

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
PEDAGOGICKÁ FAKULTA

A

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE  
FAKULTA MANAGEMENTU V JINDŘICHOVÉ HRADCI

**PRACOVNÍ SPOKOJENOST A MOTIVACE  
K PRACOVNÍMU VÝKONU**

**CONTENT AT WORK AND MOTIVATION  
FOR JOB PERFORMANCE**

Autor: Milan Kramoliš

Vedoucí práce: Mgr. Miroslav Procházka

Studijní program: Sociální pedagogika, Specializace v pedagogice

Datum odevzdání: 20.4. 2007

## **Pracovní spokojenost a motivace k pracovnímu výkonu**

### **Anotace**

Tato bakalářská práce se zaměřuje na vymezení problémů motivace pracovního výkonu, pracovního jednání a na ověření jednotlivých faktorů ovlivňujících spokojenost pracovníků. Teoretická část vychází z popisu osobnosti člověka z psychologického hlediska, dále se zaměřuje na motivaci, a to jak z pohledu obecných teorií, tak motivaci pracovního jednání s vazbou na styl řízení a na spokojenost pracovníků. V praktické části jsme se pokusili za pomoci dotazníkové metody analyzovat faktory ovlivňující spokojenost pracovníků a úroveň jejich motivace a styl řízení v konkrétní firmě.

## **Content at work and motivation for job performance**

### **Annotation**

This bachelor thesis is focused mainly on the issue of motivating job performance and work conduct. It also verifies particular factors that influence satisfaction level of workers. The theoretical part describes human personality from a psychological point of view. It also deals with motivation in the perspective of general theories and the motivation of work conduct in relationship with managerial style and the content of workers. In practical section of the thesis the questionnaires were distributed and elements influencing the content of employees, their motivation level and managerial style in particular firms were analyzed.

**Prohlášení:**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Pracovní spokojenost a motivace k pracovnímu výkonu“ vypracoval samostatně a použil pouze pramenů, které jsou uvedeny v seznamu literatury.

V Táboře 20.4. 2007

.....

**Poděkování:**

Srdečně děkuji Mgr. M. Procházkovi za cenné rady, trpělivost a obětavou pomoc v průběhu vedení celé bakalářské práce.

## **OBSAH:**

|            |        |
|------------|--------|
| Úvod ..... | str. 6 |
|------------|--------|

### **I. TEORETICKÁ ČÁST**

|                                                                              |         |
|------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 1. Osobnost člověka a její vymezení v kontextu tématu práce .....            | str. 7  |
| 2. Motivace lidského chování .....                                           | str. 12 |
| 3. Teorie motivace .....                                                     | str. 23 |
| 3.1 Obecné teorie motivace .....                                             | str. 23 |
| 3.2 Teorie motivace pracovního jednání .....                                 | str. 26 |
| 4. Koncepce řízení a uplatňování motivace v řízení současných<br>firem ..... | str. 31 |

### **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

|                                                            |             |
|------------------------------------------------------------|-------------|
| 1. Cíl průzkumu .....                                      | str. 35     |
| 2. Použitá metoda .....                                    | str. 35     |
| 3. Realizace průzkumu .....                                | str. 36     |
| 3.1 Charakteristika skupiny .....                          | str. 36     |
| 3.2 Analýza jednotlivých částí dotazníku .....             | str. 38     |
| 3.3 Vyhodnocení výsledků ve vztahu ke stanoveným hypotézám | str. 45     |
| 4. Návrh opatření .....                                    | str. 47     |
| <br>Závěr .....                                            | <br>str. 50 |
| Seznam použité literatury .....                            | str. 51     |
| Seznam příloh .....                                        | str. 52     |
| Přílohy                                                    |             |

## Úvod

Pro úspěšné fungování každého podniku nebo organizace je nezbytnou podmínkou užití správných metod řízení lidí a jejich práce. Jde o stále složitější a obtížnější úkol. Dobrý manažer by měl vytvářet podmínky pro to, aby lidé mohli efektivně pracovat.

Abychom mohli účinně motivovat pracovníky je potřeba poznat, co druhého člověka zaujme nebo naopak odradí a na základě těchto poznatků jej přimět, aby postupoval nebo naopak nepostupoval určitým způsobem.

Cíl práce spatřujeme v porozumění složitosti procesu motivace pracovního jednání, jenž je základním aspektem řízení ekonomických systémů. Při uvedení do problematiky považujeme za nezbytné zmínit se o některých obecnějších poznatcích o osobnosti člověka. Zde spatřujeme prostor pro popis struktury osobnosti člověka, popis potřeb a stimulů uplatňujících se v řízení a vedení lidí. Teoretická část dále obsahuje přehled klasických i aktuálních teorií motivace a vytváříme tak poznatkový aparát, který nám umožní analyzovat motivační systém v prostředí konkrétní firmy.

Pro ověření jednotlivých faktorů ovlivňujících spokojenost pracovníků a jejich motivovanost byla provedena jejich analýza v kolektivu pracovníků bankovního sektoru, a to za použití dotazníkové metody.

# I. TEORETICKÁ ČÁST

## 1. Osobnost člověka a její vymezení v kontextu tématu práce

V chápání pojmu osobnost neexistuje jednota. Vymezení osobnosti bude v psychologii ovlivněno jednak stupněm poznání, jednak „školou“, tedy paradigmatem, který autor zastává. V následujícím přehledu uvádíme pohledy na osobnost člověka v monografiích našich předních autorů:

V psychologickém slovníku je uvedeno, že je osobnost nejčastěji definována jako celek duševního života člověka (*Hartl 1993, str. 131*).

J. Čáp označuje termínem osobnost člověka se všemi jeho psychickými, biologickými i sociálními znaky. K osobnosti patří všechny psychické procesy, stavy a vlastnosti určitého člověka. Zároveň je však každý člověk organismem s určitými tělesnými vlastnostmi (*Čáp 1996, str. 9*).

Podle P. Říčana osobnost je individuum chápáné jako integrace k seberealizaci v interakci se svým prostředím (*Říčan 1975, str. 38*).

M. Nakonečný uvádí, že pojmem osobnosti se v psychologii něco popisuje a vysvětluje, především variabilita a jednotnost (integrita) duševního dění. V tomto smyslu je osobnost v psychologii chápána jako tzv. hypotetický konstrukt (*Nakonečný Psychologie osob. 1995, str. 10*).

K. Balcar uvádí, že psychologický pojem osobnosti vyjadřuje vnitřní jednotu a strukturovanost obsahu duševního života lidského jedince, a to v daném okamžiku a v průběhu v čase (*Balcar 1991, str. 13*).

Mezi obecné znaky osobnosti je možno řadit:

- a) jedinečnost – osobnost je to, co člověka psychologicky odlišuje od ostatních,
- b) souhrnnost a jednota – osobnost je souhrnem psychologických prvků, které spolu tvoří nedělitelnou jednotu,
- c) relativní stálost – osobnost je to psychické v člověku, co je relativně stálé a co umožňuje předpovědět chování člověka v určité situaci,
- d) přízpůsobení a vývoj – osobnost je nepřetržitým procesem, způsobem, jímž se vyrovnává se změnami podmínek v sobě i ve svém prostředí (*Bedrnová, Nový 1998, str. 47*).

**Pojem struktura osobnosti** označuje vnitřní uspořádání psychologických prvků a současně naznačuje určitou stálost jejich uspořádání. Různá pojetí struktury osobnosti předkládají jednotlivé psychologické školy. V následujícím přehledu uvádíme jen ty, které pro další výklad považujeme za zásadní:

**A) Klasická psychoanalýza** – jejím tvůrcem je S. Freud. Prezentoval svou představu struktury osobnosti prostřednictvím tří úrovní vědomí a tří složek osobnostní struktury:

a) úrovně vědomí – vědomí (obsahuje ty skutečnosti, které si jedinec v dané chvíli uvědomuje), předvědomí (obsahuje skutečnosti, jenž si jedinec v dané chvíli neuvědomuje, ale zaměří-li na ně svou pozornost, je schopen uvědomění), nevědomí (představuje úroveň lidské psychiky, jejímž obsahem jsou skutečnosti, které si člověk neuvědomuje a které se za zběžných okolností vědomými stát ani nemohou, jsou vědomí nedostupné). Podle psychoanalytické teorie vznikají a působí rozhodující obsahy a děje v duševním životě člověka na nevědomé úrovni psychiky.

b) složky osobnostní struktury – Id (složka naplněná energií, jejímž zdrojem jsou pudy, charakteristickým rysem je snaha po uspokojení pudových potřeb vedená principem slasti), Ego (složka, která zprostředkovává jednak spojení a konfrontaci člověka s vnějším, reálným světem, jednak propojení všech tří složek osobnosti navzájem, omezuje působení principu slasti a nahrazuje jej principem reality), Superego (tvořeno soustavou příkazů a zákazů vykonávajících dohled nad veškerou činností jedince, plní funkci svědomí, sebepozorování a ideálu).

Z uvedených předpokladů vyplývá, že člověk (pracovník) je bytostí nejen racionální, ale též emocionální, dokonce pudovou. Jeho jednání je spoluovládáno neuvědomovanými a tedy i obtížně kontrolovatelnými vrozenými impulsy.

**B) Klasický behaviorismus** – představitelem je J.B. Watson. Osobnost vymezil jako systém o dvou úrovních:

a) úroveň vrozená - je tvořena fyziologickými vlastnostmi organismu, které jsou u všech jedinců prakticky stejné a mají povahu nepodmíněných, vrozených reflexů.

b) úroveň získaná - je tvořena druhově příznačnými instinkty osvojenými učením a individuálně odlišnými zvyky podmíněnými reflexy. Z uvedeného lze vyvodit, že



člověka (pracovníka) je možné působením na formování jeho podmíněných reflexů (vhodným vedením) naučit čemukoli.

**C) Neobehaviorismus** – pojetí C. L. Hulla, E. C. Tolmana, B. F. Skinnera. Badatelé navazující na behaviorismus, kteří modifikují klasickou formuli, že reakce je funkcí podnětu, vložením organismu jako intervenující proměnné, čili reakce je funkcí podnětu a organismu (osobnosti).

**D) Humanistický proud** – jeho představitelé nepopírají východiska psychoanalýzy a behaviorismu. Zdůrazňují svobodu člověka, především ve smyslu možnosti jedince svobodně se rozhodnout, zda-li přijme svou minulost, ať už ve smyslu biologicko-psychologickém nebo sociálním.

**Struktura osobnosti z hlediska potřeb hospodářské praxe** – členění, které umožňuje formulovat praktické otázky a nalézt na ně relevantní odpovědi. Jde o tyto otázky:

a) Co člověk umí? Odpověď umožňuje bližší poznání schopností jedince, jeho znalostí a dovedností (výkonová struktura osobnosti).

b) Co člověk chce? Kam směřuje? Odpověď umožňuje poznání motivace člověka. Tato subkultura je odpovědná za volbu konkrétních cílů, k nimž člověk směřuje, i za intenzitu, resp. vytrvalost.

c) Jaký člověk je? Odpověď postihuje prožívání i chování člověka z hlediska formálního (lehkost vzniku, rychlost, trvání a síla psychických procesů a stavů, jejich převažující citové ladění) = temperament osobnosti. Zároveň odpověď postihující prožívání a chování z hlediska obsahové stránky = charakter osobnosti či postoje.

**Temperament** – osobnostní dispozice k emocionálním reakcím. Jde o souhrn obecných vlastností fungování lidské psychiky, vlastnosti, které se projevují jak v prožívání, tak v chování (v činnosti), a které určují formální způsob, styl veškeré lidské činnosti (*Provazník, Komárková 2004, str. 13*). K základním znakům temperamentových vlastností patří: citové ladění (převaha pozitivních či negativních emocí), vzrušivost (míra snadnosti vzniku duševních procesů), odolnost

(míra ovlivnitelnosti probíhajících duševních procesů či stavů působením nových vlivů), trvalost (délka přetrvávání duševních dějů či stavů v situaci, kdy původní podnět, který je vyvolal, přestává působit), celkové zaměření (převaha zaměření duševní činnosti na prožívání, resp. na vnější prostředí).

**Charakter** – soustava obsahových rysů, soustava poměrně stabilních duševních vlastností člověka, které se projevují v jeho vztazích k různým aspektům skutečnosti – včetně sebe samého (*Provazník, Komárková 2004, str. 13*). Poznání charakteru člověka dotváří jeho celkový obraz a umožňuje predikci jeho chování v určitých situacích: ve vztazích k druhým lidem, ve vztazích k vlastní činnosti, ve vztazích ke společnosti a světu, k vlastnostem, které postihují vztah člověka k sobě samému. Charakter jedince je úzce provázán s jeho postoji.

**Postoje** – trvalé osobnostní soustavy pozitivních nebo negativních hodnocení, emocionálního cítění a tendencí jednání pro nebo proti vzhledem ke konkrétním objektům. K základním vlastnostem postojů patří: komplexnost (každý postoj má jak složku kognitivní, tak složku emocionální a složku konativní), konzistence (větší či menší soudržnost jednotlivých složek postojů, skutečnost, že se vzájemně ovlivňují), konsonance (míra, v níž se postoje k různým skutečnostem vzájemně doplňují, podporují, opakem je disonance), rezistence (odolnost postojů vůči změně).

**Vývoj osobnosti** – vývoj probíhá pod neustálým vlivem mnoha faktorů a vlivů v jejich vzájemné interakci. Základní determinanty vývoje jsou:

**a) vnitřní, biologické faktory vývoje a utváření osobnosti** – dědičná výbava (získáno od rodičů v podobě genově zakódovaného programu vývoje), genová výbava (zahrnuje i změny v dědičné výbavě, způsobené náhodnými změnami typu genových mutací), vrozená výbava (souhrn dědičné, genové výbavy a účinků biologického prostředí v období nitroděložního vývoje jedince), konstituční výbava (zahrnuje účinky prostředí na utváření a vývoj biologického organismu člověka po jeho narození v průběhu celého života).

b) vnější faktory – mezi nejvýznamnější patří původní, orientační rodiny, autority, malé sociální skupiny, širší vztažné, referenční skupiny, celokulturní vlivy.

c) faktory sebeutváření, sebevýchovy – spočívají ve v zásadě svobodném rozhodování jedince o tom, které z vnějších vlivů na sebe nechá působit, v možnosti ovlivňovat svoje okolí a v možnosti působit přímo na stav vlastní psychiky a psychické procesy, dokonce i na stav vlastního těla.

Proces učení je základním ve formování a vývoji osobnosti, celoživotní proces, jehož obsahem je utváření a přetváření duševní činnosti jedince na základě přejímaných poznatků a zkušeností z vlastní činnosti. Základními formami učení jsou procesy zpevňování, nápodoby a vhledu.

Socializace je procesem učení jedince v sociálních podmínkách, jehož výsledkem jsou takové osobnostní kvality, které umožňují člověku participovat na společenském životě. Specifickým případem socializace je výchova, kterou v naší práci chápeme jako proces záměrného a cílevědomého ovlivňování osobnosti prostřednictvím procesů učení a vzdělávání.

**Dynamika osobnosti** - osobnostní dění určované působením vnitřních sil, na němž se podílejí všechny subkultury osobnosti. V organizaci duševního života (v dynamice osobnosti) plní specificky lidský fenomén označovaný jako „Já“ (obraz sebe sama, sebepojetí; zvláštní psychický aparát vyjadřující nejvyšší úroveň integrace osobnosti). Struktura „Já“ je úzce propojena s vývojem motivace a s charakteristickými rysy motivační struktury člověka. Charakteristiky fenoménu „Já“: síla „Já“ (míra shody mezi reálným „Já“ a ideálním „Já“), stabilita „Já“ (míra proměnlivosti obrazu sebe sama v čase). S utvářením a proměnami „Já“ úzce souvisejí významné motivační charakteristiky člověka – úroveň výkonové motivace či aspirace jedince. Do popředí vstupují i tzv. obranné mechanismy (specifické způsoby, jimiž člověk jako osobnost udržuje svou stabilitu, vnitřní integritu a rovnováhu. Fungují zcela či převážně na nevědomé, ev. podvědomé úrovni. V dynamice osobnosti se také uplatňuje vůle (procesy vědomé, volní regulace jednání) = dispozice k autoregulaci, jejímž strukturním základem jsou všechny strukturní elementy osobnosti.

## 2. Motivace lidského chování

**Motivace** (z lat. moveo, hýbám) je obvykle v odborné literatuře označována jako intrapsychický proces, který má svůj zdroj ve vnitřní a vnější situaci individua.

Jednu z prvních přesnějších definic podává N. Ach: Motivace zahrnuje celek těch vědomých a nevědomých faktorů, na jejichž základě se uskutečňuje naše chtění a jednání (*Hyhlík, Nakonečný 1977, str. 92*).

Podle K. Balcara pojmem motivace označujeme hypotetické hybné síly v duševním životě, které vzbuzují zvláště zaměřenou činnost jedince – snažení: tláhnutí člověka k činům určité intenzity, obsahu a cíle. Subjektivně je lze pozorovat jako prožívání směřující k jednání, objektivně jako chování směřující k cíli (*Balcar 1991, str. 112*).

A. Plháková uvádí, že motivaci lze definovat jako souhrn všech intrapsychických dynamických sil neboli motivů, které zpravidla aktivizují a organizují chování i prožívání s cílem změnit existující neuspokojivou situaci nebo dosáhnout něčeho pozitivního (*Plzáková 2004 str. 319*).

H. Tomae shrnuje různé významy pojmu motivace v psychologii: 1. motivace jako příčina pohybu, 2. motivace jako důsledek změn stavu organismu, 3. motivace jako abstrakce z kontinua aktivace, 4. motivace jako determinanta zaměřování chování, 5. motivace jako výklad smysluplných souvislostí duševního života a 6. motivy jako důvody rozhodování v situaci volby (*Nakonečný, Encyklopedie ob. psychol., 2003 str. 102*).

R.A. Baron, D. Byrne a B.H. Kantowitz definují motivaci jako hypotetický vnitřní proces, který poskytuje chování energii a zaměřuje je vůči specifickému cíli. Nakonečný uvádí, že: tato definice překonává starší pojetí, v němž byla motivace chápána jen jako proces energetizace chování; zaměření chování bylo chápáno jako funkce učení (*Nakonečný, Encyklopedie ob. psychol. 2003, str. 102*).

Jedince mohou stimulovat motivy a vnější motivující podněty, které jsou někdy označovány jako incentivy. Ty se stávají motivací jen v určitém vztahu ke stávajícím motivacím, resp. motivům. Je možno hovořit o popudech, které vyvíjejí tlak na jedince tzv. zevnitř, a o pohnutkách, které vyvolávají tlak zvnějšku.

Motivace je proces iniciovaný výchozím motivačním stavem, ve kterém se odráží nějaký deficit ve fyzickém či sociálním bytí jedince (*Nakonečný, Motivace lid. chov. 1997, str. 27*). Chování jedince pak směřuje k odstranění tohoto deficitu, jenž je prožíváno jako určitý druh uspokojení. Popisovaný výchozí stav charakterizovaný určitým deficitem lze označit za potřebu. Chování označujeme jako instrumentální aktivitu zprostředkující vztah mezi potřebou a jejím uspokojením. U člověka se v důsledku vyvinutých kognitivních dispozic a procesů umožňujících např. předvídání, uplatňuje v jeho chování také očekávání (anticipace). Psychologové je pokládají za důležitý motivační konstrukt. Motiv vyjadřuje obsah uspokojení potřeby. Potřeby vyjadřují výchozí motivační stav, který se vývojem (zkušeností) zpředměťňuje, tj. nachází určitý objekt činnosti a s ním spojený instrumentální vzorec chování. Motivy vyjadřují obsah uspokojení, a jako takové jsou to dále neanalyzovatelné psychologické příčiny chování. Potřeby vyjadřují spíše vztah k cílovým objektům a motivy spíše smysl interakce motivovaného subjektu. Potřeby, chování a dosažení uspokojení vytvářejí jednotný celek mentálních a behaviorálních aktivit.

Psychika vystupuje v jednotě s činností a aktivním stykem s životním prostředím. V tomto smyslu má funkci regulace činnosti, zároveň se v činnosti utváří a projevuje. Chování člověka vždy plní nějakou regulativní funkci, ale samo podléhá regulaci jinými procesy, kterými jsou motivace a učení, jenž také závisí na motivaci. V činnosti seberegulujícího systému se uplatňují potřeby a informace, přičemž potřeby vyjadřující deficit existence jsou uspokojovány chováním, jehož účelnost souvisí se zpracováváním informací vztahujících se k situaci, v níž se subjekt nachází.

Vědomá a nevědomá motivace – často i to, co je označováno za záměrné chování, může mít původ v tzv. nevědomé motivaci. Záměr tu vyjadřuje vědomě utvářený, promyšlený plán jednání, jehož motivu si však subjekt nemusí být plně vědom (*Nakonečný, Motivace lid. chov. 1997, str. 31*). Vědomě se člověk může snažit např. o určitou kariéru, ale nemusí vědět, proč to dělá.

**Psychická regulace činnosti** má dvě základní komplementární složky, a to kognitivní a motivační, které se utvářejí v procesu učení. Činnost lze chápat jako

zaměřenou a organizovanou aktivitu člověka, která má různé formy, obsahy a vyjadřuje různé role, jenž člověk přebírá. Celý duševní život člověka se koncentruje kolem udržování psychofyzilogické rovnováhy, resp. kolem jeho potřeb. Regulaci podléhá jak rovnováha vnější, tedy soustava vzájemných vztahů člověka s okolím, tak i rovnováha vnitřní, kdy mluvíme o seberegulaci.

Pojem potřeby hraje v problematice psychické regulace činnosti klíčovou roli. Činnosti lze třídit na jednotlivé druhy, tj. vegetativní, motorické, lokomoční, manipulační, komunikační a specifické lidské činnosti mentální. V činnosti, jenž je chápána jako dlouhodobé chování, jsou zahrnuty aktivity organismu jedince, ale i jeho aktivity jako společenské bytosti. Ty mají specifické kulturní formy a instrumentální vzorce.

**Zdrojem motivace** jsou biologické a socio-kulturní faktory. Základním principem chování organismů je koncept fyziologické homeostázy (stejný stav), přičemž změna nějaké konstanty vnitřního prostředí organismu vyvolává stav, který je označován jako potřeba (základní zdroj motivace) a který aktivuje organismus k obnovení jeho vnitřní rovnováhy pomocí určitých vrozených vzorců chování, které se zkušeností transformují do složitějších. Jako společenská bytost podléhá člověk vlivům sociálního a kulturního prostředí. Různé kulturní instituce jsou přirozeným životním prostředím člověka a vznikají v nich specifické potřeby, které vyjadřují rozdíly mezi tím, co je a tím, co má být. Kulturní normy ovlivňují u člověka především vzorce instrumentálního chování a uplatňují se jako morální regulátory jeho chování. Se změnami kulturních podmínek života vznikají nové, historicky specifické motivace. Uspokojování potřeb jedince je usměrňováno individuální zkušeností a dále působením určitých kulturních norem. Vliv kultury se projevuje především v tom, že svým příslušníkům vtiskuje vzorce uspokojování potřeb, ale i v tom, že některé projevy potřeb potlačuje, jiné zdůrazňuje, a konečně i v tom, že přispívá k vytváření zcela nových, specifických potřeb nebo jejich uspokojení (*Nakonečný, Motivace lid. chov. 1997, str. 72*). Motivace se nevztahuje jen k vlastní osobě jedince, ale tento se angažuje také proto, aby byly uspokojeny potřeby jiných jedinců i celých skupin.

Potřeby dělíme na primární (biologické, fyziologické, viscerogenní – spojené s činností a funkcemi lidského těla jakožto biologického organismu) a sekundární (sociální, společenské, psychogenní – jejich existence je spojena s člověkem jako s tvorem sociálním, společenským, kulturním).

Dalšími zdroji motivace jsou návyky – některé činnosti se realizují častěji v situacích určitého typu, čímž se často automatizují. Jde tedy o opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci. Je možné je definovat jako naučený vzorec chování, relativně fixovanou tendenci, pohnutku, motiv učinit cosi konkrétního v určité podnětové situaci. Návyky mohou být výsledkem výchovy, ale i sebeutvářecích aktivit každého člověka.

Zdrojem motivace jsou i zájmy – jde o jakési trvalejší zaměření jedince na určitou oblast předmětů či jevů, které je spojeno s aktivizací jeho činnosti. Lze je rovněž chápat jako odvozenou potřebu, která je uspokojována prováděním určité (zájmové) činnosti. Druhy zájmového zaměření člověka jsou velice široké, nalezneme zájmy poznávací, estetické, sociální, přírodní, obchodní, technické, rukodělně materiálové, výtvarné, sportovní.

Lidská psychika se vyvíjí a motivační systém rovněž. Činitelem vývoje je zkušenost uplatňující se v rovině fylogenetické (jde o genezi specificky lidských motivací) a ontogenetické (vývoj motivace od dětství až ke stáří).

**Vrozené reflexy a instinkty** tvoří vrozený motivační systém, který umožňuje účelným chováním se přizpůsobit základním životním situacím. Vrozené reflexy a instinkty jsou spojeny se základními fyziologickými funkcemi a s činností organismu jako celku, jsou jednoduchou odpovědí jednotlivých orgánů na biologicky účelné vnější podněty. Tyto reflexy tvoří celé řetězce účelných aktivit, jejichž komplex je možno označit jako instinkty. Ty v tomto smyslu reprezentují složitější vrozenou organizaci chování jako účelné adaptivní mechanismy vybavované biologicky významnými podněty či situacemi. U dospělého člověka vystupuje řada vrozených reakcí jako jsou orientační reakce (na silný nebo náhlý neočekávaný podnět) nebo obranné pohybové reakce (na bolestivé podněty). Řada těchto reakcí je později podmíněna a vystupuje v nových souvislostech. Vysloveně instinktivní je panické chování vyvolané nebezpečnou situací, při nichž jedinec ztrácí schopnost

racionálního jednání pod vlivem silného afektu strachu. Zkušenost může modifikovat původní zaměření instinktu v určitém kritickém období způsobem, který je nazýván vtiskávání, které je učením, jenž je omezeno na určitou životní fázi. Jde vždy o učení v rámci daného instinktu. Vtiskáváním se utváří objekt instinktu, např. matka nebo sexuální objekt.

Z vývojového hlediska můžeme rozlišovat dvě úrovně motivačních systémů, a to vrozenou (reflexní a instinktivní) a naučenou (zvykovou a volní). Získané motivace v tomto smyslu znamenají naučit se získávat určité odměny a vyhýbat se určitým trestům, což je funkcí klasického a instrumentálního podmiňování. Potřeby probouzejí motivy směřující k dovršujícím reakcím, jejichž dosažení vzniklé potřeby redukuje. Jde tedy o cestu od nespokojenosti k uspokojení.

Vývoj motivačních systémů je funkcí učení, ale nejde jen o vliv vnějších odměn a trestů, existují i vnitřní odměny a tresty, jejichž existence je spojena s úrovní morálního vývoje jedince a způsobuje jeho relativní nezávislost na vnějších odměnách a trestech – chování je jedince motivováno idejemi. Ideje jako motiv jsou produktem abstrakce a generalizace, jsou to abstraktní koncepty, které mohou fungovat jako vnitřní stimuly, jež nás provokují k úsilí o jejich dodržování. Hodnoty, tedy emociogenní pojetí dobra, se stávají součástí sebepojetí a fungují jako motivy jeho obrany. Hodnoty jsou hierarchicky organizovány, jakmile jsou aktivovány konfliktní tendence, může se člověk při prosazování konkrétních hodnot vzdát určité ideje, když to ohrožuje existenci hodnoty, jenž je pro něho vyšší (např. rodiny). Pozitivními reakcemi subjektu na chování a postoje druhých lidí jsou vyjádřeny sociální hodnoty. Největším pozitivním efektem jsou postoje a chování druhých lidí, kteří tím, co činí nebo říkají, zvyšují pocit naší vlastní hodnoty (evalvace ega).

Z hlediska vývoje představuje nejvyšší motivační systém tzv. volní regulace chování či vůle, která je vlastně aktivním projevem jáství, sebepojetí. Spojovacím článkem mezi motivačním a volním procesem je rozhodování. Volní akt je založen na rozhodnutí, jemuž předchází proces rozhodování, tj. volby cílů a prostředků, jejich alternativ. Strukturu volní regulace chování (jednání, volního aktu) lze popsat takto: motivační stav (impuls k akci), následuje rozvaha (o cílech, prostředcích a důsledcích), rozhodnutí (úmysl jednat) a jednání vedoucí k uspokojení.



V určitých mimořádných nebo mimořádně náročných situacích se člověk chová zvláštním způsobem. Označujeme je jako **situace frustrace, konfliktu a stresu** a objevují se v nich specifické zákonitosti reagování. Pojem frustrace se používá k označení tří různých, ale navzájem spojených jevů: 1. vnější situace blokující dosažení nějakého cíle; 2. vnitřní psychický stav, který tato situace vyvolává, vyznačující se vznikem emoce a vnitřního napětí s motivací po překonání překážky; 3. zvláštní způsoby chování vyznačující se převážně nevědomým pokusem vyrovnat se s touto situací a zbavit se vnitřního napětí (*Nakonečný, Motivace lid. chov. 1997, str. 121*). Vnitřními zdroji frustrace jsou zábrany pro určitý způsob chování, které by jedinci přineslo uspokojení, ale je považováno např. za neslušné. Za vnější zdroje můžeme označit určité fyzické překážky, ale i určité způsoby chování a postoje sociálního okolí. Jedinec se může frustrovat i tím, že si klade cíle, jichž není schopen dosáhnout. Frustrací je i časová tíseň, nedostatek peněz apod. Každý jedinec se vyznačuje určitou mírou frustrační tolerance, tj. odolnosti vůči frustrující situaci. Obecně lze říci, že děti mají nižší toleranci než dospělí a kolektivní frustrace jsou snášeny lépe než individuální. Slabá odolnost vůči frustraci rovněž souvisí s dědičnou dispozicí (neuroticismem). Existují dva specifické druhy frustrace, a to tzv. existenciální frustrace (ztráta smyslu života vedoucí i k těžkým depresím až sebevraždám) a tzv. reaktance (vyvolaná pocitem omezení svobody – může vést k tzv. naučené bezmocnosti). Byly pozorovány různé druhy chování vyvolaného frustrací: agrese (přímý nebo nepřímý útok), regrese (návrat na vývojově nižší stupeň), fixace (ulpění na určitém druhu chování), rezignace (vzdání se úsilí o dosažení cíle), kompenzace (volba náhradního objektu), racionalizace (konstrukce omluvného „vysvětlení“), fantazie (uspokojení v představách a nereálných řešeních). Pokud frustrace v čase trvá delší dobu, tj. týdny, měsíce až roky, nazývá se deprivace.

Bezprostřední důsledky frustrace jsou negativní, jestliže není zvládnuta, může vést až k poruchám chování. Zároveň však blokový cíl zvyšuje svou atraktivitu, čímž sílí i úsilí a snaha jedince po jeho dosažení. Jedinec se snaží překonávat překážky. Dá se tedy říci, že frustrace má i pozitivní důsledky a její vliv na psychiku jedince závisí na celé řadě činitelů, především na vlastnostech osobnosti, na významu

frustrovaného cíle, na vnějších okolnostech a dalších činitelích. Vnitřně vyrovnaní jedinci se vyznačují vyšší mírou frustrační tolerance než jedinci labilní (neurotici).

Zvláštním případem frustrace je konflikt vystupující ve dvojí rovině, obecně psychologické, která vyjadřuje stav prožívání neslučitelných tendencí (rozhodování se mezi více tendencemi) a sociálně psychologické, jenž se týká střetu zájmů, cílů v interpersonálních vztazích. Již tím, že znamená oddálení žádoucí nebo nutné reakce a že uvádí jedince do více či méně náročného stavu rozhodování, je konflikt frustrující. Základní typy konfliktů jsou: apetence – apetence (rozhodování mezi dvěma stejně přitažlivými podněty), averze – averze (subjekt se musí rozhodnout mezi dvěma nepříjemnými možnostmi – nejtěžší), apetence – averze (určitý objekt současně přitažlivý a odpuzivý). S konflikty je spojeno rozhodování, ale není na ně vždy vázáno. Při rozhodování z hlediska vhodnosti, účelnosti pro použití určitého prostředku, vychází rozhodnutí z praktického posouzení a nemusí zde vždy být antagonistický vztah mezi předměty rozhodování jako v konfliktní situaci.

Stres, jenž je reakcí na zátěž, vyjadřuje případ mimořádně silné a životně významné frustrace, mimořádně silný podnět nebo situaci. Rozlišujeme fyzické a psychické stresory, zvláštním případem jsou sociální stresory (silné afekty vyvolané v sociálních interakcích nebo nemožnost přizpůsobit se takovým interakcím). Stresové situace mají řadu negativních důsledků ohrožujících psychické i tělesné zdraví člověka. Reakce na stres je obranný mechanismus mobilizace energie připravující individuum na okamžitou účelovou pohybovou reakci v situaci ohrožení. Tyto reakce ztrácejí v dnešní době svůj původní význam, protože dnešní člověk není primárně ohrožován na životě, ale spíše je ohrožována jeho společenská prestiž a existenční jistota. Aktivované neurohormonální mechanismy zůstávají nevyužity, což vede k různým chorobám ze stresu (tzv. psychosomatickým chorobám), a to zejména u lidí vystavených nadměrné pracovní zátěži. Základními symptomy stresu jsou zvýšená vzrušivost nebo naopak utlumenost, nesoustředěnost, neschopnost se uvolnit, netrpělivost apod. Za stresogenní situace lze považovat zejména přetížení, ale i nevytížení pracovní kapacity mozku, překonávání vnějších rušivých vlivů při snaze dosáhnout určitého cíle, činnost v časové tísní, činnost s rizikem, očekávání ohrožení, plnění úkolů, na které jedinec nestačí, emoční a sociální deprivace (nedostatek lásky a pracovních vztahů), nepřátelské chování sociálního okolí,

nedostatek soukromí a další. Stresové stavy jsou spojeny s chronickou úzkostí, ale i s potlačovaným vztekem, s erotickými problémy, s problémy v zaměstnání, sociálními bariérami, s nadbytkem či nedostatkem stimulace, s nedostatkem spánku a odpočinku atd. Stresorem mohou být i radostné události, neboť mohou být nadměrně silným podnětem.

Stres mění psychofyzickou konstituci člověka v nežádoucím směru, což vyžaduje mu předcházet. Jestliže stresová situace již vznikne, je potřeba vypořádat se s ní tak, aby člověk unikl jejím důsledkům – potom hovoříme o zvládnutí stresu. Jde o složitější aktivitu než řešení problému, protože vyžaduje mobilizaci celého psychického potenciálu. Zvládnutí stresu spočívá ve zpracování informace a v instrumentální akci (myšlení a jednání). Důležitou okolností je míra sociální integrace stresované osoby a tato míra je spojena s očekáváním i skutečným poskytnutím pomoci. Jde tedy o sebedůvěru a o podporu sociálního okolí. Zvládání stresu může být do určité míry trénováno, pokud jsou zachovány určité životní a osobnostní podmínky pro takový postup (*Nekonečný, Motivace lid. chov. 1997, str. 140*).

**Výkonová motivace** – motivace spolu se schopnostmi tvoří dvě základní skupiny subjektivních, osobnostních determinant výkonu. Vztah mezi úrovní motivace, náročností úkolu a výkonem vyjadřuje tzv. Yerkes-Dodsonův zákon („obrácená U-křivka“). Průběh křivky vyjadřuje skutečnost, že úroveň výkonu bude nízká, pokud bude nízká motivace, přičemž s růstem intenzity motivace odpovídajícího zaměření se bude úroveň výkonu zvyšovat, pouze však do určité úrovně motivace. Jestliže motivovanost člověka přesáhne určitou mez, úroveň výkonu se snižuje. Pro každý typ úkolu existuje jistá optimální úroveň motivace. Vyšší či naopak nižší než optimální úroveň vede ke snížení výkonu (*Provazník, Komárková 2004, str. 42*).

Úroveň optimální motivace je závislá na obtížnosti úkolu. Pro náročné úkoly se optimální jeví nižší úroveň motivovanosti a naopak pro relativně snadné je optimální vysoká. Z psychologických výzkumů vyplývá, že někteří lidé mají tendenci podávat vysoký výkon v podstatě vždy a ve všech sférách lidské činnosti, ve kterých je měřítko výkonu uplatnitelné, zatímco u jiných tato tendence zřejmá

není, případně úplně schází. Výkonová motivace představuje osobnostně příznačnou, relativně stálou tendenci člověka dosahovat co nejlepšího výkonu. Úzce souvisí se dvěma specificky lidskými tendencemi – dosáhnout úspěchu a vyhnout se neúspěchu. Vysoce výkonově motivovaní jedinci bývají cílově orientovaní. Jejich cíle mívají často poměrně vzdálený časový horizont a dosažení předpokládá často určitou formu plánování, které odlišuje výkonovou motivaci od mnoha jiných motivů. Na výslednou podobu výkonové motivace mají silný vliv výchovné postupy v rodině (což vyplývá z výzkumů amerických psychologů, např. J. Atkinsona a D. McClellanda), povaha individuálních zkušeností jedince ze situací, kde relevantním kritériem je výkon. Vliv mohou mít i charakteristiky sociálních skupin, společenství a vrstev, v nichž se mladý jedinec převážně pohybuje.

Úroveň výkonové motivace je možné žádoucím směrem ovlivňovat, zvláště v mladším věku. Jde však o proces složitý a neexistují žádné zaručeně účinné postupy. Obecně platí, že pozitivním hodnocením, pozitivní zpětnou vazbou lze dosáhnout více než kritikou a neustálým vytýkáním nedostatků a chyb (*Provazník, Komárková 2004, str. 44*). Při výběru vhodného pracovníka je možné poznat typ a úroveň výkonové motivace konkrétního jedince, ovšem bez nároku na zaručenou spolehlivost. Základním vhodným přístupem je anamnestický výběrový rozhovor s uchazečem, zaměřený na dosažené životní a pracovní úspěchy a neúspěchy, na způsoby vyrovnávání se jedince s případnými neúspěchy, ale také na jeho představy o životě a kariéře.

**Aspirační úroveň** představuje osobnostně příznačnou výši nároků, které jedinec klade na svůj výkon, resp. interindividuálně odlišný charakter cílů, jenž si jedinec v životě klade. Na utváření a formování aspirací jedince působí podobné skutečnosti, jako na utváření a formování výkonové motivace. Při ovlivňování aspirací jedince může významnou úlohu sehrát určitý sociální vzor či model. O poznání zaměření a úrovně aspirací platí v podstatě totéž jako u výkonové motivace.

**Motivační profil** představuje syntetickou, individuálně specifickou a současně v čase relativně stabilní charakteristiku osobnosti člověka. Obsahem jsou

pro jedince příznačné, dominantní motivační orientace. Motivační profil člověka se utváří a vyvíjí od nejútlejšího věku. Poznání motivačního profilu jedince má význam, neboť umožňuje hlubší porozumění jeho jednotlivým projevům, chování a jednání a je nezbytným předpokladem možnosti efektivního stimulování motivace jedince žádoucím směrem.

Motivační profil člověka je tvořen širokým spektrem dimenzí nejrůznějšího obsahu. Příklady dimenzí motivačního profilu uvádí Provazník, Komárková (2004) v následující podobě:

a) orientace na dosažení úspěchu – orientace vyhnutí se neúspěchu: bezprostředně souvisí s výkonovou motivací.

b) orientace na úspěch – orientace na vlastní činnost, na její obsah: úspěch bývá chápán jako výrazné společenské uznání, při orientaci na činnost je úspěch chápán jako víceméně formální aspekt úspěšného výkonu, jedinec má radost z možnosti vykonávat danou pracovní činnost.

c) situační orientace – perspektivní orientace: situační orientace – jedinec je zaměřen na aktuální situaci či stav; pro perspektivní orientaci je typické neustálé zaměřování se do budoucnosti (nižší schopnost přiměřené reflexe aktuální reality).

d) individuální orientace – skupinová orientace: první typ je příznačný pro jedince zřetelně nezávislého na sociálních kontaktech. Pro skupinovou je naopak typické často až nekritické ztotožnění se jedince s určitou skupinou pro něj významných lidí.

e) osobní orientace – neosobní (prosociální) orientace: v prvním případě cokoli jedinec činí, činí především se zřetelem k sobě samému. Naopak druhá skupina je zaměřena na prospěch druhých (činností někomu či něčemu sloužit).

f) čínorodost – pasivita: na utváření konkrétní podoby této motivační dimenze se podílí temperamentové vlastnosti, ale i vlastnosti charakterové a volní. Z hlediska pracovní činnosti člověka jde o dimenzi významnou.

g) orientace na ekonomický prospěch – na morální uspokojení: s rozdíly motivační orientace v této dimenzi souvisejí i často rozdílné životní aspirace a cíle, rozdíly v životním stylu apod.

h) zaměření směrem k podniku – zaměření směrem od podniku: vyjadřuje převažující a relativně stálý vztah člověka (pracovníka) k zaměstnavateli. V této

dimenzi se, na rozdíl od předchozích, výrazněji projeví celý systém práce s lidmi daného podniku a konkrétní podmínky pracovního zařazení a činnosti jedince.

Motivačnímu profilu je na podnikové úrovni třeba věnovat pozornost jak při výběru a přijímání nových pracovníků, tak v souvislosti s jejich vedením, hodnocením, odměňováním, řízením jejich profesní kariéry apod.

**Motivace k práci** je aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice, s výkonem pracovní pozici příslušné pracovní role, tj. s plněním pracovních úkolů. Pracovní motivace vyjadřuje celkový přístup člověka k práci obecně, vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty. Provazník, Komárková (2004) uvádí dvě skupiny motivů k práci, tedy dva typy pracovní motivace:

a) motivace intrinsická – motivy související s prací samotnou. Patří sem potřeba činnosti vůbec, potřeba kontaktu s druhými lidmi, potřeba výkonu, touha po moci, potřeba smyslu života a seberealizace.

b) motivace extrinsická – motivy „ležící“ mimo práci. K nejvýznamnějším patří potřeba peněz, motiv jistoty, motiv potvrzení vlastní důležitosti, motiv sebepotvrzení, sexualita apod.

Motivace pracovního jednání je jedním ze subjektivních faktorů ovlivňujících pracovní činnost člověka a zprostředkovaně tedy i prosperitu podniku. Ta je ovlivňována i dalšími subjektivními (např. schopnosti a další osobnostní determinanty) i objektivními faktory (převažující styl řízení, organizace práce, způsoby a úroveň hodnocení práce a pracovníků, odměňování, technické technologické podmínky práce apod.).

### 3. Teorie motivace

#### 3.1. Obecné teorie motivace

Jednotná a všeobecně přijímaná teorie motivace neexistuje. V psychologii řízení sociálních systémů organizace a v jiných oborech aplikované psychologie je ale ucelený koncept motivace nepostradatelný, neboť umožňuje chápat důvody lidského chování a tak je do určité míry usměrňovat či měnit v žádoucím smyslu. Mezi základní výkladové modely motivace lidského chování můžeme zařadit následujících 8 klíčových teorií:

**A) Homeostatický model motivace** – fyziolog Canon formuloval tzv. homeostatickou teorii, ve které uvádí, že při narušení optimálních vnitřních fyziologických podmínek fungování organismu vznikají biologické pochody směřující k obnovení porušení rovnováhy a končí jejím znovudosažením. Tento model je možno z psychologického hlediska charakterizovat tak, že pokud je narušena psychická rovnováha, vzniká napětí, potřeba, která vyvíjí vnitřní tlak na jedince. Ten potom s využitím poznávacích funkcí a zkušeností zaměřuje svou činnost určitým směrem se záměrem odstranit tento tlak, tedy uspokojit příslušnou potřebu, což posléze vede k obnovení narušené rovnováhy. Homeostatický model se nejvíce vztahuje k motivům, jenž mají svůj základ v organických potřebách. K vysvětlení veškerého lidského chování je méně vhodný, neboť člověk není pasivní a není pouze biologickým organismem. Je bytostí společenskou v nejširším slova smyslu.

**B) Hédonistický model motivace** – jeho základem je zdůrazňování významu emocí v životě člověka. Předpokládá, že nakonec veškerá lidská činnost člověka směřuje k dosažení slasti (tj. libých emocí, libosti) a k vyhnutí se strasti (nelibým emocím). Emocím přísluší v motivaci lidského chování významná úloha, protože člověku je vlastní vyhledávat situace příjemné a přibližovat se k příjemnému, a naopak se nepříjemnému vyhýbat. Ani hédonistický model však neumožňuje vysvětlení veškeré lidské motivace. Člověk totiž bývá často motivován i k činnostem, které jsou spojeny

spíše s námahou a nepříjemnostmi, pocit libosti se dostavuje se značným časovým odstupem a spíše stochasticky než kauzálně.

**C) Aktivační model motivace** – jeho charakteristickým znakem je skutečnost, že za základního motivačního činitele je považován z vnějšího prostředí přicházející podnět (pobídka). Ten má silový účinek na chování prostřednictvím vymezené hypotetické proměnné zvané „pobídková motivace“. Vnější podnět jedince aktivuje, ale i orientuje (zaměřuje) lidské chování a jednání. Jsou rozlišovány dvě skupiny či dva typy pobídek:

- a) pobídky prvotní – podněty, které mají vrozeně silový účinek,
- b) pobídky druhotné – svůj silový účinek získávají až jako výsledek procesů učení jedince.

Tento model je možné uplatnit např. při výkladu jednání, které je vedeno očekáváním uspokojení a úspěchu. Obecně vyhovuje motivům emocionálním a s nimi spjatým motivům sociálním. Jeho prostřednictvím však není možno objasnit některé další formy lidského chování.

**D) Kognitivní modely motivace** – to, že procesy poznávání mají motivační účinky, neboť s poznáváním souvisí připravenost člověka k určité činnosti, určitému jednání, je základním východiskem kognitivních modelů motivace lidského chování. Poznávání se podílí na vzniku a povaze motivačních procesů. K nejznámějším teoriím, které vycházejí z určující role poznání, patří teorie kognitivní disonance amerického psychologa L. Festingera. Jejím východiskem je, že člověk v průběhu svého života vnímá, poznává a hodnotí nejrůznější stránky či aspekty svého okolí i sebe sama, včetně vlastního jednání. V průběhu tohoto procesu může docházet k tomu, že jednotlivé vjemy, poznatky nebo hodnotící soudy se dostávají do vzájemného rozporu – dochází ke kognitivní disonanci. Ta je pro člověka vnitřně nepříjemná a nepřijatelná. Důsledkem takto prožívané disonance je aktualizace potřeby ji redukovat, překonat, tj. uvést jednotlivé kognitivní elementy do souladu – do konsonance.



**E) Humanistické modely motivace** – snad nejvýrazněji obohatil přístupy k motivaci lidského chování psycholog A. Maslow. Podle něho každá lidská bytost v sobě má dva druhy sil: jedny vycházejí ze strachu o bezpečí a táhnou člověka zpět (k regresi), druhé táhnou člověka dopředu, k celku a jedinečnosti „já“, k plné funkčnosti všech sil a k důvěře k vnějšímu světu. Teorii potřeb a jejich uspokojování považuje Maslow za nejdůležitější princip zdravého lidského vývoje. Jeho hierarchickou strukturu potřeb je možné chápat jako obecný, univerzálně platný model, jehož konkrétní naplňování nabývá individuálně specifických podob (*Bedrnová, Nový 1998, str. 246*). Podoby závisí na specifických subjektivních podmínkách a předpokladech (vrozených i získaných) a zároveň na podmínkách objektivních (sociálních, materiálních, kulturních). Maslow ve své teorii hierarchického uspořádání potřeb uvádí, že ne každý jedinec se ve svém životě musí dostat až k úrovni nejvyšší, tj. k potřebám seberealizačním. Dosažená úroveň motivace je reprezentována nejsilněji působícími motivy, tedy skupinou potřeb v psychice jedince nejsilněji vyjádřenými. Ty determinují jednání konkrétního člověka. Obecně platí, že vyšší potřeby jsou uspokojovány po uspokojení potřeb nižších. Jedním z významných aspektů Maslowovy teorie je princip funkční autonomie potřeb – jakmile již jednou bylo dosaženo vyšších úrovní potřeb i hodnot, mohou se tyto stát autonomními, tj. dále nezávislými na uspokojení potřeb nižších.

**F) Psychoanalytická teorie motivace** – koncept motivace lidského chování, který vytvořil S. Freud. Základem je princip slasti a převážně nevědomé pochody směřující k jejímu dosažení - jsou vlastní pudové vrstvě „Id“. Vrstvu osobnosti, která koriguje pudový základ osobnosti podle vnějších morálních principů představuje „Superego“. Zprostředkujícím článkem mezi oběma je „Ego“, které zároveň zajišťuje spojení člověka s realitou. Výsledné motivační charakteristiky jedince a podoba jeho motivačního profilu odrážejí relativní zastoupení tří uvedených vrstev v celkovém uspořádání osobnosti. Za základního hybatele lidského chování považuje Freud biologické pudy.

**G) Afiliční teorie motivace (teorie sounáležitosti)** – jde o teorii S. Schachtera, je protikladem Freudovy teorie, zdůrazňuje význam sociálních aspektů motivace lidského chování. Je kladen důraz na to, že člověku je vlastní tendence vyhledávat kontakty, sbližovat se a být ve vztazích s druhými lidmi, zvláště s těmi, kteří mají podobné názory a podobné hodnotové orientace, životní styl. Tato obecně lidská tendence vytváří příležitost pro přiměřené uspokojování pro člověka významných potřeb bezpečí a jistoty.

**H) Činnostní teorie motivace** – jejím představitelem je A.N. Leontějev. K základním rysům tohoto přístupu patří důraz na utváření a vývoj motivace v procesu činnosti.

### **3.2. Teorie motivace pracovního jednání**

Psychologové se pokoušejí objasnit zákonitosti motivace lidského chování obecně, ale i v oblasti ekonomické a pracovní, a to v rámci nově se formující speciální disciplíny – psychologie práce. Ve své práci se zaměříme na specifické teorie motivace pracovního jednání:

**A) Teorie dvoufaktorová** – jde o teorii amerického psychologa F. Herzberga. Vychází z předpokladu, že člověku jsou vlastní dvě skupiny protikladných potřeb – potřeby vyhnout se bolesti a potřeby psychického růstu. Formuluje dvě skupiny vzájemně odlišných faktorů, z nichž jedny ovlivňují pracovní spokojenost, druhé pak pracovní nespokojenost. První skupina je označena jako motivátory (satisfactory). Jejich pozitivní účinek se projevuje jako spokojenost, negativní účinek jako nespokojenost. Druhá skupina bývá označována jako frustrátory (dissatisfactory). Jejich negativní účinek přináší nespokojenost, pozitivní účinek nepřináší pocit spokojenosti, nýbrž pouze absenci nespokojenosti.

Mezi dissatisfactory patří: podniková politika a správa, odborný dozor, vztahy k nadřízeným, vztahy s pracovníky stejné úrovně, vztahy s podřízenými, plat, jistota práce, osobní život, pracovní podmínky, postavení.

K satisfaktorům patří: dosažení cíle, uznání, povýšení, práce sama, možnost osobního růstu, odpovědnost.

Herzbergova práce měla silný vliv na způsoby odměňování a soubory mzdových i jiných požitků nabízených organizacemi. Ve vzrůstající míře se projevuje trend směřující k poskytování volitelných odměn, které si lidé mohou vybrat z řady možností. V podstatě si mohou vybrat ty prvky, které uznají za dostatečně motivující ke své práci (systém zaměstnaneckých výhod, tzv. capiteria systém).

Motivace rozhodně vychází od jednotlivců, nelze ji jednoduše vytvořit organizací na základě nějakého receptu. Herzberg podtrhl význam obsahu práce pro motivaci a jeho poznatky se staly základem pro tvoření systémů obohacování práce.

**B) Teorie potřeby dosáhnout úspěchu** - autorem této teorie je David McClelland. Je založena na rozboru účinků tří skupin potřeb – potřeba sounáležitosti, moci a úspěchu.

a) Potřeba sounáležitosti – odráží snahu většiny lidí mít v organizaci kooperativní přátelské vztahy se spolupracovníky. Tato potřeba je závažná zejména u profesí, jejichž úspěch závisí na jednání s partnery. Je charakteristickou pro sociálně orientované řídicí pracovníky.

b) Potřeba moci – souvisí se snahou prosadit se v zajímavé a vlivné pozici. Je charakteristická pro pracovníky se snahou zaujmout v kolektivu dominantní postavení. Představuje typickou vlastnost manažerské profese.

c) Potřeba úspěchu – se obvykle výrazně projevuje u pracovníků, kteří řeší úkoly vyžadující tvůrčí práci. Tato potřeba je vede k tomu, že si sami staví úkoly náročné, nikoli však nepřiměřeně náročné až nereálné, kde by bylo riziko případného neúspěchu příliš vysoké.

**C) Teorie kompetence** – autorem je R.W. White. V podstatě specificky orientovaná teorie potřeb. Motiv kompetence je chápán jako potřeba ovládat své okolí. Je blízká potřebě vysokého výkonu, není s ní však totožná. Potřeba vysokého výkonu se uplatňuje v podstatě neustále, ale potřeba kompetence se projeví především v situaci, která je subjektem vnímána jako přiměřeně náročná. Má významnou rovinu sociální (práce umožňuje porovnávat vlastní výkony s výkony ostatních). Řídicí pracovník by

se měl vždy snažit pověřovat spolupracovníky úkoly přiměřeně náročnými.

**D) Teorie expektance (očekávání)** - autorem je V.H. Vroom, významný představitel současné psychologie pracovního jednání a pracovní motivace. Tato teorie se opírá o rozhodující roli dvou základních faktorů:

a) Hodnoty (valence), která vyjadřuje individuální preference pro nějaký výsledek. Jinak řečeno je to ocenění efektu, který člověk přisuzuje dosažení cíle, ke kterému je motivován (**E**).

b) Očekávání, což je pravděpodobnost, že určitá činnost povede k žádoucímu výsledku (**O**).

Teorii očekávání lze vyjádřit vztahem:  $M = E \times O$

kde M je motivační síla určená k určitému jednání, síla osobní motivace.

Na této teorii je nejpřitažlivější skutečnost, že rozlišujeme význam různých individuálních potřeb a motivací. Tím se vyhýbá značným zjednodušením a zobecněním a zdá se být realističtější. Jejím nedostatkem je obtížnost aplikace v praxi. Je však nutno poznamenat, že pravděpodobnost dosažení cíle ovlivňuje hodnotu, kterou člověk dosažení cíle přisuzuje. Vysoká pravděpodobnost až jistota dosažení cíle sice výrazně zvyšuje motivační sílu, ovšem zároveň snižuje jeho hodnotu (snadno dosažitelný cíl se stává neatraktivním), což naopak (viz výše uvedený vztah) motivační sílu snižuje. Snadná a rutinní práce s jistým výsledkem může vést ke snižování motivace.

**E) Teorie rovnováhy** – autorem je J. S. Adams. Klíčovou myšlenkou teorie spravedlnosti či také teorie rovnováhy vydání a zisku je sklon lidí k sociálnímu srovnání, spojený s tendencí k rovnováze. Člověk srovnává s jinými lidmi to, co do práce vkládá (čas, námahu, schopnosti aj.) a co za to získává (plat, uznání apod.).

V případě, že dojde k nerovnosti u srovnávání dvou pracovníků ve prospěch daného jedince, může to u něj vyvolat motivaci k lepšímu výkonu.

**F) Teorie zesílení vjemů** - autor F. Skinner. Vychází z teze behaviorální psychologie, že lidské chování jsou naučené, tzv. situačně podmíněné zvyky.

Chování jedince se stává konformní se standardy dané organizace, když ty reakce, které jsou z hlediska organizace nežádoucí, jsou systematicky zpevňovány, ostatní jsou ponechávány nezpevněné nebo jsou trestány. Pozitivní motivace, která má být vedoucím uplatňována přednostně, je založena na podvědomém či vědomém vytvoření dojmu kladné zkušenosti. Podněcuje k opakování takového chování, za které byl pracovník dříve odměněn. Naproti tomu negativní motivace vede k uvědomovanému či neuvědomovanému varování před takovým chováním, které v minulosti vyústilo v postih. Další možností je utlumení nežádoucí aktivity pracovníka cestou lhostejnosti či ignorování ze strany vedoucího. Poslední z uváděných možností, která by však měla být uplatňována pouze v případech zcela nezbytných, je bezprostřední trestání s cílem zabránit škodlivému jednání pracovníka.

**G) Teorie X a Y** – autorem je D. McGregor. Jedná se o reflexi existence protikladných představ o člověku – pracovníkovi a z těchto představ vycházejících přístupů k němu.

a) První typ představ (typ X) v sobě obsahuje názor, že člověk je tvor líný, má vrozenou nechuť k práci, a proto je nezbytné jej k ní nutit, naopak dobrou práci je třeba finančně ohodnotit. Člověk je tvor převážně nesamostatný a vyžaduje neustálé vedení.

b) Druhý typ představ (typ Y) předpokládá, že výdej fyzické i duchovní energie v práci je pro člověka čímsi přirozeným, smysl pro odpovědnost a povinnost je člověku rovněž něčím zcela přirozeným. Více než finanční odměna je pro člověka důležitý pocit užitečnosti vlastní práce, možnosti pracovat tvořivě.

Manažer má tendenci přistupovat k pracovníkovi na základě převažujícího typu představy o něm. S postupujícím ekonomickým, kulturním a sociálním rozvojem lidské společnosti stále vyšší procento populace odpovídá spíše typu Y, což vyžaduje přizpůsobovat často přetrvávající přístupy k pracovníkům.

**H) Teorie cukru a biče** – vychází z obecně významných poznatků behaviorismu, tedy z poznání skutečnosti, že významnou roli v procesu osvojování si určitých

forem chování (pracovního jednání) hrají mechanismy podmiňování, resp. zpevňování.

#### **4. Koncepce řízení a uplatňování motivace v řízení současných firem**

V minulosti se postupně vymezily určité obecně přijímané koncepce řízení. Podle toho, jak jednotlivé koncepce řízení přistupovaly k člověku – pracovníkovi vůbec a z hlediska přístupu k ovlivňování pracovní motivace rozdělíme koncepce na:

**A) Klasický (technokratický) model řízení** – je spojen se jménem F.W. Taylora, vznikl na počátku 20. století. Vycházelo se z předpokladu, že pro většinu lidí je práce nutným zlem, jemuž se vyhnou, jak se naskytne příležitost. Vnitřní motivace k odpovědné a tvořivé práci je zcela mimořádná. Jediným zájmem člověka je odměna za práci v penězích, případně v dalších materiálních hodnotách. Z těchto základů vychází předpoklad, že neexistuje práce, kterou by lidé nebyli ochotni vykonávat, pokud za ní dostanou dostatečně zapláceno. Pracovní síla člověka je zbožím. Tento model řízení se vyznačuje celkově skeptickým pohledem na člověka a na jeho schopnosti kvalitního výkonu. Za mechanismus, jakým se člověk může vyrovnat stroji, je považována atomizace pracovních operací (rozložení práce na co nejjednodušší elementy – chybné výkony omezeny na minimum). Klasický model přistupoval k ovlivňování motivace člověka prostřednictvím cukru a biče. Veškerá motivace k práci je v tomto modelu řízení založena na hmotných stimulech a na strachu z postihu. Tento model se opírá o hédonistickou teorii motivace.

**B) Paternalistický model řízení** – je odvozen od klasického modelu, neosobnost atomizovaného světa práce se vyvažovala charismatickou silou osobnosti stojící v čele podniku (např. T. Baťa ve 30. letech). Tento styl řízení v rukou altruisticky a zároveň racionálně orientovaného podnikatele může vést k dobrým výsledkům. Má naději zejména v zemích orientovaných kolektivisticky.

**C) Model lidských vztahů** – průmyslová revoluce měla vliv na vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Na základě svých studií E. Mayo konstatoval, že nejsilnějším motivačním činitelem v práci jsou lidské vztahy, ve kterých zaměstnanci sytí potřeby vlastní užitečnosti a důležitosti. Uspokojení těchto potřeb vede ke zmenšení odporu k formální autoritě, zvýší se pracovní morálka a ochota

spolupracovat. Systém motivace vycházel z teorie sounáležitosti, podle které má největší sílu sociální tlak ve skupině. Časem se však ukázalo, že ani péče o lidské vztahy na pracovišti není cestou, která by sama o sobě zaručovala nepřetržitý růst efektivního využívání pracovní síly člověka.

**D) Humanistický model řízení** – bývá označován jako model řízení lidských zdrojů. Těžištěm zájmu jsou individuální lidské potřeby, je kladen důraz na nejvyšší potřebu člověka – seberealizaci. Nejdůležitějším rysem seberealizovaného člověka je tvořivost, která spočívá v tom, že jeho mysl a myšlení jsou otevřené novým zkušenostem. V tomto modelu řízení se vychází z předpokladu, že práce má pro člověka zásadní smysl a je ve shodě s individuální potřebou. Humanistický model vznikl na počátku šedesátých let, ale jeho myšlenky se prosazují až ve vývojových tendencích managementu druhé poloviny let devedesátých, kdy se na jedné straně využívá pružných automatizovaných technických systémů řízení, a na druhé straně se opírá o člověka plně zainteresovaného na řízení podniku.

Schopní, výkonní, kvalifikovaní, ochotní, vstřícní zaměstnanci jsou pro každou organizaci či firmu požehnáním. Takoví zaměstnanci jsou hybnou silou úspěchu. Jak však zapojit a motivovat zaměstnance? V současné době manažeři mnoha firem pochopili nutnost zaměřit se na správnou motivovanost pracovních týmů, která přispěje k celkové úspěšnosti.

Pro vytvoření vysoce motivovaného týmu udělejte tyto tři věci:

1. Pravidelně pár minut pro každého člena týmu. Mít s každým členem týmu osobní kontakt. Z pravidelného kontaktu získáme včas informaci o vznikajících problémech.
2. Poskytujte zpětnou vazbu a koučujte. Každému členovi týmu poskytovat informaci o tom, co dělá dobře a naopak. Pokud chcete mít motivovaný tým, musíte chválit když tým udělal něco dobrého.
3. Zmocňujte! Éra zmocňování zaměstnanců začala již v osmdesátých letech a dosud je to jeden z nejslibnějších a zároveň nejméně pochopených nástrojů motivace.



Zmocňování (empowerment) je o využívání znalostí, zkušeností a dovedností lidí. Jde o využití toho, co je v lidech ukryto (*Fairweather, A., Moderní řízení 3/2006*).

Stálou součástí systému personální práce v podnikovém řízení je pracovní hodnocení zaměstnanců (*Stýblo, J., Moderní řízení 7/2006*). Jedním z účelů hodnocení je posouzení vnitřních i vnějších vlivů působících na efektivní pracovní výkon, (posuzujeme co a jak zaměstnanec dělá, ale také jaký je). Hodnocení výkonu (jak formální, tak i neformální) musí vycházet z pozitivní motivace. Jen tak se může posílit žádaná spolupráce a důvěra mezi vedoucími a vedenými. Motivace se týká tří základních oblastí – náplně práce, odměňování a kariéry. Jedním z prostředků, jak dosáhnout žádané úrovně pracovní motivace, je dobře provedené pravidelné hodnocení.

Struktura odměňování zaměstnanců v České republice se mění. Tón změnám udávají především firmy se zahraniční účastí. Firmy pomalu ustupují od garance automatického vyplácení 13., respektive 14. platů, a využívají více nenárokových výkonnostních složek mzdy, případně negativní motivace. Výkonnostní odměňování zaznamenalo největší nárůst u odborných a administrativních pracovníků, negativní motivace - snižování bonusů v případě vysoké absence - se zase osvědčuje u dělnických profesí (*Rysková, S., Ekonom 27.9. 2006*).

Stále rozšířenější je ve firmách poskytování tzv. zaměstnaneckých benefitů, které jsou jakousi mimomzdovou formou odměňování. Kromě již uvedených, víceméně finančních benefitů, však firmy poskytují i další výhody, zvyšující komfort zaměstnanců a motivující je k tomu, aby zůstali svému zaměstnavateli věrní. Nejběžnější je poskytování občerstvení na pracovišti (85 %), pátého týdne dovolené (82 %), ale v poslední době stále častěji i nabídka pružně využívat pracovní týden.

Pokud chcete, aby Váš tým pracoval na 110%, je potřeba používat raději cukr než bič. Umět pochválit patří ke klíčovým dovednostem manažera. Není ale jednoduché si tuto dovednost osvojit. Rozhodně nestačí jen občas říci: dobrá práce. Aby využití pochval mělo maximální užitek, měla by být pochvala zcela konkrétní,

mluvte a diskutujte o úspěchu, nikdy do pochvaly nevkládejte nějakou výhradu, pochvaly dávejte do osobních spisů, dejte pochvalu najevo i veřejně, předejte pochvalu dál, vyhledávejte důvody k pochvale. Pochvala je nejrychlejším a nejúčinnějším nástrojem motivace jednotlivců i celého týmu (*Moderní řízení 11/2006*).

Další důležitou složkou dobré práce týmu jsou kvalitní vzájemné vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Podle nedávného britského průzkumu může nedostatek efektivní komunikace a nízká úroveň vzájemné důvěry vést k nedostatečné výkonnosti, nízké produktivitě a vysoké míře fluktuace (*Moderní řízení 2/2007*).

Budovat mezilidské vztahy není nic těžkého. Jestliže máme zájem o vybudování dobrých mezilidských vztahů, musíme usilovat o partnerství. Můžeme uvést pět tipů:

1. Chovejte se přirozeně. Důvěřujte si a buďte otevření, naslouchejte ostatním.
2. Klad'te otevřené otázky a pozorně sledujte, co vám lidé o sobě říkají.
3. Plňte svoje sliby – získáte tak důvěryhodnost.
4. Kopírujte jejich tón hlasu a hlasitost projevu, gesta atd.
5. Sdílejte s lidmi okamžiky radosti a zábavy.

Je třeba soustředit se na vybudování dobrých mezilidských vztahů, neboť jsou základem všeho, co dělá ten, kdo řídí a vede lidi (*Haworth, M. Moderní řízení 6/2005*).

## II. PRAKTICKÁ ČÁST

### 1. Cíl průzkumu

Cílem průzkumu je analyzovat jednotlivé faktory ovlivňující spokojenost a motivaci k práci v prostředí konkrétní firmy. Budu sledovat vazbu motivace na subjektivně prožívanou náročnost a obtížnost práce. Pro každou organizaci je důležitá zpětná vazba na aktuální dění, pracovní podmínky a klima v pracovních týmech. Zjištěné skutečnosti z průzkumu budou sloužit jako vstupní informace do procesu zlepšování a motivování pracovníků.

#### Hypotéza č. 1

Plnění obtížných úkolů je motivujícím impulsem a vede ke zlepšení pracovního výkonu.

#### Hypotéza č. 2

Míra komunikace na pracovišti přispívá ke spokojenosti a dosažení stanovených cílů.

#### Hypotéza č. 3

Komunikaci vnímají pracovníci jako důležitý motivační prvek v práci.

### 2. Použitá metoda

Pro zjištění požadovaných údajů jsem zvolil metodu nestandardizovaného dotazníku vlastní produkce. Tuto metodu jsem zvolil na základě několika faktorů. Jednak je to metoda, která je méně časově náročná (ve srovnání např. s rozhovorem), dá se oslovit větší skupina respondentů současně, významnou úlohu tady nehraje nutnost navázání osobních kontaktů s respondenty, případně získávání jejich důvěry. V neposlední řadě vnímám pozitivně i tu skutečnost, že jsem se touto metodou vyhnul subjektivnímu ovlivnění jednotlivými respondenty. I když se v rámci průzkumu ukázalo, že některé nevýhody této metody, jako je nechuť některých respondentů vyjadřovat se písemně nebo vynechání odpovědí na některé otázky, se projeví i v mém případě, jsem přesvědčen, že metoda byla, po zvážení všech pro a proti, zvolena správně a že přinesla potřebné údaje.

Vlastní dotazník se skládá z několika částí a je tvořen kombinací dvaceti čtyř otevřených otázek a třiceti tří uzavřených otázek.

**Část A** dotazníku je vytvořena tak, aby podala dostatečná anamnestická data o osobě respondenta od základních osobních údajů až po otázky vztahující se k uznávaným životním hodnotám nebo oblastem zájmů respondentů.

**Část B** dotazníku podává informaci o náplni pracovní činnosti respondentů na různých pozicích organizace. Měla pouze orientační charakter.

**V části C** dotazníku se respondenti vyjadřují k subjektivně prožívané náročnosti a obtížnosti vykonávané práce. Hodnotí pracovní pozici z roviny vnímání úspěchu nebo případného neúspěchu.

**Část D** dotazníku je zaměřena na posouzení spokojenosti respondentů s řízením organizace, s komunikací, pracovním prostředím a hodnocením pracovního výkonu.

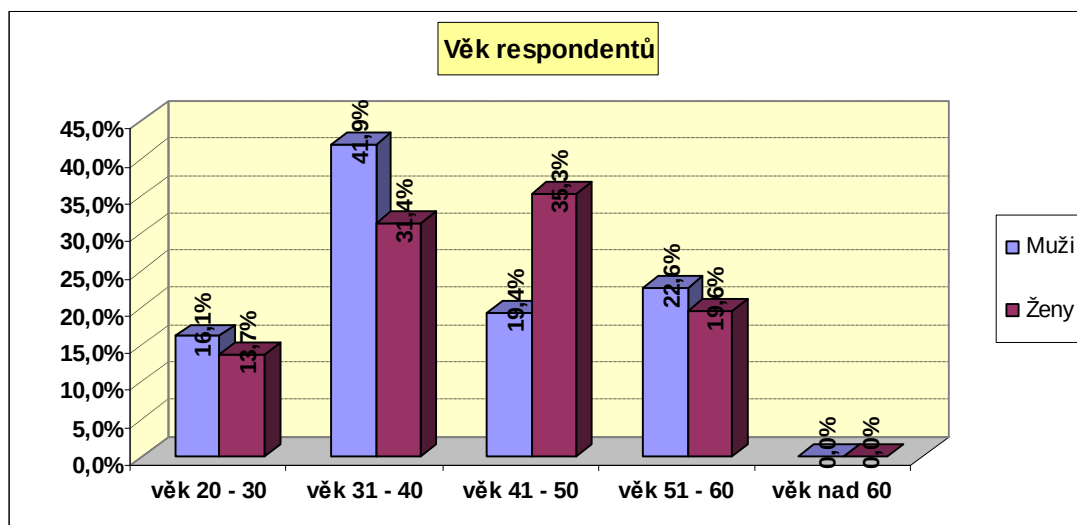
### 3. Realizace průzkumu

Pro realizaci praktické části bakalářské práce jsem spolupracoval s českou, středně velkou firmou, která má své zaměstnance ve svých pobočkách po celém území České republiky. Firma mi umožnila oslovit její zaměstnance tak, abych mohl provést hloubkovou sondu spokojenosti zaměstnanců. Jednalo se o zaměstnance, kteří plní své úkoly převážně prostřednictvím obchodních partnerů, které mohou ovlivňovat pouze nepřímo a jsou do určité míry závislí na jejich pracovních výkonech.

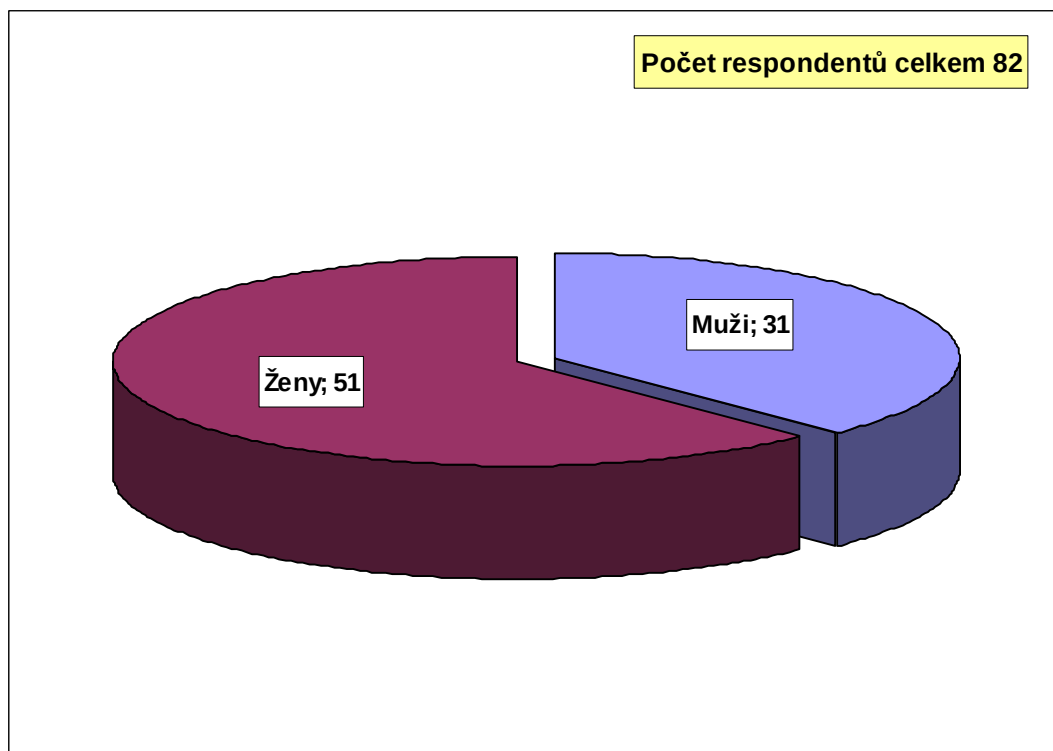
#### 3.1 Charakteristika skupiny

V rámci dvoudenních výjezdů soustředění zaměstnanců, která byla doplněna i o prvky outdoorového tréninku spolupráce týmů, se mi podařilo zrealizovat nejnáročnější část průzkumu a oslovit 82 respondentů.

Výběr skupiny respondentů byl ideální z pohledu věkového složení, která ve svém spektru měla jak mladé pracovníky ve věku od 20ti do 30ti let, tak zkušené zaměstnance vyšších věkových kategorií. Věkové rozložení skupiny respondentů je vyjádřeno v následujícím grafickém zobrazení:



Z pohledu výstupů bylo zajímavé i zastoupení mužů a žen ve sledované skupině, neboť v některých částech dotazníku se objevily mezi oběma pohlavími výrazné rozdíly vnímání některých problémů. Proto pro názornost uvádím rozdělení skupiny z pohledu zastoupení jednotlivých pohlaví.



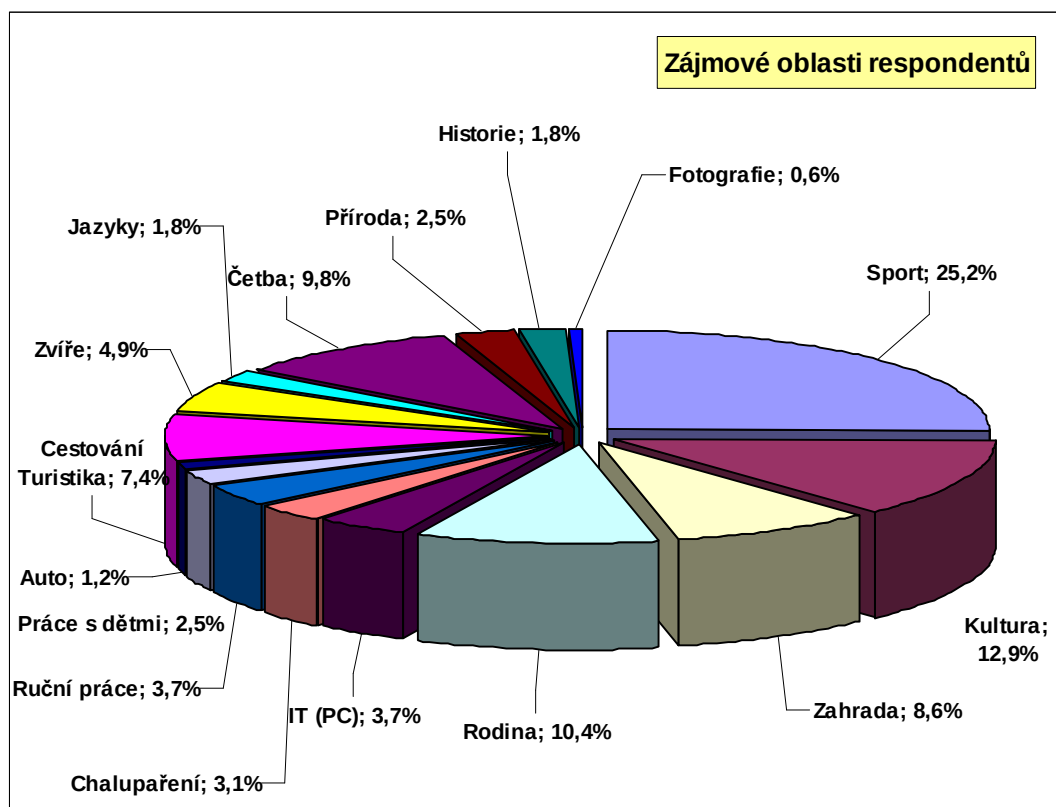
Mezi další charakteristiky skupiny bych rád zařadil přehled respondentů z pohledu dosaženého vzdělání (graf č. 1), rodinného stavu (graf č. 2) a zdravotního stavu (graf č. 3). Všechny tyto charakteristiky jsem zařadil proto, že ovlivňují úroveň pracovního výkonu, celkovou spokojenost pracovníků a tím úspěšnost firmy a jsou vyobrazeny v příloze č. 2.

### **3.2 Analýza jednotlivých částí dotazníku**

#### Část A dotazníku:

Z analýzy této části vyplynula, mimo jiné charakteristika skupiny, která je uvedena výše. Dále bylo cílem této části získat informace o konkrétní pracovní pozici a její pracovní náplni, specifické dovednosti respondentů, vztah k sebevzdělávání, hodnocení vlastní pracovní činnosti a případné představy o jiném pracovním zařazení a výhled do budoucna.

Tuto část dotazníku řada respondentů nevyplnila (většinou vysokoškoláci), přesto se mi podařilo získat řadu cenných informací, které dokreslují profil jednotlivých respondentů, jejich pracovních činností a zájmového zaměření (graf č. 4). Domnívám se, že existuje určitá souvislost mezi zájmovým zaměřením pracovníků a např. řešením krizových situací, konfliktů a jiných problémů v rámci pracovního procesu. Lze konstatovat, že se zde projevil značný rozdíl mezi skupinou žen a mužů ve vztahu k jednotlivým zájmovým oblastem (graf č. 5 a č. 6 v příloze č.3).



Graf č.4

### Část C dotazníku

V této části dotazníku se všichni respondenti vyjadřovali k otázce který úkol, skupina úkolů, resp. kterou činnost či pracovní situaci, spojenou s popisovanou profesí, pracovním místem, lze pokládat za nejobtížnější (psychicky či fyzicky nejnáročnější), jaké jsou, podle názoru respondentů, hlavní důvody obtíží a problémů pracovníků, vykonávajících popisovanou pracovní pozici, co považují ve své profesi za úspěch a co naopak za neúspěch. Tuto část považuji z pohledu firmy za velmi důležitou z několika pohledů. Podává ucelený přehled o situacích, oblastech, které jsou vnímány pracovníky jako velmi obtížné a se kterými mají problémy se vyrovnávat. I když v rámci průzkumu není řešena příčina obtíží, jsou tato zjištění pro zaměstnavatele, podle mého názoru, přínosná a využitelná k další práci s touto skupinou zaměstnanců. Vedoucí pracovníci mají následně možnost

porovnávat osobní kvality jednotlivých pracovníků s požadavky náročnější nebo jiné práce.

Za nejobtížnější pracovní činnost pracovníci označili, a to jak muži tak i ženy, **oblast vlastní akviziční činnosti** (42,7 %), která je spojena s přímým prodejem produktů firmy a je současně i jednou z hlavních pracovních náplní. Jako druhou nejobtížnější oblast uvedli **motivaci svých obchodních partnerů** (17,9 %). Jak bylo výše uvedeno jejich úspěšnost je přímo závislá právě na výkonech těchto partnerů. Třetí nejproblémovější oblast je školicí činnost, která má přímý vliv na obchodní úspěchy pracovníků. Procentuální rozložení nejčastěji uváděných činností dokládá přehledná tabulka č. 1:

| <b>Tabulka č. 1</b>     | <b>Muži</b> | <b>Ženy</b> | <b>Celkem</b> |
|-------------------------|-------------|-------------|---------------|
| Motivace obch. partnerů | 13,6%       | 20,5%       | 17,9%         |
| Akvizice                | 43,2%       | 42,5%       | 42,7%         |
| Školící činnost         | 11,4%       | 9,6%        | 10,3%         |
| Administrativa          | 18,2%       | 2,7%        | 8,5%          |
| Plnění plánu            | 4,5%        | 5,5%        | 5,1%          |
| Kontrolní činnost       | 4,5%        | 5,5%        | 5,1%          |
| Vzájemná spolupráce     | 4,5%        | 2,7%        | 3,4%          |
| Rízení + cestování      | 0,0%        | 6,8%        | 4,3%          |
| Ostatní                 | 0,0%        | 4,1%        | 2,6%          |

V některých činnostech jsou vidět dosti zásadní rozdíly mezi muži a ženami. Např. nejtěžší oblast označila obě pohlaví téměř shodně (43,2 % u mužů, resp. 42,5 % u žen). **Oblast administrativy** je naproti tomu vnímána jako problematická v daleko větší míře u mužů (18,2, %), než u žen (2,7 %).

Hlavní důvody obtíží, které dále vyplývají z výpovědi respondentů v části C podávají další důležitou informaci, tentokrát o příčinách obtíží, se kterými se v rámci pracovního procesu respondenti setkávají. Tady byla zjištění velice zajímavá a pro organizaci dosti překvapující.

Jako hlavní důvody obtíží uvádějí respondenti následující: **velké množství úkolů, které je třeba řešit v krátkém časovém úseku** (20,2 %), druhou největší četnost (18,1 %) zaujímá, pro organizaci překvapivě, komunikace, a to **komunikace**



**jak vnitřní, tak komunikace vůči obchodnímu partnerovi.** Jako další důvod, který stojí za zmínku a pro organizaci je zajímavý, respondenti označili **negativní postoje obchodního partnera** (11,7 %). Celkový přehled hlavních důvodů je uveden v tabulce č. 2.

| <b>Tabulka č. 2</b>      | <b>Muži</b> | <b>Ženy</b> | <b>Celkem</b> |
|--------------------------|-------------|-------------|---------------|
| Špatná komunikace OUT    | 15,6%       | 19,4%       | 18,1%         |
| Špatná komunikace IN     | 9,4%        | 22,6%       | 18,1%         |
| Moc úkolů málo času      | 15,6%       | 22,6%       | 20,2%         |
| Administrativa           | 12,5%       | 6,5%        | 8,5%          |
| Nedostatek samostatnosti | 9,4%        | 4,8%        | 6,4%          |
| Negativní postoj ČP      | 18,8%       | 8,1%        | 11,7%         |
| Nedostatečné vybavení    | 3,1%        | 6,5%        | 5,3%          |
| Nedostatek hodnocení     | 3,1%        | 4,8%        | 4,3%          |
| Ostatní                  | 12,5%       | 4,8%        | 7,4%          |

I tady jsou patrné na první pohled značné rozdíly ve skupině respondentů mezi muži a ženami, kde daleko intenzivněji vnímají důvody obtíží ve vnitřní komunikaci ženy (22,6 %), muži pouze 9,4 %.

V další důležité části C dotazníku se respondenti vyjadřovali k otázce úspěchu, případně neúspěchu v jejich pracovní pozici. Zde jsou výsledky zcela jednoznačné a to jak u vnímání úspěchu, tak i u vnímání neúspěchu.

S největší četností (64 %) bylo, jako vnímání největšího úspěchu, uváděno **plnění obchodního plánu** a to téměř shodně u mužů (64,3 %), tak i u žen (63,9 %). Na druhém místě byla hodnocena **dobrá komunikace s obchodním partnerem** (celkově 10,5 %) a to daleko více u mužů (16,7 %), než u žen (pouze 6,9 %). Celý přehled uveden v následující tabulce č. 3.

Velmi nízko se na stupnici četnosti vnímání úspěchu respondentů umístilo překvapivě **vyhlášení nejlepšího pracovníka** (četnost pouze 3,5 %).

| <b>Tabulka č. 3</b>       | <b>Muži</b> | <b>Ženy</b> | <b>Celkem</b> |
|---------------------------|-------------|-------------|---------------|
| Plnění plánu              | 64,3%       | 63,9%       | 64,0%         |
| Dobrá komunikace OUT      | 16,7%       | 6,9%        | 10,5%         |
| Dobrá komunikace IN       | 2,4%        | 5,6%        | 4,4%          |
| Dobré vztahy IN           | 2,4%        | 5,6%        | 4,4%          |
| Vyhlášení nej. pracovníka | 2,4%        | 4,2%        | 3,5%          |
| Kvalitní obsluha kl.      | 4,8%        | 8,3%        | 7,0%          |
| Schopnost motivovat       | 2,4%        | 4,2%        | 3,5%          |
| Ostatní                   | 4,8%        | 1,4%        | 2,6%          |

I u vnímání neúspěchu byl výsledek zcela jednoznačný a s ještě větší četností než u vnímání úspěchu, je postaveno **neplnění obchodního plánu** (četnost 75,3 %). U mužů a žen zde nejsou větší rozdíly a obě skupiny se v hodnocení četnosti dostaly přes 70 %. (u mužů 72,2 %, u žen 77,2 %). Jako neúspěch jsou dále vnímány **špatná komunikace s obchodními partnery** a **nespokojený klient**. Oba uváděné neúspěchy však v četnosti nepřesahují hodnotu 10 %. Podrobně viz. tabulka č. 4

| <b>Tabulka č. 4</b>   | <b>Muži</b> | <b>Ženy</b> | <b>Celkem</b> |
|-----------------------|-------------|-------------|---------------|
| Neplnění plánu        | 72,2%       | 77,2%       | 75,3%         |
| Nespokojený klient    | 11,1%       | 1,8%        | 5,4%          |
| Špatná komunikace OUT | 5,6%        | 10,5%       | 8,6%          |
| Špatná komunikace IN  | 2,8%        | 3,5%        | 3,2%          |
| Ostatní               | 8,3%        | 7,0%        | 7,5%          |

#### Část D dotazníku

Tato část dotazníku byla klíčová z pohledu hodnocení spokojenosti respondentů s řízením organizace, s komunikací, pracovním prostředím a hodnocením pracovního výkonu. Hodnocena byla celá skupina respondentů dohromady bez rozdělení na muže a ženy. 28 otázek respondenti hodnotili pomocí školního známkování (1 až 5), kde 1 znamená velmi spokojen(a), 2 více spokojen(a), 3 - spokojen(a), 4 - méně spokojen(a), 5 - nespokojen(a).

Otázky byly seskupeny v následujících 8 oblastech:

- A) Obecná spokojenost s obsahem práce
- B) Oblast řízení
- C) Vztahy v organizaci
- D) Komunikace v organizaci
- E) Osobní perspektiva
- F) Pracovní prostředí
- G) Hodnocení pracovního výkonu
- H) Hlavní hodnoty organizace

V oblasti **A) Obecná spokojenost s obsahem práce** byly nejlépe hodnoceny otázky zaměřené na „Rozmanitost pracovní náplně“ (průměr 1,5) a „Možnostmi ovlivňovat svou práci“ (průměr 2,0). Naopak nejmenší spokojenost respondenti vyjádřili u „Možnosti ovlivňovat strategii firmy“ (průměr 3,8) a s „Kompetencemi, kterými mohou disponovat“ (průměr 3,5).

**B) Oblast řízení** byla druhou nejlépe hodnocenou oblastí, kde nejhorší hodnocení (průměr 3) obdržel dotaz řešící problematiku „Školení a s tím spojené informace“.

**C) Vztahy v organizaci** - nejlépe hodnocená oblast. Velice kladně hodnocena jak „Spolupráce v rámci týmů“ (průměr 1,3), tak „Spolupráce mezi jednotlivými týmy“ (průměr 1,5).

**D) Komunikace v organizaci** – lépe je hodnocena „Komunikace v rámci týmu“ (průměr 2,0), „Komunikace mimo tým“ včetně „Komunikace směrem k obchodním partnerům“ je hodnocena průměrem 2,5.

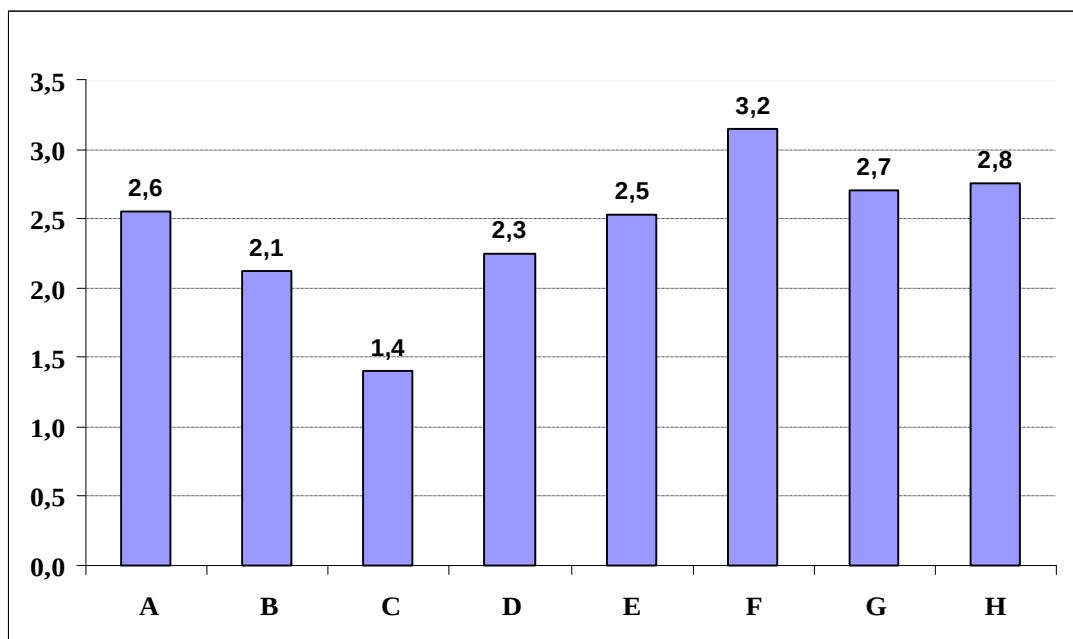
**E) Osobní perspektiva** - v rámci této oblasti je nejhůře hodnocena „Spokojenost s postupem kariéry“ respondentů (průměr 3,5), kladně jsou hodnoceny „Možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje“ (průměr 2,1).

**F) Pracovní prostředí** - nejhůře hodnocená oblast, hlavně díky „Spokojenosti s technickým vybavením pracovišť“ respondentů (služební vozidla, IT technika) – spokojenost hodnocena průměrem 4,2.

**G) Hodnocení pracovního výkonu** - z hodnocení spokojenosti této oblasti vyplynula „nespokojenost“ s „Platem za odvedenou práci“ (průměr 2,7) i celkově se „Systémem odměňování ve firmě“ (průměr 3,1).

**H) Hlavní hodnoty organizace jako zaměstnavatele** - spokojenost v této oblasti hodnocena respondenty na úrovni průměrné spokojenosti (průměr 2,5 resp. 3,0).

Celkové hodnocení jednotlivých oblastí viz graf č. 5:



Podrobné hodnocení otázek jednotlivých oblastí je shrnuto v příloze č. 4 včetně grafického vyobrazení.

### 3.3 Vyhodnocení výsledků ve vztahu ke stanoveným hypotézám

#### **Hypotéza č. 1**

Plnění obtížných úkolů je motivujícím impulsem a vede ke zlepšení pracovního výkonu.

#### **Hypotéza č. 2**

Míra komunikace na pracovišti přispívá ke spokojenosti a dosažení stanovených cílů.

#### **Hypotéza č. 3**

Komunikaci vnímají pracovníci jako důležitý motivační prvek v práci.

Cílem práce bylo na základě teoretických poznatků průzkumem ve skupině pracovníků ověřit, které faktory mohou ovlivňovat spokojenost pracovníků a jejich motivovanost, a to za použití dotazníkové metody.

#### **Hypotéza č. 1**

*Plnění obtížných úkolů je motivujícím impulsem a vede ke zlepšení pracovního výkonu.*

Z analýzy části C dotazníku byla získána informace o tom, které úkoly jsou pracovníky v dotazované skupině vnímány jako nejobtížnější spolu s důvody obtíží. Domníváme se, že zaměstnavatel může na základě získaných poznatků připravovat takové pracovní úkoly spolu s odpovídajícím časovým harmonogramem, které by svou obtížností odpovídaly předpokladům pracovníků, a to jak po stránce odborné, tak i osobnostní.

Lze prohlásit, že pracovníci považují za nejobtížnější úkol vlastní akviziční činnost, která je zároveň jejich hlavní pracovní náplní. Už z tohoto hlediska je motivovanost pracovníků ke splnění úkolů spojených s předmětnou činností patrná, neboť bezprostředně souvisí s jejich hodnocením. Plnění náročných úkolů pracovníky motivuje, neboť vede k jejich kladnému ohodnocení, zároveň upevňuje postavení firmy, díky čemuž může být zvýšena její prestiž. Zaměstnavatel by se měl, podle našeho názoru, zaměřit na zvýšení a rozšíření způsobů hodnocení pracovního výkonu, jak vyplývá z vyhodnocení části D dotazníku. Zde se ukázalo, že

zaměstnanci nejsou spokojeni s platem za vykonanou práci a vůbec s celkovým systémem hodnocení v podniku.

Závěrem lze tedy říci, že obtížné úkoly pracovníky motivují k lepšímu výkonu, a to zejména ve spojitosti s jejich hodnocením, což vede i ke zlepšování jejich pracovního výkonu.

### **Hypotéza č. 2**

*Míra komunikace na pracovišti přispívá ke spokojenosti a dosažení stanovených cílů.*

Za druhou oblast, v níž spatřovali pracovníci důvody obtíží, byla označena komunikace, a to jak vnitřní, tak komunikace vůči obchodnímu partnerovi. Pro plnění pracovních úkolů je nezbytná kvalitní komunikace v týmu. Oslovení respondenti uvedli, že komunikace uvnitř firmy by mohla být otevřenější, přenos důležitých informací je, podle jejich názoru, nepružný, což vede ke zmatkům a problémům s plněním požadovaných úkolů. I zpětná informace např. o plnění plánu práce, je pracovníkům podávána s určitým zpožděním, což vede k nervozitě v pracovních týmech a má vliv na spokojenost a snahu dosahovat stanovené cíle.

Podařilo se prokázat, že komunikace na pracovišti má bezprostřední vliv na spokojenost pracovníků a tím i na dosažení stanovených cílů.

### **Hypotéza č. 3**

*Komunikaci vnímají pracovníci jako důležitý motivační prvek v práci.*

Jak bylo uvedeno výše, byla komunikace ve firmě označena respondenty jako problémová. Za velmi přínosný motivační prvek je ze strany pracovníků považována komunikace s vedoucími pracovníky, a to zejména z hlediska hodnocení bezprostředně podaných výkonů a plnění krátkodobých úkolů. Kladné hodnocení, které by bylo předáno pracovníkům bez časových prodlev, by je vedlo k většímu nasazení v další práci, což vyplynulo z jejich vyjádření v dotazníku.

Lze tedy konstatovat, že i sami pracovníci oslovení v průzkumu, vnímali kvalitní komunikace ve firmě jako důležitý motivační prvek ve své práci.

#### 4. Návrh opatření

Domníváme se, že vyhodnocení získaných dat z dotazníku bylo přínosné nejen pro ověření stanovených hypotéz na počátku naší práce, ale rovněž pro management firmy, u které respondenti pracují. Je nepochybné, že byla ozřejměna slabá místa ve stylu řízení podniku, který má vliv na spokojenost jeho zaměstnanců a následně jejich motivaci k plnění pracovních úkolů.

Pokusíme se nyní navrhnout některá rámcová opatření, která by pomohla situaci, která samozřejmě není kritická, zlepšit.

**1)** Je potřeba, aby si vedoucí pracovníci uvědomili, že odměna je formou kompenzace výsledků úsilí pracovníků, kteří se podílejí na činnostech firmy. Pracovníci se značně liší nejenom věkem, ekonomickým postavením a vyzrálostí, ale mají také značně odlišná přání co se týče příležitostí, moci a příjmů. Ve firmě, v níž byl proveden náš průzkum, je důležité vytvořit systém odměňování, který nejenže bude odpovídat odváděné práci, ale zároveň bude mít motivační a stimulační funkci.

Existují různé formy odměn, které se dnes obvykle v praxi užívají. Příkladem mohou být např. tyto formy hmotných, ale i nehmotných odměn a výhod:

- a) přímé odměny a výhody - např. základní mzdy a platy, výkonové prémie jednotlivce či podíly na kolektivních prémiech, příplatky za přesčas. Výše takto vyplácených odměn je odvislá od splnění úkolu, potřebného času pro jeho splnění.
- b) nepřímé odměny a výhody ve finančním vyjádření - např. příplatky na pojištění, příplatky na dovolenou, na rekreační sport, rehabilitaci. Zejména finanční podpora aktivit souvisejících s trávením volného času zaměstnanců by se s největší pravděpodobností setkala s kladnou odezvou.
- c) nehmotné odměny a výhody - např. prestižní účast na některých rozhodovacích procesech, zvýšená osobní pravomoc rozhodování v určitých otázkách či oblastech činnosti, možnosti preferenčního osobního růstu. Je pravdou, že pokud budou mít zaměstnanci větší možnost ovlivňovat např. způsob tvorby plánu práce na rok, mohou vedoucí pracovníci stanovovat úkoly objektivněji.

Dnes se v rámci odměňování věnuje značná pozornost i různým kombinacím hmotných a nehmotných odměn a výhod, které pracovníky motivují k loajalitě vůči firmě, k lepšímu výkonu či zvyšují atraktivnost některých prací.

**2) Vedení firmy** by se mělo zaměřit i na zlepšení komunikace s pracovníky. Domníváme se, že by bylo vhodné s každým členem týmu udržovat osobní kontakt a v rámci časových možností projednávat zadávané úkoly a jeho připomínky k chodu firmy. Není rozhodující délka času strávená s pracovníkem, nýbrž kvalita kontaktu. Úkoly je třeba definovat přesně a adresně, zpětně se informovat o jejich splnění v kratších časových intervalech, ne pouze dlouhodobě.

Správná komunikace pomáhá vytvářet pracovní vztahy založené na otevřenosti, vzájemném respektování, loajálnosti a důvěře. V mnohých firmách se vedoucí pracovníci domnívají, že zaměstnanec je pouze nástroj: nemusí vědět o ničem, co se v organizaci děje, kromě pracovních procesů, které - samozřejmě - zvládat musí.

Výsledkem je průměrný pracovní výkon, frustrace a demotivace, které se přenášejí do každodenního života. Pokud management očekává od svých zaměstnanců co nejlepší výkon, vysokou míru nasazení a motivaci, musí je seznámit s tím, kam společnost míří, jaké jsou její cíle a jaké je místo každého z nich v naplňování těchto cílů. Kvalitní interní komunikace neovlivňuje pouze pracovní výkon, ale také image společnosti.

Domníváme se, že by vedení firmy mělo zařadit např. častější operativní porady s jednotlivými týmy, rozhodně ve větší míře, než udělování příkazů e-mailovou poštou. Zaměstnanci tak mohou ihned reagovat na případné nejasnosti a upozornit vedení na možné problémy při plnění úkolu.

Vliv na motivaci pracovníků a jejich spokojenost by mělo i pravidelné poskytování informací o tom, co dělají dobře, či naopak špatně. Platí zásada, že pokud chceme mít motivovaný tým, musíme jej chválit při každém, i dílčím, úspěchu.



**3)** Vedení firmy bychom zároveň mohli navrhnout zařazení pravidelného průzkumu spokojenosti zaměstnanců, např. formou anonymního dotazníku. Získá tak potřebné informace pro hodnocení svých postupů a stanovení dalších cílů.

## Závěr

Domníváme se, že tato práce byla přínosem jak pro jejího autora, neboť získané poznatky může aplikovat ve vlastní praxi, tak i pro vedení firmy, která mu umožnila provést průzkum zaměřený na spokojenost pracovníků a jejich motivovanost k pracovnímu výkonu.

Je třeba zdůraznit, že motivace leží na bedrech především vedoucích pracovníků, manažerů. Tyto vůdčí osobnosti musí být schopny motivovat skupinu, tým a její jednotlivce požadovaným směrem. Není žádným tajemstvím, že v mnoha organizacích je motivace podceňována, vedoucí pracovníci často, především z nedostatku informací o této problematice, používají neúčinné a zastaralé motivační metody. Ovšem v dnešní organizační praxi má proces motivování pracovníků svoje nezastupitelné místo a žádný manažer by neměl tuto skutečnost opomíjet.

Má-li být motivace a pracovní uspokojení na dobré, nejen na uspokojivé či slabé úrovni, musí každý jedinec:

- 1) Mít pocit osobního úspěchu v práci, kterou vykonává, cítit, že přispívá něčím hodnotným k dosažení cílů skupiny nebo svého úseku.
- 2) Mít pocit, že sama práce je náročná, že vyžaduje to nejlepší, co v něm je, a že mu poskytuje odpovědnost podle jeho schopností.
- 3) Být za dosažené úspěchy odměňován odpovídajícím uznáním.
- 4) Mít pod kontrolou ty aspekty své práce, které mu byly delegovány.
- 5) Mít pocit, že se jako jedinec rozvíjí, že obohacuje své zkušenosti a schopnosti.

Výzkum spokojenosti zaměstnanců je důležitou součástí motivace pracovníků. Výsledky výzkumu pomohou odhalit, co by nejvíce prospělo v oblasti pozitivní motivace a které faktory způsobují negativní motivaci a snižují pracovní výkon. Informace o pracovní spokojenosti jsou podstatnou složkou pro zvyšování pracovního výkonu. Navíc také pomohou odhalit skryté hrozby a budoucí ohrožení pro náladu vašeho pracovního týmu

### **Seznam použité literatury:**

- Balcar, K.: Úvod do studia psychologie osobnosti. Chrudim, MACH 1991.
- Bedrnová, E., Nový, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení. Praha, Management Press Ringier ČR, a.s., 1998.
- Bělohávek, F.: Jak řídit a vést lidi. Praha, Computer Press, 2000.
- Bradbury, A.: Jak ovlivňovat druhé. Praha, Computer Press, 2001.
- Čáp, J.: Rozvíjení osobnosti a způsob výchovy. Praha, ISV nakladatelství, 1996.
- Čáp, J.: Psychologie pro učitele. Praha, SPN, 1987.
- Hartl, P.: Psychologický slovník. Praha, Jiří Budka, 1993.
- Hyhlík, F., Nekonečný, M.: Malá encyklopedie současné psychologie. Praha, SPN, 1977.
- Koubek, J.: Řízení pracovního výkonu. Praha, Management Press, 2004.
- Marques, C., Jirásek, F. a kol.: Řízení lidských zdrojů. Praha, Bankovní institut, 1996.
- Moderní řízení, ročník 2003/3, ročník 2005/6,12, ročník 2006/1, 4, 7, 8, 9, 11, ročník 2007/2
- Murény, E.C.: Jste dobrý šéf? Praha, Computer Press, 1999.
- Nakonečný, M.: Motivace pracovního jednání a její řízení. Praha, Management Press 1992.
- Nakonečný, M.: Motivace lidského chování. Praha, Academia 1997.
- Nakonečný, M.: Psychologie osobnosti. Praha, Academia 1997.
- Nakonečný, M.: Encyklopedie obecné psychologie. Praha, Academia 2003.
- Plháková, A.: Učebnice obecné psychologie. Praha, Academia 2004.
- Provazník, V., Komárková, R.: Motivace pracovního jednání. Praha, Oeconomica, 2004.
- Říčan, P.: Psychologie osobnosti. Praha, Orbis, 1975.

**Seznam příloh:**

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Charakteristika skupiny respondentů v grafickém znázornění

Příloha č. 3: Grafické znázornění zájmových oblastí respondentů

Příloha č. 4: Vyhodnocení části D dotazníku v grafické podobě

Příloha č. 5: Rozbor vnímání úspěchu respondentů

Příloha č. 6: Rozbor vnímání neúspěchu respondentů

Příloha č. 7: Rozbor celkové spokojenosti respondentů s pracovním zařazením

**A. Základní anamnestická data**

**Titul:**  **Jméno:**  **Příjmení:**

**Datum narození:** ..... **Rodné číslo:** .....

**Tralé bydliště:** ..... **PSČ:** .....

-----

**Vzdělání:** ..... **Způsob ukončení:**.....

**Kursy:**..... **Způsob ukončení:**.....

**Předcházející zaměstnání:** .....

.....

.....

-----

**Stav:** svobodný/á, ženatý/vdaná, rozvedený/á, vdovec/vdova, žije s druhem/družkou

**Děti:** počet:  věk:

**Jak hodnotíte současné rodinné prostředí:**

velmi dobře

dobře

méně dobře

konfliktně

**Váš zdravotní stav:**

výborný

dobrý

uspokojivý

špatný

**Případné zdravotní problémy:**

.....

-----

**Vaše současné zájmové oblasti:**.....

.....

.....

**Vaše tři nejdůležitější životní hodnoty:** .....

.....

**Vaše prac. pozice:** .....

**Další prac. zařazení** .....

**Pracovní postup:** .....

**Pracovní náplň:** .....  
(stručná)

.....

.....

.....

-----

**Vaše speciální dovednosti:**

.....

.....

.....

**Máte negativní vlastnosti:**

|     |    |
|-----|----|
| ANO | NE |
|-----|----|

**Co Vám na pracovišti vyhovuje:**

.....

.....

.....

**Co Vám na pracovišti nevyhovuje:**

.....

.....

**Co Vám chybí v dalším sebevzdělávání:**

.....

.....

.....

**Kde si myslíte, že jsou rezervy:**

.....

.....

**Máte představu o jiném pracovním zařazení:**

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

Jste celkově v pracovním zařazení spokojen/a:

|     |    |
|-----|----|
| ANO | NE |
|-----|----|

Váš výhled do budoucna, představy:

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

Co chcete dodat na závěr této části dotazníku:

.....  
.....

-----

## **B. Profil pracovní pozice**

- 1. Vyjádřete stručně a výstižně současné poslání (základní účel a smysl existence) posuzovaného pracovního místa**

.....

.....

.....

.....

.....

- 2. Jaké jsou konkrétní výsledky a výstupy z Vaší pracovní pozice ?**

.....

.....

.....

.....

.....

- 3. Na které z těchto výsledků má vliv ještě někdo další a kdo konkrétně ?**

.....

.....

.....

.....

.....



4. Do předtištěné tabulky - sloupce A - uveďte maximálně 10 činností (činnostních celků), které ve svém souhrnu tvoří obvyklou pracovní náplň, resp. Činnostní obsah profese (pracovního místa, funkce, kterou posuzujete). Teprve potom vyplňte podle pokynů organizátora dosazováním sloupce B, C, D, E.

[illegible]

**C. Subjektivní hodnocení pracovní pozice:**

1. Který úkol, skupinu úkolů, resp. kterou činnost či pracovní situaci, spojenou s popisovanou profesí, pracovním místem, funkcí, lze pokládat za nejobtížnější (psychicky či fyzicky nejnáročnější) ?

.....

.....

.....

.....

.....

2. Jaké jsou, podle Vašeho názoru, hlavní důvody obtíží a problémů pracovníků vykonávajících popisovanou profesi, pracovní místo, funkci ?

.....

.....

.....

.....

.....

3. Co je, podle Vašeho názoru, považováno za největší úspěch v činnosti držitele popisovaného pracovního místa, profese, funkce ?

.....

.....

.....

.....

.....

4. Co je naopak považováno za největší neúspěch ?

.....

.....

.....

.....

**5. Jaké odborně profesní dispozice považujete za nejdůležitější pro Váš dlouhodobý 100% úspěch v práci ?**

.....

.....

.....

.....

.....

#### **D. Spokojenost respondentů**

Odpovězte prosím na otázky pomocí školního známkování ( 1 až 5), kde  
1 znamená velmi spokojen(a), 2 více spokojen(a), 3 - spokojen(a), 4 - méně  
spokojen(a), 5 - nespokojen(a). U každé otázky vyznačte jen jednu hodnotu.

##### ***A) Obecná spokojenost s obsahem práce***

| <b>Jste spokojen(a) s(se):</b> |                                                                                       | <b>Hodnocení</b> |   |   |   |   |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|
| 1.                             | jasným zaměřením cílů, týkajících se Vašeho pracovního výkonu a dalších prac. cílů? * | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.                             | možnostmi ovlivňovat svou práci?                                                      | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3.                             | možnostmi ovlivňovat strategii organizace? **                                         | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.                             | rozmanitostí vaší pracovní náplně?                                                    | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5.                             | mírou zodpovědnosti, která se váže k Vaším pracovním úkolům?                          | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6.                             | kompetencemi, kterými disponujete?                                                    | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |

\* dotaz je zaměřený na individuální cíle a úkoly

\*\* dotaz směřuje k možnosti vyjadřovat se ke strategii a strategickým dokumentům a možnosti je ovlivňovat

##### ***B) Oblast řízení***

| <b>Jak jste spokojen(a) s(se) :</b> |                                                             | <b>Hodnocení</b> |   |   |   |   |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|
| 7.                                  | podporou, které se Vám dostává od přímého nadřízeného?      | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8.                                  | zpětnou vazbou, kterou získáváte na základě vykonané práce? | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9.                                  | běžnou organizací práce?                                    | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10.                                 | celkovým řízením týmu, ve kterém pracujete?                 | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11.                                 | školením a poskytovanými informacemi?                       | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |

##### ***C) Vztahy v organizaci***

| <b>Jak jste spokojen(a) s(se) :</b> |                                                | <b>Hodnocení</b> |   |   |   |   |
|-------------------------------------|------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|
| 12.                                 | spoluprací a atmosférou v týmu, kde pracujete? | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13.                                 | spoluprací mezi týmy?                          | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |

##### ***D) Komunikace v organizaci***

| <b>Jak jste spokojen(a) s(se) :</b> |                                                      | <b>Hodnocení</b> |   |   |   |   |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|
| 14.                                 | průhledností / otevřeností a tokem informací v týmu? | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15.                                 | s tokem informací od vedení k jednotlivým týmům?     | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |

**E) Osobní perspektiva**

| Jak jste spokojen(a) s(se) : |                                                        | Hodnocení |   |   |   |   |
|------------------------------|--------------------------------------------------------|-----------|---|---|---|---|
| 16.                          | postupem své kariéry do současnosti?                   | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17.                          | poskytovanými možnostmi vzdělávání, výcviku a rozvoje? | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18.                          | využitím vaší kvalifikace, pracovního potenciálu       | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 |

**F) Pracovní prostředí**

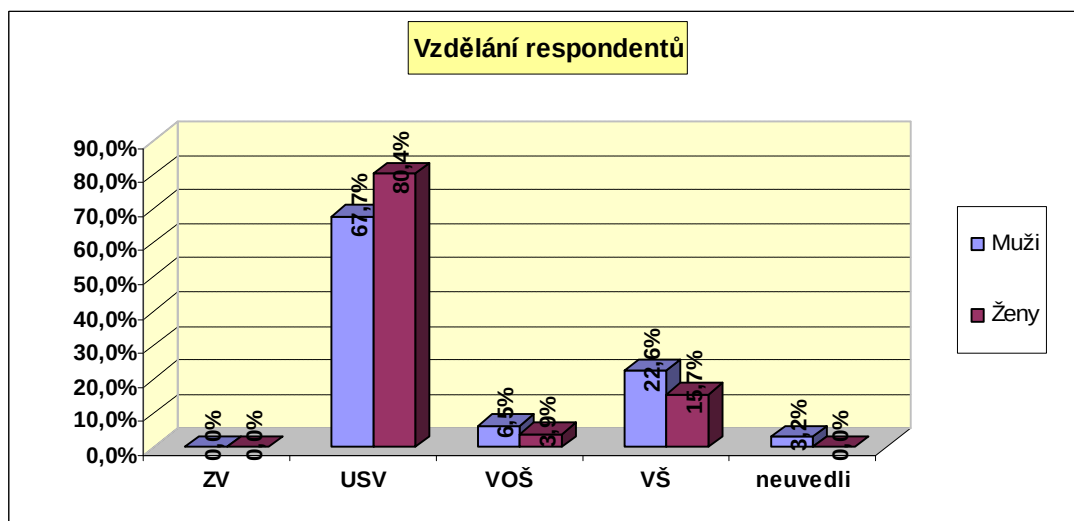
| Jak jste spokojen(a) s(se) : |                                                  | Hodnocení |   |   |   |   |
|------------------------------|--------------------------------------------------|-----------|---|---|---|---|
| 19.                          | stavem pracovního prostředí na Vašem pracovišti? | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20.                          | stavem technického vybavení pracoviště?          | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 |

**G) Hodnocení pracovního výkonu**

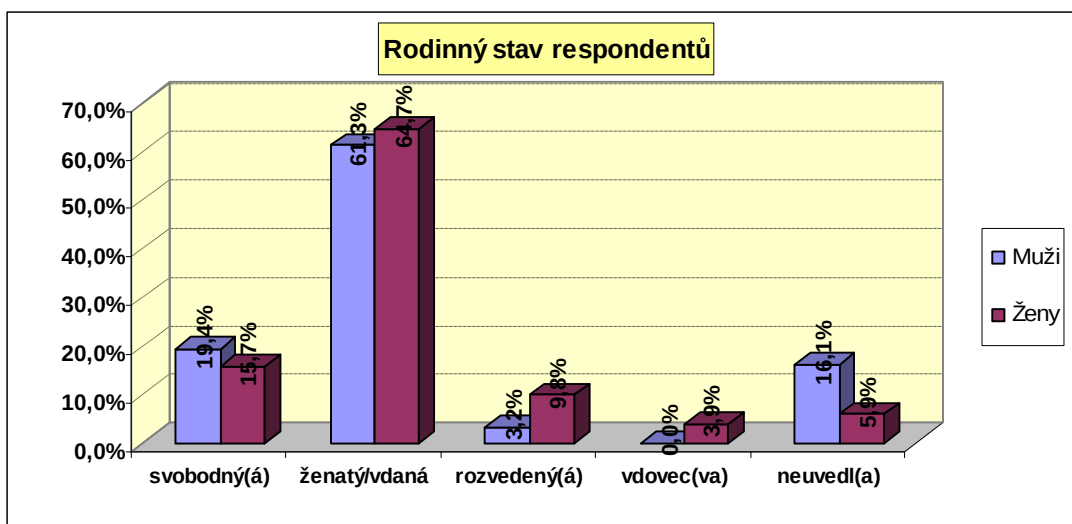
| Jste spokojen(a) s(se): |                                                                                               | Hodnocení |   |   |   |   |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---|---|---|---|
| 21.                     | prováděním hodnocení pracovního výkonu jednotlivce? (výkonnostní parametry)                   | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22.                     | platem s ohledem na práci, kterou vykonáváte?                                                 | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23.                     | pracovními výkony, které podáváte?                                                            | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24.                     | ostatními výhodami poskytovanými zaměstnavatelem? (stravenky, prac. doba, sociální fond, ...) | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25.                     | se systémem odměňování dle vnitřního platového předpisu zaměstnavatele?                       | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 |

**H) Hlavní hodnoty organizace**

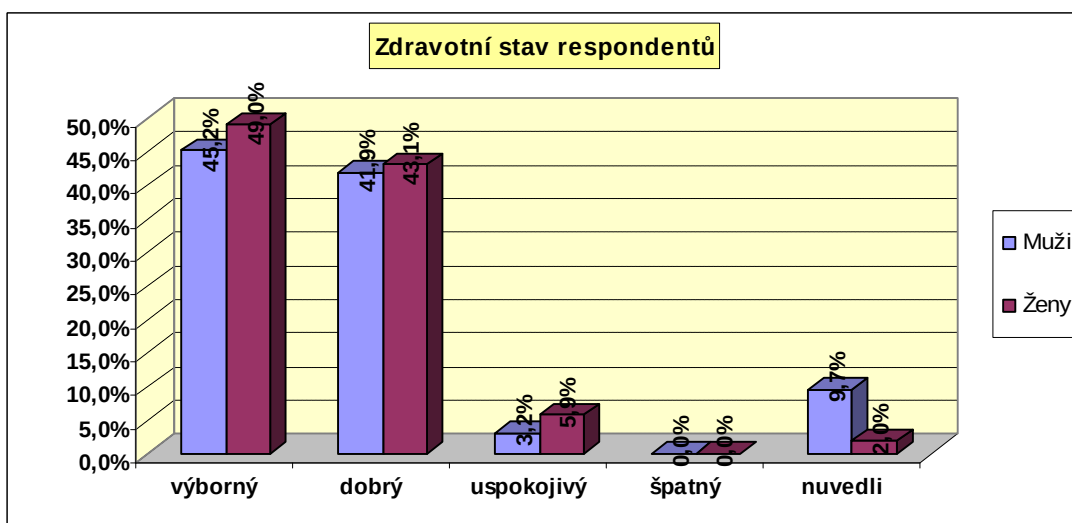
| jak jste spokojen(a) s hodnotami, které organizace v rámci svého působení splňuje tak, aby : |                                                         | Hodnocení |   |   |   |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-----------|---|---|---|---|
| 26.                                                                                          | byl respektován člověk a jeho schopnosti?               | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27.                                                                                          | byla respektována spolupráce a otevřenost / průhlednost | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 |



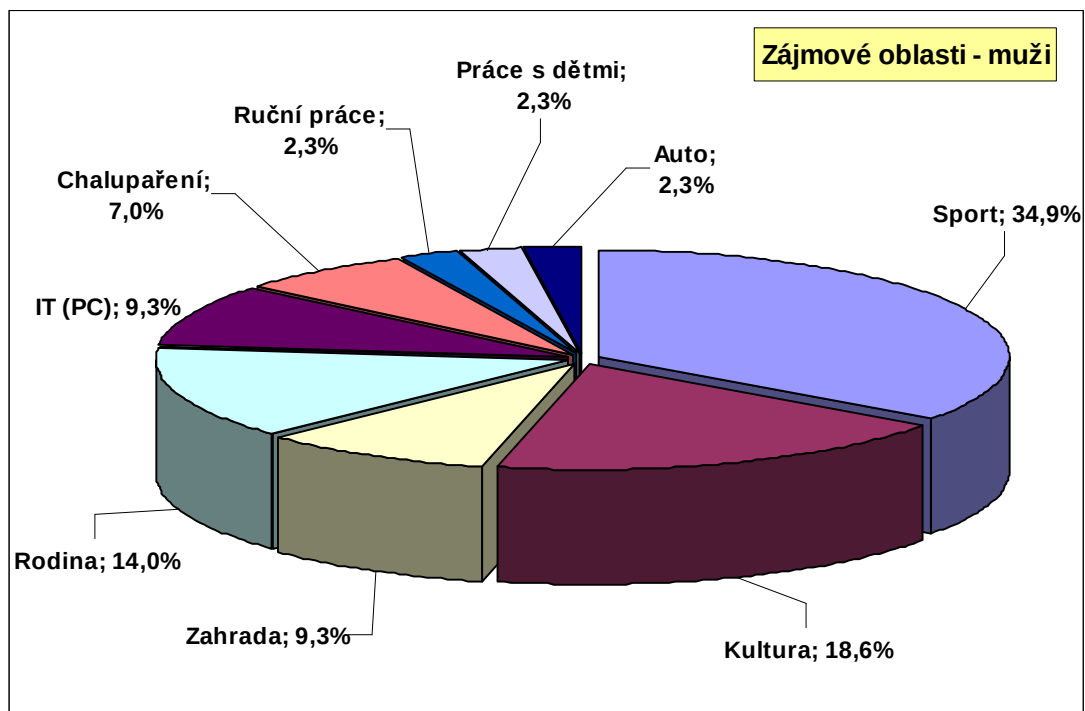
Graf č. 1



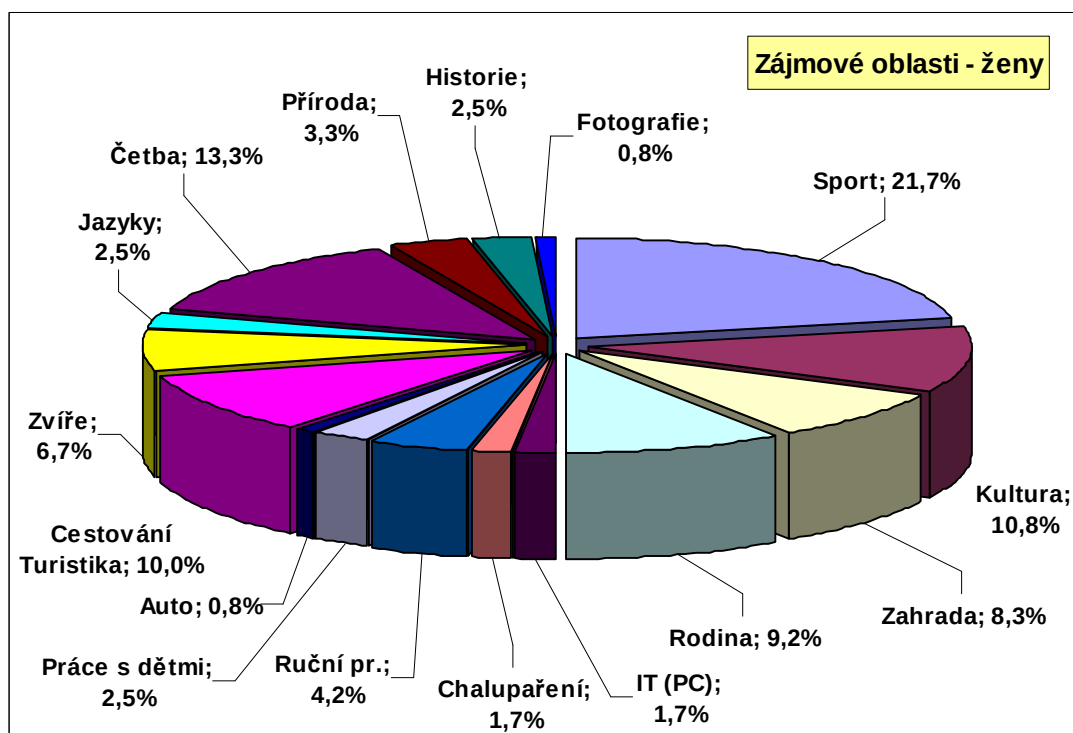
Graf č. 2



Graf č. 3



Graf č. 5

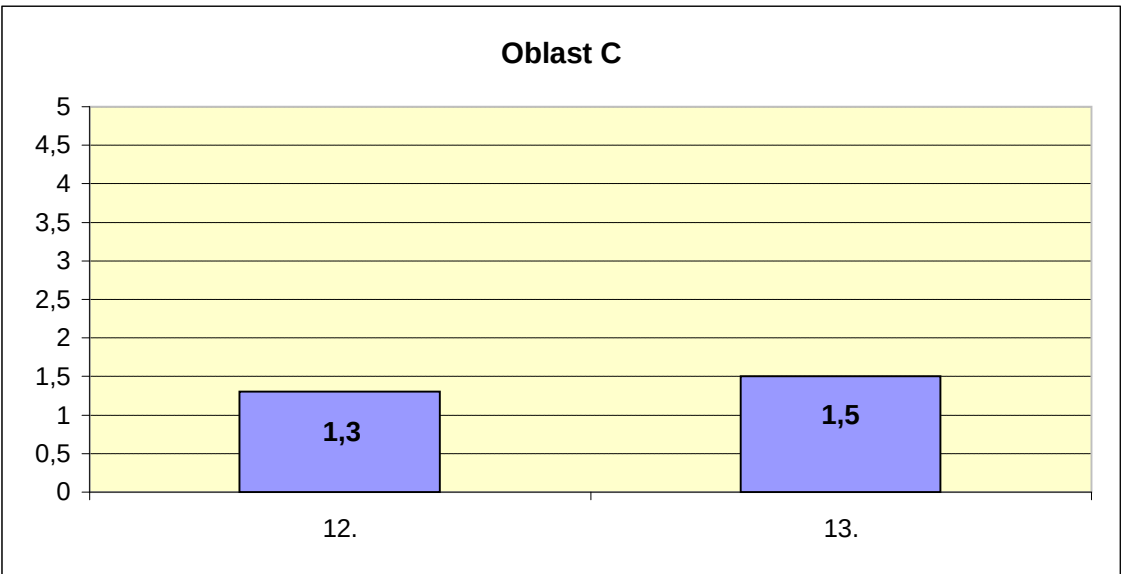
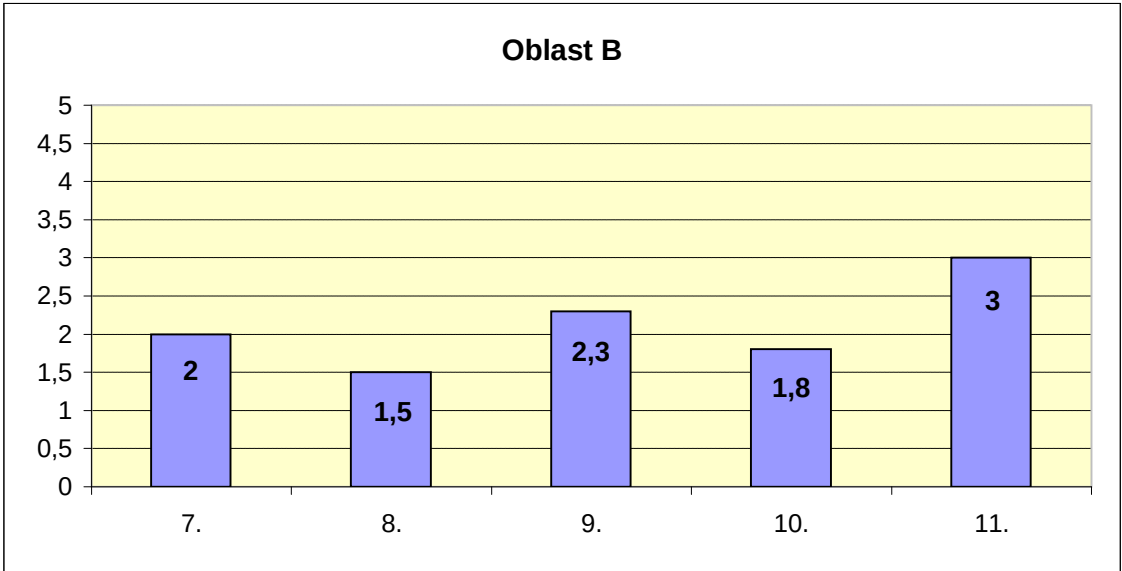
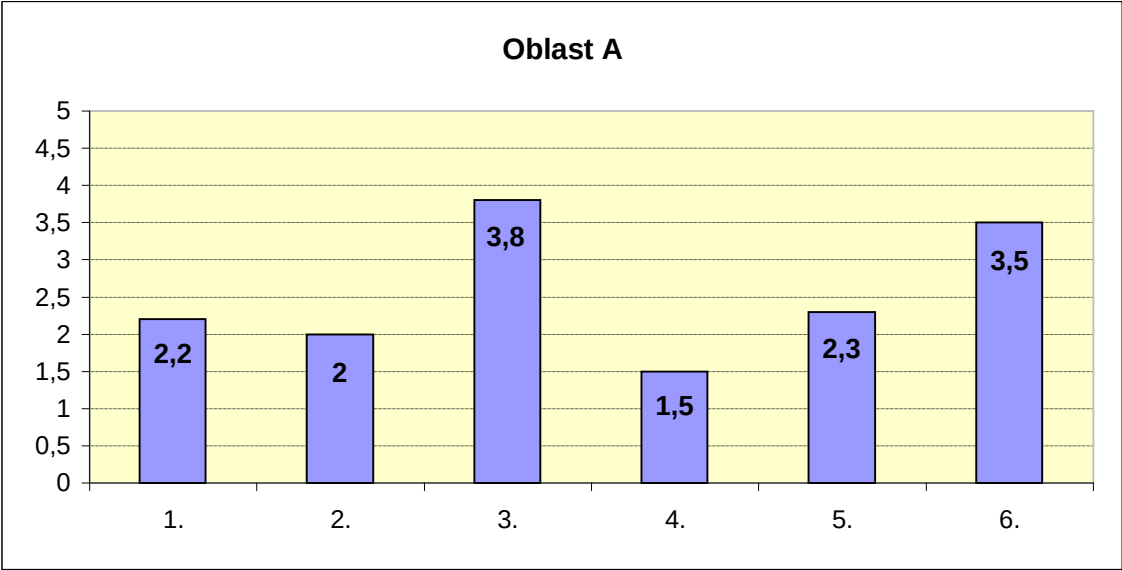


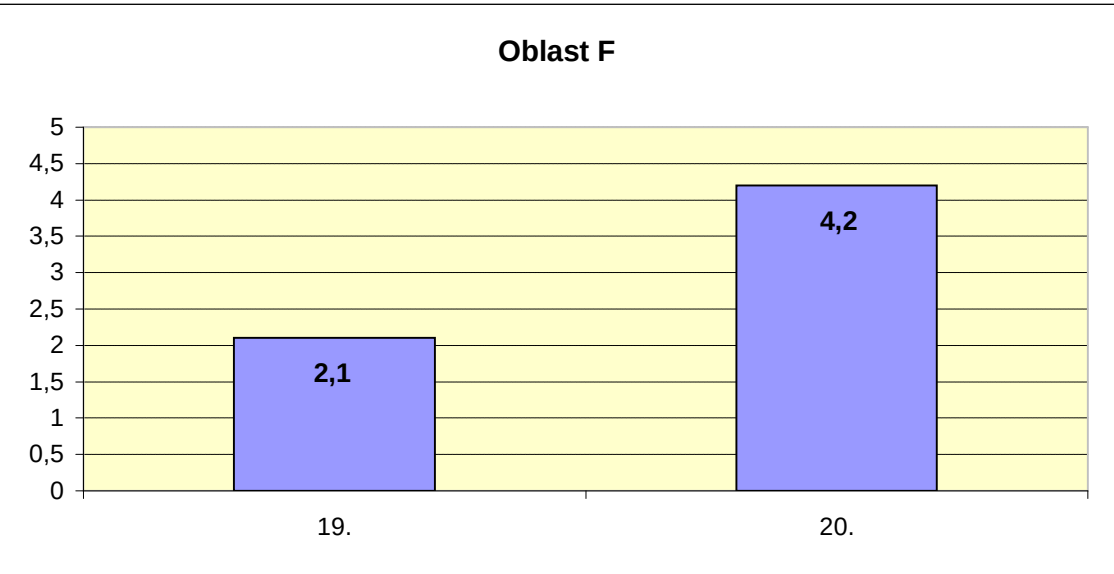
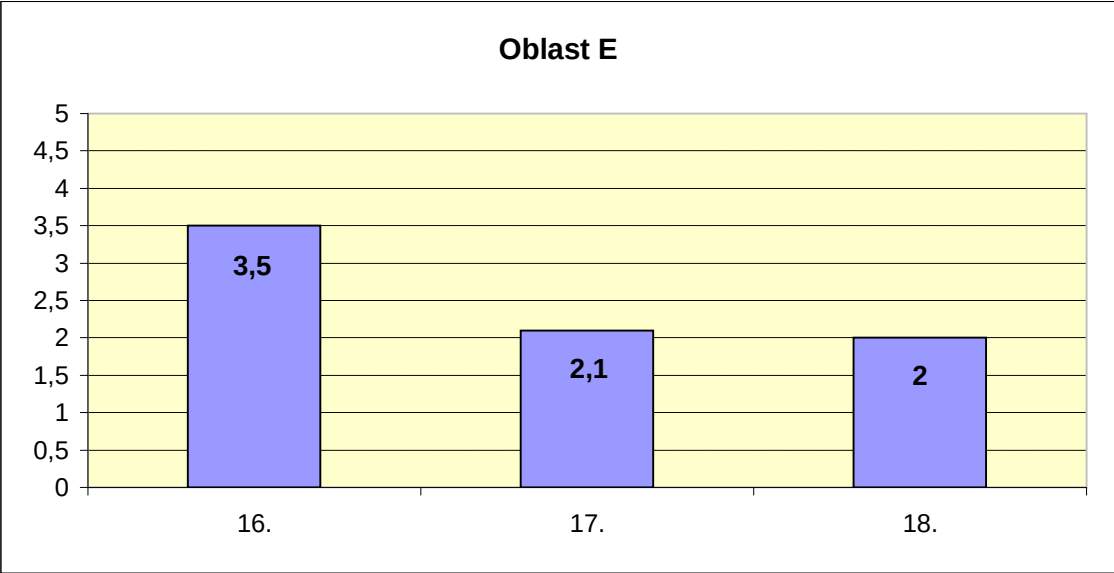
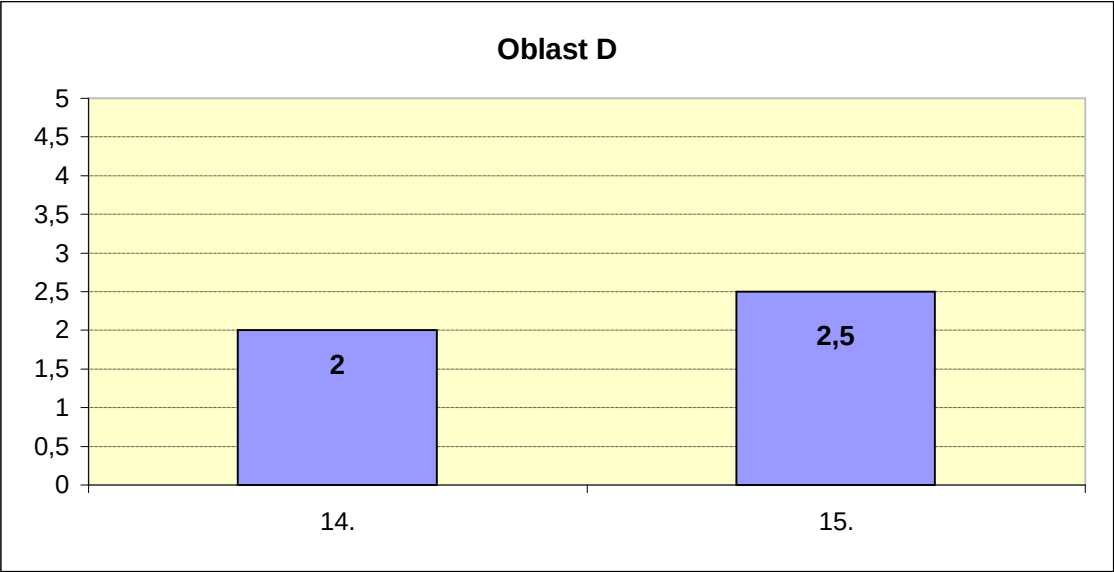
Graf č. 6

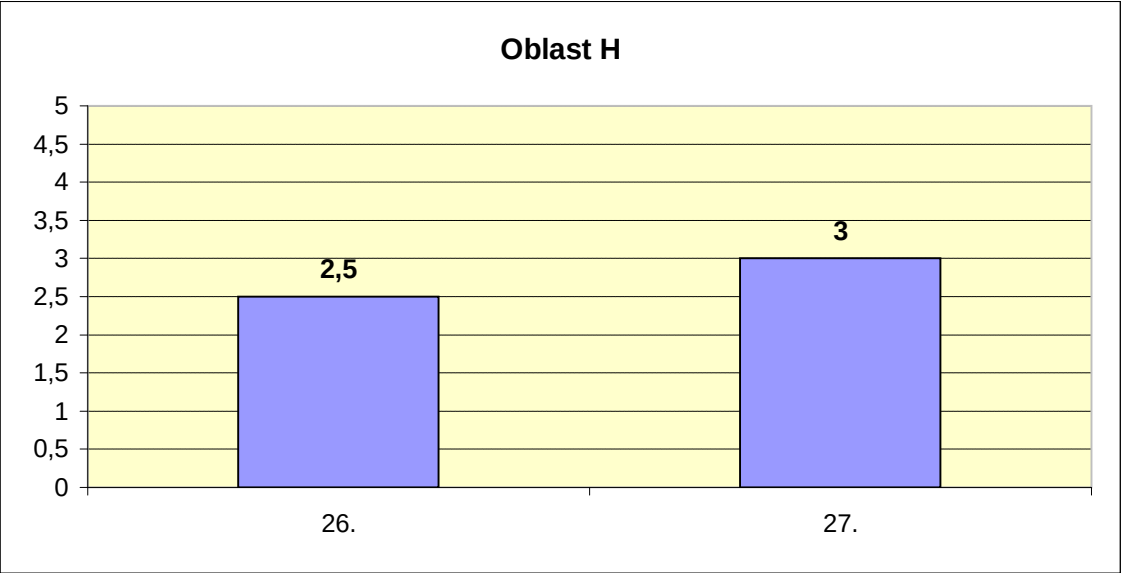
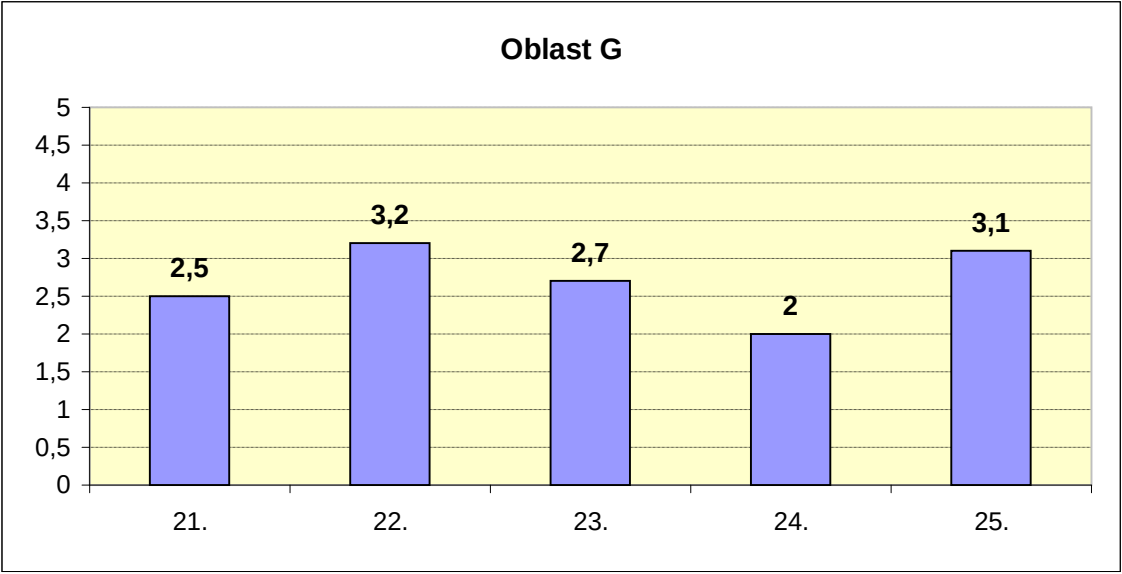
### Vyhodnocení výsledků měření spokojenosti zaměstnanců

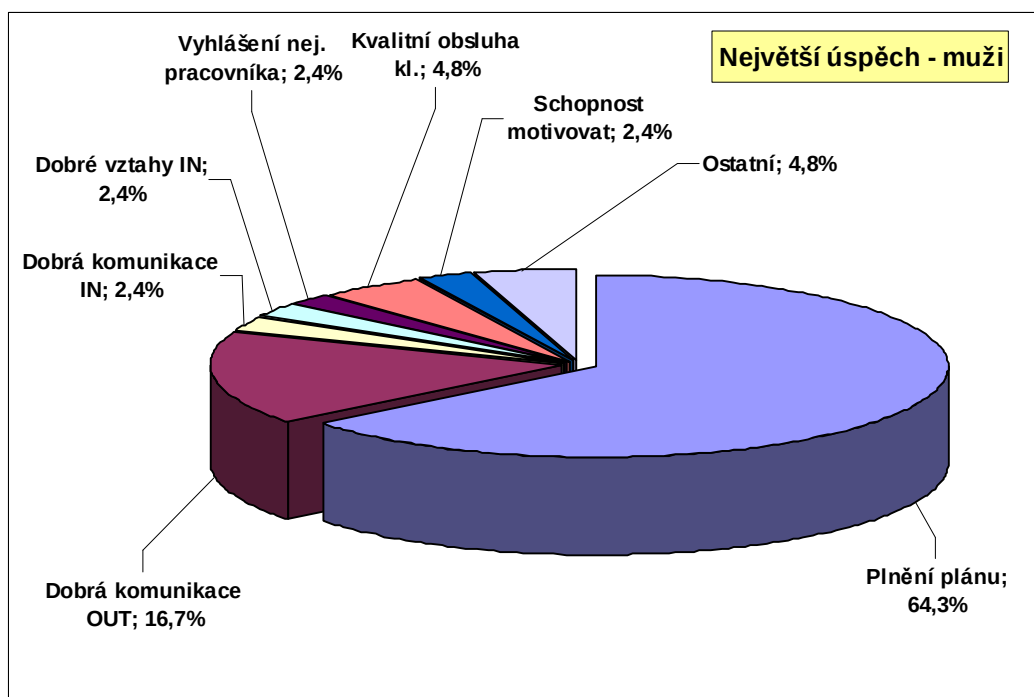
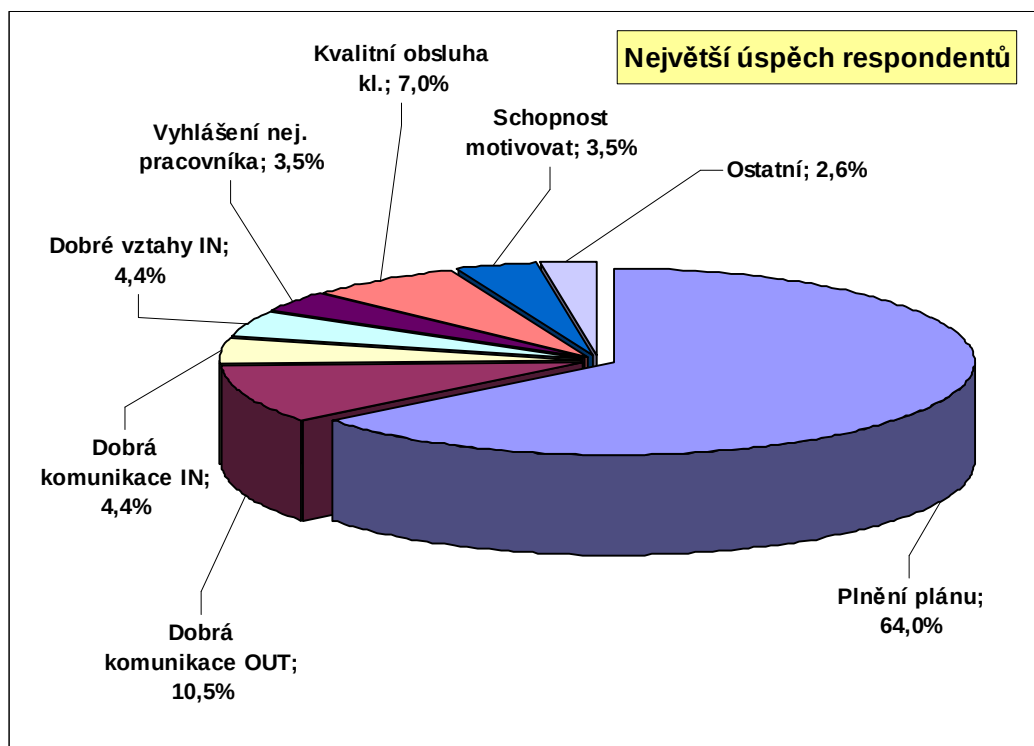
|                                                      |     | Text otázky: Jak jste spokojen(a) s(se)                                                        | průměr<br>za<br>oblast | průměr<br>za<br>otázku |
|------------------------------------------------------|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------|
| Oblast                                               |     |                                                                                                |                        |                        |
| <b>A) Obecná<br/>spokojenost s<br/>obsahem práce</b> | 1.  | jasným zaměřením cílů, týkajících se Vašeho pracovního výkonu a dalších prac. cílů ? *         | <b>2,6</b>             | 2,2                    |
|                                                      | 2.  | možnostmi ovlivňovat svou práci ?                                                              |                        | 2                      |
|                                                      | 3.  | možnostmi ovlivňovat strategii organizace ? **                                                 |                        | 3,8                    |
|                                                      | 4.  | rozmanitostí vaší pracovní náplně ?                                                            |                        | 1,5                    |
|                                                      | 5.  | mírou zodpovědnosti, která se váže k Vaším pracovním úkolům ?                                  |                        | 2,3                    |
|                                                      | 6.  | kompetencemi, kterými disponujete ?                                                            |                        | 3,5                    |
| <b>B) Oblast<br/>řízení</b>                          | 7.  | podporou, které se Vám dostává od přímého nadřízeného ?                                        | <b>2,1</b>             | 2                      |
|                                                      | 8.  | zpětnou vazbou, kterou získáváte na základě vykonané práce ?                                   |                        | 1,5                    |
|                                                      | 9.  | běžnou organizací práce ?                                                                      |                        | 2,3                    |
|                                                      | 10. | celkovým řízením týmu, ve kterém pracujete ?                                                   |                        | 1,8                    |
|                                                      | 11. | školením a poskytovanými informacemi ?                                                         |                        | 3                      |
| <b>C) Vztahy v<br/>organizaci</b>                    | 12. | spoluprací a atmosférou v týmu, kde pracujete ?                                                | <b>1,4</b>             | 1,3                    |
|                                                      | 13. | spoluprací mezi týmy ?                                                                         |                        | 1,5                    |
| <b>D) komunikace<br/>v organizaci</b>                | 14. | průhledností / otevřeností a tokem informací v týmu ?                                          | <b>2,3</b>             | 2                      |
|                                                      | 15. | s tokem informací od vedení k jednotlivým týmům ?                                              |                        | 2,5                    |
| <b>E) Osobní<br/>perspektiva</b>                     | 16. | postupem své kariéry do současnosti ?                                                          | <b>2,5</b>             | 3,5                    |
|                                                      | 17. | poskytovanými možnostmi vzdělávání, výcviku a rozvoje ?                                        |                        | 2,1                    |
|                                                      | 18. | využitím vaší kvalifikace, pracovního potenciálu ?                                             |                        | 2                      |
| <b>F) Pracovní<br/>prostředí</b>                     | 19. | stavem pracovního prostředí na Vašem pracovišti ?                                              | <b>3,2</b>             | 2,1                    |
|                                                      | 20. | stavem technického vybavení pracoviště ?                                                       |                        | 4,2                    |
| <b>G) Hodnocení<br/>pracovního<br/>výkonu</b>        | 21. | prováděním hodnocení pracovního výkonu jednotlivce ? (výkonnostní parametry)                   | <b>2,7</b>             | 2,5                    |
|                                                      | 22. | platem s ohledem na práci, kterou vykonáváte ?                                                 |                        | 3,2                    |
|                                                      | 23. | pracovními výkony, které podáváte ?                                                            |                        | 2,7                    |
|                                                      | 24. | ostatními výhodami poskytovanými zaměstnavatelem ? (stravenky, prac. doba, sociální fond, ...) |                        | 2                      |
|                                                      | 25. | se systémem odměňování dle vnitřního platového předpisu zaměstnavatele ?                       |                        | 3,1                    |
| <b>H) Hlavní<br/>hodnoty zam.</b>                    | 26. | byl respektován člověk a jeho schopnosti ?                                                     | <b>2,8</b>             | 2,5                    |
|                                                      | 27. | byla respektována spolupráce a otevřenost / průhlednost                                        |                        | 3                      |

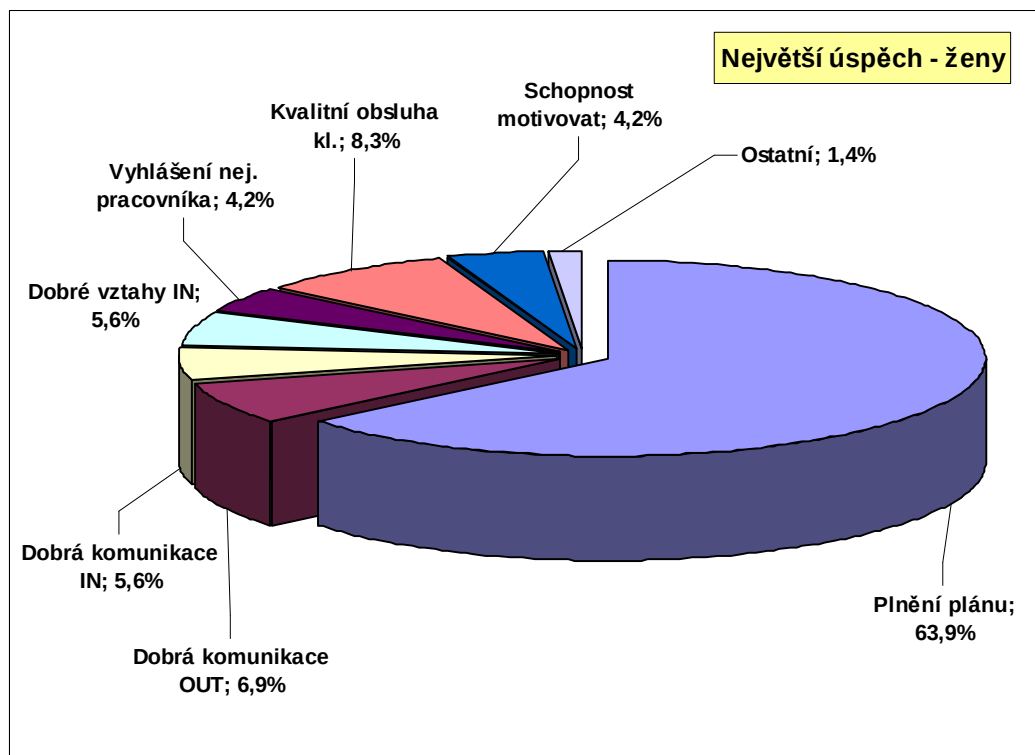


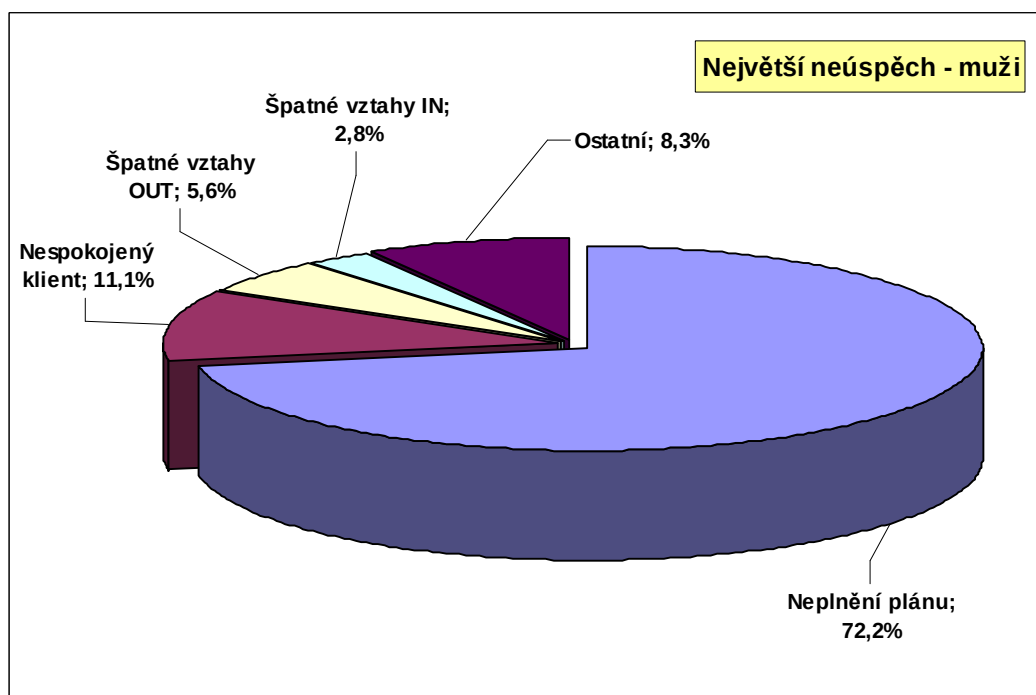
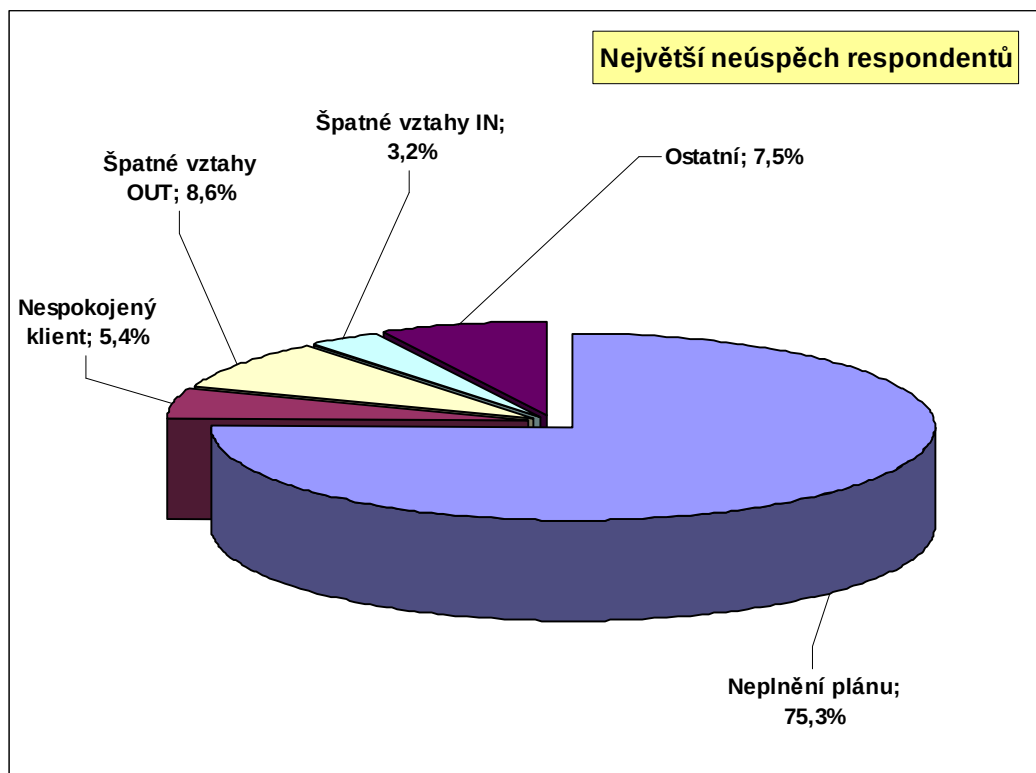




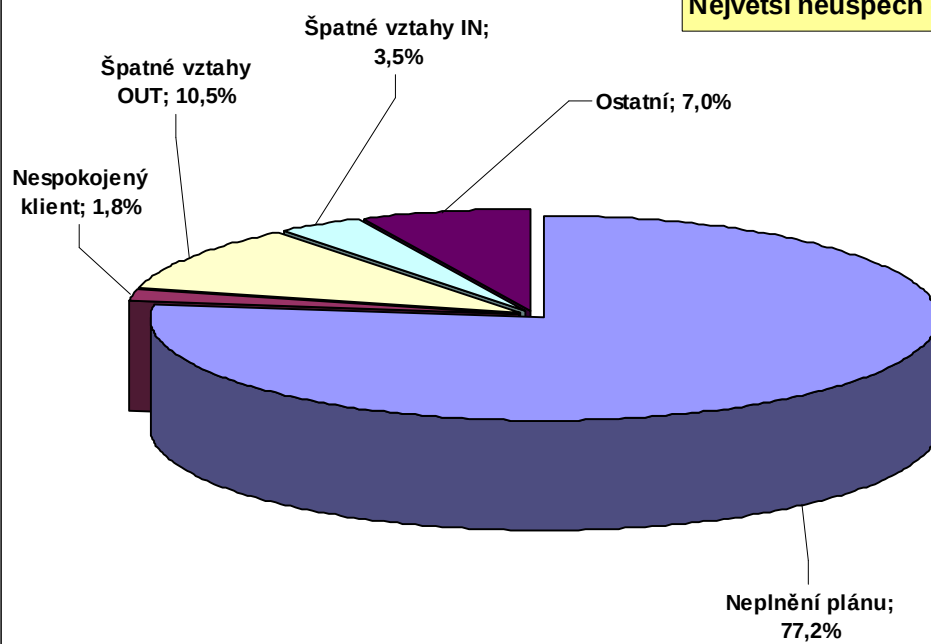


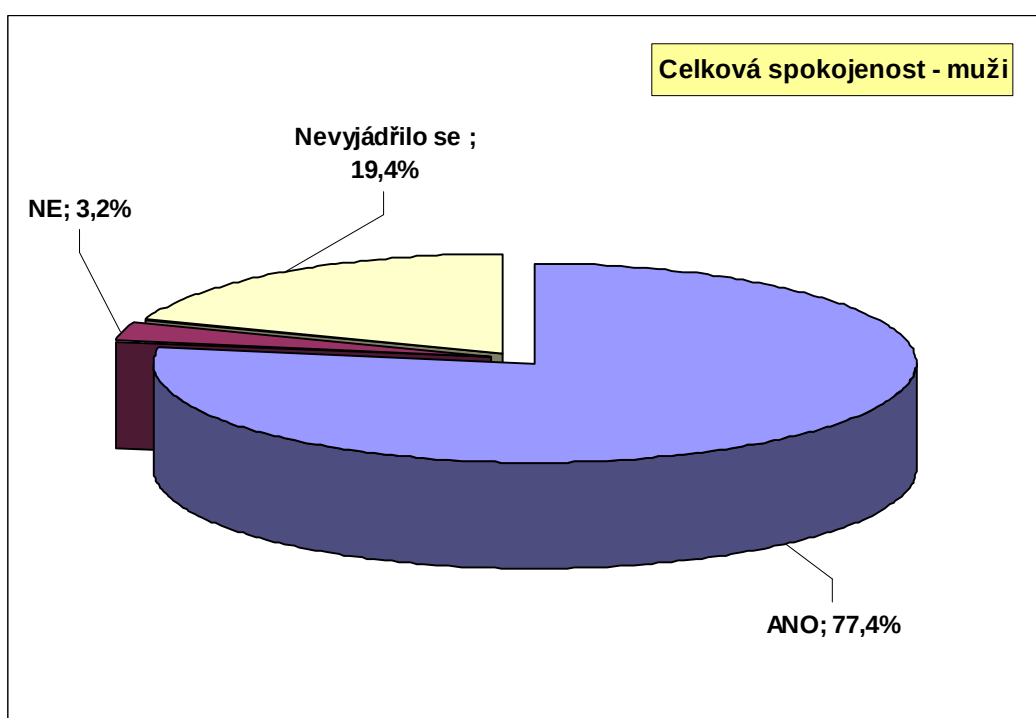
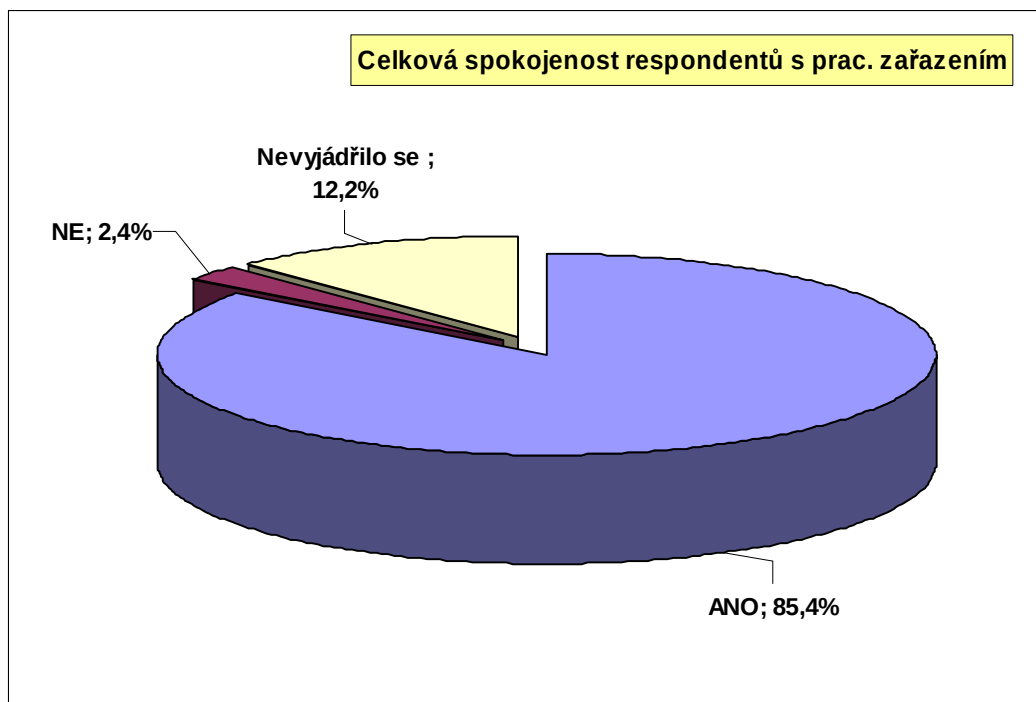






**Největší neúspěch - ženy**







**Celková spokojenost - ženy**

