřebné loajalitě. Fungující management výrazně zvyšuje možnosti ovlivňovat pracovní výkonnost zaměstnanců. Hodnocení, motivace, rozvoj a vzdělávání nezbytně musí obsahovat cíl a zpětnou vazbu. Ale je tomu i v současné době skutečně tak? I na to, vlastním šetřením v praktické části, odpovídá tato bakalářská práce.

Smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu pracovníků k určitému výkonu či typu chování a jednání. K motivaci zaměstnanců slouží různé motivační faktory a pro každého pracovníka může být důležitý jiný faktor. Ke správné motivaci je proto potřeba znát osobnostní typologii i vhodné typy motivace.

Odměňování v moderním řízení neznámá pouze mzdu nebo jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace zaměstnanci jako kompenzaci za vykonanou požadovanou práci. Moderní management odměňování zahrnuje i formální uznání – pochvalu, povýšení, možnost dalšího vzdělávání a další formy nefinanční motivace, ale

také zaměstnanecké výhody poskytované organizací zaměstnanci ze zákona nezávisle na jeho pracovním výkonu.

Cílem systému odměňování a motivace je podpora prosazení firemní strategie, rozvoj firemní kultury, získání a stabilizace vhodných zaměstnanců a motivovat je k dalšímu vzdělávání, rozvoji a stimulovat k požadovaným pracovním výkonům zaručujícím dosažení plánovaných výsledků organizace.

Cílem motivačního systému je vytvořit motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou, aby jedinci a týmy dosahovali požadovaných plánovaných výsledků. Motivační systém a systém odměňování jsou proto nezbytnou součástí úspěšného vedení a řízení organizace.

Cílem práce je zjistit, jaký vliv má motivace na zaměstnance a na jejich pracovní výkon. Dále chceme zjistit, které motivační faktory jsou pro zaměstnance sledované společnosti důležité a jak jsou s nimi spokojeni. Dosažené výsledky jsou srovnány a zhodnoceny a vyplývá z nich doporučení a konečný závěr práce.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 Management

### 1.1 Definice managementu

Slovo management pochází původně z anglického jazyka a ve slovnících je vykládáno jako řízení, vedení nebo správa činností v organizaci.

„**Řízení** se týká dosahování výsledků pomocí efektivního získávání, rozdělování, využívání a kontrolování všech potřebných zdrojů, tedy lidí, peněz, zařízení, budov a vybavení, informací a znalostí.

**Vedení** se zaměřuje na nejdůležitější zdroj, tj. na lidi. Je to proces vytváření a sdělování vize budoucnosti, motivování lidí a získávání jejich oddanosti a angažovanosti“ (Armstrong, 2008, s. 17).

#### **Management:**

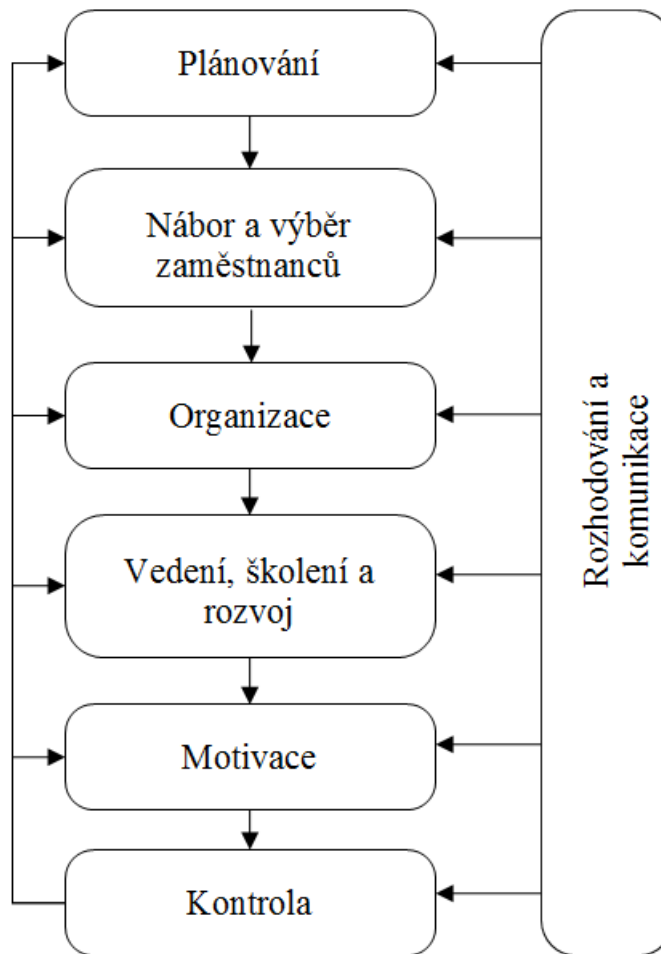
- je činnost, která je vykonávána každým podnikem, organizací; podílí se na ní jednotlivec nebo skupina lidí (působí na řízený objekt a snaží se jeho činnost usměrňovat tak, aby byly dosaženy plánované cíle podniku)
- patří mezi společenské vědy – interdisciplinární věda tj. věda, která využívá poznatky z více vědních oborů (ekonomie, psychologie, matematika, statistika) a tyto aplikuje v procesu řízení
- říká se, že z 30 % je to věda, ze 70 % umění (schopnost vést a motivovat pracovníky)

Management lze tedy definovat jako proces plánování, organizování, personálního zajištění, vedení lidí, kontroly a využití všech prostředků a zdrojů k efektivnímu dosažení vytýčených cílů organizace. Správné a schopné vedení zaručuje dlouhodobou prosperitu, stabilitu a efektivnost podniku.

Management se tak stal nezbytným nástrojem, který slouží ke koordinaci jednotlivců potřebným směrem. Management v sobě zahrnuje zkušenosti, názory a doporučení vedoucích pracovníků (manažerů), kteří používají k dosažení podnikových cílů specifických činností, tzv. manažerských funkcí. (Cejthamr, Dědina, 2010)

## 1.2 Funkce managementu

Klíčové úkoly managementu mohou být definovány takto:



Obrázek 1: Úlohy managementu

Zdroj: Zpracováno dle Forsytha, 2009, s. 11

Rozhodování je volba mezi více variantami řešení určité situace. Musí být stanovena kritéria pro výběr.

Racionální – rozumové rozhodování: Lze zjistit (nebo alespoň odhadnout) důsledky rozhodnutí. Jde o rozhodování na základě sběru informací, hodnocení variant různými rozhodovacími metodami a výběru nejvhodnější varianty.

Intuitivní – pocitové rozhodování: Jde o rozhodování za nejistoty, kdy důsledky rozhodnutí nejsou jasné. Rozhodnutí je učiněno na základě pocitů, intuice. Zlepšuje se zkušenostmi člověka. Čím je manažer zkušenější, tím jsou intuitivní rozhodnutí kvalitnější a kvalifikovanější.

### **Základní rozhodovací metody, metody hodnocení variant:**

1. Hodnocení kladů a záporů.
2. Bodové hodnocení, známkování.
3. Bodové hodnocení s váhami.
4. Matematické a kvantitativní metody.

### **Dobry management vyžaduje:**

1. Organizační schopnosti
2. Efektivnost využití zdrojů
3. Vůli a vytrvalost při dosahování vytyčených cílů

### **Moderní management uplatňuje:**

- Technokratický přístup
  - Metody
  - Postupy
  - Pomůcky
  - Techniky
  - Procesy
- Psychosociální přístup
  - Hodnoty
  - Postoje
  - Přístupy
  - Chování
  - Vztahy
- Správu hmotných i nehmotných statků
- Rozvoj všech složek pro co nejefektivnější dosahování vytyčených cílů

### **1.2.1 Plánování**

Plánování je řídicí činnost, prostřednictvím které manažeři stanovují cíle a úkoly pro budoucí období, určují prostředky a volí nejvhodnější cesty k jejich dosažení.

Výsledkem plánování je plán = písemný dokument, ve kterém je stanoveno, co se bude dělat, jakým způsobem, kde, kdo za splnění plánu zodpovídá a termín splnění. Plány se sestavují v jednotkách naturálních i peněžních. (Forsyth, 2009)

### **Druhy plánů:**

- Krátkodobé – do 1 roku
- Střednědobé – od 1 do 5 let
- Dlouhodobé – nad 5 let
- Strategické – stanovují vývoj podniku na delší časové období
- Taktické – konkretizují cíle (úkoly) pro určitou část podniku, např. plán zásob, odbytový plán
- Operativní – vznikají rozepsáním ročních plánů na kratší časová období (čtvrtletí, měsíce, dny) a na nižší stupně řízení až se z nich stává konkrétní úkol
- Souhrnné – týkají se podniku jako celku
- Dílčí – týkají se určité části podniku

### **1.2.2 Organizování**

Organizování je řídicí činnost, prostřednictvím které se uspořádává složitý celek, vzniká organizační struktura, jsou zde upraveny vztahy nadřízenosti a podřízenosti, odpovědnost a pravomoci. Nejdříve se organizují činnosti, organizace musí vědět, z jakých činností se skládá a jak jdou po sobě, pak se organizují věcné a lidské činitele do organizačních útvarů; v čele každého útvaru stojí vedoucí pracovník, který má rozhodovací a příkazovací pravomoci + kontrolní činnost.

#### **V rámci organizování je uplatněna dělba práce:**

- ve směru vertikálním → nižší složky jsou podřízeny složkám vyšším
- ve směru horizontálním → články na stejné úrovni  $Z_1$  ( $Z_2$ , ...  $Z_x$ ) jsou si rovnocenné – mají stejné postavení

Organizační strukturu si podnik vytváří sám a seznamuje s ní své pracovníky osobně i prostřednictvím svých interních předpisů.

Organizování je chápáno jako cílevědomá činnost, jejímž cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, zajistit koordinaci a kontrolování, aby bylo tak dosaženo vytyčených cílů. Organizování vytváří organizaci, což znamená hierarchické uspořádání celku, určení trvalejších vztahů nadřízenosti a podřízenosti, vymezení působení, pravomocí a odpovědností. (Plamínek, 2002)

### 1.2.3 Výběr a vhodné zařazení pracovníků

**Personální zajištění zahrnuje:**

- plánování pracovníků (sestavuje se personální plán – stanovuje se počet pracovníků a jaké pracovníky bude potřeba pro zajištění plánovaných úkolů)
- získávání pracovníků – vlastní nebo prostřednictvím personálních agentur
- výběr pracovníků – v menších podnicích provádí výběr vedoucí pracovník, u velkých podniků výběr provádí personální útvar samostatně nebo opět ve spolupráci s agenturami, které se specializují na výběr pracovníků
- zvyšování kvalifikace pracovníků (vzdělávání, školení na využívání moderní techniky)
- hodnocení pracovníků a případné zařazení pracovníka do vyšší funkce, ale i převedení na jinou práci nebo propuštění

Hlavním cílem personální práce je sestavení efektivního výkonného týmu.

### 1.2.4 Vedení, školení a rozvoj

Vedení je řízení a ovlivňování zaměstnanců tak, aby byli prospěšní organizaci a napomáhali co nejeftivnějšimu dosahování vytyčených skupinových cílů.

Východiskem působení na lidi s cílem dosáhnout žádoucího chování je bezpochyby motivování, resp. různé koncepce motivačních přístupů. (Plamínek, 2002)

Kvalitní vedení nesmí být založeno pouze na krátkodobých opatřeních, která nerespektují kvalitativní potenciál zaměstnanců. Lidé v organizaci, jejich motivace a angažovanost představují v poslední době jeden z hlavních faktorů vytváření konkurenční výhody. Metody, jakými vedení organizace zachází se svými zaměstnanci, velmi silně ovlivňují způsob, jakým jejich zaměstnanci dále komunikují se svými zákazníky, a také to, jaký zájem mají o inovace a hledání nových řešení pracovních problémů. Inovace a nová řešení jsou hnacím motorem každé organizace a mohou se stát zdrojem klíčové konkurenční výhody.

Zaměstnanci chtějí, aby vedení manažera bylo srozumitelné, věcné a spravedlivé. Pro úspěšné vedení musí manažer jasně komunikovat, důvěřovat lidem a být připraven dát lidem odpovědnost, delegovat pravomoci, být dobrý ve své práci, rozhodný, musí umět poradit i naučit. Manažer musí být schopen zajistit svým podřízeným potřebná školení a případně i další rozvoj různými formami vzdělávání. (Forsyth, 2009)

### **Manažerské vedení zaměstnanců:**

- Výběr vhodného zaměstnance
- Vhodné vedení po dobu adaptace
- Pravidelné hodnocení pracovního výkonu
- Spravedlivá odměna na základě dosahovaných výsledků
- Další rozvoj
- Motivace pro zvyšování pracovního výkonu i udržení schopných zaměstnanců

### **Čtyři vývojové stupně zaměstnance a potřeby jeho vedení:**

- Nadšený začátečník – málo schopný, ale vysoké nasazení – potřeba řídit
- Zklamáný začátečník – mírně schopný, ale malé nasazení – potřeba rad a vedení – coaching
- Vlažný přispěvatel – průměrný s různým nasazením – potřeba podpory a ocenění
- Špičkový pracovník – velmi schopný s vysokým nasazením – delegace – pověřování

## **Motivace**

Motivace jako součást funkcí managementu je podrobněji rozebrána v následujících kapitolách.

### **1.2.5 Kontrola**

Kontrola je řídicí funkce, která sleduje splnění stanovených cílů a případné odchylky od plánu, plní funkci zpětné vazby tj. manažer sleduje splnění úkolu, zda byly dodrženy příkazy, zákazy apod. a průběžně o výsledcích kontroly informuje nadřízené i podřízené spolupracovníky. Kontrolou se ale zjišťují nejen chyby a nedostatky, na které se upozorňuje příslušný pracovník, ale i dobrá práce pracovníků. (Forsyth, 2009)

#### **Fáze kontroly:**

- Určení předmětu kontroly
- Získání a výběr informací pro kontrolu
- Ověření správnosti získaných informací
- Hodnocení kontrolovaných skutečností
- Zpětná kontrola



### **Druhy kontrol:**

1. Přímá – kontrola přímo na pracovišti
2. Nepřímá – kontrola prostřednictvím účetních dokladů
3. Předběžná – před zahájením činnosti
4. Průběžná – během činnosti
5. Následná – po ukončení činnosti
6. Komplexní – celého podniku
7. Dílčí – kontrola části podniku
8. Pravidelná – inventarizace
9. Nepravidelná – namátková
10. Interní – provádějí pracovníci podniku
11. Externí – provádí jí specialista, který není pracovníkem podniku

S výsledky kontroly je vždy třeba seznámit nadřízené i podřízené pracovníky.

## **1.3 Osobnost manažera**

Manažerem je osoba, která dokáže řídit a vést ostatní zaměstnance, tak aby co nejlépe a v co nejkratší době dosáhli stanovených cílů. (Forsyth, 2009)

### **K tomu manažer musí mít:**

- Technické dovednosti – schopnost vedoucího pracovníka používat techniku, znát obvyklé technologické postupy, metody, procesy, umět řešit nepředvídané situace.
- Lidské dovednosti – schopnost vést lidi, komunikovat s nimi, motivovat je k práci, pochopit pracovníka, vnést klid na pracoviště. Představují schopnost pracovat s lidmi, tj. vytvářet skupinové úsilí, uskutečňovat týmovou práci, vytvářet prostředí, ve kterém se lidé cítí bezpeční a mohou svobodně vyjadřovat své názory.
- Koncepční dovednosti – schopnost vidět podnik jako celek, pochopit, jak na sebe jednotlivé části navazují, předvídat změny, jak změny ovlivní chod celého podniku. Znamenají schopnost vidět „celkový obraz“, tj. mít schopnost rozpoznat významné prvky dané situace a porozumět vzájemným vztahům mezi nimi.
- Projekční dovednosti – představují schopnost řešit problémy způsobem, který přináší firmě užitek.

### **Důležité vlastnosti manažera:**

- vrozené → temperament, inteligence (projevuje se v jeho chování, prožívání), manažer by neměl spoléhat na svoji autoritu, měl by umět předávat svoje myšlenky ostatním, měl by umět komunikovat s ostatními, porozumět ostatním, měl by se umět vcítit do potřeb ostatních
- získané → znalosti, vědomosti, které získává během svého života (teorie řízení, právo, ekonomika, psychologie), tyto poznatky aplikovat v procesu řízení, aktivní využití volného času, dobrá tělesná i duševní stránka



**Top manažeři** → zodpovídají za chod celého podniku, zabývají se strategickým plánováním

**Střední řídicí pracovníci** → krátkodobě plánují, dostávají úkoly od Top manažerů, zadávají úkoly podřízeným, kontrolují splnění úkolů a zprostředkovávají informace (přenos)

**Operativní pracovníci** → plní zadané úkoly, zapracovávají nové pracovníky, vypracovávají správy a hlášení pro střední řídicí pracovníky

### **Důležité role manažera:**

1. Reprezentativní – zastupuje podnik z pozice své funkce – organizuje pracovní setkání, vítání návštěv
2. Vedoucí – je zodpovědný za chod podniku, za práci lidí
3. Koordinátor – jedná s lidmi mimo podnik (odběratelé, dodavatelé, finanční ústavy)
4. Monitor – sleduje činnost podniku, informace analyzuje (rozebírá)
5. Rozséváč – předává informace podřízeným
6. Mluvčí – předává informace nadřízeným
7. Podnikatel – vyvolává změny v podniku, nové myšlenky, inovace výrobního programu

8. Zachránce – řeší vzniklé situace – živelná pohroma
9. Alokátor – rozhoduje o použití omezených zdrojů, jak rozdělit finanční prostředky, jak nakládat s časem pracovníků
10. Vyjednávač – řeší střet zájmů, hledá kompromis

#### **Pyramida motivačních prostředků manažerského vedení:**

- Informace = základ pyramidy motivačních prostředků
- Zpětná vazba – znalost toho, jak se daří plnit vytýčené cíle:
  - Zpětná vazba pozitivní
  - Zpětná vazba negativní
- Uznání – ocenění dosažených výsledků
- Naslouchání – umožňuje další rozvoj a odstranění případných nedostatků
- Zapojení do rozhodovacího procesu
- Delegování – zmocnění – rozvíjí schopnosti, iniciativu, samostatnost i zodpovědnost = vrchol motivační pyramidy

## **2 Motivace**

### **2.1 Definice motivace**

„**Potřeba** je něco co člověk musí nebo chce mít. Neuspokojené potřeby motivují. Úkolem managementu tedy je zajistit, aby lidé při uspokojování svých potřeb byli vedeni ke splnění vytyčených cílů organizace.

**Stimul** je vnější podnět, který má ovlivnit motivy lidí, a tím i jejich jednání. Stimuly mohou motivy zesilovat nebo utlumovat.

**Stimulace** je soubor vnějších pobídek, které usměrňují jednání lidí a které působí na jejich motivaci.

**Motiv** je každý vlastní vnitřní impuls nebo pohnutka, která podněcuje jednání člověka. Motivy určují nejen směr jednání člověka, ale i průběh a intenzitu tohoto jednání. Znalost motivů umožňuje pochopit jednání člověka.

**Motivace** je v podstatě psychologickým pojmem zahrnujícím chtění, touhy, přání, očekávání, potřebu, cíle apod. Je to vnitřní proces utváření cílů, postojů, chování člověka; jde o vnitřní podněty vedoucí k určitému chování. Motivace jednání každého člověka souvisí s jeho psychickými stavy a vlastnostmi. Východiskem motivace je neuspokojená potřeba“ (Maxa, 2011, s. 215).

### **Motivaci ovlivňují:**

- Vnější kritéria daná okolím – společnost, normy, morální kodex, právní normy, stanovený úkol a cíl
- Vnitřní kritéria daná člověkem – osobní cíle, způsob sebehodnocení, životní zkušenosti

**Pozitivní motivace** = příznivý postoj k úkolům, zaměstnanec sám chce být aktivní a co nejlépe vykonávat přidělenou práci. Je postavena na odměnách, které navozují pocity libosti a uspokojují potřeby zaměstnanců.

**Negativní motivace** = obavy před postihem, trestem. Tresty vyvolávají pocity nelibosti, odepření uspokojení potřeb.

**Nesprávné pochopení motivace:** předpoklad, že zaměstnanci pracují jen pro peníze. Na motivaci působí i jiné faktory: schopnost něčeho dosáhnout, úspěch, viditelné výsledky vlastního úsilí, zodpovědnost, možnost dělat věci svým vlastním způsobem, projev uznání, vyhlídky do budoucna atd.

Hmotné podněty – jednak pozitivní - mzda, peněžité a věcné odměny, prémie, různá pojištění hrazená podnikem, firemní vozidlo, mobilní telefon, ale i negativní - pokuty, srážky ze mzdy. Plat vyvolává spíše negativní pocity, když je peněz málo. Pozitivní pocity ze zvýšení platu trvají jen krátce.

Nehmotné (morální) podněty – pochvaly, diplomy, vyznamenání, veřejné uznání, důtky, pokárání, obavy ze ztráty zaměstnání.

Úkolem managementu je aktivně působit na pracovníky tak, aby ve svém vlastním zájmu mohli uspokojit své vlastní potřeby a současně aby uspokojili zájmy a cíle podniku.

## **2.2 Devatero motivačních pravidel**

Zajímavé při zvažování optimální motivace zaměstnanců je devatero motivačních pravidel. (Plamínek, 2010)

### **Stimulace a motivace**

„V manažerské praxi je zvykem s pojmy stimulace a motivace nakládat velmi volně a není valný důvod proti tomu nějak protestovat. Spíše je důležité si uvědomit, že kladný vztah k nějaké úloze obvykle vzniká z některé ze dvou příčin: buď proto, že je její splnění spojeno se ziskem nějakých zvenčí přicházejících hodnot (například finanční odměny),

nebo proto, že její splnění je v souladu s vnitřním vyladěním člověka, který má úlohu vykonávat“ (Plamínek, 2010, s. 14).

Stimulace funguje na jednoduchém principu. Pokud zaměstnanci vyplácíme odměnu, práce bude probíhat. Nebudeme-li odměnu vyplácet, práce probíhat nebude.

Motivace má obrovskou výhodu, pokud správně namotivujete zaměstnance, práce bude probíhat i bez vnějších podnětů. Člověk vykonává práci i proto, že ho například baví.

Motivace není jedinou cestou ovlivňování lidí. (Plamínek, 2010)

### **Zlaté pravidlo motivace**

„Když se setkají člověk a úkol, nemusí si vzájemně sednout. Tuto potíž můžeme odstranit v zásadě dvěma způsoby – buď vyjdeme vstříc lidem, nebo úkolům“ (Plamínek, 2010, s. 15).

Výhodnější je nepřizpůsobovat lidi úkolům, ale úkoly lidem. Při uplatňování tohoto principu můžeme najít velké spojení mezi zaměstnanci. (Plamínek, 2010)

### **Pravidlo motivační kotvy**

„Problémy vznikají zejména tehdy, když člověk v práci nenajde vůbec nic, co by jej alespoň trochu bavilo. Naopak pokud něco takového najde, máme solidní naději, že se smíří i se zbytkem povinností. Kdo se při práci (alespoň občas) baví, udělá více.

Lidé musejí být spokojeni alespoň s něčím.

To, co člověka při práci baví, představuje, jakousi kotvu, která jej poutá k výkonu“ (Plamínek, 2010, s. 17-18).

### **Pravidlo diferencovaných podnětů**

Lidé si často myslí, že pokud nás něco motivuje, bude to tak i u ostatních. Bohužel se mýlí, protože ne každý člověk je stejný a na každého člověka působí podněty jinak. To co dá impuls jednomu, druhého může nechat klidným. Proto je důležité najít u každého člověka konkrétní podnět a pomalu ho začít používat. Jiní lidé mohou být citliví na jiné podněty než vy. (Plamínek, 2010)

## **Pravidlo dvojí cesty**

„Určitý podnět může člověka přitahovat proto, že v něm vytváří příjemné pocity. Potom vzniká vzorec chování, jemuž se v psychologii říká **apetence**. Člověk takový podnět vyhledává, je motivován k chování, které k němu vede (například přijímá potravu nebo se věnuje sexu).

Jiné podněty člověka odpuzují, vytváří v něm pocity nepříjemné – takovému vztahu se v psychologii říká **averze**.

Pokud ke vzniku motivace nestačí dávat, můžeme také brát. Obava z nepříjemného může motivovat stejně jako touha po příjemném“ (Plamínek, 2010, s. 19-20).

## **Pravidlo snadnějších alternativ**

Velice často se stává, že lidé nevykonávají práci, jakou by od nich zaměstnavatel očekával. Bohužel ne vždy je to způsobeno tím, že by cítili odpor k práci, kterou mají vykonávat, ale často se stává, že jim práci nikdo pořádně nevysvětlil. Potom je tedy snadnější a levnější alternativou k motivaci zaměstnance poskytnout podrobné informace o provedení práce, smyslu práce a žádoucím výsledku práce.

Je také nutno dbát na to, aby firemní cíle byly stanovovány podle motivujícího principu

### **SMART:**

- Specific and simple – konkrétní a jednoduché
- Measurable, meaningful and motivational – měřitelné, smysluplné a motivující
- Achievable and appropriate – dosažitelné a odpovídající
- Realistic – realistické
- Timetabled – termínované

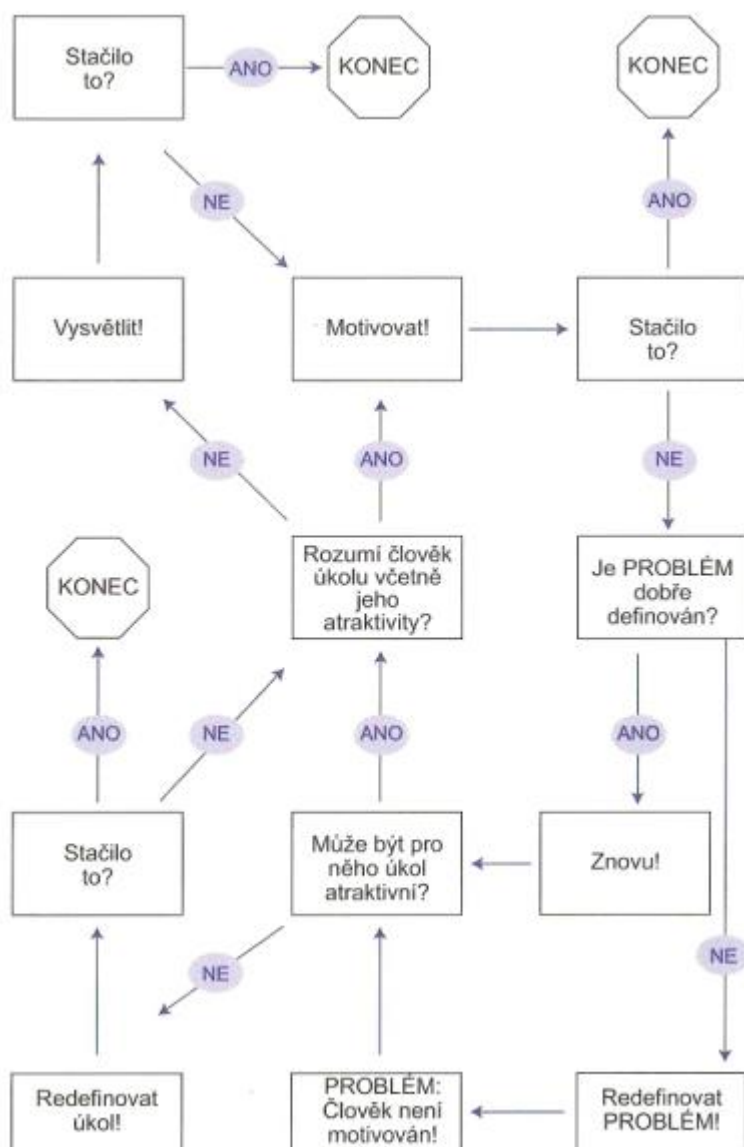
Mnohdy stačí práci dobře definovat a vysvětlit. (Plamínek, 2010)

## **Pravidlo diagnostické triády**

Pravidelná a průběžná kontrola pracovních výsledků musí být součástí cyklu ověřování, zda je motivace v konkrétním případě tím nejefektivnějším postupem v případech, kdy zaměstnanci nedělají to, co by měli.

### **Zpravidla najdeme 3 příčiny takových stavů:**

- nechtějí to dělat
- neumějí to dělat
- nemohou to dělat



Obrázek 2: Rozhodování mezi motivací a některými jejími alternativami

Zdroj: Plamínek, 2010, s. 22

## Zaměření na člověka

Mezi motivací a manipulací je jen úzký prostor, který se dá velmi snadno přehlédnout. Pokud chceme motivovat a vyhnout se při tom manipulaci, nemůžeme zapomenout na důležitou podmínku: nesmíme při tom myslet na sebe, ale pouze na člověka, kterého chceme ovlivnit (motivovat). Snažíme se lidem práci usnadnit a učinit ji příjemnější. Akceptace druhého je podmínkou věrohodnosti. Jestliže to nedokážeme, je lepší přikazovat než motivovat. (Plamínek, 2010)

„Při motivaci myslíte na druhého, ne na sebe“ (Plamínek, 2010, s. 24).

## **Struktura motivačního pole**

„Struktura motivačního pole je rozložena do tří významných složek, které se neustále mění a vzájemně ovlivňují. Jde o motivační založení, motivační polohu a motivační naladění.

Motivační založení souvisí s naší osobností. Jde o osobní vlastnost, která je s vysokou pravděpodobností zděděná a v průběhu života se jen málo mění.

Motivační poloha souvisí s trvaleji platnými podmínkami našeho života. Jde o naučenou složku, kterou jsme si osvojili v reakci na obvyklé podmínky, ve kterých žijeme a pracujeme.

Motivační naladění je proměnlivé a jeho závislost na měnících se podmínkách života je dobře viditelná. Jde o okamžitou reakci na průběžně působící podněty.

Aktuální motivy jsou souhrou vlivu osobnosti, prostředí a situace“ (Plamínek, 2010, s. 24-25).

## **2.3 Osobnost a motivace**

**Existují 3 základní složky projevu osobnosti:**

- Schopnosti, dovednosti a zkušenosti
- Temperament
- Motivace, zájmy a charakter

### **2.3.1 Typologie osobnosti**

V psychologii se objevilo několik přístupů k interpretaci psychických procesů založených na bázi konstituční typologie, některé navázaly typologií temperamentových vlastností a vytvořily tak typologii osobnosti.

**Jednou z nejstarších, ale stále nejpobulárnějších je dle Mikuláščíka (2007) typologie Hippokratova, Galenova:**

- Sangvinik – živý, aktivní, veselý, optimista, dobře zvládá krizové situace, věci nebere moc vážně, ale někdy neomalený, opakuje se, není příliš vytrvalý
- Melancholik – spíše vážný a smutný, hodně přemýšlí, nerozhodný, úzkostlivý, pesimista, komplikovaný, obětavý, kulturní, idealista, má bohatý vnitřní život, ale vnější svět ho zraňuje



- Cholerik – vznětlivý, aktivní, panovačný, ukvapený, snadno se dostává do konfliktů, bývá uznáván, ale ne oblíben, dobrodružný, vynalézavý, přesvědčivý, soběstačný, silný, upřímný
- Flegmatik – je pomalejší v reakcích, jen tak ho něco nerozčílí, pohodlný, pracuje pomalu, ale spolehlivě, není dobrým společníkem, mírumilovný, poddajný, trpělivý, nudný

Každý z typů má jak kladné, tak i záporné projevy chování. Jde jen o to, které převažují, jaké si jedinec může uhlídat a které může rozvíjet – ty pak je možné vhodně využít i v pracovní motivaci.

#### **Další oblíbenou typologií dle Mikuláščíka je Jungova:**

- Extrovert – orientovaný na vztahy, je rád mezi lidmi, komunikativní, zajímá ho vnější svět
- Introvert – uzavřený, společnosti se spíše vyhýbá, má bohatý vnitřní život, vlastní představy, ale nerad se svěřuje

#### **Rozšířená Jungova typologie podle převahy základních psychických funkcí:**

- Extrovert s převahou vnímání
- Extrovert s převahou citové orientace
- Extrovert s převahou myšlení
- Extrovert s převahou intuice
- Introvert s převahou vnímání
- Introvert s převahou citové orientace
- Introvert s převahou myšlení
- Introvert s převahou intuice

#### **Jung později dimenze rozšířil:**

- S labilitou psychiky
- Se stabilitou psychiky

### **2.3.2 Typologie člověka v pracovním prostředí D-V-S-O**

Někteří autoři zabývající se motivací uvádějí kromě obecné typologie osobnosti i typologii v pracovním prostředí tzv. D-V-S-O pracovní typologii:

- Dominance (cílevědomost, soutěživost, rozhodnost, soběstačnost)

- Aktivní chování – sebeprosazení logickým věcným myšlením a asertivitou, ALE „Není třeba vyhrávat za jakoukoliv cenu!“ – nejúčinnější je v praxi teorie „Win-win“
- Vstřícnost (pozitivní myšlení, vlivnost, přátelskost, diplomatické chování)
  - Pocit nebo vztah, zaměření na vztahy a potřeby lidí, sociální a pocitové vnímání, problémy nevyhledává, ale pozitivně řeší, přičemž není třeba ve všem vyhovět za každou cenu = PŘÍZNIVÉ NEKONFLIKTNÍ PROSTŘEDÍ
- Stálost (status quo, trpělivost, naslouchání, pochopení pro druhé, přínos jistoty)
  - Zdrženlivé chování
- Ochota (odbornost, preciznost, systémovost, opatrnost)
  - Rozumové zaměření na pracovní úkoly a cíle, rozvážné precizní věcné vnímání, ALE i upozorňování na možné problémy a nepříjemná fakta, není však třeba jen mentorovat a kárat kdykoliv, kdekoliv a kohokoliv - díky nekompromisnosti riziko NEPŘÍZNIVÉHO KONFLIKTNÍHO PROSTŘEDÍ (Mikuláščík, 2007)

## 2.4 Dělení motivace

Psychologie dělí motivaci na dva druhy - vnitřní a vnější. Oba druhy motivace jsou níže popsány.

**Vnitřní motivací** se rozumí vztah k samotnému subjektu – přání, touze, cíli, který směřuje přímo k dané věci. Vnitřní motivaci dělíme na:

- hmotnou - např. finanční ohodnocení či jiné nefinanční materiální ocenění
- nehmotnou - např. pocit důležitosti a významnosti při vykonávání určité činnosti.

**Vnější motivace** se odvozuje od něčeho jiného, inklinuje k něčemu, co se samostatným subjektem nemá nic společného – pozitivní motivace např. pochvala, uznání ostatních kolegů v zaměstnání, ale i negativní motivace – např. odebrání osobního ohodnocení, pokuta, důtka a obavy ze ztráty zaměstnání.

Úkoly jsou tedy plněny pod vlivem vnějších podnětů (stimulů), nebo pod vlivem vnitřních pohnutek (motivů), přičemž obojí může působit společně a vzájemně se posilovat. (Plamínek, 2007)

## 2.5 Zdroje motivace

**Základní složky – zdroje motivace dle Mikuláščíka (2007):**

- Pudy – základní lidské pudy – obživný, sexuální, mateřský, agresivní a únikový – jako základ motivačního chování jsou výrazně kultivované sociálním učením, čímž dostávají transformovanou povahu využitelnou i v pracovní motivaci.
- Potřeby – prožívaný nebo pocíťovaný nedostatek něčeho důležitého, přičemž potřeba je spojena s činností zaměřenou na odstranění tohoto nedostatku – nutí k určitému jednání. Slouží k uspokojování člověka. Rozlišují se:
  - Primární biologické jako např. hlad, žízeň, potřeba odpočinku, spánku, sexu apod.
  - Sekundární biologické – různé závislosti vzniklé uspokojováním základních potřeb v hojnosti a pestrosti nabídky
  - Primární sociální – kontakt, autonomie, potřeby moci, lásky, uznání a seberealizace
  - Sekundární sociální – civilizační, kulturní a estetické vyžití, bydlení, doprava, telekomunikační prostředky a další potřeby obohacující život lidí
- Zájmy – trvalejší specifická forma pozitivního zaměření člověka na určitou oblast. Zájmy významným způsobem přispívají k charakteristice člověka, obohacují jeho prožívání a podněcují k aktivitě.

**Rozlišujeme:**

- Šíří zájmů
- Hloubku zájmů
- Stálost zájmové orientace

**Zájmy mají tři důležité aspekty:**

- Výraznou mobilizaci pozornosti
- Citový vztah
- Snahovou tendenci

**Zájmy proto podněcují k pozitivní aktivitě. Mohou být:**

- Aktivní nebo pasivní
- Manifestované nebo latentní
- Dominantní nebo vedlejší
- Podle zaměření:
  - Sociální

- Estetické
  - Intelektové
  - Manuální
  - Vědecké apod.
- Návyky – ustálený opakovaný způsob jednání, pravidelně vykonávané činnosti a úkony. Činnosti, na které si člověk navykne, se pro něj stanou nezbytnými.
  - Hodnoty – něco, čeho si člověk váží nebo čemu dává přednost, ovlivňuje výběr vhodných způsobů a cílů jednání – vytváří žebříček životních priorit.
- V psychologii se o hodnotě hovoří v souvislosti s potřebami. Každá potřeba nebo cíl, kterých chce člověk dosáhnout a uspokojit svou konkrétní potřebu má nějakou hodnotu. Podle toho jakou hodnotu potřeba má, určuje i snahu pro uspokojení této potřeby.

Hodnotový systém, hodnotová orientace ovlivňuje jednání i prožívání člověka, je významným zdrojem motivace veškeré lidské činnosti.

Hodnota pro každého z nás znamená něco jiného a záleží na osobnosti daného člověka. To, co je hodnotou pro jednoho, nemusí být hodnotou pro druhého. K obecným hodnotám řadíme zdraví, přátelství, děti, zaměstnání, vzdělání, lásku, vztahy atd. Jak je vidět, můžeme některých hodnot dosáhnout s konečnou platností a některých hodnot dosáhnout nelze. (Provazník, Komárková, 2004)

Preference hodnot člověka se v průběhu života mění.

#### **V. Frankl rozlišuje 3 druhy hodnot:**

- Zážitekové
- Vytvořené
- Postojové

**Postoje – relativně stálé názory na věc, skutečnost nebo subjekt. Postoj má 3 složky:**

- Konativní – jednající
- Emotivní – citovou
- Kognitivní – poznávací

Postoje se většinou mění pouze, pokud člověk prožije nějakou otřesnou událost, pro kterou dosavadní postoj ztratí smysl.

- Ideje – nápady

- Ideály – vzory osobnosti, jednání a životních cílů, vytváří je vliv společenského hodnocení

## 3 Pracovní motivace

„Základní podmínkou podávání žádoucích pracovních výkonů pracovníků je jejich aktivita, iniciativa, spokojenost, chuť do práce. Toto žádoucí pracovní chování lidí je nutné pěstovat a budovat a to prostřednictvím takového systému řízení, ve kterém lidé dosahují uspokojení z práce. Sami chtějí dosahovat co nejlepších výsledků, zvyšují pracovní morálku, disciplínu apod. Způsob dosažení tohoto stavu je na manažerech, jejichž úkolem je prostřednictvím záměrného ovlivňování – motivací docílit spokojenost lidí v pracovním procesu“ (Maxa, 2011, s. 215).

### 3.1 Pracovní výkon

Pojem pracovní výkon se vztahuje ke stupni plnění úkolů tvořících náplň práce určitého pracovníka. Znamená nejen množství a kvalitu práce, ale i ochotu, přístup k práci, pracovní chování, frekvenci pracovních úrazů, absence, pozdní docházku, vztahy se spolupracovníky a další charakteristiky člověka považované za významné v souvislosti s vykonávanou prací. Pracovní výkon je za dané situace výsledkem spojení a vzájemného poměru:

- úsilí
- schopností
- vnímání vlastní role (úkolů)

K úspěšnému pracovnímu výkonu je zapotřebí, aby byly přítomny všechny tři složky a aby byly přítomny ve vhodném a vzájemném poměru:

- Úsilí je odrazem motivace a týká se množství energie vynaložené pracovníkem při plnění úkolu. Pracovní výkon nemusí být vždy úměrný vynaloženému úsilí, zejména, nejsou-li přítomny potřebné schopnosti nebo nepochopí-li pracovník svůj úkol.
- Schopnosti jsou osobní charakteristiky pracovníka používané při vykonávání práce a potřebné k úspěšnému vykonávání této práce. Úroveň znalostí a dovedností určitého pracovníka tvoří horní hranici jeho výkonu.
- Vnímání role i úkolů se vztahuje ke směrům, o nichž se pracovník domnívá, že by na ně měl orientovat své úsilí při práci, jde tedy o míru pochopení role i úkolů.

Vychází se z toho, že všichni lidé mají zhruba stejné předpoklady k pracovnímu výkonu a nepřihlíží se příliš k takovým faktorům, jako je pohlaví, věk, zdravotní stav, vrozené schopnosti a sklony, zkušenosti, různý dopad prvků pracovního prostředí na výkon jednotlivých pracovníků a další faktory, které nemá pracovník pod kontrolou. Moderní řízení lidských zdrojů zdůrazňuje potřebu vytváření pracovních úkolů a pracovních míst „na míru“ schopnostem a preferencím každého pracovníka. Musí však také respektovat individualitu lidí a důsledky výrazného rozvoje vzdělanosti a osobnosti lidí. Dále si toto řízení uvědomuje, že do práce pracovníka je třeba vkládat maximální množství prvků zvyšujících motivaci pracovníka. Právě na vedoucího pracovníka klade řízení pracovního výkonu požadavek zabezpečit motivující vedení pracovníka a pružné poskytování zpětné vazby na jeho pracovní výkon. (Koubek, 2007)

**Řízení pracovního výkonu dle Koubka (2007) představuje určitý cyklus, kde hlavními aktivitami a fázemi jsou:**

- Definování role pracovníka – stanoví se hlavní oblasti výsledků a požadavky na schopnosti pracovníka.
- Projednání a uzavření písemné smlouvy o pracovním výkonu – dohoda definuje očekávání, tj. čeho by měl pracovník dosáhnout v podobě výsledků, jak bude jeho výkon měřen a jaké schopnosti jsou pro dosažení požadovaných výsledků potřebné.
- Projednání a uzavření smlouvy o rozvoji schopností pracovníka – vypracování plánu osobního rozvoje pracovníka, který stanovuje, jaké kroky by měl pracovník podniknout v zájmu svého rozvoje, aby rozšířil své znalosti a dovednosti, zvýšil úroveň svých schopností a v konkrétních oblastech zlepšil svůj výkon.
- Řízení pracovního výkonu v průběhu období – podnikání kroků směřujících k realizaci smlouvy o pracovním výkonu a plánu osobního rozvoje pracovníka, které zahrnuje proces poskytování zpětné vazby na výkon, provádění neformálních prozkoumání a posouzení pracovního výkonu, aktualizaci cílů a řešení problémů pracovního výkonu
- Závěrečné prozkoumání a posouzení pracovního výkonu – fáze vyhodnocování, kdy dochází k prozkoumání a posouzení pracovního výkonu za celé období s důrazem na úspěchy, pokroky i problémy.

Mimořádný význam pro efektivní řízení pracovního výkonu má soustavná a efektivní komunikace mezi pracovníkem a nadřízeným v průběhu celého období, pro které byla uzavřena dohoda i smlouva. Důležité je také včasné společné odhalování a řešení problémů pracovního výkonu.

### **3.2 Motivace pracovního jednání**

Motivační funkce vychází z funkce poznávací. Pracovníka je možno na základě jeho hlubšího poznávání lépe motivovat k pracovnímu výkonu a k pracovní spokojenosti, ale i ke zvyšování jeho kvalifikace. Pro správné fungování organizace je důležitý vztah mezi motivací, výkonností a spokojeností zaměstnanců. Na jedné straně existují motivy zajišťující výkonnost zaměstnanců a na druhé straně motivy směřující ke spokojenosti zaměstnanců.

#### **Pracovní motivy jsou:**

- Aktivní – motiv být úspěšný
- Podporující – motiv vytvářet přátelskou atmosféru na pracovišti
- Potlačující – zájem zaměstnance zúčastnit se spíše zábavy s kolegy místo plnění pracovních úkolů

Základním principem, pro zvyšování výkonu a zároveň spokojenosti pracovníků, je systém odměňování. Odměna a spokojenost mohou vést k většímu pracovnímu úsilí, pracovní výkon pak může vést k větší odměně a k pracovní spokojenosti a oboustranně závislý je vztah záměrného pracovního úsilí a pracovní spokojenosti na jedné a záměrného pracovního úsilí a odměny za práci na druhé straně. (Nakonečný, 2005)

#### **Ekonomické hledisko**

Základním cílem každé organizace je maximalizace zisku a minimalizace nákladů. Tvorba a realizace motivačního programu má na náklady negativní vliv, ale příznivě ovlivňuje výkonnost organizace.

Výkon je v podstatě součinem schopnosti a motivace zaměstnance. Z toho vyplývá, že čím nižší jsou schopnosti nebo motivace, tím nižší je i pracovní výkon zaměstnance.

#### **Sociální hledisko**

Při existenci dvou hlavních tendencí v managementu organizace - zvyšování výkonu pracovníků a zajišťování jejich spokojenosti, druhá z nich musí mít nezbytně nejen ekonomický, ale také sociální charakter. Přestože je mzda většinou největším motivačním

faktorem, stále více se začíná prosazovat i sociální hledisko – možnost seberealizace, uznání spolupracovníků, touha po moci, ale i pocit jistoty dobrého zaměstnání.

### **Vlastní motivace k práci**

Práce tvoří podstatnou část našeho života a v civilizované společnosti už je obvyklé, že lidé pracují. Jedinec, který v dnešní společnosti nepracuje, trpí nedostatkem prostředků potřebných pro život a to je důvod, proč je práce předmětem další z oblastí motivace, konkrétně motivaci k práci. Pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k práci, k jeho pracovnímu uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty.

## **3.3 Teorie motivace pracovního jednání**

Teorie motivace lze rozdělit na obecné – jejímž hlavním představitelem je Maslow a specifické – teorie motivace pracovního jednání, jejichž motivace se vztahují k pracovnímu výkonu. Většina autorů zabývajících se motivací uvádí jako základní teorie motivace pracovního jednání následující teorie uvedené níže (Forsyth 2009; Lewthwaite, 2007; Maxa 2011; Mikuláščík, 2007; Pauknerová, 2006; Provazník, 2004; Svobodník, 2009)

### **3.3.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb**

Maslow vycházel z toho, že každá bytost v sobě ukrývá dva druhy sil. Jedny vycházejí ze strachu o bezpečí a táhnou člověka zpět – vyvolávají strach z rizika. Druhé síly táhnou jedince dopředu k jedinečnosti – k důvěře k vnějšímu světu. Hierarchická struktura potřeb podle teorie Maslowa je univerzální a platný model, který je závislý na vnitřních a vnějších podmínkách.

#### **Maslow rozdělil potřeby na:**

- Růstové
- Nedostatkové

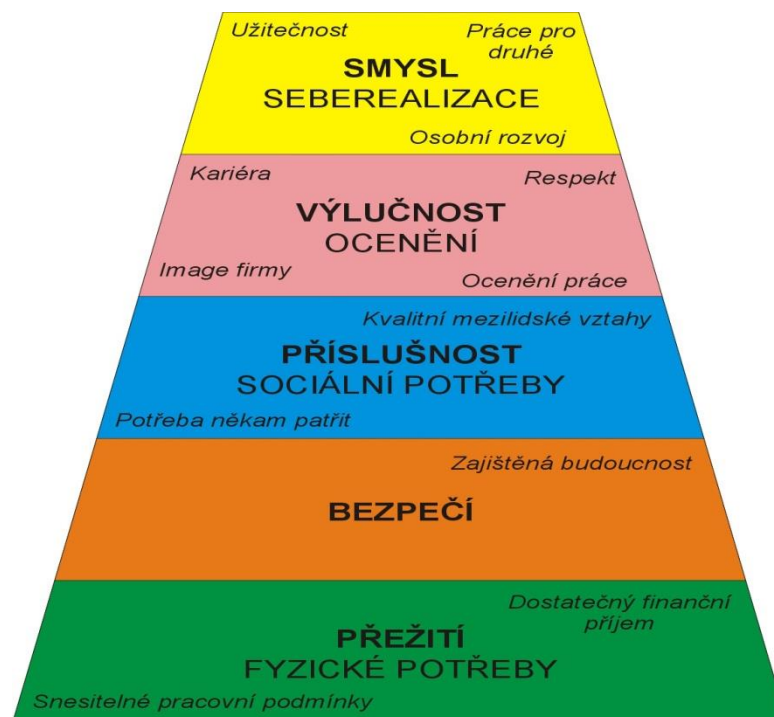
K růstovým potřebám patří potřeby seberealizační. K nedostatkovým potřebám zařadil od nejnižší úrovně potřeby biologické a fyziologické, o stupeň vyššími potřebami pak jsou: potřeby jistoty a bezpečí. Na třetí úrovni nalezneme sociální potřeby, které zahrnují pocit sounáležitosti a lásky a na čtvrté úrovni se nachází potřeba uznání a úcty.



## Abraham Maslow

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| <b>Potřeby růstové</b>      | Potřeby seberealizační                  |
| <b>Potřeby nedostatkové</b> | Potřeby uznání a úcty                   |
|                             | Sociální potřeby sounáležitosti a lásky |
|                             | Potřeby jistoty a bezpečí               |
|                             | Potřeby biologické a fyziologické       |

### Maslowova pyramida hierarchie lidských potřeb



Obrázek 3: Maslowova pyramida hierarchie lidských potřeb

Zdroj: Zpracováno a upraveno dle Plamínka, 2010, s. 74

Za základní potřeby se považují potřeby fyziologické, následuje potřeba jistoty a sociálního zabezpečení, dále potřeby emoční, potřeba uznání a sebeúcty. Pokud ale nejsou uspokojeny potřeby nižšího stupně, nemůže být uspokojena potřeba vyššího stupně, např. pokud zaměstnanec nedostane prostředky k zajištění základních potřeb, těžko pak bude mít vyšší sociální potřebu např. sounáležitosti, uznání či úcty.

### **3.3.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie**

„Důležitější z pohledu každodenního života a určitě ještě více z hlediska okamžitého podnětu k činnosti, která vytváří pozitivní motivaci, je teorie Fredericka Herzberga, která popisuje dvě kategorie faktorů: první, hygienické faktory – takové, které lidi vedou k negativním pocitům. A druhé, motivační faktory, které vyvolávají dobré pocity“ (Forsyth, 2009, s. 18).

#### **Hygienické faktory nespokojenosti**

„Jsou to externí faktory, které ovlivňují jednotlivce (proto jsou někdy nazývány faktory environmentálními). Když jsou všechny zmíněné záležitosti v pořádku, pak je v pořádku i motivace. Pokud se vyskytne problém, všechny tyto oblasti představují významný potenciál pro zmenšení základních motivačních pocitů“ (Forsyth, 2009, s. 19).

##### **Hygienické faktory nespokojenosti:**

- Politika společnosti a administrativní procesy
- Míra kontroly
- Pracovní podmínky
- Plat
- Vztah s ostatními
- Osobní život (a vliv práce na něj)
- Pracovní pozice
- Pracovní jistota

#### **Motivační faktory spokojenosti**

**Tvoří klíčové faktory, které vytvářejí pozitivní motivaci. Jsou seřazeny podle jejich síly (Forsyth, 2009, s. 19):**

- Úspěch
- Uznání
- Náplň práce
- Zodpovědnost
- Povýšení/postup
- Možnosti růstu

### **3.3.3 McGregorova teorie X a Y**

„Douglas McGregor definoval lidské chování v souvislosti s přístupem k životu do dvou protichůdných směrů:

**Teorie X** je založena na domněnce, že lidé jsou líní, nemají zájem o práci a o zodpovědnost a proto musí být nuceni či přemlouváni, aby něco udělali disciplinovaným způsobem za pomoci odměny.

**Teorie Y** je založena na opačném názoru, že lidé chtějí pracovat. Mají rádi úspěch, určité uspokojení ze zodpovědnosti a přirozeně hledají cesty, jak by jim práce přinesla pozitivní zkušenosti.

Pravdu mají oba dva názory, i když jde o extrémní postoje, které lidé zaujmají. Teorie X a Y naznačují to, že motivace vytváří proces, který chce vytěžit to nejlepší z jakékoliv situace. Některá motivace může pomoci přesunout lidi z teorie X do teorie Y. Poté bude jednodušší vytvořit u pozitivní teorie Y principy k dosažení ještě lepších motivačních pocitů a stále lepších výkonů“ (Forsyth, 2009, s. 17).

### **3.3.4 Wroomova teorie expektance – očekávání**

Hlavní tezí teorie očekávání od V. H. Vrooma je, že pracovní výkon je funkcí očekávání dosažení cílové hodnoty. Aby člověk vůbec vyvinul úsilí k tomuto výkonu, musí být nejdříve splněny tři základní podmínky. Je to podmínka expektance – přesvědčení o reálnosti dosažení pracovního cíle, dále podmínka instrumentality – přesvědčení, že výkon bude bezprostředně po skončení náležitě odměněn a poslední podmínka valence – práce i odměna musí být takového charakteru, aby byly pro zaměstnance dostatečně atraktivní. (Provazník, 2004)

### **3.3.5 Adamsova teorie spravedlnosti – rovnosti**

Adamsova teorie spočívá ve spravedlnosti na pracovišti. Pokud pracovník nepocítuje spravedlnost, jeho výkon jednoduše klesá. Souvisí to úzce i s odměnou, kdy každý svou odměnu porovnává s odměnou druhých a hodnotí i jejich přiměřenost k výkonu. (Nakonečný, 1997)

Jde tedy o sociální srovnávání, kde kromě odměny za odvedenou práci mohou být hodnoceny i další faktory – uznání, možnost zvyšování své kvalifikace, úroveň pracovního prostředí atd.

### **3.3.6 Schachterova afilační teorie**

Tato teorie zdůrazňuje motivační význam sociálních aspektů lidského chování. Lidé se potřebují sblížovat a sdružovat s ostatními lidmi v mezilidských vztazích, především s lidmi, se kterými tráví společný životní prostor, mají s nimi podobné názory, životní styl a mnohdy i životní osud.

Tyto lidské potřeby posilují sociální konformitu, což znamená, že zda se na pracovišti pracuje s plným nasazením, je zvykem, že se nový zaměstnanec přidá, protože se nechce lišit od svých spolupracovníků. Díky této konformitě nachází pocit příležitosti a přiměřeně tak uspokojuje potřeby jistoty a bezpečí. (Pauknerová, 2006)

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 4 Charakteristika firmy

Martin Peroutka, polygrafická výroba, je specializovaná ryze česká tiskárna, která byla založena v roce 1990. Firma sídlí v obci Buštěhrad v okrese Kladno. Zakladatelem a majitelem firmy je fyzická osoba, Martin Peroutka, zapsaná v živnostenském rejstříku. Svou výrobní činnost firma zahájila začátkem roku 1992.

Nejprve se firma orientovala pouze na výrobu papírových spirálově vinutých trubíc a výrobu papíru do počítačových tiskáren. V dnešní době je výrobní program založen na pěti technologiích, a to na flexotisku, digitálním tisku, ofsetovém tisku, vinuté kartonáži a výrobě kaširovaných fólií.

Technologie (Oddělení) **flexotisku** (se zabývá) zahrnuje produkci (produkcí) samolepících etiket, visaček, víček pro plastové kelímky a kornouty, smrštitelné návlekové etikety, tj. celoplošné obvodové etikety, které se teplem smrští okolo daného výrobku. Technologie **digitálního tisku** (Oddělení digitálního tisku) vyrábí (produkuje) samolepící etikety s grafickým potiskem určené k přímé aplikaci. Technologie **ofsetového tisku** se zaměřuje na produkci papíru do počítačových tiskáren. Výsledkem **vinuté kartonáže** jsou papírové, spirálově vinuté trubice, které mají uplatnění zejména v textilním, papírenském a chemickém průmyslu, a to k navíjení materiálu v metráži, dále se pak trubice používají k výrobě papírového nábytku či dekoračních stěn. Technologie (Oddělení) **kaširovaných fólií** vyrábí fólie pro vakuové balení i pro balení pod ochrannou atmosférou.

Výrobky firmy jsou vysoce kvalitní, vyznačují se vysokou užitnou hodnotou, plní řadu funkcí a nacházejí uplatnění téměř ve všech oborech průmyslu, obchodu, státní správy i kultury. Firma uspokojuje zákazníky z celé republiky a část své produkce také vyváží. Dokonalý servis je stabilním úkolem a nejdůležitějším strategickým bodem firmy.

Firma zaměstnává cca 115 zaměstnanců. Přestože polygrafický průmysl neměl v kladenském regionu téměř žádnou tradici a většina zaměstnanců v polygrafii dříve nikdy nepracovala, podařilo se díky nevšednímu pracovnímu nasazení, pílí a houževnatosti zařadit firmu mezi významné producenty ve svém oboru. Roční obrát firmy činí cca 230 mil. Kč a ročně firma zpracuje cca 15 000 zakázek.

Technické vybavení firmy je na současné světové úrovni a tímto zařízením je produkován bohatý sortiment výrobků. Velká péče ve firmě je věnována vývoji nových výrobních technologií a produktů. Firma má vlastní vývojové oddělení, které úzce spolupracuje s vysokoškolskými pracovišti a certifikovanými laboratoři. I díky této aktivitě tak může firma zákazníkům poskytovat poradenskou činnost na velmi vysoké úrovni. Velká pozornost se ve firmě Martin Peroutka také věnuje jakosti výroby. Od roku 1997 byl budován systém řízení jakosti podle normy ISO 9002. Závěrem roku 1999 byl systém certifikován mezinárodně uznávanou akreditovanou společností LRQA.

## **Co všechno tedy v současnosti znamená Peroutka?**

**P**rofesionální přístup je samozřejmostí. Se stejnou péčí se věnujeme velkým i menším zakázkám a zákazníkům.

**E**tikety na mnoho způsobů jsou stabilní součástí našeho tiskového menu. Najdeme vhodné řešení pro každého.

**R**ychlé zpracování zakázky je v dnešní dynamické době nezbytné. Jako jeden z největších výrobců v České republice máme kapacity na to, abychom v krátké době uspokojili i náročné požadavky.

**O**baly jsou našim tradičním výrobkem. Kvalitní a atraktivní obal Vašeho výrobku může zaznamenat rozhodující náskok před konkurencí.

**U**míme skoro všechno. Co neumíme, to se kvůli Vám rádi naučíme. Tisk nás baví a naše vývojové oddělení se neleká žádné nové výzvy. Slovo „nelze“ neznáme a vždy se budeme ve spolupráci s Vámi snažit nalézt vyhovující technologické řešení. Kromě tisku pro Vás v našem grafickém studiu rádi připravíme i grafický návrh obalu či etikety pro Váš výrobek.

**T**iskneme pro Vás již od roku 1991. Nabízíme léty prověřené zkušenosti a kvalitní technologické zázemí.

**K**valita je zaručena. Jsme držiteli certifikátu systému managementu jakosti dle ISO 9001:2000 a dodržujeme přísné podnikové normy.

**A** naše další speciality? Papírové trubice, tiskopisy všeho druhu, parkovací lístky, permanentky, stravenky ... a mnoho dalšího.

Martin Peroutka. [online]. [cit. 2014-11-05]. Dostupné z: <http://www.peroutka.cz/index.php/co-znamena-peroutka>

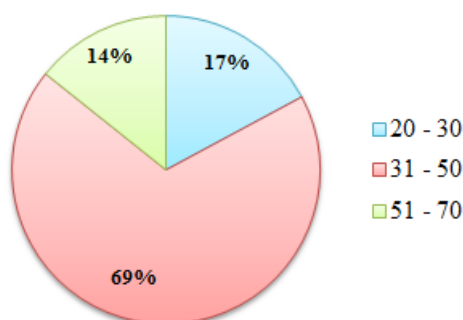
## 5 Dotazníkové šetření

Na základě rozhovoru s panem Ing. Petrem Mojdlm, analytickým manažerem firmy Martin Peroutka byly sestaveny otázky pro dotazníkové šetření. Dotazníky v tištěné podobě byly prostřednictvím pana Ing. Mojdlu rozdány mezi zaměstnance firmy. Celkově se dotazníkového šetření zúčastnilo 35 zaměstnanců. Všechny výsledky jsou níže graficky znázorněny.

### 5.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

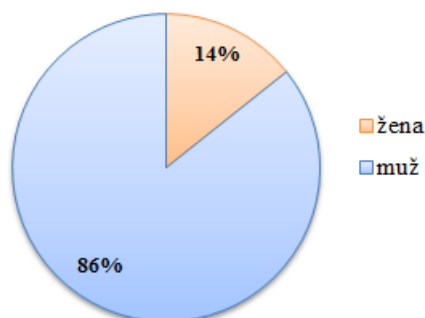
Úvod dotazníku tvořily tři identifikační otázky. Respondenti uváděli věk, pohlaví a délku pracovního poměru. Pro účely vyhodnocení dotazníkového šetření byly pro věk a délku pracovního poměru stanoveny vždy tři kategorie.

Věkové složení respondentů zobrazuje graf níže. Více než polovinu dotázaných (69 %) tvoří zaměstnanci středního věku, konkrétně v rozmezí 31 – 50 let. 17 % zaměstnanců je v kategorii 20 – 30 let, zbylých 14 % tvořících nejmenší skupinu představují zaměstnanci ve věku 51 – 70 let.



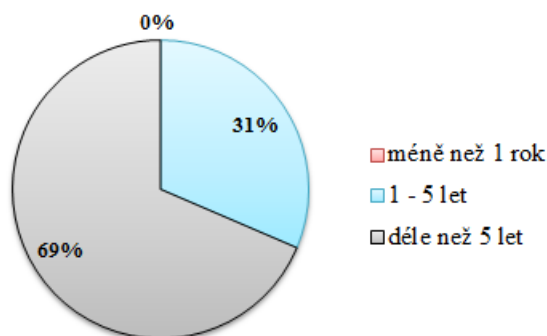
Graf 1 Věkové složení respondentů

Co se týče složení dle pohlaví, drtivá většina dotázaných jsou muži. Pouze 14 % celkového výzkumného souboru tvoří ženy, konkrétně se jedná o 5 žen.



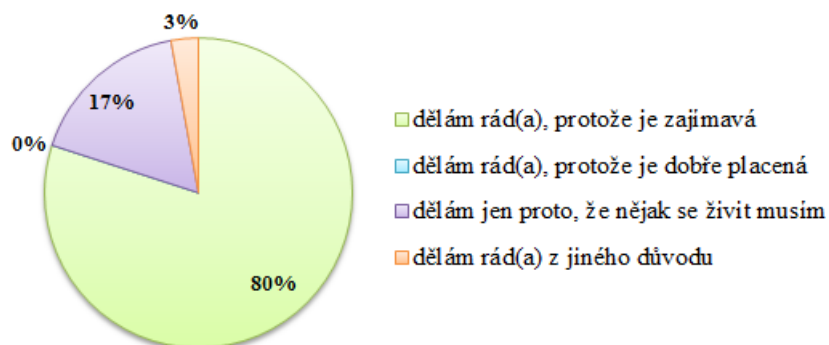
Graf 2 Složení respondentů dle pohlaví

Poslední identifikační otázkou bylo, kolik let pracuje daný zaměstnanec ve firmě. Více než polovina dotázaných (69 %) spolupracuje s firmou Martin Peroutka již déle než 5 let. 31 % je ve firmě zaměstnáno po dobu 1 – 5 let. Žádný z dotázaných zaměstnanců neoznačil odpověď méně než 1 rok. Vzhledem k tématu práce a následujícím otázkám týkajících se pracovní motivace je tento výsledek velice příznivý, neboť se dá odhadovat, že zaměstnanci již dobře znají způsob motivace právě v jejich firmě a jsou schopni pravdivě podle svého mínění odpovědět na všechny položené otázky.



**Graf 3** Jak dlouho pracujete ve firmě Martin Peroutka?

Následující otázka zjišťovala, proč vlastně zaměstnanci firmy práci vykonávají. Respondenti měli na výběr ze čtyř odpovědí. 28 zaměstnanců (80 %) vykonává práci, protože je zajímavá. Ze všech nabídnutých odpovědí je právě tato odpověď tou nejpříjemnější pro firmu, jelikož pokud samotným zaměstnancům přijde práce zajímavá, je více než jasné, že se pro ni dokáží nadchnout a zároveň tedy podávat uspokojující výsledky. 17 % zaměstnanců vykonává práci jen proto, že nějak se žít musí, jeden zaměstnanec uvedl jiný důvod, a to ten, že ho práce docela i baví. Odpověď, že by práci vykonával někdo z důvodu, že je dobře placená ne zvolil nikdo.

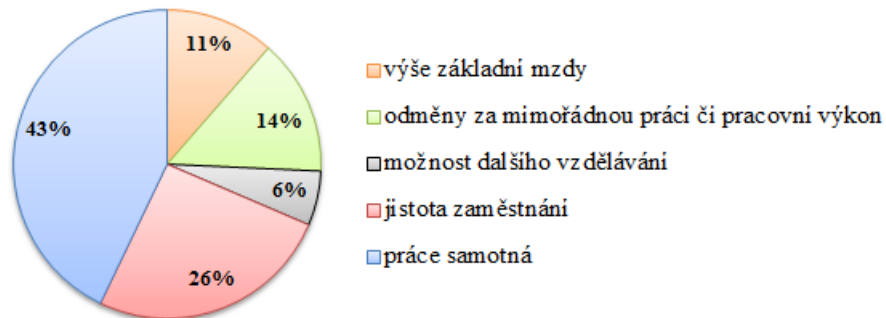


**Graf 4** Důvod výkonu práce

Další otázkou jsme se ptali, co nejvíce motivuje zaměstnance k práci. Pozitivním zjištěním bylo, že téměř polovinu dotázaných zaměstnanců (43 %) motivuje práce samotná. Z této odpovědi si můžeme domýšlet, že zaměstnance práce baví. V pořadí

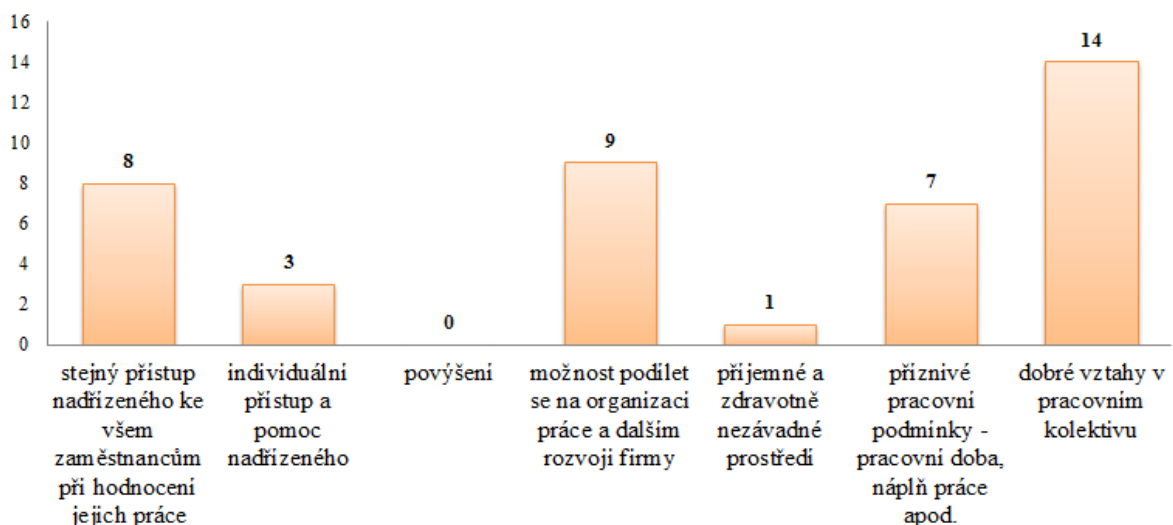


druhou nejčastější odpovědí byla jistota zaměstnání, kterou zvolilo 9 lidí (26 %). Následovaly odpovědi odměny za mimořádnou práci či pracovní výkon (14 %), výše základní mzdy (11 %) a možnost dalšího vzdělávání (6 %).



Graf 5 Motivace k práci

Následující otázkou bylo, co je pro zaměstnance v práci nejdůležitější. Každý respondent mohl vybrat jednu až tři odpovědi. Pro vyhodnocení této otázky je graf uveden v absolutních číslech. Nejčastější odpovědí, zvolenou 14 zaměstnanci, byly dobré vztahy v pracovním kolektivu. Následovaly možnosti s podobným množstvím zaznamenaných odpovědí. 9 zaměstnanců odpovědělo, že nejdůležitější v práci je pro ně možnost podílet se na organizaci práce a dalším rozvoji firmy, 8 zaměstnanců uvedlo stejný přístup nadřízeného ke všem zaměstnancům při hodnocení jejich práce, dále 7 zaměstnanců označilo příznivé pracovní podmínky – pracovní doba, náplň práce apod. Méně častými odpověďmi pak byli individuální přístup a pomoc nadřízeného v počtu 3 zaznamenaných odpovědí a příjemné a zdravotně nezávadné prostředí, které je nejdůležitější pouze pro jednoho zaměstnance. Zajímavým zjištěním je, že žádný ze zúčastněných respondentů neoznačil odpověď povýšení.



Graf 6 Nejdůležitější faktory v práci

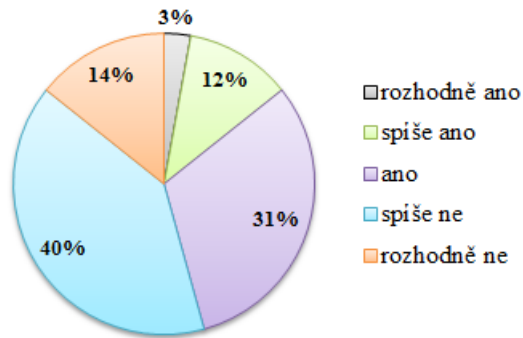
Další otázka byla zaměřena na motivační faktory, poskytované prostřednictvím určitých výhod zaměstnancům firmy. Každý zaměstnanec měl vybrat jednu pro něj nejzajímavější výhodu, respektive nejzajímavější motivační faktor. Nejčastější odpovědí s poměrně velkým rozdílem byl zaměstnanci zvolen příspěvek na penzijní připojištění. Celkem tuto výhodu zaměstnavatele oceňuje 14 z nich. Devíti zaměstnancům připadá nejzajímavější dodatková dovolená. Další možnosti byly zaznamenány výrazně méně. V pořadí třetí výhodou byl označen příspěvek na dovolenou, dále pak příspěvek na životní pojištění, závodní stravování nebo stravenky. Jeden zaměstnanec vybral možnost jiné a uvedl, že kromě výplaty pro něj není žádná výhoda dostatečně zajímavá. Příspěvek na kulturní či sportovní akce nevybral žádný zaměstnanec.



Graf 7 Výhody ze strany zaměstnavatele

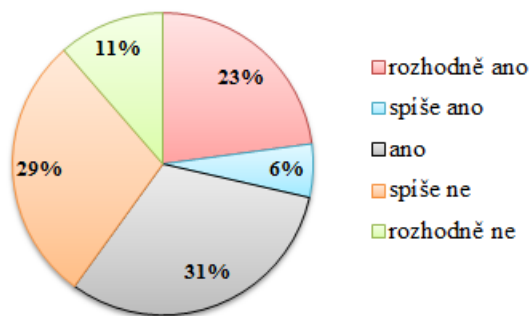
V následujících dvanácti otázkách odpovídali respondenti již na jednodušší otázky vždy se stejnou škálou odpovědí. Ta obsahovala pět možností, a to buď rozhodně ano, spíše ano, ano, spíše ne, rozhodně ne. Grafické znázornění ukazuje vždy procentuální výskyt všech možností. Z důvodu jasného vyjádření rozdílů mezi kladnými a zápornými odpověďmi budou pro slovní vyjádření shrnuty možnosti ano, spíše ano a rozhodně ano do jedné kladné odpovědi a možnosti spíše ne a ne do jedné záporné odpovědi.

První položená otázka se týkala celkově motivace. Zeptali jsme se, zda se zaměstnanci cítí být dostatečně motivováni. 16 respondentu (46 %) se přiklání k odpovědi ano. Celkově se však více než polovina zaměstnanců (54 %) přiklání k negativní odpovědi ne.



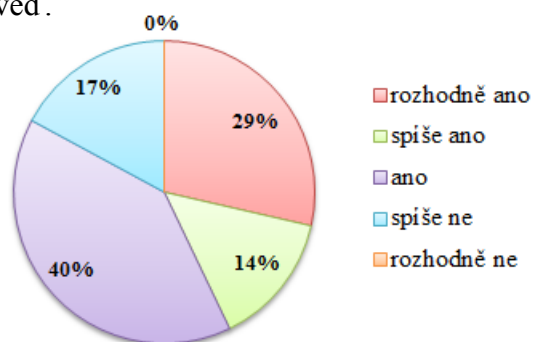
**Graf 8** Dostatečná motivace

Devátá otázka zjišťovala, zda by si byli ochotni zaměstnanci zvýšit kvalifikaci pro postup na vyšší pracovní pozici. Většina (60 %) zaměstnanců by byla ochotna si kvalifikaci zvýšit. Poněkud zvláštní je množství negativních odpovědí, konkrétně (40 %). Na druhou stranu vzhledem k věkovému složení respondentů je určité množství negativních odpovědí pochopitelné.



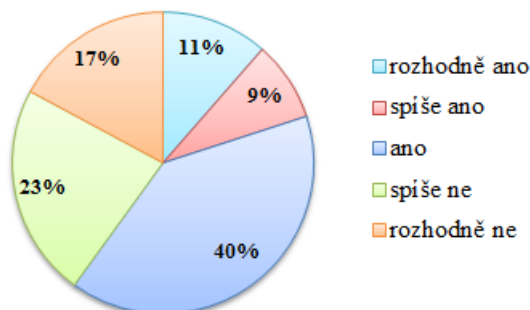
**Graf 9** Zvyšování kvalifikace

Následující čtyři otázky se věnují vztahu zaměstnanec a jeho nadřízený. Všechny tyto otázky mohou představovat jakousi zpětnou vazbu pro vedoucí pracovníky oddělení, ve kterých byl výzkum proveden. První otázkou z tohoto souboru bylo, zda má nadřízený zájem vyslechnout připomínky či návrhy zaměstnance. Drtivá většina dotázaných (83 %) se přiklání k názoru, že je nadřízený ochotný své zaměstnance vyslechnout. 6 lidí (17 %) vybralo zápornou odpověď.



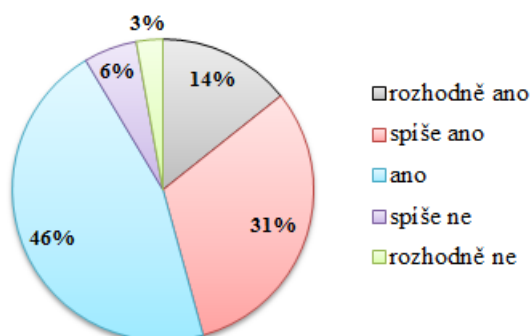
**Graf 10** Naslouchání nadřízeného

V pořadí jedenáctá otázka zkoumala, zda byl zaměstnanec v poslední době pochválen od svého nadřízeného. Více než polovina respondentů (60 %) uvedla, že pochválena byla. Zbývajících 40 % však dle jejich názoru pochvalu nedostalo, což není z hlediska motivace ideální výsledek pro firmu.



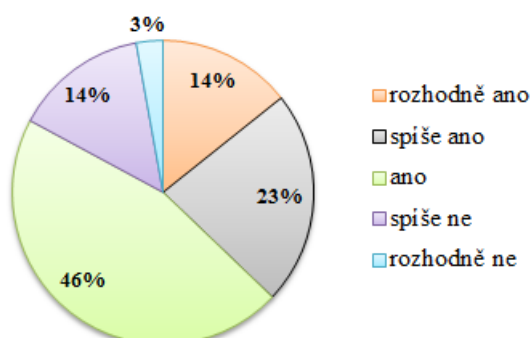
**Graf 11** Pochvala nadřízeného

Dále nás zajímalo, zda nadřízený vysvětluje svým zaměstnancům vše jasně a srozumitelně. Z dotazníkového šetření vyplývá, že v této problematice nemá firma téměř žádné rezervy. Pouze 3 zaměstnanci vybrali zápornou odpověď, nicméně většina zaměstnanců (91 %) zvolila odpověď kladnou.



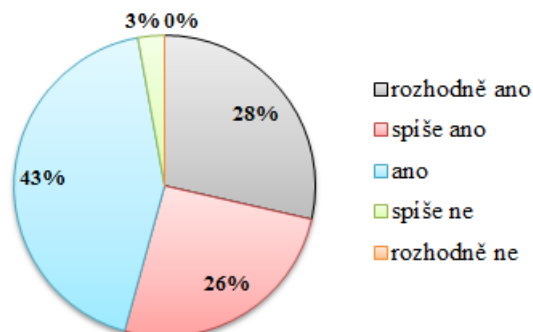
**Graf 12** Jasně a srozumitelné vysvětlení od nadřízeného

Následující otázka ze souboru otázek vztah zaměstnanec a jeho nadřízený, zkoumala, zda zaměstnanec dostane vždy odpověď na své připomínky či návrhy od svého nadřízeného. 83 % zaměstnanců vybralo pozitivní odpověď ano, tedy že dostanou odpověď na své připomínky či návrhy. Minimální množství zaměstnanců (17 %) zvolilo negativní odpověď ne, tedy že odpověď nedostanou.



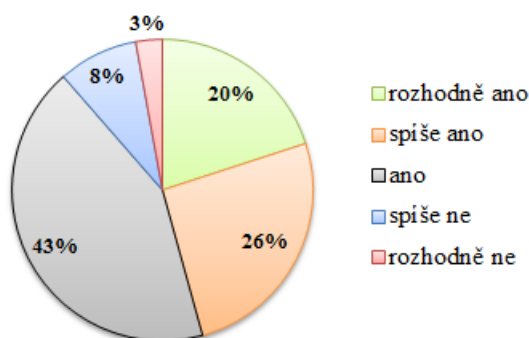
**Graf 13** Odpovědi od nadřízeného

Poslední otázka týkající se vztahu zaměstnance a jeho nadřízeného, zjišťovala, zda je nadřízený ochoten pomoci zaměstnanci, pokud má nějaký problém. Všichni zaměstnanci kromě jednoho jediného zvolili kladnou odpověď ano. Z hlediska motivace to je velice příznivé zjištění pro firmu.



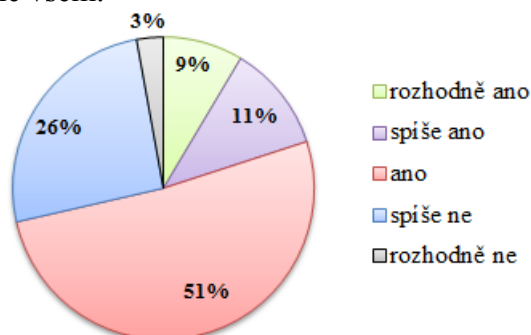
**Graf 14** Pomoc nadřízeného

V následující otázce nás zajímalo, jestli se zaměstnancům dobře pracuje v jejich pracovním kolektivu. Z dotazníkového šetření jsme zjistili, že většina zaměstnanců (89 %) je spokojena se svými kolegy a pouze několik málo zaměstnanců (11 %) spokojeno není.



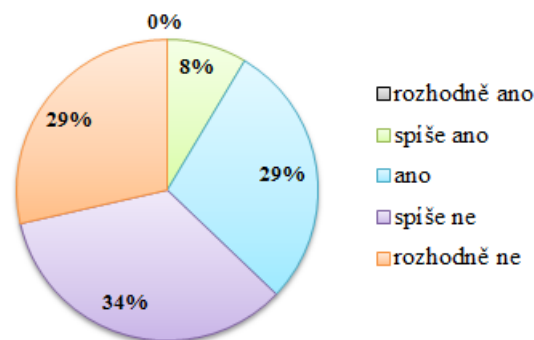
**Graf 15** Pracovní kolektiv

V další otázce jsme se zeptali zaměstnanců, jestli má jejich nadřízený ke všem zaměstnancům stejný přístup. Nadpoloviční počet respondentů (72 %) vybralo odpověď ano, má stejný přístup ke všem. 29 % respondentů si však myslí opak a vybralo odpověď ne, nemá stejný přístup ke všem.



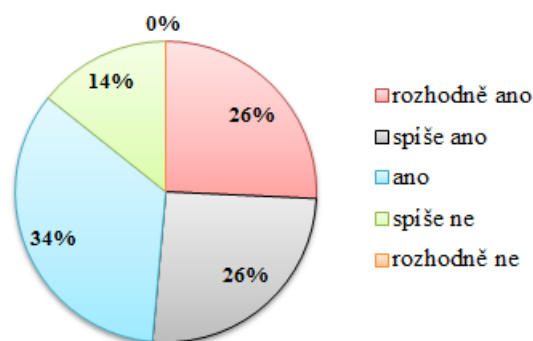
**Graf 16** Přístup nadřízeného k zaměstnancům

Sedmnáctá otázka zjišťovala, zdali jsou zaměstnanci spokojeni s výší svého ohodnocení. Jak bylo uvedeno v teoretické části práce, finanční ohodnocení je v dnešní době jedním z nejdůležitějších motivačních faktorů. Je nutné, aby zaměstnanec dokázal posoudit, zda částka, která je mu vyplácena, odpovídá jeho vykonávané práci, stejně tak jako aby zaměstnavatel své zaměstnance odměňoval spravedlivě s ohledem na jejich výkonnost. Ve firmě Martin Peroutka se celých 63 % zaměstnanců necítí být dostatečně ohodnoceno, z toho 29 % uvedlo odpověď rozhodně ne. Ostatní zaměstnanci (37 %) se přiklání k tomu, že výše jejich ohodnocení je dostatečná.



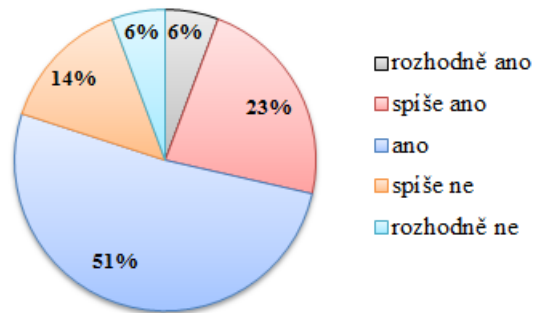
**Graf 17** Výše ohodnocení

Následující otázka se zabývala pracovním prostředím. Od respondentů jsme chtěli zjistit, jestli je pro ně jejich pracovní prostředí vyhovující. Pro většinu zaměstnanců (86 %) vyhovující je, pouze 5 zaměstnancům pracovní prostředí nevyhovuje.



**Graf 18** Pracovní prostředí

Poslední uzavřenou otázkou bylo, zda jsou zaměstnanci dostatečně informováni o dění na jejich pracovišti. 80 % zaměstnanců vybralo odpověď ano, pouze 20 % zaměstnanců zvolilo odpověď ne, tedy že informováni nejsou.



**Graf 19** Informace o dění na pracovišti

Poslední otázka dotazníkového šetření byla otevřená a zjišťovala, co by zaměstnanci rádi přivítali od svého zaměstnavatele. V rámci vyhodnocení této otázky uvádíme nejčastější odpovědi zaměstnanců. Každý zaměstnanec mohl napsat libovolné množství odpovědí. Před interpretací výsledků je nutné dodat, že 11 respondentů na tuto otázku neodpovědělo. Z ostatních zúčastněných zaměstnanců by celkem 15 uvítalo více zaměstnaneckých výhod, a to především v podobě různých benefitů, dovolené, stravenek, 13. platu či zavedení kantýny. Druhou nejčastější odpovědí, zaznamenanou celkem pětkrát, bylo lepší finanční ohodnocení. Dalšími odpověďmi, které byly zaznamenány více než jedenkrát, byly osobní přístup k zaměstnancům, možnost jazykových kurzů a víra v kvalitu a odbornost, což představuje upřednostňování stálých zaměstnanců před těmi novými.

## 5.2 Doporučení

Na základě dotazníkového šetření jsme vybrali nejdůležitější motivační faktory, které mohou pozitivně ovlivnit pracovní výkon zaměstnanců firmy Martin Peroutka.

### **Faktory jsou seřazeny od nejdůležitějších, po ty méně důležité:**

- zavést závodní stravování, nebo bufet, jelikož, jak bylo uvedeno v teoretické části (Maslowova pyramida), strava je základní fyzickou potřebou
- ocenění stálých zaměstnanců, kteří pracují ve firmě např. déle než 5 let v podobě benefitů
- pokud je to v ekonomických možnostech firmy, poskytovat finanční odměnu jako bonus za mimořádně vykonanou práci (nad rámec té základní)
- pravidelně se zajímat o zaměstnance, např. čtvrtletními průzkumy pro získání zpětné vazby
- zprostředkovat konání pravidelných teambuildingových akcí

## Závěr

Motivace je velmi důležitou součástí moderního managementu vedení lidí v organizaci.

V teoretické části bakalářské práce „Organizace – jak nejlépe motivovat zaměstnance“ jsou popsány základní pojmy a vybrané motivační faktory a teorie, jejichž platnost, účinnost i efektivnost v praxi se podařilo potvrdit výsledky praktické části, která poměrně jednoznačně dokazuje, že motivační faktory slouží jako velmi důležitý nástroj k vedení lidí v organizaci a které velmi významně ovlivňují pracovní výkon zaměstnanců.

Praktická část byla provedena dotazníkovým šetřením v soukromé firmě Martin Peroutka. Za důležitý fakt dokazující význam motivace a stále její nedocnění u nás lze považovat skutečnost, že několik firem, resp. jejich top manažerů oslovených ohledně možnosti realizace praktické části bakalářské práce na téma motivace tuto možnost odmítlo. Management těchto firem možná ještě plně nepochopil, že zaměstnanci jsou nejdůležitější součástí organizace a tvoří její největší konkurenční výhodu.

Zaměstnanci firmy Martin Peroutka všech věkových skupin, kde 69 % tvoří zaměstnanci středního věku v rozmezí 31 – 50 let a zaměstnanci pracující ve firmě více než 5 let s převahou mužů, kterých bylo 96%, odpověděli v dotazníkovém šetření, že 80 % z nich vykonává stávající práci, protože je zajímavá. Tato odpověď je pro firmu velmi pozitivní, jelikož pokud samotným zaměstnancům přijde práce zajímavá, je více než jasné, že se pro ni dokáží nadchnout a zároveň tedy podávat uspokojující výsledky. Naopak varovným faktorem by pro firmu mělo být, že z důvodu dobře placené práce tam nepracuje nikdo.

Na velký význam nefinanční motivace poukazuje převažující nespokojenost s výší finančního ohodnocení práce. Ve sledované firmě se celých 63 % respondentů necítí být dostatečně ohodnoceno, z toho 29 % uvedlo odpověď rozhodně ne, 37 % uvedlo, že výše jejich ohodnocení je dostatečná.

Velmi důležitým motivačním faktorem ve sledované firmě je pozitivní a zjevně úspěšný styl vedení, protože i na otázku dostatečné motivace se více než polovina zaměstnanců (54 %) přiklání k negativní odpovědi ne.

Dokladem správného stylu vedení jako motivačního faktoru je u většiny dotázaných ochota nadřízeného pomoci zaměstnanci, pokud má nějaký problém, jasná a srozumitelná komunikace a stejný přístup nadřízených ke všem podřízeným. Více než polovina



respondentů (60 %) uvedla, že byla za své pracovní výsledky v poslední době pochválena. Zbývajících 40 % však dle jejich názoru pochvalu nedostalo, což není z hlediska motivace úplně ideální výsledek. Přesto jsou z hlediska nefinanční motivace v globále tato zjištění pro firmu velice příznivá.

Dalším důležitým motivačním faktorem je poskytování určitých výhod zaměstnancům firmy. Těmi nejzajímavějšími byly pro sledované zaměstnance příspěvek na penzijní připojištění a dodateková dovolená. Možná trochu zarážející, ale na druhou stranu i trochu inspirující je fakt, že příspěvek na kulturní či sportovní akce nevybral žádný zaměstnanec. Při šetření si zaměstnanci nejčastěji přáli více benefitů - dovolené, stravenek, 13. platu či zavedení kantýny, ale i lepší finanční ohodnocení.

Výše uvedená zjištění potvrzují, že i ve sledované firmě odměňování v moderním řízení neznamená pouze mzdu nebo jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace zaměstnanci jako kompenzaci za vykonanou požadovanou práci, ale že moderní management odměňování zahrnuje i formální uznání – pochvalu, povýšení, možnost dalšího vzdělávání a další formy motivace jakou jsou např. zaměstnanecké výhody.

Hlavní cíl práce byl splněn, protože výsledky dotazníkového šetření prokázaly, že i v současné době, kdy stále ještě působí velmi pomalu ustupující recese poslední globální hospodářské krize, která postihla i Českou republiku a kdy pracovní trh je výrazně ovlivněn i na naše poměry nezvykle vysokou nezaměstnaností, jsou pro zaměstnance kromě základní mzdy různé formy motivace velmi zajímavé a skutečně motivující k odvádění co nejlepších pracovních výkonů. Byly zjištěny motivační faktory, které jsou pro zaměstnance sledované společnosti důležité a spokojenost s nimi a konkrétní výsledky, doporučení a konečný závěr práce byl předán managementu sledované firmy ke zvážení při přípravě dalších motivačních plánů.

## Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, Michael. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4
2. CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
3. FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 98 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2128-6.
4. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 261 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2202-3.
5. LEWTHWAITE, Julie. *Začínám řídit lidi: poprvé manažerem - vše, co byste měli znát a umět*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, xii, 211 s. ISBN 978-802-5117-279.
6. MAXA, Radek. *Management: pro střední školy a vyšší odborné školy*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 2011, 240 s. ISBN 978-80-7373-111-3.
7. MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerské psychologie*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
8. NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. 1.vyd. Praha: Academia, 1997, 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
9. NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005, 225 s. ISBN 80-247-0577-X.
10. PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, 256 s. Manažer. ISBN 80-247-1706-9.
11. PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 151 s. ISBN 80-247-0403-X.
12. PLAMÍNEK, Jiří. *Sebepoznání, sebeřízení a stres: praktický atlas sebezvládnání*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2008, 178 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2593-2.
13. PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.
14. PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Oeconomica, 2004, 128 s. ISBN 80-245-0703-X.

15. SVOBODNÍK, Pavel. *Management pro zdravotníky v kostce*. 1. vyd. Brno: Národní centrum ošetřovatelství a nelékařských zdravotnických oborů, 2009, 125 s. ISBN 978-807-0134-986.

**Webové stránky**

1. Martin Peroutka. [online]. [cit. 2014-10-18]. Dostupné z: <http://www.peroutka.cz/index.php/co-znamena-peroutka>

## Seznam obrázků

|   |    |
|---|----|
| Obrázek 1: Úlohy managementu .....  | 6  |
| Obrázek 2: Rozhodování mezi motivací a některými jejími alternativami ..... | 17 |
| Obrázek 3: Maslowova pyramida hierarchie lidských potřeb .....              | 27 |

## Seznam grafů

|  |    |
|--|----|
| Graf 1 Věkové složení respondentů .....                      | 33 |
| Graf 2 Složení respondentů dle pohlaví .....                 | 33 |
| Graf 3 Jak dlouho pracujete ve firmě Martin Peroutka? .....  | 34 |
| Graf 4 Důvod výkonu práce .....                              | 34 |
| Graf 5 Motivace k práci .....                                | 35 |
| Graf 6 Nejdůležitější faktory v práci .....                  | 35 |
| Graf 7 Výhody ze strany zaměstnavatele .....                 | 36 |
| Graf 8 Dostatečná motivace .....                             | 37 |
| Graf 9 Zvyšování kvalifikace .....                           | 37 |
| Graf 10 Naslouchání nadřízeného .....                        | 37 |
| Graf 11 Pochvala nadřízeného .....                           | 38 |
| Graf 12 Jasné a srozumitelné vysvětlení od nadřízeného ..... | 38 |
| Graf 13 Odpovědi od nadřízeného .....                        | 38 |
| Graf 14 Pomoc nadřízeného .....                              | 39 |
| Graf 15 Pracovní kolektiv .....                              | 39 |
| Graf 16 Přístup nadřízeného k zaměstnancům .....             | 39 |
| Graf 17 Výše ohodnocení .....                                | 40 |
| Graf 18 Pracovní prostředí .....                             | 40 |
| Graf 19 Informace o dění na pracovišti .....                 | 41 |

## Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník určený pro zaměstnance firmy Martin Peroutka

Příloha 1 Dotazník určený pro zaměstnance firmy Martin Peroutka

**Dotazník pro zaměstnance**

**Vážená paní, vážený pane,**

**jsem studentem třetího ročníku ČVUT a dostal jsem za úkol vypracovat bakalářskou práci na téma pracovní motivace.**

**Dotazník je anonymní a slouží pouze jako podklad pro praktickou část mé bakalářské práce.**

**Přínosem pro Vás bude seznámení Vaší firmy s celkovými závěry mé práce.**

**Děkuji předem za Vaši ochotu a čas, který věnujete zodpovězení dotazů.**

**Josef Kurajský**

**Pokyny pro vyplnění dotazníku:**

**U otázek bez nabídky odpovědi uveďte, prosím, Vaši konkrétní odpověď.**

**U otázek s nabídkou odpovědi zakroužkujte, prosím, vybranou odpověď.**

- 1. Uveďte, prosím, Váš věk:**
  - 20 – 30
  - 31 – 50
  - 51 – 70
  
- 2. Uveďte, prosím, Vaše pohlaví:**
  - muž
  - žena
  
- 3. Uveďte, prosím, kolik let pracujete ve firmě?**
  - méně než 1 rok
  - 1 – 5 let
  - déle jak 5 let
  
- 4. Současnou práci:**
  - dělám rád(a), protože je zajímavá
  - dělám rád(a), protože je dobře placená
  - dělám rád(a) z jiného důvodu (uveďte proč): .....
  - dělám jen pro to, že nějak se živit musím
  
- 5. Co Vás nejvíce motivuje k práci?**
  - výše základní mzdy
  - odměny za mimořádnou práci či pracovní výkon
  - možnost dalšího vzdělávání
  - jistota zaměstnání
  - práce samotná
  
- 6. Co z níže uvedeného je pro Vás v práci nejdůležitější?**
  - stejný přístup nadřízeného ke všem zaměstnancům při hodnocení jejich práce
  - individuální přístup a pomoc nadřízeného
  - povýšení
  - možnost podílet se na organizaci práce a dalším rozvoji firmy
  - příjemné a zdravotně nezávadné pracovní prostředí
  - příznivé pracovní podmínky – pracovní doba, náplň práce apod.
  - dobré vztahy v pracovním kolektivu
  
- 7. Jaké výhody poskytované zaměstnavatelem jsou pro Vás nejzajímavější:**
  - dodatková dovolená
  - příspěvek na penzijní připojištění
  - příspěvek na životní pojištění
  - závodní stravování nebo stravenky
  - příspěvek na dovolenou
  - příspěvek na kulturní či sportovní akce
  - jiné – uveďte: .....

**8. Cítíte se být dostatečně motivován(a)?**

- rozhodně ano
- spíše ano
- ano
- spíše ne
- rozhodně ne

**9. Jste ochoten(a) zvýšit si kvalifikaci pro postup na vyšší pracovní pozici?**

- rozhodně ano
- spíše ano
- ano
- spíše ne
- rozhodně ne

**10. Má Váš nadřízený zájem vyslechnout si Vaše připomínky či návrhy?**

- rozhodně ano
- spíše ano
- ano
- spíše ne
- rozhodně ne

**11. Pochválil Vás Váš nadřízený v poslední době za Vaši práci?**

- rozhodně ano
- spíše ano
- ano
- spíše ne
- rozhodně ne

**12. Vysvětluje Vám nadřízený vše jasně a srozumitelně?**

- rozhodně ano
- spíše ano
- ano
- spíše ne
- rozhodně ne

**13. Dostanete vždy odpověď na své připomínky či návrhy od svého nadřízeného?**

- rozhodně ano
- spíše ano
- ano
- spíše ne
- rozhodně ne

**14. Je Vám ochoten nadřízený pomoci, když máte nějaký problém?**

- rozhodně ano

- spíše ano
- ano
- spíše ne
- rozhodně ne

**15. Pracuje se Vám dobře ve Vašem pracovním kolektivu?**

- rozhodně ano
- spíše ano
- ano
- spíše ne
- rozhodně ne

**16. Má nadřazený ke všem zaměstnancům stejný přístup?**

- rozhodně ano
- spíše ano
- ano
- spíše ne
- rozhodně ne

**17. Jste spokojen(a) s výší svého ohodnocení?**

- rozhodně ano
- spíše ano
- ano
- spíše ne
- rozhodně ne

**18. Je vyhovující Vaše pracovní prostředí?**

- rozhodně ano
- spíše ano
- ano
- spíše ne
- rozhodně ne

**19. Jste dostatečně informován(a) o dění na Vašem pracovišti?**

- rozhodně ano
- spíše ano
- ano
- spíše ne
- rozhodně ne

**20. Co jiného byste přivítal(a) od svého zaměstnavatele:**

Uveďte: .....

**Děkuji Vám za vyplnění dotazníku!**



