

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra psychologie**



**Bakalářská práce**

**Motivace pracovní činnosti**

**Hana Klánová**

© 2017 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Hana Klánová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

**Motivace pracovní činnosti**

Název anglicky

**Work motivation**

---

### Cíle práce

Cílem této bakalářské práce je zkoumání a zhodnocení pracovní motivace zaměstnanců ve vybraném podniku. V teoretické části práce budou analyzovány dostupné zdroje informací z literatury. V rámci vlastního výzkumu bude provedeno dotazníkové šetření, jehož výsledky budou statisticky zpracovány a interpretovány v závěrečné části bakalářské práce.

### Metodika

Prvním krokem při tvorbě bakalářské práce bude analýza dostupných informací z literatury, které budou dále zkoumány v rámci vlastního výzkumu v bakalářské práci. Druhým krokem bude provedena analýza výsledků dotazníkového šetření. Výsledky budou statisticky zpracovány a interpretovány v závěrečné části bakalářské práce.

**Doporučený rozsah práce**

40 – 60 stran

**Klíčová slova**

motivace, motiv, teorie pracovní motivace, potřeby, stimulace, teorie motivace

---

**Doporučené zdroje informací**

- ADAIR, J. E. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-00-1.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.
- CIPRO, M. *Psychoanalytické koučování : vliv nevědomé motivace na jednání koučovaného*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5350-8.
- FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi : pozitivní a negativní faktory, jak "změřit" náladu pracovníků, prostředky motivace, zapojení a zplnomocnění*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-386-2.
- KOLMAN, L. *Motivace, produktivita a způsob života*. Praha: Linde Praha, 2012. ISBN 978-80-7201-892-5.
- NAKONEČNÝ, M. – AKADEMIE VĚD ČESKÉ REPUBLIKY. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7.
- NAKONEČNÝ, M. *Lexikon psychologie*. Praha: Vodnář, 2013. ISBN 978-80-7439-056-2.
- PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace : jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.
- PLHÁKOVÁ, A. *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia, 2004. ISBN 80-200-1086-6.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2016/17 LS – PEF

**Vedoucí práce**

doc. PhDr. Luděk Kolman, CSc.

**Garantující pracoviště**

Katedra psychologie

---

Elektronicky schváleno dne 5. 12. 2016

**PhDr. Pavla Rymešová, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 6. 12. 2016

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 16. 02. 2017

### **Čestné prohlášení**

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

V Praze dne 15. března 2017

---

**Hana Klánová**

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. PhDr. Ludřkovi Kolmanovi, CSc. za jeho vřelý přístup a velmi cenné rady a informace při zpracovávání této bakalářské práce.

# Motivace pracovní činnosti

## Souhrn

Tato práce je věnována tématu motivace pracovní činnosti. Práce se skládá ze dvou částí. První část je teoretická a druhá část praktická.

V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy týkající se jak motivace pracovní, ale i motivací samotné, dále se pojednává jak o motivaci lidského chování, tak i o motivaci pracovní činnosti. Jsou objasněny základní teorie motivace i zdroje. Dále jsou objasněny možnosti, kterými lze odměňovat pracovníky, a tím je i motivovat k lepším a efektivnějším výkonům při práci.

Praktická část je zahájena seznámením společnosti Albertina Trading, spol. s r. o. se sídlem v Praze. Praktická část aplikuje již zjištěné informace do praxe pomocí výzkumu v této společnosti. Podkladem pro výzkum je sběr dat formou rozhovoru se zaměstnanci, které je zaměřeno na spokojenost pracovníků s pracovním prostředím, atmosférou, ohodnocením, či kariérním růstem v této firmě. Dále bylo zjišťováno, jaké zlepšení či motivace, by pomohla k lepší výkonnosti zaměstnanců společnosti, či jaké ohodnocení nebo benefity by zaměstnanci uvítali.

### **Klíčová slova:**

motivace, motiv, pracovní motivace, teorie motivace, teorie pracovní motivace, zdroje, potřeby, ohodnocení zaměstnanců, benefity

# Work motivation

## **Summary**

This work is devoted to the topic of motivation work. The work consists of two parts. The first part is theoretical and the second part is practical.

The theoretical part explains the basic concepts related to work motivation and motivation itself, further discusses the motivation of human behaviour and work motivation. There are explained the basic theories of motivation and resources. Further is explained the options that can be used to remunerate employees, and by this motivate them to better and more efficient performance at work.

The practical part will begin with introducing the company Albertina Trading, spol. s r. o., based in Prague. The practical part applies already recorded information into practice through research in this company. The basis for research data collection is by interview with employees that is focused on employees satisfaction with the work environment, atmosphere, scores, and career growth in the company. Furthermore, it was investigated what improvements or motivation would help to better performance of the company's employees, or what the score or benefits employees would welcomed.

## **Keywords:**

motivation, motive, work motivation, theories of motivation, theories of work motivation, resources, needs, evaluation of employees, benefits

# Obsah

<b>1</b>	<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>CÍL PRÁCE A METODIKA</b> .....	<b>11</b>
<b>2.1</b>	<b>Cíl práce</b> .....	<b>11</b>
<b>2.2</b>	<b>Metodika práce</b> .....	<b>11</b>
<b>3</b>	<b>PŘEHLED POZNATKŮ Z LITERATURY</b> .....	<b>12</b>
<b>3.1</b>	<b>Motivace lidského chování</b> .....	<b>12</b>
3.1.1	Typy motivace .....	13
3.1.2	Motiv.....	14
3.1.3	Teorie motivace lidského chování .....	14
3.1.4	Vývoj teorie motivace.....	14
3.1.5	Psychoanalytická teorie motivace.....	15
3.1.6	Behavioristická teorie motivace.....	15
3.1.7	Kognitivní teorie motivace .....	17
<b>3.2</b>	<b>Teorie motivace pracovní činnosti</b> .....	<b>19</b>
3.2.1	Teorie potřeb .....	19
3.2.2	Vroomova teorie očekávání .....	21
3.2.3	Teorie spravedlnosti.....	21
3.2.4	Teorie stanovování cílů.....	22
3.2.5	Teorie X a teorie Y .....	22
<b>3.3</b>	<b>Pochvaly a odměny</b> .....	<b>23</b>
3.3.1	Motivující pochvaly .....	23
3.3.2	Udělte odměny .....	24
<b>3.4</b>	<b>Motivátory</b> .....	<b>24</b>
3.4.1	Peníze.....	25
3.4.2	Osobní postavení.....	25
3.4.3	Pracovní výsledky a výkon .....	25
3.4.4	Přátelství .....	26
3.4.5	Jistota .....	26
3.4.6	Odbornost.....	26
3.4.7	Rozvoj pracovníků.....	26
3.4.8	Samostatnost .....	27
3.4.9	Tvořivost.....	28
3.4.10	Demotivace .....	28
<b>3.5</b>	<b>Zaměstnanecké benefity</b> .....	<b>29</b>
3.5.1	Význam zaměstnaneckých benefítů.....	30
3.5.2	Hlavní rozdělení zaměstnaneckých benefítů .....	30
<b>3.6</b>	<b>Vztahy na pracovišti</b> .....	<b>31</b>
<b>4</b>	<b>EMPIRICKÁ STUDIE</b> .....	<b>33</b>
4.1.1	Charakteristika organizace Albertina Trading, spol. s r. o. ....	33
4.1.2	Zařazení pracovních pozic .....	34
4.1.3	Strukturovaný rozhovor .....	35
4.1.4	Získání a zpracování dat .....	35
4.1.5	Charakteristika souboru respondentů.....	36



4.1.6	Vyhodnocení otázek rozhovoru o pracovní motivaci .....	39
<b>5</b>	<b>Diskuze .....</b>	<b>53</b>
<b>6</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>56</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>57</b>
7.1	Seznam literárních zdrojů.....	57
7.2	Elektronické zdroje.....	58
7.3	Seznam obrázků .....	59
7.4	Seznam grafů.....	59
<b>8</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>60</b>

# 1 ÚVOD

S motivací se setkáváme každý den. Už jen to, že ráno vstaneme z postele a jdeme do práce znamená, že jsme k něčemu motivováni. V tomto případě vydělat peníze pro své osobní potřeby. Motivace existuje v každé organizaci, jen je složité motivovat zaměstnance tak, aby bylo skutečně dosaženo co nejlepších výsledků. V dnešní době totiž málokterý zaměstnavatel dokáže své zaměstnance správně motivovat.

Pro každou organizaci je tedy důležité, aby zaměstnavatel dokázal odhadnout a zjistit co jednotlivého zaměstnance motivuje, aby dosahoval co nejlepších výsledků, aby se v práci snažil a aby si s ním celkově rozuměl. Co vlastně motivace znamená ví asi každý člověk, jelikož nejspíš každý z nás se v životě setkal s momentem, kdy měl pocit nedostatku motivace, když vykonával nějaký úkon, či naopak pocíťoval velkou motivaci, která ho „nutila“ za efektivnějším a mnohem rychlejším vykonání určité činnosti. Motivace lidského chování, teorie motivace pracovní činnosti i motivátory budou popsány v teoretické části této práce. Motivace se však u každého člověka může trochu lišit. Každého jednotlivce totiž motivují jiné skutečnosti. Někoho motivují finance a benefity, někomu postačí pouze dobrý pocit z dobře vykonané práce, nebo určitý obdiv.

V teoretické části této práce je popsáno, co vlastně motivace je, jaké jsou typy motivace a motivy, ale také co je to motivace pracovní činnosti, jak jsou motivací ovlivňováni zaměstnanci, či jaké benefity dnešní organizace poskytují, aby své zaměstnance co nejefektivněji motivovaly. Praktická část této práce je zaměřena na charakteristiku organizace Albertina Trading, spol. s r. o., na zařazení pracovních pozic v organizaci a na charakteristiku zaměstnanců. Dále je popsáno získání a zpracování dat, které jsou potřebné pro praktickou studii a nakonec jsou vyhodnoceny rozhovory, s dotazovanými respondenty, ve kterých byla zkoumána motivace práce v této organizaci, spokojenost zaměstnanců s atmosférou na pracovišti, s platem, či možností růstu.

## **2 CÍL PRÁCE A METODIKA**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem této bakalářské práce je vyhodnotit, jak zaměstnavatel motivuje své zaměstnance ve vybrané organizaci. Cílem práce je provést výzkum mezi pracovníky firmy Albertina Trading, spol. s r. o., která má sídlo v Praze. V této práci bude zkoumáno, jakým způsobem, zaměstnavatel firmy Albertina Trading motivuje své zaměstnance, jak se zaměstnanci ve firmě cítí, jak zhodnocují vztahy se svými spolupracovníky i vedením, co by ve firmě zlepšili a co jim naopak schází. Výsledky této bakalářské práce mohou firmě Albertina Trading pomoci se rozhodnout, jakým způsobem zlepšit motivaci zaměstnanců a tím i efektivitu celé firmy.

### **2.2 Metodika práce**

Jako první byla v této bakalářské práci vytvořena teoretická část, která byla vytvořena na základě poznatků z odborné literatury a dostupných publikací. Jako cíl bakalářské práce byl stanoven výzkum motivace pracovní činnosti vybraných zaměstnanců organizace.

Praktická část je nejprve zaměřena na charakteristiku organizace Albertina Trading. Dále je provedena základní charakteristika respondentů, která se skládá ze čtyř otázek (tj. pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání a délka pracovního poměru v organizaci).

Výzkum byl proveden kvalitativně, formou strukturovaného rozhovoru s deseti vybranými zaměstnanci ve firmě. Rozhovor byl vytvořen třinácti otázkami, které byly dotazovaným pokládány. Odpovědi rozhovoru jsou dále analyzovány a interpretovány.

Výsledky výzkumu by měly firmě pomoci v rozhodování, jak zaměstnance lépe motivovat, co ve firmě zlepšit, aby se zaměstnanci cítili lépe a zaměřit se na skutečnosti, které zaměstnanci postrádají, nebo co by naopak chtěli změnit. Díky spokojeným a dobře motivovaným zaměstnancům, by měl vzrůst jejich výkon a dobře odvedená práce a tím by se měla zlepšit i celková efektivita a správný chod firmy.

## **3 PŘEHLED POZNATKŮ Z LITERATURY**

### **3.1 Motivace lidského chování**

Pojem motivace a motiv vyjadřují hypotetické konstrukty, což jsou vědecké termíny, kterými se popisují a vysvětlují fakta o lidském chování, které jsou předmětem zkoumání. Nejdůležitější roli zde hraje pojetí člověka, jako činné bytosti, jako aktivního subjektu, jehož činnosti se řídí psychickými vlastnostmi osobnosti, což jsou dispozice lidského prožívání a chování. Prožívání a chování patří do dvou základních dimenzí lidské psychiky. Pojem motivace řadíme do složky psychické regulace činnosti. Ta totiž zajišťuje fungování učení se nových věcí, aktivizuje kognitivní a motorické systémy k dosahování určitých cílů, což podněcuje k takovému chování, které udržuje správný dynamický růst člověka a jeho vnitřní psychickou rovnováhu (Nakonečný, 1996, s. 8).

Do motivace můžeme řadit vše, co přiměje člověka k činu, nebo nějaké akci. Motivy, které člověka k akci přimějí, mohou být různé. Motiv se u člověka může projevit jak vědomým souhlasem, tak i nevědomím. Motivy jsou důležité proto, aby akce nebo činnost vznikla, avšak samy o sobě nestačí. Člověk se nejdříve musí rozhodnout, a až teprve poté, může dojít k činu. Napříč tomu důvody, proč se do některých akcí vůbec člověk pouští nemusí vždy souviset s motivy (Adair, 2004, s. 16-17).

Porozumění motivace, jejího průběhu a procesu je velice důležité, ať již jde o motivaci chování lidí, živých tvorů, nebo národů. Pokud porozumíme motivaci konkrétního subjektu, které je předmětem zkoumání, dokážeme pochopit, proč jeho/její chování bylo takové, jaké jsme pozorovali, a ne nějaké jiné (Kolman, 2012, s. 10).

### 3.1.1 Typy motivace

Motivace se dělí na hlavní dva typy. První je vnější motivace a druhá vnitřní.

Dále můžeme zmínit i další typy motivace:

- **Krátkodobá** - U krátkodobé motivace jsme motivováni vidinou rychlého zisku, či rychlého výdělků. Není to vidina do budoucna. Také do této kategorie můžeme zařadit rychlé splnění povinností a z toho pramenící vidina volného času, který lze strávit příjemně.
- **Dlouhodobá** - U dlouhodobé motivaci na rozdíl od krátkodobé plánujeme do budoucna. Není to pouze krátkodobá záležitost. Do dlouhodobé motivace můžeme zařadit například založit firmu, mít dítě, apod.
- **Vlastní** - Vlastní motivace je ta, kterou chceme sami, vychází pouze z nás. Sami chceme být úspěšní, nebo něčeho dosáhnout. Např. pokud chci být v budoucnu úspěšný, měl bych jít na vysokou školu
- **Okolní** - To co děláme, velkým způsobem ovlivňuje naše okolí. Může se jednat o rodinu, kamarády, spolužáky nebo i spolupracovníky. Tito lidé nás můžou pozitivně motivovat, ale také i demotivovat. Například správný nadřízený by své zaměstnance měl umět motivovat tak, aby se zdokonalovali a jejich odvedená práce byla efektivnější. Učitel ve škole by měl žáky umět motivovat tak, aby projevovali větší zájem o probíranou látku, a sami se chtěli něčemu naučit.
- **Pozitivní** - Pozitivní motivace je důvod, proč něco chci dělat dobrovolně. Za pozitivní motivaci lze považovat např.: finanční odměnu, respekt, uznání, osobní růst, kariéerní růst, vidina volného času.
- **Negativní** - Negativní motivace naopak od pozitivní je důvod, proč musím něco udělat. Tato motivace nevyhází přímo z nás, a není dobrovolná. Do negativní motivace můžeme řadit například neúspěch a posměch ostatních, finanční potíže, vztek, či odplata (<http://www.mitysehotovo.cz/2010/03/rozdilne-typy-motivaci/>, [on-line]. 2010 [cit. 2016-10-02]).

### **3.1.2 Motiv**

Motiv je jakási vnitřní touha či potřeba, kterou chceme naplnit. Může být jak vědomá, nevědomá, v některých případech podvědomá. Tato potřeba nás nutí abychom jednali nějakým způsobem. Někdy však můžeme jednat i bez toho aniž by nás k tomu nějaký motiv pobízel. Někdy motiv sice existuje, ale je natolik nevědomý, že ho nejsme schopni určit (Adair, 2004, s. 16).

Pokud pocítujeme například hlad, znamená to potřebu určitých substancí, které nám pomáhají k udržování fyziologických potřeb. Jedinec se snaží dosáhnout jídla což je cílový objekt, a jeho konzumaci, čímž uspokojí svoji potřebu. Potřeby a motivy jsou psychické stavy uvnitř jedince (Nakonečný, 1996, s. 22).

Mezi nejčastější motivy patří: peníze, osobní postavení, pracovní výsledky, přátelství, jistota, odbornost, samostatnost a tvořivost. Pokud chceme pracovníky motivovat, musíme nejprve zjistit, které motivy upřednostňují (Bělohlávek, 2008, s. 43).

### **3.1.3 Teorie motivace lidského chování**

Podle Nekonečného neexistuje jednotná, všeobecněji přijímaná teorie motivace.

Neočekává se, že by jednodušší teorie motivace bylo v blízké době dosaženo. Existují totiž spory o základní obsah explanačních a deskriptivních konceptů v psychologii motivace, které se užívají, existuje dokonce i nejednotný názor na metodologii a metody výzkumu motivace a další dosud nevyřešené problémy. Proto je těžké, jednotné teorie motivace dosáhnout (Nakonečný, 1996, s. 148).

### **3.1.4 Vývoj teorie motivace**

Pokud začneme procházet odbornou literaturu o vlivu prostředí na motivaci lidí, určitě získáme pocit, že většina hodnotných poznatků z praktického hlediska byla publikována a zveřejňována v poměrně krátkém období kolem roku 1960. Není jisté, zda toto způsobil čerstvý tlak zážitků z válečných hrůz první poloviny dvacátého století, vliv nastupující studené války nebo nějaký jiný faktor. Do té doby se k příčinám lidského chování vyjadřovali hlavně behavioristé (Plamínek, 2010, s. 114).

### **3.1.5 Psychoanalytická teorie motivace**

Hlavním představitelem psychoanalytické teorie je Sigmund Freud. Existence oblasti nevědomí je základním konceptem struktury psychiky. Je to oblast, kam si jedinec ukládá zapomenuté nebo potlačené informace a zážitky ze své osobní minulosti. Tyto zapomenuté a vytěsňené zkušenosti a zážitky nejsou přímo dostupné jedinci vědomí, přesto mají na jeho jednání velký vliv. U koučování pracovníků z psychoanalytického přístupu je důležité propojit tyto zapomenuté informace a zážitky s aktuálním vědomím a ukázat koučovanému spojitosti, které si předtím neuvědomoval a které mají přímou spojitost s jeho výkonem na dané pracovní pozici, anebo s celkovou spokojeností v životě (Cipro, 2015, s. 38).

Důležitost psychoanalytického přístupu spočívá v hledání důvodů a příčin současného stavu koučovaného, také v minulém vývoji a propojení jeho jednání, které si neuvědomuje s budoucími plány a představami. Hlavní zásadou psychoanalytického koučování je: „Kdo nepozná chyby ve své osobní historii, je odsouzen k jejich opakování v budoucnosti (Cipro, 2015, s. 38).“

Psychoanalytické koučování je důležitý způsob k hlubšímu sebepoznání jedince. Také ale změnou chování směrem ke svobodnější volbě cílů koučování jedince. Psychoanalytický koučink požaduje například odvalu a motivaci k sebepoznání jedince a skutečné změně osobnostních rysů, které se projevují ve stylu řízení manažerů (Cipro, 2015, s. 39).

Psychoanalytické koučování dokáže koučovanému pracovníkovi umožnit, aby mohl lépe porozumět svým skrytým motivům chování k lidem, o kterých vůbec nemusí vědět, ale také i lepšímu porozumění motivace k práci, vztahu s ostatními jedinci, či vztahu k sobě samému (Cipro, 2015, s. 39).

### **3.1.6 Behavioristická teorie motivace**

Behaviorismus jako myšlenkový proud vznikl koncem 19. století. Jeho první počátky jsou spojeny s americkým psychologem Johnem B. Watsonem. Tento psycholog je známý tím, že odmítl tehdy obě obvyklá a vzájemně protikladná stanoviska. Na jedné

straně to bylo přesvědčení, že chování je určeno geneticky, že se dědí, a tedy je instinktivní, a na druhé straně přesvědčení opačné, které předpokládá existenci svobodné vůle (Kolman, 2012, s. 26).

Behaviorismus se od svých počátků opíral téměř výhradně o experimentální výzkum chování zvířat v laboratořích. Vypracoval hlavně dílčí motivační koncepty, jako příklad můžeme uvést „drive“, které byly platné výše uvedeným skutečností. Pouze někteří méně přísní jedinci behavioristů byli ochotni brát větší zřetel na specifické problémy lidské motivace. Behavioristické konstrukty, koncepty a teorie motivace byly vypracovány v úzké souvislosti s koncepty, konstrukty, teoriemi a výzkumem učení. To ovládalo myšlení behavioristů natolik, že někteří z nich konstrukt motivace odmítli jako zbytečný, protože může být teoreticky nahrazen konceptem zpevnění. V behavioristickém směru se v podstatě pořád snaží udržet úzké pojetí motivace pouze jako proces energetizace chování. Tento proces vyjadřuje klíčový pojem „drive“. Psycholog, jenž musí přesně pozorovat, a také to co vypořádal měřit, musí pracovat s objektivně definovanými pojmy, které vyjadřují dobře kontrolovatelné jevy. Jedním z nich je behavioristický pojem „drive“. Je užitečný k vysvětlení změn v intenzitě chování. Reprezentuje internující proměnnou, jejíž vliv může být velmi dobře kontrolován. Kontrolován může být například prostřednictvím specifických deprivací, a měřen, například intenzitou chování, k níž taková deprivace vede (Nakonečný, 1996, s. 157).

Americký psycholog Albert Bandura zjistil, že děti napodobují agresivní reakce a projevy dospělých. Snaží se jim vyrovnat, a proto od nich pozorují chování. Albert Bandura zkoumal právě to, jak se děti učí agresivnímu chování. Takto zjistil, že pokud jedinec sleduje agrese v televizi, seriálu, či filmu, může to přispívat k šíření agresivity v celé společnosti. Neplatí to pouze pro děti, ale i dospělý se agresivitu například z televize dovedou naučit. V přírodovědeckých televizních dokumentech můžeme vidět, jak mláďata sledují chování svých rodičů, a snaží se naučit a osvojit vzorce chování důležité pro jejich budoucí život (Kolman, 2012, s. 31).

Učení na základě toho, že něco pozorujeme, vypadá, jako by ani nebylo potřeba posilovat či redukovat drive. Možná je v tomto případě posílení získáno právě



připodobněním vzoru. Pokud budete pozorovat lidi, které se učí tímto způsobem, a poté se s nimi dáte do hovoru, nejspíše zjistíte, že si ani neuvědomovali, že se něco učí a že se přitom cítili pohodlně a příjemně. Když bychom zkusili jiné způsoby učení, mohli bychom zjistit, že už nejsou tak příjemné. Způsob učení pozorováním, je zřejmě součástí biologické výbavy. Od počátků jsme se od rodičů učili to dobré, ale i to, co zrovna dobré nebylo. Tímto způsobem jsme se postupem času učili od svých učitelů nebo nadřízených (Kolman, 2012, s. 31).

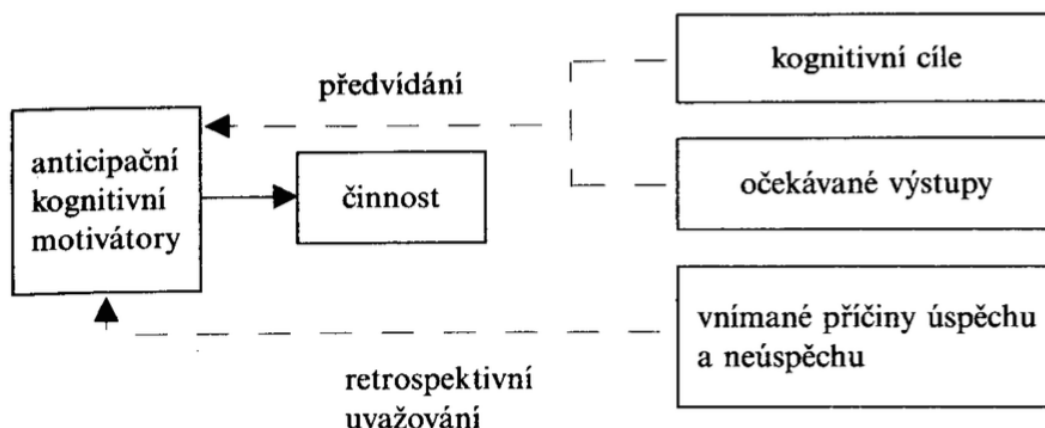
### **3.1.7 Kognitivní teorie motivace**

Předchozí části kapitoly byly věnovány psychoanalytické a behavioristické teorii motivace. Další kapitoly se budou zabývat hlavními pojmy kognitivní teorie motivace. Nejdříve je ale potřeba objasnit povahu této teorie (Kolman, 2012, s. 35).

Podstatou kognitivních teorií jsou předpoklady o tom, co probíhá v mysli subjektu (Kolman, 2012, s. 35).

V kognitivní motivaci lidé motivují pouze sami sebe a vedou tak anticipačně své akce prostřednictvím výcviku v předvídání. Anticipují výstupy, o kterých si myslí, že se stanou prospektivní akcí. Cíle uspořádávají pro sebe samé, a plánují směry akcí určené k realizaci budoucích hodnot. V kognitivní aktivitě jsou i kořeny záměrných akcí a motivace vztažené k takzvanému jáství (self-motivation). Uplatňuje se přitom atribuce, která je zobrazena v následujícím schématu (Nakonečný, 1996, s. 44, 45).

Obrázek č. 1 - Schéma atribuce



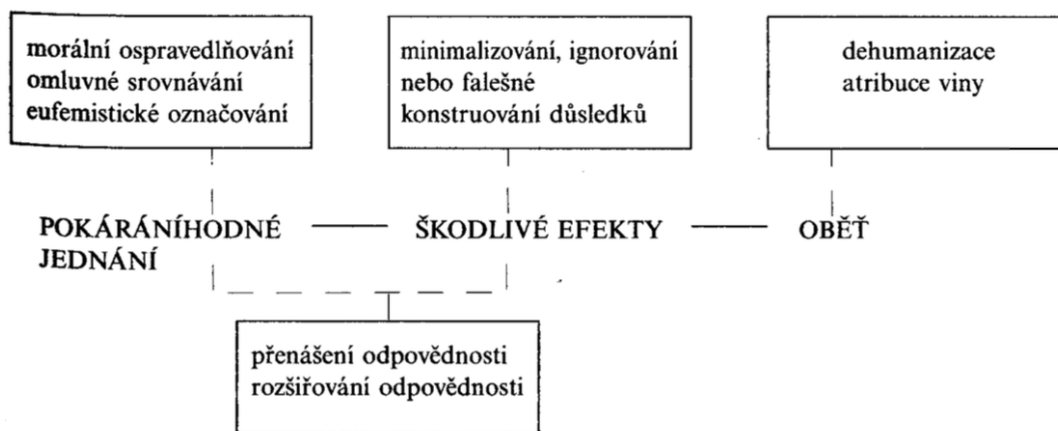
zdroj: Milan Nakonečný, *Motivace lidského chování*, str. 45

Zkoumáním se potvrdilo, že cíle, které se úzce vztahují k jáství, souvisí vynakládání mnohem většího úsilí než s cíli, které mají k jáství neutrální vztah, nikoli pozitivní. Ve výcviku osobní kontroly motivace hraje velkou roli vnímání takzvané sebe-výkonnosti, což je jiný kognitivní faktor. Kognitivní motivace vybudována na cílových intencích je zajištěna třemi typy sebe-účinků: afektivní sebe-hodnocení, které vnímá sebe-účinnost pro dosažení cílů a adjustace osobních standardů. Lidé se snaží najít sebe-satisfakci v dosahování důležitých cílů a jsou ochotni intenzifikovat své úsilí nespokojeností s podstatnými činnostmi. To co jedinec očekává od své sebe-účinnosti, neboli vlastní efektivity se silně odráží na jeho chování, myšlení a i celkovém vnímání (Nakonečný, 1996, s. 44, 45).

Pokud člověk očekává velkou efektivitu, vynakládá mnohem víc úsilí, než pokud by čekal menší efektivitu. Na velké efektivitě mu záleží, více se snaží. Člověk vyhledává takové úkoly a situace, o nichž je přesvědčen, že je zvládne. Ostatním situacím, kde je riziko, že jsou pod jeho síly, se raději vyhýbá. Zde se uplatňuje hodnocení svých vlastních úspěchů i neúspěchů. Jedná se o jeden z projevů ego-angažované motivace. Další forma je sebe-regulace, která se provádí prostřednictvím morálních standardů. Zde se uplatňuje vztah individua k vnějším sociálním sankcím, jako „internalizovanému sebe-sankcionování“, přičemž působí oba dva druhy anticipačně (Nakonečný, 1996, s. 44, 45).

V tomto druhu regulace se uplatňují následující mechanismy.

**Obrázek č. 2 - Schéma mechanismů regulace**



zdroj: Milan Nakonečný, *Motivace lidského chování*, str. 45

### **3.2 Teorie motivace pracovní činnosti**

V předchozí kapitole bylo vysvětleno, co je to obecně motivace lidského chování. V této kapitole bude objasněno, co je to motivace pracovní činnosti, jaké jsou její teorie a vývoj. Zde se dostáváme do větší hloubky tématu motivace. Nejprve bude motivace pracovní činnosti popsána.

Tak jako v motivaci lidského chování, tak i v pracovní motivaci se najde hned několik teorií. Až po skončení druhé světové války pracovní psychologii prosadilo hledisko mezilidských vztahů. Již ve 20. letech minulého století se v tzv. Hawthornských studiích ukázalo, že to, jaké jsou vztahy mezi spolupracovníky na pracovišti, může ovlivnit jejich pracovní výkon. Avšak úplně první výzkum byl orientován na zjištění výkonu práce při různých úrovních osvětlení. Mezi další výzkumy, které se řadí mezi prvotní patří také výzkum skupin dělnic. Zde se zkoušely různé změny v délce pracovní doby, týdne a změny rozvržení přestávek během pracovní doby. Tento výzkum byl velice náročný, jelikož se prováděl více než rok (Kolman, 2012, s. 41, 42).

#### **3.2.1 Teorie potřeb**

Předpokládá se, že člověk má své psychologické potřeby, které je potřeba naplňovat a udržovat, aby byly stále v rovnováze (Kolman, 2012, s. 47).

Potřeba je stav, kdy jedinci něco chybí. Takovou potřebu je třeba uspokojit. Řešením lidských potřeb se zabýval Abraham Maslow a Clayton Alderfer, který z Maslowo teorie přímo vycházel. My se budeme podrobněji zabývat Maslowovou teorií potřeb, která předčila veškeré teorie motivace pracovní činnosti a v žádné literatuře nesmí chybět (Bělohlávek, 2008, s. 40).

Abraham Maslow se jako první pokusil uspořádat a utřídit lidské potřeby, a zjistil jak tyto potřeby působí. Mezi hlavní činnost lidí patří právě uspokojování jejich potřeb. Abraham Maslow uspořádal potřeby do 5 skupin, které hierarchicky seřadil od nejnižších po nejvyšší. Tento systém je znám pod pojmem Maslowa pyramida, nebo také i Maslowova hierarchie potřeba (Bělohlávek, 2008, s. 40).

Systém je znázorněn na následujícím obrázku.

### **Obrázek č. 3 - Maslowova pyramida potřeb**



zdroj: František Bělohlávek, Jak vést a motivovat lidi, str. 41

#### ***Potřeby rozdělující se do pěti kategorií:***

- a) *Základní tělesné potřeby* – nejnižší potřeby např. jídlo a spánek

- b) *Potřeba bezpečí a jistoty* – objevuje se, pokud je člověk v ohrožení po stránce zdravotní či finanční
- c) *Potřeba sounáležitosti* – touha člověka být milován a někam patřit
- d) *Potřeba uznání* – člověk touží být úspěšný a obdivovaný
- e) *Potřeba seberealizace* – člověk se snaží seberealizovat, uspokojovat své cíle a zájmy (Nakonečný, 2013, s. 149)

### 3.2.2 Vroomova teorie očekávání

Tuto teorii formuloval Vroom. V této teorii se zabýval se třemi pojmy a to valencí (hodnotou), instrumentalitou a expektací. Výzkumy však tuto teorii nikdy nepotvrdily. Vroomova teorie představuje jakýsi myšlenkový model průběhu motivačních procesů. Způsob chápání motivačních procesů které formuloval Vroom se zdá být přijatelná a může nabídnout manažerovi nebo nadřízenému jakýsi náhled na vnitřní fungování motivace u pracovníka (Kolman, 2012, s. 53). Vroom tuto teorii propracoval především v souznění s pracovní motivací (Nakonečný, 2012, s. 24).

*Valence* – jak člověk dokáže ocenit svůj výsledek. Je většinou odvozován od nějakých jiných výstupů.

*Instrumentalita* – dokáže přesvědčit člověka, že pokud učiní nějakou věc, bude ho to motivovat k další věci.

*Expektace* – očekávání pravděpodobnosti jedince, že bude schopen vykonat, co se po něm požaduje. Hodnota tohoto očekávání má rozmezí od nuly do jedné (Kolman, 2012, s. 54).

### 3.2.3 Teorie spravedlnosti

Adamsova teorie spravedlnosti poskytuje možnost vysvětlení nějaké skutečnosti. Například to může být skutečnost, proč lidé nechtějí opustit pozici, ve které mají velmi nízký plat a nesnaží se to nijak řešit. Jako příklad si můžeme uvést jedince, kteří pracují pro neziskové organizace. Pokud s nimi budete mluvit, nejspíše se dozvíte, že tato činnost je tak důležitá pro lidstvo, že už jen to, že ji mohou dělat, je dostatečně naplňuje. V této

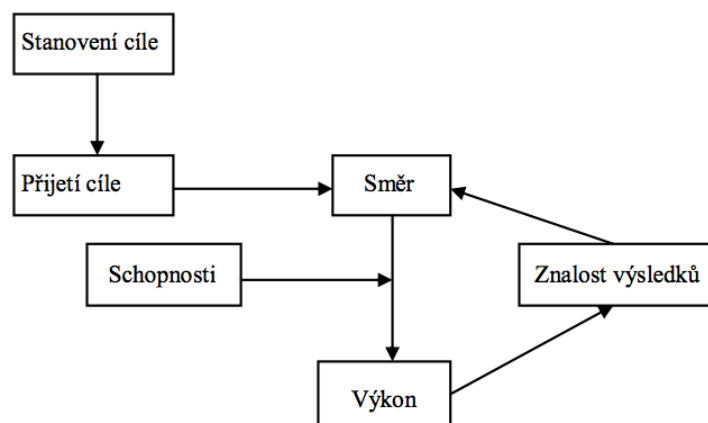
teorii jde o tzv. fenomén sociálního srovnávání. U teorie spravedlnosti byly odhaleny dva důležité pojmy – spravedlnost distributivní a spravedlnost procedurální (Kolman, 2012, s. 55-56).

### 3.2.4 Teorie stanovování cílů

Locke zastává myšlenku, že cílem je to, čeho se snaží člověk dosáhnout, nebo něco dokázat. Tento přístup spojoval s metodou managementu , což je s řízením pomocí cílů (MBO) (Kolman, 2012, s. 57).

MBO (management by objectives) je to postup, při kterém se nadřízený domluví s podřízeným, na jakých cílech chce podřízený v daném období pracovat. Podřízený si může říct, jakou podporu bude potřebovat přímo od svého nadřízeného. Poté nadřízený po určitých intervalech zve svého podřízeného na rozhovory, kde se projednává zda byl úspěšný či nikoli a případně se stanoví další cíle. U této teorie motivace se pracovník sám podílí na stanovení cílů (Kolman, 2012, s. 57).

Obrázek č. 4 - Diagram motivace stanovením cíle



Zdroj: Kolman, L. a kol., Motivace, produktivita a způsob života, 2012, str.59

### 3.2.5 Teorie X a teorie Y

Tato teorie rozděluje manažery i jejich pracovníky do dvou skupin podle toho, jak se pracovníci (podřízení) chovají, respektive podle toho jak manažeři vedou své podřízené.

### **Charakter skupiny X:**

1. Zaměstnanec (podřízený) nechce pracovat a nejčastěji se snaží práci vyhýbat
2. Motivace je založena na stimulech trest a odměna
3. Práce kterou zaměstnanec odvede se musí kontrolovat
4. Zaměstnanec nechce nést odpovědnost
5. Zaměstnanec je raději veden, protože nechce nést odpovědnost
6. Zaměstnanec nerad přijímá nějaké změny

### **Charakter skupiny Y:**

1. Zaměstnanec bere svoji práci jako odpočinek nebo zábavu
2. Zaměstnanec je rád samostatný a odpovědný
3. Zaměstnanec dodržuje cíle firmy

(<https://managementmania.com/cs/mcgregorova-teorie-xy>, [on-line]. 2016 [cit. 2016-10-22]).

## **3.3 Pochvaly a odměny**

Aby zaměstnanec, nebo pracovník dosahovali vysokých pracovních výsledků, musí se zaměstnavatel zamyslet, jak ho chválit, či jeho pracovní výkon odměňovat. Každý člověk je jiný, a na každého zabírá jiný forma pochvaly, či typ motivace.

### **3.3.1 Motivující pochvaly**

Pochvalu považujeme za velmi silná motivační nástroj. Pokud chce však nadřízený chválit své zaměstnance tak, aby ho motivoval, musí dodržovat šest základních zásad.

- Pochvala musí být konkrétní. Pracovník musí vědět, za co je chválen, aby nevzniklo žádné nedorozumění.
- Pochvala by měla být jmenovaná. Jsou situace, kdy se chválí tým, avšak ostatní pracovníci si mohou úspěch přičítat hlavně sobě a ostatní o pochvalu přijdou. Proto je správné nejprve pochválit tým a následovně jmenovat jedince.
- Pochvala by měla být vyslovena včas. Nadřízený by správně měl zaměstnance pochválit hned po úspěchu, působí totiž lépe než na odloženém termínu.
- Pochvala by měla být veřejná. Nadřízený by měl chválit zaměstnance před ostatními, aby tak ukázal že se nestydí vyzdvihnout podřízeného za jeho úspěchy.

- Pochvala by měla být neformální. Neformální pochvala potěší více, než kdyby nadřizený ukazoval, že je to jen jedna z jeho povinností.
- Být připravený pochválit. Nadřizený by si měl všímat věcí, které považuje za samozřejmost a pochválit za úspěchy, kterých by si ani nevšiml. (Bělohávek, 2008, s. 49)

### 3.3.2 Udělujte odměny

Výkony zaměstnanců by měly být spojeny s odměnami. Zhruba 90% lidí pracuje podle „teorie očekávání“ kterou jsme zmiňovali výše. Nadřizený by svým zaměstnancům měl udělovat spravedlivé finanční odměny. Pokud totiž zaměstnavatel přestane snahu a úsilí svého zaměstnance odměňovat, musí také počítat s mizivým úsilím svého zaměstnance. Protože pokud zaměstnanec odvádí nějakou práci, za kterou nedostane žádnou odměnu, přestane se mu do této práce chtít pouštět. Jako příklad lze uvést, podnikatele, který se také nepustí do žádného záměr, projektu, či investice, pokud o úspěchu bude pochybovat, nebo mu tato akce přinese jen minimální efekt. Pokud tedy pracovník bude mít vidinu nějaké odměny, či bude vědět, že za dobře odvedenou práci získá odměnu, rozhodně do své práce vloží maximální úsilí. Zaměstnanec, který bude vykonávat svou práci zodpovědně a úspěšně, ale bude mít nedostatek odměn, které by si zasloužil, bude demotivován. Pravděpodobnost odměny se nazývá instrumentalita, která vyjadřuje vztah mezi výsledkem pracovník a následnou odměnou. Tudíž čím vyšší výsledek práce, tím vyšší odměna pro zaměstnance (Bělohávek, 2008, s. 46).

Každý člověk je jiný a proto i každý člověk má jiné priority co se týče odměn. Pro jednoho člověka jsou důležité zejména peníze a finanční odměny, ale pro druhého člověka znamená více sláva, nebo jistota ohledně budoucnosti. Pracovník může vynakládat své úsilí i přes to, že není náležitě odměněno, ale jedná se o práci, která zaměstnance baví, a její výsledek mu přináší určité potěšení. Vedle peněz se jedná o další tři typy druhu odměn, mezi které patří veřejné uznání před ostatními, překonání určité překážky, ale také pouhé potěšení z práce. (Bělohávek, 2008, s. 46).

### 3.4 Motivátory

Jak již bylo výše zmíněno, jedinou motivací pracovníků nemusí být pouze peníze,



jak si většina zaměstnavatelů myslí. Některým lidem totiž nezáleží pouze na financích, ale dávají přednost jiným věcem. Aby byl vedoucí úspěšný, je důležité, aby znal motivy svých zaměstnanců a pracovníků (<http://www.edolo.cz/motivatory-a-jak-na-ne/t3071>, [on-line]. 2012 [cit. 2016-10-25]).

#### **3.4.1 Peníze**

Peníze jsou asi nejvíce účinnou odměnou. Podle mzdového ohodnocení si lidé vybírají práci, tudíž je velmi důležitým faktorem. Peníze uspokojují nejen základní potřeby lidí, ale také potřeby jisté úrovně kvality života. Může to být bydlení, potřeba uznání, či bezpečí, které vychází z dostatečného finančního zajištění. Finanční ohodnocení pracovníka motivuje k lepším výsledkům, ale pokud zaměstnanec zjistí, že stejně postavený spolupracovník, je ohodnocen vyšším platem, jedná se o demotivaci (Niermeyer, Seyffert, 2005, s. 86).

#### **3.4.2 Osobní postavení**

Některé lidi mají potřebu vést lidi, rozhodovat a snažit se řídit chod věcí v podniku. U každého nadřízeného, nebo vedoucího pracovníka by se měla objevit hrdost na dosažené postavení. Takový člověk usiluje zejména o úspěch díky svému postavení. Důležité je, aby se takový vedoucí pracovník snažil o své postavení odvedenou prací, nikoli intrikami vůči ostatním (Bělohlávek, 2008, s. 42).

#### **3.4.3 Pracovní výsledky a výkon**

Pracovní výsledky a výkon pracovníků je velmi důležitým motivem co se podniku týče. Zaměstnanci, které práce baví, mají ji rádi a celkově si jí váží, se snaží ve své pozici vyniknout. Jsou velmi pracovití, ale také produktivní. Jsou tzv. pohonem podniku. Rádi soutěží, a baví je srovnávat se s druhými. Je pro ně velmi důležité být lepší než ostatní spolupracovníci a pokud se jim nedaří svou práci vykonávat tak, aby byli na vrcholu, snaží se ze všech svých sil udělat všechno proto, aby tento stav překonali (Bělohlávek, 2008, s. 43).

#### **3.4.4 Přátelství**

Pro některé zaměstnance a pracovníky je velmi důležitá dobrá pracovní atmosféra na pracovišti. Takovému typu lidí záleží zejména na přátelských vztazích na pracovišti, na dobrém kolektivu a celkově dobrém vycházení se svými spolupracovníky, než na pracovních výsledcích a následně na finanční odměně (Bělohlávek, 2008, s. 43).

#### **3.4.5 Jistota**

Někteří lidé neprahnu po závratných finančních obnosech a příjmech, nebo po vysokém postavení ve firmě. Dávají přednost zejména jistotě. Takže se spokojí s menším obnosem příjmů a také nižším postavením ve firmě, ale potřebují mít pevnou jistotu, že opravdu budou mít daný příjem. Tyto lidé respektují veškerá pravidla podniku, řídí se danými předpisy a nedovolí si, ani nechtějí riskovat (Bělohlávek, 2008, s. 43).

#### **3.4.6 Odbornost**

Odbornost je nejsilnějším motivem těch, kteří preferují svůj profesionální rozvoj a své vzdělání. Pracovník usiluje o to, aby vyniknul ve své profesi a nedovede si představit, že by měl dělat něco jiného (Bělohlávek, 2008, s. 43).

#### **3.4.7 Rozvoj pracovníků**

Pro další skupinu zaměstnanců je v práci důležitý rozvoj lidského kapitálu. Má tedy velký vliv na motivaci zaměstnanců k práci. Tento fakt byl potvrzen výzkumem britské organizace Association of Accounting Technicians, kde bylo zjištěno, že dva ze tří zaměstnanců, jejichž zaměstnavatelé nepřispívají k rozvoji jejich dovedností, jsou bez motivace a mají jen malou touhu růst. 64 % zaměstnanců, které jejich zaměstnavatelé školí, uvádí vysokou motivaci. Výzkum dochází k závěru, že školení je klíčem k dlouhodobé motivaci a loajalitě zaměstnanců (<http://modernirizeni.ihned.cz/c1-39173670>, [on-line]. 2009 [cit. 2016-10-27]).

Zaměstnavatelé a vedení podniků si v poslední době začínají uvědomovat, že jejich zaměstnanci jsou zdrojem budoucích hodnot, tudíž je pro ně důležité, aby rozvíjeli znalosti a dovednosti svých zaměstnanců. Rozvoj lidského kapitálu lze rozdělit následujícími způsoby.

- Zlepšování zdravotního stavu svých zaměstnanců a pracovníků – Firmy se snaží zlepšit zdravotní stav pracovníků pomocí kondičních pobytů, či wellness pobytů. Výhodou této podpory zdraví pracovníků je zlepšování pracovní atmosféry, vztahů mezi lidmi na pracovišti a hlavně zdraví zaměstnanců. Tím pádem klesá riziko ztráty pracovníků díky nemocím a pracovním úrazům. Naopak se zvyšuje produktivita práce a celková pověst daného podniku jak u svých zaměstnanců, tak i u konkurence. Některé podniky podporují zdravou výživu, pomáhají s odvykáním kouření, apod. (Lipšová, Šamánek, Vavřínová, 2005, s. 2, 8)
- Vzdělávání pracovníků – Vedení firmy se snaží co nejvíce vzdělávat své zaměstnance. Vzdělání je jedním z nejhlavnějších typů rozvoje zaměstnance, díky kterému se zdokonalují, rozšiřují své obzory a prohlubují jejich profesní dovednosti, čímž přispívají k vysoké výkonnosti ve firmě. (Tureckiová, 2004, s. 89).

Znalosti zaměstnanců jsou pro firmu zdroj, který se nemůžete opotřebovat. Znalosti se liší od jiných zdrojů v podniku tím, že se zhodnocují. Aby firma mohla co nejlépe tyto zdroje využívat, a dosahovat tak vyšších výsledků, musí zajišťovat vzdělávání svých zaměstnanců a pracovníků – tudíž jedná se o vzdělávání, které je organizováno firmou (Bartoňková, 2010, s. 16).

Vzdělávání zaměstnanců může probíhat dvěma způsoby. První způsob je vzdělávání pracovníků přímo v organizaci – jedná se o vnitropodnikové vzdělávání, které organizuje podnik ve vlastním vzdělávacím zařízení (pokud má tuto možnost), či přímo na pracovišti s tím, že školitel, nebo vyučující přijede přímo do podniku, kde pracovníky a zaměstnance vzdělává. Druhý způsob je vzdělávání mimo organizaci, tzv. externí vzdělávání. Zaměstnanci a pracovníci přímo do školícího střediska, či jiné firmy kde se vzdělávají a rozvíjejí své znalosti (Bartoňková, 2010, s. 16).

### **3.4.8 Samostatnost**

Jedná se o skupinu pracovníků a zaměstnanců, kteří nad sebou jen těžko snášejí nadřazeného. Neumí vystát to, aby na ně někdo dohlížel, aby jim něco nařizoval, nebo aby jim někdo radil co a jak mají udělat, či naopak nedělat. Chtějí o všem rozhodovat sami a také se sami rozhodnout jak co udělají. Nedovedou snést to, když jim do toho někdo mluví.

Pokud se však někdo pokusí jim do toho mluvit, nejspíš neuspěje – nakonec si to stejně udělají podle sebe (Bělohlávek, 2008, s. 43).

### 3.4.9 Tvořivost

Tvořivost je důležitá pro každý podnik. Je totiž stále potřeba vymýšlet něco nového a inovativního. Člověk, který exceluje v tvořivosti, neboli kreativitě má rád takovou práci, při které může přemýšlet a vymýšlet nové věci. Může být ve své práci projevovat jeho nadání na kreativitu (Bělohlávek, 2008, s. 43). Vedení firmy, nebo zaměstnavatel by se měl snažit tvořivé zaměstnance motivovat tak, aby do firmy přinesli nové nápady, díky kterým bude podnik jedinečný. Zaměstnavatel by tedy měl své zaměstnance podporovat k tvůrčímu myšlení a kreativitě.

Výše je shrnuto, jaké různé motivy mohou zaměstnanci a pracovníci upřednostňovat, a jakým mohou dávat přednost před ostatními. Každý člověk je jiný, tudíž každý zaměstnanec preferuje jinou motivaci a jinak na jednotlivou motivaci reaguje. Pokud má zaměstnavatel efektivně a dobře motivovat své pracovníky, musí nejprve pochopit, které motivy jsou pro každého jednotlivého zaměstnance a pracovníka dominantní (Bělohlávek, 2008, s. 43).

### 3.4.10 Demotivace

Demotivace vzniká z následujících příčin:

- **Bludný kruh nedůvěry** – jedná se o stav, kdy nadřízený podezřívá svého podřízeného z toho, že nechce pracovat. Nadřízený se snaží budovat různá svodidla přes díry, ze kterých by pracovník mohl odbočit z cesty ke svému cíli. Větší výkon v podniku toto jednání rozhodně nepřinese. Naopak vzrostou práce s vykazováním informací, poroste nedůvěra ve vedení firmy a vztek, který bude souviset s nadbytečnou prací. Navíc, pokud někdo z podřízených bude chtít, vždy si úsek bez svodidel dokáže najít.
- **Nedostatek času** – To, že vedení firmy nemá čas, způsobuje např. velké množství chybných rozhodnutí a demotivace, nebo špatná motivace zaměstnanců. Nadřízený se totiž snaží řešit spoustu problémů, které jsou naléhavé a nepočkají, čímž zanedbávají motivaci svých zaměstnanců. Vedení firmy by si mělo udělat čas na

své podřízené, aby se mohli věnovat jejich potřebám. Tím by mohla firma dosahovat lepších výkonů a výsledků a navíc by vzrostla důvěra ve vedení firmy.

- **Žádné propojení mezi rozhodnutím a výkonem firmy** – Ve firmě nelze odhadnout co je důležité a co je důležité není. Pokud se vedení firmy naučí rozeznávat důležité od nedůležitého, bude umět také správně motivovat své pracovníky a nebude demotivovat. Bude umět dlouhodobě zlepšovat výkon celého podniku. Proto je motivace zaměstnanců natolik důležitá.

Demotivace vzniká hlavně z neuspokojování potřeb svých pracovníků. Pracovníky mohou demotivovat různé věci, a celkový souhrn těchto demotivací lze charakterizovat jako neuspokojování jejich potřeb. Pokud navíc manažeři firmy dlouhodobě dělají chyby, neustále zvyšují neuspokojování potřeb svých pracovníků.

Pokud tedy vedoucí firmy nedokáže, nebo nechce svého zaměstnance ocenit za dobře odvedenou práci, a jeho výsledky, nemůže počítat s tím, že se zaměstnanec bude ve své práci snažit a seberealizovat – tím pádem nebude zlepšovat ani výkon firmy. Vedení firmy by se tedy měli snažit podřízeného motivovat k lepším výsledkům. Pokud totiž se zaměstnavatel bude snažit uspokojit potřeby svého podřízeného, může čekat na oplátku snahu zaměstnance o uspokojení potřeb nadřízeného. Pokud však zaměstnanec nereaguje ani na motivaci svého nadřízeného, je na čase, aby přestal být součástí kolektivu (<http://www.fabav.eu/cs/demotivace/>, [on-line]. 2015 [cit. 2016-11-04]).

### **3.5 Zaměstnanecké benefity**

Zaměstnanecké výhody lze řadit jako složky odměny, které zaměstnavatel poskytuje jako bonus nad rámec, který je stanovený zákoníkem práce. To zda benefity vedení firmy poskytne či ne, je pouze na jejich rozhodnutí. Toto rozhodnutí většinou bývá uvedeno ve smlouvách, či dohodách mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem (Koubek, 2003, s. 163).

Zaměstnanecké benefity jsou způsob, kterými se nadřízený snaží udržet staré zaměstnance, ale také nabrat nové. Tím že bude tyto benefity poskytovat, je bude motivovat ke stále lepším pracovním výkonům, ale také k dobré atmosféře na pracovišti mezi spolupracovníky. Zaměstnaneckých benefitů lze uvést nespočet, ale jako nejčastější

můžeme uvést např. příspěvek zaměstnancům na stravování v podobě každoměsíčního rozdávání stravenek. Další častým benefit je užívání služebního automobilu, mobilního telefonu, či notebooku. Některé firmy přispívají svým pracovníkům také na kulturu, či sportovní vyžití (Koubek, 2003, s. 163).

Rozdíl mezi benefitem a odměnou je ten, že odměny zaměstnanec dostává za určitou odpracovanou dobu, nebo pracovní úspěch, ale benefit firma poskytuje pracovníky za to, že je zaměstnaný právě v dané firmě (Koubek, 2003, s. 163).

### **3.5.1 Význam zaměstnaneckých benefitů**

Asi nejdůležitějším významem zaměstnaneckých benefitů je silná motivace pracovníků ke zvýšení a zlepšení svého pracovního výkonu. Pokud je zaměstnanec spokojený, roste také jeho postoj s loajalita vůči zaměstnavateli a celkově vůči firmě. To, že je zaměstnanec spokojený a je v práci rád, zvýší nejen jeho výkon, ale také bude dělat dobrou reklamu firmě, která následně snadno získá nové zákazníky, partnery, ale i zaměstnance. Vedení firmy poskytuje benefity také kvůli získání nových pracovníků a udržení dosavadních pracovníků. Zaměstnavatel poskytuje pouze takové benefity, které si může dovolit. (Pelc, 2009, s. 12, 13).

Zaměstnanecké benefity mají možnost poskytovat spíše větší firmy, ale i malé firmy se snaží poskytnou „menší“ benefity, jako je například pružná pracovní doba, možnost vykonávání práce z domova, či placené volno během nemoci. V dnešní době si zaměstnanci lehce přivyknou na benefity a začnou je brát jako standardní věc. Zaměstnavatel může benefity zrušit, avšak nesmí nikoho diskriminovat (Pelc, 2009, s. 13, 14).

### **3.5.2 Hlavní rozdělení zaměstnaneckých benefitů**

- 1) **Penzijní systémy** – jedná se o nejdůležitější zaměstnanecký benefit který může zaměstnavatel svým zaměstnancům poskytovat.
- 2) **Osobní jistota** – tento benefit posiluje osobní jistotu jednotlivého zaměstnance. Do této sekce patří nemocenská, zdravotní, úrazové, nebo životní pojištění.

- 3) **Finanční výpomoc** – Jako finanční výpomoc lze zmínit například půjčky, které zaměstnavatel nabízí svým pracovníkům. Dále je možné zmínit sociální výpomoc, kterou pracovník nemusí zpětně vracet firmě. Firma ale může pomoci svým zaměstnancům i při koupi domu, nebo poskytuje slevy na zboží a produkty, které jsou produkovány danou firmou.
- 4) **Osobní potřeby** - V této kategorii firma přihlíží na situaci v domácnosti zaměstnance, či jeho jiné potřeby. Mezi osobní potřeby lze zmínit např. péči o dítě, či děti, dovolenou na zotavenou, mateřskou dovolenou, nebo i přerušování práce z důvodu studia.
- 5) **Podnikové automobily a pohonné hmoty** – Jedná se o velmi populární benefit poslední doby.
- 6) **Jiné výhody** – Do této kategorie patří benefity, které zvyšují životní úroveň pracovníka a jsou dotovány přímo firmou. Může se jednat o úhradu telefonního vyúčtování, příspěvek na stravování, poskytnutí služebních mobilních telefonů, apod. (Amstrong, 2007, s. 595)

#### **Benefity lze také poskytovat dvěma způsoby:**

- *Fixní systém* – zde vedení firmy poskytuje veškeré benefity plošně, stejně vše svým zaměstnancům. Všichni pracovníci mají tedy nárok na veškeré benefity a mohou se rozhodnout sami, zda je využijí, či nikoli.
- *Flexibilní systém* – Zaměstnanec si může zvolit, který benefit mu bude nejvíce vyhovovat. Nikdo zde není zvýhodněn nabídkou stejných benefitů (Amstrong, 2007, s. 391, 392, 393)

### **3.6 Vztahy na pracovišti**

Vztahy na pracovišti mají opravdu velký vliv na motivaci pracovníků, ale i na jejich výsledky a výkony. Každá firma, nebo podnik má své pravidla a zvyky, kterými se ve firmě řídí. Tato pravidla se objevují přímo na pracovišti a určují, kdo ze zaměstnanců je

spokojený a kdo nikoli. Vztahy uvnitř organizace lze rozdělit na formální vztahy a neformální vztahy (Štakar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, s. 332).

Skupinová atmosféra je sociální fenomén, který lze také nazvat jako determinantou efektivity a spokojenosti členů skupiny. Zaměstnanci, kteří mají výbornou úroveň vztahů mezi sebou, snadno utvářejí pozitivní atmosféru v organizaci. Skupinová atmosféra se skládá z kombinací dvou faktorů, kterými je ovlivňována.

Jedná se o faktory:

- Vnější
- Vnitřní

Za vnější faktor se považuje skutečnost, že skupina zaměstnanců je součástí větších celků, které na ni mají určitý vliv. Na rozdíl vnitřní faktory jsou dány například osobností vedoucího dané skupiny zaměstnanců, nebo stylem řízení (Štakar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, s. 332).

V každé firmě se však může objevit konflikt. Čím více je náročná pracovní činnost, či pozice ve firmě, tím spíše se musí počítat se vznikem konfliktu.

Příčiny konfliktů:

- Vztah mezi nadřízeným a podřízeným
- Vztah mezi spolupracovníky na stejné pozici
- Věk
- Vztah mezi novým zaměstnancem a stávajícím zaměstnancem
- Mizivá adaptace zaměstnanců na práci, či skupinu
- Špatné pracovní podmínky, nebo finanční ohodnocení
- Osobní rovina

Organizace by měla veškeré konflikty řešit. Výbornou motivací zaměstnanců ke kvalitní spolupráci a řešení konfliktů, či problémů je odpovídající výše odměn (Štakar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, s. 334).



## 4 EMPIRICKÁ STUDIE

Tato kapitola obsahuje konkrétní charakteristiku organizace Albertina Trading, spol. s r. o. Je zde popsáno, jak je firma velká, čím se zabývá a jaká je její náplň činnosti. Je zde také zmíněno, jaké pracovní pozice se ve firmě nacházejí aby bylo pochopeno, co má vliv na motivaci zaměstnanců firmy. Dále je charakterizován rozhovor a získání a zpracování dat. Následně jsou vyhodnoceny odpovědi rozhovorů pracovní motivace.

### 4.1.1 Charakteristika organizace Albertina Trading, spol. s r. o.

Organizace Albertina Trading, spol. s r. o. byla založena v roce 1990. Má sídlo na Praze 5, avšak provozovna se nachází v Oseku u Hořovic. Organizace patří mezi stabilní české prodejce a dodavatele strojů a linek. Od svého počátku nainstalovala více jak tisíc strojů a zařízení.

Organizace Albertina je renomovaným výrobcem plnicích, etiketovacích a uzavíracích strojů. Tyto stroje jsou používány zejména v potravinářství, kosmetice, chemii, či farmacii. Kromě jednotlivých strojů (etiketovacích, plnicích a uzavíracích zařízení) jsou dodávány celé kompletní plnicí linky s kapacitou od 1 000 do 12 000 lahví za hodinu. Tyto linky navíc mohou zahrnovat i zařízení na skupinové balení a dopravní cesty.

Organizace také zajišťuje poradenství, návrh jednotlivých zařízení, realizaci, dopravu, montáž, zaškolení obsluhy, ale také záruční a pozáruční servis. Rychlost a operativnost servisu je dána dlouholetou zkušeností servisních techniků a tím, že firma disponuje vlastními výrobními kapacitami.

Společnost Albertina je součástí mezinárodní skupiny firem, do níž patří firmy se sídlem v Maďarsku, Rusku, Polsku, Slovensku a Německu. Tato mezinárodní síť umožňuje systematickou práci na uvedených trzích jak z hlediska marketingu, tak i dokonalou technickou a servisní podporu. V dalších zemích zajišťuje servisní a obchodní podporu síť obchodních zastoupení. Stroje organizace Albertina se podávají ve většině zemí Evropy, v USA, severoafrických státech, Jihoafrické republice, na středním východě, oblasti Jihovýchodní Asie a Austrálie. Zhruba 10% linek a strojů se prodá v rámci České republiky. Dalších 90% se prodá do světa.

Firma kromě vývoje nových strojů zajišťuje i kompletní inženýring a zakomponování strojů do stávajících linek a prostor zákazníka včetně návrhu umístění strojů, jejich zapojení na příklady energií a produktů a kompletní schválení pracoviště.

Vysokou kvalitu strojů a servisu potvrzují opakované prodeje strojů nadnárodním korporacím jako jsou Procter and Gamble, Henkel, Heinz, Danone, Nestlé, nebo Zeelandia.

#### **4.1.2 Zařazení pracovních pozic**

Ve firmě pracuje 41 zaměstnanců, kteří pracují na odlišných pracovních pozicích.

V obchodním oddělení se nachází 9 pracovníků, kteří mají na starost sjednávání obchodů, uzavírání smluv a administrativu firmy.

V konstrukčním oddělení pracuje 8 konstruktérů, kteří dostanou zadání stroje, podle kterého stroj navrhnou a na počítači jej začnou kreslit.

Oddělení účtárny se skládá ze dvou účetních – účetní, která má v kompetenci účetnictví celé firmy a skladové účetní, která má na starost zejména sklad.

Na dílně se nachází 10 pracovníků, kteří zadaný stroj sestaví dohromady a zprovozní jeho funkci.

Skladové oddělení se skládá ze 3 zaměstnanců, kteří zadávají stroj do systému a starají se o to, aby veškeré díly byly na skladě k dispozici.

Servisní oddělení má 6 pracovníků, kteří stroj zprovozňují až v místě, kam se stroj dodává, tudíž se pohybují zejména v zahraničí.

Další 3 zaměstnance firma využívá zejména externě.

### 4.1.3 Strukturovaný rozhovor

Strukturovaný rozhovor je jednou z technik sběru dat. Tazatel pokládá otázku za otázkou, podle předem stanovených otázek a respondent na ně odpovídá. Tazatel si veškeré odpovědi zapisuje do dotazníku. Respondenti by měli být vybráni náhodně, aby mohly být odpovědi reprezentativní.

#### *Charakteristika rozhovoru:*

- Je zcela jasné, kdo odpovídá
- Procento dokončených rozhovorů je vyšší, než návratnost dotazníků
- Je složité vynechat otázku
- Respondent má větší komfort při rozhovoru, než při vyplňování dotazníku
- Respondent může mít pocit neanonymity u citlivějších, jelikož je respondent v přímém kontaktu s tazatelem
- Nákladná technika
- Časová náročnost k menší velikosti zkoumaného vzorku (<https://managementmania.com/cs/rizeny-strukturovany-rozhovor>, [on-line]. 2015 [cit. 2016-11-30])

### 4.1.4 Získání a zpracování dat

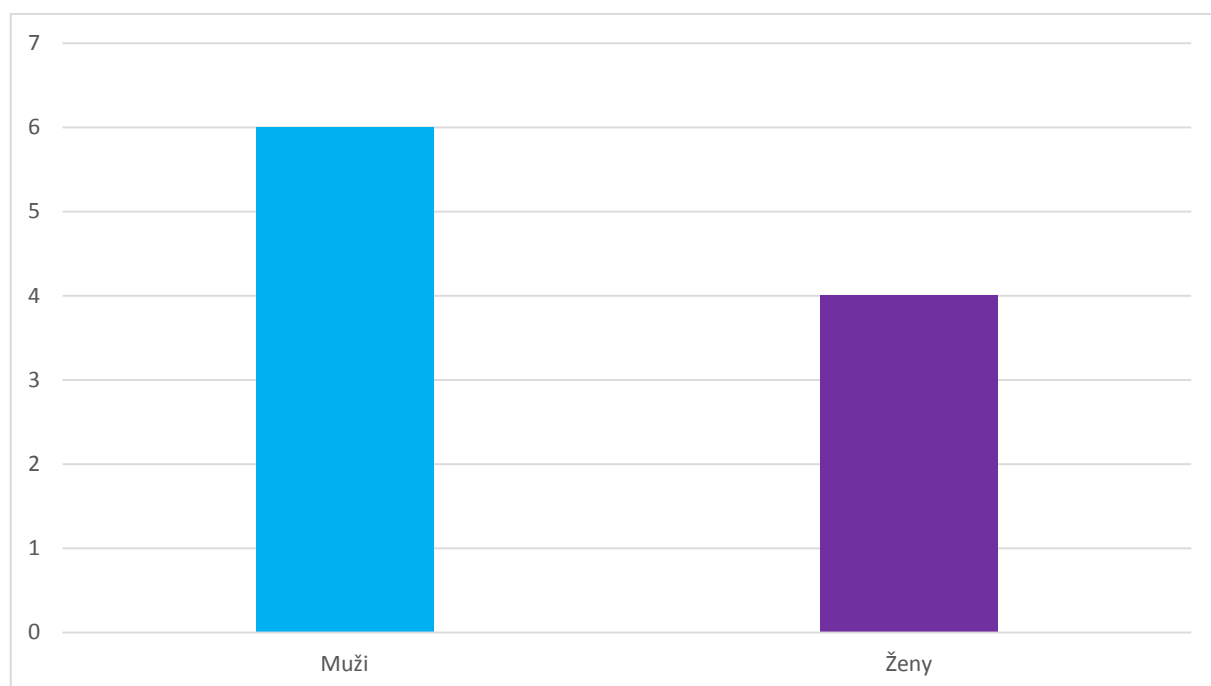
Pro výzkum byl zvolen kvalitativní přístup. Data byla získána na základě strukturovaného rozhovoru s několika vybranými zaměstnanci, které bylo provedeno v roce 2017. První část rozhovoru se zaměřuje na demografické charakteristiky respondentů, což je pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání a délka pracovního poměru v organizaci. Druhá část dotazníku se skládá z 13 otevřených otázek.

Vyhodnocení rozhovoru bylo provedeno srovnáváním všech odpovědí zaměstnanců a jejich názorů a odpovědí na konkrétní otázky.

#### 4.1.5 Charakteristika souboru respondentů

Rozhovoru se zúčastnilo 10 respondentů, z toho 4 ženy a 6 mužů. Na rozhovor odpověděli všichni respondenti a nebyla vynechána žádná otázka.

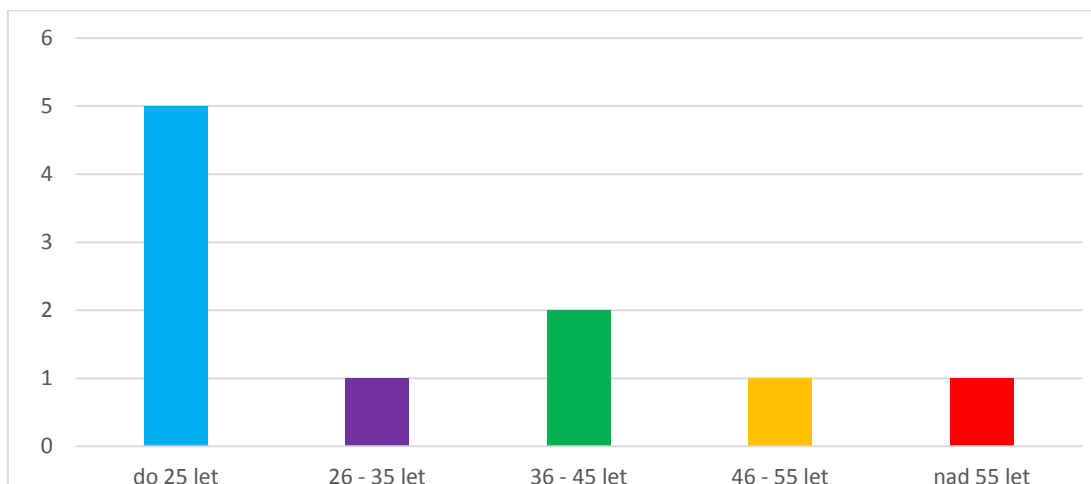
Graf č. 1 - Rozdělení respondentů podle pohlaví



**Zdroj:** vlastní zpracování

Nejvíce respondentů je zastoupeno mužským pohlavím. Celkový počet mužského pohlaví je 6. Ženské pohlaví je zastoupeno 4 respondenty. Tato struktura pohlaví byla očekávána, jelikož organizace má převážnou většinu mužského zastoupení.

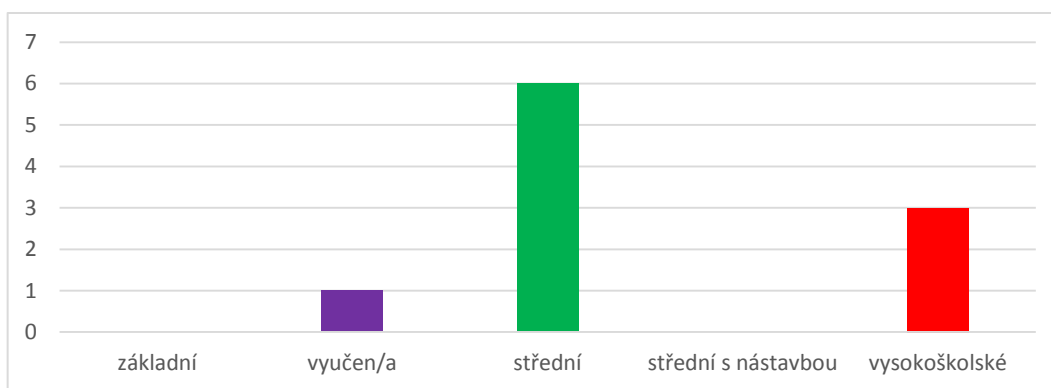
**Graf č. 2 - Zastoupení respondentů podle věku**



**Zdroj:** vlastní zpracování

Z rozhovoru vyplývá, že nejvíce respondentů je do 25 let a to 6. Další věkovou skupinou je 26 – 35 let, která je zastoupena jedním respondentem. Věková skupina 36 – 45 let je zastoupena 2 respondenty. Ve věkové skupině 46 – 55 let je pouze jeden respondent. A ve věkové skupině nad 55 let je také jen jeden respondent. Z grafu je tedy zřejmé, že organizace zaměstnává především mladé lidi do 25 let.

**Graf č. 3 - Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů**

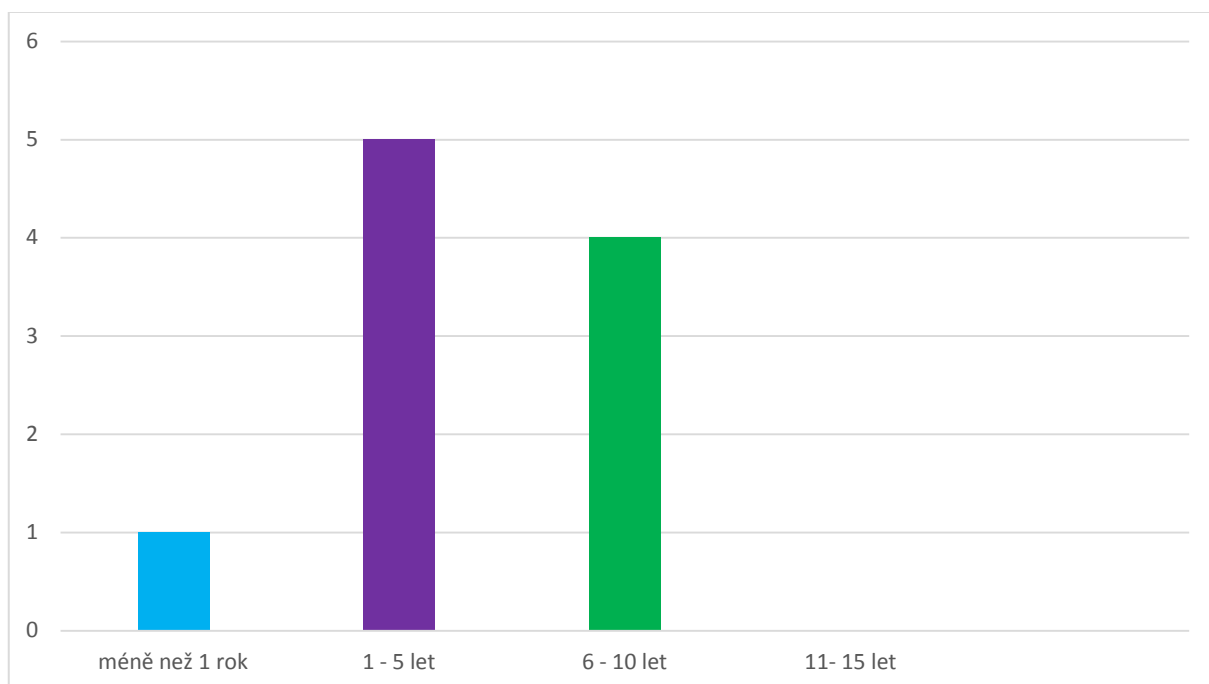


**Zdroj:** vlastní zpracování

Nejvíce respondentů má střední vzdělání zakončené maturitou, celkem 6 respondentů. Vysokoškolského vzdělání dosáhli 3 respondenti a vyučen byl pouze jeden.

Základního vzdělání a střední vzdělání s nástavbou nemá žádný z dotazovaných respondentů.

**Graf č. 4 - Délka pracovního poměru ve firmě**



**Zdroj:** vlastní zpracování

Jeden respondent pracuje v organizaci méně než 1 rok. Nejvíce respondentů pracuje v organizaci 1 – 5 let, přesně 5 respondentů. Více než 6 let pracují v organizaci 4 respondenti. Dále než 11 let nepracuje v organizaci žádný z dotazovaných respondentů.

#### 4.1.6 Vyhodnocení otázek rozhovoru o pracovní motivaci

##### **Otázka č. 1: Na co by se měla firma zaměřit, abyste mohl/a dosahovat ještě lepších pracovních výsledků než doposud?**

Téměř všichni dotazovaní respondenti se shodli, že by se organizace měla zaměřit zejména na kvalitnější organizaci práce a lepší informovanost zejména mezi zaměstnanci. Na tuto odpověď téměř polovina dotazujících navázala, že by dosahovali ještě lepších výsledků než doposud, pokud by se organizace zaměřovala na pravidelné porady, kterých se budou účastnit všichni vedoucí pracovníci, kteří si mezi sebou předají všechny důležité informace a budou informováni o všech událostech. Dotazovaní respondenti dodali, že firma disponuje informačním systémem IZIO, který by měli používat všichni zaměstnanci, ale bohužel tomu tak není. Navrhují proto sankce pro ty, kteří informační systém nepoužívají a tím následně zlepšení informovanosti ve firmě.

Druhou nejčastější odpovědí respondentů bylo to, že by dosahovali mnohem lepších výsledků v kvalitnějším pracovním prostředí s více oddělenými místnostmi. V současné době je mnoho pracovníků v jedné kanceláři, což snižuje koncentraci pracovníka na svou vlastní práci během dlouhých telefonických rozhovorů více zaměstnanců současně.

Někteří respondenti poznamenali, že je pro ně důležité mít kvalitní a přátelské vztahy se svými spolupracovníky a proto by se podle nich měla organizace zaměřit na pravidelné team-buildingové akce, které kolektiv stmelí a zaměstnanci budou schopni pracovat efektivněji.

##### **Otázka č. 2: Proč jste, nebo naopak nejste spokojen/a se stylem řízení, který je nastaven ve firmě, ve které pracujete?**

Necelá polovina dotazovaných respondentů odpověděla, že jsou spokojeni se stylem řízení v organizaci. Spokojenost je spojena především s prací vedoucích pracovníků, kteří se snaží kontrolovat a dohlížet na své podřízené pracovníky a vyhodnocovat výsledky jejich práce. Doplnují však, že je v organizaci znát jistá míra benevolence. Tato necelá polovina dotazovaných se shodla, že je spokojena s aktivní účastí

majitele - jednatele firmy, který je řídicím pracovníkem celé firmy, což umožňuje snadnou komunikaci bez přítomnosti mezičlánku.

Více jak polovina dalších respondentů naopak se stylem řízení který je nastaven ve firmě spokojena není. V odpovědích zaznělo, že řízení firmy probíhá chaoticky, kdy někteří pracovníci dělají současně více velmi rozdílných pracovních úkonů. Proto by se mělo upřesnit, co jaký zaměstnanec bude přesně vykonávat, aby se zamezilo těmto problémům.

Někteří respondenti dodávají, že v organizaci chybí dostatečná informovanost, takže se běžně stává, že jednu věc řeší více lidí najednou, aniž by o tom navzájem věděli. Dále některým vadí chaos, který ve firmě vládne, neochota k teamové práci a nespolehlivost ze strany ostatních spolupracovníků.

Jeden z dotazovaných dokonce odpověděl, že ve firmě není absolutně žádná kontrola efektivity práce a důležitou pozici v jejím plánování dělá zaměstnanec, který toho není schopen. Díky tomu se plýtvá penězi v řádech desítek tisíc měsíčně a to je pro zaměstnance značným demotivačním prvkem pro každého, kdo si toho je vědom. Dle odpovědi dotazovaného, je tato skutečnost vedením firmy stále přehlížena.

### **Otázka č. 3: Jak jste ve své práci motivováni? Jak ovlivňuje Váš pracovní výkon motivace?**

Přesně polovina dotazovaných odpověděla, že nejvíce jsou v práci motivováni penězi. Tedy uspokojivým a adekvátním finančním ohodnocením. Je to tedy nejčastější odpověď. V odpovědích také zazněly dobře placené přesčasy.

Jeden dotazovaný respondent také odpověděl, že hlavní motivací je pro něj svěřením nové agendy a s tím i spojená důvěra ze strany vedení. Dotazovaný na odpověď také navázal tím, že je tato organizace malá a proto je v neposlední řadě velkou motivací i to, udržet si své postavení/pozici.



Dva respondenti odpověděli, že jsou v práci motivováni příjemným prostředím a dobrou atmosférou, která ve firmě panuje.

Ostatní respondenti, tedy asi třetina dotazovaných odpověděla, že firmou motivováni nejsou – motivují sami sebe. Chtějí si sami říct, že udělali vše nejlépe, jak v danou chvíli mohli. Jsou tedy motivováni pouze svým dobrým pocitem z dobře odvedené práce za kterou zodpovídají.

#### **Otázka č. 4: Co by Vás mohlo motivovat k lepším pracovním výsledkům?**

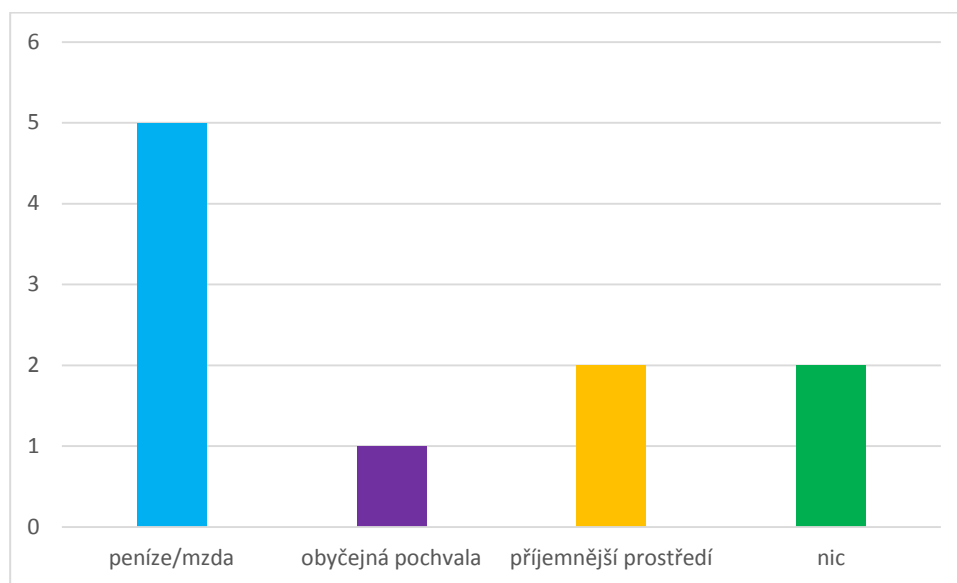
Polovina dotazovaných respondentů opět odpověděla, že k ještě lepším pracovním výsledkům by je motivoval větší plat. U této odpovědi také zaznělo okamžité ohodnocení za nadstandardní výsledky.

Jeden z dotazovaných také odpověděl, že k lepším pracovním výsledkům by ho motivovala obyčejná pochvala od svého nadřízeného, která dokáže jednotlivce potěšit.

Dva respondenti dodali, že k lepším pracovním výsledkům, by je mohlo motivovat příjemnější a kvalitnější pracovní prostředí. Tedy lepší vybavení ve firmě a modernější zařízení, ve kterém se zaměstnanci budou cítit dobře.

Poslední dva dotazovaní respondenti odpověděli, že k lepším pracovním výsledkům je nemotivuje nic. Tvrdí, že pracují na maximální výkon, kterého jsou schopni.

Graf č. 5 - Co by Vás mohlo motivovat k lepším pracovním výsledkům



Zdroj: vlastní zpracování

#### Otázka č. 5: Jak byste zhodnotil/a Váš vztah a komunikaci s nadřízeným?

Téměř všichni dotazovaní respondenti odpověděli, že s nadřízeným nemají žádný problém a že s ním vycházejí skvěle. Takto odpovědělo šest dotazovaných. Někteří dokonce tvrdí, že jejich vztah je přátelský. Jeden respondent dodal, že po letité spolupráci si našli mezi sebou porozumění a jejich komunikace vede k oboustranné spokojenosti. Další respondent na tuto otázku navázal, že v komunikaci není problém, naopak spolu vycházejí výborně nejen v pracovní době, ale i ve svém volném čase, jelikož donedávna pracovali na stejné pozici a tudíž je jejich vztah na přátelské úrovni. Další dotazovaný respondent na otázku odpověděl, že vzhledem ke zkušenostem z posledního zaměstnání je s nadřízeným maximálně spokojen, jelikož si mezi sebou vycházejí vzájemně vstřícně jak v pracovních záležitostech, tak v soukromých.

Samozřejmě zazněly také odpovědi, že někteří se svým nadřízeným spokojeni nejsou. Takto odpověděli dva dotazovaní respondenti. Svůj vztah s nadřízeným hodnotili čistě pracovním, jelikož jim nadřízený jako člověk absolutně nevyhovuje a nesedí a v běžném životě si s ním nemají co říct. Vztah s nadřízeným by proto zhodnotili známkou 3-4. Poslední respondent vztah s nadřízeným zhodnotil kladně, ale i záporně.

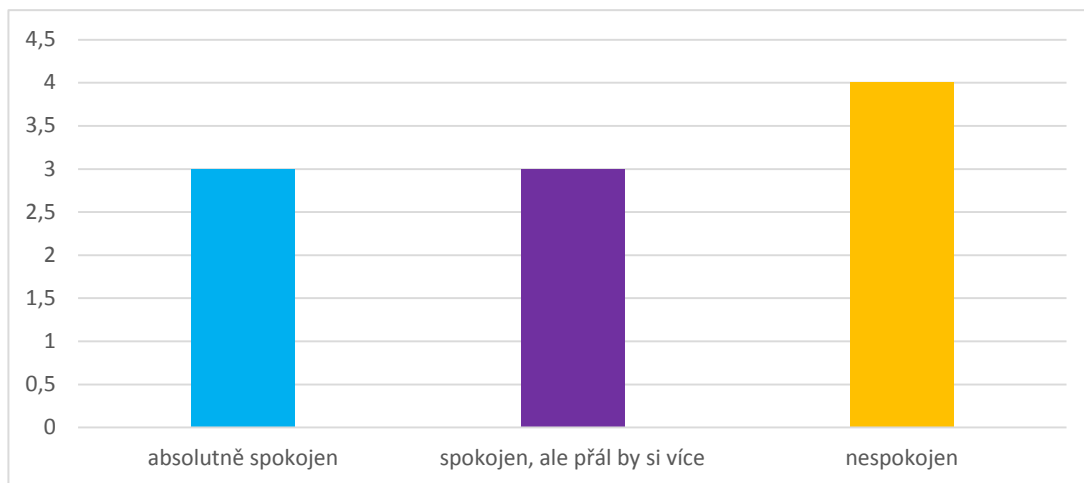
**Otázka č. 6: Jste spokojen/a se svým platem? Pokud ne, o kolik Kč víc, byste si za měsíc představoval/a?**

Tři dotazovaní respondenti se jsou svým platem absolutně spokojeni. Tito tři respondenti na otázku také navázali, že sice spokojení jsou, ale že každý zaměstnanec chce stále více a více peněz a také že plat je závislý zejména na výsledcích. Jeden z nich také řekl, že z pohledu absolutní částky se svým platem spokojen je, ale neodpovídá množství vykonané práce. Raději by chtěl snížit množství práce a zaměřit se důkladněji na zbývající práci, která by byla vykonávána efektivněji.

Skupina dalších třech respondentů odpověděla, že s platem spokojeni jsou, ale představovali by si více než doposud. Jeden z těchto odpovídajících doplnil, že s platem spokojen je, ale jeho zvýšení by rozhodně potěšilo při současném splácení hypotéky. Jeho představa je alespoň 25 000 Kč čisté mzdy. Další poté dodal, že nemůže říct, že by spokojen s platem nebyl, ale že by přivítal alespoň o 10 000 Kč vyšší mzdu.

Poslední skupina čtyř respondentů se svým platem v současné době spokojeni nejsou. První z těchto respondentů řekl, že spokojen se svým platem není, vzhledem k práci kterou vykonává a v budoucnu by si představoval alespoň o 10 000 – 15 000 Kč více čisté mzdy. Další dva z těchto respondentů odpověděli stejně, jen by jim stačilo zhruba o 5 000 více čisté mzdy. Poslední odpovídající dodal že s platem rozhodně spokojen není a tudíž by si představoval o 50 000 Kč měsíčně více, což je dle mého názoru nereálné.

**Graf č. 6 - Jste spokojen/a se svým platem? Pokud ne, o kolik Kč víc, byste si za měsíc představoval/a**



**Zdroj:** vlastní zpracování

#### **Otázka č. 7: Co by podle Vás mělo ovlivňovat výši mzdy?**

U této otázky zazněly téměř všechny odpovědi dotazovaných respondentů stejně. Pouze dva respondenti se ve svých odpovědích trochu lišili. První z odlišných názoru byl, že 30 – 40% mzdy by měla tvořit pohyblivá složka – prémie. Tento názor však může být pouze respondenta z obchodního oddělení. Druhým odlišným názorem totiž je, že výši mzdy by měla ovlivnit jistá odpovědnost za stroje které se odešlou, oproti mzdě jiných zaměstnanců, kteří tuto odpovědnost nemají. Tento názor je bezpochyby od respondenta, kteří se podílí na výrobě strojů.

Ostatních osm respondentů odpovídalo téměř stejně. Dotazovaní odpovídali, že výši mzdy by měla ovlivňovat kvalita odvedené práce, množství odvedené práce, spolehlivost na pracovišti, vystupování při jednání s ostatními, velikost odpovědnosti, prospěšnost osoby pro běh organizace a výsledky. Dále byly zaznamenány odpovědi, že výši mzdy by měla ovlivňovat praxe a zkušenosti, které se mohou předat i dalším spolupracovníkům, samostatnost, odbornost, tvořivost, pracovní nasazení, pečlivost, vzdělání a kvalifikace, flexibilita, ochota odvádět co nejlepší pracovní výsledky a dovednosti.

### **Otázka č. 8: Kdybyste měli říct, co ve firmě nejvíce postrádáte, co by to bylo?**

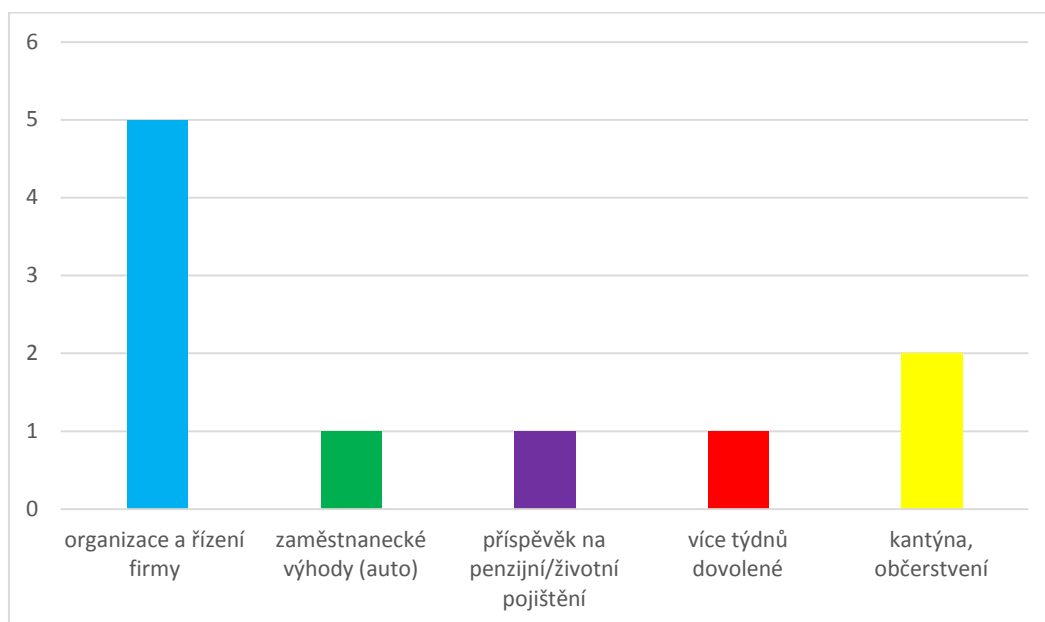
Z dotazovaných respondentů postrádá pět odpovídajících zejména organizaci a koncepčnost ve firmě. Tuto odpověď jeden z dotazujících doplnil o pravidelné porady s vedením firmy, starost vedení o efektivitu práce, správný odhad schopností jednotlivých pracovníků a snahu snižovat zbytečné výdaje. Další respondent na svou odpověď navázal, že ve své firmě postrádá informovanost zaměstnanců. Mezi dalšími odpovědi zazněla i větší a kvalitnější spolupráce. Poslední z těchto pěti respondentů postrádá ve firmě systém řízení, větší teamovou spolupráci – nebo spíše ochotu teamové práce.

Další dotazovaný respondent ve firmě postrádá zejména pružnou pracovní dobu a zaměstnanecké výhody, jako je například služební auto. Dále by uvítal služby, které by byly hrazeny zaměstnavatelem. Jako příklad uvedl pobyt v lázních.

Jiný respondent by rozhodně uvítal příspěvky od zaměstnavatele na penzijní a životní pojištění. Další by pro změnu ocenil minimálně o jeden týden dovolené více. Dle jeho názoru jsou 4 týdny dovolené málo.

Poslední skupina se skládá z dvou dotazovaných, kteří v organizaci postrádají kantýnu a automat na občerstvení, jelikož firma žádnou jídelnou nedisponuje a jídlo je pouze přiváženo.

Graf č. 7 - Kdybyste měli říct, co ve firmě nejvíce postrádáte, co by to bylo?



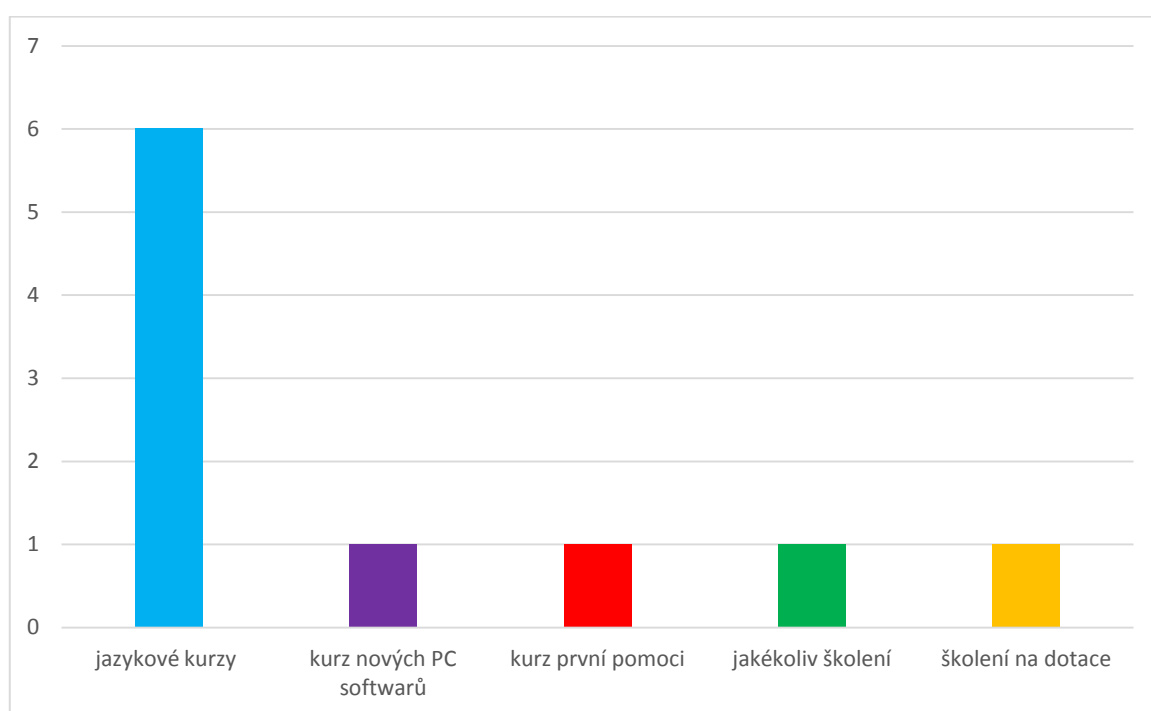
Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 9: Účastníte se školení, jazykových, či odborných kurzů? Pokud ne, jaké byste ve firmě uvítali?**

V organizaci se téměř většina zaměstnanců žádného školení, či jazykových nebo odborných kurzů neúčastní. Devět z dotazovaných respondentů odpověděla, že se žádného školení, ani kurzu neúčastní. Tato skupina ale ve svých odpovědích zmínila, že by školení, i jazykové, či odborné kurzy s radostí uvítala. Šest respondentů by uvítalo jazykový kurz, zejména angličtinu, která je v této organizaci opravdu důležitá téměř na všech pracovních pozicích. Jeden z odpovídajících k této výpovědi dodal, že již několikrát vedení navrhoval anglický jazykový kurz, ale bohužel ještě žádný nebyl uskutečněný. Druhý respondent dodal, že ve škole se moc anglického jazyka nenaučil a tudíž by bylo pro něho velkou výhodou, kdyby se mohl naučit odbornou angličtinu, kterou by jistě využil. Tři respondenti, kteří by také uvítali školení, nebo odborné kurzy naopak nezmiňovali jazykové kurzy, ale v odpovědích zazněl například kurz první pomoci, kurz ovládnání nových počítačových softwarů, či jakékoliv jiné školení, které by mohlo pomoci zaměstnanci ke zdokonalení na své pozici.

Jeden respondent se školení účastní. Ve své odpovědi dodal, že v této věci má plnou podporu ze strany vedení společnosti, které chce mít profesně kvalifikované zaměstnance. Tento respondent by uvítal školení na dotace, kterými se v současné době zabývá.

**Graf č. 8 - Jaké školení, jazykové, či odborné kurzy byste ve firmě uvítali?**



**Zdroj:** vlastní zpracování

**Otázka č. 10: Jaké benefity, nebo výhody využíváte v zaměstnání? Jaké další benefity byste uvítali?**

Podle všech odpovědí dotazovaných respondentů každý zaměstnanec v organizaci dostává příspěvek na stravování ve formě stravenek v hodnotě 60 Kč. Stravenku dostávají za každý odpracovaný den, pokud odpracují alespoň 5 hodin. Pět z respondentů navíc uvedli, že využívají benefity formou počítače, auta a služebního telefonu. Další respondent využívá kromě stravenek také volnou pracovní dobu a homeoffice.

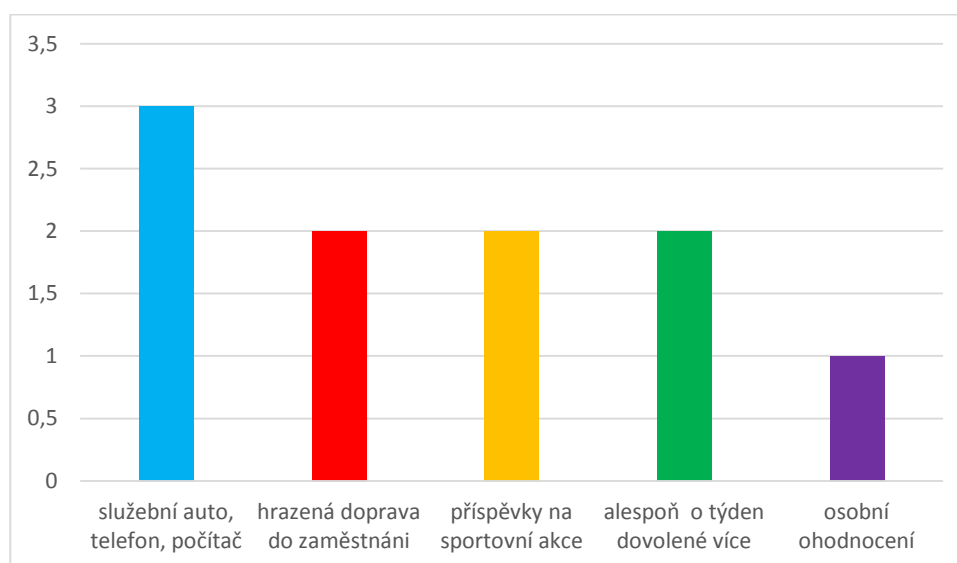
Respondenti, kteří mají pouze benefit ve formě stravenek, by rozhodně uvítali benefity jako je osobní ohodnocení, pobyt v lázních (příspěvek na lázeňský pobyt), kurzy a

školení, ve kterých by svou profesí mohli nadále rozvíjet a zdokonalovat, hrazení dopravy do zaměstnání, nebo alespoň příspěvek na cestu na pracoviště ale také alespoň o týden dovolené navíc, protože podle dvou dotazovaných respondentů jsou 4 týdny dovolené opravdu málo a podle jejich odpovědí je ideálních 6 týdnů dovolené.

Ve firmě je několik zaměstnanců, kteří se zajímají o sport, či se nějakému sportu věnují. Ti by ocenili například benefit ve formě příspěvků na sportovní akce – fitness, bazén, nebo lekce cvičení. Tyto benefity by uvítali dva z dotazovaných respondentů.

Jeden z respondentů se svou odpovědí trochu lišil od ostatních, jelikož mu stačí benefit ve formě stravenek a tvrdí, že na ostatním nezáleží, protože podle jeho názoru je rozhodně lepší mít dostatek peněz, které pak může používat dle své potřeby a vybrat si přesně co si přeje.

Graf č. 9 - **Jaké další benefity byste uvítali?**



**Zdroj:** vlastní zpracování

#### **Otázka č. 11: Jak můžete zhodnotit vztahy se svými spolupracovníky?**

Všech deset respondentů zhodnotilo svůj vztah se spolupracovníky kladně. Jednomu respondentovi vyhovuje práce v převážně mladém kolektivu a proto se svými spolupracovníky vychází skvěle. Další respondent zmínil, že s některými svými



spolupracovníky tráví i svůj volný čas, tudíž jsou přátelé i mimo pracoviště. Jeden odpovídající dodal, že v globálním měřítku jsou vztahy se spolupracovníky kladné, ale s některými kolegy je komunikace jednodušší a na úrovni a s některými naopak na bodu mrazu, což ústí z jejich neochoty spolupracovat při řešení pracovních záležitostí.

Na pracovišti se podle výpovědí všech respondentů neobjevuje žádná šikana, nebo psychické násilí. Avšak v několika odpovědích zazněla neochota někomu pomoci, či neochota spolupracovat, pokud se řeší pracovní záležitosti i přesto, že v běžném životě mají kamarádské vztahy.

Dva respondenti se shodli, že s některými spolupracovníky mají vztahy na skvělé, přátelské úrovni a s některými jsou vztahy čistě pracovní, jelikož si v běžném životě jako lidé nenesou. Doplňují, že i s těmi, se kterými si v běžném životě nerozumí, se snaží na pracovišti vycházet a dosahovat spolu co nejlepších pracovních výsledků. S nikým ze svých spolupracovníků nemají žádný závažný problém, který by mohl narušovat chod firmy.

Zaměstnanci často pořádají a vymýšlí akce, kde se schází zaměstnanci, kteří o to mají zájem a utužují tak svoje vztahy. Pořádají tak společně například hokejové a fotbalové utkání, společný večer na bowlingu, či pouhé posezení v restauraci, či baru. Tyto aktivity však nejsou organizovány vedením firmy. Vedení firmy pořádá pouze jednou ročně firemní večírek, který je také vedením firmy plně hrazen. Zaměstnanci tak postrádají team-buildingové akce, které by byly pořádány vedením firmy a vedení firmy by se také těchto akcí zúčastňovalo a tím se lépe poznali se svými zaměstnanci při těchto příležitostech a ne pouze na pracovišti v pracovní době.

### **Otázka č. 12: Z jakého důvodu jste si vybral/a toto zaměstnání?**

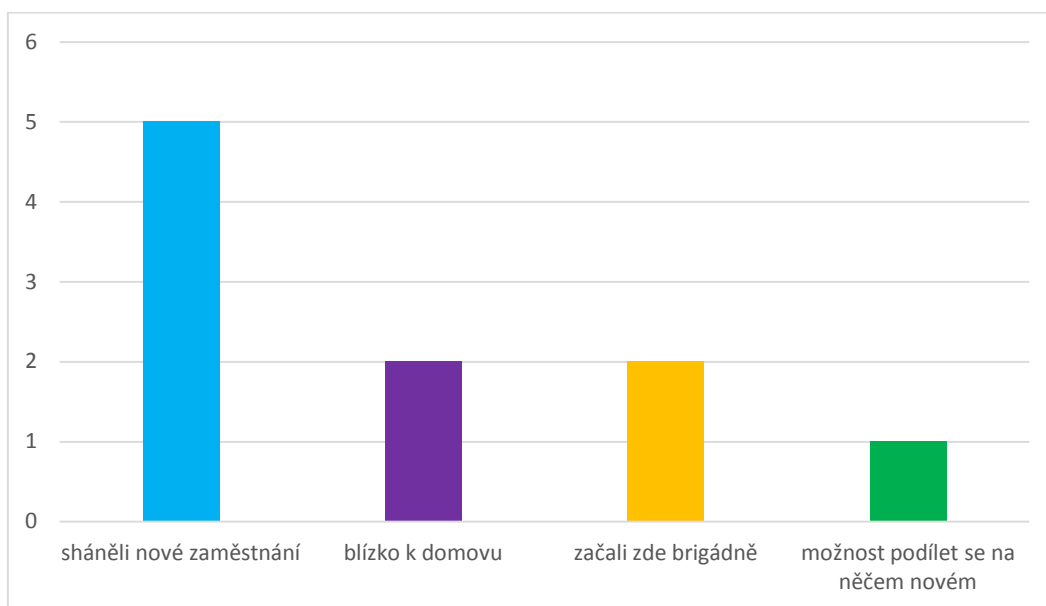
Skupina pěti respondentů uvedla jako důvod, proč si vybrali toto zaměstnání to, že pracovní pozici objevili v době, kdy sháněli nové zaměstnání. Práce je baví a motivuje a rozhodně v současné nepřemýšlí nad změnou. Jeden respondent z této skupiny se během let vypracoval na účetní firmy. Další dotazovaný respondent dodal, že pracuje v oboru který studoval a ke kterému od mala tíhnul. Dva dotazovaní respondenti dodali, že je zaujaly podmínky, které zaměstnavatel nabízel, možnost komunikace se zákazníky na vyšší úrovni a možnost nabídky a realizace kvalitních produktů.

Další skupina dvou dotazovaných respondentů si toto zaměstnání vybrala z důvodu blízkosti z jejich domova. Jeden respondent z této skupiny dodal, že podobnou funkci vykonával již v předchozím zaměstnání, které opustil důvodu stěhování a proto se přihlásil na tuto pozici.

Další dva respondenti si toto zaměstnání vybrali z důvodu možnosti, začít zde brigádně. Později se vypracovali a v organizaci zůstali. Líbí se jim především rozmanitá a zajímavá práce, která je baví.

Poslední respondent si toto zaměstnání vybral z důvodu, že práce není stereotypní, firma se stále vyvíjí a posouvá dopředu a tím pádem má dotazovaný neustále možnost podílet se na něčem novém a to je pro něho silným hnacím motorem. Dodává, že jeho pracovní náplň je velmi pestrá a má široký záběr a agenda, která mu byla svěřena, přináší mnoho nových a zajímavých výzev.

Graf č. 10 - Z jakého důvodu jste si vybral/a toto zaměstnání?



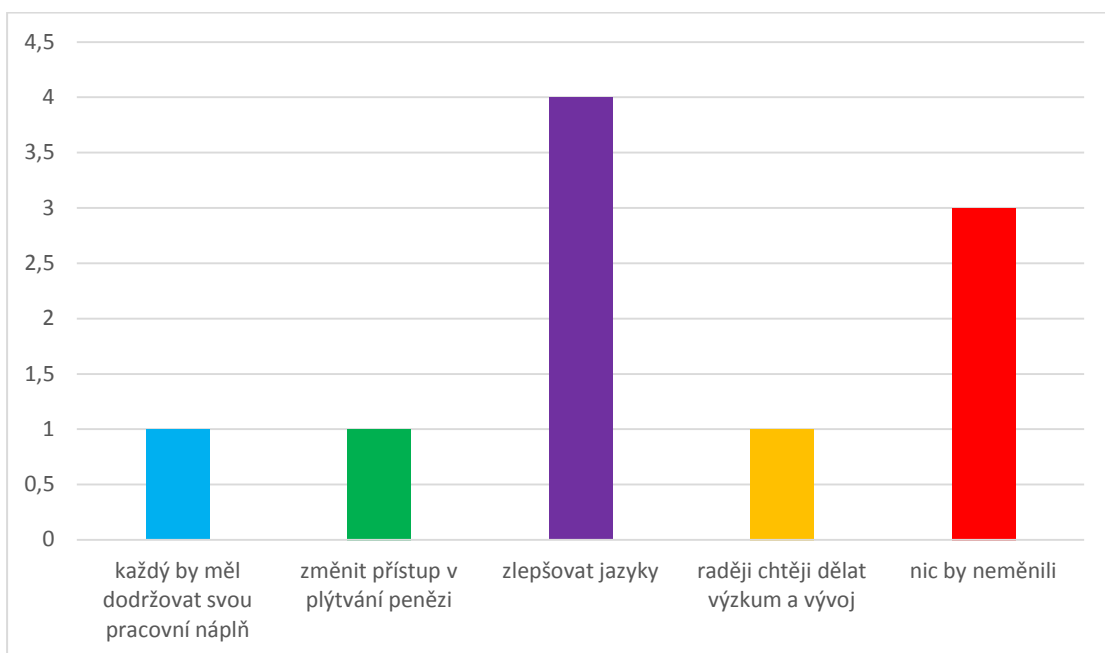
Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 13: Jste spokojeni se svým zaměstnáním? Pokud ne, s čím jste nespokojeni, nebo co byste si přáli změnit?**

Devět z deseti respondentů je se svým zaměstnáním spokojen. Jeden však dodal, že v současnosti spokojen je, nicméně pokud bude mít v budoucnu pocit, že ho toto zaměstnání již nenaplňuje a nebude mít možnost posouvat se dál (např. do vedoucí pozice, svěření nové agendy, stagnace firmy, absence zvýšení platu), pak jediné řešení vidí ve změně zaměstnání – vzhledem k jeho nízkému věku a také vzdělání. Momentálně by však nic neměnil. Jiný dotazovaný respondent podotknul, že v zaměstnání je spokojen, ale byl by spokojenější, kdyby každý dodržoval svou pracovní náplň. Další respondent dodal, že spokojený je, jen by si přál změnit přístup vedení k plýtvání penězi. Jiný odpovídající je spokojený díky možnosti vycestování do světa v rámci své pracovní pozice, takže by nic zásadního neměnil. Další čtyři respondenti by uvítali zlepšování se v jazyku. Poslední respondent této skupiny spokojených zaměstnanců ve svém zaměstnání dodal, že by si přál větší důslednou a teamovou spolupráci od ostatních kolegů.

Jeden respondent z deseti je se svým zaměstnáním spokojen pouze částečně. Podle něj práce není špatná, ale raději by dělal více vývoj, nebo výzkum a méně „byrokracie“.

Graf č. 11 - Co byste si přáli změnit v organizaci?



**Zdroj:** vlastní zpracování

## 5 Diskuze

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo zkoumat, co vybrané zaměstnance firmy Albertina Trading motivuje, aby podávali co nejlepší výsledky. Zkoumána byla vedle motivace i spokojenost zaměstnanců s prostředím a atmosférou ve firmě, s platovým ohodnocením, i vztahy se svými spolupracovníky a vedením organizace. Firma Albertina Trading může lépe odhadnout, díky výsledkům této práce, jak své zaměstnance ještě lépe motivovat a jak zlepšit prostředí firmy, aby zaměstnanci přispívali ještě k lepším výsledkům, a efektivnějšímu chodu firmy.

Vedení firmy by se mělo zaměřit zejména na zlepšení organizování a informovanosti ve firmě. Více lidí totiž dělá jednu stejnou věc a tím se snižuje efektivita firmy, nebo naopak jeden člověk dělá více věcí najednou, takže se plnohodnotně nesoustředí ani na jednu činnost. Vedení organizace by se mělo zamyslet nad častými poradami, kterých by se zúčastňovalo nejen vedení, ale i obchodní oddělení, kde by si každý předal informace o nadcházejících událostech. Dále by mělo být dohlíženo na to, aby každý zaměstnanec využíval informační systém IZIO, kam by zapisoval svoje povinnosti. Pokud by se i nadále objevovaly případy, kdy by zaměstnanci informační systém nepoužívali, měly by se udělovat sankce a pokuty, které by tomuto problému alespoň trochu předcházely. Ve firmě by měla být nastavena větší kontrola, aby každý zaměstnanec měl dělat to co má a nemohl dělat to, co se mu zrovna zamane.

Bylo by dobré se zamyslet i nad tím, zda nezlepšit pracovní prostředí díky více odděleným místnostem, kde by nebylo tolik zaměstnanců najednou. Zlepšila by se tak koncentrovanost zaměstnanců a tím i efektivita celé firmy. Dlouhé telefonické rozhovory více zaměstnanců najednou totiž ruší ostatní zaměstnance a tak efektivita rapidně klesá.

Více jak 70% zaměstnanců pořádá akce, kde se společně schází a utužují vztahy se svými spolupracovníky, či novými kolegy. Postrádají však team-buildingové akce, které by byly pořádány zaměstnavatelem. Samozřejmě by se jednalo o takové akce, kterých by se také vedení firmy zúčastňovalo. Vedení firmy by se tedy mělo kromě vánočního firemního

večírku zaměřit i na další akce, kde by se upevňovaly vztahy mezi spolupracovníky, ale i s vedením organizace.

V otázce č. 2 se respondenti rozpovídali o tom, zda jsou, nebo nejsou spokojeni se stylem řízení firmy. Podle odpovědí, by se vedení firmy mělo zaměřit na lepší styl řízení, aby v organizaci nevládl takový chaos jako doposud. U této otázky se respondenti opět shodli na nedostatečné informovanosti. Tudiž i na tom by měla organizace zapracovat.

Zhruba 50% zaměstnanců by více motivoval větší plat, v průměru by si každý představoval alespoň o 5 000 – 10 000 Kč více. Zaměstnancům chybí ve firmě více zaměstnaneckých benefitů. Uvítali by například služební auto, či telefon. Někteří by uvítali příspěvek na penzijní/životní pojištění. V organizace není moc možností stravování, tudíž by zaměstnanci uvítali kantýnu. Ta ale není vzhledem k velikosti organizace a počtu zaměstnanců reálná, proto by postačil pouze bufet, či automat s občerstvením, kde by se zaměstnanci v obědové pauze mohli občerstvit.

Asi 70% zaměstnanců je spokojeno se vztahem a komunikací s nadřízeným. 30% zaměstnanců uvedlo, že se vztahem s vedením spokojeni nejsou. A jedná se o vztah čistě pracovní. V tomto případě by bylo dobré, aby se zaměstnavatel pokusil s těmito pracovníky více spřátelit a více s nimi komunikovat. Jelikož dobré vztahy s vedením, firmě na efektivitě maximálně pomohou.

Vedení firmy by mělo poskytovat více školení a kurzů, kde by zaměstnanci mohli své zkušenosti a znalosti rozšířit. 60% zaměstnanců by uvítalo jazykové kurzy, zejména tedy angličtinu, jelikož firma obchoduje zejména se zahraničím. Co se týče benefitů, zaměstnanci dostávají příspěvky na stravování ve formě stravenek. 50% dotazovaných respondentů navíc využívá služební auto, telefon, či počítač. Zaměstnanci, kteří mají benefity pouze ve formě stravenek, by uvítali alespoň příspěvek na dopravu, příspěvek na pobyt v lázních, příspěvek na sportovní akce, nebo o týden více dovolené.

V otázce č. 11 všichni respondenti, tedy 100% dotazovaných zhodnotilo své vztahy se svými spolupracovníky kladně. Zde tedy vedení firmy nemusí zasahovat, jelikož zaměstnanci se schází i mimo práci. Ovšem více akcí pořádaných vedením, rozhodně neuškodí.

Co se týče celkové spokojenosti zaměstnanců ve firmě, je spokojeno 90% dotazovaných respondentů. Dalších 10% je spokojeno pouze částečně. Takto velké procento spokojenosti vypovídá o tom, že se vedení firmy snaží své zaměstnance motivovat a snaží se zajišťovat zázemí, ve kterém by byli zaměstnanci spokojeni a pomohli tak firmě k větší efektivitě. Avšak dle detailních výpovědí každého respondenta by se mělo vedení zamyslet, jak jinak a ještě lépe své zaměstnance motivovat a co změnit, aby bylo dosahováno ještě větší spokojenosti a tím i výsledků firmy, jelikož spokojený a dobře motivovaný zaměstnanec, je pro firmu skutečným přínosem. Dále je nutno zmínit, že v organizaci jsou zaměstnávány především mladí pracovníci, tudíž se ve spoustě odpovědí i z tohoto důvodu shodli.

## 6 Závěr

Tato bakalářská práce se věnovala tématu motivace pracovní činnosti. Jak již bylo zmíněno, spokojený pracovník, kterého baví do práce chodit a je dobře motivován, pomůže firmě k dosahování vyšší efektivity a k úspěšnějším výsledkům.

Přínosem této práce jsou kvalitní informace ohledně spokojenosti zaměstnanců, s motivováním, platem, s prostředím, i se vztahy na pracovišti a tudíž tak zaměstnavateli mohou pomoci s rozhodováním, co v organizaci změnit a jak lépe své pracovníky motivovat.

Teoretická část práce byla věnována poznatkům, které byly získány pomocí odborné literatury, kde byly popsány základní informace o motivaci člověka, ale také o motivaci na pracovišti. Na základě těchto poznatků, byla praktická část soustředěna na charakteristiku organizace Albertina Trading, na zařazení pracovních pozic, na objasnění strukturovaného dotazníku a dále na samotný výzkum mezi pracovníky v organizaci.

Výzkum byl proveden kvalitativní metodou, formou strukturovaného dotazníku, kterého se zúčastnilo 10 vybraných zaměstnanců firmy. Rozhovor se skládal ze 4 základních otázek zaměřených na pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání a délku pracovního poměru v organizaci. Dalších 13 otázek se věnuje motivaci v dané společnosti. S rozhovorem souhlasilo všech 10 respondentů a odpověděli na všechny otázky, což činí 100%. Je však potřeba zmínit, že výsledky výzkumu mohou být ovlivněny neupřímnými výpověďmi respondentů, či ostychem z pravdivé odpovědi.

Otázky rozhovoru jsou uvedeny jako příloha č. 1, která je součástí bakalářské práce. V závěru je možné konstatovat, že dané cíle této práce byly splněny.



## 7 Seznam použitých zdrojů

### 7.1 Seznam literárních zdrojů

ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 184 s. ISBN 80-86851-00-01.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 769 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

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

CIPRO, Martin. *Psychoanalytické koučování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 264 s. ISBN 978-80-247-5350-8.

KOLMAN, Luděk, RYMEŠOVÁ, Pavla, CHÝLOVÁ, Hana, GRALTON, Lucie. *Motivace, Produktivita a způsob života*. 1. vyd. Praha: Linde Praha, 2012. 191 str. ISBN 978-80-7201-892-5.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. 355 s. ISBN 80-7261-033-3.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Academia, 1996. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.

NAKONEČNÝ, Milan. *Emoce*. 1. vyd. Praha: Triton, 2012. 501 s. ISBN 978-80-7387-614-2.

NAKONEČNÝ, Milan. *Lexikon psychologie*. Praha: Vodnář, 2013. 660 s. ISBN 978-80-7439-056-2.

NIERMEYER, Rainer, SEYFFERT, Manuel. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada. 2005. 109 s. ISBN 80-247-1223-7.

PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*. 1. vyd. Praha: Linde. 2009. 233 s. ISBN 978-807-2017-546.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace – Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. 2010. 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

ŠTIKAR, Jiří, RYMEŠ, Milan, RIEGEL, Karel, HOSKOVEC, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinum. 2003. 461 s. ISBN 80-246-0448-5.

TURECKIOVÁ Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2004. 172 s. ISBN 978-80-247-0405-0.

## 7.2 Elektronické zdroje

DĚDĚK, Vladimír. Rozdílné typy motivací. [on-line]. 2010 [cit. 2016-10-02]). Dostupné z: <http://www.mitvsehotovo.cz/2010/03/rozdilne-typy-motivaci/>

McGregorova teorie XY. *ManagementMania*. [on-line]. [cit. 2016-10-22]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mcgregorova-teorie-xy>

Motivátory a jak na ně. *Edolo*. [on-line]. [cit. 2016-10-25]. Dostupné z: <http://www.edolo.cz/motivatory-a-jak-na-ne/t3071>

Podnikové vzdělávání zasáhla recese. *Moderní řízení*. [on-line]. [cit. 2016-10-27]. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-39173670>

FABIÁN, Vladimír. *Demotivace – ztráta firmy*. [on-line]. [cit. 2016-11-04]. Dostupné z: <http://www.fabav.eu/cs/demotivace/>

Řízený strukturovaný rozhovor. *ManagementMania*. [on-line]. [cit. 2016-11-30]. Dostupné z: (<https://managementmania.com/cs/rizeny-strukturovany-rozhovor>

### 7.3 Seznam obrázků

Obrázek č. 1 - Schéma atribuce .....	18
Obrázek č. 2 - Schéma mechanismů regulace .....	19
Obrázek č. 3 - Maslowova pyramida potřeb .....	20
Obrázek č. 4 - Diagram motivace stanovením cíle.....	22

### 7.4 Seznam grafů

Graf č. 1 - Rozdělení respondentů podle pohlaví.....	36
Graf č. 2 - Zastoupení respondentů podle věku .....	37
Graf č. 3 - Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů.....	37
Graf č. 4 - Délka pracovního poměru ve firmě .....	38
Graf č. 5 - Co by Vás mohlo motivovat k lepším pracovním výsledkům .....	42
Graf č. 6 - Jste spokojen/a se svým platem? Pokud ne, o kolik Kč víc, byste si za měsíc představoval/a .....	44
Graf č. 7 - Kdybyste měli říct, co ve firmě nejvíce postrádáte, co by to bylo?.....	46
Graf č. 8 - Jaké školení, jazykové, či odborné kurzy byste ve firmě uvítali? .....	47
Graf č. 9 - Jaké další benefity byste uvítali? .....	48
Graf č. 10 - Z jakého důvodu jste si vybral/a toto zaměstnání? .....	51
Graf č. 11 - Co byste si přáli změnit v organizaci? .....	52

## **8 Přílohy**

### **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Strukturovaný rozhovor

## **Příloha č. 1**

Strukturovaný rozhovor pro bakalářskou práci Motivace pracovní činnosti.

Rozhovor se skládá z otevřených otázek, na které nelze odpovědět pouze ano, nebo ne.

Následně bude slovně vyhodnocen.

1. Jaké jste pohlaví?
  - a) muž
  - b) žena
2. Kolik Vám je let?
  - a) do 25 let
  - b) 26 – 35 let
  - c) 36 – 45 let
  - d) 46 – 55 let
  - e) nad 55 let
3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
  - a) základní
  - b) vyučen/a
  - c) střední
  - d) střední s nástavbou
  - e) vysokoškolské
4. Jak dlouho již ve firmě pracujete?
  - a) méně než 1 rok
  - b) 1 – 5 let
  - c) 6 – 10 let
  - d) 11 – 15 let
5. Na co by se měla firma zaměřit, abyste mohl/a dosahovat ještě lepších pracovních výsledků než doposud?

6. Proč jste, nebo naopak nejste spokojen/a se stylem řízení, který je nastaven ve firmě, ve které pracujete?
  
7. Jak jste ve své práci motivováni? Jak ovlivňuje Váš pracovní výkon motivace?
  
8. Co by Vás mohlo motivovat k lepším pracovním výsledkům?
  
9. Jak byste zhodnotil/a Váš vztah a komunikaci s nadřízeným?
  
10. Jste spokojen/a se svým platem? Pokud ne, o kolik Kč víc, byste si za měsíc představoval/a?
  
11. Co by podle Vás mělo ovlivňovat výši mzdy?
  
12. Kdybyste měli říct, co ve firmě nejvíce postrádáte, co by to bylo?

13. Účastníte se školení, nějakých jazykových, či odborných kurzů? Pokud ne, jaké byste ve firmě uvítali?

14. Jaké benefity, nebo výhody využíváte v zaměstnání? Jaké další benefity byste uvítali?

15. Jak můžete zhodnotit vztahy se svými spolupracovníky?

16. Z jakého důvodu jste si vybral/a toto zaměstnání?

17. Jste spokojeni se svým zaměstnáním? Pokud ne, s čím jste nespokojeni, nebo co byste si přáli změnit?