

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra managementu a marketingu**



**Bakalářská práce**

**Pracovní motivace ve sledované organizaci**

**Adéla Čipčalová**

**© 2024 ČZU v Praze**

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Adéla Čipčalová

Ekonomika a management

Název práce

**Pracovní motivace ve sledované organizaci**

Název anglicky

**Work Motivation in a Selected Organization**

---

### Cíle práce

Cílem bakalářské práce je identifikovat současnou úroveň dovednosti manažerů motivovat své podřízené, porovnat tyto informace s výsledky vlastního šetření a navrhnout možná doporučení pro efektivní způsob využití motivačních nástrojů v rámci vedení lidí ve sledované organizaci. Dílčím cílem je zpracování literární rešerše na vybrané téma.

### Metodika

Bakalářská práce je dle stanoveného cíle realizována pomocí několika postupných kroků:

- vymezení zkoumané problematiky v literární rešerši
- určení způsobu zjišťování prvotních údajů
- charakteristika objektů zkoumání, tj. určení souboru respondentů
- zpracování zjištěných dat
- formulace vlastních závěrů a návrhů doporučení

---

**Doporučený rozsah práce**

30 – 40 stran

**Klíčová slova**

manažerské funkce, vedení lidí, motivační proces, stimul a motiv, motivační teorie, pracovní benefity

---

**Doporučené zdroje informací**

- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3
- BĚLOHLÁVEK, F. Jak vést a motivovat lidi. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80- 251-2235-8
- DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada. 2007. ISBN 978-80-247-6996-7
- DISMAN, M. Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele. 4. vydání. Praha: Karolinum, 2011, 372 s. ISBN 978-80-246-1966-8
- HALÍK, J. Vedení a řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2475-1
- JANIŠOVÁ, D., KŘIVÁNEK, M. Velká kniha o řízení firmy. Praha: Grada, 2013, 394 s. ISBN 978-80-247-4337-0
- KOONTZ, H., WEIHRICH, H. Management. Praha: Victoria Publishing, 1998, ISBN 80-7219-014-8
- NAKONEČNÝ, M. Motivace pracovního jednání a její řízení. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2
- PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. Praha: Grada, 2007. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-1991-7

---

**Předběžný termín obhajoby**

2023/24 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Jana Horáková

**Garantující pracoviště**

Katedra managementu a marketingu

---

Elektronicky schváleno dne 21. 2. 2024

**doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 27. 2. 2024

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 28. 02. 2024

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Pracovní motivace ve sledované organizaci" 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 neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15.3. 2024

---



## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala mé vedoucí práce paní Ing. Janě Horákové za odborné rady a čas, který věnovala našim konzultacím. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům firmy, ve které probíhal sběr dat pro praktickou část práce, za poskytnuté odpovědi.

# Pracovní motivace ve sledované organizaci

## Abstrakt

Bakalářská práce na téma „Pracovní motivace ve sledované organizaci“ pojednává o motivaci pracovníků ve vybrané společnosti. Cílem práce je zhodnocení aktuálně používaných motivačních prvků a navržení vhodných doporučení, která povedou ke zvýšení motivace ve vybrané organizaci. Závěrečná práce je složena ze dvou částí, teoretické a praktické.

Teoretická část je tvořena literární rešerší, která obsahuje definice managementu a motivace, vysvětluje manažerské funkce a obsahuje motivační teorie. Dále jsou zde zmíněny aktuálně pracující generace.

Praktická část představuje vybranou organizaci, zmiňuje aktuální motivační prvky, které jsou v organizaci využívány a vyhodnocuje data získaná z uskutečněného kvalitativního výzkumu, ke kterému byla použita metoda vlastního pozorování, po níž následovalo provedení řízených rozhovorů.

V závěru práce jsou zhodnoceny výsledky provedeného šetření a navržena doporučení pro zvýšení motivace pracovníků sledované organizace.

**Klíčová slova:** manažerské funkce, motivační proces, motivační teorie, pracovní benefity, stimul a motiv, vedení lidí

# Work Motivation in a Selected Organization

## Abstract

The bachelor thesis on the topic "Work Motivation in the Observed Organization" deals with the motivation of employees in the selected company. The aim of the thesis is to evaluate the currently used motivational elements and propose suitable recommendations that will lead to increased motivation in the selected organization. The final thesis consists of two parts, theoretical and practical.

The theoretical part is composed of a literary review containing definitions of management and motivation, explaining managerial functions, and including motivational theories. Additionally, currently working generations are mentioned.

The practical part introduces the selected organization, mentions current motivational elements utilized in the organization, and evaluates data obtained from conducted qualitative research, for which the method of direct observation was used, followed by conducting structured interviews.

In the conclusion of the thesis, the results of the conducted investigation are evaluated, and recommendations for increasing motivation of employees in the observed organization are proposed.

**Keywords:** incentive and motivation, managerial functions, motivational process, motivational theories, people management, work benefits

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>10</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>11</b>
2.1 Cíl práce .....	11
2.2 Metodika.....	11
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>12</b>
3.1 Management .....	12
3.1.1 Manažer.....	13
3.1.2 Manažerské role .....	13
3.1.3. Manažerské úrovně.....	14
3.1.4. Vedení lidí .....	14
3.1.5. Styly vedení .....	14
3.1.6. Vedení vs řízení lidí.....	15
3.2 Motivace.....	17
3.2.1. Motiv a stimul.....	17
3.2.3. Motivační teorie.....	17
3.2.4. Novodobé pojetí motivace.....	20
3.2.3. Nástroje pracovní motivace .....	22
3.2.4. Pracovní spokojenost .....	24
3.3. Aktuální generace na pracovním trhu .....	24
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>27</b>
4.1 Charakteristika objektu zkoumání .....	27
4.2 Představení odboru .....	28
4.3 Benefity .....	28
4.4 Metody shromažďování dat.....	29
4.5 Výzkumné předpoklady .....	31
4.6 Rozbor odpovědí nadřízených zaměstnanců .....	31
4.7 Rozbor odpovědí podřízených zaměstnanců .....	33
<b>5 Zhodnocení a doporučení .....</b>	<b>38</b>
5.1 Souhrnné vyhodnocení výsledků rozhovorů .....	38
5.1.1 Komparace výsledků s výzkumnými předpoklady .....	39
5.2 Návrhy doporučení pro zlepšení motivace pracovníků.....	40
<b>6 Závěr.....</b>	<b>43</b>
<b>7 Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>44</b>

7.1	Knihy a vědecké články .....	44
7.2	Reportáže.....	46
<b>8</b>	<b>Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk.....</b>	<b>47</b>
8.1	Seznam obrázků .....	47
<b>Přílohy.....</b>	<b>.....</b>	<b>48</b>

# 1 Úvod

Bakalářská práce na téma „Pracovní motivace ve sledované organizaci“ zkoumá vliv motivace na pracovní výkon zaměstnanců. Pracovní motivace je klíčovým faktorem ovlivňujícím výkonnost a spokojenost zaměstnanců ve firemním prostředí. Téma pracovní motivace se stává stále důležitějším prvkem v oblasti řízení lidských zdrojů, neboť organizace si stále více uvědomují, že angažování a motivování zaměstnanci přispívají k dosažení firemních cílů a udržitelnému růstu.

Obor řízení lidských zdrojů se pyšní bohatou historií sahající až do dob průmyslové revoluce, kdy začaly podniky hledat způsoby, jak lépe organizovat práci a efektivně využívat lidské zdroje. Postupný rozvoj tohoto oboru přinesl různé přístupy k vedení.

Úspěch organizace značně ovlivňují její pracovníci, proto je řízení lidských zdrojů tak důležitou disciplínou. Manažeři by měli vědět, jak efektivně vést své podřízené, a tím napomáhat k jejich spokojenosti v organizaci, která povede k růstu organizace. Vedení lidí nespočívá pouze v předávání rozkazů. Je to náročný proces, který vyžaduje zájem manažera o profesní růst jeho podřízených a aktivitu, kterým tento růst podporuje.

Moderní společnosti se stále více soustřeďují na optimalizaci pracovní motivace svých zaměstnanců. Za nejznámější formu odměňování pracovníků jsou považovány finanční odměny. K motivaci zaměstnanců přispívá i spousta dalších aspektů, jako třeba pracovní zázemí nebo vztahy s kolegy na pracovišti. Firmy motivují své zaměstnance mimo jiné nabízenými benefity. V motivaci hrají důležitou roli také preference jedinců, z čehož plyne že motivace je individuální záležitostí a pro manažery je proto klíčové porozumět těmto individuálním preferencím a vhodně přizpůsobit strategie motivace a odměňování pro jednotlivé členy týmu.

Práce se zaměřuje na analýzu pracovní motivace ve sledované organizaci, jejímž cílem je zhodnotit aktuální motivační faktory a navrhnout vhodná doporučení pro její zvýšení. Zkonstruovaná doporučení jsou prezentována v příslušné kapitole této práce.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnotit motivaci pracovníků ve vybrané organizaci a navrhnout vhodná doporučení, která povedou ke zvýšení jejich pracovní výkonnosti vlivem zvýšené motivace. Dílčím cílem je sestavení literární rešerše na základě prostudování odborné literatury zabývající se problematikou spadající pod zadané téma.

### **2.2 Metodika**

Bakalářská práce je dle stanoveného cíle práce rozdělena na část teoretickou a část praktickou.

V první části práce jsou zpracovány literární zdroje, které souvisí s problematikou pracovní motivace. Literární rešerše je řádně odzbrojována, parafrázování využívá formu Harvardského systému jméno-datum, přímé citace jsou psány kurzívou. Veškeré použité odborné zdroje jsou vypsány v kapitole 7 této práce, která obsahuje seznam použitých zdrojů v souladu s normou ČSN ISO 690.

Druhá část práce se věnuje vlastnímu šetření ve vybrané organizaci. Po vybrání vhodné organizace pro výzkum, je provedeno vlastní pozorování, jehož cílem je získání představy o zvyklostech sledovaného prostředí. Na základě provedeného vlastního pozorování, jsou sestaveny výzkumné předpoklady. Kvalitativní výzkum je proveden za pomoci řízených rozhovorů, které jsou uskutečněny s pracovníky z řad vedoucích i podřízených zaměstnanců, přičemž pro každou skupinu je sestavena odlišná sada otázek. Poskytnuté odpovědi jsou následně přepsány, zpracovány a slouží jako podklad pro porovnání se stanovenými výzkumnými předpoklady a taktéž jako podklad, na jehož základě jsou sestavena doporučení, která jsou popsány v kapitole 5.2 „Návrhy doporučení pro zlepšení motivace pracovníků“ této práce.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Management

Slovo management je mezinárodně uznávaný výraz, který má mnoho definic. Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace (Aldag, Stearns, 1987). Definice managementu dle Koontze a Weihricha zní: „*Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.*“ (Koontz, Weihrich, 1993). Blažek popisuje management jako vztah mezi řídicím subjektem a řízeným objektem, kdy řídicí subjekt vytyčuje cíle, které řízený objekt plní (Blažek, 2011, s.12).

Management je systematickým procesem, který vykonává manažer. Manažer vykonává potřebné manažerské aktivity způsobem, který je uznáván ostatními členy organizace (Bělohlávek, 2001, s. 24). Systematický proces managementu tvoří aktivity, které jsou zmíněny v definici výše – tedy plánování, organizování, vedení a kontrolování.

Vodáček, Vodáčková (2013, s. 20) uvádějí, že za vznikem moderního managementu stojí vývoj čtyř směrů, a to směry:

**Vědeckého průmyslového řízení** – věnuje se studii a vytvořením efektivního způsobu výroby.

**Škola lidských vztahů** – věnuje se vedení, stimulaci a motivaci práce lidí.

**Správní řízení** – směr, který vytvořil koncept manažerských funkcí.

**Škola byrokratického řízení** – směr, který se zabýval administrativou spojenou s organizací.

Podle Vebera (2009, s. 22) slovem management není označeno jen řízení jako činnost, ale také skupina řídicích pracovníků. Nejde tedy jen o označení funkce, ale také o označení lidí, kteří tuto funkci vykonávají. Management se nevztahuje pouze k řízení celé jednotky, ale také k jejím jednotlivým úsekům.



### 3.1.1 Manažer

Bedrnová (2002, s.14) popisuje manažera jako řídicího pracovníka, který je vykonavatelem řídicí funkce a nositelem řídicí profese. Manažer je také reprezentantem zájmů a hospodářských záměrů přiděleného úseku.

Být manažerem znamená vykonávat profesi řídicího pracovníka, pro kterou je nepostradatelné oplývat odpovídajícími způsobilostmi, pravomocemi a odpovědnostmi (Veber, 2009, s. 20). Mládková (2009, s. 3) řadí mezi hlavní úkoly manažera v organizaci definování cílů, řízení činností, které jsou nezbytné k dosažení definovaných cílů, práci s riziky, odpovědnost za výsledky řízeného úseku, vytváření organizační struktury a práci s lidmi.

### 3.1.2 Manažerské role

Manažer během svého fungování zastává spoustu rolí. Bělohlávek (2001) popsal Mintzbergovo rozdělení manažerských rolí.

Interpersonální role zahrnuje vystupování jako představitel, vedoucí a spojovatel. **Představitelem** je manažer v momentě, kdy zastupuje firmu při ceremoniálech, uvítání nových pracovníků, zahájení projektů či se dostaví na charitativní událost. Na těchto akcích o ničem nerozhoduje, nic neplánuje, ani neřeší. Jeho přítomnost slouží k vyjádření zájmu firmy. Ve **vedoucí** roli jedná manažer se svými pracovníky. Pokouší se je motivovat a usměrnit jejich práci, sleduje jejich slabosti a silné stránky, které by mohl pracovník dále rozvíjet. Hodnotí odvedenou práci a zadává další. Manažer je také **spojovatelem**, a to v momentě, kdy je v kontaktu s dalšími manažery z organizace i mimo ni. Těmito kontakty udržuje vztahy mezi jednotlivými útvary, organizací jako celku a jejím okolím.

Informační role manažera spočívá v získávání a šíření informací. Jakožto **pozorovatel** nabývá informací neformálními cestami, tedy např. při rozhovorech s kolegy, i cestami formálními, tedy např. při pracovních poradách. Rozhodne-li se, že získané informace předá svým podřízeným, funguje manažer v roli **širitele**. V roli **mluvčího** zastupuje organizaci či své oddělení.

Důležitou součástí manažerské práce je rozhodování, které manažer vykonává v rolích podnikatele, řešitele rušivých událostí, distributora zdrojů a vyjednavče. Dle Mintzberga se uvedené role prolínají ve všech manažerských funkcích, avšak v každé funkci může být dominantní jiná role (Bělohlávek, 2001, s. 28).

### 3.1.3. Manažerské úrovně

Blažek (2001, s. 14) rozděluje manažery podle stupně řízení do tří skupin. První touto skupinou jsou **manažeři první linie**. Sem řadíme vedoucí pracovníky, kteří působí na nejnižším stupni řízení. Příkladem těchto pracovníků jsou např. mistři na dílně, vedoucí prodejny, primář nemocničního oddělení apod. Spojkou mezi první a třetí skupinou, jsou **manažeři střední úrovně**. **Vrcholoví manažeři** spravují celou organizaci a reprezentují ji nadřízeným pracovníkům a okolí firmy, tj. dodavatelům, zákazníkům a dalším zástupcům, s kterými firma jedná.

### 3.1.4. Vedení lidí

*„Vedení lidí patří mezi základní manažerské funkce. Tato funkce zahrnuje schopnost, dovednost a umění vedoucích pracovníků (manažerů) vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke kvalitnímu, aktivnímu a tvůrčímu poslání své práce.“*  
(Mládková, 2009)

Dle Halíka (2008, s. 18-19) tkví síla vedoucího pracovníka ve stmelení a vedení. Za hlavní povinnosti spojené s pozicí vedoucího, považuje rozhodovací dovednosti, um sestavit, řídit a vést tým, motivovat a odměňovat pracovníky týmu. Také zmiňuje, že by měl mít vedoucí pracovník přirozenou autoritu. Důležitou vlastností vypovídající o dobře prováděné práci vedoucího zaměstnance, je převzetí odpovědnosti nejen za sebe, ale především za své podřízené.

### 3.1.5. Styly vedení

Bělohlávek (2001, s. 151) uvádí tři styly vedení spadající do klasické teorie.

**Autoritativní styl** vedení spočívá v jednosměrné komunikaci, kdy vedoucí přiděluje přesně definované úkoly a získává tím pravidelný vysoký výkon pracovníků. Tímto stylem dochází

k potlačení individuální motivace a iniciativy podřízených zaměstnanců.

**Demokratický styl** uznává dvousměrnou komunikaci, kdy vedoucí přiděluje práci dle participativního rozhodování skupiny. Zaujme tak zainteresované pracovníky, ale zaznamená značnou časovou ztrátu, která vyplývá z procesu demokratického rozhodování.

Posledním stylem je **styl laissez-faire**, kdy vedoucí řízení práce zcela nechá na svých pracovnících. Ti si tak mohou pracovat podle svého uvážení, nevýhodou je, že se mohou dostat do stavu bezcílného tápání a nemají vedoucího, na kterého by se mohli obrátit (Bělohlávek, 2001, s.151).

S uvedenými styly vedení úzce souvisí Teorie X a Y. Teorie X a Y jsou dvě kontrastní teorie o lidské povaze a motivaci v pracovním prostředí. Byly navrženy psychologem Douglasem McGregorem.

Teorie X představuje pesimistický a negativní pohled na lidi v práci. Podle této teorie většina lidí nemá ráda práci, nemá ambice, je lenivá, nemá zájem o odpovědnost a musí být řízena a kontrolována (McGregor, 1960). Tato teorie dále předpokládá, že lidé potřebují být motivováni vnějšími odměnami, jako jsou peníze nebo trest. Management založený na teorii X se často spoléhá na autoritativní styl vedení.

Na druhé straně teorie Y představuje optimistický a pozitivní pohled na lidi v práci. Tato teorie předpokládá, že lidé mají přirozenou touhu pracovat a vyvíjet úsilí, jsou schopni převzít odpovědnost, mají potenciál k seberozvoji a jsou motivováni jak vnitřními, tak vnějšími faktory (McGregor, 1960). Management založený na teorii Y obvykle vyzývá k participativnímu nebo demokratickému stylu vedení.

### **3.1.6. Vedení vs řízení lidí**

V procesu vedení lidí jsou uváděny dva přístupy – vedení a řízení.

Obrázek 1 – Vedení versus řízení

Vedení versus řízení	
<b>Vedení</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lídři se koncentrují na budoucnost, ale neopomíjejí minulost;</li> <li>▪ Lídři zkoumají, zda se dělají správné věci (celek);</li> <li>▪ Určují směr, vizi, účel, principy, jedná s top linií;</li> <li>▪ Starají se o rozvoj lidí, systému, kultury, vztahů a vazeb, podporu, prevenci;</li> <li>▪ Mentalita hojnosti;</li> <li>▪ Proaktivita je základem pravého vedení.</li> </ul>	<b>Řízení</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manažeři se koncentrují na zaznamenávání minulosti;</li> <li>▪ Manažeři zkoumají, zda se věci dělají správně (detail);</li> <li>▪ Management se zabývá více kontrolou, logistikou a výkonností, jedná s nižší linií;</li> <li>▪ Starají se především o kontrolu prvků systému, nápravná opatření;</li> <li>▪ Mentalita nedostatku;</li> <li>▪ Reaktivita je základem pravého řízení.</li> </ul>

Zdroj: Mládková, 2009

Mezi vedením a řízením jsou patrné rozdíly, které tyto pojmy vyhraňují. První rozdíl tkví v časové orientaci. V obrázku výše je uvedeno, že při vedení se leader orientuje na budoucnost, ale neopomíjí minulost. Pro řídicího manažera je však koncentrace na minulost zásadní. Druhým rozdílem je odlišný přístup ke kontrole provedené práce. Zatímco lídři se zajímá, zda se dělají správné věci, manažery zajímá, zda se věci dělají správně.

Aktuálně se upřednostňuje přístup vedení (leadership) (Mládková, 2009). Birkinshaw (2010, s. 23) vysvětluje rozdíl mezi vedením a řízením takto: „*Vedení je proces sociálního ovlivňování a týká se rysů, stylů a projevů jednotlivců, které způsobují, že je ostatní následují. Řízení je akt spojování lidí za účelem dosažení vytčených cílů.*“

### Leadership

Simon Sinek (2015, s. 221) uvádí, že manažeři se starají o naše čísla a výsledky, zatímco lídři se starají o své pracovníky. Práce manažera a lídra je odlišná, avšak každý manažer se může stát lídrem. Armstrong (2015, s.719-720) vysvětluje leadership jako schopnost lídra přesvědčovat zaměstnance k tomu, aby se dobrovolně chovali jinak, a to tak, aby se svým zájmem dosáhli co nejlepšího požadovaného výsledku. K tomuto přesvědčování může lídr docházet pomocí rozvíjení a komunikací o vizi týkající se budoucnosti, podněcováním lidí a upevňováním jejich angažovanosti.

## 3.2 Motivace

Bedrnová (2002, s. 241) definuje motivaci jako „*skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnost člověka (tj. jeho chování, resp. poznávání, prožívání i jednání) určitým směrem orientují (zaměřují), v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání.*“

Dle Kolmana (2012, s. 10) se motivace dá chápat jako příčina, která podněcuje osoby chovat se určitým způsobem a dělat určité činy. Tato příčina (motivace) může být různě intenzivní.

Při vztažení motivace do pracovního prostředí hovoříme o pracovní motivaci. Úlohou pracovní motivace je používat nástroje, které utváří příznivé smýšlení a chování vedených lidí pro chod firmy. Manažeři by měli svými schopnostmi z oblasti pracovní motivace vyvolat ve svých podřízených zájem, ochotu a chuť podílet se na činnostech, které přinášejí užitek organizaci (Veber, 2009 s. 112).

### 3.2.1. Motiv a stimul

#### Motiv

Motiv je součástí slova motivace. Motiv Bedrnová (2002, s. 242) charakterizuje jako „*psychologickou příčinu či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl.*“ Armstong (2015, s. 217) shrnuje „*motiv je důvod něco udělat*“. Bělohlávek (2001, s. 124) uvádí, že u motivu hledáme zpětnou příčinu provedeného rozhodnutí či předvedeného jednání.

#### Stimul

Dle Plamínka (2000) stimul představuje vnější podnět jehož zdrojem je okolí jedince. Vysekalová (1997) považuje stimuly za konkrétní nástroje manažerů, jejichž využitím dochází k motivaci pracovníků. Aby měl stimul žádoucí účinek, je potřeba, aby byl v souladu s motivačním profilem jedince a jeho osobních preferencí.

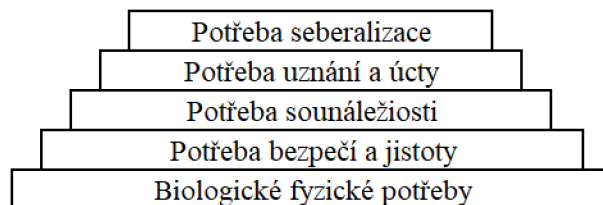
### 3.2.3. Motivační teorie

Vodáček, Vodáčková (2013) i Blažek (2011) rozdělují motivační teorie na „teorie zaměřené na poznání motivačních příčin“ a „teorie zaměřené na průběh motivačního procesu“.

## Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin

### Teorie hierarchie potřeb

Obrázek 2 – Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Tato teorie představuje potřeby jako hierarchickou strukturu, kde jsou potřeby na nižší úrovni nutné splnit předtím, než jedinec může uspokojit potřeby na vyšší úrovni (Maslow, 1954).

1. **Fyziologické potřeby:** Tyto potřeby zahrnují základní biologické funkce, jako je jídlo, voda, spánek a dýchání. Jsou to nejzákladnější potřeby, které musí být splněny pro přežití jedince.
2. **Potřeby bezpečí:** Jakmile jsou fyziologické potřeby splněny, jedinec začne usilovat o pocit bezpečí a jistoty. To může zahrnovat fyzické bezpečí, finanční zajištěnost a zdraví.
3. **Potřeby lásky a sounáležitosti:** Po splnění potřeb bezpečí jedinec hledá pocit sounáležitosti a lásky. Do této kategorie je zařazováno přátelství, rodinné vztahy a milostné vztahy.
4. **Potřeby uznání:** Tyto potřeby zahrnují potřebu být uznán a respektován ostatními. Příkladem může být úspěšnost v práci nebo dosažení uznání od ostatních.
5. **Potřeby seberealizace:** To jsou nejvyšší potřeby v Maslowově hierarchii. Tyto potřeby zahrnují touhu jedince dosáhnout svého plného potenciálu a být nejlepší verzí sebe. Patří sem kreativní seberealizace, naplnění osobního růstu a dosažení životních cílů.

Vodáček, Vodáčková (2013, s. 126-127) uvádějí, že manažer si musí být vědom částečného se překrývání jednotlivých úrovní. Měl by být schopen včas a diferencovaně ocenit preferenční úrovně svých podřízených a použít adekvátní motivační působení, které úroveň, na které se podřízený nachází, vyžaduje.

### **Teorie dvou faktorů:**

Teorie dvou faktorů, také nazývána jako Herzbergova teorie (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 128), spočívá v ovlivňování příčin lidského chování dvěma faktory, a to motivátory (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 128) a frustrátory (Blažek, 2011, s. 163).

Obrázek 3 – Hygienické a motivační faktory

<b>Faktory hygienické</b>	<b>Faktory motivační</b>
pracovní řády, směrnice	výkon
technické vedení	uznání
pracovní podmínky	práce samotná
vztahy k nadřízeným	uznání
vztahy ke spolupracovníkům	odpovědnost
osobní život	služební postup
výdělek	

Zdroj: upraveno dle Bělohlávka, 2001, s.140

Faktory, které působí nespokojenost, Herzberg nazval jako faktory hygienické. Mají vnější charakter (Bělohlávek, 2001, s. 139-140), to znamená, že je určuje okolní prostředí pracovníka. Motivační faktory podle Herzberga vyvolávají v lidech spokojenost, souvisí s obsahem jejich práce a mají vnitřní charakter (Bělohlávek, 2001, s. 139-140).

Z uvedených teorií vychází další teorie, které řadíme do teorií zaměřených na poznání motivačních příčin, a to např. Alderferova teorie tří faktorů nebo McClellandova teorie (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 130).

### **Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu**

#### **Teorie očekávání**

Teorie očekávání může být shrnuta následujícím vzorcem:

#### Obrázek 4 – Vzorec

$$\text{Motivace (úsilí)} = \text{expektance (očekávání)} \times \text{valence (hodnota)}$$

Zdroj: Štikar a kol., 2003

expektance = „očekávání, subjektivní pravděpodobnost, že dané pracovní jednání skutečně povede k očekávanému výsledku“ (Bedrnová, Nový a kol., 2004).

valence = „subjektivní hodnota výsledku jednání, resp. očekávané uspokojení, k němuž motivované pracovní jednání povede“ (Bedrnová, Nový a kol., 2004).

instrumentalista = zahrnuje proces vynaložené činnosti, pomocí níž jsou dosahovány výsledky (Štikar, 2003).

Tento vzorec umožňuje simulovat různé vztahy předpokladů motivace a jejich vlivu na očekávaný výsledný efekt. Manažer tak může sledovat motivační snažení jednotlivých podřízených (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 133).

#### **Teorie spravedlivé odměny**

Teorie spravedlivé odměny pracuje s pojmy zisk osoby a vklad osoby. Ziskem osoby je myšlena nabytá odměna, např. finanční ohodnocení. Vklad osoby je míra pracovního úsilí, které pracovník vložil do vykonání úkolu (Blažek, 2011, s. 165). Manažer by měl pro hodnocení svých podřízených sledovat a porovnávat úsilí, s kterým vykonávají zadané úkoly, výkon, který předvedou a zamýšlet se nad reakcemi zaměstnanců při zvyšování finančního ohodnocení (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 135).

#### **3.2.4. Novodobé pojetí motivace**

Novodobý pohled na motivaci nám poskytuje rozdělení motivace na vnitřní a vnější, které provedl Edward L. Decie, americký psycholog, v 70. letech 20. století.

#### **Vnitřní motivace**

Vnitřní motivace vychází z osoby samotné. Není ovlivňována vnějšími podmínkami a u každého člověka je jiná, neboť závisí na osobních preferencích jednotlivých osob, a to konkrétně na tom, jak je pro nich jejich práce důležitá, zajímavá, podnětná a jak moc chtějí kariérně růst. (Armstrong, 2015 s. 218) Ludwig (2013, s. 50) uvádí dva přístupy k vnitřní motivaci:



### Vnitřní motivace cíli:

Tento druh motivace spočívá ve stanovení si cíle, který si jedinec snaží splnit. Stanovený cíl funguje jako silný motivátor, který zvyšuje intenzitu pracovního nasazení v touze po co nejrychlejší dosažení cíle. Během procesu splňování cíle není jedinec spokojený, to je způsobeno jeho nedosažením. Po dosažení stanoveného cíle přijde chvilkové uspokojení. Chvilkovost je zapříčiněna tzv. hédonickou adaptací („*skutečnost, že si člověk na dosažení jakéhokoliv cíle až nečekaně rychle zvykne*“ – Ludwig, 2013, s. 50). Aby se jedinec cítil opět motivovaný, zvolí si další cíl, na jehož dosažení začne opět pracovat.

### Vnitřní motivace cestou:

Při vnitřní motivaci cestou se jedinec vyhne hédonické adaptaci. Motivace spočívá ve vytyčení osobní vize jedince. K naplnění této vize musí jedinec splnit určité milníky. Na rozdíl od splnění cíle, splnění milníku prokazuje posun vpřed po vytyčené cestě, což jedince motivuje k dalšímu pokračování k naplnění vize.

### **Vnější motivace**

Vnější motivace závisí na podnětech z okolí. U pracovní motivace se jedná o konkrétní kroky, kterými zaměstnavatelé motivují své zaměstnance (Armstrong, 2015, s. 219). Ludwig (2013, s. 51) uvádí, že nástroje vnější motivace slouží k donucení lidí vykonávat úkoly, do jejichž splnění se jim nechce. Nástroje přirovnává k cukru a biči, přičemž cukrem jsou myšleny odměny (dobrá známka pro studenta, zvýšení platu pro zaměstnance) a bičem tresty (špatná známka pro studenta, ztráta zaměstnaneckých výhod pro zaměstnance). Pokud jedinec očekává odměnu za splnění úkolu a neobdrží ji, vnímá neudělení odměny jako ránu bičem (trest). Podle Ludwiga je přivyknutí si na vnější motivaci problémové, neboť při zmizení pomyslné hrozby trestu, jedinci přestávají vykonávat úkoly z vlastní iniciativy.

### **Teorie sebeurčení (SDT)**

Tato teorie se soustředí na roli vnitřní a vnější motivace v lidském chování. SDT tvrdí, že lidé jsou motivováni k dosažení určité míry autonomie (svobody a nezávislosti), kompetence

(cítění se schopnými a efektivními) a sociálního propojení (cítění se součástí skupiny nebo komunity) (Ryan & Deci, 2000, s. 55).

### **Teorie spravedlnosti**

Teorie spravedlnosti spočívá v tvrzení, že lidé jsou motivováni tím, že cítí, že jsou spravedlivě odměněni za svou práci. Pokud lidé cítí, že jsou podceněni anebo naopak přeplaceni ve srovnání se svými kolegy, mohou se cítit nespokojeni a demotivováni. (Adams, 1963, s. 422)

### **3.2.3. Nástroje pracovní motivace**

Motivace pracovníků ze strany zaměstnavatele závisí na dvou okolnostech. První okolnost pracuje s myšlenou, že různé motivační faktory lze v různých pracovištích uplatnit v odlišné míře. Využití motivačních faktorů závisí na povaze a podmínkách práce i individuálních potřebách zaměstnance.

Druhá okolnost se zabývá již uspokojenými potřebami, s kterými motivační faktory pracují. Roste-li míra uspokojení, klesá motivační schopnost těchto faktorů (Urban, 2017, s. 22) a je potřeba zvolit jiný druh motivačních faktorů.

#### Motivační program

Cílem motivačního programu organizace je pozitivně ovlivňovat motivaci pracovníků, zvýšení jejich angažovanosti a posílení přijetí cílů organizace. Jedná se o dlouhodobou záležitost, která by měla být pravidelně aktualizována. Pro sestavení motivačního programu jsou využívány oblasti managementu lidských zdrojů, odměňování v návaznosti na hodnocení, vedení lidí, péče o ně a jejich rozvoj.

Motivační program vychází ze strategie organizace, zároveň musí respektovat analýzu motivační struktury pracovníků a obecné poznatky o motivaci a stimulaci lidí, neboť každý pracovník je motivován něčím jiným v závislosti na jeho individuálních cílech a potřebách. (Depoo, 2021, s.26)

## Odměny

Odměnou je chápáno vše, co je pro zaměstnance příjemné a motivuje ho k vykonávání činnosti. Odměnou z pohledu vnitřních motivačních faktorů mohou být výsledky, které zaměstnanec vidí při plnění zadaných úkolů a přesvědčují ho o přínosu jeho schopností organizaci. Vnější motivační faktory většinou působí, až po odvedení zadaného úkolu. Je důležité, aby byla odměna udělena za určité jednání či dosažené výsledky zaměstnance. Pokud by zaměstnanec obdržel odměnu bez jakéhokoli vynaloženého úsilí, nebyla by motivátorem (Urban, 2017, s. 25). Bedrnová (2002, s. 91) uvádí, že by odměny měly být uděleny co nejdříve po dokončení zadaného úkolu, ale nikdy ne během jeho plnění. Zaměstnanec by měl mít jasno v tom, za jaký výkon bude odměněn.

Příkladem hmotné odměny může být přidělení služebního auta, zaměstnanecké akcie, slevy na podnikové zboží a produkty, různé druhy příspěvků (např. na dopravu, oblečení, kosmetiku aj.). V momentě, kdy je hmotná odměna dobře zaměřena na aktuální potřeby jejího příjemce, podněcuje zaměstnance více než peníze, neboť více vnímá zájem organizace o jeho osobu (Bedrnová, 2002, s. 290). Do hmotné odměny spadají i peníze, konkrétně ve formě prémie či odměn za vyšší výkony. Finanční odměny jsou nejčastější formou motivačních odměn, a to z toho důvodu, že je zaměstnanec může využít k uspokojení široké škály potřeb (Urban, 2017, s. 25). Při udělování hmotných odměn je důležitá spravedlnost, neboť jejím využitím utváříme bezproblémové mezilidské vztahy na pracovišti (Bedrnová, 2002, s. 291). Nehmotnou formou odměny představuje pochvala, uznání či možnost získávání nových zkušeností sloužících k dalšímu rozvoji zaměstnance (Urban, 2017, s. 16).

## Sankce

Negativní motivaci představují sankce neboli hrozba trestu. Trestem může být neudělení odměny, přidělení pokuty – v tomto případě se jedná o hmotnou negativní motivaci.

V případě, že se mluví o nehmotné negativní motivaci, je myšlena kritika. (Urban, 2017, s. 25). Kritika může přijít ve formě zpětné vazby, ta by měla být podávána konkrétně během plnění zadaného úkolu nebo bezprostředně po jeho splnění (Bedrnová, 2002, s. 292). Bělohávek (2016, s. 18) zmiňuje, že kritika by měla být zaměřena na výsledek plynoucí z provedené práce a podána s dostatečnou důstojností.

### Nevhodné motivační nástroje

Organizace mohou používat i nástroje, které jsou odborníky považovány za negativně ovlivňující, co se týče motivace zaměstnanců. Setkáváme se např. s vyhlášením zaměstnance za určité časové období (měsíc, čtvrtletí, rok). Problémovost tohoto vyhlášení tkví v tom, že odměněn je jen jeden a výkon ostatních zaměstnanců zůstává bez povšimnutí. Uznání by se mělo dostat každému, kdo dosáhl určité úrovně nebo kritéria výkonu. (Urban, 2017, s. 43).

### **3.2.4. Pracovní spokojenost**

Pracovní spokojenost poukazuje na to, jak se lidé cítí ve vztahu k jejich práci a aspektům s ní spojených. Jde o určitý postoj, který jedinec zaujímá vůči své pracovní náplni (Spector, 2022). Bedrnová (2002, s. 281) interpretuje pracovní spokojenost třemi způsoby:

Spokojenost jako popis stavu – čím více se organizace stará o své zaměstnance, tím roste jejich spokojenost.

Spokojenost jako hnací síla – zde dochází ke spokojenosti při vykonávání pro jedince smysluplné práce, z kterého pramení pocit naplnění či radost z vlastního uplatnění.

Spokojenost jako překážka – spokojenost může být překážkou, pokud je jedinec spokojený s aktuálně dosahovanými cíli a necítí potřebu se dále zlepšovat.

Existence vztahu mezi pracovní spokojeností a motivací říká, že čím větší uspokojení jedinec cítí, tím více je motivován k práci.

### **3.3. Aktuální generace na pracovním trhu**

#### **Pracovní trh**

Trh práce je „*místem, kde se střetává poptávka po práci ze strany potenciálních zaměstnavatelů s nabídkou práce, již představují jednotlivci ucházející se o zaměstnání, přičemž předmětem koupě a prodeje nejsou jednotlivé osoby, ale jejich pracovní síla.*“ (Tuleja, 2007, s. 147). Každá z generací má svá vlastní specifika, kterých si zaměstnavatel může vážit. V současnosti jsou na trhu práce zastoupeny čtyři hlavní generace: Baby

Boomers (narození 1946–1964), Generace X (narození 1965–1980), Generace Y nebo Millennials (narození 1981–1996) a Generace Z (narození 1997–2012) (Dimock, 2019).

### **Baby boomers**

Baby Boomers jsou často popisováni jako pracovitá a loajální generace. Tato generace je motivována tradičními hodnotami a často se zaměřuje na dlouhodobé cíle a stabilitu v zaměstnání (Thompson & Gregory, 2012). Jejich loajalita vychází z faktu, že během doby, kdy tato generace nastupovala do práce, nebylo běžné měnit své zaměstnání. Baby boomers si velmi vážící možnosti, které jim pracovní trh poskytuje i přes výši jejich věku (Hovorková, 2018).

### **Generace X**

Generace X je generace přechodu. Tato generace kombinuje hodnoty baby boomers a nových generací, což se odráží v jejich pracovních prioritách. Hodnotí stabilitu, ale také nezávislost a work-life balance (Kupperschmidt, 2000). Důležitost rovnováhy mezi prací a osobním životem je u Generace X pozorována např. u ochoty přijmout nižší mzdové ohodnocení, bude-li jim nabídnuto jinak pro ně výhodná skutečnost – např. flexibilní pracovní doba, dovolená navíc či home-office (Hovorková, 2018). Darga (2012) uvádí, že Generace X je orientována na výsledky, plynoucí z jejich práce, a očekávají konstruktivní zpětnou vazbu na jejich výkonnost.

### **Generace Y**

Generace Y neboli Mileniálové, je první generace, která se narodila a vyrostla v digitální éře. Tato generace je adaptivní a technologicky zdatná. Jsou motivováni smysluplnou prací a hodnotí flexibility v zaměstnání (Hershatte & Epstein, 2010). Generaci Y bývá také označována jako „Boomerang Generation“, neboť se rádi vrací k rodičům a přátelům, hledání hodnot a klidnějšímu způsobu života. Pro zástupce této generace je důležité být schopni se domluvit a nepotřebují mít za každou cenu poslední slovo. Jsou schopni měnit a přizpůsobovat své názory (Chum, 2013). Adkins (2016) uvádí, že na rozdíl od předchozích generací, Mileniálové nejsou tak moc věrní svému zaměstnavateli. Jsou inovativní a hledají nové způsoby, jak dělat věci správně, nechtějí dělat věci tradičními způsoby.

## **Generace Z**

Generace Z, někdy označovaná také jako iGen nebo post-millennials, je termínem používaným k označení jedinců narozených v letech 1997–2012 (Dimock, 2019). Jednou z definujících charakteristik Generace Z je jejich technologická znalost. Narodili se a vyrostli v digitálním věku a jsou tak technologicky zdatnější než jakákoli předchozí generace (Veisová, 2020). Tito mladí lidé jsou přirozeně pohodlní s používáním internetu, sociálních médií a dalších digitálních technologií, které ovlivňují jejich interakci s ostatními a se světem kolem nich (Seemiller & Grace, 2016). Generace Z také projevuje silný zájem o sociální spravedlnost a udržitelnost. Záležitosti jako klimatické změny, rovnost pohlaví, rasová a etnická rovnost jsou pro tuto generaci velmi důležité (Singh & Dang, 2020). Tato záležitost se projevuje také v jejich očekáváních vůči zaměstnavatelům, kde upřednostňují organizace, které jsou sociálně zodpovědné a udržitelné (Bencsik, Juhász, & Horváth-Csikós, 2016).

Tato generace je velmi náchylná k duševním onemocněním a má problémy s navazováním vztahů, což by do budoucna mohlo být problémem i v jejich pracovním prostředí (Veisová, 2020). Tato skutečnost může souviset s nepochybnou závislostí na sociálních sítích, která vede ke ztrátě vlastní identity vyplývající z neustálého porovnávání se s ostatními, což může způsobovat deprese (Sinek, 2016).

Chum (2013) uvádí, že Generace Z je nejpružnější ze všech generací, co se týče přizpůsobování se změnám. Zástupce Generace Z vnímá jako sebevědomé, sebestředné a netrpělivé jedince, kteří si potřebují všechno osobně vyzkoušet a všechny problémy by chtěli řešit vlastními cestami. S touto generací se pojí i pojem multitasking (zvládání několika úkolů najednou), jsou specifictí v rychlém přepínání mezi prací a zábavou (Grafton recruitment., 2019).

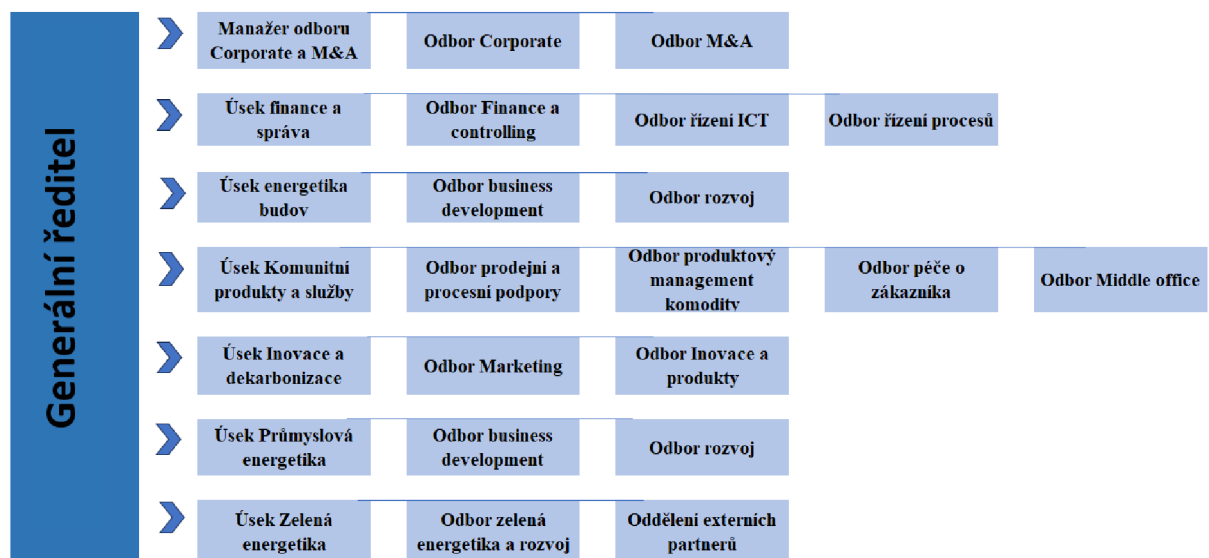
## 4 Vlastní práce

### 4.1 Charakteristika objektu zkoumání

Praktická část bakalářské práce „Pracovní motivace ve sledované organizaci“ hodnotí dosavadní motivaci zaměstnanců a přináší doporučení, která by ji mohla zvýšit.

Výzkumná část se odehrávala ve společnosti, která si nepřeje být jmenována a pro potřeby bakalářské práce bude nazývána jako „Společnost XY“.

Obrázek 5 – Organizační schéma společnosti XY



Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost XY zajišťuje komplexní řešení energetických potřeb pro orgány státní správy, místní samosprávy, průmyslové podniky a velké společnosti působící ve firemním sektoru, které poskytuje za pomoci svých dceřiných společností.

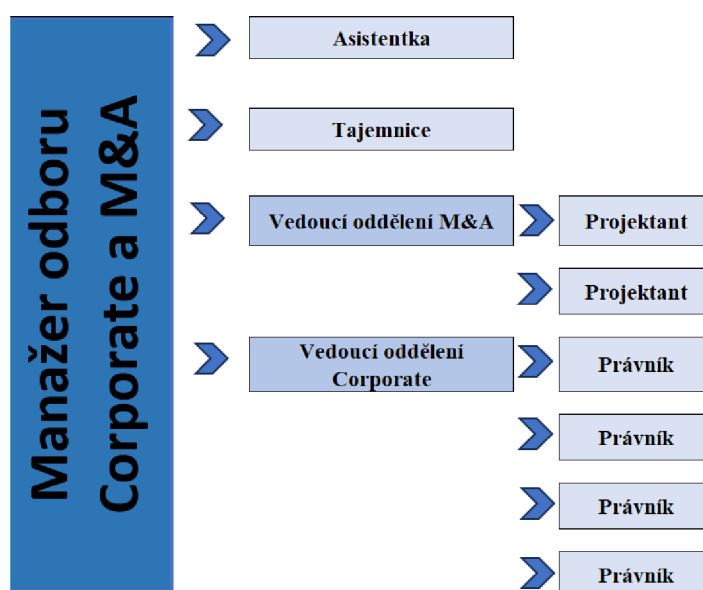
Cílem společnosti je poskytnout zákazníkům vhodné energetické řešení, které bude odpovídat individuálním potřebám klienta. Při poskytování energetického řešení je pro společnost důležité, aby poskytnuté řešení bylo efektivní, úsporné a ekologicky šetrné.

Sídlem společnosti je Praha, zde sídlí generální ředitelství společnosti, členové

představenstva a vybrané odbory. Společnost má kanceláře také v dalších českých městech, kde působí ostatní zaměstnanci společnosti. Pro potřeby výzkumu k této bakalářské práci byl osloven odbor corporate a M&A.

## 4.2 Představení odboru

Obrázek 6 – Organizační schéma odboru



Zdroj: Vlastní zpracování

Odbor corporate a M&A spadá přímo pod generálního ředitele společnosti a pracuje zde jedenáct osob, z toho tři ve vedoucích pozicích.

Odbor má k dispozici dvě kanceláře koncipované stylem open space office, v menší kanceláři sídlí oddělení M&A, ve větší pak oddělení corporate společně s asistentkou odboru, tajemnicí a manažerem odboru. Pro schůze a porady má odbor k dispozici vlastní zasedací místnost. Dále je k dispozici zaměstnancům kuchyňka s kávovarem, varnou konvicí lednicí a automatem na vodu.

## 4.3 Benefit

Firma XY nabízí svým zaměstnancům spoustu benefitů, které by měli mít možnost čerpat i pracovníci odboru corporate a M&A.



- Služební telefon a notebook;
- Sickdays;
- Homeoffice;
- Finanční bonusy a odměny;
- Flexibilní pracovní doba;
- Firemní snídaně;
- Slevové poukazy;
- Dobrovolnické dny;
- Firemní školka;
- Interní soutěže o ceny.

Zdroj: zaměstnanci společnosti

#### 4.4 Metody shromažďování dat

Výzkum byl složen ze dvou částí. Nejdříve bylo provedeno vlastní pozorování. Pozorování probíhalo v prostorech odboru od 4. září do 31. prosince roku 2023. Na základě pozorování byly stanoveny výzkumné předpoklady a otázky, které byly použity při strukturovaných rozhovorech, které jsou druhou částí uskutečněného výzkumu. Pro rozhovory byly sestaveny dvě sady otázek, jedna pro vedoucí zaměstnance a druhá pro podřízené zaměstnance.

Rozhovory probíhaly s každým zaměstnancem zvlášť, v klidném prostředí bez okolního ruchu. Každý z respondentů souhlasil se zaznamenáním rozhovoru na diktafon. Zaznamenané rozhovory byly následně přepracovány do písemné formy. Výzkumné otázky byly podávány tak, aby dle získaných odpovědí bylo možné potvrdit či vyvrátit stanovené výzkumné předpoklady. Přepisy některých uskutečněných rozhovorů jsou k dispozici v kapitole „Přílohy“ této práce.

## 4.5 Vlastní pozorování

Vlastní pozorování probíhalo v prostorách odboru od 4. září do 31. prosince roku 2023. Při vstupu do budovy kanceláří přivítá zaměstnance recepční a security, kteří se nacházejí u pultu v přízemí. Přítomnost recepční je pro zaměstnance velmi důležitá, protože pokud by si náhodou zapoměli zaměstnaneckou kartu, nedostali by se dále do budovy. Recepční může zaměstnancům zapůjčit náhradní kartu, kterou můžou po zbytek dne využívat. Po průchodu turnikety, které fungují na zmíněnou kartu, se zaměstnanci mohou rozhodnout, zda se do patra, na kterém pracují, vydají výtahem či po schodech. Zaměstnanci odboru corporate a M&A pracují v 6. patře a většinou chodí po schodech. Zmiňují, že tak jednají proto, aby měli přes den alespoň nějaký pohyb. Přes den prosedí v kanceláři 8-9 hodin, někdy i více, a tak je pro ně při příchodu do práce, odchodu a návratu z obědové pauzy samozřejmostí využít schodů. Rozhodně tímto dělají dobře nejen pro své zdraví, ale i pro svou pracovní výkonnost. Pokud si člověk při práci udělá pauzu, při které se projde a protáhne, může to mít pozitivní dopad právě na pracovní výkonnost zaměstnance.

Zaměstnanci odboru pracují v čistém, světlém prostředí. Součástí každé místnosti jsou osvěžovače vzduchu, klimatizace a topení. Zaměstnanecká kuchyňka je vždy plně zásobovaná a uklizena. Zaměstnanci odboru corporate mají ve své kanceláři přístup na terasu, která je osázena zelení, což vytváří útulný dojem v jinak zcela kancelářském komplexu. Kanceláře odboru fungují v open space stylu. Oddělení M&A obývá jednu kancelář v počtu tří osob. Oddělení corporate má k dispozici taktéž jednu kancelář, zhruba 3x větší než oddělení M&A, ale obývá ji 8 osob.

Při vlastním pozorování bylo zjištěno, že na oddělení M&A panuje přátelská atmosféra, zaměstnanci se málokdy vyskytují v kanceláři, protože mají spoustu obchodních schůzek. Pokud zrovna v kanceláři jsou, rádi si zajdou na společný oběd, někdy i s kolegy z odboru corporate. Na všech členech je vidět, že svoji práci dělají rádi a věnují jí spoustu času, někdy i na úkor soukromého života.

Na oddělení corporate panuje taktéž velmi přátelská atmosféra. Zaměstnanci spolu chodí společně na obědy, navzájem si pomáhají a spolupracují, a pokud někdo zrovna nestíhá svou práci, jeho kolegové mu vždy rádi vypomůžou. Tato skutečnost má jistě

pozitivní dopad na chod celé kanceláře, ale i na motivaci zaměstnanců, která může být ovlivněna i vztahy s kolegy. Vzhledem k vysokému počtu osob bývá v kanceláři často hlučno. Rozhovory kolegů mohou být občas značně rušivým elementem, obzvlášť pokud někdo zrovna zpracovává náročný úkol, na který je třeba se soustředit. Zaměstnanci tak občas využívají sluchátka či špunty do uší, avšak ne vždy tyto prostředky poskytnou jimi požadovaný efekt – snížení hluku a zvýšení soustředěnosti.

Během pozorování bylo odhaleno, že nadřízení pracovníci často zadávají podřízeným zaměstnancům úkoly zmatečným způsobem a někdy i dost na poslední chvíli. To v zaměstnancích často vyvolává frustraci a podráždění. Negativně ovlivňuje zaměstnance i nedostatek času nadřízených zaměstnanců k probrání postupu při řešení komplexnějších úkolů.

Odbor funguje v příjemné přátelské atmosféře, ale rozhodně se najdou skutečnosti, které mají na zaměstnance negativní dopady a je potřeba zapracovat na jejich vylepšení.

#### **4.6 Výzkumné předpoklady**

Výzkumné předpoklady byly stanoveny na základě vlastního pozorování.

1. Pro manažery je důležité vést motivované pracovníky.
2. Motivace zaměstnanců může být ovlivněna kvalitou pracovního prostředí.
3. Pro zaměstnance je důležité dostávat zpětnou vazbu od nadřízeného.
4. Zaměstnanci mají zájem o nové benefity.

#### **4.7 Rozbor odpovědí nadřízených zaměstnanců**

Na začátku rozhovoru byly zaměstnancům položeny otázky identifikačního charakteru. Pro přehlednost byly poskytnuté odpovědi zpracovány do tabulky.

Tabulka 1 - Nadřizení zaměstnanci

Respondenti	Funkce	Délka výkonu funkce	Věk
Respondent 1	Manažer odboru Corporate a M&A	8	55
Respondent 2	Vedoucí oddělení corporate	8	52
Respondent 3	Vedoucí oddělení M&A	4	36

Zdroj: Vlastní zpracování

### 1) Je pro Vás důležitá motivace v pracovním prostředí?

Všichni dotazovaní vedoucí pracovníci považují motivaci za důležitou, Respondent 1 uvedl, že jako důležitou vnímá motivaci finanční i motivaci dobrým slovem. Respondenti 2 a 3 pak zmiňují jako motivační vytváření příjemného prostředí, ve kterém budou zaměstnanci rádi pracovat.

### 2) Cítíte se Vy sám motivovaný?

Odpovědi na tuto otázku se u zaměstnanců lišily mírou pocitu, Respondent 1 uvedl, že se cítí méně motivovaný než dříve. Respondent 2 se nyní cítí motivovaný, ale zmiňuje, že jeho motivace během celé kariéry by shrnul do jakési sinusoidy, protože v průběhu let se míra jeho motivace měnila. Respondent 3 se aktuálně považuje za velmi motivovaného, což přisuzuje vývoji jeho kariéry.

### 3) Je pro Vás důležité vést motivované pracovníky?

Pro všechny dotazované je důležité vést motivované pracovníky, Respondent 1 uvedl, že je potřeba, aby byli pracovníci motivovaní, protože když se cítí motivovaní, přemýšlí a věnují se své práci. Naopak nemotivovaný pracovník se o svou práci nezajímá a jeho pracovní náplní je třeba jen tupé koukání z okna. Pro respondenta 2 je pak důležité, aby se všichni pracovníci v týmu cítili motivováni. Uvádí, že pokud se jeden z pracovníků necítí motivován, může to mít negativní dopad na chod celého týmu.

### 4) Jak se snažíte motivovat své pracovníky?

Respondent 1 se snaží motivovat své pracovníky vytvářením příjemného nekonfliktního prostředí, ve kterém funguje spolupráce. Také k motivaci využívá

finanční prostředky, které rozděluje skrze odměny. Respondent 3 využívá totožné principy. Respondent 2 se snaží motivovat své pracovníky seberealizací, kterou jim poskytuje skrze samostatnou práci na případech.

### 5) Jakým způsobem vedete své pracovníky?

Respondent 1 uvedl, že své pracovníky vede stylem poskytování důvěry a volnosti, protože si myslí, že pokud mají zaměstnanci volnost při řešení úkolů, nad svou prací musí přemýšlet, jsou samostatní a věnují svým úkolům dostatečnou pozornost. Respondent 2 využívá stejného principu. Respondent 3 poskytuje svým pracovníkům volnost, ale každý týden pořádá pravidelnou schůzi týmu, kdy mu pracovníci, na čem zrovna pracují a k jakým změnám došlo oproti minulé schůzi.

## 4.8 Rozbor odpovědí podřízených zaměstnanců

I v tomto případě byly na začátku rozhovoru zaměstnancům položeny otázky identifikačního charakteru. Pro přehlednost byly poskytnuté odpovědi zpracovány do tabulky.

Tabulka 2 - Podřízení zaměstnanci

Respondenti	Funkce	Délka výkonu funkce	Věk
Respondent 4	asistenka	1,5 roku	22
Respondent 5	tajemnice	4 roky	44
Respondent 6	právník	9 měsíců	27
Respondent 7	právník	1 rok a 4 měsíce	33
Respondent 8	právník	3 roky	32
Respondent 9	projektant	2,5	30
Respondent 10	projektant	7 měsíců	28

Zdroj: Vlastní zpracování

### 1) Je pro Vás motivace v pracovním prostředí důležitá?

Pro všechny dotazované je motivace v pracovním prostředí důležitá. Respondent 4 uvádí, že kromě vnitřní motivace potřebuje být motivován i ze strany nadřízeného. Respondent 5 poznamenal, že pokud se cítí motivován, pak ho jeho práce baví a těší se do ní. Respondent 6 uvedl, že pokud není v práci motivován, je to pro něho frustrující stav. Respondent 8 si myslí, že velmi záleží na vnitřní motivaci

jednotlivců, protože bez vnitřní motivace nebude mít vnější motivace žádný účinek. Respondenti 9 a 10 považují za důležitý aspekt napomáhající kariérnímu postupu.

**2) Máte pocit, že se Vás Váš nadřízený snaží motivovat, a pokud ano, čím?**

U této otázky se odpovědi respondentů značně lišily. Respondenti 4, 7 a 8 mají pocit, že se je nadřízený snaží motivovat. Respondent 7 cítí motivaci skrze prostředí, které nadřízený vytváří, respondenti 9 a 10 taktéž. Pro respondenty 4 a 8 přichází motivace od nadřízeného formou pochvaly a poděkováním za vykonaný úkol, respondent 4 považuje za motivující nedávné zvýšení mzdy, pro respondenta 8 jsou motivující finanční odměny. Respondent 6 uvádí, že si myslí, že se ho nadřízený snaží motivovat taktéž formou pochvaly či poděkováním, ze strany nadřízeného však celkově nepocituje snahu o motivaci. Chování nadřízeného na něho působí tak, že nadřízený neřeší, jak motivovat své pracovníky. Respondent 5 nemá pocit, že by byl nadřízeným pracovníkem motivován, ale tato skutečnost mu nevádí.

**3) Považujete firemní benefity za dostačující? Využíváte všechny firemní benefity?**

Žádný z respondentů nevyužívá všechny firemní benefity, nevyužíván je např. benefit firemní školky. Málo využívaným benefitem je také dobrovolnický den, se kterým má zkušenost pouze respondent 8. Respondent 6 uvedl, že ho tento benefit velmi zaujal a rád by ho vyzkoušel, bojí se však říct svému nadřízenému o svolení. Respondent 7 je spokojen s nabízenými benefity. Respondenti 4, 6 a 9 zmiňují, že jim ve firmě velmi chybí benefit ve formě MultiSport karty. Respondent 5 je vděčný za benefit homeofficu, který může využívat jakožto zaměstnanec pracující na dohodu o provedení práce. Respondent 6 by rád využíval benefitu flexibilní pracovní doby, kterou firma nabízí, bohužel však nadřízený tento benefit na svém oddělení neschvaluje a benefitu nelze využít. Respondenti 9 a 10 mohou využívat flexibilní pracovní doby, která je pro ně nejsympatičtějším benefitem.

**4) Je nějaký benefit, který považujete za nemotivující?**

Respondenti 5 a 7 nepovažují žádný benefit za nemotivující, podle respondenta 5 se na všech benefitech dá najít něco motivujícího. Respondenti 4, 6, 8, 9 a 10 považují za nemotivující celoplošné rozdávání poukazů na slevy, o které nemají zájem. Respondenti 4 i 8 si myslí, že by poukazy na slevy měly být rozdávány podle zájmu

jednotlivých zaměstnanců. Respondent 6 považuje za nemotivující benefit dotované obědy ve firemní kantýně, neboť nepovažuje cenu obědů za adekvátní.

**5) Zaujaly by Vás nové benefity ve Vašem zaměstnání, jako třeba firemní psycholog, firemní masér, fitness pro zaměstnance nebo scream room?**

Respondenta 7 nezaujal žádný ze zmíněných benefitů. Respondent 5 by uvítal benefit ve formě firemního maséra, tento benefit by uvítal i respondent 7, kterého zaujaly všechny zmíněné benefity. Uvedl, že pokud by zaměstnání disponovalo těmito benefity, značně by ho to odradilo od případné změny zaměstnavatele. Respondenty 4, 7, 9 a 10 by zaujalo firemní fitness, respondenta 8 také, pokud by byla součástí fitness horolezecká stěna. Pro respondenty 4, 7 a 8 je zajímavý také benefit ve formě firemního psychologa, respondent 7 uvádí, že by firemní psycholog mohl být přínosný pro kvalitu vztahů na pracovišti, respondent 4 považuje starost o duševní zdraví za velmi důležité a respondent 8 by rád služeb firemního psychologa využil.

**6) Vyhovuje Vám způsob vedení Vašeho nadřízeného?**

Značné diference v odpovědích byly zjištěny i v případě této otázky. Respondent 4 není spokojen s vedením svého nadřízeného. Jako důvod nespokojení udává nedostatek zadané práce, protože si nadřízený nedělá čas na to, aby práci zadal. Respondent 4 si tak práci hledá sám, a to tak, že např. pomáhá s úkoly, na kterých pracují jeho kolegové. Tato skutečnost respondenta vedla i k úvahám o změně práce, ale uvádí, že si na tento způsob vedení zvykl a díky slušnému chování nadřízeného stále zůstává. Respondent 6 taktéž vyzdvihuje slušné chování svého nadřízeného, které je pro něho zásadním faktorem, dále uvádí, že je nadřízený vstřícný. Vytýká způsob organizace práce a feedback, s nadřízeným by rád práci probíral při pravidelných 1 to 1 setkáních. Pro respondenta 5 je způsob vedení nadřízeného vyhovující, oceňuje jednání na rovinu. Respondent 7 si váží volnosti, kterou má při své práci, zároveň si však uvědomuje, že kdyby potřeboval s něčím pomoci, na svého nadřízeného se může kdykoli obrátit. Respondent 8 zmiňuje kamarádské vztahy s nadřízeným, které mu vyhovují a díky nim ví, že mu s případným problémem nadřízený rád poradí. Respondent 9 je s vedením svého nadřízeného spokojen, respondent 10 by ocenil více spolupráce s nadřízeným.

**7) Je pro Vás důležitá zpětná vazba od nadřízeného? Dostáváte ji?**

Respondent 4 vnímá zpětnou vazbu jako důležitou, dostává ji skrze poděkování či pochvalu. Zmiňuje, že z důvodu nedostatku zkušeností by pro něho bylo vhodné, aby s ním vedoucí prošel splněnou prací a upřesnil, pokud by šlo něco udělat lépe či ho upozornil na chyby, kterých se dopouští. Podobně situaci vnímá respondent 6, který zmiňuje, že jakožto juniorní zaměstnanec potřebuje vysvětlit, co dělá špatně, pokud něco dělá špatně, a jak dělat věci lépe. S tím mu nadřízený vyhoví, ale až po tom, co respondent aktivně vytváří prostor pro poskytnutí zpětné vazby tím, že nadřízeného opakovaně žádá o jeho čas a iniciuje pracovní schůzku. Ocenil by více angažovanosti ze strany nadřízeného. Respondent 5 uvádí, že je rád za zpětnou vazbu, kterou dostává, protože hned ví, co je špatně, popřípadě v čem se může zlepšit. Respondent 7 dostává zpětnou vazbu při konzultacích o zpracovávaných úkolech s nadřízeným. Respondent 8 uvádí, že zpětnou vazbu vnímá jako důležitou i když ji až tolik nepotřebuje, protože má pro plnění své práce dostatek zkušeností. Respondenti 9 a 10 dostávají zpětnou vazbu při každotýdenních schůzích týmů a váží si jí.

**8) Ovlivňují Vaši motivaci vztahy s kolegy na pracovišti?**

Respondent 4 si váží dobré atmosféry na pracovišti, ale nepovažuje to za nejdůležitější faktor ovlivňujícího jeho motivaci. Respondenti 9 a 10 se v této otázce shodují s respondentem 4. Pro respondenta 5 jsou naopak vztahy na pracovišti velmi důležitým faktorem a v případě špatných vztahů na pracovišti by zvažoval změnu zaměstnání. Za důležité považují vztahy na pracovišti i respondenti 6, 7 a 8, vyzdvihují přátelské vztahy, které v odboru panují a váží si jich. Respondent 6 zmiňuje, že pokud by na pracovišti panovalo dusno, nechtěl by tam být, jsou-li však vztahy na pracovišti dobré, rád svým kolegům s čímkoli pomůže, pokud třeba nestíhají splnit práci včas.

**9) Ovlivňuje Vaši motivaci Vaše pracovní zázemí? Je pro Vás Vaše pracovní zázemí vyhovující?**

Motivace všech respondentů je ovlivňována pracovním zázemím. Respondentovi 4 záleží na tom, aby bylo pracovní zázemí hezké a měl v něm svůj prostor. Zmiňuje, že potřebuje-li na práci klid, který openspace ne vždy poskytuje, bere si k práci



sluchátka. Podobně řeší situaci respondent 7, který používá pro práci v klidu speciální protihluková sluchátka. Respondent 6 uvádí, že mu pracovní zázemí vyhovuje jak kdy, podle toho, na čem právě pracuje. Některé úkoly vyžadují více pozornosti a potřeboval by na ně naprostý klid, pokud by mohl, dělal by tuto práci při homeoffice. V ideálním případě by si představoval maximálně 3 lidi v kanceláři. Respondent 5 si myslí, že současný počet lidí v kanceláři je již na hraně zvládnutelnosti a stav při jeho nástupu, kdy v kanceláři sedělo méně osob, pro něho byl přívětivější. Respondentovi 7 naopak přijde, že i současné uspořádání kanceláře funguje dobře a po zvyknutí si na openspace, se mu v kanceláři pracuje dobře. Respondenti 9 a 10 pracují taktéž v openspace kanceláři, ovšem pouze v počtu 3 osob a aktuální uspořádání jim vyhovuje.

## 5 Zhodnocení a doporučení

### 5.1 Souhrnné vyhodnocení výsledků rozhovorů

Rozhovory s vedoucími pracovníky přinesly podobné odpovědi respondentů. Pracovní motivaci vnímají jako důležitý aspekt, který na pracovišti nesmí chybět. O motivaci svých pracovníků se snaží skrze nehmotné i hmotné prostředky. Motivace zaměstnanců může být také ovlivněna způsobem vedení nadřízeného pracovníka. Všichni dotazovaní se snaží vést pracovníky poskytnutím volnosti a důvěry při zpracování zadaných úkolů. Vedoucí pracovníci měli mimo jiné odpovědět na to, zda se sami cítí motivováni. Tato otázka u nejstaršího z respondentů vyvolala zamyšlení se, na otázku neodpověděli hned. Míra jeho motivace již není příliš vysoká, což by mohlo být do budoucna negativní dopady nejen na jeho kariéru. Zbylí dotazovaní se cítí motivováni, jako jejich motivaci zmiňují kariérní růst a rozrůstání vedeného týmu.

Rozhovory s podřízenými pracovníky přinesly odpovědi, ve kterých lze pozorovat značné odlišnosti. Respondenti se nacházejí ve věkovém rozmezí 22–44 let, a právě věk a s ním spojená délka kariéry, může být jedním z důsledků pozorovaných rozdílů. Věkový rozdíl může mít za následek odlišnosti, které se projeví u otázek ohledně způsobu vedení nadřízeného pracovníka a poskytování zpětné vazby. Poskytnuté odpovědi ukazují, že především pro mladší zaměstnance je velmi důležité obdržet zpětnou vazbu od nadřízeného. Naopak starší zaměstnanci s roky zkušeností nevyžadují až tak obsáhlou zpětnou vazbu a spokojí se s poděkováním za odvedený úkol. Mladší zaměstnanci by také ocenili méně volnosti a více spolupráce s nadřízeným na svěřených úkolech. V jednom z respondentů vyvolává způsob vedení nadřízeného pracovníka až pochybnosti o jeho přínosu odboru a úvahy o změně zaměstnání. Většinu starších pracovníků volnost při zpracování úkolů vyhovuje a váží si faktu, že v ně má nadřízený důvěru.

Respondenti vnímají pracovní motivaci jako důležitou, ale ne všichni se ze strany vedení cítí motivováni, někteří si dokonce myslí, že jejich nadřízení motivaci vůbec

neřeší a přáli by si, aby se o jejich motivaci nadřízený více snažil. Ovšem najdou se i zaměstnanci, kterým nevadí pocit, že je nadřízený nemotivuje, protože jsou schopni se motivovat sami či skrze pracovní okolí.

Manažer odboru uvedl, že pro motivaci svých zaměstnanců se snaží vytvářet prostředí, ve kterém se budou cítit příjemně. Je to právě on, kdo přijímá nové kolegy a při pohovorech mimo jiné posuzuje, zda by kandidát zapadl mezi pracovníky odboru. Vzhledem k respondenty zmiňovanými přátelskými vztahy na pracovišti a příjemnou atmosférou, se mu vytváření tohoto prostředí daří a tato skutečnost má pozitivní dopad na chod odboru.

Motivace všech respondentů je dále ovlivňována kvalitou pracovního zázemí. Pro některé respondenty z odboru právní, je současné uspořádání kanceláře již nevyhovující, protože při plně obsazené kanceláři se zde nachází 8 osob v místnosti. Hluk, který tolik osob způsobí, se někteří snaží řešit použitím sluchátek, ať už obyčejných, které jsou určeny k poslechu, anebo speciálních protihlukových. Z vlastního pozorování bylo zjištěno, že použití špuntu do uší, nemá na snížení hluku a zvýšení produktivity zaměstnance, požadovaný efekt. Zaměstnanci pracují na různorodých úkolech a nastávají situace, kdy někdo potřebuje maximální soustředění a je rušen kolegy, kteří zrovna potřebují probrat spolupráci na společném úkolu. I přes to, že respondenti jsou na práci v openspace officu zvyklí a zvládají v ní pracovat, uvítali by v tomto ohledu změny.

#### 5.1.1 **Komparace výsledků s výzkumnými předpoklady**

V případě 1. výzkumného předpokladu došlo k jeho potvrzení. Z obdržených odpovědí manažerů je zřejmé, že motivování pracovníci jsou pro ně důležitým nástrojem, bez kterého by chod odboru nefungoval.

2. výzkumný předpoklad byl potvrzen. Zaměstnanci vnímají pracovní prostředí jako důležitý faktor, který ovlivňuje jejich motivaci.

3. výzkumný předpoklad byl taktéž potvrzen. Zpětná vazba je vnímána jako důležitá součást komunikace s nadřízeným pracovníkem, protože se díky ní mohou zaměstnanci dále zlepšovat.

5. výzkumný předpoklad nebyl zcela potvrzen. Jeden z respondentů nemá zájem o žádnou formu benefitů, dosavadní benefity jsou pro něho dostačující. Zbylí dotazovaní mají zájem o nové benefity, zájem o benefity, které byly navrženy v rámci dotazování, se mění podle preference jednotlivých respondentů.

## 5.2 Návrhy doporučení pro zlepšení motivace pracovníků

V souvislosti s rozhovory, které byly uskutečněny s vedoucími pracovníky, bylo zjištěno, že rádi poskytují svým zaměstnancům volnost při zpracování úkolů. Ne každému může tento způsob vedení vyhovovat.

Někteří podřízení zaměstnanci nemají pocit, že by se je jejich vedoucí pokoušel motivovat. Vzhledem k tomu, že motivace zaměstnanců je součástí manažerské práce, měli by vedoucí pracovníci v tomto ohledu zapracovat na svém přístupu k motivaci. V týmu jsou jedinci, u kterých je pozorována silná vnitřní motivace, ale jsou zde i jedinci, pro které je vnější motivace nezbytnou součástí jejich práce. Vedoucí pracovníci by mohli absolvovat manažerský kurz věnující se motivaci zaměstnanců podle typologie osobnosti. V kurzech tohoto typu si manažeři sestavují profily svých zaměstnanců podle typologie jejich osobnosti na základě testů. Napomáhají jim k tomu otázky zaměřené na způsob výkonu práce a přístup zaměstnanců v krizových situacích. Výsledkem provedeného testu je typ osobnosti zaměstnance a doporučení, jak daný typ vést a motivovat. Tento druh kurzu by mohl být pro oddělení velmi efektivním, neboť na oddělení nepracuje příliš mnoho osob a vedoucí pracovníci tak mají prostor více se věnovat svým zaměstnancům a jednotlivě rozvíjet jejich silné stránky.

V otázkách, které se věnovaly současným benefitům, by také mohlo dojít ke zlepšení stávající situace. Zaměstnancům by nemusely být celoplošně rozdávány slevové

poukazy. Vedoucí pracovníci by měli vědět, jaký druh poukazu by mohl potěšit jednotlivé zaměstnance, a podle tohoto je distribuovat. Některým zaměstnancům chybí benefit ve formě MultiSport karty. Tito zaměstnanci by mohli společnými silami požádat vedoucího odboru o zjištění důvodu, proč tento benefit firma nenabízí a zda by mohlo dojít ke změně, která by vedla k nabízení tohoto benefitu. Firma nabízí benefit „flexibilní pracovní doba“, kterého využívá oddělení M&A. Vedoucí oddělení corporate tento benefit svým zaměstnancům moc neschvaluje, což může některé zaměstnance frustrovat, protože tento benefit mohl být jejich důvodem nástupu do zaměstnání. Zavedení flexibilní pracovní doby na oddělení by mohlo zvýšit spokojenost zaměstnanců, a tím i jejich motivaci. Tento krok by mohl mít dopad i na zlepšení pracovní výkonnosti, především během letních měsíců. Kanceláře oddělení se nacházejí v nejvyšších patrech vysoké skleněné budovy a při tropických teplotách je zde horko. Zaměstnanci tráví tak celý den s klimatizací, jejíž nepřetržitý provoz není dobrý pro jejich zdraví, což může negativně ovlivnit jejich pracovní výkonnost. Při zavedené flexibilní pracovní době by zaměstnanci mohli začít pracovat v časných hodinách, kdy ještě není takové teplo a není třeba klimatizace, a skončit pracovní den dříve. Povaha práce oddělení corporate umožňuje flexibilní pracovní dobu a pokud o ni zaměstnanci stojí, měli by si s vedoucím oddělení o využívání tohoto benefitu promluvit.

Pro zlepšení motivace pracovníků by také mohlo dojít k redukci počtu zaměstnanců v kancelářích. Oddělení M&A nemá se současným uspořádáním žádný problém, v kanceláři společně pracují 3 osoby a kvůli schůzkám, které mívají většinou mimo kancelář, se málokdy v kanceláři setkají v plném počtu. Jejich prostředí tak poskytuje dostatek klidu. U zaměstnanců pracujících na oddělení corporate již dochází k lehké nespokojenosti, která pramení z hlučného prostředí, které vytváří uskupení 8 osob v jedné kanceláři. Vzhledem k faktu, že oddělení momentálně nemá k dispozici prostory pro vytvoření nové kanceláře, vhodným řešením by mohlo být využívání homeoffice, které je ve společnosti nyní omezeno. Vedoucí pracovníci by mohli poskytnout zaměstnancům dva dny v týdnu homeoffice. Zaměstnanci by si pak dle svého uvážení mohli rozdělit pracovní náplň podle toho, jak velký klid na daný úkol potřebují a komplikované úkoly vyžadující maximální soustředění zpracovávat při

homeoffice. Vedoucí pracovníci by taktéž mohli obstarat pro zaměstnance nějakou formu protihlukové ochrany, např. špunty do uší.

## 6 Závěr

Motivace zaměstnanců je v kompetenci vedoucích zaměstnanců a ti by měli usilovat o to, aby se jejich zaměstnanci cítili motivováni. Bude-li organizace disponovat motivovanými pracovníky, jistě se to odrazí na jejich práci a přispějí tak k růstu a prosperitě organizace.

Tato práce se věnovala pracovní motivaci ve sledované organizaci. Jejím cílem bylo zhodnotit současnou úroveň motivace ve sledované organizaci a navrhnout vhodná doporučení, která by vedla ke zvýšení motivace. V literární rešerši byly vysvětleny náležitosti manažerské práce, především došlo k zaměření se na vedení lidí, s kterým souvisí i motivace, která byla taktéž vysvětlena a interpretována skrze motivační teorie.

Kvalitativní výzkum sloužící k získání dat a podkladů byl uskutečněn na odboru corporate a M&A, jehož pracovníci jsou vysokoškolsky vzdělaní lidé z různých generací. Vlastním pozorováním byly zjištěny zvyklosti a chod tohoto odboru. Dále proběhly řízené rozhovory, které byly uskutečněny s vedoucími i podřízenými pracovníky odboru. Rozhovory s vedoucími pracovníky se zajímaly o důležitost motivace z pohledu manažerů, způsoby, kterými vedou a motivují své pracovníky. Podřízeným pracovníkům pak byly kladeny otázky ohledně faktorů ovlivňujících jejich motivaci, jako např. vztahy na pracovišti, kvalita pracovního zázemí či spokojenost s nabízenými benefity.

Provedeným výzkumem bylo zjištěno, že motivace pracovníků odboru by mohla být zlepšena několika kroky. Vedoucí pracovníci vytvářejí na pracovišti přátelské prostředí, které přispívá k příjemné atmosféře na pracovišti. Zaměstnanci však nemají pocit, že by se je vedoucí pracovníci snažili nějak aktivně motivovat, což je třeba změnit. Výsledkem této práce jsou sestavená doporučení, která obsahují řešení nejen tohoto problému.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### 7.1 Knihy a vědecké články

1. Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*.
2. ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 9788024752587.
3. Adkins, A. (2016). What millennials want from work and life. [cit. 2023-09-10]. Dostupné z: <https://www.gallup.com/workplace/236477/millennials-work-life.aspx>
4. BĚLOHLÁVEK, František; KOŠŤAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 8085839458.
5. BĚLOHLÁVEK, František. 2016. 25 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 9788024758725.
6. BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 8072610643.
7. BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Expert (Grada). Praha: Grada, 2011. ISBN 9788024732756.
8. Darga, R. I. (2012). Managing the generation Y. [cit. 2023-09-13] Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/1490677145?pq-origsite=summon>
9. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum.
10. DEPOO, Lucie, et al. *Motivace pracovního jednání*. 1. vydání. [Praha]: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2021. ISBN 978-80-88330-20-2.
11. Dimock, M. (2019). *Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins*. Pew Research Center.
12. Grafton recruitment. (2019). Generace Z přichází na trh s novými prioritami. [cit. 2023-09-11]. Dostupné z: <https://www.grafton.cz/cs/o-nas/medialni-zona/tiskove-zpravy/generace-z-prichazi-na-trh-prace-s-novymi-prioritami>
13. HALÍK, Jiří. 2008. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. *Vedení lidí v praxi*. ISBN 9788024724751.
14. Hershatter, A., & Epstein, M. (2010). Millennials and the world of work: An organization and management perspective. *Journal of Business and Psychology*.
15. Hovorková K. (2018). Jak vyžrát na pět generací zaměstnanců a udržet je v týmu. [cit. 2023-05-8] Dostupné z: [https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/zamestnani-prace-generace-milenialove-spoluprace-motivace.A180312\\_113554\\_podnikani\\_kho](https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/zamestnani-prace-generace-milenialove-spoluprace-motivace.A180312_113554_podnikani_kho)



16. Chum S. (2013). Současné generace X,Y a Z – krátké seznámení. iDnes/BLOG. [cit. 2023-09-20] Dostupné z: <https://sebastianchum.blog.idnes.cz/blog.aspx?c=372981>
17. Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *The Health Care Manager*.
18. KOLMAN, Luděk. *Motivace, produktivita a způsob života*. Praha: Linde Praha, 2012. ISBN 978-80-7201-892-5.
19. LUDWIG, Petr. *Konec prokrastinace: prokrastinace = chorobné odkládání úkolů a povinností*. Briquet. V Brně: Jan Melvil, 2013. ISBN 9788087270516.
20. Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row.
21. MLÁDKOVÁ, Ludmila, Petr Jedinák, a kolektiv. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk s.r.o., 2009. ISBN 978-80-7380-230-1.
22. PLAMÍNEK, Jiří. *Synergický management: vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. Praha: Argo, 2000. ISBN 80-7203-258-5.
23. Seemiller, C., & Grace, M. (2016). *Generation Z goes to college*. Jossey-Bass.
24. SINEK, Simon. *Lidři jedí poslední: proč některé týmy drží pohromadě a jiné se rozpadají*. Žádná velká věda. [Brno]: Jan Melvil, 2015. ISBN 978-80-87270-89-9.
25. Singh, A., & Dang, M. (2020). *Work values of Generation Z: An empirical investigation into the changing dynamics at the workplace*. Human Resource Development International.
26. SPECTOR, Paul E. *Job satisfaction: from assessment to intervention*. New York: Routledge, Taylor & Francis Group, 2022. ISBN 978-1-032-16850-0.
27. ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum 2003 ISBN: 80-246-0448-5
28. Thompson, C., & Gregory, J. B. (2012). *Managing millennials: A framework for improving attraction, motivation, and retention*. *The Psychologist-Manager Journal*.
29. Tuleja, P. (2007). *Analýza pro ekonomy*. Computer Press.
30. URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Manažer. Praha: Grada, 2017. ISBN 9788027102273.
31. VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd.* Praha: Management Press, 2009. ISBN 9788072612000.
32. VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ, Ol'ga. *Moderní management v teorii a praxi. 3. rozš. vyd.* Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.
33. VYSEKALOVÁ, Jitka. *Slovník základních pojmů z marketingu a managementu*. Praha: Fortuna, 1997. ISBN 80-7168-504-6.
34. WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 9788085605457.

## 7.2 Reportáže

*Silný hlas Markéty Fialové.* TV, CNN Prima News, 22. června 2020. [cit. 2023-09-20]  
Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=6yzN33FeWL8&t=208s>

## 8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

### 8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 – Vedení versus řízení .....	16
Obrázek 2 – Maslowova pyramida potřeb .....	18
Obrázek 3 – Hygienické a motivační faktory .....	19
Obrázek 4 – Vzorec .....	20
Obrázek 5 – Organizační struktura společnosti XY .....	27
Obrázek 6 – Organizační struktura odboru .....	28
Tabulka 1 - Nadřízení zaměstnanci .....	32
Tabulka 2 - Podřízení zaměstnanci .....	33

## **Přílohy**

### *Příloha A: Rozhovor s vedoucím zaměstnancem*

**1) Kolik Vám je let?**

55

**2) Jak dlouho pracujete v organizaci?**

Osm let na současné pozici, 13 let celkem.

**3) Je pro Vás důležitá motivace v pracovním prostředí?**

Ano, je, jak finanční motivace, tak motivování dobrým slovem.

**4) Cítíte se Vy sám motivovaný?**

Asi ano, ne tak moc jako dřív, ale nějakou motivaci v sobě ještě mám.

**5) Je pro Vás důležité vést motivované pracovníky?**

Rozhodně ano, protože motivovaný pracovník přemýšlí, pracuje. Nemotivovaný pracovník kouká z okna a nic nedělá.

**6) Jak se snažíte motivovat své pracovníky?**

Snažím se vytvářet takové prostředí, ve kterém se budou zaměstnanci cítit příjemně, nedochází v něm ke konfliktům, funguje spolupráce a snažím se i o to, aby moji zaměstnanci byli zajištěni hmotně, tím mám na mysli finanční odměny.

**7) Jakým stylem vedete své podřízené?**

Doufám, že takovým stylem, že je to motivuje a nevadí jim. Poskytuju jim hodně volnosti při řešení úkolů, protože chci, aby byli samostatní, nad svou prací přemýšleli a věnovali jí dostatečnou pozornost.

**1) Kolik Vám je let?**

52

**2) Jak dlouho pracujete v organizaci?**

V organizaci pracuji 18 let, z toho osm let na současné pozici.

**3) Je pro Vás důležitá motivace v pracovním prostředí?**

Určitě ano, kdybych se necítil motivovaný, pravděpodobně by mě vůbec nezajímala výstup organizace. Absolutně by mě nebavilo pracovat pro organizaci, která by mě vůbec nezajímala.

**4) Cítíte se Vy sám motivovaný?**

No tak moje motivace za ta léta by se dala shrnout do sinusoidy, protože někdy se cítím více motivovaný a někdy méně. Aktuálně se cítím velmi motivovaný, protože se mi rozrůstá tým, který vedu. Musím říct, že od té doby, co pracuji na současné pozici, jsem asi motivovaný stále. Přešel jsem ze stereotypní práce na práci různorodou, což mi pomáhá udržet se motivovaný.

**5) Je pro Vás důležité vést motivované pracovníky?**

Určitě, myslím si, že když nebudu mít motivované pracovníky, ovlivní tu atmosféru celého týmu, protože bude znát, že někoho jeho práce nebaví.

**6) Jak se snažíte motivovat své pracovníky?**

No musím přiznat, že v motivaci podřízených mám asi celkem deficit. Já jsem byl vždy spokojený, když jsem měl v práci volnost a mohl jsem si pracovat samostatně, což se jim snažím poskytovat. Snažím se je motivovat tím, že jim umožňuju mít vlastní výstupy, aniž bych nějak zdůrazňoval nějakou hierarchii. Což doufám, že jim poskytuje jistou seberealizaci, která je pro ně motivační. Také mi dost záleží na vytváření příjemného prostředí na pracovišti, což si myslím, že také napomáhá jejich motivaci.

**7) Jakým způsobem vedete své podřízené?**

No, jak už jsem řekl, snažím se jim nechávat co největší volnost a snažím se jim napomáhat, když potřebují nějakou konzultaci. Bohužel ne vždy mám čas, a i když cítím, že někteří pracovníci by chtěli více mého času, bohužel jim ho ne vždy mohu poskytnout.

**1) Kolik Vám je let?**

27

**2) Jak dlouho pracujete v organizaci?**

9 měsíců

**3) Je pro Vás motivace v pracovním prostředí důležitá?**

Velice. Pokud nějaká motivace existuje, jsem schopna podat nadstandartní výkon. Jsem ochotna i zůstat déle v práci a udělat práci, kterou třeba ani nemám ve smlouvě. Naopak pokud motivace chybí, je to pro mě velmi frustrující.

**4) Máte pocit, že se Vás Váš nadřízený snaží motivovat, a pokud ano, čím?**

Myslím si, že se mě snaží motivovat pochvalou, případně poděkováním. Pokud odvedu nějakou práci dobře, případně rychle, vždy mi poděkuje. Nemá problém mě pochválit ani před jinými kolegy, např. když jsem vedla školení, pochválil mě přede všemi zúčastněnými. Tato zpětná vazba je pro mě důležitá a napomáhá k mé motivaci. Ovšem obecně nemám pocit, že by se mě snažil motivovat. Myslím si, že vůbec nepřemýšlí nad tím, jak své zaměstnance motivovat a motivaci neřeší. Zaznamenala jsem zvýšení ve své mzdě, tak jsem se ho ptala, jak je to možné a předpokládala jsem, že mi sdělí, že je to odměna za mou práci a že zde bude do budoucna možnost dalšího nárustu, ale on mi řekl, že je to inflační vyrovnání, které vyjednaly odbory. Z mého pohledu je tedy u něho určitě prostor pro zlepšení a uvítala bych i jinou formu motivace než je pochvala.

**5) Považujete firemní benefity za dostačující? Využíváte všechny firemní benefity?**

Já bych řekla, že využívám téměř vše kromě firemní školky, protože zatím nemám děti. Také jsem ještě nevyužila možnost placeného volna na dobrovolnictví, protože se stydím svému nadřízenému říct o svolení. Co mi extrémně chybí, je benefit ve formě Multisport karty. Dále bych ráda využívala benefit flexibilní pracovní doby, který zaměstnavatel nabízí, ale vedoucí nám nepovoluje jeho využití. Když jsem nastoupila, byl mi přislíben benefit ve formě home-office, ale v průběhu mého působení ve firmě byl tento benefit značně omezen a jeho využití je nyní téměř nemožné.

**6) Je nějaký benefit, který považujete za nemotivující?**

Asi bych řekla, že nemotivující jsou slevy na služby, které nevyužívám. Např. jsme dostali slevu na hubnoucí kúru, která si myslím, že je nefunkční a obdržení této slevy pro mě určitě není motivující. Dále mi nepříjde moc motivující firemní kantýna, o které zaměstnavatel říká, že se v ní podávají dotované obědy, ale reálná cena oběda je v rozmezí 130–150 Kč, což nepovažuji za motivující cenu a raději se najím v některé z blízkých restaurací.

**7) Zaujaly by Vás nové benefity ve Vašem zaměstnání, jako třeba firemní psycholog, firemní masér, fitness pro zaměstnance nebo scream room?**

Fitness pro zaměstnance je můj sen. Měla jsem možnost absolvovat stáž u zaměstnavatele, kde jsme měli fitness přímo v budově a to je pro mě úplně neskutečné zvýšení životní úrovně a organizace času, protože ráda cvičím a s mojí pracovní dobou je pro mě poněkud složité dostat cvičení do každodenního režimu.

Firemní masér zní taky skvěle, vlastně vše zmíněné by pro mě bylo velké plus a určitě by mě to odradilo od případné změny zaměstnavatele. Co se týče firemního psychologa, myslím si, že by to mohlo být velmi přínosné pro kvalitu vztahů na pracovišti, protože každý člověk vnímá různé situace jinak a bylo by dobré mít možnost si promluvit s nezaujatou osobou, podle mě by to dost vylepšilo celkovou náladu na pracovišti.

#### **8) Vyhovuje Vám styl vedení Vašeho nadřízeného?**

Hodně záleží, o co konkrétně jde. Nemohu mu upřít, že se ke mně vždy chová slušně, což je pro mě zásadní věc. Stejně tak bych řekla, že v rámci svých možností se snaží být vstřícný. Co se týče organizace práce a feedbacku, určitě bych si dokázala představit, že by to fungovalo jinak, organizovaněji. Uvítala bych 1to1 setkání, kde bychom nějak probrali mou práci, úkoly, které mám splnit a způsob, kterým je mám plnit. Vzhledem k tomu, že fungujeme v openspace officu, je pro mě těžké s ním tyto věci probrat. Pokud bych to měla shrnout, spíše mi současný styl vedení nevyhovuje.

#### **9) Je pro Vás důležitá zpětná vazba od nadřízeného? Dostáváte ji?**

Důležitá je pro mě určitě, protože jsem stále juniorní zaměstnanec a potřebuju, aby mi někdo jasně řekl, co dělám špatně a proč, abych měla šanci se zlepšit a stát se seniorním zaměstnancem. Přijde mi, že zpětnou vazbu dostanu, pokud si o ni sama řeknu. Musím si o ni výslovně říct a snažit se na ni vytvořit prostor, to znamená konfrontovat nadřízeného a zeptat se kdy na mě bude mít čas, jestli už na mě teda má čas, dostat ho z kanceláře do zasedací místnosti, kde teda můžeme probrat to, co potřebuju probrat. Chvilu, kdy iniciuje setkání on, jsou vzácné a je to jen pokud něco rychle potřebuje např. pro člena představenstva a je potřeba, aby bylo vše opravdu správně, pak si na mě čas udělá a řekne mi, co je třeba jak opravit. Rozhodně nedostávám tolik zpětné vazby, kolik bych potřebovala a chtěla.

#### **10) Ovlivňují Vaši motivaci vztahy s kolegy na pracovišti?**

Strašně moc. Pokud se na pracovišti necítím dobře a mám pocit, že je tam dusno, tak tam nechci být. Naopak bych řekla, že pokud mám lidi se kterými pracuji ráda, jsem pro ně ochotná udělat poměrně dost, např. jim pomoci s jejich prací, splnit jejich úkoly pokud nestíhají a ráda jim vyjdu vstříc jak jen mohu.

#### **11) Ovlivňuje Vaši motivaci Vaše pracovní zázemí? Je pro Vás Vaše pracovní zázemí vyhovující?**

Určitě ovlivňuje, vyhovující je jak kdy. Pokud nejsme v openspace officu všichni, je to pro mě lepší, protože je tu klidněji. Taky záleží, jaký typ práce zrovna dělám, když píšu smlouvu, potřebuju maximální klid, pokud zadávám návrh do šablony do obchodní rejstříku, šum kanceláře mě tolik neobtěžuje. Obecně by mi víc vyhovovalo sedět v kanceláři, kde bychom byli maximálně 3 osoby. Ale není to tak, že by mi současná podoba absolutně nevyhovovala, naučila jsem se s ní pracovat. V zásadě to tedy jde, ocenila bych, kdybych mohla využívat homeoffice, kde mám naprostý klid a mohla si tak přeorganizovat náplň práce, tedy věci na které se potřebuju více soustředit bych dělala doma a zbylé věci v kanceláři.