

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta

Interpersonální vliv v pracovním procesu

Bakalářská práce

Autor: Jan Charvát

Vedoucí práce: PhDr. Danuše Nichtburgerová

2014

Abstrakt

Stát se úspěšným manažerem a získat schopnosti správného vedení firmy není jednoduchou záležitostí. Takový člověk musí mít jednak vrozené osobnostní předpoklady k výkonu této funkce a také se musí celý život vzdělávat a učit tomu, jak správně svůj podnik řídit, aby na dnes tak přesyceném trhu prosperoval. Mezi hlavní předpoklady takového vedoucího bezesporu patří schopnost ovlivňování a pozitivního motivování svých zaměstnanců v pracovním procesu. A právě tuto stránku psychologie práce jsem se rozhodl v mé práci podrobněji rozebrat, získat všechny možné teoretické poznatky, které posléze aplikovat v kvantitativním výzkumu motivovanosti zaměstnanců ve státní (sociální) a komerční sféře.

V první části práce bych se rád zaměřil na ovlivňování a motivování lidí k efektivním pracovním výkonům teoreticky. Budu rozebírat obecné charakteristiky, důležité pojmy a poznatky z psychologie práce, zaměřené na ovlivňování pracovníků.

Druhá část práce bude věnována praktickému kvantitativnímu výzkumu motivovanosti zaměstnanců pomocí dotazníkové metody, kdy se pokusím získat informace, které objasní fakta o motivačních faktorech působících na zaměstnance. Dotazníky budou podány zaměstnancům pracujícím ve státní (sociální) sféře a zaměstnancům pracujícím ve sféře komerční.

Hlavním cílem práce bude zjištění váhy jednotlivých motivačních faktorů a porovnání motivačních profilů zaměstnanců státní a komerční sféry. Bude provedeno vyhodnocení všech jednotlivých článků dotazníku, na jejichž základě bude proveden konečný závěr a vyhodnocení, které bude doplněno praktickým doporučením, dle průzkumu kvalitativního hodnocení obou porovnávaných sfér.

Za státní (sociální) sféru jsem zvolil Diagnostický ústav sociální péče v Tlosově, v komerční sféře se budu zajímat konkrétně o zaměstnance jedné všeobecně známé pojišťovny zabírající své značné místo na našem trhu. Jméno této pojišťovny je na jejich vlastní žádost nezveřejněno.

Abstract

Becoming a successful manager and acquiring the ability to run a prosperous company is no easy matter. Such person must have innate personal traits. Moreover, being able to manage a company, so that it prospers on today's oversaturated market, requires lifelong education. One of the most important skills of such a manager is undoubtedly the ability to influence and inspire his employees. It is this very aspect of work psychology that I decided to analyse, acquire all possible theoretical knowledge on, and later apply this knowledge in quantitative research on motivation of employees in the public (social) and commercial sector.

In the first part of my thesis I will focus on influencing and inspiring people to perform their job effectively from theoretical perspective. I will discuss general characteristics, important concepts and psychological insights that deal with influencing workers.

The second part of my thesis will deal with quantitative research on employee motivation through questionnaire survey, in which I will attempt to establish driving factors behind employee motivation. The survey will involve employees in both public (social) and commercial sphere.

The main objective of my thesis will be to determine the importance of particular motivational drivers. I will compare motivational drivers of employees in public sector with those working in commercial sector. All parts of the questionnaire will be assessed and conclusion will be drawn from the facts acquired. The final evaluation will be accompanied by practical recommendation based on the research on qualitative evaluation of both compared spheres.

The public (social) sector is represented by Diagnostický ústav sociální péče v Tloskově, the commercial sector is represented by a well-known insurance company that occupies a significant share on the market. The company name is not disclosed upon its own request.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „*Interpersonální vliv v pracovním procesu*“, vypracoval samostatně pod vedením PhDr. Danuše Nichtburgerové a za pomoci zdrojů a literatury uvedené v přehledu. Dále prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách, v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě a úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách.

V Českých Budějovicích dne 21. 3. 2014

.....
Vlastnoruční podpis autora.

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval PhDr. Danuši Nichtburgerové za cenné rady a připomínky, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat zaměstnancům DÚSP v Tloskově a zaměstnancům jedné nejmenované pojišťovny za čas strávený nad dotazníky a poskytnuté informace.

Obsah

Obsah.....	5
Zadání bakalářské práce.....	7
Cíl a užitá metodika práce.....	9
Úvod.....	10
1 Předpoklady k budoucí práci.....	11
1.1 Pracovní předpoklady a bariéry.....	11
2 Motivace.....	14
2.1 Obecný úvod.....	14
2.2 Charakteristika motivace.....	14
3 Zdroje motivace.....	18
4 Průběh motivace.....	23
5 Systém hodnocení.....	24
6 Motivace k práci.....	28
7 Pracovní spokojenost zaměstnanců.....	31
8 Motiv x stimul.....	32
8.1 Motiv.....	32
8.2 Konflikty motivů.....	32
8.3 Stimul.....	33
9 Frustrace, demotivace a deprivace.....	36
9.1 Frustrace.....	36
9.2 Demotivace.....	37
9.3 Deprivace.....	38
10 Osobní rozvoj.....	39

11 Motivační profil člověka.....	42
12 Motivační program podniku.....	44
13 Kvalitativní rozbor motivačního programu.....	45
13.1 DÚSP Tloskov.....	45
13.2 Pojišťovna.....	46
14 Dotazníkové šetření a porovnání motivačního profilu zaměstnanců.....	48
14.1 Výsledky jednotlivých kategorií – Pohlaví respondentů.....	49
14.2 Věk.....	50
14.3 Dosažené vzdělání.....	51
14.4 Veřejná či neveřejná mzda.....	52
14.5 Zásahy nadřízeného do činností zaměstnanců.....	53
14.6 Obsah pracovní náplně.....	54
14.7 Vzdálenost bydliště od pracoviště.....	55
14.8 Ochota zaškolovat se v zaměstnání.....	56
14.9 Nejnižší přípustná mzda.....	57
14.10 Důvody ke změně zaměstnání.....	58
14.11 Motivující faktory.....	59
14.12 Demotivující faktory.....	62
Doporučení pro sledované i ostatní podniky.....	64
Vyhodnocení a závěr.....	65
Vzorový formulář dotazníku pro prováděné šetření.....	67
Seznam použitých zdrojů a literatury.....	70
Seznam obrázků, grafů a příloh.....	71

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jan CHARVÁT**
Osobní číslo: **E10899**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Interpersonální vliv v pracovním procesu**
Zadávající katedra: **Katedra práva**

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

Cílem práce je porovnání zaměstnanců v komerčních podnicích a v sociální sféře z hlediska jejich motivačních profilů a využití vhodných stimulačních prostředků.

V úvodu práce se autor zorientuje teoreticky, uvědomí si, kam pokročilo poznání.

V hlavní části práce proveden kvalitativně kvantitativní výzkum ovlivňování zaměstnanců různých motivačních profilů manažery v autorem vybraných organizacích a jejich porovnání.

V závěru práce budou stanovena vhodná praktická doporučení.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:

NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního chování a její řízení.* Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-247-0577-X.

BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení.* Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-064-3.


BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování.* Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.

BAKALÁŘ, E. *Měření hodnotových orientací.* Praha: Kandidátská disertační práce, FF UK, 1983.

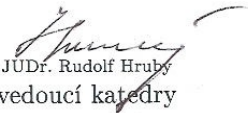
MAYEROVÁ, M. a J. RŮŽIČKA. *Psychologie v hospodářské praxi.* Plzeň: ZČU, 2011.

Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Danuše Nichtburgerová**
Katedra práva

Datum zadání bakalářské práce: **8. října 2013**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2014**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


JUDr. Rudolf Hruby
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 24. března 2014

Cíl a užitá metodika práce

Všeobecně platí, že spokojený zaměstnanec je výkonný a efektivně pracující pro svého zaměstnavatele. Hlavním cílem této práce je proto zjistit a porovnat vliv motivátorů, které působí na pracujícího jedince směrem k jeho celkové spokojenosti a vnitřnímu uspokojení. Dále pak prozkoumat tento vliv u zaměstnanců, kteří pracují v sociální (státní) sféře a u zaměstnanců komerčních podniků. Získané poznatky poté porovnat a dojít k motivačním profilům obou zkoumaných skupin.

K metodě zkoumání obsahu mé práce použiji kvantitativní i kvalitativní metodu výzkumu.

Kvantitativní metoda bude obsahovat dotazníkový postup, kdy mezi jednotlivé zaměstnance komerčních i státních podniků rozmístím dotazníky informující se na jednotlivé motivační faktory působící na jednotlivé pracovníky a na jejich chuť pracovat. Po získání těchto informací shrnu celkové výsledky a porovnáím zjištěné poznatky mezi sebou na úrovni státní a komerční.

V druhé části praktického výzkumu provedu kvalitativní rozbor metod, které užívají jednotlivé subjekty mého zkoumání k motivování a vyšší efektivnosti práce svých zaměstnanců. Tyto poznatky následně porovnáím s výsledky kvantitativního výzkumu a případně doporučím sledovaným podnikům cestu, kterou by se mohli ubírat k lepším výsledkům ze strany vlastních pracovníků. Tyto informace budou doufám nápomocny i jiným podnikům, které se otázkou vyšší motivovanosti zaměstnanců zabývají.

Úvod

Na samotný úvod bych v několika málo větách rád vysvětlil, proč jsem si k vypracování své závěrečné bakalářské práce zvolil právě toto téma. Studuji ekonomickou fakultu a nabízí se tedy spousta jiných předmětů a tematických okruhů ke zpracování, které jsou ekonomice bližší. Mě však více než tyto samotné ekonomické disciplíny zaujala psychologie, která má mnohdy k výsledkům ekonomické činnosti podniků blíže, než by si kdo mohl uvědomit. Psychologie, v mém konkrétním případě psychologie práce a organizace, obsahuje mnoho oblastí použitelných jednak v teoretické, tak v praktické rovině podnikového dění. Jednou z takových rovin je také interpersonální vliv a ovlivňování v pracovním procesu, což považuji za stěžejní fakt ohledně prosperity a správného efektivního chodu firmy. A právě oné problematice bych se v této práci rád věnoval, jelikož i já sám budu po absolvování vysoké školy v nějakém podniku zaměstnancem nebo zaměstnavatelem. Na obou těchto úrovních je třeba znát odpověď na jisté psychologické otázky, díky kterým se práce stane ekonomicky výhodnější, efektivnější i lidsky příjemnější.

1 Předpoklady k budoucí práci

Práce je pro každého člověka existenčním faktorem. Poskytuje mu prostředky pro vlastní fungování v životě a společnosti v podobě peněz, seberozvoje a sociálních kontaktů. Stále více se však setkávám se situací, že lidé chodí do práce neradi, jen z povinnosti. Tato neblahá skutečnost je způsobena tím, že si lidé vybrali nesprávné povolání, anebo jsou k dané práci nedostatečně vnitřně popoháněni. Ony vnitřní pohnutky a samotná chuť do práce souvisí s motivací, správným ovlivňováním zaměstnanců a interpersonálním vlivem ze strany nadřízeného. Touto problematikou se budeme prokousávat během celé práce. Na druhé straně jsem zmínil nesprávnou volbu zaměstnání, jež způsobuje nechut' k práci. Výběr správného povolání je velice důležitý, jelikož ne každý jedinec je schopen dobře vykonávat různorodou práci. Vývoj jedince pro určitou profesi je dán jednak dle vrozených předpokladů a také podle rozličných okolností nabytých během života. Všechny tyto situace potom mají konečný vliv na rozhodnutí o volbě profese.

1.1 Pracovní předpoklady a bariéry

Výchova a vliv rodiny

Mezi časté vlivy na budoucí povolání patří bezesporu výchova rodiny, její tradice a vazby. V mnoha případech se rodiče snaží vést své potomstvo k pokračování své celoživotní práce, která je živila celý život a mají k ní jistý vztah. Avšak ne ve všech případech s nimi mladá generace souhlasí a vidina této činnosti je neláká, naopak mají jiný cíl. Rodinní příslušníci, ač se jim to zprvu nelíbí, by je měli v těchto myšlenkách podporovat, jelikož každá osobnost je jiná a ne vždy děti zdědí po rodičích stejnou povahu a pracovní předpoklad.

Osobnostní předpoklady a schopnosti

Mezi vrozené skutečnosti ovlivňující naši volbu budoucí profese patří osobnostní předpoklady a schopnosti. Někdo má spíše technické, jiný pak humanitní předpoklady k práci, někteří jedinci jsou kdesi na hraně mezi těmito, anebo mají předpoklady k dobře vykonávané činnosti úplně někde jinde. To ví každý člověk sám, co ho baví a kam ho to nejvíce táhne, jelikož práci, kterou vykonáváme jen z donucení, abychom měli nějaký finanční příjem, a samotná práce nás neuspokojuje a nebaví, bývá většinou neefektivní, frustrující, vede i k osobním konfliktům v rodině a kolektivu přátel, v nejhorších případech končí až tragicky.

Mluvíme-li o svých schopnostech, uděláme si obrázek sami o sobě velmi dobře. Už od školy se s námi rozvíjejí naše schopnosti, kterými jsme vnitřně obdařeni. Někdo uměl hezky malovat a vytvářet předměty z modelovací hmoty, postupem času se jeho nadání vyvíjí a takový člověk se stane návrhářem, architektem, truhlářem či jiným podobným povoláním, ve kterém ví, že je dobrý a že ho vnitřně těší pocit z dobře vykonané práce.

Na druhé straně stojí ti, kteří si při hodině výtvarné výchovy div nevypíchlí štětcem oko a modelínou neslepili vlasy. U těchto jedinců nemůžeme čekat, že je budoucí kroky potáhnou k činnosti, jež se sebeméně blíží k manuálním schopnostem. Ovšem takoví jedinci bývají na druhou stranu výřeční a důvtipní, zastupují třídu v soutěžích a vyřizují za ni výlety, maturitní ples, drží třídní kasu apod. S těmito lidmi se v budoucnu setkáme jako s poradci, tiskovými mluvčími nebo vedoucími úseků i firem.

Nejlépe je na tom ten, jenž je obdařen manuálními i diplomatickými schopnostmi. Na druhé straně se můžeme setkat i s jedinci, kteří mají jednak “ obě ruce levé “ a navíc jim “ nebylo z hůry dáno rozumu. “

Vzdělání

Vedle vnitřních předpokladů a schopností k práci stojí také vnější technické bariéry k práci. Mnoho lidí by rádo vykonávalo jistou činnost, která je baví a jsou k ní i vnitřně předurčení, avšak jim v tom brání nedosažené vzdělání, které bývá vstupní branou

k mnoha profesím. Někdy se však setkáme i se studovaným člověkem, který tuto práci nevykonává dobře, ale na jeho místo nemůže přijít jedinec, který by funkci zastával lépe, protože nemá potřebné vzdělání.

Doprava

Další takovouto bariérou je možnost dojíždění do zaměstnání. Mnoho lidí z malých vesnic a městeček by mohlo vykonávat funkci, jaká by se jim líbila a přinášela užitek jak sobě samému, tak i okolí pro které by byla vykonávána, avšak z důvodu vzdálenosti od bydliště a nedostupnosti dopravy je pro ně tato možnost nevhodná. Tito lidé bývají často pohlceni velkým manufakturním podnikem, který se nachází v blízkosti bydliště a nedělá problém s dopravou. Ve většině případů zde lidé dělají práci, která je nepravděpodobně prospěšnější, jak sobě, tak okolí. To vede, jak jsem se již zmínil, k nudy práce a psychické rozpolcenosti. V našich podmínkách je stěhování za práci, případně velká vzdálenost dojíždění, netradiční a pro většinu lidí neatraktivní.

Finanční ohodnocení

Nedílnou součástí výběru povolání je samozřejmě vlastní finanční příjem. Říká se sice, že peníze nejsou vším, ale v dnešní době toto rčení přestává stále více platit, jelikož, za peníze se dá dnes koupit opravdu již skoro "vše" a někdy ke škodě věci je uplatňováno rčení, že "peníze jsou až na prvním místě". Většina pracovníků si proto stále více vybírá podniky, kde může očekávat vyšší finanční příjem a budoucí kariérní růst, s nímž je spojen další růst příjmů. Jsou mezi námi i tací, kteří se zřikají osobních pocitů k vlastnímu obohacování a svou práci vykonávají pro vnitřní sílu, duševní obohacení a o pocit že pomohli jiným lidem. Takových lidí však stále ubývá a jsou pro společnost stále vzácnější, jelikož práci v sociální sféře zastávají mnohonásobně lépe po všech stranách a to ne proto, že by byli lepší než jejich kolegové, ale proto, že to dělají srdcem a nikoli pro peníze. S tím vším souvisí motivace a vnitřní stimuly k práci ze strany vedení a managementu, o kterých se bezesporu zmíním později.

2 Motivace

2.1 Obecný úvod

Jak bylo již v předešlých odstavcích řečeno, každý jedinec má, ať již vrozené či postupem věku a dospívání nabyté, předpoklady k budoucímu zaměstnání. To však samo o sobě nestačí k tomu, aby mohl člověk vykonávat během svého života činnosti, které by jej jak fyzicky, tak hlavně psychicky uspokojovaly a drželi při životě. Já osobně jsem během svého středoškolského a vysokoškolského studia několikero pracovních funkcí, přestože se jednalo jen o krátkodobé brigády, zastával a mohu říci, že s úplně jinou chutí a elánem.

Z vlastní zkušenosti vím, jak obrovský vliv má vedoucí a celkové pracovní podmínky na efektivitu a výkonu práce zaměstnanců. V této době jsem si poprvé uvědomil, že člověk by vnitřně umřel, kdyby chodil do práce jen z povinnosti s vidinou pravidelné mzdy, jež ho drží při životě. Je jasné, že člověk potřebuje o hodně víc, aby mohl svou práci svědomitě, efektivně a hlavně rád, s vnitřním uspokojením vykonávat. Úlohou vedoucího není jen nařizovat a klást požadavky, především stojí první krok na něm samotném, aby zprvu své zaměstnance pozitivně ovlivnil a motivoval, než jim zadá danou činnost.

2.2 Charakteristika motivace

Řečeno známou odbornou definicí, jsou motivací vnitřní hybné síly, které ať již zcela vědomě či ne s úplnou uvědomělostí působí na psychiku jednotlivce. Je zde důležité vystihnout slovo "jednotlivce", jelikož tyto síly či pohnutky nepůsobí na každého stejně, ale jsou zcela individuální dle motivačního profilu určitého jedince. O tom se zmíním později. Obecně se dá říci, že činnost člověka je svým způsobem "mrtvá" do té doby, dokud není motivací aktivizována a orientována určitým směrem.

Lidé si většinou mylně myslí, že chodí do práce jen pro peníze. Peníze jsou pouze jedním z motivů, které nás "nutí" do práce docházet. Působících motivů je celá řada a každý z nich působí na jedince zcela individuálně a odlišnou silou. Mezi nejčastější motivy k práci zařazujeme:

Peníze

Již o nich bylo řečeno. Představují pro člověka finanční jistotu a možnosti k nákupu hmotných i nehmotných statků k udržení své životní úrovně i zaopatření rodiny. Pro někoho může jejich množství znamenat jistý stupeň vícecennosti ve společnosti.

Osobní postavení

Pro někoho zcela nevýznamný motiv, pro jiného velice silný. Hierarchicky vyšší post v podniku ovlivňuje jedince myšlenkou jeho významnosti pro firmu. Vnitřně jej uspokojuje, že vede část zaměstnanců nebo spravuje jistý úsek podniku a pracovní výkonností se snaží stoupat po firemním žebříčku.

Výsledky a výkon

Zde na člověka působí silné uspokojení v tom, že něčeho dosáhl či vytvořil dobrý produkt své práce. Tito lidé rádi hledí na výsledek své činnosti a jsou hrdi na svůj výkonnostní výsledek. Jen stěží by takové jedince uspokojila pásová výroba, kde předávají určitý polotovár k dalšímu zpracování a nemají téměř žádnou zprávu o výsledku své práce.

Kolegiálnost

V tomto případě spočívá hlavní ochota chodit práce, v tom, že si zaměstnanec plně rozumí se svými spolupracovníky. Bere je jako součást svého každodenního života.

Jako odpoledne a víkendy tráví s rodinou, tak pracovní dobu tráví se spolupracovníky. Tvoří dobrý kolektiv, kde se často utváří přátelské vztahy. Napětí, závist, spory a nevraživost na pracovišti zde téměř neexistují.

Jistota

Tento motiv je vlastní spíše pracovníkům s flegmatickou povahou. Vykonávají svou činnost bez větších obtíží, práce jim ničím nevadí a jsou s ní ve své podstatě spokojeni. V dnešní době, kdy bývá o práci nouze a ne příliš snadno se dá nalézt nové a dobré místo, pracují tak, aby s nimi byl zaměstnavatel spokojený a neměl důvod provádět personální změny. Chtějí mít svou jistotu v současném zaměstnání.

Odbornost

Je částečně podobný motiv jako v případě osobního postavení. Člověk zde rád, více či méně, dává najevo jeho kvalit a důležitosti pro podnik. Těší jej fakt, že v podniku kromě něj, nebo malé skupinky spolupracujících, není nikdo, kdo by mohl jeho post vykonávat. Je svým způsobem nenahraditelný a potřebný pro chod podniku. Takoví lidé se rádi zaškolují dalším firemním činnostem, aby si zvýšili svou odbornost a upevnili pozici důležitosti.

Samostatnost a tvořivost

V dnešní době rozvoje a pokroku chce čím dál tím více lidí tvořit samostatně a dokázat si, že na tu či onu činnost mají schopnosti, aby ji splnili. Ve firmě proto ze strany vedoucích stále častěji přichází jen informace o dalších záměrech v činnosti firmy a vlastní postupy a styl zpracování nechávají samostatně na pracovnících, kteří jsou rádi za tuto příležitost se aktivně zapojovat do podnikových aktivit. Vymýšlejí a tvoří vlastní nápady a postupy k ulehčení a efektivitě práce a jsou vnitřně uspokojeni dobře splněným úkolem, o který se vlastní činností zasloužili, tím více, čím je úkol důležitějšího charakteru.

Motivace k práci a její dílčí motivy, které jsou výše uvedeny, působí podvědomě na psychiku člověka ve třech různých rovinách.

Směr

Tato motivační rovina určuje, jakým směrem bude samotná motivace orientována a k jakému cíli nebo cílům bude zaměřena její působnost. Na druhé straně odvrací ostatní směry a cílové orientace, aby bylo podvědomí člověka plně koncentrováno k motivované činnosti.

Intenzita

Udává sílu motivace a jednotlivých motivů působících na individualitu jedince. Obecně řečeno se jedná o úsilí, se kterým člověk určenou činnost vykonává a jak moc je do ní zapálen, aby dosáhl svého cíle.

Stálost

Možná lépe řečeno vytrvalost, se kterou je pracovník ochoten vykonávat intenzivně zadanou práci, bez toho, aby byl odrazen různými překážkami, které se na cestě mezi počátkem a koncem vynaloženého úsilí, než se dostaví požadovaný výsledek, vyskytnou.

BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha : Management Press, 2004. 411 s. ISBN 8071750107.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha, 2002

3 Zdroje motivace

Stejně tak, jako jablko vyrostе na stromě, nová škodovka vyjede z továrny a malé dítě se narodí na porodním sále, tak také motivace se někde musí "vyvinout" a nevznikne jen tak z ničeho ve vzduchu. Hledáme zde to, ty skutečnosti, kde se motivace vytváří, kde má své zdroje. Dle publikací, ale také dle zdravého lidského rozumu, určujeme pět základních zdrojů motivace.

- Potřeby
- Návyky
- Zájmy
- Hodnoty
- Ideály

Lze se však setkat i s rozšířeným či upraveným výčtem těchto zdrojů. Většina autorů a publikací však hovoří o tomto seznamu, který je i dle mého osobního úsudku přehledný a pochopitelný.

Potřeby

Potřeba se dá v tomto spojení definovat jako nedostatek něčeho konkrétního, co je v danou chvíli pro danou osobu velice důležité. Časové a individuální hledisko je pro tuto definici velice důležité, jelikož během času se jednotlivé potřeby mění (v danou chvíli máme hlad, v jinou dobu se nám chce jít do divadla, atd.) a jednotlivé potřeby mají jinou hodnotu pro každého člověka (potřeba odpočinku po namáhavé činnosti je jiná u cvičeného sportovce a u důchodce).

Většinu potřeb si člověk uvědomuje, jako je tomu u jídla, odpočinku, atd...(vím, že mám hlad a potřebuji se najíst...vím, že jsem unavený a potřebuji si odpočinout...). V některých případech jsou však potřeby člověka ne zcela uvědomělé.(Určitě jste se někdy dostali do situace, kdy vám cosi schází, ale vy za žádnou cenu nemůžete přijít

na to, co to vlastně je. Až jste z toho celí nevrlí a mrzutí). V jiném případě zase víme velmi dobře, co přesně nám schází, avšak vůbec nevíme, kde se tato potřeba najednou vzala, co je jejím důvodem.

Základní dělení potřeb je na dvě sekce, jedná se o potřeby:

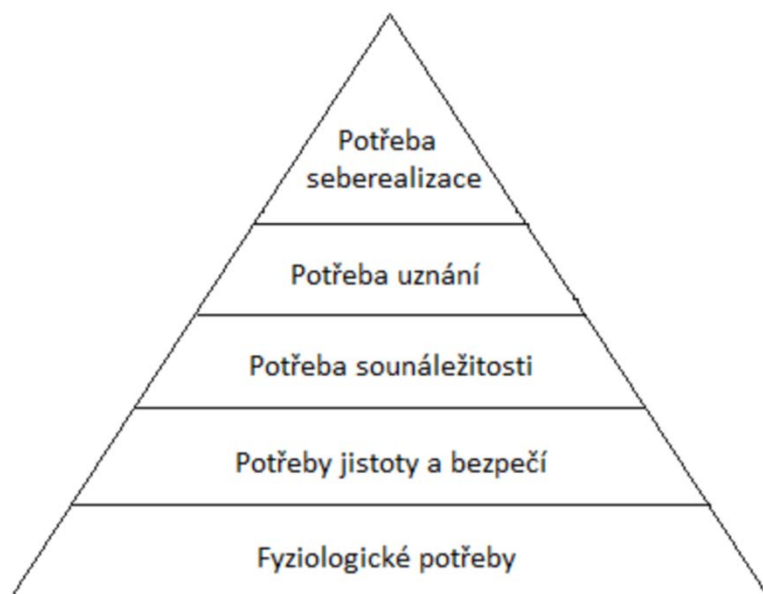
biologické, fyziologické – tyto potřeby označujeme nejčastěji jako potřeby primární, jelikož jsou spojeny s činností a funkcí lidského těla. Jedná se především o potřeby každému jedinci známé, je to potřeba vzduchu, potravy, spánku, tekutin, atd...

společenské, sociální – tento druh potřeb je označován jako potřeby sekundární. Tyto potřeby již nejsou spojeny jen se samotným bytím člověka, ale zohledňují již osobnost člověka jako bytost zapojující se do společenského, sociálního a kulturního žití. Je to hlavně potřeba lásky, seberealizace, dominance, atd...

Vedle tohoto základního dělení potřeb je známo mnoho dělení, seznamů a studií od známých psychologů, jež se touto problematikou zabírali.

Z výčtu těch nejznámějších si dovoluji uvést A. H. Maslowa, C. Alderfera, K. B. Madsena a J. P. Guilforda.

Obrázek č. 1 – Hierarchie potřeb podle A. H. Maslowa



Obrázek č. 2 – Uspořádání potřeb podle C. Alderfera



Obrázek č. 3 – Uspořádání potřeb podle K. B. Madsena

- **Potřeby primární (vrozené)** – hlad, žízeň, spánek, dýchání, sex, ...
- **Potřeby afektivní (částečně vrozené a naučené)** – bezpečí x strach, agrese
- **Potřeby sekundární (naučené)** – sociální kontakt, úspěšný výkon, moc,...

Obrázek č. 4 – Uspořádání potřeb podle J. P. Guilforda

- **Potřeby organické** – hlad, pohlavní pud, aktivita
- **Potřeby určitých podmínek** – pořádek, čistota, úcta, příjemné prostředí
- **Potřeby pracovní** – ctižádost, stálost, vytrvalost
- **Potřeby pozice** – svoboda, nezávislost, počestnost
- **Potřeby sociální** – sdružování, úslužnost, disciplína
- **Potřeby všeobecné** – dobrodružství, zábava, jiné zájmy

Návyky

Návyky jako zdroje motivace se u člověka utvářejí od nejtělejšího věku během celého jeho života. Činnosti, které jsou pro nás z počátku nové a obtížně splnitelné, si po několikátém opakování osvojíme a v budoucnu nám již nečiní větší problémy. Navykneme si na ně.

Dá se říci, že totožně tato praxe funguje i v pracovním životě člověka. Ten se často setkává se situacemi, které z minulosti nezná a je nucen je nějakým způsobem úspěšně vyřešit. V některých případech se mu to podaří svépomocí, jindy za přispění spolupráce kolegů či nadřízeného. Důležité však je, že si osvojí způsob řešení a příště již pracuje na konkrétní činnosti s vnitřním motivem z minulého období – dle vžitého návyku.

Zájmy

Motivační zdroj ze zájmu je určitý druh potřeby uspokojený vykonáním té činnosti, jenž vzbuzuje v konkrétním člověku jisté vnitřní obohacení, touhu po informacích – zájem. Vzbuzuje v člověku touhu po bližším prozkoumání, tudíž se na tuto oblast zaměřuje trvaleji. Zájem je velice individuální, jelikož každá osobnost jej má zaměřen na jinou oblast dění. Zájmových oblastí existuje celá škála, jen pro příklad uvedu zájmy z oblasti přírody, poznávání, techniky, sportu, kultury a mnoho dalších. V obecné rovině se dá říci, že zájmů jednotlivce je právě tolik, kolik je činností vyvolávajících u něj pocit potěšení.

Ve výčtu všech zájmů, které daný jednatel má, se posuzuje jejich současná významnost na základě šíře, hloubky a stálosti jednotlivého zájmu.

- Šíře – Určuje, zdali se jedinec zaměřuje pouze a jedině na tu konkrétní oblast, či je jeho pozornost k tomuto faktu obsáhlejší.
- Hloubka – V této rovině zájmového zkoumání je rozhodující, jak moc a jak intenzivně zájem probíhá. Jedná-li se pouze o získání povrchových informací nebo o důkladnější rozbor.

- Stálost – Z tohoto hlediska získáváme přehled o tom, jak moc silný zájem je v porovnání s ostatními působícími vlivy a jak si jej dokáže jedinec udržet při setkání s různými překážkami.

Ideály

Hodnota ideálu, jakožto zdroje motivace je značně vysoká. Každý si při budování svého života a své osobnosti představuje a v duchu sní o stavu, jakého by chtěl v životě dosáhnout – svého ideálu. A podle toho se ubírají jeho kroky a dílčí cíle. Proto i jeho pracovní náplň musí z jisté části splňovat určitá kritéria, tak aby jeho pracovní úsilí vedlo k dosažení jeho cílů a směřovalo k podobě vysněného ideálu

PROVAZNÍK, V.; KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996. 210 s. ISBN 8070792833.

BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha : Management Press, 2004. 411 s. ISBN 8071750107.

4 Průběh motivace

Motivaci můžeme “hrubě“ označit za děj, který nějakým způsobem probíhá dle určitého řízení na cílového pracovníka. Aby se motivace na konkrétního jedince stala účelová, měla by splňovat jakousi obecnou rovnici:

ÚSILÍ PRACOVNÍKA → POŽADOVANÝ VÝSLEDEK → ADEKVÁTNÍ ODMĚNA

Vlastními slovy se to nechá rozebrat asi takto:

Pracovník se snaží vynaložit co nejvyšší úsilí, jakého je v danou chvíli, za dané situace a charakteru činnosti schopen dosáhnout. Pro pracovníkovo vnitřní uspokojení i požadavky nadřízeného orgánu by jeho úsilí mělo vyústit k dobrému finálnímu výsledku práce. A následně by měl být tento dobrý výsledek náležitě odměněn ze strany nadřízeného orgánu pro kvalitní motivaci pracovníka při další činnosti. Nadřízený by měl věnovat pozornost zejména charakteru odměny, jelikož jak je v této práci rozebíráno, každý pracovník preferuje jiný způsob odměny, která pro něj v danou chvíli přináší nejvyšší význam.

Dle citace Victora Vrooma se daná problematika nechá vyjádřit také pomocí jednoduché matematické rovnice.

$$Ú = E * (V_1I_1 + V_2I_2 + \dots + V_kI_k), \quad \text{kde}$$

Ú..... výsledné úsilí

E.....expektace – očekávání výkonu z vynaloženého úsilí (udáváme od 0 - 1 v %)

I.....instrumentality – představa pracovníka o odměně z úsilí a výkonu (0 - 1 v %)

V.....valence – významnost odměny pro pracovníka (stupnice od -10 až +10)

.....

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha, 2002

5 Systém hodnocení

Interpersonální ovlivňování pracovníků ze strany vedoucího je zajišťováno v mnoha směrech. Systém hodnocení svých zaměstnanců je jednou a velmi důležitou složkou k ovlivnění práce lidí, kteří jsou způsobem svého odměnění za vykonanou činnost pozitivně nebo negativně naladění k dalším aktivitám.

Ve většině druhů podnikání i pracovních oborů se této otázce aktivně a dlouhodobě věnují. Vynaloží-li vedoucí pracovník onu námahu i potřebný čas k tomu, aby důkladněji propracoval hodnotící systém v jeho podniku, dočká se kladné odezvy ve všech směrech. Především se pak jedná o správné využití pracovního potenciálu jednotlivých pracovníků a s tím související pracovní výkonnosti. Dochází také k výraznému zlepšení komunikace mezi jednotlivými úrovněmi řízení a tím odstranění nežádoucích prodlev v pracovním procesu.

Postup hodnocení - uložení úkolu

- sledování plnění
- výzva k přípravě a hodnocení
- hodnotící pohovor
- srovnávání výsledků

Složky hodnocení - pochvala

- výtka
- mzda

Pochvala

Na první pohled se pochvala netváří nikterak důležitě, avšak po úspěšném ohodnocení je na místě, aby byl vedoucí připraven svého podřízeného za vykonaný úkol pochválit a dodat mu sebevědomí a motivaci pro úkoly příští. Pro pochvalu jsou nezbytné určité náležitosti. Především je třeba pochvalu adresovat pracovníkovi včas, aby bylo zřejmé, za jakou konkrétní činnost ji obdržel a také ji publikovat veřejně a formálně, aby si byl pracovník vědom její důležitosti.

Výtka

Oproti důležitosti chválit své zaměstnance za kvalitně odvedenou práci je neméně důležité je i pokárat za činnosti, které mohli splnit lépe, než skutečně vykonali. V případě výtky je ještě více důležité dbát na způsobu podání, než tomu bylo u pochvaly, aby se pracovník necítil jakkoliv osobně napaden. Je třeba si zjistit fakta, zdali problém nastal při pracovníkově nedbalosti, nezodpovědnosti či jiné další skutečnosti. Zaměstnance je třeba seznámit se skutečností, že jsme s něčím nespokojeni, říci co konkrétně bychom si představovali jinak a vysvětlit mu možné důvody selhání a možný pracovní postup k eliminaci dalších takovýchto nepříjemností. Vytknout pracovníkovi nedostatky je důležité, aby je v budoucnu již neopakoval a nezadrhával se tím chod podniku. Výtka podaná v klidu, v soukromí a s důležitým vysvětlením nebývá nepříjemná a neutváří žádné napětí mezi vedoucím a zaměstnancem.

Mzda

Složky a způsob vyplácení mzdy také souvisí s hodnotícím systémem a motivováním lidí.

Stejná či téměř stejná výše mzdy způsobí to, že se pracovníci ohlížejí po druhých a nemají snahu vykonat více lepší práce než ostatní při znalosti výplatních pásek

kolegů – nelze spoléhat na to, že si zaměstnanci výši svých příjmů vzájemně neprozradí.

Mzda každého pracovníka by se měla skládat z pevné složky, které je si dotyčný vědom jako své jistoty a pohyblivé složky skládající se z různých typů prémie a osobních ohodnocení, jenž pracovník získá na základě individuálních kvalit a výkonů za určené období. Takto je každý motivován k vyšším výkonům a neohlíží se na ostatní, že dělají méně než on, naopak někteří pracují ještě více, aby ukázali, že jsou lepší než ostatní.

Také v obdobích, kdy se zlepšuje ekonomická síla i postavení firmy na trhu, je zapotřebí odměnit zaměstnance jistou finanční injekcí, abychom nevypadali jako vykořisťovatelé a na pracovníky nepůsobil vnitřní tlak z toho, že za jejich vykonanou práci stojí vzestup podniku a oni samotní z toho nic nemají.

Každá výplatní páska musí obsahovat stanovené položky, avšak různé podniky ji mají upravenou svou účtárnou a často se dosti odlišují. Pro praxi, že je důležité "výplatnici" co možná nejvíce zjednodušit, aby byla pro každého přehledná, byl si vědom všech položek a částek v ní zanesených a nepůsobila nepřehledně a chaoticky. Pak dotyčný ani neví, za co určitou částku obdržel (nebo neobdržel).

Mzda a všechny její pohyblivé složky by měla co nejvíce odpovídat výši výkonu zaměstnance. V případě určitých pochybností je třeba náležitě pracovníkovi vysvětlit výši všech položek, aby nedošlo k nepříjemnostem a napětí třeba jen z důvodu špatného porozumění či absence potřebné komunikace.

V neposlední řadě je důležité, abychom si dali pozor na včasnost vyplácení odměn a mezd. Jedním důvodem je fakt, že dle smlouvy je výplatní datum stanovené (nebo by alespoň mělo být) a ačkoli jsou tací, kterým opoždění výplaty nevadí, u mnohých to vyvolává nejistotu ohledně situace podniku a působí všeobecné napětí. Druhým a podstatnějším důvodem je fakt, že mnozí lidé jsou na výplatním termínu a smluvené výši částky závislí, ač již z důvodu současné finanční situace, tak také ze závazných termínů placení úvěrů a splátek.

Často také třeba se zamyslet nad podáním mzdy z hlediska veřejného či neveřejného. Zveřejnění mzdy nese určitá rizika a úskalí. Na jedné straně působí jako hnací motor pro zaměstnance, kteří jsou lépe ohodnoceni a cítí se důležití pro

chod podniku i pro ty, kteří jsou ohodnoceni hůře a nahlíží na tento fakt jako na svou chybu a snaží se pro příště zvýšit svou výkonnost, aby dosáhli stejně vysokého ohodnocení jako kolegové. Na druhé straně jsou pracovníci, kterým by se výše mzdy oproti svým kolegům nezamlouvala, vytvářela by se u nich závist a narušení kolegiálnosti a také pocit privilegování druhých zaměstnanců ze strany vedoucího. V praxi se podniky raději chtějí takovýmto problémům vyhnout a i s vidinou onoho “ hnacího motoru “ raději volí neutrální cestu a mzdu jednotlivých pracovníků nezveřejňují.

KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., HÜTTOVÁ, E. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha : VŠE, 1998. ISBN 80-7079-202-7.

BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha : Management Press, 2004. 411 s. ISBN 8071750107.

6 Motivace k práci

Motivace k práci by měla být výsledkem činnosti vedoucích pracovníků v oblasti interpersonálního motivačního ovlivňování svých zaměstnanců v pracovním procesu a každý pracovník by ji měl ve svém zaměstnání v nějaké oblasti nalézt. Přesnou definici ji lze charakterizovat jako motivaci lidského chování a jednání spojenou s výkonem pracovní činnosti. V oblasti pracovní motivace můžeme nahlížet na fakt ve dvou různých rovinách. Jednou jako motivace související se samotnou prací – *motivace intrinsická* a podruhé jako motivace, jenž se samotnou prací v přímém kontextu nespojuje – *motivace extrinsická*.

Motivace intrinsická

- Potřeba činnosti – vynaložit jistou energii.
- Potřeba výkonu – uspokojení po úspěšném výkonu.
- Potřeba kontaktu s ostatními lidmi – možnost komunikace se spolupracovníky a přátelské prostředí.
- Potřeba touhy po moci – uspokojení při dosažení vyšší pozice v hierarchii firmy.
- Potřeba smyslu života a seberealizace – nejvyšší motivační význam pro jedince přináší osobnostní rozvoj, smysluplnost práce, hodnoty, ...

Motivace extrinsická

- Potřeba peněz – ekonomické zabezpečení, životní volnost.
- Potřeba jistoty – udává klid a životní uspokojení hlavně z hlediska budoucnosti.
- Potřeba vlastní důležitosti – záleží na společenském postavení a prestiži, kterou mi pozice v práci zajistí.

- Potřeba sociálních kontaktů – úzce souvisí s předchozí prestiží a postavením, jež mi umožní kontakty na určité lidi.
- Potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu – možnost získání kontaktů a poznání osob (blízkého přítele, partnera) vlivných i v osobním životě na pracovišti.

V praxi se mnohokrát setkáme s mnoha dalšími skutečnostmi, které ať již pozitivně nebo negativně motivaci k práci individuálního jedince ovlivňují.

- Vnitřní motivování – jedná se o osobní schopnosti, dovednosti, vědomosti, ...
- Vnější motivování – technické vybavení pracoviště, organizace práce, klimatické podmínky na pracovišti, ...
- Udržování stálé motivovanosti – jednorázová motivovanost bývá neefektivní a v mnoha případech se přemotivovanost na jediný cíl či krátkodobý časový úsek stává důvodem k selhání.
- Dosazování k pracovním úkonům pracovníky s odpovídajícími předpoklady k práci – pracovníci s vysokými předpoklady k práci, kteří pracují na své pozici s minimálním úsilím, by mohli ztratit motivaci k práci a naopak pracovníci s nižšími předpoklady k práci, jež dostanou za úkol těžší pracovní úkon, nemohou vydržet pracovat s vyšším pracovním nasazením než je pro ně únosné.
- Aspirační úroveň – pozitivně ovlivňuje pracovní motivaci pracovníků. Jedná se ve skutečnosti o to, jak vysoké požadavky na svůj osobní výkon jednotliví zaměstnanci nárokují.
 - **vysoká** – dosáhnout požadovaného cíle, úspěchu
 - **nízká** – vyhnout se případnému neúspěchu
 - **střední** – pro dotyčného jedince individuální rozhraní mezi vysokou a nízkou

- Motivace a výkon – Obecně se říká, že čím větší motivace, tím vyšší výkon. Ve většině případů toto heslo platí, ale ne vždy. Nízká motivace = nízký pracovní výkon, na tom se nic nemění. Vysoká motivace = vysoký pracovní výkon, platí, ale nikoli v případě nadměrné motivace. Stane-li se pracovník přemotivovaný k jisté činnosti, ať již z důvodu velké důležitosti práce či příslibení vysoké odměny za splnění úkolu, může se u něj objevit vysoké vnitřní napětí způsobující narušení psychiky člověka. Dochází pak k oslabení aktuálních vnitřních subjektivním předpokladům k úspěšnému výkonu.

NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. Vyd. 1. Praha : Grada, 2005. 225 s. ISBN 80-247-0577-X.

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

7 Pracovní spokojenost zaměstnanců

Celková spokojenost pracovníků v podniku ve velmi důležitá s ohledem na jejich motivaci k práci a efektivnosti pracovních výkonů. Mnoho podniků vynakládá své prostředky na zjišťování stavu spokojenosti svých zaměstnanců. Většinou o tuto práci stará vyhrazený interní nebo najatý externí pracovník, který plně standardizovaným řízeným rozhovorem nebo písemným dotazováním zkoumá otázku individuální spokojenosti lidí v podniku.

Oba dva uvedené způsoby mají své určité nevýhody. U písemného dotazníku má jedinec mnoho času na to, aby byl dodatečně přímo či nepřímo ovlivněn při svých odpovědích. Při řízeném rozhovoru na tázaného mohou působit i napohled takové maličkosti jako je intonace a vzhled tazatele, jež mohou též ovlivnit aktuální odpověď.

Existují i další méně využívané metody zkoumání pracovní spokojenosti. Za příklad lze uvést takzvané "zúčastněné pozorování". V tomto případě je většinou najatý (méně často interní) pracovník "pozorovatel" začleněn do pracovního kolektivu a utajeně zkoumá chování lidí ve skupině.

Pracovní spokojenost zaměstnanců

- Spokojenost s pracovními podmínkami a prací s ohledem na personální politiku. – STAV
- Spokojenost s efektivním využitím pracovního potenciálu, vlastním uplatněním. – HNACÍ SÍLA
- Spokojenost s nízkými cíly ... " mě to stačí " – PŘEKÁŽKA

Každý individuální jedinec se vyznačuje různou strukturou pracovní spokojenosti.

8 Motiv x Stimul

8.1 Motiv

Pod pojmem “motiv“ si můžeme představit jakýsi stavební kámen samotné motivace. Rozumí se jím vnitřní psychická síla – popud, pohnutka, která ovlivňuje chování a jednání jedince. Každý motiv se ubírá k jistému cíli. Cílem jednotlivých motivů působících na podvědomí člověka je dosažení určitého psychického stavu – nasycení. Doba působení každého motivu trvá do okamžiku jeho uspokojení. Jen zřídka však psychiku jedince ovlivňuje jediný motiv, většinou nastává situace, kdy jsme “taženi“ vícero motivy naráz. Takovou situaci označujeme pojmem “soubor motivů“. Motivy, ze kterých se skládá konkrétní soubor motivů, působí stejně, jako tomu bylo u motivace, různým směrem, intenzitou a stálostí. V případě shodnosti působení těchto tří veličin u příslušných motivů ze souboru motivů se jednotlivé motivy navzájem posilují. Často však nastane problémová situace, kdy jednotlivé motivy ze souboru motivů působí vzájemně jiným směrem, intenzitou či stálostí. V takovém případě se vzájemně oslabují nebo dokonce znemožňují.

8.2 Konflikty motivů

Jednotlivých konfliktů motivů existuje několik druhů, které si uvedeme. V jejich drtivé většině případů působí na psychiku člověka nepříznivě. Působí-li delší časové období na jedince, mohou způsobovat úzkost, vyčerpání, nejistotu, ... Pro obranu člověka při zvládnutí psychiky, na niž dlouhodobě konfliktní motivy působí, je zapotřebí osobnostních předpokladů jako je osobnostní vyzrálost, rozhodnost, správné charakterové a temperamentové vlastnosti.

- Apetence – apetence (*přítahování – přitahování*) – tento konflikt je při řešení pro člověka celkem jednoduchý ...“*chci se projet na kole i na bruslích*“... musím si z jedné varianty vybrat a od druhé upustit

- Averze – averze (odpuzování – odpuzování) – řešení tohoto konfliktu bývají naopak dosti nepříjemné a způsobují člověku intenzivní psychickou zátěž ...*“snesu bolest zubu nebo půjdu k zubaři“*... musím si vybrat jednu z více nepříjemných alternativ
- Apetence – averze (přitahování – odpuzování) – v tomto případě se jedná o vnitřní konflikt, který má protikladné tendence u stejného motivačního objektu ...*“půjdu se konečně seznámit s tchýní, abych to měl za sebou, anebo to oddám, jelikož se bojím, že se jí nebudu líbit“*... cíl má současně pozitivní i negativní motivační hodnotu
- Nechci, ale musím... - z vnějšku působí konflikt negativně, vnitřní hodnota je však pozitivní ...*“musím jít opravit auto“*... jsem dotlačen k dosažení cíle (nadřazeným, normami, manželkou)
- Chci, ale nesmím... - zde se jedná o pravý opak předchozí varianty, kdy nyní jsme zevnějšku ovlivněni pozitivně, vnitřní hodnota je však negativní ...*“chci sousedovi rozbít okno kamenem, jelikož jsem přesvědčen, že mi ukradl ze záhonku okurku“*... něco mi zakazuje čin vykonat (zákon, manželka)

8.3 Stimul

Stejně jak bylo řečeno u motivu, že je jakýmsi stavebním kamenem motivace, obdobně to platí i pro stimul, který se dá označit jako stavebním prvkem stimulace. Je třeba si ujasnit a dát pozor výkladu pojmů. Často se pojmy “motiv“ versus “stimul“ a “motivace“ versus “stimulace“ chybně zaměňují či se jím přisuzuje stejný význam.

Stimulace je označení pro vnější síly působící na člověka oproti motivaci, která označuje vnitřní hybné síly působící na člověka. Se stimulací se nejčastěji setkáváme ze strany jiného člověka, v práci jej představuje především náš nadřízený. V podobě stimulů a stimulace nám dává podnět k vyvolání změny motivace a ovlivnění činnosti v pracovním procesu. Stimulem se dá rozumět vše podstatné pro pracovníka, co mu jen může podnik nabídnout k dosažení požadované činnosti a motivovanosti.

- Hmotná odměna – Působí na pracovníka hlavně jako přísun existenčních zdrojů (mzda, prémie, benefity). Kladné stimulační povzbuzení přináší odměna, která je vyplacena včas dle dohodnutých termínů, spravedlivá vůči vykonané práci a spojena s konkrétní činností. Stimul v podobě hmotné odměny působí hlavně na lidi, kteří ji mají zahrnutu v osobnostním motivačním profilu. (O motivačním profilu člověka se zmíním ještě později.)
- Obsah práce – Zde podnik apeluje na tvořivém myšlení a vlastních nápadech, které budou vybíhat ze stereotypu a zaběhlosti, aby přinesly nové možnosti. Důležitou úlohu zde hraje koncepční a systematické myšlení zaměstnanců, jenž zahrnuje logiku, nadhled a promítnutí současné činnosti do budoucna. Zaměstnancům to poté přináší určitý stupeň samostatnosti a možnost být hrdý na vlastní práci a schopnosti, díky kterým dokázali dokončit práci splnitelnou pouze při potřebných znalostech a dovednostech. Nedílnou odměnou bývá postavení a prestiž ve společnosti, vlastní seberozvoj a jistý druh moci.
- Povzbuzení pracovníků – Povzbuzení pracovníků může probíhat ve dvou různých rovinách. Jednak v racionální rovině, kde pracovník dostává informace, zda jeho činnost a výkon odpovídá podnikovému očekávání vůči stanovenému cíli. A na druhé straně v prožitkové rovině, kde sám pracovník cítí, že on i jeho práce jsou pro podnik důležité. Je zapotřebí ponechat zaměstnancům jistou míru vlastní iniciativy a ocenit všechny aktivity směřující k cíli. Také se však nesmí zapomínat na upozornění a vytknutí nedostatků a hlavně dbát na to, abychom nevhodnou formulací výtky neodradili zaměstnance od činnosti – to bývá často velmi složité.
- Atmosféra pracovní skupiny – Žádný nadřazený nedokáže rozkazem nařídít chování uvnitř pracovní skupiny, svým hierarchickým postavením ho však dokáže určitou měrou ovlivnit. Je zapotřebí spravedlivě posuzovat práci jednotlivců a vytvářet uvnitř skupiny důvěru. Sami pracovníci pak mají tendenci se, jednak uvnitř skupiny nebo i různé skupiny, vzájemně mezi sebou zviditelňovat a mít potřebu být lepší než ostatní. Většinou to nese zdravou soutěživost mezi zaměstnanci a zvýšení výkonu práce. Někdy se objeví i opačný jev, kdy je zaměstnanec závistivý vůči druhým pracovníkům s vyšším pracovním výkonem a vnáší do pracovní skupiny negativní podněty. Takové

články je třeba ohlídat a eliminovat pomocí sledování celé skupiny, sledování rolí jednotlivých pracovníků uvnitř skupiny, dohled na soudržnost, strukturu a pravidla ve skupině.

- Pracovní podmínky a režim práce – Zde naplno platí matematická zásada přímé úměry. Jinak “čím lepší pracovní podmínky a pracovní režim, tím vyšší výkon a efektivita práce od zaměstnanců“. Stimulem je zde pro pracovníka fakt, že cítí zájem na něm samotném ze strany podniku. V opačném případě, kdy pracovník zájem podniku necítí, působí to na něj distimulačně.
- Identifikace s prací, profesí, podnikem - V tomto ohledu je důležité, aby se zaměstnanec se svým podnikem sžil, přijal práci jako součást svého života a chápal podnik a jeho cíle jako svou rodinu. Pakliže se tak stane, působí pracovník ve svém podniku vysokými výkony, hospodárností, odpovědností, tvořivostí, aktivitou a vstřícností k ostatním lidem.
- Externí stimulační faktory – Tento případ udává jako stimul pro pracovníka celkovou image a ekonomickou situaci podniku. V případě růstu ekonomické síly a postavení podniku, motivuje zaměstnance myšlenka působení v silném článku, jehož je součástí. Na opačné straně se při ekonomické stagnaci a propadu firmy, může pracovník cítit, že je článkem slabé organizace či ohrožen ve svém dalším působení zde. Toto u něj vyvolá naopak demotivující pohnutky. Jako externí stimulační faktor může mimo tohoto nejčastějšího případu působit také například politická situace či mikroklima v rodině, kde je spokojenost s politickou situací ve státě a spokojenost uvnitř své rodiny přímým způsobem odpovědná za motivovanost či nemotivovanost k práci v podniku.

BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha : Management Press, 2004. 411 s. ISBN 8071750107.

NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha : Management Press, 1992. 258 s. ISBN 8085603012

9 Frustrace, demotivace a deprivace

Úkolem vedoucího, v otázce interpersonálního ovlivňování zaměstnanců, je zabezpečit na pracovišti přítomnost faktorů podněcujících lidskou aktivitu, na druhé straně však také zamezit přístup nežádoucích vlivů, které by motivační nadšení pracovníků otupily. Stejně jako existují vnitřní a vnější podněty v mysli člověka, které jej podněcují k vyšším pracovním výkonům a efektivitě vykonávané činnosti, jsou bohužel známy i jevy naprosto opačné, s nimiž se bohužel také setkáváme v běžném pracovním životě. Tyto jevy tvoří určité překážky v pracovní motivovanosti a přináší nepříznivé důsledky na člověka i podnik. Se vším nepříznivým se lze však ve většině případů nějakým způsobem vypořádat a znalý a zkušený vedoucí by měl dokázat minimalizovat i tyto jevy.

9.1 Frustrace

Frustrací, jež se objeví u člověka v zaměstnání, rozumíme stav, který nastane u jedince po zmaření či znemožnění činnosti, na niž byl motivován. Nachází se zde jiný subjekt, ať už jiný člověk nebo nějaká věc, co nám brání k dokončení našeho úkolu. Frustrace se nejčastěji projevuje aktuálními nežádoucími změnami v psychice a činnosti člověka. Obvykle nastává po dvou různých situacích. V prvním případě je to tehdy, kdy nemáme onen "předmět" (pracovní náčiní, spolupracovníka, dostatečnou znalost, ...), co by nám byl nápomocen k vnitřnímu uspokojení po dobře vykonané práci. V případě druhém tento "předmět" máme, avšak existují u nás vnitřní i vnější překážky, které znemožňují realizaci činnosti a uspokojení potřeby (lenost, nerozhodnost).

Frustrace do určité míry nepříznivě ovlivňuje pracovní činnost a chování člověka. U každého jedince se pak projevuje různým způsobem s různou intenzitou.

- Agrese, násilí, útok – Jedná se asi o nejhorší projev frustrace a ve větší míře dokáže způsobovat na pracovišti nemalé problémy. V praxi se projevuje

nejčastěji jako psychické násilí na ostatních lidech, čímž se pokoušíme ulevit svým vlastním problémům.

- Regrese – Nastává často u jedinců s nově rozšířenou pracovní náplní či úplnou změnou pracovní náplně. S prací, která se nám nedaří, neodejdeme na konzultaci a radu s vedoucím, ale snažíme se sebe i své okolí přesvědčit, že danou činnost prostě nelze splnit. Raději máme touhu vrátit se k původní, často vývojově nižší formě práce a chování na úkor vlastního sebezdokonalování a seberealizace.
- Stereotypie – Lehce se podobá regresi. Jedinec používá při výkonu pracovní činnosti stejné zaběhlé formy, které se v minulosti nikterak zvláště neosvědčily. Stálá produkce bez efektivity však zvítězí nad vyzkoušením nových a efektivnějších postupů ze strachu vlastního selhání při inovacích. Zaměstnanec je si vědom toho, že práce není efektivní a šlo by to lépe, bojí se ale nezvládnutí nových postupů. Nepozornému vedoucímu to přináší ekonomické ztráty.

9.2 Demotivace

Ze samotného názvu tohoto pojmu již vyplívá, že se jedná o přímý opak mnou rozebírané motivace. Je tedy patrné, že k charakteristice demotivace patří totéž, co bylo řečeno o motivaci, jen v opačném významu. Pro příklad uvedu hlavní příklady a chyby, jež se vedoucí pracovníci dopouštějí a demotivují své podřízené, což jim přináší nižší výkonnost a slabou efektivitu práce.

- *Neocenené dobré výsledky i nevšimnuté chyby*
- *Chaos a špatná organizace práce*
- *Nespravedlivé odměny*
- *Nezasloužená kritika i pochvala jiného pracovníka*
- *Hrubé jednání a zesměšňování*
- *Nezájem o názory a nápady*

- *Neochota řešit problémy*
- *Velké zasahování do pravomoci podřízených*
- *Nedostatek práce, materiálu, nástrojů, ...*

9.3 Deprivace

Deprivace má oproti frustraci, která bývá jen krátkodobějšího časového hlediska, zásadnější dopad a projevy na vývoj osobnosti člověka. Psychickou deprivací označujeme stav, kdy následkem životních situací není člověku dána dlouhodobě a v dostatečné míře možnost k uspokojení základních potřeb.

V dospělosti se člověk s deprivovanými stavy dokáže leckdy vyrovnat. Lidské bytosti, která je ve vývinu, hlavně v dětství a adolescenci, může psychická deprivace způsobit nezvratné dopady na utváření osobnosti a v některých případech může končit až tragicky.

Druhy deprivace:

- *Senzorická* – absence či velké omezení smyslových podnětů
- *Citová* – omezení citových projevů vůči deprivované osobě
- *Sociální* – nedostatečně uspokojená potřeba stýkat se s ostatními lidmi
- *Základních biologických potřeb* – málo spánku, jídla, tekutin, ...

10 Osobní rozvoj

Seberozvoj je součástí potřeb každého člověka a kvalitní vedoucí by měl svým zaměstnancům tuto potřebu zajistit a pozitivně ovlivnit jejich psychiku. Obecné pravidlo tvrdí, že kvalita vedoucího nepřímo závisí na kvalitě pracovníků a naopak. Téměř vždy však záleží na vedoucím, disponujícím jistými pravomocemi a hierarchickým postavením, jak své podřízené povede. Mezi správné postupy, jak získat kvalitní zaměstnance a stát se tak sám kvalitním vedoucím, patří řada následujících činností.

- Vzdělávání – Mít ve své firmě vzdělané zaměstnance je bezpochyby (pokud se vám až příliš nezačnou plést do vedení či usilovat o vaše místo) efektivnější, než vlastnit stádo oveček jdoucí za svým pasáčkem. Vzdělaný zaměstnanec si dokáže sám a správně poradit ve svízelných situacích, které mohou vždy nastat a nenarušuje zaběhnutý výkon a efektivitu práce během a sháněním osoby, jež by mu v danou chvíli poradila. Jistě, že v nějakých situacích je pomoc a rada nevyhnutelná. K dosažení vzdělaných pracovníků nadřízení zajišťují různá zaškolování i praktické výcviky svých zaměstnanců.
- Motivování – Tato stránka byla již v předchozích kapitolách dostatečně rozebrána, zmínit jsem se však o ní musel, jelikož mezi správné postupy vedoucího neodmyslitelně náleží.
- Změny pracovní náplně, funkce – Každý člověk se hodí lépe pro nějakou činnost lépe než jiný. Samozřejmě, že existují všestranní lidé, ale je prací vedoucího, monitorovat jednotlivá pracoviště, k vyzorování zaměstnanců, která činnost lépe odpovídá jejich pracovním předpokladům, tak aby byly využity jejich schopnosti, znalosti a dovednosti k seberozvíjení a obohacení práce.

- Koučování – Obecně se tento pojem nechá vysvětlit jako individuální učení pracovníka jinou osobou (v našem případě nadřízeným). Samostatný pracovník je více motivován, jak může o problematice a postupech správného dosažení požadovaného cíle uvažovat sám, než když jen slepě koná příkazy vedoucího. Z tohoto důvodu nadřízený nedává zaměstnanci jen pokyn k nějaké činnosti, ale spolu s ním se na problematice radí a postupně stanovenými dílčími cíly dosáhnou cíle finálního. Pracovník je tak do činnosti více angažován, cítí důvěru od vedoucího i jistou pozici ve firmě, díky níž je dále motivován k práci.
- Delegování – Vedoucí předává (dosazuje, deleguje) podřízenému práci, kterou doposud vykonával sám. Pro nadřízeného to přináší výhody v úspoře času a především v možnosti otestovat pracovníka, je-li pro vyšší funkci vhodný či nikoli. Na druhé straně tato činnost motivuje pracovníka s ohledem na potřebu uznání a seberealizace. Zaměstnanec v této změně cítí vlastní osobnostní rozvoj, vyšší kompetence ve firmě i pozitivní změnu práce.

Delegování ze strany vedoucího na svého podřízeného zabere dosti času, je proto třeba delegovat jen na činnosti dlouhodobějšího časového horizontu a ne na jednorázové práce, čímž by se delegování stalo především z časového hlediska neefektivní. Je třeba pečlivě vybrat pracovníka, kterého můžeme na konkrétní místo dosadit, dle jeho pracovních předpokladů. Přestože vám, jako nadřízenému, se zdá úkol triviální, jelikož jste ho pravidelně vykonávali dlouhou dobu, pro zaměstnance je to něco nového a neznámého, proto je třeba před samotným dosazením na pozici úkol dopodrobna vysvětlit, aby se předešlo problémům a pochybení. Delegovat se musí s mírou, aby podřízený nebyl jednorázově zahlcený novými činnostmi. Hlavně v začátcích, hned po delegaci podřízeného, je důležitá jeho kontrola a podpora.

V praxi se často stává, že se vedoucí k delegování neuchylují nebo až z donucení, kdy jsou zahlceni vlastní prací a musejí její část předat někomu jinému. Překážkou v tomto rozhodnutí jim je pocit vlastní nenahraditelnosti a nechť opustit něco, co dobře umí z obavy, že jeho nástupce to splní za delší čas a ne v takové kvalitě jako on sám, nehledě rizika úplného selhání.

V případě, že se vedoucí bojí neschopnosti pracovníka převzít jeho činnost, bývá většinou chyba na straně samotného nadřízeného. Ten buď přijal do firmy někoho nekompetentního výkonu této práce, nebo sám zanedbal zaškolování a rozvíjení zaměstnanců. Někdy se vedoucí obává delegování z důvodu vlastní neoblíbenosti od podřízených, kteří za delegováním spatří více volna pro vedoucího a více práce pro zaměstnance. Často za tímto problémem stojí nechuť vedoucího někoho něco učit a zdlouhavě vysvětlovat.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha, 2002.

BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha : Management Press, 2004. 411 s. ISBN 8071750107.

11 Motivační profil člověka

Aby mohl vedoucí svého zaměstnance pozitivně interpersonálně ovlivnit, musí nejprve rozpoznat složky jeho motivačního profilu, dle kterých se bude při samotném zajišťování konkrétních motivátorů řídit. Každý jedinec představuje různou osobnost s různými vlastnostmi a charakterem. Také motivační profil každého člověka je různý a záleží na individualitě osobnosti. Všeobecně zaběhlou a používanou definicí bychom mohli motivačním profilem označit individuální, celkovou a v průběhu času relativně stabilní charakteristiku člověka. Obsahem motivačního profilu člověka jsou jednotlivé motivační orientace, konkrétní vyhraněnost a intenzita hnacích sil. Podobně jako charakter, také motivační profil každého jedince se utváří a vyvíjí od našeho nejútlejšího věku. Poznání motivačního profilu svých zaměstnanců je pro vedoucího velkým bonusem a výhodou, usnadňujícím mu správně své podřízené motivovat k práci. Vedoucí tak získá určitý pohled do nitra, skladbu, povahu a formu motivace svých pracovníků. Ví jakým způsobem na ně co nejefektivněji zapůsobit a částečně předvídá jejich chování. Motivační profil se skládá z několika protichůdných dimenzí a osobnost každého jedince se k těmto dimenzím více či méně orientuje.

Dimenze motivačního profilu člověka

dosažení úspěchu X vyhnutí se neúspěchu

individuální (sám za sebe) X skupinová (ztotožnit se se skupinou)

situační (současnost) X perspektivní (budoucnost)

osobní (pro svůj prospěch) X prosociální (neosobní, pro prospěch druhých)

činnorodost (ochota pracovní iniciativa) X pasivita (neochota)

ekonomický prospěch X morální uspokojení (pocit dobré a smysluplné práce)

k podniku X od podniku

V posledním případě se jedná o to, jaký má pracovník vztah ke svému podniku a zaměstnavateli. Zdali se ztotožňuje a upíná na podnikové dění či bere zaměstnání jen jako nutnou součást života a udržuje si od podniku odstup a osobní nezávislost.

12 Motivační program podniku

Motivační program podniku je významný podnikový dokument. Obecně se dá říci, že je to plán, jak správně vést a motivovat zaměstnance k efektivním výkonům. Odborněji jej můžeme charakterizovat jako závaznou směrnici upravující činnost příslušných řídicích pracovníků. Podnik si motivační program sestavuje sám podle charakteru činnosti a zaměstnanců. Je tedy nepravděpodobné, že by motivační program jednoho podniku fungoval správně i v podniku jiném, třebaže se jejich činnosti moc neliší. Správně sestavený motivační program přináší pro podnik vyšší výkony, efektivní práci a spokojenost na pracovišti od svých zaměstnanců. Od těchto faktorů se dále vyvíjí ekonomický růst a síla na trhu, o kterou každý podnik prvořadně usiluje.

Postup přípravy motivačního programu podniku

- *Analýza motivačního profilu zaměstnanců*
- *Stanovení krátkodobých i budoucích cílů motivačního programu*
- *Charakteristika současné výkonnosti práce → dosáhnout požadované úrovně*
- *Vymezení potenciálních stimulačních prostředků*
- *Výběr konkrétních postupů a forem stimulace*
- *Vlastní sestavení motivačního programu*
- *Seznámení všech pracovníků podniku s přijatým motivačním programem (pomocí malých nerozsáhlých brožurek)*

BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha : Management Press, 2004. 411 s. ISBN 8071750107.

13 Kvalitativní rozbor motivačního programu

Pro praktický výzkum motivačních profilů zaměstnanců a porovnání motivačních programů státních (sociálních) a komerčních podniků jsem zvolil Diagnostický ústav sociální péče v Tloskově za sociální sféru a jednu všeobecně známou pojišťovnu, jenž si nepřála být jmenována, reprezentující komerční sféru. Nejprve se u obou jmenovaných subjektů zaměřím a porovnáím motivující faktory, jimiž se snaží ovlivňovat své zaměstnance.

13.1 DÚSP Tloskov

Diagnostický ústav sociální péče v Tloskově je státní podnik pečující o mentálně postižené lidi. Většina zaměstnanců jsou pracovníci přímo se starající a pečující o lidi s různým rozsahem mentálního a tělesného postižení. Mimo těchto zmíněných osob ústav spravuje řada administrativních zaměstnanců.

V dnešní době se řada takovýchto zařízení pohybuje nad propastí krachu a lidé jsou zde v nevyhovujících podmínkách. V případě DÚSP Tloskov tato situace naštěstí nehrozí. Před několika lety získal ústav státní dotace a byl zrekonstruován a modernizován. Krytý bazén, sportovní hala, řada výukových a oddechových center zajišťuje vysoké vyžití místních klientů.

K mé práci jsou důležité především poznatky o péči k zaměstnancům, kterou se jim snaží věnovat vedení ústavu pro všeobecnou spokojenost a ochotu k práci.

Zaměstnanci tohoto podniku mají k dispozici podnikovou jídelnu, kde se mohou stravovat za velmi nízké částky. Z kolektivních smluv organizace a odborů získávají zaměstnanci při životních jubileích a odpracovaných dekadách věcné a finanční dary. Ústav svým zaměstnancům poskytuje zdarma vzdělávací akce, kterých se mohou lidé účastnit. Akce se týkají například kurzu jednání s problémovými klienty, kurzu sebeobrany a jiné. Jednou ročně podnik pořádá kulturní akci v podobě večírku pro zaměstnance, kde je jim poskytnuto občerstvení, tombola a hudební doprovod. Dále se během roku pořádají výlety i vícedenní tuzemské a zahraniční akce pro klienty, kde zaměstnanci působí jako doprovod a cestu mají plně hrazenou podnikem. Při

práci nad svůj rámec činností obdrží zaměstnanci zpravidla drobné věcné dary, které podnik obdržel od sponzorů.

Výčet těchto benefitů není tak závratný z hlediska finančního, jak už to u státních podniků bývá, nýbrž je evidentní, že se podnik snaží pečovat o své zaměstnance a buduje podmínky pro pozitivní ovlivnění jejich činnosti.

13.2 Pojišťovna

Jméno dotyčné pojišťovny nemohu bohužel na její vlastní žádost zveřejnit. Co je však důležité, jedná se o velkou tuzemskou pojišťovnu s vysokým podílem na našem trhu, u níž má řada z nás pojištěn svůj majetek. Pro tuto práci však není jméno důležité.

Motivace nováčka zde spočívá v plnění daných limitů, za jejichž dosažení obdrží kromě finanční odměny v podobě platu ještě dárek, který zpravidla zahrnuje věci potřebné pro samotnou práci - chytrý telefon, počítač , iPad.

Motivace pracovníků na vyšším pracovním postu je obdobná. Za dosažení nebo překročení cíle je podobná odměna jako u nováčka, pouze ve vyšší cenové třídě za pořízení těchto věcí.

Pracovní týmy jsou motivovány k práci a pozitivnímu naladění na pracovišti pomocí sportovních dnů, zimních a letních sportovních her či několikadenních soustředění v relaxačních centrech zaměřených na odpočinek.

Pro všechny pracovníky jsou během roku vždy vyhlášena soutěžní období na určitou dobu (například 5-6 měsíců). Zde mají možnost se uplatnit všichni pracovníci, od začátečníků, až po manažery a ředitele oblastí. Vyhlášení výsledků za určené období zahrnuje vždy danou kariérní kategorii, v níž jsou dána určitá pravidla, po jejichž splnění je vyhodnocení a vítězové se účastní většinou týdenních zájezdů do zahraničí bez své finanční účasti.

Během celého roku sbírají zaměstnanci body za odvedenou práci a za tyto body si potom mohou vybrat různé hodnotné dárky v podobě elektroniky, osobního vozu, a dalšího vybavení.

Zaměstnanci však musí splnit podmínky pro zařazení do soutěžních a motivačních akcí. Podprůměrní pracovníci je často nesplní, ostatní ale šanci mají. Tím je dáno i to, že se snaží ve své práci zdokonalit, aby dosahovali kvalitnějších výsledků a tím byli zařazeni do soutěží. Sportovní soutěže jsou zpravidla pro všechny, co pracují a odvádí standardní výkony.

Odměnou představují i večeře a pracovní obědy s nadřízeným manažerem nebo například možnost výběru oblečení v hodnotě 10 000 Kč v předních salonech a vyhlášených módních centrech.

Pracovní doba zde není pevně stanovena. Pracovník má možnost si sám plánovat dobu práce a volna. Ve finále nikoho nezajímá počet odpracovaných hodin, směrodatný je dosažený výkon. Pravděpodobně k dobrému výkonu musí nováček obětovat více času než zkušenější pracovník. Důležité je chtít na sobě pracovat a vylepšovat své pracovní návyky a dovednosti.

14 Dotazníkové šetření a porovnání motivačního profilu zaměstnanců

V závěrečné části práce “oživnou“ slova napsaná na předchozích stránkách. Budou názorně ilustrovány teoretické poznatky zjištěné z dotazníku předloženého různým respondentům. Hlavním cílem tohoto dotazníku bylo prozkoumat, jak v dnešní době lidé nahlízejí na svá zaměstnání, čím jsou více či méně ovlivňováni, co u svých profesí privilegují a jak by měla jejich ideální pracovní pozice vypadat. Dále se mělo dle výsledků dotazníku dospět k závěru, zda jsou zaměstnanci komerční a státní sféry v těchto ohledech na práci stejní či se nějakou měrou odlišují.

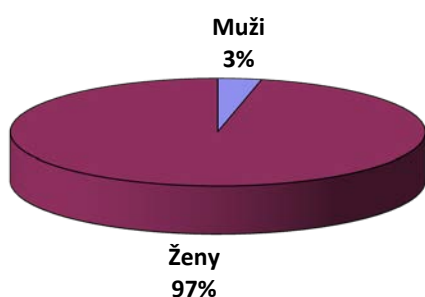
V dotazování se mi úspěšně navrátilo přes sto kusů vyplněných dotazníků, které byly osobně předány či rozeslány elektronickou poštou. Při dotazování jsem se snažil zaměřit na skupinu lidí zaměstnanou v státní (sociální sféře) a komerčních podnicích. Pouze čtyři z mnou vybraných respondentů uvedli v kolonce zaměstnání možnost “JINÉ“, (tedy, že se neřadí ani k státní ani k sociální sféře), bez udání konkrétního upřesnění. Tento výsledek považuji za úspěšný. Dotazníkový průzkum byl prováděn u zaměstnanců Diagnostického ústavu sociální péče v Tloskově a u jedné velké tuzemské pojišťovny. Všem zúčastněným patří poděkování za strávený čas nad dotazníkem.

Výsledky jednotlivých kategorií

Ze získaných výsledků dotazníků, jejichž vzor je k nahlédnutí v příloze, jsem dospěl k závěrům, které budou podrobně rozebrány dle jednotlivých otázek.

14.1 Pohlaví respondentů

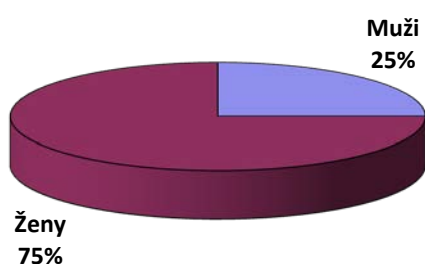
Graf č. 1 – Státní sféra



Graf č. 2 – Komerční sféra



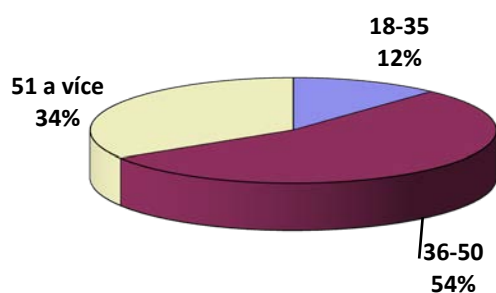
Graf č. 3 – Jiné



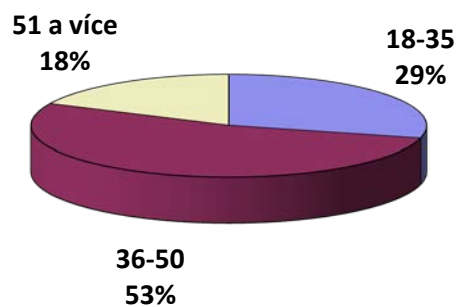
Otázka pohlaví nehraje v našem případě, tak důležitou roli, přestože je jasné, že mužská a ženská mysl je ovlivňována různě. Záleželo především na tom, zda v mnou vybraném pracovišti bylo v danou chvíli zrovna více mužů či žen. Z výsledků je patrné, že v státní sféře zastoupené diagnostickým ústavem je drtivá převaha zaměstnaných žen.

14.2 Věk

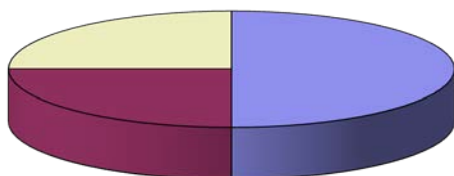
Graf č. 4 – Státní sféra



Graf č. 5 – Komerční sféra



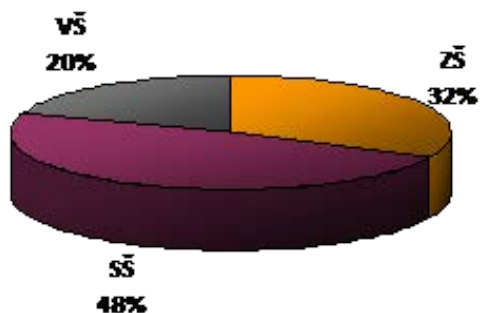
Graf č. 6 – Jiné



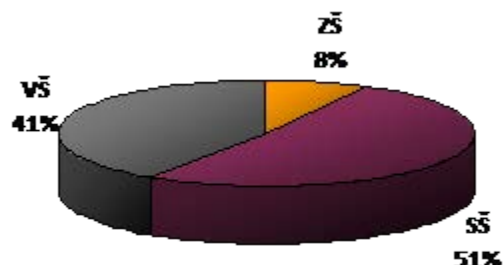
Z hlediska věku si lze všimnout, že zaměstnavatelé stále nejčastěji volí rozhraní mezi dravým mládím a zkušenostmi. V obou porovnávaných případech zabírá střední věková kategorie nadpoloviční většinu. U komerčních podniků je patrné angažování mladých dravých lidí pro boj s konkurencí. Naopak Státní sféra sází více na zkušené zaměstnance.

14.3 Dosažené vzdělání

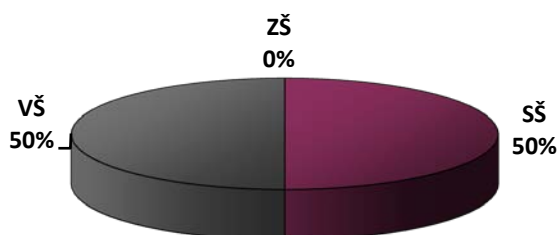
Graf č. 7 – Státní sféra



Graf č. 8 – Komerční sféra



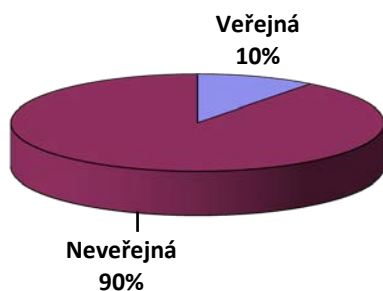
Graf č. 9 – Jiné



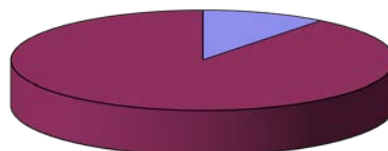
Z průzkumu vyplynulo, jak všeobecně známo, že většina naší populace má jako dokončené vzdělání absolvovanou střední školu. Dle grafů je patrné zhruba poloviční zastoupení středoškoláků u obou typů zkoumaných oblastí. Rozdíl je pak patrný u podílu vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců v oblasti komerční. Je to způsobeno tím, že pracovní pozice v těchto oblastech jsou často nárokovány vyšším vzděláním.

14.4 Veřejná či neveřejná mzda

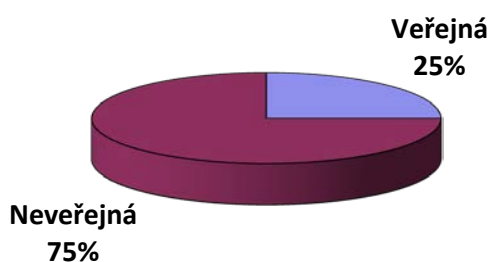
Graf č. 10 – Státní sféra



Graf č. 11 – Komerční sféra



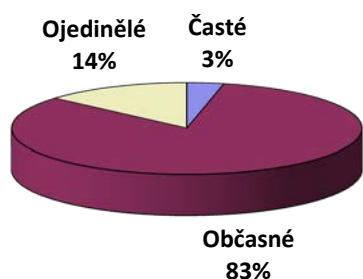
Graf č. 12 – Jiné



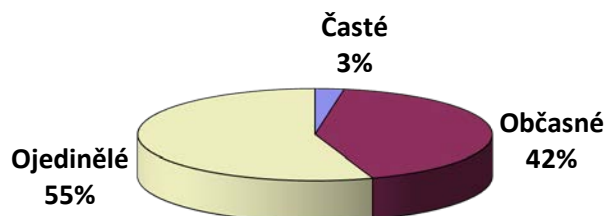
Z tohoto průzkumu je patrné, že nerozdílně na oblasti zkoumání všichni upřednostňují neveřejné podání mzdy z důvodu vlastního soukromí. U deseti procent respondentů, kteří s tímto názorem nesouhlasí, vyhrála zvědavost u hodnocení svých kolegů a porovnání, zdali si stojí lépe oni sami či druzí. Tato situace by při praktikování mohla mít za následek jednak pozitivní zvýšení výkonu k dosažení úspěšnějších kolegů, či naopak závist a napjatou situaci na pracovišti. V praxi se sami vedoucí neuchylují většinou k takovému riziku a mzdu raději nezveřejňují.

14.5 Zásahy nadřízeného do činností zaměstnanců

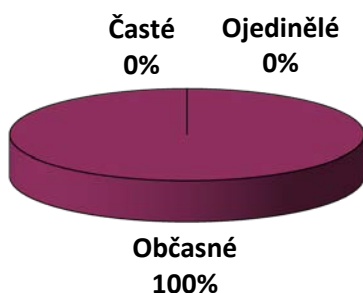
Graf č. 13 – Státní sféra



Graf č. 14 – Komerční sféra



Graf č. 15 – Jiné



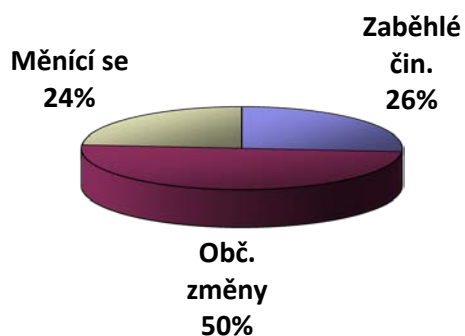
Zde se dostavily výsledky podle mého předpokladu. Je na první pohled zřejmé, že zaměstnanci státních zařízení si čas od času rádi nějakou radu k výkonu služby poslechnou. Naopak zaměstnanci komerčních podniků se v nadpoloviční většině shodli, že se bez zásahů “shora” rádi obejdou a nejraději si za výkonem své práce stojí sami a sami se za ní snaží získat ony vavříny slávy. V těchto situacích se nabízí možnost delegování zaměstnanců k dalším samostatným činnostem, jež budou mít za následek motivovanost a pocit důležitosti pro pracovníka.

14.6 Obsah pracovní náplně

Graf č. 16 – Státní sféra



Graf č. 17 – Komerční sféra



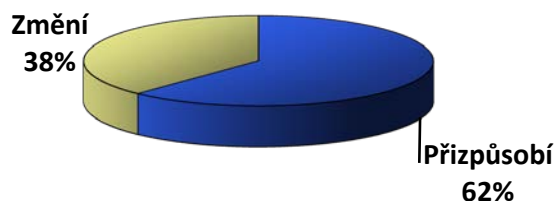
Graf č. 18 – Jiné



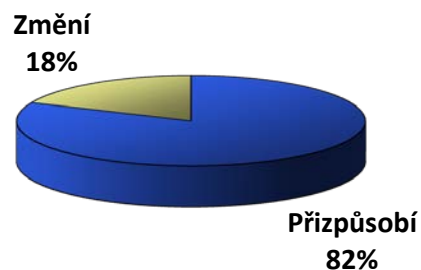
Každý by měl občas zkusit změnu, ať se jedná o jakoukoli mýněnou oblast. Potvrdila to celá polovina respondentů z oblasti komerční a dokonce tři čtvrtiny z oblastí státních (sociálních) služeb. Je zde také patrné, že "K" oproti "S" jsou více připraveni na nové výzvy a rozšíření obzor novými činnostmi. Vedle toho se u nich našlo také více jedinců, kteří jsou v tomto ohledu konzervativní a raději se drží toho, co dobře zvládají, než by podstoupili riziko nezvládnutí něčeho nového.

14.7 Vzdálenost bydliště od pracoviště

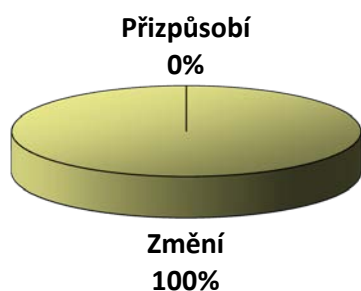
Graf č. 19 – Státní sféra



Graf č. 20 – Komerční sféra



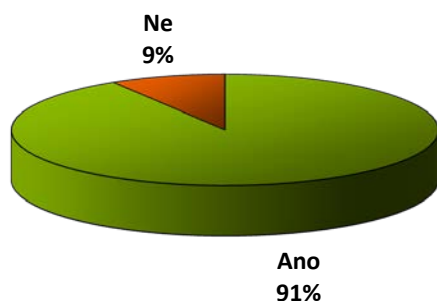
Graf č. 21 – Jiné



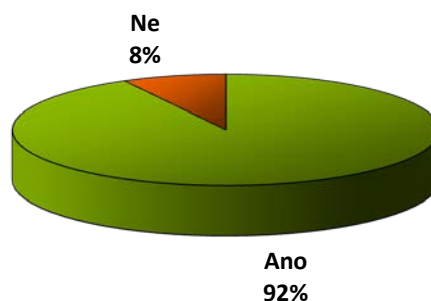
Následující otázkou bylo zkoumáno, jak jsou lidé ochotni podřídit své brzké vstávání a dojíždění do vzdálenější destinace svého zaměstnání. Můžeme vidět, že dnešní doba nenabízí přebytek nabídky na trhu práce a tudíž si většina respondentů svá zaměstnání hodlá udržet, jak jen to bude možné. Více ochotni podřídit se lokalitě pracoviště jsou lidé komerční sféry. Vyplývá to nejspíše z faktu, že jsou na své pozici spokojeni a jsou si vědomi toho, že lepší práce by se nemusela hned tak naskytnout.

14.8 Ochota zaškolovat se novým činností v zaměstnání

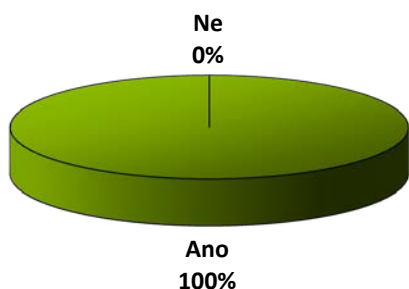
Graf č. 22 – Státní sféra



Graf č. 23 – Komerční sféra



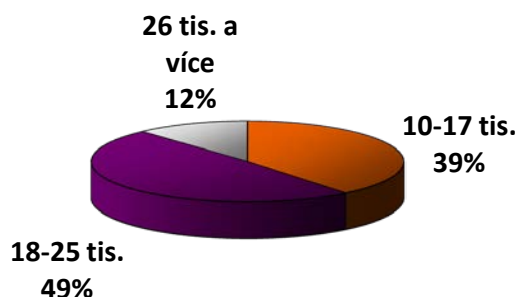
Graf č. 24 – Jiné



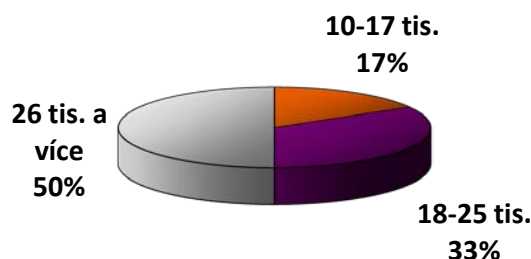
Na dotaz, zda by zaměstnanci uvítali zaškolování k novým činnostem ve svém zaměstnání, bylo v obou případech zodpovězeno téměř shodně a více jak devadesátiprocentně, že ano. Takový výsledek by byl pro každého vedoucího povzbudivý s pocitem, že jeho zaměstnanci práci zajímá a jsou pro ni ochotni se dále zaškolovat. Osobně si však myslím, že ačkoliv jsou dotazníky anonymní, leckdo se bojí a něco uvnitř mu brání odpovědět záporně na tuto otázku, aby navenek nevypadal, že je mu jeho práce "ukradená" a vedoucí si nenašel náhradu. Znam osobně mnoho lidí, kteří na svou práci nadávají a chodí tam jen z povinnosti, natož aby měli snahu se něčemu zaškolovat. A taky si přiznejme mnoho lidí, ač by o školení stálo, jsou líní se ho zúčastnit a raději půjdou relaxovat na zahradu. Všichni však takový jistě nejsou a otázku zaškolování myslí vážně.

14.9 Nejnižší přípustná mzda

Graf č 25 – Státní sféra



Graf č. 26 – Komerční sféra



Graf č 27 – Jiné



Z počátku jsem se trochu obával, že tuto otázku budou respondenti vynechávat, jelikož lidé všeobecně neradi hovoří o penězích ve vztahu s jejich mzdou. Výsledek byl však povzbudivý a až na pár výjimek všichni zodpověděli. Po této otázce sem možná dostal další odpověď na fakt, že si lidé v komerční sféře chtějí práci i přes vzdálenost udržet spíše jak v státní (sociální) oblasti. Fakt vyšších příjmů této skupiny je dám i tím, že jsou zde lidé často kvalifikovaní s vyšším dosaženým vzděláním. Jako perličku lze zmínit, že při dotazování pět respondentů státní sféry k této otázce uvedlo, že již za nejnižší únosnou mzdu pracují.

14.10 Důvody ke změně zaměstnání

K této anketní otázce se vyjádření pomocí grafu příliš nehodí. Respondenti odpovídali vlastními slovy a odpovědí se objevilo vícero, přičemž nějaké jen v jednu, tudíž by byl graf dosti nepřehledný. Myslím, že slovní vyjádření bude v tomto případě jednodušší i smysluplnější.

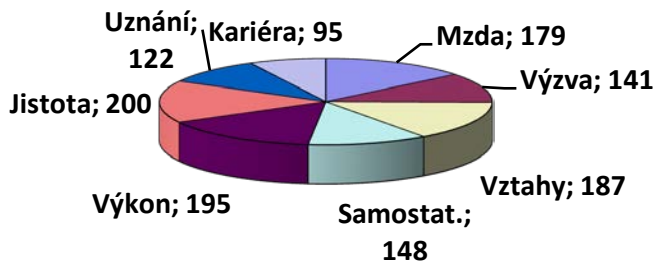
Říká se, že občasná změna je zapotřebí. Myslím si, že v zaměstnání to tak úplně neplatí, ale jen v určité rovině. Kdyby byla možnost, aby měli všichni práci, která je baví, rádi do ní chodí, vnitřně je naplňuje, mají dobrý kolektiv a jsou za ni spravedlivě odměněni, věřím, že by nikdo změnu zaměstnání nezvažoval a oddaloval i odchod do důchodu. Taková situace však bohužel není a asi ani nikdy nenastane. V předchozí průzkumné otázce zaměstnanci většinou odpovídali, že by se svému zaměstnání rádi přizpůsobili a setrvali v něm. To lze však jen do určité míry a je-li to nutné, změna musí přijít. Pouze jeden respondent odpověděl, že by jej ke změně zaměstnání nic nedonutilo. Tento člověk z komerční sféry však také uvedl, že jeho minimální přípustný plat, za který je ochoten pracovat činí dvě stě tisíc korun. Tomu se tedy moc nedivím, šlo asi přímo o nějakého ředitele. Všichni ostatní respondenti většinou odpovídali na tuto otázku podle souvislosti s ostatními odpověďmi, aneb když se jim nedostane toho, co je k práci nejvíce motivuje, přemýšlí o její změně.

Zhruba osmdesát procent všech lidí označilo jako důvod výměny zaměstnání další snižování mzdy nebo možnost výhodnější práce, ať již z hlediska finanční, vzdálenostní či pracovní náplně. Další, poměrně často se objevující odpovědi, byly osobní, rodinné a zdravotní důvody, dále nárůst pracovní náplně a činností bez patřičného ohodnocení a nakonec špatné vztahy se spolupracovníky v pracovním kolektivu či týmu.

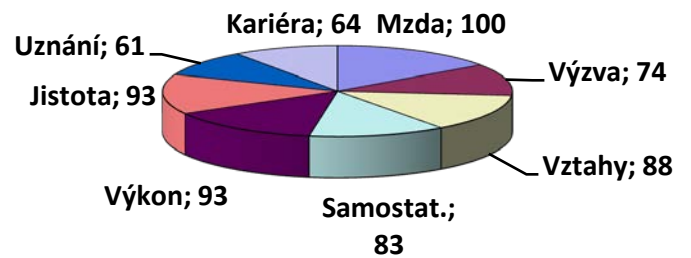
Jednotlivě se objevovala řada různých odpovědí, jmenovitě špatný vedoucí a pracovní informovanost, častá nespravedlivá kritika a omezování pravomocí od nadřízeného, neefektivní práce, změny ve strategii řízení, stěhování, křiváci a blbci na pracovišti. Zajímavá byla odpověď jednoho respondenta, který uvedl jako důvod změny zaměstnání svou smrt.

14.11 Motivující faktory

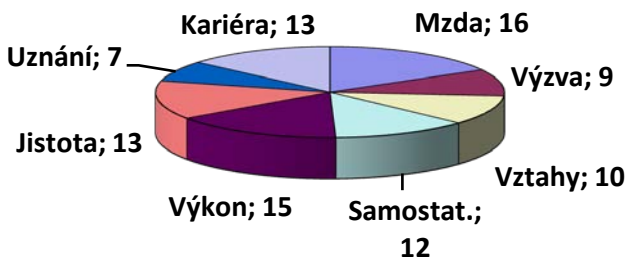
Graf č. 28 – Státní sféra



Graf č. 29 – Komerční sféra



Graf č. 30 – Jiné



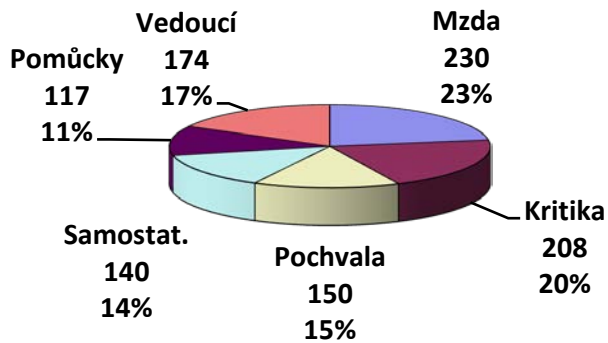
- Mzda, jak je vidět na grafu, získala v bodovém hodnocení jednotlivých subjektů ovlivňujících pracovní motivaci lidí nejvíce bodů ze všech od zaměstnanců komerční sféry (dále jen “K”), zatímco u pracovníků státní sféry (dále jen “S”) obsadila až čtvrté místo. Můj předpoklad, tedy že vidinou finanční odměny budou motivováni především “K”, se tedy naplnil.

- Možnost a vidina výzvy k novým obohacujícím a rozvíjejícím činnostem se v tomto pomyslném žebříčku potácí až na šestém místě u obou sledovaných skupin. Lidé tuto skutečnost všeobecně za tolik motivující nepovažují. Osobně jsem si myslel, že u "K" získá více preferencí.
- Otázka mezilidských vztahů a kolegiálnosti na pracovišti nebyla hodnocena nejvyššími body, avšak pouze s malým odstupem získala vysoké bodové ohodnocení mezi motivujícími faktory u obou skupin. Prokázalo se tedy, že člověk je tvor společenský a dobrý kolektiv mu k práci velmi prospívá.
- Podíváme-li se na nejvýše ohodnocené faktory motivace u obou skupin, uvidíme, že faktor samostatnosti v rozhodování a plánování práce je u "S" dosti pozadu vůči vrcholu žebříčku. Potvrdila se nám skutečnost, nastíněná již v předchozí dotazníkové otázce ohledně vlivu vedoucího na naši práci, že samostatnost je preferenční jev zejména u "K", kteří si na něm dosti zakládají.
- Těsně pod vrcholem se shodně u "K" i "S" objevila motivace spojená s dobrým výkonem a výsledkem práce. Tato skutečnost mě dosti překvapila, předpokládal jsem, že se umístí o něco níže. Oproti tomu co jsem si myslel já, je však tato skutečnost chvályhodná. Bylo by jistě skvělé, kdyby se lidé ohlíželi na své výkony a nebylo jim jedno, jak činnost vykonají, s pocitem, že to nějak je a to stačí, ale snažili se práci plnit kvalitně. Možná se zde také nabízí otázka upřímnosti, se kterou lidé na tuto položku odpovídali, podobně jako tomu bylo u otázky ochoty se zaškolovat. Doufám však, že se mýlím a pracovníci odpovídali popravdě a nejen tak, jak si myslí, že by to bylo asi správné.
- Jistota zaměstnání. Tato otázka také úzce souvisí s předchozím dotazováním. Zaměstnanci ve státní (sociální) službě nemívají obvykle tak vysoké platy jako "K", tudíž je pro ně zaměstnání mnohdy existenční a jeho dočasná ztráta by u nich mohla nést horší důsledky nežli u zaměstnanců komerční sféry. Otázka jistoty tedy u "S" vévodí na prvním místě, avšak i "K" ji oceňují velmi vysoko.

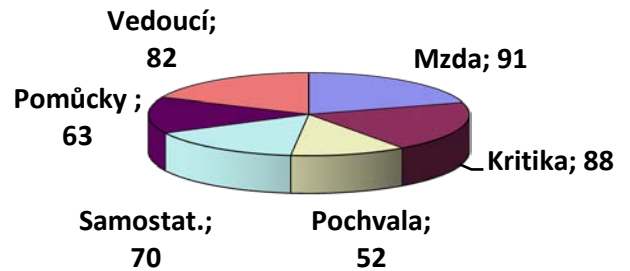
- Kdo by neměl rád pochvalu, natož veřejné uznání od nadřízeného. Dle průzkumu asi nikdo. Lidé uváděli shodně u obou sledovaných skupin, že otázka veřejného uznání za jejich práci u nich nehraje velkou motivační roli a odsunuli tento faktor až k samému dnu našeho žebříčku motivačních priorit. Zde jsem byl překvapen nejvíce asi u "K", kde jsem čekal vyšší body. Myslím si však, že zde možná zapůsobil jev opačný tomu, který zapůsobil u ochoty zaškolování a vlastního výkonu. Lidé zde nepsali to, co si myslí, že je správné ač to cítí jinak, ale naopak trochu skromně uváděli, že uznání pro ně nemá váhu, ačkoli je pravda jinde.
- Možnost kariérního postupu se drží ruku v ruce s veřejným uznáním a perou se vzájemně o poslední místo motivačních vjemů působících na mnou dotazované respondenty. U skupiny "S", kde byl průzkum prováděn v ústavu sociální péče, kde má každý svou stanovenou pracovní pozici, chápu, že kariérní vidina asi nebude rozhodující. Zaměstnance komerční sféry naopak opět trochu podezřívám ze skromnosti a toho, že nepřisoudili tomuto faktoru tolik bodů, kolik doopravdy cítí. Je pravdou, že lidé jsou často skromní a neradi mluví o velkých plánech do budoucna z obavy jejich nesplnění.

14.12 Demotivující faktory

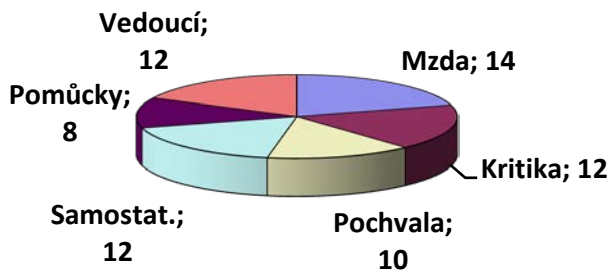
Graf č. 31 – Státní sféra



Graf č. 32 – Komerční sféra



Graf č. 33 – Jiné



- Skutečnost snížení mzdy nebo pohled na výplatní pásku, kde je částka nižší, než jste předpokládali, je výrazně demotivující u skupiny "S", která, jak již bylo řečeno, nemívá zpravidla takové příjmy jako je tomu u skupiny "K". Nastává u nich výrazná demotivace až frustrace z obavy neschopnosti finančně zajistit sebe a svou rodinu. U skupiny "K" vévodí tento nepříznivý faktor také na prvním místě, ne však tak výrazně jako u "S".

- Kritika ze strany nadřízeného je oběma skupinami vnímána velmi negativně a demotivující, hned po nízké výplatě. Především skupinou “K” je hodnocena kritika vysoce záporně, hlavně pokud se jedná o kritiku neoprávněnou, jako v našem případě.
- To naopak neoprávněná pochvala nějakého kolegy, dle průzkumu většinou tolik vzruchu nenadělá. Hlavně v komerční sféře si každý hledí svého a situace u spolupracovníka je příliš nezajímá. U státní sféry byl tento faktor hodnocen o něco vyššími negativními body, z důvodu velkého množství stejně vysoce postavených hierarchických pozic a s tím spojené vyšší soutěživosti.
- Malá samostatnost v rozhodování jistě nevede k nějaké velké motivaci, ale zaměstnanci ji neberou ani jako velký zdroj demotivace. U obou skupin se umístila v druhé polovině žebříčku, avšak větší samostatnost by ocenili u “K”.
- Nedostatečná vybavenost pracovními pomůckami by byl faktor ovlivňující špatně především nějaká řemeslná zaměstnání, kde jsou pomůcky nezbytné. Naše sledované skupiny jej neshledávají zdrojem přílišné demotivace.
- Naopak nekvalitní vedoucí a špatný pracovní tým mají pro obě skupiny horší důsledky. S nekvalitním vedoucím souvisí nekvalitní zaměstnanci a výsledně nekvalitní práce. Této skutečnosti jsou si obě skupiny vědomy a hodnotily tento faktor vysoce nepříznivým pro pracovní pohodu. Větší váhu tomuto faktoru přidělili zaměstnanci komerční sféry, kteří jsou na rozhodování vedoucího a práci spolupracovníků častěji závislí.

Doporučení pro sledované i ostatní podniky

Na úvod tohoto shrnutí by se rád znovu pozastavil nad motivačními programy obou sledovaných podniků. Celkově musím konstatovat, že jsem takovýto výsledek nečekal. Byl jsem velmi potěšen skutečností, jak se zde starají o své zaměstnance z hlediska motivovanosti. Především u diagnostického ústavu, zastupujícího státní sféru, jsem očekával, že kromě stravenek či novoroční tisícikorunové odměny své zaměstnance nikterak více “neuplácí” k dobrým výkonům a chuti pracovat. Toto zjištění mě příjemně překvapilo. Na druhou stranu jsem byl celkem ohromen i benefity pro své zaměstnance, kterými se může pyšnit mnou sledovaná pojišťovna. Zde jsem značnou propracovanost motivačního programu očekával, avšak tak vysoký podíl finančních prostředků na jeho fungování mě překvapil. V celku dopadly oba podniky mého sledování nad mé očekávání dobře v oblasti motivačních programů. Jejich propracovanost a ekonomická nákladnost se však porovnávat nedá. Finanční prostředky, které mohou mnou sledované dva podniky uvolnit k těmto postupům, jsou v jiných sférách.

Z praktického výzkumu této práce vykristalizovaly skutečnosti, kterými by se tyto dvě, i jím podobné instituce, mohli řídit k svému ekonomickému i celkovému prospěchu. Řídící pracovníci v komerčních podnicích by měli věnovat pozornost mzdám, aby odpovídaly výkonům svých podřízených a byly složeny jak z “jistoty”, tak i z jasně definované pohyblivé části. Také je nutno si uvědomit, že by si pracovníci přáli větší samostatnost a kompetence v rozsahu, který jim může vedoucí poskytnout. Soustředit se na morálku v pracovní skupině a mezi jednotlivými zaměstnanci tak, aby nebyla nijak napjatá a lidé mohli pracovat v přátelském kolektivu. Tito zaměstnanci uvítají občasné změny či rozšíření možností. Naopak je důležité si dávat pozor na jednotlivé výtky a kárající připomínky k jednotlivým zaměstnancům, aby byly opravdu adresné a přesné ve svém znění i stylu podání.

U podniků státní sféry je důležité dbát na výši mzdy především z hlediska včasného vyplácení a udržování jejich výše na přijatelné hranici pro zaměstnance i podnik samotný. V neposlední řadě také dbát na neveřejný způsob podání mzdy. Veledůležitou roli zde hrají mezilidské vztahy na pracovišti. Rozkol mezi dvěma zaměstnanci může vyvolat problémy celé pracovní skupiny a narušit tak vážně výkonnostní chod podniku. Úkolem nadřízeného proto je se těmto záležitostem patřičně věnovat tak, aby k nim nedocházelo.

Vyhodnocení a závěr

Na závěr této práce by se v několika větách slušelo, shrnout její význam a výsledky zkoumání.

V první, teoretické části, jsem se snažil obecně vysvětlit pojem motivace a její důležitost pro kvalitní chod podnikové činnosti. Byly zde podrobněji rozebrány všechny typy, metody a postupy toho, jak by měl a naopak neměl správný vedoucí postupovat k docílení spokojených a pracovně motivovaných zaměstnanců, kteří mu pomohou dosáhnout podnikových cílů.

Kvalitativním rozbohem byl zjištěn v konkrétních podnicích státní a komerční sféry motivační program, respektive motivační aktivity prováděné vedením podniku pro své zaměstnance. Z výsledků tohoto rozboru vyplynul fakt o velmi odlišných způsobech motivování. Státní podnik má mnoho aktivit podněcujících kvalitní výkony svých pracovníků, avšak z finančních možností se nemůže rovnat podniku komerčnímu, který může k těmto účelům poskytnout mnohem větší finanční obnos. Je však patrné, že obě porovnávané strany se snaží pro pozitivní ovlivnění činnosti svých zaměstnanců dělat maximum, dle svých možností.

Další oblast praktického výzkumu, nám měla přinést konkrétní výsledky z dotazníkového šetření. Byl prováděn výzkum mezi zaměstnanci dvou různých odvětví, konkrétně ze státních (sociálních) služeb a oproti tomu zaměstnanců komerčních podniků. Cílem bylo zjistit hrubý motivační profil obou tázaných skupin a porovnat působení jednotlivých motivačních faktorů, zdali se liší či jsou shodné.

Můj prvotní názor byl takový, že pracovníky komerčních podniků ("K") požene kupředu vidina mzdy, naopak zaměstnance státní sféry ("S"), bude motivovat vidina výkonu své práce z pomoci druhým. Hrubý odhad se částečně naplnil, ačkoli jsem se dobral i nečekaných výsledků. Horší finanční situace žene k potřebě peněz zrovna tak lidi pracující v "S". Překvapením bylo, že kariéra je pro "K" podřadným motivačním faktorem stejně jako veřejné uznání od nadřízeného. Dospěl jsem však i k očekávaným výsledkům, jakož to u obou skupin preference důležitosti vztahů na pracovišti a jistoty zaměstnání, u "K" potom potřeba určité svobody v rozhodování a neomezování nadřízeným.


Zmínil jsem se o několika zjištěných výsledcích, všechny jsou popsány u jednotlivých kategorií a není třeba je opětně interpretovat.


Závěrem jen říci, že jsem rád podstoupil vypracování práce na toto téma, které se mi jevílo vždy zajímavým a nebýt potřeby vypracování bakalářské práce, asi bych se sám k jeho důkladnějšímu rozboru nikdy nepustil. Myslím si, že otázka motivace zaměstnanců je pro podnik velmi důležitá s ohledem na jeho kvalitní a efektivní chod a rád bych, aby se mi poznatky zde získané pro praxi někdy v budoucnu hodily.


MOTIVAČNÍ DOTAZNÍK


(Moc Vám děkuji za několik minut, které věnujete tomuto dotazníku. Dále ujišťuji, že veškeré Vámi uvedené údaje jsou anonymní a slouží pouze k průzkumu motivačního charakteru zaměstnanců)


Vámi zvolenou odpověď označte nebo k ní přiřaďte bodové ohodnocení.

 **JSTE:** MUŽ
ŽENA

 **VÁŠ VĚK JE:** 18 – 35
36 – 50
51 a více

 **DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ:** ZÁKLADNÍ NEBO VYUČEN
STŘEDOŠKOLSKÉ
VYSOKOŠKOLSKÉ

 **JSTE ZAMĚSTNÁN /Á V:** SOCIÁLNÍ SFÉŘE (dětský domov, diagnostický ústav, ...)
KOMERČNÍ SFÉŘE (soukromý podnik, banka, pojišťovna, ...)
JINÉ – uveďte

 **U MZDY UPŘEDNOSTŇUJETE:** VEŘEJNÉ OZNÁMENÍ U VŠECH ZAMĚSTNANCŮ
MZDU VEŘEJNĚ ZÁSADNĚ NEZVEŘEJŇOVAT

 **OCENIL/A BYSTE RADY A ZÁSAHY DO VAŠÍ PRÁCE ZE STRANY NADŘÍZENÉHO:**

ČASTÉ

OBČASNÉ

OJEDINĚLÉ

 **CO VÁS NEJVÍCE MOTIVUJE K PRÁCI: (ohodnoťte body 1-5, 5-nejvíce x 1-nejméně)**

MZDA A FINANČNÍ OHODNOCENÍ

VÝZVA (NĚCO NOVÉHO, ORIGINÁLNÍHO)

DOBŘÍ VZTAH S OSTATNÍMI PRACOVNÍKY

SAMOSTATNOST V ROZHODOVÁNÍ

DOBŘÍ VÝKON A VÝSLEDEK PRÁCE

JISTOTA SOUČASNÉHO ZAMĚSTNÁNÍ

VEŘEJNÉ UZNÁNÍ OD NADŘÍZENÉHO

MOŽNOST KARIÉRNÍHO POSTUPU

 **CO VÁS DEMOTIVUJE V PRÁCI: (ohodnoťte body 1-5, 5-nejvíce x 1-nejméně)**

NIŽŠÍ MZDA NEŽ OČEKÁVÁTE

NEZASLOUŽENÁ KRITIKA

NEZASLOUŽENÁ POCHVALA JINÉHO SPOLUPRACOVNÍKA

MALÁ SAMOSTATNOST V ROZHODOVÁNÍ

NEDOSTATEČNÁ VYBAVENOST PRACOVNÍMI POMŮCKAMI

NEKVALITNÍ VEDOUCÍ A ŠPATNÝ TÝM

 **V PRÁCI VÍTÁTE:**

ZABĚHLÉ ČINNOSTI, KTERÉ ZVLÁDÁTE
OBČASNÉ ZMĚNY V PRACONÍ ČINNOSTI
ČASTO SE MĚNÍCI NÁPLŇ PRÁCE

 **V PŘÍPADĚ ZNAČNÉHO VZDÁLENÍ MÍSTA SOUČASNÉHO ZAMĚŠTNÁNÍ OD VAŠEHO BYDLIŠTĚ:**

POKUSÍTE SE PŘIZPŮSOBIT A ZŮSTAT NA POZICI
ZMĚNÍTE ZAMĚŠTNÁNÍ

 **UVÍTALI BYSTE ZAŠKOLOVÁNÍ K NOVÝM PRACOVNÍM NÁPLNÍM:**

ANO

NE

 **CO BY VÁS DONUTILO ZMĚNIT SOUČASNÉ ZAMĚŠTNÁNÍ:**

.....
.....

 **JAKÁ JE NEJNIŽŠÍ MEZ VÝPLATY (ÚDAJ HRUBÉ MZDY), ZA KTEROU JSTE OCHOTEN PRACOVAT:**

.....

Seznam použitých zdrojů a literatury

1. BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha : Management Press, 2004. 411 s. ISBN 8071750107.
2. NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha : Management Press, 1992. 258 s. ISBN 8085603012.
3. PROVAZNÍK, V.; KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996. 210 s. ISBN 8070792833.
4. HELUS, Z. *Psychologie : pro střední školy*. Vyd. 3. Praha : Fortuna, 2003. 119 s. ISBN 80-7168-876-2.
5. NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. Vyd. 1. Praha : Grada, 2005. 225 s. ISBN 80-247-0577-X.
6. PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přepr. a aktualit. vyd. Praha : Grada, 2006. 254 s. ISBN 80-247-1706-9.
7. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
8. Motivace : wikipedie, otevřená encyklopedie [online]. 2002 [cit. 2010-03-10]. Dostupný z WWW:<<http://cs.wikipedia.org/wiki/Motivace>>.
9. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
10. KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., HÜTTOVÁ, E. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha : VŠE, 1998. ISBN 80-7079-202-7.
11. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 1995. ISBN 80-85943-01-8.
12. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha, 2002.
13. Hodnocení a motivace pracovníků – Projekt „Manažerské dovednosti pro vedoucí pracovníky v sociálních službách“.
14. ŠTIKAR, J. a kol. *Psychologie ve světě práce*. UK v Praze, 2003. ISBN 80-246-0448-5

Seznam obrázků, grafů a příloh

Obrázek č. 1 – Hierarchie potřeb podle A. H. Maslowa.....	19
Obrázek č. 2 – Uspořádání potřeb podle C. Alderfera.....	20
Obrázek č. 3 – Uspořádání potřeb podle K. B. Madsena.....	20
Obrázek č. 4 – Uspořádání potřeb podle J. P. Guilforda.....	20
Graf č. 1 – č. 33 – Grafické znázornění výsledků dotazníkového výzkumu.....	49-62
Příloha č. 1 – Vzorový formulář dotazníku pro prováděné šetření.....	67