

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

**BAKALÁŘSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM
2010 – 2013**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Robert Duben

Motivace v pracovním týmu

Praha 2013

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Marie Farková

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

**BACHELOR FULL-TIME STUDIES
2010 - 2013**

BACHELOR THESIS

Robert Duben

Motivation within the work team

Prague 2013

The Bachelor Thesis Work Supervisor: PhDr. Marie Farková

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Jméno autora

Poděkování

Chtěl bych poděkovat PhDr. Marii Farkové vedoucí mé bakalářské práce, za cenné rady a připomínky, které mi v průběhu zpracování poskytla.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá motivací v pracovním týmu. Definiuje a rozvíjí pojem motivace, v širším i užším slova smyslu. Představuje významné osobnosti a motivační teorie. Teoretická část také rozlišuje motivační typy lidí a objasňuje vliv prostředí na motivaci. Není opomenuta ani role vedoucího a rady jak motivovat. V praktické části je provedeno dotazníkové šetření objasňující motivační situaci ve firmě a motivační typy zaměstnanců.

Klíčové pojmy

Bakalářské práce, devět zákonů motivace, dotazníková šetření, Herzberg, Maslow, motivace v pracovním týmu, motivace zaměstnanců, motivační prostředí, motivační přístupy, motivační teorie, motivační typy, zdroje motivace.

Annotation

This thesis deals with motivation within the work team. It defines and develops the concept of motivation in the wider and narrower sense as well. It presents significant personalities and various motivational theories. The theoretical part also describes motivational types of people and explains the influence of environment on motivation. The leader's role and the advice how to motivate is not omitted. In the practical part of the thesis there is a questionnaire survey that clarifies the motivational situation in the company and shows motivational types of employees.

Key words

Bachelor's thesis, employee motivation, Herzberg, Maslow, motivation theory, motivation within the work team, motivational approaches, motivational environment, motivational types, nine laws of motivation, sources of motivation, surveys.

OBSAH

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	
1 TEORIE MOTIVACE	10
1.1 Psychologické směry a jejich přístup k motivaci.....	11
1.2 Rozdělení motivace.....	13
1.3 Zdroje motivace.....	14
1.4 Vybraní průkopníci v oblasti motivace a jejich přínos.....	17
2 MOTIVAČNÍ TYPY LIDÍ	23
2.1 Objevovatelé.....	24
2.2 Usměrňovatelé.....	25
2.3 Sladřovatelé.....	26
2.4 Zpřesňovatelé.....	27
2.5 Vzájemný vztah čtyř motivačních typů.....	28
3 VLIV PROSTŘEDÍ NA MOTIVACI	29
3.1 Stres v pracovním prostředí.....	30
4 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ V MALÉM TÝMU	32
4.1 Manipulace, stimuly a uznání.....	33
5 SOUČASNÁ SITUACE V OBLASTI MOTIVACE	35
5.1 Devatero motivačních pravidel.....	36
PRAKTICKÁ ČÁST	
6 MOTIVACE V MALÉM TÝMU A TYPOLOGIE ZAMĚSTNANCŮ	38
6.1 Výzkumné problémy.....	39
6.2 Hypotézy.....	39
6.3 Vzorek osob v terénním šetření.....	42
6.4 Metodika a časová organizace šetření.....	43
6.5 Výsledky šetření.....	44
6.6 Interpretace výsledků.....	51
ZÁVĚR	54
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	57
SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK	59
SEZNAM PŘÍLOH	60

ÚVOD

Bakalářská práce se bude zabývat motivací v týmu. Téma si autor zvolil z důvodu osobního zájmu o problematiku motivace. Ta dnes hraje důležitou roli ve všech pracovních, sportovních, i zájmových týmech. To, jak je v nich člověk úspěšný, nezávisí jen na vrozených dispozicích a vzdělání, ale i na míře motivace. Pokud je motivace v týmu na dobré úrovni, je možné provádět mnohem složitější a náročnější úkoly v kratším čase, a je tak možné držet krok s neustále se vyvíjejícím a zrychlujícím se světem.

Cílem teoretické části bude představit problematiku motivace aplikovanou na motivaci v pracovním týmu. V počátku práce bude pojem motivace definován a budou vysvětleny základní pojmy týkající se motivace, včetně jejího rozdělení. K vysvětlení pojmu motivace budou použita teoretická východiska, z nich nejvýznamnější bude Maslowovo a Herzbergovo učení. Práce představí základní psychologické směry a jejich přístup k motivaci. Budou také popsány motivační typy lidí a to, jaké používat metody k jejich motivaci. Nedílnou součástí motivačního procesu jsou také zdroje motivace, odměny a tresty. Na motivaci se také podílí vliv prostředí, situací a velice důležitá je role vedoucího. Práce nezapomene ani na zákeřnou manipulaci, stres a jeho formy. Nebude zapomenuto ani na současnou situaci v oblasti motivace. Většinu teoretických poznatků shrne na závěr teoretické části devět motivačních pravidel. Tyto poznatky zároveň uvede v praktickém obraze.

Cílem praktické části bude zjistit aktuální motivaci v malém týmu a typologii zaměstnanců. Na základě teoretických poznatků a současných názorů na problematiku motivace bude provedeno terénní dotazníkové šetření. Samotnému šetření budou předcházet rozhovory, které budou sloužit jako vstupní předpoklady. Na základě těchto vstupních a teoretických předpokladů budou stanoveny hypotézy. Ty budou ověřeny samotným šetřením, které bude mít dvě části. V první části se bude šetření zaměřovat na motivační situaci ve firmě a v části druhé bude zjišťovat motivační typy zaměstnanců. Po získání všech potřebných informací bude provedena interpretace výsledků a u motivačních typů budou navrženy případné personální změny.

TEORETICKÁ ČÁST

1 TEORIE MOTIVACE

To, jak je člověk v životě úspěšný, není ohraničeno pouze jeho vrozenými dispozicemi, ale také jeho mírou motivace. Často bývá motivace téměř zásadní a neprojevuje se jen v pracovním prostředí, ale také v zájmových činnostech a při plnění domácích povinností. Motivace má také vliv na celkové chování člověka a jeho vystupování.

Jak již v psychologii bývá zvykem, definování procesů je velmi složité. Každý odborník zabývající se psychologií hledí na proces motivace z různého úhlu pohledu. Proto je v této kapitole uvedeno několik obecných teorií motivace. Dále jsou popsány psychologické směry a jejich přístupy k motivaci. Mezi hlavní směry patří psychoanalytický přístup, behaviorální přístup a humanistický přístup. Na směry navazuje rozdělení motivace. Ta se dělí na vnitřní a vnější motivaci. Toto rozdělení neuznává Provasník a Komárková a místo něho uvádí zdroje motivace. Těmi jsou potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály. Závěr kapitoly tvoří jednotliví průkopníci v oblasti motivace. Ti již pracují s pojmy a teoriemi, které byly uvedeny v předchozích subkapitolách. Z tohoto důvodu jsou zařazeni na závěr kapitoly.

Motivační teorie

Nejstručnější definici motivace uvádí Hartl. Definuje ji jako: „*proces řídicí síly odpovědné za zahájení, usměrňování, udržování a energetizaci zacíleného chování.*“ (Hartl, 2004, s. 141)

Nývltová definuje motivaci jako: „*hypotetický pojmový konstrukt, kterým jsou v psychologii označovány hypotetické vnitřní psychické síly, vnitřní pohnutky (důvody, příčiny) k rozmanitým činnostem.*“ (Nývltová, 2003, s. 56)

Nejrozsáhlejší popis motivace uvádí Provazník a Komárková. Definice zní takto: „*Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé (uvědomované) vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy, které člověka – jeho činnost (tj. chování, resp. jednání i prožívání) – určitým směrem orientují (zaměřují), které ho v daném směru aktivizují a které vzbuzenou aktivitu udržují. Na venek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, resp. v podobě motivovaného jednání.*“ (Provazník, Komárková, 2004, s. 23)

Slovo motivace má původ z latinského slova *movere*, které znamená pohybovat, přesunovat. Příbuzné slovo *motiv* tedy lze chápat jako pohnutku. Něco, co nás uvede do pohybu.

1.1 Psychologické směry a jejich přístup k motivaci

Každý psychologický směr a jejich tvůrci přistupovali k potřebě, motivu a následné činnosti odlišným způsobem. Dnešním dnem překonávají přístupy a pohledy na motivaci číslo deset. Přesný počet ani není možné stanovit vzhledem k prolínání jednotlivých přístupů. V této práci bude uvedeno pět nejčastěji diskutovaných směrů a jejich přístupů.

Psychoanalytický přístup

Klasickým autorem psychoanalytické teorie motivace byl Freud. Ten byl ovlivněn psychiatrickými zkušenostmi a darwinismem. Freud ve svém díle tvrdí, že podstatou motivace jsou pudy a touha po slasti. Důležitý význam má v psychoanalýze nevědomí, které podněcuje motivaci. Psychoanalýza hledá logiku v chování. Pokud logika existuje, existuje také motivace. Novější pohled podává neopsychoanalýza, která bere v úvahu i vliv sociálních a kulturních činitelů. (Nakonečný, 1997)

Behaviorální přístup

Behaviorální teorie motivace byly vypracovány v úzké souvislosti s teoriemi učení. Někteří behavioristé (např. Kelly) odmítli teorie motivace jako nadbytečné z toho důvodu, že mohou být nahrazeny konceptem zpevnění. Behaviorální teorie pracují s pojmem *drive* (pudová potřeba). Aktivita organismu je faktem životnosti, v které není prostor pro motivy, uvádí Kelly (1970), dle Nakonečného (1997). V Behaviorismu se stále udržel pojem motivace jen jako energetizující proces. Hull (1952) dle Nakonečného (1997) vidí motivaci jako výsledek *popudu* a *zvyku* (drive and habit). Během života ještě přidal tzv. sekundární motivační systém, jenž vyjadřoval naučenou emoční reakci.

Humanistický přístup

Humanistický přístup k motivaci vedl k zformování tzv. *třetí cesty v psychologii*. Tu rozvíjeli především May, Horneyová a Fromm. Tato třetí cesta je specifická tím, že věří v uskutečňování lidského potenciálu. Ve srovnání s psychoanalýzou neklade humanistický přístup tak velký důraz na nevědomí, důležitou roli hraje vůle. Oproti behaviorismu, u něhož jednání vychází z minulosti, má humanistické jednání vztah k budoucnosti. Klíčovými pojmy jsou *seberealizace* a *sebeaktualizace*. Autonomní jednání zde zastává vůle. Humanistické teorie považují za kořen motivace vnitřní rozpory. (Nakonečný, 1997)

Další přístupy k motivaci

Mezi další přístupy k motivaci patří **atribuční přístup**. Ten rozvíjeli Heider, Kelley a Weiner. Heider rozdělil atribuci na *vnější* a *vnitřní*. Vnější atribuce představuje chování člověka, které je způsobeno situací, ve které se nachází. Vnitřní motivace představuje chování člověka z vnitřních pohnutek (náзор, postoj, charakter).

Teorie výkonu jsou spojené s Atkinsonem a McClellandem. Ti vysvětlují pojmy motiv, tendence, incentiva v souvislosti s výkonovými úkoly a riziky. (Nakonečný, 1997)

Sociální učení představuje přístup Rottera. Ten pracuje se čtyřmi proměnnými (potenciál chování, očekávání, hodnota posílení, psychologická situace), kterými předpovídal, jak se člověk zachová. A právě *hodnota posílení* v sobě zahrnuje aspekt motivace. Vyjadřuje přednosti jednoho činu před druhým v případě jejich podobnosti.

1.2 Rozdělení motivace

Nejčastěji používaným a základním rozdělením motivace je rozdělení na motivaci *vnitřní* a *vnější*. Takové rozdělení uvádí i Hrabal.

Vnitřní motivace musí vycházet ze samotného člověka, musí vycházet spontánně a přirozeně bez vnějšího ovlivnění. Příkladem může být člověk, který pracuje, protože ho to vnitřně naplňuje a práce působí jako zdroj poznání. Vnitřní motivace je nejsilnější a nejefektivnější formou motivace. (Hrabal, 1989)

Vnější motivace je ovlivněna vnějšími pobídkami. Jsou-li například pracovní činnosti uspokojovány jiné potřeby, které nejsou závislé, mluvíme o vnější motivaci. Těmito potřebami mohou být peníze, obdiv, rodina. Nevýhodou vnitřní motivace je, že působí jen po dobu, kdy je možné získat ony benefity. (Hrabal, 1989)

Vnější motivaci lze dle Pavelkové rozdělit na čtyři typy podle míry, jak se přibližuje k motivaci vnitřní.

- **externí regulace** – motivace je ovlivněna vnějšími pobídkami (odměna x trest)
- **introjektivní regulace** – vnější regulace je přijata pasivně, člověk přijímá pravidla, ale vnitřně je neakceptuje
- **identifikovaná regulace** - člověk přijímá pravidla, sžívá se s nimi a po nějaké době je bere za své
- **integrovaná regulace** – je uváděna jako nejvyšší forma vnější motivace, podobá se vnitřní motivaci s tím rozdílem, že motivační složkou jsou výsledky dané činnosti, včetně její důležitosti (Pavelková, 2002)

Pokud existuje nějaká hranice mezi vnitřní a vnější motivací, je značně nejednoznačná. Někteří psychologové, jako Berndt, považují toto rozdělení za nepodstatné. Dříve se také předpokládalo, že vnější motivace tlumí motivaci vnitřní.

1.3 Zdroje motivace

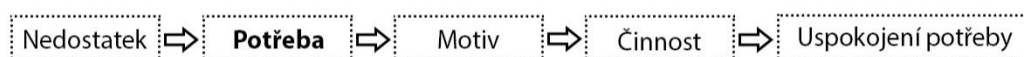
Autoři jako Provazník a Komárková nemluví o rozdělení motivace jako takové, nýbrž rozdělují *zdroje motivace*. Ty jsou odpovědí na otázku, kde se motivace bere, jaký má původ a na co má vliv. Zdroje motivace označují jako skutečnosti, jež motivaci vytvářejí. Jako základní zdroje motivaci vidí: potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály. (Provazník, Komárková, 2004)

Potřeby

Potřeby jsou v psychologickém slova smyslu chápány jako nedostatky, které si člověk uvědomuje, jsou pro něho důležité, potřebné a jsou základním zdrojem motivace. Potřeby mohou být vrozené i získané. Potřeby nejsou specifické pouze pro člověka, ale i pro jiné živočichy, dokonce i hmyz.

Potřeby se projevují jako nepříjemné stavy napětí, které motivují k odstranění tohoto napětí. Předpokladem k uspokojení onoho nelibého stavu je, že člověk nalezne svůj předmět, cíl, který umožní uspokojení. (Provazník, Komárková, 2004)

Obrázek 1: Schéma nedostatku, potřeby, motivu a činnosti



Zdroj: vlastní

Primární potřeby zahrnují biologické, fyziologické, viscerogenní potřeby organismu. Jejich původ je v podkorových centrech v hypotalamu. Pokud dojde v

organismu ke změně, dojde ke specifickému podráždění a výsledkem je primární potřeba. (Provazník, Komárková, 2004)

Sekundární potřeby zahrnují potřeby sociální, společenské a psychogenní. Jejich původ není již tak jednoznačný, jako u potřeb primárních. Předpokládá se, že jsou odvozovány od potřeb primárních. Potřeba se může od primární potřeby odvodit i bez zjevného důvodu. To poukazuje na to, že existují i potřeby nevědomé. U nichž si člověk neuvědomuje souvislost. (Hyhlík, Nakonečný, 1977)

Návyky

Během života každého člověka dochází k zautomatizování určitých činností. Tyto činnosti mohou mít vnější, ale i vnitřní charakter. Je to způsobeno tím, že některé činnosti realizujeme častěji než činnosti jiné. Jedná se většinou o situace, které jsou si podobné. Pravidelným opakováním těchto činností dochází k fixaci. Dostane-li se pak člověk do situace, která má podobný charakter, vyvolá se naučené chování a dochází k provedení návyku (naučeného vzorce chování). Tento naučený vzorec vyvolává jakýsi vnitřní tlak, motiv k provedení zafixovaného úkonu. (Provazník, Komárková, 2004)

Zájmy

Zájmy jsou považovány za motivy v poznávací činnosti. Zároveň bývají samotným produktem poznávací činnosti. Zájem je charakteristický dlouhodobějším zaměřením na určitou oblast. Z jiného pohledu lze zájem chápat jako odvozenou potřebu, kterou je možné uspokojit vykonáním určité činnosti. (Provazník, Komárková, 2004)

Nakonečný a Hyhlík (1977) rozlišili čtyři druhy zájmu:

- **zájem vyjádřený** – to, co člověk považuje za zajímavé
- **zájem manifestovaný** – zájem, kterému dává člověk přednost v případě volby
- **zájem testový** – ten, na který člověk upíná pozornost v experimentální situaci

- **zájem inventovaný** – vyplývá z analýzy nepřímých otázek týkajících se oblíbené činnosti

Hodnoty

Člověk se během svého života setkává s různými skutečnostmi. Těmto skutečnostem připisuje určitou hodnotu, význam a důležitost. Po nějaké době si člověk vytvoří svou vlastní hodnotovou mapu, svůj vlastní hierarchický systém hodnot. Tyto hodnoty mají vliv na jednání a rozhodování člověka. Systém hodnot se může v průběhu života měnit, a to v některých případech i radikálně. Člověk bývá motivován k věcem, které se blíží k vrcholu v hierarchii hodnot, nebo mají pozitivní hodnotu. Naopak se vyhýbá těm, které jsou níže a které mají negativní hodnotu. Hodnota může mít pro člověka téměř jakoukoliv podobu. (Provazník, Komárková, 2004)

Německý psycholog Spranger rozdělil hodnoty podle osobnostních typů. Prvním typem je *typ teoretický*. Ten je zaměřen na hledání pravdy. *Typ ekonomický* je zaměřený na prospěch. Pro *estetický typ* je největší hodnotou krása a harmonie. *Sociální typ* je nesobecký a přikládá důležitost vztahům. Pro *typ politický* je klíčová moc. Největší hodnotou pro *typ náboženský* je jednota a náboženská mystika.

Ideály

Ideály jsou určité myšlenky, které vyjadřují určitý názor nebo myšlenku, která je pro člověka ideální pro dosažení jeho cíle. Ideály mohou mít podobu osobního profilu, životních cílů, životního stylu, uspořádání společnosti atp. Člověk má tendenci jevy a skutečnosti, se kterými se setkává, hodnotit. Aby je mohl hodnotit, musí mít vytvořený ideál k dané skutečnosti. Tyto skutečnosti pak hodnotí dle toho, jak jsou vzdálené od vlastního ideálu. Ideály vznikají především vlivem rodiny, autority a společnosti. (Provazník, Komárková, 2004)

Shrneme-li autor již zmíněné *potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály*, dojde k závěru, že jsou základním zdrojem motivace. Projevují se ve všech činnostech, které

člověk vykonává. Vysvětlují to, proč člověk po něčem touží, vytváří si cíle nebo něčemu vzdoruje v průběhu jeho života.

1.4 Vybraní průkopníci v oblasti motivace a jejich přínos

Již před tisíci lety v době starověku se lidé zabývali psychologickými úvahami nad příčinami lidského chování. (Nakonečný, 1997) Tato práce se ale zaměřuje na novodobé představitele. Především pak na Maslowa a Herzberga.

Abraham Harold Maslow

Maslow byl jeden z nejvýznamnějších psychologů, zabývajících se motivací a potřebami. Podle Maslowa se lidská motivace projevuje snahou o sebeaktualizaci, říká Drapela (1997).

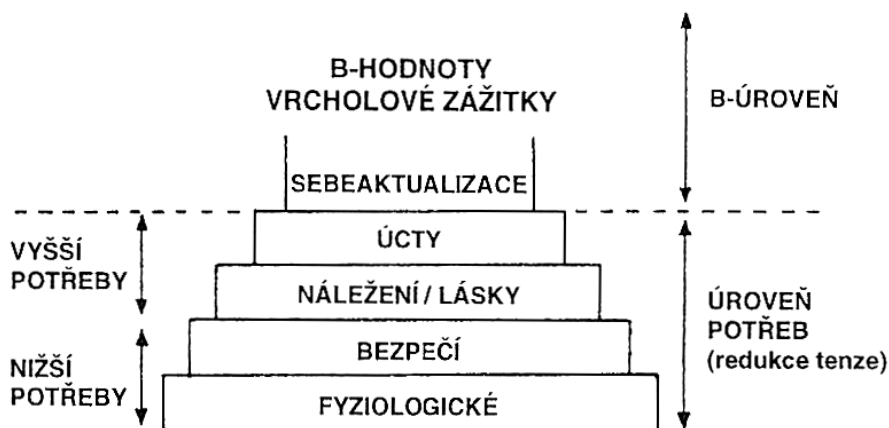
Maslowova struktura lidských potřeb dokazuje, že specifické lidské potřeby mají vliv na chování a motivaci člověka. Struktura motivačních sil je na škále od „úrovně potřeb“, až k „B-úrovni“.¹ Nižší, neboli fyziologické potřeby zajišťují přežití jedince. Vyšší potřeby se starají o duševní pohodu a rozvoj jedince. Na B-úroveň dosadil Maslow metahodnoty. Tyto metahodnoty jsou součástí absolutních vrcholů lidského potenciálu. Sebeaktualizaci považuje za nikdy nekončící proces, který má vzestupnou, nebo sestupnou tendenci. Čím více člověk stoupá k vrcholu, tím stoupá jeho vnitřní štěstí, bohatství a pocit uspokojení.

Potřeby jsou uspořádány hierarchicky od nejnižších po nejvyšší. K tomu, aby jedinec mohl postoupit na této hierarchii výše, musí být (ne vždy zcela) uspokojeny potřeby z nižší úrovně. Tato hierarchie se často nazývá „Maslowova pyramida“. V nejnižším patře jsou uváděny *fyziologické potřeby*. O patro výše jsou *potřeby jistoty*, nad kterými jsou *společenské potřeby*. Vrchol tvoří *potřeby uznání* a *potřeba sebeaktualizace*, která je na samém vrcholu pyramidy. (Drapela, 1997)

¹ „B“ ve slově B-úroveň znamená „bytí“. Maslow toto bytí chápe ve svém nejhlubším významu.

Plamínek (2010) doplňuje pyramidu o tzv. nulté patro tvořené příjemnými pocity. Ty podle něho mohou v určitých situacích potlačit i fyziologické potřeby.

Obrázek 2: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Drapela, V. *Přehled teorií osobnosti*. Praha: Portál, 2005. s. 139

Fyziologické potřeby jsou chápány jako počáteční motivační síla. Maslow motivaci k fyziologické potřebě považuje za přirozenou cestu k dosažení homeostázy (stálosti vnitřního prostředí). Projevy fyziologických potřeb můžeme u člověka pozorovat například v případě akutního nedostatku jídla a pití.

Potřeby bezpečí a jistoty dospělí lidé často potlačují. Zřejmé jsou především u dětí, ale můžeme je pozorovat i u dospělých při shánění stabilního zaměstnání a bydlení.

Společenské potřeby zahrnují potřebu lásky, citů a přání někam patřit. Člověk až na výjimečné případy vyhledává své místo ve skupině a špatně nese ztrátu přátel.

Potřeby uznání mohou zahrnovat jak vlastní sebehodnocení (sebeúctu), tak ohodnocení od jiných lidí. Sám Maslow rozdělil potřeby uznání na *touhu po síle* (úspěchu, důvěře a svobodě) a *touhu po reputaci* (prestíži, uznání a oblíbenosti).

Potřeba seberealizace se již nemusí vyskytovat u všech lidí. Lidé mají potřebu se realizovat v tom, pro co mají předpoklady, pro co jsou tzv. předurčení. Maslow tyto potřeby nazývá *potřebami konativními*. Další potřeby stanovené Maslowem jsou

potřeby kognitivní (potřeba porozumění) a *estetické* (potřeba krásna). Splněním těchto potřeb vede k vrcholným zážitkům, které souvisí se silným prožitkem krásy.

Frederick Irving Herzberg

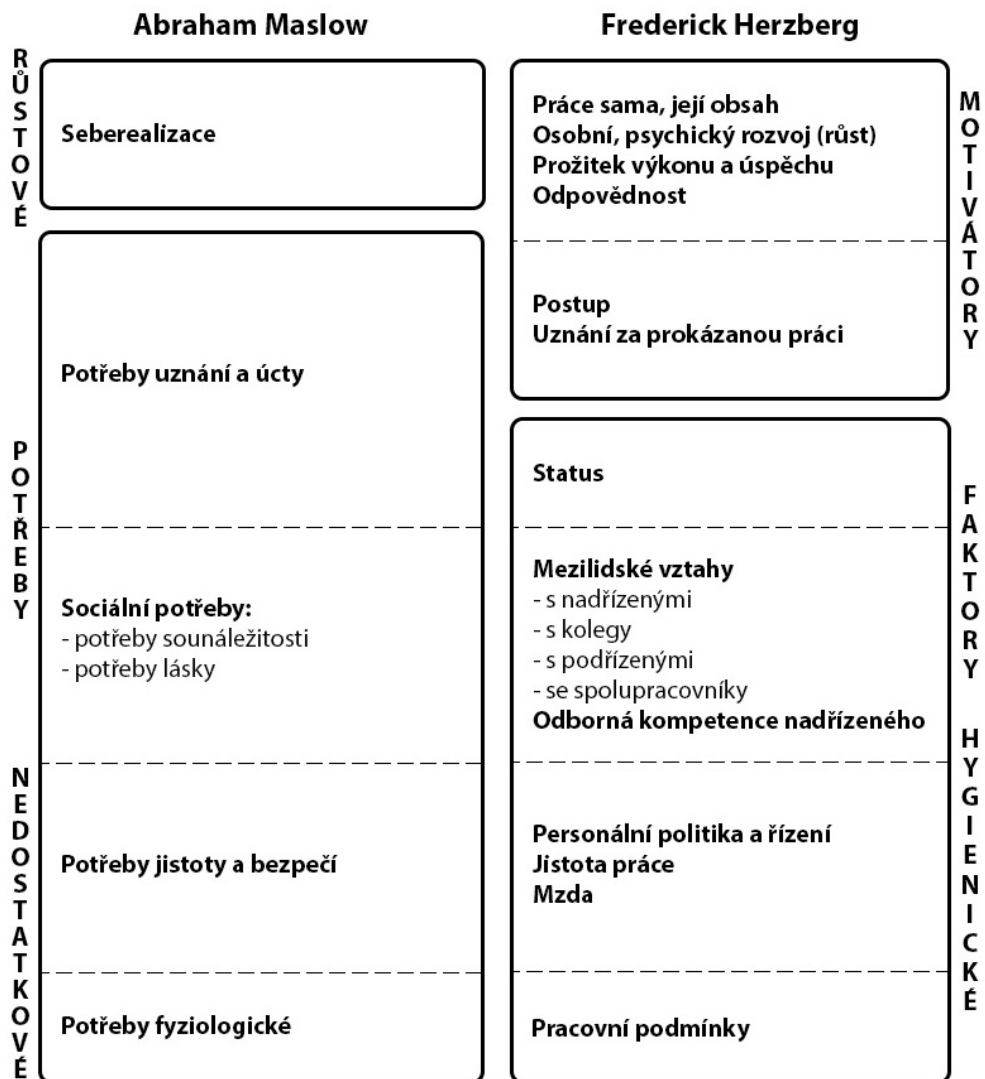
Herzberg je autorem dvoufaktorové teorie publikované v roce 1959. Ta je po Maslowě teorií druhou nejčastěji citovanou teorií motivace. Tato teorie bývá někdy označována jako *hygienická teorie motivace*. Herzberg zjistil, že člověk má dvě skupiny protikladných potřeb. První skupina obsahuje subhumální, živočišné potřeby, které se vyhýbají bolesti. Druhá skupina obsahuje lidské a kulturní potřeby a psychický růst. (Bedrnová, Nový a kol., 2007)

Hygienické faktory (vnější) jsou první skupinou působící v rozmezí *spokojenost – nespokojenost*. Jsou-li faktory v nepříznivém stavu, dochází k nespokojenosti zaměstnanců a motivace klesá. Jsou-li naopak faktory v příznivém stavu, dochází ke spokojenosti zaměstnanců, ale motivace se nemění. Příkladem může být plat, jistota v zaměstnání, pracovní a osobní život atp. (Bedrnová, Nový a kol., 2007)

Motivátory (vnitřní) patří do druhé skupiny. Tyto faktory působí v rozmezí *spokojenost – nespokojenost + motivace*. Jsou-li faktory v nepříznivém stavu, dochází k nespokojenosti a motivace klesá. Jsou-li naopak faktory v příznivém stavu, dochází ke spokojenosti zaměstnanců a motivace stoupá. Příkladem může být úspěch, pochvala, seberealizace, pracovní postup atp. (Bedrnová, Nový a kol., 2007)

Podle autorů Bedrnová, Nový (2007) obsahuje Herzbergova teorie slabinu spočívající v těžkém přiřazení jednotlivých skutečností do jedné ze dvou skupin. Dále teorie neuplatňuje individuální odlišnosti pracovníků. Přesto je její přínos velký, protože dokazuje spojitost mezi pracovní spokojeností a motivací.

Obrázek 3: Srovnání Maslowovy teorie potřeb s dvoufaktorovou teorií Herzberga



Zdroj: Bedrnová, E., Nový, I., a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Manag. Press, 2007. s. 250

Edward Deci a Richard Ryan

Deci a Ryan jsou spoluzakladateli moderní motivační teorie známé jako „self-determination theory“, v Čechách pak jako auto-determinační teorie Deciho a Ryana. Tato teorie souvisí s již zmíněným rozdělením motivace na vnější a vnitřní. Autodeterminační teorie si klade za cíl upozornit na důležitý rozdíl mezi situacemi, kdy si můžeme úkol nebo cíl stanovit sami a kdy je nám úkol přidělen někým jiným. Tyto

situace nám rozdělují chování na *autodeterminované* (sebeurčující) a *kontrolované* (řízené). Autodeterminované chování je v teorii chápáno jako jednání, které je spontánní, neovlivněné, svobodné bez nátlaku a potěšující. Naopak při řízeném chování nemá člověk možnost volby, zadaný úkol musí splnit. Toto chování bývá provázeno napětím, nervozitou a negativními emocemi. Výsledkem autodeterminační teorie je, že neovlivněným chováním dosáhneme vyšší vnitřní motivace, než při řízeném jednání. (Pavelková, 2002)

Heinz Heckhausen

Heckhausen se zabýval výkonovou motivací a byl autorem tzv. Heckhausenova modelu. Heckhausenův rozšířený kognitivní model motivace, nebo také Heckhausenův Rubikon, je považován za významný z toho důvodu, že bere v úvahu časovou perspektivu jedince. Heckhausen popisuje čtyři fáze chování, které mají jasné hranice. Rubikon odlišuje dva odlišné stavy mysli, přičemž první je *motivační nastavení*, které vykonává zvažování, hodnocení a výběr toho nejžádanějšího. Fáze motivačního zakončení je završena rozhodnutím, které Heckhausen nazývá *Rubikon*. Druhý stav je označen jako *volní mentální nastavení*, které usiluje o vybraný cíl. (Blatný, 2010)

Heckhausen byl přesvědčen, že lidé, kteří očekávají úspěch, si kladou zvýšené cíle. Naopak lidé očekávající neúspěch, případně mající strach, si kladou cíle příliš nízké nebo přehnaně vysoké. (Švancara, 2003)

Mihaly Csikszentmihalyi

Csikszentmihalyiho výzkum se zabývá tzv. optimálním prožíváním, které je založené na pojmu proudění (flow) a s tím související motivací a růstem osobnosti. Pokud náročnost odpovídá schopnostem člověka a ten je při plnění činnosti plně koncentrovaný, prožívá pocit štěstí, který Csikszentmihalyi nazývá jako *stav plynutí* (flow fenomen). Csikszentmihalyi považuje tento stav za vysoce produktivní a vedoucí k postupnému růstu. Jedná se o splynutí člověk s prováděnou činností, kde není potřeba žádné jiné odměny. (Džuka, 1996)

Douglas McGregor

McGregor je autorem teorie X a Y v oblasti motivace, kterou vydal v roce 1960. Do teorie X řadí pracovníky, kteří se jeví jako líní, nespolehliví, iracionální a mají přirozenou nechuť k práci. Tyto pracovníky je neustále potřeba kontrolovat, vést a je třeba využívat odměn a sankcí (trestů). Naproti nim stojí pracovníci typu Y, pro které je práce přirozená součást života. Nemají tendenci v její prospěch šetřit duševní ani fyzickou energií. Pracovníky typu Y považujeme za aktivní, loajální, vynalézavé, schopné přijímat odpovědnost. Práce je pro ně prostředek k seberealizaci. Tento typ bývá zastoupen častěji. (Bedrnová, Nový a kol., 2007)

John William Atkinson

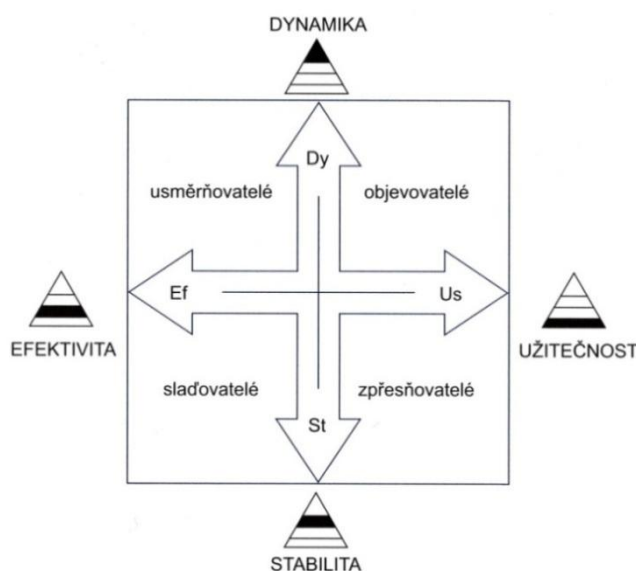
Atkinson se zabýval výkonovou motivací. Ve své práci slučuje poznatky z výkonové motivace a z výzkumu úzkosti. Výkonová teorie motivace je postavena na *potřebě úspěšného výkonu* a na *potřebě vyhnutí se neúspěchu*. Dále teorie bere v úvahu *stupeň přitažlivosti cíle* a *vlastní předpoklad očekávaného výsledku*. Výsledná motivace pak závisí na převaze jedné či druhé orientace. (Hrabal, Man, Pavelková, 1984)

2 MOTIVAČNÍ TYPY LIDÍ

V první kapitole bylo uvedeno několik obecných teorií motivace. Následně byly představeny psychologické směry a přístupy, na něž navázalo rozdělení motivace. To úzce souviselo se zdroji motivace. Závěr první kapitoly pak tvořili jednotliví průkopníci v oblasti motivace a jejich teorie a přístupy. Na ně je navázáno v této kapitole teorií motivačních typů od českého autora Plamínka. Ta je orientována především na využití motivace v praxi. Je zde vysvětleno, jak byly vytvořeny čtyři motivační typy lidí, kterými jsou objevovatelé, usměřovatelé, sladčovatelé a zpřesňovatelé. U všech jsou uvedeny reakce na pochvalu, kritiku, zátěž a nespravedlnost. Také nebylo zapomenuto na jejich vzájemné vztahy. Na konci druhé kapitoly jsou také zmíněni autoři, kteří se věnují podobné problematice.

Plamínkovy motivační typy vychází ze dvou dichotomických škál. První obsahuje na jedné straně *efektivitu* a naproti ní *užitečnost*. Druhá škála obsahuje *stabilitu* a *dynamiku*. Tyto škály nám po zkřížení udávají citlivost lidí. Plamínek (2010) říká, že popisují motivační založení člověka.

Obrázek 4: Motivační typy lidí



Zdroj: Plamínek, J. *Tajemství motivace*. Praha: Grada, 2010. s. 31

Dynamicky zaměřeni lidé vnáší do týmů, firem a komunit podněty k inovaci. Jsou to hybatele, kteří umějí způsobit rozruch, a hodí se do vedoucích pozic. Stabilizačně zaměřeni lidé budují fungující zázemí firmy. Vytvářejí jistoty, systémy, mechanismy a dotahují věci do konce. Tito lidé se hodí do monitorujících a pomáhajících profesí. Lidé zaměřeni na užitečnost udržují ve firmách formu a obsah. Je pro ně důležité jádro věci. Pro efektivně zaměřené lidi je podstatné, jakou formou je obsah vytvářen a prezentován.

2.1 Objevovatelé

Objevovatelé jsou lidé, kteří inklinují k *dynamičnosti* a k *užitečnosti*. Lidi s těmito atributy motivuje nezávislost, zdolávání překážek a přijímání výzev, které pro ně nikdy nekončí. Zaměřují se na konkrétní věc a bývají kreativní. Naopak demotivující je pro ně, když je někdo řídí a usměrňuje. (Plamínek, 2008)

Reakce objevovatele na vnější podněty

Pochvalu obvykle objevovatelé nijak nerozebírají a nenafukují. Často to pro ně není ani překvapující informace. Pochvala je jen upozorní na to, že si ostatní všimli jejich úspěchu. **Kritika**, pokud je neoprávněná, vytváří prostor k argumentaci. Pokud je kritika oprávněná, bývá přijímána stejně jako pochvala, jelikož s ní objevovatel většinou počítá. Nové je tedy jen to, že si chyby všiml i někdo jiný. **Zátěž** u nich vyvolává posuzovací tendence. Stanovují si samostatně priority a na vrchol dávají to, co je baví. Neoblíbené úkoly mají tendenci odbývat. **Nespravedlnost** neodpouští, pamatují si ji často celý život. Reagují na ni přiměřenou argumentací. (Plamínek, 2010)

Objevovatelský typ – vedení a jednání

Objevovatele motivují výzvy jakéhokoliv druhu. Plamínek (2010, s. 50) uvádí tyto: „*když ne ty, nikdo jiný*“, „*ještě nikdo to nedokázal*“ a „*je to mimořádně těžký úkol*“. Tyto motivující fráze však nelze používat příliš často, proto je potřeba vybírat úkoly s novými prvky a nechávat volnost v řešení. Objevovatel dává přednost *princiálnímu stylu vyjednávání* (objektivně-spravedlivému). Pokud ovšem jednání

nemá věcný průběh, uchyluje se ke kompetitivnímu stylu (vítězně-soutěživému). Při jednávání je dobré se vyhybat *virtuálnímu jednávání* (nedohodě) a nechávat objevovateli volný prostor. Často vyjedná dobré a vyvážené řešení. (Plamínek, 2010)

2.2 Usměrňovatelé

Usměrňovatelé jsou lidé, kteří inklinují k *dynamičnosti* a k *efektivitě*. Lidé s těmito atributy motivují riskantní aktivity. Dynamiku vkládají do mezilidských vztahů a využívají ji při ovlivňování jiných lidí, jsou to přirození vůdci. Stejně jako objevovatelé mají rádi volnost, ale v jejich případě se spíše jedná o absolutní nespoutanost. Pro usměrňovatele je důležité hierarchické uspořádání společnosti, kterou často rozdělují na použitelnou menšinu a nepoužitelnou většinu sloužící k ovládnutí. (Plamínek, 2008)

Reakce usměrňovatele na vnější podněty

Pochvalu často nafukují a vykládají, jak nesnadný úkol to byl. Také naznačují, že jejich výkon by měl být náležitě odměněn. **Kritika** je pro usměrňovatele osobní útok. Bývá jimi bagatelizována, nebo úkol bývá demonstrován jako nikým nesplnitelný. **Zátěž** je pro usměrňovatele příležitost k seberealizaci a prosazení se. Mají tendenci řídit koordinaci a zmocňovat se zdrojů. **Nespravedlnost** berou jako běžnou součást života. Dokáží dobře najít hranici, kdy je potřeba se začít bránit. Dokáží i na nespravedlnost zapomenout. (Plamínek, 2010)

Usměrňovatelský typ – vedení a jednání

Usměrňovatele motivuje uplatňování svého vlivu na ostatní lidi. Ani boj mu nevádí, pokud je veden podle pravidel. Jako motivační formulaci uvádí Plamínek (2010, s. 51): „*závisíme na tobě*“. Na tyto slova usměrňovatel čeká, ať již vědomě či pouze nevědomě. Hlavním vyjednávacím stylem usměrňovatelů je *kompetitivní vyjednávací styl* (vítězně-soutěživý). Pokud dostane usměrňovatel volnost ve výběru stylu, začne soutěžit. Při jednání je zapotřebí držet se pravidel soutěže. Chvála mívá pozitivní vliv. *Virtuální vyjednávání* (nedohodnutí) bývá tolerováno. (Plamínek, 2010)

2.3 Slad'ovatelé

Slad'ovatelé jsou lidé, kteří inklinují ke *stabilitě* a k *efektivitě*. Lidé s těmito atributy jsou zaměřeni sociálně. Udržují zdravé sociální vztahy a stabilitu, efektivitu systému. Nezajímá je vertikální uspořádání, ale spíše horizontální poměry ve skupině. (Plamínek, 2008)

Reakce slad'ovatele na vnější podněty

Pochvala je přivádí do rozpaků a jsou na ni citliví. Není pro ně tolik důležitá věcná stránka věci, tak jako „malé plus“, které si u chválicího vytváří. **Kritika** u nich nebývá brána za věcnou. Spíš ji chápou jako problém někoho jiného, na který zůstali sami a musí dotyčného zachránit. **Zátěži** vycházejí vstříc, ale na výkonu nepřidávají. Spíše zaujímají obrannou pozici a o situaci více mluví, než ji řeší. **Nespravedlnost**, pokud se týká věcí, berou smířlivě a zapojují do ní celou skupinu. Pokud se ovšem týká vztahů, bývají velmi zklamáni. (Plamínek, 2010)

Slad'ovatelský typ – vedení a jednání

Slad'ovatelský typ motivuje možnost sociální interakce, mají rádi klidnou práci mezi lidmi. Často zlepšují interpersonální vztahy a také na ně dohlíží. Plamínek (2010, s. 52) jako motivující formulaci uvádí: „*bude to týmová práce*“, „*můžeme to udělat bez zbytečných nervů*“ a „*udělá to radost lidem*“. Slabou stránkou slad'ovatelů je samostatnost, kreativita a odpovědnost. Slad'ovatelé jsou jednoznační *kooperativní vyjednaváči* (všestranní). Díky svým empatiím dokáží měnit styly, i když pro ně nejsou vrozené. Nejvíce vzdálené je pro ně vyjednávání principiální (objektivně-spravedlivé). Při jednání se slad'ovatelem je dobré nechat vztahovou iniciativu na druhé straně. (Plamínek, 2010)

2.4 Zpřesňovatelé

Zpřesňovatelé jsou lidé, kteří inklinují k *užitečnosti* a ke *stabilitě*. Lidé s těmito atributy jsou pilní a touží po dokonalosti. Vynikají spolehlivostí, pečlivostí a jsou přísní sami na sebe. Motivuje je organizovanost věcí a úkolů. V komunikaci příliš nevynikají, respektují nadřízené a často schovávají emoce. (Plamínek, 2008)

Reakce zpřesňovatele na vnější podněty

Pochvala je pro ně to, po čem touží, co potřebují. Přestože potlačují emoce, je možné vidět jejich vnitřní naplnění a radost. **Kritika** je u nich obzvláště rozdělována na oprávněnou a neoprávněnou. Pokud je kritika oprávněná, silně je to zasáhne. Kritika je přesně opak toho, po čem touží. Pokud je neoprávněná, přijímají ji jen povrchně, ale vnitřně s ní nesouhlasí. **Zátěž** řeší svým nasazením a pečlivostí. Ta je ale vyčerpává a deprimuje. Jako obranu před psychickým zhroucením hledají techniky ulehčení. Od ostatních pomoc nehledají. **Nespravedlnost** přijímají velice citlivě. Nezvládnutí emocí bývá spíše výjimečné, zato si zpřesňovatelé dobře pamatují a nepromíjejí. (Plamínek, 2010)

Zpřesňovatelský typ – vedení a jednání

Zpřesňovatelé potřebují přesné a jasné zadání. Jako motivující formulaci uvádí Plamínek (2010, s. 53): „*delegace typu JAK*“ a „*mé dveře jsou k vám otevřeny*“ Nevhodné je deprimovat zpřesňovatele tím, že na detailech nezáleží či ať se snaží zapojit do týmu. Zpřesňovatelé preferují *principiální styl* vyjednávání (spravedlivě-objektivní). Zvládají ho lépe než objektivatelé. Při vyjednávání uplatňují i *kompetitivní prvky* (vítězně-soutěživé). Vyhovuje jim strukturované jednání a i proti nátlaku jsou imunní. (Plamínek, 2010)

2.5 Vzájemný vztah čtyř motivačních typů

Konfliktní vztahy nejčastěji vytvářejí dynamicky zaměřeni lidé. Velice časté jsou konflikty *dvou usměrňovatelů*. Konflikt se točí kolem věcného problému, který bývá ve skutečnosti vztahovým problémem. Konflikt bývá z nedostatku nezávislosti. O něco méně časté jsou konflikty mezi *usměrňovateli* a *objevovateli*, někdy může *zpřesňovatel* řídit *usměrňovatele* a napětí z nepochopení může vzniknout mezi *slad'ovatelem* a *objevovatelem*. (Plamínek, 2010)

Harmonické vztahy jsou časté u *usměrňovatele* a *zpřesňovatele*. Ve vertikální ani horizontální rovině nebývá problém mezi *zpřesňovateli*. Harmonický vztah je častý i u dvou *slad'ovatelů* a dalších nepsaných. Není to ovšem pravidlo. (Plamínek, 2008)

Plamínek, jakož to autor výše uvedených typologií, se problematice zdaleka nevěnuje sám. V této práci byl ovšem preferován, jelikož přináší komplexní teoretické podklady včetně výzkumných nástrojů, které jsou jedním z pilířů praktické části. Například Mayersová a Briggsová rozlišují 16 typů osobností. Belbin pak 9 týmových rolí. Více orientovaný na problematiku motivace je Bělohávek, který rozlišuje 15 typů lidí. Jeho typologie vychází z jeho osobních zkušeností, setkání a není podložena žádnými rozsáhlejšími teoriemi a není ani systematická. (Bělohávek, 2010)

3 Vliv prostředí na motivaci

Druhá kapitola se zabývala teorií motivačních typů od českého autora Plamínka. Kapitola rozlišovala čtyři motivační typy lidí a vysvětlovala, na základě čeho byly stanoveny. Také představila jejich chování a reakce na různé podněty. Ale jak je uvedeno v této kapitole, motivace jednotlivých lidí není založena pouze na vnitřní motivovanosti nebo typologii člověka. Do značné míry ji ovlivňuje také vliv prostředí, popsáný v této třetí kapitole. Je zde také rozebrán pozitivní vliv prostředí na stimulaci zaměstnance a jsou zmíněna negativa spojená se špatným prostředím. Na závěr je uveden stres, jehož spouštěčem může být špatné prostředí. Také jsou popsány druhy stresu a možnosti, jak odbourávat stresory.

Člověk se může v dobrých podmínkách cítit dobře, ale je jisté, že ho to nedokáže dostatečně uspokojit. Pokud jsou v pracovním prostředí podmínky kvalitní, dochází ke zlepšení se dvojitým efektem. Nejprve se toto zlepšení projeví ve zvýšení výkonu, dochází také k menší únavě, stresu a zvyšuje se pohoda a klid. V druhé fázi se zlepšuje vztah mezi zaměstnancem a podnikem. Pokud zaměstnavatel investuje čas a peníze do zlepšení prostředí, je to jasný signál ke svým zaměstnancům, že si jich váží, záleží mu na nich a na jejich práci. (Provazník, Komárková, 2004)

Každý zaměstnanec je na změny v pracovním prostředí různě citlivý. Někteří zaměstnanci vnímají pozitivně sebemenší změnu k lepšímu, někteří naopak nevnímají ani změny velké. Při zlepšování pracovního prostředí s cílem motivovat zaměstnance se toto musí brát v úvahu. Proto nelze bezprostředně po drobné změně očekávat pozitivní zpětnou vazbu ze strany zaměstnanců. Bohužel tato mdlá zpětná vazba často odradí zaměstnavatele k dalším změnám k lepšímu a tím dochází k destimulaci zaměstnanců. Dochází k tomu i v případě, kdy špatné prostředí kompenzují vysoké odměny. (Provazník, Komárková, 2004)

3.1 Stres v pracovním prostředí

Destimulace z nevyhovujícího prostředí může přecházet až ke stresu v pracovním prostředí. Podměty, které v pracovním prostředí vyvolávají stres, nazýváme *stresory*. Ty mohou mít podobu podmínky nebo vlivu, který nevhodně působí na zaměstnance.

Stresory lze rozdělit na *fyzikální* a *emocionální*. Mezi *fyzikální* patří měkké a tvrdé drogy, nedostatek kyslíku, hluk, vibrace, meteorologické vlivy a úrazy. Mezi *emocionální* patří nepřátelství, nenávisť, zármutek, zloba a sensorická deprivace. Stresory také mohou být rozděleny na *ministresory*, které jsou mírné, ale vytvářejí dlouhodobé napětí, a *makrostresory*, které jsou krátkodobé, ale mají vážné následky. Je důležité, aby se na pracovištích bralo v úvahu, že hluk, špatné osvětlení a příliš dlouhá pracovní doba snižují motivaci k práci a tím i výkonnost. Tyto stresory samy o sobě mohou mít jen minimální dopad na motivaci, ale po určité době může docházet ke kumulaci více stresorů, a tím zesilovat stres. (Mayerová, 1997)

Stresové nemusí být pro zaměstnance pouze fixní prostředí. Naprosto stejně může být stresová změna. Často tomu bývá při restrukturalizacích, kdy se může měnit nejen fyzické prostředí, ale profesní vazby zaměstnanců. Pro minimalizaci stresu a motivování zaměstnanců je důležité provést změny rychle, aby se minimalizovalo období nejistoty. (Mayerová, 1997)

Mayerová věří, že při zvyšování motivace je možné využívat spousty podnětů, které na pracovišti existují. Podněty stimulovat výkon a odbourávat stresory. Těmito podněty jsou:

- pravidelné zlepšování pracovního prostředí
- zlepšování technologií a využívání moderní techniky
- rozvíjení inovací
- úprava a zlepšení pracovních směn
- zvyšování bezpečnosti práce a ochrana zdraví

- zlepšování hygienických podmínek
- zlepšování hodnotících a odměňovacích metod zaměstnanců
- pořádání motivačních a protistresových programů (Mayerová, 1997)

Výše uvedená opatření jsou cílem ke zkvalitnění a zefektivnění motivace lidí k práci. Při zvyšování efektivity dochází také často ke zvyšování nároku na výkon člověka. Proto musíme brát v úvahu sociální podmínky, finanční ohodnocení, věk, fyzické dispozice, schopnosti a emoční stabilitu zaměstnance. (Mayerová, 1997)

Podle autora práce stojí v této kapitole za povšimnutí názor na motivaci Provazníka, Komárkové a Mayerové, kteří věří vlivu prostředí na motivaci. Herzberg ale prostředí zařadil do hygienických faktorů. Ty podle něho neumí vyvolat motivaci, ale z dlouhodobého hlediska jsou schopny vyvolat spokojenost či její opak.

4 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ V MALÉM TÝMU

Třetí kapitola se zabývala vlivem prostředí na motivaci člověka. Byly uvedeny pozitivní vlivy prostředí na zaměstnance, ale také negativní vlivy prostředí, které končí stresem. Dále byly popsány druhy stresu a možnosti, jak odbourávat stresory. To, v jakém prostředí lidé pracují, může nejvíce ovlivnit vedení, o kterém mimo jiné pojednává čtvrtá kapitola. Vedení také přijímá zodpovědnost za motivaci v týmu, tu je možné podporovat různými technikami. V této kapitole je také vysvětleno uznání, stimuly a nemorální manipulace.

Motivace zaměstnanců spočívá v první řadě na vedení. Aby mohl vedoucí vést své zaměstnance správně a s dobrými výsledky, musí splňovat tři důležité odpovědnosti. Musí se zaměřit na *budování a udržování cílů, dosažení cílů a rozvoj jednotlivce*. Tyto tři odpovědnosti se navzájem prolínají. Z tohoto důvodu se často zakreslují do tří propojených kruhů. Ve všech třech odpovědnostech nesmíme zapomínat na povzbuzování. Jestliže se podíváme přímo na aktivity spojené s vedením, zjistíme, že motivace se v nich nenachází. Běžnými aktivitami jsou: *stanovení úkolu, plánování, seznámení zaměstnanců s plány, kontrola, informace, podpora a hodnocení*. Motivace v nich není zahrnuta z toho důvodu, že je zahrnuta ve všech disciplínách a především v jejich správném vykonání a návaznosti. Další poznatek uveřejněný v Harvard Business Review (1959) vysvětluje, že čím více zaměstnanců se podílí na rozhodování, tím více jsou motivováni. Rozhodování se musí bezprostředně týkat jich samotných. (Adair, 2004)

Vedení by mělo přijímat zodpovědnost za motivaci a morálku v týmu. Zodpovědnost by měla být i na straně jednotlivých členů, jen potom může být tým plně výkonný. Adair (2004) uvádí tyto znaky, které jsou klíčové pro motivaci v týmu.

- stanovení jasných a realistických cílů
- sdílení smyslu a účelu práce
- efektivní využívání zdrojů

- dodržování otevřené atmosféry
- zkoumání pokroku a využívání zkušeností

Princip padesát na padesát říká, že padesát procent motivace pochází ze samotného zaměstnance (potřeby, tužby, ambice, hodnoty) a zbylých padesát procent z prostředí. Velkou část prostředí zahrnuje právě vedení, které vytváří různé stimuly. (Adair, 2004)

4.1 Manipulace, stimuly a uznání

Jak bylo řečeno v principu padesát na padesát, pochází přibližně polovina motivace z vnějšího prostředí. Závislost člověka na vnějších podmínkách tak může představovat riziko v podobě manipulace.

Manipulace

Při manipulaci dochází k získání kontroly nad člověkem s úmyslem využít ho k nepoctivým činnostem ve vlastní prospěch. O manipulaci se hovoří ve dvou aspektech. Ty mají podobu *prostředků a výsledků*. Hranici mezi motivací a manipulací překročíme v případě, že osobní záměr přeroste nad záměrem účelným. Pokud se při motivaci zaměstnanců obchází jejich vědomí, dochází u nich k manipulaci. Dobrý vůdce je se svými podřízenými na stejné úrovni a manipulaci se vyhýbá. Pokud totiž vedoucí předá svou motivaci podřízeným, dochází u nich k řetězové reakci ve vzájemném motivování. Motivace se tak rychle přenáší i na nové členy týmu. (Adair, 2004)

Stimuly

Stimuly se používají k motivaci zaměstnanců spíše jen takticky. Aby byla motivace efektivní, je zapotřebí vytvořit *plán motivace*. Je dobré, když je plán předem diskutován. Součástí plánu motivace jsou i stimuly. Ty mohou nabývat celý seznam premií v podobě finančních odměn, přes zájezdy, zboží, kupony až po placená volna.

Stimul má za úkol např. zvýšit prodej, znalosti a poslušnost. Předpokladem pro fungování prémiového systému je jeho dobré nastavení. (Adair, 2004)

Uznání za výkon

Systemy odměňování sloužily k vyjádření uznání a díky odnepaměti. Klasickým příkladem jsou řády a vyznamenání. Peníze jsou univerzálním vyjádřením pochvaly, ale skrývají nebezpečí v podobě odhadnutí jejich výše. Možnou a často i vhodnější alternativou je veřejné poděkování před kolegy, dárek nebo dopis vyjadřující uznání. Chvála a uznání se nesmí přehánět, jinak ztrácí svoji účinnost a smysl. (Adair, 2004)

5 SOUČASNÁ SITUACE V OBLASTI MOTIVACE

Čtvrtá kapitola vyzdvihovala důležitost vedení pro zajištění dobrého motivačního prostředí. Byly popsány techniky, pomocí nichž je možné motivaci podporovat. Uznání a stimuly byly uvedeny jako doporučené techniky, na rozdíl od manipulace, které je vhodné se vyhnout. Tyto techniky jsou také velice aktuální a využívané. Pátá kapitola tak navazuje aktuální situaci v oblasti motivace. Představuje čtyři důležité manažerské dovednosti a také uvádí teorii motivace do praxe pomocí devatera motivačních pravidel.

Na lidské zdroje se v posledním desetiletí kladou nové požadavky v oblasti myšlení, rozhodování, učení a také na vlastnosti jako je flexibilita, adaptabilita a sociální komunikace. Motivace i v tomto případě stojí nad těmito požadavky, respektive je jejich součástí. Tyto požadavky se netýkají pouze vedení, ale nově i nižších a středních pozic. (Mayerová, 1997)

Motivace se proto v současné době využívá u čtyř důležitých manažerských dovedností. Těmi jsou *koncepční, interpersonální, technické a komunikační dovednosti*. *Technické dovednosti* jsou zaměřené na vytváření technik a postupů. Ale po ovládnutí *koncepčních dovedností* se člověku otevírá cesta k pochopení smyslu organizace a vztahů uvnitř. Toto pochopení až na výjimky mívá motivační účinek. *Interpersonální dovednosti* umožňují vést, řešit problémy, organizovat a především motivovat i v nepříjemných situacích. *Komunikační schopnosti* toto úsilí mohou jen podpořit. (Mayerová, 1997)

Využití teorií v současné praxi

Na Maslowově hierarchii potřeb, které byla představena v kapitole dvě, se nejčastěji představuje model motivace. Následuje Herzbergova teorie dvou faktorů, které už má blíže k praxi (Management Mania, 2012, [online]). Jako univerzální demonstrování motivace a její možnosti se využívá tzv. devět zákonů motivace.

5.1 Devatero motivačních pravidel

Plamínek (2010) v knize „Tajemství motivace“ uvádí rozsáhlý popis motivačních pravidel. V této práci bude zmíněna jejich hlavní myšlenka. Sám autor tato pravidla nazývá jako „rychlá motivační kuchařka“. Na závěr teoretické části tak devatero motivačních pravidel jednoduše, přehledně a hravě shrne dosavadní teoretické myšlenky a uvede je v praktickém obraze.

1. Stimulace a motivace

Motivace pochází z vnitra, stimulace pochází zvenčí a je snadnější jí dosáhnout.

2. Zlaté pravidlo motivace

Vybírejte úkoly tak, aby byly vhodné pro lidi a nepřizpůsobujte lidi úkolům.

3. Pravidlo motivační kotvy

Nerozdělujeme lidi podle McGregorovy teorie X a Y. Při zadávání práce musíme myslet na to, aby danému člověku působila alespoň malou radost.

4. Pravidlo diferencovaných podnětů

To, co motivuje nás, nemusí v žádném případě motivovat někoho jiného.

5. Pravidlo dvojí cesty (cukru a biče)

Motivovat můžeme touhou po příjemném stejně jako obavami z nepříjemného.

6. Pravidlo snadnějších alternativ

Cesta k motivaci může být i velice jednoduchá. Často stačí dobré vysvětlení.

7. Pravidlo diagnostické triády

To, že člověk vypadá jako nemotivovaný, může znamenat, že to neumí nebo nemůže udělat. Pouze to vědomě či nevědomě maskuje.

8. Zaměření na člověka

Při motivování člověka myslíte na něho a na to, co se má zlepšit, nikoli na sebe. Motivace by pak mohla přerůst ve zrádnou manipulaci.

9. Struktura motivačního pole

Motivační naladění zahrnuje naši převážně neměnnou osobnost, *motivační poloha* zahrnuje naše naučené reakce a *motivační založení* zahrnuje aktuální náladu. Z toho plyne, že aktuální motivy se odvozují od souhry těchto vlivů.

PRAKTICKÁ ČÁST

6 MOTIVACE V MALÉM TÝMU A TYPOLOGIE ZAMĚSTNANCŮ

Úroveň zaměstnanecké motivace je v současnosti hlavní konkurenční výhodou většiny firem i jednotlivých pracovních týmů. Proto je důležité znát úroveň motivace a zdroj pracovní spokojenosti jednotlivých zaměstnanců, nebo alespoň pracovních týmů. Úkolem praktické části tedy bylo plynule navázat na teoretickou část a její poznatky uplatnit v praxi.

Cíl praktické části

- *zjistit motivační situaci ve firmě*
- *zjistit motivační typy zaměstnanců a navrhnout případné změny*

Zjištění motivační situace zaměstnanců by mělo pomoci při snaze o zlepšení motivačního prostředí a odpovědět na to, zda je sestavení pracovních týmů správné a nespolečností spolu konfliktní kombinace lidí.

Terénní šetření v bakalářské práci bylo provedeno formou dotazníkového šetření a kvantitativní metodou dotazování, která byla zvolena v případě zjišťování motivační situace v týmu, tak i v případě zkoumání typologií. Dotazníkovým šetřením předcházely krátké rozhovory, které zjišťovaly základní předpoklady pro další šetření. Šetření mělo deskriptivní charakter a popisovalo situaci, stav a také se pokusilo získat co nejvíce informací o daném jevu. Tento způsob šetření byl zvolen z důvodu nízkých nároků na zdroje a s ohledem na zkušenosti autora.

V šetření byly místo jmen respondentů použity kódy, čímž byla zajištěna jejich anonymita. Reliabilita byla zajištěna více otázkami na stejné téma. Počet otázek v dotazníku byl zvolen tak, aby umožnil získat potřebné údaje.

6.1 Výzkumné problémy

Výzkumný problém byl rozdělen na hlavní a vedlejší část. Celé šetření bylo koncipováno tak, aby došlo k vyřešení všech výzkumných problémů. **Hlavní výzkumný problém** byl rozdělen na čtyři části a každý z problémů hledal odpovědi pomocí příslušných otázek v tzv. *motivačním dotazníku*. **Vedlejší výzkumný problém** byl řešen tzv. *typologickým dotazníkem*, který má dvě části.

Hlavní výzkumný problém č. 1: *Jaká je aktuální motivovanost zaměstnanců v týmu?*

Hlavní výzkumný problém č. 2: *Jaké jsou zdroje motivace u zaměstnanců?*

Hlavní výzkumný problém č. 3: *Dochází k demotivaci zaměstnanců z důvodu špatného vedení a informovanosti?*

Hlavní výzkumný problém č. 4: *Co by nejvíce motivovalo zaměstnance při snaze o zlepšení motivačního prostředí?*

Vedlejší výzkumný problém č. 1: *Je vhodné současné složení týmů A a B z hlediska typologie?*

6.2 Hypotézy

Hypotézy odpovídají na otázky, které byly stanoveny na základě výzkumného problému. Jednotlivým otázkám odpovídají počtem i pořadím. Hypotézy byly stanoveny na základě teoretických poznatků získaných z teoretické části práce a z orientačních rozhovorů s ředitelem firmy a se zaměstnanci. Některé hypotézy byly stanoveny na základě predikce výzkumníka.

Vstupní předpoklady

Jak již bylo řečeno, před vyslovením hypotéz byly provedeny krátké rozhovory. Ty sloužily jako vstupní předpoklad pro další šetření. Rozhovor proběhl plánovaně s ředitelem firmy a příležitostně se dvěma zaměstnanci (základní soubor obsahuje 13 osob). Tito zaměstnanci se zajímali o přítomnost výzkumníka ve firmě, a napomohli tak k přesnějšímu stanovení hypotéz. Informace zjištěné během rozhovorů jsou uvedeny pro přehlednost u jednotlivých hypotéz. Přepis rozhovorů je pak součástí příloh - příloha A.

Hypotéza H1

- Tato hypotéza odpovídá na hlavní výzkumný problém č. 1. Ten zní: *„Jaká je aktuální motivovanost zaměstnanců v týmu?“*

H1 *„Současná motivovanost v týmu je na střední úrovni.“*

- Hypotéza H1 byla stanovena na základě rozhovoru s ředitelem firmy. Ten uvedl, že zaměstnanci nemají problém pracovat nad rámec svých povinností a o problematiku se i dobrovolně zajímají. Na druhou stranu připustil, že se občas setkává s pozdními příchody zaměstnanců a hůře odvedenou prací.

Hypotéza H2

- Tato hypotéza odpovídá na hlavní výzkumný problém č. 2. Ten zní: *„Jaké jsou zdroje motivace u zaměstnanců?“*

H2 *„Zdrojem současné motivace v týmu jsou především ideály.“*

- Hypotéza H2 byla stanovena na základě teoretického předpokladu a rozhovoru s ředitelem firmy. Dle výzkumníka by měla být přítomna většina zdrojů (potřeby, návyky, zájmy, hodnoty, ideály). Ředitel firmy uvedl podobně jako u H1, že se setkává s dobrovolným zájmem o novinky a technické postupy několikrát do měsíce. Také uvedl, že při práci je potřeba znát cíl a postupovat systematicky.

Výzkumník na základě toho stanovil ideály jako pilíř motivace, který převáží nad zájmy.

Hypotéza H3

- Tato hypotéza odpovídá na hlavní výzkumný problém č. 3. Ten zní: *Dochází k demotivaci zaměstnanců z důvodu špatného vedení a informovanosti?*

H3 „*Vedení firmy je z hlediska zaměstnanců na dobré úrovni, ale problematická je informovanost.*“

- Hypotéza H3 byla stanovena na základě rozhovoru se dvěma zaměstnanci firmy. Ti si stěžovali na to, že nemají vždy dostatečné informace, nebo se dozvídají informace na poslední chvíli. O vedení mluvili jako o spravedlivém a důsledném.

Hypotéza H4

- Tato hypotéza odpovídá na hlavní výzkumný problém č. 4. Ten zní: *Co by nejvíce motivovalo zaměstnance při snaze o zlepšení motivačního prostředí?*

H4 „*Pracovní tým by nejvíce motivovala vyšší pravidelnost pracovní doby a zlepšení vztahů v kolektivu.*“

- Hypotéza H2 byla stanovena na základě rozhovoru s ředitelem firmy a zaměstnanci. Ředitel firmy uvedl, že by prospělo zlepšení vztahů v jednotlivých týmech (firmu lze diferenciovat na vedení a tři pracovní týmy). Zaměstnanci se shodli na tom, že jim nevyhovuje proměnlivá pracovní doba odvíjející se od konkrétní zakázky.

Hypotéza H5

- Tato hypotéza odpovídá na vedlejší výzkumný problém č. 1. Ten zní: *Je vhodné současné složení týmů A a B z hlediska typologie?*

H5 „Pracovní tým B není z hlediska „typologie“ vhodně sestaven.“

- Hypotéza H5 byla stanovena na základě rozhovoru s ředitelem firmy. Ten uvedl, že k nejvíce konfliktům dochází v týmu B.

6.3 Vzorek osob v terénním šetření

Terénní šetření bylo provedeno v malé firmě zabývající se stavebními a interiérovými pracemi. Stavební oblast firmy představuje dokončovací práce. Interiérové práce pak zahrnují montáže prefabrikovaných prvků a dílů připravovaných v dílnách firmy. Člení firmy je následující:

1. Hlavní pozici zaujímá **vedení firmy**, které představuje ředitel a účetní.
2. **Pracovní tým A.** Tento tým pracuje v terénu a provádí dokončovací nebo montážní práce. Tvoří ho čtyři zaměstnanci (dále jen subjekty). Jeden subjekt má vedoucí postavení. Každý ze čtyř subjektů je schopen vykonávat všechny činnosti v týmu.
3. **Pracovní tým B.** Tento tým může pracovat nezávisle na pracovním týmu A. Často však spolu úzce spolupracují. Tým také pracuje v terénu a provádí dokončovací nebo montážní práce. V ostatních aspektech je také shodný s týmem A. Rozdíl je pouze v tom, že v tomto týmu dochází k více konfliktům.
4. **Pracovní tým C** pracuje nezávisle na pracovním týmu A a B. Často ovšem dochází ke konzultacím s oběma týmy. Tým pracuje v dílnách firmy a provádí montáže a výrobu dílů pro týmy A a B. Tvoří ho tři subjekty, přičemž jeden má vedoucí postavení a často je korigován i ředitelem.

Firma je v šetření brána jako jeden základní soubor. Celkem bylo rozdáno 13 *motivačních dotazníků*. Jednalo se tedy o terénní šetření celého základního souboru. Vzhledem k velikosti základního souboru nebylo potřeba stanovit soubor výběrový. *Typologický dotazník* byl rozdán 8 respondentům. Tento počet představuje tým A a B.

Tyto týmy byly vybrány, protože by teoreticky bylo možné provádět mezi nimi personální změny.

Rozhovory odhalily, že dvanáct subjektů je mužského pohlaví a jeden subjekt pohlaví ženského. Věkové rozmezí je u pěti subjektů 20 - 30 let, u čtyř 30 - 40 let a 40 – 50 leté subjekty jsou také čtyři. Bylo zjištěno, že šest subjektů pracuje ve firmě pět a více let. Pět subjektů je zaměstnáno dva až pět let a dva subjekty méně jak jeden rok.

6.4 Metodika a časová organizace šetření

Terénní šetření bylo provedeno metodou dotazníkového šetření, které obsahovalo celkem 68 uzavřených otázek. Dotazníkovému šetření předcházely rozhovory.

Rozhovory byly provedeny s ředitelem firmy a se zaměstnanci (dle zásad Gavory, 2000). Výzkumník měl připraven přibližný koncept otázek. Přepisy jsou součástí příloh - příloha A. Cílem rozhovorů bylo zjistit vstupní předpoklady pro další šetření. Také byly zjištěny demografické údaje a údaje o struktuře, které pomohly při sestavování hypotéz.

Motivační dotazník obsahuje 40 otázek a pro přehlednost šetření jsou otázky uspořádány do čtyř částí. Každá část odpovídá jednomu hlavnímu výzkumnému problému. *Motivační dotazník* je vlastní konstrukce. *Motivační dotazník* je součástí příloh - příloha G. Otázky byly seřazeny náhodně pomocí Excelovské funkce „=RAND()“.

Typologický dotazník obsahuje 28 uzavřených otázek a je součástí příloh - příloha H. Otázky byly uspořádány do dvou částí. *Typologický dotazník* je převzatý. (Plamínek, 2008)

Uzavřené otázky v dotaznících umožnily výzkumníkovi přesnější analýzu situace. Díky provedeným rozhovorům výzkumník znal předběžnou situaci a potřeboval ji potvrdit či vyvrátit. Dále nemusel volit otevřené otázky, které by komplikovaly vyhodnocení.

Časová organizace šetření

Terénní šetření probíhalo v malé firmě zabývající se stavebními a interiérovými pracemi ve dnech 2. a 4. ledna roku 2013 v Poděbradech. Rozhovory probíhaly ve středu 2. ledna v odpoledních hodinách a v pátek 4. ledna od 7:00 byla provedena dotazníková šetření.

Rozhovory i s vyplňováním dotazníků se uskutečnily v prostorách firmy. Respondenti byli seznámeni s účelem šetření a s tím, jak dotazník správně vyplnit. Byli také upozorněni, že v celém šetření nebudou použita skutečná jména, čímž se snaží zaručit pravdivost a upřímnost jejich odpovědí. Předpokládaný čas pro vyplnění dotazníků byl 30 minut u *motivačního* a 20 minut u *typologického*. Většina respondentů však dotazník vyplnila za poloviční čas.

6.5 Výsledky šetření

Vyhodnocení *motivačního dotazníku* a *typologického dotazníku* bylo provedeno zvlášť. Nejprve bylo provedeno vyhodnocení *motivačního dotazníku*, jelikož odpovídá na čtyři hlavní výzkumné problémy a zahrnuje celý základní soubor (13 respondentů). Typologický dotazník, který odpovídá na vedlejší výzkumný problém, byl vyhodnocen posléze (8 respondentů, tým A a B). Výsledky šetření byly doplněny grafy, které jsou součástí příloh a pomohou v přehlednosti šetření.

Motivační dotazník

Motivační dotazník je rozčleněn pro účely šetření na čtyři tematické části. Těm předchází tzv. vstupní část, která obsahuje informace o autorovi dotazníku a jeho cíl. První až čtvrtá část ověřuje správnost hypotéz. Ke každé hypotéze se váže deset otázek, které ji mohou potvrdit nebo vyvrátit.

V rámci zachování anonymity jednotlivých respondentů se ve vstupní části dotazníku nezjišťovaly žádné osobní údaje. Tyto údaje byly získány od ředitele firmy. Vstupní část dotazníku měla tedy čistě informativní charakter.

První část: Aktuální motivovanost

Prvnímu výzkumnému problému odpovídá těchto deset uzavřených otázek: 10, 11, 20, 21, 22, 23, 26, 29, 34, 40. Tyto uzavřené otázky mají atributy Likertových škál, ty vyjadřují postoje a názory lidí. Na základě vyjádření názoru respondenta mohly být uděleny body: 1, 2, 3, 4 a 5. Čím větší motivovanost, tím vyšší počet bodů. Odpovědi respondentů jsou zaznamenány ve vyhodnocovací matici, která je součástí příloh - příloha B. Každá otázka je vyhodnocena samostatně.

Otázka č. 10: „*Kdybych dostal nabídku pracovat jinde (za stejný plat) tak bych ji: přijal - spíše přijal - nevím - spíše odmítl - odmítl.*“ Nejvíce odpovědí zaznamenali odpovědi „nevím“ a „spíše odmítl“. Mezi těmito odpověďmi se také pohybuje průměr. Nejodmítavější postoj zaujímá věková kategorie 20 - 30 let a respondenti s dobou praxe menší jak jeden rok. Naopak respondenti ve věkové kategorii 40 - 50 let a respondenti s dobou praxe 5 a více let zaujímají spíše opačný názor. Průměrná odpověď: 3,54 bodu. Součástí příloh jsou odpovědi respondentů, dle doby praxe a dle věku - příloha C

Otázka č. 11: „*Když začnu vykonávat nějakou činnost, snažím se ji dokončit: téměř vždy - často - někdy - většinou ne - téměř nikdy.*“ Nejčastějšími odpověďmi jsou „téměř vždy“ a „někdy“. Průměrná odpověď se blíží k odpovědi „často“. Nejvíce se snaží činnost dokončit respondenti s kratší dobou praxe. Průměrná odpověď: 3,77 bodu. Příloha C

Otázka č. 20: „*Využiji každé příležitosti, abych nemusel do práce: ano - spíše ano - možná - spíše ne - ne.*“ Odpovědi „ne“ a „spíše ne“ představují většinu odpovědí. Mezi nimi se nachází i průměrná odpověď. Nejvíce příležitosti využijí respondenti ve věkové kategorii 20 - 30 let a respondenti s dobou praxe 2-5 let. Průměrná odpověď: 4,38 bodu. Příloha C

Otázka č. 21: „*Dobrovolně se zajímám o dění na pracovišti: vždy - když je to možné - někdy - málokdy - téměř nikdy.*“ Odpovědi na otázku se pohybují uprostřed škály („málokdy“, „někdy“ a „když je to možné“). Průměrná odpověď se nachází uprostřed. Nejvíce se o dění na pracovišti zajímá věková skupina 20 - 30 let a skupina s dobou praxe 5 a více let. Průměrná odpověď: 2,92 bodu. Příloha C

Otázka č. 22: „*Téměř každý den se těším, až budu moci jít domů: moc - dost - středně - moc ne - vůbec ne.*“ Odpovědi na tuto otázku jsou značně rozdílné a vyrovnané. Průměrná odpověď je přesně uprostřed škály, tedy „středně“. Nejvíce se domů těší věková kategorie 20 - 30 let. Nejméně pak vyšší věkové kategorie. Průměrná odpověď: 3,00 body. Příloha C

Otázka č. 23: „*Baví mě práce, kterou dělám? Téměř vždy - často - někdy - většinou ne - téměř nikdy.*“ Nejvíce odpovědi zaznamenala odpověď „často“. Nejméně pak odpověď „téměř nikdy“. Průměrná odpověď se pohybuje mezi „středně“ a „dost“. Nejvíce práce baví věkovou skupinu 20 - 30 let a skupinu s dobou praxe menší jak jeden rok. Nejméně pak věkovou skupinu 40 - 50 let. Průměrná odpověď: 3,31 bodu. Příloha C

Otázka č. 26: „*Stojím o to, abych byl při práci úspěšný: moc - dost - středně - moc ne - vůbec ne.*“ Nejvíce odpovědi zaznamenala odpověď „dost“. Průměrná odpověď se pohybuje mezi odpověďmi „středně“ a „dost“. O úspěšnost při práci stojí nejvíce věková kategorie 40 - 50 let a respondenti s dobou praxe menší jak jeden rok a 5 a více let. Průměrná odpověď: 3,31 bodu. Příloha C

Otázka č. 29: „*Pokud bych neměl co dělat, tak si vyžádám novou práci: ano - spíše ano - možná - spíše ne - ne.*“ Respondenti nejčastěji volili odpověď „spíše ano“ a „ano“. Průměrná odpověď je pak „spíše ano“. Nejčastěji by si novou práci vyžádali respondenti ve věkové kategorii 20 - 30 let a s dobou praxe menší jak jeden rok. Průměrná odpověď: 3,92 bodu. Příloha C

Otázka č. 34: „*Když dostanu úkol, který je nesnadné splnit tak je to pro mě: výzva - spíš výzva - nic zvláštního - spíše problém - problém.*“ Průměrná odpověď se pohybuje mezi nic zvláštního a spíše výzva. Největší výzva je to pro respondenty ve věkové kategorii 20 - 30 let. Nejmenší pak pro věkovou skupinu 40 - 50 let. Průměrná odpověď: 3,46 bodu. Příloha C

Otázka č. 40: „*Při práci se dovedu soustředit na vykonávanou činnost: téměř vždy - často - někdy - většinou ne - téměř nikdy.*“ Průměrná odpověď se pohybuje mezi „často“ a „někdy“. Nejvíce se dokáží na práci soustředit respondenti ve věkové kategorii 20 - 30 let a respondenti s dobou praxe 5 a více let. Průměrná odpověď: 3,62 bodu. Příloha C

Druhá část: Zdroje motivace

Prvnímu výzkumnému problému odpovídá těchto deset uzavřených otázek: 2, 6, 9, 12, 15, 18, 19, 24, 36, 39. Tyto uzavřené otázky mají také atributy Likertových škál. Na základě vyjádření názoru respondenta mohly být uděleny body: 1, 2, 3, 4 a 5. Čím větší motivovanost, tím vyšší počet bodů. Odpovědi respondentů jsou zaznamenány ve vyhodnocovací matici, která je součástí příloh - příloha B. Otázky jsou vyhodnoceny po dvojicích.

Otázky č. 2 a č. 6 (zájmy): „**2.** *Zajímáte se o vykonávanou činnost déle, než je nezbytně nutné? Ano - spíše ano - možná - spíše ne - ne.* **6.** *Zajímáte se o svou práci do hloubky? Ano - spíše ano - možná - spíše ne - ne.*“ Na otázku č. 2 respondenti průměrně odpovídali „spíše ne“ až „možná“. Na otázku č. 6 průměrně odpovídali „možná“. Největší zájem se u obou otázek ukázal u věkové skupiny 20 - 30 let a u respondentů s dobou praxe menší jak jeden rok. Zájmy získaly průměrně 2,65 bodu. Příloha D

Otázky č. 9 a č. 24 (návyky): „**9.** *Pracujete často automatizovaně, tak že nemusíte řešit nové problémy? Ano - spíše ano - možná - spíše ne - ne.* **24.** *Je vaše práce často stereotypní? Ano - spíše ano - někdy - spíše ne - ne.*“ Průměrná odpověď na otázku č. 9 byla „spíše ne“. Na otázku č. 24 průměrně respondenti odpovídali „někdy“. Návyky pak nejvíce využívají respondenti s dobou praxe menší jak 1 rok. Nejméně pak respondenti s dobou praxe 5 a více let. Návyky získaly průměrně 2,73 bodu. Příloha D

Otázky č. 12 a 18 (potřeby): „**12.** *Když vidíte nějaký nedostatek, máte potřebu ho změnit/opravit? Téměř vždy - často - někdy - většinou ne - téměř nikdy.* **18.** *Máte často potřebu podílet se dobrovolně na práci? Ano - spíše ano - možná - spíše ne - ne.*“ Průměrně mají respondenti potřebu změnit/opravit nedostatek „někdy“. Ještě o něco méně mají potřebu se dobrovolně podílet na práci. Celkově pak se potřeba nejvíce projevuje u skupiny s dobou praxe menší jak jeden rok. Naopak nejméně u věkové skupiny 40 - 50 let. Potřeby získaly průměrně 2,81 bodu. Příloha D

Otázky č. 15 a 19 (ideály): „**15.** *Máte představu, jak by práce měla ve finále vypadat? Ano - spíše ano - možná - spíše ne - ne.* **19.** *Řešíte pracovní problémy podle sebe? Ano - spíše ano - možná - spíše ne - ne.*“ Průměrná odpověď na obě otázky byla „spíše ano“. Věková skupina 30 - 40 let má nejsilnější ideály ze všech věkových skupin.

Ty se také více projevují u respondentů s kratší dobou praxe. Ideály získaly průměrně 4,04 bodu. Příloha D

Otázky č. 36 a 39 (hodnoty): „**36.** Stanovujete si své vlastní priority při práci? Ano - spíše ano - možná - spíše ne - ne. **39.** Máte vytvořen svůj vlastní žebříček hodnot? Ano - spíše ano - možná - spíše ne - ne.“ Průměrná odpověď na otázku č. 36 je „možná“ až „spíše ano“. Na otázku 39 průměrně vychází odpověď „možná“. Nejčastěji si priority stanovuje věková skupina 40 - 50 let. Žebříček hodnot si nejvíce vytváří respondenti s dobou praxe menší jak jeden rok. Hodnoty získaly průměrně 3,08 bodu. Příloha D

Třetí část: vedení a informovanost

Třetímu výzkumnému problému odpovídá deset uzavřených otázek: 4, 27, 31, 33, 38 (informovanost) a 8, 13, 16, 30, 33 (vedení). Hodnocení je shodné s přechozími částmi. Odpovědi respondentů jsou zaznamenány ve vyhodnocovací matici, která je součástí příloh - příloha B. Otázky jsou vyhodnoceny v bloku po pěti.

Otázky č. 4, 27, 31, 33 a č. 38 (informovanost): „**4.** Máte vždy k dispozici potřebné informace? Ano - spíše ano - možná - spíše ne - ne. **27.** Komunikace v týmu je? Dobrá - spíše dobrá - středně dobrá - spíše špatná - špatná. **31.** Informovanost z vedení je? Dobrá - spíše dobrá - středně dobrá - spíše špatná - špatná. **33.** Dozvídáte se potřebné informace včas? Ano - spíše ano - možná - spíše ne - ne. **38.** Jak moc by potřebovaly zlepšit informační kanály? Moc - dost - středně - moc ne - vůbec ne.“ Na otázku č. 4 je průměrná odpověď „možná“. Komunikace v týmu je průměrně „spíše dobrá“, ale informovanost z vedení se pohybuje mezi odpověďmi „středně dobrá“ až „spíše špatná“. Na otázku, zda se respondenti dozvídají potřebné informace v čas, průměrně odpověděli „že možná“ až „spíše ne“. Informační kanály by pak bylo potřeba zlepšit „středně“. Nejvíce informovanost kritizuje věková skupina 30 - 40 let a skupina s dobou praxe 2 - 5 let. Informovanost získala průměrně 3,05 bodu. Příloha E

Otázky č. 8, 13, 16, 30 a č. 37 (vedení): „**8.** Bývá vaše práce dobře organizována? Ano - spíše ano - možná - spíše ne - ne. **13.** Vedoucí/nadřízení jsou důslední ve svém jednání? Ano - spíše ano - možná - spíše ne - ne. **16.** Vedoucí/nadřízení jsou spravedliví? Ano - spíše ano - možná - spíše ne - ne. **30.** Vedení

firmy je? Dobré - spíše dobré - středně dobré - spíše špatné - špatné. 37. S vedením v mém týmu jsem: spokojený - spíše spokojený - středně spokojený - spíše nespokojený - nespokojený“ Na otázku č. 8 je průměrná odpověď „možná“ až „spíše ano“. Na důslednost u vedoucích/nadřízených respondenti průměrně odpovídají „možná“ až „spíše ano“. Spravedlivost je pak průměrně „spíše dobrá“. Vedení firmy je také „spíše dobré“. Spokojenost s vedením v týmu je o něco horší. Nejvíce se vedení zamlouvá respondentům ve věku 40 - 50 let a skupině s dobou praxe menší jak 1 rok. Vedení získalo průměrně 3,66 bodu. Příloha E

Čtvrtá část: jak zvýšit motivaci

Čtvrtému výzkumnému problému odpovídá deset uzavřených otázek: 1, 3, 5, 7, 14, 17, 25, 28, 32, 35. Otázky jsou bipolární škály. Odpovědi respondentů jsou zaznamenány ve vyhodnocovací matici, která je součástí příloh - příloha B. Otázky jsou vyhodnoceny jednotlivě.

Otázky č. 1: „*Do jaké míry si myslíte, že by váš tým motivovala větší různorodost práce. (málo) 1 - 2 - 3 - 4 - 5 (hodně)*“. Průměrná odpověď respondentů byla 2,85. Nejvíce by motivovala respondenty ve věku 30 - 40 let. Příloha F.

Otázky č. 3: „*Do jaké míry si myslíte, že by váš tým motivovalo zvýšení bezpečnosti při práci? (málo) 1 - 2 - 3 - 4 - 5 (hodně)*“. Průměrná odpověď respondentů byla 1,69. Nejvíce by bezpečnost motivovala respondenty s dobou praxe menší jak jeden rok. Příloha F.

Otázky č. 5: „*Do jaké míry si myslíte, že by váš tým motivovalo zvýšení finančního ohodnocení?(málo) 1 - 2 - 3 - 4 - 5 (hodně)*“. Průměrná odpověď respondentů byla 2,69. Nejvíce by finance motivovaly respondenty s dobou praxe 2 - 5 let. Příloha F.

Otázky č. 7: „*Do jaké míry si myslíte, že by váš tým motivovala možnost podílet se na plánování některých projektů. (málo) 1 - 2 - 3 - 4 - 5 (hodně)*“ Průměrná odpověď respondentů byla 2,54. Nejvíce by možnost podílet se na plánování, motivovala respondenty s dobou praxe menší jak jeden rok. Příloha F.

Otázky č. 14: „Do jaké míry si myslíte, že by váš tým motivovalo zavedení mimopracovních firemních akcí? (málo) 1 - 2 - 3 - 4 - 5 (hodně)“. Průměrná odpověď respondentů byla 3,62. Respondenty ve věku 40 - 50 let by firemní akce motivovaly nejvíce. Příloha F.

Otázky č. 17: „Do jaké míry si myslíte, že by váš tým motivovala vyšší pravidelnost pracovní doby? (málo) 1 - 2 - 3 - 4 - 5 (hodně)“. Průměrná odpověď respondentů byla 4,23. Nejvíce by pravidelnější pracovní doba motivovaly respondenty s dobou praxe 2 - 5 let. Příloha F.

Otázky č. 25: „Do jaké míry si myslíte, že by váš tým motivovalo zlepšení pracovního prostředí? (málo) 1 - 2 - 3 - 4 - 5 (hodně)“. Průměrná odpověď respondentů byla 1,85. Nejvíce by lepší pracovní prostředí motivovalo respondenty s dobou praxe 5 let a více let. Příloha F.

Otázky č. 28: „Do jaké míry si myslíte, že by váš tým motivovalo zkrácení pracovní doby?“ (málo) 1 - 2 - 3 - 4 - 5 (hodně). Průměrná odpověď respondentů byla 2,23. Nejvíce by zkrácení pracovní doby motivovalo respondenty s dobou praxe menší jak 1 rok. Příloha F.

Otázky č. 32: „Do jaké míry si myslíte, že by váš tým motivovalo zlepšení informovanosti? (málo) 1 - 2 - 3 - 4 - 5 (hodně)“. Průměrná odpověď respondentů byla 3,85. Nejvíce by zlepšení informovanosti motivovalo respondenty ve věkové kategorii 30 - 40 let. Příloha F.

Otázky č. 35: „Do jaké míry si myslíte, že by váš tým motivovalo zlepšení vztahů v kolektivu? (málo) 1 - 2 - 3 - 4 - 5 (hodně)“. Průměrná odpověď respondentů byla 3,00. Nejvíce by zlepšení vztahů motivovalo respondenty ve věkové kategorii 20 - 30 let. Příloha F.

Typologický dotazník

Typologický dotazník byl rozčleněn na dvě části po čtrnácti otázkách. Každý dotazník měl přidělený kód, který odpovídal danému respondentovi. Dotazník byl

rozdán osmi respondentům. Ty představují skupiny A a B, v kterých by bylo možné provádět personální změny.

Tabulka 1: Motivační typy ve skupině A a B

Skupina A	Respondent	Motivační typ	Skupina B	Respondent	Motivační typ
	A1	Objevovatel		B1	Usměrňovatel
	A2	Sladčovník		B2	Sladčovník
	A3	Zpřesňovatel		B3	Objevovatel
	A4	Sladčovník		B4	Usměrňovatel

Zdroj: vlastní šetření

Dotazníky byly vyhodnoceny dle instrukcí autora dotazníku. (Plamínek, 2008), Příloha H. Dosažené skóre je součástí příloh - příloha B.

6.6 Interpretace výsledků

Nejprve budou interpretovány výsledky z motivačního dotazníku, typologický bude interpretován posléze, jelikož hledá odpovědi na vedlejší výzkumný problém.

První hlavní výzkumný problém zněl: „*Jaká je aktuální motivovanost zaměstnanců v týmu?*“ hypotéza H1 tvrdila, že „*Současná motivovanost v týmu je na střední úrovni*“ U hypotézy H1 můžeme říci, že se potvrdila. Respondenti odpovídali na otázku tak, že se blížili středu škály. Po vytvoření průměru ze všech odpovědí bylo dosaženo průměru 3,52 bodu. Rozmezí bylo 1 - 5 bodu, přičemž platila přímá úměra. Čím nižší číslo tím nižší motivovanost. Z průměru také vyplývá, že motivovanost je mírně nad středem. Pro firmu také vyplynulo zajímavé zjištění u věkové skupiny 20 - 30 let. Prokázalo se, že si nejvíce chtějí udržet práci, práce je baví, zajímají se o dění ve firmě a také si při nedostatku práce řeknou o práci novou. Těžký úkol je pro ně výzvou a dovedou se nejvíce soustředit. Jako negativa je možné uvést, že chtějí v práci trávit co nejméně času.

Druhý výzkumný problém zněl: „*Jaké jsou zdroje motivace u zaměstnanců?*“ Hypotéza H2 tvrdila, že „*Zdrojem současné motivace v týmu jsou především ideály.*“ U hypotézy H2 můžeme říci, že se potvrdila. Zdroje motivace u respondentů byly vyhodnoceny v tomto pořadí: ideály (4,04), hodnoty (3,08), potřeby (2,81), návyky (2,73) a zájmy (2,65). Z šetření také vyplynulo, že respondenty s dobou praxe menší jak 1 rok motivuje k práci všech 5 zdrojů motivace. Ty s delší dobou praxe kolísají, až převáží ideály.

Třetí hlavní výzkumný problém zněl: „*Dochází k demotivaci zaměstnanců z důvodu špatného vedení a informovanosti?*“ hypotéza H3 tvrdila, že „*Vedení firmy je z hlediska zaměstnanců na dobré úrovni, ale problematická je informovanost.*“ Tuto hypotézu nebylo možné potvrdit ani vyvrátit. Šetření ukázalo, že informovanost je na průměrné úrovni. Vedení bylo respondenty ohodnoceno jako mírně nadprůměrné. Jako nejméně kritická se ukázala skupina s dobou praxe menší jak 1 rok a to jak k otázkám informovanosti, tak k otázkám vedení.

Čtvrtý hlavní výzkumný problém zněl: „*Co by nejvíce motivovalo zaměstnance při snaze o zlepšení motivačního prostředí?*“ hypotéza H4 tvrdila, že „*Pracovní tým by nejvíce motivovala vyšší pravidelnost pracovní doby a zlepšení vztahů v kolektivu.*“ Tato hypotéza byla potvrzena pouze z jedné poloviny. Respondenti přiřadili největší počet bodů vyšší pravidelnosti práce (4,23), ale zlepšení vztahů (3,00) na pracovišti bylo až na čtvrtém místě. Těm předcházelo zavedení mimopracovních akcí (3,62) a zlepšení informovanosti (3,85), které bylo na druhém místě. Jako nejsnáze motivovatelní se ukázali respondenti ve věkové kategorii 30 - 40 let.

První vedlejší výzkumný problém zněl: „*Je vhodné současné složení týmů A a B z hlediska typologie?*“ Hypotéza H5 tvrdila, že „*Pracovní tým B není z hlediska „typologie“ vhodně sestaven.*“ Tím můžeme říci, že se hypotéza potvrdila, nicméně není kompletní.

Z šetření vyplynulo, že i v týmu A existuje vztah objevovatel – sladovatel, který sice nepatří mezi nejkonfliktnější vztahy, ale i zde se konflikty mohou vyskytnout. Tyto konflikty bývají spíše z nepochopení. Sladovatel se snaží navazovat přátelské vztahy, ale pro objevovatele je toto počínání podezřelé. K vyřešení situace často pomůže vysvětlení rozdílů osobností. (Plamínek 2008)

V týmu B je situace o poznání horší. Existuje zde jeden více konfliktní vztah a dva méně konfliktní. Jako více konfliktní vztah uvádí Plamínek (2008) vztah usměřovatel – objevovatel. Řešením tohoto vztahu je přesvědčit usměřovatele aby omezil svůj vliv. Objevovatel zase musí omezit svou volnost. Naplnění těchto požadavků bývá v praxi obtížné. Pokud dojde k vzájemné dohodě, nebývá stabilní. Lepším řešením by bylo se vzájemné spolupráci vyhnout např. přesunem do týmu A. To by bylo teoreticky možné, ale přesunem by vznikly konfliktní vztahy naopak v týmu A. Za méně konfliktní vztahy jsou považovány slad'ovatel – objevovatel popsané u týmu A a slad'ovatel – slad'ovatel, kde spíše než ke konfliktům dochází k soupeření kdo je větší slad'ovatel z čehož můžou vycházet pomluvy.

Shrneme-li šetření, tak bylo zjištěno, že aktuální motivovanost je na průměrné úrovni. Zdrojem motivace jsou u respondentů ideály a hodnoty. Informovanost je z hlediska respondentů na průměrné úrovni, ale vedení je mírně nadprůměrné. Zaměstnance by nejvíce motivovala vyšší pravidelnost pracovní doby, lepší informovanost a mimopracovní akce. Jako více problematický se ukázal pracovní tým B, na který by se mělo vedení více zaměřit a vysvětlit mu stávající poměry.

ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývala motivací v týmu. Práce splnila cíle a přinesla nestranný pohled na motivaci jak obecně, tak z hlediska týmu i vedení. Využila současných i historických teoretických východisek a uplatnila je v teoretické části i při realizaci terénního šetření.

V první kapitole byla motivace definována Hartlem, Nývltovou a Provazníkem s Komárkovou. Protože byla motivace vnímána různými psychologickými směry značně odlišně, rozhodl se autor představit nejdůležitější směry. Popsal: psychoanalytický přístup, behaviorální přístup, humanistický přístup a další. Samotní psychologové motivaci rozdělili na vnitřní a vnější např. Hrabal. Toto rozdělení neuznává Provazník a Komárková a místo něho uvádí tzv. zdroje motivace. Jsou to potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály. Také nesmíme zapomenout, že za nejdůležitějšími poznatky v oblasti motivace stál Maslow, který vytvořil strukturu lidských potřeb. Práce neopomněla ani Herzberga, který přispěl dvoufaktorovou teorií, ani další průkopníky v oblasti motivace.

Druhá kapitola práce se zabývala motivačními typy lidí. Ty byly také předmětem vedlejšího šetření. Motivační typy vychází ze dvou dichotomických škál obsahující *efektivitu, užitečnost, stabilitu a dynamiku*. Na základě těchto škál jsou vytvořeny čtyři motivační typy. Jsou to: objeovatelé, usměřovatelé, slad'ovatelé a zpřesňovatelé. Každý z typů má své specifické chování, které bylo v kapitole popsáno.

Třetí kapitola se zabývala vlivem prostředí na motivaci. Kvalitní prostředí má pozitivní vliv na výkon zaměstnanců, dochází u nich k menší únavě, stresu a zvyšuje se jejich pohoda a klid. Také se zlepšuje vztah mezi zaměstnancem a podnikem. Špatné pracovní prostředí může vyvolat v zaměstnancích stres. Podněty, které ho způsobují, se proto nazývají stresory.

Čtvrtá kapitola se týkala motivace zaměstnanců v malém týmu. V té jsme se dozvěděli, že dobrá motivace zaměstnanců spočívá v první řadě na vedení a informovanosti. Ty zajišťují budování a udržování cílů a rozvoj jedinců. Dále bylo

popsáno nebezpečí manipulace a byly uvedeny stimuly, které se takticky používají k motivaci zaměstnanců.

Pátá kapitola představila současnou situaci v oblasti motivace. Protože se na lidské zdroje v posledním desetiletí kladou nové požadavky, je nezbytné, aby se otázkou motivace nezabývalo pouze vedení, ale i nižší a střední pozice. Na závěr teoretické části pak tzv. devatero motivačních pravidel shrnulo celou teorii motivace a připravilo ji k využití do praxe.

Závěrečná kapitola představila praktickou část, ve které byla šetřena motivační situace ve firmě. Následně byly určeny i motivační typy respondentů v týmu A a B. Terénní šetření bylo prováděno ve firmě, která se zabývá stavebními a interiérovými pracemi. Pro předběžné zjištění poměrů ve firmě posloužily rozhovory. Ty objasnily strukturu firmy, zjistily některé demografické údaje a pomohly upřesnit výzkumné problémy a hypotézy. Celkově ve firmě pracuje třináct zaměstnanců, ti jsou základním souborem šetření. Samotné šetření bylo provedeno dvěma dotazníky, které obsahovaly 40 a 28 uzavřených otázek. Hypotéza H1, která tvrdila, že „*Současná motivovanost v týmu je na střední úrovni*“, se potvrdila. Hypotéze H2 předpokládala, že „*Zdrojem současné motivace v týmu jsou především ideály*.“ Tato hypotéza se také potvrdila, nicméně ostatní zdroje byly také v nezanedbatelném množství přítomny. Hypotéza H3 tvrdila, že „*Vedení firmy je z hlediska zaměstnanců na dobré úrovni, ale problematická je informovanost*.“ Tuto hypotézu nebylo možné potvrdit ani vyvrátit, šetření ukázalo, že zaměstnanci hodnotí vedení mírně nadprůměrně, informovanost ale průměrně. Hypotéza H4 předpokládala, že „*Pracovní tým by nejvíce motivovala vyšší pravidelnost pracovní doby a zlepšení vztahů v kolektivu*“. Tato hypotéza se potvrdila pouze z jedné poloviny. Respondenty by dle šetření nejvíce motivovala „*vyšší pravidelnost pracovní doby*“ a na druhém místě „*zlepšení informovanosti*“. Nezanedbatelná byla také odpověď pro „*zavedení mimopracovních firemních akcí*“. „*Zlepšení vztahů v kolektivu*“ skončilo až na čtvrtém místě. Hypotéze H5 tvrdila, že „*Pracovní tým B není z hlediska „typologie“ vhodně sestaven*“. Tato hypotéza byla potvrzena, nicméně bylo třeba ji doplnit. Z šetření totiž vyplynulo, že i tým A obsahuje méně konfliktní vztah. Přesuny subjektů mezi týmy A a B by problém nevyřešily, proto bylo navrženo alternativní řešení, jak zvládat jednotlivé konfliktní vztahy.

Z šetření pro firmu vyplynulo zajímavé zjištění u věkové skupiny 20 - 30. U respondentů této skupiny bylo prokázáno, že nejvíce stojí o udržení si zaměstnání, že je práce baví, zajímají se o dění na pracovišti a chtějí dobrovolně pracovat. Těžký úkol pak hodnotí jako výzvu a dovedou se soustředit. Jediné negativum u této skupiny je, že chtějí v práci trávit co nejméně času. I přesto lze tuto věkovou skupinu označit za vhodnou pro motivování hned vedle věkové skupiny 30 - 40 let, která je nejsnadněji motivovatelná.

Šetření se nesnažilo o generalizaci všech firem a pracovních týmů, ale chtělo nabídnout řešení, jak zjistit motivovanost v týmu a jak snadno stanovit motivační typologii zaměstnanců. Doporučení pro další empirické šetření by zahrnovalo analýzu stresu na pracovišti, přítomnost manipulace či účinnost stimulů.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 174 s. ISBN 80-868-5100-1.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BĚLOHLÁVEK, F. *15 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 121 s. ISBN 978-80-247-3001-1.
- BLATNÝ, M. *Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 301 s. ISBN 978-80-247-3434-7.
- DRAPELA, V. *Přehled teorií osobnosti*. 5. vyd. Překlad: BALCAR, K. Praha: Portál, 2008, 175 s. ISBN 978-807-3675-059.
- GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 1. vyd. Překlad: JŮVA, V. Brno: Paido, 2000, 207 s. ISBN 80-859-3179-6.
- HARTL, P. *Stručný psychologický slovník*. 1. vyd. Praha: Portál, 2004, 311 s. ISBN 80-717-8803-1.
- HRABAL, V., MAN F., PAVELKOVÁ, I. *Psychologické otázky motivace ve škole*. 2. upravené vyd. Praha: Státní pedagogické nakl., 1989, 232 s. ISBN 80-042-3487-9.
- HYHLÍK, M., NAKONEČNÝ, M. *Malá encyklopedie současné psychologie*. Praha: Státní pedagogické nakl., 1977, 338 s.
- NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Academia, 1997, 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
- PAVELKOVÁ, I. *Motivace žáků k učení: perspektivní orientace žáků a časový faktor v žákovské motivaci*. Praha: Univerzita Karlova, 2002, 248 s. ISBN 80-729-0092-7.
- PLAMÍNEK, J. *Sebepoznání, sebeřízení a stres: praktický atlas sebezvládnání*. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 178 s. ISBN 978-80-247-2593-2.
- PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7.
- PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004, 128 s. ISBN 80-245-0703-X.

ŠVANCARA, J. *Emoce, motivace, volní procesy: studijní příručka k předmětu Obecná psychologie II (prožívání, jednání)*. Brno: Psychologický ústav FF MU, 2003, 140 s. ISBN 80-866-3311-X.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

BERNDT, A. *Motivation ist nicht statisch*. Citováno dle: BIEL, K. *Motivation und Fremdsprachenunterricht: Theorie, Forschung und Praxis*. 2007.

DŽUKA, J. *Psychológia a patopsychológia dieťaťa: Indikátory (moderátory a determinanty) subjektívnej pohody*. Bratislava: IES VÚDPaP, 1996, roč. 31, č. 2, s. 3-11. ISSN 055-5574.

Seznam použitých internetových zdrojů

Management Mania. *Herzbergova teorie dvou faktorů* [online]. 18.06.2012 [cit. 2012-11-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/herzbergova-teorie-dvou-faktoru>

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma nedostatku, potřeby, motivu a činnosti	14
Obrázek 2: Maslowova hierarchie potřeb	18
Obrázek 3: Srovnání Maslowovy teorie potřeb s dvoufaktorovou teorií Herzberga	20
Obrázek 4: Motivační typy lidí	23

Seznam tabulek

Tabulka 1: Motivační typy ve skupině A a B	51
--	----

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Rozhovory	I
Příloha B - Vyhodnocovací matice	VII
Příloha C - Odpovědi respondentů na „aktuální motivovanost“	IX
Příloha D - Odpovědi respondentů na „zdroje motivace“	XII
Příloha E - Odpovědi respondentů na „vedení a informovanost“	XV
Příloha F - Odpovědi respondentů na otázky „jak zvýšit motivaci“	XVIII
Příloha G - Motivační dotazník	XXI
Příloha H - Typologický dotazník	XXV

PŘÍLOHY

Příloha A - Rozhovory

Datum: 2. ledna 2013

Místo: Poděbrady

Pozice v organizaci: ředitel

Na současné pozici je: 11 let

Vzdělání: středoškolské

Děkuji, že jste mi věnoval chvilku času. Tento rozhovor nebude dlouhý, zeptám jen na pár základních informací, abych na základě nich mohl sestavit dotazník a vytvořit hypotézy.

Můžete mi říci, kdy firma vznikla?

Ano, firmu jsem založil v roce 2002, na přesné datum si nevzpomínám, ale tuším, že to bylo někdy na podzim.

Děkuji, a čím se firma vlastně zabývá?

Rozsah firmy je docela veliký, jednoduše jde říct, že se zabývá interiérovými pracemi. A to od dokončovacích stavebních prací, až po montáže vybavení bytů a baráků.

Dobře, to z ní zajímavě. Existuje nějaké členění firmy a pozice?

Ano, ano první linii tvořím já jako hlavní šéf a naše účetní. Pak mám dva týmy, které jezdí ven a provádějí montáže a různé stavební práce. No a poslední tým pracuje tady a připravuje, montuje a vyrábí potřebné díly.

Jak je to tedy s těmi pozicemi, vy řídíte všechny zaměstnance, nebo mají jednotlivé týmy své vedení?

Nene, nebo vlastně jo, řídím všechny, ale když jsou kluci v akci, tak za ně vždy někdo zodpovídá a má to na starosti.

Aha, kolik tedy zaměstnanců má firma, ptám se pro to, kolika zaměstnancům bych mohl v pátek rozdat dotazník?

V pátek by tu měli být všichni, tak tedy i semnou to bude 13 lidí. 12 chlapů a jedna žena.

Říkal jste, že je firma rozdělena na jednotlivé týmy. Jak velké jsou?

Tak tady v kanceláři jsme dva. V dílnách jsou tři kluci a ven jezdí týmy standardně po 4 lidech. Někdy se to samozřejmě může měnit, ale ty 4 jsou nejčastější.

Když říkáte, že se někdy mohou lidé měnit, chápu tedy správně, že většina vašich zaměstnanců umí zastat všechny činnosti?

Jo, jo tady umí skoro všichni všechno, nějaký čas to trvá, než se to člověk naučí, ale pak už nemá problém s ničím. Jen asi pracovat do dílny by nemohli jít všichni. Ale třeba já umím všechno.

Spolupracují spolu týmy nějak?

Ty co jezdí ven, občas společně pracují na větších zakázkách a jinak se všichni setkáváme tady a řešíme různé pracovní i mimopracovní záležitosti. A s klukama v dílnách se spolupracuje často. Hlavně při zadávání zakázky, aby věděli, jak to má vypadat. Do toho jim často mluvím i já.

Děkuji za informace, teď vám položím pár otázek, které už se budou týkat více fungování firmy a motivace.

Myslíte si, že jsou zaměstnanci dostatečně motivováni?

Tím si nejsem dostatečně jistej. Někdy je práce baví jindy ne. Nevím, na čem to závisí.

Dobře, jak se tedy projevuje to, že je práce baví a že nikoli?

Tak když je potřeba pracovat přes čas, tak s tím většina lidí nemá problém. Někdy za mnou dokonce chodí a konzultují semnou nové postupy, výrobky na trhu a tak.

A jak se projevuje jejich nemotivovanost?

Tak někdy něco odfláknou, nebo přijdou do práce pozdě.

Co si myslíte, že je důležité pro vykonávání práce v této firmě?

Tady všichni musí vědět, co dělají a jak to bude vypadat, pokud to člověk neví tak by v podstatě nic neudělal, nebo by to udělal špatně. Důležitý je taky postupovat nějak poslušně a nedělat věci na přeskáčku.

Dochází někdy ke konfliktům, nebo k nějakým mezilidským problémům?

Jo, občas se tu někdo s někým neshodne, většinou se to týká práce. Nemyslím si, ale že by to bylo nějak vážné, i když určité zlepšení by vždy prospělo.

V kterém týmu řešíte nejvíce konfliktů?

No já je moc neřeším, oni si to většinou vyřeší sami. Ale bude to asi S. parta (pozn. aut. "tým B"). Nejčastěji se dohadují kvůli práci.

Mohl bych vás ještě na závěr požádat o seznam zaměstnanců, s věkovým zařazením a dobou jejich praxe? Jak jsem vás žádal?

Jo určitě ale, nemám ho ještě napsaný, mohl bych ti ho poslat?

Určitě. Děkuji. Nepišť tam prosím jména, jen číslo člověka a tým. To pak sdělíte zaměstnancům a já jim podle kódu rozdám dotazníky. Tím zajistíme anonymitu.

Jasně. Chápu.

Děkuji za rozhovor a přeji pěkný den.

Není zač. Měj se pěkně.

Datum: 2. ledna 2013

Místo: Poděbrady

Pozice v organizaci: zaměstnanec 1

Doba praxe: 5 let

Dobrý den, chtěl bych se vás zeptat na pár otázek, bylo by to možné?

Povídejte

Děkuji. Jak dlouho zde pracujete?

No pokud si to dobře pamatuju, tak 5 let.

Existuje ve firmě něco, co vás demotivuje?

Nejvíc nás tady štve to, že se vše dozvídáme na poslední chvíli anebo nám chybí informace co dělat, úplně.

Co byste naopak vyzdvihnul?

Někteří lidé jsou tady super. Třeba i ředitel je bezva, je to správněj chlap.

V čem konkrétně?

Má super povahu, umí člověka povzbudit, ale jako vedoucí umí být i tvrděj.

Jak byste ohodnotil vztahy mezi lidmi tady na pracovišti?

No občas se tu někdo neshodne, výjimečně padne pár sprostějch slov, ale nemyslím, že by to bylo něco zásadního.

Co byste změnil tak, aby to zvýšilo vaší motivaci k práci?

Hodně mi vadí nestálá pracovní doba, někdy to je tedy i výhoda, ale blbě se s ní něco plánuje.

Na čem to závisí?

Tak především na množství zakázek, na termínech a i na vzdálenosti, kam se jezdí. Někdy je prostě potřeba práci dodělat, aby se tam nemuselo jet znova.

Aha chápu. Napadá vás ještě něco k té změně?

Ted' nevím, asi už ne.

Tak děkuji za rozhovor.

Není zač.

Datum: 2. ledna 2013

Místo: Poděbrady

Pozice v organizaci: zaměstnanec 2

Doba praxe: 5 let

Dobrý den, měl bych na vás pár otázek ohledně firmy, bylo by to možné?

Nemám s tím problém.

Děkuji. Jak dlouho ve firmě pracujete?

Asi 2 roky.

Co vás na práci, kterou děláte, nejvíce demotivuje?

Co mě štve?

Ano, co vás nejvíce odrazuje.

Když mám něco dělat a nemám k tomu žádné informace, to se stává docela často.

Čím myslíte, že je to způsobeno?

Asi tím, že si ty informace navzájem nepředáme.

Co byste hodnotil naopak pozitivně?

Že je docela často sranda a někdy skončíme s prací brzo.

Váš kolega říkal, že mu právě ta nepravidelná pracovní doba nevyhovuje. Jak je to u vás?

No má asi pravdu, často to člověka naštvě, když si na odpoledne něco naplánuje a pak musí být v práci. Nejhorší je, když se to dozvíme na poslední chvíli.

Jak byste se vyjádřil k vedení? K nadřízeným?

Férový, spravedlivý, asi tak.

Jak tu spolu lidé vzájemně vychází?

Já myslím, že vcelku dobře, občas nějaká ta slovní přestřelka ale, lidi tu spolu vychází docela dobře, myslím.

Tak děkuji a mějte se pěkně.

Prosím, taky se mějte pěkně.

Příloha B - Vyhodnocovací matice

Aktuální motivovanost

Aktuální motivovanost		Číslo otázky									
		č. 10	č. 11	č. 20	č. 21	č. 22	č. 23	č. 26	č. 29	č. 34	č. 40
Pořadové číslo respondenta	č. 1	4	3	4	2	2	3	3	4	2	4
	č. 2	2	2	3	1	1	2	2	2	1	3
	č. 3	4	4	5	4	3	4	4	5	5	5
	č. 4	4	5	4	3	3	4	3	4	4	3
	č. 5	5	5	5	3	5	2	4	4	2	4
	č. 6	3	3	5	3	5	4	5	4	4	5
	č. 7	5	5	5	4	4	5	4	5	5	3
	č. 8	3	3	4	2	2	3	2	4	1	3
	č. 9	4	3	5	2	2	2	4	5	4	4
	č. 10	1	5	5	4	5	4	4	4	5	3
	č. 11	3	2	2	2	1	4	1	2	3	4
	č. 12	5	4	5	5	3	4	5	5	5	4
	č. 13	3	5	5	3	3	2	2	3	4	2

Zdroj: vlastní šetření

Zdroje motivace

Zdroje motivace		Číslo otázky									
		č. 2	č. 6	č. 9	č. 12	č. 15	č. 18	č. 19	č. 24	č. 36	č. 39
Pořadové číslo respondenta	č. 1	2	2	3	2	4	2	4	4	3	5
	č. 2	1	3	1	3	4	1	5	1	4	2
	č. 3	3	4	4	4	5	4	4	5	3	2
	č. 4	3	4	2	3	3	2	5	2	2	4
	č. 5	1	1	3	2	5	1	4	3	3	2
	č. 6	2	2	1	4	4	4	4	4	3	2
	č. 7	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4
	č. 8	2	2	1	2	5	1	4	2	2	2
	č. 9	2	2	2	4	3	2	4	5	4	4
	č. 10	4	4	1	1	2	4	2	1	3	2
	č. 11	1	4	4	2	5	2	4	2	4	2
	č. 12	4	4	1	3	3	4	2	2	3	3
	č. 13	1	2	2	4	5	2	5	5	4	4

Zdroj: vlastní šetření

Vedení a informovanost

Vedení a informovanost		Číslo otázky									
		č. 4	č. 8	č. 13	č. 16	č. 27	č. 30	č. 31	č. 33	č. 37	č. 38
Pořadové číslo respondenta	č. 1	2	2	4	5	5	3	3	2	3	2
	č. 2	2	2	2	4	3	2	2	1	1	1
	č. 3	4	4	4	5	5	5	3	3	5	3
	č. 4	4	2	4	2	4	3	2	2	3	2
	č. 5	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3
	č. 6	2	4	5	5	3	4	2	2	4	5
	č. 7	4	4	2	4	5	4	4	4	4	4
	č. 8	3	3	4	2	3	3	2	2	2	4
	č. 9	4	4	5	2	4	3	3	4	4	2
	č. 10	4	3	4	5	5	5	4	4	5	3
	č. 11	2	4	3	4	5	3	2	2	3	2
	č. 12	2	4	5	4	4	5	2	2	4	4
	č. 13	3	4	3	5	2	5	3	2	4	3

Zdroj: vlastní šetření

Zlepšení motivačního prostředí

Zlepšení mot. prostředí		Číslo otázky									
		č. 1	č. 3	č. 5	č. 7	č. 14	č. 17	č. 25	č. 28	č. 32	č. 35
Pořadové číslo respondenta	č. 1	4	2	3	2	4	5	2	4	5	4
	č. 2	5	3	4	1	5	4	3	5	5	4
	č. 3	2	1	1	2	3	5	2	1	3	4
	č. 4	4	1	4	4	2	5	1	2	4	4
	č. 5	2	1	5	1	4	5	1	2	4	4
	č. 6	2	2	1	3	2	4	3	2	5	2
	č. 7	2	2	1	4	1	3	1	1	2	2
	č. 8	4	3	4	2	3	4	3	2	5	4
	č. 9	3	1	2	4	5	5	1	1	3	2
	č. 10	1	1	1	4	5	2	1	1	2	1
	č. 11	3	2	5	2	3	5	2	4	4	2
	č. 12	1	1	1	2	5	4	3	3	5	4
	č. 13	4	2	3	2	5	4	1	1	3	2

Zdroj: vlastní šetření

Motivační typy ve skupině A a B

Skupina A	Respondent	Motivační typ	Dynamika	Stabilita	Efektivita	Užitečnost
	A1	Objevovatel	45	25	28	42
	A2	Sladřovatel	19	51	47	23
	A3	Zpřesňovatel	17	53	18	52
	A4	Sladřovatel	14	56	42	28

Skupina B	Respondent	Motivační typ	Dynamika	Stabilita	Efektivita	Užitečnost
	B1	Usměřňovatel	57	13	61	9
	B2	Sladřovatel	22	48	44	26
	B3	Objevovatel	36	34	22	48
	B4	Usměřňovatel	44	26	38	32

Zdroj: vlastní šetření

Příloha C - Odpovědi respondentů na „aktuální motivovanost“

Otázka č. 10		Celkově	Věk respondenta			Doba praxe		
			20 - 30 let	30-40 let	40-50 let	méně jak 1 rok	2 - 5 let	5 a více let
Odpovědi	přijal	1	0	0	1	0	0	1
	spíše přijal	1	0	0	1	0	0	1
	nevím	4	2	2	0	0	2	2
	spíše odmítl	4	1	2	1	1	2	1
	odmítl	3	2	0	1	1	1	1

Otázka č. 11		Celkově	Věk respondenta			Doba praxe		
			20 - 30 let	30-40 let	40-50 let	méně jak 1 rok	2 - 5 let	5 a více let
Odpovědi	téměř vždy	5	1	2	2	1	3	1
	často	2	2	0	0	0	0	2
	někdy	4	1	2	1	1	1	2
	většinou ne	2	1	0	1	0	1	1
	téměř nikdy	0	0	0	0	0	0	0

Otázka č. 20		Celkově	Věk respondenta			Doba praxe		
			20 - 30 let	30-40 let	40-50 let	méně jak 1 rok	2 - 5 let	5 a více let
Odpovědi	ano	0	0	0	0	0	0	0
	spíše ano	1	1	0	0	0	1	0
	možná	1	0	0	1	0	0	1
	spíše ne	3	1	2	0	1	1	1
	ne	8	3	2	3	1	3	4

Otázka č. 21		Celkově	Věk respondenta			Doba praxe		
			20 - 30 let	30-40 let	40-50 let	méně jak 1 rok	2 - 5 let	5 a více let
Odpovědi	vždy	1	1	0	0	0	0	1
	když je to možné	3	2	0	1	1	0	2
	někdy	4	0	3	1	0	3	1
	málo kdy	4	2	1	1	1	2	1
	téměř nikdy	1	0	0	1	0	0	1

Otázka č. 22		Celkově	Věk respondenta			Doba praxe		
			20 - 30 let	30-40 let	40-50 let	méně jak 1 rok	2 - 5 let	5 a více let
Odpovědi	moc	2	1	0	1	0	1	1
	dost	3	1	1	1	1	1	1
	středně	4	2	2	0	0	2	2
	moc ne	1	1	0	0	1	0	0
	vůbec ne	3	0	1	2	0	1	2

Otázka č. 23		Celkově	Věk respondenta			Doba praxe		
			20 - 30 let	30-40 let	40-50 let	méně jak 1 rok	2 - 5 let	5 a více let
Odpovědi	téměř vždy	1	1	0	0	1	0	0
	často	6	3	2	1	0	2	4
	někdy	2	1	1	0	1	0	1
	většinou ne	4	0	1	3	0	3	1
	téměř nikdy	0	0	0	0	0	0	0

Otázka č. 26		Celkově	Věk respondenta			Doba praxe		
			20 - 30 let	30-40 let	40-50 let	méně jak 1 rok	2 - 5 let	5 a více let
Odpovědi	moc	2	1	1	0	0	0	2
	dost	5	2	0	3	1	2	2
	středně	2	0	2	0	1	1	0
	moc ne	3	1	1	1	0	1	2
	vůbec ne	1	1	0	0	0	1	0

Otázka č. 29		Celkově	Věk respondenta			Doba praxe		
			20 - 30 let	30-40 let	40-50 let	méně jak 1 rok	2 - 5 let	5 a více let
Odpovědi	ano	4	3	0	1	1	1	2
	spíše ano	6	1	3	2	1	2	3
	možná	1	0	1	0	0	1	0
	spíše ne	2	1	0	1	0	1	1
	ne	0	0	0	0	0	0	0

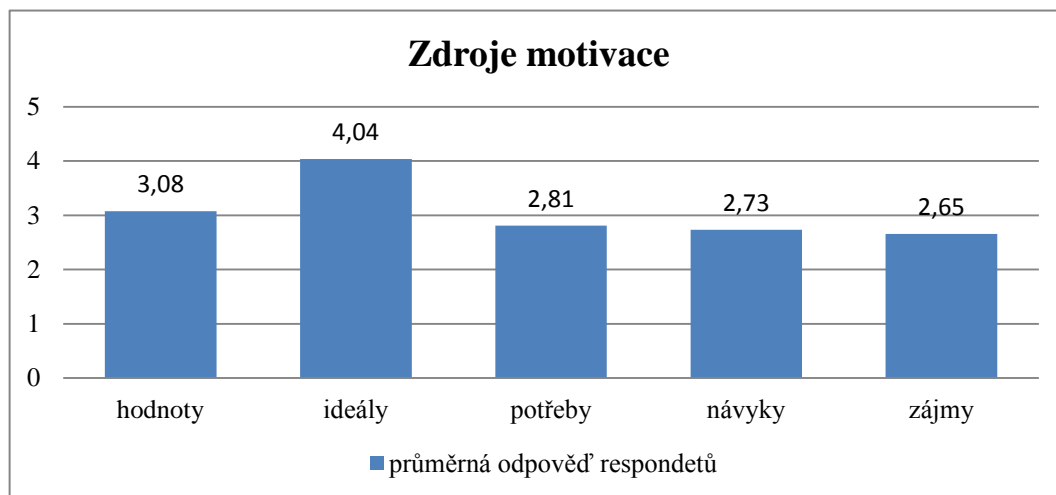
Otázka č. 34		Celkově	Věk respondenta			Doba praxe		
			20 - 30 let	30-40 let	40-50 let	méně jak 1 rok	2 - 5 let	5 a více let
Odpovědi	výzva	4	3	0	1	1	0	3
	spíše výzva	4	0	3	1	0	3	1
	nic zvláštního	1	1	0	0	0	1	0
	spíše problém	2	0	1	1	1	1	0
	problém	2	1	0	1	0	0	2

Otázka č. 40		Celkově	Věk respondenta			Doba praxe		
			20 - 30 let	30-40 let	40-50 let	méně jak 1 rok	2 - 5 let	5 a více let
Odpovědi	téměř vždy	2	1	1	0	0	0	2
	často	5	2	1	2	1	3	1
	někdy	5	2	1	2	1	1	3
	většinou ne	1	0	1	0	0	1	0
	téměř nikdy	0	0	0	0	0	0	0

Zdroj: vlastní šetření

Příloha D - Odpovědi respondentů na „zdroje motivace“

Graf zdrojů motivace



Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 2		Celkově	Věk respondenta			Doba praxe		
			20 - 30 let	30-40 let	40-50 let	méně jak 1 rok	2 - 5 let	5 a více let
Odpovědi	ano	0	0	0	0	0	0	
	spíše ano	3	2	0	1	1	0	2
	možná	2	1	1	0	0	1	1
	spíše ne	4	1	2	1	1	1	2
	ne	4	1	1	2	0	3	1

Otázka č. 6		Celkově	Věk respondenta			Doba praxe		
			20 - 30 let	30-40 let	40-50 let	méně jak 1 rok	2 - 5 let	5 a více let
Odpovědi	ano	1	1	0	0	1	0	0
	spíše ano	5	3	1	1	0	2	3
	možná	1	0	0	1	0	0	1
	spíše ne	5	1	3	1	1	2	2
	ne	1	0	0	1	0	1	0

Otázka č. 9		Celkově	Věk respondenta			Doba praxe		
			20 - 30 let	30-40 let	40-50 let	méně jak 1 rok	2 - 5 let	5 a více let
Odpovědi	ano	1	1	0	0	1	0	0
	spíše ano	2	2	0	0	0	1	1
	možná	2	0	1	1	1	1	0
	spíše ne	3	0	2	1	0	3	0
	ne	5	2	1	2	0	0	5

Otázka č. 24		Celkově	Věk respondenta			Doba praxe		
			20 - 30 let	30-40 let	40-50 let	méně jak 1 rok	2 - 5 let	5 a více let
Odpovědi	ano	4	2	1	1	1	2	1
	spíše ano	2	0	2	0	1	0	1
	někdy	1	0	0	1	0	1	0
	spíše ne	4	3	1	0	0	2	2
	ne	2	0	0	2	0	0	2

Otázka č. 12		Celkově	Věk respondenta			Doba praxe		
			20 - 30 let	30-40 let	40-50 let	méně jak 1 rok	2 - 5 let	5 a více let
Odpovědi	téměř vždy	1	1	0	0	1	0	0
	často	4	1	2	1	0	2	2
	někdy	3	1	1	1	0	1	2
	většinou ne	4	2	1	1	1	2	1
	téměř nikdy	1	0	0	1	0	0	1

Otázka č. 18		Celkově	Věk respondenta			Doba praxe		
			20 - 30 let	30-40 let	40-50 let	méně jak 1 rok	2 - 5 let	5 a více let
Odpovědi	ano	1	1	0	0	1	0	0
	spíše ano	4	2	1	1	0	0	4
	možná	0	0	0	0	0	0	0
	spíše ne	5	1	3	1	1	4	0
	ne	3	1	0	2	0	1	2

Otázka č. 15		Celkově	Věk respondenta			Doba praxe		
			20 - 30 let	30-40 let	40-50 let	méně jak 1 rok	2 - 5 let	5 a více let
Odpovědi	ano	6	4	1	1	1	3	2
	spíše ano	3	0	2	1	1	0	2
	možná	3	1	1	1	0	2	1
	spíše ne	1	0	0	1	0	0	1
	ne	0	0	0	0	0	0	0

Otázka č. 19		Celkově	Věk respondenta			Doba praxe		
			20 - 30 let	30-40 let	40-50 let	méně jak 1 rok	2 - 5 let	5 a více let
Odpovědi	ano	4	1	2	1	1	2	1
	spíše ano	7	3	2	2	1	3	3
	možná	0	0	0	0	0	0	0
	spíše ne	2	1	0	1	0	0	2
	ne	0	0	0	0	0	0	0

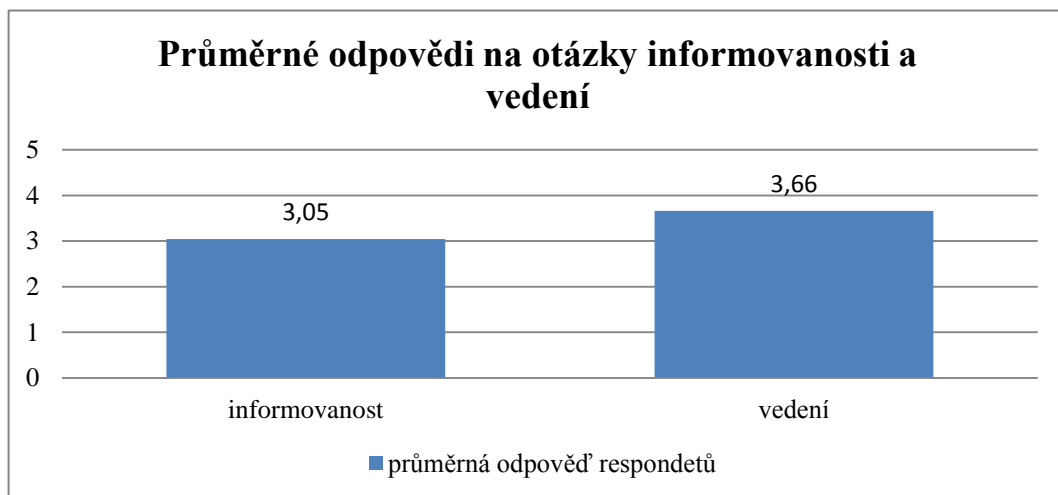
Otázka č. 36		Celkově	Věk respondenta			Doba praxe		
			20 - 30 let	30-40 let	40-50 let	méně jak 1 rok	2 - 5 let	5 a více let
Odpovědi	ano	0	0	0	0	0	0	0
	spíše ano	5	2	1	2	1	3	1
	možná	6	2	2	2	1	1	4
	spíše ne	2	1	1	0	0	1	1
	ne	0	0	0	0	0	0	0

Otázka č. 39		Celkově	Věk respondenta			Doba praxe		
			20 - 30 let	30-40 let	40-50 let	méně jak 1 rok	2 - 5 let	5 a více let
Odpovědi	ano	1	0	1	0	1	0	0
	spíše ano	4	1	2	1	1	3	0
	možná	1	1	0	0	0	0	1
	spíše ne	7	3	1	3	0	2	5
	ne	0	0	0	0	0	0	0

Zdroj: vlastní šetření

Příloha E - Odpovědi respondentů na „vedení a informovanost“

Graf průměrných odpovědí na otázky informovanosti a vedení



Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 4		Celkově	Věk respondenta			Doba praxe		
			20 - 30 let	30-40 let	40-50 let	méně jak 1 rok	2 - 5 let	5 a více let
Odpovědi	ano	0	0	0	0	0	0	0
	spíše ano	6	2	1	3	1	3	2
	možná	2	1	1	0	0	1	1
	spíše ne	5	2	2	1	1	1	3
	ne	0	0	0	0	0	0	0

Otázka č. 27		Celkově	Věk respondenta			Doba praxe		
			20 - 30 let	30-40 let	40-50 let	méně jak 1 rok	2 - 5 let	5 a více let
Odpovědi	dobrá	5	3	1	1	2	1	2
	spíše dobrá	3	1	1	1	0	2	1
	středně dobrá	4	1	1	2	0	1	3
	spíše špatná	1	0	1	0	0	1	0
	špatná	0	0	0	0	0	0	0

Otázka č. 31		Celkově	Věk respondenta			Doba praxe		
			20 - 30 let	30-40 let	40-50 let	méně jak 1 rok	2 - 5 let	5 a více let
Odpovědi	dobrá	0	0	0	0	0	0	0
	spíše dobrá	2	1	0	1	1	0	1
	středně dobrá	5	1	2	2	1	3	1
	spíše špatná	6	3	2	1	0	2	4
	špatná	0	0	0	0	0	0	0

Otázka č. 33		Celkově	Věk respondenta			Doba praxe		
			20 - 30 let	30-40 let	40-50 let	méně jak 1 rok	2 - 5 let	5 a více let
Odpovědi	ano	0	0	0	0	0	0	0
	spíše ano	4	1	0	3	1	2	1
	možná	1	1	0	0	0	0	1
	spíše ne	7	3	4	0	1	3	3
	ne	1	0	0	1	0	0	1

Otázka č. 38		Celkově	Věk respondenta			Doba praxe		
			20 - 30 let	30-40 let	40-50 let	méně jak 1 rok	2 - 5 let	5 a více let
Odpovědi	moc	1	0	0	1	0	0	1
	dost	4	1	2	1	1	3	0
	středně	4	1	1	2	0	2	2
	moc ne	3	3	0	0	1	0	2
	vůbec ne	1	0	1	0	0	0	1

Otázka č. 8		Celkově	Věk respondenta			Doba praxe		
			20 - 30 let	30-40 let	40-50 let	méně jak 1 rok	2 - 5 let	5 a více let
Odpovědi	ano	0	0	0	0	0	0	0
	spíše ano	8	4	2	2	1	4	3
	možná	2	1	0	1	0	0	2
	spíše ne	3	0	2	1	1	1	1
	ne	0	0	0	0	0	0	0

Otázka č. 13		Celkově	Věk respondenta			Doba praxe		
			20 - 30 let	30-40 let	40-50 let	méně jak 1 rok	2 - 5 let	5 a více let
Odpovědi	ano	3	1	1	1	0	1	2
	spíše ano	5	2	2	1	1	1	3
	možná	3	1	1	1	0	3	0
	spíše ne	2	1	0	1	1	0	1
	ne	0	0	0	0	0	0	0

Otázka č. 16		Celkově	Věk respondenta			Doba praxe		
			20 - 30 let	30-40 let	40-50 let	méně jak 1 rok	2 - 5 let	5 a více let
Odpovědi	ano	5	1	3	1	1	1	3
	spíše ano	5	3	0	2	1	2	2
	možná	0	0	0	0	0	0	0
	spíše ne	3	1	1	1	0	2	1
	ne	0	0	0	0	0	0	0

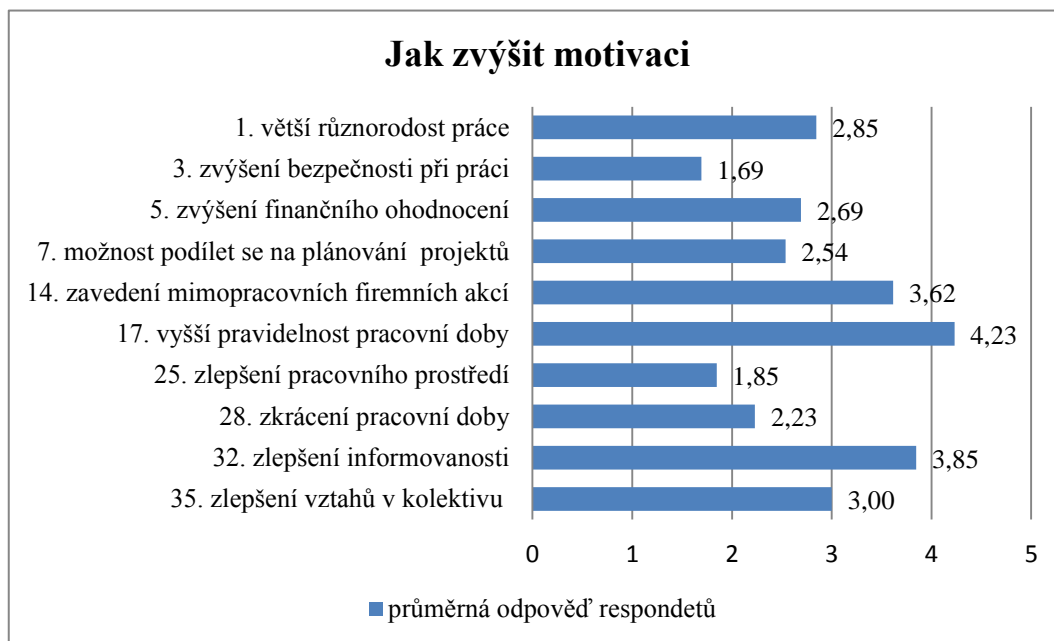
Otázka č. 30		Celkově	Věk respondenta			Doba praxe		
			20 - 30 let	30-40 let	40-50 let	méně jak 1 rok	2 - 5 let	5 a více let
Odpovědi	dobré	4	2	1	1	0	1	3
	spíše dobré	3	1	1	1	1	1	1
	středně dobré	5	2	2	1	1	3	1
	spíše špatné	1	0	0	1	0	0	1
	špatné	0	0	0	0	0	0	0

Otázka č. 37		Celkově	Věk respondenta			Doba praxe		
			20 - 30 let	30-40 let	40-50 let	méně jak 1 rok	2 - 5 let	5 a více let
Odpovědi	ano	2	1	0	1	0	0	2
	spíše ano	6	2	2	2	1	3	2
	možná	3	1	2	0	1	2	0
	spíše ne	1	1	0	0	0	0	1
	ne	1	0	0	1	0	0	1

Zdroj: vlastní šetření

Příloha F - Odpovědi respondentů na otázky „jak zvýšit motivaci“

Graf odpovědí respondentů na otázky jak zvýšit motivaci



Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 1	Celkově	Věk respondenta			Doba praxe			
		20 - 30 let	30-40 let	40-50 let	méně jak 1 rok	2 - 5 let	5 a více let	
Odpovědi	5	1	0	0	1	0	0	1
	4	4	1	3	0	1	2	1
	3	2	1	0	1	0	2	0
	2	4	2	1	1	1	1	2
	1	2	1	0	1	0	0	2

Otázka č. 3	Celkově	Věk respondenta			Doba praxe			
		20 - 30 let	30-40 let	40-50 let	méně jak 1 rok	2 - 5 let	5 a více let	
Odpovědi	5	0	0	0	0	0	0	
	4	0	0	0	0	0	0	
	3	2	1	0	1	0	2	
	2	5	2	3	0	2	2	1
	1	6	2	1	3	0	3	3

Otázka č. 5		Celkově	Věk respondenta			Doba praxe		
			20 - 30 let	30-40 let	40-50 let	méně jak 1 rok	2 - 5 let	5 a více let
Odpovědi	5	2	1	0	1	0	2	0
	4	3	1	1	1	0	1	2
	3	2	0	2	0	1	1	0
	2	1	0	0	1	0	1	0
	1	5	3	1	1	1	0	4

Otázka č. 7		Celkově	Věk respondenta			Doba praxe		
			20 - 30 let	30-40 let	40-50 let	méně jak 1 rok	2 - 5 let	5 a více let
Odpovědi	5	0	0	0	0	0	0	0
	4	4	1	1	2	1	2	1
	3	1	0	1	0	0	0	1
	2	6	4	2	0	1	2	3
	1	2	0	0	2	0	1	1

Otázka č. 14		Celkově	Věk respondenta			Doba praxe		
			20 - 30 let	30-40 let	40-50 let	méně jak 1 rok	2 - 5 let	5 a více let
Odpovědi	5	5	1	1	3	0	2	3
	4	2	0	1	1	1	1	0
	3	3	3	0	0	0	1	2
	2	2	0	2	0	0	1	1
	1	1	1	0	0	1	0	0

Otázka č. 17		Celkově	Věk respondenta			Doba praxe		
			20 - 30 let	30-40 let	40-50 let	méně jak 1 rok	2 - 5 let	5 a více let
Odpovědi	5	6	2	2	2	1	4	1
	4	5	2	2	1	0	1	4
	3	1	1	0	0	1	0	0
	2	1	0	0	1	0	0	1
	1	0	0	0	0	0	0	0

Otázka č. 25		Celkově	Věk respondenta			Doba praxe		
			20 - 30 let	30-40 let	40-50 let	méně jak 1 rok	2 - 5 let	5 a více let
Odpovědi	5	0	0	0	0	0	0	0
	4	0	0	0	0	0	0	0
	3	4	2	1	1	0	0	4
	2	3	2	1	0	1	1	1
	1	6	1	2	3	1	4	1

Otázka č. 28		Celkově	Věk respondenta			Doba praxe		
			20 - 30 let	30-40 let	40-50 let	méně jak 1 rok	2 - 5 let	5 a více let
Odpovědi	5	1	0	0	1	0	0	1
	4	2	1	1	0	1	1	0
	3	1	1	0	0	0	0	1
	2	4	1	2	1	0	2	2
	1	5	2	1	2	1	2	2

Otázka č. 32		Celkově	Věk respondenta			Doba praxe		
			20 - 30 let	30-40 let	40-50 let	méně jak 1 rok	2 - 5 let	5 a více let
Odpovědi	5	5	2	2	1	1	0	4
	4	3	1	1	1	0	3	0
	3	3	1	1	1	0	2	1
	2	2	1	0	1	1	0	1
	1	0	0	0	0	0	0	0

Otázka č. 35		Celkově	Věk respondenta			Doba praxe		
			20 - 30 let	30-40 let	40-50 let	méně jak 1 rok	2 - 5 let	5 a více let
Odpovědi	5	0	0	0	0	0	0	0
	4	7	3	2	2	1	2	4
	3	0	0	0	0	0	0	0
	2	5	2	2	1	1	3	1
	1	1	0	0	1	0	0	1

Příloha G - Motivační dotazník

MOTIVAČNÍ DOTAZNÍK

Dobrý den, jsem student oboru Vzdělávání dospělých na Universitě Jana Amose Komenského. Chtěl bych vás touto cestou požádat o vyplnění dotazníku, který odhalí stav motivace v týmu. Tento dotazník je anonymní, odpovídejte prosím pravdivě a upřímně.

Děkuji za spolupráci, Robert Duben

INSTRUKCE:

Zakroužkujte jednu položku, která vás nejvíce vystihuje, nebo která je vám nejbližší.

1. Do jaké míry si myslíte, že by váš tým motivovala větší různorodost práce.
(málo) 1 - 2 - 3 - 4 - 5 (hodně)
2. Zajímáte se o vykonávanou činnost déle, než je nezbytně nutné?
ano - spíše ano - možná - spíše ne - ne
3. Do jaké míry si myslíte, že by váš tým motivovalo zvýšení bezpečnosti při práci?
(málo) 1 - 2 - 3 - 4 - 5 (hodně)
4. Máte vždy k dispozici potřebné informace?
ano - spíše ano - možná - spíše ne - ne
5. Do jaké míry si myslíte, že by váš tým motivovalo zvýšení finančního ohodnocení?
(málo) 1 - 2 - 3 - 4 - 5 (hodně)
6. Zajímáte se o svou práci do hloubky?
ano - spíše ano - možná - spíše ne - ne

7. Do jaké míry si myslíte, že by váš tým motivovala možnost podílet se na plánování některých projektů.
(málo) 1 - 2 - 3 - 4 - 5 (hodně)
8. Bývá vaše práce dobře organizována?
ano - spíše ano - možná - spíše ne - ne
9. Pracujete často automatizovaně, tak že nemusíte řešit nové problémy?
ano - spíše ano - možná - spíše ne - ne
10. Kdybych dostal nabídku pracovat jinde (za stejný plat) tak bych ji:
přijal - spíše přijal - nevím - spíše odmítl - odmítl
11. Když začnu vykonávat nějakou činnost, snažím se ji dokončit.
téměř vždy - často - někdy - většinou ne - téměř nikdy
12. Když vidíte nějaký nedostatek, máte potřebu ho změnit/opravit?
téměř vždy - často - někdy - většinou ne - téměř nikdy
13. Vedoucí/nadřízení jsou důslední ve svém jednání?
ano - spíše ano - možná - spíše ne - ne
14. Do jaké míry si myslíte, že by váš tým motivovalo zavedení mimopracovních firemních akcí?
(málo) 1 - 2 - 3 - 4 - 5 (hodně)
15. Máte představu, jak by práce měla ve finále vypadat?
ano - spíše ano - možná - spíše ne - ne
16. Vedoucí/nadřízení jsou spravedliví?
ano - spíše ano - možná - spíše ne - ne
17. Do jaké míry si myslíte, že by váš tým motivovala vyšší pravidelnost pracovní doby?
(málo) 1 - 2 - 3 - 4 - 5 (hodně)
18. Máte často potřebu podílet se dobrovolně na práci?
ano - spíše ano - možná - spíše ne - ne
19. Řešíte pracovní problémy podle sebe?
ano - spíše ano - možná - spíše ne - ne

20. Využiji každé příležitosti, abych nemusel do práce.
ano - spíše ano - možná - spíše ne - ne
21. Dobrovolně se zajímám o dění na pracovišti.
vždy - když je to možné - někdy - málokdy - téměř nikdy
22. Téměř každý den se těším, až budu moci jít domů.
moc - dost - středně - moc ne - vůbec ne
23. Baví mě práce, kterou dělám?
téměř vždy - často - někdy - většinou ne - téměř nikdy
24. Je vaše práce často stereotypní?
ano - spíše ano - někdy - spíše ne - ne
25. Do jaké míry si myslíte, že by váš tým motivovalo zlepšení pracovního prostředí?
(málo) 1 - 2 - 3 - 4 - 5 (hodně)
26. Stojím o to, abych byl při práci úspěšný.
moc - dost - středně - moc ne - vůbec ne
27. Komunikace v týmu je?
dobrá - spíše dobrá - středně dobrá - spíše špatná - špatná
28. Do jaké míry si myslíte, že by váš tým motivovalo zkrácení pracovní doby?
(málo) 1 - 2 - 3 - 4 - 5 (hodně)
29. Pokud bych neměl co dělat, tak si vyžádám novou práci.
ano - spíše ano - možná - spíše ne - ne
30. Vedení firmy je?
dobré - spíše dobré - středně dobré - spíše špatné - špatné
31. Informovanost z vedení je?
dobrá - spíše dobrá - středně dobrá - spíše špatná - špatná
32. Do jaké míry si myslíte, že by váš tým motivovalo zlepšení informovanosti?
(málo) 1 - 2 - 3 - 4 - 5 (hodně)

33. Dozvídáte se potřebné informace včas?
ano - spíše ano - možná - spíše ne - ne
34. Když dostanu úkol, který je nesnadné splnit tak je to pro mě:
výzva - spíš výzva - nic zvláštního - spíše problém - problém
35. Do jaké míry si myslíte, že by váš tým motivovalo zlepšení vztahů v kolektivu?
(málo) 1 - 2 - 3 - 4 - 5 (hodně)
36. Stanovujete si své vlastní priority při práci?
ano - spíše ano - možná - spíše ne - ne
37. S vedením v mém týmu jsem:
spokojený - spíše spokojený - středně spokojený - spíše nespokojený - nespokojený
38. Jak moc by potřebovaly zlepšit informační kanály?
moc - dost - středně - moc ne - vůbec ne
39. Máte vytvořen svůj vlastní žebříček hodnot?
ano - spíše ano - možná - spíše ne - ne
40. Při práci se dovedu soustředit na vykonávanou činnost.
téměř vždy - často - někdy - většinou ne - téměř nikdy

Příloha H - Typologický dotazník

TEST: Motivační typy lidí

Dobrý den, jsem student oboru Vzdělávání dospělých na Universitě Jana Amose Komenského. Chtěl bych vás touto cestou požádat o vyplnění dotazníku, který odhalí motivační typ člověka. V rámci šetření nebudou použita skutečná jména, ale pouze kódy, které vám byly předem přiděleny.

Děkuji za spolupráci, Robert Duben

KÓD:

1. část testu: "Účel a prostředky"

INSTRUKCE:

Rozdělte 5 bodů mezi každou dvojici níže nabídnutých možností.

Co mne zajímá, přitahuje? Co je mi bližší?

- | | | | | |
|-----|-----------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|
| 1. | lidé skrytí za čísla | <input type="checkbox"/> | čísla skrytá za lidmi | <input type="checkbox"/> |
| 2. | použitý postup | <input type="checkbox"/> | výsledné řešení | <input type="checkbox"/> |
| 3. | kladné emoce | <input type="checkbox"/> | zdravý rozum | <input type="checkbox"/> |
| 4. | subjektivní pohledy | <input type="checkbox"/> | objektivní principy | <input type="checkbox"/> |
| 5. | srozumitelné procesy | <input type="checkbox"/> | poskytované produkty | <input type="checkbox"/> |
| 6. | dobré vztahy | <input type="checkbox"/> | dobré výsledky | <input type="checkbox"/> |
| 7. | jak věci fungují | <input type="checkbox"/> | se věci dají využít | <input type="checkbox"/> |
| 8. | radost z povahy práce | <input type="checkbox"/> | radost ze smyslu práce | <input type="checkbox"/> |
| 9. | jací lidé byli | <input type="checkbox"/> | co lidé vykonávali | <input type="checkbox"/> |
| 10. | zajímavé cesty | <input type="checkbox"/> | dosažené cíle | <input type="checkbox"/> |
| 11. | ví se, co dělám | <input type="checkbox"/> | vím, co mám dělat | <input type="checkbox"/> |
| 12. | jak se lidé cítí | <input type="checkbox"/> | jakou lidé odvádějí práci | <input type="checkbox"/> |
| 13. | jasná metodika | <input type="checkbox"/> | zřejmý účel | <input type="checkbox"/> |
| 14. | pocit úspěšnosti | <input type="checkbox"/> | procento úspěšnosti | <input type="checkbox"/> |

2. část testu: "Výzvy a bezpečí"

INSTRUKCE:

Rozdělte 5 bodů mezi každou dvojici níže nabídnutých možností.

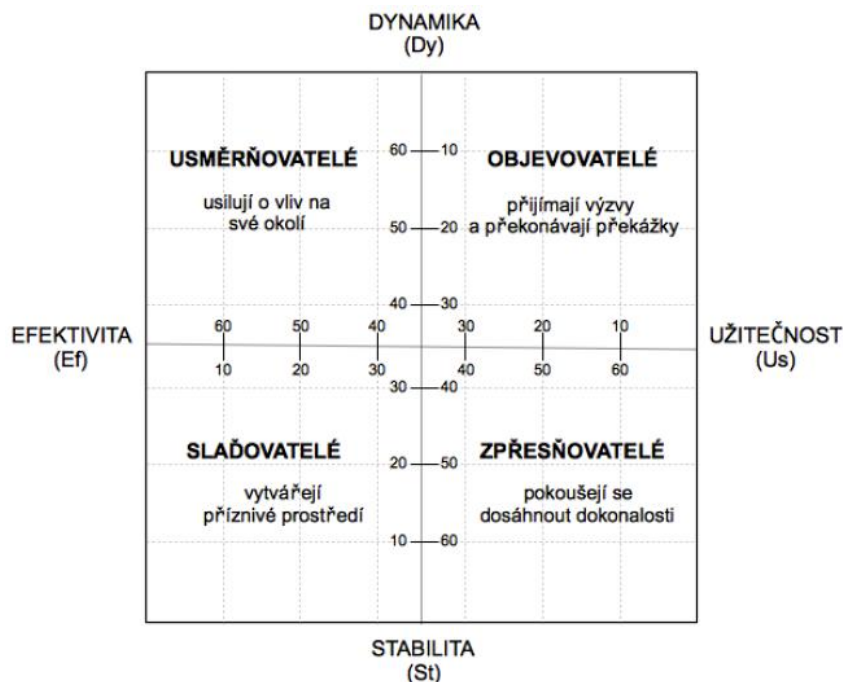
Co mne zajímá, přitahuje? Co je mi bližší?

- | | | | |
|----------------------------------|--------------------------|------------------------------|--------------------------|
| 1. práce na stanovení cílů | <input type="checkbox"/> | práce na uskutečňování cílů | <input type="checkbox"/> |
| 2. extrémny | <input type="checkbox"/> | standard | <input type="checkbox"/> |
| 3. nové úkoly a postupy | <input type="checkbox"/> | vyzkoušené úkoly a postupy | <input type="checkbox"/> |
| 4. obrys, komplexní vnímání | <input type="checkbox"/> | cit pro odstíny a maličkosti | <input type="checkbox"/> |
| 5. zvládání překážek | <input type="checkbox"/> | bezpečný terén | <input type="checkbox"/> |
| 6. neposednost | <input type="checkbox"/> | trpělivost | <input type="checkbox"/> |
| 7. přijatelná nejistota | <input type="checkbox"/> | úplná předvídatelnost | <input type="checkbox"/> |
| 8. celkové trendy a souvislosti | <input type="checkbox"/> | působ a význam detailů | <input type="checkbox"/> |
| 9. výkonnost | <input type="checkbox"/> | spolehlivost | <input type="checkbox"/> |
| 10. přebírání odpovědnosti | <input type="checkbox"/> | sdílení odpovědnosti | <input type="checkbox"/> |
| 11. výjimečnost | <input type="checkbox"/> | normálnost | <input type="checkbox"/> |
| 12. přiměřené riziko | <input type="checkbox"/> | přiměřená jistota | <input type="checkbox"/> |
| 13. udávání tónu a směru | <input type="checkbox"/> | kontrola směru a podpora | <input type="checkbox"/> |
| 14. volby typu 5:0 v tomto testu | <input type="checkbox"/> | volby typu 3:2 v tomto testu | <input type="checkbox"/> |

VYHODNOCENÍ TESTU:

Motivační typy lidí

(Podle: Plamínek, J.: *Sebezpoznaní, seberízení a stres*. Grada Publishing, a. s., Praha 2008, ISBN 978-80-247-2593-2)



Objevovatelé

jsou kombinací zaměření Us a Dy. Žijí proto, aby využívali výzev, které zpravidla vyhledávají ve světě věcí a výsledků, mimo oblast mezilidských vztahů. Jsou tvořiví, hledají nové souvislosti, přicházejí s originálními myšlenkami.

Usměrňovatelé (Podmaňovatelé)

v sobě zahrnují zaměření Ef a Dy. I oni hledají výzvy, loví však v sociálních vodách. Rádi uplatňují vliv na jiné lidi, udávají tón ve společnosti a preferují roli lídrů. Nesnášejí kritiku a neradi přiznávají chyby. Umějí bojovat a také si vážít silného soupeře.

Sladovatelé

jsou směsí preference Ef a St. Své úsilí zaměřují na vytvoření příznivých vztahů mezi lidmi. Zajímají se o lidi, dokážou jim naslouchat a projevovat své city. Pečují o lidi v nouzi a jsou zklamaní, když jim to ostatní neoplatí v případě, že potíže navštíví je. Jejich síla je v empatii a emocionální inteligenci. Výsledky a věci je příliš nevzrušují - pokud se jim nebo někomu jinému nedaří plnit úkoly, vidí v tom spíše vztahový než věcný problém. Obávají se, že pokud nesplní úkoly, lidé odpovědní za dosahování cílů budou zklamaní a nepřijemní.

Zpřesňovatelé

v sobě skrývají zaměření Us a St. Svou touhu po jistotě obracejí do vlastního nitra a snaží se podat perfektní výkon. Vystupují velmi racionálně, emoce skrývají ve svém nitru a projevují je jen ve velmi vypjatých situacích. Mají analytické myšlení a schopnost dotahovat věci do konce. Vyhovuje jim, když dostanou srozumitelně zadaný úkol s jasným postupem, který potom pečlivě dodržují. Mají rádi pořádek a přehled, potřebují dobře zorganizovaný čas, prostor i práci.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Robert Duben

Obor: Vzdělávání dospělých

Forma studia: Bakalářské prezenční studium

Název práce: Motivace v pracovním týmu

Rok: 2010 - 2013

Počet stran textu bez příloh: 48

Celkový počet stran příloh: 28

Počet titulů českých použitých zdrojů: 15

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 2

Počet internetových zdrojů: 1

Počet ostatních zdrojů: 0

Vedoucí práce: PhDr. Marie Farková