



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

**Masarykův ústav vyšších studií
Katedra inženýrské pedagogiky**

Vztah mezi motivací, spokojeností s prací a pracovním výkonem

**The relationship between motivation, job satisfaction and job
performance**

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslových podniků
Vedoucí práce: PhDr. Lenka Mynaříková, Ph.D.

Alena Šimečková

Praha 2015



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií

Kolejní 2637/2a, 160 00 Praha 6

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

studijní program: Ekonomika a management

studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku

akademický rok: 2014/2015

Jméno a příjmení studenta: Alena Šimečková

Zadávací katedra: Katedra inženýrské pedagogiky

Téma bakalářské práce: Vztah mezi motivací, spokojeností s prací a pracovním výkonem

**Téma bakalářské práce
v anglickém jazyce:** The relationship between motivation, job satisfaction and job performance

Zásady pro vypracování:

- Zpracování teorie vedení lidí a motivace zaměstnanců
- Zpracování metod hodnocení pracovního výkonu
- Tvorba dotazníku na téma motivace zaměstnanců a jejich spokojenosti s prací
- Sběr dat u vybraných respondentů a analýza získaných dat
- Porovnání získaných dat s teoretickými východisky a závěrečné shrnutí získaných poznatků s návrhy pro praktické využití

Rozsah grafických prací: Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

Rozsah práce bez příloh: Dle předpokladu cca 30-50 stran

Základní odborná literatura:

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. Brno: Computer Press, 2008, 113 s. ISBN 978-802-5122-358.

BĚLOHLÁVEK, František. *20 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 158 s. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4323-3.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

CHAPMAN, Gary D a Paul E WHITE. *Pět jazyků ocenění v pracovních vztazích*. 1. vyd. Praha: Návrat domů, c2012, 206 s. ISBN 978-80-7255-277-1.

JEDINÁK, Petr. *Hodnocení pracovního výkonu: hodnocení pracovního výkonu příslušníků Policie České republiky : výzkumy k hodnocení příslušníků Policie České republiky*. Vyd. 1. Praha: Policejní akademie České republiky v Praze, 2009, 168 s. ISBN 978-80-7251-314-7.

NELSON, Bob. *1001 způsob jak motivovat zaměstnance*. Ilustrace Burton Morris. Hodkovičky [Praha]: Pragma, c2009, 201 s. ISBN 978-80-7205-776-4.

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Lenka Mynaříková, Ph.D.


Podpis vedoucího bakalářské práce:



.....

Termín zadání práce: 5. prosince 2014

Termín odevzdání práce: 5. května 2015



.....
Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.
vedoucí katedry inženýrské pedagogiky

L.S.



.....
Prof. Ing. Vladimír Kučera, DrSc., Dr.h.c.
ředitel ústavu

V Praze dne 5. prosince 2014

Podpis studenta stvrzující přijetí zadání práce:



.....

Vzor citačního záznamu

ŠIMEČKOVÁ, Alena. *Vztah mezi motivací, spokojeností s prací a pracovním výkonem*. Praha: ČVUT 2015. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne

podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí mé bakalářské práce PhDr. Lence Mynaříkové, Ph.D. za cenné připomínky a odbornou pomoc při zpracování této práce.

Abstrakt

Bakalářská práce shrnuje základní teoretická východiska v oblasti pracovní motivace a spokojenosti zaměstnanců, které jsou jedním z hlavních faktorů pro úspěšné fungování podniku. Hlavním cílem této práce je provedení výzkumu motivace a spokojenosti zaměstnanců a studentů, kteří si při studiu přivydělávají na brigádách. Cílem výzkumu je zjistit úroveň motivace a celkové spokojenosti zaměstnanců a identifikovat jejich hlavní faktory motivace. K provedení výzkumu bude využita metoda dotazníkového šetření.

Klíčová slova

Motivace, spokojenost, zaměstnanci, studenti, hodnocení, pracovní výkon

Abstract

Bachelor thesis summarizes the basic theoretical work in the field of employee motivation and satisfaction, which is one of the main factors for the successful operation of the company. The main objective of this work is to conduct research motivation and satisfaction of employees and students, who work while studying. The aim of the research is to determine the level of motivation and overall employee satisfaction and identify their main motivation factors. To conduct the research will be used method of questionnaire survey.

Key words

Motivation, satisfaction, staffs, students, reviews, job performance

ÚVOD.....	1
TEORETICKÁ ČÁST	
1. VEDENÍ LIDÍ.....	3
1.1 VĚDECKÉ ŘÍZENÍ.....	3
1.2 ŠKOLA LIDSKÝCH VZTAHŮ.....	4
1.3 TEORIE X, Y.....	5
1.4 TEORIE Z.....	7
2. MOTIVACE.....	9
2.1. MOTIVY.....	12
2.2. TYPY PROBLÉMOVÝCH LIDÍ.....	13
2.3. MOTIVACE VE SVĚTĚ.....	15
3. HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU.....	18
3.1. VÝZNAM, FUNKCE A CÍLE HODNOCENÍ.....	20
3.2. METODY HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU.....	22
3.2.1. HODNOTÍCÍ ROZHOVOR.....	24
3.2.2. SEBEHODNOCENÍ.....	25
3.2.3. 360° ZPĚTNÁ VAZBA.....	26
3.2.4. METODA BARS.....	27
4. SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	29
PRAKTICKÁ ČÁST	
5. PRAKTICKÁ ČÁST.....	30
5.1. RESPONDENTI.....	30
5.2. ANALÝZA DOTAZNÍKŮ.....	32
5.2.1. ZAMĚSTNÁNÍ.....	32
5.2.2. UZNÁNÍ.....	35
5.2.3. PŘÍLEŽITOSTI.....	36
5.2.4. ZAMĚSTNAVATEL.....	38
5.2.5. MOTIVACE A SPOKOJENOST.....	40
5.2.6. PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ.....	42
5.2.7. UPŘEDNOSTŇOVANÉ MOTIVY.....	44
6. SHRUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	46
ZÁVĚR.....	47
Seznam použité literatury.....	49
Seznam obrázků a tabulek.....	50
Seznam grafů.....	51
Seznam příloh.....	52

ÚVOD

V dnešní době je velmi důležitá hodnota lidského kapitálu pro úspěšné fungování podniku. Zaměstnanci jsou jedním z nejdůležitějších a nejhodnotnějších zdrojů. Pro podnik tak může být mnohem složitější vybrat kvalitní a schopné pracovníky, než nakoupit nejnovější a nejvýkonnější technologie. Technologie a technický pokrok je důležitý z hlediska inovací v podniku, ale lidé a jejich potenciál jsou rozhodujícím faktorem pro dobré fungování a konkurenceschopnost podniku. Proto by se personální politika podniků neměla zaměřovat pouze na výběr či adaptaci zaměstnanců, ale hlavně na péči o zaměstnance jako o člověka, u kterého chceme plně využít jeho potenciálu a schopností.

Motivace a spokojenost zaměstnanců je nedílnou součástí celkové efektivity podniku a jedině pokud jsou zaměstnanci spokojeni a dostatečně motivovaní, odvádějí dobré pracovní výkony, čímž přispívají k prosperitě celého podniku. Jestliže si podnik dokáže dlouhodobě udržet své pracovníky, stávají se z nich postupem času odborníci, kteří představují pro společnost silné zázemí. Motivace a míra spokojenosti zaměstnanců se tedy stávají významnými faktory, jejichž důležitost v poslední době neustále roste. Pokud má podnik dobře motivované a spokojené zaměstnance, kteří se neustále snaží rozvíjet a vzdělávat, získává podnik velkou konkurenční výhodu.

První kapitola této bakalářské práce se zabývá teoretickými východiskami v oblasti přístupů k vedení lidí. V této kapitole jsou popsány některé vědecké přístupy od Taylorova vědeckého řízení až po Ouchiho Teorii Z. Jednotlivé přístupy jsou porovnávány a je popsána možnost jejich praktického využití.

Druhá kapitola je věnována problematice motivace, která je důležitým faktorem při vzbuzení zájmu o určitou činnost. Motivace je velice složitý proces, který je navíc velmi individuální problematikou, jelikož každý člověk má jiné potřeby a je motivován jiným způsobem.

Třetí kapitola této práce se zaměřuje na hodnocení pracovního výkonu, které je velmi důležitou součástí personální politiky podniku, neboť pokud mají být zaměstnanci motivováni, musí cítit, že jejich práce bude dostatečně a spravedlivě ohodnocena. V rámci kapitoly jsou popsány některé techniky a možnosti hodnocení.

V rámci poslední kapitoly je proveden výzkum motivace a spokojenosti zaměstnanců a studentů, kteří si při studiu přivydělávají na brigádách, jehož **cílem je zjistit úroveň motivace zaměstnanců a identifikovat faktory ovlivňující jejich motivaci**. K provedení výzkumu byla využita metoda dotazníkového šetření, na základě něhož dojde k potvrzení či vyvrácení následujících výzkumných otázek:

- **Jsou zaměstnanci spokojeni s pracovními podmínkami?**
- **Jsou zaměstnanci spokojeni s možností dalšího rozvoje a vzdělávání?**
- **Je nejvýznamnějším motivačním faktorem finanční odměna?**
- **Jsou zaměstnanci motivováni k nejlepším výkonům?**

Bakalářská práce je vytvořena na základě prostudování několika zdrojů. Jako zdroje literatury jsou použity hlavně publikace týkající se oblasti řízení lidských zdrojů, personálního managementu, psychologie a sociologie, motivace a spokojenosti zaměstnanců. Praktická část práce je zpracována na základě analýzy dotazníků a vlastní tvorby tabulek a grafů.

1 VEDENÍ LIDÍ

Na přelomu 19. a 20. století se spolu s rozvojem techniky obrátil zájem manažerů a podnikatelů k rezervám a nedostatkům v efektivnosti a výkonnosti pracovníků. Hledají se příčiny nižší výkonnosti a efektivnosti zaměstnanců, ať už jsou způsobeny uspořádáním práce, individuálními rozdíly pracovníků nebo pracovním prostředím. Vznikají různé názory na vedení lidí a různé filozofie. Lze si povšimnout několika vývojových etap od mechanistického přístupu (vědecké řízení), přes školu lidských vztahů (Elton Mayo) a humanistickou školu (teorie „Y“), až po názory současné (např. teorie „Z“).

(Bělohlávek, 2008, s. 3)

1.1 VĚDECKÉ ŘÍZENÍ

Vědecké řízení aneb maximální efekt s minimální námahou založil Fredrick Taylor ve snaze zjistit rozdíly mezi výkony lepších a horších dělníků. Velice podrobně sledoval a zaznamenával pracovní výkony a zjistil, že horší dělníci dělají plno zbytečných a neefektivních pohybů, které kdyby nedělali a naučili se správnému pracovnímu postupu, jejich výkonnost by se zlepšila. Taylor na počátku 20. století navrhl metodu zvyšování efektivnosti práce a pojmenoval ji časové a pohybové studie. (Bělohlávek, 2008, s. 3)

Základní postup zvyšování výkonnosti popisuje Taylor takto (Bělohlávek, 2008, s. 4):

1. Určit nejlepší způsob výkonu práce sledováním pracovních postupů nejlepších pracovníků.
2. Vybrat vhodné pracovníky dle jejich zdatnosti a odolnosti proti únavě.
3. Naučit vybrané pracovníky nejlepší způsob vykonávání práce.
4. Dohlížet, jestli zaměstnanci dodržují pracovní postup a zda dosahují výsledků.
5. Motivovat pracovníky k vyšším výkonům úkolovou mzdou (v Taylorově době se používalo výhradně hodinové mzdy).
6. Přesunout odpovědnost za práci z pracovníků na manažery. Taylor říkal dělníkům: *„Neočekává se od Vás, že budete myslet. Za myšlení jsou tady placeni jiní“*.

Výsledkem zavedení Taylorova systému vědeckého řízení bylo ve většině případů zvýšení produktivity práce. Na druhou stranu byla mechanizovaná a stále stejná práce pro mnoho zaměstnanců nepříjemná a unavující.

Vědecké řízení bylo zavedeno např. ve Fordových závodech. Tento systém oceňoval také Lenin. Prvky vědeckého řízení jsou dnes využívány zejména při tréninku vrcholových sportovců a také při automatizaci výrobního procesu. (Bělohlávek, 2008, s. 4)

Tento systém může být výhodný např. při začleňování nových pracovníků do kolektivu, kdy zkušení a schopní kolegové pomohou nováčkům pochopit nejlepší způsoby výkonu nové práce. Z hlediska typologie lidí, může mít vědecké řízení efekt u lidí, kteří preferují přesně dané pracovní postupy a pravidla, a kteří nemají rádi nutnost samostatného rozhodování, což u vědeckého řízení není nutné, jelikož zaměstnanci mají pevně dané pracovní postupy. Naopak tento systém nebude efektivní u profesí, kde je potřeba samostatnost, kreativita a zodpovědnost ze projekty, např. u designových a tvůrčích profesí.

1.2 ŠKOLA LIDSKÝCH VZTAHŮ

Škola lidských vztahů, ve které zejména lidé kolem nás ovlivňují naše chování, přistupovala trochu odlišně. Zatímco vědecké řízení chápalo člověka jako stroj s přesně danými pracovními pohyby, škola lidských vztahů se zabývala tím, že zaměstnanci při práci prožívají řadu radostí, zklamání a jiných pocitů ve vztahu k ostatním lidem. (Bělohlávek, 2008, s. 4)

Při zkoumání pracovní skupiny ve výrobní hale byly zjištěny tyto zajímavé skutečnosti (Bělohlávek, 2008, s. 4):

- Většina zaměstnanců pracovala efektivně v úvodní části pracovní směny. Tím si „nadpracovali“ druhou část směny, kdy už nebyli tak produktivní.
- Méně výkonní pracovníci se snažili po celou dobu pracovní směny, aby se vyrovnali zdatnějším kolegům.
- Pár dělníků se pokoušelo pracovat mimořádně výkonně po celou dobu pracovní doby. Brzy se dočkali narážek a výhružek od ostatních zaměstnanců a museli se přizpůsobit průměrnému výkonu. Proč tomu tak bylo? Zaměstnanci si chtěli vydělat a zaměstnavatel měl zájem na nejlepších výsledcích, ale skupina měla strach, že by se zpřísnily pracovní normy.

George Elton Mayo ve 20. letech přinesl nové myšlenky do teorie vedení lidí. Elton Mayo bývá považován za zakladatele školy lidských vztahů, jelikož se svými spolupracovníky poukázal na důležitost sociálních vztahů a spokojenosti zaměstnanců pro úspěch celé organizace a výkon zaměstnanců. (Bělohlávek, 2008, s. 5)

V tzv. Hawthornských studiích ve Western Electric Company výzkumníci sledovali, jak hluk, vlhkost, osvětlení a další faktory, ovlivňují produktivitu práce. Zjistilo se, že při zvýšení intenzity světla se zvýšila i výkonnost dělnic. Výkonnost ale vzrostla i při zpětném zhoršení osvětlení. V kontrolní skupině, kde se žádné změny neprováděly, se zvýšení výkonu projevilo také. Nebylo jednoduché to vysvětlit. Vysvětlení se skrývalo ve skutečnosti, která byla opomíjena, a to v hrdosti na pracovní skupiny. Zaměstnanci, kteří se zúčastnili sledování, měli dojem, že jsou důležitější než jiní pracovníci, že se vedení společnosti zajímá o jejich potřeby. Během studie se snažili dokázat, že jsou takového zájmu hodni a že jsou skvělou skupinou. Dodnes se zlepšení výkonnosti v souvislosti se zařazením zaměstnanců do výzkumného projektu říká Hawthornský efekt. (Bělohlávek, 2008, s. 5)

Herb Kelleher, generální ředitel a spoluzakladatel společnosti Southwest Airlines, která sídlí v Dallasu, zjistil, že začne-li se osobně angažovat na pracovišti a zajímat se o práci, kterou vykonávají jeho zaměstnanci, vzbudí tím u nich obrovskou aktivitu. Kelleher například pomáhá letuškám a stevardům při letech podávat cestujícím nápoje (Nelson, 2009, s. 13-14).

Bylo by možné předpokládat, že je zde použit Hawthornský efekt a že zaměstnanci příchodem ředitele cítí, že se zajímá o jejich problémy a o jejich práci, ale aktivita zaměstnanců může být způsobena i tím, že cítí, že jsou při práci sledováni ředitelem, a proto se snaží.

1.3 TEORIE X, Y

Teorie X a teorie Y aneb líný člověk vs. pracovitý člověk je teorie objevující se v 50. a 60. letech 20. století, kdy se začínají manažeři věnovat novým způsobům vedení lidí. Oproti tradičním názorům, které se zaměřují hlavně na hmotnou motivaci systémem odměn a postihů, se začíná zdůrazňovat význam osobního rozvoje, seberealizace a samostatnosti. Tyto názory jsou nazývány jako humanistické teorie vedení lidí.

McGregor se zabýval názory manažerů na podstatu člověka a jejich pracovní motivaci. Dosavadní převažující názory na řízení lidí charakterizoval jako teorii X. Dle Komárkové a Provazníka je teorie X charakterizována jako vrozená nechuť člověka k práci, a proto je nezbytné lidi k práci nutit. (Provazník, Komárková, 2004, s. 71).

František Bělohlávek ji charakterizoval takto (Bělohlávek, 2008, s. 5-6):

- Lidé jsou líní a snaží se vyhýbat práci.
- Jelikož lidé neradi pracují, jsou k práci přinuceni odměňováním a trestáním pod neustálou kontrolou.
- Zaměstnanci se rádi nechají řídit, aby se mohli vyhnout odpovědnosti.
- Existuje skupina lidí, na které se to nevztahuje. Ti pak mívají za úkol řídit a kontrolovat ostatní.

Proti této představě, která je vzhledem k pracovní morálce dosti pesimistická, postavil McGregor humanistickou teorii Y, zaměřenou na důvěru člověka a jeho pozitivní vztah k práci. Teorie Y (Bělohlávek, 2008, s. 6):

- Zábava nebo odpočinek jsou stejně přirozené jako práce.
- Člověk je rád samostatný a zodpovědný.
- Schopnost samostatného rozhodování není neobvyklý jev, ale silně rozšířená záležitost.
- Soudobé organizace tento potenciál jednotlivců nevyužívají. Snaží se je neustále kontrolovat a dirigovat.

McGregor byl zastáncem teorie „Y“. Ukazuje se ale, že pro některé pracovníky je přístup „X“ za určitých okolností vhodnější. Jsou lidé, kteří rádi pracují s vysokým pracovním nasazením a jiní musejí být do práce nuceni. Vykonává-li člověk zaměstnání, které ho baví, pracuje ze všech sil, aniž by musel být pobízen, tedy podle teorie „Y“. Na druhou stranu při výkonu neoblíbené aktivity musíte být do práce nuceni v souladu s teorií „X“. (Bělohlávek, 2008, s. 6)

Jerry Forsythe, dělník, Chaparral Steel se k oblasti motivace vyjádřil takto: „*Hlavní věc, kvůli které rád ráno vstávám a těším se do práce, je skutečnost, že mám rád to, co dělám, a že v tom mám svobodu. Dělán svou práci svobodně, předkládám nadřazeným stížnosti nebo doporučení a vím, že mě vyslechnou. Mohu si sám objednávat součástky, o všechno se postarat a dotáhnout vše do konce. Taková práce je moc příjemná.*“

(Nelson, 2009, s. 29)

Teorie Y je podle mě vhodná u profesí, kde je kladen důraz na samostatné rozhodování, kreativní myšlení a samostatnou komunikaci s klienty. Dle typologie se teorie Y může hodit pro komunikativní, kreativní, extrovertní a společenské jedince, kteří vykonávají zaměstnání, které je ze srdce baví a vnitřně naplňuje. Na druhou stranu i nespolečenší introverti mohou nalézt zaměstnání, ve kterém není na obtíž jejich samotářství. Nemusejí být do své práce nuceni, protože jsou spokojeni ve svém samotářském světě, kde mohou jen pracovat a nemusejí s nikým komunikovat.

1.4 TEORIE Z

Teorie „Z“ se zaměřuje na individuální odpovědnost a společné rozhodování. Když počátkem 70. let Spojené státy ztratili hospodářské prvenství, probudil se zájem o japonský přístup k vedení lidí. William Ouchi (1983) porovnával odlišnost amerických a japonských kultur v organizacích. Americkou filozofii vedení nazval teorií A, a japonský přístup teorií J. V obou případech se odráží jiné národní zvyklosti. Nakonec se pokusil propojit hlavní výhody západní kultury a kultury japonské a vytvořil nový přístup – teorii Z. (Bělohlávek, 2008, s. 6-7)

V následující tabulce si porovnáme jednotlivé přístupy. Zjistíme, jak se jednotlivé teorie prolínají z hlediska délky zaměstnání, rozhodovacích postupů, odpovědnosti, rychlosti povýšení, druhu kontroly, kariéry a postavení pracovníka.

Tabulka 1: Vztah teorií A, J, Z

	Teorie A	Teorie J	Teorie Z
Zaměstnání	Krátkodobé	Celoživotní	Dlouhodobé
Rozhodování	Individuální	Konsensuální	Konsensuální
Odpovědnost	Individuální	Kolektivní	Individuální
Povyšování	Rychlé	Pomalé	Pomalé
Kontrola	Vnější, formální	Vnitřní	Vnitřní, neformální s formální mírou
Kariéra	Specializovaná	Nespecializovaná	Částečně specializovaná
Pracovník	Jako zaměstnanec	Jako člověk	Jako člověk

Zdroj: Bělohlávek, 2008, s. 7

Zatímco Američané jsou připraveni rychle změnit zaměstnání, pokud se objeví lepší pracovní nabídka, nebo pokud je propuštěn pro nadbytek zaměstnanců, Japonci nastupují do práce na celý život a většinou svého zaměstnavatele nemění. Na rozdíl od Američanů, kteří se drží své specializace, Japonci často mění svou profesi dle aktuálních potřeb firmy. Zatímco v západních zemích rozhoduje pouze jeden vedoucí a odpovědnost je vždy individuální, v Japonsku se jedná o kolektivní záležitost. Japonec nikdy nepochopí, jak by mohl učinit nějaký závěr bez svých kolegů nebo jak by mohl úkolovat jednotlivce, když může uložit práci celému týmu společně (Bělohlávek, 2008, s. 7).

V aplikaci pro Českou republiku by podle mě byla vhodná určitá kombinace jednotlivých faktorů, nejvíce by se však měla blížit teorii Z. Myslím si, že je pro nás důležité mít dlouhodobé zaměstnání a s tím i pracovní jistotu. Z hlediska rozhodování je podle mě vhodné rozhodovat se společně, ale neutlačovat názory jednotlivců. I z hlediska odpovědnosti je podle mě dobré fungovat jako tým, ale individuální odpovědnost by neměla být opomíjena a pokud něco pokazí jedinec, měl by za to nést odpovědnost. Nejvhodnější rychlost povýšení nejde podle mě přesně určit, rychlé povýšení může být unáhlené a nespravedlivé a pomalé povýšení zase frustrující a nespravedlivé, takže bych volila střední rychlost dle individuálních výsledků. Kontrolu bych volila dle teorie Z, uvnitř podniku, neformálně, ale nepodceňovat to a určitou míru formálnosti dodržovat. Z hlediska postavení pracovníka je podle mě nutné k pracovníkům přistupovat jako k lidem, ale nepodceňovat autoritu a respekt ve vztahu k zaměstnavateli.

2 MOTIVACE

Termín motivace je odvozený z latinského slova „movere“, v překladu pohybovat. Je možno si to vyložit tak, že motivace je důležitou činností, která dokáže člověka „rozpohybovat“.

Dle Armstronga lze motivaci chápat jako cíleně orientované chování, které lidi vede k očekávání, že určité kroky povedou k dosažení určitého cíle a splnění cíle povede k odměně, která uspokojuje individuální potřeby. (Armstrong, 2002, s. 160)

Může to být tak depresivní – víte, že vaši zaměstnanci, kolegové, šéf, přátelé a vaše rodina můžou dosáhnout víc – ale zatím tomu tak není. Často jediné, co k úspěchu schází, je motivace. (Clegg, 2005, s. 5)

Motivace jako pocit nedostatku vede lidi k chování, které má odstranit rozdíly mezi skutečností a žádoucím stavem, a dospět tak ke stavu vnitřního klidu (Nekonečný, 2005, s. 65)

Mnoho manažerů si neustále stěžuje, že jejich pracovníci jsou málo motivovaní. Motivace zaměstnanců řeší řadu důležitých problémů, které před manažery stojí (Bělohávek, 2008, s. 39):

- Jak získat a udržet pracovní nasazení a zájem zaměstnanců o prospěch firmy?
- Jak podnítit lidi k hledání úspor a zlepšení v pracovním procesu?
- Jakým způsobem přesvědčit pracovníky, aby setrvali ve firmě i v těžkých dobách?
- Jak získat do firmy schopné odborníky?
- Jak docílit, aby pracovníci byli ochotni nastoupit na mimořádné směny i mimo svou pracovní dobu, je-li toho třeba?

Mnoho lidí si pokládá otázku, co by mohli udělat, aby aktivovali své zaměstnance, spolupracovníky nebo manažery a zlepšit tím jejich pracovní morálku. Podle jednoho průzkumu, provedeného konzultační firmou Towers Perrin z New Yorku, věří 75 % dotázaných zaměstnanců, že mají na úspěchu svého podniku přímý vliv a 72 % má pocit, že je jejich práce naplňuje. (Nelson, 2009, s. 13)

Myslím, že tato čísla nejsou nijak katastrofální, ba naopak je dobré, že jsou svojí prací naplňovány skoro $\frac{3}{4}$ zaměstnanců. Podle mě nejde uspokojit každého a vždy se najde někdo, kdo nebude sdílet nadšení ostatních, takže je podle mě nemožné, aby bylo 100 % spokojených zaměstnanců.

Hlavním termínem teorie motivace je „motiv“. Hovoříme o motivech různého rozhodnutí nebo činnosti. Motivy jsou příčiny, pohnutky jednání. Motivy mají dvě složky (Bělohávek 2008, s. 40):

- Energizující, které dodávají lidem sílu a energii.
- Řídící, které dávají směr jednání, kdy se lidé rozhodují pro určitou věc a způsob, jak této věci dosáhnout.

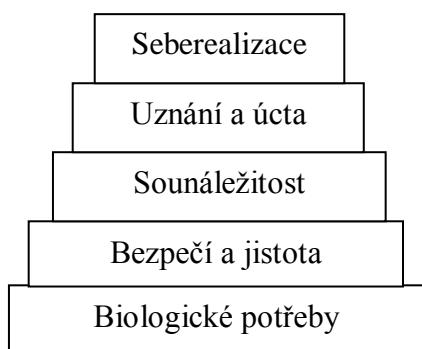
Dalším důležitým pojmem je „potřeba“. Potřeba představuje stav určitého nedostatku. Mezi motivem a potřebou je minimální rozdíl a často se oba pojmy zaměňují. (Bělohávek, 2008, s. 40)

Mnozí manažeři se domnívají, že hlavním motivačním aspektem jsou finance, ale ve 40. letech 20. století Abraham Maslow ukázal, že je plno jiných motivů, které mohou být využívány. Pokusil se setřídít lidské potřeby a zjistit, jak působí. Základem lidské aktivity je uspokojování těchto potřeb, které Maslow rozřídil a seřadil do systému, který je znám jako Maslowova pyramida nebo Maslowova hierarchie potřeb (Bělohávek, 2008, s. 40):

- 1) Fyziologické potřeby – základní životní potřeby. Jejich uspokojení je nezbytné pro přežití. Patří sem potřeba vody, potravy, vzduchu, klimatických podmínek, atd.
- 2) Potřeby jistoty a bezpečí – znamenají, že jedinec nemá pocit nebezpečí nebo ohrožení a cítí se zajištěný do budoucna.
- 3) Sounáležitost – potřeba patřit do nějaké skupiny a mít dobré vztahy k ostatním lidem.
- 4) Potřeby uznání a ocenění – jedná se o sebeocenění, respekt ostatních a uznání ze strany ostatních.
- 5) Sebeaktualizace – je realizací potenciálu jedince Maslowovými slovy „*být více a více sám sebou, stát se vším, čím je člověk schopen se stát*“, realizovat všechny své schopnosti a talent.

Aby Maslow naznačil princip hierarchie, zakreslil potřeby do pyramidy (viz obrázek 1). Člověk se v ní pohybuje směrem nahoru, ale k vyšším potřebám se dostává pouze po uspokojení potřeb nižších. První čtyři patra jsou tzv. potřeby deficitní, které mohou v případě nenaplnění vést k nemoci jedince, nejvyšší patro je tzv. potřeba růstu, která není nikdy uspokojena. (Kasper, 2005, s. 248)

Obrázek 1: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Vlastní zpracování

Podle Maslowa jsou potřeby seřazeny hierarchicky od nejnižších po nejvyšší. „S uspokojením určité úrovně potřeb její význam klesá a nastupuje další, vyšší úroveň. Aby se tedy mohla vyskytnout určitá potřeba, musí být nejdříve uspokojeny všechny potřeby, které ji v hierarchii předcházejí. Člověk je neustále motivován.“ (Bělohávek, 2008, s. 41)

Aby společnost uspokojila potřeby svých zaměstnanců, je potřeba využít jednotlivých úrovní Maslowova systému:

Tabulka 2: Maslowova hierarchie potřeb ve firemním využití

Fyziologické potřeby:	Ochranné pomůcky, ochrana zdraví, odstraňování rizika a škodlivých vlivů na pracovišti
Potřeby jistoty a bezpečí:	Dobrá perspektiva firmy, která zajistí pracovníkům zaměstnání do budoucnosti
Potřeba sounáležitosti:	Vytváření dobrých vztahů na pracovišti, které připoutá pracovníka k firmě – sportovní soutěže, kulturní akce
Potřeba uznání a ocenění:	Peníze, pochvala
Potřeba sebeaktualizace:	Dobře organizovaná práce, která pracovníka těší a která mu umožní ukázat svoje schopnosti

Zdroj: Bělohávek, 2008, s. 41

Jiří Plamínek ve své knize Tajemství motivace rozšířil Maslowovskou pyramidu o tzv. „nulté patro“. Do tohoto nultého patra zařadil potřebu příjemných pocitů. *„Potřebu prožívání příjemných pocitů a vyhýbání se pocitům nepříjemným je třeba brát velmi vážně. Je motorem našeho aktivního chování a základem individuálního učení, založeného na pocitové zpětné vazbě.“* (Plamínek, 2007, s. 77) Maslowovskou pyramidu potřeb proto doplnil o nulté patro – potřebu prožívání příjemných pocitů a unikání pocitům nepříjemným.

Clayton Alderfer zredukoval pět potřeb pouze na tři (Bělohlávek, 2008, s. 42):

- **Potřeby existenční** jsou veškeré materiální a fyziologické potřeby.
- **Potřeby vztahové** zahrnují veškeré vztahy k lidem, se kterými se stýkáme (hněv i nenávisť, stejně jako lásku a přátelství).
- **Potřeby růstové** spočívají v tvořivé práci jedince na sobě a na svém okolí.

František Bělohlávek ve své knize popisuje rozdíl mezi vnímáním uspokojených potřeb u Maslowa a Alderfera. Abraham Maslow předpokládal, že s uspokojením potřeby se její význam ztratí. Podle Alderfera uspokojením existenčních nebo vztahových potřeb klesá jejich význam, ale význam potřeb růstových se ještě zvyšuje (Bělohlávek, 2008, s. 42).

2.1 MOTIVY

Mnoho vedoucích si myslí, že lidé jsou motivováni pouze penězi. Mzda je určitě pro zaměstnance důležitá, ale není to jediný způsob motivace. Pro některé lidi nejsou peníze tak důležité. Mnohem důležitější jsou pro ně jejich záliby a osobní pohodlí, i když peníze mohou být prostředkem k jejich naplnění a realizaci. Jestliže vedoucí pozná motivy různých zaměstnanců, přispívá to k jeho úspěšnosti. (Bělohlávek, 2008, s. 42)

Mitchell Thall, prezident společnosti Epicure říká, že: *„Lidé dnes hledají víc, než šek s výplatou. Chtějí, aby se s nimi zacházelo jako s lidskými bytostmi. Může to znít jako samozřejmost, ale mnoha zaměstnavatelům to ještě nedošlo.“* (Nelson, 2009, s. 13)

Různé typy lidí dávají přednost různým motivům:

- **Peníze** – jsou důležitým motivem pro mnoho lidí. Několik lidí má tento motiv obzvlášť silný a jsou pro peníze ochotni udělat všechno. Lidé, kteří jsou motivováni financemi, jsou pro vedoucí žádanými – má-li vedoucí k dispozici dostatek finančních prostředků, dostane z lidí maximum.
- **Osobní postavení** – lidé s motivem osobního postavení mívají potřebu vést ostatní, rozhodovat a organizovat. Takový člověk se snaží být úspěšný díky svému postavení. Nebezpečné ale je, pokud o postavení usiluje nikoliv prací, ale zákeřnými intrikami.
- **Pracovní výsledky, výkon** – tyto motivy jsou podstatnou motivací z pohledu firmy. Lidé, kteří mají rádi svoji práci a snaží se být vynikající, jsou hlavním motorem a energií firmy. Jsou soutěživí, rádi se srovnávají s ostatními.
- **Přátelství** – zde je hlavní dobrá atmosféra na pracovišti. Mají rádi své spolupracovníky, více jim záleží na vztazích než na výsledcích nebo penězích.
- **Jistota** – ti, co jsou zaměřeni na jistotu, nepožadují mimořádné příjmy ani vysoké postavení. Raději mají málo, které ale musejí mít jisté. Hodně se řídí předpisy a neradi riskují.
- **Odbornost** – je hlavním motivem pro ty, kteří upřednostňují svůj profesionální rozvoj. Takový člověk se snaží hlavně vyniknout ve svém zaměstnání a nedovede si představit, že by měl dělat něco jiného.
- **Samostatnost** – samostatnost je důležitá pro lidi, kteří nad sebou nesnou nějakého nadřízeného. Chtějí o všem rozhodovat sami a nesnou, když jim do toho někdo mluví. Nakonec si to stejně udělají po svém.
- **Tvořivost** – je potřeba vytvářet něco nového. Takový člověk má rád práci, při které může přemýšlet a vymýšlet nové věci.

„Máme-li své pracovníky dobře motivovat, je třeba nejdříve pochopit, které motivy jsou pro ně dominantní.“ (Bělohávek, 2008, s. 43)

Dave Longaberger, generální ředitel, Longaberger company tvrdí, že: *„Nejlepší motivací je dobrá zábava. Když mají lidé z podniku dobrý pocit, produkují víc.“ (Nelson, 2009, s. 17)*

2.2 TYPY PROBLÉMOVÝCH LIDÍ

František Bělohlávek ve své knize: 20 Typů lidí: Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat, popisuje následující charakteristiky 20 typů problémových lidí, které vycházejí z praktického pozorování. Jeho typologie vychází z konkrétních setkání s různými lidmi v organizacích a je postavena na jejich poznání a na praktických zkušenostech s jejich motivováním a osobním rozvojem (Bělohlávek, 2012, s. 33).

František Bělohlávek ve své knize popisuje tyto typy problémových lidí: Specialista, nepostradatelný, přátelský, plachý, arogantní, pohodový, intrikán, impulzivní, perfekcionista, lehkomyšlný, nepružný, fantasta, neschopný a snaživý, schopný a náročný, hochštapler, stoupenec, negativista, rozhodný, popleta, váhavý.

V následující tabulce si popíšeme prvních 5 problémových typů lidí, jak jednotlivé typy reagují, jak je vhodné s nimi komunikovat a jak je motivovat. Kompletní tabulka se všemi 20 typy problémových lidí je součástí přílohy 1.

Tabulka 3: Typy problémových lidí

TYP	JAKÝ JE	JAK KOMUNIKOVAT	JAK MOTIVOVAT
Specialista	Je hluboce oddán svému oboru. Vyjadřuje se často specifickým odborným jazykem plným cizích slov a odborných termínů a nechápe, proč mu ostatní nerozumějí.	Je pracovitý a je pro organizaci přínosem, zaslouží si být respektován. Musíme vyžadovat, aby se svým vyjadřováním přizpůsoboval ostatním.	Lze ho pověřit úkoly, které vyžadují znalosti i z dalších oblastí. Pověřit ho vzděláváním ostatních. Vyslat ho na kurz týmové práce.
Nepostradatelný	Je velmi pracovitý a usilovný, často pracuje dlouho do noci. Nerelaxuje, nevybírá si dovolenou, protože si myslí, že bez něho by to nešlo.	Jde o odborně znalého člověka, proto je třeba přistupovat k němu vstřícně, ale nebát se mu oponovat.	Lze požadovat určení náhradníka, vyslat do na dovolenou a trvat na tom. Vyslat ho na kurz time managementu, delegování a koučování.
Přátelský	Snaží se vycházet ostatním vstříc, nekomplikovat jim život, a rádi jim pomáhají.	Potrčí si na neformální témata. Chceme-li ho přesvědčit, nejdůležitějším argumentem je, že jiní lidé nebudou postiženi.	Lze mu pohrozit postihem ostatních, protože to je pro něj hrozná představa. Dále kurz vedení a motivování.

Plachý	Neprůbojný jedinec se vlastně příliš neprojevuje. Drží se stranou, málokdy vstupuje do diskuze.	Jde o těžko přístupného člověka. Doporučuje se trpělivý přístup, nenaléhání, zahájení hovoru tématem, které je mu blízké.	Plachost se dá překonávat posilováním sebedůvěry a rozvojem komunikačních dovedností.
Arogantní	Bývá někdy rozhněvaný, hlučný, křičí, bouchá věcmi a hlasitě se rozčiluje, je plný zášti a ostatní deptá promyšlenými urážkami a ironickými poznámkami.	Není žádoucí reagovat na jeho invektivy podobně arogantně, ale namísto není ani příliš vlídnosti a vstřícnosti. Přílišnou slušnost považuje za slabost.	V určitých případech se arogantní jedinec dokáže změnit. Lze ho usměrnit kurzem týmové práce.

Zdroj: Bělohávek, 2008, s. 35-155

František Bělohávek ve své knize uvádí ještě jednu možnost: „*Vedle možnosti motivování a osobního rozvoje, které mají vést k odstranění nebo alespoň omezení jejich slabých stránek, existuje ještě jedna cesta. Je to budování a doplňování týmu tak, jak to naznačil Meredith Belbin. Znamená to sestavit tým z lidí, kteří se budou vzájemně doplňovat, a přidělit jim úkoly v souladu s jejich potenciálem. Plachý jedinec bude šťastný, že komunikaci s partnery zastane hovorný kolega, a že on sám se bude moci věnovat svým analýzám. Naopak komunikativní pracovník se bude realizovat ve vyjednáváních a rád přenechá organizaci aktivit schopnému organizátorovi, protože on sám dobrý organizátor není. Nemusíme se pak tolik snažit přecvičovat jednotlivé členy týmu a odstraňovat jejich slabé stránky, protože v těch je zastoupí jejich spolupracovníci.*“

(Bělohávek, 2012, s. 157)

2.3 MOTIVACE VE SVĚTĚ

V této podkapitole bych ráda uvedla pár tezí z knihy od Boba Nelsona, 1001 způsob jak motivovat zaměstnance. V této knize jsou popsány různé pohledy na motivaci v konkrétních společnostech všude na světě.

Robert Hauptfuhrer, předseda a generální ředitel, Oryx Energy radí: „*Dejte lidem šanci, aby nejen dělali práci, ale aby na ni měli i nějaký vliv, a oni začnou doopravdy reagovat, obují si boty s kolečkovými bruslemi a začnou se pohybovat rychleji, aby zjistili, že bude všechno probíhat tak, jak má.*“ (Nelson, 2009, s. 15).

Myslím, že je hodně důležité dát zaměstnancům možnost o některých věcech rozhodovat a jednat samostatně, budou se potom více snažit, aby byla práce dokonalá a měla úspěch, protože budou cítit, že jsou za ni také zodpovědní.

Julian Richter, zakladatel, Richter sounds říká, že: „*Není dobré říkat, že si nemůžete dovolit, abyste se starali o personál. Říkat takové věci si nemůžete dovolit.*“

(Nelson, 2009, s. 22)

Je pravdou, že manažeři a nadřízení by neměli dovolit, aby si zaměstnanci mysleli, že o ně vedení nejeví zájem. Takoví zaměstnanci by se potom cítili, že cokoliv udělají, zůstane bez povšimnutí a nemá smysl se jakkoliv snažit.

Harold Geneen, bývalý generální ředitel, IT & T tvrdí, že: „*Nejlepší způsob, jak inspirovat lidi k lepším výkonům je přesvědčit je vším, co děláte sami a každodenním přístupem, kterým je z celého srdce podporujete.*“ (Nelson, 2009, s. 23)

Lidé nejsou lhostejní a všímají si svého okolí a často jsou svým okolím motivováni a inspirováni k určitému jednání. Bude-li vedení líné a lhostejné, budou tak jednat i zaměstnanci, kteří se nechají takovým jednáním ovlivnit a demotivovat.

Vedení Domino's Pizza, které sídlí v Michiganu, výrazně podporuje zaměstnance, kteří si v rámci cílů podniku vedou nezávisle. Proto je nijak nepřekvapilo, když vrátný, který vzal ve skladu po zavírací hodině telefon, popadl klíčky od dodávky, naložil bednu paprik a odvezl ji několik set kilometrů daleko, aby vyhověl zákazníkovi (Nelson, 2009, s. 27).

Takové jednání je třeba ocenit a podpořit zaměstnancovu samostatnost a ochotu, ale nemělo by docházet k výraznému překročení pravomocí pracovníka, aby nepřecenil své síly a nedošlo k vážným chybám.

FedEx, noční dopravce zboží v Memphisu v Tennessee, zrušil praktiku přijímat nové zaměstnance na zkušební období. Se všemi zaměstnanci se od prvního dne zachází jako s ostatními. (Nelson, 2009, s. 30)

Je dobré, aby se noví zaměstnanci cítili začlenění do nového pracovního kolektivu a necítili se odtrženi, ale myslím si, že je důležité nováčky kontrolovat a nedávat jim absolutní důvěru, abychom se vyhnuli případným chybám.

Vedení závodu na zpracování oceli v Ohiu má pro zaměstnance vždy k dispozici kávu a jiné občerstvení a zaměstnanci mají právo se sami rozhodnout, kdy přeruší práci a udělají si přestávku. (Nelson, 2009, s. 38)

Tento přístup lze určitě ocenit, jelikož lidé nejsou stroje s naprogramovanými potřebami a liší se. Tento systém musí být ale pod kontrolou, aby si některý zaměstnanec nedával pauzu na kafičko každou chvíli a zanedbával tak své pracovní povinnosti.

Goethe kdysi řekl: „*Zacházejte s lidmi tak, jako by byli takoví, jakými by sami chtěli být, a tím jim pomůžete, aby se stali tím, čím jsou schopni být.*“ (Nelson, 2009, s. 39)

Je důležité zaměstnance nepodceňovat a nechat je ukázat své schopnosti, o kterých třeba sami ještě nevědí. Určitá dávka volnosti a zodpovědnosti v nich potom dokáže probudit schopnosti, které v nich do té doby tiše dřímaly.

Za jeden rok přišli zaměstnanci Huges Aircraft v Los Angeles s více než 23 000 nápady. Vedení společnosti prokázalo respekt k zaměstnancům tím, že většinu z nich přijalo. Výsledkem byly úspory 477 milionů dolarů. (Nelson, 2009, s. 55)

Toto je názorný příklad toho, že dát zaměstnancům šanci se projevit a sdělit svůj názor se může vyplatit celé společnosti. Je dobré buď pořádat pravidelné sezení, kde mohou zaměstnanci předkládat své návrhy, nebo zřídit nějakou schránku na připomínky a návrhy.

Jednoho dne, aby si odpočinul od obvyklé kancelářské rutiny, Jim Carpenet, majitel a generální ředitel Wild Birds Unlimited, firmy, která dodává divoké ptáky, pozval všechny zaměstnance na zmrzlinu a na procházku v místním parku, kde pozorovali ptáky. (Nelson, 2009, s. 59)

Je dobré ukázat zaměstnancům lidský přístup a to, že jsme „na stejné lodi“, nikdy by to ale nemělo přejít ve velký kamarádký vztah a ztrátu autority nadřízeného.

Robert Reich, bývalý americký ministr práce, tvrdil, že: „*Dobře kvalifikovaní a zapálení zaměstnanci jsou jediným udržitelným zdrojem konkurenční síly.*“ (Nelson, 2009, s. 67)

Pro společnost je vždy důležité udržovat si kvalifikované a schopné zaměstnance pro rozvoj společnosti a udržení si konkurenceschopnosti a dobré pozice na trhu.

James A. Autry řekl, že: „*Práce může poskytnout příležitost k duchovnímu, osobnímu i finančnímu růstu. Pokud tomu tak není, pak s ní ztrácíte příliš mnoho drahocenného času.*“ (Nelson, 2009, s. 73)

Jak už jsem v předchozí kapitole uváděla, pro lidi, je velmi důležité vykonávat zaměstnání, které je vnitřně uspokojuje a z kterého mají radost. Pokud je zaměstnanec v práci frustrovaný a neocenený, plýtvá svými schopnostmi.

Prezident Tomm McConnell z New England Securities Corporation z Bostonu naléhá na své zaměstnance, aby problémy řešili sami hned poté, co je zaregistrují, a byli na své řešení pyšní. Aby vlil svým zaměstnancům do žil novou energii, rozdává zaměstnancům trička s heslem „*Najdi problém, vyřeš jej a buď na své řešení pyšný*“ (Nelson, 2009, s. 14).

Jak už jsem uváděla, je důležité dávat zaměstnancům určitou dávku volnosti a samostatnosti, aby byli motivováni. V tomto případě by měli být zaměstnanci pod kontrolou, aby nedocházelo k umělému vytváření problémů a připisování zásluh za jejich vyřešení.

3 HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Následující kapitola se zabývá hodnocením pracovního výkonu a jeho vlivem na spokojenost zaměstnanců a jejich další motivaci.

Pracovní spokojenost je velmi širokým pojmem a každá ze zúčastněných stran si pod pracovní spokojeností představí něco jiného. Personální pracovníci chápou spokojenost jako spokojenost zaměstnanců s prací a s pracovními podmínkami. Zaměstnanci si naopak představí svůj subjektivní vztah k práci.

Existuje několik názorů a definic spokojenosti. Růžička definoval pracovní spokojenost takto: „*Pracovní spokojenost zahrnuje v podstatě všechny projevy pracovníka ve vztahu k vykonávané práci, k pracovnímu zařazení a k profesi, k pracovním podmínkám a pracovnímu prostředí, k pracovišti a podniku, k pracovnímu kolektivu.*“ (Růžička, Drázková, 1992, s. 53)

„Hodnocení pracovního výkonu je posuzování vlastností, postojů, názorů, jednání, vstupování a výsledků práce ve vazbě na vykonávanou pracovní činnost, na pracovní situaci a na lidi, s nimiž je pracovník v kontaktu.“ Hodnocení můžeme vyjádřit několika otázkami: proč hodnotíme, co hodnotíme, jak často hodnotíme, jak hodnotíme, koho hodnotíme, kdo hodnotí. (Jedinák, 2009, s. 23)

Gary Chapman a Paul E. White ve své knize Pět jazyků ocenění v pracovních vztazích tvrdí, že pokud cítíme ocenění od lidí, s nimiž pracujeme, chodíme každý den do práce rádi. Jestliže však takové ocenění neprožíváme, je pro nás naše práce pouze prostředek obživy. Také říkají, že: *„Hlavním faktorem spokojenosti v zaměstnání není výše platu, nýbrž to, zda člověk cítí, že je za svou práci oceňován.“* (Chapman, White, 2012, s. 11)

Bob Nelson ve své knize říká: *„Představte si nějaký nedávný zvláště perný den možná neustále obsazená kopírka nebo zákazník, který se rozhodl, že si svůj vztek vylije na vás. A když už jste měli pocit, že je všechno ztraceno, zastavil se u vás šéf, aby vás pochválil za nedávnou práci, na kterou jste byli patřičně hrdí. Náhle jste zapomněli na problémy s kopírkou a rozzlobeným zákazníkem a místo toho jste pocítili uspokojení, protože vaše práce byla oceněna.“* (Nelson, 2009, s. 13)

Podle průzkumu, který ve Spojených státech provádělo ministerstvo práce, 64 % Američanů podávajících výpověď ze zaměstnání uvádí jako důvod to, že se necítí být oceňováni. Platí to o zaměstnancích obecně, od manažerů na nejvyšších pozicích až po pomocný personál. Něco hluboko v lidském nitru volá po ocenění. Když tato potřeba není naplněna, sníží se uspokojení z práce. (Chapman, White, 2012, s. 11)

Tato procenta se zdají poněkud alarmující, je velice důležité dokázat své zaměstnance ocenit za jejich práci a nepodceňovat důležitost pochvaly.

Hlavním cílem hodnocení výkonu je zajistit maximální využití schopností, znalostí a zájmů každého zaměstnance. Na první pohled se tato zdánlivě jednoduchá formulace jeví jako veskrze zaměřená na zaměstnance. Pravdou je, že organizace, které se soustředí na plné využití schopností a oblastí zájmu každého jednotlivce, mají mnohem lépe motivované zaměstnance. Tato skutečnost pozitivně působí na produktivitu, čímž se zvyšuje konkurenční výhoda dané firmy. Těží z toho nakonec všichni. (Arthur, 2010, s. 12-13)

Mezi druhotné cíle hodnocení pracovního výkonu patří zlepšování vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, umožnění personálním pracovníkům, aby prováděli efektivněji své hlavní úkoly, motivování zaměstnanců, aby sledovali cíle, které jsou v souladu s cíli celé organizace. (Arthur, 2010, s. 15)

„Nejefektivnější programy hodnocení výkonu jsou ty, které znamenají přínos pro řídicí pracovníky, zaměstnance i organizaci jako celek.“ (Arthur, 2010, s. 16)

3.1 VÝZNAM, FUNKCE A CÍLE HODNOCENÍ

Pracovní hodnocení naplňuje několik poslání či funkcí (Jedinák, 2009, s. 25-26):

- 1) **Funkce poznávací** – ta je považována za základní funkci hodnocení. Kvalitní hodnocení pracovníků a jeho optimální využívání v personálním řízení vyžaduje množství objektivních informací založených na systematickém poznávání pracovníků. Předpokladem je dobrá znalost požadovaného pracovního výkonu, který se na dané pracovní pozici vyžaduje od pracovníků.
- 2) **Funkce motivační** – hodnocení je nástrojem ovlivňování pracovníků, jímž jsou konfrontováni s cíli, hodnotami a normami organizace, a podněcování k iniciativě, kvalitě práce, výkonnosti a k podpoře záměrů organizace. Některé organizace uplatňují motivační program pracovníků jako jeden z nejdůležitějších strategických programů rozvoje řízení. Dobré pracovní výkony, jež jsou následně oceněny, vyvolávají u pracovníků pocit uspokojení.
- 3) **Funkce zpětné vazby** – pracovník získává informace, jak je vnímán svým nadřízeným, jak jej akceptuje jeho pracovní tým, jaké možnosti dalšího rozvoje se mu v organizaci nabízejí. Také vedení, pokud je tak hodnocení zaměřeno, se může dozvědět, jak pracovníci posuzují cíle organizace, úroveň managementu, péči organizace o zaměstnance apod. Ke zjišťování zpětné vazby se nejvíce používají dotazníkové metody.
- 4) **Funkce informační** – informace získané v procesu hodnocení jsou cenným signálem svědčícím o ekonomickém a sociálním zdraví organizace.
- 5) **Funkce tvorby sociálního klimatu v organizaci** – samotný průběh pracovního hodnocení, jeho úroveň a kvalita, využívání hodnocení v systému práce s lidmi ovlivňuje vztah mezi nadřízenými a podřízenými, postoje k organizaci a promítá se do celkového klimatu.

Přínosy a využití pro řídicí pracovníky:

Jaký prospěch mají z hodnocení pracovního výkonu řídicí pracovníci? Zaprvé dokážeme maximálně využít schopnosti svých zaměstnanců díky tomu, že si u každého zaměstnance budeme lépe uvědomovat jeho silné stránky a oblasti vyžadující zlepšení. Zadruhé můžeme u zaměstnance izolovat atypické chování a výkony. Zatřetí, hodnocení výkonu nám pomůže k lepšímu sebepoznání a k určení, zda svou práci jako vedoucí děláme dobře. (Arthur, 2010, s. 15)

Přínosy a využití pro zaměstnance:

Během hodnotícího procesu vedoucí většinou ujasňují oblasti zodpovědnosti. Pro zaměstnance je to velký přínos, protože se zajistí vzájemné porozumění ohledně rozsahu a povahy jejich práce. Zaměstnanci se také dozvědí, jak dobře si v oblastech, za něž zodpovídají, počínali. Proces hodnocení výkonu navíc dává zaměstnancům příležitost k otevřenému vyjádření obav a názorů ohledně veškerých otázek souvisejících s jejich prací. (Arthur, 2010, s. 16)

Přínosy a využití pro organizaci:

Systémy hodnocení výkonu mohou pomáhat chránit organizace proti nařčení z diskriminace zajištěním, že všichni podobně klasifikovaní zaměstnanci jsou hodnoceni na základě stejných kritérií. Hodnocení výkonu navíc dokáže vytyčit plány kariérního rozvoje, což organizacím umožňuje určit, zda je mezi jejich strategickými cíli a cíli zaměstnanců dostatečný soulad. Kromě toho se tak získávají data napomáhající zavádění spravedlivých a konkurenceschopných programů řízení mezd. Rovněž určí budoucí potřeby dalšího školení a rozvoje. (Arthur, 2010, s. 16)

Řádně prováděné hodnocení pracovního výkonu by mělo v organizaci naplňovat tyto hlavní cíle (Jedinák, 2009, s. 27):

- Významnou měrou přispívat ke splnění vytyčených strategických cílů organizace,
- určit úroveň pracovního výkonu a kvality práce a rozpoznat potenciál jeho výkonu,
- určit silné a slabé stránky každého pracovníka,
- dát pracovníkům příležitost ke zlepšení, a tím mu pomoci v jeho profesní kariéře,
- získávat podklady k odměňování podle individuálního výkonu,
- přispět k vytvoření zdravé rivality mezi pracovníky,

- identifikovat potřeby zvyšování kvalifikace, k identifikaci s cíli organizace a k zvýšení loajality k organizaci,
- informovat o názorech pracovníků na svoji práci, systém řízení organizace, o faktorech spokojenosti nebo nespokojenosti,
- optimálně využívat taktních znalostí pracovníků a zabezpečit jejich předávání ostatním pracovníkům v zájmu prosperity a rozvoje organizace,
- zvyšovat kvalitu pracovního života každého pracovníka v organizaci,
- plnění personální politiky organizace.

3.2 METODY HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Lze očekávat, že každé pozitivní hodnocení přispívá k optimálnímu vývoji zdravého a šťastného člověka. Totéž platí i ve vztahu hodnocení pracovníka a jeho odvedeného pracovního výkonu za sledované období.

Hodnocení ve vztahu k pracovnímu výkonu lze rozdělit podle tří základních hledisek (Jedinák, 2009, s. 29):

- hodnocení je užito pro organizační účely, je to např. rozhodnutí o platech, odměně, umístění, přidělení práce,
- užití pro rozvoj pracovníka, jak mu poradit, jak ho vést, jak zdokonalovat jeho kariéru,
- užití ve smyslu kritéria ve výzkumu k validizaci výběrových testů, dotazníků a různých hodnotících metod.

Typy hodnocení – základní rozdělení (Jedinák, 2009, s. 29):

- **neformální** – bez standardizace hodnotícího přístupu. Jde o průběžné hodnocení při výkonu každodenní práce a je součástí každodenního vztahu manažera a pracovníka. Jeho účelem je vést pracovníka správným směrem. Nevyvozují se z něj zásadní personální rozhodnutí.
- **formální** – stanovena kritéria, zásady a postupy. Jedná se o plánované, systematické a standardizované hodnocení pracovníka na konci hodnotícího období. Výsledná zpráva je součástí personálního spisu pracovníka.

Hodnocení pracovníků je složitým a náročným procesem, jehož úspěšné vykonávání předpokládá splnění několika podmínek (Jedinák, 2009, s. 31):

- vymezení cílů organizace jako celku i jednotlivých pracovišť, vymezení určujících hodnot, norem a způsobů žádoucího pracovního chování,
- stanovení přesně vymezených hledisek hodnocení, jež jsou relevantní vzhledem k vykonávané činnosti, k podmínkám a různým okolnostem,
- stanovení kritérií úspěchu pro jednotlivé profese a činnosti, aby bylo možné rozlišit úspěšné pracovníky od neúspěšných,
- zpracování či využití postupů a technik, které umožní co nejobjektivněji hodnotit výkon a vlastnosti pracovníků.

Matice metod hodnocení

Metody hodnocení lze rozdělit podle toho, jaké oblasti hodnocení pokrývají (vstupy, procesy, výstupy) a na jaký časový horizont se orientují. Podle časového horizontu můžeme rozlišit 3 skupiny metod:

- **metody zaměřené na minulost** – zabývají se tím, co se již stalo
- **metody zaměřené na přítomnost** – hodnotí aktuální situaci
- **metody zaměřené na budoucnost** – předpověď toho, co se může stát

Tabulka 4: Matice metod hodnocení

	Hodnocení vstupů	Hodnocení procesu	Hodnocení výstupů
Metody zaměřené na minulost	Zhodnocení praxe (certifikáty)	Metoda klíčové události	Záznam výsledků Srovnání výsledků
Metody zaměřené na přítomnost	Assessment centre Development centre Manažerský audit Zkouška	Sociogram 360° zpětná vazba	Pozorování na místě Mystery shopping
Metody zaměřené na budoucnost	Hodnocení potenciálu	Supervize Intervize	MBO, BSC

Zdroj: Hroník, 2006, s. 54

I metody zaměřené na minulost v sobě obsahují budoucnost. Předpokládáme, že při vyjasnění pozitivních a negativních událostí si hodnocený do budoucna zafixuje, co je vnímáno jako pozitivní a co jako negativní. Obdobně metody zaměřené na budoucnost se neobejdou bez minulosti. (Hroník, 2006, s. 54)

3.2.1 HODNOTÍCÍ ROZHOVOR

Hodnotící rozhovor je formální, naplánovaný a předem připravený rozhovor zaměstnance a nadřízeného, kde je zaměstnanec seznámen s výsledky a závěry procesu hodnocení, ke kterým se může vyjádřit. (Hroník, 2006, s. 56-58)

Vlastní rozhovor probíhá mezi hodnotitelem a hodnoceným pracovníkem. Hodnotitelem bývá zpravidla nejbližší nadřízený hodnoceného. Doporučená doba trvání je 20 až 30 min. V průběhu rozhovoru by měl hodnocený pracovník získat zpětnou vazbu k výsledkům své práce. Rozhovor je vždy předem naplánován, aby se na něj mohli jeho účastníci dostatečně připravit. Vždy je formálním ukončením hodnotícího období pracovníka. Vlastní průběh hodnotícího rozhovoru řídí hodnotitel, který nejprve zhodnotí dosažené výsledky pracovníka. Dostatečný prostor musí mít v rozhovoru i hodnocený pracovník, který v rámci rozhovoru dostává prostor na obhajobu své práce. Nejdůležitější částí rozhovoru je společné hledání a formulace konkrétních opatření v případě, že pracovní výkon pracovníka nedosahuje požadované úrovně. (Jedinák, 2009, s. 38)

Hodnotitel by měl používat pozitivní motivační postupy. Neměl by kritizovat osobu hodnoceného zaměstnance, nýbrž jeho práci. Měl by klást důraz na to, že celé hodnocení je pro zaměstnancův budoucí rozvoj, znalosti, dovednosti a jeho spokojenost s prací. Společné hledání východisek a konkrétních cílů je efektivnější a účelnější než holá kritika. Pokud je hodnocení provázeno s odměňováním je potom snaha hodnoceného větší a snaží se spolupracovat, čímž se zvyšuje přínos hodnotícího rozhovoru, a to nejen pro hodnoceného, ale i pro hodnotitele. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 144 – 147)

Nejčastější chyby ze strany hodnotitelů: nedostatečná příprava, nekonkrétní kritika, vnímání hodnocení jako nepříjemnosti, přílišné mluvení, netrpělivost, neschopnost naslouchat, neschopnost pochválit dobré výkony, bagatelizování výsledků, nechat se odvést od tématu rozhovoru, neochota společně hledat cesty k řešení. (Jedinák, 2009, s. 38)

Některé poznatky správně vedeného rozhovoru: nebát se pochválit hodnoceného a teprve pak případné nedostatky vytknout, diskutovat jenom o pracovním výkonu, soustředit se pouze na fakta, která je možno dokladovat, neskákat do řeči hodnocenému, hodnotí se celé sledované období, nikoli jen posledních pár dnů. (Jedinák, 2009, s. 39)

Cíle hodnotícího rozhovoru: zhodnotit současný výkon pracovníka, zformulovat plán směřující ke zlepšení výkonu, zlepšit komunikaci mezi podřízeným a nadřízeným, zabezpečit podklady pro odměňování, rozpoznat potenciál pracovníka a možnosti jeho rozvoje z hlediska pracovníka i jím vykonávané práce. (Jedinák, 2009, s. 39)

„Hodnotící rozhovor je oficiální, formální setkání a musí mít tedy pevnou obsahovou strukturu a pevný časový plán.“ (Jedinák, 2009, s. 39)

3.2.2 SEBEHODNOCENÍ

V metodě sebehodnocení pracovník hodnotí sám sebe a jeho pohled bývá konfrontován s úsudkem jiného hodnotitele. Smyslem je zapojit pracovníka do procesu hodnocení tím, že analyzuje směry svého osobního rozvoje a mnohdy si stanoví náročnější cíle, než jaké by určil přímý nadřízený. Sebehodnocení pomáhá předcházet obranným reakcím zaměstnance při hodnotícím rozhovoru a podporuje jeho ochotu učit se. (Jedinák, 2009, s. 36)

Sebehodnocení může zlepšit vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, pokud obě strany zůstanou tolerantní a přístupné vůči rozdílným názorům druhé strany. Abychom zaměstnancům pomohli připravit konstruktivní sebehodnocení, měli bychom si s nimi naplánovat schůzku zhruba měsíc před samotným osobním hodnotícím pohovorem. (Arthur, 2010, s. 53)

Sebehodnocení vede lidi k tomu, aby jako východisko pro diskusi a následné kroky analyzovali a hodnotili svůj vlastní pracovní výkon. Výhody sebehodnocení spočívají v tom, že (Jedinák, 2009, s. 36):

- pomáhá vytvořit méně tísnivou a pozitivnější diskusi,
- aktivně zapojuje hodnoceného do procesu hodnocení,
- s větší pravděpodobností redukuje defenzivní chování,

- vytváří prostor pro to, aby hodnotící rozhovor byl konstruktivním a otevřeným dialogem.

Přednosti této metody hodnocení ve vztahu k hodnocenému pracovníkovi:

Hodnocený pracovník, který provádí své sebehodnocení, se předem musí důkladně seznámit s metodikou hodnocení a tím se může lépe připravit na hodnotící pohovor. Nejčastěji má formu zprávy o výsledcích práce či vyplnění hodnotícího formuláře. Pracovník si uvědomuje požadavky své práce a to, jak je plní, a může tak být podněcován ke zlepšení. (Jedinák, 2009, s. 36)

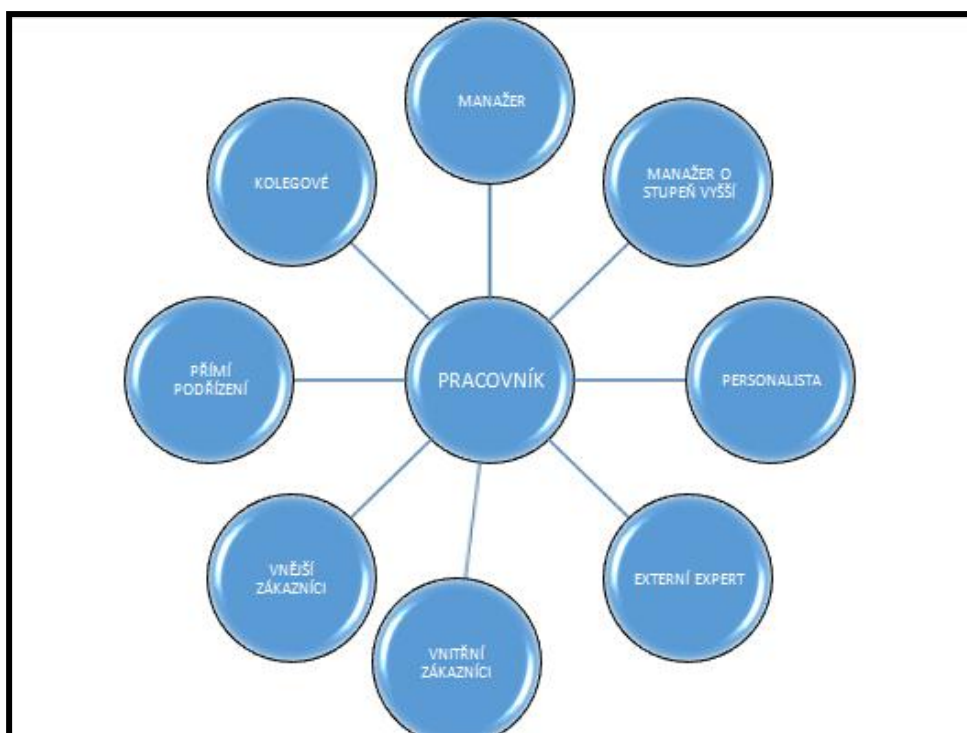
„Sebehodnocení zaměstnancům umožňuje porovnat své vlastní hodnocení s posudkem svých vedoucích a naopak.“ (Arthur, 2010, s. 54)

3.2.3 360° ZPĚTNÁ VAZBA

360° zpětná vazba je moderní a relativně objektivní nástroj, který umožňuje zjistit úroveň jednotlivých schopností, kompetencí u hodnoceného pracovníka.

Metoda 360° zpětné vazby dává jedinečnou šanci každému zaměstnanci získat výkonovou zpětnou vazbu na svoji práci nejen od svého nadřízeného, ale též od kolegů, spolupracovníků, podřízených a popřípadě i zákazníků. Jako výchozí kritéria pro hodnocení jsou používány vzory chování, které tvoří na míru vytvořené nepředpojaté měřítko požadovaného výkonu a schopností hodnoceného zaměstnance. Metoda umožňuje každému pracovníkovi porozumět tomu, jak je výkonný jako zaměstnanec, kolega, spolupracovník, nadřízený apod. dokáže pozitivně přispět nejen k práci hodnocených zaměstnanců a jejich manažerům, ale samotní hodnotitelé získají pocit, že je firma bere vážně a že si váží názoru svých pracovníků. (Jedinák, 2009, s. 40)

Obrázek 2: Hodnotitelé v 360° zpětné vazbě



Zdroj: Vlastní zpracování

„Pomocí 360° zpětné vazby se získávají vstupy o výkonu od vedoucího a několika dalších zdrojů. Účelem je zajistit všestranné hodnocení a zlepšit zaměstnancův rozvoj a růst.“ (Arthur, 2010, s. 52)

3.2.4 METODA BARS

Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scale) jako nástroj pro hodnocení pracovníků umožňující vytváření hodnotících stupňů pracovního chování. Je založena na vymezení žádoucího pracovního chování na specifikovaném pracovním místě jako předpokladu efektivního výkonu pracovní činnosti. Princip spočívá v tom, že pracovní chování je zařazeno do několika hodnotících stupňů v rozmezí od hodnocení „vynikající“ až po „nepřijatelné“. (Jedinák, 2009, s. 34)

Výhodou hodnotitele je, že každý stupeň hodnocení obsahuje i slovní charakteristiku znaků pracovního jednání odpovídající danému stupni. Tvorba těchto stupnic pro jednotlivá pracovní místa je připravována ve spolupráci s vedoucími zaměstnanci, specialisty na metodiku hodnocení pracovníka a v neposlední řadě i držiteli pracovních míst.

Metoda je náročná na přípravu, ale tato nevýhoda je vyvážena tím, že hodnotitel nemusí slovně charakterizovat plnění kritéria, ale přiřazuje hodnocení kritéria vzoru stupnice jednání. Její silnou stránkou je zpětná vazba na pracovní výkon, srozumitelnost a relativní jednoduchost používání. (Jedinák, 2009, s. 35)

Hodnotící stupnice s behaviorálními projevy pracovního jednání (Jedinák, 2009, s. 35):

- 1) stupeň 1: vynikající – vysoce nadstandardní úroveň výkonu
- 2) stupeň 2: velmi dobrý – nadstandardní úroveň výkonu
- 3) stupeň 3: dobrý – standardní úroveň výkonu
- 4) stupeň 4: dobrý s výhradami – podstandardní úroveň výkonu
- 5) stupeň 5: neuspokojivý – méně jak podstandardní úroveň výkonu

Tento systém hodnocení je v přenesené formě uplatňován dodnes ve školství. Pouze se podle typu a stupně vzdělání liší jednotlivé hodnotící stupnice a kritéria hodnocení. Většinou je použit bodový nebo procentuální systém pro tvorbu hodnocení a celkové hodnocení je pak aritmetickým nebo váženým průměrem dílčích hodnocení.

4 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části práce jsem popsala druhy vedení lidí a historický vývoj jednotlivých teorií. U každého typu vedení jsem subjektivně ohodnotila vhodnost či nevhodnost jednotlivých teorií, či možnou aplikaci na prostředí pracovního trhu v České republice.

V druhé kapitole jsem se zaměřila na teorii motivace a důležitost motivace v pracovním prostředí. Z těchto teoretických východisek plyne, že motivace je velmi komplikovanou činností a nedá se zobecnit, neboť jak jsem uváděla, motivace je úzce spjata s výkonem a tento výkon s odměnou. Odměna by měla uspokojovat potřeby jedince, ale každý jedinec má jiné potřeby, a proto nelze motivaci plošně zobecňovat.

V podkapitole 2.3 jsem uvedla některé přístupy k motivaci ve světě. Z jednotlivých tvrzení je možné vidět, že se snaží oddělit potřeby jednotlivých zaměstnanců a motivovat tak širší spektrum zaměstnanců. Někteří zaměstnanci jsou motivováni pochvalou, někteří finanční odměnou a někoho nejvíce povzbudí to, že dostane důvěru a může něco vyřešit samostatně.

V poslední kapitole teoretické části jsem se zaměřila na důležitost hodnocení pracovního výkonu a vazbu na spokojenost zaměstnanců. Pracovní hodnocení je důležitou součástí a je úzce spjata s motivací zaměstnanců, neboť zaměstnanci získají pocit, že je jejich námaha a úsilí oceněna a jsou motivováni odvádět ještě lepší výkony, aby získali ještě lepší hodnocení.

5 PRAKTICKÁ ČÁST

Hlavním cílem praktické části této bakalářské práce je provedení výzkumu motivace a spokojenosti zaměstnanců a studentů, jehož **cílem je zjistit míru motivace zaměstnanců a identifikovat hlavní motivační faktory a stimuly**. K provedení výzkumu byla využita metoda dotazníkového šetření, na základě něhož dojde k potvrzení či vyvrácení následujících výzkumných otázek.

Výzkumné otázky:

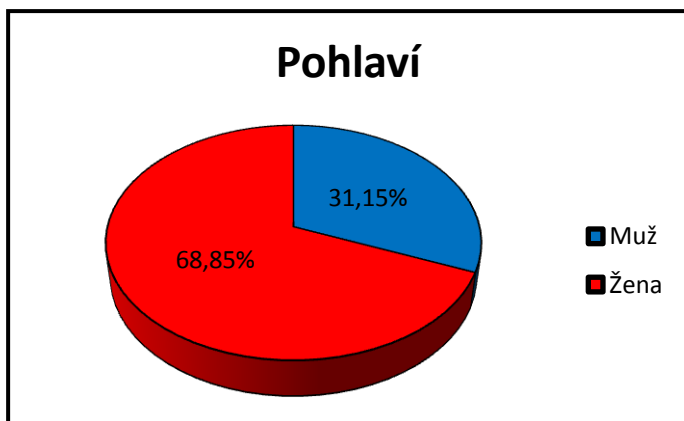
- **Jsou zaměstnanci spokojeni s pracovními podmínkami?**
- **Jsou zaměstnanci spokojeni s možností dalšího rozvoje a vzdělávání?**
- **Je nejvýznamnějším motivačním faktorem finanční odměna?**
- **Jsou zaměstnanci motivováni k nejlepším výkonům?**

Výzkum byl proveden metodou dotazníkového šetření, které bylo provedeno v elektronické podobě. Dotazník vyplnilo celkem 61 respondentů. V úvodu dotazníku byly položeny identifikační otázky týkající se pohlaví, věku a vzdělání. Dotazník má celkem 29 maticových otázek a jednu výčtovou otázku, ve které respondenti vybírali, co je pro ně největší motivační odměnou. Tento dotazník by měl odpovědět na to, jak se zaměstnanci a studenti v práci cítí, jestli jsou celkově spokojeni se zaměstnáním, a to jak po stránce finanční, tak po stránce motivační.

5.1 RESPONDENTI

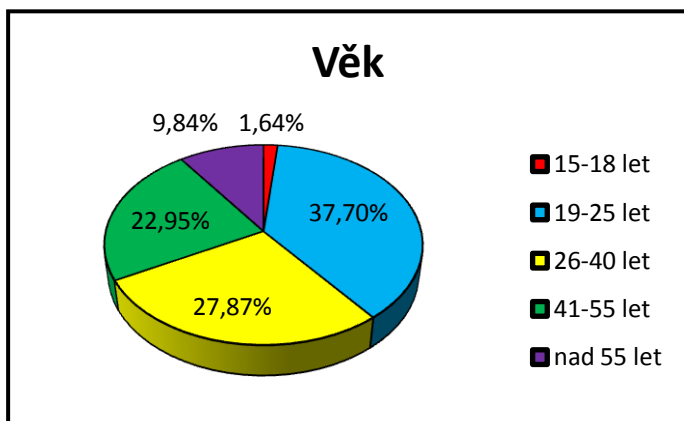
Mezi respondenty byla převážná většina žen, a to 68,85%. Mužů odpovědělo 31,15%. Ve věkové struktuře převažují respondenti ve věku 19 – 25 let. Hojně zastoupení bylo i ve věkových strukturách 26 – 40 let a 41 – 55 let. Ve struktuře vzdělání bylo nejvíce středoškolsky a vysokoškolsky vzdělaných lidí. Nejméně tedy 1,68 % respondentů mělo pouze základní vzdělání. Poměr jednotlivých odpovědí zobrazují níže uvedené grafy:

Graf 1: Struktura respondentů dle pohlaví



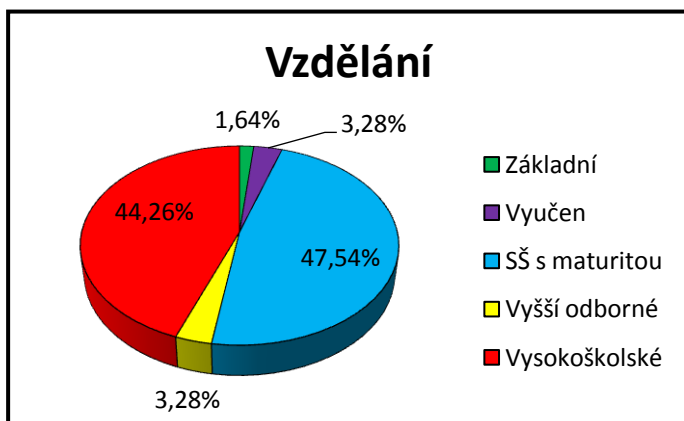
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 2: Struktura respondentů dle věku



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 3: Struktura respondentů podle vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování

5.2 ANALÝZA DOTAZNÍKŮ

V následující části se budu věnovat analýze dotazníků dle kategorií, na které se jednotlivé otázky soustředily. Otázky se zaměřovaly na:

- Spokojenost respondentů se zaměstnáním,
- jejich hodnocení a ocenění,
- možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje,
- jejich vztah k zaměstnavateli,
- motivaci a spokojenost,
- pracovní prostředí,
- upřednostňované motivy.

V dalších podkapitolách se zaměříme na jednotlivé kategorie dotazníku, položené otázky a odpovědi respondentů.

5.2.1 ZAMĚSTNÁNÍ

Níže uvedené otázky jsou zaměřeny na spokojenost respondentů se svým zaměstnáním, na míru stresu spojenou s výkonem zaměstnání, zda získávají užitečné znalosti a zkušenosti, zda je práce všeobecně naplňuje a zda jim vyhovuje poměr mezi prací a osobním životem.

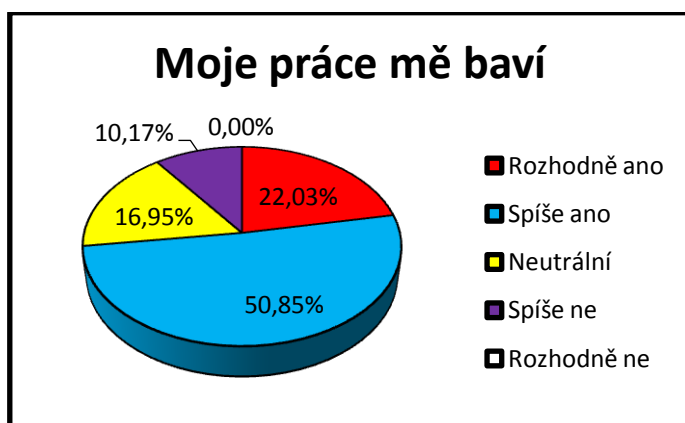
Tabulka 5: Spokojenost se zaměstnáním

Znění otázky	Rozhodně ano	Spíše ano	Neutrální	Spíše ne	Rozhodně ne
Moje práce mě baví	13	30	10	6	0
Stres spojený s prací je přiměřený	8	23	7	15	5
Získávám užitečné znalosti a zkušenosti	14	21	14	10	1
Ze své práce mám pocit naplnění	8	20	17	12	2
Vyhovuje mi poměr mezi prací a soukromím	12	24	7	15	1

Zdroj: Vlastní zpracování

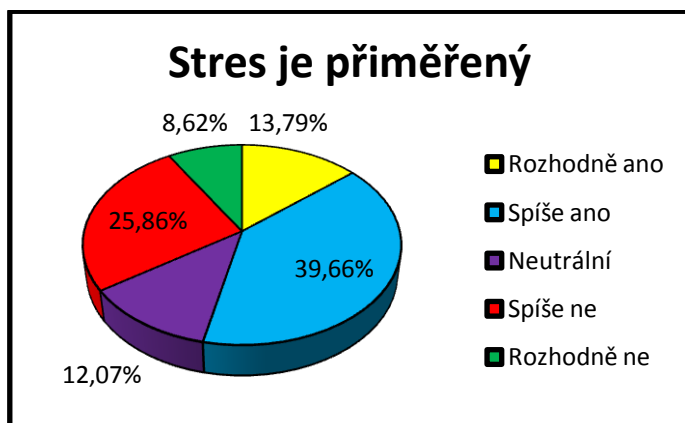
Z tabulky je možné vidět, že většina dotázaných je se svou prací spíše spokojena a nezažívají nepřiměřený stres v souvislosti se svým zaměstnáním. Kladně lze hodnotit i to, že většina respondentů získává v zaměstnání užitečné znalosti a zkušenosti a mají ze své práce pocit naplnění, i když hodně respondentů uvedlo, že co se týče pocitu naplnění, mají neutrální přístup. Jako velice pozitivní hodnotím fakt, že 61,2 % respondentů je spokojeno s poměrem práce a soukromého života. Poměr jednotlivých odpovědí lze vidět v následujících grafech:

Graf 4: Moje práce mě baví



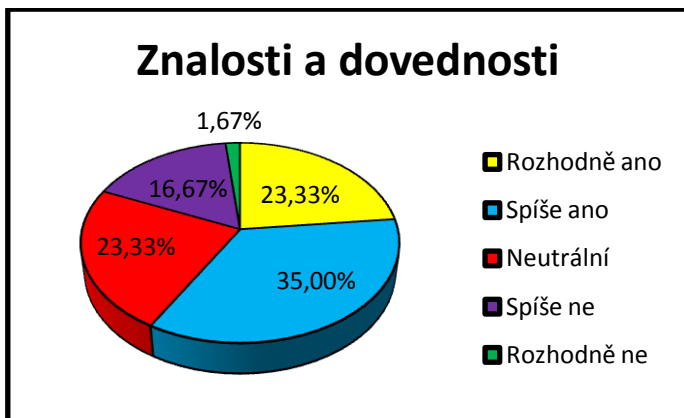
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5: Stres spojený s prací je přiměřený



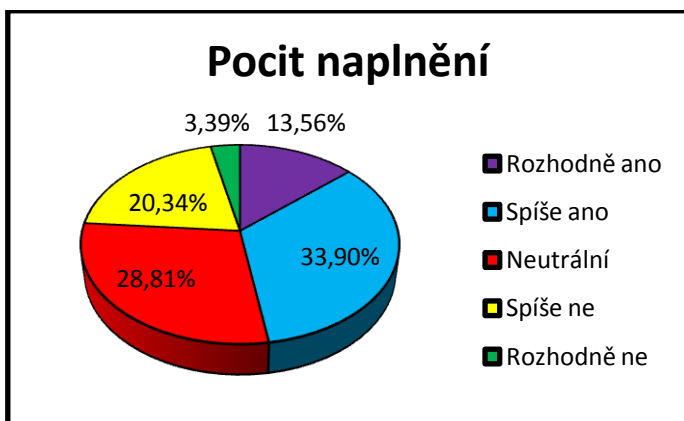
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 6: Získávám užitečné znalosti a dovednosti



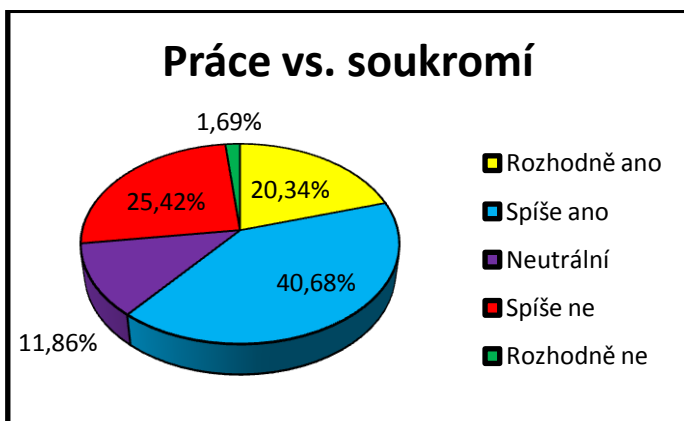
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 7: Ze své práce mám pocit naplnění



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 8: Vyhovuje mi poměr mezi prací a soukromím



Zdroj: Vlastní zpracování

5.2.2 UZNÁNÍ

V následující části se budeme věnovat tomu, zda mají respondenti pocit, že je jejich výkon objektivně a dostatečně oceněn. Dále se dozvíme, jestli zaměstnanci vědí, na čem závisí jejich mzda a zda tato mzda podle nich objektivně odpovídá jejich přínosu společnosti. Jednotlivé otázky a četnost odpovědí nalezneme v následující tabulce:

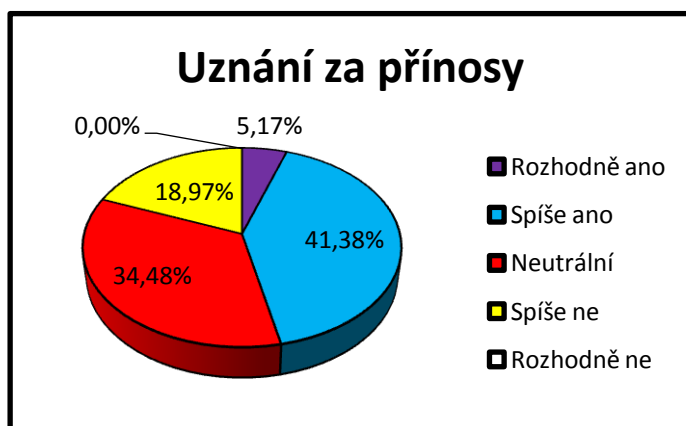
Tabulka 6: Uznání a mzda

Znění otázky	Rozhodně ano	Spíše ano	Neutrální	Spíše ne	Rozhodně ne
Za můj přínos a úspěchy se mi dostane uznání	3	24	20	11	0
Mzda odpovídá mému přínosu společnosti	8	16	24	10	1
Můj výkon má vliv na odměnu	7	21	11	15	4
Vím, na čem závisí moje mzda	20	24	11	4	0

Zdroj: Vlastní zpracování

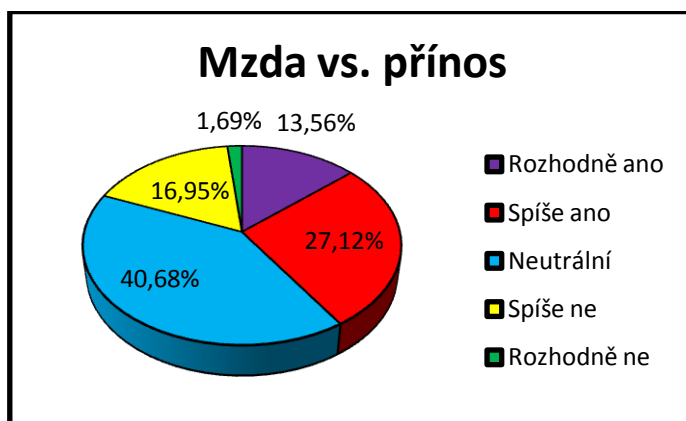
Z tabulky 6 je možné vidět, že pouze 18,97 % respondentů se necítí být dostatečně oceněno za jejich přínos a úspěchy ve společnosti. Pozitivní je i to, že 81,36 % dotázaných má kladný názor na výši mzdy v závislosti s jejich přínosem společnosti. Myslím si, že velice důležité je i to, že pouze 6,78 % respondentů neví, na čem závisí jejich mzda. Jednotlivé odpovědi lze vidět v následujících grafech:

Graf 9: Za můj přínos a úspěchy se mi dostane uznání



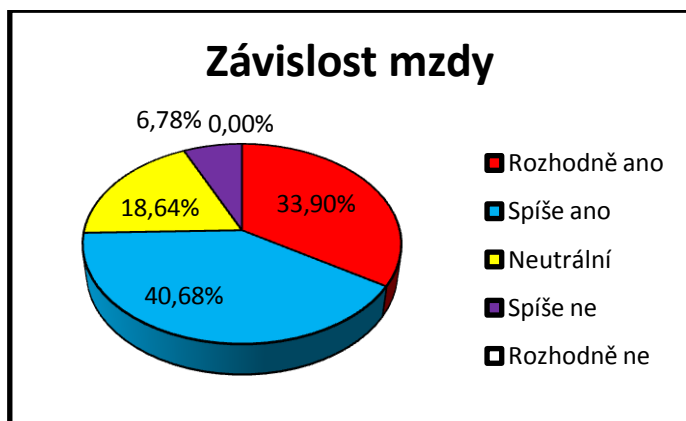
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 10: Mzda odpovídá mému přínosu společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 11: Víím, na čem závisí moje mzda



Zdroj: Vlastní zpracování

5.2.3 PŘÍLEŽITOSTI

V následujícím bloku se podíváme na výsledky šetření týkající se dalších možností vzdělávání a rozvoje a důležitosti školení. Zjistíme, zda mají školení pro zaměstnance nějaký význam a jsou pro ně užitečná. Dále zjistíme, zda se mohou respondenti samostatně rozhodovat nebo nemají žádné příležitosti pro vlastní rozvoj. Znění otázek a četnost jednotlivých odpovědí naleznete v následující tabulce:

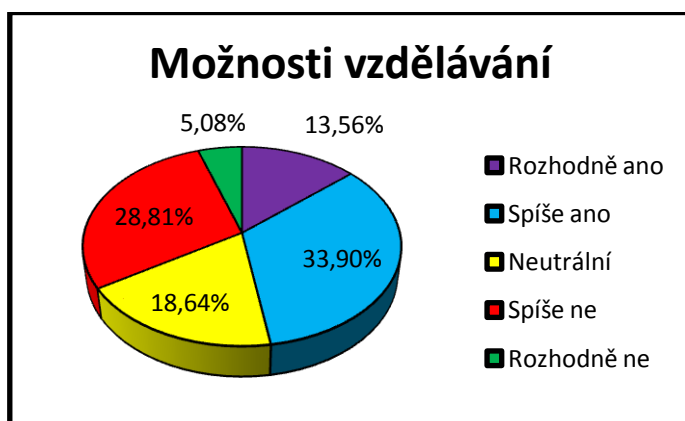
Tabulka 7: Příležitosti pro rozvoj

Znění otázky	Rozhodně ano	Spíše ano	Neutrální	Spíše ne	Rozhodně ne
Mám možnosti vzdělávání a dalšího rozvoje	8	20	11	17	3
Školení jsou užitečná pro moji práci	13	17	18	5	6
Mám možnost samostatného rozhodování	15	25	11	7	1
Nemám žádné příležitosti rozvoje	6	6	10	25	12

Zdroj: Vlastní zpracování

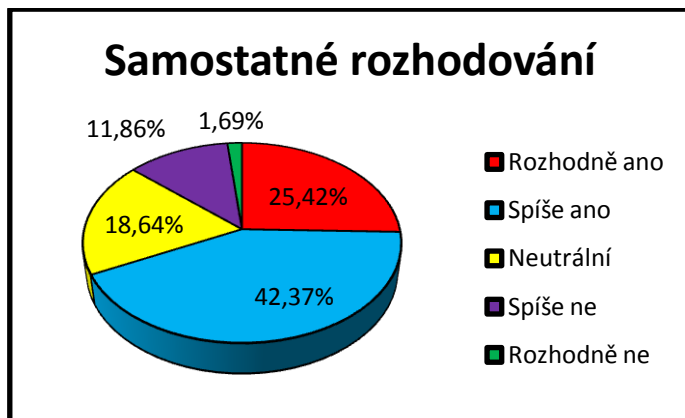
Z výše uvedené tabulky je možno vidět, že pouze 5,08 % dotázaných nemá ve svém zaměstnání možnost vzdělávání a dalšího rozvoje. Pro 81,35 % respondentů jsou školení užitečná a přínosem. Pouze 13,55 % nemá možnost se v zaměstnání samostatně rozhodovat. Pouze 10,17 % respondentů uvedlo, že ve svém zaměstnání rozhodně nemají žádné příležitosti rozvoje. Jednotlivé odpovědi můžeme porovnat v následujících grafech:

Graf 12: Mám možnost vzdělávání a dalšího rozvoje



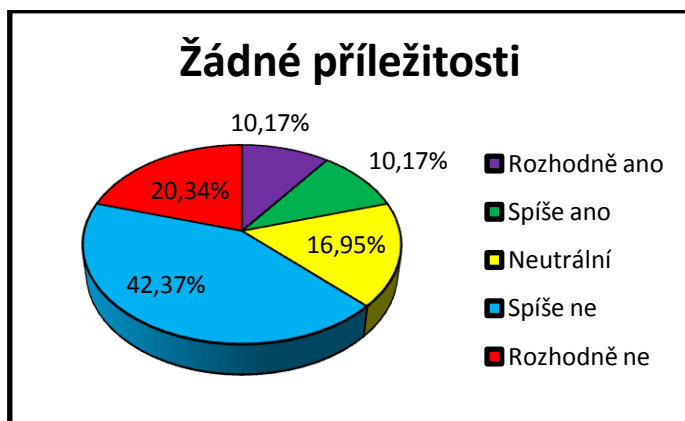
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 13: Mám možnost samostatného rozhodování



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 14: Nemám žádné příležitosti rozvoje



Zdroj: Vlastní zpracování

5.2.4 ZAMĚSTNAVATEL

V následující podkapitole se budu zabývat otázkou zaměstnavatele a jeho postoji vůči zaměstnancům. Zjistíme, jestli mají zaměstnanci pocit, že společnost, ve které pracují, plní sliby, které dává svým zaměstnancům a jestli má podle respondentů jejich společnost dobrou pověst. Dále si vyhodnotíme, jestli dotazovaní zaměstnanci dostávají pravidelnou zpětnou vazbu a jsou hodnoceni objektivně dle jejich výkonu. Důležitým faktorem ve vztahu k zaměstnancům je i to, zda se vedení zajímá o potřeby svých zaměstnanců. Znění jednotlivých otázek a četnost odpovědí jsou uvedeny v následující tabulce:

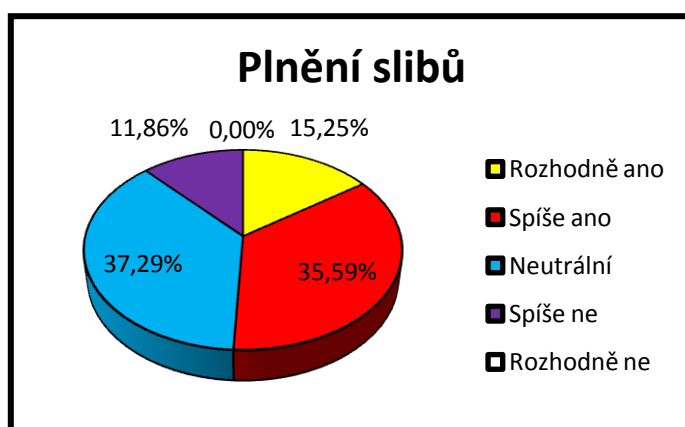
Tabulka 8: Hodnocení zaměstnavatele

Znění otázky	Rozhodně ano	Spíše ano	Neutrální	Spíše ne	Rozhodně ne
Společnost plní sliby, které dává zaměstnancům	9	21	22	7	0
Společnost má dobrou pověst	12	25	17	5	0
Dostávám pravidelnou zpětnou vazbu	3	27	20	7	1
Hodnocení je objektivní dle výkonu	7	24	14	13	0
Vedení se zajímá o moje potřeby	8	18	15	15	3

Zdroj: Vlastní zpracování

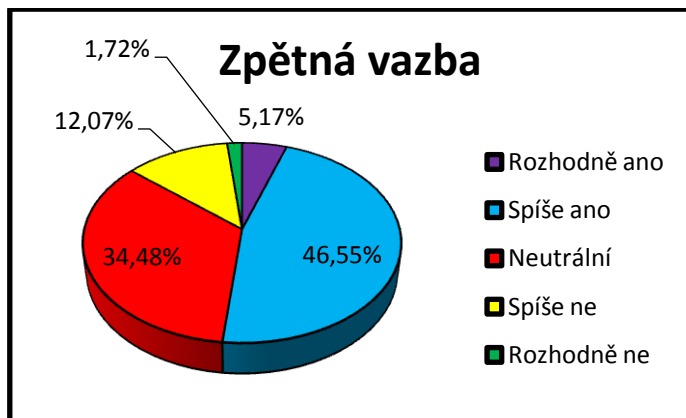
Z tabulky 8 je možné vidět, že otázky týkající se zaměstnavatele, byly hodnoceny vždy spíše kladně. Pouze 11,86 % respondentů nemá pocit, že by společnost, ve které pracují, plnila sliby, které jim dala. Jen 8,47 % dotázaných není přesvědčeno o dobré pověsti jejich zaměstnavatele. Jako velice pozitivní hodnotím to, že 86,20 % respondentů dostává pravidelnou zpětnou vazbu. U objektivitu hodnocení a zájmu společnosti o potřeby zaměstnanců nejsou kladné názory tak jednoznačné. 30,51 % dotázaných má sice pocit, že se vedení zajímá o jejich potřeby, ale celkem 50,84 % má neutrální nebo spíše záporný postoj. Poměr jednotlivých odpovědí viz následující grafy:

Graf 15: Společnost plní sliby, které dává zaměstnancům



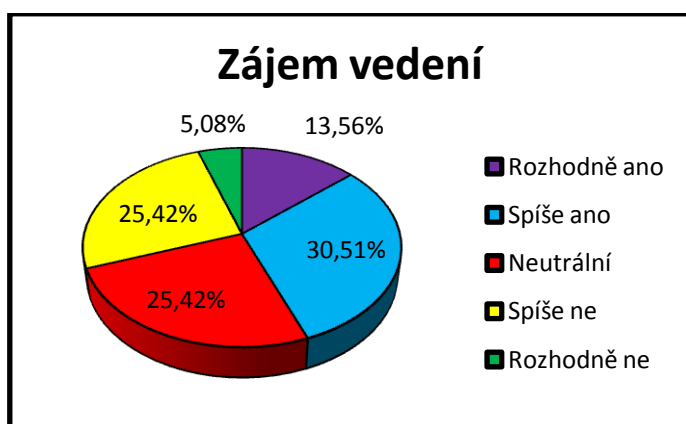
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 16: Dostávám pravidelnou zpětnou vazbu



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 17: Vedení se zajímá o moje potřeby



Zdroj: Vlastní zpracování

5.2.5 MOTIVACE A SPOKOJENOST

Následující část dotazníku se zaměřuje na téma motivace a spokojenosti zaměstnanců. Z výsledků zjistíme, zda se respondenti cítí být motivováni k nejlepším výkonům, zda jsou spokojeni s tím, že právě oni mohou být součástí společnosti a jestli věří v úspěšnou budoucnost společnosti. Zjistíme, jestli jsou zaměstnanci celkově spokojeni se svým zaměstnáním, jestli by společnost doporučili nebo jestli přemýšlejí o změně zaměstnání. Znění jednotlivých otázek a četnost jejich odpovědí nalezneme v níže uvedené tabulce:

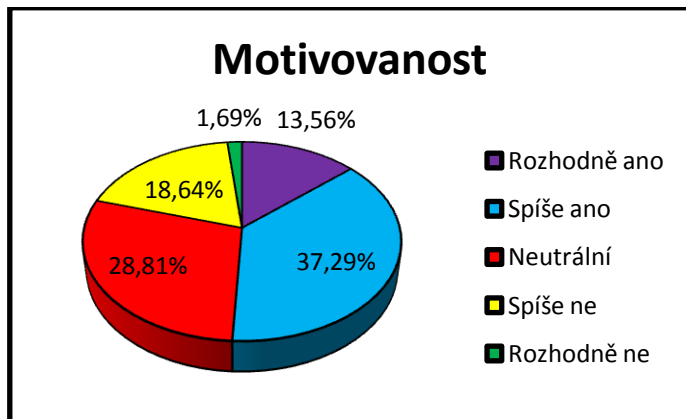
Tabulka 9: Motivace a spokojenost

Znění otázky	Rozhodně ano	Spíše ano	Neutrální	Spíše ne	Rozhodně ne
Jsem motivován/a abych odváděl/a nejlepší práci	8	22	17	11	1
Jsem hrdý/á, že jsem součástí společnosti	6	19	25	6	3
Věřím v úspěšnou budoucnost naší firmy	11	20	24	4	0
Jsem celkově spokojený/á se zaměstnáním	6	35	12	3	3
Naši společnost bych každému doporučil/a	9	19	21	9	1
Přemýšlím o změně zaměstnání	3	8	11	25	12

Zdroj: Vlastní zpracování

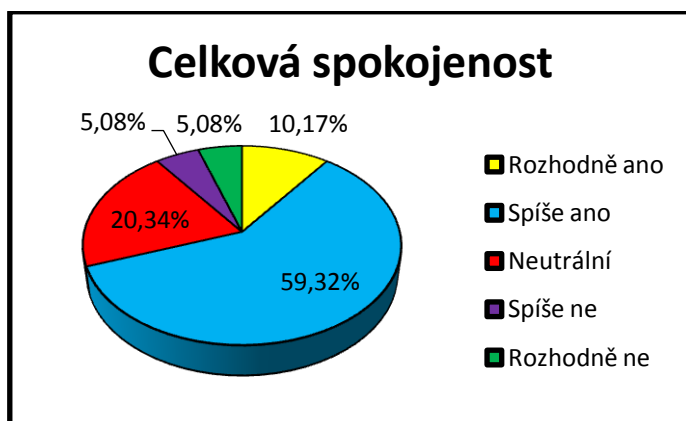
Z tabulky 9 lze vidět, že pouze 20,33 % dotázaných se necítí být motivováno, aby odváděli nejlepší práci. V otázce hrdosti zaměstnanců na práci u společnosti převládají neutrální až spíše kladné názory, celkem 74,57 %. Pouze 6,78 % dotázaných nevěří v úspěšnou budoucnost jejich společnosti. Co je velmi kladné a potvrzuje nám to jednu z výzkumných otázek je, že pouze 10,16 % respondentů není celkově spokojeno se svým zaměstnáním. Na doporučení společnosti ostatním převládají neutrální až spíše kladné názory, nicméně pouze 18,64 % respondentů uvažuje o změně zaměstnání. Poměry jednotlivých odpovědí znázorňují následující grafy:

Graf 18: Jsem motivován/a abych odváděl/a nejlepší práci



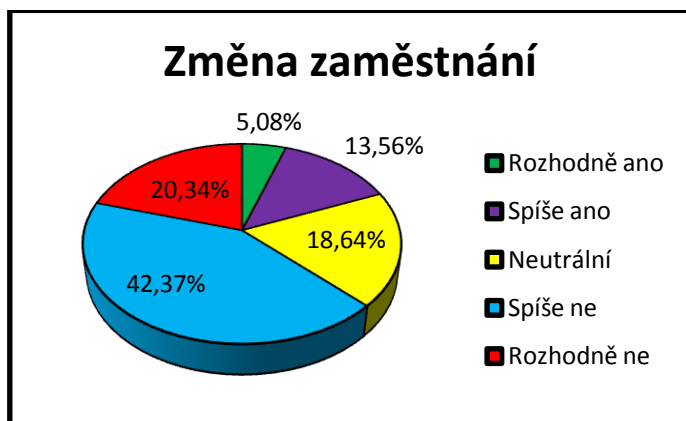
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 19: Jsem celkově spokojený/á se zaměstnáním



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 20: Přemýšlím o změně zaměstnání



Zdroj: Vlastní zpracování

5.2.6 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

Následující sada otázek se zaměřuje na pracovní prostředí zaměstnanců a jejich kolektiv, na jejich pracovní postupy a metody. Dále se otázky týkají spravedlivého odměňování a důvěry zaměstnavatele, což vede k možnosti samostatného rozhodování. Znění otázek a odpovědi jsou uvedeny v tabulce níže:

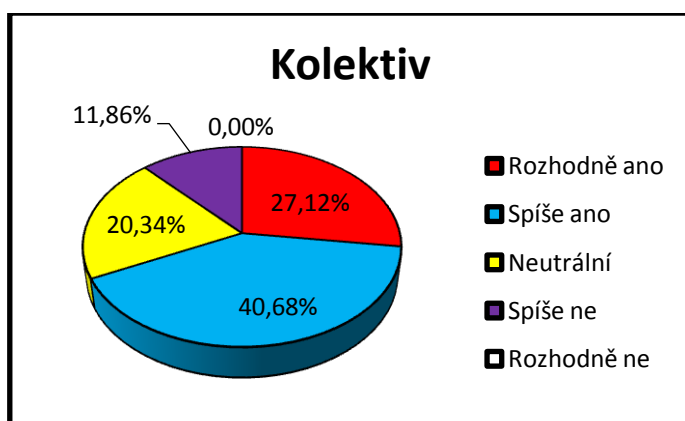
Tabulka 10: Pracovní prostředí

Znění otázky	Rozhodně ano	Spíše ano	Neutrální	Spíše ne	Rozhodně ne
Mám přesně dané pracovní postupy a metody	5	25	11	10	7
Jsem v dobrém výkonném kolektivu	16	24	12	7	0
Jsem odměňován spravedlivě	10	25	13	11	0
Mám důvěru zaměstnavatele	18	23	15	3	0
Mohu jednat samostatně	17	26	7	8	1

Zdroj: Vlastní zpracování

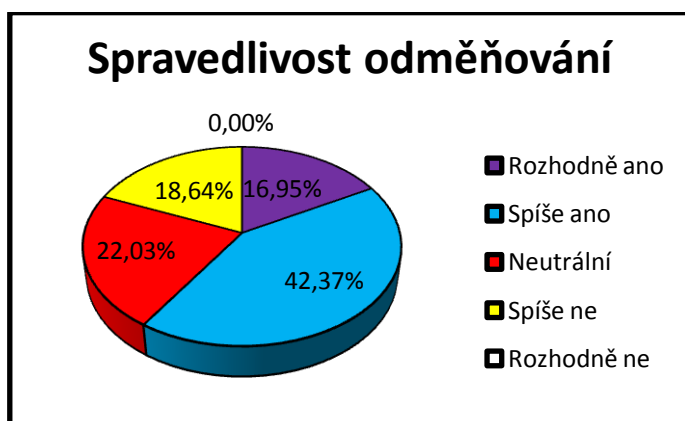
U všech otázek převažují kladné odpovědi. Pouze 12,07 % dotázaných nemá přesně dané pracovní postupy. Pouze 11,86 % lidí není spokojeno s kolektivem. 18,64 % pochybuje o spravedlivosti odměňování. Jen 5,08 % respondentů nepocítuje důvěru od zaměstnavatele. A jen 15,25 % nemůže při výkonu zaměstnání jednat samostatně. Více viz grafy:

Graf 21: Jsem v dobrém výkonném kolektivu



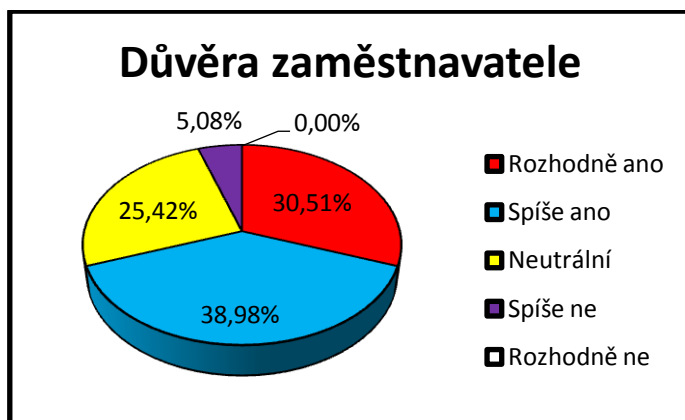
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 22: Jsem odměňován spravedlivě



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 23: Mám důvěru zaměstnavatele



Zdroj: Vlastní zpracování

5.2.7 UPŘEDNOSTŇOVANÉ MOTIVY

V poslední otázce byli respondenti dotazováni na to, co by v rámci motivace upřednostňovali. Měli možnost zvolit 2 motivační faktory. Jednotlivé motivy již byly popsány v kapitole 2.1 Motivory. Četnosti jednotlivých odpovědí jsou znázorněny v níže uvedené tabulce a grafu:

Tabulka 11: Motivory

Motiv	Počet odpovědí	Motiv	Počet odpovědí
Peníze	52	Další vzdělávání	18
Pracovní postup	17	Samostatnost	7
Pochvala	22	Méně práce	1
Věcné dary	6	Jiné	4
Dovolená	13		

Zdroj: Vlastní zpracování

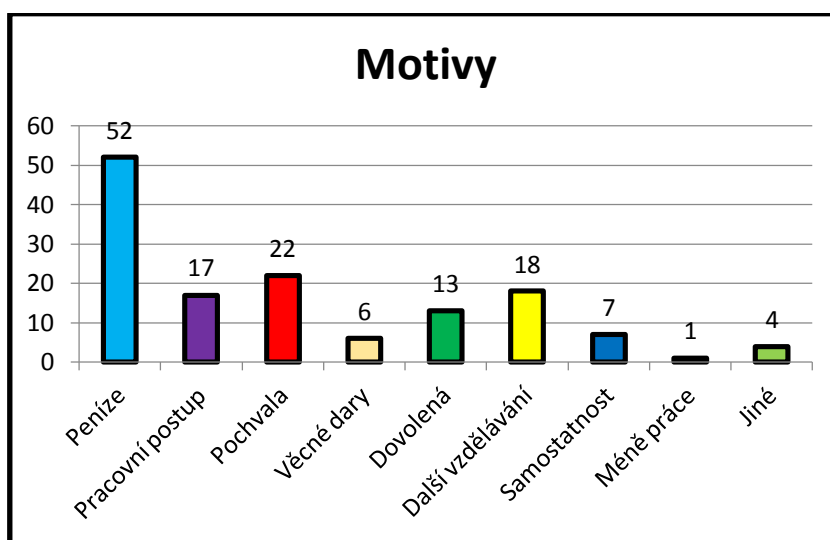
Z tabulky jednoznačně vyplývá, že nejsilnějším motivem jsou peníze, čímž se potvrdila jedna z výzkumných otázek. Na dalším místě se umístila pochvala, což potvrzuje, že lidé potřebují mít pocit, že jejich práce není zbytečná a bude náležitě doceněna. Na dalším místě se s minimálním rozdílem umístila možnost dalšího vzdělávání a pracovní postup. Hned za kariérním růstem by respondenti preferovali možnost další dovolené. Nejmenší počet odpovědí získaly možnosti mít méně práce, dostávat věcné dary, mít více samostatnosti a jiné odpovědi, které nebyly v nabídce možných odpovědí.

V odpovědi Jiné, kde měli respondenti možnost vypsát jinou možnost motivace, uváděli tyto odpovědi:

- Pocit dobře odvedené práce a spokojenost klientů
- Jiné zaměstnání
- Konstruktivnější, méně chaotický a živelný způsob
- Více času

V následujícím grafu je zobrazeno podílové rozdělení jednotlivých motivů:

Graf 24: Motivy



Zdroj: Vlastní zpracování

6 SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

V úvodu praktické části jsem stanovila následující výzkumné otázky:

- Jsou zaměstnanci spokojeni s pracovními podmínkami?
- Jsou zaměstnanci spokojeni s možností dalšího rozvoje a vzdělávání?
- Je nejvýznamnějším motivačním faktorem finanční odměna?
- Jsou zaměstnanci motivováni k nejlepším výkonům?

První výzkumná otázka byla potvrzena v podkapitole 5.2.5 Motivace a spokojenost, kde celkem 69,49 % dotázaných odpovědělo, že je rozhodně, resp. spíše celkově spokojeno se svým zaměstnáním.

Druhá výzkumná otázka byla potvrzena v podkapitole 5.2.3 Příležitosti, kde pouze 5,08 % respondentů uvedlo, že nemá absolutně žádné příležitosti rozvoje a dalšího vzdělávání, což znamená, že zbylých 94,92 % má nějaké možnosti pracovního vývoje.

Třetí výzkumná otázka byla potvrzena v podkapitole 5.2.7 Upřednostňované motivy, kde jednoznačně nejvíce respondentů uvedlo za nejvýznamnější motivační faktor finanční ohodnocení. Peníze získaly celkem 52 hlasů.

Poslední výzkumná otázka se řešila v podkapitole 5.2.5 Motivace a spokojenost. Tato výzkumná otázka se ale ani nepotvrdila ani nevyvrátila, neboť v otázce dostatečné motivace rozhodně, resp. spíše souhlasila polovina respondentů, zbylá polovina dotázaných už se necítila být zaměstnavatelem dostatečně motivována.

ZÁVĚR

Jak bylo řečeno v úvodu, cílem této bakalářské práce bylo provést výzkum motivace a spokojenosti zaměstnanců a studentů, kteří si při studiu přivydělávají na brigádách. Díky výzkumu bylo možno zjistit úroveň motivace a identifikovat faktory ovlivňující motivaci. K provedení výzkumu byla využita metoda dotazníkového šetření, na základě něhož došlo k potvrzení či vyvrácení stanovených výzkumných otázek.

Před samotným provedením tohoto výzkumu jsem v teoretické části práce uvedla základní teoretická východiska k dané problematice. V první kapitole jsem uvedla základní vědecké přístupy k vedení lidí a možnosti jejich využití. Druhá kapitola byla věnována problematice motivace zaměstnanců, což je důležitý faktor pro vzbuzení zájmu jedinců o určitou činnost. Pokud není zaměstnanec dostatečně motivovaný, nedokáže plně využít své schopnosti a potenciál a podnik tím trpí na efektivitě a konkurenceschopnosti. Proces motivace je velice složitý a výsledný efekt je velice individuální, neboť každý člověk má jiné potřeby a tyto potřeby jsou uspokojovány jiným způsobem. Třetí kapitola práce se zaměřovala na důležitost hodnocení pracovního výkonu, neboť pokud mají být zaměstnanci dostatečně motivováni, musí být jejich práce dostatečně a spravedlivě ohodnocena. V teoretické části byly uvedeny i jednotlivé faktory ovlivňující motivaci, které byly předmětem zkoumání i v části praktické.

Na základě analýzy výsledků provedeného dotazníkového šetření je nyní možné vyhodnotit jednotlivé výzkumné otázky. První výzkumnou otázkou bylo, zda jsou zaměstnanci spokojeni s pracovními podmínkami. Na tuto problematiku byly zaměřeny otázky v první části dotazníku, které se týkaly pocitu naplnění z práce a toho, zda respondenty jejich práce baví. Dále se spokojenosti týkala otázka zařazená v pátém bloku dotazníku týkající se motivace a spokojenosti. Na otázku, zda zaměstnanci jejich práce baví, odpovědělo 72,88 % respondentů, že je jejich práce rozhodně či spíše baví. Na druhou otázku, zda je jejich práce naplňuje, odpovědělo rozhodně a spíše ano 47,46 % dotázaných a 28,81 % mělo neutrální přístup. A na poslední uvedenou otázku týkající se celkové spokojenosti se zaměstnáním odpovědělo 69,49 % respondentů rozhodně či spíše ano a přibližně 20 % mělo neutrální názor. Uvedená procenta jsou velmi pozitivní a vyplívá z nich, že zaměstnanci jsou spokojeni s pracovními podmínkami a potvrdila se tak první výzkumná otázka.

Druhou výzkumnou otázkou bylo, zda jsou zaměstnanci spokojeni s možností dalšího rozvoje a vzdělávání. Touto problematikou se zabývala třetí část dotazníku, která zkoumala, jaké příležitosti rozvoje zaměstnanci mají. 47,46 % dotázaných uvedlo, že rozhodně či spíše ano mají dostatečné možnosti vzdělávání a dalšího rozvoje, 18,64 % dotázaných se přidalo neutrálním přístupem a pouze 5,08 % respondentů není spokojeno s možnostmi vzdělávání a rozvoje. Tím se potvrdila i druhá výzkumná otázka, a to, že jsou zaměstnanci a studenti dále rozvíjeni a získávají užitečné znalosti a dovednosti.

Třetí výzkumná otázka měla zjistit, zda je finanční odměna nejvýznamnějším motivačním faktorem. Tomu se věnovala poslední, sedmá část dotazníku, ve které měli respondenti možnost vybrat dva motivy, které by v rámci motivace upřednostňovali. S absolutní převahou 52 hlasů respondenti upřednostňují v rámci motivace peněžitou odměnu, čímž se potvrdila i třetí výzkumná otázka. Vzhledem k tomu, že věcné dary získaly pouze 6 hlasů, dalo by se předpokládat, že lidé upřednostňují peníze, protože pak mají možnost zakoupit si, co oni sami chtějí a potřebují. Jako další významné motivy byly označeny pochvala, další vzdělávání a pracovní postup.

Poslední výzkumnou otázkou bylo, zda jsou zaměstnanci motivováni k nejlepším výkonům. Tím se zabýval pátý blok dotazníku týkající se motivace a spokojenosti. Zde se výzkumná otázka podle mě ani nepotvrdila ani nevyvrátila, neboť v otázce dostatečné motivace rozhodně či spíše ano odpověděla přibližně polovina respondentů, zbylá polovina dotázaných se necítila být zaměstnavatelem dostatečně motivována. Proto by se všem zaměstnavatelům vyplatilo zaměřit svoji personální politiku nejen na výběr či adaptaci zaměstnanců, ale hlavně na péči o zaměstnance, u kterých chceme plně využít jejich schopností a potenciálu, neboť zaměstnanci jsou jedním z nejvýznamnějších a nejhodnotnějších zdrojů v podniku a pouze motivování a spokojení zaměstnanci dokážou odvádět ty nejlepší pracovní výkony a přispívat tak k efektivitě a prosperitě společnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002, 856 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.

ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Překlad Daniel Hradilák. Praha: Grada, 2010, 160 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2937-4.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. Brno: Computer Press, 2008, 113 s. ISBN 978-802-5122-358.

BĚLOHLÁVEK, František. *20 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 158 s. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4323-3.

CHAPMAN, Gary D a Paul E WHITE. *Pět jazyků ocenění v pracovních vztazích*. 1. vyd. Praha: Návrat domů, c2012, 206 s. ISBN 978-80-7255-277-1.

CLEGG, Brian. *Motivace*. Vyd. 1. Překlad Jitka Vejmělková. Brno: CP Books, 2005, iv, 115 s. ISBN 80-251-0550-4.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

JEDINÁK, Petr. *Hodnocení pracovního výkonu: hodnocení pracovního výkonu příslušníků Policie České republiky : výzkumy k hodnocení příslušníků Policie České republiky*. Vyd. 1. Praha: Policejní akademie České republiky v Praze, 2009, 168 s. ISBN 978-80-7251-314-7.

KASPER, Helmut, MAYRHOFER, Wolfgang *Personální management, řízení, organizace*. Překlad Bruno Cempírek. Praha: Linde, 2005, 592 s. ISBN 8086131572.

KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2001, xv, 264 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-636-0.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005, 225 s. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0577-x.

NELSON, Bob. *1001 způsob jak motivovat zaměstnance*. Ilustrace Burton Morris. Hodkovičky [Praha]: Pragma, c2009, 201 s. ISBN 978-80-7205-776-4.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7.

PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004, 128 s. ISBN 80-245-0703-x

RŮŽIČKA, Jiří a Eva DRÁZSKÁ. *Motivace pracovního jednání*. Vyd. 2., přeprac. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1992, 170 s. ISBN 80-7079-626-x.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Maslowova hierarchie potřeb.....	11
Obrázek 2: Hodnotitelé v 360° zpětné vazbě.....	27

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Vztah teorií A, J, Z.....	8
Tabulka 2: Maslowova hierarchie potřeb ve firemním využití.....	11
Tabulka 3: Typy problémových lidí.....	14
Tabulka 4: Matice metod hodnocení.....	23
Tabulka 5: Spokojenost se zaměstnáním.....	32
Tabulka 6: Uznání a mzda.....	35
Tabulka 7: Příležitost pro rozvoj.....	37
Tabulka 8: Hodnocení zaměstnavatele.....	39
Tabulka 9: Motivace a spokojenost.....	41
Tabulka 10: Pracovní prostředí.....	43
Tabulka 11: Motivy.....	44

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Struktura respondentů dle pohlaví.....	31
Graf 2: Struktura respondentů dle věku.....	31
Graf 3: Struktura respondentů podle vzdělání.....	31
Graf 4: Moje práce mě baví.....	33
Graf 5: Stres spojený s prací je přiměřený.....	33
Graf 6: Získávám užitečné znalosti a dovednosti.....	34
Graf 7: Ze své práce mám pocit naplnění.....	34
Graf 8: Vyhovuje mi poměr mezi prací a soukromím.....	34
Graf 9: Za můj přínos a úspěchy se mi dostane uznání.....	35
Graf 10: Mzda odpovídá mému přínosu společnosti.....	36
Graf 11: Víím, na čem závisí moje mzda.....	36
Graf 12: Mám možnost vzdělávání a dalšího rozvoje.....	37
Graf 13: Mám možnost samostatného rozhodování.....	38
Graf 14: Nemám žádné příležitosti rozvoje.....	38
Graf 15: Společnost plní sliby, které dává zaměstnancům.....	39
Graf 16: Dostávám pravidelnou zpětnou vazbu.....	40
Graf 17: Vedení se zajímá o moje potřeby.....	40
Graf 18: Jsem motivován/a abych odváděl/a nejlepší práci.....	41
Graf 19: Jsem celkově spokojen/a se zaměstnáním.....	42
Graf 20: Přemýšlím o změně zaměstnání.....	42
Graf 21: Jsem v dobrém a výkonném kolektivu.....	43
Graf 22: Jsem odměňován/a spravedlivě.....	43
Graf 23: Mám důvěru zaměstnavatele.....	44
Graf 24: Motivy.....	45

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – 20 typů problémových lidí

TYP	JAKÝ JE	JAK KOMUNIKOVAT	JAK MOTIVOVAT
Specialista	Je hluboce oddán svému oboru. Vyjadřuje se často specifickým odborným jazykem plným cizích slov a odborných termínů a nechápe, proč mu ostatní nerozumějí.	Je pracovitý a je pro organizaci přínosem, zaslouží si být respektován. Musíme vyžadovat, aby se svým vyjadřováním přizpůsoboval ostatním.	Lze ho pověřit úkoly, které vyžadují znalosti i z dalších oblastí. Pověřit ho vzděláváním ostatních. Vyslat ho na kurz týmové práce.
Nepostradatelný	Je velmi pracovitý a usilovný, často pracuje dlouho do noci. Nerelaxuje, nevybírá si dovolenou, protože si myslí, že bez něho by to nešlo.	Jde o odborně znalého člověka, proto je třeba přistupovat k němu vstřícně, ale nebát se mu oponovat.	Lze požadovat určení náhradníka, vyslat do na dovolenou a trvat na tom. Vyslat ho na kurz time managementu, delegování a koučování.
Přátelský	Snaží se vycházet ostatním vstříc, nekomplikovat jim život, a rádi jim pomáhají.	Potrčí si na neformální témata. Chceme-li ho přesvědčit, nejdůležitějším argumentem je, že jiní lidé nebudou postiženi.	Lze mu pohrozit postihem ostatních, protože to je pro něj hrozná představa. Dále kurz vedení a motivování.
Plachý	Neprůbojný jedinec se vlastně příliš neprojevuje. Drží se stranou, málokdy vstupuje do diskuze.	Jde o těžko přístupného člověka. Doporučuje se trpělivý přístup, nenaléhání, zahájení hovoru tématem, které je mu blízké.	Plachost se dá překonávat posilováním sebedůvěry a rozvojem komunikačních dovedností.
Arogantní	Bývá někdy rozhněvaný, hlučný, křičí, bouchá věcmi a hlasitě se rozčiluje, je plný zášti a ostatní deptá promyšlenými urážkami a ironickými poznámkami.	Není žádoucí reagovat na jeho invectivy podobně arogantně, ale namísto není ani příliš vlídnosti a vstřícnosti. Přílišnou slušnost považuje za slabost.	V určitých případech se arogantní jedinec dokáže změnit. Lze ho usměrnit kurzem týmové práce.
Pohodový	Nikdy se nevzrušuje, nerozčiluje a všechno přijímá se skeptickým klidem. Typická je snaha bagatelizovat problémy.	Je nutno zdůrazňovat závažnost úkolů a tvrdé důsledky jejich neplnění. Měli bychom se tvářit jako pedanti bez smyslu pro humor a nedovolit mu zlehčovat situaci.	Lze zdůrazňovat významy úkolů a důsledků, ohrožovat jeho pohodu, rozšiřovat práci a být nekompromisní.

Intrikán	Často působí jako docela milý, citlivý a inteligentní člověk. Snaží se s nikým si to nerozházet. Umí předstírat jakékoliv city.	Musíme se připravit na všechny jeho triky, rázně zastavit jeho snahu pomlouvat ostatní. Je třeba držet si odstup a nenechat se ovlivnit.	Lze ho vytižit prací a přidat mu náročné úkoly, aby na své intrikánství neměl čas.
Impulzivní	Reaguje bezprostředně a ihned na cokoliv, s čím nesouhlasí.	Problém komunikace spočívá v tom, že jeho reakce jsou plně hněvu.	Je vhodné uchránit ho momentů, které ho provokují. K dosažení uklidnění může vést nácvik zvládnání stresu a relaxačních technik.
Perfekcionista	Jsou velmi pracovití, snaží se jakýkoliv úkol dotáhnout do nejmenších podrobností. Působí jako soustředění a ponoření do své práce.	Je nutné držet ho u tématu a nepřipouštět odbíhání do dalších podrobností.	Je nutno naučit ho rozlišovat priority, případně se zefektivnit jeho řízení času.
Lehkomyslný	Jde o velmi rychlé a pohotové lidi, přehlížejí kvalitu práce a neztrácejí čas podle nich zbytečností.	V komunikaci je třeba chválit rychlost, ale zdůrazňovat důsledky všech selhání.	Může pomoci zesílená kontrola kvality a předcházení selhání.
Nepružný	Byrokrat usilovně studuje předpisy, jeho stůl bývá řádně uklizen. Existuje pro ně realita na papíru.	Zaslouží si pochvalu za skvělou orientaci v zákonech, respektování předpisů, pořádek a kázeň.	Může pomoci kurz týmové práce a teambuildingové aktivity.
Fantasta	Je plný kreativní energie, dívá se na svět jako na příležitost měnit věci, dělat je jinak, chytřeji a lépe.	Chce slyšet ocenění svých úžasných vizí, není ale vhodné ponechat ho s hlavou v oblacích.	Optimální je poskytnout mu práci, při které se bude moci realizovat.
Neschopný a snaživý	Jeho práce je na první pohled velmi kvalitně a pečlivě udělaná, můžeme ale najít množství chyb.	Je to pracovitý člověk, a zaslouží si proto pozitivní přístup a vstřícnou komunikaci.	Potřebuje vytvořit takové prostředí, kdy budou jeho nedostatky eliminovány a kontrolovány.
Schopný a náročný	Jsou přínosem pro každé pracoviště. Jejich práce je dokonalá, plány jsou důmyslně zpracované.	Můžeme mu cokoliv sdělovat na rovinu, je to člověk, který si umí vážít otevřenosti a kritiky.	Je motivován sám od sebe a je připraven se zdokonalovat. Pomohl by mu rozvoj empatie.

Hochštapler	Práci příliš nemiluje a mnoho toho neudělá, zato umí o své práci výborně povídat a skvěle ji prodat.	Optimální je kritický a věcný přístup, povznesený nad jeho fantazie. Musíme žádat reálná fakta, konkrétní výsledky a důkazy.	Potřebuje důslednou kontrolu plnění pracovních úkolů. Potřebuje stanovit konkrétní, měřitelné cíle.
Stoupenec	Upnul se k určitému názoru, teorii nebo nástroji, který považuje za nejlepší nebo dokonce jedině správný pro řešení všech problémů.	Tito lidé jsou o své pravdě hluboce přesvědčeni. Teorii berou jako nezpochybnitelný fakt.	Je velice těžké přesvědčit ho o tom, že problém je složitější, než jak to vysvětlují jeho poučky.
Negativista	Neustále si na něco stěžují, málokdy vidí příčinu problémů v sobě, v nedostatečné kvalitaci, ve svém arogantním chování.	Jeho argumenty jsou často dosti přesvědčivé, protože sám ji hluboce věří. Můžeme ho vyzvat, aby se sám pokusil najít lepší řešení.	Je neustále demotivovaný a demotivaci přenáší i na ostatní. Efektivní možností je pověřit ho odpovědností za problém.
Rozhodný	Jsou to rychlí lidé, kteří neváhají, dlouho se nerozmýšlejí, a okamžitě začínají jednat nebo pracovat. Provází je ale řada chybných rozhodnutí.	Otázkami ho donutíme hledat fakta a přemýšlet nad problémem z více hledisek. Měli bychom být neústupní.	Je třeba, aby prošel celým rozhodovacím procesem. Pomůžeme mu otázkami, které vedou ke shromáždění dat a analýze možností.
Popleta	Jsou častým zdrojem problémů na pracovišti. Zapomínají, ztrácejí věci, pletou se, dělají zmatky, jejich aktivity jsou chaotické.	Měli bychom věnovat prostor především náhradním řešením, pokud nastane nějaký problém. Je žádoucí prevence.	Lze ho učit systematickosti a tlačit na něj, aby zaznamenával důležité věci, ukládal je na správná místa.
Váhavý	Nemá rád definitivní rozhodnutí. Snaží se konečný verdikt oddalovat tak dlouho, jak je to jen možné.	Hledá množství výmluv. Je třeba oponovat argumenty, jaká rizika přinese odložené rozhodnutí.	Lze mu doporučit některé techniky efektivního rozhodování. Koučovat ho.

Příloha č. 2 – Vzor dotazníku

DOTAZNÍK MOTIVACE A SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

Vaše pohlaví:

- Muž
- Žena

Váš věk:

- 15 – 18
- 19 – 25
- 26 – 40
- 41 – 55
- Nad 55

Dosažené vzdělání:

- Základní
- Vyučen
- SŠ s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

Hodnotící stupnice:

1) Rozhodně ano, 2) Spíše ano, 3) Neutrální, 4) Spíše ne, 5) Rozhodně ne

1) Moje práce mě baví.	1	2	3	4	5
2) Práce mě příliš nestresuje .	1	2	3	4	5
3) Získávám užitečné znalosti a zkušenosti.	1	2	3	4	5
4) Práce mě naplňuje.	1	2	3	4	5
5) Vyhovuje mi poměr mezi prací a soukromím.	1	2	3	4	5
6) Za můj přínos a úspěchy se mi dostane uznání.	1	2	3	4	5
7) Mzda odpovídá mému přínosu společnosti.	1	2	3	4	5
8) Můj výkon má vliv na odměnu.	1	2	3	4	5
9) Víím, na čem závisí moje mzda.	1	2	3	4	5
10) Mám možnosti vzdělávání a dalšího rozvoje.	1	2	3	4	5
11) Školení jsou užitečná pro moji práci.	1	2	3	4	5
12) Mám možnost samostatného rozhodování.	1	2	3	4	5
13) Nemám žádné příležitosti rozvoje.	1	2	3	4	5
14) Společnost plní sliby, které dává zaměstnancům.	1	2	3	4	5
15) Společnost má dobrou pověst.	1	2	3	4	5
16) Dostávám pravidelnou zpětnou vazbu.	1	2	3	4	5
17) Mé hodnocení je objektivní dle výkonu.	1	2	3	4	5
18) Vedení se zajímá o moje potřeby.	1	2	3	4	5

19) Jsem motivován/a, abych odváděl/a nejlepší práci.	1	2	3	4	5
20) Jsem hrdý/á, že jsem součástí společnosti.	1	2	3	4	5
21) Věřím v úspěšnou budoucnost naší společnosti.	1	2	3	4	5
22) Jsem celkově spokojený/á se zaměstnáním.	1	2	3	4	5
23) Naši společnost bych každému doporučil/a.	1	2	3	4	5
24) Přemýšlím o změně zaměstnání.	1	2	3	4	5
25) Mám přesně dané pracovní postupy a metody.	1	2	3	4	5
26) Jsem v dobrém a výkonném kolektivu.	1	2	3	4	5
27) Jsem odměňován spravedlivě.	1	2	3	4	5
28) Mám důvěru zaměstnavatele.	1	2	3	4	5
29) Mohu jednat samostatně.	1	2	3	4	5

V RÁMCI MOTIVACE BYCH UPŘEDNOSTŇOVAL/A: (vyberte 2)

- Peníze
- Pracovní postup
- Pochvalu
- Věcné dary
- Dovolenu
- Další vzdělávání
- Samostatnost
- Méně práce
- Jiné (vypište)
- _____

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení

V Praze dne

podpis:

Jméno	Katedra / Pracoviště	Datum	Podpis