

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Formy manažerské motivace v kontextu pracovní efektivity  
Jakub Franc

Bakalářská práce  
2020

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2019/2020

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Jakub Franc**  
Osobní číslo: **E17305**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**  
Téma práce: **Formy manažerské motivace v kontextu pracovní efektivity  
Formy manažerské motivace v kontextu pracovní efektivity**  
Zadávací katedra: **Ústav správních a sociálních věd**

### Zásady pro vypracování

Cílem práce je deskripce forem pracovní manažerské motivace a jejich vztahů k efektivitě činnosti manažera.

Osnova:

- Charakteristika základních pojmů souvisejících s motivací manažerů a pracovní efektivitou.
- Motivace a její druhy.
- Manažer a typy vedení.
- Konstrukce dotazníků.
- Sběr a analýza dotazníků.
- Formulace závěrů.

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

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael. Jak být ještě lepším manažerem. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-66-1.  
BLANCHARD Kenneth, Spencer JOHNSON a Ivan NĚMEČEK. Minutový manažer. Praha: Pragma, 1993. ISBN 80-85213-29-X.  
MIKULÁŠTÍK, Milan. Manažerská psychologie. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6.  
ŘEZÁČ, Jaromír. Moderní management : manažer pro 21. století. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-1959-4.

Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Josef Duplinský, CSc.**  
Ústav správních a sociálních věd

Datum zadání bakalářské práce: **2. září 2019**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2020**

L.S.

---

**doc. Ing. Romana Provozníková, Ph.D.**  
děkanka

---

**doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.**  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 2. září 2019

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

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

V Pardubicích dne 25.5.2020

Jakub Franc

## **PODĚKOVÁNÍ**

Rád bych tímto poděkoval svému vedoucímu práce, panu PhDr. Josefu Duplinskému, CSc., za jeho cenné rady a zejména pomoc při vypracování této práce. Zároveň bych chtěl poděkovat personálnímu oddělení vybrané společnosti za poskytnuté informace, a v neposlední řadě také zaměstnancům za vyplnění dotazníku.

## **ANOTACE**

Tato bakalářská práce je zaměřena na manažerskou motivaci zaměstnanců s ohledem na jejich pracovní výkonnost. Cílem práce je popis problematiky motivace zaměstnanců manažery. Teoretická část obsahuje vysvětlení základních pojmů, motivační teorie a vysvětlení motivace v pracovním prostředí. Praktická část se zakládá na popisu vybraného podniku a průzkumu motivace prostřednictvím dotazníkové šetření v tomto podniku.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Manažer, motivace, motiv, spokojenost zaměstnanců, efektivita práce.

## **TITLE**

Managerial forms of motivation in the context of work effectivity

## **ANNOTATION**

This bachelor thesis is focused on the managerial motivation of employees with regard to their work performance. The aim of the work is to describe the issue of employee motivation by managers. The theoretical part consists of explanation of basic concepts, motivational theories and an explanation of motivation in the work environment. The practical part is based on the description of the selected company and the survey of motivation through a questionnaire survey in this company.

## **KEYWORDS**

Manager, motivation, motive, employee satisfaction, work effectivity.

# OBSAH

<b>Seznam obrázků</b> .....	<b>10</b>
<b>Seznam grafů</b> .....	<b>10</b>
<b>Seznam zkratk</b> .....	<b>11</b>
<b>Úvod</b> .....	<b>12</b>
<b>1 Charakteristika manažerské činnosti a motivace</b> .....	<b>13</b>
1.1 Management a manažer .....	13
1.2 Úrovně managementu .....	13
1.3 Základní kompetence manažera.....	14
1.4 Manažerské činnosti .....	15
1.4.1 Plánování .....	15
1.4.2 Organizování.....	15
1.4.3 Stanovování cílů a úkolů .....	15
1.4.4 Komunikace s podřízenými .....	16
1.4.5 Prezentace .....	16
1.4.6 Sebeřízení (self-management) .....	17
1.4.7 Řízení času (time management).....	18
1.5 Motivace .....	19
1.6 Motiv a jeho typy .....	19
1.7 Zdroje motivace .....	21
1.7.1 Potřeby .....	21
1.7.2 Návyky.....	22
1.7.3 Zájmy .....	22
1.7.4 Hodnoty .....	22
1.7.5 Ideály .....	23
1.8 Proces motivace .....	23
1.9 Vnitřní a vnější faktory motivace .....	24
1.9.1 Vnitřní faktory motivace.....	24
1.9.2 Vnější faktory motivace.....	25
<b>2 Teorie motivace</b> .....	<b>26</b>

2.1	Teorie instrumentality.....	26
2.2	Teorie zaměřené na obsah.....	27
2.2.1	Teorie potřeb.....	27
2.3	Teorie zaměřené na proces .....	28
2.3.1	Teorie očekávání.....	28
2.3.2	Teorie cíle .....	30
2.3.3	Teorie spravedlnosti.....	30
2.4	Dvoufaktorová teorie motivace .....	30
<b>3</b>	<b>Motivace v pracovním prostředí .....</b>	<b>32</b>
3.1	Motivační nástroje .....	32
3.2	Metody motivace .....	33
3.3	Spokojenost pracovníků.....	34
3.4	Pracovní výkon a výkonnost.....	34
3.5	Hodnocení pracovního výkonu.....	36
<b>4</b>	<b>Charakteristika vybraného podniku.....</b>	<b>37</b>
4.1	Profil společnosti UOL .....	37
4.2	Pobočky .....	38
4.3	Pracovní prostředí.....	38
4.4	Účetní systémy UOL .....	38
4.5	Politika zaměstnanosti .....	39
4.6	Vzdělávání a rozvoj .....	39
4.7	Systém odměňování a hodnocení .....	40
4.7.1	Odměňování zaměstnanců na plný a částečný úvazek .....	40
4.7.2	Odměňování zaměstnanců na DPP a DPČ .....	41
<b>5</b>	<b>Dotazníkové šetření .....</b>	<b>42</b>
5.1	Struktura dotazníku.....	42
5.2	Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	42
5.2.1	Pohlaví .....	42
5.2.2	Věková kategorie .....	43
5.2.3	Nejvyšší dosažené vzdělání .....	44



5.2.4	Délka pracovního poměru.....	44
5.2.5	Typ pracovního úvazku .....	45
5.2.6	Spokojenost zaměstnanců .....	45
5.2.7	Faktory ovlivňující spokojenost .....	46
5.2.8	Spokojenost se stylem řízení .....	46
5.2.9	Vliv motivace na pracovní výkon.....	47
5.2.10	Motivační faktory .....	47
5.2.11	Ústní či písemná pochvala jako nástroj motivace.....	48
5.2.12	Spokojenost zaměstnanců s motivací od nadřízeného.....	48
5.2.13	Spokojenost zaměstnanců s ohodnocením.....	49
5.2.14	Negativní hodnocení .....	49
5.2.15	Motivující systém odměňování.....	50
5.2.16	Spokojenost s výší mzdy .....	50
5.2.17	Spokojenost s nabídkou benefitů .....	51
5.2.18	Práce z domova jako benefit.....	51
5.2.19	Vliv pandemie COVID-19 na pracovní motivaci.....	52
5.2.20	Příčiny obav z pandemie COVID-19.....	52
5.3	Shrnutí dotazníkové šetření a doporučení.....	53
	<b>Závěr .....</b>	<b>54</b>
	<b>Použitá literatura .....</b>	<b>55</b>
	<b>Přílohy.....</b>	<b>56</b>

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti.....	21
Obrázek 2 - Proces motivace .....	23
Obrázek 3 - Maslowova hierarchie potřeb .....	27
Obrázek 4 - Model motivace podle Portera a Lawlera .....	29

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 - Pohlaví.....	43
Graf 2 - Věková kategorie.....	43
Graf 3 - Nejvyšší dosažené vzdělání.....	44
Graf 4 - Délka pracovního poměru .....	44
Graf 5 - Typ pracovního úvazku .....	45
Graf 6 - Spokojenost zaměstnanců.....	45
Graf 7 - Faktory ovlivňující spokojenost .....	46
Graf 8 - Spokojenost se stylem řízení .....	46
Graf 9 - Vliv motivace na pracovní výkon .....	47
Graf 10 - Motivační faktory .....	47
Graf 11 - Ústní či písemná pochvala jako nástroj motivace .....	48
Graf 12 - Spokojenost s motivací od nadřízeného .....	48
Graf 13 - Spokojenost s ohodnocením.....	49
Graf 14 - Negativní hodnocení.....	49
Graf 15 - Motivující systém odměňování .....	50
Graf 16 - Spokojenost s výší mzdy .....	50
Graf 17 - Spokojenost s benefity.....	51
Graf 18 - Práce z domova jako benefit .....	51
Graf 19 - Vliv pandemie COVID-19 na pracovní motivaci.....	52
Graf 20 - Příčiny obav z pandemie COVID-19 .....	52

## SEZNAM ZKRATEK

apod.	a podobně
a.s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
č.	číslo
tj.	to jest
tzn.	to znamená

# ÚVOD

Lidské zdroje tvoří jednu z nejdůležitějších součástí podniků. Každá společnost se tak musí zabývat problematikou motivování zaměstnanců, jelikož ti hrají klíčovou roli v dosahování stanovených cílů. Proto je velmi důležité, aby zaměstnanci byli dostatečně motivováni a spravedlivě hodnoceni.

Ukazuje se, že by manažeři měli neustále projevovat zájem o spokojenost zaměstnanců v souvislosti s jejich pracovní výkonností. V této práci je uvedeno několik způsobů, kterými lze zaměstnance motivovat, popřípadě zvyšovat jejich motivaci v pracovním prostředí.

Práce se dělí na dvě části, a to sice na teoretickou část a na část praktickou. V teoretické části jsou nejdříve popsána obecná východiska související s manažerskou prací, motivací či motivem. Dále práce obsahuje základní teorie pracovní motivace. Další část se skládá z pracovní motivace, s kterou přímo souvisí motivační nástroje nebo také spokojenost zaměstnanců, která je podle autora nesmírně důležitá a má vliv na výkonnost zaměstnanců.

Druhá část práce obsahuje charakteristiku vybrané společnosti a po té dotazníkové šetření. Nejdříve je uveden popis společnosti. Poté je v práci popsáno pracovní prostředí, možnost vzdělávání a rozvoje, a pak samozřejmě také nynější motivační systém. Analýza pracovní motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti byla provedena prostřednictvím dotazníkového šetření. Výsledky z dotazníkové šetření jsou v práci zobrazeny v grafickém provedení a obsahují také krátké komentáře.

Cílem práce je popis metod manažerské motivace, které manažeři využívají k motivování svých podřízených a provedení průzkumu motivace ve vybraném podniku. Cílem dotazníkové šetření bylo zjistit názor zaměstnanců a poznat, jaké faktory zaměstnance motivují s ohledem na jejich výkonnost. Po zjištění nedostatků navržený doporučení, kterými je možné nedostatky odstranit a posílit motivaci pracovníků.

# 1 CHARAKTERISTIKA MANAŽERSKÉ ČINNOSTI A MOTIVACE

## 1.1 Management a manažer

*Management lze nejobecněji charakterizovat jako souhrn všech činností, které je potřeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace (Veber & kol., 2009, s. 19).*

*Manažer je samostatná profese, kdy pracovník na základě zvolení, jmenování, pověření, ustavení, zmocnění aktivně realizuje řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími způsobilostmi, pravomocemi a odpovědnostmi (Veber & kol., 2009, s. 20).*

Manažeri jsou odpovědní za řízení lidí s cílem dosahování požadovaných výsledků. Využívají přitom určité pravomoci, které jim byly přiděleny. Odpovědnost manažerů vyjadřuje fakt, že jsou odpovědní za to, co dělají a čeho dosahují. Pravomoci přisuzují manažerům právo či moc řídit lidi k vykonávání pracovních povinností. Pravomoci jsou aplikovány prostřednictvím řízení a také vlivu, který plyne z vedoucí pozice (Armstrong, 2008, str. 38).

## 1.2 Úrovně managementu

Manažeri jsou považováni za rozhodující faktor v řízení firem, a proto je výběr manažerů v moderním managementu klíčový.

V dnešní době se manažeri většinou člení do 3 rovin:

- **Manažeri první linie** - jedná se o základní úroveň pozice manažera, která je jen o jeden stupeň výše nad výkonnými pracovníky. K těmto manažerům patří předáci, mistři, vedoucí dílen apod.
- **Střední manažeri** - do této úrovně patří manažeri závodů a vedoucí různých útvarů (prodeje, nákupu, personalistiky atd.). Pracovní činnost těchto manažerů souvisí převážně s poskytováním a získáváním informací. Podle některých zdrojů tyto činnosti zabírají až 40 % jejich pracovního času.
- **Vrcholoví manažeri** - označují se také jako top manažeri a zpravidla reprezentují pracovníky, kteří koordinují veškeré činnosti a tvoří koncepce určité organizační jednotky. Důležitost této skupiny manažerů tkví v návaznosti na konečné výsledky organizace. Tito manažeri jsou víceméně odděleni od výkonných pracovníků a zároveň na sebe přebírají zodpovědnost za vlastníky organizace (Veber & kol., 2009, s. 28-29).

### 1.3 Základní kompetence manažera

Představy autorů o tom, co by mělo tvořit způsobilost manažera, se mírně liší. Shodují se však na jedné věci, a to sice, že musí jít o souhru dvou dimenzí:

- **Odbornosti**
  - Odborné znalosti získané manažerem vzděláváním a zkušenostmi z praxe.
- **Chování**
  - Jednání či vystupování manažera, jak v organizaci, tak i mimo ni.

**Odborné znalosti** se získávají především vzděláváním. Obrovskou roli ve vzdělávání hraje školní příprava. Vedle klasických školních struktur jsou manažerům dostupná nadstavbová studia, příkladem zde je MBA – Master of Business Administration. Cílem tohoto studia je posílení specializace, rozšíření poznání v návaznosti na první roky praxe apod. V současnosti však znalosti, dosažené ve škole, nestačí. Proto je nutné tyto znalosti rozšiřovat a doplňovat.

**Sebevzdělávání** v podobě ochoty zapojit se do vzdělávacích programů či třeba vyhledávání a využívání nových poznatků, by mělo být dalším významným rysem současného manažera. Řešení praktických problémů v organizaci vyžaduje přítomnost různých profesí (techniků, ekonomů, obchodníků, právníků apod.). Tato fakta vedou k tomu, že manažer musí být minimálně výborným koordinátorem. Pokud se však manažer kromě své odborné profese, orientuje i v dalších disciplínách, je to jednoznačnou výhodou.

**Praktické dovednosti** (skills) jsou získávány praxí a tréninkem. Praktické dovednosti v případě manažerů souvisí především v používání správných řídicích praktik při rozhodování, plánování, delegování, kontrolování atd. V oblasti managementu existuje celá řada metod, postupů a technik, které znázorňují nástroje, jež usnadňují práci manažerů.

**Lidská dimenze** představuje zejména úlohu manažera jako osoby komunikující a motivující. Jedná se o schopnost přesvědčovat, uplatňování vlivu, prosazování autority, o rozvíjení práce v týmech atd. Jedním z typických rozměrů lidské dimenze jsou **osobní vlastnosti**, které znázorňují vztah manažera k sobě samému, a také k ostatním lidem. Dalším rozměrem je **aktivita manažera**, jenž prezentuje vztah k práci, k vyhledávání nových poznatků, proaktivnímu jednání atd.

**Charisma** je prvkem vyjadřující vospělost manažera. Lze ho charakterizovat jako kouzlo osobnosti manažera, určitý šarm, podle nichž se může manažer stát vůdcem ovlivňující své podřízené (Veber & kol., 2009, s. 37-39).

## 1.4 Manažerské činnosti

### 1.4.1 Plánování

Plánování je proces rozhodování zajišťující potřebné zdroje k uskutečnění určité akce v budoucnosti a také, aby práce byla správně rozvržena a byly v ní určené priority. Plánování manažerů bývá obvykle kratšího charakteru. Většinou se týká o plánování na 1-2 roky. Podnikový plán společnosti určuje manažerům jejich úkoly, cíle a rozpočty. Cílem plánování je poskytnout manažerům možnost, aby úkoly plnili včas a nepotřebovali k tomu další zdroje.

**Každý plán tvoří čtyři klíčové složky:**

1. Cíl – čeho má být dosaženo.
2. Program činnosti – kroky k dosažení cíle.
3. Potřebné zdroje – zdroje v podobě peněz, lidí, vybavení a času.
4. Dopad – dopad splněné plánu na podnik.

### 1.4.2 Organizování

Organizování představuje rozdělování manažerských úkolů do dílčích procesů a činností. Zároveň také obsahuje stanovování nástrojů, pomocí kterých bude zajištěno, že tyto procesy a činnosti budou vykonávány efektivně a budou koordinovány.

### 1.4.3 Stanovování cílů a úkolů

Určování cílů a úkolů je jednou z nejdůležitějších činností manažerské práce. Základním úkolem manažerů je, aby členové jejich týmů správně chápali, co se od nich očekává a tyto očekávání také naplňovali. Je tedy nutné, aby každý věděl, jaká je jeho role a co musí splnit. Manažeři musí zajistit, aby požadavky výkonů vyjádřené formou stanovených cílů, byly správně definovány a dohodnuty. Na základě toho pak mohou manažeři porovnávat dosažené výsledky s dohodnutými cíli (Armstrong, 2008, str. 50-55).

#### 1.4.4 Komunikace s podřízenými

Komunikace s podřízenými či spolupracovníky je nedílnou součástí práce každého manažera. Každý pokyn má být pohnutkou pro další aktivity. Tyto aktivity může do značné míry předurčit právě forma předání pokynů.

##### **Manažerům lze doporučit:**

- Buďte rozhodní, instrukce musí být srozumitelná, aby ji podřízený pracovník vždy správně pochopil.
- Nezasílejte mnoho pokynů najednou.
- Nepředávejte pokyny pouze písemnou formou, ale také prostřednictvím přímého kontaktu se spolupracovníky.
- Podporujte otevřenou komunikaci, která je zdrojem zpětné vazby.
- Jednání začínejte vždy přátelsky, respektujte názory partnera.
- Pokud zjistíte, že jste pochybil a nemáte pravdu, pak tuto skutečnost uznajte (Veber & kol., 2009, s. 47).

#### 1.4.5 Prezentace

Manažer občas musí předstoupit před své spolupracovníky, obchodní partnery nebo veřejnost s projevem či prezentací. K úspěšné prezentaci, k získání přesvědčení partnerů a zároveň všech posluchačů je potřeba, při přípravě a vystoupení, dodržovat některé **zásady vedení projevu**:

- **Vyjasnění cíle prezentace**
  - Co je předmětem sdělení a čeho tím chceme dosáhnout?
  - Kdo bude naši prezentaci poslouchat a kolik bude účastníků?
  - Kolik času na prezentaci máme?
  - V jakém prostředí se prezentace odehraje?
  - Jaké technické vybavení lze využít?
- **Osoba prezentujícího**
  - Prezentující by měl být vzhledem k formě prezentace adekvátně oblečen a upraven.
  - Častým problémem je, že prezentující prezentaci čte a bývá tak ke svým posluchačům otočen zády.
  - Prezentující by neměl mluvit rychle, měl by působit uvolněně, měl by být dostatečně hlasitý a je potřeba vyhnout se opakování slov.



- **Struktura vystoupení**

- V úvodu musí prezentující vzbudit zájem posluchačů o danou prezentaci, představit jim obsah prezentace a samozřejmě nesmí také chybět pozdrav a uvítání posluchačů.
- Vlastní část vystoupení by měla být přehledná, srozumitelná a logicky uspořádána.
- Závěr by měl obsahovat shrnutí nejdůležitějších bodů prezentace a měl by dát prostor pro případné dotazy (Veber & kol., 2009, s. 49).

### 1.4.6 Sebeřízení (self-management)

Obsah sebeřízení lze rozčlenit na tři části:

- Sebepoznání (self-concept)
- Seberozvoj (self-development)
- Sebehodnocení (self-evaluation)

**Sebepoznání** je výchozím bodem a obsahuje zejména sebereflexi, která vychází z následujících otázek:

- kdo jsem, jaké mám vlastnosti;
- co umím, jaké mám znalosti;
- co dovedu, jaké mám dovednosti, schopnosti apod.

P. Drucker navrhuje posoudit vlastní silné a slabé stránky. Současně podle něj nemá smysl mrhat čas a úsilí do nápravy svých slabých stránek. Dostat se z neschopnosti na průměrnou úroveň zabere mnohem více práce a úsilí než se dostat z výborné úrovně schopností na vynikající.

Sebeuvědomění by nemělo souviset pouze s konečnými výsledky, ale mělo by také obsahovat poznání faktorů, které ovlivňují výkonnost jedince a jakým způsobem k tomu dochází. Mezi tyto faktory může například patřit vnímání informací, pracovní prostředí nebo třeba časové období během dne. Sebepoznání by nás mělo směřovat k tomu, kým chceme v budoucnu být, co bychom měli znát a co chceme v životě dokázat.

**Seberozvoj** je nejdůležitější součástí vzdělávání. Obzvláště pro manažery platí, že teoretické poznatky ze školy jim za čas nebudou stačit, a tak je u nich potřeba doplňovat praktické znalosti průběžně. To znamená, že by si každý manažer měl najít čas na rozšiřování

svých znalostí, schopností, návyků apod. Vzdělávání zde není jen jako získávání nových poznatků, ale také úzce souvisí například s chováním manažera, jeho vystupováním či jednáním s ostatními.

**Sebehodnocení** slouží jako prostředek k případným opravám. Význam zde tkví v uvědomění si a vyvarování se chyb v budoucnu. Tohle uvědomění vede člověka k větší otevřenosti a chápání chyb druhých.

### 1.4.7 Řízení času (time management)

Čas je specifický aspekt s ohledem na to, že je zdarma a nedá se s ním obchodovat. Nepřetržitě plyne, spotřebovává se a je otázkou, jaké je vlastně jeho využití. Každý manažer, ale vlastně i jakákoliv jiná osoba, má každý den stejné množství času k dispozici a záleží na jednotlivci, jak s časem nakládá.

Řešením řízení času je určování náročných, avšak dosažitelných cílů manažerské práce.

#### **Každý manažer by měl:**

- rozložit své priority čistě a jen podle sebe – neměl by být pod tlakem vnějších faktorů (akutní telefonáty, e-maily, neohlášené návštěvy, zprávy od sekretářky apod.),
- stanovit úkoly, které nejsou pro manažera s ohledem na čas řešitelné,
- delegovat vymezené úkoly na podřízené pracovníky.

Při výběru prioritních úkolů či činností, které má manažer vybrat do náplně své práce, může využít Paretův princip, ve kterém se zohledňuje významnost úloh. To však nestačí, a je proto potřeba ještě použít další znak, kterým je naléhavost úkolu.

Je jasné, že na první místo svého rozvrhu manažer vybere úkoly, které jsou naléhavé a významné, dále pak úkoly významné, ale ne naléhavé. Věci nevýznamné, ale naléhavé vzhledem k jejich dopadu buď manažer neřeší nebo je deleguje na své podřízené. Faktem je, že na záležitosti, které jsou nevýznamné a nenaléhavé, manažerovi ani nezbyde čas (Veber & kol., 2009, s. 51-53).

## 1.5 Motivace

*„Motivace představuje soubor vnitřních hnacích sil člověka, které ho určitým směrem zaměřují, aktivizují a vzniklou aktivitu udržují. Navenek se tyto síly projevují v podobě motivovaného jednání (motivované činnosti)“ (Pauknerová, 2006, s. 173).*

*„Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnost člověka (tj. jeho chování, poznávání, prožívání i jednání) určitým směrem orientují (zaměřují), v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání“ (Bedrnová & Nový, 2007, s. 362).*

Všechny organizace se soustředí na to, co je potřeba udělat pro trvalé dosažení vysoké úrovně výkonu lidí. Z toho plyne, že je nutno věnovat zvýšený zájem nejvhodnějším stylům motivování lidí pomocí takových prostředků, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a zejména práce a s ní související pracovní podmínky, při nichž danou práci vykonávají.

Tvorba a rozvíjení motivačních procesů a pracovního prostředí jsou záměry organizace, které podporují to, aby jednotliví zaměstnanci plnili očekávání svých nadřízených a naplňovali tak cíle organizace (Armstrong, 2007, s. 219).

## 1.6 Motiv a jeho typy

Většina řídicích pracovníků si myslí, že jedinou motivací jsou pro zaměstnance peníze. Odměna v podobě mzdy má samozřejmě obrovský význam, ovšem není jedinou možností, jak motivovat zaměstnance. Pro určitou skupinu lidí nejsou peníze vším, a tak dokáží ocenit jiné výhody, jako jsou například osobní pohodlí nebo potěšení svých zálib. K úspěšné činnosti vedoucího pracovníka přispívá zcela jistě znalost motivů jeho podřízených pracovníků. Má-li manažer své podřízené dobře motivovat, je potřeba, aby zjistil, které motivy jeho podřízené motivují nejvíce (Bělohlávek, 2008, str. 42).

### **Typy motivů:**

#### **○ Peníze**

Pro mnoho lidí jsou nejvýznamnějším motivem. Existují lidé, kteří jsou ochotni pro peníze udělat téměř cokoli. Zaměstnanci, motivováni především penězi, jsou obrovským přínosem a v případě, že zaměstnavatel má dostatek finančních prostředků, dostane ze svých podřízených maximum.

- **Osobní postavení**

Znamená potřebu vést lidi, rozhodovat, řídit plynulost věcí i určitá hrdost dosažené pozice, která by se měla ukázat u každého vedoucího pracovníka. Člověk na takové pozici chce být úspěšný kvůli svému postavení.

- **Pracovní výsledky, výkon**

Jsou velice důležité s ohledem na organizaci. Lidé, které práce baví a mají snahu v ní vyniknout, jsou energií firmy. Rádi mezi sebou soutěží, srovnávají se s ostatními a mají radost, když jsou lepší.

- **Přátelství**

Dobrá atmosféra na pracovišti je pro tyto lidi velice důležitá. Rádi pracují s lidmi, na kterých jim záleží daleko více než na pracovních výsledcích nebo penězích. Prioritou jsou zde především přátelské vztahy.

- **Jistota**

Jistotu vyznávají lidé, kteří netouží po vysokých příjmech ani po lepším postavení. Dokáží se spokojit s málem, pokud mají jistotu. Dodržují předpisy a vyhýbají se riskování.

- **Odbornost**

Týká se lidí, kteří touží po profesionálním rozvoji. Tento typ pracovníka se především snaží být co nejlepší ve své profesi. Zároveň si nedokáže představit, že by měl vykonávat jinou profesi.

- **Samostatnost**

Tento motiv upřednostňují lidé, kteří mají problém mít nad sebou nějakého nadřízeného. Mají touhu o všem rozhodovat sami. Nemají rádi, když jim do toho někdo mluví, a nakonec se stejně rozhodují po svém.

- **Tvořivost (kreativita)**

Patří sem lidé, kteří mají potřebu něco vytvářet. Lidé s touto potřebou mají svou práci opravdu rádi a neustále přemýšlí a vymýšlí nové věci (Bělohlávek, 2008, str. 42-43).

## 1.7 Zdroje motivace

Porozumění problematice motivace lidského chování vychází z předpokladu pochopení toho, jak vlastně motivace vzniká. Dále musíme zahrnout faktory, které ovlivňují, co člověk chce nebo naopak nechce. Skutečnosti, které motivaci vytvářejí, označujeme jako zdroje motivace. Skutečností vytvářejících lidskou motivaci je několik.

Mezi **základní zdroje motivace** patří:

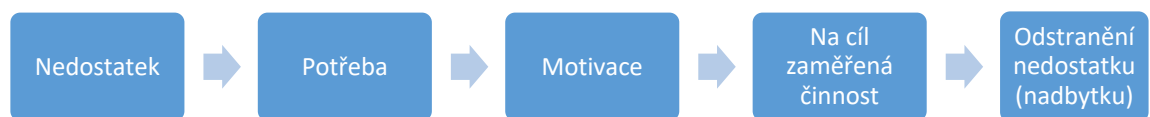
- Potřeby
- Návyky
- Zájmy
- Hodnoty a hodnotové orientace
- Ideály

### 1.7.1 Potřeby

Potřeba je v psychologii chápána jako člověkem uvědomovaný nedostatek něčeho, který pro něj má určitý subjektivní význam.

Potřeby jsou základní zdroj motivace, které se v prožívání projevují jako pociťovaný stav napětí, který vytváří tendence k odstranění tohoto napětí. Tento stav napětí tak vede k činnostem odstraňující určitý nedostatek. Předpokladem pro odstranění nedostatku je objevení cíle, tj. určitou skutečnost, která poskytne uspokojení dané potřeby.

Vztahy potřeb, motivace a činností znázorňuje obr. 1.



Obrázek 1 - Schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti

Zdroj: Bedrnová & Nový, 2007, s. 366

### **1.7.2 Návyky**

Každý člověk v průběhu svého života realizuje některé činnosti opakovaně, či dokonce pravidelně. Většinou se tak děje v určitých situacích. Díky pravidelnosti se tyto činnosti automatizují, fixují se a stávají se stereotypy – návyky. Pokud se člověk dostane do situace, s kterou se již setkal, má tendenci realizovat stereotypy z dřívějšího, tj. jedná v souladu se svým návykem.

Návyk tedy můžeme označit jako opakovaný či fixovaný způsob činnosti člověka v určité situaci. Návyky mohou vznikat jak nezáměrně, tak i záměrně. Znamená to, že člověk může být tvůrcem různých návyků.

### **1.7.3 Zájmy**

Zájem je formou zaměření člověka na určité věci, které ho baví a naplňují. Můžeme tedy zájem chápat jako zvláštní druh motivu. Navíc v činnostech, ve kterých se zájmy naplňují, se osobnost člověka obohacuje a dále rozvíjí.

K významnému pojetí projevu zájmů u každého člověka patří zejména skutečnost, že dané zájmy vůbec existují, dále pak šíře zájmů (tzn. jednostrannost – mnohostrannost), hloubka zájmů a stálost zájmového proudu.

### **1.7.4 Hodnoty**

Člověk se ve svém životě neustále setkává s novými či neznámými skutečnostmi pro něj osobně. Každou takovou skutečnost nejen poznává, ale také hodnotí, a tím jim přisuzuje určitou hodnotu, význam, důležitost. Některým skutečnostem člověk přiřazuje hodnotu vyšší a považuje si jich více. Jiné skutečnosti však pro něj mají naopak nižší hodnotu. Systém hodnot ovlivňuje jednání a prožívání člověka. Je také významným zdrojem motivace lidského fungování.

Každý člověk může uznávat různé hodnoty. Odvíjí se to od specifických podmínek a okolnostech tvorby jeho osobnosti, osobních zkušenostech. Obecně však platí hodnoty, k nimž patří např. zdraví, rodina, děti, práce, přátelství, vzdělání, společenské postavení, peníze, upřímnost, láska, pravda, svoboda, úspěch apod.

### 1.7.5 Ideály

Ideálem se rozumí určitá názorná představa něčeho pozitivně hodnoceného, co pro daného člověka znázorňuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje. Ideály mohou představovat životní cíle. Mohou se týkat osobního, sociálního či pracovního života. Ideály také mohou znázorňovat životní styl. Ideály vznikají zejména působením sociálních faktorů vývoje a utváření osobnosti člověka – rodiny a autorit obecně (Bedrnová & Nový, 2007, s. 365-370).

### 1.8 Proces motivace

Proces motivace prezentuje vymezení kroků, které směřují k dosažení cílů jednotlivých potřeb jedince. Podněty bývají vnitřního nebo vnějšího účinkování na lidské chování. Důležitou pozici zde zastávají empatie manažera, zda je dostatečně zkušený, jestli má kvalitní informace o svých podřízených a zároveň zvládne tyto potřeby správně sestavit.

Výsledkem cyklu mohou být dvě možnosti. První možností je pozitivní výsledek, který vede ke spokojenosti. Pokud nastane v budoucnu podobná okolnost, daný člověk se s velkou pravděpodobností rozhodne pro stejný motivační proces. Druhou možností je pak výsledek negativní. Při opakování této situace v budoucnu, osoba raději zvolí jiné kroky (Armstrong, 2007, s. 220).



Obrázek 2 - Proces motivace

Zdroj: Armstrong, 2007, s. 220

## 1.9 Vnitřní a vnější faktory motivace

Existují dva způsoby, jak lze dojít k pracovní motivaci. Tím prvním způsobem je motivace sebe sama tím, že lidé vyhledávají a vykonávají práci, která naplňuje jejich potřeby nebo alespoň vede k očekávání splnění jejich cílů. Druhou možností je motivování pracovníků managementem pomocí takových nástrojů, jako je odměňování, povyšování nebo třeba pochvala (Armstrong, 2007, s. 220).

Toto dělení pohlíží na motivaci jako na proces. Faktory související s prací přiřazuje k vnitřním faktorům. Jedná se o takové potřeby, které si lidé dokáží naplnit už při výkonu dané práce. Do vnějších faktorů pak patří vše, co za odvedenou práci lidé dostávají (Urban, 2017, s. 14).

### 1.9.1 Vnitřní faktory motivace

Významné vnitřní motivační faktory rozšiřují čtvrtý a pátý stupeň Maslowovy hierarchie potřeb a jsou zejména čtyři.

Řadí se mezi ně **samostatnost**, díky které mohou lidé vykonávat svoji práci, **nové schopnosti**, které při vykonávání práce zaměstnanci získávají, **viditelné výsledky** své práce, které mají příležitost pracovníci sledovat, a její širší **společenský význam** či smysl.

Avšak není zde samozřejmostí, že by tyto faktory měly působit na všechny zaměstnance stejně (Urban, 2017, s. 14).

**Samostatnost** motivuje zejména proto, že vyplývá z běžné lidské potřeby řídit svou činnost. Podpora samostatnosti neznámá, že si pracovníci budou o své práci rozhodovat sami, ale může znamenat, že na nich necháme rozhodovací pravomoci související se způsobem jejího vykonávání, například volby postupu jednotlivých kroků či načasování těchto kroků. K jejich lepšímu rozhodování jim můžeme pomoci na základě zpětné vazby. Pokud se pak dokážou rozhodovat správně, není potřeba jim do jejich práce příliš zasahovat.

**Nové schopnosti** úzce souvisí se základní potřebou se ve své činnosti co nejvíce zlepšovat. Tato motivace má vliv především ve chvíli, kdy zvyšujeme naše schopnosti, na kterých si zakládáme či které stupňují naše sebevědomí.

**Viditelné výsledky** bývají často vůbec tím nejsilnějším vnitřním motivačním faktorem. Lidé touží vidět za nimi odvedenou práci konkrétní výsledky, které společně s rozvíjením schopností, posilují jejich sebevědomí či jejich sebedůvěru.



**Společenský význam** se zakládá na potřebě vykonávat práci, jenž má širší společenský smysl a význam. Smyslem práce zde zpravidla nejsou „čísla“, například v podobě zisků firem, ale prioritou je přínos z prováděných aktivit pro určité osoby, většinou pro klienty či zákazníky společnosti nebo pro organizaci jako celek.

Pokud se podaří naplnit výše zmíněné faktory, pracovníci mají příležitost pracovat s určitou mírou samostatnosti, plynule si rozšiřovat své schopnosti a pozorovat výsledky i smysl své činnosti. Často usilují s vysokým nasazením o plnění i složitějších úkolů, které vyžadují zdolávání těžkých překážek.

Jestliže pomineme zaměstnance, kteří svoji práci nemají rádi, lze vnitřní motivaci napomáhat u převážné části zaměstnanců. K jejímu napomáhání fungují střídání úkolů, upozornění, v čem je práce pozoruhodná a tvorba nových schopností, stupňování samostatnosti, předávání důležitějších pravomocí, ale i častější „zpětná vazba“ prezentující dosažené výsledky (Urban, 2017, s. 14-16).

## **1.9.2 Vnější faktory motivace**

Jednoduše řečeno, vnější faktory znamenají vše, co se dělá pro lidi s cílem je motivovat. Tyto faktory mohou mít okamžitý účinek, který však nemusí působit dlouhodobě (Armstrong, 2007, s. 221).

Do vnějších faktorů motivace náleží vše, co zaměstnanci získávají po vykonání práce. Je však nutné, aby práci vykonávali správně a včas. Jedná se zejména o finanční odměnu (mzdu, bonus, prémii atd.), ale i větší příležitost na zvýšení mzdy v budoucnu či posun na lepší pozici. Dále sem patří i pochvala a uznání či odborná prestiž, která je spojená s prací nebo místem zaměstnance (Urban, 2017, s. 16).

## 2 TEORIE MOTIVACE

Motivace je vnitřní potřebou, která upravuje a řídí lidské jednání. Motivace je zároveň silou, která vymezuje aktivitu, dynamiku, flexibilitu a adaptibilitu. Občas není možné najít motivy za některými činy, neboť mohou být skryté či nevědomé. Lidé, kteří jsou motivováni se snaží dělat, hledat či budovat a také něčeho dosáhnout. Kdežto nemotivovaní lidé jsou neaktivní a jsou pravým opakem motivovaných protějšků.

V pracovní činnosti jsou motivy velice důležité pro to, aby byla práce efektivní. Výkony pracovníků se odvíjí od jejich motivace. Pokud máme v týmu nemotivované pracovníky, může to znamenat, že tito pracovníci nebudou loajální, nebudou mít radost z práce a také žádný pocit uspokojení či pocit seberealizace. Motivování zaměstnanců záleží především na manažerovi. Tento postoj se nazývá jako „měkké řízení“. To znamená, že by měl manažer koordinovat potřeby jednotlivců s potřebami skupiny nebo společnosti (Mikuláščík, 2007, s. 136-137).

### 2.1 Teorie instrumentality

Jinými slovy lze teorii instrumentality popsat jako přístup, který funguje na principu „cukru a biče“. Základem této teorie je pracující člověk, který vykonává svoji práci za účelem dosažení mzdy a ničeho navíc. Pracovníci budou motivováni dostatečně, pokud bude jejich výkon a odměna za daný výkon jasně propojena.

V nejstarší teorii cukru a biče Adair (2004, s. 21) nalézá dva motivy, které se dají používat. Tyto motivy patří do skupiny vnějších stimulů a jsou to: odměna či očekávání odměny (pomyslný cukr nutící hladového osla jít vpřed) a trest či strach z trestu (najezený osel je k pohybu donucen ranou bičem, po předchozí bolestné zkušenosti pak stačí už oslovi bič jen ukázat). Tato nejstarší teorie však na člověka působí jen do určité míry. Na rozdíl od zvířat nás lidská inteligence a schopnost komunikace předurčuje k sofistikovanějším metodám motivování, než jsou odměny a tresty.

Tato teorie je již zastaralá z důvodů pomíjení ostatních lidských potřeb, neformálních vztahů na pracovišti a k celé problematice motivování lidí přistupuje dost zjednodušeně. Je potřeba však říci, že v některých oblastech se tato teorie uplatňuje i dnes, například u dělnických profesí (Armstrong, 2007, s. 223).

## 2.2 Teorie zaměřené na obsah

Podstatou těchto teorií jsou myšlenky, že obsah motivace je složen z potřeb. V případě neuspokojené potřeby, může tento fakt vyvolávat napětí a stav nerovnováhy. Pokud taková situace nastane, je potřeba definovat cíl a způsob, kterým tohoto cíle můžeme dosáhnout. Dosažením cíle pak dojde k opětovnému nastolení rovnováhy. Každé chování tak plyne z určité neuspokojené potřeby.

Pro určitou osobu nejsou všechny potřeby stejně důležité a některé z nich mohou vyžadovat intenzivnější úsilí, které povede k dosažení cílů než jiné. Odvíjí se to od prostředí, odkud jedinec pochází, na výchově a také na jeho současné životní situaci. Mezi potřebami a cíli není žádný jednoznačný vztah a tento fakt celou situaci ještě více komplikuje. Jeden cíl je schopen uspokojit řadu potřeb a zároveň jedna potřeba může být uspokojena více cíli (Armstrong, 2007, s. 223).

### 2.2.1 Teorie potřeb

Americký psycholog Abraham Maslow seřadil lidské potřeby do pyramidy a chtěl tak ukázat jejich fungování. Naplňování potřeb je prioritou lidské činnosti. Maslow stanovil pět skupin a uspořádal je do hierarchického systému, který se nazývá Maslowova pyramida nebo také Maslowova hierarchie potřeb.



Obrázek 3 - Maslowova hierarchie potřeb

Zdroj: Tureckiová, 2004, s. 59

**Fyziologické potřeby** jsou nejzákladnější potřeby, které zaměstnanec má při výkonu své práce. Patří sem například ochranné pomůcky, ochrana zdraví, odstraňování škodlivých vlivů na pracovišti.

**Potřeba jistoty a bezpečí** představuje jistotu v podobě dobré perspektivy firmy, která dokáže zajistit pracovníkům zaměstnání do budoucna.

**Potřeba sounáležitost** znamená potřebu přidat se do nějakého kolektivu a zároveň vytvářet dobré vztahy vůči ostatním lidem na pracovišti.

**Potřeby uznání a ocenění** zahrnují respekt a uznání od ostatních. Může se jednat o uznání ve formě peněz či ve formě pochvaly.

**Potřeba sebeaktualizace** je na vrcholu Maslowovy pyramidy a souvisí s naplněním potenciálu dané osoby a znamená to, že se člověk může stát, čím chce a také zrealizuje své schopnosti a talent (Bělohávek, 2008, str. 40).

## 2.3 Teorie zaměřené na proces

Podle Armstronga (2007, s. 222) se v teoriích zaměřených na proces klade důraz na psychické procesy a síly, které ovlivňují motivaci, stejně jako na základní potřeby. Označují se také jako kognitivní (poznávací) teorie, protože se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jakými lidé toto prostředí interpretují a chápou.

### 2.3.1 Teorie očekávání

Intenzita očekávání se může zakládat na získaných zkušenostech, ale často se lidé dostávají do zcela nových situací jako je například změna zaměstnání, systém odměňování nebo pracovní podmínky. Při těchto situacích může docházet k poklesu motivace.

Motivace funguje pouze tehdy, je-li mezi výkonem a výsledkem jasně viditelný vztah a zároveň výsledek slouží jako nástroj pro uspokojování potřeb. Vnější peněžní motivace například ve formě prémie tak funguje pouze v případě, kdy je úsilí propojeno s odměnou. Tento fakt vysvětluje, proč vnitřní motivace plynoucí z práce, může působit silněji než motivace vnější (Armstrong, 2007, s. 225).

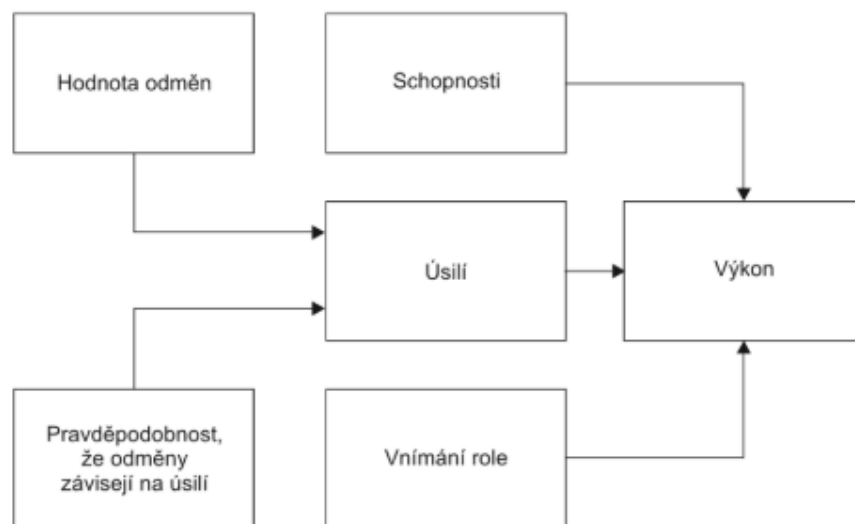
Tuto teorii rozšířil Porter společně s Lawlerem (1968) do modelu motivace uvedeného na obrázku č. 4, který na podkladě Vroomových myšlenek míří k závěru, že jsou dva faktory určující vkládané úsilí lidí do jejich práce:

1. Hodnota odměny jedinců do té míry, do jaké uspokojuje jejich potřeby jistoty, společenského uznání, autonomie a seberealizace
2. Pravděpodobnost, že výsledky závisí na úsilí tak, jak je vnímáno jedinci – jinými slovy, jejich očekávání týkající se vztahu mezi úsilím a odměnou

Podle Portera a Lawlera však samotné úsilí rozhodně nestačí. Pokud má být výsledkem požadovaný výkon, musí se jednat o efektivní úsilí.

Dvě proměnné, které ovlivňují splnění úkolů a doplňují úsilí, jsou:

- **Schopnost** – individuální charakteristiky, jako je inteligence, manuální dovednosti, znalosti
- **Vnímání role** – to, co si jedinec přeje dělat, nebo si myslí, že by měl dělat; pro organizace je dobré, jestliže vnímání role odpovídá tomu, co si organizace myslí, že by měl jedinec dělat, a je špatné, jestliže se představy jedince a organizace rozcházejí (Armstrong, 2007, s. 225).



Obrázek 4 - Model motivace podle Portera a Lawlera

Zdroj: Armstrong, 2007, s. 226

### **2.3.2 Teorie cíle**

Teorie cíle vyjádřena Lathamem a Lockem (1979) konstatuje, že motivace a výkon dosahují vyššího stupně, pokud jsou jednotlivým pracovníkům stanovené konkrétní cíle. Tyto specifické cíle by měly být náročné, ale zároveň přijatelné. K plnění cílů je potřeba odezva v podobě zpětné vazby na provedený výkon za účelem dosahování vyšších cílů (Armstrong, 2007, s. 226).

Tato teorie již však byla několikrát zpochybněna. Například podle Pintriche (2000) se cíle jednotlivců liší, a proto je složité, aby cíle byly pro všechny dosažitelné a uvědomělé. Podle Harackiewiczze a kol. (2002) fungují cíle jen tehdy, pokud jsou ve vzájemném souladu a souvisí s celkovým kontextem, ve kterém se cíle plní.

### **2.3.3 Teorie spravedlnosti**

Teorie spravedlnosti, kterou formuloval Adams (1965), zkoumá vnímání lidí při zacházení s nimi v porovnání s tím, jak se zachází s ostatními lidmi. Spravedlivé zacházení se zakládá na stejném jednání s člověkem jako s jinou skupinou lidí nebo jinou osobou. Spravedlnost souvisí s vnímáním a pocity a vždy se jedná o porovnávání. Není to však synonymum pro rovnost, která vyjadřuje jednání se všemi stejným způsobem, jelikož by to bylo v jednání s lidmi, kteří potřebují diferencovaný přístup, nespravedlivé.

Ve skutečnosti tato teorie říká, že pokud bude s lidmi zacházeno stejně, pak budou motivováni a pokud tomu tak nebude, tak budou naopak demotivováni (Armstrong, 2007, s. 226).

## **2.4 Dvoufaktorová teorie motivace**

Americký psycholog Frederick Herzberg spolu s jeho spolupracovníky definoval druhou nejčastěji zmiňovanou motivační teorii. Tato teorie také někdy bývá označována jako motivačně hygienická teorie, která se zakládá na myšlence, že člověk má 2 skupiny protikladných potřeb. Na jedné straně těchto potřeb je potřeba vyhnout se bolesti. Na druhé straně jsou pak potřeby výhradně lidské, například potřeba psychického růstu.

Herzberg a jeho kolegové provedli výzkum na vzorku 200 účetních a inženýrů, po kterém zjistili, že pracovní spokojenost ovlivňují dvě naprosto odlišné skupiny faktorů. První skupina obsahuje faktory vnější nebo-li hygienické. Pokud jsou tyto faktory příznivé, pracovníci

nepocitují pracovní nespokojenost. Na pracovní motivaci však nemají vliv. Kdežto v situaci, kdy tyto faktory budou nepříznivé, vznikne tím pracovní nespokojenost, a to může do jisté míry ovlivnit motivaci k pracovnímu jednání. Druhou skupinu tvoří faktory vnitřní nebo-li motivátory. Jsou-li tyto faktory nepříznivé, dochází k tomu, že pracovník není spokojen a zároveň není dostatečně motivován k práci. V případě, že jsou tyto faktory příznivé, dostavuje se spokojenost pracovníka a také se tím zvyšuje jeho pracovní motivace.

### 3 MOTIVACE V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ

Pracovní činnost je cílevědomá, záměrná a systematicky vykonávaná činnost a je tedy činností motivovanou. Proto se jen málokdy ptáme: „Proč člověk pracuje? Kde se bere jeho motivace k práci?“. Častěji spíše zjišťujeme, jakou práci konkrétní člověk vykonává a proč zrovna tu danou práci a ne jinou.

*„Motivací k práci (pracovní motivaci) rozumíme ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti.“*

Pracovní motivace znázorňuje postoj člověka k práci, k plnění jeho pracovních povinností a celkově jeho pracovní ochotu (Bedrnová & Nový, 2007, s. 383).

#### 3.1 Motivační nástroje

Primární rozlišení motivačních nástrojů se odvíjí od toho, zda se jedná o faktory vnitřní nebo vnější motivace či o faktory hmotné nebo nehmotné.

Motivace je často velmi individuální a faktory, které motivují jednoho zaměstnance, nemusí motivovat ostatní. Není tedy možné, motivovat všechny pracovníky stejně. Je třeba proto zjistit, co každého zaměstnance motivuje. Můžeme to zjistit již při hovoru s nimi nebo při pozorování jejich práce.

Vnější motivace se opírá především o finanční a další materiální statky v podobě platu, odměny, zaměstnaneckých výhod apod.

Ke zvýšení motivace pracovníků, u kterých hrají tyto faktory důležitou roli, je vhodné:

- určit jasná očekávání výsledků práce,
- stanovit a jasně informovat, jaké odměny za dosažené výsledky práce nebo vyšší pracovní úsilí zaměstnanci získají,
- zvýšit možnost pracovníka nebo jeho pracovní skupiny ovlivnit výsledky své práce,
- podpořit vztah všech odměn a prémie k dosaženým výkonovým cílům,
- posílit podíl výkonového odměňování na celkové odměně zaměstnanců,
- zavést nepeněžní odměny, o které zaměstnanci mohou usilovat.

Nejsilnějším nástrojem je často motivace finanční. Pokud je výkonové odměňování správně nastavené, může výrazně zvýšit produktivitu. Lidé však často pracují s vyšším nasazením i přesto, že za ně nedostanou žádnou mimořádnou odměnu. Někdy dokonce



vykonávají práci navíc, za kterou jim nenáleží žádná finanční odměna. V tomto případě se jedná o motivaci vyvolanou vnitřními faktory, jelikož tito lidé mají velký zájem o profesi, kterou vykonávají a mají potřebu pozitivního sebehodnocení.

Potřeby, které patří k vnitřním faktorům motivace

- Získat uznání a být respektován.
- Vykonávat zajímavou, smysluplnou nebo společensky významnou práci.
- Uplatnit své vlastní schopnosti a překonávat překážky.
- Být na své pracovní výsledky i svého zaměstnavatele hrdý.
- Získávat nové zkušenosti, pracovat v inspirujícím prostředí a osobně se rozvíjet.
- Udržovat přátelské vztahy s dalšími osobami na pracovišti apod. (Urban, 2013, s. 66-67).

### 3.2 Metody motivace

Pro zvýšení pracovní motivace je důležité soustředit se na to, jak a čím lze zaměstnance motivovat. Neméně důležitý je i výběr motivačního nástroje a jeho následné používání.

Hlavní pravidla motivování lze shrnout do tří zásad:

- Na základě toho, jak jsou lidé motivováni, pak jednájí v organizaci, tj. odměňování či sankcionování.
- Odměna je účinná především v momentě, přichází-li co nejdříve.
- V případě neplnění úkolů, hrozí zaměstnanci sankce, které by měly být reálné.

První pravidlo motivace vyjadřuje fakt, že lidé vykonávají činnosti, za které jim náleží odměny a zároveň se snaží vyhýbat takovým činnostem, které by vedly k potrestání.

Odměny a sankce, které pracovníkům přísluší za jejich odvedenou práci, mohou být hmotné či nehmotné. Odměnou nebo trestem může být získání nebo ztráta peněžní částky, příležitost posunu na lepší pozici, řešení zajímavého úkolu nebo posílení či pokles osobní prestiže apod. Odměnou pro některé zaměstnance však může být i například vyhnutí se náročnému úkolu nebo rozčlenění jejich nadřazeného (Urban, 2013, s. 68).

### 3.3 Spokojenost pracovníků

Pracovníky lze ve většině případů motivovat jen tehdy, pokud netrpí nespokojeností, která by mohla jejich motivaci bránit. Předtím než začneme uvažovat, jak lépe motivovat pracovníky, měli bychom se zamyslet, zda spokojenost pracovníků v organizaci nesnižují některé faktory, které by společnost mohla vcelku jednoduše eliminovat.

Snížení spokojenosti či dokonce ztráta motivace může být u zaměstnanců vyvolána jednáním jejich přímých nadřízených. Většinou se jedná o počínání, které je nesmyslné a nemá žádnou souvislost s „objektivními“ podmínkami práce. Motivace spolupracovníků může být daleko jednodušší, pokud se vedoucí pracovníci dokážou takovému chování vyvarovat, a to často i v podmínkách, kdy není v jejich kompetenci zvýšení finanční odměny.

Mezi velice časté příčiny demotivace patří nespravedlivé finanční ohodnocení (nebo dojem, že k němu dochází) a nedůvěra ke způsobilostem zaměstnanců.

V případě, kdy má zaměstnanec pocit, že je hodnocen nespravedlivě, reaguje na to omezením svého pracovního úsilí („*Proč bych měl pracovat tvrději, když se to v mé mzdě stejně neodrazí?*“). Může si však přestat věřit či pracovat s nejistotou, nebo dokonce začít uvažovat o opuštění své organizace. Mnohdy však platí, že na jejich motivaci mají větší dopad malé rozdíly ve finanční odměně či slovním ohodnocení než celková výše jejich platu.

Nedostatečné informace o výkonu zaměstnance bývají častým důvodem nespravedlivého hodnocení. Dalšími důvody mohou být odměňování nesouvisející s výkonem, pouze kritické hodnocení nebo předání hodnocení se zpožděním až po delší době.

Pro mnoho pracovníků znamená důvěra související s jejich pracovním výkonem zvýšení motivace, kdežto projev nedůvěry vyvolává přesný opak a je tak zdrojem demotivace (Urban, 2013, s. 76-77).

### 3.4 Pracovní výkon a výkonnost

*„Pracovní výkon je výsledek pracovní činnosti vykonané v určitém čase za určitých podmínek“ (Pauknerová, 2006, s. 166).*

Výkony lidí jsou velmi individuální, a to i za stejných situací. Výkon jednotlivce se může měnit i v krátkých intervalech. Každý výkon tak nelze měřit ztrátou vynaložené energie za určitou dobu. Daleko lepší zde je, zabývat se celkovou výkonností.

*„Výkonnost je schopnost jedince vykonávat určitou pohybovou, intelektuální či kombinovanou činnost (učení, sport, práce), hodnocenou jejím množstvím (rychlost v čase), přesností (množství chyb) a mírou únavy“ (Pauknerová. 2006, s. 166).*

Podle Mikuláščíka (2007, s. 270-271) je pracovní výkon ovlivněn celou řadou okolností. Tyto okolnosti se dělí na okolnosti působící z vnějšího prostředí a na osobnostní předpoklady pracovníka.

- Okolnosti působící z vnějšího prostředí:
  - systém organizace a řízení,
  - vybavení pracoviště a pracovního prostředí,
  - technologie pracovních postupů a zpracovávaný materiál,
  - motivační podněty,
  - mezilidské vztahy a sociální prostředí.
- Osobnostní předpoklady:
  - zdravotní stav,
  - odborná připravenost, tělesné a duševní schopnosti,
  - morální a charakterové vlastnosti,
  - motivace a zaměřenost.

Podle složitosti pracovní činnosti jsou vyžadovány nároky na konkrétní předpoklady a tím jsou také zvýrazňovány rozdíly v individuálních výkonech. Individuální výkony hrají důležitou roli už při výběru pracovníků. Úspěšnost potenciálních pracovníků lze predikovat díky kvalitní analýze práce. Připravenost těchto potenciálních pracovníků není vždy stoprocentní, a tak je třeba počítat s jejich dalším tréninkem. Míra tréninku a rozsah kompenzačních možností lidí jsou velké. To nám umožňuje zvyšovat pracovní výkon u jednotlivce i týmový výkon, kde je velmi důležitá spolupráce.

Pracovní výkon se dá měřit podle různých kritérií:

- množství práce,
- kvalita provedené práce,
- množství chyb, kterých se pracovník dopustil,
- stabilita výkonu,
- průběh pracovní činnosti, včetně efektivnosti pracovních operací,
- náročnost pracovního zatížení.

### 3.5 Hodnocení pracovního výkonu

Pro manažery je hodnocení pracovního výkonu jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů. Pokud je dobře nastaven systém hodnocení a podaří se získat správné vedoucí pracovníky, může být velmi efektivní metodou řízení pracovního výkonu.

#### Význam hodnocení

Obecně má hodnocení přínos pro podnik, pro vedoucího i pro hodnoceného pracovníka.

Podnik využívá hodnocení pracovníků ke:

- Zvýšení osobní výkonnosti jednotlivců.
- Využití a rozvoji potenciálu pracovníků.
- Navrhování a plánování personálních záloh.
- Zlepšení komunikace mezi vedoucími a pracovníky, komunikačnímu spojení jednotlivých úrovní řízení.

Hodnocení pracovního výkonu umožňuje vedoucím:

- Motivovat pracovníky k dosahování vyššího výkonu.
- Vyjádřit své názory na pracovníky, dávat jim zpětnou vazbu a tím řídit jejich činnost.
- Pochopit zájmy a přání pracovníků, týkající se jejich dalšího rozvoje.
- Rozvíjet přednosti pracovníků a eliminovat jejich slabé stránky.
- Plánovat rozvojově aktivity (vzdělávání, výcvik atd.).
- Stanovovat spravedlivou mzdu, zejména pak pohyblivé složky mzdy.

Pracovník si z hodnocení odnáší:

- Ocenění vlastní práce a podnět k dalšímu úsilí.
- Pohled a názor vedoucího na svou práci a cíle.
- Možnost prezentovat své potřeby a osobní cíle.
- Příležitost k vyjádření svých rozvojových nároků (Bělohlávek, 2008, s. 59-60).

## 4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU

Pro průzkum forem manažerské motivace zaměstnanců byla vybrána společnost UOL, která se zabývá účetnictvím. Volba společnosti UOL proběhla z důvodu zaměstnání autora právě v této společnosti. V následujících podkapitolách je společnost definována.

### 4.1 Profil společnosti UOL

Společnost UOL působí na trhu od roku 2004. Založena byla přesně 10. 9. 2004 v Praze. Už v době založení vstupovala společnost na trh s jasnou vizí změnit dosavadní způsob zpracování účetních služeb, a tím vytvořit nový trh a na něm se stát klíčovým hráčem.

UOL již od počátku pracuje s vlastním účetním systémem, který byl naprogramován speciálně pro potřeby firmy. Originální je také svaz dokladů. Doklady od klientů vyzvedává kurýr, který pro ně jezdí firemním vozem UOL. Nejdříve si kurýr domluví čas s klientem, ve který doklady či jiné podklady vyzvedne a poté tak uskuteční. Klientům zároveň odveze i veškeré dokumenty, které je například třeba podepsat, ověřit či orazítkovat. Všechny tyto dokumenty jsou již předvyplněné, aby se ušetřil čas jak kurýrovi, tak především i klientovi. Každé pobočce je pro účely svozu dokladů od regionálních klientů určen automobil značky SMART. Další možností je samozřejmě posílání dokladů elektronickou cestou pomocí skenování dokladů a poslání pomocí elektronické pošty, tedy emailu nebo nahráním dokladů on-line přímo do účetní aplikace.

Převážná část klientů oceňuje především zajištění komunikace s úřady a zastupování před úřady. To souvisí se všemi úřady, které se týkají podnikání klienta. Tedy kromě finančního úřadu se také jedná o správu sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovny.

Klienti mají možnost on-line náhledu do svého účetnictví prostřednictvím webového rozhraní. Nemusí tedy nic instalovat. Tento náhled je řešený velmi jednoduše a klient tak nepotřebuje mít detailnější znalosti účetní problematiky. Klient zde může například vystavovat faktury, a to i bez nutnosti školení. Vše je opravdu jednoduché.

Nejčastěji klienti oceňují profesionální a přátelský přístup ze strany UOL. Díky těmto faktorům je spokojenost klientů dlouhodobě na vysoké úrovni. Na základě doporučení společnost získává více než 60 % nových klientů.

## 4.2 Pobočky

Díky originálnímu systému zpracování dokladů se společnost rychle uchytila na trhu a postupně otevřela pobočku ve všech krajských městech v České republice a dalších 3 okresních. Konkrétně se jedná mimo sídla v Praze o pobočky v Karlových Varech, Plzni, Ústí nad Labem, Liberci, Českých Budějovicích, Příbrami, Benešově, Brandýse nad Labem, Hradci Králové, Pardubicích, Jihlavě, Brně, Olomouci, Zlíně a Ostravě. Největší expanze a počet založených poboček proběhla v roce 2017.

Koncem roku 2017, konkrétně 16. 10. 2017, byla na tlak klientů, působících v České republice i na Slovensku, otevřena první zahraniční pobočka ve Slovenském hlavním městě Bratislavě. Expanze na Slovensko byla totiž původně plánována až na roky 2018-2019.

Zakládání nových poboček na Slovensku stále probíhá. V současné době jsou otevřeny kanceláře UOL v Bratislavě, Trnavě, Nitře, Trenčíně a východoslovenských Košicích. V plánech na letošní a příští rok figurují ještě pobočky v Žilině, Bánské Bystrici a Prešově.

## 4.3 Pracovní prostředí

Jednotlivé pobočky odpovídají moderním kancelářím, které poskytují zaměstnancům výborné pracovní prostředí pro vykonávání jejich pracovních povinností. Základem jsou kvalitní počítače, které jsou bezpochybně nejdůležitější součástí práce zaměstnanců a bez nich by se společnost nemohla obejít, jelikož jak už z názvu vypovídá, jedná se především o on-line zpracování účetních operací. Každá pobočka je vybavena kuchyňkou, ve které je zaměstnancům k dispozici lednice, mikrovlnná trouba či varná konvice. Nechybí samozřejmě ani sociální zařízení. Zaměstnanci společnosti tak mají na pobočkách víceméně vše, co vlastně pro svoji práci potřebují.

## 4.4 Účetní systémy UOL

Již v roce 2006 byl pro společnost UOL vyvinut účetní systém IIS, který se používá v aktualizovaných podobách dodnes. Jedná se o vlastní účetnický systém, ve kterém se zpracovávají všechny doklady. V systému lze také najít všechny možné přehledy, které jsou nezbytné pro kompletaci účetních závěrek za jednotlivé roky.

V roce 2019 vytvořila společnost nový internetový systém pro zpracování dokladů. Tento systém se nazývá Arnold a funguje tak, že vedoucí oddělení dokladů či klient do tohoto systému

nahrají příchozí doklady, které pak asistenti účetních přímo zpracovávají. Výhodou Arnolda je možnost přihlásit se například z domova a pracovat tak na Home Office. Zpracovávání dokladů v tomhle systému je rychlejší, a tak se jejich celkové množství zvýšilo.

#### **4.5 Politika zaměstnanosti**

Společnost UOL v současné době zaměstnává přibližně 120 zaměstnanců (pozn. vlivem pandemie COVID-19 se číslo mění). Jedná se především o hlavní účetní, zaměstnance v IT oddělení, obchodních odděleních, mzdové účetní a daňové specialistky.

Filosofií společnosti je dávat příležitost mladým lidem, nejčastěji studentům vysokých škol, kteří působí převážně na pozicích účetní na poloviční úvazek, účetní asistent či účetní junior. Výhodou pro tyto brigádníky je získaná praxe v ekonomickém oboru a možnost kariérního růstu v prosperující společnosti. Kladem pro UOL je odvedení velkého dílu práce za nízké náklady a vytipování nadaných brigádníků pro hlavní pracovní poměr.

#### **4.6 Vzdělávání a rozvoj**

Jednou z forem vzdělávání je školení pořádané na centrále v Praze, kterého se účetní účastní a jsou řádně proškoleni o dané problematice. Další formou vzdělávání je vnitropodnikový systém, kam vedoucí oddělení či nadřízení pracovníci píší legislativní novinky ohledně vlivu na klienty společnosti UOL či zpracování účetnictví. Povinností zaměstnanců je, se s těmito novinkami seznámit a zapracovat je do každodenních činností. Společnost má i vlastní program pro vzdělávání zaměstnanců.

Školení probíhá také on-line. Školící pracovník se pomocí webkamery, mikrofonu a počítače spojí s danými pracovníky a proškolí je v určité problematice. Naposled toto školení proběhlo při přechodu na nový účetní software Arnold. První fází bylo on-line školení a druhou fází byla off-line testovací verze pro všechny zaměstnance a brigádníky. V této testovací verzi se měli možnost pracovníci seznámit prakticky s novým softwarem a poté se opět pomocí on-line spojení dotázat na nejasnosti školící pracovnice.

## 4.7 Systém odměňování a hodnocení

Systém odměňování je zde potřeba rozdělit na dvě části. Nejdříve je třeba charakterizovat odměňování zaměstnanců na plný či částečný úvazek, jelikož ti mají možnost dosáhnout na spoustu benefitů. V druhé části je nutné popsat benefity, které mají k dispozici asistenti účetních, kteří ve společnosti pracují na dohody.

Důležitou součástí při hodnocení jsou také nehmotné stimuly, zaměstnanci totiž potřebují cítit, že jejich práce má smysl. Dochází tak k pochvalám za dobře odvedenou práci, nebo práci nad rámec povinností. Při hodnocení dochází také k ústnímu hodnocení práce, které je rozhodující pro udělení dané výše prémie.

### 4.7.1 Odměňování zaměstnanců na plný a částečný úvazek

Každý zaměstnanec má stanovenou fixní složku mzdy podle jeho znalostí a dovedností. Variabilní složku mzdy pak tvoří množství odvedené práce. Každý zaměstnanec na pozici účetní vykonává svoji práci pro více klientů, a právě podle počtu klientů, se pak odvíjí jejich variabilní část mzdy.

Zaměstnanci by měli splňovat určitou výkonnostní normu. Pokud se jim daří tuto normu plnit, pak si mohou například finančně přilepšit ke mzdě nebo mohou být odměněni prostřednictvím benefitů, které společnost UOL nabízí.

#### **Benefity poskytované zaměstnancům:**

- Prémie
- Příspěvek na dopravu
- Stravenky pro kmenové zaměstnance v hodnotě 115 Kč
- Výuka cizího jazyka
- Dovolena navíc
- Sick days
- Po odpracovaných letech i příspěvky na volnočasové aktivity



#### 4.7.2 Odměňování zaměstnanců na DPP a DPČ

Odměňování asistentů účetních, kteří pracují ve společnosti na dohodu, probíhá prostřednictvím finanční složky. Jejich mzda se skládá z fixní i variabilní části.

Pro dosažení fixní mzdy musí brigádník splnit měsíční docházku ve výši 60 hodin. Pracovní doba brigádníků záleží jen na nich a sami si určují, kdy do práce půjdou či nepůjdou, což lze považovat za benefit, jelikož ne každá společnost tohle svým brigádníkům nabízí.

Variabilní část mzdy závisí na množství zpracovaných účetních dokladů, rychlosti a samozřejmě také přesnosti jejich zpracování. Brigádníci jsou za svoji práci hodnoceni známkami jako ve škole. Toto hodnocení provádí účetní. Na konci měsíce se pak hodnocení každého brigádníka zprůměruje. Rozhodující průměrnou známkou je pak číslo 1,3. Pokud se brigádníkovo hodnocení vejde do tohoto čísla, pak mu náleží odměna.

Další možnou odměnou je denní bonus, který spočívá v rychlosti zadávání účetních dokladů v systému Arnold. Podmínkou je zde zadat alespoň 60 dokladů za den. Tato odměna náleží třem nejrychlejším brigádníkům a je možné o ni „soutěžit“ každý pracovní den.

##### **Benefity poskytované brigádníkům:**

- Libovolná pracovní doba
- Prémie za zadávání v Arnoldovi
- Práce z domova – Home Office
- Možný kariérní růst
- Získání zkušeností s účetnictvím

## **5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ**

Pro získání informací o motivaci zaměstnanců ve společnosti UOL bylo provedeno dotazníkové šetření prostřednictvím dotazníku (příloha č. 1).

Elektronický dotazník byl vytvořený na webové adrese [www.survio.cz](http://www.survio.cz) a poté zaslán prostřednictvím e-mailu. Dotazník byl určen všem zaměstnancům společnosti.

Dotazníkového šetření se nakonec zúčastnila více jak polovina zaměstnanců a autor tak obdržel odpovědi od 66 respondentů.

### **5.1 Struktura dotazníku**

Dotazník byl anonymní a obsahoval dohromady 20 otázek. V první části se jednalo především o demografické otázky s cílem získat základní informace o zaměstnancích. Následně se dotazník skládal z otázek týkajících se celkové spokojenosti zaměstnanců, jejich pohled na systém motivování a odměňování. Závěr dotazníku tvořily otázky týkající se současné světové pandemie COVID-19.

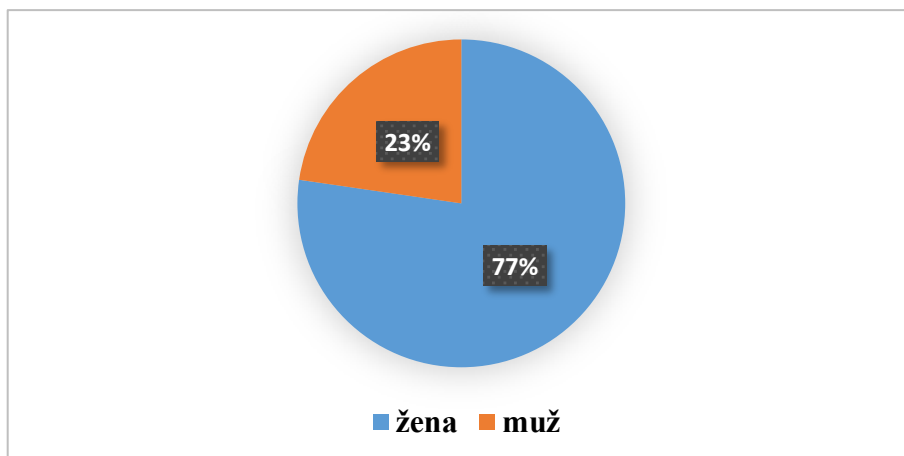
Otázky byly především uzavřené a zakládaly se většinou na výběru 1 odpovědi z více možností. Celkově byl dotazník sestaven velmi jednoduše tak, aby byl zaměstnanci snadno pochopitelný a zároveň, aby jeho vyplnění nezabralo více jak 5 minut.

### **5.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření**

Tato podkapitola obsahuje analýzu výsledků z provedeného dotazníkového šetření ve společnosti UOL. Pro shrnutí výsledků byl použit software Microsoft Excel, prostřednictvím kterého jsou výsledky vyjádřeny v grafickém zobrazení.

#### **5.2.1 Pohlaví**

Základní demografická otázka pro zjištění zastoupení mužů a žen ve společnosti. Z grafu je patrné, že tři čtvrtiny respondentů reprezentují ženy. Větší část zastoupení žen oproti mužům plyne z faktu, že práce v účetnictví je spíše ženskou záležitostí.

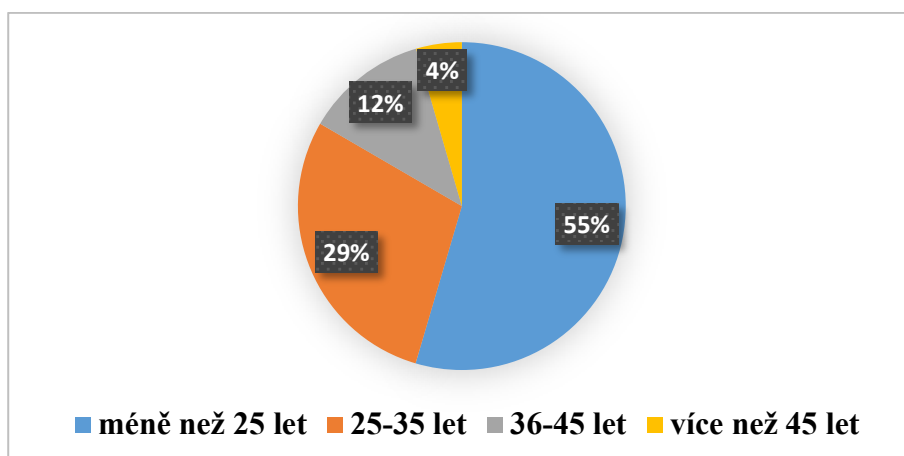


Graf 1 - Pohlaví

Zdroj: autor

### 5.2.2 Věková kategorie

Z odpovědí na otázku týkající se věku je zřejmé, že více jak polovina respondentů je mladší 25 let. To je mimo jiné dáno politikou zaměstnávání studentů vysokých škol, kteří ve společnosti pracují především na pozicích asistentů účetních. Téměř jednu třetinu zastupují zaměstnanci ve věku od 25 do 35 let, 12 % pracovníků je ve věku mezi 36 a 45 lety a pouze 4 % zaměstnanců jsou starší 45 let.

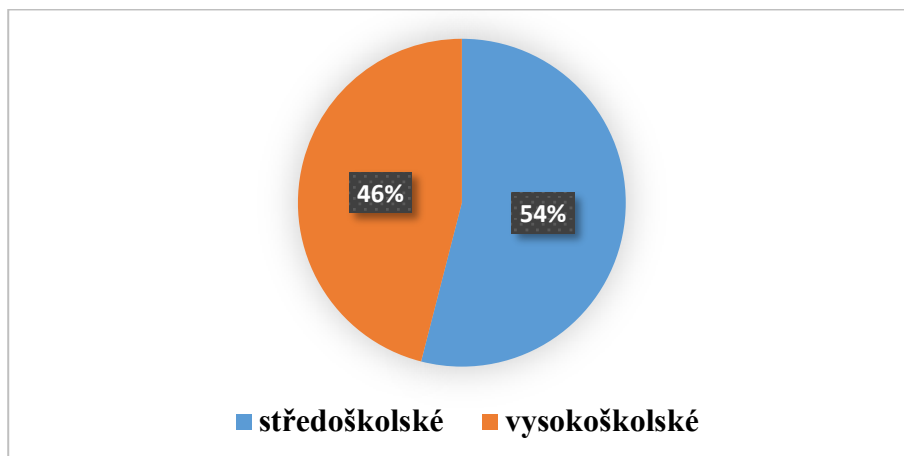


Graf 2 - Věková kategorie

Zdroj: autor

### 5.2.3 Nejvyšší dosažené vzdělání

Vzdělanost zaměstnanců je na velmi dobré úrovni. Téměř polovina respondentů uvedla vysokoškolské vzdělání. Druhá polovina má dosažené středoškolské vzdělání. Jelikož ve společnosti pracují studenti vysokých škol, kteří prozatím dosáhli středoškolského vzdělání, může být celková vzdělanost všech zaměstnanců ještě posílena.

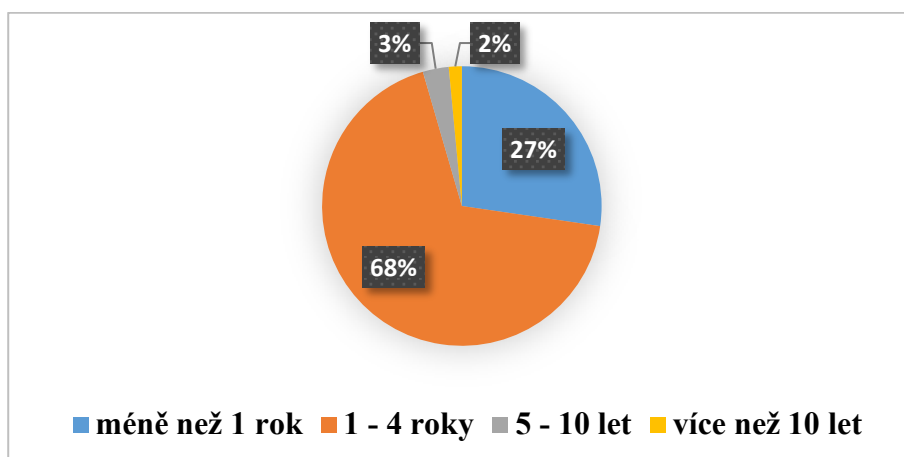


Graf 3 - Nejvyšší dosažené vzdělání

Zdroj: autor

### 5.2.4 Délka pracovního poměru

Poměrně velká část respondentů v podobě 68 % pracuje ve společnosti 1-4 roky. Jedna čtvrtina respondentů v UOL působí méně než 1 rok. Pouze 3 % z dotazovaných uvedlo délku pracovního poměru po dobu 5-10 let a jen 2 % respondentů je ve společnosti déle než 10 let.

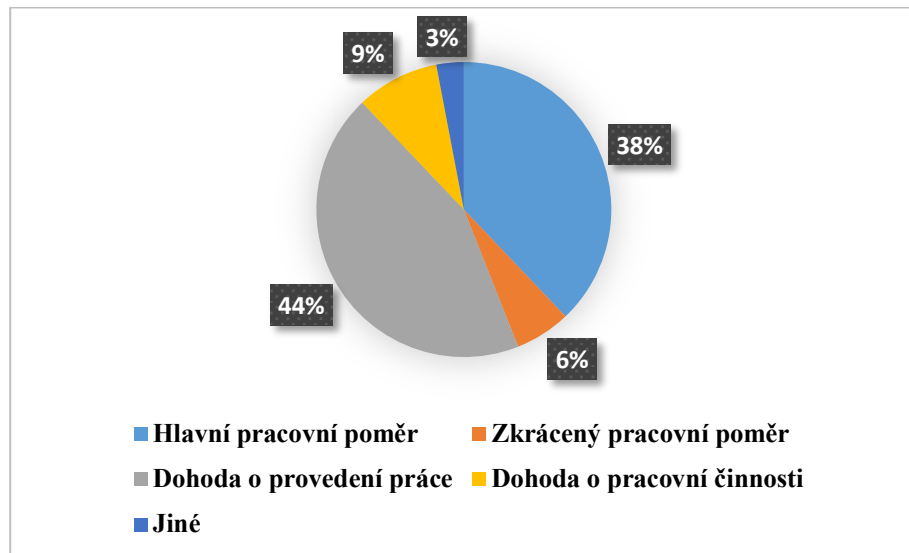


Graf 4 - Délka pracovního poměru

Zdroj: autor

### 5.2.5 Typ pracovního úvazku

Více jak polovina respondentů je ve společnosti zaměstnána na Dohodu o provedení práce nebo na Dohodu o pracovní činnosti. Na hlavní pracovní poměr v UOL pracuje 44 % zaměstnanců. 6 % dotazovaných má zkrácený pracovní poměr a 3 % uvedla možnost jiného typu pracovního úvazku.

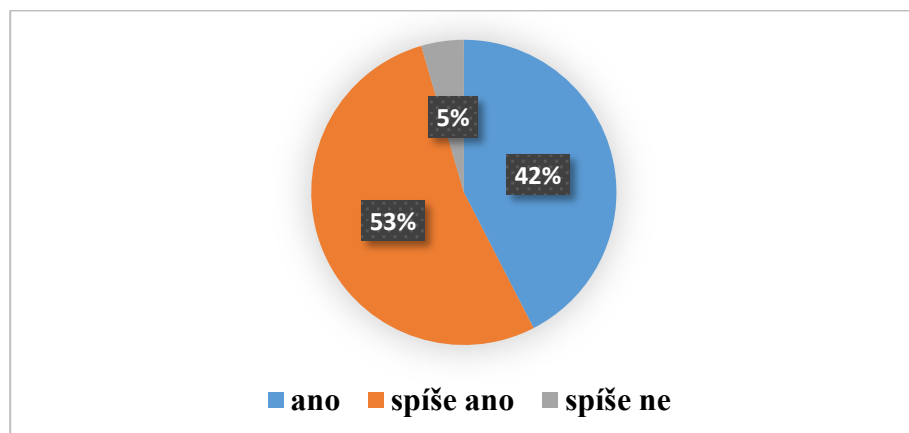


Graf 5 - Typ pracovního úvazku

Zdroj: autor

### 5.2.6 Spokojenost zaměstnanců

Celková spokojenost zaměstnanců je podle autora klíčová pro jejich pracovní výkon. Z grafu je patrné, že 42 % respondentů je v UOL spokojeno. Více jak polovina dotázaných je spíše spokojena a pouze 5 % respondentů uvedlo, že spokojeni spíše nejsou.

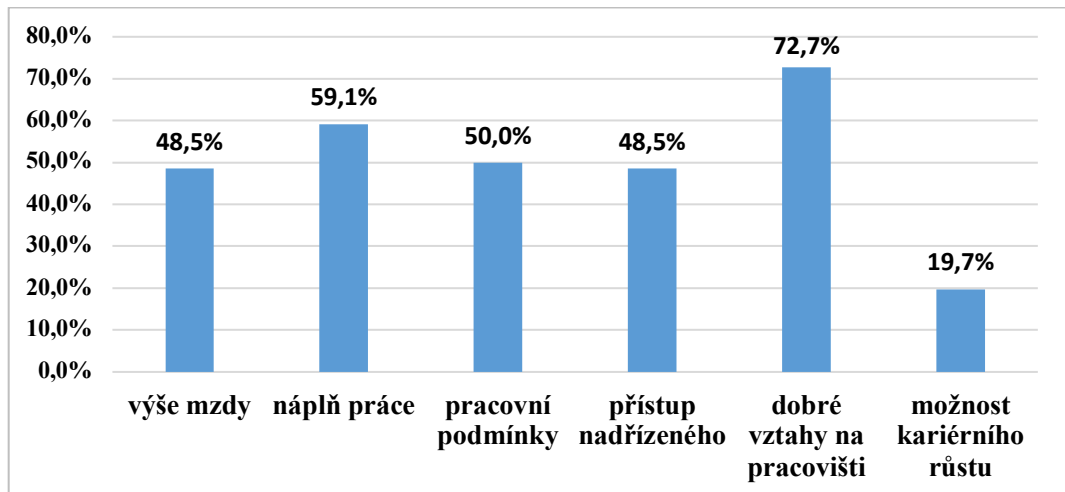


Graf 6 - Spokojenost zaměstnanců

Zdroj: autor

### 5.2.7 Faktory ovlivňující spokojenost

V této otázce respondenti uváděli 3 faktory, které nejvíce ovlivňují jejich pracovní spokojenost. Největší zastoupení měla možnost „dobré vztahy na pracovišti“ a dále pak „náplň práce. Ostatní faktory dopadly na podobných úrovních. Nejméně vybranou variantou byla „možnost kariérního růstu“.

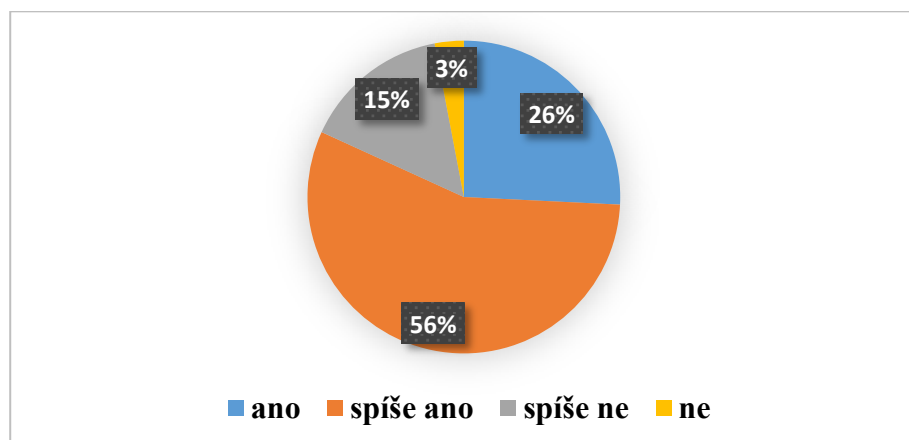


Graf 7 - Faktory ovlivňující spokojenost

Zdroj: autor

### 5.2.8 Spokojenost se stylem řízení

Spokojenost s nadřízenými pracovníky je velice důležitá pro celkovou spokojenost a také ovlivňuje atmosféru na pracovišti. Z výsledků vyplývá, že 26 % respondentů je spokojeno. Více jak polovina dotázaných uvedla, že je spíše spokojena. 15 % respondentů je spíše nespokojeno a 3 % uvedla, že nejsou spokojena se stylem řízení.

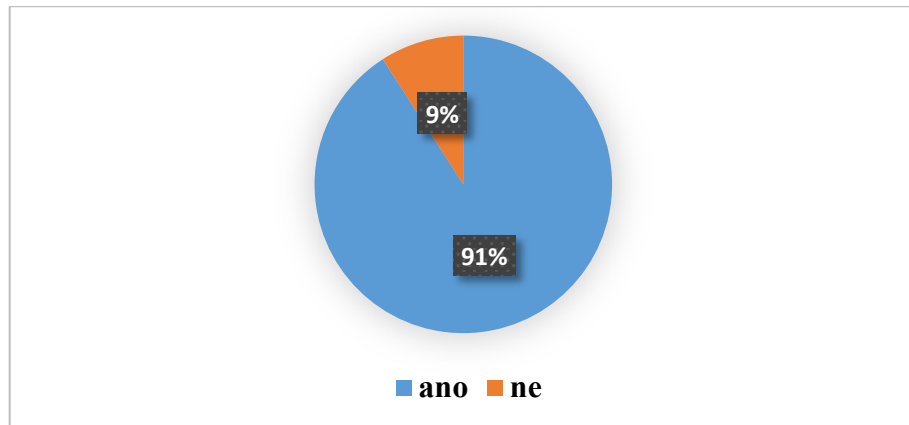


Graf 8 - Spokojenost se stylem řízení

Zdroj: autor

### 5.2.9 Vliv motivace na pracovní výkon

Motivace může mít velký vliv na pracovní výkony. Pokud pracovník není dostatečně motivován, nemusí podávat takové výkony, jaké by se od něj očekávali. Naprostá většina respondentů zde uvedla, že motivace opravdu ovlivňuje jejich pracovní výkony.

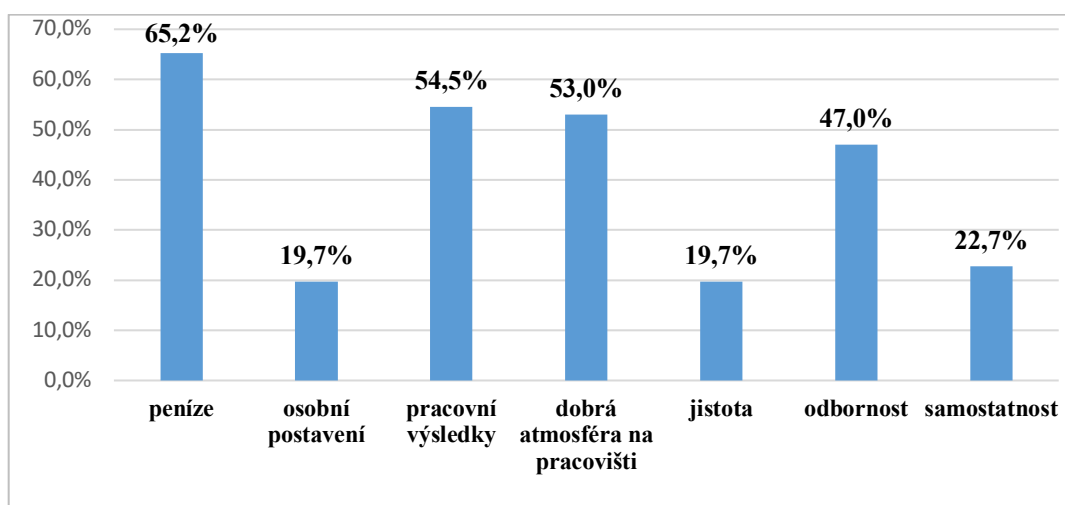


Graf 9 - Vliv motivace na pracovní výkon

Zdroj: autor

### 5.2.10 Motivační faktory

Pracovní motivaci ovlivňuje celá řada faktorů. V této otázce respondenti vybírali 3 faktory, které podle nich mají největší vliv na jejich motivaci v pracovní činnosti. Největší zastoupení zde mají „peníze“, které jsou základním motivačním faktorem. Velice důležitými faktory jsou pro zaměstnance „pracovní výsledky“ a „dobrá atmosféra na pracovišti“. Ostatní aspekty jsou zde zastoupeny nižšími čísly, avšak pro několik respondentů mají určitý význam.

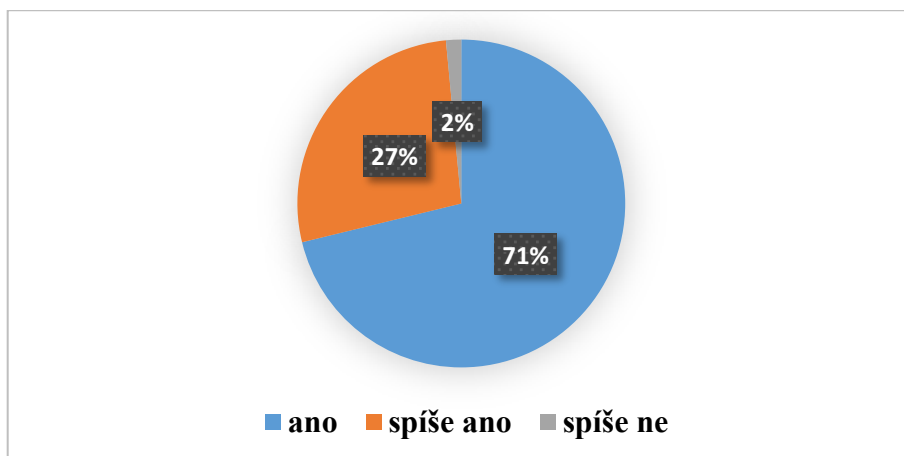


Graf 10 - Motivační faktory

Zdroj: autor

### 5.2.11 Ústní či písemná pochvala jako nástroj motivace

Mezi účinné nástroje motivace může patřit také pochvala, ať už ve formě písemné nebo ústní. Na otázku, zda by zaměstnanec dokázal tento nástroj motivovat, uvedli téměř všichni možnost „ano“ či „spíše ano“. Pouze 2 % označila možnost „spíše ne“.

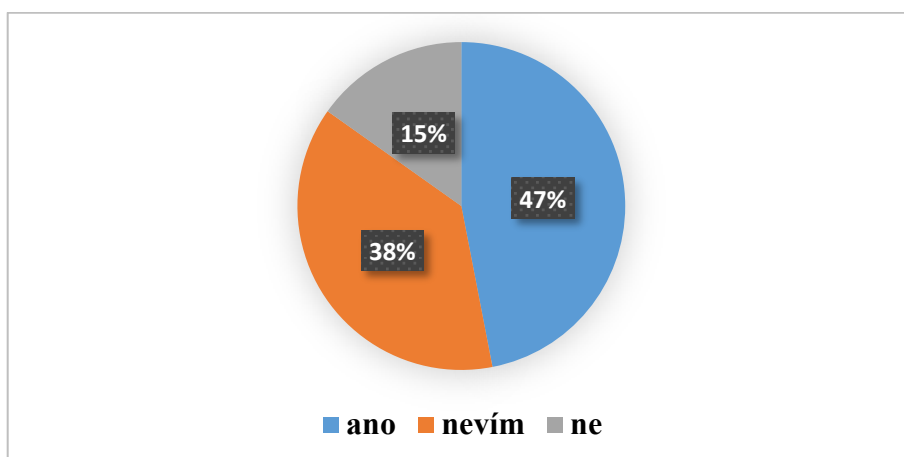


Graf 11 - Ústní či písemná pochvala jako nástroj motivace

Zdroj: autor

### 5.2.12 Spokojenost zaměstnanců s motivací od nadřízeného

Každý nadřízený by měl své podřízené dostatečně motivovat s cílem lepších pracovních výkonů a výsledků. Skoro polovina respondentů odpověděla, že jsou spokojeni s motivací od svého nadřízeného. Avšak druhá polovina dotázaných uvedla, že buď neví nebo spokojeni nejsou.



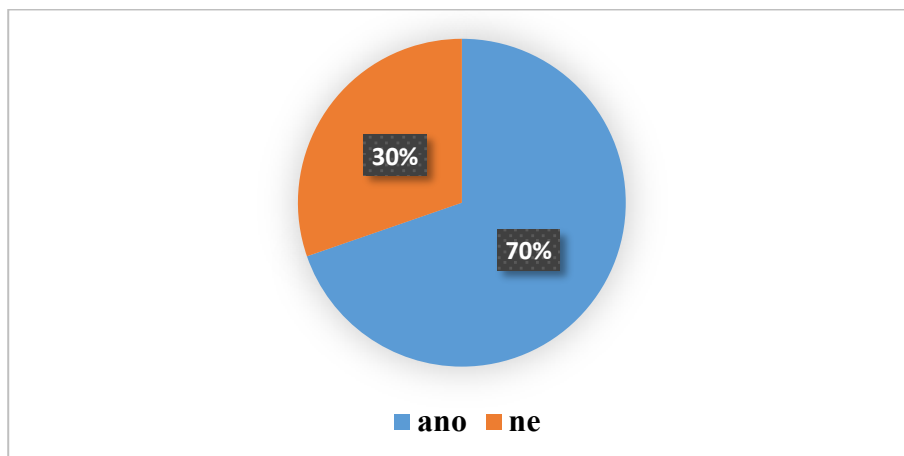
Graf 12 - Spokojenost s motivací od nadřízeného

Zdroj: autor



### 5.2.13 Spokojenost zaměstnanců s ohodnocením

Správné ohodnocení zaměstnanců je podstatným ukazatelem pro jejich spokojenost a následnou motivaci do další práce. Ohodnocení by vždy mělo být spravedlivé vůči výkonům, které zaměstnanci odvádí. Spokojeno s ohodnocením je 70 % respondentů, 30 % dotázaných spokojeno není.

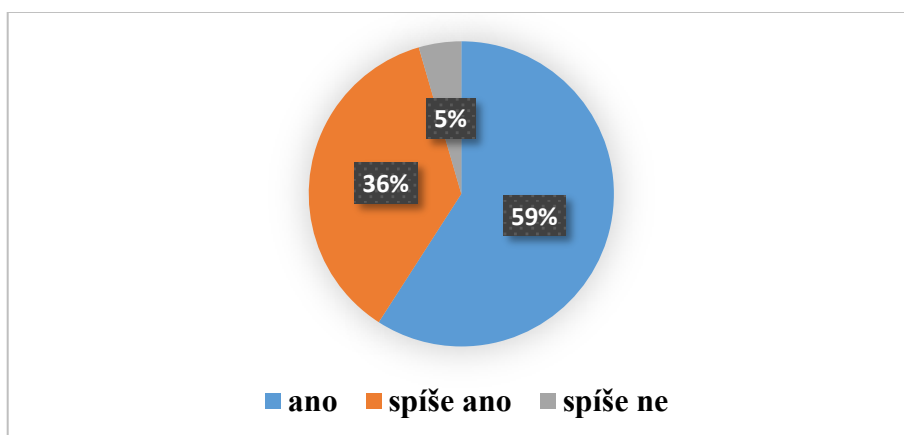


Graf 13 - Spokojenost s ohodnocením

Zdroj: autor

### 5.2.14 Negativní hodnocení

Negativní hodnocení nemusí působit vždy záporně. Naopak mělo by vést zaměstnance ke zlepšení a uvědomování si například chyb, kterých se dopustili. Na otázku, zda pracovníci dokáží přijmout negativní hodnocení, uvedla naprostá většina dotázaných možnost „ano“, popřípadě „spíše ano“. Jen 5 % respondentů odpovědělo možností „spíše ne“.

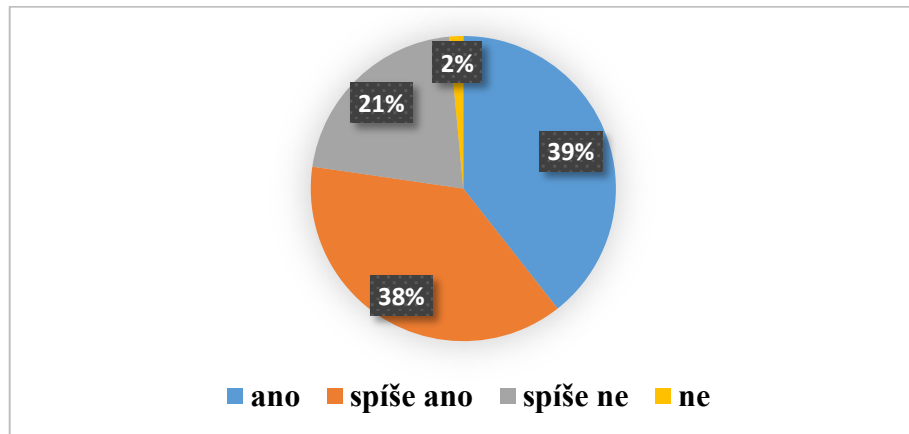


Graf 14 - Negativní hodnocení

Zdroj: autor

### 5.2.15 Motivující systém odměňování

Nastavení systému odměňování by mělo vést k co nejlepším výkonům pracovníků a mělo by posilovat jejich motivaci, aby těchto výsledků dosahovali. Na otázku, zda je pro ně současný systém hodnocení motivující, odpovědělo 39 % respondentů možností „ano“. Možnost „spíše ano“ zvolilo 21 % dotázaných. Jedna pětina respondentů uvedla možnost „spíše ne“ a pro 2 % systém hodnocení motivující není.

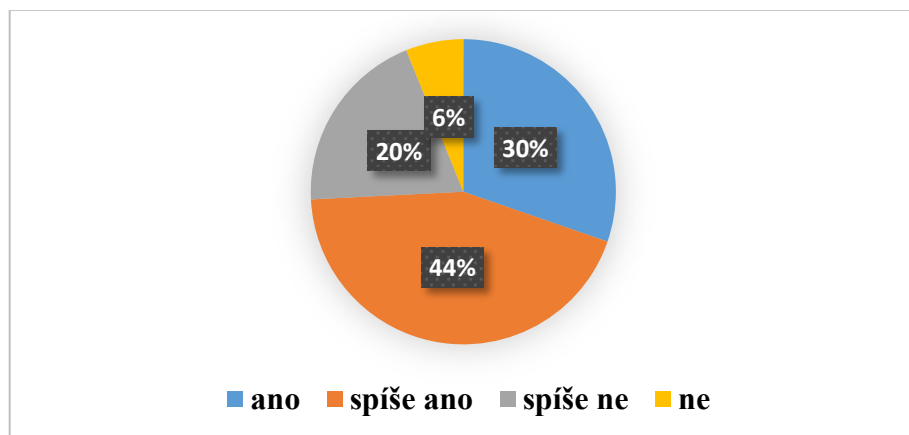


Graf 15 - Motivující systém odměňování

Zdroj: autor

### 5.2.16 Spokojenost s výší mzdy

Mzda je klíčovým motivačním faktorem. Pracovníci by měli za svoji vykonanou práci dostávat odpovídající mzdu. S výší mzdy je spokojeno 44 % zaměstnanců. Spíše spokojeno je 30 % respondentů. 30 % dotázaných uvedlo, že spokojeni spíše nejsou a 6 % vyjádřilo úplnou nespokojenost s výší mzdy.

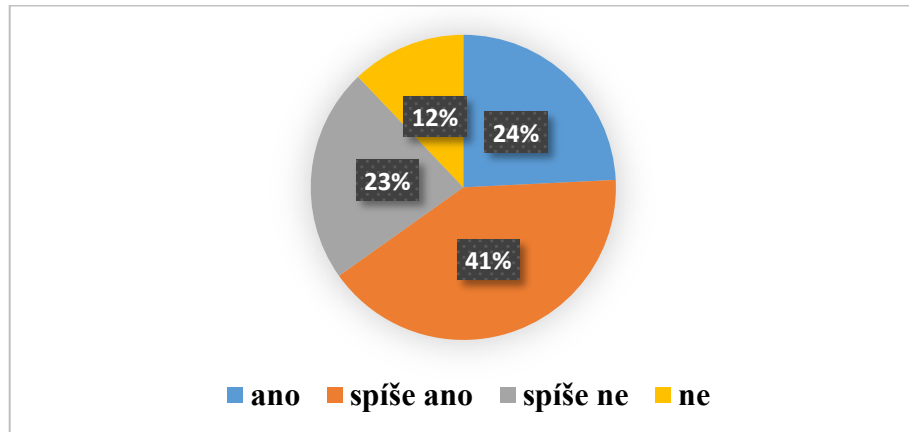


Graf 16 - Spokojenost s výší mzdy

Zdroj: autor

### 5.2.17 Spokojenost s nabídkou benefitů

Benefity hrají důležitou roli ve spokojenosti zaměstnanců. Pro některé pracovníky mohou být podstatnější než výše mzdy. Z grafu vyplývá, že jen 24 % dotázaných je naprosto spokojeno s nabídkou benefitů. Spíše spokojeno je 41 % respondentů. Téměř jedna pětina uvedla možnost spíše nespokojeno. Nespokojenost vyjádřilo 12 % dotázaných.

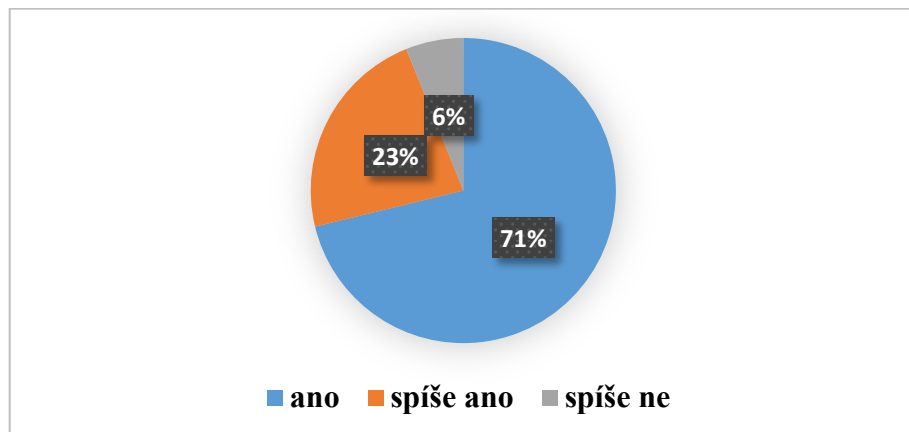


Graf 17 - Spokojenost s benefity

Zdroj: autor

### 5.2.18 Práce z domova jako benefit

Práce z domova může pro určitou část zaměstnanců působit jako benefit. Avšak nemusí tomu tak být z několika důvodů, jako je například absence kolegů či zvyklost na pracovní prostředí. Z průzkumu ve společnosti UOL však vyplývá, že téměř všichni respondenti vnímají práci z domova jako benefit. Pouze 6 % uvedlo, že práci z domova jako benefit spíše nevnímají.

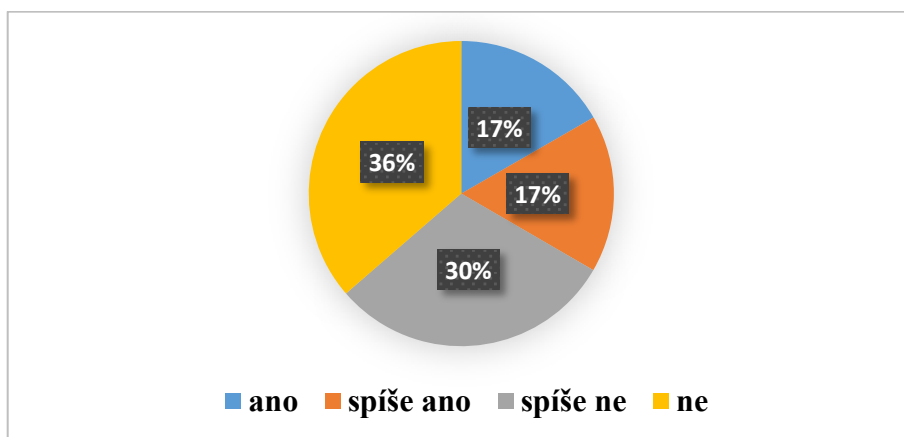


Graf 18 - Práce z domova jako benefit

Zdroj: autor

### 5.2.19 Vliv pandemie COVID-19 na pracovní motivaci

Celosvětová pandemie COVID-19 může zásadně ovlivnit pracovní motivaci. Zaměstnanci například mohou mít strach, že přijdou o svoji práci, a tím tak zvýší svoji pracovní motivaci s ohledem na jejich výsledky. Zvýšenou motivaci v dotazníku potvrdila téměř třetina respondentů. Další třetina uvedla, že se jejich pracovní motivaci spíše nezvýší. Motivaci zbylé třetiny dotázaných pandemie nijak neovlivňuje.

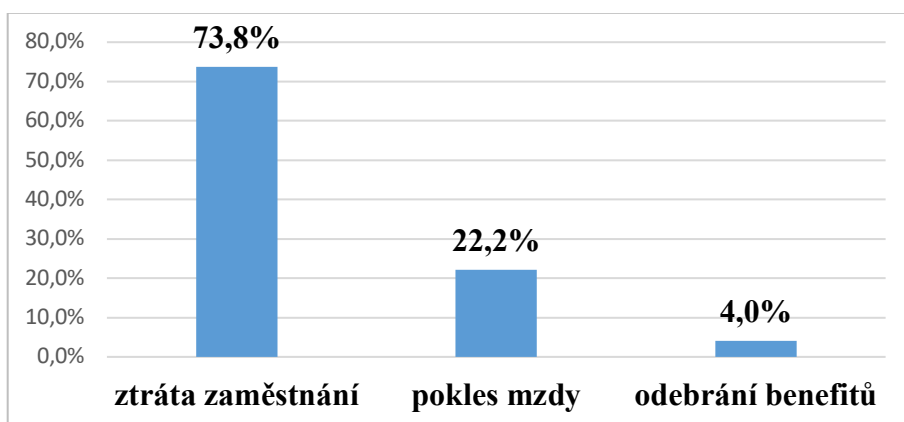


Graf 19 - Vliv pandemie COVID-19 na pracovní motivaci

Zdroj: autor

### 5.2.20 Příčiny obav z pandemie COVID-19

Poslední otázka navazuje na předchozí otázku a zabývá se příčinami obav zaměstnanců, které plynou z pandemie COVID-19. Nejvíce se zaměstnanci obávají ztráty zaměstnání, tuto možnost uvedlo hned 73,8 % dotázaných. Z poklesu mzdy má obavy 22,2 % respondentů a 4 % dotázaných cítí hrozbu v odebrání benefitů.



Graf 20 - Příčiny obav z pandemie COVID-19

Zdroj: autor

### 5.3 Shrnutí dotazníkové šetření a doporučení

Dosažené výsledky z dotazníkového šetření ukazují, že motivace ve vybraném podniku je na pozitivní úrovni z hlediska hodnocení zaměstnanců. Z výsledků vyplývá, že zaměstnanci jsou ve společnosti víceméně spokojeni, ale určitě je zde prostor pro zlepšení. Na spokojenost pracovníků zde nejvíce působí velmi dobré vztahy s ostatními zaměstnanci na pracovišti. Podstatný vliv na spokojenost má také výše mzdy, která by podle výsledku průzkumu, mohla být určitě vyšší, než je současně.

Podle odpovědí respondentů je patrné, že motivace má obrovský vliv na jejich pracovní výkony, takže je důležité, aby nadřízení pracovníci své podřízené dostatečně motivovaly. V otázce spokojenosti s motivací ze strany nadřízeného plyne, že jen polovina dotázaných je spokojeno. To podle autora jednoznačně znamená potřebu, zlepšit motivaci zaměstnanců. Autor zde navrhuje častější hodnocení, ať už v písemné nebo ústní formě. Každá pochvala dle autora vede k větší motivaci dosahovat výborných výsledků. Naproti tomu i negativní hodnocení by mělo vést ke zlepšení pracovního výkonu a podle výsledků, zaměstnanci dokáží toto hodnocení přijímat.

Prostor pro zlepšení nabízí systém odměňování, s kterým není spokojena téměř čtvrtina respondentů. Společnost nabízí několik benefitů, které však pro některé zaměstnance nejsou dostatečně atraktivní. Autor zde navrhuje zavést další benefit v podobě příspěvku na životní pojištění nebo penzijní připojištění.

Stěžejním doporučením autora je zavedení častějšího průzkumu na téma spokojenosti zaměstnanců. Vedení tak bude mít neustálý přehled o motivovanosti svých pracovníků, a tím pádem bude moci reagovat na případné nedostatky, které povedou ke zvýšení motivace jednotlivých pracovníků a tím i k jejich lepším výsledkům.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo popsat problematiku manažerské motivace s ohledem na efektivitu výkonů zaměstnanců. Dalším cílem byla analýza pracovní motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti.

V úvodu teoretické části byly vymezeny základní pojmy související s motivací ze strany manažerů ke svým podřízeným. Dále byly uvedeny zdroje, proces a typy motivace. Další kapitoly tvořily motivační teorie, kam byly zařazeny ty nejznámější formy motivačních teorií. Třetí kapitoly obsahovaly motivační nástroje a metody, kterými lze pracovníky motivovat. Poté byla popsána spokojenost zaměstnanců. Závěr teoretické části obsahuje popis pracovního výkonu a také hodnocení pracovního výkonu.

Praktická část se skládá z popisu vybrané společnosti. Nejdříve byl popsán vznik, vývoj a předmět podnikání, který společnost vykonává. Dále bylo zmíněno pracovní prostředí, ve kterém zaměstnanci pracují. Poté je popsána politika zaměstnanosti vysvětlující filosofii výběru zaměstnanců. Na to navazovalo vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. V neposlední řadě byl charakterizován systém hodnocení a odměňování, jenž je v současné době ve společnosti využíván.

Dle autora byl cíl práce splněn. Závěrem praktické části provedl analýzu výsledků dotazníkového šetření a navrhl doporučení pro zlepšení současného stavu motivace zaměstnanců ve vybraném podniku. Autor věří, že jeho práce nabídla cenné informace a zjištěné výsledky mohou mít přínos nejen pro vedení společnosti, ale také pro ostatní podniky, které řeší problematiku motivace svých zaměstnanců.

Autor pokládá motivaci zaměstnanců za velmi důležitou část činnosti nadřízených pracovníků. Je podle něj klíčové tuto problematiku nepodceňovat, jelikož má motivace velmi podstatný vliv na výkony. Platí zde jednoduché pravidlo, čím lepší výkony, tím lepší výsledky. Zároveň je nutné mít nastavený odpovídající systém odměňování, který pracovníky dokáže dostatečně motivovat.

## POUŽITÁ LITERATURA

ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004, 178 s. ISBN 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Přeložil Josef KOU-BEK. Praha: Grada, 2008, 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. Brno: Computer Press, 2008, 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006, 254 s. ISBN 80-247-1706-9.

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

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017, 157 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013, 152 s. ISBN 978-80-905247-4-3.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

## **PŘÍLOHY**

Příloha A – Dotazník pro zaměstnance.....	57
---	----



## PŘÍLOHA A – DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE

Dobrý den,

jmenuji se Jakub Franc a jsem studentem 3. ročníku bakalářského studia na ekonomicko-správní fakultě Univerzity Pardubice. Prostřednictvím tohoto dotazníku zjišťuji motivaci zaměstnanců ve společnosti UOL. Chtěl bych Vás tedy poprosit o vyplnění tohoto dotazníku, který je anonymní a jeho vyplnění Vám nezabere více jak 5 minut. Předem Vám velmi děkuju za Váš čas a ochotu vyplnit tento dotazník.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

žena

muž

2. Do jaké věkové kategorie patříte?

méně než 25 let

25-35 let

36-45 let

více než 45 let

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

vyučen/a

středoškolské

vysokoškolské

4. Jak dlouho v UOL pracujete?

méně než 1 rok

1-4 roky

5-10 let

více než 10 let

5. Na jaký typ pracovního úvazku jste zaměstnán/a?

Hlavní pracovní poměr

Zkrácený pracovní poměr

Dohoda o provedení práce

Dohoda o pracovní činnosti

Jiné

6. Jste v UOL spokojen/a?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

7. Které 3 faktory nejvíce ovlivňují Vaši pracovní spokojenost?

výše mzdy

náplň práce

pracovní podmínky

přístup nadřízeného

dobré vztahy na pracovišti

možnost kariérního růstu

8. Jste spokojen se stylem řízení?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

9. Ovlivňuje Váš pracovní výkon motivace?

- ano
- ne

10. Které faktory Vás nejvíce motivují?

- peníze
- osobní postavení
- pracovní výsledky
- atmosféra na pracovišti
- jistota
- odbornost
- samostatnost

11. Dokáže Vás motivovat ústní či písemná pochvala?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

12. Myslíte si, že jste od svého nadřízeného dostatečně motivován/a?

- ano
- nevím
- ne

13. Myslíte si, že jste za svou práci dostatečně ohodnocen/a?

- ano
- ne

14. Umíte přijmout i negativní hodnocení?

- ano
- spíše ano
- spíše ne

15. Je pro Vás systém odměňování motivující?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

16. Jste spokojen/a s výší mzdy?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

17. Jste spokojen/a s nabídkou benefitů?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

18. Vnímáte práci z domova jako benefit?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

19. Má současná pandemie COVID-19 vliv na Vaši pracovní motivaci?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

20. Jaké jsou příčiny Vašich obav z pandemie COVID-19?

- ztráta zaměstnání
- pokles mzdy
- odebrání benefitů