



**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

---

**Masarykův ústav vyšších studií  
Katedra inženýrské pedagogiky**

**Motivace k pracovnímu výkonu**

**Motivation to work performance**

Bakalářská práce

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

**Karolína Sulanová**

---

**Praha 2015**



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií

Kolejni 2637/2a, 160 00 Praha 6

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**studijní program:** Ekonomika a management

**studijní obor:** Personální management v průmyslových podnicích

**akademický rok:** 2014/2015

**Jméno a příjmení studenta:** Karolína Sulanová

**Zadávací katedra:** Katedra inženýrské pedagogiky

**Téma bakalářské práce:** Motivace k pracovnímu výkonu

**Téma bakalářské práce  
v anglickém jazyce:** Motivation to work performance

### Zásady pro vypracování:

- Zpracujte teoretická východiska problematiky motivace k pracovnímu výkonu vycházející z rešerše a studia odborné literatury
- Proveďte průzkum motivace pracovníků ve vybraném podniku prostřednictvím studia podnikové dokumentace a s využitím dotazníkové metody
- Zpracujte a vyhodnoťte data týkající se motivace pracovníků získaná statistickým šetřením
- Porovnejte teoretická východiska motivace k pracovnímu výkonu s výsledky provedeného průzkumu ve vybraném podniku
- Navrhněte konkrétní doporučení a možnosti pro zlepšení motivace pracovníků ve vybraném podniku, především v oblasti jejich výkonu

**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. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. 2011. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment. 400 s. ISBN 978-802-5311-981.

BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ Ivan. 1998. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press. 559 s. ISBN 80-859-4357-3.

NAKONEČNÝ, Milan. 1996. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.

NAKONEČNÝ, Milan. 2005. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada. 225 s. ISBN 80-247-0577-X.

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

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

**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**

SULANOVÁ, Karolína. *Motivace k pracovnímu výkonu*. 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 vypracoval (a) samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval (a) a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění 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. Michalu Walterovi za vedení mé bakalářské práce, také za velmi cenné rady, ochotu a lidský přístup. Rovněž děkuji zúčastněným respondentům za spolupráci a poskytnutí informací.

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá vztahem mezi motivací a pracovním výkonem. Cílem bakalářské práce je analýza motivace k pracovnímu výkonu ve vybraném podniku a současně návrh praktických doporučení pro zlepšení, se zaměřením pozornosti na několik klíčových oblastí. Teoretická část práce vystihuje hlavní stanoviska k problematice a vysvětluje klíčové pojmy týkající se motivace a pracovního výkonu, zejména motivační teorie a výkonové motivace. Praktická část se opírá o teoretické poznatky, předkládá a hodnotí výsledky dotazníkového šetření. Závěr bakalářské práce předkládá zjištění týkající se úrovně motivace zaměstnanců a také nejúčinnějších motivačních faktorů v souladu s teoretickými východisky – motivačními teoriemi.

## **Klíčová slova**

Pracovní motivace, pracovní výkon, teorie motivace, faktory motivace, výkonová motivace

## **Abstract**

Bachelor's thesis deals with relation between motivation and work performance. The aim of the bachelor's thesis is the analysis of motivation to work performance in chosen enterprise and making a practical suggestion for improvement as well, with concentration on several key fields. The theoretical part characterizes the main issue statements and explains key terms related with motivation and work performance, especially theories of motivation and performance motivation. The practical part of the thesis is based on theoretical findings, it presents and evaluates results of the questionnaire survey. Conclusion of the thesis presents positive findings regard to employee motivation level and also the most effective motivation factors in agreement with the theoretical basis – motivational factors.

## **Key words**

Work motivation, work performance, theories of motivation, motivational factors, performance motivation

# Obsah

Úvod.....	3
Teoretická část .....	4
1 Motivace .....	4
1.1 Vymezení základních pojmů.....	4
1.2 Zdroje motivace .....	5
1.3 Pracovní motivace .....	6
1.4 Teorie pracovní motivace.....	8
1.4.1 Teorie instrumentality .....	8
1.4.2 Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb).....	9
1.4.3 Teorie zaměřené na proces .....	11
1.4.4 Herzbergerova dvoufaktorová teorie .....	13
2 Motivace a pracovní výkon.....	15
2.1 Pracovní výkon a výkonnost .....	15
2.2 Výkonová motivace .....	17
2.3 Vztah mezi úrovní motivace a výkonem.....	18
2.4 Řízení pracovního výkonu a motivace .....	19
2.5 Motivační profil .....	21
2.5.1 Dimenze motivačního profilu .....	21
Praktická část .....	23
3 Analýza motivace zaměstnanců.....	23
3.1 Charakteristika společnosti Casino X .....	23
3.2 Charakteristika výzkumné skupiny .....	24
3.3 Výzkumné otázky a metody .....	26
3.4 Výzkumná zjištění.....	27
3.5 Vyhodnocení a shrnutí výsledků .....	35
3.6 Návrh doporučení a možnosti pro zlepšení .....	36
3.6.1 Oblast odměňování .....	36
3.6.2 Oblast pracovních podmínek a vztahů.....	36
Závěr .....	38
Seznam použité literatury .....	39
Seznam tabulek, obrázků a grafů.....	41
Přílohy.....	42

# Úvod

Orientace dnešní společnosti na výkon je nezpochybnitelná. Téměř každý z nás se opakovaně setkává s tlakem na výkon v pracovním procesu, v němž se odráží úspěchy. Organizace cílí svůj zájem především na vlastní zisk a častokrát přitom zapomínají na svou nejdůležitější hodnotu, kterou vytvářejí lidé. Přitom lidé dokážou bezesporu významně přispívat společností v mnoha ohledech. Je ovšem třeba nabídnout jim na oplátku něco, co je podnítlí, zaktivizuje a uspokojí – motivuje.

Harrison v roce 1997 identifikoval čtyři složky mající vliv na pracovní výkon. Do první z nich zahrnul správnou úroveň schopností, motivaci, podporu a podněty, které musí pracovník mít. (Armstrong, 2011, s. 46) Toto stanovisko rovněž potvrzuje ve své knize Mikuláščík větou: „*Jaká bude motivace, takové budou výkony pracovníků.*“ (Mikuláščík, 2007, s. 137) Z předchozích tvrzení jasně vyplývá, že otázky týkající se motivace a pracovního výkonu jsou spolu vzájemně velmi úzce provázány.

Tato bakalářská práce se zabývá právě vztahem mezi motivací a pracovním výkonem. Jelikož existuje značné množství faktorů, které mohou mít vliv na motivaci, je důležité vymezit si je a zabývat se tím, jak mohou přispět ke zvýšení pracovního výkonu a tím tedy potřebám dané organizace. Zároveň je podstatné uvědomit si, že zanedbání motivace jakožto klíčové personální činnosti může mít za následek velké problémy, které se mohou projevit ve výkonnosti, tím i v prosperitě firmy a v neposlední řadě v negativních důsledcích pro samotné zaměstnance.

Bakalářská práce je složena ze dvou částí. Teoretická část předkládá hlavní stanoviska k problematice a vysvětluje klíčové pojmy týkající se motivace a pracovního výkonu se zaměřením na motivační teorie a možnosti, jak motivaci s vazbou na výkon uchopit v praxi.

Praktická část práce vychází z dotazníkového průzkumu motivace k pracovnímu výkonu, který se uskutečnil v poměrně specifické pracovní sféře. Analýza motivace byla provedena ve spolupráci s podnikem Casino X, se zaměřením na pozici krupiér.

Cílem bakalářské práce je analyzovat motivaci k pracovnímu výkonu ve vybraném podniku a pokusit se navrhnout případná praktická doporučení pro zlepšení – tedy věnovat pozornost několika oblastem, které vyplývají z kvantitativního dotazníkového šetření jako klíčové.



# Teoretická část

## 1. Motivace

### 1.1 Vymezení základních pojmů

Na samotném počátku definuji pojem motivace, kterým se všeobecně rozumí skutečnost, kdy dochází k působení hybných sil, tedy vnitřních pohnutek a motivů, na psychiku člověka. Tyto síly směřují a podněcují jedince k určitému chování, činnostem či jednání a rovněž udržují již dříve vyvolanou aktivitu. Výsledné projevy těchto „hnacích motorů“ lze označit pojmy jako motivovaná činnost či motivované jednání.

(Bedrnová, 1998, s. 221)

Motivaci lze rovněž chápat jako vnitřní proces, „*který vyjadřuje touhu a vůli (ochotu) člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku.*“ (Tureckiová, 2004, s. 55) Dle Armstronga se jedná o chování orientované na cíl a týká se faktorů majících vliv právě na způsob chování. (Armstrong, 2007, s. 220)

Pojem motivace lze dále přesněji charakterizovat pomocí třech rovin či dimenzí. Literatura rozlišuje v první řadě dimenzi směru, tedy takovou složku motivace, která jedince soustřeďuje nebo odkloňuje od určitých činností – tedy souvisí s tím, co člověk rád či nerad udělá. Druhá dimenze se týká intenzity úsilí člověka, jakou je schopen vynaložit pro zajištění cíle v závislosti na směrové dimenzi, je tudíž spjata s pečlivostí a pílí. Třetí složkou motivace je dimenze stálosti (vytrvalosti, perzistence). Určuje míru schopnosti, díky níž se jedinec dokáže vypořádat s překážkami, které se mu během činnosti naskytnou. (Bedrnová, 1998, s. 221-222)

Motiv, jakožto hybná síla, ovlivňuje motivaci člověka prostřednictvím vnitřního působení. Jedná se o příčinu daného chování či jednání, která určuje směr, intenzitu a stálost těchto činností.

Stimul je v literatuře mnohdy považován za totožný pojem jako pojem motiv. Přesto je od sebe někteří autoři odlišují - stimul oproti motivu působí na jedince z vnějšího prostředí a z něho vycházející stimulaci lze tedy chápat jako „*proces vědomého a záměrného ovlivňování činnosti (motivace) druhého člověka.*“ (Bedrnová, 1998, s. 223)

## 1.2 Zdroje motivace

Za elementární zdroje motivace, díky kterým tento psychický proces vzniká, lze považovat potřeby, návyky, zájmy, ideály, hodnoty a hodnotové orientace, které jsou podrobněji rozebrány níže.

*„Motivace vyjadřuje koncept procesu, který je motivem iniciován, a projevuje se primárně stavem, který se označuje jako potřeba.“* (Nakonečný, 2005, s. 61) Potřeby mají dle předcházející definice zcela jistě významný vliv na proces motivace. Z psychologického hlediska jsou definovány jako stavy nedostatku či nadbytku. Lze je dělit na primární potřeby, vycházející z biologických a fyziologických předpokladů (např. potřeba dýchání, příjmu tekutin...) a sekundární, které vyplývají ze sociálních a společenských potřeb a jsou tedy naučené (např. potřeba dosažení dobrého výkonu, potřeba úspěchu apod.). (Bedrnová, 1998, s. 225)

Následující řetězec vystihuje vztahy mezi nedostatkem a nadbytkem v souvislosti s potřebami, motivací a vykonávanou činností. (Bedrnová, 1998, s. 225)

<p><b>Nedostatek</b> <sup>(nadbytek)</sup> → <b>Potřeba</b> → <b>Motivace</b> → <b>Na cíl zaměřená činnost</b> → <b>Odstranění nedostatku</b> <sup>(nadbytku)</sup></p>
---

Jako příznačný model procesu motivace přímo vyplývající z potřeb lze uvést Armstrongův model. Jeho východiskem jsou potřeby jedince, který o něco usiluje. Na základě těchto potřeb stanoví určité cíle, cesty a způsoby chování, tedy podnikne kroky, díky nimž je schopen uspokojit dané cíle. Pokud se mu to podaří, nejspíše tento postup opět v téže situaci zopakuje. (Armstrong, 2007, s. 220)

Další zdroj motivace – návyk lze charakterizovat jako určitou opakující se a trvalou činnost člověka, tedy v podstatě jakýsi naučený vzorec chování. Návyky mohou být dány jednak výchovou a taktéž osvojením si určitých způsobů chování v průběhu života. (Bedrnová, 1998, s. 226-227)

Následující definice přesně vystihují další ze základních předpokladů motivace – zájem. *„Zájem je jakýmsi trvalejším zaměřením jedince na určitou oblast předmětů či jevů, které je spojeno s aktivizací jeho činností.“* (Růžička, 1992, s. 16). Dle Mikulášťika lze zájem označit jako *„výběrovou pozitivní zaměřenost na určité aktivity, objekty, takže nemůže mít negativní valenci“*. (Mikulášťík, 2007, s. 117)

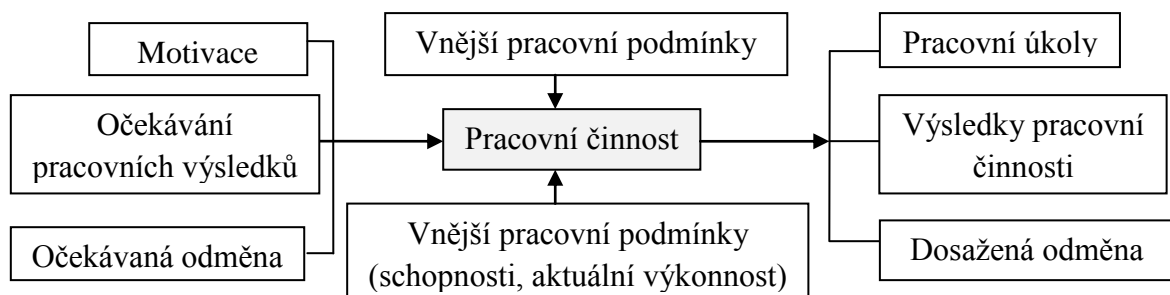
Nelze vynechat ani hodnoty, jakožto určité skutečnosti, kterým člověk přikládá váhu na základě jejich poznávání a hodnocení. Myslím, že z podstaty věci bude jistě motivován k pracovnímu výkonu více ten jedinec, který se s hodnotovým systémem organizace ztotožní – ovšem jelikož lze za hodnotu považovat cokoli, je obtížné dospět k určitému sladění těchto dvou subjektů. (Bedrnová, 1998, s. 229)

Jako poslední zdroj motivace uvádí Bedrnová ideál. „*Ideálem rozumíme určitou ideovou či názornou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje*“ (Bedrnová, 1998, s. 230)

### 1.3 Pracovní motivace

Bakalářská práce se zaměřuje na motivaci z hlediska pracovního procesu, je tedy vhodné si nejprve stanovit termín pracovní motivace (respektive motivace k pracovní činnosti) a odpovědět si tak na otázku, proč vlastně lidé pracují. Tureckiová definuje pracovní motivaci jako „*vyjádření přístupu jednotlivce k práci, jeho ochoty pracovat, vycházející z nějakých vnitřních pohnutek (tj. motivů)*.“ (Tureckiová, 2004, s. 57) Pokud tedy hovoříme o motivaci k práci, zajímají nás motivy mající schopnost podněcovat k určité pracovní činnosti, která je cílevědomá, záměrná a systematická = motivovaná. (Bedrnová, 1998, s. 242)

Nakonečný předkládá model pracovní motivace patrný ze schématu níže. Hovoří o očekávaných výsledcích činnosti jakožto jednoho z aspektů pracovní motivace, ve smyslu splnění pracovního úkolu, výše odměny a výdajů (námaha a čas). Při výkonu pracovní činnosti se tedy očekává dosažení určitých hodnot kompenzujících výdaje – očekává se odměna za práci a to, že prostřednictvím této odměny dojde k získání určitých hodnot. (Nakonečný, 2005, s. 120)



Obrázek č. 1: Schematický model pracovní motivace (Nakonečný, 2005, s. 121)

Na základě předchozích poznatků je možno vydělit a formulovat dva typy pracovní motivace a z nich vyplývající dva typy motivů k práci:

Vnější (nepřímá, extrinsická) motivace vychází z motivů, které vytváří management v podobě odměn i trestů jako je např. zvýšení/odepření platu, pochvala/kritika, povýšení, kariérní růst apod. Tyto motivy mohou nabýt značného vlivu a významu, ovšem často účinkují jen krátkodobě, jelikož nesouvisejí se samotnou prací. Práce jako taková slouží v tomto případě k naplnění jiných potřeb.

(Armstrong, 2007, s. 221)

Vnitřní (přímá, intrinsická) motivace naopak zahrnuje faktory (motivy) související přímo s konkrétním jedincem, jehož jsou součástí. Lze je tedy spojovat s kvalitou pracovního života – práce slouží jako zdroj spokojenosti. Oproti vnější motivaci mají pochopitelně výraznější působení, jelikož je člověku nikdo nepředepisuje ani nevnucuje.

(Armstrong, 2007, s. 221)

K těmto motivům můžeme dle Daigelera řadit: *„obsahově atraktivní činnosti; odpovědnost; rozšiřování schopností; rozšiřování kvalifikace; uznání; výkon.“* Pokud dojde k upřesnění předchozího výčtu, lze hovořit také o potřebě činnosti, kontaktu s lidmi, potřebě výkonu a moci, sebeuplatnění apod. (Daigeler, 2008, s. 64).

## 1.4 Teorie pracovní motivace

Teorií motivace a způsobů jejich dělení existuje v literatuře nepřehledné množství. Samotný vývoj problematiky započal v první polovině 20. století, kdy se psychologové začali poprvé hlouběji zajímat o motivaci lidského jednání. (Tureckiová, 2004, s. 56)

Dle Armstronga lze vyčlenit tři hlavní skupiny teorií – teorie instrumentality, teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces, o nichž referuje následující tabulka.

Kategorie	Název teorie	Autor teorie + rok vzniku
Teorie instrumentality	Taylorismus	Taylor (1911)
Teorie zaměřené na obsah	Maslowova hierarchie potřeb ERG teorie	Maslow (1954) Alderfer (1972)
Teorie zaměřené na proces	Expektační teorie Porterův a Lawlerův model Teorie spravedlnosti Teorie cíle	Vroom (1964) Porter a Lawler (1968) Adams (1965) Latham a Lock (1979)

Tabulka č. 1: Přehled teorií motivace (Armstrong, 2007, s. 221-222, upraveno)

### 1.4.1 Teorie instrumentality

Termín instrumentalita definuje Armstrong jako „*přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné.*“ Jinými slovy se jedná o zákon příčiny a účinku. Východiskem pro samotnou teorii se stal směr taylorismus, který v roce 1911 podporoval myšlenku, že pracovní výkon jedince nelze zvyšovat, aniž by docházelo ke zvyšování peněžní odměny. Člověk je tedy na základě této teorie motivován jen v případě, že se jeho odměna či trest bezprostředně odvíjejí od samotného výkonu. (Armstrong, 2007, s. 223).

Teorie instrumentality tedy koresponduje s politikou cukru (odměna) a biče (trest). V tomto případě se ztotožňuji s Adairovým tvrzením: „*lidská přirozenost, zvláště pak naše mimořádná schopnost komunikace, otevírá i třetí možnost*“ (Adair, 2004, s. 21), z čehož pochopitelně vyplývá, že člověk není jen primitivní tvor reagující pouze na materiální podněty a strach, i přesto, že v zjednodušené podobě teorie instrumentality v souvislosti právě s materiálními podněty hovoří o pravém opaku. Myslím, že v současnosti je tento způsob smýšlení o motivaci stále poměrně využíván i navzdory tomu, že pomíjí otázku dalších lidských potřeb.

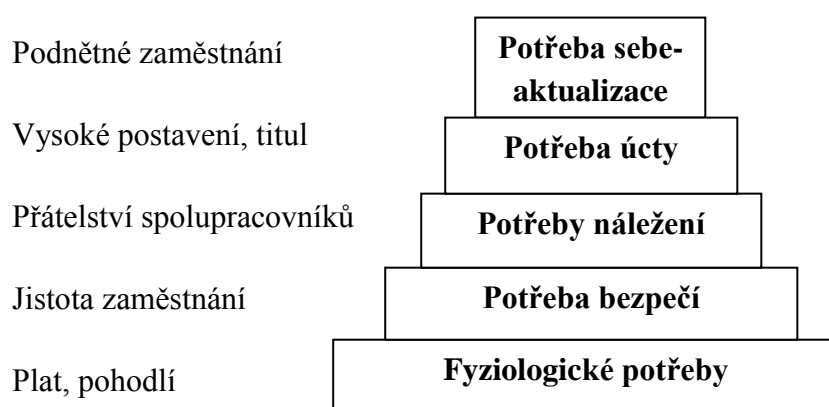
## 1.4.2 Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)

Jedna z předchozích kapitol již byla věnována potřebám jako základnímu zdroji motivace. Potřeby hrály velkou roli i v oblasti formulování prvních teorií, jelikož bylo nutné stanovit, které z nich jsou právě těmi hybnými silami motivace.

Teorie zaměřené na obsah spočívají v pojetí potřeby jakožto obsahu motivace. Pokud nedochází k uspokojování potřeb, je vhodné naše chování motivovat takovým způsobem, který vede k požadovanému cíli. S ohledem na rozmanitost lidských potřeb, je dle mého názoru velmi obtížné těchto cílů dosáhnout – projevuje se zde nejen vliv prostředí a výchovy, ale i aktuální rozpoložení jedince. Navíc nelze hledat žádnou přímou spojitost či vazbu mezi potřebou a cílem. (Armstrong, 2007, s. 223)

V návaznosti na úvod k teoriím zaměřeným na obsah se nyní budu věnovat jedné z nejznámějších teorií motivace vůbec – Maslowově teorii potřeb.

Abraham H. Maslow vytvořil na základě klasifikace a hierarchizace pyramidu lidských potřeb. Na obrázku níže uvádím její upravenou podobu spolu s konkrétními organizačními příklady.



Obrázek č. 2: Maslowova pyramida potřeb (Nakonečný, 2005, s. 132, upraveno)

Pyramida představuje 5 skupin potřeb, přičemž v její podstavě jsou umístěny nejnižší potřeby – fyziologické, směrem vzhůru (tedy ve vrcholu pyramidy) lze identifikovat naopak ty nejvyšší – sebeaktualizace. Jak je patrné z obrázku, pokud vyjdeme z obecných příkladů a aplikujeme je na podmínky v organizaci, získáme jejich dobře využitelnou podobu v praxi. (Nakonečný, 2005, s. 132)

Maslow vyhodnotil výše zmíněné potřeby jako potřeby všech jedinců. Dále tvrdil, že k naplnění těch nejvyšších potřeb lze dojít až poté, co dojde k uspokojení potřeb nižších, jedná se tedy o vzestupnou tendenci. Ani jedno z předchozích tvrzení v pozdější době u kritiků neobstálo, i přesto dal Maslow jako první základ pro pozdější teoretiky. (Tureckiová, 2004, s. 59)

Kromě pyramidy potřeb vytvořené Maslowem uvádí literatura další z teorií zaměřených na obsah, které již pravděpodobně nezaznamenaly tak výrazný vliv, přesto jim nelze upřít svůj jistý význam.

Podstata Alderferovi ERG teorie (1972) tkví rovněž ve stanovení úrovně potřeb, které ovšem nejsou striktně ukotvené. První úrovní je potřeba existence (fyziologické potřeby a potřeby bezpečí). Dále Alderfer rozlišuje na potřebu vztahovou (interakce s lidmi, pocit společenské příslušnosti) a jako poslední uvádí potřebu růstu. (Štikar, 2003, s. 103) Myslím, že v základu tato teorie kopíruje Maslowovu hierarchii potřeb a nepřináší pro využití v praxi žádné novější poznatky.

Do skupiny teorií zaměřených na obsah uvádím i Whitovu teorii kompetence. Kompetenci z tohoto hlediska můžeme nahradit výrazem schopnost, jedná se tedy o potřebu „*prokázat své schopnosti, svou profesionální způsobilost (kompetentnost)*“ prostřednictvím čehož lze získat „*přiměřený obdiv, uznání, respekt druhých lidí*“. (Bedrnová, 1998, s. 251) Ovšem pokud jedinec shledá např. řešení nějakého úkolu jako neúměrné či neodpovídající jeho schopnostem, potřeba kompetence se pravděpodobně neprojeví. Z praktického hlediska je tedy dobré pověřovat zaměstnance jen takovými úkoly, které jsou přiměřené jejich schopnostem. (Pauknerová, 2012, s. 177)

### 1.4.3 Teorie zaměřené na proces

Teorie zaměřené na proces se vyznačují hlubším studiem psychologických procesů, které působí na oblast motivace, přičemž je v nich zohledněna problematika lidských potřeb. Do této oblasti řadíme expektační teorie, teorie spravedlnosti a teorie zabývající se stanovováním cílů. (Armstrong, 2007, s. 224)

Expektační teorie V. Vrooma popisuje vztah tří proměnných – valence (hodnota), instrumentality (přesvědčení) a expektace (očekávání). (Bedrnová, 1998, s. 252)

Tento vztah lze vyjádřit rovnicí

$$M = f(V \times E),$$

kde M: vyjadřuje úroveň motivace

V: odpovídá tomu, jak jedinec subjektivně vnímá danou hodnotu, jaké čeká uspokojení

E: reprezentuje očekávání (pravděpodobnost), že jednání povede k cíli

(Bedrnová, 1998, s. 252)

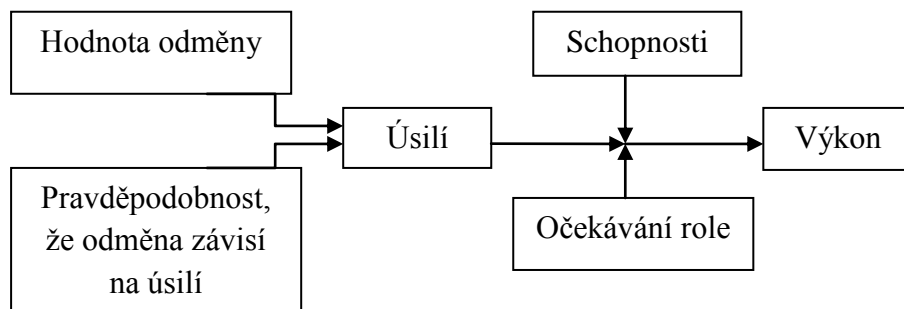
Zjednodušeně řečeno, přesvědčení (očekávání), že naše úsilí k něčemu směřuje, nás podněcuje k lepšímu výkonu. Vroom upřesňuje pojem expektace prostřednictvím síly. „*Maximální sílu signalizuje subjektivní jistota, že po činu bude následovat výsledek, zatímco minimální (nebo nulovou) sílu signalizuje subjektivní jistota, že čin výsledek nepřinese*“. (Armstrong, 2007, s. 226)

Přitažlivost cíle je tedy přímo úměrná intenzitě našeho úsilí. Příkladem cíle (výsledku) může být nejen vyšší mzda, ale i možnost seberealizace, což závisí právě na individuálních hodnotách každého jedince. (Tureckiová, 2004, s. 62-63)

Další z modelů motivace – Porterův a Lawlerův, vychází právě z Vroomových poznatků, které jsou více rozvinuty. Autoři teorií se shodují v myšlence, že úsilí vyvine jedinec na základě subjektivně vnímané hodnoty, přičemž očekává vyústění tohoto úsilí v určitý výsledek. Porter a Lawler konkrétně předpokládali, že existují dva faktory mající vliv na vynaložené úsilí. Armstrong vystihuje podstatu těchto dvou faktorů ve své knize takto: „*čím větší je hodnota nějakého souboru odměn a čím vyšší je pravděpodobnost, že získání těchto odměn závisí na úsilí, tím větší úsilí bude za dané situace investováno*“. (Armstrong, 2007, s. 225)



Porter a Lawler si rovněž uvědomovali, že k úsilí jsou potřeba přiřadit navíc dvě specifické proměnné, vedoucí k dosažení očekávaného výkonu. V první řadě určili těmito proměnnými individuální schopnosti jedince a rovněž vnímání vlastní role v organizaci. (Armstrong, 2007, s. 225) Graficky znázorněný model shrnující podstatu teorie je předložen na následujícím obrázku.



Obrázek č. 3.: Porterův a Lawlerův model motivace (Armstrong, 2007, s. 226, upraveno)

Další z teorií motivace zaměřených na proces je Lathamova a Lockova teorie cíle. Předpokladem této teorie je fakt, že každý jedinec potřebuje mít správně nastavené cíle, které odpovídají jeho potřebám, aby jejich prostřednictvím mohl být náležitě motivován, a tím současně dosahoval požadovaného výkonu. Z hlediska stanovování těchto met je přitom velmi důležitá spoluúčast daného jedince na jejich tvorbě. Zásadní roli v tomto procesu zaujímá zpětná vazba o výkonu prostřednictvím hodnocení nadřízených. (Armstrong, 2007, s. 226)

Předcházející tvrzení pro úplnost dokládám vyjádřením Robertsona. „*Cíle informují jedince o tom, že mají dosáhnout konkrétní úrovně výkonu, aby se tím řídili a podle toho hodnotili své kroky; na druhé straně zpětná vazba dovoluje jedinci sledovat, jak dobře z hlediska daného cíle pracoval, takže -- je-li to potřebné -- je možné, aby zkorigoval své úsilí, směr a možná i strategii plnění úkolů.*“ (Armstrong, 2007, s. 226)

Závěrečnou otázkou k této teorii zůstává, jakým způsobem ovlivňuje vhodně vytyčený cíl pracovní výkon. Daří se to díky koncentraci veškerého úsilí a upřené pozornosti právě na tento cíl, což rovněž souvisí se schopností dlouhodobější výdrže. (Tureckiová, 2004, s. 67)

Adamsova teorie spravedlnosti (rovnováhy) přinesla další, odlišný pohled na problematiku motivace ve spojitosti se sociálním srovnáváním. Každý jedinec srovnává sám sebe s ostatními, ať už například z hlediska kladených nároků, odpovědnosti či výše odměny. Adams na základě tohoto stanoviska prosazoval důležitost spravedlnosti při zacházení s různými typy lidí. Právě spravedlnost následně probouzí motivaci a tím i odpovídající pracovní výkon. (Bedrnová, 1998, s. 253)

Pro upřesnění této teorie je třeba rozlišit si dvě formy spravedlnosti – distributivní, která odráží pocity v souvislosti s odměnou za pracovní výkon a procedurální, týkající se spravedlnosti v souvislosti s hodnocením, povyšováním apod. (Armstrong, 2007, s. 227)

Domnívám se, že Adamsova teorie může být v praxi velmi úspěšná, i přesto, že je velmi úzce zaměřena. Kombinací s jinými teoretickými postupy by mohla být jistě funkční a efektivní.

#### 1.4.4 Herzbergerova dvoufaktorová teorie

Teorie motivace jsem v úvodu rozdělila pro přehlednost do tří skupin. Ovšem následující z nich nelze tak jednoznačně zařadit – největší spojitost lze hledat s obsahově zaměřenými teoriemi, z tohoto důvodu je také uvedena za nimi. Řeč je o Herzbergerově dvoufaktorové teorii.

Herzberger se svým kolektivem vytvořil výzkum pracovní spokojenosti a nespokojenosti u účetních a techniků, na jehož základě posléze v roce 1957 postavil svou teorii. Ta předpokládá, že existují dvě skupiny potřeb, přičemž jedna z nich byla definována jako „*svým charakterem subhumánní, živočišná potřeba vyhnout se bolesti*“ druhá se jeví jako „*typicky a výhradně lidská, kulturní potřeba psychického růstu.*“ (Bedrnová, 1998, s. 249)

V návaznosti na předchozí se zjistilo, že pracovní spokojenost či nespokojenost vyplývá z dvou odlišných faktorů - uspokojujících (satisfactory, čili motivátory) a neuspokojujících (dissatisfactory, neboli udržovací, hygienické faktory). Satisfactory mají tu schopnost působit na pracovní spokojenost a tím motivovat jedince k vyššímu pracovnímu výkonu, kdežto dissatisfactory takovou sílu nemají a mohou sloužit pouze jako prevence. (Bedrnová, 1998, s. 249)

Tabulka níže uvádí obě skupiny Herzbergerových faktorů, z nichž je po úpravě Tureckiové patrné využití v manažerské praxi.

<b>Hygienické faktory</b> – prevence pracovní nespokojenosti	<b>Motivátory</b> – zajištění pracovní spokojenosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Firemní politika</li> <li>- Kompetentnost nadřízených pracovníků</li> <li>- Vztahy s nadřízeným, spolupracovníky a podřízenými</li> <li>- Pracovní podmínky</li> <li>- Mzda</li> <li>- Jistota pracovního místa</li> <li>- Bezpečnost a ochrana zdraví při práci</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pracovní úspěchy</li> <li>- Možnost odborného a kariérního růstu</li> <li>- Uznání</li> <li>- Odpovědnost</li> <li>- Osobní rozvoj</li> </ul>
Vysoká	Vysoká
Pracovní nespokojenost    0    Pracovní spokojenost 	

Tabulka č. 2: Herzbergerova teorie v manažerské praxi (Tureckiová, 2004, s. 61, upraveno)

Z tabulky vyplývá zásadní informace o tom, na co je třeba nejvíce zaměřit pozornost při motivaci jedince k pracovnímu výkonu. Klíčovou roli hraje osobní rozvoj a možnost odborného a kariérního růstu, čehož se dá, dle mého názoru, docílit nejen různými zajímavými školeními, ale i vhodně vytvořenými kariérními plány. Pocit odpovědnosti je z mého pohledu rovněž velmi důležitý, jelikož čím větší odpovědnost, tím větší prestiž – uznání. Právě uznání je potřeba vnímat jednak od nadřízených, podřízených a kolegů, ale jako velmi důležité spatřuji i celkové společenské uznání. Tato teorie v sobě zahrnuje rovněž faktor pracovních úspěchů, které zvyšují sebevědomí a právě proto lze věřit, že motivují, spolu s ostatními Herzbergerovými satisfaktory, k dalším dobrým pracovním výkonům. (Tureckiová, 2004, s. 61)

Hygienické – udržovací faktory nejsou oproti motivátorům ani v nejmenším zanedbatelné, prevence je rovněž velmi důležitá. Dle Herzbergera je potřeba klást důraz na firemní politiku, kompetentnost nadřízených pracovníků, harmonické vztahy na všech úrovních, pracovní podmínky, mzdu, jistotu práce a bezpečnost spojenou s ochranou zdraví při práci. (Tureckiová, 2004, s. 61)

## 2. Motivace a pracovní výkon

Tato kapitola plynule navazuje na předchozí poznatky o pracovní motivaci. Pozornost je nyní podrobněji věnována motivaci s vazbou na pracovní výkon, jelikož přáním a cílem snad každého zaměstnavatele je mít správně motivované zaměstnance, kteří podávají ty nejlepší výkony a přispívají tím tedy nejen organizaci, ale především sobě.

### 2.1 Pracovní výkon a výkonnost

Pro rozvinutí této problematiky je pochopitelně nezbytné definovat si nejprve pracovní výkon. Pauknerová jej ve své publikaci prezentuje jako „*výsledek pracovní činnosti vykonané v určitém čase za určitých podmínek*“ (Pauknerová, 2012, s. 164) Pracovní výkon lze v souladu s předchozím tvrzením považovat za výsledek práce, dále za znalosti (schopnosti, kompetence) a v neposlední řadě za pracovní a sociální chování. (Rychtaříková, 2008, s. 71) Armstrong ve své knize cituje Batese a Holtona, kteří nazvali výkon jako „...*konstrukt o mnoha dimenzích, jehož měření se mění v závislosti na rozmanitosti faktorů.*“ (Armstrong, 2011 s. 44)

Koubek ještě více rozšiřuje význam pracovního výkonu zahrnutím pojmů jako je ochota a přístup k práci, vztahy na pracovišti, frekvence pracovních úrazů, fluktuace, pozdní docházka apod. Na základě toho vymezuje výkon jako vzájemný poměr mezi úsilím, schopnostmi a vnímáním role. A právě zmíněné úsilí vyplývá ze správně nastavené motivace. Každý z těchto faktorů by měl být v případě kvalitního pracovního výkonu zastoupen, v opačném případě to pravděpodobně bude mít negativní vliv právě na výkon. (Koubek, 2001, s. 199)

Další pohled na problematiku lze vyjádřit pomocí jednoduché rovnice, která vyjadřuje vztah mezi výkonem, schopnostmi a motivací. (Bedrnová, 1998, s. 235)

$$\text{Výkon} = f(\text{motivace} \times \text{schopnost})$$

Na tomto místě zmíním ještě jedno pojetí dle Blumberga a Pringla, kteří oproti předchozí rovnici operují dokonce se třemi proměnnými, na nichž výkon závisí. Viz následující schéma. (Armstrong, 2011, s. 46)

**Výkon = individuální vlastnosti x pracovní úsilí x organizační podpora**

Oblast organizační podpory je ta, do které bych zahrnula právě motivaci, i přesto, že to literatura přímo v tomto smyslu neprezentuje.

Na tomto místě je vhodné uvést ještě jedno pojetí pracovního výkonu, které se od předchozích poměrně odlišuje. Vychází z anglických slov Ability (schopnost), Motivation (motivace), Opportunity to Participate (příležitost k participaci). Jedná se dle počátečních písmen o model AMO. Následující rovnice ukazuje vztah mezi těmito proměnnými. (Armstrong, 2011, s. 47)

**Výkon = f (schopnosti + motivace + příležitost k participaci)**

Rozdíl oproti předchozím definicím spatřuji především v tom, že není bezpodmínečně nutná přítomnost všech 3 složek výkonu.

Lze konstatovat, že samotný pojem výkon odráží pouze okamžitý, jednorázový stav. Je tedy vhodné definovat rovněž pojem pracovní výkonnost, jejímž prostřednictvím je možné vyjádřit jednotlivé a mnohdy různorodé výkony jako celek. Jedná se o „*obecnější a dlouhodobé vyjádření pracovního výkonu vztahované k určitému subjektu – jedinci*“. (Wagnerová, 2008, s. 106) Pauknerová hovoří o souboru vlastností a dispozic „*kteřé se podílejí na plnění zadaných pracovních úkolů, je to tedy určitá připravenost pracovníků podávat výkon*“. (Pauknerová, 2012, s. 164)

Pracovní výkonnost jedince je ovlivněna mnoha vnějšími i vnitřními faktory, mezi které literatura řadí např. technické, ekonomické, organizační a společenské podmínky spolu s osobnostními předpoklady pracovníka. (Pauknerová, 2012, s. 164)

Pro shrnutí této podkapitoly lze říci, že samotný pracovní výkon závisí na určitých faktorech, které jednotliví autoři popisují částečně rozdílně, ale ve své podstatě se vždy shodují na klíčové slově - motivace. Z vlastní zkušenosti si myslím, že se nelze upírat pouze k motivaci, jelikož nic by se nemělo přehánět a právě přemíra může ve svém důsledku vést i ke škodě a pracovní výkon snižovat.

## 2.2 Výkonová motivace

Tato podkapitola rozvíjí problematiku motivace a výkonu z jiného úhlu pohledu. Východiskem bude tendence, která rozděluje jedince do dvou skupin. Jedni z nich si zakládají na vlastním vysokém výkonu, kterého jsou schopni dosahovat za každé situace, zatímco druzí tuto potřebu nemají.

Pojem výkonová motivace zavedl v roce 1965 Heckhausen, který ji označil jako „*osobnostně příznačnou, relativně stálou tendenci člověka dosahovat co nejlepšího výkonu, či alespoň „držet se co nejlépe“ v činnostech, v nichž je možné uplatnit měřítko kvality a které se tedy mohou či nemusí podařit...*“ (Bedrnová, 1998, s. 236)

Výkonová motivace (či potřeba vysokého výkonu) se tedy týká tendence, s jakou lidé přistupují k úspěchu a neúspěchu. Tyto sklony mohou být více či méně silné.

Z rovnice níže vyplývá vztah mezi veličinami, jejíž výsledek odpovídá síle výkonové motivace. (Tureckiová, 2004, s. 69)

$$\text{Výkonová motivace} = \text{potřeba úspěchu} / \text{potřeba vyvarování se neúspěchu}$$

Prostřednictvím slov Nakonečného (1996) lze objasnit podstatu vzorce: „*Všichni lidé touží po úspěchu, ale liší se silou motivu výkonu, která je dána poměrem touhy po úspěchu ke strachu z neúspěchu, takže čím je tento strach větší, tím je motiv výkonu slabší.*“ (Nakonečný, 1996 s. 226) Jinými slovy, jedinec s převažující potřebou úspěchu své úsilí orientuje směrem kupředu. Na druhé straně ten, který má potřebu vyhnout se neúspěchu, vyčkává a drží se zpátky.

Předchozí tendence jsou v určité míře typické pro každého, otázkou však je, která z nich se ve skutečnosti projeví. Pro někoho může být úspěch výzvou, která jej aktivizuje, pro jiného znamená ohrožení sebe samého (např. ve smyslu strachu ze selhání) provázené pasivitou – tento jedinec se raději vyhýbá nebezpečí. (Bedrnová, 1998, s. 239)

V dalším kroku je potřeba odpovědět si na otázku, jakým způsobem může management pozitivně ovlivnit výkonovou motivaci. Nejedná se ovšem o vůbec snadnou záležitost, jelikož podstatnou roli v tomto procesu hraje socializace a výchova jedince již od raného dětství. Bylo zjištěno, že i kulturní odlišnosti mají vliv na vytváření výkonové motivace, např. kultura USA je výrazně orientovaná na výkon. (Bedrnová, 1998, s. 237)

I přesto je vliv všech těchto předcházejících skutečností spíše náhodný, a proto lze jedince v prostředí organizace dále formovat - čím dříve, tím lépe. Jako nejvíce osvědčený postup se v tomto případě jeví pozitivní hodnocení spolu se zpětnou vazbou.

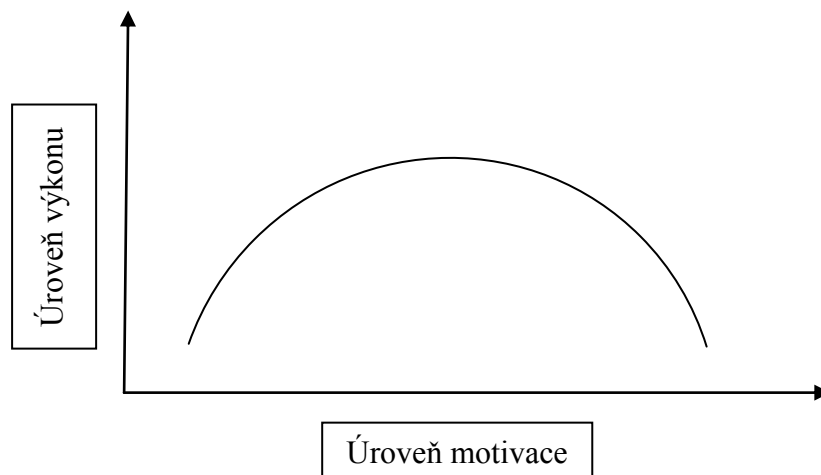
(Bedrnová, 1998, s. 237)

## 2.3 Vztah mezi úrovní motivace a výkonem

Z předešlé podkapitoly vyplývá vztah mezi motivací a výkonem skrze potřebu úspěchu a potřebu vyvarování se neúspěchu. Tato podkapitola se věnuje též problematice prostřednictvím mírně odlišných aspektů.

Yerkes – Dodsonův zákon (či „obrácená U křivka“) názorně vysvětluje, v jakém bodě se nachází optimální úroveň motivace jedince v souvislosti s jeho pracovním výkonem. Z obrázku níže vyplývá, že je to právě střední úroveň motivace – tedy ani příliš nízká, ani příliš vysoká. (Bedrnová, 1998, s. 236)

Boadhurst objasnil tento model takto: „s přibývajícím silou popudu ubývá pozornosti vůči relevantním podnětům a tak dochází k ztěžování výkonu.“ (Nakonečný, 2005, s. 127)



Obrázek č. 4: Křivka optimální úrovně motivace – Yerkes- Dodsonův zákon (Nakonečný, 2005, s. 127)

Z obrázku č. 4 je patrné, že vztah mezi dvěma veličinami není lineární. Při nízké úrovni motivace bude rovněž nízká úroveň výkonu. Pokud se ovšem zvýší motivace, zvýší se i výkon, ale platí to jen do určité úrovně (nejvyšší bod křivky). Při překročení této úrovně výkon naopak začne klesat. (Bedrnová, 1998, s. 236)

Optimální úroveň motivace však nelze stanovit pro všechny pracovní činnosti do stejné hladiny. Bylo zjištěno, že obtížné úkoly vyžadují spíše nižší úroveň motivace, snadné úkoly naopak. (Bedrnová, 1998, s. 236) Může to být ale velmi relativní, Wagnerová ve své publikaci zmiňuje vliv osobnostních charakteristik jedince, jako je temperament, stabilita a neuroticita. (Wagnerová, 2008, s. 18) S jistotou lze tedy na závěr konstatovat, že příliš nízká i příliš vysoká motivace nepřináší v důsledku nic dobrého.

## 2.4 Řízení pracovního výkonu a motivace

V této podkapitole je na místě rozvinout problematiku související s motivačními teoriemi (podrobně rozvedeny v kapitole 1). V přímé návaznosti se pokusím konkrétněji vymezit a doplnit klíčové způsoby, které mohou skrze procesy řízení pracovního výkonu motivovat jedince ke zvyšování výkonu.

Řízení pracovního výkonu definuje Armstrong jako „*systematický proces směřující k zlepšování výkonu organizace pomocí zlepšování pracovního výkonu jednotlivců a týmu.*“ Rovněž k tomu týž autor dodává „*řízení pracovního výkonu má významnou a silnou teoretickou základnu tvořenou různými aspekty teorií motivace...*“

(Armstrong, 2011, s. 23)

Nejprve je třeba pohovořit o Vroomově expektační teorii. Na základě té dochází k motivaci jedince pouze v případě vzájemné zřetelné vazby mezi výkonem a výsledkem činnosti. Lze tedy vyvodit následující dle mého názoru velmi důležitou informaci pro řízení pracovního výkonu. Peníze mohou sloužit jako prostředek vnější motivace, ale pouze v případě jednoznačné vazby úsilí ↔ odměna a za předpokladu, že výše (hodnota) odměny odpovídá očekávání. Naproti tomu vnitřní pracovní motivace může být v tomto ohledu poměrně výraznější a je nezbytné věnovat ji značnou pozornost – právě prostřednictvím řízení pracovního výkonu lze poskytovat příležitosti k růstu a vytvářet prostor pro využívání a rozvíjení schopností jedince. (Armstrong, 2011, s. 52)

S očekáváním souvisí i další, novodobější model DeNisi a Pritcharda. Jedinci na základě něj jednájí tak, aby dosáhli co největšího uspokojení svých potřeb, konkrétně v tomto pořadí:

**akce > výsledky > hodnocení > důsledky > uspokojení potřeb > výkon**



Pro zlepšení individuálního pracovního výkonu musí opět nastoupit řízení pracovního výkonu. To má za úkol docílit pomocí nástrojů hodnocení toho, aby jedinci směřovali k požadovanému výkonu. Síla vazeb mezi jednotlivými prvky určuje výslednou motivaci k pracovnímu výkonu – čím silnější vazby, tím lepší výkon.

(Armstrong, 2011, s. 53)

Na základě Bandurovy teorie, spočívající v myšlence motivování sebe samého ve smyslu sebedůvěry, poukazuje Armstrong na potřebu cílené komunikace mezi manažery a zaměstnanci o tomto tématu. Je vhodné orientovat se právě na to, jak sebedůvěru zvýšit, aby došlo ke zvýšení pracovního výkonu a zaměřit se při dosahování tohoto cíle na možnosti a náměty, které předloží sám pracovník, jelikož *„to, v co lidé věří, že mohou nebo nemohou, má významný dopad na jejich výkon“* (Armstrong, 2011, s. 43, s. 54)

Teorie atribuce poukazuje na ospravedlňování (vymezování příčin) vlastního výkonu. Pokud se cítíme být úspěšní či neúspěšní s ohledem na vynaložené úsilí, můžeme být motivováni více. Pokud ovšem hledíme na náročnost, špatné podmínky či nedostatek štěstí, přijde pravděpodobně pokles motivace. Vliv řízení pracovního výkonu se v tomto případě projeví, pokud dojde k důslednému využití zpětné vazby a opět s využitím efektivní a pozitivní komunikace. (Armstrong, 2011, s. 54)

Ze všech předcházejících skutečností je dle mého názoru zcela patrné, jak významnou roli hraje zpětná vazba a komunikace při řízení pracovního výkonu v souvislosti s motivací. Dokladem toho může na závěr být i teorie kontroly. Zpětná vazba v jejím případě umožňuje jedincům identifikovat, co dělají a co by dělat měli, čímž můžou být správně navedeni (motivováni) ke změně a tedy k lepší pracovnímu výkonu.

(Armstrong, 2011, s. 43)

## 2.5 Motivační profil

Aby bylo možné udržet si klíčové pracovníky ve firmě, je z hlediska jejich motivace zásadní uvědomit si, že každý z nich je osobnost s různými potřebami. V návaznosti na pracovní výkon lze rovněž upozornit na jeho podmíněnost a proměnlivost v rámci jednotlivce vyplývající nejen z osobních, ale i z obecných a skupinových vlastností. (Kohoutek, 2009)

Motivační profil „*je vyjádřením relativně trvalé nebo dlouhodobé orientace a preference určitých potřeb a hodnot, a to v kontextu celkového zaměření (profilu) osobnosti.*“ (Tureckiová, 2004, s. 68) Provazník specifikuje takto: „*obsahem jsou pro jedince příznačné, dominantní motivační orientace či tendence, resp. skladba, vyhraněnost a intenzita jeho vnitřních hnacích sil.*“ (Provazník, 2004, s. 46)

Do motivačního profilu se promítají potřeby a hodnoty práce jako takové (vnitřní motivy) – do jaké míry je práce hodnotou a potřebou. Dále jsou zde patrné potřeby sociálního kontaktu, ocenění, kooperativnosti, nezávislosti... v míře, v jaké je jedinec preferuje. (Tureckiová, 2004, s. 68-69)

Motivační profil je dán vývojem osobnosti a změnami v tomto procesu. Svou roli zde hrají rovněž skladba a úroveň schopností, temperament a charakterové vlastnosti. Motivační profil předkládá informace o jedinci, ze kterých lze vyčíst, jakým způsobem je patřičné na něho působit a vhodně jej motivovat. Umožňuje porozumět do hloubky chování a jednání jedince. (Bedrnová, 1998, s. 239)

Z předchozích vět vyplývá skutečnost, že každý jedinec má určitou osobnostně příznačnou tendenci, více či méně dominantní a relativně stálou. To je patrné například z již zmíněné výkonové motivace – buďto převažuje potřeba úspěchu nebo potřeba vyhnout se neúspěchu. Z tohoto hlediska může být jedinec bohužel vnitřně omezen a svázán, a to z důvodu snížení volnosti a vytváření určitých těžko překonatelných hranic. (Bedrnová, 1998, s. 239)

### 2.5.1 Dimenze motivačního profilu

Motivační profil se skládá z množství obsahově různorodých dimenzí. Každá dimenze je typická dvěma póly a záleží přímo na jedinci, ke kterému se přikloní. Literatura uvádí několik takových příkladů obecně platných dimenzí (přičemž to nejsou jediné možné způsoby jejich formulování). (Bedrnová, 1998, s. 239)

Kromě zmíněné orientace na dosažení úspěchu/vyhnutí se neúspěchu, se v motivačním profilu může rozlišovat rovněž situační/perspektivní orientace. Situační orientace se váže na aktuální situaci, stav – jedinec koná dle dané situace, a tedy nevytváří dlouhodobé cíle. Perspektivní orientace oproti tomu spočívá v důrazu na budoucí dění, mnohdy bez ohledu na současnou realitu. (Bedrnová, 1998, s. 240)

Dále lze do kontrastu postavit individuální a skupinovou orientaci. Individuálně orientovaný jedinec patrně jedná pouze sám za sebe, nenechává se ovlivnit okolím. Důvodem může být jednak samostatnost a nezávislost, ale i egoismus. Naopak člověk se skupinovou orientací vysloveně vyhledává sociální kontakt a sdílí názory, postoje a cíle s ostatními členy. V negativním slova smyslu se v podstatě podřizuje skupině. (Bedrnová, 1998, s. 240 - 241)

S předešlou orientací souvisí i osobní a neosobní orientace. Výhradně osobní spočívá v zacílení jen na své vlastní potřeby. Naproti tomu stojí neosobní orientace jedinců konajících pro druhé, provázená zapomináním na sebe samého. (Bedrnová, 1998, s. 241)

Další dimenze od sebe rozlišují činnorodé a pasivní jedince, jedince orientované na ekonomický prospěch (hodnoty ekonomické a materiální) či na morální uspokojení (hodnoty etické, morální) apod. Závěrem je možno uvést také dimenzi, která se týká zaměření jedince k podniku (vztahu k zaměstnavateli). Propodnikový typ se ztotožňuje se vším, co souvisí s jeho prací. Typ směřující od podniku je nezávislý a neangažuje se tedy v podnikovém dění. (Bedrnová, 1998, s. 241)

<b>Jméno pracovníka:</b>							
Dosažení úspěchu		x					Vyhnutí se neúspěchu
Úspěch		x					Obsah činnosti
Situační	x						Perspektivní
Individuální		x					Skupinová
Na osobní prospěch			x				Prosociální
Činnorodost				x			Pasivita
Ekonomický prospěch	x						Morální uspokojení
Směrem k podniku						x	Směrem do podniku

Tabulka č. 3: Příklad motivačního profilu pracovníka (Provazník, 2004, s. 50)

# Praktická část

## 3. Analýza motivace zaměstnanců

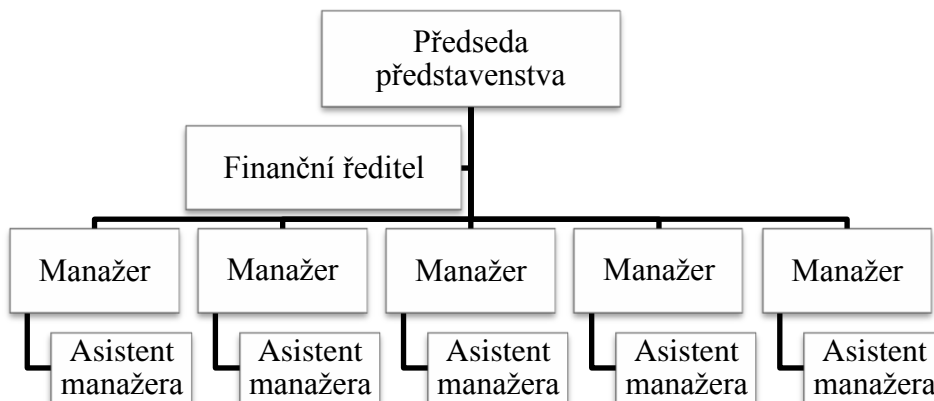
### 3.1 Charakteristika společnosti Casino X

Bakalářská práce byla zpracována ve společnosti Casino X, jež se dvěma současnými pobočkami působí v České republice od 90. let 20. století, jedná se tedy o dlouhodobě zavedený řetězec casin.

Z interní dokumentace vyplývá, že tržby společnosti činily v roce 2010 přibližně 300 milionů, v roce 2013 cca 140 milionů a v roce 2014 došlo k dalšímu poklesu na 100 mil. Zásadní příčinou úbytku tržeb je patrně velká expanze firmy, která byla spuštěna roku 1996 a pokračovala po následující desetiletí. Tehdy došlo z původní jedné pobočky k nárůstu na osm, počet zaměstnanců se vyšplhal na téměř pět set. Počátkem roku 2007 se expanze v případě několika poboček ukázala jako neuvážená, což spolu se změnami na trhu (nárůst konkurence, vývoj odvětví, nové směry, změny legislativy) vedlo k postupnému zmenšování firmy na současný stav, který čítá dvě provozovny a přes sto zaměstnanců. (Interní dokumentace, 2015)

Organizační strukturu podniku dokládá grafické rozložení na následující straně. Neexistuje zde žádné rozvinuté centrální vedení, všechna strategická rozhodnutí činí pouze sám předseda představenstva. Další významnou funkci zastává finanční ředitel, který vykonává zároveň kontrolní funkci nad jednotlivými manažery, ti v podstatě samostatně ve spolupráci se svými asistenty vedou jednotlivé provozovny, a mají tedy na starost například i personální funkci. O účetnictví a daňové záležitosti se stará externí firma.

Složení zaměstnanců v celé společnosti je následující: 45 krupierů, 30 zaměstnanců v gastronomii (obsluha, kuchaři, pomocné síly), 10 recepčních a pokladních, 10 manažerů a jejich asistentů. Zbývající část zaměstnanců tvoří bezpečnostní složky a pomocný technický personál. (Interní dokumentace, 2015)



Graf č. 1: Organizační struktura společnosti Casino X (Interní dokumentace, 2015)

Tvorba bakalářské práce byla podmíněna osobní spoluprací s jednou z poboček. Na základě svolení od vedení společnosti proběhl sběr dat prostřednictvím dotazníků, které byly rozdány do rukou vybraných respondentům. Někteří rovněž vyplňovali elektronickou podobu dotazníku. To se týkalo zejména zaměstnanců druhé pobočky, kteří byli taktéž požádáni o spoluprací z důvodu dosažení komplexnějších výsledků.

### 3.2 Charakteristika výzkumné skupiny

Základní soubor tvoří 110 zaměstnanců, z nichž bylo vybráno pro účely bakalářské práce 45 zaměstnanců, kteří pracují na pozici krupiér v dané společnosti. Tato pozice byla zvolena z důvodu své specifčnosti a odlišnosti vzhledem k ostatním pozicím, což dokládají následující charakteristiky.

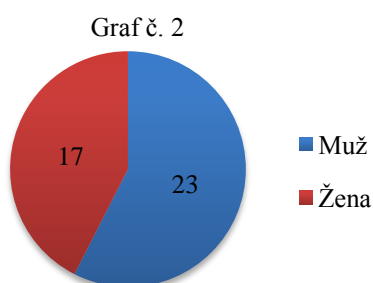
Na základě studia podnikové dokumentace a dle karty povolání je nejprve potřeba specifikovat pracovní náplň krupiérů. Krupiér organizuje hru u herních stolů a zajišťuje jejich obsluhu. Zaznamenává a vyhodnocuje zisky a ztráty. Přijímá, vydává a zúčtuje herní žetony. Má rovněž na starost kontrolu a dohled nad pravidly. Dokumentuje potřebné záznamy a vyřizuje reklamace. K jeho nejdůležitějším měkkým kompetencím patří flexibilita, řešení problémů, aktivní přístup a zvládání zátěže. Dále by měl být schopen efektivní komunikace, kooperace, výkonnosti a samostatnosti. (NSP, 2015)

S ohledem na téma bakalářské práce je vhodné více vymezit obsah další důležité kompetence – výkonnosti. Pracovní výkon by měl být především spolehlivý a stálý, zaměstnanec je schopný podat výrazný výkon na základě aktuálních požadavků zaměstnavatele i přes vzniklé problémy a překážky. Úsilí orientuje na výkon i na výsledek a je schopen vlastní kontroly a motivace, reaguje na zpětnou vazbu a dokáže napravit své chyby. (NSP, 2015)

V dalším kroku nastiňuji pracovní podmínky krupierů. Pracovní doba se vztahuje na 365 dní v roce, převážně se jedná o noční směny, ale i denní služby, což pravděpodobně představuje největší zátěž. Pracovní rytmus je nastaven na 4 dny práce a 2 dny volna. Délka jedné služby se pohybuje od 6 do 12 hodin, ovšem minimálně po každých 80 minutách práce následuje 20 minutová pauza. Měsíčně to tedy koresponduje s běžným osmihodinovým fondem pracovní doby.

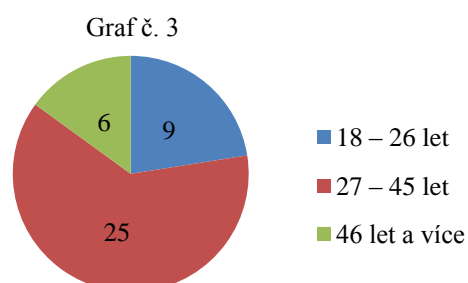
Co se týče odměňování za vykonanou práci - veškeré příplatky jsou zahrnuty paušálně ve mzdě. Zaměstnanci mohou získat motivační prémie při dosažení dobrých hospodářských výsledků. Rovněž se mohou zdarma zúčastňovat společenských akcí, např. koncertů a rautů pořádaných společností. Dále dostávají jako bonus stravenky a mají nárok zdarma konzumovat nealkoholické nápoje během své pracovní doby. Zaměstnavatel jim současně poskytuje kvalitní ubytovací podmínky zcela zdarma, což je z důvodu častého dojíždění za touto prací velmi výhodný benefit. Zaměstnanci mají dále možnost využívat blízko dostupné posilovny.

Na tomto místě již dle dotazníkových odpovědí definuji výzkumnou skupinu čtyřiceti respondentů z hlediska těchto identifikačních znaků: pohlaví, věk, vzdělání a délka praxe na současné pozici.



Graf č. 2: Jaké je Vaše pohlaví?

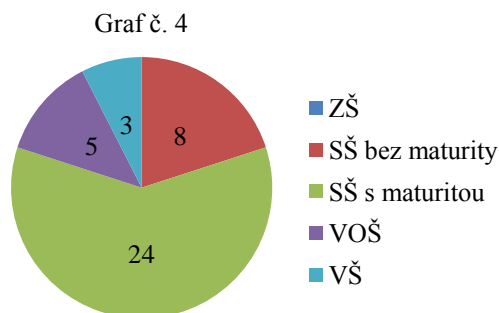
Zdroj: autor



Graf č. 3: Jaký je Váš věk?

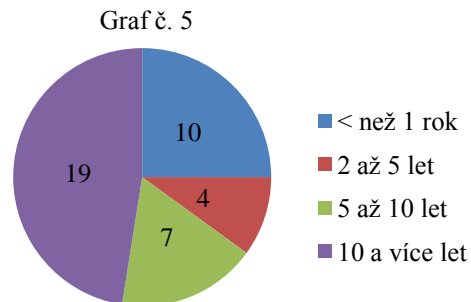
Zdroj: autor

Dle předcházejících grafů lze konstatovat, že výzkumný vzorek sestává z 23 mužů a 17 žen, poměr zastoupení je tedy mírně ve prospěch mužů. Téměř dvě třetiny respondentů se nachází ve věkovém rozmezí 27 – 45 let, dle mého názoru překvapivě nejméně respondentů spadá do kategorie 18 – 26 let, 9 respondentů odpovídá věkové kategorii 46 let a více.



Graf č. 4: Jaké je Vaše nejvyšší dosažení vzdělání?

Zdroj: autor



Graf č. 5: Délka Vaší praxe na současné pozici?

Zdroj: autor

Grafy č. 4 a 5 znázorňují rozložení zaměstnanců dle vzdělání a délky praxe na pozici krupíér. Dle předpokladu téměř dvě třetiny celkových respondentů uvedlo jako své nejvyšší dosažené vzdělání střední školu s maturitou. Naopak žádný respondent v odpovědi neuvedl základní školu, vysokoškolsky vzdělaní respondenti se ve výzkumné skupině vyskytují 3. S ohledem na délku praxe krupíéra necelá polovina respondentů uvedla možnost 10 a více let, z čehož lze částečně vyvodit určitou stálost a teoreticky i spokojenost s touto prací. Menší množství zkušeností s touto pozicí má 10 respondentů, ti v dotazníku zvolili variantu „méně než 1 rok“.

### 3.3 Výzkumné otázky a metody

Cílem této práce je analyzovat motivaci ve vybraném podniku a pokusit se navrhnout případná doporučení pro zlepšení, se zaměřením na několik oblastí, které vyplynuly z kvantitativního dotazníkového šetření jako klíčové. Na základě cíle a teoretických poznatků byly stanoveny dvě výzkumné otázky.

1. výzkumná otázka: *Jaká je současná úroveň motivace zaměstnanců?*

2. výzkumná otázka: *Jaké motivační faktory mají nejvýznamnější vliv na pracovní výkon zaměstnanců?*

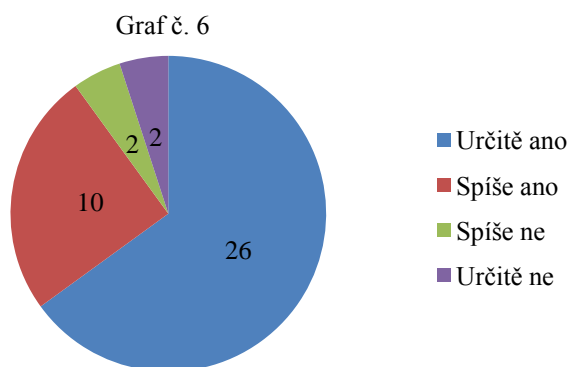
Pro zodpovězení výzkumných otázek byla ke sběru dat použita metoda anonymního písemného dotazování, která poskytla informace potřebné pro samotné vyhodnocení. V dotazníku bylo použito 23 uzavřených otázek, jejichž formulace vycházela z teoretické problematiky tak, aby odpovídala významným motivačním teoriím.

Další potřebné informace vyplynuly z podnikové dokumentace a z komunikace s manažerkou pobočky. Dle množství navrácených dotazníků lze konstatovat vysokou, téměř 90% úspěšnost návratu (40 ze 45 krupíerů se zúčastnilo výzkumu).

### 3.4 Výzkumná zjištění

Tato podkapitola předkládá analýzu dat získaných z dotazníkového šetření a jejich interpretaci. V návaznosti na dané výsledky bude možné odpovědět si na předem stanovené výzkumné otázky a navrhnout doporučení pro praxi.

První otázka pro respondenty, která již přímo souvisela s tématem výzkumu, zněla takto: *Myslíte si, že má motivace vliv na Váš pracovní výkon?* Lze konstatovat, že vesměs kladně se vyjádřilo 36 respondentů, záporně pouze 4. Tato otázka myslím zcela potvrdila předpoklady vycházející z teoretických základů – a to, že motivace má (spolu se schopnostmi) všeobecně velmi významný vliv na pracovní výkon jedince. Jelikož si toho je výzkumná skupina plně vědoma, je jistě vhodné pokračovat v dalších otázkách. Odpovědi respondentů zachycuje graf č. 6.



Graf č. 6: Myslíte si, že má motivace vliv na Váš pracovní výkon?

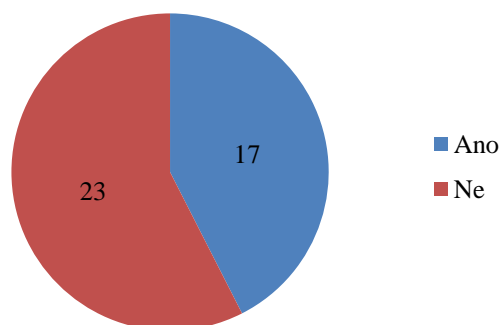
Zdroj: autor

Navazující otázka již cílila na konkrétní faktory tzv. hygienické, které slouží jako prevence pracovní nespokojenosti, mající přímou vazbu na motivaci. Respondenti se vyjadřovali k tomuto dotazu „*Myslíte si, že je úroveň Vaší mzdy adekvátní vzhledem k Vašemu pracovnímu výkonu?*“

Grafické znázornění výsledků na následující straně vystihuje danou situaci. I přesto, že jsou peníze považovány za jeden z důležitých hygienických faktorů, který utužuje spokojenost → motivaci, může být tento faktor v praxi opomíjen. V tomto případě se ukázalo, že 17 ze 40 krupíerů vnímá výši své mzdy jako odpovídající, zbytek je opačného názoru, což nehodnotím jako vyloženě špatný výsledek, ale jistě bude zasluhovat další pozornost.



Graf č. 7



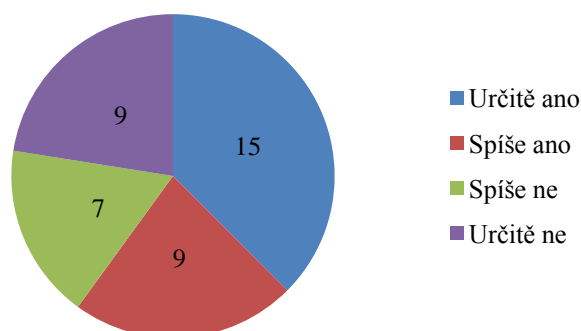
Graf č. 7: Myslíte si, že je úroveň Vaší mzdy adekvátní vzhledem k Vašemu pracovnímu výkonu?

Zdroj: autor

Pro zjištění, do jaké míry jsou účinné pracovní podmínky v návaznosti na pracovní výkon, byla stanovena otázka „*Myslíte si, že Vám současné pracovní podmínky umožňují podávat dobrý pracovní výkon?*“ Nevhodné pracovní podmínky jsou dle dvoufaktorové teorie demotivující (podobně jako neodpovídající mzda) – nepodporují tudíž odpovídající výkon.

15 ze 40 respondentů vykazalo velmi pozitivní reakci na své aktuální pracovní podmínky. Jelikož otázka nebyla rozvíjena více do hloubky, lze se jen domnívat, z čeho pramení negativní odpověď devíti, potažmo šestnácti dotazovaných. Zaměstnavatel je povinen vytvářet především bezpečné podmínky pro výkon práce, ovšem dle osobního názoru se v tomto případě jedná spíše o nějaký dílčí problém – dle rozhovoru s jednou z manažerek by se mohlo s velkou pravděpodobností jednat o problematiku přesčasů, na které si několik jedinců opakovaně stěžuje.

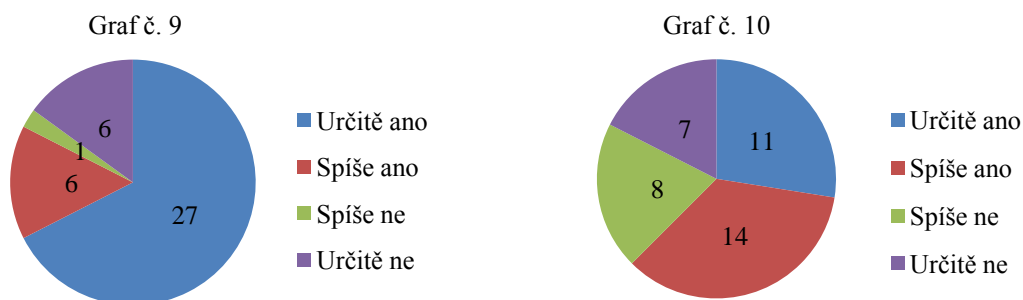
Graf č. 8



Graf č. 8: Myslíte si, že Vám současné pracovní podmínky umožňují podávat dobrý pracovní výkon?

Zdroj: autor

Zaměstnanci by měli pocítovat jistotu svého pracovního místa, jelikož jim to může výrazně pomoci k lepšímu pracovnímu výkonu, základem je neobávat se ztráty svého zaměstnání. Respondenti byli pro zjištění úrovně jistoty dotázáni na dvě související otázky. První z nich zněla takto: „Myslíte si, že máte dlouhodobější jistotu svého pracovního místa?“ Následná otázka byla opět vztažena k výkonu „ Má pocit jistoty či nejistoty pozitivní vliv na Váš pracovní výkon?“



Graf č. 9: Myslíte si, že máte dlouhodobější jistotu svého pracovního místa?

Zdroj: autor

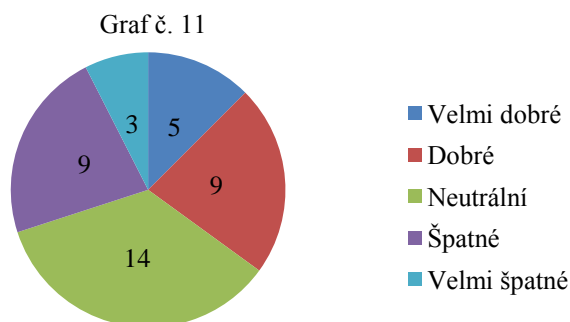
Graf č. 10: Má pocit jistoty či nejistoty pozitivní vliv na Váš pracovní výkon?

Zdroj: autor

Dle odpovědí na otázku, kterou znázorňuje graf č. 9 lze konstatovat, že většina respondentů pocítuje velkou jistotu svého pracovního místa, což dle mého názoru může být částečně i důsledkem faktu, že téměř polovina z nich se této profesi věnuje 10 a více let, tudíž jsou na tuto práci vázaní a nechtějí si možná ani představit, že by o ni po takové délce praxe mohli přijít. O tomto tvrzení vypovídá rovněž 7 negativních odpovědí na tuto otázku – právě tyto respondenti (s výjimkou jednoho) uvedli jako délku své praxe méně než 1 rok.

Otázka vlivu jistoty či nejistoty pracovního místa na pracovní výkon opět dokazuje důležitost jednoho z hygienických faktorů. 25 respondentů se přiklonilo ke kladným variantám, zatímco 15 jedinců si nemyslí, že by jistota ovlivňovala jejich pracovní výkon pozitivně. Lze se jen dohadovat o příčinách negativních odpovědí, ale je možné, že právě velká jistota může způsobovat rezignaci na pracovní výkon – jelikož si mohou být zaměstnanci až příliš vědomi, že i když do jisté míry poleví, nic závažného jim nehrozí. Dodávám navíc, že dle předpokladu 5 ze 7 respondentů, kteří jistotu nepocítují, připustilo rovněž negativní vliv tohoto faktoru na vlastní výkon.

Další otázky v dotazníkovém průzkumu se věnovaly oblasti vztahů na pracovišti. První z nich zjišťovala, jaké jsou dle názoru respondentů vztahy na pracovišti s těmito možnostmi odpovědí: velmi dobré, dobré, neutrální, špatné, velmi špatné. Konkrétní reakce zachycuje grafické znázornění č. 11.

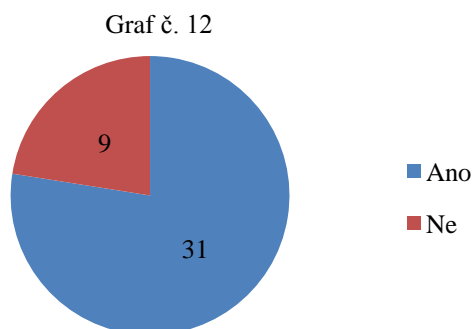


Graf č. 11: Jaké jsou podle Vás vztahy na pracovišti?

Zdroj: autor

Výsledek se zdá být poměrně vyrovnaný. Nejvíce, tedy 14 ze 40 respondentů považuje vztahy za neutrální, což není ideální ani zlé, je zde ovšem možný předpoklad pro dosažení zlepšení. 9 respondentů označilo vztahy jako dobré, dalších 9 jako špatné, což průměrově opět směřuje k neutralitě. Pouze 5 krupiéřů vnímá vztahy jako velmi dobré, naopak 3 z nich jako velmi špatné. Z těchto odpovědí pramení jednak nevyloženě přátelské prostředí a jednak pravděpodobnost určitého napětí.

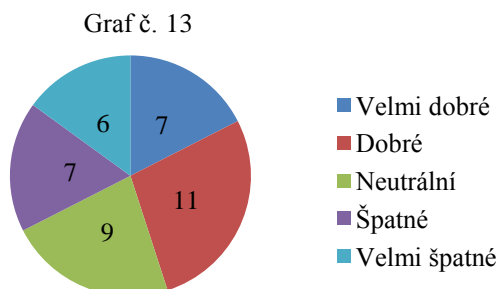
Související otázka zněla takto: „*Myslíte si, že mají současné vztahy na pracovišti vliv na Váš pracovní výkon?*“ a opět se tázala na vazbu motivace – pracovní výkon, aby bylo možné zjistit, do jaké míry mohou právě vztahy jakožto další z hygienických faktorů, působit na tuto oblast. Graf č. 12 zaznamenává jednoznačné odpovědi na tuto otázku – 31 ze 40 respondentů přikládá vztahům vliv na výkon, z čehož vyplývá, že by bylo třeba vyvinout větší zájem o tuto oblast. Především cílit své úsilí na odbourání negativních vztahů a zajistit taktéž posílení těch neutrálních.



Graf č. 12: Myslíte si, že mají současné vztahy na pracovišti vliv na Váš pracovní výkon?

Zdroj: autor

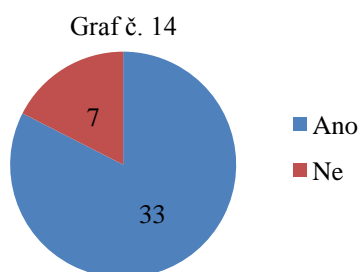
Předešlé otázky byly doplněny dalšími třemi, které se týkaly problematiky vztahů konkrétně s nadřízenými (graf č. 13) – jež mohou být pro motivaci klíčové.



Graf č. 13: Vaše vztahy s nadřízenými jsou?

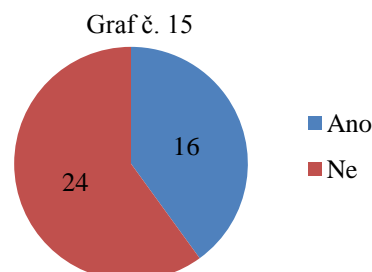
Zdroj: autor

Skupina respondentů se k jednotlivým variantám odpovědí vyjádřila velmi rovnoměrně, důležité ovšem je, že nejvíce z nich, konkrétně 11 označilo vztahy se svým nadřízeným jako dobré, 7 dokonce jako velmi dobré. Druhou nejčastější odpovědí se stala neutrální úroveň vztahů. Negativních odpovědí se vyskytlo 7, velmi negativních o jednu méně. Po sečtení lze konstatovat, že téměř 70% respondentů vnímá vztahy kladně či neutrálně, což hodnotím jako veskrze dobrý výsledek, i přesto je zde stále poměrně vysoké procento nespokojených. Další otázky znázorněné grafy č. 14 a 15 rozvíjí problematiku více do hloubky.



Graf č. 14: Myslíte si, že je Váš pracovní výkon ovlivněn přístupem Vašeho nadřízeného?

Zdroj: autor

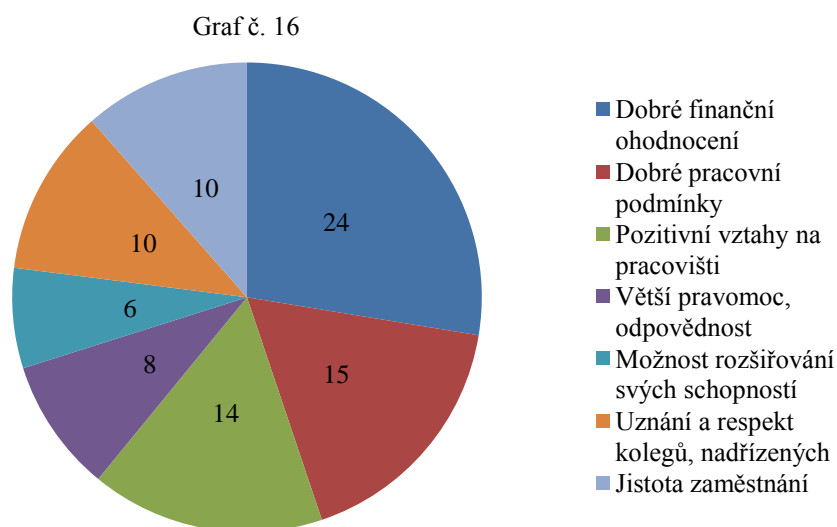


Graf č. 15: Dostáváte pravidelně od nadřízených pozitivní hodnocení a zpětnou vazbu?

Zdroj: autor

Na dotaz, zda má na pracovní výkon respondenta vliv přístup jeho nadřízeného, odpovědělo více než 80% respondentů kladně, je tedy možné z tohoto pohledu vyvodit zásadní vliv. Respondenti se rovněž vyjadřovali k tomu, zda pravidelně dostávají od svých nadřízených pozitivní hodnocení a zpětnou vazbu (jakožto dle teorie osvědčený postup na zvýšení výkonové motivaci) – 24 z nich sdělilo, že nikoli, 16 jedinců se vyjádřilo kladně. Této oblasti bude tedy do budoucna potřeba věnovat ze strany nadřízených více pozornosti, zejména s důrazem na pravidelnost a rovnocenný přístup.

Další z položených otázek se od předchozích mírně lišila, jelikož respondenti byli požádáni o zvolení nanejvýše tří nabízených možností dle svých vlastních preferencí a odpovídali tak na otázku, co by je v současnosti nejvíce motivovalo k vyššímu pracovnímu výkonu. Možnosti byly zvoleny na základě doporučení vyplývajících z teoretických podkladů a zahrnovaly jak vnitřní tak vnější motivy – týkali se finančního ohodnocení, pracovních podmínek a vztahů, jistoty a uznání, pravomoci a odpovědnosti, a také rozšiřování schopností. Z grafu č. 16 je zjevné, kolik hlasů jednotlivé položky získaly.

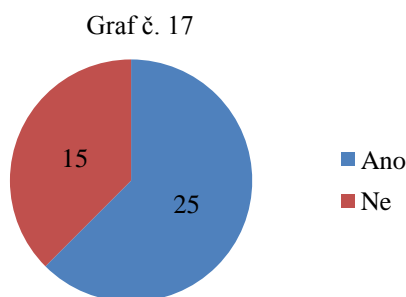


Graf č. 16: Co by Vás v současné době nejvíce motivovalo k vyššímu pracovnímu výkonu? Zdroj: autor

Při vyhodnocení této otázky byla pozornost zaměřena na nejčastěji volené varianty. Ze 40 dotazovaných zvolilo možnost týkající se dobrého finančního ohodnocení konkrétně 24 respondentů, v konečném součtu se jednalo o nejčastější z voleb. Následovaly dobré pracovní podmínky, které byly zvoleny 15 krát. Rovněž dobře se umístily pozitivní vztahy na pracovišti se 14 hlasy.

Na opačné straně se nejméně důležitým faktorem pro účastníky tohoto výzkumu ukázala možnost rozšiřování svých schopností, ovšem nelze říci, že by respondenti tuto možnost vůbec nevíkali, zaškrtnlo ji 6 z nich, což není zanedbatelné. Podobně jako varianta rozšiřování schopností na tom byl i faktor týkající se větší pravomoci a odpovědnosti, ten zvolilo 8 respondentů. Co se týče ostatních odpovědí – jistota zaměstnání získala celkem 10 hlasů, stejně tak jako uznání a respekt kolegů a nadřízených. Po sečtení odpovědí lze na závěr konstatovat, že v průměru respondenti volili nejčastěji dvě varianty z maximálně tří možných a rovněž to, že celkový počet hlasů pro jednotlivé položky byl poměrně rovnoměrný a žádná z variant na tom v konečném důsledku nebyla vysloveně zle.

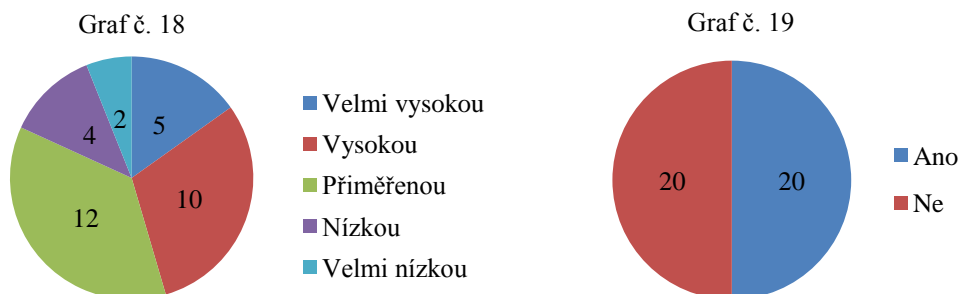
V pokročilejší fázi se dotazníkové otázky zaměřovaly na zjištění těch nejkličovějších faktorů = motivátorů (dle Herzbergerovy teorie), které mají na rozdíl od hygienických faktorů schopnost přímo působit na motivaci. První otázka z toho okruhu zněla takto: „*Motivuje Vás pracovní úspěch k vyššímu pracovnímu výkonu?*“. Lidé potřebují mít pocit, že jim práce poskytuje příležitosti, jak dosáhnout úspěchu, aby mohli vykonávat svou práci co nejlépe. Zaznamenané odpovědi na tuto otázku popisuje následující graf.



Graf č. 17: Motivuje Vás pracovní úspěch k vyššímu pracovnímu výkonu?

Zdroj: autor

Dle grafu č. 17 je tedy patrné, že výrazným motivačním faktorem podporujícím dobrý pracovní výkon, je pro respondenty také pracovní úspěch, jakožto jeden z vnitřních motivů. Kladnou odpověď zaznamenala více než polovina, konkrétně 25 ze 40 dotázaných.



Graf č. 18: Jakou odpovědnost cítíte při výkonu Vaší práce?

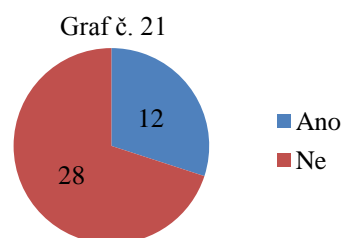
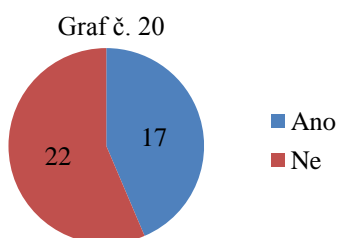
Zdroj: autor

Graf č. 19: Myslíte si, že má pocit odpovědnosti vliv na Váš pracovní výkon?

Zdroj: autor

Ve shodě s Herzbergerovou teorií je velmi důležitým motivačním faktorem rovněž míra odpovědnosti, kterou zaměstnanec při výkonu své práce má - jedná se o významný vnitřní motiv, poněvadž lidé chtějí mít pocit odpovědnosti a důležitosti. Dle odpovědí se ukázalo, že krupičti pociťují nejčastěji přiměřenou a vysokou odpovědnost, přičemž tento výsledek se jeví s ohledem na motivaci jako velmi pozitivní. Nízkou a velmi nízkou odpovědnost vnímá dohromady 6 respondentů. Přesně polovina respondentů na související otázku rovněž uvedla, že pocit odpovědnosti je provázán s jejich pracovním výkonem, polovina tuto skutečnost popřela.

Jako další předpoklad pro správnou motivaci lze považovat faktor touhy po uznání. Potřeba úcty a uznání je dle Maslowovy pyramidy druhou nejvyšší potřebou a dle Herzbergera je jedním z dalších motivátorů majících vliv na pracovní spokojenost či nespokojenost. Respondentům byla na tomto základě položena otázka: „*Pocitujete uznání ve Vaší práci?*“ Odpovědi zaznamenává graf č. 20. Kromě této otázky následovaly další, týkající se těchto důležitých faktorů: osobnostní rozvoj, spravedlnost a v neposlední řadě možnost využití vlastních pracovních schopností.

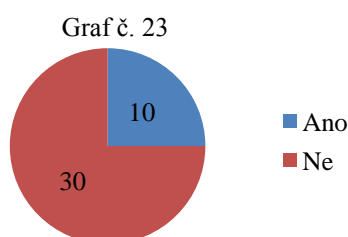
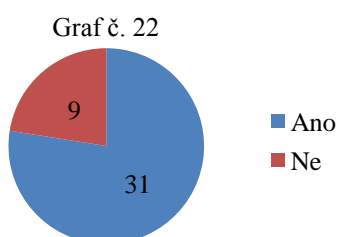


Graf č. 20: Pocitujete uznání ve Vaší práci?

Zdroj: autor

Graf č. 21: Umožňuje Vám tato práce osobnostní rozvoj?

Zdroj: autor



Graf č. 22: Myslíte si, že jste odměňováni a ohodnocováni spravedlivě?

Zdroj: autor

Graf č. 23: Myslíte si, že jsou Vaše pracovní schopnosti plně využity?

Zdroj: autor

Dle dostupných vyjádření pocit uznání vnímá necelá polovina respondentů, přičemž jeden respondent patrně omylem neuvedl svou odpověď. S ohledem na graf č. 21 lze konstatovat, že pouze 30% z oslovených krupiéřů má pocit, že jim práce poskytuje možnost osobnostního rozvoje. Graf č. 22 odpovídá na otázku spravedlnosti při odměňování a ohodnocování. 31 ze 40 dotázaných si myslí, že se jim spravedlnosti dostává, zbývajících 9 se potýká s opačným názorem. Dle grafu č. 23 je patrné, že pracovní schopnosti respondentů nejsou plně využity, jelikož kladnou odpověď uvedlo pouze 10 z celkového počtu dotázaných, 30 jedinců zaznamenalo negativní názor.

Na samotný závěr respondenti odpovídali na tuto otázku: „*Myslíte si, že jste dostatečně motivováni pro výkon Vaší práce?*“ Nyní již bez grafického zpracování pouze uvádím tento pozitivní výsledek – 28 ze 40 respondentů odpovědělo na otázku kladně.

### 3.5 Vyhodnocení a shrnutí výsledků

Výsledky výzkumu přinesly veskrze pozitivní zjištění, která jsou předmětem hodnocení v této podkapitole. V první řadě dojde na vyhodnocení v návaznosti na předem stanovené výzkumné otázky: „*Jaká je současná úroveň motivace zaměstnanců?*“ a „*Jaké motivační faktory mají nejvýznamnější vliv na pracovní výkon zaměstnanců?*“. V dalším bodě proběhne celkové vyhodnocení výzkumu a porovnání teoretických východisek s výsledky výzkumu.

Dle dostupných odpovědí, které dokládá podkapitola Výzkumná zjištění, si dovoluji tvrdit, že současná úroveň motivace zaměstnanců Casina X je velmi dobrá, jelikož nebyly zjištěny žádné zcela závažné a neřešitelné problémy. Na závěrečnou otázku „*Myslíte si, že jste dostatečně motivováni pro výkon Vaší práce?*“ odpovědělo rovných 70% účastníků výzkumu v pozitivním slova smyslu, což uvádím jako jeden z těch nejpřesvědčivějších a nejdůležitějších výsledků, především díky své komplexnosti. Krupiéri se tedy zdají být dostatečně motivovaní, ovšem dle očekávání se vyskytlo rovněž i několik oblastí, ve kterých by do budoucna mohl nastat problém – na ty bude zaměřena větší pozornost v následující podkapitole.

Zaměstnancům byly v průběhu dotazování položeny rovněž otázky, ze kterých vyplynuly klíčové motivační faktory, které mají zásadní vliv na jejich pracovní výkon a staly se tak odpovědí na druhou výzkumnou otázku. K těmto faktorům lze po vyhodnocení zařadit: dobré finanční ohodnocení, dobré pracovní podmínky a pozitivní vztahy na pracovišti. Nelze opomenout ani význam jistoty zaměstnání a uznání/respektu.

Ve sledované společnosti se ukázalo několik pozitivních skutečností. V první řadě 70% respondentů vyjádřilo pocit dostatečné motivace pro výkon své práce a téměř 70% potvrdilo, že motivace má na jejich pracovní výkon vliv. Značné množství krupiérů také pociťuje dlouhodobou jistotu svého pracovního místa, což spatřuji jako velmi důležité.

S ohledem na porovnání teoretických východisek s výsledky výzkumu lze konstatovat, že ve většině oblastí se výsledky šetření zaměřeného na pracovní pozici krupiér v Casinu X poměrně shodovaly. Konkrétně především v oblastech souvisejících s těmito motivačními teoriemi: Maslowova teorie potřeb, Herzbergerova dvoufaktorová teorie a Adamsova teorie spravedlnosti. Toto tvrzení se projevilo především v otázkách typu: Myslíte si, že má určitý faktor vliv na Váš pracovní výkon? Pouze v případě, kdy byl faktorem pocit odpovědnosti, se respondenti vyjádřili jen z poloviny kladně. V ostatních otázkách již do značné míry potvrzovali teoretická východiska.



## 3.6 Návrh doporučení a možnosti pro zlepšení

Cílem této podkapitoly je návrh několika doporučení majících základ v odborné literatuře. Zájem je směřován k takovým možnostem zlepšení, které by mohly být efektivní a využitelné pro zvolenou společnost a pracovní pozici krupiér. Podkapitola je rozdělena na dva úseky shrnující klíčové oblasti.

### 3.6.1 Oblast odměňování

Na základě provedeného šetření navrhuji v tomto kroku možná zlepšení v oblasti odměňování. V první řadě výsledky ukázaly, že zaměstnanci nejsou do jisté míry spokojeni s úrovní své mzdy a jelikož je to pro ně velmi důležitá oblast, soustředila bych se důkladně na tento aspekt. Po rozhovoru s jednou z manažerek pobočky lze potvrdit, že v určité době byl z důvodu nižších hospodářských výsledků pozastaven růst mezd, na který byli zejména dlouholetí zaměstnanci pravidelně navyklí.

Z předchozích důvodů by tedy bylo na místě ponechat pevnou složku mzdy a zaměřit se na tu variabilní, například v podobě spravedlivého rozdělování spropitného na základě úrovně pracovního výkonu, který by pravidelně hodnotil nadřízený. Možností by mohlo být také vyplácení odměny za mimořádně provedené úkoly.

Možnost zlepšení motivace k pracovnímu výkonu spatřuji rovněž v rozšíření nabídky benefitů, konkrétně v oblasti nepeněžních a nehmotných forem odměňování. Zaměřila bych se především na osobnostní rozvoj – jsem si vědoma, že možností kariérního postupu v této společnosti pro krupiéry momentálně příliš není, navrhuji kompenzovat tuto skutečnost v oblasti dalšího vzdělávání a osobního rozvoje, například formou úhrady různých jazykových kurzů, které mohou výrazně přispět k sebevědomí v komunikaci s převážně zahraničními zákazníky Casina X a odbourat tak případná nedorozumění, která mohou zapříčinit problémy.

### 3.6.2 Oblast pracovních podmínek a vztahů

Co se týče oblasti vztahů, pozornost by měla být zaměřena především na eliminaci případných konfliktů na pracovišti. Pomoci by mohla například snaha o větší přizpůsobení směn dle preferencí krupiérů. Poměrně velké množství respondentů se ke vztahům ve společnosti vyjádřilo jako k neutrálním, ty by rovněž potřebovaly posílit. Navrhuji využití teambuildingových aktivit a různých společných akcí se zapojením všech zaměstnanců.

V dalším kroku je vhodné věnovat ze strany nadřízených více času hodnocení s důrazem na pravidelnost a na rovnocenný přístup ke všem zaměstnancům a rovněž zintenzivnit oblast komunikace. V této souvislosti rovněž konstatuji: 30 respondentů si na základě průzkumu myslí, že jejich schopnosti nejsou plně využity. Navrhuji proto oslovit odbornou firmu a poskytnout nadřízeným proškolení týkající se problematiky vedení lidí.

Pracovní podmínky uvedli respondenti jako druhou nejčastější odpověď na otázku, co by je v současnosti nejvíce motivovalo. Na otázku týkající se vazby pracovní podmínky – výkon 16 dotázaných uvedlo, že jim aktuální možnosti částečně nebo zcela nedovolují podávat dobrý pracovní výkon. Jedná se pravděpodobně o problematiku přesčasů a nočních směn. V tomto případě bych doporučila přijmout několik nových zaměstnanců, aby k přesčasům nemuselo docházet a nastalo v tomto ohledu jisté uvolnění.

# Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat motivaci ve vybraném podniku a navrhnout případná doporučení pro zlepšení, se zaměřením pozornosti na několik oblastí, které vyplynuly z kvantitativního dotazníkového šetření jako klíčové.

Na základě cíle a teoretických poznatků byly stanoveny dvě výzkumné otázky. *Jaká je současná úroveň motivace zaměstnanců? Jaké motivační faktory mají nejvýznamnější vliv na pracovní výkon zaměstnanců?*

Výsledky výzkumu přinesly pozitivní zjištění s ohledem na úroveň motivace zaměstnanců a s ohledem na to, jak chápou její důležitost. Byl rovněž shledán soulad s několika teoretickými východisky – motivačními teoriemi, ze kterých vycházela praktická část bakalářské práce.

Z výsledku testování lze konstatovat, že u vybrané výzkumné skupiny existuje pozitivní souvislost mezi pracovním výkonem a motivací. Současná úroveň motivace zaměstnanců zvolené společnosti se jeví jako velmi dobrá, jelikož nebyly zjištěny žádné zcela závažné a neřešitelné nedostatky. Hlavním motivačním faktorem se stalo finanční ohodnocení, dále dobré pracovní podmínky a pozitivní vztahy na pracovišti.

Problémové oblasti, které se díky dotazníkovému šetření odhalily, byly řešeny prostřednictvím návrhů na zlepšení a týkaly se zejména těchto oblastí: odměňování, pracovní podmínky a pracovní vztahy. Zdá se, že prostor pro zlepšení lze nalézt vždy, ovšem dle Yerkes – Dodsonova zákona je také důležité mít na paměti, že přílišná motivace nemusí přinášet ovoce.

Co se týče doporučení, které předkládám ve své práci, je potřeba v úplném závěru rovněž upozornit na možnost jejich omezení. Dotazníkové šetření bylo zaměřeno pouze na určité výzkumné otázky a daná zjištění tedy nemusí stoprocentně korespondovat s realitou a postihovat tak celou šíři dané problematiky. Některé praktické podněty mohou z rozličných důvodů narazit na možnosti organizace, například pro ni mohou být obtížně zpracovatelné a uplatnitelné v praxi. Přesto věřím, že určitý přínos bude jistě patrný, a že výsledky podnítí diskuzi ve společnosti a povedou ke zlepšení a všeobecnému prospěchu všech.

# Seznam použité literatury

ADAIR, John. 2004. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing. 184 s. ISBN 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. 2011. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment. 400 s. ISBN 978-802-5311-981.

BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ Ivan. 1998. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press. 559 s. ISBN 80-859-4357-3.

DAIGELER, Thomas. 2008. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada. 105 s. ISBN 978-802-4721-583.

KOUBEK, Josef. 2001. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vydání. Praha: Management Press. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

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

NAKONEČNÝ, Milan. 1996. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.

NAKONEČNÝ, Milan. 2005. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada. 225 s. ISBN 80-247-0577-X.

PAUKNEROVÁ, Daniela. 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing. 256 s. ISBN 978-80-247-3809-3.

PLAMÍNEK, Jiří. 2007. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada. 128 s. ISBN 978-80-247-1991-7.

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

RŮŽIČKA, Jiří. 1992. *Motivace pracovního jednání: techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: VŠE. ISBN 80-707-9626-X.

RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta. 2008. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: Grada. 135 s. ISBN 978-80-247-2100-2.

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

ŠTIKAR, Jiří. 2003. *Psychologie ve světě práce: techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0448-5.

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

**Elektronické zdroje:**

Katalog NSP. *Národní soustava povolání* [online]. 2015 [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: [http://katalog.nsp.cz/karta\\_p.aspx?kod\\_sm1=18&id\\_jp=30596](http://katalog.nsp.cz/karta_p.aspx?kod_sm1=18&id_jp=30596)

# Seznam tabulek, obrázků a grafů

Tabulka č. 1: Přehled teorií motivace .....	8
Tabulka č. 2: Herzbergerova teorie v manažerské praxi .....	14
Tabulka č. 3: Příklad motivačního profilu pracovníka .....	22
Obrázek č. 1: Schematický model pracovní motivace.....	6
Obrázek č. 2: Maslowova pyramida potřeb .....	9
Obrázek č. 3: Porterův a Lawlerův model motivace .....	12
Obrázek č. 4: Křivka optimální úrovně motivace – Yerkes – Dodsonův zákon .....	18
Graf č. 1: Organizační struktura společnosti Casino X .....	24
Graf č. 2: Jaké je Vaše pohlaví? .....	25
Graf č. 3: Jaký je Váš věk? .....	25
Graf č. 4: Jaké je Vaše nejvyšší dosažení vzdělání? .....	26
Graf č. 5: Délka Vaší praxe na současné pozici?.....	26
Graf č. 6: Myslíte si, že má motivace vliv na Váš pracovní výkon? .....	27
Graf č. 7: Myslíte si, že je úroveň Vaší mzdy adekvátní vzhledem k Vašemu výkonu?....	28
Graf č. 8: Myslíte si, že Vám současné p. podmínky umožňují podávat dobrý výkon? ....	28
Graf č. 9: Myslíte si, že máte dlouhodobější jistotu svého pracovního místa?.....	29
Graf č. 10: Má pocit jistoty či nejistoty pozitivní vliv na Váš pracovní výkon? .....	29
Graf č. 11: Jaké jsou podle Vás vztahy na pracovišti? .....	30
Graf č. 12: Myslíte si, že mají současné vztahy na pracovišti vliv na Váš prac. výkon? ...	30
Graf č. 13: Vaše vztahy s nadřízenými jsou?.....	31
Graf č. 14: Myslíte si, že je Váš prac. výkon ovlivněn přístupem Vašeho nadřízeného? ..	31
Graf č. 15: Dostáváte pravidelně od nadřízených kladné hodnocení a zpětnou vazbu?.....	31
Graf č. 16: Co by Vás v současné době nejvíce motivovalo k vyššímu prac. výkonu? .....	32
Graf č. 17: Motivuje Vás pracovní úspěch k vyššímu pracovnímu výkonu?.....	33
Graf č. 18: Jakou odpovědnost cítíte při výkonu Vaší práce? .....	33
Graf č. 19: Myslíte si, že má pocit odpovědnosti vliv na Váš pracovní výkon? .....	33
Graf č. 20: Pociťujete uznání ve Vaší práci? .....	34
Graf č. 21: Umožňuje Vám tato práce osobnostní rozvoj?.....	34
Graf č. 22: Myslíte si, že jste odměňováni a ohodnocováni spravedlivě?.....	34
Graf č. 23: Myslíte si, že jsou Vaše pracovní schopnosti plně využity? .....	34

# Přílohy

## Příloha č. 1: Dotazník

Vážená paní, vážený pane,

obracím se na Vás jako studentka 3. ročníku Masarykova ústavu vyšších studií, ČVUT v Praze – oboru Personální management v průmyslových podnicích s žádostí o vyplnění tohoto dotazníku, jehož výsledky poslouží pro mou bakalářskou práci na téma Motivace k pracovnímu výkonu.

Dotazník je anonymní a všechny Vámi poskytnuté informace budou využity pouze pro účely zpracování bakalářské práce. Zakroužkujte prosím ty varianty, které v dotazníku odpovídají Vaší situaci, či ji nejvíce vystihují.

Děkuji za Váš čas věnovaný vyplnění tohoto dotazníku.

Karolína Sulanová

**1. Jaké je vaše pohlaví:**

- 1) Muž
- 2) Žena

**2. Jaký je Váš věk?**

- 1) 18 – 26 let
- 2) 27 – 45 let
- 3) 46 let a více

**3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- a) ZŠ
- b) SŠ bez maturity
- c) SŠ s maturitou
- d) VOŠ
- e) VŠ

**4. Jaká je délka Vaší praxe na současné pozici?**

- a) Méně než 1 rok
- b) 2 až 5 let
- c) 5 až 10 let
- d) 10 a více let

**5. Myslíte si, že má motivace vliv na Váš pracovní výkon?**

- 1) Určitě ano
- 2) Spíše ano
- 3) Spíše ne
- 4) Určitě ne

**6. Myslíte si, že je úroveň Vaší mzdy adekvátní vzhledem k Vašemu pracovnímu výkonu?**

- 1) Ano
- 2) Ne



**7. Myslíte si, že Vám současné pracovní podmínky umožňují podávat dobrý pracovní výkon?**

- 1) Určitě ano
- 2) Spíše ano
- 3) Spíše ne
- 4) Určitě ne

**8. Myslíte si, že máte dlouhodobější jistotu svého pracovního místa?**

- 1) Určitě ano
- 2) Spíše ano
- 3) Spíše ne
- 4) Určitě ne

**9. Má pocit jistoty či nejistoty vliv na Váš pracovní výkon?**

- 1) Určitě ano
- 2) Spíše ano
- 3) Spíše ne
- 4) Určitě ne

**10. Jaké jsou podle Vás vztahy na pracovišti?**

- 1) Velmi dobré
- 2) Dobré
- 3) Neutrální
- 4) Špatné
- 5) Velmi špatné

**11. Myslíte si, že mají současné vztahy na pracovišti vliv na Váš pracovní výkon?**

- 1) Ano
- 2) Ne

**12. Vaše vztahy s nadřízeným jsou:**

- 1) Velmi dobré
- 2) Dobré
- 3) Neutrální
- 4) Špatné
- 5) Velmi špatné

**13. Myslíte si, že je Váš pracovní výkon ovlivněn přístupem Vašeho nadřízeného?**

- 1) Ano
- 2) Ne

**14. Dostáváte pravidelně od nadřízených pozitivní hodnocení a zpětnou vazbu?**

- 1) Ano
- 2) Ne

**15. Co by Vás v současné době nejvíce motivovalo k vyššímu pracovnímu výkonu?**

**Vyberte prosím nanejvýše tři z těchto uvedených možností.**

- Dobré finanční ohodnocení
- Dobré pracovní podmínky
- Pozitivní vztahy na pracovišti
- Větší pravomoc, odpovědnost
- Možnost rozšiřování svých schopností
- Uznání a respekt kolegů, nadřízených
- Jistota zaměstnání

**16. Motivuje Vás pracovní úspěch k vyššímu pracovnímu výkonu?**

- 1) Ano
- 2) Ne

**17. Jakou odpovědnost cítíte při výkonu Vaší práce?**

- 1) Velmi vysokou
- 2) Vysokou
- 3) Přiměřenou
- 4) Nízkou
- 5) Velmi nízkou

**18. Myslíte si, že má pocit odpovědnosti vliv na Váš pracovní výkon?**

- 1) Ano
- 2) Ne

**19. Pociťujete uznání ve Vaší práci?**

- 1) Ano
- 2) Ne

**20. Umožňuje Vám tato práce osobnostní rozvoj?**

- 1) Ano
- 2) Ne

**21. Myslíte si, že jste odměňováni a ohodnocováni spravedlivě?**

- 1) Ano
- 2) Ne

**22. Myslíte si, že jsou Vaše pracovní schopnosti plně využity?**

- 1) Ano
- 2) Ne

**23. Myslíte si, že jste dostatečně motivováni pro výkon Vaší práce?**

- 1) Ano
- 2) Ne

