

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Progresivní formy sociální a pracovní motivace zaměstnanců  
Lukáš Markovský

Bakalářská práce  
2019

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2018/2019

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lukáš Markovský**  
Osobní číslo: **E16474**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**  
Název tématu: **Progresivní formy sociální a pracovní motivace zaměstnanců**  
Zadávací katedra: **Ústav správních a sociálních věd**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je deskripce a analýza moderních forem personální práce jako jsou například teambuilding a zážitkové aktivity

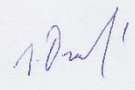
Osnova:

- Motivace, základní faktory.
- Motivace ve vztahu k pracovnímu výkonu.
- Progresivní metody řízení a výkonové motivace.
- Dotazníkové šetření postojů zaměstnanců k pracovní motivaci a výkonu.

Rozsah grafických prací: -  
Rozsah pracovní zprávy: cca 35 stran  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická  
Seznam odborné literatury:

BĚLOHLÁVEK, František. 25 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5872-5.  
HERMOCHOVÁ, Soňa. Teambuilding. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1155-9.  
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.  
MCGRATH, James a Bob BATES. The little book of big management theories ... and how to use them. Harlow, England: Pearson, 2013. ISBN 978-0-273-78526-2.  
PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5515-1.  
URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Josef Duplinský, CSc. 

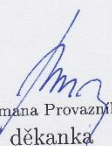
Ústav správních a sociálních věd

Datum zadání bakalářské práce:

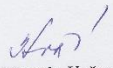
3. září 2018

Termín odevzdání bakalářské práce:

30. dubna 2019

  
doc. Ing. Romana Provozňáková, Ph.D.  
děkanka

L.S.

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

V Pardubicích dne 3. září 2018

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. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 6. 2019

Lukáš Markovský

## **PODĚKOVÁNÍ**

Tímto bych chtěl poděkovat mému vedoucímu práce, panu PhDr. Josefu Duplinskému, CSc., za cenné rady a pomoc s vypracováním této práce. Současně bych rád poděkoval zaměstnancům společnosti MEKR'S za vyplnění dotazníků a jednatelem, panu Janu Melicharovi, za poskytnuté informace a ochotnou spolupráci na dotazníkovém šetření.

## **ANOTACE**

Bakalářská práce „Progresivní formy sociální a pracovní motivace zaměstnanců“ je věnována motivaci zaměstnanců a jejím moderním přístupům. Cílem práce je vysvětlit pojmy týkající se pracovní motivace a provést analýzu motivace se zaměřením na výkon ve vybraném podniku. Poté zhodnotit situaci a navrhnout doporučení.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Motivace, stimulace, progresivní formy motivace, teambuilding, soft skills, empowerment

## **TITLE**

Progressive forms of social and work motivation of employees

## **ANNOTATION**

Bachelor's thesis "Progressive forms of social and work motivation of employees" deals with motivation of employees and its modern approaches. The aim of the work is to explain concepts related to motivation and to analyze motivation with a focus on performance in a selected company. Then evaluate the situation and propose recommendations.

## **KEYWORDS**

Motivation, stimulation, progressive forms of motivation, teambuilding, soft skills, empowerment

# OBSAH

Úvod .....	12
<b>1 Charakteristika motivace a stimulace.....</b>	<b>13</b>
1.1 Motivace a její základní faktory .....	13
1.2 Motiv.....	13
1.3 Stimulace .....	13
1.4 Proces motivace .....	14
1.5 Typy motivace .....	14
1.5.1 Vnitřní motivace .....	14
1.5.2 Vnější motivace .....	15
1.5.3 Hmotná a nehmotná motivace .....	15
1.6 Zdroje motivace .....	15
1.6.1 Potřeby .....	16
1.6.2 Maslowova pyramida potřeb .....	16
1.6.3 Návyky.....	18
1.6.4 Zájmy .....	18
1.6.5 Hodnoty .....	18
1.6.6 Ideály .....	18
<b>2 Motivace ve vztahu k pracovnímu výkonu.....</b>	<b>19</b>
2.1 Pracovní motivace.....	19
2.2 Intrinsické motivy .....	19
2.3 Extrinsické motivy .....	20
2.4 Základní nástroje pracovní motivace .....	20
2.4.1 Odměny.....	20
2.4.2 Sankce .....	21
2.5 Teorie motivace pracovního jednání.....	21
2.5.1 Dvoufaktorová teorie motivace .....	21
2.5.2 Teorie kompetence.....	22
2.5.3 Teorie expektance .....	23
2.5.4 Teorie spravedlnosti (rovnováhy).....	23
2.5.5 McClellandova teorie získaných potřeb .....	24

2.5.6	Teorie XY .....	24
2.6	Motivační program .....	25
<b>3</b>	<b>Progresivní metody motivace zaměstnanců .....</b>	<b>26</b>
3.1	Teambuilding .....	26
3.1.1	Tým .....	26
3.1.2	Efektivita týmu a synergická rovnice .....	27
3.1.3	Formy teambuildingu .....	28
3.2	Soft skills .....	28
3.2.1	Definice soft skills .....	28
3.2.2	Příklady soft skills .....	29
3.2.3	Význam soft skills .....	29
3.3	Empowerment .....	30
3.4	Učíci se organizace .....	31
<b>4</b>	<b>Charakteristika vybraného podniku.....</b>	<b>32</b>
4.1	Historie podniku a současná situace .....	32
4.2	Motivační program a poskytované benefity .....	32
<b>5</b>	<b>Dotazníkové šetření.....</b>	<b>33</b>
5.1	Struktura dotazníku .....	33
5.2	Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	33
5.2.1	Vliv motivace na výkon .....	33
5.2.2	Motivace od nadřízeného .....	34
5.2.3	Typ motivace .....	34
5.2.4	Nejefektivnější motivátory .....	35
5.2.5	Demotivace .....	35
5.2.6	Ohodnocení za práci .....	36
5.2.7	Vliv mzdy na výkon .....	36
5.2.8	Kolektiv nebo mzda .....	37
5.2.9	Řízení v organizaci .....	37
5.2.10	Důležitost motivace od vedení podniku.....	38
5.2.11	Hledání nových způsobů motivace .....	38
5.2.12	Pořádání teambuildingů (zážitkových aktivit).....	39

5.2.13	Zavedení teambuildingu .....	39
5.2.14	Vliv teambuildingu na zlepšení týmové spolupráce a pracovních vztahů ....	40
5.2.15	Nejvhodnější forma teambuildingu .....	40
5.2.16	Podpora rozvoje soft skills.....	41
5.2.17	Flexibilní doba a výkon .....	41
5.2.18	Pracovní spokojenost .....	42
5.2.19	Pohlaví .....	42
5.2.20	Věková kategorie .....	42
5.2.21	Pracovní pozice .....	43
5.2.22	Doba působnosti v podniku .....	43
5.3	Shrnutí dotazníkové šetření a doporučení.....	44
<b>Závěr .....</b>		<b>45</b>
<b>Použitá literatura .....</b>		<b>46</b>
<b>Přílohy.....</b>		<b>49</b>

## SEZNAM OBRÁZKŮ

<b>Obrázek 1</b> Proces motivace.....	14
<b>Obrázek 2</b> Schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti.....	16
<b>Obrázek 3</b> Maslowova pyramida potřeb .....	17

## SEZNAM TABULEK

<b>Tabulka 1:</b> Vliv motivace na výkon .....	33
<b>Tabulka 2:</b> Motivace od nadřízeného .....	34
<b>Tabulka 3:</b> Typ motivace.....	34
<b>Tabulka 4:</b> Nejefektivnější motivátory .....	35
<b>Tabulka 5:</b> Ohodnocení za práci .....	36
<b>Tabulka 6:</b> Vliv mzdy na výkon .....	36
<b>Tabulka 7:</b> Kolektiv nebo mzda .....	37
<b>Tabulka 8:</b> Hledání nových způsobů motivace.....	38
<b>Tabulka 9:</b> Zavedení teambuildingu .....	39
<b>Tabulka 10:</b> Vliv teambuildingu na zlepšení týmové spolupráce a pracovních vztahů .....	40
<b>Tabulka 11:</b> Podpora rozvoje soft skills .....	41
<b>Tabulka 12:</b> Pracovní spokojenost.....	42
<b>Tabulka 13:</b> Pohlaví.....	42
<b>Tabulka 14:</b> Doba působnosti v podniku.....	43

## SEZNAM GRAFŮ

<b>Graf 1:</b> Demotivace.....	35
<b>Graf 2:</b> Řízení v organizaci .....	37
<b>Graf 3:</b> Důležitost motivace od vedení podniku .....	38
<b>Graf 4:</b> Pořádání teambuildingů .....	39
<b>Graf 5:</b> Nejvhodnější forma teambuildingu .....	40
<b>Graf 6:</b> Flexibilní doba a výkon .....	41
<b>Graf 7:</b> Věková kategorie.....	43

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

Apod.            a podobně

Atd.             a tak dále

Např.            například

Tzn.             to znamená

# ÚVOD

Bakalářská práce se zabývá tématem pracovní motivace zaměstnanců a jejími progresivními formami. Jedná se o problematiku, kterou vedoucí pracovníci řeší neustále, jelikož motivace je nedílnou součástí celého procesu pracovního jednání a bez ní je dosažení dobrých výsledků velice obtížné, ne-li nemožné. Správně motivování pracovníci jsou klíčem ke skvělým výkonům a plnění stanovených cílů podniku.

Manažeri pořád hledají nové způsoby, jak zaměstnance účinně a efektivně motivovat. Já se v této práci budu snažit několik takových způsobů uvést a věřím, že poskytnuté informace budou přínosné a užitečné.

Práce je rozdělena na několik částí. V první části jsem na základě studia odborné literatury popsal základní pojmy, které jsou s motivací spojené. Záměrem je, aby byly čtenářem pochopeny základy celé problematiky motivace.

Ve druhé části navazuji na pojmy z části první, avšak už se zaměřuji na vztah motivace a pracovního jednání. Zmiňuji tedy definici pracovní motivace, základní motivační nástroje využívané v této oblasti, a poté dělám rozbor jednotlivých motivačních teorií, jejichž znalost je značným přínosem pro řízení.

Část třetí obsahuje několik příkladů progresivních forem motivace, které se v dnešní době využívají a stále více se o nich diskutuje. V této kapitole jsem věnoval pozornost zejména teambuildingu, měkkým dovednostem (soft skills), empowermentu a učící se organizaci. Potvrzuji také důležitost týmu a zmiňuji podmínky, které je nutné dodržovat pro úspěšné fungování.

Poslední část je částí praktickou. V té je uvedena charakteristika vybraného podniku, popis jeho historie a současné situace. Ve spolupráci s podnikem bylo provedeno dotazníkové šetření, jehož výsledky v této kapitole analyzuji a vyhodnocuji. Respondenty byli zaměstnanci podniku a měli odpovídat na otázky z oblasti motivace, spokojenosti, pracovních podmínek apod. Na závěr jsem provedl celkové zhodnocení a doporučení úkonů, které by mohlo vedení podniku uskutečnit, aby se zlepšila situace po stránce motivace a pracovní výkonnosti.

Cílem práce je popsat pojmy týkající se pracovní motivace a provést analýzu motivace se zaměřením na výkon ve vybraném podniku. Následně situaci vyhodnotit a navrhnout doporučení, jak nedostatky odstranit a zvýšit motivaci pracovníků.

# 1 CHARAKTERISTIKA MOTIVACE A STIMULACE

## 1.1 Motivace a její základní faktory

Motivace je důležitou součástí lidského života. Ať už v rovině osobní, či v rovině pracovní. Jedná se o významnou složku dynamiky osobnosti, která je velice důležitá, ale zároveň velmi komplikovaná. V psychice člověka působí vnitřní hybné síly, jsou to různé pohnutky a motivy. Mnohokrát si je nemusíme ani uvědomovat. Mohou se vyskytovat na pozadí. Právě tyto pohnutky či motivy určují činnosti člověka, a především to, jakým způsobem se chová a jedná, jelikož vzbuzují aktivitu. Výsledkem je projev motivovaného jednání. [1]

## 1.2 Motiv

Základem motivace je tedy určitý motiv, který je pro každého zcela jiný. Jedná se o podněty k vykonání aktivity, která vede k nějakému stanovenému cíli. Splnění cíle s sebou nese očekávání a emoční prožitek naznačující aktuální potřebu.

Motivy udávají, jakou činnost bude člověk vykonávat, aby dosáhl svého cíle a uspokojil tak svou potřebu. [3] Určují, jak dlouho bude aktivita trvat, protože motiv bude působit do té doby, dokud člověk nebude uspokojen (nenaplní svou potřebu). Také udává, kolik sil je člověk ochoten vynaložit.

Motivů je několik typů. Máme motivy, který mají určitý cíl (cílové, terminální), ale někdy výsledný cíl nemusí být tak zřejmý, nebo ho nelze jednoduše k motivu připojit. Takové motivy označujeme jako instrumentální. Řadíme mezi ně například různé zájmy a záliby. Na člověka v jeden okamžik působí více motivů současně a můžou být zcela různé. Odlišná intenzita, jiný směr či vytrvalost. [1]

## 1.3 Stimulace

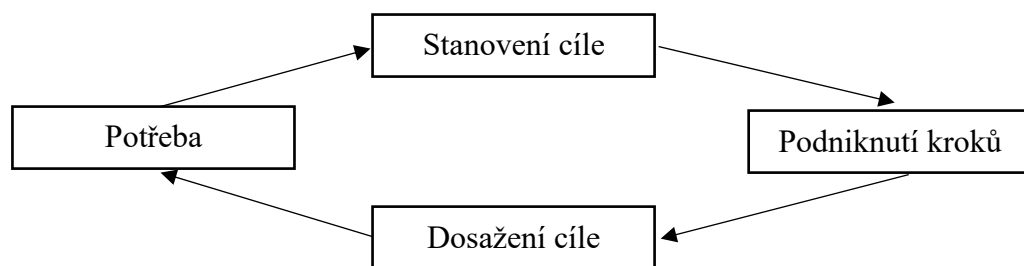
Pojem motiv je také úzce spojený s pojmem stimul (stimulace). Tyto dva pojmy je důležité od sebe odlišit. Častokrát se stává, že lidé tato slova zaměňují, nebo zcela nerozlišují. Hlavním rozdílem mezi motivací a stimulací je to, že stimulace působí na lidskou psychiku zevnějšku, z okolí jedince. Na rozdíl od motivace, která vychází z vnitra. Stimulace je způsobená zpravidla aktivním zásahem jiného člověka. Dochází k ovlivňování činnosti člověka, což přispívá

ke změně psychických procesů jedince a jeho celkové motivace. [1] Tímto způsobem je stimulace a motivace provázaná. Nicméně k ovlivňování dochází při každém mezilidském kontaktu, tudíž nemusí se jednat o přímý záměr. Nikde to není striktně uvedeno.

## 1.4 Proces motivace

Pokud se budeme ptát, co je to motivace, nejspíše se to dá říci slovy: příčina, abychom určitou činnost vykonali. Spisovatel Michael Armstrong ve své knize zmiňuje 3 složky:

- směr – jakou činnost se osoba pokouší dělat
- úsilí – s jakým úsilím se to pokouší dělat
- vytrvalost – jakou dobu se o to pokouší. [2]



Obrázek 1 Proces motivace

Zdroj: [2] vlastní zpracování

## 1.5 Typy motivace

Motivaci rozdělujeme na dva základní typy – vnitřní a vnější. Oba tyto typy jsou důležité a vzájemně propojené.

### 1.5.1 Vnitřní motivace

Vnitřní motivace – člověk motivuje sám sebe. Vykonává činnosti, které uspokojují jeho potřeby, nebo to alespoň očekává v blízkém budoucnu. Jedná se o určité faktory, které si lidé stanovují. Tyto faktory je pak usměrňují v tom, co dělají. Patří mezi ně například odpovědnost (pocit důležitosti a smyslu vykonávané práce), samostatnost (míra zodpovědnosti a rozhodování) a možnost se dále osobnostního i karierního růstu. [2] Nejdůležitějším faktorem dle mého názoru je právě ten smysl. Pokud člověk vidí ve své práci, že není zbytečná, a navíc ho ještě

duševně naplňuje, má v oblasti vnitřní motivace vyhráno. Poněvadž tento typ motivace je velice silný a efektivní. Jedinec k němu musí postupně dospět.

### **1.5.2 Vnější motivace**

Vnější motivace – motivování někým jiným. V pracovním prostředí to mohou být odměny, benefity či pochvaly. Avšak může to být také motivace pomocí trestů. Tento typ motivace zajiště nebude tak účinný, jako ten vnitřní. Zvláště budeme-li uvažovat v dlouhodobém měřítku. Pokud člověk nechce sám od sebe a je mu něco vnucováno, nebude to mít takový efekt a ani výsledná kvalita práce nebude nejspíše taková. Nejlépe je člověk motivovaný, pokud má jasné cíle a postupnými kroky se k nim dostává a stoupá výš. Taková forma je z hlediska motivace nejúčinnější.

### **1.5.3 Hmotná a nehmotná motivace**

Dalším možným rozdělením motivace je rozlišení na 2 oblasti. Významnou, a přesto mnohokrát nadřazenými pracovníky podceňovanou, oblast tvoří motivace nehmotná, do které patří zejména vnitřní faktory, ale i několik vnějších. Do této motivace řadíme například možnost povýšení, školení, pochvaly či uznání. Druhou oblastí je motivace hmotná, ve které hlavním faktorem jsou především peníze. [5] Těmi zaměstnanci uspokojí rozličné potřeby. Obě tyto oblasti jsou důležité a správní vedoucí pracovníci, kteří chtějí efektivně motivovat své zaměstnance, by je měli kombinovat.

## **1.6 Zdroje motivace**

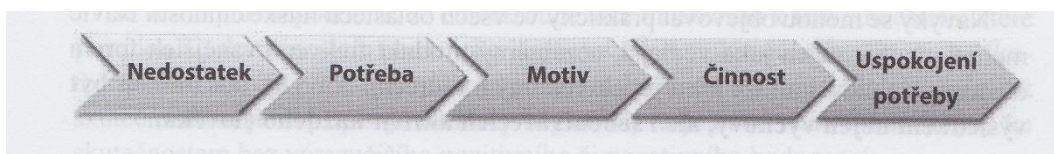
Abychom mohli motivaci nějakým způsobem ovlivňovat, je nutné vědět, z čeho motivace pramení a co je hlavními zdroji. Označením zdroj motivace v této chvíli myslíme skutečnosti, které se přímo podílí na tvorbě samotné motivace.

Důležitých zdrojů je několik. Mezi ty základní řadíme:

1. potřeby,
2. návyky,
3. zájmy,
4. hodnoty a hodnotové orientace,
5. ideály.

### 1.6.1 Potřeby

Potřeby, jak už jsem dříve zmínil, jsou základním kamenem motivace. V psychologii se potřeba chápe jako nedostatek, který je pro konkrétního jedince velice významný a touží po jeho odstranění. Po celou dobu pocitu nedostatku prožívá stav napětí a tlaku. Naplnit svou potřebu se bude snažit za každou cenu. Tento cyklus nám krásně zobrazuje následné schéma:



**Obrázek 2** Schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti

Zdroj: [1]

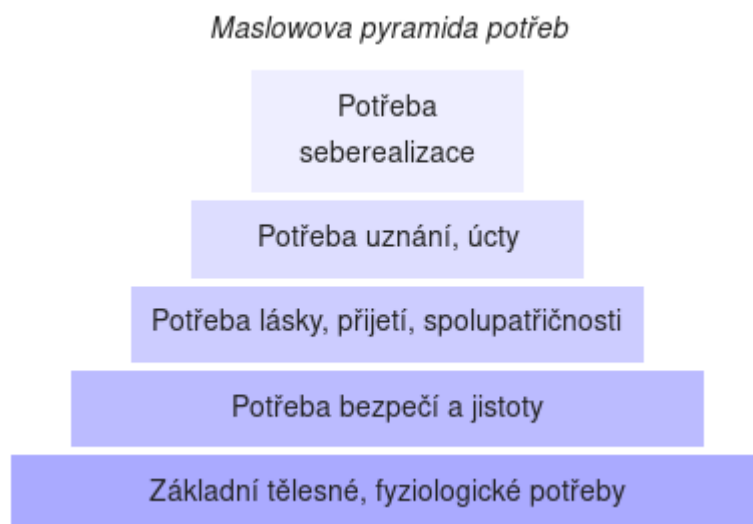
### 1.6.2 Maslowova pyramida potřeb

Nejznámější teorií o potřebách je Maslowova pyramida potřeb, kterou formuloval americký psycholog Abraham Harold Maslow v roce 1943. Rozdělil potřeby všech lidí do pěti základních kategorií, které hierarchicky seřadil. Základnu pyramidy tvoří potřeby fyziologické, následuje potřeba bezpečí, sounáležitosti a lásky, uznání, a na samém vrcholu se nachází potřeba seberealizace.

Princip této teorie je prostý. „Maslowova teorie motivace tvrdí, že v případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřebou potřeba vyšší a pozornost jedince je pak soustředěna na uspokojení této vyšší potřeby.“ [2]

U prvních čtyř kategorií najdeme princip redukce. To znamená, že k uspokojení dílčích potřeb dochází až v tom okamžiku, kdy jsou odstraněny příčiny vzniku oné potřeby. U páté kategorie na vrcholu pyramidy tento princip neplatí, jelikož to je potřeba osobního vývoje, růstu. Tato potřeba nemůže být nikdy definitivně uspokojena, protože hranice růstu jsou neomezené, člověk se může neustále zdokonalovat a vyvíjet. [6]

V dnešní době je stále Maslowova teorie uznávána, nicméně je kritizována za svou nepřizpůsobivost a nekompromisnost vůči individualitám, jelikož priority uspokojování potřeb se u různých lidí liší, a ne vždy se potřeby člověka vyvíjejí přímočaře po stupnici. Na to je třeba brát ohled. [2]



**Obrázek 3** Maslowova pyramida potřeb

Zdroj: [8]

Jednotlivé kategorie interpretujeme dle zaměření na pracovní motivaci.

Fyziologické potřeby – v pracovní oblasti to může být zejména potřeba dostatečně velkého výdělku, aby si pracovník mohl zajistit bydlení, jídlo, oblečení a ostatní základní věci důležité pro život. Jsou spojeny i se správnými hygienickými podmínkami pro práci.

Potřeby bezpečí a jistoty – můžeme ji charakterizovat jako potřebu jistoty pracovní pozice, bezpečnosti na pracovišti, dodržování podmínek pro výkon práce a také třeba zabezpečení při výskytu pracovní neschopnosti. Jde o fyzické, duševní i emocionální bezpečí.

Potřeby lásky, přijetí a sounáležitosti – jedná se o potřebu patřit do nějaké skupiny, být do ní přijat a jistým způsobem respektován. Při aplikaci na pracovní motivaci to mohou být vztahy na pracovišti – kolektiv, tým.

Potřeby uznání a úcty – v jednoduchém vysvětlení jde o potřebu být respektovaný a uznávaný ostatními. V pracovní rovině to může být například ocenění kvalit pracovníka od jeho nadřízeného. Velkou měrou tomu může přispívat prestiž vykonávané funkce.

Potřeby seberealizace – tuto potřebu můžeme interpretovat jako potřebu zlepšovat své schopnosti a dovednosti. Jedná se tedy o osobní rozvoj jedince. V práci může rozvoj zaměstnanců podpořit nadřízený, například zadáváním úkolů, které podporují zlepšování schopností. [12]

### **1.6.3 Návyky**

Návyk vzniká činností, která se pravidelně, v určitých intervalech, opakuje. Díky opakování se činnost zafixuje a zcela zautomatizuje. Důležitou součástí je i konkrétní situace, jelikož činnost je většinou spojená s určitou situací a charakteristickými podmínkami. Pokud taková situace nastane, proběhne asociace s naučenou činností a jedinec ji provede. Jedná se tedy o naučený vzorec chování. Motiv, provést určitou činnost v určité situaci. [1]

### **1.6.4 Zájmy**

Zájem můžeme chápat jako zaměření jedince na specifickou oblast, která je mu blízká. [1] Jde o zvláštní druh motivu. Je složité zájmy více konkretizovat a rozdělit, protože škála možných činností je obrovská. Mohou to být zájmy zaměřené na oblast sportu, hudby, vědy či třeba jazyku. Každý jedinec je úplně odlišný.

### **1.6.5 Hodnoty**

Hodnoty jsou významnou součástí postojů jedince a mají značný vliv na jeho chování a jednání. Jsou podstatným zdrojem motivace. Hodnotou rozumíme významnost a žádoucnost jakékoliv věci, jevu nebo procesu. Nositeli hodnot mohou být konkrétní materiální předměty, ale také situace a stavy. Jedná se o vlastnosti objektů, které mají záměr především motivující. Tyto motivující vlastnosti označujeme cizím slovem *incentivy*. [4]

Každý člověk má svou vlastní hodnotovou orientaci, která pochází z tradic a kultury společnosti, v níž se pohybuje. Rozlišovat vlastnosti a stanovit je jako hodnoty, se učí postupně v průběhu života. Je to dlouhý proces. [4] Za hodnotu může být považováno téměř cokoliv. Záleží na okolnostech. Nicméně existují obecně známé, které uznává většina lidí, například rodina, zdraví, přátelství, pravda apod. Samozřejmě se důležité hodnoty pro člověka vlivem času mění a vyvíjejí. Velkou roli v tomto procesu hraje také výchova, jelikož uznávané hodnoty se v rodině různými mechanismy přenáší z generace na generaci.

### **1.6.6 Ideály**

Ideál nám udává subjektivní ideální představu jedince o různých skutečnostech a stanovených cílech, kterých se snaží dosáhnout, a o které usiluje. Může se jednat o cíle životní, osobní i pracovní. [1]

Jako motivační incentivy působí ideály především v pubertě a rané dospělosti jedince, kdy se jedinec vyvíjí a utváří si své postoje a názory. V tomto období jsou však ideály postupem času usměrňovány a přetvářeny důsledkem získání životních zkušeností a střetem s pravou realitou. [4]

## 2 MOTIVACE VE VZTAHU K PRACOVNÍMU VÝKONU

Motivace v podniku je klíčovým prvkem celého jeho fungování, jelikož zaměstnanci tvoří nenahraditelnou složku, a pokud se je podaří správným směrem motivovat, dosáhneme stanovených cílů mnohem snadněji a z pravidla s daleko lepším výsledkem.

### 2.1 Pracovní motivace

Pracovní motivace je spojena s výkonem pracovní činnosti, ve které se vyskytuje jedinec v určité pozici a plní dané úkoly. Jedná se o činnosti cílevědomé, účelné a vykonávané systematicky. Podle míry a průběhu pracovní motivace poznáme jedincův přístup k práci. Dokážeme vypořádat, jak se staví k nařízeným úkolům, jakým způsobem činnosti vykonává a do jaké míry je ochotný obětovat svou pohodlnost, tzn. je ochotný. Na pracovní motivaci by se tedy zajisté nemělo zapomínat a řídicí pracovníci by ji měli věnovat zvýšenou dávku pozornosti. Je to výhoda nejen pro konkrétního pracovníka, ale taktéž pro prosperitu celého podniku.

Poněvadž se jedná o psychologický proces, psychologové rozlišují dva pracovní motivy. Motivy spojené přímo s prací – motivace intrinsická a motivy mimo práci – motivace extrinsická.

### 2.2 Intrinsické motivy

Mezi nejvýznamnější intrinsické, tedy vnitřní, motivy patří například samotná potřeba jakékoliv činnosti, při které člověk může vybit energii. Dále potřeba kontaktu a komunikace s ostatními lidmi, tyto motivy řadíme k intrinsickým zejména kvůli povoláním, u kterých je kontakt hlavní pracovní náplní. Potřeba výkonu, další důležitý motiv, který s sebou přináší mnoho prožitků a uspokojení spojených s úspěšným výkonem. Patří sem také touha po moci, mít nad někým moc a právo řídit. A v neposlední řadě potřeba smyslu života a seberealizace. Možnost projevit své schopnosti a talent.

## 2.3 Extrinsické motivy

Do motivů extrinsických, v českém překladu vnějších, řadíme potřebu peněz, potřebu jistoty, jež je ale s potřebou peněz úzce spojena. Dále je to potřeba důležitosti, mít pocit, že vykonávaná práce a pozice je užitečná. A na závěr potřeba sociálních vztahů, jelikož člověk je společenský tvor a potřeba sounáležitosti.

## 2.4 Základní nástroje pracovní motivace

Pro úspěšnou motivaci pracovníků je potřeba dodržovat dvě důležitá pravidla. Prvním pravidlem je vhodně zvolit motivační faktory, které budou uspokojovat potřeby zaměstnanců. Druhým pravidlem je jejich správné využívání. Musí být používány v příslušný okamžik. Až poté se z motivačních faktorů stávají významné motivační nástroje podniku. [5]

Pracovníci jednájí rozumem. Chtějí získat odměny (výhody) a obejít se bez zbytečných trestů. Z tohoto důvodu jsou odměny a sankce základními nástroji pracovní motivace.

### 2.4.1 Odměny

Motivaci, která se týká odměn, považujeme za motivaci pozitivní, jelikož slouží k podpoře aktivního jednání. Samotná odměna slouží k uspokojení potřeb pracovníka. Její získání závisí na vykonané činnosti. Může mít několik podob. Nemusí se jednat pouze o finanční odměnu, jak si většina lidí ihned představí, ale téměř cokoli, co má nějaký příjemný užitek pro pracovníka a dokáže ho to motivovat k dalším výkonům. Nicméně finanční prostředky jsou nejčastěji poskytovanou odměnou, jelikož pracovník s nimi může uspokojit různé potřeby. Avšak z dlouhodobého hlediska většina finančních prostředků motivátorem podporující výkon není. Pokud se na odměny podíváme z pohledu vnitřních faktorů, pracovník může dosáhnout odměn už při výkonu práce. Vidí, jak se jeho práce vyvíjí, vidí výsledky, rozšiřuje své schopnosti, rozhoduje o věcech a tak podobně.

Oproti tomu vnější motivační faktory většinou přichází až po odpracované činnosti. Typickým příkladem jsou již zmíněné finanční odměny. Aby se dosáhlo dobrých motivačních výsledků, je důležité tyto odměny udělovat až za určité výsledky práce či vykonání činnosti, nikoliv automaticky a pravidelně. V tom případě pak odměny jako takové ztrácí svůj význam. [5]

## 2.4.2 Sankce

Na druhé straně je motivace negativní, která naznačuje možnost trestu. Jsou to sankce. Podobně jako u odměn, sankcí může být cokoli. Základem je, že je to pro pracovníka nepříjemné. Může to být nezískání odměny, finanční postih, ztráta různých výhod a tak dále. Do možností sankcí patří také kritika, která má na spoustu lidí značný vliv.

Důvodem udělení sankce je většinou nesplnění, či špatné provedení zadaného úkolu. Vedení dostává možnost zamezit určitému chování. [5]

Podstatnou podmínkou pro správné fungování těchto motivačních nástrojů je seznámení zaměstnanců se systémem odměn a sankcí již na samém začátku výkonu práce, aby nedocházelo ke zbytečným konfliktům a celý motivační proces byl efektivní. Důsledně na odměny a sankce upozorňovat, zdůrazňovat a vysvětlovat. Rovněž je důležité jejich vyvážení. Používání příliš přísných sankcí může vést k rostoucí nespokojenosti, fluktuaci zaměstnanců či zhoršení pracovních výkonů. A podobně je tomu i u odměn. Všechny extrémy škodí a je tedy třeba systém odměn a sankcí pečlivě nastavit a kontrolovat.

Nesmíme také opomenout, že pracovníci svým chováním, aby získali odměnu, napodobují své nadřízené. Ať už vědomě či nevědomě. V jednání svého nadřízeného vidí vzor. Neboť člověk má od přírody předurčeno napodobovat lidi, které považuje za úspěšné. Kvůli tomu je nutné vzít v potaz důležitost motivace vzorem. [7]

## 2.5 Teorie motivace pracovního jednání

Teorií, které se snaží vysvětlit, čím a jakým způsobem je pracovník motivován je mnoho. Ani jedna z nich však neposkytuje definitivní a jednoznačné vysvětlení lidského chování, protože opět zde narážíme na problém individuality. Každý jedinec se chová rozdílně. Obecné informace, které mají podpořit pochopení celého procesu motivace, nám ale podávají. Toho mohou využít manažeři podniků a aplikovat poznatky do motivačního programu. Svou pozornost v této práci zaměříme na několik základních a nejznámějších.

### 2.5.1 Dvoufaktorová teorie motivace

Autorem této teorie je americký psycholog Frederick Herzberg, který společně s jeho spolupracovníky (Mausner, Herzberg, Snyderman) navázal na teorii Abrahama Maslowa, kterou jsme si již popsali v předešlé kapitole u potřeb. Výzkum prováděli v 50. letech 20. století a

k sepsání došlo v roce 1967. Tato teorie se ve své podstatě zabývá spokojeností. Zkoumá příčiny, které vedou k navození stavu spokojenosti či naopak. Je založena na předpokladu dvou protikladných potřeb jedince. První potřebou je potřeba vyhnout se bolesti a druhou je potřeba psychického růstu. [1]

Po provedeném výzkumu zjistil, že na spokojenost v práci mají vliv 2 skupiny faktorů. Jsou to faktory vnější (hygienické – někdy se tato teorie označuje jako motivačně hygienická, dissatisfiers) a vnitřní (motivátory, satisfiers). [9]

**Faktory vnější** jsou spojeny s nespokojeností. Pokud jsou tyto faktory pozitivní (příznivé), pracovníci nespokojenost nepocítují, ale ani na vykonávání práce nemají významnější vliv. Avšak pokud jsou faktory negativní (nepříznivé), budí pracovní nespokojenost a celkově negativním způsobem ovlivňují motivaci pracovníků. Mezi vnější faktory můžeme zařadit:

- pracovní podmínky,
- jistota práce,
- mzda/plat,
- mezilidské vztahy,
- řízení organizace.

**Faktory vnitřní** určují spokojenost. Při pozitivním stavu těchto faktorů jsou pracovníci vnitřně spokojeni a motivováni do práce. V opačném případě spokojeni nejsou a ani nejsou motivováni. Do těchto faktorů lze zahrnout:

- uznání, pochvaly,
- odpovědnost za práci,
- možnost povýšení,
- podpora osobního růstu.

Pokud to shrneme, použitím motivátorů může dojít k zvýšení motivace. Hygienické faktory motivaci nezvýší, mohou ji jen snížit nebo udržet.

## 2.5.2 Teorie kompetence

Tuto teorii sepsal R. W. White v roce 1959, on sám chápe motiv kompetence „*jako potřebu ovládat své okolí, projevující se již u dětí snahou vše prozkoumávat, rozkládat věci a dávat je zase dohromady*“. [1]

U dospělých jedinců se potřeba kompetence objevuje zejména v práci, jako potřeba dát najevo své schopnosti (kompetentnost) a získat tím dostatečný respekt druhých lidí, obdiv. To

mohou být spolupracovníci, nadřízení, ale také vlastní rodina a přátelé. A právě práce je pro porovnávání vlastních výkonů s ostatními ideální oblastí. [9]

Znalost této teorie je pro vedoucí pracovníky vhodná z toho důvodu, aby se snažili zaměstnancům zadávat úkoly, které pro ně budou přiměřeně náročné a budou lehce překračovat jejich schopnosti. Nesmí ale být v rozporu s jejich běžnou pracovní náplní. Při správném použití mohou dosáhnout zvýšení motivace a také schopností zaměstnanců. [9]

### 2.5.3 Teorie expektance

Za touto teorií z roku 1964 stojí americký psycholog Victor Vroom. V ní hrají roli 3 základní pojmy: valence, expektance a instrumentálnita.

- a) valence – hodnota, očekávané uspokojení při dosažení cíle,
- b) expektance – neboli očekávání, je pravděpodobnost, že pracovní chování povede k očekávanému cíli,
- c) instrumentálnita – přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k jinému.

Pokud si jedinec má vybrat z určitých variant s nejistým výsledkem, je možné říci, že se nebude rozhodovat jen na základě svých preferencí (valence), ale i podle míry přesvědčení, zda jsou tyto výsledky vůbec možné. Momentální očekávání o spojitosti čin – výsledek lze nazvat expektance. V případě, že má očekávání maximální sílu, je to signál jistoty příchozího výsledku po vykonání činu. Oproti tomu minimální síla udává jistotu, že jednání výsledek nepřinese. [2]

Expektanční teorii je možné vyjádřit i vzorcem: [19]

$$M (\textit{motivation}) = V (\textit{valence}) * E (\textit{expectancy}) * I (\textit{instrumentality})$$

### 2.5.4 Teorie spravedlnosti (rovnováhy)

Představitelem této teorie, která vznikla v roce 1963, je J. S. Adams. Základním prvkem je sociální srovnávání. Týká se to tedy pocitů a vnímání. Pracovníci pozorují a srovnávají s ostatními pracovníky, co do práce vkládají a co z ní získávají. Vkládají například úsilí, čas, spolehlivost, nápady a získávají peníze (nejčastější oblast pro porovnávání), ocenění, uznání apod. [10]

Adams teorii vyjádřil tímto vztahem: [10]

$$O_v : I_v = O_d : I_d$$

$O_v$  = vlastní výstup,  $I_v$  = vlastní vstup

$I_d$  = vstup druhé osoby,  $O_d$  = výstup druhé osoby

Pokud jsou vstupy a výstupy v rovnováze, je vše v pořádku, protože je nastolena spravedlnost. Jestliže ale pracovník získá pocit, že vstupy a výstupy v rovnováze nejsou, bude se cítit demotivován a bude se snažit nespravedlnost různými způsoby odstranit. [1]

O tuto problematiku by se měl zajímat každý manažer podniku. Měl by pravidelně sledovat pracovníky, zkoumat, kolik úsilí jednotliví pracovníci v porovnání s ostatními do práce vkládají a pokud nastane problém, ihned začít zavádět opatření. V případě, že nezasáhne, celý pracovní tým nespravedlnost spatří a může se tak cíleně přizpůsobit situaci. Například sníží svou výkonnost na úroveň ostatních, přestanou se snažit a vykonávat práci jako doposud. [1]

### 2.5.5 McClellandova teorie získaných potřeb

Předposlední teorii, kterou si představíme, vytvořil David C. McClelland, což byl americký behaviorální a sociální psycholog. V některých publikacích se tato teorie nazývá také Teorie tří potřeb či teorie naučených potřeb. [1]

Teorie je postavená na tvrzení McClellanda, že lidé mají nutkání něčeho dosáhnout, někam patřit a mít moc. Od sebe navzájem se liší pouze v tom, jak mají tyto potřeby seřazené dle priority.

Člověk, jehož cílem je hlavně něčeho dosáhnout, se nazývá Achiever. Rád bere odpovědnost na sebe a vyžaduje ocenění toho, jak je výborný. Vybírá si takové úkoly, ze kterých je zřejmý zisk a pravděpodobnost nezdaru nízká. [10]

Člověka, který má touhu někam patřit, označujeme jako Affiliation seeker. Má tendenci vytvářet a hledat harmonické vztahy, které se chovají dle očekávaných zvyků. [10]

Jedince toužícího po potřebě moci, nazýváme Power seeker. Má proto své prosté důvody. Chce řídit ostatní lidi nebo dosáhnout stanovených cílů. Uznání ani ocenění pro něj nemá hodnotu. Důležitý je pro něj souhlas. [10]

Toto rozdělení je podstatné si uvědomit a podle toho přizpůsobit své jednání s konkrétními jedinci. Například rozdávat jim úkoly, které zapadají do jejich přirozených sklonnů, zvolit správné spolupracovníky apod.

### 2.5.6 Teorie XY

Teorii XY rozhodně nesmíme opomenout. Jejím autorem je Douglas McGregor, který popsal 2 typy pracovníků. Ti mají zcela jiný přístup k práci a v tom případě je potřeba s nimi jednat odlišným způsobem.

**Teorii X** popisuje člověka, který je líný, práci nenávidí a musí k ní být nucen. Hledá všechny možné způsoby, jak se práci vyhnout a zároveň se zbavit odpovědnosti. Je důležité takové lidi správně motivovat a pevně vést, aby řádně plnili zadané úkoly a podporovali uskutečňování cílů podniku. Je možné využít postihů za špatný výkon, či naopak odměn za dobře vykonanou práci. [15]

**Teorie Y** je přesně opačná. Pro lidi zahrnuté v této teorii je práce zcela přirozená. Nepovažují ji za námahu nebo něco špatného. Je součástí jejich života a mají ji na stejné úrovni jako spánek i odpočinek. Navíc hledají činnosti, ve kterých by se mohli zdokonalit, podpořit svůj vlastní rozvoj a zároveň plnit cíle podniku. Upřednostňují uznání za svůj přínos před finanční odměnou. [15]

## 2.6 Motivační program

Motivační program obsahuje soubor postupů a pravidel, jejichž dodržování vede ke správné pracovní motivaci zaměstnanců. Tato pravidla vznikla na základě předchozí analýzy procesů v podniku. Motivování zaměstnanců probíhá na úrovni individuální a skupinové. Program je systematický, probíhá dle motivačního schématu. Toto schéma je ovlivněno cíli organizace, podnikovou kulturou a hodnotami.

Postup tvorby motivačního programu: [11]

1. **Analytická fáze** – rozbor podniku, analýza jednotlivých procesů, sběr informací a jejich vyhodnocení
  - a. Sociálně-ekonomické informace – kvalifikace, podmínky organizace, technické, způsoby řízení, odměňování pracovníků apod.
  - b. Psychologické analýzy – záměrem je zjistit názor pracovníků na vykonávanou práci, na celé vedení organizace, odměňování a jestli jsou celkově spokojeni či nikoliv
2. **Přípravná fáze a realizace**
  - a. Rozbor současných forem motivování pracovníků a hledání možností, co zlepšit
  - b. Charakteristika dosavadní výkonnosti zaměstnanců a zpracování představ
  - c. Stanovení relevantních cílů motivačního programu

Motivační program musí být vyhotoven jako dokument, do kterého budou moci zaměstnanci nahlédnout a řádně se s ním seznámit. Tím, že je dokument zveřejněn, je možnost kontrolovat jeho dodržování a posuzovat jeho účinnost. [11]

## 3 PROGRESIVNÍ METODY MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

### 3.1 Teambuilding

Můžeme ho charakterizovat jako aktivity, techniky, které mají za cíl z individuálně pracujících lidí vytvořit spolupracující tým. Tým, který bude dosahovat plánovaných výsledků a bude se svou aktivitou podílet na rozvoji organizace. Dobře fungující tým je velmi důležitý pro celou organizaci, protože stmelení kolektivů může být efektivním motivačním faktorem. Zaměstnanci si budou navzájem pomáhat a podporovat se za všech situací.

#### 3.1.1 Tým

Pro vznik a udržení správně fungujícího týmu je důležité dodržovat několik podmínek. Zmíníme si několik z nich.

##### **Jednoznačné cíle**

Pro podporu spokojenosti a dobrých výsledků týmu, je určení jednoznačných a hodnotných cílů klíčovým krokem. Pracovníci vědí, kam se chtějí dostat. V opačném případě se tým bude chovat roztroušeně, každý bude chtít naplnit pouze svou osobní vizi. Krásně tuto problematiku popisuje výrok Paula Lazaruse: *„Je lépe mít jasnou představu a neuspět než nemít koncepci, protože i z neúspěchu se lze poučit a využít ho při vytváření dalších cílů.“* [14]

##### **Struktura týmu**

Pro úspěšný tým je jeho vnitřní struktura významným faktorem. Pokud je správně nastavená, tak v případě, že se naskytou jakékoliv problémy, je komunikace a následné řešení mnohem jednodušší. Tým by měl mít jasně stanovené funkce jednotlivých členů, účinné komunikační kanály, metody sledování výkonů zaměstnanců a další. Důležité je také vybrat správné pracovníky, které budou do jednotlivých funkcí a celého kolektivu zapadat. Jak píše Josef Koubek, je nutné rozpoznat, který uchazeč bude *„pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů.“* [20]

##### **Klima podporující spolupráci**

Spolupráce týmu je základ. Je postavena na dobrých vztazích a vzájemné důvěře. Právě důvěra má dle různých průzkumů největší vliv na celkovou efektivitu týmu a spokojenost členů. Je však velmi křehká, a tak je potřeba se vyvarovat jejímu porušení. Pokud si lidé v týmu důvěřují, nemusí řešit konflikty a všelijaké postranní záležitosti, ale mohou se plně věnovat práci.

Důvěru není jednoduché udržet. Je třeba všechny problémy okamžitě řešit, probrat a snažit se je eliminovat. Komunikace mezi nadřízenými a zaměstnanci je klíčová. Díky ní, může organizace předejít mnoha katastrofám. [14]

### **Kompetentní vedení**

Jestli bude tým úspěšný a bude podávat dobré výkony, na tom se z velké části podílí jeho vedoucí. Ten udává, jakým směrem se vydat a soustředit své síly. Soňa Hermochová ve své knize Teambuilding udává, že vedoucí se musí soustředit na 3 základní elementy:

1. na cíl či vizi,
2. na schopnost adaptace na změnu okolností,
3. na „výchovu“ svých následovníků.

Vedoucí by měl dodat svým zaměstnancům sebevědomí, aby se nebáli překračovat své hranice. Postupem času by jim měla být poskytnuta možnost podílet se na rozhodování a přebrat tak část zodpovědnosti. I tímto způsobem se projevuje a posiluje důvěra. [14]

### **3.1.2 Efektivita týmu a synergická rovnice**

Na samém začátku je důležité si uvědomit a zvážit, zda týmová spolupráce je pro organizaci tou správnou cestou, jelikož při plnění některých úkolů nemusí být zcela efektivní a jedinci pracující individuálně by to zvládli lépe. Pokud se tedy budeme zabývat produktivitou a výkonem. V této spojitosti se využívá pojem synergie.

Synergie vyjadřuje spolupráci více subjektů, která vede k vyšším a lepším výkonům. Dle Evy Mohauptové můžeme vyjádřit 3 synergické rovnice: [15]

- **Synergická rovnice týmu:**  $1 + 1 = 3$

Ta nám udává, že pokud bude pracovat více lidí společně, jejich výsledek bude lepší, než kdyby pracovali samostatně.

- **Rovnice práce více jednotlivců:**  $1 + 1 = 2$

Práce v týmu v tomto případě nemá význam. Je využitelná maximálně pro budování vztahů, ale pro výkon nemá vliv.

- **Rovnice neefektivního týmu:**  $1 + 1 = -1$

V poslední rovnici je výsledek jednoznačný. Týmová spolupráce je nepřináší požadovaný výsledek, a navíc ho ještě zhoršuje. To je příklad toho, kdy individuální práce zaměstnanců bude efektivnější, než kdyby pracovali dohromady.

### **3.1.3 Formy teambuildingu**

Teambuilding může mít několik forem. Přírozenou formou je každodenní interakce v práci, když spolu pracovníci spolupracují na zadaných úkolech. To je ta nejjednodušší a nejvíce praktická cesta. [13] Avšak ta často nestačí a je nutné využít dalších forem třeba v podobě strukturovaných aktivit a cvičení.

I Eva Mohauptová v knize Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci píše, že za teambuilding můžeme v současné době označit jakoukoliv aktivitu, která se odehrává ve skupině. Může to tedy být téměř cokoli. [18] Ona ale chápe tento pojem ve svém původním významu. Tím je budování fungujícího týmu. To vše pomocí zlepšení rozvoje týmové spolupráce, řešení obtížných situací a hlavně komunikace. Právě komunikace je ve všech zmíněných metodách důležitým prvkem, ne-li nejdůležitějším.

Aktivita, které jsou využívány jako teambuilding, je spousta. V širokém pojetí se rozdělují na zábavné a vzdělávací. Záleží, co podnik od teambuildingu očekává a jaké jsou jeho cíle. Avšak ty zábavné mají zaměstnanci raději. Mohou to být aktivity vnitřní (indoor), což jsou například různé hry, vědomostní aktivity a tak dále. Nebo to mohou být aktivity venkovní (outdoor), které jsou v dnešní době v oblibě většiny organizací, a také je pořádají externí agentury. To mohou být různé sportovní aktivity, společné výlety, adrenalinové zážitky, týmové hry a různé další činnosti.

## **3.2 Soft skills**

Další významnou podporou motivace zaměstnanců může být učení měkkých dovedností. Je to téma, o kterém se v posledních letech stále více diskutuje a vedoucí pracovníci si začínají uvědomovat, že by mu měli věnovat svou pozornost. Zaměstnanci totiž rádi rozvíjí své schopnosti, a když budeme vycházet z již zmíněné Maslowovy teorie potřeb, koncept učení soft skills zapadá do uspokojení potřeby seberealizace.

### **3.2.1 Definice soft skills**

Jedná se o interpersonální dovednosti, které nejsou hmatatelné a je obtížné je měřit, definovat. Jsou v úzkém vztahu s emoční inteligencí (EQ).

*„Soft skills are the personal attributes, personality traits, inherent social cues, and communication abilities needed for success on the job. Soft skills characterize how a person interacts in his or her relationships with others.“ [17]*

Oproti nim stojí hard skills, tvrdé dovednosti, což jsou odborné dovednosti přímo zaměřené na konkrétní vykonávané povolání. Jsou měřitelné a definovatelné. Dají se získat postupným vzděláváním. Pro příklad si uvedeme lékaře, tvrdé dovednosti pro něj mohou být výborná znalost lidského těla a specializace na určitý obor. Můžeme tedy říci, že jsou to dovednosti specifické pro vykonávanou práci.

### **3.2.2 Příklady soft skills**

Měkké dovednosti zahrnují například:

- komunikační dovednosti,
- flexibilitu, schopnost se adaptovat na náhlé změny,
- empatii,
- soustředění,
- time management,
- sebevědomí,
- schopnost organizovat a vést tým
- rozhodnost,
- zvládání stresu,
- kritické a analytické myšlení.

### **3.2.3 Význam soft skills**

Měkké dovednosti ulehčují spolupráci s ostatními lidmi a pro uplatnění na trhu práce jsou podstatné. Dříve zaměstnavatelé nedávali měkkým dovednostem takovou váhu jako je tomu dnes. Mnohdy je pro ně osobnost člověka přednější než odborné znalosti. Dobrým ukazatelem je rozšiřující se trend Assessment center, které při přijímacím řízení využívá stále více firem. Většinou to probíhá tak, že uchazeče jsou připravené různé modelové situace a oni je musí kolektivně, v týmu, řešit. Personalisté je při tom sledují a analyzují, jestli se na danou pozici hodí, či nikoliv.

V roce 2018 společnost LinkedIn, jejíž sociální síť na vyhledávání potenciálních pracovníků využívá naprostá většina personalistů, uvedla seznam nejvyžadovanějších soft skills. Mezi ně patří komunikace, leadership, spolupráce a time management. [16]

To by mělo být signálem pro střední a vysoké školy, které by měly začlenit zdokonalování měkkých dovedností do výuky. Právě to může být následná konkurenční výhoda absolventů při získávání svého vysněného pracovního místa.

### 3.3 Empowerment

Novým pojmem a zároveň metodou je také **empowerment**. Do českého jazyka se překládá jako zmocnění, nebo posílení. Tato metoda je založená na sdílení informací, předávání pravomocí a podpoře samostatného rozhodování. Hlavním cílem metody je plně využít potenciál člověka.

V pracovní oblasti tento pojem vyjadřuje součinnost 3 složek: zaměstnavatele poskytujícího vhodné podmínky, pracovního týmu i jeho úsilí a zaměstnanců, kteří nesou zodpovědnost nejen za svůj výkon, ale i prospěch celého podniku. [24]

Základem existence a prospěchu této metody je důvěra. Nadřízený musí do svého zaměstnance vložit svou důvěru, poskytnout mu podporu a cenné rady. Na druhé straně zaměstnanec musí mít schopnost určit si cíl, umět se rozhodnout a nést za své rozhodnutí patřičnou zodpovědnost. To chce také odvahu, kterou každý člověk nemá.

#### **Hlavní výhody empowermentu:**

- rozvoj schopností a dovedností,
- nadřízený pracovník se může věnovat důležitějšímu rozhodování,
- růst flexibility na pracovišti – jednodušší cesta pro rozhodování, ihned na místě se znalostí konkrétní problematiky,
- zvýšení motivace – vliv na vývoj podniku, důležitost,
- podpora individuality a samostatnosti.

### 3.4 Učící se organizace

Dalším možným přístupem motivace a řízení zaměstnanců může být koncept učící se organizace. Tento pojem je zásluhou amerického vědce Petera Sengeho, který se věnoval rozvoji managementu. Jeho koncept reaguje na problém dnešní doby. Tím je přehlcenost informacemi. Ze všech různých zdrojů se můžeme dozvědět spoustu informací, a tak vlastnění informací již není konkurenční výhodou pro podniky. Nyní to je efektivní práce s nimi a schopnost učit se. Jak píše Peter Senge ve své knize *Pátá disciplína (The Fifth Discipline)* „*V dnešní době je jedinou možnou konkurenční výhodou, kterou firma může získat, schopnost učit se rychleji než konkurence.*“ [21]

Hlavní myšlenkou této koncepce je tedy podporovat zaměstnance, aby se naučili schopnosti průběžně se učit, adaptovat se a umět nově získaných informací správně využít. Jde o „*dlouhodobý a řízený proces, který se zpravidla realizuje evoluční cestou*“. [22] Je to náročné zejména pro nadřízené (manažery), protože musí vhodně předat tuto myšlenku svým zaměstnancům, důvěřovat jim a vzbuzovat v nich zájem. V tomto případě se plně ukáže úroveň manažera.

**Pět disciplín** podle Sengeho, které je nutné zvládnout, aby celý koncept fungoval:

- systémové myšlení – nejdůležitější disciplína, princip jednotnosti,
- schopnost řešit problémy – využívat získaných znalostí a aplikovat je,
- schopnost vytvářet vizi – sdílené vize budoucnosti,
- mentální modely – vnímat místo, svůj úkol a poslání,
- skupinové učení – jednání v zájmu celku. [23]

## 4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU

### 4.1 Historie podniku a současná situace

Pro svou praktickou část jsem si vybral podnik MEKR'S. Je to česká společnost, která vznikla již roce 1994. Začínala jako malý prodejce spojovacího materiálu v Úpici. Postupem času se rozrůstala, začala dodávat po celé ČR, otevřela další prodejny a postavila obrovské sklady. Klíčový byl pro podnik rok 2011, kdy spustil e-shop, zavedl systém kanban na čárové kódy a začal provozovat obchodování i se zahraničními klienty. Úspěch v oblasti provozování e-shopu si žádal investici do větších skladových prostor. MEKR'S tedy začal přestavovat a rušit své pobočky. Místo nich se začal věnovat výstavbě a rozšiřování skladů, což trvá doposud.

Dnes se věnuje zejména prodeji přes e-shop a nabízí obrovský sortiment zboží. Specializuje se na prodej spojovacího a kotevního materiálu. Například toho spojovacího má dnes více jak 60 000 položek skladem a vše je připraveno k téměř okamžitému dodání. Využívají velkoobchodní a expediční sklad v Úpici, ze kterého vyvázejí zboží do celé ČR i do světa. K tomu všemu jim pomáhá propracovaná vlastní síť prodejců. K zákazníkům patří významní klienti, kteří se věnují oblasti strojírenství, elektrotechnice, hutnictví nebo automobilovému průmyslu.

V podniku nyní pracuje 100 zaměstnanců. Přibližně třetina z nich pracuje v administrativě a obchodu, zbylé dvě třetiny pracují ve skladech nebo se starají o dopravu objednaného zboží.

### 4.2 Motivační program a poskytované benefity

Společnost nemá sestavený konkrétní motivační program, podle kterého by se striktně řídila. Nicméně i přesto se snaží své zaměstnance různými způsoby motivovat. Příkladem jsou nabízené zaměstnanecké benefity, kterých mohou zaměstnanci využít.

Stravenky – zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům příspěvek na stravování, celkově přispívá 2000 Kč na měsíc.

Vzdělávání – zaměstnancům je umožněno zúčastnit se jakýchkoliv kurzů a školení dle vlastního výběru. Může to být vzdělávací kurz zaměřený na podporu měkkých dovedností, tzn. zlepšení komunikačních dovedností (pro efektivnější komunikaci se zákazníkem), prezentačních dovedností, samostatnosti, kreativity apod. Případně si zaměstnanec může vybrat jakýkoliv z jazykových kurzů, aby se v cizím jazyce zdokonalil. Záleží to jen na aktivní činnosti zaměstnance.

Tyto dva zmíněné benefity jsou ty hlavní. Příspěvky na zdraví, kulturu, sport, ani penzijní připojištění podnik zatím nenabízí.

## 5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Analýza motivace zaměstnanců v podniku MEKR'S byla provedena pomocí dotazníkového šetření (dotazník viz příloha A).

Dotazník byl po dohodě s jednatelem společnosti rozeslán e-mailem zaměstnancům, kteří pracují v kancelářích a mají přístup k počítači. Jednalo se o 32 zaměstnanců. V průběhu 14 dnů, kdy zaměstnanci mohli dotazník vyplnit, se šetření zúčastnilo 21 z nich (tj. úspěšnost 65,6 %).

Cílem výzkumu bylo zjistit názor zaměstnanců na motivaci ze strany zaměstnavatele a nadřízených. Následně výsledky zhodnotit a dát doporučení, jak systém vylepšit.

### 5.1 Struktura dotazníku

Dotazník byl anonymní a se celkově skládal z 22 otázek. První část byla věnována tématu motivace, pracovní spokojenosti, teambuildingu a soft skills. Druhá část byla zaměřena na demografické údaje (věková skupina, pracovní pozice, počet odpracovaných let v podniku, pohlaví) pro získání přehledu o respondentech. Otázky byly většinou uzavřené a respondenti měli vybrat odpověď z několika možností. Byly využity nástroje bodových stupnic (pomocí hvězdiček) a nástroj seřazování odpovědí dle priority.

### 5.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Analýza výsledků z provedeného dotazníkového šetření v podniku MEKR'S. Pro přehledné zpracování jsem využil software Microsoft Excel.

#### 5.2.1 Vliv motivace na výkon

Na úvod měli respondenti rozhodnout, zda má motivace vliv na jejich pracovní výkon, či nikoliv. Většina (90,5 %) odpověděla, že motivace na jejich výkon vliv jednoznačně má. Oproti tomu 2 (9,5 %) respondenti jsou toho názoru, že míra motivace vliv na jejich výkon nemá.

1. otázka	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano, jednoznačně.	19	90,5%
Ne	2	9,5%
<b>Celkem</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

**Tabulka 1:** Vliv motivace na výkon

Zdroj: vlastní zpracování

## 5.2.2 Motivace od nadřízeného

V další otázce měli respondenti možnost pomocí hvězdiček rozhodnout, jak moc se cítí motivováni od svého nadřízeného pracovníka. Jedna hvězdička byla nejméně a deset nejvíce. Platilo pravidlo, čím více, tím lépe.

Odpovědi se různí, ale většina z nich přesahuje 5 hvězdiček a je tedy spíše pozitivního hodnocení. Pokud výsledky zprůměrujeme, dostaneme hodnotu 7,3.

2. otázka	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	0	0,0%
2	0	0,0%
3	0	0,0%
4	2	9,5%
5	5	23,8%
6	0	0,0%
7	4	19,0%
8	2	9,5%
9	4	19,0%
10	4	19,0%
<b>Celkem</b>	<b>21</b>	<b>100,0%</b>

**Tabulka 2:** Motivace od nadřízeného

Zdroj: vlastní zpracování

## 5.2.3 Typ motivace

Otázka, na kterou měli respondenti vybrat odpověď pouze ze dvou možností. První možností byla vnitřní motivace (sebemotivace, vnitřní zapálení pro věc) a druhou vnější motivace (z okolí, např. zvýšení mzdy, odměny, povýšení).

Z výsledků můžeme vidět, že jsou odpovědi skoro vyrovnané. Odpověď vnitřní vybralo 57,1 % respondentů a vnější 42,9 %. Tohle je názorná ukázka, že každý jedinec je jiný a je potřeba ho motivovat odlišným způsobem.

3. otázka	Absolutní četnost	Relativní četnost
Vnitřní	12	57,1%
Vnější	9	42,9%
<b>Celkem</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

**Tabulka 3:** Typ motivace

Zdroj: vlastní zpracování

## 5.2.4 Nejefektivnější motivátory

V tomhle případě měli respondenti rozhodnout a podle toho seřadit, jaká z uvedených možností je nejvíce motivuje a podporuje jejich pracovní výkon.

Největší důležitost (tedy na první místo) respondenti řadili zvýšení mzdy, poté následovali odpovědi: možnost seberealizace, pochvaly, odměny, podpora osobního růstu, možnost povýšení a na závěr jiné.

Možnosti	Důležitost
Zvýšení mzdy	6
Možnost seberealizace	4,8
Pochvaly	4,2
Odměny	4
Podpora osobního růstu	4
Možnost povýšení	3,6
Jiné	1,3

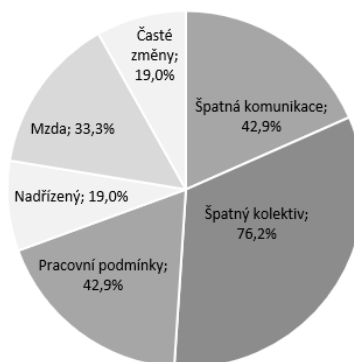
**Tabulka 4:** Nejefektivnější motivátory

Zdroj: vlastní zpracování

## 5.2.5 Demotivace

V této otázce jsem se respondentů tázal, co u z uvedeného je dokáže nejvíce demotivovat a odradit od práce.

Na první pohled vidíme, že největší hrozbou pro ztrátu motivace zaměstnanců je špatný kolektiv. Pro to je jednoduché vysvětlení. Pokud se člověk v práci necítí příjemně, tým nefunguje tak, jak má, je to jasný ukazatel demotivace. Dále respondenty demotivují na stejné úrovni špatná komunikace a pracovní podmínky. Špatná komunikace úzce souvisí se špatným kolektivem. Poté následuje mzda, nadřízený a časté změny.



**Graf 1:** Demotivace

Zdroj: vlastní zpracování

## 5.2.6 Ohodnocení za práci

Otázka, která se zabývá hodnocením pracovních výkonů zaměstnanců. Ptá se, jestli jsou zaměstnanci spokojeni s mírou ohodnocení za svoje výkony, nebo ne. Respondenti měli vybrat z prostých odpovědí (ano nebo ne).

S ohodnocením za svou práci je spokojeno 17 zaměstnanců (81 %) a 4 (19 %) z nich jsou nespokojeni.

6. otázka	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	17	81,0%
Ne	4	19,0%
<b>Celkem</b>	<b>21</b>	<b>100,0%</b>

**Tabulka 5:** Ohodnocení za práci

Zdroj: vlastní zpracování

## 5.2.7 Vliv mzdy na výkon

Tato otázka se zaměřuje na vztah pracovního výkonu a mzdy. Respondenti měli opět vybrat hodnotu na škále 10 hvězdiček.

Z výsledků je patrné, že počet vybraných hvězdiček je většinou nad polovinou. Celkový průměr všech odpovědí je 7,1.

7. otázka	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	1	4,8%
2	0	0,0%
3	1	4,8%
4	0	0,0%
5	2	9,5%
6	3	14,3%
7	2	9,5%
8	7	33,3%
9	3	14,3%
10	2	9,5%
<b>Celkem</b>	<b>21</b>	<b>100,0%</b>

**Tabulka 6:** Vliv mzdy na výkon

Zdroj: vlastní zpracování

### 5.2.8 Kolektiv nebo mzda

V této otázce je záměrem zjistit, zda zaměstnanci upřednostňují raději dobrý a fungující kolektiv, nebo vyšší mzdy.

V tomto případě byly výsledky jednoznačné. Všichni upřednostňují raději skvělý kolektiv před vysokou mzdou.

8. otázka	Absolutní četnost	Relativní četnost
Skvělý kolektiv	21	100%
Špatný kolektiv	0	0%
<b>Celkem</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

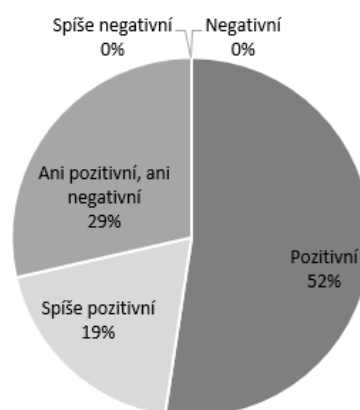
**Tabulka 7:** Kolektiv nebo mzda

Zdroj: vlastní zpracování

### 5.2.9 Řízení v organizaci

Respondenti měli na výběr z 5 odpovědí (pozitivní, spíše pozitivní, ani pozitivní, ani negativní, spíše negativní, negativní).

Většina zaměstnanců (52 %) považuje řízení organizace za vyhovující a označila odpověď „pozitivní“. 19 % zaměstnanců má názor spíše pozitivní a neutrální postoj k řízení podniku má 29 %.



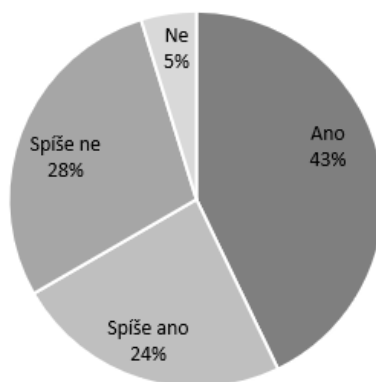
**Graf 2:** Řízení v organizaci

Zdroj: vlastní zpracování

### 5.2.10 Důležitost motivace od vedení podniku

Tato otázka má za cíl zjistit, co si zaměstnanci myslí o postoji podniku k motivaci. Jestli ji považuje za důležitou, nebo ji nevěnuje větší pozornost.

43 % zaměstnanců je přesvědčeno, že podnik motivaci považuje za důležitou. 24 % zaměstnanců si myslí, že podnik nejspíš motivaci za důležitou považuje. 28 % je názoru, že spíše ne a 5 % tvrdí, že ne.



**Graf 3:** Důležitost motivace od vedení podniku

Zdroj: vlastní zpracování

### 5.2.11 Hledání nových způsobů motivace

Otázka se zabývá tím, zda se podnik snaží modernizovat své způsoby motivace zaměstnanců, pomocí nových přístupů a aktivit. Respondenti měli na výběr pouze 2 možnosti (ano, ne).

Většina zaměstnanců (66,7 %) má pocit, že vedení podniku se nesnaží hledat nové způsoby motivace a zůstává při starých a ověřených postupech. Zbylá jedna třetina zaměstnanců je přesvědčena o opaku.

11. otázka	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	7	33,3%
Ne	14	66,7%
<b>Celkem</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

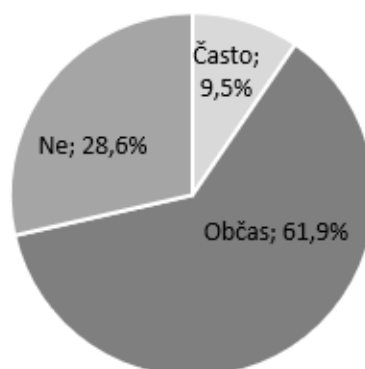
**Tabulka 8:** Hledání nových způsobů motivace

Zdroj: vlastní zpracování

### 5.2.12 Pořádání teambuildingů (zážitkových aktivit)

Touto otázkou mířím na konkrétní metody motivace. Respondenti měli na výběr ze 3 možností (často, občas, ne).

61,9 % respondentů má pocit, že podnik pořádá zážitkové aktivity občas. 9,5 % zaměstnanců odpovědělo, že se to děje často a 28,6 % zaměstnanců je toho názoru, že se nedělají vůbec. Je možné, že členové poslední skupiny jsou v podniku krátce, a proto se zatím žádného teambuildingu nezúčastnili.



**Graf 4:** Pořádání teambuildingů

Zdroj: vlastní zpracování

### 5.2.13 Zavedení teambuildingu

Tato otázka byla nepovinná a odpovědět na ni měli primárně pouze ti zaměstnanci, kteří v předchozí otázce vybrali odpověď „ne“. Měli určit, zda by rozhodně chtěli, aby se v podniku teambuildingy konaly, nebo zda to považují za zbytečné.

Z výsledků je patrné, že odpovídalo více respondentů, než v předchozí otázce označilo odpověď „ne“. Nicméně z odpovídajících je pro konání teambuildingů 90,9 % zaměstnanců a 9,1 % v tom nevidí žádný smysl.

13. otázka	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	10	90,9%
Ne, nevidím v tom smysl.	1	9,1%
<b>Celkem</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Tabulka 9:** Zavedení teambuildingu

Zdroj: vlastní zpracování

## 5.2.14 Vliv teambuildingu na zlepšení týmové spolupráce a pracovních vztahů

Otázka, která zjišťuje, zda zaměstnanci považují zážitkové aktivity vhodné pro zlepšení týmové kooperace a mezilidských vztahů na pracovišti.

57,1 % respondentů uvedlo „spíše ano“. Jasně stanovisko „ano“ jich má 42,9 %. Zbylé odpovědi zůstaly nevybrány.

14. otázka	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	9	42,9%
Spíše ano	12	57,1%
Spíše ne	0	0,0%
Ne	0	0,0%
<b>Celkem</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

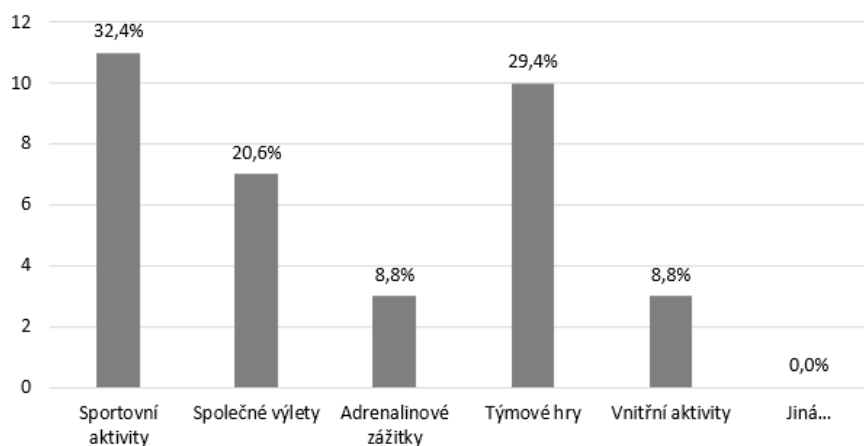
**Tabulka 10:** Vliv teambuildingu na zlepšení týmové spolupráce a pracovních vztahů

Zdroj: vlastní zpracování

## 5.2.15 Nejvhodnější forma teambuildingu

Pro každého zaměstnance je vhodný rozdílný druh zážitkové aktivity. Sportovně založení jedinci ocení například sportovní aktivity a výlety. Na rozdíl od nich zaměstnanci, kteří sportu neholdují, budou rádi za vnitřní aktivity (hádky, řešení problémů, únikové hry a jiné). A pro týmové hráče jsou zase vhodné týmové hry (paintball, lasergame).

Nejvíce lidí (32,4 %) má nejraději sportovní aktivit, hned za tím jsou týmové hry (29,4 %), které se v poslední době stávají čím dál tím více populární. Následují společné výlety (20,6 %), adrenalinové zážitky (8,8 %) a vnitřní aktivity (8,8 %).



**Graf 5:** Nejvhodnější forma teambuildingu

Zdroj: vlastní zpracování

### 5.2.16 Podpora rozvoje soft skills

Otázka, která se zabývá učením měkkých dovedností. Respondenti mají odpovědět dle vlastního přesvědčení, zda podnik výuku právě těchto dovedností podporuje.

42,9 % zaměstnanců odpovědělo, že podnik podporuje rozvoj měkkých dovedností. 28,6 % zaměstnanců odpovědělo, že podnik by měl tomuto tématu věnovat více pozornosti, jelikož se jím zabývá minimálně. A zbylých 28,6 % si myslím, že podnik softs kills vůbec nepodporuje.

16. otázka	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	9	42,9%
Minimálně	6	28,6%
Ne	6	28,6%
<b>Celkem</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

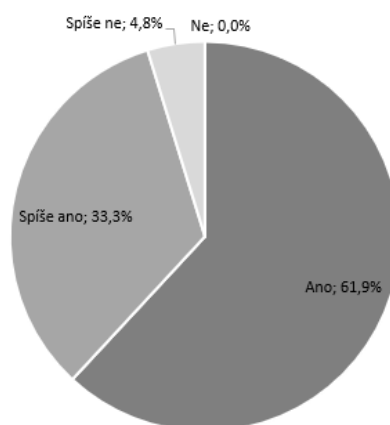
**Tabulka 11:** Podpora rozvoje soft skills

Zdroj: vlastní zpracování

### 5.2.17 Flexibilní doba a výkon

Tato otázka se zaměřuje na problematiku flexibilní pracovní doby, jelikož její zavádění je v poslední době stále větším tématem a spekuluje se o její efektivitě.

61,9 % má názor, že zavedení flexibilní pracovní doby by mělo pozitivní dopad na jejich pracovní výkon. Názoru, že spíše by to ovlivnilo jejich pracovní výkon je 33,3 % a „spíše ne“ odpovědělo 4,8 % zaměstnanců.



**Graf 6:** Flexibilní doba a výkon

Zdroj: vlastní zpracování

### 5.2.18 Pracovní spokojenost

Otázka, která se věnuje důležitému tématu spokojenosti. Na otázku, která zjišťovala, zda se zaměstnanci cítí spokojení, měli respondenti na výběr několik možností.

Z výsledků vychází, že rozhodně spokojených je 12 zaměstnanců (57,1 %), spíše spokojených jich je 8 (38,1 %) a 1 člověk uvažuje o změně (4,8 %).

18. otázka	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	12	57,1%
Spíše ano	8	38,1%
Ne	0	0,0%
Uvažuji o změně.	1	4,8%
<b>Celkem</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Tabulka 12: Pracovní spokojenost

Zdroj: vlastní zpracování

### 5.2.19 Pohlaví

První demografická otázka pro zjištění struktury respondentů. Podle odpovědí zjistíme, že stav muži/ženy je víceméně vyrovnaný.

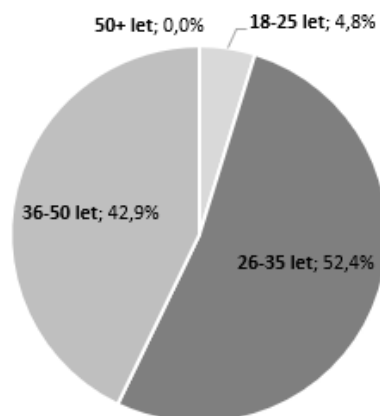
19. otázka	Absolutní četnost	Relativní četnost
Muž	11	52,4%
Žena	10	47,6%
<b>Celkem</b>	<b>21</b>	<b>100,0%</b>

Tabulka 13: Pohlaví

Zdroj: vlastní zpracování

### 5.2.20 Věková kategorie

Věkovou strukturu v podniku z velké části tvoří zaměstnanci v rozmezí 26-35 let s 52,4 %, následuje starší generace 36-50 let se 42,9 % a mladá generace 18-25 má zastoupení s 4,8 %. V současnosti podnik zaměstnance nad 50 let nezaměstnává.



**Graf 7:** Věková kategorie

Zdroj: vlastní zpracování

### 5.2.21 Pracovní pozice

V tomto případě se jednalo o otevřenou otázku. Respondenti měli do textového pole napsat svou pracovní pozici v podniku. Výsledky jsou následující: nákupčí (7x), administrativní pracovník (2x), prodejce (7x), obchodní zástupce (2x), účetní, neuvedeno (2x).

### 5.2.22 Doba působnosti v podniku

Podle odpovědí většina zaměstnanců (47,6 %) je v podniku 1-3 roky. Méně jak 1 rok jsou v podniku 2 zaměstnanci (9,5 %). Další 2 zaměstnanci (9,5 %) jsou v podniku 4-7 let, 4 zaměstnanci (19 %) tam pracují 8-10 let a více jak 10 let jsou v podniku 3 zaměstnanci (14,3 %).

22. otázka	Absolutní četnost	Relativní četnost
Méně než 1 rok	2	9,5%
1-3 roky	10	47,6%
4-7 let	2	9,5%
8-10 let	4	19,0%
Více jak 10 let	3	14,3%
<b>Celkem</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

**Tabulka 14:** Doba působnosti v podniku

Zdroj: vlastní zpracování

### 5.3 Shrnutí dotazníkové šetření a doporučení

Zdá se, motivace ve vybraném podniku je na dobré úrovni, jelikož většinově jsou zaměstnanci spokojeni a v otázce, zda se cítí od svého nadřízeného motivováni, průměrně na stupnici od 1 do 10 odpověděli 7,3. Avšak několik úprav by bylo vhodných. Jako výrazný nedostatek, který vidím, je absence motivačního programu, kterého by se podnik držel. Ten by mohl dát celému procesu motivování jednotný a jasný koncept. Nyní totiž motivace probíhá zcela nepravidelně dle výskytu příležitostí.

Doporučil bych častější využití forem motivace, které posilují kolektiv, jako jsou teambuildingy. Když se podíváme do analýzy výsledků, zaměstnanci hodnotí kolektiv jako velmi důležitý. V otázce na to, co je dokáže nejvíce demotivovat, uvedlo 76,2 % právě špatný kolektiv. Také všichni jednoznačně upřednostnili fungující kolektiv před vyšší mzdou. To je také vypovídající. Tudíž posilování kolektivu v tomto případě může být správným motivačním prvkem. Navíc sami respondenti v dotazníku uvedli, že by častější pořádání zážitkových akcí uvítali, jako nejvíce vhodné uvedli sportovní aktivity 32,4 %, týmové hry (paintball, lasergame atd. - ty jsou v poslední době velice oblíbené) 29,4 % a společné výlety 20,6 %.

Dále by bylo dobré se zkusit zaměřit na rozvoj soft skills a podpořit tak potřebu seberealizace. Jelikož dle výsledků 28,6 % zaměstnanců si myslí, že podnik rozvoj soft skills nepodporuje a 28,6 % zaměstnanců uvádí, že se podnik tomuto tématu věnuje pouze minimálně. Bylo by dobré zvážit, zda by podpora měkkých dovedností neměla kladný účinek na osobní rozvoj zaměstnanců a jejich motivaci. Otázkou ale je, zda zaměstnanci využívají poskytovaného benefitu, kdy mohou využívat vzdělávacích kurzů. V případě, že se jich neúčastní, je nutné zjistit, proč tomu tak je a zkusit je motivovat k tomu, aby je využívali.

Co se týká ohodnocení za práci, většina zaměstnanců (81 %) je názoru, že jsou dobře ohodnoceni. Přestože tedy jako nejefektivnější motivátor uvedli zvýšení mzdy, myslím si, že v tomto případě to nebude mít obrovský efekt. Navíc se jedná o motivaci krátkodobou, která není pro motivaci v dlouhodobém měřítku efektivní. Spíše bude výhodnější poskytovat za dobré výkony zaměstnancům odměny. Ty jsou dle odpovědí na nejefektivnější motivátory uprostřed tabulky.

Souhrnné stanovisko tedy je takové, že pro zvýšení motivace zaměstnanců by podniku pomohlo zavést motivační program, ve kterém si ujasní, jakým způsobem bude zaměstnance motivovat. Dále zvážit možnost častějšího pořádání zážitkových akcí pro podporu spolupráce kolektivu a například i pro jednodušší začlenění nových zaměstnanců do týmu. Podpořit zaměstnance v učení soft skills a motivovat je k využívání benefitů ve formě výukových kurzů. Jinak je podnik řízen dobrým směrem, zaměstnanci považují řízení za správné a jsou spokojeni.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem mé bakalářské práce bylo rozebrat pracovní motivaci a její progresivní formy. Dále popsat pojmy s ní spojené a následně provést analýzu pracovní motivace ve vybraném podniku. Výsledky zhodnotit a na jejich základě poskytnout doporučení, které kroky by mohly vést k ještě lepšímu motivování zaměstnanců, než je tomu nyní.

Pro analýzu podniku jsem si vybral podnik MEKR'S, jelikož tento podnik již mnoho let znám a mám s ním dobrou osobní zkušenost. Jako metodu pro analýzu jsem zvolil dotazníkové šetření, které jsem prostřednictvím pana jednatele uskutečnil. Zaměstnanci byli ochotní a zodpověděli mi otázky, které byly zaměřené na pracovní motivaci, spokojenost s prací, názor na řízení podniku i třeba na jejich ohodnocení. Dotazníkové šetření tedy proběhlo bez problému. Jsem rád, že mi byla poskytnuta tato možnost dotazníkové šetření uskutečnit, protože bylo velmi zajímavé výsledky dotazníků následně analyzovat a zjišťovat různé informace.

Podnik je na tom s pracovní motivací dobře. Zaměstnanci jsou většinou v názoru, že jsou od nadřízených zaměstnanců motivováni efektivně. Podrobné rozebrání a doporučení pro vedení podniku jsem provedl na konci praktické části.

V teoretické části jsem postupně rozebral jednotlivé pojmy spojené s motivací. Popsal jsem základy pracovní motivace, potřebné pro správné motivování zaměstnanců v podniku, zmínil jsem různé ověřené motivační teorie a v poslední části jsem se zaměřil na moderní metody motivace, jako je teambuilding, soft skills, empowerment a učící se organizace, jelikož to bylo hlavní náplní mé práce.

Myslím, že plánovaný cíl práce byl splněn. Výsledky dotazníkového šetření jsem analyzoval a navrhl doporučení pro zlepšení podnikové motivace. Záleží, co nyní vedení podniku uzná za vhodné a posléze aplikuje. Věřím, že práce poskytla užitečné informace a zjistila zajímavé výsledky, které budou přínosem nejen pro vedení podniku.

Na závěr jen zdůraznění, že je důležité si uvědomovat významnost motivace zaměstnanců a rozhodně tuto oblast nezanedbávat, jelikož správně motivovaní pracovníci jsou velkým přínosem pro podnik. Podávají dobré výkony a cítí se spokojení. Nesmíme zapomenout, že každý zaměstnanec reaguje na motivační faktory rozdílně, musíme tedy na tuto individualitu brát ohled a správně volit využívané metody. Následně jejich efektivitu kontrolovat a zkoušet, jaká metoda bude působit nejlépe. Je klíčové motivaci neustále udržovat, hledat nové metody a být v tomhle ohledu konzistentní. Rozhodně se to vyplatí a na výsledcích se to projeví.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 10. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] VÁGNEROVÁ, Marie. *Obecná psychologie: dílčí aspekty lidské psychiky a jejich organový základ*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2016. ISBN 978-80-246-3268-1.
- [4] MUSIL, Jiří V. *Psychologické aspekty vedení a řízení lidí*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-3-6.
- [5] URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
- [6] NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 2005. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0577-X.
- [7] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.
- [8] Maslowova pyramida potřeb a pracovní výkon. In: *BusinessAnimals* [online]. 22.11. 2018 [cit. 2019-06-13]. Dostupné z: <http://www.businessanimals.cz/ba/clanky/maslowova-pyramida-potreb/>
- [9] PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.
- [10] Vybrané teorie motivace k vedení lidí. *Vedeme.cz* [online]. M. Hájek, 2006, 30. březen 2006 [cit. 2019-06-16]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/85-teorie-motivace.html>
- [11] PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996. ISBN 80-707-9283-3.

- [12] BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.
- [13] What Is Team Building?. *The Balance Careers* [online]. 28.2.2019 [cit. 2019-06-18]. Dostupné z: <https://www.thebalancecareers.com/what-is-team-building-1918270>
- [14] HERMOCHOVÁ, Soňa. *Teambuilding*. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1155-9.
- [15] ROBBINS, Stephen P. a Mary K. COULTER. *Management*. Praha: Grada, 2004. Profesionál. ISBN 80-247-0495-1.
- [16] Soft skills. *TechTarget* [online]. 2019 [cit. 2019-06-23]. Dostupné z: <https://searchcio.techtarget.com/definition/soft-skills>
- [17] DOYLE, Alison. What Are Soft Skills?. *The Balance Careers* [online]. 28. 2. 2019 [cit. 2019-06-23]. Dostupné z: <https://www.thebalancecareers.com/what-are-soft-skills-2060852>
- [18] MOHAUPTOVÁ, Eva. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-641-4.
- [19] MCGRATH, James a Bob BATES. *The little book of big management theories ... and how to use them*. Harlow, England: Pearson, 2013. ISBN 978-0-273-78526-2.
- [20] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- [21] SENGE, Peter M. *Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace*. Vydání 1. (reedice). Praha: Management Press, 2016. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7-2614-288.
- [22] KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4564-0.
- [23] EVANGELU, Jaroslava Ester. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. Ostrava: Key Publishing, 2013. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-198-6.

- [24] Co znamená Empowerment a jak může motivovat vaše zaměstnance. *PEVI* [online]. [cit. 2019-06-23]. Dostupné z: <http://www.pevi.cz/zajimavosti-z-oboru/co-znamená-empowerment-a-jak-muže-motivovat-váše-zaměstnance.html>

## **PŘÍLOHY**

Příloha A – Dotazník pro zaměstnance .....	50
--	----

## PŘÍLOHA A – DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE

Dobrý den, studuji ekonomickou fakultu na univerzitě v Pardubicích a píšu práci na téma pracovní motivace zaměstnanců. Budu Vám moc vděčný, pokud si najdete chvílku času a vyplníte mi pár jednoduchých otázek. Prosím, vyplňujte dle svého uvážení, dotazník je zcela **anonymní**. Mnohokrát Vám děkuji!

1) Má motivace vliv na Váš výkon?  
(Vyberte jednu odpověď)

- Ano
- Ne

2) Cítíte se dostatečně motivován/a od svého nadřízeného?  
(Ohodnoťte počtem \*, 1-10)

3) Jaká motivace na Vás působí lépe?  
(Vyberte jednu odpověď)

- Vnitřní – sebmotivace, vnitřní zapálení pro věc
- Vnější – z okolí, např. zvýšení mzdy, odměny, povýšení

4) Co konkrétně Vás nejvíce motivuje?  
(Změňte pořadí položek dle preferencí – 1. nejdůležitější, poslední nejméně důležitá)

- Zvýšení mzdy
- Možnost povýšení
- Možnost seberealizace
- Pochvaly
- Odměny
- Podpora osobního růstu (kurzy, školení)
- Jiné

5) Co naopak Vás dokáže nejvíce demotivovat?  
(Vyberte jednu nebo více odpovědí)

- Špatná komunikace
- Špatný kolektiv
- Pracovní podmínky
- Nadřízený
- Mzda
- Časté změny

6) Myslíte si, že jste dostatečně ohodnocen/a za svou práci?  
(Vyberte jednu odpověď)

- Ano
- Ne

- 7) Do jaké míry ovlivňuje Vaši motivaci k pracovním výkonům výše mzdy?  
(Určete počtem \*, 1 – málo, 10 – hodně)
- 8) Co byste upřednostnil/a?  
(Vyberte jednu odpověď)
- Skvělý kolektiv – menší mzda
  - Špatný kolektiv – větší mzda
- 9) Jaký názor máte na řízení v organizaci, ve které pracujete?  
(Vyberte jednu odpověď)
- Pozitivní
  - Spíše pozitivní
  - Ani pozitivní, ani negativní
  - Spíše negativní
  - Negativní
- 10) Považuje vedení podniku motivaci zaměstnanců za důležitou?  
(Vyberte jednu odpověď)
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
- 11) Snaží se vedení hledat nové způsoby motivace?  
(Vyberte jednu odpověď)
- Ano
  - Ne
- 12) Pořádají se u Vás teambuildingy (zážitkové aktivity)?  
(Vyberte jednu odpověď)
- Často
  - Občas
  - Ne
- 13) Pokud podnik teambuildingy nepořádá – uvítali byste je?  
(Nepovinná otázka – prosím, vyplňte pouze v případě, že jste v předchozí otázce odpověděli „ne“)
- Rozhodně ano
  - Ne, nevidím v tom smysl.

- 14) Jsou podle Vás zážitkové aktivity přínosné pro týmovou spolupráci a zlepšení vztahů?  
(Vyberte jednu odpověď)
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
- 15) Jaký druh teambuildingu je pro Vás nejvhodnější?  
(Vyberte jednu nebo více odpovědí)
- Sportovní aktivity
  - Společné výlety
  - Adrenalinové zážitky
  - Týmové hry (paintball, lasergame...)
  - Vnitřní aktivity – týmové řešení hádanek, problémů (např. únikové hry)
  - Jiná...
- 16) Podporuje vedení podniku rozvoj soft skills (měkkých dovedností)?  
(Mezi měkké dovednosti řadíme: komunikační dovednosti a schopnosti, organizační schopnosti, kreativitu, strategické myšlení, týmovou spolupráci, empatii...)
- Ano
  - Minimálně
  - Ne
- 17) Myslíte si, že flexibilní pracovní doba by mohla pozitivně ovlivnit Váš pracovní výkon?  
(Vyberte jednu odpověď – odpovězte i v případě, že flexibilní pracovní dobu máte.)
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
- 18) Jste v práci spokojen/a?  
(Vyberte jednu odpověď)
- Rozhodně
  - Spíše ano
  - Ne
  - Uvažuji o změně.
- 19) Jste muž / žena?  
(Vyberte jednu odpověď)
- Muž
  - Žena

20) Do jaké věkové kategorie patříte?  
(Vyberte jednu odpověď)

- 18-25 let
- 26-35 let
- 36-50 let
- 50+ let

21) Jakou pozici v podniku zastáváte?

- Napište odpověď...

22) Kolik let v podniku pracujete?  
(Vyberte jednu odpověď)

- Méně než 1 rok
- 1-3 roky
- 4-7 let
- 8-10 let
- Více jak 10 let

Ještě jednou mnohokrát děkuji za vyplnění. Hezký den.