



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

**Masarykův ústav vyšších studií
Katedra inženýrské pedagogiky**

Vztah mezi motivací, spokojeností s prací a výkonem

**The relation between motivation, work satisfaction and
performance**

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích
Vedoucí práce: PhDr. Michal Walter

Jitka Mládková

Praha 2015



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

studijní program: Ekonomika a management

studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

akademický rok: 2014/2015

Jméno a příjmení studenta: Jitka Mládková

Zadávací katedra: Katedra inženýrské pedagogiky

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

**Téma bakalářské práce
v anglickém jazyce:** The relation between motivation, work satisfaction and performance

Zásady pro vypracování:

- Z důvodu potřeby udržení nejlepších zaměstnanců teoreticky zpracujte veškeré informace o motivaci, motivačních teoriích ve vztahu ovlivnění spokojenosti s prací zaměstnanců a jejich výkonem.
- Proveďte průzkum ve vybrané organizaci z důvodu zjištění, s čím jsou zaměstnanci v práci spokojeni a s čím nespokojeni, a zda-li spokojenost souvisí s jejich výkonem.
- Porovnejte výsledky teoretické analýzy s výsledky z dotazníkového šetření. Zpracujte je také do tabulek, grafů a podrobně je popište.
- Navrhněte konkrétní doporučení pro Vámi vybranou organizaci a pokuste se naleznout možná řešení pro zvýšení motivace v souvislosti s výkonem a spokojeností s prací.

Rozsah grafických prací: Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

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

Základní odborná literatura:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, Jan. *Lidé a změny*. Praha: Votobia, 2004. 269 s. ISBN 80-7220-184-0.

HELLER, Robert. *Jak motivovat druhé*. Vyd. 1. Praha: Slovart, 2001. 72 s. Základy pro manažery. ISBN 80-7209-328-2.

MAYEROVÁ, Marie. *Stres, motivace a výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada, 1997. 132 s. ISBN 80-7169-425-8.

WAGNEROVÁ, Irena. *Řízení výkonnosti*. 1. vyd. Brno: Marek Konečný, 2005. 83 s. ISBN 80-903516-5-4

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Michal Walter

**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

MLÁDKOVÁ, Jitka. *Vztah mezi motivací, spokojeností s prací a 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

Na tomto místě bych ráda poděkovala PhDr. Michalovi Walterovi, vedoucímu mé bakalářské práce, za ochotu, vstřícný přístup, poskytnutí odborných rad, cenných připomínek, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce. Mé poděkování patří také respondentům, kteří mi poskytli potřebné informace. V neposlední řadě děkuji své rodině a blízkým přátelům za pomoc a podporu během studia.

Abstrakt

Bakalářská práce „Vztah mezi motivací, spokojeností s prací a výkonem“ se zabývá vlivem motivačního systému konkrétní společnosti na pracovní spokojenost a pracovní výkon svých zaměstnanců. Práce je rozdělena na teoretickou část, v níž jsou vysvětleny důležité pojmy týkající se motivace, jsou popsány nejvýznamnější motivační teorie. Dalšími tématy jsou pracovní výkon a pracovní spokojenost a jejich vzájemný vliv, vztah motivace a výkonu. V druhé, praktické části práce, představují společnost XY a její současný motivační systém. Ve společnosti XY byl proveden empirický výzkum formou dotazníkového šetření a následná analýza a vyhodnocení získaných dat. Na základě vyhodnocení jsou navržena doporučení ke zlepšení spokojenosti, výkonnosti zaměstnanců a jejich motivace.

Klíčová slova

Motivace, motivační faktory, motivační teorie, pracovní spokojenost, pracovní výkon

Abstract

Bachelor thesis „The relation between motivation, work satisfaction and performance“ deals with the influence of the incentive system in specific company on work satisfaction and work performance of its employees. The thesis is divided into theoretical part which explains important terms related to motivation, it describes the most important motivation theories. Other topics include work performance and work satisfaction and their relationship, the relation between motivation and performance. In the second, practical part is introduced the company XY and its current incentive system. In the company XY empirical research was conducted through a questionnaire survey and subsequent analysis and evaluation of the data. The following recommendations leading to an increase in overall performance, motivation and well-being of the employees were suggested based on evaluation (of the research).

Key words

Motivation, motivation factors, motivation theories, work satisfaction, work performance

Obsah

Úvod.....	3
Teoretická část	4
1 Motivace.....	4
1.1 Význam motivace	4
1.2 Vývoj motivace a motivační teorie	5
1.2.1 Motivace z pohledu vývoje	5
1.2.2 Motivační teorie	6
1.3 Proces motivace	10
1.4 Ukazatelé motivace	12
1.5 Motivy, stimuly a motivátory.....	13
2 Pracovní výkon a spokojenost.....	14
2.1 Vymezení pojmů výkon a výkonnost.....	15
2.1.1 Řízení pracovního výkonu	16
2.1.2 Vztah motivace a výkonu.....	19
2.2 Pracovní spokojenost	20
2.2.1 Vliv spokojenosti na výkon.....	21
2.2.2 Zjištění úrovně spokojenosti	23
2.2.3 Faktory ovlivňující spokojenost.....	24
Praktická část	26
3 Empirický výzkum a cíl práce.....	26
3.1 Představení společnosti a její motivační systém	27
3.2 Dotazníkové šetření.....	28
3.2.1 Identifikace respondentů	29
3.3 Analýza získaných dat.....	32
3.4 Vyhodnocení výsledků a porovnání s tvrzeními autorů.....	44
3.5 Návrhy a doporučení	48
Závěr	49
Seznam použité literatury.....	51
Seznam grafů.....	53
Seznam tabulek	53
Seznam příloh	53
Evidenční výpůjček.....	3

Úvod

Práce zaujímá v životě člověka důležité postavení, je důležitá i z důvodu zapojení se do vhodné sociální skupiny, je příležitostí se o sobě dozvědět více, vybudovat mezilidské vztahy. Většina lidí chce mít kromě vydělávání peněz pocit, že dělají něco užitečného, chtějí řešit úkoly odpovídající jejich schopnostem. V současnosti má spousta lidí pocit, že jejich práce není příliš smysluplná. Tento pocit u nich vede k frustraci a obtížné motivaci. Proto je potřeba znát velice dobře potřeby jednotlivých zaměstnanců, aby mohla být zvolena vhodná motivace. Zaměstnanci by měli mít možnost vyjadřovat své názory na cíle, možnost jejich dosažení a právo vyjádřit se k hodnocení jejich pracovního výkonu. Pro zaměstnavatele je vhodné mít spokojené zaměstnance, protože pracovní spokojenost má významný dopad na duševní a fyzické zdraví jednotlivců.

Téma „Vztah mezi motivací, spokojeností s prací a výkonem“ jsem si vybrala z důvodu zjištění více informací o dané problematice. Práce s lidskými zdroji je pro vedení společnosti stěžejní, je potřeba zvolit vhodné efektivní metody motivace, které vedou k úspěchům celé organizace.

Ve své bakalářské práci zpracovávám názory poskytnuté zaměstnanci oddělení administrativy a archivace společnosti XY. Toto oddělení vzniklo v roce 2012 a poskytuje služby společnosti z oblasti bankovníctví. Vedení tohoto oddělení si nepřeje, aby bylo dotazníkové šetření spojováno se jménem společnosti, proto je v bakalářské práci anonymizována.

Teoretická část je zaměřena na vysvětlení pojmů, které se týkají motivace, pracovní spokojenosti a pracovního výkonu. Věnuje se vývoji motivace a podrobnému popsání motivačních teorií, řízení pracovního výkonu, propojení motivace a výkonu, vlivu pracovní spokojenosti na výkon, zjištění úrovně spokojenosti a faktorům, které spokojenost ovlivňují.

Praktická část je soustředěna na vliv motivačního systému konkrétní společnosti na pracovní spokojenost a pracovní výkon svých zaměstnanců. Svým empirickým výzkumem zjišťuji vztah pracovníků k pracovišti, pracovní skupině a nadřízenému, míru jejich spokojenosti či nespokojenosti s vykonávanou prací a jejich další pozitivní a negativní pocity a názory. Cílem této části je analyzování a vyhodnocování výsledků na základě dotazníkového šetření a následná vhodná doporučení a návrhy.

Teoretická část

1 Motivace

Young (1961) vymezuje pojem motivace takto: „*Motivace je proces aktivace chování, udržování aktivity a řízení vzorce aktivity.*“ (Nakonečný, 2003, s. 8) Podle Nakonečného (2003, s. 8) je motivace „*proces energetizace, řízení a udržování chování (jednání)*“.

Dá se říci, že motivace je vůle jednat; jedná se o vnitřní sílu směřující k dosažení určitého cíle. (Toman, 2010, s. 29)

„*Pojem motivace má původ v latinském „movere“ – hýbat, pohybovat; je obecným označením pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určité činnosti, k určitému jednání. Tento pojem také vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Motivory neboli pohnutky činnost člověka (jeho chování, jednání) zaměřují určitým směrem, v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují.*“ (Bedrnová – Nový & kol., 1998, s. 221)

1.1 Význam motivace

„*Žijeme a pracujeme v prostředí politické, ekonomické, sociální, demografické a ekologické nestability nejen uvnitř naší země, ale i v evropském a světovém měřítku*“, tvrdí Barták. (Barták, 2004, s. 21) V dřívějších dobách měl pracovník vymezeny své úkoly a povinnosti pracovní smlouvou. Nové pojetí se snaží uplatnit a rozvinout autentičnost každé lidské osobnosti poskytnutím důvěry, podpory a motivace. Cílem tohoto pojetí je uspokojit potřeby člověka, jeho seberealizaci a kultivaci a osobní rozvoj. Toto nové řízení lidí se orientuje na zkvalitňování firemní kultury, perspektivnost, orientuje se na lidi jako spolutvůrce, spolupodnikatele. (Barták, 2004, s. 24)

Je třeba dělat zásadní změny v organizační struktuře a v pojetí práce s lidmi, zejména ve vztazích mezi zaměstnanci a vedoucími. Jestliže v dřívějších dobách stačilo pouze vykonávat předem stanovené úkoly na základě příkazů a nařízení, v nových podmínkách, kdy jsou změny častější a rozsáhlejší, je konzervativní pracovník zvyklý na neměnné poměry, jistým rizikem. (Barták, 2004, s. 18) Konkurenceschopnost firmy může

ovlivňovat její schopnost motivovat pracovníky, podporovat jejich osobní, intelektuální, profesní rozvoj; důležité je také, zda firma dokáže podporovat kreativní podnikatelské myšlení a jednání, ale také to, zda umožňuje svým zaměstnancům volný přístup k informacím, zda mají možnost sdílet firemní znalosti. (Barták, 2004, s. 26) Firma, která chce být úspěšná, vyžaduje, aby se její zaměstnanci ztotožnili se zájmy firmy. Proto je třeba, aby organizace, která myslí na budoucnost, podporovala aktivní vzdělávání a rozvíjení individuálních vlastností a schopností zaměstnance. Je důležité umožnit každému jedinci rozvinout jeho nejlepší schopnosti k dosažení společného úspěchu. (Barták, 2004, s. 27 - 28) U stávajících zaměstnanců je třeba rozvíjet jejich schopnosti a dovednosti, u nových zaměstnanců je třeba je vyhledávat. (Barták, 2004, s. 23) Podle Bartákova názoru jsou mladí lidé flexibilnější, mobilnější, iniciativnější, podnikavější, ochotnější na sobě dále pracovat, mají větší elán a nasazení než „staré, osvědčené kádry“. Bývají také lépe připraveni na cílený rozvoj kvalifikace a virtualitu pracovního poměru. (Barták, 2004, s. 13) Protože ve vybrané společnosti XY pracují převážně mladí lidé, bude tento názor porovnán se zjištěními empirického výzkumu.

1.2 Vývoj motivace a motivační teorie

1.2.1 Motivace z pohledu vývoje

V průběhu vývoje se pohled na otázku motivace značně měnil. Na počátku 20. století Frederick Winslow Taylor a další teoretici dospěli k názoru, že ke zvýšení produktivity vede hlavně zdokonalení technického vybavení a pracovních metod. Jednotlivé pracovní úkoly byly na základě průzkumu z hlediska času a pohybu přeorganizovány a byla prosazována především výkonnostní kritéria. (Hansen, Batten 2002, s. 17) V roce 1924 se však díky odborníkům z podniku Western Electric Company ve státě Illinois zcela změnil pohled na problematiku týkající se efektivity práce. Tito odborníci provedli jeden z nepodnětějších a nejvýznamnějších výzkumných projektů v oblasti motivace. Snaha o nalezení ideální kombinace pracovních metod a fyzických podmínek vedla ke zjištění, že člověk potřebuje mít pocit důležitosti. (Hansen, Batten, 2002, s. 17) Při ověření hypotézy bylo dokázáno, že zlepšené pracovní podmínky (kratší pracovní týden, podnikové obědy) zvýšily produktivitu jejich práce, ale produktivita rostla i poté, co jim byly tyto výhody odňaty. Z toho tedy vyplynulo, že díky věnované pozornosti se zaměstnanci cítili jako významná složka podniku, to v nich vyvolalo pocit

spřízněnosti a zvýšilo jejich výkonnost. Zkoumáním tohoto jevu v různých prostředích se v následujících letech došlo k závěru, že lidské pocity nelze dále přehlížet. Zrodilo se hnutí mezilidských vztahů (human resources). (Hansen, Batten, 2002, s. 18)

Armstrong (2007, s. 219) tvrdí, že teorie motivace díky zkoumání utváření motivací dokáže vysvětlit, z jakého důvodu se zaměstnanci při práci chovají určitým způsobem, a díky zkoumání procesů motivování může určit, co by měla organizace udělat pro uplatnění schopností zaměstnanců. Lidé mají většinou zjednodušené představy o fungování motivace, ve skutečnosti je však proces motivace mnohem komplikovanější. K motivování nelze vybrat pouze jeden přístup, protože každý člověk má odlišné potřeby a odlišné cíle uspokojení těchto potřeb.

1.2.2 Motivační teorie

Teorie instrumentality

V této podkapitole jsou uvedeny nejnvlivnější teorie, na kterých jsou založeny přístupy k motivaci. Jednou z teorií je teorie instrumentality, která se objevila ve 2. polovině 19. století a kterou bychom mohli také nazvat zákonem příčiny a účinku. Základem této teorie byla domněnka, že odměny a tresty jsou prostředkem k tomu, aby se lidé chovali žádoucím způsobem. Teorie instrumentality vycházela z přesvědčení, že lidé pracují především pro peníze a že odměny a tresty jsou provázány s výkonem. Tato teorie vychází z Taylorových metod vědeckého řízení (1911). Aby dělníci pracovali pilněji než průměrný člověk, je třeba jim permanentně zvyšovat jejich peněžní odměny, domnívá se Taylor. Z tohoto tedy vyplývá, že je teorie instrumentality založena na myšlence, že lidé budou jednat určitým způsobem, pokud je za požadované chování odměníme. Nerespektuje však další lidské potřeby a je založena na systému kontroly. (Armstrong, 2007, s. 223)

Teorie potřeb

Teorie potřeb (teorie zaměřené na obsah) jsou teorie zaměřené na obsah motivace, založené na přesvědčení, že neuspokojená potřeba vyvolává stav nerovnováhy a vytváří napětí. Podle této teorie je lidské chování motivováno neuspokojenými potřebami. Jaké potřeby jsou pro člověka podstatné a důležité, závisí především na prostředí, z něhož pochází, jeho výchově, dosavadním životě a zároveň na jeho momentální situaci. Teorie potřeb se snaží zjistit, který cíl dokáže uspokojit danou potřebu. (Armstrong, 2007, s. 223)

Maslowova hierarchie potřeb

V roce 1954 vytvořil Maslow koncepci hierarchie potřeb, která se stala základem teorie potřeb. (Armstrong, 2007, s. 223) Tato teorie motivace tvrdí, že je-li uspokojena nižší potřeba, zaměří se jedinec na uspokojení vyšší potřeby, a základním motivátorem chování je poté potřeba dominantní. Maslow rozdělil potřeby do pěti hlavních kategorií: 1. fyziologické, 2. jistoty a bezpečí, 3. sociální, 4. uznání, 5. seberealizace (Armstrong, 2007, s. 224)

Maslowova hierarchie potřeb však nereflktuje odlišnosti jedinců, to, že různí lidé mají různé priority. Adair (2005, s. 119) uvádí, že jednotlivci nemusí postupovat po hierarchii na základě principu, že „*uspokojená potřeba přestává motivovat*“. Důležitost rozdílných potřeb různých lidí a v rozdílných stádiích jejich životů je ovlivněna vzdělaností, věkem a dalšími faktory.

McGregorova teorie X a Y

Podstatou motivace se zabývá také Douglas McGregor, stvořitel Teorie X – Teorie Y. Podle McGregorovy teorie X lidé nechtějí přebírat odpovědnost, proto se raději nechají vést; jsou motivováni především penězi, sociálními výhodami a hrozbou trestu. Lidé dle této teorie potřebují dozor a kontrolu, protože jsou v podstatě nezodpovědní a nespolehliví. McGregor byl však přesvědčen, že mnozí lidé jsou schopni zralého jednání a chtějí předvést své schopnosti. Toto jeho přesvědčení vedlo ke vzniku teorie Y, podle níž díky správnému způsobu motivace dokážou být lidé tvůrčí. V té době vznikla Maslowova teorie založená na hierarchické struktuře základních potřeb, jmenovitě potřeba bezpečí, jistoty, úcty, seberealizace. (Hansen, Batten, 2002, s. 19 - 20) McGregor zdůrazňuje pozitivní hodnotu vnitřních motivačních faktorů, víru v důstojnost práce. (Armstrong, 2007, s. 228) Zdůrazňuje také, že způsob, jakým vedoucí vede své podřízené, záleží na názorech, které si vytvořil o lidském chování. McGregor sestavil teorii X a Y, která odhaluje, že každý jednatel má nevyužité zdroje energie, kreativity, inteligence a ochoty.

Mužik (2008, s. 57) se zmiňuje o tom, že na McGregorovu teorii Y navazuje určitým způsobem Ouchiho teorie Z, vycházející ze vzájemné důvěry mezi pracovníky a mezi pracovníky a manažery. Pro tuto teorii je klíčovým požadavkem kolektivní rozhodování a týmová práce v organizaci. Tato teorie předpokládá také začlenění rodin pracovníků a koncepci sebekontroly jedinců.

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Neověřené McGregorovy hypotézy potvrdil svým výzkumem Herzberg (1959), který je autorem dvoufaktorové teorie motivačních a hygienických faktorů. Herzberg určil 14 faktorů, které jsou zdroji dobrých či špatných pocitů: uznání, úspěch, možnost růstu, povýšení, plat/mzda, mezilidské vztahy, odborná kontrola, odpovědnost, politika společnosti a způsob vedení, pracovní podmínky, práce, faktory v soukromém životě, postavení, jistota zaměstnání. (Adair, 2005, s. 119 - 122) Jak uvádí Armstrong, Herzbergerův dvoufaktorový model se řadí k teorii potřeb, přestože v přísném slova smyslu jej za teorii potřeb označit nelze. Jeho teorie souzní s uznávanými myšlenkami již zmiňovaného Maslowa (1954) a McGregora.

Herzberg a kol. (1957) zkoumali zdroje spokojenosti či nespokojenosti s prací u techniků a účetních a předpokládali, že lidé dokážou určit podmínky, které je při práci uspokojují či nikoli. Zkoumáním bylo zjištěno, že „dobrá“ období se týkala především práce samotné, odpovědnosti, úspěchu, uznání, zatímco „špatná“ období se týkala okolností a souvislostí práce. Závěrem Herzbergova výzkumu bylo, že jedna skupina potřeb se týká rozvoje osobního růstu jedince v oblasti odbornosti a kvalifikace a druhá skupina potřeb je spojena s oblastí odměňování a pracovních podmínek. Na základě tohoto výzkumu vytvořil Herzberg dvoufaktorový model satisfaktorů a dissatisfaktorů. Satisfaktory nebo-li motivátory motivují jedince k vyššímu výkonu a k vyššímu úsilí. (Armstrong, 2007, s. 227 – 228) Dissatisfaktory nebo-li hygienické faktory slouží k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním a souvisejí s prostředím. (Armstrong, 2007, s. 227) Hygienické faktory jsou ty, kterým se lidé snaží ve specifických situacích vyhnout a podle Herzberga mohou vést k nespokojenosti v zaměstnání (politika společnosti a způsob vedení, kontrola – odborná, mezilidské vztahy, plat/mzda, postavení, jistota zaměstnání, osobní život, pracovní podmínky). Motivační faktory jsou spojeny s potřebami sebeprosazení a seberealizace a vedou ke spokojenosti v práci (úspěch, uznání, možnost růstu, povýšení, odpovědnost, práce). (Adair, 2005, s. 119 - 122)

Přestože je Herzbergova teorie stále úspěšná pro svou srozumitelnost, podle kritiků této teorie neexistuje žádný důkaz o zlepšení produktivity při použití satisfaktorů. Napadáno je i to, že během Herzbergova výzkumu nebyl změřen vztah mezi spokojeností a výkonem a že závěry byly učiněny na malých a příliš specifických vzorcích respondentů. (Armstrong, 2007, s. 228) Přesto to byla právě Herzbergerova teorie motivační hygieny,

která přinesla pochopení cílů a podnětů, které uspokojují lidské potřeby. (Hansen, Batten, 2002, s. 20.)

Teorie zaměřené na proces

Na psychologické procesy ovlivňující motivaci se zaměřují teorie zaměřené na proces. Tyto teorie se snaží zjistit, jak lidé vnímají své pracovní prostředí; jsou známy též jako kognitivní teorie.

Jedním z procesů, které tyto teorie využívají, je expektační teorie, že uděláme-li jednu věc, povede to k jiné a lze očekávat, že čin a úsilí povedou k určitému výsledku. Teorii očekávání se podrobněji zabýval Vroom (1964), který definoval očekávání jako „*momentální přesvědčení týkající se pravděpodobnosti, že po určitém činu bude následovat určitý výsledek*“. „*Očekávání lze charakterizovat z hlediska jejich síly. Maximální sílu signalizuje subjektivní jistota, že po činu bude následovat výsledek, zatímco minimální (nebo nulovou) sílu signalizuje subjektivní jistota, že čin výsledek nepřinese*.“ Dosavadní zkušenosti jedince nemohou být podle Vrooma přiměřeným vodítkem, neboť dochází ke změnám, např. změna zaměstnání, nový systém odměňování, jiné pracovní podmínky, a tyto změny mohou motivaci snížit. (Armstrong, 2007, s. 224 - 225)

Další teorií zaměřenou na proces je teorie cíle, zformulovaná Lathamem a Lackem (1979). Tato teorie je založená na tvrzení, že jsou-li zaměstnancům stanoveny náročné, ale přijatelné cíle a existuje-li zpětná vazba na výkon, jsou motivace a výkon vyšší. Podle teorie cíle je stanovování cíle nástrojem k získání souhlasu pro stanovení vyšších cílů, jejichž plnění by mělo být podporováno vedením. Význam zpětné vazby, která je životně důležitá pro udržení motivace a dosahování vyšších cílů, zdůraznil Erez (1977). Jak uvádějí Robertson a kol. (1992), zpětná vazba umožňuje jedinci sledovat, jak dobře z hlediska daného cíle pracovat, což mu umožňuje, aby případně zkorigoval své úsilí ke splnění úkolu. (Armstrong, 2007, s. 226)

Poslední teorií, která se zaměřuje na procesy, je teorie spravedlnosti. Zabývá se tím, jak lidé vnímají způsob, jakým je s nimi v porovnání s jinými lidmi zacházeno. Je-li s člověkem jednáno stejně jako s jinou skupinou lidí, je to považováno za spravedlivé zacházení. Tato teorie je tedy založena na skutečnosti, že bude-li se s lidmi zacházet spravedlivě, budou lépe motivováni. (Armstrong, 2007, s. 226)

1.3 Proces motivace

Tato podkapitola je podrobněji věnována motivačnímu prostředí, ale rovněž důvodům demotivace.

Heller (2001, s. 5 – 7) uvádí, že základním kamenem motivace je kladné pracovní prostředí, čestné jednání a porozumění a že motivace je záležitostí dlouhodobou. Manažeři by měli umět motivovat své podřízené, měli by umět využívat motivační teorie v praxi a měli by udržovat na pracovišti vstřícné prostředí. Chceme-li člověka či skupinu lidí inspirovat k dosažení optimálních výsledků, potřebujeme znát jeho vlastní motivační zdroje. Má-li být zaměstnanec motivován, znamená to, že na jedné straně pociťuje uspokojení z práce a zároveň odvádí pro zaměstnavatele kvalitní práci. V ideálním případě je motivace ve shodě s potřebami organizace. Aby se projevil veškerý potenciál zaměstnanců, měla by organizace vždy zjistit, co její pracovníci potřebují. Je třeba inspirovat zaměstnance k vlastní motivaci podpořením jejich iniciativy a převzetím odpovědnosti za celý problém. Vysoce motivovaní pracovníci jsou vysoce aktivní a zásobují organizaci stále novými iniciativami. Heller zdůrazňuje, že v dnešním prostředí stále rostoucí konkurence, je pro každou organizaci, která chce dosáhnout dobrých výsledků, životně důležité, aby v ní pracovali vysoce motivovaní zaměstnanci. Podle Hroníka (2006, s. 17) zahrnuje motivační systém jejich hodnocení, odměňování, rozvoj a vzdělávání. Tyto personální činnosti jsou provázány kompetenčním modelem. Plamínek (2009, s. 110) dodává, že motivaci pracovníků ovlivňuje i způsob zadávání úkolů: zda jsou pro vykonavatele srozumitelné, splnitelné, přiměřeně obtížné a zda odpovídají motivům a lidským zdrojům.

Adair (2005, s. 129) upozorňuje na to, že chce-li organizace vytvořit motivační prostředí, musí se vyvarovat vytvoření restriktivní společnosti s přílišným důrazem na kontrolu, měla by zajistit uspokojení fyzické a psychické pohody lidí, zavést kontrolní systémy pouze tam, kde je to nezbytné, ponechat útvary tak malé, jak je to možné (velké útvary jsou nemotivační), vyhnout se opakující se práci zavedením rozmanitosti, dát lidem samostatnost a práci s produktem, zajistit spravedlivé odměňování. Podle Soukupa (2014, s. 37) by mělo být motivační prostředí založeno na reflektivním naslouchání, sdělování nápadů a návrhů, shrnování a poskytování informací a používání otevřených otázek. Motivační techniky by měly být využívány vědomě a strategicky s ohledem na to, čeho je třeba dosáhnout a čemu je třeba se vyhnout.

Heller uvádí, že lidé jsou motivováni řadou různých potřeb, a to v práci i v soukromém životě. Do jaké míry je člověk uspokojen svým úspěchem, závisí nejen na tom, jak je uznáván, ale i na tom jak se mu práce líbí a jak je důležitá. Chceme-li z lidí dostat maximum, potřebujeme zjistit jejich potřeby. Ve většině případů lze zjistit, jak jsou zaměstnanci doposud motivováni, z jejich chování, z toho, co říkají, z jejich gestikulace, výrazu tváře i z jejich celkového postoje. Tyto vnější projevy je však možno pochopit i chybně. Konkrétnější a jasnější signály nám poskytne spíše zjištění, jak se tito lidé vyrovnávají se svými úkoly. Je nepravděpodobné, že před námi zaměstnanec něco skrývá, pokud pracuje efektivně, radostně, zdraví s úsměvem. Zarputilý výraz může znamenat pravý opak. Lze tedy říci, že kladnou motivaci signalizují pozitivní gesta, například úsměv, nedočkavý postoj, uvolněné chování, zatímco demotivovaný člověk se nám sotva bude dívat do očí. (Heller, 2001, s. 8 – 13)

Pracovní demotivace je způsobena většinou špatným systémem. Jejím projevem bývá velká fluktuace zaměstnanců a ve většině případů také malá výkonnost. Projevem demotivace zaměstnance může být například nepozornost, poklepávání prsty, roztěkanost, nedbalý vztah k práci, nedostatek chuti do práce, monotónní řeč. Proto je pracovní morálku potřeba zjišťovat pravidelně, aby se včas zjistily problémy. (Heller, 2001, s. 14 - 15) Hodnocení poskytuje příležitost ke zjištění úrovně motivace zaměstnanců. (Heller, 2001, s. 43) Aby mohl nadřízený dobře motivovat, musí si pro sebe své podřízené ohodnotit, přistupovat k nim bez předsudků, svou pozornost soustředit na jejich práci, nikoli osobnost, zvyky nebo vzhled. Pro dosažení nejlepších výsledků každého jednotlivce, je třeba znát jeho specifické pohnutky a jednat s ním s ohledem na jeho přednosti. Rozdíly v chování bývají ovlivněny věkem, pohlavím a zastávanou funkcí. Na různých stupních kariéry jsou lidé motivováni různými aspekty své činnosti. (Heller, 2001, s. 32) Podle názoru Adaira (2005, s. 125), pokud není pracovní místo obsazeno správným člověkem se správnými schopnostmi a dovednostmi, nemůžou být správně využity motivační techniky. Vysoce motivovaným lidem by tedy měli vedoucí vybírat ty nejpříhodnější pozice. Bedrnová, Nový a kol.(1998, s. 235) tvrdí, že nadměrná motivovanost může kvůli vysoké míře vnitřního psychického napětí narušit „normální“ fungování lidské psychiky a tím následně snížit výkon pracovníka. Optimální úroveň motivace by měla být zvolena v závislosti na typu a obtížnosti úkolu. (Bedrnová - Nový, 1998, s. 236)

1.4 Ukazatelé motivace

Podle Adaira (2005, s. 125) jsou klíčovými ukazateli vysoké motivace energie (člověk živý), odpovědnost ke společnému cíli, neutuchající síla, schopnosti, cílevědomost (vynaložení energie jedním směrem), potěšení.

Podle Hansena a Battena (2002, s. 9) „*skutečná motivace znamená motivovat sebe sama k činu*“. Každý z nás má vnitřní předpoklady pro to, aby si vytvořil z motivace zvyk. Cílem motivace je využití projevených a objevení potenciálních schopností jedince. (Hansen, Batten, 2002, s. 9 - 10) Motivace neznámá jen být motivován a motivovat, ale také být inspirován, inspirovat, vést sebe a druhé. S motivací je spojena produktivita, sebeúcta, úspěch, spokojenost a štěstí. (Hansen, Batten, 2002, s. 13) Jestliže člověk převezme odpovědnost za svůj život, měl by udělat vše pro to, aby dosáhl všech svých možností. K tomu je třeba využívat všech zdrojů, které ho povzbuzují a inspirují, měl by být otevřený novým zkušenostem a pravidelně hodnotit své postoje. Stejně jako je třeba v životě motivovat sebe a druhé, je třeba, aby i firma, která chce dosáhnout ve svém oboru vynikajících výsledků, dokázala udržet produktivní a spokojené zaměstnance prostřednictvím motivace. (Hansen, Batten, 2002, s. 15 - 16)

Jak zmiňuje Adair, vhodně zvolená motivace umožňuje dostat z lidí to nejlepší, dosáhnout výsledků prostřednictvím jednotlivců a týmů, udržet si konzistentní vysoké výkony, inspirovat k činnosti sám sebe a ostatní. Aby byl vedoucí schopen někomu vnutit vůli jednat, musí porozumět tomu, co daného jednotlivce podnítl k činnosti, znát jeho motivy. Ty mohou být vědomé, podvědomé nebo si jich můžeme být vědomi pouze na půl. Adairovo pravidlo (50:50) říká, že padesát procent motivace pochází z našeho nitra a padesát procent z okolí, jež nás obklopuje, obzvlášť ze stylu vedení, se kterým se v něm setkáme. Lidské chování a to, co o něm rozhoduje či jej spouští, není ovládáno vnějšími stimuly. Je potřeba, aby při vnějších stimulech byly jednotlivcům i týmům jasné cesty k očekávaným výsledkům a je třeba mít na mysli, že jednotlivci vnímají odměny nebo tresty odlišně – podle toho jak mají uspořádané svoje vlastní hodnoty. Adairovo pravidlo motivace 50:50 také ukazuje, že další motivační faktory by měly být vždy stanoveny v kontaktu s ovládaným okolím. (Adair, 2005, s. 117 - 119)

1.5 Motivy, stimuly a motivátory

Obecně lze říci, že motivaci zaměstnanců zvyšuje pocit, že si jich organizace váží, důvěřuje jim, posiluje jejich pravomoci, poskytuje jim příležitost podílet se na situacích, které se jich samotných týkají, a oceňuje je peněžními a nepeněžními odměnami. (Wagnerová, 2005, s. 25) Wagnerová (2005, s. 16) také uvádí, že lidé od své práce chtějí společenské postavení a uznání, možnost společenského růstu.

Podle Plamínka (2007, s. 14 - 15) je smyslem motivace pozitivní přístup k určitému typu chování nebo k výkonu, avšak tento přístup je vytvořen nenásilně. „*Slovem motivace se obvykle označuje jak proces, tak jeho výsledek – tedy skutečnost, že se něco děje (někdo na někoho nějak působí), stejně jako fakt, že něco existuje (konkrétně onen zmíněný pozitivní přístup).*“ V problematice motivace vystupují základní pojmy - motivace a stimulace. Jestliže používáme vnitřní pohnutky (motivy), označujeme tento děj motivace. Trefíme-li se do motivů, které člověk má, práce může pokračovat za příznivých podmínek i bez pomoci vnějších podnětů. Člověk práci vykonává z důvodu významnosti a důležitosti, ale také pro to, že ho jeho úlohy baví. Pokud vyvoláme ochotu něco udělat pomocí vnějších podnětů (stimulů), mluvíme o stimulaci. Vyplácíme-li odměnu, kompenzujeme-li nepohodlí spojené s výkonem atraktivními hodnotami, je možné očekávat, že práce bude probíhat. Práce nebude probíhat od té doby, kdy stimuly na člověka přestanou působit.

Podle Deiblové (2005, s. 32) rozlišujeme vnější a vnitřní odměny za výkon, kde vnější odměny jsou zprostředkovány jinými lidmi a vnitřní jsou založeny na chování vlastní osoby. Vnějšími odměnami, ať už materiálními či nemateriálními, jsou motivováni lidé, kterým záleží na výsledcích jejich činnosti. Vnitřními odměnami, jako jsou například úspěšné zvládnutí úkolu s následným rostoucím pocitem vlastní hodnoty, jsou správně motivováni lidé, kteří nacházejí naplnění v samotné práci.

O vnitřní a vnější motivaci pojednává Nakonečný (1992, str. 122 – 123), který uvádí, že vnitřní motivace uspokojuje potřeby lidí, vede k očekávání splnění jejich cílů na základě procesu hledání, nalézání a vykonávání práce. Vnitřní faktory si vytvářejí lidé sami, proto mezi nimi najdeme odpovědnost, zajímavost práce, osobní či kariérní růst, dosažený výsledek, využívání a rozvíjení schopností a dovedností. Vnitřní motivátory mají dlouhodobější a hlubší účinek. Vnější motivátory mohou být také výrazné, ale nemusejí

působit dlouhodobě. Mezi vnější faktory se řadí finanční odměny, způsob vedení, pochvaly, uznání, povýšení, ale také pracovní podmínky a pracovní kolektiv.

Wagnerová uvádí, že nejzjevnější vnější odměnou a značným motivačním vlivem je finanční ohodnocení práce, tedy mzda, plat či peníze v jiné formě. Přestože vysoký plat či zvýšení platu nemá dlouhodobý motivační účinek, protože pracovník jej brzy považuje za standard náležející k jeho profesi, pro určitý okruh pracovníků je mzda významnou motivační veličinou. Peníze totiž motivují každého jedince v různém rozsahu a nelze tedy předpokládat, že odměňování ve vztahu k výkonu může být mocným motivátorem. Pochybnosti ohledně motivační úlohy peněz vyjádřili v roce 1957 Herzberg a kol., kteří zjistili, že nedostatek peněz sice vede k nespokojenosti, avšak jejich dostatek nevede k dlouhodobé spokojenosti, obzvláště u zaměstnanců s fixním platem. Zvýšení platu může být projevem, že si organizace práce svého zaměstnance cení, uspokojení z něj je však pouze krátkodobé. Podle Herzberga hrají podstatnou roli spíše pracovní podmínky či kvalita managementu. (Wagnerová, 2005, s. 20) Peníze poskytují motivaci za správných okolností. Je to z důvodu, že peníze jsou nepřímě spojeny s uspokojováním lidských potřeb, například potřebou bezpečí a přežití, potřebou uznání, možností získání věcí, které si jiní dovolit nemohou; uspokojují také ješitnost. Na základě výzkumu Goldthorpa a spol. (1968) bylo zjištěno, že peníze jsou dominantním faktorem při výběru zaměstnavatele a při úvaze o setrvání v současném zaměstnání. (Wagnerová, 2005, s. 21) Armstrong (2007, s. 225) tvrdí, že „*vnitřní motivace vyplývající z práce samotné, může být silnější než vnější motivace*“, neboť peněžní motivace funguje, pouze je-li propojení mezi úsilím a odměnou zcela zřetelné.

Důležitým motivačním činitelem, uvádí Nakonečný (2005, str. 120), se stává za určitých společenských a životních podmínek jistota pracovního místa.

2 Pracovní výkon a spokojenost

V současnosti, jak uvádí Youngsová, jsou všechny procesy urychleny technickými a vědeckými objevy, duševní práce získala převahu nad fyzickou a od zaměstnanců je vyžadován vysoký stupeň osobní odpovědnosti a samostatnosti. Svět práce je stále složitější a soutěživější, což vyžaduje emoční a psychickou odolnost zaměstnanců. (Hansen, Batten, 2002, s. 21 - 22)

Tato kapitola se zabývá pracovní motivací v její návaznosti na výkon a výkonnost. Protože často dochází k zaměňování pojmů pracovní výkon a pracovní výkonnost, je vhodné tyto pojmy objasnit. „*Pracovní výkon je výsledek určité pracovní činnosti člověka dosažený v daném čase a za daných podmínek. Pracovní výkonnost je obecnější, dlouhodobé vyjádření pracovního výkonu vztažené k určitému subjektu (jedinci).*“ (Wagnerová, 2005, s. 11)

2.1 Vymezení pojmů výkon a výkonnost

V Oxfordském slovníku angličtiny se o výkonu píše jako o „*plnění, vykonávání, provádění, vypracovávání něčeho objednaného, nařízeného nebo podnikaného*“. Výkon se týká dosahování výsledků a vykonávání práce. Jeho pojetí by mělo zahrnovat nejen chování, ale i výsledky, jak vystihl Brumbach (1988). Jeho definice vedla k závěru, že při řízení pracovního výkonu jednotlivců a týmů je třeba posuzovat chování, tedy vstupy, ale také výsledky, tedy výstupy, a vedla ke smíšenému modelu řízení pracovního výkonu. Tento model, tvrdí Armstrong (2011, s. 45), posuzuje úroveň schopností chování a dosahování cílů a zároveň zahrnuje stanovování cílů, jejich posuzování a zkoumání. Armstrong (2007, s. 414) zdůrazňuje, že výkon bývá definován pouze v podobě výstupů, to znamená splnění kvantitativních cílů, přestože výkon zahrnuje i to, jak bylo výkonu dosaženo.

Pracovní výkon zahrnuje množství a kvalitu práce určitého pracovníka, jeho přístup k práci, pracovní chování, ochotu, ale také frekvenci pracovních úrazů, absenci, docházku, vztahy s lidmi v souvislosti s prací. Pracovní výkon odráží vzájemný poměr tří důležitých složek pracovního výkonu: úsilí, schopností a vnímání úkolů. Úsilí je množstvím energie, které pracovník vynaloží při plnění daného úkolu, a závisí na momentálním stavu pracovníka. Schopnosti odrážejí osobní charakteristiky pracovníka; jejich vývoj není příliš dynamický. Horní hranici výkonu pracovníka tvoří úroveň jeho znalostí a dovedností. Vnímání úkolů zahrnuje míru pochopení role či úkolu pracovníkem. Dosažení požadovaného pracovního výkonu je závislé na vhodném vzájemném poměru všech tří jmenovaných složek pracovního výkonu. Lze souhlasit s Koubkem, že výkon pracovníka s vynikajícími schopnostmi nebude pravděpodobně dobrý, pokud pracovník nerozumí své roli, přestože vynaložil mimořádné úsilí. Stejně tak nedosáhneme dobrého výkonu, jestliže pracovník chápající své úkoly a mající dobré schopnosti, vynakládá málo úsilí. (Koubek,

2004, s. 212) Podle Mužíka (2008, s. 49) existují oblasti práce, v nichž se výkon měřit dá (například počet vyrobených výrobků), a oblasti práce, kde lze změřit výkon pracovníka velmi obtížně (tvůrčí práce, správní činnosti).

Výkonnost je ovlivněna řadou činitelů, mezi nimiž můžeme jmenovat technické, organizační, sociální a osobní determinanty (znalosti, dovednosti, praxe, zkušenosti, motivace, osobní vlastnosti, fyzický stav) či mikroklimatické podmínky. Výkonnost je ovlivněna také subjektivními a objektivními předpoklady. Mezi subjektivními předpoklady nalezneme tělesné a duševní vlastnosti a schopnosti člověka a kvalifikační předpoklady, mezi objektivní podmínky se řadí objektivní zajištění práce, způsoby hodnocení a odměňování práce, vnější pracovní podmínky, řízení pracovního procesu, sociální a hygienické vybavení pracoviště. Řízení pracovní výkonnosti umožňuje dosažení strategických záměrů společnosti a spravedlivého ocenění pracovníka a rovněž působí na motivaci pracovníka. Dosahované pracovní výsledky zaměstnanců je třeba pravidelně posuzovat na základě předem dohodnutých kritérií výkonnosti. (Wagnerová, 2005, s. 11 - 12)

2.1.1 Řízení pracovního výkonu

Již v 2. polovině 19. století se Taylor zabýval otázkou, jak zvýšit pracovní výkon. Dospěl v závěru, že není možné přimět dělníky pracovat pilněji, než pracuje průměrný člověk v jejich okolí, pokud jim není zajištěno značné a permanentní zvýšení platu. Existuje několik teorií pracovní motivace, lze zmínit Hullovu teorii posilování, založenou na tom, že výkon vede k úspěchu a že po úspěchu následuje pochvala, která posílí chování. Jednou z nejznámějších teorií je Maslowovo pojetí hierarchie potřeb (1954). (Wagnerová, 2005, s. 13) Ze zjištění, že pracovní spokojenost a nespokojenost je ovlivňována rozličnými faktory, vychází Herzbergova dvoufaktorová teorie. Kritické této teorie však tvrdí, že spokojenost a výkon jsou nezávislé proměnné a že nejen Herzberg, ale i Maslow, situaci příliš zjednodušují. Objevily se další teorie, jmenovitě například Alderfovou teorii ERG, která rozlišuje tři typy potřeb (existenční, vztahy, růst), McClellandovu teorii zabývající se motivací manažerů, Vroomovu teorii založenou na tom, že čím přitažlivější a hodnotnější je cíl, tím intenzivnější úsilí bude vynaloženo na jeho dosažení. Stanovíme-li jednotlivcům obtížné, ale přijatelné cíle, lze očekávat, že motivace a výkon budou vyšší. (Wagnerová, 2005, s. 14) Podle teorie Lathama a Locka (1979) je klíčová zpětná vazba a

cíle musí být projednány a odsouhlaseny. Adamsova teorie (1965) vychází z toho, že pracovník posuzuje svou námahu či pracovní úsilí a dosažené výsledky s úsilím a výsledky jiných lidí, na základě čehož získá subjektivní dojem spravedlnosti či nespravedlnosti. Má-li pocit nespravedlnosti, může se snažit snížit svoji snahu nebo dosáhnout zvýšení zisku. Svým pojetím se od ostatních teorií liší McGregorova teorie pracovní motivace X a Y, která rozlišuje dva typy pracovníků. (Wagnerová, 2005, s. 15) Podrobnějšímu výkladu teorií je věnována podkapitola 1.2.2. Motivační teorie.

Dosahování vysokého výkonu lze docílit pomocí řízení pracovního výkonu. Tento systematický a plánovaný proces pomáhá rozvíjet výkony jedinců i týmů. Cílem řízení pracovního výkonu je společné chápání toho, čeho má být dosaženo, a orientace lidí na správné provedení, propojování individuálních a podnikových cílů, dodržování podnikových hodnot. Úkolem řízení pracovního výkonu je rozvoj lidských schopností do takové míry, aby lidé plně využívali svůj potenciál k svému užitku i k užitku organizace. Je potřeba lidi rozvíjet, aby mohli vykonávat náročnější a odpovědnější práci, uvádí Armstrong. (Armstrong, 2007, s. 413)

Podle Armstronga (2011, s. 23) slouží k dosažení lepších výsledků systematický a funkční proces - řízení pracovního výkonu, v němž jsou dohodnuty plánované cíle, standardy a požadavky na schopnosti, chování. Je třeba vytvořit postup pro sdílené chápání toho, čeho má být dosaženo. Armstrong je přesvědčen, že právě řízení a rozvíjení lidí zvyšuje pravděpodobnost, že toho bude dosaženo nejen v krátkodobém, ale i v dlouhodobějším horizontu.

Podle Harrisona (1997) působí na výkon čtyři hlavní vlivy. Jedním z těchto vlivů je, že pracovník potřebuje k tomu, aby efektivně pracoval, mít správnou úroveň schopností, motivace, podpory a podnětů. (Armstrong, 2011, s. 46) Za vytváření podmínek k dosažení vysokého výkonu je nejvíce zodpovědný management organizace, jejíž manažeři a jejich týmy jsou na sobě vzájemně závislé. (Armstrong, 2011, s. 43)

Že řízení pracovního výkonu je třeba zaměřit nejen na efektivnost organizace, ale i na efektivnost jednotlivce, ukázal vývoj. To však neznamená, že zlepšení individuálního výkonu musí mít nezbytně za následek zlepšování výkonu organizace. Z tohoto důvodu bylo třeba sladit strategii řízení pracovního výkonu s podmínkami firmy a její podnikatelskou strategií. (Armstrong, 2011, s. 39) Jedním z nejdůležitějších projevů kultury organizace z hlediska řízení pracovního výkonu je styl řízení, tedy to, jak se chovají manažeři při řízení a motivování svých podřízených. (Armstrong, 2011, s. 49)

Propojení individuálních cílů s cíli organizace je úkolem řízení pracovního výkonu a je založeno na základě povzbuzování produktivního chování založeného na vlastním úsudku. (Armstrong, 2007, s. 415 - 416) Koubek (2004, s. 26 - 27) tvrdí, že díky řízení pracovního výkonu je možno pracovní výkon zlepšovat a rozvíjet schopnosti pracovníka. Je založeno na dohodě o cílech, o dovednostech, znalostech, způsobilosti, o zlepšování pracovního výkonu a plánech osobního rozvoje. Zároveň je třeba sledovat pracovní výkon v porovnání se stanoveným cílem, s požadavky. Řízení pracovního výkonu se netýká pouze manažerů, ale všech jedinců v organizaci.

Organizace prostřednictvím řízení pracovního výkonu stanovují pracovní cíle, určují standardy pracovního výkonu, přidělují a hodnotí práci, rozdělují odměny a určují potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků. (Armstrong, 2011, s. 24) Podle Armstronga (2011, s. 48) je řízení pracovního výkonu metodou ovlivňování chování v rámci daných souvislostí, daných podmínek, a to ve směrech, které uspokojí potřeby všech, kteří jsou na organizaci zainteresovaní. Řízení pracovního výkonu je propojeno s dalšími personálními činnostmi, především řízením lidského kapitálu, řízením talentu, vzděláváním, rozvojem a odměňováním. Tento proces dle Armstronga (2011, s. 24) přispívá k tomu, aby postupy v oblasti personální práce byly vzájemně provázány a vzájemně se doplňovaly a podporovaly.

V mnoha systémech řízení pracovního výkonu se uplatňuje vazba na odměňování. Spíše než na odměňování podle výkonu se však řízení pracovního výkonu zaměřuje na rozvoj pracovníků. Odměňování podle výkonu by tedy mělo být vnímáno jen jako doplněk k rozvoji lidských zdrojů; nemělo by rozvoji lidských zdrojů dominovat. (Armstrong, 2011, s. 37 - 38) Mezi stále platné závěry z výzkumů Institute of personnel management z roku 1992 patří názor, že ve většině organizací jsou skutečnými motivátory na manažerských úrovních profesionální a osobní hrdost na dosažené standardy, loajalita k organizaci, nikoli motivující síla peněz. Nebylo dokázáno, že by odměňování podle výkonu zvyšovalo motivovanost a spokojenost lidí. (Armstrong, 2011, s. 38)

Podle Nadlera a Tushmana (1980) by měl manažer umět předvídat, v jakém směru se bude ubírat chování podřízeného a tuto znalost by měl využívat k řízení a ovlivňování chování. (Armstrong, 2011, s. 48) Lidé mívají obavy z posuzování jejich úsilí, protože ne vždy znají kritéria hodnocení jejich pracovního výkonu, což odráží, jaké si určují cíle. Výkon by neměl být odměňován pouze penězi, ale také osobním uznáním. Chce-li

organizace své zaměstnance vhodně motivovat, měla by mít vytvořený systém odměn a pochval. (Thorne, Pellant, 2007, s. 31)

2.1.2 Vztah motivace a výkonu

Hansen a Baten (2002, s. 16) zdůrazňují, že aby organizace dosahovala efektivitu a výkonnosti, je důležité zvládat nejen plánování, organizaci a kontrolu, ale také motivaci. Plánováním vytyčí organizace cíle a mapuje cestu; organizace spojuje zdroje, tedy lidi, kapitál a materiál; kontrolou se vyhodnocují výsledky (případně neosvědčené postupy je třeba změnit) a motivace ovlivňuje prostřednictvím lidských výkonů efektivní dosažení cílů organizace. (Hansen, Batten, 2002, s. 17) Každou rozdílnou vykonávanou činností, tvrdí Wagnerová, je však třeba motivovat různě. Zároveň je jeden motiv pro všechny tyto činnosti společný, a to motiv výkonu. Ten obecně vyjadřuje touhu po dosažení úspěchu, tedy obdivu a úcty okolí. Zkoumáním síly motivu výkonu bylo zjištěno, že vyšší úroveň výkonu mají lidé vzdělanější, lidé vyrůstající v úplných rodinách a mladší lidé. (Wagnerová, 2005, s. 22 - 24)

Podle Yerkes – Dotsona, vztah motivace a výkonu není lineární, ale má formu obráceného „U“. *„Podmotivování i přemotivování vedou k nízkým výkonům; k maximálnímu výkonu vede optimální motivace.“* V závislosti na temperamentu a stabilitě osobnosti lze ale tvrdit, že stejný podnět může vést u různých lidí k rozdílným úrovním motivace. Zhruba lze říci, že u jednoduchých výkonů, například u manuálních činností, zvyšuje intenzita motivace kvalitu výkonu, což nelze tvrdit u náročných a složitých prací. Vyrůstající intenzita motivace může způsobovat pokles výkonnosti a může přinést naopak podrážděnost, neklid, úzkost, paniku a deprese až ztrátu výkonnosti, případně zhroucení. Zatímco silná úzkost výkonnost ochromuje, u zdravého člověka mírná úzkost a strach jeho aktivitu zvyšují. Souhlasím s tvrzením Wagnerové, že spokojený a citově vyrovnaný člověk nemá v sobě výzvu k aktivitě, kdežto úzkost probouzí v člověku snahu o obnovení rovnováhy, tedy úsilí něco udělat. Není však snadné udržet strach na takové úrovni, aby se dosáhlo žádoucí pracovní aktivity. (Wagnerová, 2005, s. 19) Dle odborné literatury neexistuje žádná jednotná motivační teorie ve vztahu k pracovní výkonnosti člověka. (Mužík, 2008, s. 55)

Podle Nakonečného (1996, s. 228) lidé orientovaní na dosažení úspěchu jsou silně motivováni na výkon a preferují úkoly střední obtížnosti. Je to proto, že úkoly střední

obtížnosti informují o jejich schopnostech. Tito lidé vynakládají na plnění úkolů maximální snahu a vytrvalost. Osoby orientované na vyhnutí se neúspěchu jsou motivováni na výkon slabě, preferují buď velmi lehké, nebo velmi těžké úkoly. Tito lidé se vyhýbají úkolům vztahující se k výkonu; jsou-li nuceni je převzít, vyvíjejí minimální snahu a vytrvalost.

2.2 Pracovní spokojenost

Míra pracovní spokojenosti má velký vliv na kvalitu života. Podle Armstronga (2007, s. 228) je spokojenost jedince závislá na jeho potřebách, očekáváních a na prostředí, v němž pracuje. Spokojenost s prací zahrnuje především postoje a pocity, jež lidé ve vztahu ke své práci mají. Úroveň spokojenosti s prací ovlivňují vnitřní a vnější motivační faktory, kvalita řízení, sociální vztahy a míra úspěšnosti či neúspěšnosti jedince v jeho práci. Aby byl člověk v práci spokojený, musí být dobře zajištěny veškeré pracovní podmínky.

Podle Kociánové (2010, s. 35) záleží ve velké míře na tom, jak jedinec vnímá a prožívá souvislosti svého pracovního působení, na osobnostních charakteristikách člověka, na jeho individuálních preferencích, které pracovní spokojenost a nespokojenost ovlivňují. Dochází tím k utváření pracovních postojů jedince. Pracovní spokojenost je vztahována ke konkrétní činnosti, ale také k psychickým a fyzickým nárokům, společenskému ohodnocení, specifickému režimu. Podle Mayerové (1997, s. 98) posiluje vysoká míra pracovního uspokojení jednotlivce jeho sebevědomí. Jeho uspokojení je závislé na tom, jak on sám hodnotí zdařilost svých dosažených výsledků a jak zvládá fyzické, psychické i kvalifikační nároky. Pracovní uspokojení zahrnuje rovněž jeho vědomí, společenské užitečnosti a potřebnosti.

Purcell a kol. (2003) se domnívají, že přináší-li práce pracovníkovi vysokou míru uspokojení, znamená to, že je dobře motivován a přispívá svým chováním k úspěšnosti firmy. Na základě výzkumu došli k závěru, že „*hlavními faktory ovlivňujícími spokojenost s prací jsou příležitost ke kariéře, možnost ovlivňovat svou práci, týmová práce, podnětnost a náročnost práce*“ (Armstrong, 2007, s. 228)

Podle Plamínka (2009, s. 111 – 112) mají na spokojenost vliv tři významné faktory:

- věcná spokojenost – je spojena s konkrétním výsledkem s domluvenými podmínkami

- procesní spokojenost – je myšlen způsob dosažení výsledku; zda proces připadal člověku spravedlivý
- osobní spokojenost – souvisí s důstojností dané role, například, zda ve výsledku nebyla někomu způsobena újma

Pocity v oblasti procesní a oblastní spokojenosti bývají individuální a mohou se dostat do rozporu s objektivními pohledy na věc, protože lidé se chovají spíše podle svých subjektivních pocitů než v závislosti na objektivních faktorech.

Podle Tomana (2010, s. 34) vnější motivace nepřináší žádné výsledky, protože odezní po velmi krátké době. Jestliže je člověk nespokojený, je třeba, aby aktivně odstraňoval příčiny nespokojenosti. Dále zmiňuje, že vnitřní motivace je nespokojenost se současným stavem a vnitřně motivovaní lidé se snaží dosáhnout lepších výsledků.

2.2.1 Vliv spokojenosti na výkon

Dalo by se předpokládat, že se vysoká pracovní spokojenost pozitivně promítne ve výkonnosti. Ukázalo se však, že vztah pracovní spokojenosti a produktivity není výrazný ani přímý. To znamená, že spokojený pracovník nemusí mít vysokou výkonnost. Pozitivní vazbu mezi spokojeností a výkonem nepotvrdily ani výzkumy. (Wagnerová, 2008, s. 18) Ani zkoumání literatury Brayfieldem a Krockettem (1955), týkající se této záležitosti, ani prověření jejich analýzy Vroomem (1954) neprokázalo znatelný vztah mezi postoji pracovníků a jejich výkonem. (Armstrong, 2007, s. 229)

Podle Armstronga je důležité motivovat lidi k dosahování určitých cílů. Je pravděpodobné, že jestliže těchto cílů dosáhnou zlepšeným výkonem, budou spokojeni a budou-li navíc odměňováni odměnami zvnějšku či vnitřně pocitřovanými odměnami, mohou být ještě spokojenější. Zlepšení výkonu lze docílit tím, že poskytneme pracovníkům příležitost k výkonu, zajistíme jim k tomuto výkonu potřebné znalosti a dovednosti, odměníme je za dobrou práci. Lidé, kteří jsou spokojeni se svou prací, nejsou inspirováni k lepším výkonům, protože si mohou najít jiné způsoby uspokojení svých potřeb. (Armstrong, 2007, s. 229)

„Pracovní spokojenost zahrnuje veškeré projevy pracovníka ve vztahu k vykonávané práci, k pracovnímu zařazení v organizaci, k profesi, pracovním podmínkám, režimu práce, pracovnímu prostředí, ke skupině spolupracovníků, k nadřízenému a k celé

organizaci.“ (Mayerová, 1997, s. 98) Lze říci, že u pracovní spokojenosti hraje podstatnou úlohu hodnotová orientace člověka a jeho preference získané na základě jeho životních zkušeností. Vlivy působící na pracovní spokojenost mohou být uklidňující, pozitivně stimulující, ale i rušivé až negativně stimulující. Některé z vlivů mohou být rozhodující, jiné jsou méně významné, objevují se i vlivy neutrální. Vlivy ovlivňují jednání pracovníka v konkrétních situacích a mohou způsobovat rozpory v jeho chování a jeho reakcích. Pokud bychom chtěli definovat termín pracovní spokojenost, nelze jej popsat pouze jako úroveň kladných vztahů pracovníka k práci a pracovnímu zařazení, ale je třeba si uvědomit, že jde také o subjektivní prožívání práce a pracovních okolností. (Mayerová, 1997, s. 98)

Pracovní spokojenost či nespokojenost si můžeme představit jako stupnici, vysvětluje Mayerová (1997, s. 98), kde jeden konec je pozitivní (lze označit hodnotou + 1). Ten vyjadřuje identifikaci člověka s jeho pracovním zařazením a s okolnostmi práce. Pro takového člověka je práce významným a rozhodujícím zdrojem motivace a životního uspokojení; ve vykonávané práci vidí smysl svého života. Na opačném konci stupnice (vyjádřeno hodnotou - 1) se objevuje pracovní nespokojenost způsobená rozporem mezi osobním zaměřením člověka a požadavky vyplývajícími z pracovního zařazení. Takový pracovník se může vyhýbat práci, ulehčovat si ji na úkor požadovaného výsledku. Podle Mayerové je oběma hodnotami, jak pozitivní tak negativní, přímo ovlivněna výkonnost pracovníka. Krajní hodnoty pracovní spokojenosti či pracovní nespokojenosti jsou spíše výjimečné, mezi nimi je mnoho mezistupňů, vyjadřujících přechod od pozitivního k negativnímu profilu pracovní spokojenosti. Pro většinu lidí je práce pouze jednou z osobních hodnot vedle hodnot jiných, například péče o rodinu, péče o vlastní zdraví. Úroveň pracovní spokojenosti ovlivňuje též vztah mezi prací a životní hodnotovou orientací pracovníka. Rozbory ukazují, že pro většinu lidí je na základě získaných životních zkušeností hodnota práce převážně kladná. Úroveň pracovní spokojenosti není veličina stálá, protože ji ovlivňují rozličné situační vlivy, z nichž některé úroveň pracovní spokojenosti posilují, jiné snižují. (Mayerová, 1997, s. 98 - 100)

Pracovní spokojenost bývá posuzována s ohledem na výkonnost pracovníka a z tohoto hlediska je chápána jako významná oblast vedení lidí. Nelze však říci, že spokojený pracovník musí být vždy výkonný. (Mayerová, 1997, s. 100) Přesto je třeba, aby se vedoucí pracovníci organizace zabývali postoji svých zaměstnanců. Zjednodušená představa, že pracovní spokojenost je přímo spjatá s velikostí výdělku, je mylná a může

prohlubovat pracovní nespokojenost, protože odráží neporozumění zaměstnancům. (Mayerová, 1997, s. 101) Podle Herzberga naplňování potřeb v oblasti odměňování, vedení a kontroly, pracovních podmínek, nemotivuje jedince k většímu uspokojení z práce ani k vyššímu výkonu. Uspokojení tohoto typu potřeb je spíše prevencí nespokojenosti a špatného pracovního výkonu. (Armstrong, 2007, s. 227) Zatímco pracovní spokojenost vede k nízké fluktuaci a k nízkému absentérství, nespokojenost většinou vede ke ztrátě zájmu o práci a odchodu. Vztah mezi nespokojeností a absencemi se jeví jako nejvýraznější; nespokojenost vede často k odchodu z organizace. (Wagnerová, 2008, s. 18)

2.2.2 Zjištění úrovně spokojenosti

Veškeré úsilí, má-li vést ke spokojenosti zaměstnanců, by se mělo promítnout do odpovídajícího cyklu řízení, jež zahrnuje výkon, efekt a navazující pocit spravedlivého ocenění zaměstnance. (Armstrong, 2007, s. 413) Jak uvádí Wagnerová (2005, s. 18 – 21), mezi základními požadavky pracovního uspokojení můžeme jmenovat možnost pracovního postupu, zajímavé a rozmanité úkoly, možnost kontroly nad pracovními metodami, prostředím, v němž pracují, a v neposlední řadě spravedlivý systém peněžního odměňování, na jehož nezbytnost poukazoval Jacques (1961), který tvrdil, že odměna by měla být závislá na úsilí a úrovni odpovědnosti.

Armstrong (2007, s. 229 – 203) popisuje metody, které slouží ke zjištění úrovně spokojenosti pracovníka:

1) Použití strukturovaných dotazníků

Tato metoda může být použita u všech pracovníků nebo u určitého vzorku. Dotazníky mohou být univerzální nebo speciálně vytvořené pro danou organizaci. Univerzální (standardizované) dotazníky mají výhodu porovnání výsledků s normami. Je možno do nich přidat i otázky důležité pro danou organizaci. Využití této metody je relativně levné z hlediska organizování i z hlediska analýzy.

2) Použití rozhovorů

Při této metodě se používají rozhovory, v nichž se vyskytují jak otázky s otevřeným koncem, tak otázky jdoucí do hloubky. Může jít také o polostrukturované rozhovory na základě seznamu bodů, jichž se

rozhovor týká; v těchto rozhovorech by měla být možnost diskuze s cílem získání upřímných otevřených názorů. Armstrong uvádí, že skutečné názory lze nejpravděpodobněji získat individuálními rozhovory. Tato metoda je však časově náročná a výsledky se hůře analyzují. Rychlejší způsobem, který také umožní kontakt s větším počtem lidí, jsou diskuze vedené prostřednictvím konkrétně zaměřených skupin (zaměření na konkrétní záležitost). Nevýhodou při použití diskuze mohou být potíže s vyjadřováním některých pracovníků na veřejnosti.

3) Kombinace dotazníku a rozhovoru

Tato metoda vhodně kombinuje kvantitativní údaje získané z dotazníku s kvalitativními údaji získanými z rozhovoru. Při této metodě lze poté, co skupina lidí vyplní dotazníky, diskutovat o odpovědích na jednotlivé otázky.

4) Využití diskuzních skupin

Jedná se o zkoumání postojů a názorů reprezentativního vzorku pracovníků na jejich práci.

Armstrong (2007, s. 230) zmiňuje, že většina lidí na otázku, zda jsou spokojeni se svou prací, odpoví, že vcelku ano, a to i bez ohledu na jimi vyjadřované stížnosti. Podle něj jsou lidé ochotni připustit, že mají stížnosti, avšak neochotně připouštějí (i sami sobě), že nejsou spokojeni s prací. Mnozí pracovníci nemají rádi některé stránky své práce, s prací se však smířili a nemají žádnou touhu dělat jinou práci, takže jsou v určitém smyslu spokojeni, přestože mají stížnosti. Dá se tedy říci, že takoví lidé jsou spokojeni se svou prací jako celkem. Z toho důvodu je těžké odhalit, zda je či není potřeba něco udělat a je třeba se zaměřit na konkrétní stránky spokojenosti či nespokojenosti. (Armstrong, 2007, s. 230)

2.2.3 Faktory ovlivňující spokojenost

Podle Mayerové (1997, s. 102) ovlivňuje jednání jedince hodnotový systém vytvořený během jeho života. Tento systém zahrnuje to, čemu dává ve svém životě

přednost. Těmito hodnotami je výrazně ovlivněn výběr životní dráhy jedince v rámci dané společnosti. Také Wagnerová uvádí, že každý člověk má svoji osobní stupnici hodnot. (Wagnerová, 2005, s. 28) V životě každého jedince se objevují dvě relativně stálé hodnoty – potřeba úspěchu a potřeba vyhnout se neúspěchu. Poměr těchto hodnot určuje orientaci jedince buď na dosahování úspěchu, nebo na vyhýbání se neúspěchu. Lidé orientovaní na dosahování úspěchu si kladou realističtější cíle se středním stupněm obtížnosti, mají stabilnější aktivitu, mají schopnost věřit ve vzdálené cíle a dokážou pracovat i bez ohledu na okamžitý zisk, ale také přeceňují své schopnosti. Tito lidé mají také větší sebedůvěru, spoléhají více na sebe a dokážou přiměřeně riskovat. Lidé, kteří se snaží vyhnout neúspěchu, si kladou cíle nereálné, nízké či vysoké. Tyto dvě tendence jsou aktivovány při plnění úkolů a v jednání se projeví tendence, která je silnější. (Wagnerová, 2005, s. 23 - 24)

Sprangerův systém typologie rozděluje lidi do šesti typů: u teoretického typu je hodnotou poznání, u sociálního láska, u ekonomického typu užitečnost, u politického moc, u estetického krása a u náboženského je hodnotou jednota. Podle Růžičky (1970) závisejí základní životní hodnoty člověka a jejich hierarchie na osobních zkušenostech. Působením společenských skupin, v nichž se jednotlivci pohybují, jsou tyto zkušenosti modifikovány. Záleží také na aktuální úrovni potřeb člověka, co prožívá a zda-li pociťuje nedostatek něčeho důležitého. Snaha o uspokojení potřeb ovlivňuje jednání jedince, a kromě hodnot, které daný jedinec uznává, kromě jeho zájmů a návyků jsou to právě jeho potřeby, které jsou významným zdrojem jeho motivace. Hodnota, ať už materiální nebo nehmotná, uspokojuje potřeby jedince a každé jednání má zdroj v potřebě dosáhnout určité hodnoty. (Wagnerová, 2005, s. 28)

Existuje řada faktorů a vlivů, které působí na pracovní spokojenost dlouhodobě nebo pouze situačně. Mezi faktory, které pracovní spokojenost posilují, je zařazeno finanční ohodnocení, ocenění práce a sociální pozice ve skupině a v organizaci, různorodá práce, mezilidské vztahy a optimální spolupráce, možnost větší autonomie (vlastní kontrola nad svou prací). Mezi faktory oslabující patří například nedostatek času na osobní a rodinný život, pracovní zátěž, časový stres a také třeba nereálné pracovní nároky. Mezi vlivy, které na pracovní spokojenost působí, patří osobnostní vlivy, do nichž spadá motivace, sebehodnocení, zájmy, potřeby, postoje a hodnoty; individuální vlivy (pohlaví, věk, rodinný stav, pracovní pozice); vlivy týkající se vlastní pracovní činnosti, například mezilidské vztahy, styl vedení lidí, odměňování, možnost kariérního růstu, uznání a

ocenění práce; mimoorganizační vlivy (trh práce, konkurence v oboru činnosti podniku, politika zaměstnanosti). (Kociánová, 2010, s. 36 - 37)

Praktická část

Praktická část této bakalářské práce se zabývá podstatnou měrou analýzou výsledků dotazníkového šetření ve vybrané společnosti XY, jejich vyhodnocením a porovnáním s výroky autorů, které jsou obsaženy v teoretické části bakalářské práce. Empirickému výzkumu je věnována celá kapitola, v níž jsou rovněž uvedeny cíl práce a výzkumné otázky. Jedna z podkapitol se věnuje představení společnosti, její charakteristice, historii a filozofii a dále poskytovaným zaměstnaneckým výhodám a motivačnímu systému. Je popsáno dotazníkové šetření provedené z důvodu získání potřebných informací od zaměstnanců společnosti XY. Na základě analýzy výsledků empirického výzkumu je navrženo doporučení, které by mohlo vést ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců, k jejich vyšším výkonům a k zefektivnění motivačního systému.

3 Empirický výzkum a cíl práce

Na základě empirického výzkumu lze ověřit pravdivost domněnek a tvrzení autorů, vzniklých na základě teoretických poznatků. Celý proces zahrnuje několik etap, mezi něž patří studium literatury, tvorba výzkumného plánu, sběr dat, jejich analýza a utřídění, tvorba závěrů.

Empirický výzkum byl proveden v oddělení společnosti XY, která je blíže představena v podkapitole 3.1. Představení společnosti. Oddělení poskytuje administrativní a archivační služby pro společnost z oblasti bankovníctví. Empirický výzkum se v této části bakalářské práce zabývá zjištěním, zda jsou zaměstnanci ve zvolené společnosti dostatečně motivováni, zda motivační systém společnosti ovlivňuje jejich výkony a spokojenost, co vše ovlivňuje pracovní výkon zaměstnanců, co má na jejich spokojenost v práci největší vliv.

Cílem této práce je zjistit, s čím jsou zaměstnanci společnosti XY spokojeni nebo nespokojeni, co je nejvíce motivuje. Na základě analýzy výsledků dotazníkového šetření

navrhnou změny motivačního systému vedoucí ke zvýšení spokojenosti a výkonnosti zaměstnanců. Také ověřuji, zda platí vybraná tvrzení autorů, která jsou obsažena v teoretické části.

Na základě těchto cílů jsem si zvolila tři výzkumné otázky:

Výzkumná otázka č. 1: „*Které motivační faktory ovlivňují pracovní spokojenost a výkon mužů a žen ve společnosti XY?*“

Výzkumná otázka č. 2: „*Ovlivňují motivační faktory u zaměstnanců společnosti XY spíše pracovní spokojenost nebo pracovní výkon?*“

Výzkumná otázka č. 3: „*S čím jsou zaměstnanci společnosti XY nespokojeni?*“

3.1 Představení společnosti a její motivační systém

Charakteristika, historie a filozofie

Společnost XY, která se neustále mění k lepšímu, vyniká v oblasti zpracování obrazu. Je jednou z nejuznávanějších a nejrespektovanějších společností světa. Zákazníkům po celém světě nabízí špičkové technologie obrazu už kolem sedmdesáti let. Postupně se rozrostla v globální společnost, která působí na mnoha trzích. Tyto trhy zahrnují průmyslové produkty, vysílání a komunikaci, uživatelské systémy pro zobrazování, obchodní řešení. Díky tržbám a globální pracovní síle poskytuje zaměstnání okolo 110 000 zaměstnanců ve více než 200 společnostech. Své produkty prodává ve více než 100 zemích v Evropě, na Středním východě a v Africe.

Společnost XY byla založena v roce 1937. V Evropě prošla v roce 2002 významnou restrukturalizací. V roce 2007 byla v časopisu Business Week uvedena na 36. místě v seznamu Nejlepší světové globální značky. V přehledu nejlepších společností z nejobdivovanějších světových společností byla v témže roce umístěna na 46. pozici v časopise Fortune. Společnost udržuje přední pozici v odvětví díky velkému množství inovací a nápadů. Filozofie společnosti XY zajišťuje zájem o péči o životní prostředí. Filozofie společnosti XY ovlivňuje podnikové aktivity a způsob fungování s organizacemi po celém světě. (Podklady k interní dokumentaci, 2015)

Motivační systém

Motivační systém je systém zaměstnaneckých výhod, kterým personální oddělení v dané společnosti řídí stimulační prostředky. Stimulační prostředky mají poskytovat nejen podporu pracovníka v jeho činnosti, kterou v pracovním procesu vykonává, ale měly by také rozvíjet chuť do práce. Je třeba, aby systém co nejefektivnějším způsobem zaměstnance motivoval a napomáhal k dosahování cílů stanovených podnikem. Slouží k vytvoření určitého vztahu mezi zaměstnancem a podnikem a jejich spolupráci. Cílem motivačního systému je udržet si kvalitní zaměstnance s požadovaným stupněm kvalifikace. Níže uvádím současný motivační systém, který je uplatňován ve firmě XY.

Společnost XY (oddělení administrativy a archivace) umožňuje svým zaměstnancům absolvování jazykových kurzů. Zaměstnanec si zvolí jeden libovolný jazykový kurz. Kurz probíhá mimo pracoviště. Zaměstnavatel hradí zaměstnancům 40 % ceny kurzu, zbylých 60 % si doplácí zaměstnanec sám. Jazykové kurzy zaměstnanci absolvují mimo svoji pracovní dobu, ve svém volném čase. Pro vykonávanou práci tohoto administrativního a archivačního oddělení není cizí jazyk potřebný. Společnost XY zaměstnancům vyplácí dvakrát za rok finanční prémie, a to ve výši poloviny hrubého měsíčního platu. Vzhledem k tomu, že objem práce není možno v daném počtu zaměstnanců zvládnout ve sjednané pracovní době, je třeba vykonávat práci přesčas. Práce přesčas je proplácena s padesátiprocentním navýšením. Společnost XY umožňuje zaměstnancům částečně flexibilní pracovní dobu s tím, že zaměstnanec odpracuje sjednaný počet hodin. Zaměstnancům jsou zaměstnavatelem poskytovány stravenky v hodnotě 60 Kč. Zaměstnavatel přispívá 55 % (33 Kč), zaměstnanec tak hradí zbylých 45 % (27 Kč). Společnost XY přispívá na penzijní pojištění svých zaměstnanců. Benefitem je také pětítýdenní dovolená. (Osobní rozhovor se zaměstnancem společnosti XY, 23. 3. 2015)

3.2 Dotazníkové šetření

Jednou z nejvyžívanějších metod sběru dat je pro svou časovou nenáročnost dotazníkové šetření. Pomocí této metody lze získat větší množství údajů a jejich zpracování je méně náročné než je tomu u ostatních metod.

Díky anonymitě dotazníkového šetření se dá předpokládat, že zaměstnanci dotazník vyplnili věrohodně a na základě skutečných pocitů. Dotazník obsahuje 23 otázek. Z větší

částí se jedná o otázky uzavřeného typu, kde respondenti vybírají pouze jednu z nabízených možností; je však doplněn otevřenými otázkami, v nichž zaměstnanci mohou vyjádřit libovolnou odpověď své vlastní názory. V závěru jsou otázky identifikačního charakteru, zaměřené na zjištění věku, pohlaví a vzdělání jednotlivých zaměstnanců.

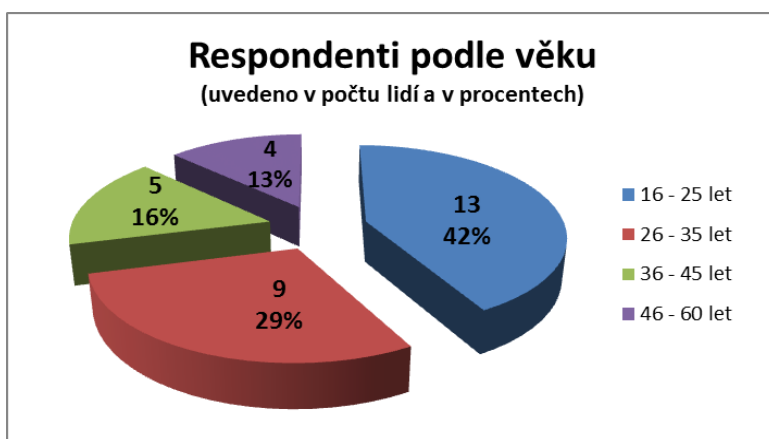
Zaměstnanci se na začátku dotazníku dozvěděli o účelu vyplnění dotazníku. Dále jim bylo vysvětleno, jak mají dotazník správně vyplnit. Dotazník obdrželo všech 36 zaměstnanců administrativního a archivačního oddělení v tištěné podobě. Čas na jeho vyplnění měli zaměstnanci 3 týdny. Dotazník neodevzdalo 5 zaměstnanců. Vyhodnocení dotazníkového šetření bylo provedeno z odevzdaných 31 vyplněných dotazníků.

Otázky v dotazníku jsou formulovány tak, aby dotazníkové šetření poskytlo prostor pro subjektivní názory jednotlivých respondentů na vliv motivačních faktorů a jejich působení na pracovní spokojenost a pracovní výkon, co vše ovlivňuje jejich pracovní výkon a pracovní spokojenost, a na základě získaných odpovědí doporučují změny vedoucí ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců společnosti XY a jejich výkonnosti. Otázky jsou voleny v návaznosti na teoretickou část bakalářské práce s cílem dokázat nebo zjistit pravdivost vybraných tvrzení uvedených v teoretické části.

3.2.1 Identifikace respondentů

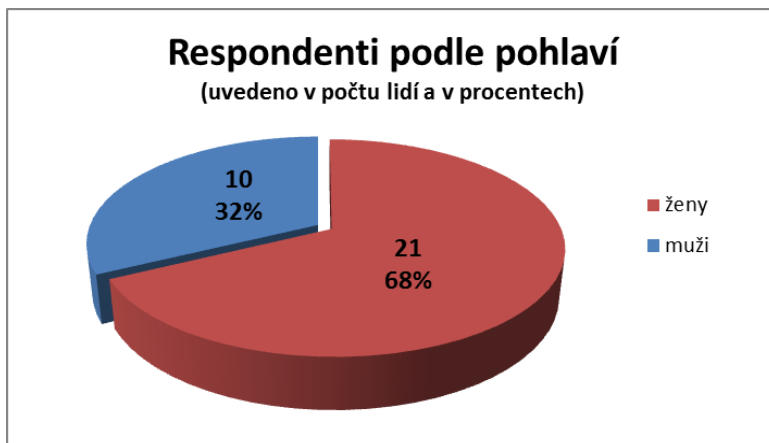
Na základě věkového složení jsou nejpočetnější skupinou respondenti ve věku 16 – 25 let, následuje věková skupina 26 – 35 let a dále ve stejném poměru věkové skupiny 36 – 45 let a 46 – 60 let. Žádnému z respondentů není 61 a více let. Ve věku do 35 let je 22 dotazovaných, což je 71 % respondentů. Věkové složení dotazovaných zaměstnanců znázorňuje přehledný graf č. 1.

Graf č. 1: Respondenti podle věku



Zdroj: vlastní zpracování

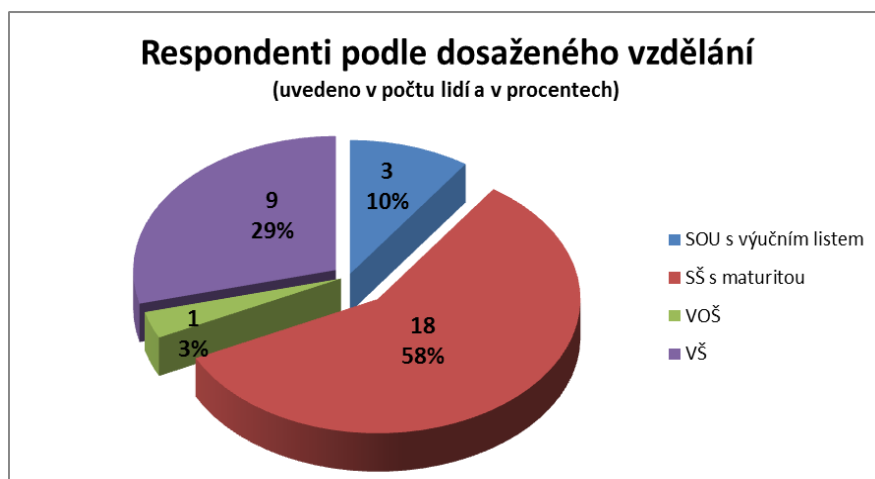
Graf č. 2: Respondenti podle pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování

Mezi respondenty je 21 žen a 10 mužů, žen je tedy dvakrát více než mužů. Ve vyhodnocení zjišťují, zda jsou s prací v administrativním oddělení spokojeni více muži nebo ženy a jakými motivační faktory jsou ovlivňováni muži a jakými ženy.

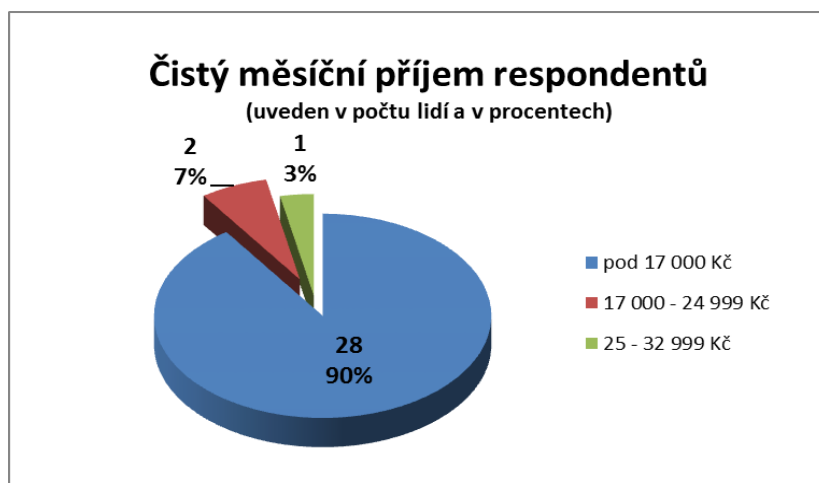
Graf č. 3: Respondenti podle dosaženého vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování

Více než polovina respondentů (18 dotázaných) má střední vzdělání s maturitou, téměř jedna třetina (9 dotázaných) má vysokoškolské vzdělání, 3 dotázaní mají střední odborné vzdělání s výučním listem a 1 dosáhl vyššího odborného vzdělání. Pouze se základním vzděláním nebyl žádný respondent.

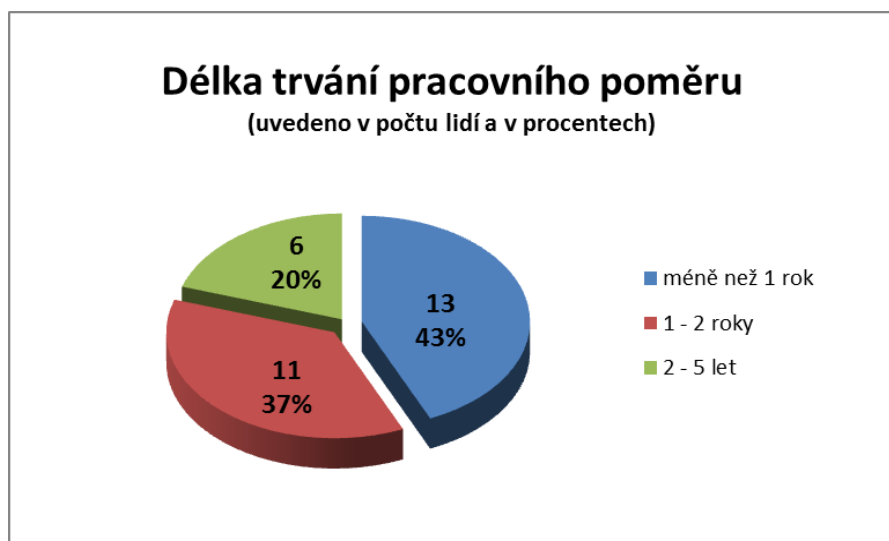
Graf č. 4: Respondenti podle čistého měsíčního příjmu



Zdroj: vlastní zpracování

Výrazně nejpočetnější skupinu tvoří respondenti s čistým měsíčním příjmem pod 17 000 Kč. Ze zbylých 10 % mají přibližně dvě třetiny plat v rozmezí 17 000 – 24 999 Kč a jedna třetina v rozmezí 25 – 32 999 Kč.

Graf č. 5: Respondenti podle délky jejich pracovního poměru



Zdroj: vlastní zpracování

Z dotázaných pracuje ve společnosti méně než 1 rok 13 dotázaných, 1 – 2 roky 11 dotázaných a 2 – 5 let 6 dotázaných. Nad 5 let nepracuje v tomto oddělení společnosti žádný respondent – oddělení existuje od roku 2012.

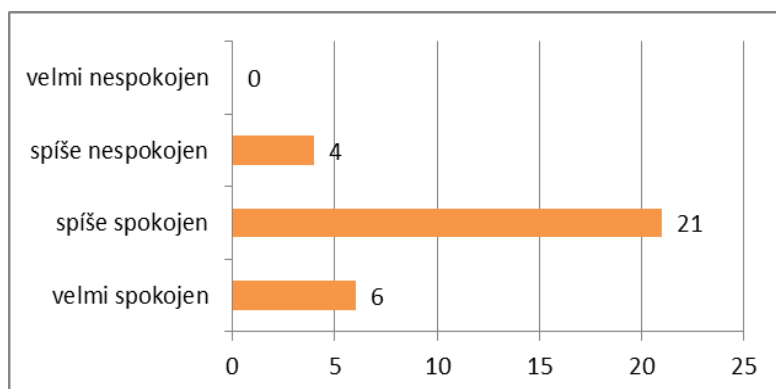
Na závěr uvádím shrnutí identifikačních otázek. Z dotázaných respondentů má 58 % středoškolské vzdělání s maturitou, 43% respondentů zde pracuje méně než 1 rok, 90 % z nich má příjem pod 17 000 Kč, 68 % respondentů tvoří ženy, 42 % respondentů je ve věku 16 – 25 let.

3.3 Analýza získaných dat

Sběr dat, jejich analýzu a vyhodnocení jsem provedla v samostatném oddělení mezinárodní společnosti XY. Toto oddělení vzniklo v roce 2012 a poskytuje administrativní a archivační služby externí společnosti. Toto oddělení jsem si zvolila, protože jsem chtěla porovnat názory respondentů se stejnou či téměř stejnou náplní práce.

Data nasbíraná z dotazníků jsou zpracována do přehledných grafů a ke každému grafu je připojen komentář popisující uvedená data.

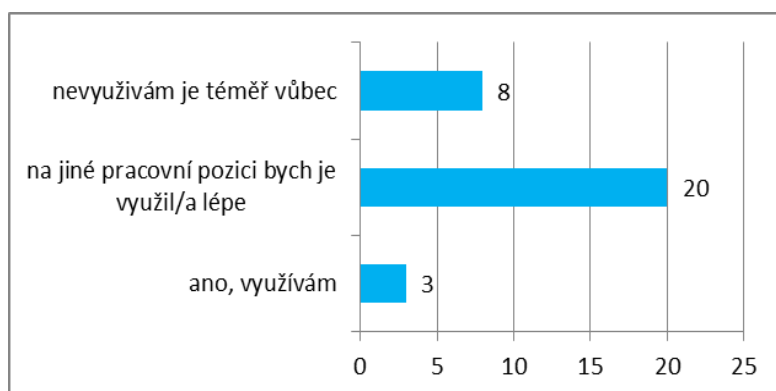
Graf č. 6: Spokojenost respondentů se zaměstnáním



Zdroj: vlastní zpracování

Celkově je se svým zaměstnáním v uvedené společnosti spíše spokojeno 68 % respondentů. Následuje skupina respondentů, kteří jsou s prací velmi spokojeni (16 %); 13 % respondentů je spíše nespokojeno. Velmi nespokojen nebyl žádný z respondentů.

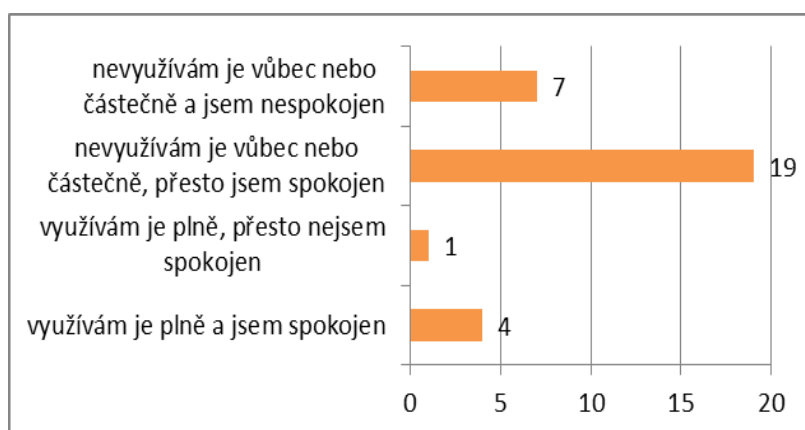
Graf č. 7: Plné využívání znalostí, schopností a dovedností



Zdroj: vlastní zpracování

Z dotazovaných se 65 % domnívá, že na jiné pracovní pozici by svých znalostí, schopností a dovedností mohli využít lépe, 26 % jich nevyužívá vůbec a pouze 10 % respondentů využívá svých znalostí, schopností a dovedností.

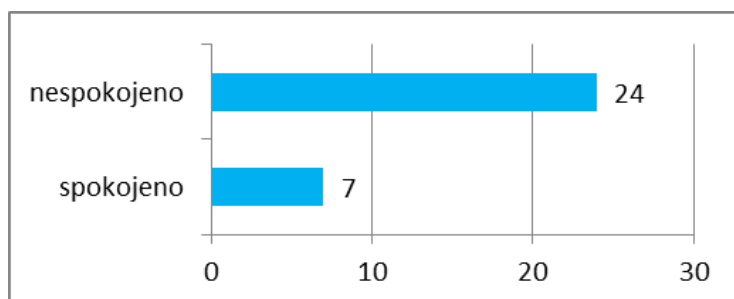
Graf č. 8: Vliv využití schopností, znalostí a dovedností na spokojenost



Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku „Ovlivňuje míra využití Vašich schopností, znalostí a dovedností Vaši pracovní spokojenost“ odpovědělo 13 % respondentů, že plně využívají svých schopností, znalostí, dovedností a jsou spokojeni, 61 % je spokojeno, přestože své schopnosti a znalosti nevyžívá vůbec nebo jen částečně; 23 % respondentů je nespokojeno s tím, že nevyžívá svých schopností a znalostí nebo jich využívá jen částečně. Pouze 3 % respondentů jsou spokojena, že mohou využít svých schopností a znalostí plně.

Graf č. 9: Spokojenost s platem v poměru k odváděné práci

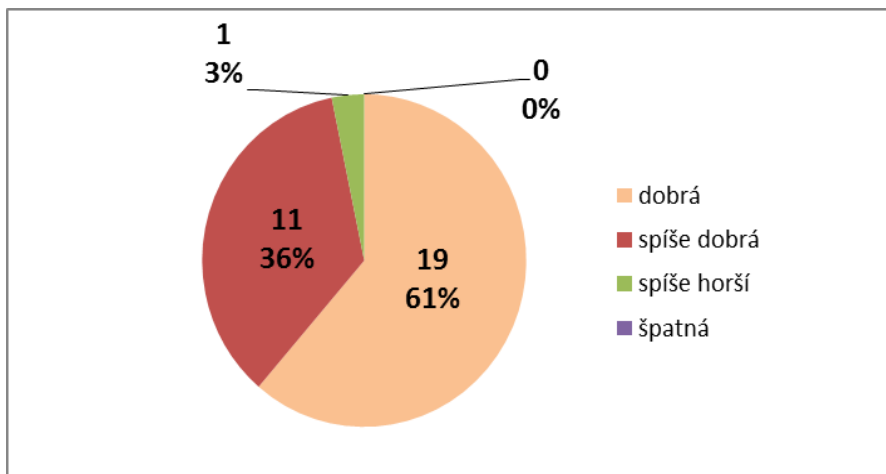


Zdroj: vlastní zpracování

Nespokojeny se svým platem (je myšlen plat bez placených přesčasů) v poměru k odváděné práci jsou více než tři čtvrtiny (24) dotázaných, zbylá necelá čtvrtina (7) dotázaných je se svým platem spokojena.

Výše uvedená uzavřená otázka byla v dotazníku doplněna otevřenou otázkou, zvýšení o jakou částku v tisících Kč by jednotlivé respondenty uspokojilo. O 3 000 – 4 000 Kč by si přálo zvýšit plat 11 respondentů, o 6 000 – 8 000 Kč by si přálo vyšší plat 9 respondentů, o 9 000 Kč a více si přejí navýšit plat 4 respondenti.

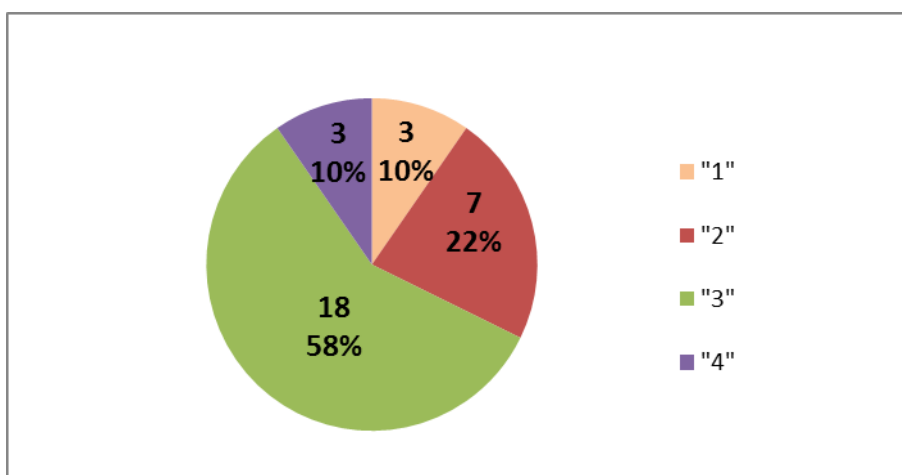
Graf č. 10: Atmosféra na pracovišti z hlediska pracovních vztahů



Graf: vlastní zpracování

Atmosféru na pracovišti hodnotí kladně téměř všichni respondenti, z toho 61 % považuje atmosféru za dobrou, 36 % za spíše dobrou. Pouze 1 respondent zvolil odpověď spíše horší. V otevřené otázce uvedl, že důvodem je závist. Žádný z respondentů nepovažuje atmosféru na pracovišti za špatnou.

Graf č. 11: Vliv pracovních vztahů na výkon

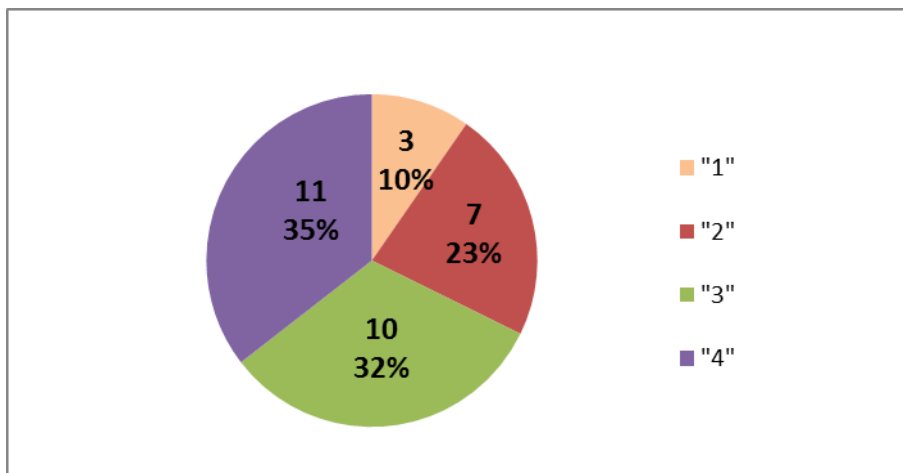


Graf: vlastní zpracování

Respondenti měli u otázky „Jak velký vliv mají vztahy na Vašem pracovišti na Váš pracovní výkon?“ zvolit ze 4 možných odpovědí, kde „1“ = nemá žádný vliv.

Na 68 % dotázaných má pracovní výkon velký vliv, na zbylých 32 % dotázaných vliv spíše nebo vůbec nemá.

Graf č. 12: Vliv pracovních vztahů na spokojenost

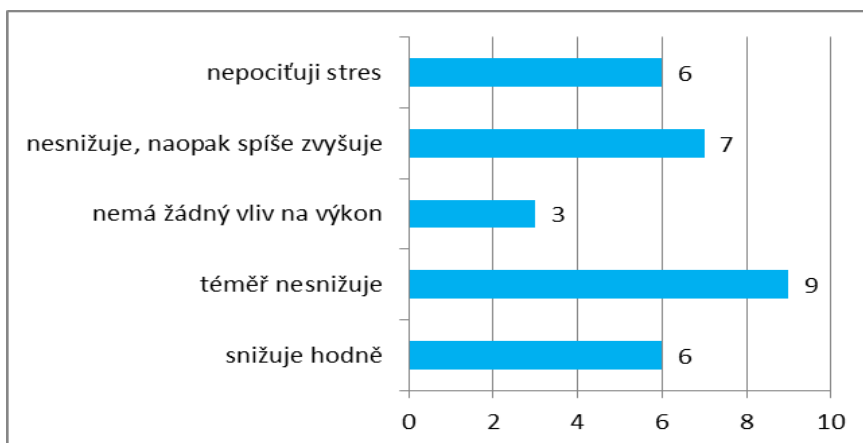


Graf: vlastní zpracování

Respondenti měli u otázky „Jak velký vliv mají vztahy na Vašem pracovišti na Vaši pracovní spokojenost?“ zvolit ze 4 možných odpovědí, kde „1“ = nemá žádný vliv.

Pracovní vztahy nemají vliv na pracovní spokojenost u 33 % dotázaných, 67 % dotázaných pracovní vztahy ovlivňují pracovní spokojenost ztelně.

Graf č. 13: Vliv stresu na pracovní výkon

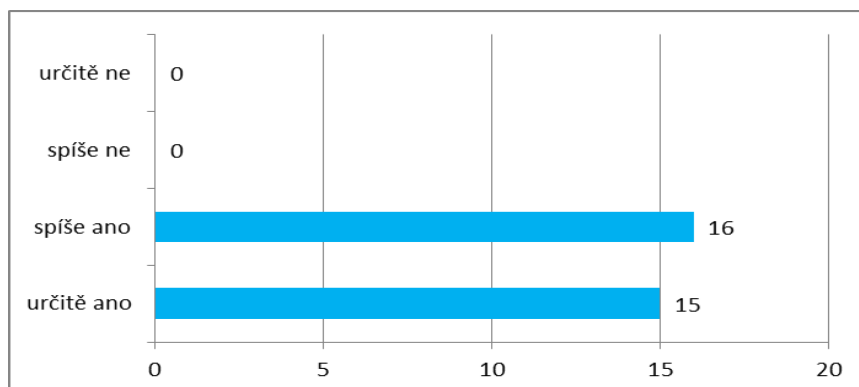


Graf: vlastní zpracování

Tato otázka byla uvedena ke zjištění, jak stres v práci ovlivňuje pracovní výkon respondentů. Z odpovědí bylo zjištěno, že stres ovlivňuje pracovní výkon u většiny dotázaných, kteří stres pocítují (25 respondentů), s výjimkou 3 respondentů, kteří uvedli, že stres na jejich výkon žádný vliv nemá. Z uvedených 25 respondentů stres zvyšuje výkon

7 z nich, 6 dotázaným snižuje výkon hodně a 9 téměř nesnižuje. Stres nepocit'uje 6 dotázaných.

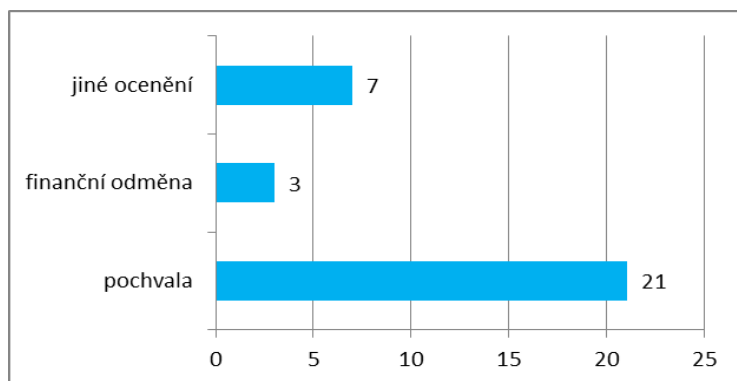
Graf č. 14: Vyslechne Vás Váš nadřízený, když to potřebujete?



Graf: vlastní zpracování

Na otázku „Vyslechne Vás Váš nadřízený, když to potřebujete?“ všichni respondenti uvedli, že je nadřízený vyslechne, potřebují-li to. Přesto v otevřené otázce týkající se zlepšení pracovního systému a v otázce, co respondentům na jejich práci nevyhovuje, uvedla jedna pětina dotázaných, že jim nevyhovuje komunikace s nadřízeným z důvodu neřešení sdělených problémů a připomínek podřízených.

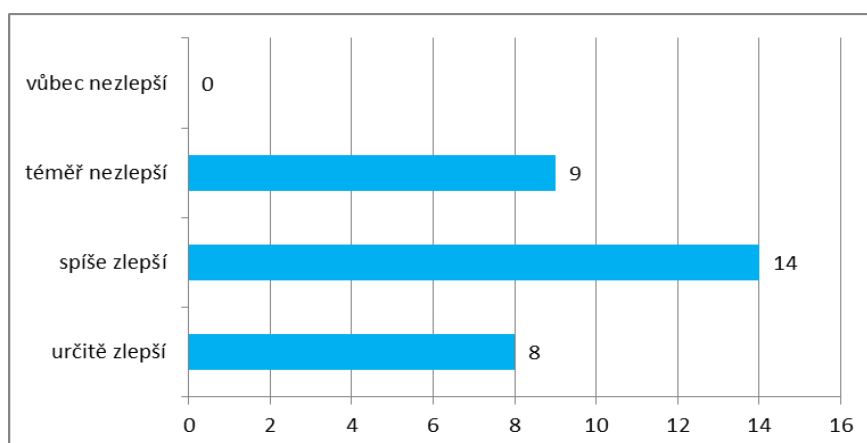
Graf č. 15: Nejčastější ocenění nadřízeným za dobře vykonanou práci



Graf: vlastní zpracování

Na základě odpovědí na otázku „Jak Vás nejčastěji nadřízený ocení za dobře vykonanou práci?“ jsou dvě třetiny (21 respondentů) nadřízeným chváleny, 3 respondenti uvádějí ocenění finanční, zbylých 7 oceňuje jejich nadřízený jinak (poukaz, zodpovědnější práce) nebo je neoceňuje vůbec.

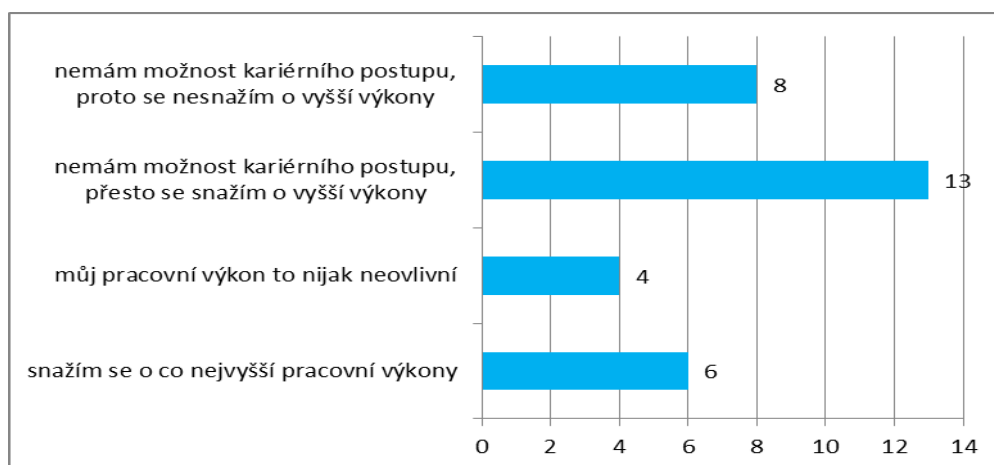
Graf č. 16: Vliv pochvaly nadřízeného na pracovní výkon



Graf: vlastní zpracování

Většinou respondentů (22 dotázaných) bylo na otázku „Pochválí-li Vás Váš nadřízený, zlepší to Vaše pracovní výkony?“ uvedeno, že se jejich výkony zlepší, z nichž 8 dotázaných se domnívá, že se jejich výkon určitě zlepší a 14 dotázaných, že se spíše zlepší. Zbylých 9 respondentů má pocit, že pochvala ze strany nadřízeného na jejich výkon téměř vliv nemá.

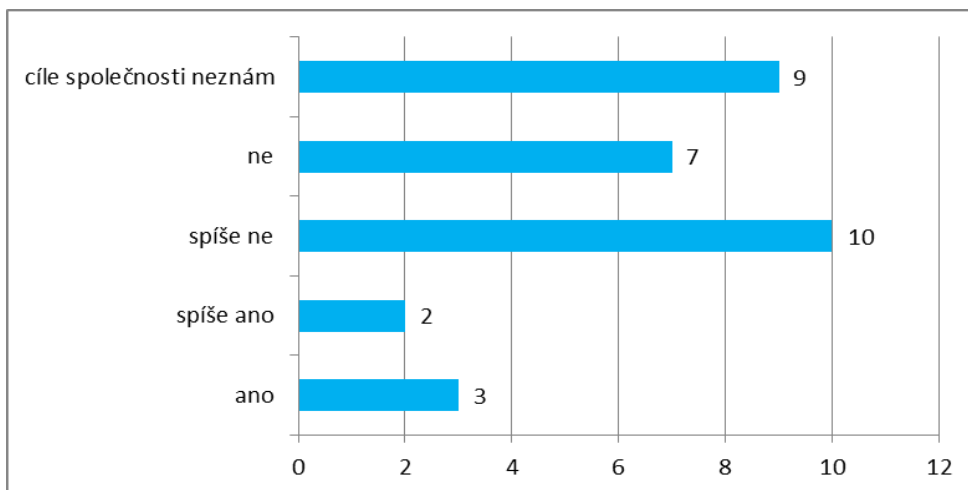
Graf č. 17: Vliv možnosti kariérního postupu na pracovní výkon



Graf: vlastní zpracování

V otázce „Jaký vliv má možnost kariérního postupu v rámci této společnosti na Váš pracovní výkon?“ uvádí 21 respondentů, že nemají možnost kariérního postupu. Z 31 respondentů se 19 z nich (61 % dotázaných) snaží o vyšší pracovní výkony bez ohledu na možnost kariérního postupu a 12 z nich (39 % dotázaných) to výkon neovlivní nebo se o vyšší výkony nesnaží.

Graf č. 18: Znalost cílů a poslání společnosti a její vliv na výkon



Graf: vlastní zpracování

U více než poloviny dotázaných (17 respondentů) znalost cílů a poslání společnosti neovlivňuje jejich pracovní výkon. Necelá třetina dotázaných (9 respondentů) uvádí, že nezná cíle a poslání společnosti. U 5 dotázaných znalost cílů a poslání společnosti vliv na pracovní výkon má.

Respondenti měli možnost obodovat na stupnici 1 – 10, jak ovlivňují jednotlivé motivační faktory jejich pracovní spokojenost, kde 1 = nejméně, 10 = nejvíce. Motivační faktory jsou rozděleny na vnitřní a vnější. Body přidělené jednotlivými respondenty byly sečteny a součet bodů u vyjmenovaných faktorů je uveden v tabulce.

Tabulka č. 1: Vliv motivačních faktorů na pracovní spokojenost

Vnější motivační faktory	Body	Průměr
pracovní kolektiv	267	8,63
finanční odměny (zvýšení platu)	248	8,00
pracovní podmínky	229	7,38
zaměstnanecké výhody	217	7,00
způsob vedení	216	6,96
povýšení	208	6,71
pochvala a uznání	186	6,00
pracovní postup	176	5,67
CELKEM	1746	56,33
Vnitřní motivační faktory	Body	Průměr
dosažený výsledek	216	6,96
rozvíjení schopností a dovedností	208	6,71
zajímavá práce	205	6,63
využívání schopností a dovedností	202	6,50
odpovědnost	200	6,46
osobní růst	194	6,25
společenský význam práce	177	5,71
společenské postavení	167	5,38
CELKEM	1568	50,58

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě analýzy získaných údajů zpracovaných do přehledné tabulky lze říci, že respondenty ovlivňují o něco více vnější motivační faktory. Z vnějších motivačních faktorů má na pracovní spokojenost dotazovaných největší vliv pracovní kolektiv. Tomuto faktoru přidělili respondenti 267 bodů z možných 310 bodů, což je 86 %. Z vnitřních motivačních faktorů ovlivňuje pracovní spokojenost dotázaných nejvíce dosažený výsledek. Podrobněji jsou získané údaje popsány ve vyhodnocení bakalářské práce.

Respondenti měli rovněž možnost obodovat na stupnici 1 – 10, jak ovlivňují jednotlivé motivační faktory jejich pracovní výkon, kde 1 = nejméně, 10 = nejvíce. Motivační faktory jsou rozděleny na vnitřní a vnější. Body přidělené jednotlivými respondenty byly sečteny a součet bodů u vyjmenovaných faktorů je uveden v tabulce.

Tabulka č. 2: Vliv motivačních faktorů na pracovní výkon

Vnější motivační faktory	Body	Průměr
finanční odměny (zvýšení platu)	254	8,18
pracovní kolektiv	238	7,68
pracovní podmínky	233	7,50
způsob vedení	211	6,82
zaměstnanecké výhody	210	6,77
pracovní postup	197	6,36
povýšení	197	6,36
pochvala a uznání	185	5,95
CELKEM	1725	55,64
Vnitřní motivační faktory	Body	Průměr
zajímavá práce	209	6,73
dosažený výsledek	202	6,50
využívání schopností a dovedností	194	6,27
rozvíjení schopností a dovedností	192	6,18
odpovědnost	185	5,95
osobní růst	183	5,91
společenský význam práce	169	5,45
společenské postavení	152	4,91
CELKEM	1485	47,91

Zdroj: vlastní zpracování

Stejně jako u vlivu motivačních faktorů na pracovní spokojenost mají i na pracovní výkon respondentů větší vliv faktory motivační. Na rozdíl od pracovní spokojenosti, kdy největší vliv přiřadili dotazovaní v případě vnějších faktorů pracovnímu kolektivu a u vnitřních faktorů dosaženému výsledku, v případě pracovního výkonu se dotázaným jeví jako nejvlivnější vnější faktor finanční ocenění a nejvlivnějším vnitřním faktorem zajímavá práce.

Tabulka č. 3: Přehled motivačních faktorů a jejich vlivu na spokojenost a výkon

TYP MOTIVACE	MOTIVAČNÍ FAKTORY	Vliv na spokojenost	Vliv na spokoj. (průměr)	Vliv na výkon	Vliv na výkon (průměr)
vnější	pracovní kolektiv	267	8,63	238	7,68
vnější	finanční odměny (zvýšení platu)	248	8,00	254	8,18
vnější	pracovní podmínky	229	7,38	233	7,50
vnější	zaměstnanecké výhody	217	7,00	210	6,77
vnější	způsob vedení	216	6,96	211	6,82
vnitřní	dosažený výsledek	216	6,96	202	6,50
vnější	povýšení	208	6,71	197	6,36
vnitřní	rozvíjení schopností, dovedností	208	6,71	192	6,18
vnitřní	zajímavá práce	205	6,63	209	6,73
vnitřní	využívání schopností, dovedností	202	6,50	194	6,27
vnitřní	odpovědnost	200	6,46	185	5,95
vnitřní	osobní růst	194	6,25	183	5,91
vnější	pochvala a uznání	186	6,00	185	5,95
vnitřní	společenský význam práce	177	5,71	169	5,45
vnější	pracovní postup	176	5,67	197	6,36
vnitřní	společenské postavení	167	5,38	152	4,91

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce č. 3 lze porovnat rozdíl celkového bodového hodnocení dotazovaných. Pracovní kolektiv má větší vliv na pracovní spokojenost než na pracovní výkon, kdežto faktor finanční odměny ovlivňuje více pracovní výkon než pracovní spokojenost. Stejně tak lze porovnat ostatní motivační faktory uvedené v tabulce. Pro lepší představu je v tabulce vypočten také průměrný počet bodů na 1 respondenta přiřazený k jednotlivým motivačním faktorům.

Tabulka č. 4: Vliv motivačních faktorů na pracovní výkon mužů a žen

Typ motivace	Motivační faktory	Muži průměr	Ženy průměr
vnější motivace	pracovní postup	6,25	6,43
	finanční odměny (zv.platu)	9,50	7,43
	způsob vedení	6,00	7,29
	pracovní podmínky	7,50	7,50
	pracovní kolektiv	7,63	7,71
	zaměstnanecké výhody	6,38	7,00
	pochvala a uznání	5,75	6,07
	povýšení	6,63	6,21
	CELKEM	55,63	55,64
vnitřní motivace	dosažený výsledek	6,00	6,79
	zajímavá práce	6,63	6,79
	osobní růst	5,88	5,93
	odpovědnost	6,00	5,93
	společenský význam práce	4,63	5,93
	společenské postavení	4,25	5,29
	využívání schopností a dovedností	5,63	6,64
	rozvíjení schopností a dovedností	6,25	6,14
	CELKEM	45,25	49,43

Zdroj: vlastní zpracování

Z dat získaných v dotazníkovém šetření byl vypočten průměrný počet bodů přidělený jednotlivým motivačním faktorům (průměr je uveden na jednoho muže/jednu ženu). Hodnoty v tabulce č. 4 ukazují, které motivační faktory mají větší vliv na pracovní výkon u mužů a které u žen. Na základě vypočtených průměrných hodnot při celkovém pohledu lze říci, že pracovní výkon u mužů a žen ovlivňují více vnější motivační faktory, a to stejnou měrou. Pracovní výkon mužů nejvíce ovlivňují finanční odměny (průměr 9,50 bodu na jednoho muže), poté pracovní kolektiv (7,63 bodu) a pracovní podmínky (7,50 bodu). U žen je to na prvním místě pracovní kolektiv (průměr 7,71 bodu na jednu ženu), na druhém pracovní podmínky (7,50 bodu) a finanční odměny (7,43 bodu).

Tabulka č. 5: Vliv motivačních faktorů na pracovní spokojenost mužů a žen

Typ motivace	Motivační faktory	Muži průměr	Ženy průměr
vnější motivace	pracovní postup	5,88	5,56
	finanční odměny (zv.platu)	9,38	7,31
	způsob vedení	6,25	7,31
	pracovní podmínky	7,88	7,13
	pracovní kolektiv	8,50	8,69
	zaměstnanecké výhody	7,38	6,81
	pochvala a uznání	6,13	5,94
	povýšení	7,00	6,56
	CELKEM	58,38	55,31
vnitřní motivace	dosažený výsledek	7,00	6,94
	zajímavá práce	7,50	6,19
	osobní růst	6,88	5,94
	odpovědnost	6,50	6,44
	společenský význam práce	5,75	5,69
	společenské postavení	4,88	5,63
	využívání schopností a dovedností	5,75	6,88
	rozvíjení schopností a dovedností	7,00	6,56
	CELKEM	51,25	50,25

Zdroj: vlastní zpracování

Z dat získaných v dotazníkovém šetření byl vypočten průměrný počet bodů přidělený jednotlivým motivačním faktorům (průměr je uveden na jednoho muže/jednu ženu). Hodnoty v tabulce č. 5 ukazují, které motivační faktory mají větší vliv na pracovní spokojenost u mužů a které u žen. Z celkového pohledu stejně jako pracovní výkon i pracovní spokojenost mužů a žen více ovlivňují vnější motivační faktory. Pracovní spokojenost u mužů nejvíce ovlivňují finanční odměny (průměr 9,38 bodu na jednoho muže), následuje pracovní kolektiv a pracovní podmínky. U žen má opět největší vliv pracovní kolektiv (průměr 8,69 bodu na jednu ženu) následovaný finančními odměnami a způsobem vedení.

3.4 Vyhodnocení výsledků a porovnání s tvrzeními autorů

Tato podkapitola shrnuje zjištěné výsledky empirického výzkumu a rovněž jsou v ní tyto výsledky porovnávány s tvrzeními autorů uvedenými v teoretické části bakalářské práce.

Jak je uvedeno Bartákem v teoretické části, vyžaduje firma, která chce být úspěšná, aby se její zaměstnanci ztotožnili se zájmy firmy a měla by se prohlubovat sounáležitost zaměstnanců s firemními úspěchy a problémy. Na základě empirického výzkumu bylo zjištěno, že v případě vybrané společnosti XY necelá třetina dotázaných cíle společnosti nezná a u poloviny dotázaných nemá vliv na pracovní výkon, z čehož by se dalo soudit, že zaměstnanec znalost cílů a poslání společnosti příliš neovlivňuje.

. Ačkoli souhlasím s Bartákovým názorem, že mladí lidé jsou flexibilnější, ochotnější, podnikavější, iniciativnější a připravenější na cílený rozvoj kvalifikace, nelze toto tvrzení aplikovat na vybraném vzorku respondentů. Převážná většina respondentů (68 % dotázaných) ve společnosti XY sice patří do věkové kategorie do 35 let, z toho více než polovina (13 respondentů) je ve věku do 25 let, ale téměř tři čtvrtiny dotázaných odpověděly, že nemají možnost kariérního postupu a jejich náplň práce administrativního charakteru jim neumožňuje vyvíjet přílišnou iniciativu a podnikavost. Přestože v rámci pracovní náplně není třeba rozvíjet kvalifikaci zaměstnanců, umožňuje společnost zlepšení úrovně jazykových znalostí 40% finančním příspěvkem. Zároveň bylo zjištěno, že 60 % respondentů se i přesto snaží o vyšší pracovní výkony, u 13 % dotázaných nemožnost kariérního postupu výkon nijak neovlivní a jedna čtvrtina dotázaných se z tohoto důvodu nesnaží o vyšší výkony.

V následující části této podkapitoly se věnuji zvoleným výzkumným otázkám. Na základě analýzy dat z dotazníkového šetření vyhodnocuji, nakolik a které motivační faktory ovlivňují pracovní spokojenost a pracovní výkon mužské a ženské části respondentů (výzkumná otázka č. 1).

Při celkovém pohledu ovlivňují pracovní výkon u dotazovaných mužů a u dotazovaných žen stejnou měrou více vnější motivační faktory. Jmenovitě u mužů jsou nejvlivnějšími motivační faktory ovlivňujícími pracovní výkon (v pořadí od nejvlivnějšího) finanční odměny, pracovní kolektiv a pracovní podmínky. U žen jsou v tomto případě nejdůležitějšími motivačními faktory (v pořadí od nejvlivnějšího) pracovní kolektiv, pracovní podmínky a finanční odměny. V případě vlivu na pracovní spokojenost mužů zůstávají nejvlivnější tytéž motivační faktory jako u vlivu na pracovní výkon. U žen mají největší vliv na pracovní spokojenost pracovní kolektiv následovaný finančními odměnami a způsobem vedení.

Z analýzy dat získaných v dotazníkovém šetření dále vyplývá, že vnější motivační faktory z celkového pohledu ovlivňují jak u pracovního výkonu, tak u pracovní

spokojenosti, více dotazované muže. Pouze v případě vlivu na pracovní výkon mají vnitřní motivační faktory u dotazovaných žen větší vliv. Nejméně vlivným faktorem se u dotazovaných mužů i žen jeví v případě vlivu na pracovní výkon společenské postavení, zatímco Wagnerová uvádí, že lidé od své práce společenské postavení vyžadují. V případě vlivu na pracovní spokojenost má u mužů - respondentů nejmenší vliv opět společenské postavení, u žen pracovní postup. Podíváme-li se na vliv pouze vnitřních motivačních faktorů na pracovní výkon, jeví se u dotazovaných mužů a žen jako nejlivnější vnitřní motivační faktor zajímavá práce. U vlivu na pracovní spokojenost se názory respondentů mužského a ženského pohlaví liší – u mužů se jako nejsilnější vnitřní motivační faktor ukázala opět zajímavá práce, u žen to je dosažený výsledek. Na základě vypočtených průměrných hodnot lze však konstatovat, že rozdíly hodnot u mužů a žen nejsou příliš velké.

Na výzkumnou otázku č. 2, zda motivační faktory u zaměstnanců společnosti XY ovlivňují spíše pracovní spokojenost nebo pracovní výkon, bylo analýzou dat zjištěno, že motivační faktory působí více na pracovní spokojenost dotazovaných, a to o 104 přidělené body. Jednotlivým motivačním faktorům byly dotázanými přiděleny body na stupnici 1 – 10, kde „1“ znamená nejnižší vliv. Maximum přidělených bodů bylo 4 960. Pracovní spokojenosti bylo přiděleno 66,8 % z možného maximálního počtu bodů, u pracovního výkonu to bylo 64,7 %. Vnější motivační faktory a jejich vliv na pracovní spokojenost získaly 70,4 % z maxima, vnitřní motivační faktory 63,2 %. U pracovního výkonu dosáhl u vnějších motivačních faktorů počet přidělených bodů 69,5 %, u vnitřních 59,9 %. Lze konstatovat, že pracovní výkon i pracovní spokojenost ovlivňují více vnější motivační faktory.

Pořadí vlivu motivačních faktorů na pracovní spokojenost je následující:

1. pracovní kolektiv
2. finanční odměny
3. pracovní podmínky
4. zaměstnanecké výhody
5. způsob vedení

Pořadí vlivu motivačních faktorů na pracovní výkon je následující:

1. finanční odměny
2. pracovní kolektiv
3. pracovní podmínky
4. způsob vedení
5. zaměstnanecké výhody

Na základě otevřené otázky obsažené v dotazníku „Co Vám na Vaší práci nevyhovuje“ byla zvolena výzkumná otázka č. 3: „S čím jsou zaměstnanci společnosti XY nespokojeni?“ Nejvíce jsou dotázaní nespokojeni s výší platového ohodnocení v poměru k jimi odváděné práci; uvedly to více než $\frac{3}{4}$ respondentů. Tímto se potvrzuje tvrzení Wagnerové, že pro určitý okruh pracovníků je mzda významnou motivační veličinou.

Přestože všichni respondenti uvedli kladnou odpověď na otázku, zda je nadřizený vyslechne, když to potřebují, v otevřené otázce se vícekrát objevila odpověď, že jim nevyhovuje komunikace s nadřizeným a že je příliš vytížený svou prací a nemá tudíž potřebný čas na řešení potíží a připomínek svých podřízených.

Další frekventovanou odpovědí byla vzdálenost pracoviště, a to z důvodu finančních nákladů a z časového hlediska.

Nespokojenost vyjádřili dotázaní také s pracovními podmínkami, jmenovitě s hlukem na pracovišti, kapacitou pracoviště, poruchami a zastaralostí počítačového vybavení.

Jak je uvedeno v teoretické části, teorie instrumentality je založena na myšlence, že lidé budou jednat určitým způsobem, pokud je za požadované chování odměníme. Teorie instrumentality předpokládá, že lidé pracují především pro peníze a že pracovní výkon je ovlivněn pouze odměnami a tresty, a nerespektuje další lidské potřeby. Z analýzy dotazníkového šetření vyplývá, že další lidské potřeby, například mezilidské vztahy, možnost kariérního postupu, nelze opomíjet.

3.5 Návrhy a doporučení

Z důvodu zvýšení spokojenosti zaměstnanců, k odvádění vyšších výkonů a zefektivnění motivačního systému navrhuji na základě analýzy výsledků empirického výzkumu následující doporučení. Odpovědi na otázky v dotazníkovém šetření vedly k lepšímu poznání potřeb dotazovaných zaměstnanců.

Vedení společnosti XY se dotazníkového šetření nezúčastnilo, přesto považují získané informace za dostačující pro vyhodnocení a navržení, co je vhodné zlepšit a čemu věnovat pozornost v souvislosti se zaměstnanci.

Ze získaných odpovědí z dotazníků vyplynulo, že většina zaměstnanců není spokojena s výší svého platového ohodnocení v poměru k odváděné práci. Zaměstnanci si mohou zvýšit svůj čistý měsíční příjem prací přesčas, která je placena s 50% navýšením. Z toho lze soudit, že zaměstnanci to může svádět k nižším pracovním výkonům v rámci běžné pracovní doby, protože vědí, že za práci přesčas získají mnohem lepší ohodnocení. Doporučuji zavést systém finančních odměn pro zaměstnance, kteří odvádějí dlouhodoběji vyšší pracovní výkony v rámci své běžné pracovní doby. Předpokládám, že možnost finančních odměn přispěje k vyšší motivaci. Domnívám se, že zvýšená motivace povede k vyššímu pracovnímu výkonu, který bude ohodnocen finanční odměnou, což umožní zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Pracovní spokojenost závisí na druhu a obsahu práce, dobrých mezilidských vztazích, chování nadřízeného, na pracovních podmínkách, odměnách. V rámci dotazníkového šetření bylo zjištěno, že dotazovaní zaměstnanci jsou téměř všichni spokojeni se svým zaměstnáním. V otevřené otázce, v níž odpovídali, co jim na práci nevyhovuje, uvedli někteří přístup ze strany nadřízeného, který sice vyslechne jejich stížnosti, ale z důvodu jeho pracovní vytíženosti je nemá čas řešit. Navrhuji zavést konání pravidelných porad, minimálně jednou za 14 dní. Na těchto poradách budou moci zaměstnanci sdělovat své připomínky, stížnosti a návrhy možných řešení sdělených problémů. Zároveň by měly porady přispívat k získání zpětné vazby od nadřízeného. Bylo by také možno řešit pracovní vytíženost nadřízeného převedením části jeho práce na některého z podřízených, pokud je to v rámci kompetencí podřízeného/podřízených možné.

Protože si zaměstnanci stěžují na poruchovost a zastaralost počítačového vybavení, které navrhuji postupně nahradit novějšími a výkonnějšími počítači.

Dosavadní zaměstnanecké benefity (5 týdnů dovolené, příspěvek na jazykové kurzy, stravenky, penzijní pojištění) bych ponechala beze změn.

Závěr

Tato práce je věnována vztahu mezi motivací, spokojeností s prací a výkonem. Teoretická část vysvětluje podstatné pojmy týkající se zvoleného tématu, popisuje význam motivace, proces motivace, motivační teorie, vliv motivačních faktorů na pracovní spokojenost a pracovní výkon, řízení pracovního výkonu a vliv spokojenosti na výkon. Praktická část se zabývá empirickým výzkumem, zahrnuje určení cíle práce a výzkumných otázek, sběr dat, jejich analýzu a vyhodnocení výsledků. Sběr dat byl proveden formou dotazníkového šetření ve vybrané společnosti v oddělení administrativy a archivace.

Dotazníkové šetření bylo anonymní, dotazník obdrželi zaměstnanci v tištěné podobě, obsahoval otázky uzavřeného i otevřeného typu, v nichž mohli vyjádřit vlastní názory. Data z dotazníků byla zpracována do grafů a tabulek, na základě nichž byla analyzována. Ve vyhodnocení byly porovnány zjištěné výsledky s vybranými tvrzeními autorů a podrobně popsány závěry plynoucí z výzkumných otázek.

Cílem bakalářské práce bylo na základě analýzy výsledků empirického výzkumu zjistit fungování současného motivačního systému ve společnosti XY a poznat názory zaměstnanců na vliv motivačních faktorů vztahující se ke spokojenosti a výkonu. Na základě analýzy a vyhodnocení dotazníkového šetření jsem navrhla možné kroky, které by mohly vést ke zvýšení spokojenosti a výkonu.

První výzkumná otázka byla věnována vlivu vybraných motivačních faktorů na pracovní spokojenost a výkon u mužů a žen ve společnosti XY z důvodu, zda by nebylo vhodné motivovat jinak muže a jinak ženy. Z odpovědí dotazníkového šetření vyplývá, že spokojenost a výkon u dotazovaných mužů i žen ovlivňují více vnější motivační faktory. Na respondenty mužského pohlaví mají motivační faktory větší vliv než je tomu u žen, přičemž rozdíly nejsou výrazné.

Ze zpracování druhé výzkumné otázky, zda ovlivňují motivační faktory u zaměstnanců společnosti XY spíše pracovní spokojenost nebo výkon vyplynulo, že motivační faktory působí více na pracovní spokojenost dotazovaných. Pracovní spokojenost nejvíce ovlivňují pracovní kolektiv, finanční odměny a pracovní podmínky.

Pracovní výkon ovlivňují nejvíce finanční odměny, pracovní kolektiv a pracovní podmínky.

Účelem třetí výzkumné otázky bylo zjištění, s čím jsou zaměstnanci společnosti XY nespokojeni, navržení doporučení vedoucí ke zvýšení pracovní spokojenosti a výkonu zaměstnanců. Zaměstnanci uvedli, že se nespokojenost týká nejvíce výše platového ohodnocení v poměru k odváděné práci. Lze tedy potvrdit tvrzení Wagnerové, že mzda je významnou motivační veličinou. Z tohoto důvodu jsem navrhla zavedení systému finančních odměn zaměstnancům, kteří odvádějí vyšší pracovní výkony. Zavedený systém by měl přispět ke zvýšení motivace, na jejímž základě by mělo dojít ke zvýšení pracovních výkonů a následnému snížení počtu přesčasových hodin a peněžních výdajů s nimi spojenými. Část zaměstnanců není spokojena s komunikací ze strany nadřízeného, protože kvůli vytíženosti nemá potřebný čas na řešení potíží a připomínek svých podřízených. Doporučila jsem konání pravidelných porad, alespoň jednou za 2 týdny. Komunikace mezi nadřízeným a jeho podřízenými je důležitá z důvodu získání oboustranné zpětné vazby. Protože jsou zaměstnanci nespokojeni také s pracovními podmínkami, a to s hlukem na pracovišti, kapacitou pracoviště, poruchami a zastaralostí počítačového vybavení, navrhuji řešit tento problém postupným pořízením výkonnějšího počítačového vybavení.

Dosavadní motivační systém společnosti XY se mi jeví vcelku vyhovující, ke zjištěným nedostatkům byla navržena doporučení. Domnívám se, že zlepšením motivačního systému lze předejít případné nespokojenosti, která by mohla vést k frustraci nebo fluktuaci, která s sebou přináší i dodatečné náklady.

Seznam použité literatury

- ADAIR, John Eric. 2005. *Jak řídit druhé i sám sebe*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 172 s. Praxe manažera. ISBN 80-251-0784-1
- ARMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Vyd. 1. Praha: Grada, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael. 2011. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Fragment, 400 s. ISBN 978-80-253-1198-1.
- BARTÁK, Jan. 2004. *Lidé a změny*. Praha: Votobia, 269 s. ISBN 80-7220-184-0.
- BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. 1998. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 559 s. ISBN 80-85943-57-3
- DEIBLOVÁ, Maria. 2005. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 127 s. ISBN 80-902105-8-9.
- HANSEN, Mark Victor a BATTEN, Joe D. 2002. *Mistr motivace: tajemství inspirujícího vedení*. Praha: Pragma, 142 s. ISBN 80-7205-865-7.
- HELLER, Robert. 2001. *Jak motivovat druhé*. Vyd. 1. Praha: Slovart, 72 s. ISBN 80-7209-328-2.
- HRONÍK, František. 2006. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 126 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.
- KOCIÁNOVÁ, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef. 2004. *Řízení pracovního výkonu*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 209 s. ISBN 80-7261-116-X.
- MAYEROVÁ, Marie. 1997. *Stres, motivace a výkonnost*. Vyd. 1. Praha: Grada, 132 s. ISBN 80-7169-425-8.
- MUŽÍK, Jaroslav. 2008. *Edukace řídicích dovedností: people management*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 148 s. ISBN 978-80-7357-341-6
- NAKONEČNÝ, Milan. 1996. *Motivace lidského chování*. Vyd. 1. Praha: Academia, 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
- NAKONEČNÝ, Milan. 1992. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 258 s. ISBN 80-85603-01-2.
- NAKONEČNÝ, Milan. 2005. *Sociální psychologie organizace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 225 s. Psyché. ISBN 80-247-0577-X.
- NAKONEČNÝ, Milan. 2003. *Úvod do psychologie*. Vyd. 1. Praha: Academia, 507 s. ISBN 80-200-0993-0.

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

PLAMÍNEK, Jiří. 2009. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Vyd. 1. Praha: Grada, 120 s. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-2796-7.

SOUKUP, Jan. 2014. *Motivační rozhovory v praxi*. Vyd. 1. Praha: Portál, 150 s. ISBN 978-80-262-0607-1

THORNE, Kaye a PELLANT, Andy. 2007. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance: výběr, trénink a podpora rozvoje nejlepších*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 142 s. ISBN 978-80-251-1689-0.

TOMAN, Ivo. 2010. *Motivace zvenčí je jako smrad*. Vyd. 2. Praha: Taxus, 192 s. ISBN neuvedeno

WAGNEROVÁ, Irena. 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

WAGNEROVÁ, Irena. 2005. *Řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Brno: Marek Konečný, 83 s. ISBN 80-903516-5-4.

Seznam grafů

Graf č. 1: Respondenti podle věku.....	30
Graf č. 2: Respondenti podle pohlaví.....	30
Graf č. 3: Respondenti podle dosaženého vzdělání.....	31
Graf č. 4: Respondenti podle čistého měsíčního příjmu	31
Graf č. 5: Respondenti podle délky jejich pracovního poměru	32
Graf č. 6: Spokojenost respondentů se zaměstnáním.....	33
Graf č. 7: Plné využívání znalostí, schopností a dovedností.....	33
Graf č. 8: Vliv využití schopností, znalostí a dovedností na spokojenost.....	34
Graf č. 9: Spokojenost s platem v poměru k odváděné práci.....	34
Graf č. 10: Atmosféra na pracovišti z hlediska pracovních vztahů.....	35
Graf č. 11: Vliv pracovních vztahů na výkon	35
Graf č. 12: Vliv pracovních vztahů na spokojenost	36
Graf č. 13: Vliv stresu na pracovní výkon	36
Graf č. 14: Vyslechne Vás Váš nadřízený, když to potřebujete?	37
Graf č. 15: Nejčastější ocenění nadřízeným za dobře vykonanou práci	37
Graf č. 16: Vliv pochvaly nadřízeného na pracovní výkon.....	38
Graf č. 17: Vliv možnosti kariérního postupu na pracovní výkon	38
Graf č. 18: Znalost cílů a poslání společnosti a její vliv na výkon.....	39

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Vliv motivačních faktorů na pracovní spokojenost.....	40
Tabulka č. 2: Vliv motivačních faktorů na pracovní výkon.....	41
Tabulka č. 3: Přehled motivačních faktorů a jejich vlivu na spokojenost a výkon.....	42
Tabulka č. 4: Vliv motivačních faktorů na pracovní výkon mužů a žen.....	43
Tabulka č. 5: Vliv motivačních faktorů na pracovní spokojenost mužů a žen	44

Seznam příloh

Příloha č. 1: Vzor dotazníku.....	54
-----------------------------------	----

Příloha č. 1: Vzor dotazníku

Dobrý den, jmenuji se Jitka Mládková a studuji třetím rokem ČVUT na Masarykově ústavu vyšších studií, obor Personální management v průmyslových podnicích. V rámci studia potřebuji vypracovat bakalářskou práci na téma Vztah mezi motivací, spokojeností s prací a výkonem. Chtěla bych Vás tímto požádat o vyplnění dotazníku. Individuální odpovědi jsou zcela anonymní a souhrnné výsledky z dotazníků mi poslouží k vyvození závěrů mého dotazníkového šetření.

Dotazník obsahuje 23 otázek. Za jeho vyplnění Vám předem děkuji. Na odpovědi se snažte odpovídat podle Vašich skutečných pocitů. Každou otázku si, prosím, pečlivě pročtěte i s jednotlivými možnostmi odpovědí. Zvolenou odpověď zakřížkujte. V případě, že si danou odpověď rozmyslíte a budete ji chtít opravit, původní odpověď přeškrtněte a označte nově zvolenou odpověď.

1. Jak dlouho již pracujete v této společnosti? (vyberte pouze jednu možnost)

- méně než rok
- 1-2 roky
- 2-5 let
- více než 5 let

2. Jak jste v této společnosti celkově spokojen/a se svým zaměstnáním?

(vyberte pouze jednu možnost)

- velmi spokojen/a
- spíše spokojen/a
- spíše nespokojen/a
- velmi nespokojen/a

3. Domníváte se, že na své pracovní pozici plně využíváte svých znalostí, schopností a dovedností? (vyberte pouze jednu možnost)

- ano, využívám
- na jiné pracovní pozici bych je mohl/a využít lépe
- nevyžívám je téměř vůbec

4. Ovlivňuje míra využití Vašich schopností, znalostí a dovedností Vaši pracovní spokojenost?

(vyberte pouze jednu možnost)

- Využívám je plně a jsem spokojen/a
- Využívám je plně, a přesto nejsem spokojen/a
- Nevyužívám je vůbec nebo jen částečně, ale přesto jsem spokojen/a
- Nevyužívám je vůbec nebo jen částečně a jsem nespokojen/a

5. Jste spokojen/a se svým platem v poměru k Vámi odváděné práci (bez placených přesčasů)? (vyberte pouze jednu možnost)

- jsem spokojen/a
- nejsem spokojen/a

(pokud NEJSTE spokojen/a, uveďte částku v tisících Kč, o kterou by se měl zvýšit Váš čistý měsíční příjem)

6. Do jaké míry ovlivňuje vzdálenost pracoviště vaši spokojenost s prací?

(Vybranou možnost zakroužkujte na stupnici 1 – 4, kde „1“ = nemá žádný vliv)

1 - 2 - 3 - 4

7. Jaká je atmosféra na Vašem pracovišti z hlediska pracovních vztahů?

(vyberte pouze jednu možnost)

- dobrá
- spíše dobrá
- spíše horší
- špatná

Pokud jste odpověděl/a „spíše horší“ nebo „špatná“, uveďte, prosím, veškeré důvody Vašeho názoru.

.....

8. Jak velký vliv mají vztahy na Vašem pracovišti na Vaši pracovní spokojenost a Váš pracovní výkon? (Vybranou možnost zakroužkujte na stupnici 1 – 4, kde „1“ = nemá žádný vliv)

(zakroužkujte u výkonu a u spokojenosti)

Na Váš výkon: 1 - 2 - 3 - 4

Na Vaši spokojenost: 1 - 2 - 3 - 4

9. Snižuje stres v práci Váš pracovní výkon? (vyberte pouze jednu možnost)

- snižuje hodně
- téměř nesnižuje
- nemá žádný vliv na výkon
- nesnižuje, naopak spíše zvyšuje
- nepociťuji stres

10. Napište, jak by se mohla zlepšit vaše práce a pracovní systém?

.....

11. Jak Vás nejčastěji nadřízený ocení za dobře vykonanou práci?

(vyberte pouze jednu možnost)

- pochvala
- finanční odměna
- jiné ocenění vypište

12. Jaký vliv má možnost kariérního postupu v rámci této společnosti na Váš pracovní výkon? (vyberte pouze jednu možnost)

- snažím se o co nejvyšší pracovní výkony
- můj pracovní výkon to nijak neovlivní
- nemám možnost kariérního postupu, přesto se snažím o vyšší výkony
- nemám možnost kariérního postupu, a proto se nesnažím o vyšší výkony

13. Domníváte se, že znalost cílů a poslání společnosti zvyšuje Váš pracovní výkon?

(vyberte pouze jednu možnost)

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne
- cíle společnosti neznám

14. Pochválí-li Vás Váš nadřízený, zlepší to Vaše pracovní výkony?

(vyberte pouze jednu možnost)

- určitě lepší
- spíše lepší
- téměř nezlepší
- vůbec nezlepší

15. Vyslechne Vás Váš nadřízený, když to potřebujete? (vyberte pouze jednu možnost)

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

16. Napište, co Vám na Vaší práci nevyhovuje?

.....
.....
.....

17. Do jaké míry ovlivňují níže uvedené motivační faktory Vaši pracovní spokojenost? (každý faktor obodujte na stupnici 1 – 10, kde 1 = nejméně, 10 = nejvíce)

pracovní postup	dosažený výsledek
finanční odměny (zvýšení platu)	zajímavá práce
způsob vedení	osobní růst
pracovní podmínky	odpovědnost (pocit, že je práce důležitá)
pracovní kolektiv	společenský význam práce
zaměstnanecké výhody	společenské postavení
pochvala a uznání	využívání schopností a dovedností
povýšení	rozvíjení schopností a dovedností

18. Do jaké míry ovlivňují níže uvedené motivační faktory Váš pracovní výkon? (každý faktor obodujte na stupnici 1 – 10, kde 1 = nejméně, 10 = nejvíce)

pracovní postup	dosažený výsledek
finanční odměny	zajímavá práce
způsob vedení	osobní růst
pracovní podmínky	odpovědnost (pocit, že je práce důležitá)
pracovní kolektiv	společenský význam práce
zaměstnanecké výhody	společenské postavení
pochvala a uznání	využívání schopností a dovedností
povýšení	rozvíjení schopností a dovedností

19. Co Vás nejvíce motivuje v práci? (uved'te 3 možnosti)

.....

20. Jste:

- MUŽ
- ŽENA

21. Do jaké věkové kategorie patříte?

- 16 – 25 let
- 26 – 35 let
- 36 – 45 let
- 46 – 60 let
- 61 a více let

22. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- ZŠ
- SŠ s výučním listem
- SŠ s maturitou
- VOŠ
- VŠ

23. Do jakého rozmezí patří Váš celkový čistý měsíční příjem (bez odměn, prémie a placených přesčasů)?

- Pod 17 000 Kč
- 17 000 – 24 999 Kč
- 25 000 – 32 999 Kč
- 33 000 – 39 999 Kč
- Nad 40 000 Kč

Děkuji za Váš čas a za vyplnění dotazníku

