

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra psychologie



Bakalářská práce

Motivace pracovní činností

Sofia Kuzmenko

© 2024 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Sofia Kuzmenko

Podnikání a administrativa

Název práce

Motivace pracovní činnosti

Název anglicky

Motivation at the workplace

Cíle práce

Cílem této bakalářské práce je provést výzkum problematiky motivace a spokojenosti pracovníků ve vybrané společnosti, interpretovat výsledky dotazníkového šetření a vypracovat návrh na zlepšení motivace a spokojenosti pracovníků.

Metodika

V teoretické části práce na základě studia odborné literatury budou využity základní teoretické metody poznání.

V praktické části bude uvedena informace o podniku, sestavené hypotézy a pomocí metody dotazníkového šetření bude provedena analýza současného stavu motivace pracovní činnosti zaměstnance vybrané společnosti a bude představen návrh a postupy zlepšení motivace a spokojenosti pracovníku.

Doporučený rozsah práce

40 stran

Klíčová slova

Motivace, teorie motivace, zaměstnanec, pracovní spokojenost, faktory motivace, motiv, pracovní výkon, motivační program, benefity

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN: 978-80-247-5258-7

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 1998. ISBN: 80-85943-57-3

DVOŘÁKOVÁ, Z. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

KOLMAN, L. Motivace, produktivita a způsob života. Praha: Linde Praha, 2012. ISBN 978-80-7201-892-5.

NAKONEČNÝ, M.: Motivace pracovního jednání a její řízení. 1. vyd. Praha; Management Press, 1992. 258 stran. ISBN 80-85603-01-2.

STÝBLO, J.: Manažerská motivační strategie. 1. vyd. Praha; Management Press, 1992. 74 stran. ISBN 80-85603-05-5.

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

Vedoucí práce

PhDr. Daniel Heller

Garantující pracoviště

Katedra psychologie

Elektronicky schváleno dne 27. 6. 2022

PhDr. Pavla Rymešová, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 27. 10. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Motivace pracovní činností" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala PhDr. Danielu Hellerovi za odborné vedení, za pomoc a rady při zpracování této práce.

Motivace pracovní činností

Abstrakt

Tato bakalářská práce se věnuje motivaci pracovní činnosti. Cílem práce je prozkoumat problematiku motivace a spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti. Také se práce zabývá interpretací výsledků dotazníkového šetření.

V teoretické části práce jsou uvedeny základní informace o motivaci a motivačních teoriích. Dále se zabývá vlivem technologií na motivaci a faktory, které ovlivňují motivaci zaměstnanců, jako je flexibilita, odměňování, firemní kultura a další.

V praktické části práce je představeno dotazníkové šetření, na základě, jehož výsledků jsou stanoveny hypotézy a analyzován současný stav motivace zaměstnanců.

V závěru práce jsou shrnuty hlavní výsledky dotazníkového šetření a navrženy postupy ke zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců.

Klíčová slova: Motivace, teorie motivace, zaměstnanec, pracovní spokojenost, faktory motivace, motiv, pracovní výkon, motivační program, benefity

Motivation at the workplace

Abstract

This bachelor's thesis focuses on the motivation of work activity. The aim of the thesis is to investigate the issue of employee motivation and satisfaction in a selected company. Also, the thesis deals with the interpretation of the results of the questionnaire survey.

In the theoretical part of the thesis, basic information about motivation and motivation theories is presented. It also discusses the impact of technology on motivation and factors that affect employee motivation such as flexibility, reward, corporate culture, and others.

In the practical part of the thesis, a questionnaire survey is presented, based on which the results are hypothesized, and the current state of employee motivation is analysed.

In the conclusion of the thesis, the main results of the questionnaire survey are summarized and procedures to increase employee motivation and satisfaction are proposed.

Keywords: Motivation, motivation theory, employee, job satisfaction, motivation factors, motive, job performance, incentive program, benefits

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika.....	11
3 Teoretická východiska	12
3.1 Definice motivace v pracovním prostředí	12
3.2 Motivační teorie	13
3.2.1 Teorie instinktů	13
3.2.2 Teorie snahy a chuti	14
3.2.3 Hierarchie potřeb.....	15
3.2.4 Teorie X a Y.....	17
3.2.5 Teorie očekávání	18
3.2.6 Teorie spravedlnosti	19
3.2.7 Teorie samoaktualizace.....	20
3.2.8 Teorie intrinžické a extrinžické motivace	20
3.2.9 Alderferova teorie ERG	21
3.3 Motivy	22
3.4 Vliv Technologií na Motivaci	23
3.4.1 Komunikace a Flexibilita:.....	23
3.4.2 Výzvy spojené s technologiemi	24
3.4.3 Změna povahy práce	24
3.4.4 Udržitelnost Motivace v Kontextu Technologií:	24
3.4.5 Školení a Rozvoj:	24
3.4.6 Zajištění Work-Life Balance:.....	25
3.4.7 Zapojení Zaměstnanců:.....	25
3.4.8 Podpora Kreativity:	25
3.5 Motivace a mzda	25
3.6 Firemní kultura	26
3.6.1 Formování firemní kultury	27
3.6.2 Různé typy firemní kultury	27
3.6.3 Výzvy firemní kultury.....	28
4 Vlastní práce	30
4.1 Představení firmy	30
4.2 Struktura podniku	30
4.3 Výzkumný vzorek	32
4.4 Hypotézy	32

4.4.1	První hypotéza o nezávislosti a samostatnosti ve práci:	32
4.4.2	Druhá hypotéza o významu finanční odměny:	32
4.4.3	Třetí hypotéza o souladu práce s osobními hodnotami:	32
4.5	Analýza zkoumaných dat v dotazníku	33
4.6	Ověření hypotéz	66
4.6.1	První hypotéza o nezávislosti a samostatnosti ve práci:	66
4.6.2	Druhá hypotéza o významu finanční odměny:	67
4.6.3	Třetí hypotéza o souladu práce s osobními hodnotami:	69
5	Zhodnocení výsledků	70
6	Závěr.....	72
7	Seznam použitých zdrojů	74
8	Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk	77
8.1	Seznam obrázků	77
8.2	Seznam tabulek	78
Přílohy	79

1 Úvod

V dnešním dynamickém světě práce se motivace stává klíčovým prvkem pro dosahování vysokého pracovního výkonu a zajištění spokojenosti zaměstnanců. S rostoucím počtem studií poukazujících na význam motivace v pracovním prostředí se tato bakalářská práce zaměřuje na prozkoumání této problematiky v rámci vybrané společnosti.

Cílem je nejen analyzovat současný stav motivace a spokojenosti zaměstnanců, ale také identifikovat faktory, které tyto aspekty nejvíce ovlivňují. S pomocí dotazníkového šetření a teoretického rámce založeného na předních motivačních teoriích se práce snaží odhalit možnosti pro zlepšení motivace a celkové pracovní spokojenosti. Zdůrazňuje se zde význam motivace v kontextu současného pracovního prostředí a uvádí se rozdělení práce na teoretickou a praktickou část.

Zatímco teoretická část poskytuje přehled existujících poznatků o motivaci, praktická část se věnuje analýze získaných dat a formulaci doporučení pro zlepšení stavu ve vybrané společnosti.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem této bakalářské práce je prozkoumat, jak motivace a spokojenost ovlivňují zaměstnance ve vybrané společnosti. Práce se věnuje nejen shromáždění a interpretaci dat z dotazníkového šetření, ale také poskytuje přehled o motivaci a motivačních teoriích. Zabývá se vlivem technologií na motivaci a zkoumá faktory, které motivaci zaměstnanců ovlivňují, včetně flexibility, odměňování a firemní kultury.

2.2 Metodika

V této bakalářské práci se podrobně zkoumá vliv motivace na spokojenost zaměstnanců, kombinujíc se přitom teoretické poznatky s praktickou analýzou v konkrétním podnikovém prostředí. V teoretické části byla provedena důkladná revize odborné literatury, aby se identifikovaly základní teoretické metody poznání relevantní pro studium motivace a pracovní spokojenosti. Tento pečlivý výběr literatury poskytuje pevný základ pro empirickou část práce, zajišťujíc přesné a relevantní teoretické rámce pro analýzu sběru dat.

V praktické části se práce soustředí na empirickou analýzu současného stavu motivace a spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti. Pomocí dotazníkového šetření, které bylo pečlivě navrženo tak, aby odráželo klíčové aspekty motivace a jejího vlivu na pracovní prostředí, byla shromážděna data od široké škály respondentů. Na základě analýzy dat byly sestaveny hypotézy, které odhalily vzorce a trendy v motivaci zaměstnanců, a navrhnuty konkrétní postupy a strategie pro zlepšení motivace a celkové spokojenosti pracovníků.

Závěrem, tato bakalářská práce přináší komplexní pohled na problematiku motivace v pracovním prostředí, spojuje teoretické poznatky s praktickou aplikací a nabízí cenné návrhy pro zlepšení motivace a spokojenosti zaměstnanců. Důraz je kladen na důkladné pochopení motivace jako klíčového faktoru pro efektivní řízení lidských zdrojů a vytváření pozitivního pracovního prostředí

3 Teoretická východiska

3.1 Definice motivace v pracovním prostředí

Motivace v pracovním prostředí je komplexní a multifaktorový proces, který ovlivňuje chování zaměstnanců a jejich ochotu vykonávat práci s nadšením, cílevědomostí a vytrvalostí. Motivace hraje klíčovou roli v dosahování individuálních i firemních cílů. Existuje mnoho teorií a definic motivace, z nichž některé jsou odvozeny z práce významných psychologů a manažerských odborníků.

Podle A. H. Maslowa, který je známý pro svou teorii hierarchie potřeb, *"Motivace je proces, který začíná vrozenými potřebami, které vedou k uspokojení a podněcují jednání, které má za cíl tyto potřeby uspokojit."* (Maslow, 1943, s. 85)

Věhlasný psycholog Frederick Herzberg navrhl teorii dvou faktorů, kde zdůrazňuje, že motivace je způsobena dvěma odlišnými soubory faktorů – hygienickými a motivujícími faktory. Herzberg tvrdil: *"Hygienické faktory (např. mzda, pracovní podmínky) přispívají k eliminaci neuspokojení, ale nemají dlouhodobý pozitivní vliv na motivaci. Naopak, motivující faktory (např. osobní růst, odpovědnost) jsou základem pro dlouhodobou motivaci a uspokojení zaměstnanců."* (Herzberg, 1959, s. 103)

Další významnou teorii přinesl David McClelland, který zdůrazňoval důležitost potřeby po dosahování výkonu. Podle něj: *"Motivace je závislá na individuálních potřebách lidí, zejména na potřebě dosahovat úspěch a pocitu osobního růstu."* (McClelland, 1961, s. 107)

V roce 2000 provedli Latham a Pinder metaanalýzu, ve které zjistili, že motivace v pracovním prostředí je *"víceúrovňovým a vícefaktorovým procesem, který zahrnuje interní i externí faktory, jednotlivce i pracovní prostředí, a vytváří interakci mezi osobními cíli a cíli organizace."* (Šmahaj, 2015, s. 24)

Společným prvkem všech těchto teorií je pojetí motivace jako síly, která pohání chování zaměstnanců směrem k dosažení jejich potřeb, cílů a aspirací.

Správná motivace v pracovním prostředí může zvýšit produktivitu, zlepšit pracovní výkony a celkově přispět k pozitivnímu pracovnímu prostředí.

3.2 **Motivační teorie**

Motivační teorie představují komplexní rámce a analýzy, které se snaží komplexně rozklíčovat, co všechno stojí za našim motivovaným chováním, proč reagujeme na určité podněty a co formuje naše rozhodování a kroky. Tyto teorie mají klíčový význam v oblastech jako je psychologie, management, pedagogika a další společenskovědní disciplíny, které zkoumají a analyzují lidské chování a jeho motivovanost.

Hlavním cílem motivačních teorií je identifikovat a zkoumat faktory, které nás hnací k jednání, a rozklíčovat složitý mechanismus lidské motivace. Jako příklad lze uvést teorii očekávání, která se zaměřuje na to, jak naše očekávání ohledně našeho výkonu a odměn ovlivňují naše rozhodnutí a jaké cíle si stanovíme. (Vroom, 1964, s. 24)

V korporátním světě a ve vedení organizací hrají motivační teorie důležitou roli. Pomáhají manažerům lepšímu pochopení, co pohání jejich tým a jakým způsobem mohou motivaci využít pro zvýšení produktivity, angažovanosti a spokojenosti zaměstnanců.

3.2.1 **Teorie instinktů**

Teorie instinktů je jednou z prvních teorií motivace, která se snažila vysvětlit lidské chování jako reakci na pevně dané instinkty. Tato teorie byla rozvíjena v počátcích 20. století a stála u zrodu moderních psychologických teorií motivace. William James, významný americký psycholog, věnoval této teorii značnou pozornost ve svém díle "The Principles of Psychology", které bylo poprvé publikováno v roce 1890.

Lidé instinktivní tendenci reagovat na určité podněty, které jsou propojeny s určitými akcemi. Instinkty jsou vrozené, automatické a neměnné chování, které slouží k přežití a adaptaci jedince v prostředí. V Jamesově teorii jsou instinkty základními motivátory chování a ovlivňují, jakým způsobem jedinec reaguje na podněty ve svém okolí.

James vysvětluje: "*Každé organismus má určité náklonnosti nebo sklony k reakci na určité podněty; tyto sklony se mohou nazývat instinkty.*"

Teorie instinktů podtrhávala biologický základ lidské motivace a zdůrazňovala, že naše chování je řízeno vnitřními silami, které jsou součástí naší evolučně vyvinuté povahy. I když se tato teorie dočkala kritiky a byla později překonána modernějšími přístupy, měla zásadní vliv na rozvoj psychologie motivace. (James, 1890, s. 63)

3.2.2 Teorie snahy a chuti

Teorie snahy a chuti je motivační teorie vyvinutá americkým psychologem Clarkem Hullem. Teorie snahy a chuti se zaměřuje na vnitřní motivaci jedince a klade důraz na uspokojení biologických potřeb jako základního pohonu lidského chování.

Hullova teorie předpokládá, že jedinci mají základní biologické potřeby, jako je potřeba jídla, pití a úniku před nebezpečím, které tvoří základní pohonnou sílu pro jejich chování. Tento stav motivovanosti nazývá "snahou" a chování, které má sloužit k uspokojení těchto potřeb, označuje jako "choutku". Hlavním cílem je dosáhnout stavu rovnováhy a minimalizovat rozdíl mezi aktuálním stavem a požadovaným cílem, což vede k uspokojení potřeb.

Hull uvádí: "Zvýšení intenzity choutky povede ke zvýšení aktivity, která je zaměřena na dosažení cíle a uspokojení dané potřeby."

Tato teorie zdůrazňuje význam odměn a potrestání při utváření motivovaného chování. Odměny, jako je například potrava nebo uznání, jsou vnímány jako

posilovače, které zvyšují pravděpodobnost opakování konkrétního chování. Naopak potrestání slouží k potlačení nežádoucího chování.

Teorie snahy a chuti poskytla cenný přínos k pochopení motivace a ovlivnila následující generace psychologů ve zkoumání motivovaného chování a procesů spojených s uspokojováním potřeb. (Hull, 1943, s. 52)

3.2.3 Hierarchie potřeb

Hierarchie potřeb je motivační teorie vyvinutá americkým psychologem Abrahamem Maslowem. Tato teorie se zaměřuje na strukturování lidských potřeb do hierarchického systému, kde jsou potřeby uspořádány od základních biologických potřeb po vyšší psychologické potřeby.

Maslowova teorie popisuje, že jedinci mají hierarchicky uspořádané potřeby a tyto potřeby motivují jejich chování. Na nejnižší úrovni hierarchie jsou fyziologické potřeby, jako je potřeba potravy, vody, spánku a úkrytu. Jakmile jsou tyto potřeby uspokojeny, jedinec se začne zaměřovat na potřeby vyšší úrovně.

"Lidská bytost projevuje potřeby postupně a relativně se jich zbavuje v takovém pořadí, v jakém se v ní objevují po biologické stránce a v jakém jsou klasifikovány v tomto referátu." (Maslow, 1943, s. 84)

Maslowova teorie hierarchie potřeb je zobrazena ve formě pyramidy, kde každá úroveň potřeb vytváří základ pro další vyšší úroveň. Tato pyramida je často nazývána jako Maslowova pyramidová struktura potřeb. Zde je popis jednotlivých úrovní této pyramidy:

1. Fyziologické potřeby:

Tato nejnižší úroveň zahrnuje základní biologické potřeby nezbytné pro přežití a fungování organismu. Sem patří potřeba jídla, pití, spánku, tepla a sexuálního uspokojení. Tyto potřeby jsou nutné pro udržení života a základního

pohodlí. Když jsou tyto potřeby neuspokojeny, stávají se dominantními v našem chování a motivují nás k jednání, které nám umožní je uspokojit.

2. Potřeby bezpečí:

Jakmile jsou fyziologické potřeby uspokojeny, stávají se potřeby bezpečí důležitými. To zahrnuje potřebu fyzického zabezpečení, ochrany před nebezpečím, ale také potřebu stability v práci, vztazích a životní situaci. Lidé hledají jistotu a pocit kontroly nad svým okolím.

3. Sociální potřeby (potřeby lásky a přijetí):

Na této úrovni se soustředíme na vytváření vztahů a interakce s ostatními lidmi. Jedinci chtějí být součástí společnosti, cítit se milovaní, přijatí a zapojení do skupiny. Sem patří potřeba přátelství, partnerských vztahů, rodinného spojení a týmové spolupráce.

4. Potřeby uznání a uznání:

Potřeby na této úrovni se týkají toho, jak si druzí lidé nás váží a jak vnímáme své postavení ve společnosti. Patří sem potřeba ocenění, uznání, respektu a prestiže. Tato úroveň motivace může vést k soutěžení a snaze dosáhnout úspěchu.

5. Potřeby seberealizace:

Nejvyšší úroveň Maslowovy pyramidy zahrnuje potřebu naplnit svůj osobní potenciál a dosáhnout autentického já. Tato úroveň motivace se zaměřuje na osobní růst, rozvoj talentů, kreativitu a smysluplnost v životě. Jedinec na této úrovni hledá

výzvy, které ho naplňují, a usiluje o dosažení svých nejvyšších cílů.



Obr. 1 Maslowova pyramida potřeb

Maslowův model hierarchie potřeb představuje postupný vývoj motivace a lidského chování, kdy se jedinec snaží uspokojit nejdříve základní biologické potřeby a postupně se posouvat k vyšším, duchovnějším a osobnostním cílům. (Maslow, 1943)

3.2.4 Teorie X a Y

Teorie X a Y je koncept, který vyvinul americký psycholog Douglas McGregor ve své knize "The Human Side of Enterprise" v roce 1960. Tato teorie se zabývá dvěma různými pohledy na řízení a motivaci zaměstnanců v pracovním prostředí. McGregor ve své práci analyzuje dva odlišné přístupy, kterými manažeři mohou přistupovat k řízení svých podřízených.

První koncept nazvaný Teorie X předpokládá, že zaměstnanci mají vnitřně negativní vztah k práci a sami od sebe nejsou schopni projevit iniciativu. Podle Mcgregora (1960), *"lidé jsou líní a snaží se vyhnout pracovním povinnostem, a proto potřebují být řízeni a kontrolováni."*

Naopak, druhý koncept Teorie Y spočívá v představě, že zaměstnanci mají vnitřní motivaci k práci, jsou kreativní a schopni se samostatně řídit. (McGregor, 1960) tvrdí: *"Lidé mají přirozený vztah k práci, který je nejen trestáním a odměňováním, ale také je samotnou prací."*

Tato teorie má významný dopad na oblast řízení a motivace zaměstnanců v organizacích. Koncepty Teorie X a Y představují protiklady v přístupu k motivaci pracovníků. Zatímco Teorie X klade důraz na kontrolu a dohled nad zaměstnanci, Teorie Y vyzdvihuje důvěru, svobodu a samostatnost jedinců.

McGregorovy koncepty Teorie X a Y nabízí manažerům různé přístupy k řízení a motivaci svých týmů a ovlivňují způsob, jakým jsou zaměstnanci vnímáni a podporováni v pracovním prostředí. (McGregor, 1960, s. 59)

3.2.5 Teorie očekávání

Teorie očekávání, vyvinutá americkým psychologem Victorem Vroomem, je motivačním modelem, který se zaměřuje na vztah mezi očekáváním, hodnotou odměny a úsilím jako faktory ovlivňující motivaci jedince. Tato teorie byla prezentována ve Vroomově knize "Work and Motivation" v roce 1964 a poskytuje rámec pro porozumění tomu, proč a jak lidé volí určitá chování na základě očekávání výsledků.

Podle Vroomovy teorie, motivace k určitému chování vzniká z tří hlavních faktorů: očekávání, hodnoty odměny a instrumentality. Očekávání se týká přesvědčení jedince, že jeho úsilí povede k dosažení požadovaného výsledku. Hodnota odměny zahrnuje to, jakým způsobem je tato odměna atraktivní pro jednotlivce. Instrumentalita se týká vnímání spojení mezi dosažením výsledku a obdržení odměny.

"Lidé volí to chování, které očekávají, že povede k výsledkům, které mají pro ně hodnotu, a jsou spojeny s určitou instrumentací." (Vroom, 1964)

To znamená, že jednotlivci budou motivováni k chování, které mají vysokou pravděpodobnost úspěchu, je spojeno s odměnou, kterou považují za hodnotnou, a tato spojenost mezi chováním a odměnou je vnímána jako reálná a transparentní.

Teorie očekávání má široký praktický význam v různých oblastech, včetně pracovního prostředí a organizací. Poskytuje nástroj pro analýzu toho, jakým způsobem lze motivovat zaměstnance k dosažení vyšších výkonů a cílů. (Vroom, 1964)

3.2.6 Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti, kterou rozvinul americký psycholog John Stacey Adams, je motivací teorie zkoumající, jak vnímání spravedlivosti a nespravedlnosti ovlivňuje motivaci jedinců v pracovním prostředí. Tato teorie byla poprvé prezentována v jeho článku "Inequity in social exchange", který byl publikován v časopise *Advances in Experimental Social Psychology* v roce 1965. Teorie spravedlnosti se zaměřuje na to, jak jedinci vnímají poměr mezi svým vkladem do práce a odměnou, kterou za tuto práci obdrží.

Podle Adamsovy teorie existují dvě hlavní složky spravedlnosti: vnitřní spravedlnost a vnější spravedlnost. Vnitřní spravedlnost se týká toho, jak jedinec vnímá poměr mezi svým vkladem a odměnou v porovnání s jinými kolegy. Vnější spravedlnost se týká toho, jak vnímá poměr mezi svým vkladem a odměnou v porovnání s jinými podobnými pracovními situacemi.

"Lidé vnímají spravedlnost, když poměr mezi jejich vkladem a odměnou odpovídá poměru mezi vkladem a odměnou jiných." (Adams, 1965)

Pokud jedinec vnímá nerovnost mezi svým vkladem a odměnou ve srovnání s jinými, může to vést k pocitům nespravedlnosti a ovlivnit jeho motivaci. Když se jedinec cítí nespravedlivě ošizený (tzv. podplacený), může to snížit jeho pracovní výkon. Naopak, když se jedinec cítí, že je nespravedlivě zvýhodňován (tzv. přeplacený), může to také ovlivnit jeho motivaci a pracovní výkon.

Teorie spravedlnosti přináší důležitý pohled na to, jak psychologické vnímání ovlivňuje lidské chování v pracovním kontextu a má významný dopad na návrh systémů odměňování a řízení pracovních týmů. (Adams, 1965)

3.2.7 Teorie samoaktualizace

Samoaktualizace je psychologický koncept vyvinutý americkým psychologem Carlem Rogersem, který se zaměřuje na proces dosahování plného osobního potenciálu a rozvoje jedince směrem k jeho autentickému já. Tato teorie, známá také jako Rogersová teorie osobnosti, zdůrazňuje důležitost vytváření podmínek, ve kterých se člověk může stát tím, kým skutečně je.

Rogerse popisuje samoaktualizaci jako "tendenci organismu k vyvíjení svého potenciálu, a to směrem, který je specifický pro daného jedince." To znamená, že každý jedinec má vrozenou tendenci růst a vyvíjet se směrem k dosažení svého maximálního potenciálu.

Samoaktualizace zahrnuje proces osobního sebepoznání, přijetí vlastní identity a hodnot a život v souladu se svými autentickými přesvědčeními. Rogersová teorie klade důraz na důvěru vnitřního vnímání a intuice jedince, což vede k lepšímu porozumění sobě samému a svému okolí.

"Jedinec projevuje tendenci k seberealizaci, což zahrnuje postupné vyvíjení a uplatňování vlastního já." (Rogerse, 1963, s. 87)

Samoaktualizace znamená, že jedinec je schopen být otevřený, autentický a směřovat k osobnímu růstu, míru spokojenosti a harmonii ve svém životě. Rogersová teorie osobnosti podněcuje rozvoj pozitivního sebeobrazu a sebeúcty, což má pozitivní dopad na celkovou psychickou pohodu jedince. (Rogers, 1963)

3.2.8 Teorie intrinzické a extrinzické motivace

Teorie intrinzické a extrinzické motivace, rozvinutá Edwardem Decim a Richardem Ryanem v roce 1985, se zabývá rozlišením mezi dvěma různými typy

motivace, které ovlivňují lidské chování. Tato teorie se soustředí na faktory, které stojí za tím, proč a jak lidé provádějí určité činnosti.

Intrinzičná motivace se týká motivace, která vychází z vnitřního uspokojení a zájmu o samotnou aktivitu. Deci a Ryan ji definují jako "motivaci, která vzniká z niterních faktorů, jako jsou zájem, radost a osobní uspokojení."

Naopak extrinzičná motivace je spojena s vnějšími faktory, jako jsou odměny, tresty nebo tlak od ostatních. Tato motivace vychází ze snahy získat nějaký vnější prospěch, nikoliv z přirozeného zájmu o aktivitu samotnou.

Deci a Ryan popisují extrinzičnou motivaci jako "*motivaci, která vzniká z vnějších faktorů, jako jsou odměny nebo tresty.*" (Deci & Ryan, 1985)

Teorie intrinzičné a extrinzičné motivace zdůrazňuje, že intrinzičná motivace může vést k vyššímu zájmu, zaujetí a lepšímu výkonu v činnosti. Naopak extrinzičná motivace může potlačit intrinzičný zájem a snížit vnitřní uspokojení z činnosti, pokud je vnímána pouze jako prostředek k dosažení vnější odměny.

Tato teorie má aplikace v různých oblastech, včetně vzdělávání, pracovního prostředí a osobního rozvoje, kde porozumění rozdílu mezi těmito dvěma typy motivace může pomoci podporovat a udržovat dlouhodobou angažovanost a spokojenost jednotlivců. (Deci & Ryan, 1985, s. 73)

3.2.9 Alderferova teorie ERG

Alderferova teorie ERG je jedním z významných přístupů k motivaci a uspokojování lidských potřeb. Tato teorie, vyvinutá Claytonem Alderferem v roce 1969, reviduje Maslowovu hierarchii potřeb a rozšiřuje ji o tři základní kategorie potřeb: Existence (Existence), Potřeba vztahů (Relatedness) a Růst (Growth), které jsou zkráceny do zkratky ERG. Tato teorie se snaží lépe vystihnout komplexitu

lidských motivací a zdůrazňuje možnost, že potřeby na různých úrovních mohou být aktuální současně.

V rámci Alderferovy teorie jsou potřeby rozděleny následovně:

Existence (Existence):

Tato kategorie zahrnuje základní fyziologické a materiální potřeby, podobné těm, které Maslow zařadil do své první a druhé úrovně. Jsou to potřeby týkající se fyzického přežití a bezpečnosti v pracovním prostředí.

Relatedness (Potřeba vztahů):

Tato úroveň se týká potřeby být v harmonických vztazích s ostatními lidmi a být součástí sociálního prostředí. To zahrnuje sociální interakce, komunikaci a potřebu být součástí kolektivu.

Growth (Růst):

Poslední úroveň je spojena s osobním rozvojem, seberealizací a dosahováním potenciálu. Zahrnuje potřebu rozvíjet dovednosti, učit se novým věcem a dosahovat osobních cílů.

Alderferova teorie ERG připouští, že jedinec může mít současně více aktivních potřeb na různých úrovních, a také umožňuje, že pokud jsou vyšší úrovně potřeb blokovány, mohou se nižší úrovně stát silnějšími zdroji motivace.

3.3 Motivvy

Motivy, v kontextu lidské psychologie a chování, jsou klíčovými determinanty našeho jednání a rozhodování. Představují vnitřní síly, které nás podněcují k určitým činnostem, směřují nás k dosažení určitých cílů a naplňují naše potřeby. Studium motivů má důležité implikace pro psychologii, sociologii, management a další obory, neboť nám umožňuje lépe pochopit lidské chování, rozhodování a reakce na různé podněty.

Motivy mohou být vnější (extrinzičné) nebo vnitřní (intrinzičné). Edward Deci a Richard Ryan definují motivy jako "vnitřní nebo vnější faktory, které ovlivňují, řídí nebo podporují chování". (Deci & Ryan, 1985, s. 78) Extrinzičné motivy jsou spojeny s vnějšími odměnami, jako jsou peníze nebo uznání, zatímco intrinzičné motivy vycházejí z vnitřního uspokojení, zájmu nebo potřeby se samotnou činností.

Motivy mají širokou škálu původů a projevů. Mohou vycházet z biologických potřeb, jako jsou potřeby jídla a spánku, stejně jako z vyšších psychologických potřeb, jako jsou potřeby sebevyjádření a uznání. Hierarchie potřeb dle Abrahama Maslowa reflektuje tuto pestrou škálu potřeb, které postupně motivují naše jednání. (Maslow, 1943)

Motivy hrají klíčovou roli i v pracovním prostředí. Udržení zaměstnanců motivovaných je nezbytné pro zajištění produktivity a angažovanosti. Pochopení různých typů motivace vede k efektivnějšímu řízení lidských zdrojů a tvorbě inspirovajícího pracovního prostředí.

3.4 Vliv Technologií na Motivaci

Rozvoj technologií v posledních desetiletích přinesl zásadní změny do všech aspektů lidského života, včetně pracovního prostředí. Tento vývoj má významný vliv na motivaci jednotlivců v pracovním kontextu. S růstem digitalizace, automatizace a nových komunikačních nástrojů se otevírají nové možnosti i výzvy v tom, jak technologie ovlivňují lidské chování, angažovanost a uspokojování potřeb.

3.4.1 Komunikace a Flexibilita:

Moderní technologie umožňují flexibilnější způsob komunikace a práce na dálku. To může vést k většímu pocitu autonomie a flexibilita v práci může být motivujícím faktorem. Jak ukázala studie provedená Markem Gorkinem, "*Technologie, jako jsou virtuální týmy a*

nástroje pro online spolupráci, mohou zlepšit komunikaci a propojení mezi zaměstnanci".
(Gorkin, 2005, s. 93)

3.4.2 Výzvy spojené s technologiemi

Nicméně, s přínosy technologií přicházejí i určité výzvy. Například nepřetržitý přístup k elektronickým komunikačním nástrojům může vést k pocitu neustálé dostupnosti, což může negativně ovlivnit „work-life balance“. Studie Bodnera poukázala na to, že *"přetrvávající komunikace pomocí technologií může způsobit pocit stresu a vyhoření"*.
(Bodner, 2011, s. 146)

3.4.3 Změna povahy práce

Moderní technologie často mění povahu pracovních rolí. Automatizace může odstranit rutinní úkoly, což může vést k většímu důrazu na kreativní a analytické schopnosti jednotlivců. To může být motivující, protože poskytuje příležitost využít své unikátní dovednosti.

3.4.4 Udržitelnost Motivace v Kontextu Technologií:

Aby organizace mohly plně využít pozitivního vlivu technologií na motivaci, je důležité implementovat strategie, které zajistí udržitelnost a rovnováhu. Následující aspekty by měly být zohledněny:

3.4.5 Školení a Rozvoj:

Rychlý vývoj technologií vyžaduje neustálý rozvoj dovedností. Poskytování školení a příležitostí k rozvoji nových kompetencí může udržet pracovníky motivované a sebejisté v novém technologickém prostředí.

3.4.6 **Zajištění Work-Life Balance:**

Organizace by měly aktivně pracovat na tom, aby technologie nepřerušovaly osobní život zaměstnanců. Zavedení pravidel pro komunikaci mimo pracovní dobu nebo podpora alternativních pracovních uspořádání může podpořit lepší rovnováhu mezi prací a osobním životem.

3.4.7 **Zapojení Zaměstnanců:**

Zapojení zaměstnanců do rozhodovacího procesu týkajícího se implementace technologií může zvýšit jejich angažovanost. Poskytnutí prostoru pro sdílení nápadů a obav může posílit pocit, že jsou jedinci součástí rozhodovacího procesu.

3.4.8 **Podpora Kreativity:**

Za účelem udržení motivace je důležité podporovat kreativitu a inovaci. Technologie mohou být využity k podpoře kreativního myšlení a řešení komplexních problémů.

Technologie mají výrazný dopad na motivaci v pracovním prostředí. Je nezbytné dbát na vyvážený přístup, který umožní využívat výhody technologií a zároveň minimalizovat jejich negativní dopady na angažovanost a duševní zdraví zaměstnanců.

3.5 **Motivace a mzda**

Vztah mezi motivací a mzdou je oblastí, která zaujímá pozornost jak v akademickém prostředí, tak mezi praktiky v oblasti řízení lidských zdrojů. Rozpravy o tom, jak mzda ovlivňuje motivaci a pracovní výkon jednotlivců jsou stále aktuální a podněcují diskuse o vzájemném propojení těchto dvou klíčových faktorů.

Zakotven v tradičním pohledu je vztah mezi mzdou a motivací přirozeným spojením. Klasický ekonomický přístup předpokládá, že finanční odměny jsou hlavním pohonem pracovního výkonu. Tato myšlenka byla doložena výzkumy, jako jsou Hawthornské studie, které identifikovaly souvislost mezi vyšší mzdou a zvýšeným pracovním výkonem. (Mayo, 1933). Avšak moderní pohledy na motivaci odhalují komplexnost tohoto vztahu. Daniel Pink

ve své knize "Drive" zdůrazňuje, že pro činnosti vyžadující kreativitu a analytické myšlení nemusí finanční odměny být nejefektivnějším motivátorem. Místo toho jsou autonomie, možnost sebevyjádření a příležitost učit se důležitějšími faktory. (Pink, 2009, s. 67)

Mzda však hraje klíčovou úlohu v uspokojování základních fyzických a sociálních potřeb. Maslowova hierarchie potřeb zdůrazňuje, že základní fyzické potřeby musí být splněny, aby se jedinec mohl zaměřit na vyšší úrovně motivace. (Maslow, 1943).

Mzda v mnoha případech také slouží jako indikátor uznání a ocenění za pracovní výkon. T. Alexander Stewart ve své studii naznačuje, že mzda může být vnímána jako znak ocenění za práci a uznání dosaženého výkonu. (Stewart, 1997, s. 38).

Moderní přístupy k motivaci zdůrazňují potřebu individuálního a flexibilního přístupu k odměňování. Flexibilita v odměňování umožňuje zaměstnancům vybrat si formu odměny, která nejlépe koresponduje s jejich motivací a preferencemi.

Mzda hraje významnou úlohu v rámci motivace, zejména pokud jde o uspokojení základních potřeb a poskytnutí ocenění. Nicméně moderní perspektivy zdůrazňují další faktory, jako je autonomie a osobní rozvoj, jako zásadní prvky ovlivňující motivaci a výkon.

3.6 Firemní kultura

Firemní kultura je klíčem k úspěchu organizace. Jedná se o komplexní soubor hodnot, tradic, norem a zvyků, které určují, jak se lidé v organizaci chovají a jakým způsobem spolupracují. Tato kultura má významný vliv na výkonnost, spokojenost zaměstnanců a celkový úspěch organizace.

Význam firemní kultury spočívá v tom, že zvyšuje angažovanost zaměstnanců. Silná firemní kultura vytváří prostředí, ve kterém se zaměstnanci cítí spojeni s organizací a jejími cíli. To zvyšuje jejich angažovanost a loajalitu.

Firemní kultura také posiluje identitu organizace. Definiuje, co organizace představuje a co jí je vlastní. To pomáhá vytvářet jedinečný a rozpoznatelný obraz na trhu.

Kromě toho má firemní kultura vliv na produktivitu a efektivitu práce. Když jsou hodnoty a normy organizace jasné a sdíleny všemi zaměstnanci, je snazší dosahovat společných cílů a rozvíjet produktivní pracovní prostředí.

Dalším důležitým aspektem firemní kultury je její schopnost přilákat a udržet talentované zaměstnance. Lidé hledají pracovní místa, která jsou v souladu s jejich hodnotami a očekáváními, a organizace s pozitivní firemní kulturou mají konkurenční výhodu v náboru.

Firemní kultura hraje klíčovou roli v úspěchu organizace. Její vliv sahá od angažovanosti zaměstnanců po identitu organizace a produktivitu práce. Proto je důležité, aby organizace věnovaly pozornost tomu, jakým způsobem tuto kulturu budují a udržují, protože to má dlouhodobý dopad na jejich úspěch. (Bednář, 2013, s. 54).

3.6.1 Formování firemní kultury

Firemní kultura se formuje a vyvíjí se v průběhu času. Klíčovým prvkem jsou hodnoty, které organizace prosazuje. Tyto hodnoty by měly být jasně definovány a sdíleny mezi všemi zaměstnanci. Vedení organizace má zásadní roli v tom, jaké hodnoty a normy budou podporovány. Když se vedoucí pracovníci chovají v souladu s těmito hodnotami, ostatní zaměstnanci je budou následovat.

Dalším faktorem ovlivňujícím firemní kulturu jsou tradice a rituály. Tyto prvky mohou mít v organizaci silný vliv a mohou být významným způsobem, jak udržet a propagovat určité chování a hodnoty. Například každoroční firemní události nebo tradiční způsoby, jak se organizace vyjadřuje k určitým událostem, mohou posilovat firemní kulturu.

Důležitou roli hraje také komunikace. Organizace by měly aktivně komunikovat své hodnoty, cíle a očekávání zaměstnancům. To zajišťuje, že všichni mají jasné povědomí o tom, co se od nich očekává a co mohou od organizace očekávat.

3.6.2 Různé typy firemní kultury

Existuje několik různých typů firemní kultury, které organizace mohou mít:

- Kultura zaměřená na výsledky: Tato kultura klade důraz na dosahování výsledků a efektivitu. Zaměstnanci jsou motivováni k dosažení cílů a úspěchu organizace.
- Kultura zaměřená na inovace: Organizace s touto kulturou podporují kreativitu a inovace. Zaměstnanci mají volnost v experimentování a hledání nových řešení.
- Kultura zaměřená na spolupráci: Tato kultura zdůrazňuje týmovou spolupráci a podporuje kolektivní úspěch. Zaměstnanci se často podílejí na projektech ve skupinách.
- Kultura zaměřená na zákazníka: V této kultuře je klíčovým prvkem uspokojení zákazníka. Zaměstnanci se snaží překonávat očekávání zákazníků a budovat dlouhodobé vztahy. (Schein, 1985, s. 92)

3.6.3 Výzvy firemní kultury

Navzdory všem výhodám, které silná firemní kultura přináší, mohou organizace čelit i určitým výzvám. Například:

- Nesoulad s hodnotami zaměstnanců: Pokud firemní kultura nesouzní s hodnotami jednotlivých zaměstnanců, může to vést k nespokojenosti a fluktuaci.
- Nedostatečná změna a adaptace: Organizace musí být schopny měnit svou firemní kulturu v souladu s měnícími se potřebami a podmínkami. Nedostatečná adaptace může vést k problémům.
- Nedostatečná komunikace: Pokud organizace nedokáže efektivně komunikovat svou firemní kulturu a očekávání, může to vést ke zmatku a nesprávnému chování.

Firemní kultura klíčovým aspektem každé organizace. Její formování a udržování vyžaduje pozornost a péči, ale může mít pozitivní vliv na výkonnost, angažovanost zaměstnanců a dlouhodobý úspěch organizace. (Schein, 1985)

4 Vlastní práce

4.1 Představení firmy

Společnost Miners a.s. založená v České republice v roce 2019, představuje významného aktéra na poli kávového průmyslu, který si od svého založení klade za cíl poskytovat výjimečné kávové zážitky. Společnost má 8 poboček v Praze a 2 ve Barceloně ve Španělsku. V průběhu let si Miners a.s. vybuodovala reputaci díky neustálému rozšiřování svého působení, což vedlo k expanzi mimo hranice České republiky, a to konkrétně do Barcelony. Tato mezinárodní přítomnost svědčí o úspěšné realizaci jejího poslání šířit kulturu kvalitní kávy.

Základem úspěchu Miners a.s. je její závazek k nejvyšší kvalitě ve všech aspektech jejího podnikání, od pečlivého výběru kávových zrn, přes expertní pražení vlastních směsí, až po profesionální přípravu kávy. Firma klade důraz na vzdělávání svých baristů, kteří pravidelně reprezentují Miners a.s. na soutěžích po celém světě, čímž zvyšují povědomí o značce a podporují výměnu zkušeností v rámci globální kávové komunity.

Rozvojový model franchisingu umožnil Miners a.s. rozšířit svou působnost a zároveň udržet vysoké standardy kvality a služeb ve všech pobočkách. S více než 150 zaměstnanci firma nejenže nabízí prvotřídní kávu, ale také široký sortiment pekařských produktů, jako jsou chlebičky a croissanty, které doplňují kulinářský zážitek.

Miners a.s. se tak stala nejen místem setkávání pro milovníky kávy, ale i platformou pro edukaci a sdílení vášně pro tento oblíbený nápoj. Její přístup, spojující tradici s inovací, zajišťuje, že každá návštěva kavárny představuje jedinečný a obohacující zážitek.

4.2 Struktura podniku

Ve struktuře podniku se nachází několik klíčových pozic, které jsou zásadní pro jeho fungování a úspěch. Na vrcholu hierarchie stojí generální ředitel (CEO), jenž má na starosti celkovou strategii, směřování a výkonnost společnosti. Jeho rozhodnutí ovlivňují všechny aspekty podnikání a jsou nezbytná pro dlouhodobý úspěch a stabilitu firmy.

Vedle generálního ředitele působí ve společnosti finanční ředitel (CFO), který je odpovědný za finanční strategii, plánování, řízení rizik a finanční reportování. Tato role je klíčová pro udržení finančního zdraví podniku a pro zajištění, že všechny finanční cíle jsou splněny s ohledem na strategické směřování stanovené generálním ředitelem.

Další důležitou pozicí je vedoucí technických řešení, který zastřešuje technologickou infrastrukturu podniku, včetně vývoje a implementace IT řešení. Tato pozice zajišťuje, že všechny operace jsou podporovány efektivními a aktualizovanými technologiemi, což je nezbytné pro hladký chod společnosti.

V rámci specifického zaměření na kvalitu produktu je pozice hlavního pražiče a nákupčího zelené kávy nezbytná pro zajištění vysoké kvality nabízených kávových produktů. Tato role se zabývá výběrem a nákupem surové kávy a jejím následným pražením, což je klíčové pro diferenciaci produktů na trhu.

Řízení jednotlivých prodejen je svěřeno manažerům obchodů, přičemž pozice generálního manažera obchodu a manažera obchodu Churchill představují klíčové osoby zodpovědné za denní provoz, řízení týmu a finanční výsledky svěřených poboček. Tito manažeři zajišťují, že všechny operace probíhají hladce a že jsou splněny cíle společnosti.

Na úrovni provozu hraje zásadní roli vedoucí baristů, který je zodpovědný za školení a vedení týmu baristů, udržování kvality kávových produktů a obecně za kvalitu služeb poskytovaných zákazníkům. Baristé, jako front-line zaměstnanci, jsou klíčoví pro interakci se zákazníky a za zajištění pozitivního zážitku z návštěvy prodejny.

Struktura podniku je navržena tak, aby podporovala jeho strategické cíle a zajišťovala efektivní provoz všech jeho částí. Hierarchické uspořádání a rozdělení odpovědnosti mezi jednotlivé pozice umožňuje společnosti rychle reagovat na tržní výzvy a zajišťuje její konkurenceschopnost.

4.3 Výzkumný vzorek

Výzkumný vzorek tvořilo 52 respondentů ze společnosti Miners a.s. Byla použita MULTIDIMENZIONÁLNÍ ŠKÁLA PRACOVNÍ MOTIVACE (angl. MULTIDIMENSIONAL WORK MOTIVATION SCALE) (Gagné, 2015).

4.4 Hypotézy

4.4.1 První hypotéza o nezávislosti a samostatnosti ve práci:

- Zaměstnanci, kteří preferují nezávislost a samostatnost ve své pracovní činnosti, jsou méně motivováni vnějším schválením od druhých (např. nadřízených, kolegů, rodiny).

4.4.2 Druhá hypotéza o významu finanční odměny:

- Finanční odměna je pro některé zaměstnance hlavním motivátorem práce, avšak ne pro všechny.

4.4.3 Třetí hypotéza o souladu práce s osobními hodnotami:

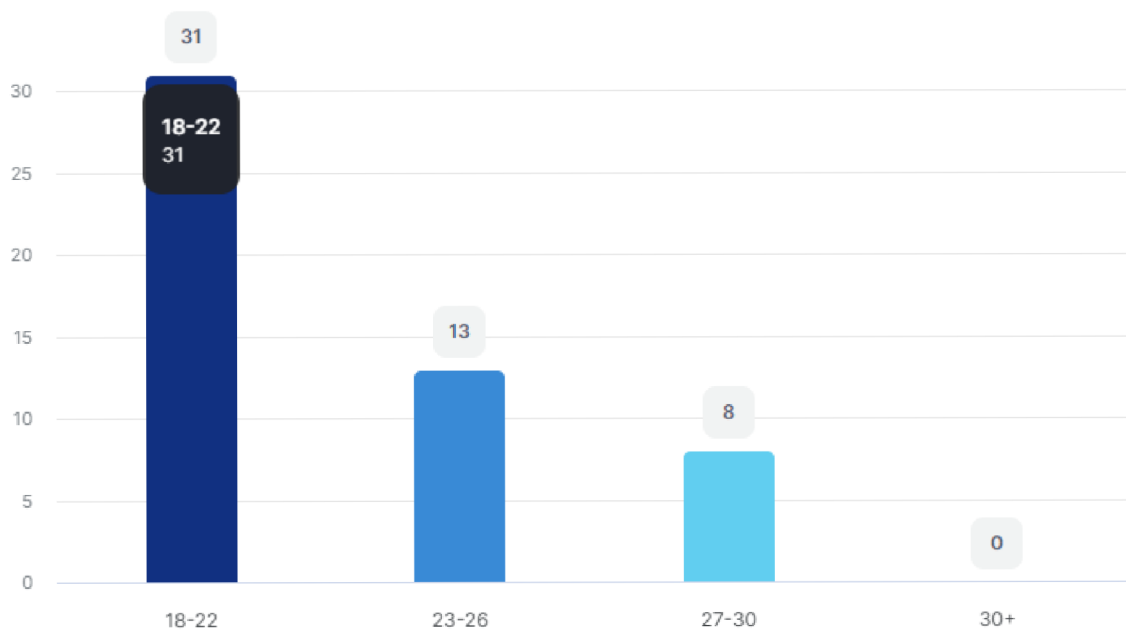
- Práce, která je v souladu s osobními hodnotami zaměstnanců, je pro ně důležitým motivátorem.

4.5 Analýza zkoumaných dat v dotazníku

Otázka 1: Do jaké věkové kategorie patříte?

V první otázce poznáme věkové skupiny výzkumného vzorku. Nejvíce zaměstnanců je mladšího věku.

Obrázek 2 Věková kategorie respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

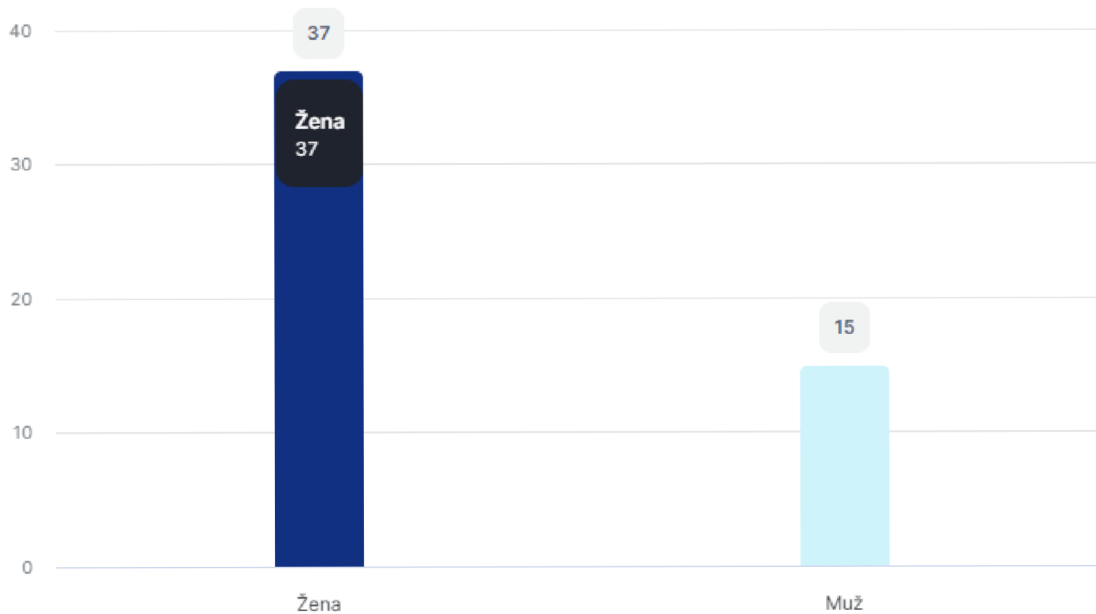
Sloupce jsou rozděleny do čtyř věkových kategorií:

- 18-22 let: 31 respondentů, což je nejvíce ze všech kategorií a sloupec je zobrazen v tmavě modré barvě.
- 23-26 let: 13 respondentů, sloupec je světle modré barvy a je výrazně nižší než kategorie 18-22 let.
- 27-30 let: 8 respondentů, opět světle modrý sloupec, který je ještě nižší.
- 30+ let: 0 respondentů, což naznačuje, že ve vzorku nebyly žádné osoby starší 30 let, nebo nebyly do této kategorie zahrnuty.

Z těchto výsledků lze usuzovat, že populace odpovídající na dotazník je převážně mladá, s většinou respondentů ve věku 18 až 22 let.

Otázka 2: Vaše pohlaví

Obrázek 3 Pohlaví respondentů

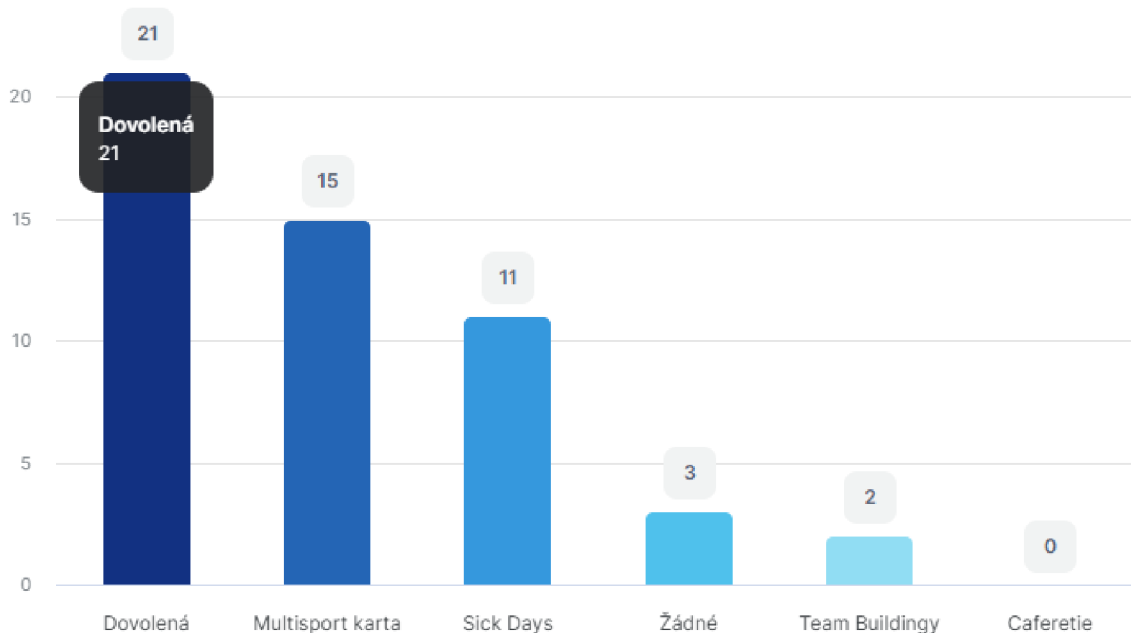


Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky tohoto dotazníku ukazují, že výrazně více žen (37) než mužů (15) odpovědělo na dotazník nebo se zúčastnilo průzkumu, který tyto grafy reprezentují. Tento rozdíl může naznačovat, že ženy mají větší zastoupení ve společnosti Miners.

Otázka 3: Který z uvedených firemních benefitů je pro Vás nejdůležitější?

Obrázek 4 Firemní benefity



Zdroj: vlastní zpracování

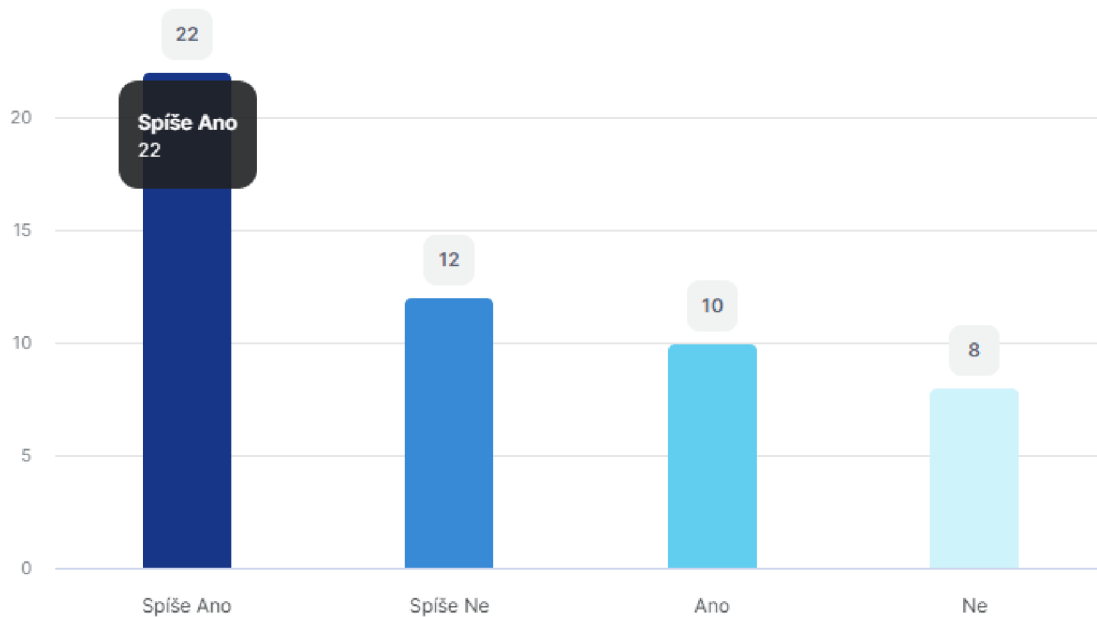
Graf zobrazuje výsledky dotazníku ohledně preferencí zaměstnanců týkajících se zaměstnaneckých výhod. Nejvyšší sloupec s hodnotou 21 ukazuje, že "Dovolená" je nejvíce preferovanou výhodou mezi respondenty. Na druhém místě je "Multisport karta" s 15 odpověďmi, což naznačuje zájem o sportovní nebo fitness aktivity. "Sick Days" (nemocenská) je třetí nejpreferovanější výhodou s 11 odpověďmi, což ukazuje na to, že zaměstnanci považují možnost vzít si volno v případě nemoci za důležitou.

Pouze 3 respondenti uvedli, že nemají preferenci ("Žádné"), což může znamenat, že jsou obecně spokojeni s nabízenými výhodami nebo že jim žádná konkrétní výhoda nepřijde důležitá. "Team Buildingy" (team buildingové akce) a "Cafeterie" (systém zaměstnaneckých benefitů nebo stravenek) jsou méně populární, s pouze 2 a 0 odpověďmi. To by mohlo znamenat, že tyto typy výhod nejsou pro zaměstnance tak atraktivní nebo důležité jako ostatní možnosti.

Tento graf ukazuje, že pokud firma chce zvýšit spokojenost zaměstnanců s jejich výhodami, měla by se zaměřit především na zlepšení politiky dovolené, podporu fitness aktivit přes Multisport kartu a zajištění flexibilních možností pro nemocenské volno.

Otázka 4: Jste spokojen/a se svou mzdou?

Obrázek 5 Spokojenost se mzdou

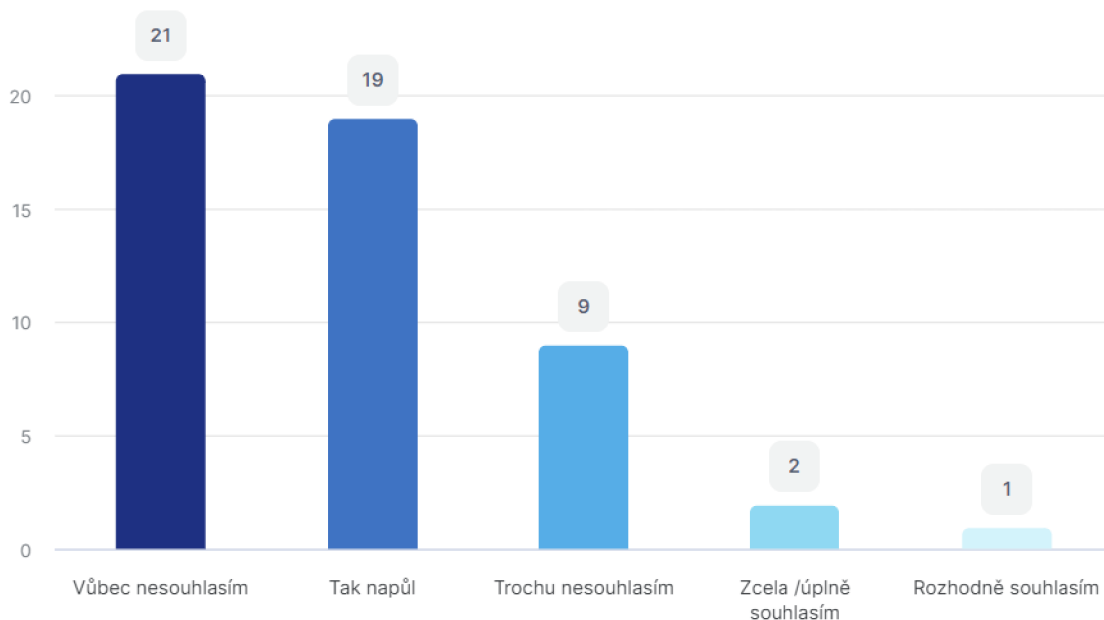


Zdroj: vlastní zpracování

Kategorie "Spíše Ano" má nejvíce odpovědí, konkrétně 22. To naznačuje, že většina respondentů je s jejich mzdou alespoň částečně spokojena. Kategorie "Spíše Ne" má 12 odpovědí, což ukazuje na menší, ale stále významnou část respondentů, kteří nejsou plně spokojeni se svou mzdou. Rozdíl mezi kategorií "Ano", s 10 odpověďmi, a "Ne", s 8 odpověďmi, je relativně malý, což značí, že respondentů, kteří jsou rozhodně spokojeni nebo nespokojeni, je méně než těch, kteří mají smíšené názory.

Otázka 5: Pracuji, abych získal/a schválení druhých (např. nadřízeného, kolegů, rodiny, zákazníků).

Obrázek 6 Pracuji, abych získal/a schválení druhých



Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka zjišťuje míru souhlasu nebo nesouhlasu respondenta s tvrzením, že pracuje s cílem získat schválení od druhých, jako jsou nadřízení, kolegové, rodina nebo zákazníci. Zde je možné vidět rozdělení odpovědí:

Nesouhlas (40 %): Respondenti, kteří výrazně nesouhlasí s tvrzením, pravděpodobně preferují nezávislost a samostatnost ve své pracovní činnosti. Mohou mít silné vnitřní motivátory a nepovažují schválení od ostatních za klíčový faktor motivace.

Trochu nesouhlas (17 %): Ti, kteří trochu nesouhlasí, mohou také cítit určitou míru nezávislosti, ale zároveň uznávají, že vnější schválení může být důležité pro určité aspekty jejich práce.

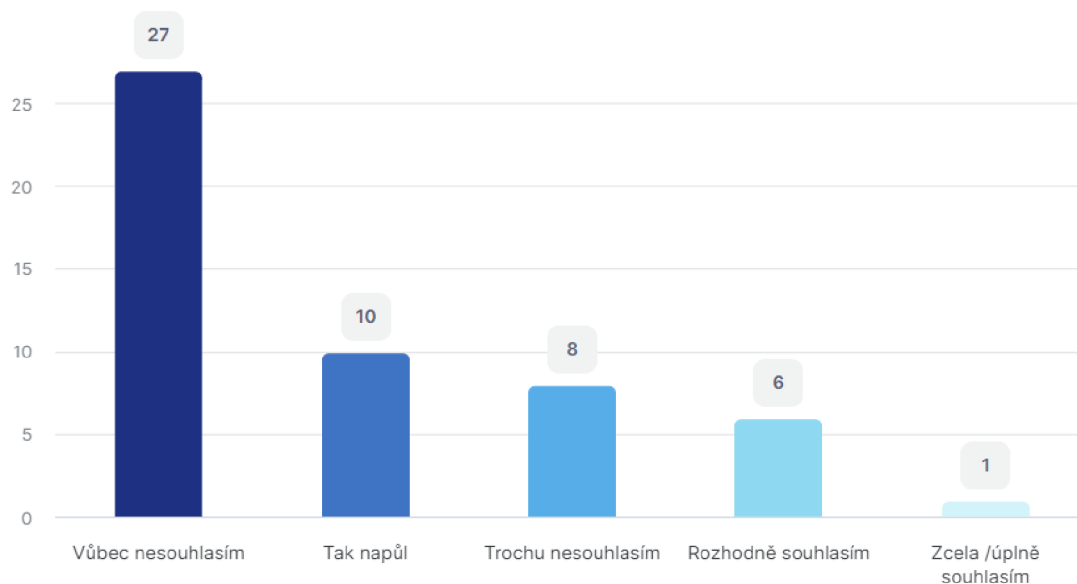
Tak napůl (37 %): Respondenti, kteří odpověděli "tak napůl", mohou pociťovat smíšené pocity ohledně důležitosti schválení od druhých. Je možné, že vnímají určité situace, ve kterých je to důležité, a jiné, kde ne.

Souhlas (2 %): Ti, kteří souhlasí nebo zcela souhlasí, mohou klást vysokou hodnotu na schválení od druhých. To může být spojeno s jejich potřebou sociálního uznání nebo s tím, že vidí schválení od ostatních jako potvrzení kvality své práce.

Tady existuje různorodost v odpovědích, což ukazuje na individualitu motivace mezi respondenty. Je důležité brát v úvahu tuto různorodost při navrhování strategií motivace nebo při vedení týmu, aby byla zohledněna různorodá motivující faktory jednotlivců.

Otázka 6: Pracuji, protože ostatní mě budou více respektovat (např. nadřízení, kolegové, rodina, zákazníci).

Obrázek 7 Pracuji, protože ostatní mě budou více respektovat



Zdroj: vlastní zpracování

Výrazný Nesouhlas (35 %):

Charakterizace: Většina respondentů výrazně nesouhlasila s tvrzením, že by pracovali za účelem získání respektu od ostatních.

Možné Interpretace: Tato skupina jednotlivců pravděpodobně klade větší důraz na vnitřní motivátory než na vnější uznání. Může to indikovat hledání osobního smyslu nebo radosti v práci nezávisle na vnějších hodnoceních.

Trochu Nesouhlas (8 %):

- Charakterizace: Menší skupina vyjádřila trochu nesouhlasu, což signalizuje, že respekt od ostatních pro ně není klíčovým motivátorem, ale může hrát určitou roli.
- Možné Interpretace: Ti, kteří vyjádřili trochu nesouhlasu, mohou mít vyváženější pohled na význam respektu a považovat ho za faktor ovlivňující, nikoli však jediný determinant pracovní motivace.

Tak Napůl (10 %):

- Charakterizace: Skupina respondentů, kteří odpověděli "tak napůl", má pravděpodobně smíšené pocity ohledně významu respektu od ostatních.
- Možné Interpretace: Tito jednotlivci mohou vnímat situace, ve kterých je respekt důležitý, a jiné, kde není tak klíčový.

Souhlas (7 %):

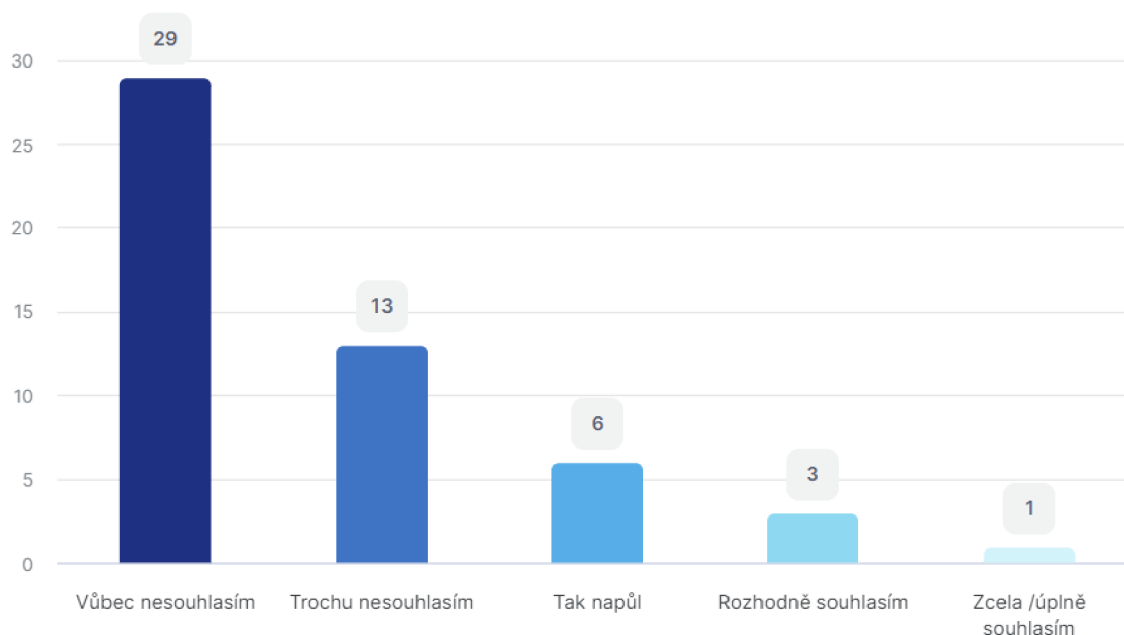
- Charakterizace: Menší část respondentů souhlasila nebo zcela souhlasila s tvrzením.
- Možné Interpretace: Tato skupina pravděpodobně považuje získání respektu od ostatních za důležitý faktor motivace. Mohou mít vysokou sociální potřebu a hledat uznání ve svém pracovním prostředí.

Můžeme konstatovat, že existuje rozmanitost v tom, jak respondenti vnímají význam respektu od ostatních ve své pracovní motivaci. Je klíčové brát v úvahu tuto různorodost při

vytváření strategií motivace a při řízení týmu, aby byly respektovány individuální potřeby a motivátory každého člena.

Otázka 7: Pracuji, abych se vyhnul/a kritice od druhých (např. nadřízeného, kolegů, rodiny, zákazníků).

Obrázek 8 Pracuji, abych se vyhnul/a kritice od druhých



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky ukazují, že většina respondentů (52 %) zřejmě necítí silnou potřebu pracovat s cílem vyhnout se kritice od druhých. Tato většina pravděpodobně hledá jiné faktory motivace, než je snaha uniknout negativnímu hodnocení. Může to svědčit o tom, že tito jednotlivci kladou větší důraz na pozitivní aspekty své práce, jako jsou osobní cíle nebo přínosy pro tým.

Zároveň zjišťujeme, že část účastníků (23 %) vyjádřila mírný nesouhlas. Tato skupina pravděpodobně považuje kritiku za aspekt, který by měl být zohledněn, ale není to pro ně hlavní hnací síla v jejich pracovní motivaci. Mohou preferovat jiné formy zpětné vazby nebo se spíše zaměřují na své vlastní standardy a cíle.

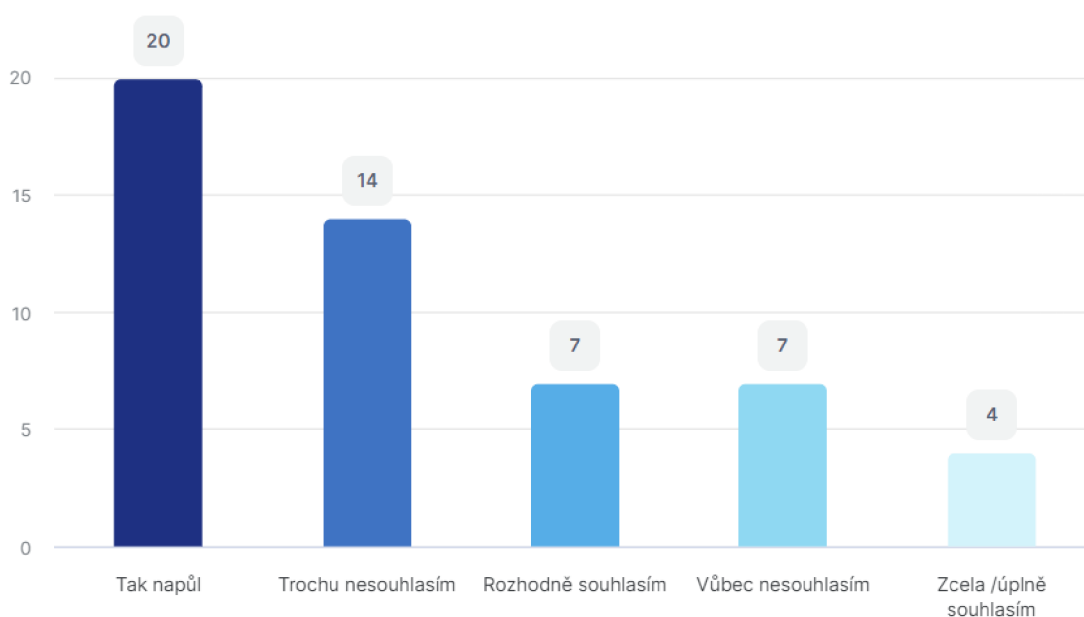
Respondenti, kteří odpověděli "tak napůl" (11 %), vykazují smíšené pocity ohledně role kritiky v jejich motivaci. To může naznačovat, že vnímají kritiku jako relevantní v některých situacích, ale v jiných případech ji neberou tak vážně.

Menší skupina (7 %) souhlasila nebo zcela souhlasila s myšlenkou vyhýbání se kritice. Tato menšina pravděpodobně klade vysokou hodnotu na udržení pozitivního obrazu a vyhýbání se negativnímu hodnocení od druhých. Mohou být motivováni obavami z odmítnutí nebo ztráty prestiže.

Existuje rozmanitost v tom, jak respondenti vnímají kritiku od druhých jako součást své pracovní motivace. Je důležité tuto různorodost brát v úvahu při navrhování strategií motivace a při vedení týmu, aby byly respektovány individuální preference a hodnoty.

Otázka 8: Pracuji, protože oni mně finančně odmění, jen když vložím do své práce dostatečné úsilí (např. nadřízení, zaměstnavatel).

Obrázek 9 Pracuji, protože oni mně finančně odmění, jen když vložím do své práce dostatečné úsilí



Zdroj: vlastní zpracování

Výrazný Nesouhlas (21 %):

Většina respondentů (21 %) výrazně nesouhlasila s myšlenkou, že pracují pouze kvůli finanční odměně za dostatečné úsilí.

Tato většina pravděpodobně vidí svou pracovní motivaci ve více aspektech než pouze v odměně, např. v osobním rozvoji nebo naplňujícím pracovním prostředí.

Trochu Nesouhlas (35 %):

Část respondentů (35 %) vyjádřila trochu nesouhlasu, což naznačuje, že sice považují finanční odměnu za důležitý motivátor, ale není to pro ně jediný rozhodující faktor.

Tato skupina pravděpodobně kombinuje hledání finanční odměny s jinými motivujícími faktory, jako jsou pracovní výzvy nebo uznání.

Tak Napůl (29 %):

Respondenti, kteří odpověděli "tak napůl," mohou vnímat finanční odměnu jako důležitý aspekt své motivace, avšak ne výlučný.

Tato skupina pravděpodobně hledá rovnováhu mezi finančními výhodami a jinými formami odměn za jejich práci.

Souhlas (18 %):

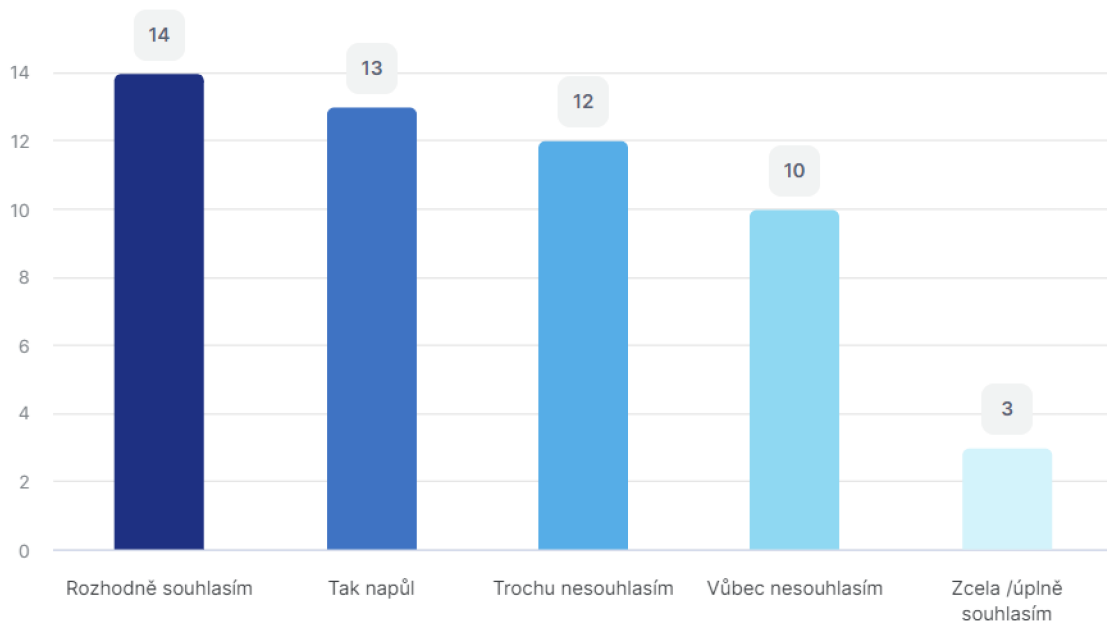
Menší část respondentů (18 %) souhlasila nebo zcela souhlasila s tím, že finanční odměna hraje klíčovou roli v jejich pracovní motivaci.

Tito jednotlivci pravděpodobně vidí finanční motivaci jako hlavní faktor, který je pohání k vynaložení dostatečného úsilí ve své práci.

Celkově lze říci, že existuje různorodost v tom, jak respondenti vnímají finanční odměnu jako motivující faktor ve své práci. Je důležité tuto variabilitu zohlednit při navrhování odměňovacích strategií a vedení týmu, aby byly respektovány individuální preference a hodnoty.

Otázka 9: Pracuji, protože mi nabídnou větší jistotu zaměstnání, jen když vložím do své práce dostatečné úsilí (např. nadřízení, zaměstnavatel).

Obrázek 10 Pracuji, protože mi nabídnou větší jistotu zaměstnání, jen když vložím do své práce dostatečné úsilí



Zdroj: vlastní zpracování

Výrazný Nesouhlas (22 %):

Část respondentů (22 %) výrazně nesouhlasila s tvrzením, že pracují pouze kvůli nabídce větší jistoty zaměstnání při vložení dostatečného úsilí.

Tato většina pravděpodobně nevidí větší jistotu zaměstnání jako hlavní faktor své pracovní motivace, možná upřednostňují jiné aspekty, jako jsou osobní výzvy nebo růst.

Trochu Nesouhlas (24 %):

Část respondentů (24 %) vyjádřila mírný nesouhlas, což naznačuje, že i když větší jistota zaměstnání není pro ně jediným rozhodujícím faktorem, může hrát určitou roli.

Tato skupina pravděpodobně vnímá větší jistotu zaměstnání jako důležitý, ale ne jediný motivující faktor.

Tak Napůl (26 %):

Respondenti, kteří odpověděli "tak napůl," pravděpodobně hledají rovnováhu mezi větší jistotou zaměstnání a dalšími motivujícími faktory.

Tato skupina může vnímat jistotu zaměstnání jako jednu z několika klíčových složek své pracovní motivace.

Souhlas (30 %):

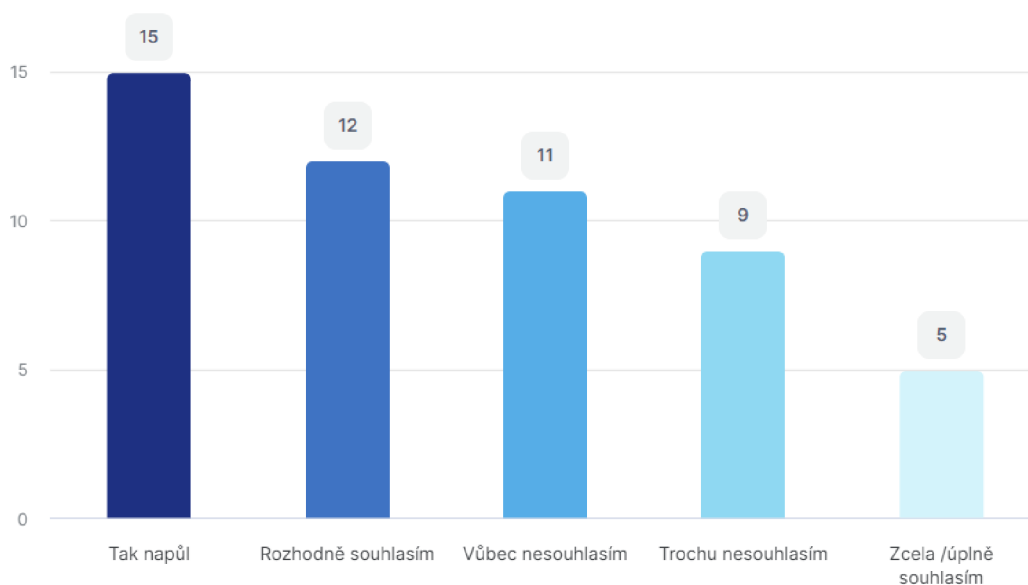
Část respondentů (30 %) souhlasila nebo zcela souhlasila s tvrzením, což naznačuje, že pro ně větší jistota zaměstnání hraje významnou roli v pracovní motivaci.

Tito jednotlivci pravděpodobně kladou vysokou hodnotu na stabilitu pracovního místa a chtějí si zajistit co největší jistotu v zaměstnání.

Celkově vyplývá, že existuje různorodost v tom, jak respondenti vnímají větší jistotu zaměstnání jako motivující faktor. Různé priority jednotlivců lze brát v úvahu při navrhování strategií motivace a vedení týmu.

Otázka 10: Pracuji, protože bych riskoval ztrátu zaměstnání, kdybych do práce nekládal/a dostatečné úsilí.

Obrázek 11 Pracuji, protože bych riskoval ztrátu zaměstnání, kdybych do práce nekládal/a dostatečné úsilí.



Zdroj: vlastní zpracování

Výrazný Nesouhlas (34 %):

Většina respondentů (34 %) výrazně nesouhlasila s myšlenkou, že pracují kvůli obavě z možné ztráty zaměstnání při nedostatečném úsilí.

Tato většina pravděpodobně vidí jiné hlavní motivátory ve své práci a nemá tendenci se motivovat strachem z negativních důsledků.

Trochu Nesouhlas (24 %):

Část respondentů (24 %) vyjádřila mírný nesouhlas, což naznačuje, že i když obava z možné ztráty zaměstnání není pro ně hlavním motivátorem, může hrát určitou roli.

Tato skupina pravděpodobně vnímá strach z možné ztráty zaměstnání jako jeden z aspektů své pracovní motivace.

Tak Napůl (16 %):

Respondenti, kteří odpověděli "tak napůl," pravděpodobně hledají rovnováhu mezi obavou z možné ztráty zaměstnání a dalšími motivujícími faktory.

Tato skupina může vnímat strach z možné ztráty zaměstnání jako jeden z faktorů, ale ne jako jediný nebo rozhodující.

Souhlas (18 %):

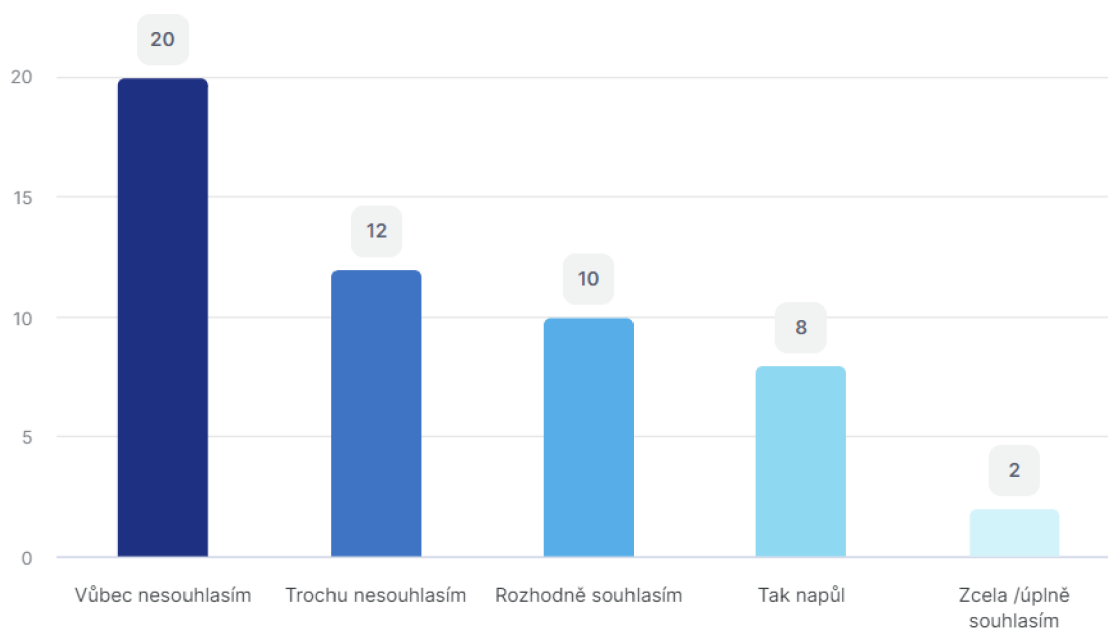
Menší část respondentů (18 %) souhlasila nebo zcela souhlasila s tvrzením, což naznačuje, že pro ně strach z možné ztráty zaměstnání hraje významnou roli v pracovní motivaci.

Tito jednotlivci pravděpodobně považují obavu ze ztráty zaměstnání za významný faktor, který je tlačí k většímu úsilí ve své práci.

Celkově lze konstatovat, že existuje různorodost v tom, jak respondenti vnímají strach z možné ztráty zaměstnání jako motivující faktor. Tato variabilita může být klíčovým hlediskem při vytváření strategií motivace a vedení týmu, abychom efektivně reagovali na různé motivace jednotlivců.

Otázka 11: Pracuji, protože si musím dokázat, že mohu.

Obrázek 12 Pracuji, protože si musím dokázat, že mohu



Zdroj: vlastní zpracování

Výrazný Nesouhlas (20 %):

Většina respondentů (20 %) výrazně nesouhlasila s tvrzením, že pracují kvůli potřebě sebeukázaní nebo sebepotvrzení.

Tato většina pravděpodobně vidí jiné hlavní motivátory ve své práci a nemá tendenci klást důraz na potřebu dokazovat si sami sobě svou hodnotu prostřednictvím práce.

Trochu Nesouhlas (18 %):

Část respondentů (18 %) vyjádřila mírný nesouhlas, což naznačuje, že i když potřeba sebeukázaní není pro ně hlavním motivátorem, může hrát určitou roli.

Tato skupina pravděpodobně vnímá sebeukázaní jako jeden z aspektů své pracovní motivace, nikoli však jako jediný.

Tak Napůl (30 %):

Respondenti, kteří odpověděli "tak napůl," pravděpodobně hledají rovnováhu mezi potřebou sebeukázaní a dalšími motivujícími faktory.

Tato skupina může vnímat sebeukázaní jako jeden ze stěžejních faktorů své pracovní motivace, ale zároveň akceptuje existenci dalších důležitých motivátorů.

Souhlas (17 %):

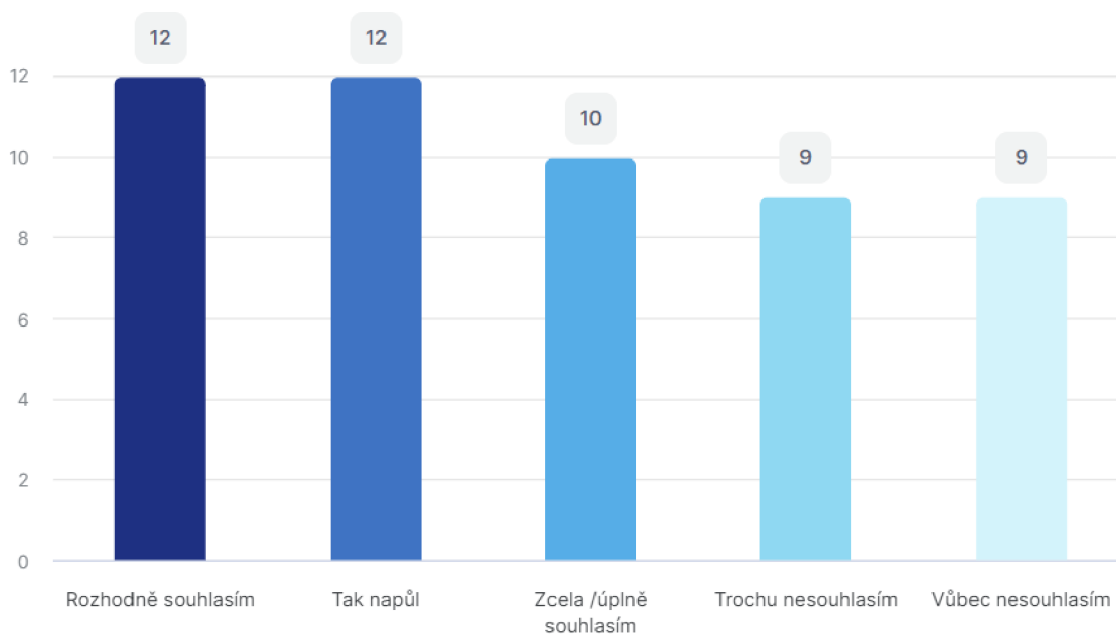
Menší část respondentů (17 %) souhlasila nebo zcela souhlasila s tvrzením, což naznačuje, že pro ně potřeba sebeukázaní hraje významnou roli v pracovní motivaci.

Tito jednotlivci pravděpodobně považují práci za prostředek k prokázání si vlastní hodnoty a schopností.

Celkově lze konstatovat, že existuje různorodost v tom, jak respondenti vnímají potřebu sebeukázaní jako motivující faktor ve své práci. Tato variabilita je důležitá při tvorbě strategií motivace a vedení týmu, aby byly respektovány individuální preference a hodnoty.

Otázka 12: Pracuji, protože pak mohu pocítit, že jsem na sebe pyšný/á.

Obrázek 13 Pracuji, protože pak mohu pocítit, že jsem na sebe pyšný/á



Zdroj: vlastní zpracování

Výrazný Nesouhlas (18 %):

Většina respondentů (18 %) výrazně nesouhlasila s tvrzením, že pracují za účelem pocitu hrdosti na sebe.

Tato většina pravděpodobně vidí jiné hlavní motivátory ve své práci a nepovažuje pocit osobní pýchy za klíčový faktor své pracovní motivace.

Trochu Nesouhlas (18 %):

Část respondentů (18 %) vyjádřila mírný nesouhlas, což naznačuje, že i když pocit hrdosti na sebe není pro ně hlavním motivátorem, může hrát určitou roli.

Tato skupina pravděpodobně vnímá osobní pýchu jako jeden z aspektů své pracovní motivace, ale ne jako jediný.

Tak Napůl (24 %):

Respondenti, kteří odpověděli "tak napůl," pravděpodobně hledají rovnováhu mezi pocitem hrdosti na sebe a dalšími motivujícími faktory.

Tato skupina může vnímat osobní pýchu jako důležitý, ale ne výlučný aspekt své pracovní motivace.

Souhlas (22 %):

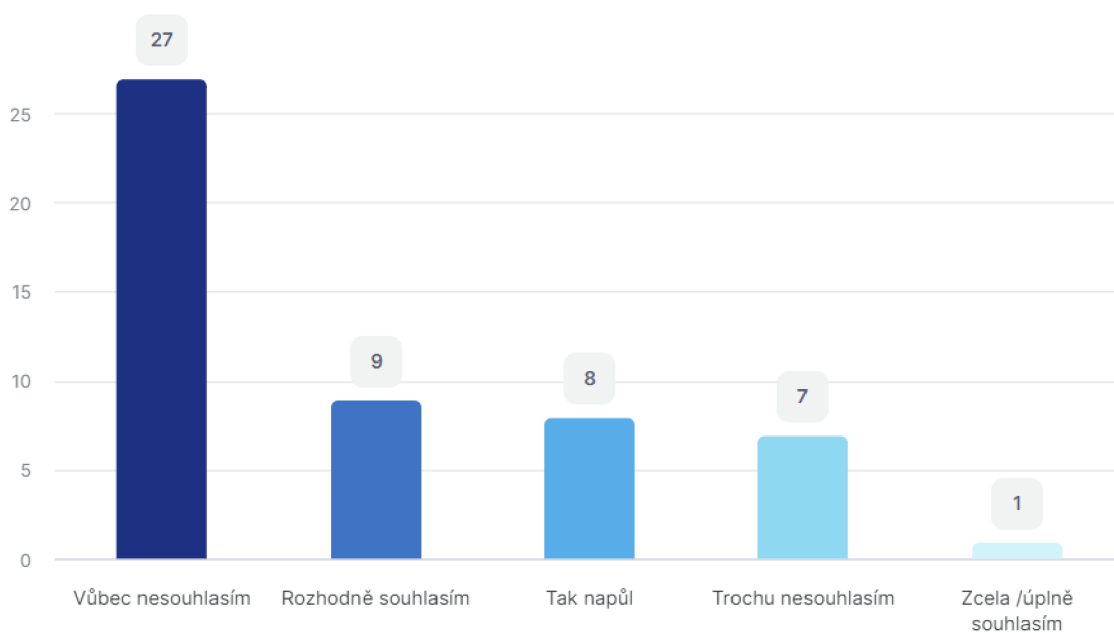
Menší část respondentů (22 %) souhlasila nebo zcela souhlasila s tvrzením, což naznačuje, že pro ně pocit hrdosti na sebe hraje významnou roli v pracovní motivaci.

Tito jednotlivci pravděpodobně vidí svou práci jako prostředek k dosahování osobních cílů a k získávání pocitu pýchy na sebe.

Celkově lze konstatovat, že existuje různorodost v tom, jak respondenti vnímají osobní pýchu jako motivující faktor ve své práci. Tato variabilita je klíčovým faktorem při vytváření strategií motivace a vedení týmu, aby byly respektovány individuální preference a hodnoty.

Otázka 13: Pracuji, protože jinak bych se styděl/a.

Obrázek 14 Pracuji, protože jinak bych se styděl/a.



Zdroj: vlastní zpracování

Výrazný Nesouhlas (34 %):

Většina respondentů (34 %) výrazně nesouhlasila s tvrzením, že pracují s cílem vyhnout se pocitu studu.

Tato většina pravděpodobně nevnímá stud jako hlavní motivátor a hledá jiné faktory, které je tlačí k práci.

Trochu Nesouhlas (14 %):

Část respondentů (14 %) vyjádřila mírný nesouhlas, což naznačuje, že i když se vyhýbají studu není pro ně klíčovým motivátorem.

Tato skupina pravděpodobně vidí stud jako možný, ale ne příliš výrazný aspekt své pracovní motivace.

Tak Napůl (16 %):

Respondenti, kteří odpověděli "tak napůl," pravděpodobně hledají rovnováhu mezi snahou vyhnout se studu a dalšími motivujícími faktory.

Tato skupina může vnímat vyhýbání se studu jako jeden z aspektů své pracovní motivace, ale ne jako jediný.

Souhlas (23 %):

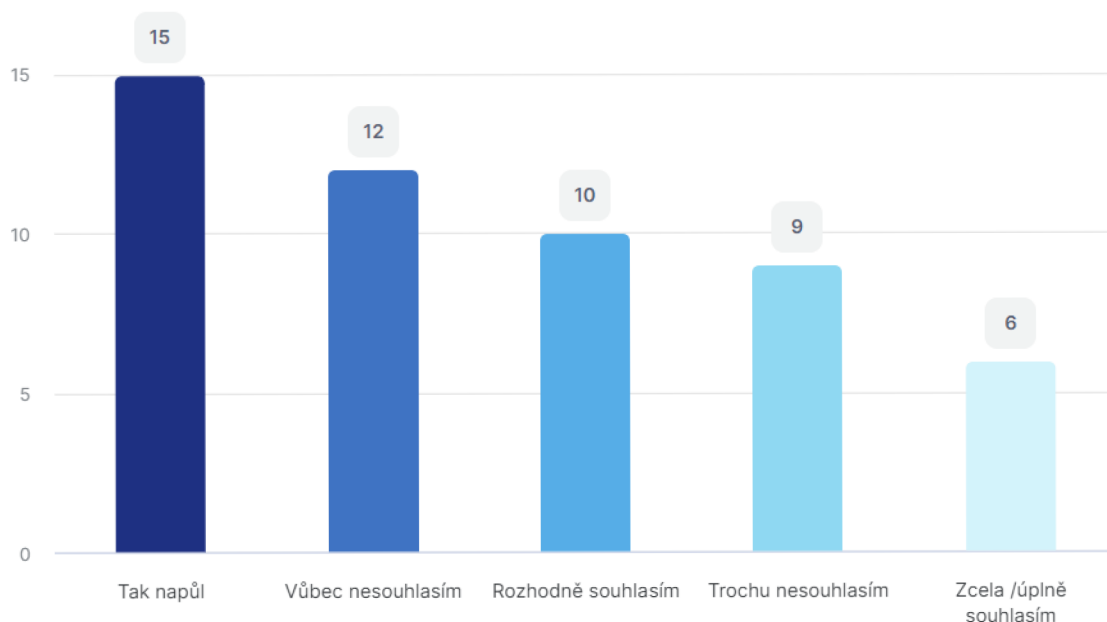
Menší část respondentů (23 %) souhlasila nebo zcela souhlasila s tvrzením, což naznačuje, že pro ně snaha vyhnout se studu hraje významnou roli v pracovní motivaci.

Tito jednotlivci pravděpodobně vnímají stud jako silný motivátor, což je hnací síla pro jejich pracovní úsilí.

Celkově lze konstatovat, že existuje různorodost v tom, jak respondenti vnímají vyhýbání se studu jako motivující faktor ve své práci. Tato variabilita může být klíčovým hlediskem při vytváření strategií motivace a vedení týmu, abychom efektivně reagovali na různé motivace jednotlivců.

Otázka 14: Pracuji, protože jinak bych se cítil/a špatně.

Obrázek 15 Pracuji, protože jinak bych se cítil/a špatně.



Zdroj: vlastní zpracování

Výrazný Nesouhlas (21 %):

Většina respondentů (21 %) výrazně nesouhlasila s tvrzením, že pracují s cílem zabránit si špatnému pocitu.

Tato většina pravděpodobně nevidí zamezení špatnému pocitu jako klíčový motivátor a hledá jiné faktory, které je vedou k práci.

Trochu Nesouhlas (18 %):

Část respondentů (18 %) vyjádřila mírný nesouhlas, což naznačuje, že i když se snaží vyhnout špatnému pocitu, není to pro ně dominantní motivátor.

Tato skupina pravděpodobně vnímá zamezení špatnému pocitu jako jeden z aspektů své pracovní motivace, ale ne jako klíčový.

Tak Napůl (26 %):

Respondenti, kteří odpověděli "tak napůl," pravděpodobně hledají rovnováhu mezi snahou vyhnout se špatnému pocitu a dalšími motivujícími faktory.

Tato skupina může vnímat zamezení špatnému pocitu jako důležitý, ale ne výlučný aspekt své pracovní motivace.

Souhlas (16 %):

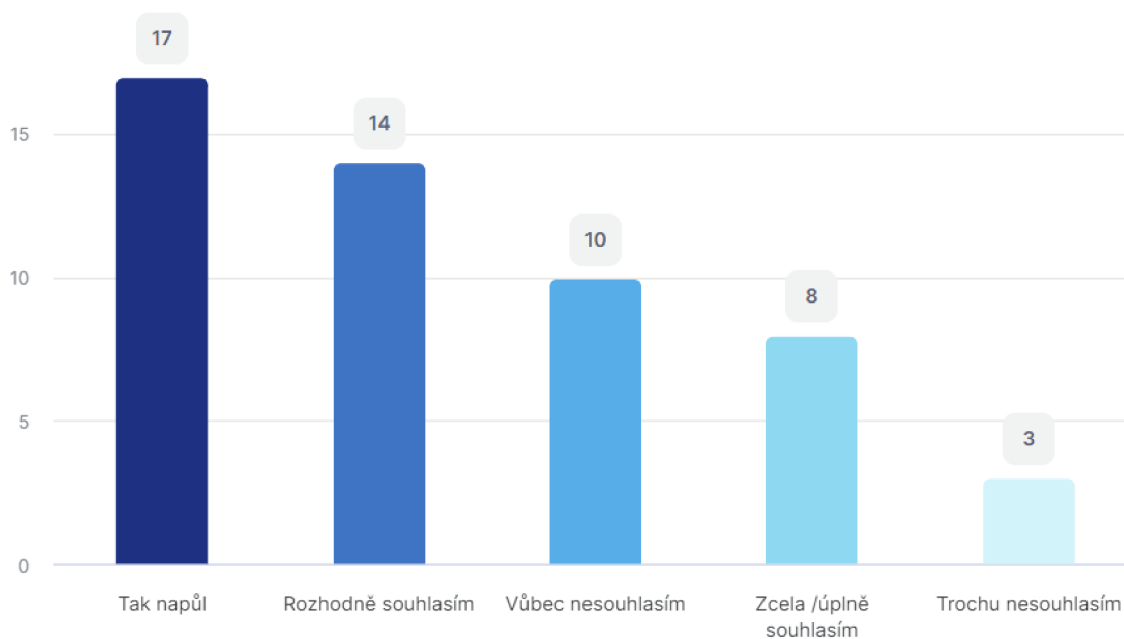
Menší část respondentů (16 %) souhlasila nebo zcela souhlasila s tvrzením, což naznačuje, že pro ně snaha vyhnout se špatnému pocitu hraje významnou roli v pracovní motivaci.

Tito jednotlivci pravděpodobně vnímají zamezení špatnému pocitu jako silný motivátor, což je hnací síla pro jejich pracovní úsilí.

Celkově lze konstatovat, že existuje různorodost v tom, jak respondenti vnímají snahu vyhnout se špatnému pocitu jako motivující faktor ve své práci. Tato variabilita je klíčovým faktorem při vytváření strategií motivace a vedení týmu, aby byly respektovány individuální preference a hodnoty.

Otázka 15: Pracuji, protože osobně považuji za důležité vložit do této práce úsilí.

Obrázek 16 Pracuji, protože osobně považuji za důležité vložit do této práce úsilí.



Zdroj: vlastní zpracování

Výrazný Nesouhlas (13 %):

Většina respondentů (13 %) výrazně nesouhlasila s tvrzením, že pracují, protože osobně považují za důležité vložit do této práce úsilí.

Tato většina pravděpodobně vidí jiné klíčové motivátory než pouhé vložení úsilí, možná klade důraz na výzvy, osobní rozvoj nebo kolektivní úspěch.

Trochu Nesouhlas (5 %):

Menší část respondentů (5 %) vyjádřila mírný nesouhlas, což naznačuje, že i když si cení vloženého úsilí, není to pro ně jediný nebo rozhodující motivátor.

Tato skupina pravděpodobně vidí vložení úsilí jako důležitý faktor, ale zároveň hledá další pohony k pracovnímu nasazení.

Tak Napůl (28 %):

Respondenti, kteří odpověděli "tak napůl," pravděpodobně hledají rovnováhu mezi osobním oceněním vloženého úsilí a dalšími motivujícími faktory.

Tato skupina může vnímat vložené úsilí jako jeden z aspektů své pracovní motivace, ale ne jako jediný.

Souhlas (22 %):

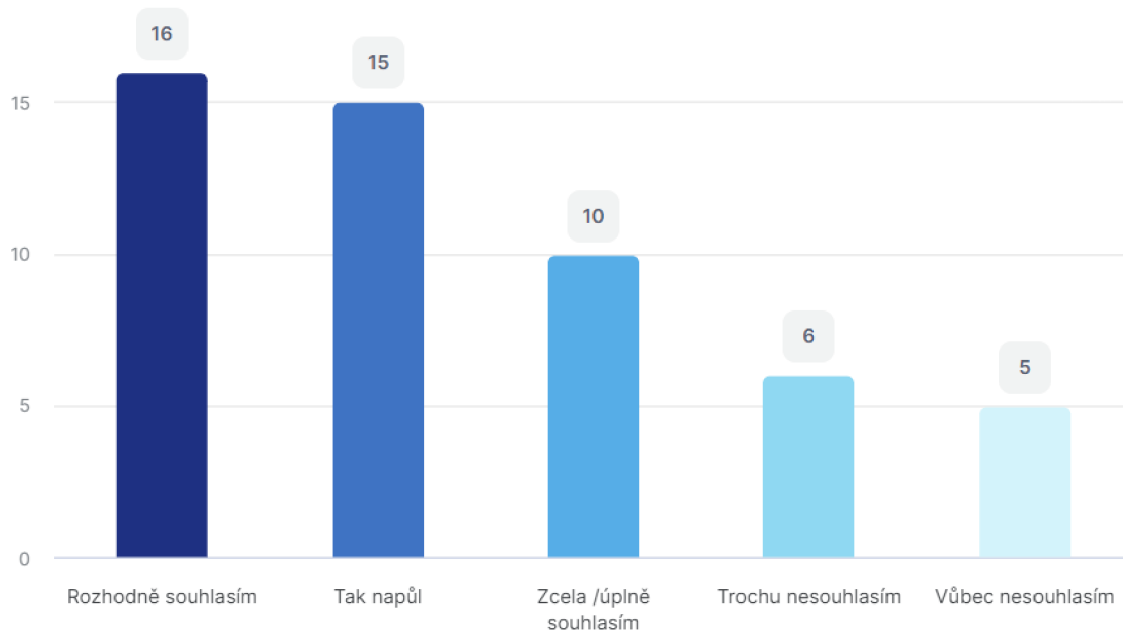
Část respondentů (22 %) souhlasila nebo zcela souhlasila s tvrzením, což naznačuje, že pro ně osobní pohled na důležitost vloženého úsilí hraje významnou roli v pracovní motivaci.

Tito jednotlivci pravděpodobně kladou vysokou hodnotu na vložené úsilí a vnímají ho jako klíčový faktor pro dosahování úspěchů.

Celkově lze konstatovat, že existuje různorodost v tom, jak respondenti vnímají důležitost vloženého úsilí z osobního pohledu jako motivující faktor ve své práci. Tato variabilita je důležitá při tvorbě strategií motivace a vedení týmu, abychom efektivně reagovali na různé motivace jednotlivců.

Otázka 16: Pracuji, protože vložení úsilí do této práce je v souladu s mými osobními hodnotami.

Obrázek 17 Pracuji, protože vložení úsilí do této práce je v souladu s mými osobními hodnotami.



Zdroj: vlastní zpracování

Výrazný Nesouhlas (11 %):

Většina respondentů (11 %) výrazně nesouhlasila s tvrzením, že pracují v souladu s vlastními hodnotami, když vloží úsilí do práce.

Tato většina pravděpodobně nevidí bezprostřední spojení mezi vložением úsilí a souladem s vlastními hodnotami v pracovním kontextu.

Trochu Nesouhlas (12 %):

Menší část respondentů (12 %) vyjádřila mírný nesouhlas, což naznačuje, že i když nejsou zcela přesvědčeni o souladu s hodnotami, je pro ně toto spojení stále důležité.

Tato skupina pravděpodobně vnímá vložené úsilí jako součást pracovního života, ale možná potřebuje více propojení s hodnotami.

Tak Napůl (25 %):

Respondenti, kteří odpověděli "tak napůl," pravděpodobně hledají rovnováhu mezi vložením úsilí do práce a souladem s vlastními hodnotami.

Tato skupina může vnímat spojení mezi úsilím a hodnotami jako důležité, ale ne výlučné.

Souhlas (26 %):

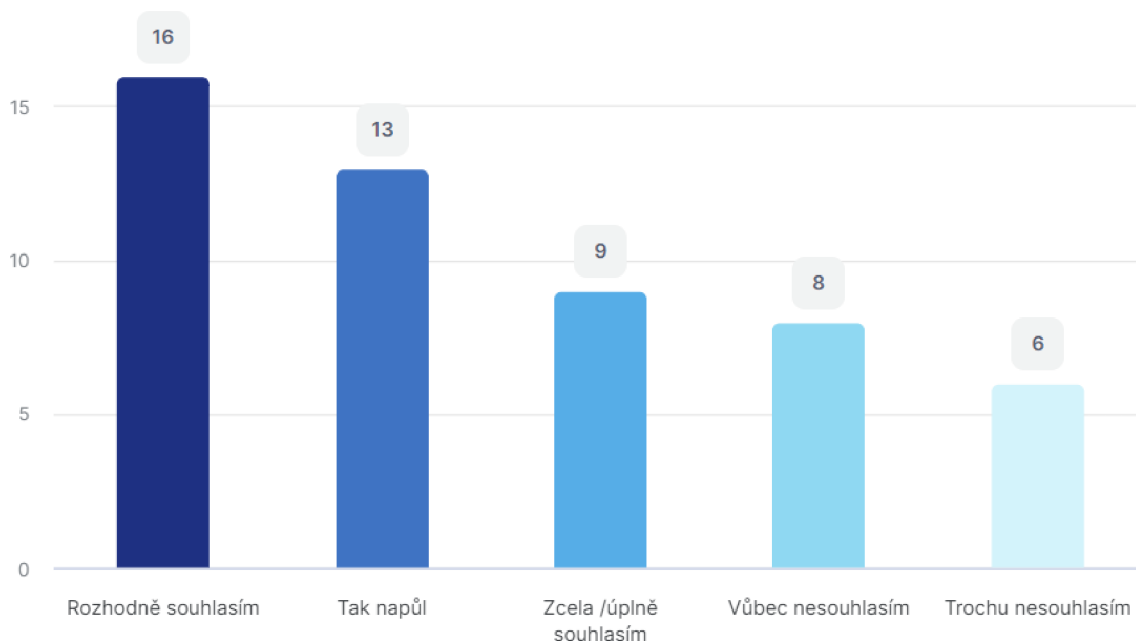
Část respondentů (26 %) souhlasila nebo zcela souhlasila s tvrzením, což naznačuje, že pro ně je vložení úsilí do práce v souladu s vlastními hodnotami klíčovým motivátorem.

Tito jednotlivci pravděpodobně vidí svou práci jako prostředek k vyjádření a naplnění svých osobních hodnot.

Máme různorodost v tom, jak respondenti vnímají vložení úsilí do práce v souladu s vlastními hodnotami jako motivující faktor. Tato variabilita může být klíčovým faktorem při vytváření strategií motivace a vedení týmu, aby byly respektovány individuální preference a hodnoty.

Otázka 17: Pracuji, protože vynaložení úsilí v tomto zaměstnání má pro mě osobní význam.

Obrázek 18 Pracuji, protože vynaložení úsilí v tomto zaměstnání má pro mě osobní význam.



Zdroj: vlastní zpracování

Výrazný Nesouhlas (14 %):

Většina respondentů (14 %) výrazně nesouhlasila s tvrzením, že vynaložení úsilí v tomto zaměstnání má pro ně osobní význam.

Tato většina pravděpodobně nepovažuje svou práci za hlavní zdroj osobního významu nebo zdroj naplnění.

Trochu Nesouhlas (11 %):

Menší část respondentů (11 %) vyjádřila mírný nesouhlas, což naznačuje, že i když jim práce přináší nějaký osobní význam, není to pro ně klíčový motivátor.

Tato skupina pravděpodobně hledá další faktory motivace mimo vynaložené úsilí.

Tak Napůl (22 %):

Respondenti, kteří odpověděli "tak napůl," pravděpodobně hledají rovnováhu mezi vynaloženým úsilím a osobním významem.

Tato skupina může vnímat vynaložené úsilí jako částečný zdroj osobního významu ve své práci.

Souhlas (25 %):

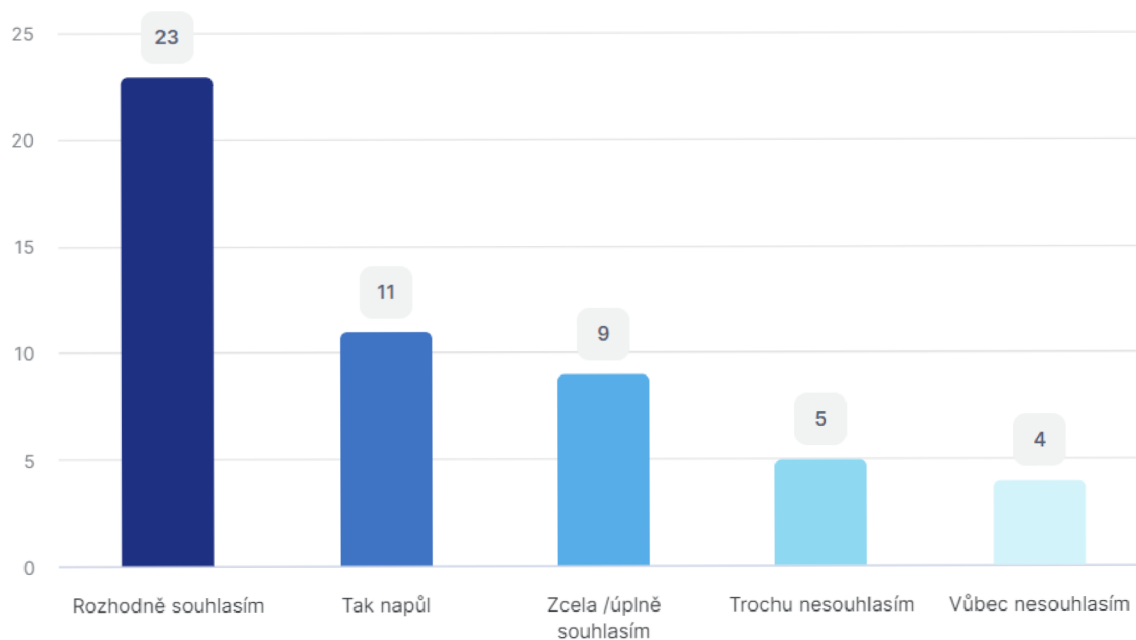
Část respondentů (25 %) souhlasila nebo zcela souhlasila s tvrzením, což naznačuje, že pro ně vynaložené úsilí v tomto zaměstnání má významný osobní význam.

Tito jednotlivci pravděpodobně nacházejí hodnotu a naplnění ve své práci především prostřednictvím vynaloženého úsilí.

Sem existuje různorodost v tom, jak respondenti vnímají osobní význam vynaloženého úsilí v rámci svého zaměstnání. Tato variabilita je důležitá při tvorbě strategií motivace a vedení týmu, aby byly respektovány individuální preference a hodnoty.

Otázka 18: Pracuji, protože tahle práce je zábava.

Obrázek 19 Pracuji, protože tahle práce je zábava



Zdroj: vlastní zpracování

Výrazný Nesouhlas (9 %):

Většina respondentů (9 %) výrazně nesouhlasila s tvrzením, že pracují, protože tato práce je pro ně zábava.

Tato většina pravděpodobně nevidí práci jako primární zdroj zábavy nebo nemá tendenci hledat zábavu ve své pracovní činnosti.

Trochu Nesouhlas (10 %):

Menší část respondentů (10 %) vyjádřila mírný nesouhlas, což naznačuje, že i když jim práce nepřipadá jako hlavní zábava, může v ní stále najít určitý stupeň radosti nebo zájmu.

Tato skupina pravděpodobně nespojuje svoji práci přímo s pojmem "zábava," ale může vnímat aspekty, které ji činí příjemnější.

Tak Napůl (18 %):

Respondenti, kteří odpověděli "tak napůl," pravděpodobně hledají rovnováhu mezi prací a zábavou.

Tato skupina může vnímat svou práci jako zábavnější v porovnání s jinými, ale zároveň si je vědoma pracovní povahy.

Souhlas (32 %):

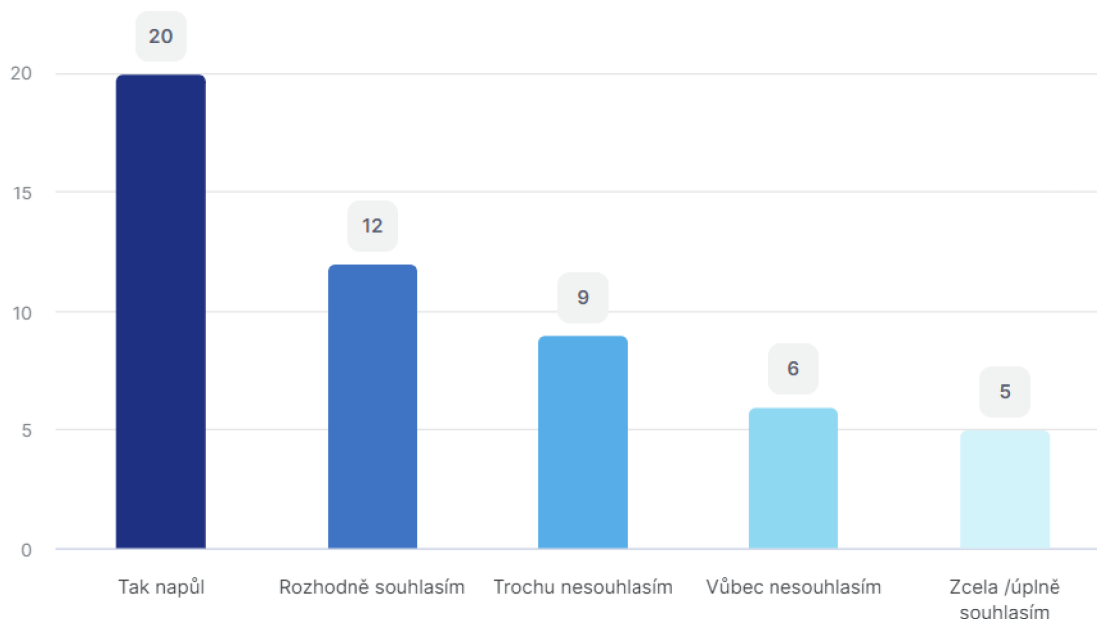
Část respondentů (32 %) souhlasila nebo zcela souhlasila s tvrzením, což naznačuje, že pro ně je práce skutečně zábavou.

Tito jednotlivci pravděpodobně nacházejí radost a uspokojení v práci a vnímají ji jako zábavnou činnost.

Respondenti vnímají zábavu velmi různě ve své práci. Někteří ji považují za zdroj radosti a uspokojení, zatímco jiní vnímají práci spíše jako povinnost. Tato variabilita je důležitá při tvorbě strategií motivace a vedení týmu, aby byly respektovány individuální preference a vnímání pracovního prostředí.

Otázka 19: Pracuji, protože to, co v práci dělám, je vzrušující.

Obrázek 20 Pracuji, protože to, co v práci dělám, je vzrušující



Zdroj: vlastní zpracování

Výrazný Nesouhlas (15 %):

Většina respondentů (15 %) výrazně nesouhlasila s tvrzením, že pracují, protože to, co v práci dělají, je pro ně vzrušující.

Tato většina pravděpodobně nepovažuje svou práci za hlavní zdroj vzrušení nebo nemá sklony hledat vzrušení ve své pracovní činnosti.

Trochu Nesouhlas (18 %):

Menší část respondentů (18 %) vyjádřila mírný nesouhlas, což naznačuje, že i když neberou svoji práci jako primárně vzrušující, může v ní stále najít určitý stupeň zajímavosti nebo napětí.

Tato skupina pravděpodobně nepovažuje vzrušení za hlavní motivátor, ale může ocenit aspekty, které práci činí zajímavější.

Tak Napůl (27 %):

Respondenti, kteří odpověděli "tak napůl," pravděpodobně hledají rovnováhu mezi prací a vzrušením.

Tato skupina může vnímat svou práci jako částečně vzrušující, ale zároveň si je vědoma pracovní povahy.

Souhlas (17 %):

Část respondentů (17 %) souhlasila nebo zcela souhlasila s tvrzením, což naznačuje, že pro ně je to, co dělají v práci, skutečně vzrušující.

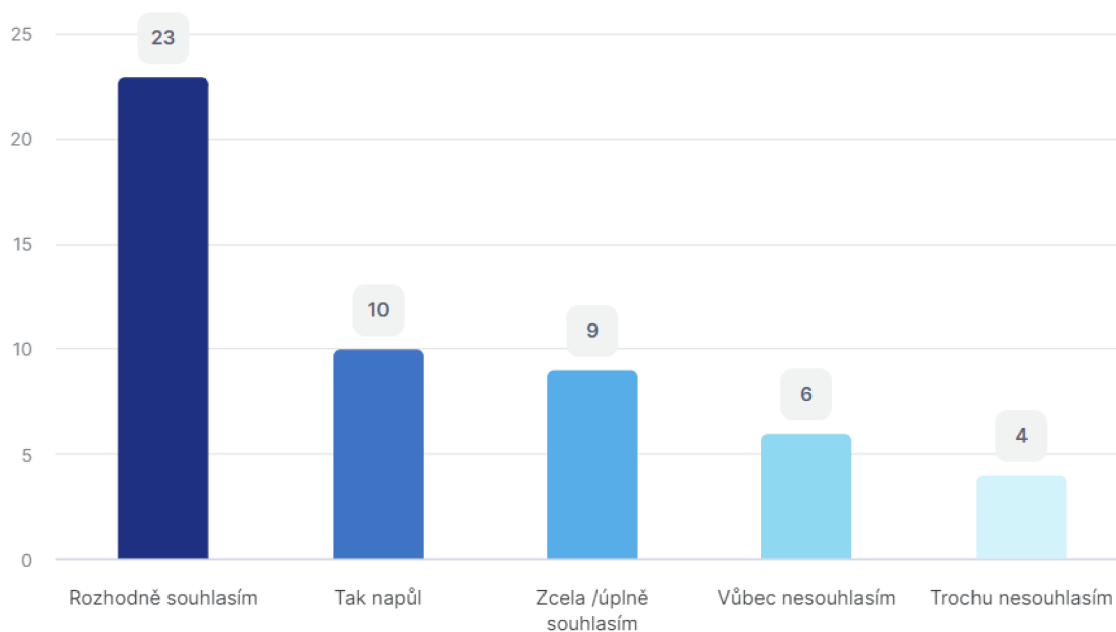
Tito jednotlivci pravděpodobně nacházejí radost a uspokojení ve vzrušujících a zajímavých aspektech své práce.

Celkově lze konstatovat, že existuje různorodost v tom, jak respondenti vnímají vzrušení ve své práci. Někteří mohou nalézt vzrušení ve svých pracovních úkolech, zatímco jiní nemusí považovat svoji práci za příliš vzrušující. Tato variabilita je důležitá při tvorbě strategií

motivace a vedení týmu, aby byly respektovány individuální preference a vnímání pracovního prostředí.

Otázka 20: Pracuji, protože to, co v práci dělám, je zajímavé.

Obrázek 21 Pracuji, protože to, co v práci dělám, je zajímavé



Zdroj: vlastní zpracování

Výrazný Nesouhlas (10 %):

Většina respondentů (10 %) výrazně nesouhlasila s tvrzením, že pracují, protože to, co v práci dělají, je pro ně zajímavé.

Tato většina pravděpodobně nepovažuje svoji práci za hlavní zdroj zajímavosti nebo nemá sklony hledat zajímavost ve své pracovní činnosti.

Trochu Nesouhlas (7 %):

Menší část respondentů (7 %) vyjádřila mírný nesouhlas, což naznačuje, že i když nemusí považovat svoji práci za primárně zajímavou, mohou v ní stále najít určitý stupeň zajímavosti.

Tato skupina pravděpodobně nepovažuje zajímavost za klíčový motivátor, ale může ocenit aspekty, které práci činí zajímavější.

Tak Napůl (14 %):

Respondenti, kteří odpověděli "tak napůl," pravděpodobně hledají rovnováhu mezi prací a zajímavostí.

Tato skupina může vnímat svou práci jako částečně zajímavou, ale zároveň si je vědoma pracovní povahy.

Souhlas (32 %):

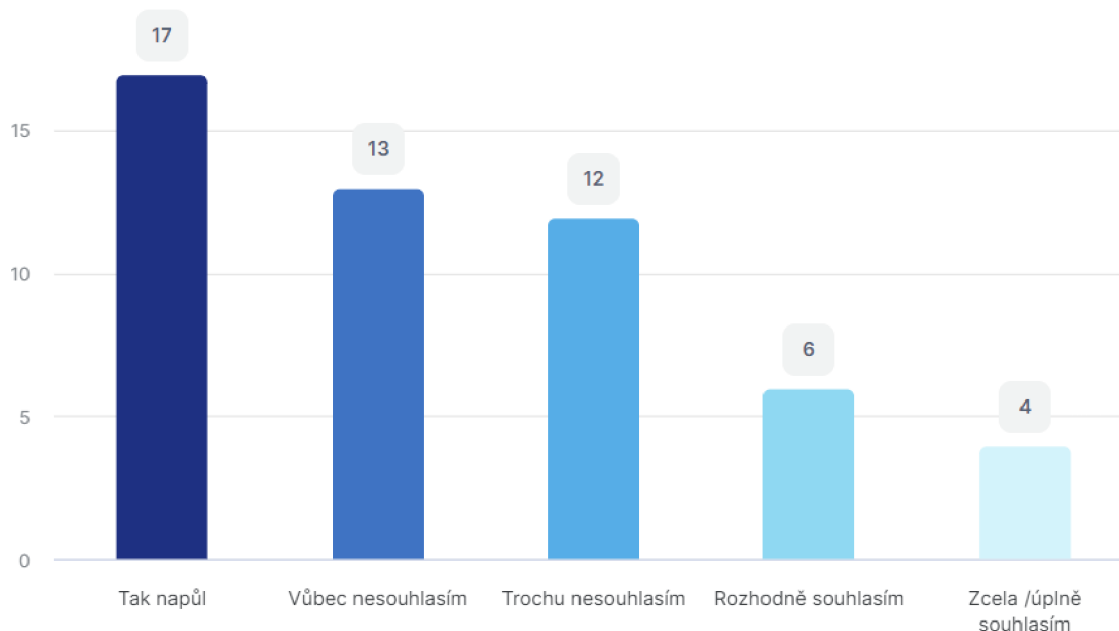
Část respondentů (32 %) souhlasila nebo zcela souhlasila s tvrzením, což naznačuje, že pro ně je to, co dělají v práci, skutečně zajímavé.

Tito jednotlivci pravděpodobně nacházejí radost a uspokojení ve zajímavých aspektech své práce a vnímají ji jako inspirující.

Někteří respondenti mohou nalézt zajímavost ve svých pracovních úkolech, zatímco jiní nemusí považovat svoji práci za příliš zajímavou. Tato variabilita je důležitá při tvorbě strategií motivace a vedení týmu, aby byly respektovány individuální preference a vnímání pracovního prostředí.

Otázka 21: Nedělám to, protože opravdu cítím, že při práci ztrácím čas.

Obrázek 22 Nedělám to, protože opravdu cítím, že při práci ztrácím čas



Zdroj: vlastní zpracování

Výrazný Nesouhlas (26 %):

Většina respondentů (26 %) výrazně nesouhlasila s tvrzením, že při práci cítí, že ztrácí čas. Tato většina pravděpodobně vnímá svou práci jako efektivní a smysluplnou, bez pocitu ztráty času.

Trochu Nesouhlas (24 %):

Další část respondentů (24 %) vyjádřila mírný nesouhlas, což naznačuje, že i když nejsou zcela přesvědčeni o efektivitě své práce, nevnímají ji jako ztrátu času.

Tato skupina pravděpodobně nachází nějakou hodnotu nebo smysl ve své práci.

Tak Napůl (34 %):

Respondenti, kteří odpověděli "tak napůl," pravděpodobně mají smíšené pocity ohledně toho, zda při práci ztrácejí čas nebo ne.

Tato skupina může zažívat situace, kdy cítí, že pracují efektivně, a jindy pocít'ují ztrátu času.

Souhlas (15 %):

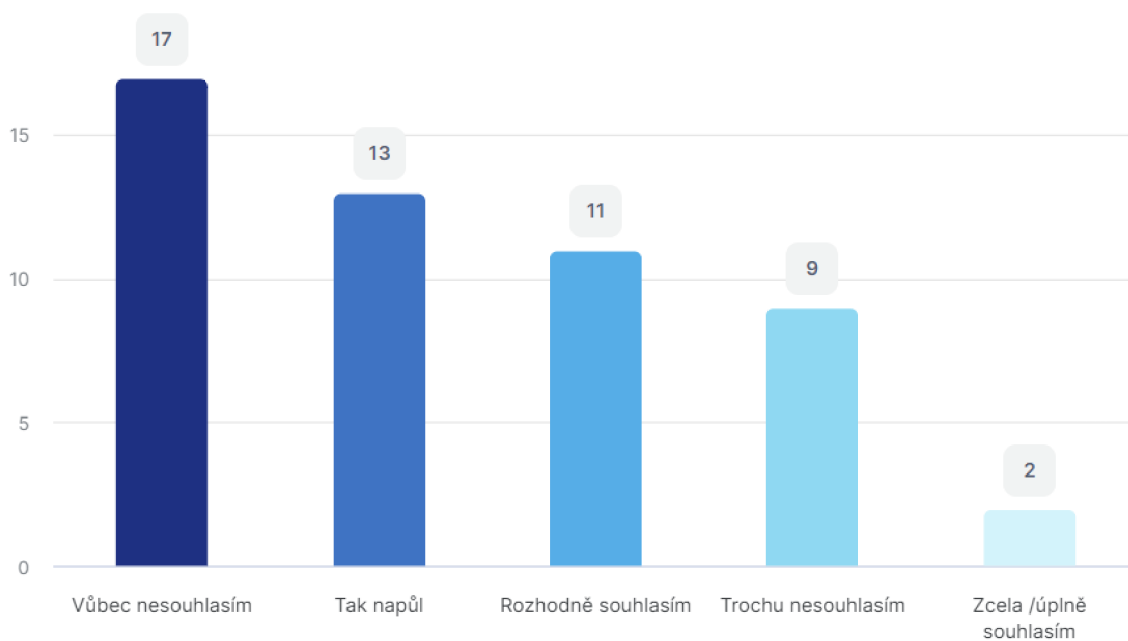
Menší část respondentů (15 %) souhlasila nebo zcela souhlasila s tvrzením, což naznačuje, že pro ně práce přináší pocit ztráty času.

Tito jednotlivci pravděpodobně vnímají nějaké nedostatky nebo frustrace ve své pracovní činnosti.

Celkově lze konstatovat, že existuje různorodost názorů ohledně toho, zda respondenti vnímají svou práci jako ztrátu času. To může být ovlivněno různými faktory, včetně efektivity pracovního prostředí a způsobu plnění pracovních úkolů. Tato variabilita je důležitá při hodnocení pracovního prostředí a při hledání způsobů, jak zlepšit produktivitu a vnímání efektivity práce.

Otázka 22: Moc toho neudělám, protože si nemyslím, že ta práce stojí za vynaloženou námahu.

Obrázek 23 Moc toho neudělám, protože si nemyslím, že ta práce stojí za vynaloženou námahu



Zdroj: vlastní zpracování

Výrazný Nesouhlas (34 %):

Většina respondentů (34 %) výrazně nesouhlasila s tvrzením, že práce nestojí za vynaloženou námahu.

Tato většina pravděpodobně vnímá svou práci jako hodnotnou a smysluplnou, ačkoli může být některé aspekty náročné.

Trochu Nesouhlas (18 %):

Menší část respondentů (18 %) vyjádřila mírný nesouhlas, což naznačuje, že i když nejsou zcela přesvědčeni o hodnotě své práce, nevidí ji jako zcela marnou námahu.

Tato skupina pravděpodobně nachází nějakou hodnotu nebo smysl ve své práci, ale může pociťovat určité nároky.

Tak Napůl (26 %):

Respondenti, kteří odpověděli "tak napůl," pravděpodobně mají smíšené pocity ohledně hodnoty své práce vzhledem k vynaložené námaze.

Tato skupina může zažívat období, kdy pociťují hodnotu své práce, a jindy se mohou cítit, že je námaha neadekvátní.

Souhlas (19 %):

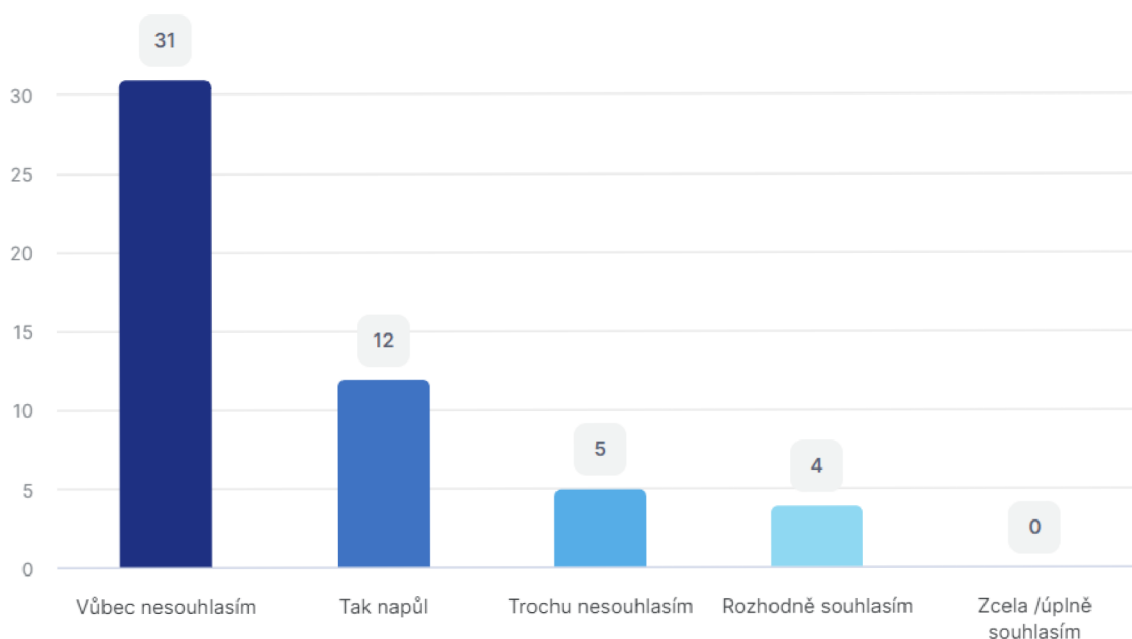
Menší část respondentů (19 %) souhlasila nebo zcela souhlasila s tvrzením, což naznačuje, že pro ně práce nestojí za vynaloženou námahu.

Tito jednotlivci pravděpodobně vnímají nízkou hodnotu nebo smysl ve své práci v porovnání s vynaloženou námahou.

Celkově lze konstatovat, že existuje rozmanitost názorů ohledně hodnoty práce ve vztahu k vynaložené námaze. Někteří respondenti považují svou práci za smysluplnou a hodnotnou, zatímco jiní mohou pociťovat určitou nespokojenost nebo nedostatek hodnoty vzhledem k vynaložené úsilí. Tato variabilita je důležitá při hodnocení pracovního prostředí a při hledání způsobů, jak zlepšit vnímání hodnoty práce.

Otázka 23: Nevím, proč dělám v tomto zaměstnání, je to nesmyslná práce.

Obrázek 24 Nevím, proč dělám v tomto zaměstnání, je to nesmyslná práce



Zdroj: vlastní zpracování

Výrazný Nesouhlas (62 %):

Většina respondentů (62 %) výrazně nesouhlasila s tvrzením, že jejich zaměstnání je nesmyslná práce.

Tato většina pravděpodobně vnímá svou práci jako smysluplnou a má důvody, proč v tomto zaměstnání zůstávají.

Trochu Nesouhlas (10 %):

Menší část respondentů (10 %) vyjádřila mírný nesouhlas, což naznačuje, že i když nejsou zcela přesvědčeni o smysluplnosti své práce, nevnímají ji jako zcela nesmyslnou.

Tato skupina pravděpodobně vnímá nějakou hodnotu ve své práci, ačkoliv mohou existovat určité pochybnosti.

Tak Napůl (24 %):

Respondenti, kteří odpověděli "tak napůl," pravděpodobně mají smíšené pocity ohledně smysluplnosti své práce.

Tato skupina může zažívat období, kdy považují svou práci za smysluplnou, a jindy pociťují nesmyslnost.

Souhlas (6 %):

Menší část respondentů (6 %) souhlasila s tvrzením, že jejich zaměstnání je nesmyslná práce. Tito jednotlivci pravděpodobně považují svou práci za málo smysluplnou nebo neefektivní vzhledem k vlastním hodnotám a očekáváním.

Celkově lze konstatovat, že většina respondentů vnímá své zaměstnání jako smysluplnou a neberou ji jako nesmyslnou práci. Avšak existuje i část respondentů, kteří mají různé úrovně pochybností ohledně smyslu své práce. Tato variabilita je důležitá při hodnocení pracovního prostředí a při hledání způsobů, jak zlepšit vnímání smyslu a hodnoty práce.

4.6 **Ověření hypotéz**

Ověření všech dříve stanovených hypotéz je provedeno prostřednictvím testu Chí-kvadrát.

4.6.1 **První hypotéza o nezávislosti a samostatnosti ve práci:**

- Zaměstnanci, kteří preferují nezávislost a samostatnost ve své pracovní činnosti, jsou méně motivováni vnějším schválením od druhých (např. nadřízených, kolegů, rodiny).

Tabulka 1 Kontingenční tabulka pro otázky 5 a 6

Otázka	Kategorie	Počet odpovědí	Očekávané frekvence
5	Výrazný Nesouhlas	21	18.79
5	Trochu Nesouhlas	9	5.13
5	Tak Napůl	19	8.54
5	Souhlas	3	8.54
6	Výrazný Nesouhlas	27	14.21
6	Trochu Nesouhlas	8	3.88
6	Tak Napůl	10	6.46
6	Souhlas	7	6.46

Zdroj: vlastní zpracování

- Chí-kvadrát hodnota: 5.20
- p-hodnota: 0.158
- Stupně volnosti: 3

P-hodnota 0.158 naznačuje, že na základě aktualizovaných dat nemůžeme na hladině významnosti 0.05 zamítnout nulovou hypotézu o nezávislosti mezi otázkami 5 a 6. To znamená, že na základě dostupných dat neexistuje dostatečný statistický důkaz pro prokázání vztahu mezi motivací vnějším schválením a dimenzemi zkoumanými těmito otázkami. Jinými slovy, na základě těchto výsledků nemůžeme tvrdit, že by existoval statisticky významný vztah mezi prací za účelem získání schválení nebo respektu od ostatních a preferencí nezávislosti a samostatnosti, jak bylo původně předpokládáno v hypotéze. Hypotéza je zamítnuta.

4.6.2 Druhá hypotéza o významu finanční odměny:

- Finanční odměna je pro některé zaměstnance hlavním motivátorem práce, avšak ne pro všechny.

Tabulka 2 Kontingenční tabulka pro otázky 8 a 12

Otázka	Kategorie	Počet odpovědí	Očekávané frekvence
8	Nesouhlas	7	8.0
8	Trochu nesouhlas	14	11.5
8	Tak napůl	20	16.0
8	Souhlas	11	16.5
12	Výrazný Nesouhlas	9	8.0
12	Trochu Nesouhlas	9	11.5
12	Tak Napůl	12	16.0
12	Souhlas	22	16.5

Zdroj: vlastní zpracování

- Chí-kvadrát hodnota: 7.00
- P-hodnota: 0.072
- Stupně volnosti: 3

Při hladině významnosti 0.05 p-hodnota 0.072 naznačuje, že nemůžeme zamítnout nulovou hypotézu o nezávislosti mezi motivací finanční odměnou a pocitem hrdosti na sebe jako motivátorem práce. To znamená, že na základě poskytnutých dat neexistuje dostatečný důkaz pro prokázání statisticky významného rozdílu mezi skupinami zaměstnanců motivovaných finanční odměnou a těmi, kteří jsou motivováni pocitem hrdosti.

Hypotéza, že finanční odměna je hlavním motivátorem práce pro některé zaměstnance, avšak ne pro všechny, tedy není na základě tohoto testu statisticky potvrzena ani zamítnuta s vysokou jistotou. Interpretace závisí na kontextu dalších dostupných dat a možných dalších faktorů motivace.

4.6.3 Třetí hypotéza o souladu práce s osobními hodnotami:

- Práce, která je v souladu s osobními hodnotami zaměstnanců, je pro ně důležitým motivátorem.

Tabulka 3 Kontingenční tabulka pro otázky 16 a 17

Otázka	Kategorie	Počet odpovědí	Očekávané frekvence
16	Výrazný Nesouhlas	5	6.5
16	Trochu Nesouhlas	6	6.0
16	Tak Napůl	15	14.0
16	Souhlas	26	25.5
17	Výrazný Nesouhlas	8	6.5
17	Trochu Nesouhlas	6	6.0
17	Tak Napůl	13	14.0
17	Souhlas	25	25.5

Zdroj: vlastní zpracování

- Chí-kvadrát hodnota: 0.8548
- P-hodnota: 0.8363
- Stupně volnosti: 3

P-hodnota 0.8363 je mnohem vyšší než běžně používaná hladina významnosti 0.05, což znamená, že nemůžeme zamítnout nulovou hypotézu o nezávislosti mezi těmito dvěma otázkami. To naznačuje, že na základě dostupných dat neexistuje dostatečný statistický důkaz pro prokázání vztahu mezi prací, která je v souladu s osobními hodnotami zaměstnanců, a prací, která má pro zaměstnance osobní význam, jako významnými motivátory.

Jinými slovy, odpovědi na tyto dvě otázky nepodporují hypotézu, že by existoval statisticky významný rozdíl mezi důležitostmi souladu práce s osobními hodnotami a osobním významem práce jako motivátory. Odpovědi respondentů na tyto otázky jsou relativně podobné bez významných rozdílů. Hypotéza je zamítnuta.

5 Zhodnocení výsledků

Motivace pracovníků v moderních organizacích je komplexním a mnohohvrstevnatým jevem, jak dokládá nedávný výzkum provedený ve společnosti Miners a.s. Tato studie, zahrnující 52 respondentů, odhaluje množství faktorů, které ovlivňují pracovní motivaci, od věkových a pohlavních rozdílů až po osobní hodnoty a vnější stimuly.

Jedním z výrazných zjištění je, že motivace není monolitický konstrukt, ale různorodý soubor faktorů. Vnější motivátory, jako je touha po schválení, finanční odměna a jistota zaměstnání, jsou pro mnohé zaměstnance klíčové. Zvláště finanční odměna a bezpečnost práce jsou často základními předpoklady pro pracovní zapojení a spokojenost. Nicméně, tyto faktory nejsou univerzálně dominantní a jejich význam se může lišit v závislosti na individuálních preferencích a životní situaci jedince.

Vnitřní motivace, jako je hledání osobního smyslu, seberealizace a intelektuální stimulace, hrají také významnou roli. Zejména pro některé zaměstnance je důležité, aby jejich práce odrážela jejich osobní hodnoty a ambice, což vede k většímu pracovnímu nasazení a spokojenosti. Tento aspekt motivace je důležitý pro pochopení, jak pracovní role a úkoly mohou být přizpůsobeny tak, aby byly pro zaměstnance smysluplnější a naplňující.

Emocionální faktory, jako je snaha vyhnout se negativním pocitům nebo hledání osobního uspokojení a radosti v práci, nejsou méně důležité. Studie odhaluje, že "avoidance motivation" - motivace vyhýbat se negativním důsledkům – může mít významný vliv na pracovní chování některých jednotlivců.

Toto zjištění má důležité implikace pro řízení a vedení v organizacích. Pochopení motivace pracovníků jako multidimenzionálního a individuálně specifického fenoménu je klíčové pro efektivní řízení lidských zdrojů. Vedení, které dokáže rozpoznat a reagovat na různé motivátory svých zaměstnanců, je schopno vytvářet podnětné pracovní prostředí, ve kterém mohou jednotlivci růst a prosperovat.

Výzkum společnosti Miners a.s tak přináší cenné poznatky do oblasti pracovní motivace, které mohou být využity pro rozvoj efektivnějších strategií motivace a vedení zaměstnanců v různých organizacích a průmyslových odvětvích.

6 Závěr

Na základě analýzy provedené v praktické části vaší bakalářské práce, kde byly zkoumány tři hypotézy pomocí dotazníku a následně ohodnoceny, lze konstatovat následující závěry:

Výzkum ukázal, že pracovní motivace zaměstnanců je mnohvrstevnatý a komplexní jev, který je ovlivněn řadou individuálních faktorů, včetně osobních hodnot, vnějších stimulů a emocionálních faktorů. Zjištění potvrzují, že motivace není univerzální a co motivuje jednoho zaměstnance, nemusí nutně motivovat jiného.

První hypotéza o nezávislosti a samostatnosti ve práci nebyla podpořena, což naznačuje, že zaměstnanci, kteří preferují nezávislost a samostatnost, nejsou méně motivováni vnějším schválením. Toto zjištění zdůrazňuje význam poskytování prostoru pro samostatnost a nezávislost zaměstnancům v pracovním prostředí.

Druhá hypotéza o významu finanční odměny ukázala, že ačkoliv finanční odměna může být důležitým motivátorem, pro mnohé zaměstnance to není hlavní faktor motivace. Tato zjištění poukazují na potřebu rozpoznat a reagovat na širší spektrum motivátorů při vytváření efektivních strategií motivace.

Třetí hypotéza o souladu práce s osobními hodnotami nebyla také podpořena, což ukazuje, že pro většinu respondentů není soulad práce s osobními hodnotami důležitým faktorem motivace. To zdůrazňuje význam propojení pracovních úkolů a rolí s osobními hodnotami a ambicemi zaměstnanců.

Výzkum předkládá důležité poznatky o různorodosti pracovní motivace a podtrhuje potřebu individualizovaného přístupu v řízení a motivaci zaměstnanců. Pro organizace je klíčové rozumět motivacím svých zaměstnanců a flexibilně přizpůsobovat strategie motivace tak, aby reflektovaly individuální potřeby a preferenci zaměstnanců, což může vést k vyššímu pracovnímu nasazení, spokojenosti a celkově lepším výsledkům.

Tato bakalářská práce tak přispívá k lepšímu porozumění dynamiky pracovní motivace a nabízí praktické návrhy pro zlepšení motivace a vedení zaměstnanců v moderních organizacích.

7 Seznam použitých zdrojů

ALDERFER, C. P. 1969. *An empirical test of a new theory of human needs. Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142-175. Dostupné z [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90004-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X)

ARMSTRONG, M. 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDNÁŘ, V. 2013. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Vydavatelství Grada. 224 s. ISBN 978-80-247-4211-3.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. 1998. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press. 559 s. ISBN 80-85943-57-3.

BODNER, T. E. 2011. Clarifying work–family intervention processes: The roles of work–family conflict and family-supportive supervisor behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 134–150. Dostupné z <https://doi.org/10.1037/a0020927>

DECI, E. L., & RYAN, R. M. 1985. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press. 372 p. ISBN 978-0306420221.

DVOŘÁKOVÁ, Z. 2012. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

GAGNÉ, M. 2015. The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2015 Vol. 24, No. 2, s.178–196. Dostupné z <http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892>

GORKIN, M. 2005. *The impact of technology on employee motivation, performance, and satisfaction. Leadership & Management in Engineering*. 372 p. ISBN 978-1414010526.

HERZBERG, F., MAUSNER, B., & SNYDERMAN, B.B. 2011. *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons. Transaction Publishers. 180 p. ISBN 978-1412815543.

HULL, C. 1943. *Principles of Behavior*. New York: Appleton-Century-Crofts. 422 p.

JAMES, W. 1890. *The Principles of Psychology*. New York: Henry Holt and Company. 114p. ISBN 978-1701095601.

KOLMAN, L. 2012. *Motivace, produktivita a způsob života*. Praha: Linde Praha. 192 s. ISBN 978-80-7201-892-5.

LOCKE, E.A., & LATHAM, G.P. 1990. *A Theory of Goal Setting & Task Performance*. Prentice Hall. 413 p. ISBN 978-0139131387.

MASLOW, A. H. 1943. *A theory of human motivation*. Psychological Review, 50(4), 370-396. ISBN 978-1614274377.

MAYO, E. 1933. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Harvard University Press. 204 p. ISBN 978-0203487273.

MCCLELLAND, D.C. 1961. *The Achieving Society*. Van Nostrand. 532p. ISBN 9780029205105.

MCGREGOR, D. 1960. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill. 441 p. ISBN 9780071784870.

NAKONEČNÝ, M. 1992. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha. Management Press. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.

PINK, D. H. 2009. *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Riverhead Books. 288 p. ISBN 978-1786891709.

PLHÁKOVÁ, A. 2006. *Dějiny psychologie*. Praha: Grada. 328 s. ISBN 80-247-0871-X.

ŘÍČAN, P. 2010. *Psychologie osobnosti, obor v pohybu*. Praha: Grada. 208 s. ISBN 978-80-247-3133-9.

ROGERS, C. 1963. *On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy*. Boston: Houghton Mifflin. 442p. ISBN 978-0317596229.

SCHEIN, E. H. 1985. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass. 465p. ISBN 9781119212058.

ŠMAHAJ, J., & ÇAKIRPALOĞLU, P. 2015. *Pracovní motivace: teorie, praxe a nové výzkumné perspektivy a směřování*. E-psychologie, 9(4), 24-37. Dostupné z http://e-psycholog.eu/pdf/smahaj_cakirpaloglu.pdf.

STEWART, T. A. 1997. *Intellectual capital: The new wealth of organizations*. Doubleday. 278p. ISBN 978-0385482288.

STÝBLO, J. 1992. *Manažerská motivační strategie*. 1. vyd. Praha; Management Press. 74 s. ISBN 80-85603-05-5.

VROOM, V. H. 1964. *Work and motivation*. Wiley. 432p. ISBN 978-0-787-90030-4.

VÝROST, J. & SLAMĚNÍK, I. 2008. *Sociální psychologie*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. 416 p. ISBN 978-80-247-1428-8.

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1. Maslowova pyramida potřeb

Obrázek 2. Věková kategorie respondentů

Obrázek 3. Pohlaví respondentů

Obrázek 4. Firemní benefity

Obrázek 5. Spokojenost se mzdou

Obrázek 6. Pracuji, abych získal/a schválení druhých (např. nadřízeného, kolegů, rodiny, zákazníků)

Obrázek 7. Pracuji, protože ostatní mě budou více respektovat (např. nadřízení, kolegové, rodina, zákazníci)

Obrázek 8. Pracuji, abych se vyhnul/a kritice od druhých (např. nadřízeného, kolegů, rodiny, zákazníků)

Obrázek 9. Pracuji, protože oni mně finančně odmění, jen když vložím do své práce dostatečné úsilí (např. nadřízení, zaměstnavatel)

Obrázek 10. Pracuji, protože mi nabídnou větší jistotu zaměstnání, jen když vložím do své práce dostatečné úsilí (např. nadřízení, zaměstnavatel)

Obrázek 11. Pracuji, protože bych riskoval ztrátu zaměstnání, kdybych do práce nevrátil/a dostatečné úsilí

Obrázek 12. Pracuji, protože si musím dokázat, že mohu

Obrázek 13. Pracuji, protože pak mohu pocítit, že jsem na sebe pyšný/á

Obrázek 14. Pracuji, protože jinak bych se styděl/a

Obrázek 15. Pracuji, protože jinak bych se cítil/a špatně

Obrázek 16. Pracuji, protože osobně považuji za důležité vložit do této práce úsilí

Obrázek 17. Pracuji, protože vložení úsilí do této práce je v souladu s mými osobními hodnotami

Obrázek 18. Pracuji, protože vynaložení úsilí v tomto zaměstnání má pro mě osobní význam

Obrázek 19. Pracuji, protože tahle práce je zábava

Obrázek 20. Pracuji, protože to, co v práci dělám, je vzrušující

Obrázek 21. Pracuji, protože to, co v práci dělám, je zajímavé

Obrázek 22. Nedělám to, protože opravdu cítím, že při práci ztrácím čas

Obrázek 23. Moc toho neudělám, protože si nemyslím, že ta práce stojí za vynaloženou námahu

Obrázek 24. Nevím, proč dělám v tomto zaměstnání, je to nesmyslná práce

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 Kontingenční tabulka pro otázky 5 a 6

Tabulka 2 Kontingenční tabulka pro otázky 8 a 12

Tabulka 3 Kontingenční tabulka pro otázky 16 a 17

Přílohy

MULTIDIMENZIONÁLNÍ ŠKÁLA PRACOVNÍ MOTIVACE

1. Pracuji, abych získal/a schválení druhých (např. nadřízeného, kolegů, rodiny, zákazníků)
a) Vůbec nesouhlasím b) Trochu nesouhlasím c) Tak napůl d) Zcela souhlasím
e) Rozhodně souhlasím
2. Pracuji, protože ostatní mě budou více respektovat (např. nadřízení, kolegové, rodina, zákazníci)
a) Vůbec nesouhlasím b) Trochu nesouhlasím c) Tak napůl d) Zcela souhlasím
e) Rozhodně souhlasím
3. Pracuji, abych se vyhnul/a kritice od druhých (např. nadřízeného, kolegů, rodiny, zákazníků)
a) Vůbec nesouhlasím b) Trochu nesouhlasím c) Tak napůl d) Zcela souhlasím
e) Rozhodně souhlasím
4. Pracuji, protože oni mně finančně odmění, jen když vložím do své práce dostatečné úsilí (např. nadřízení, zaměstnavatel)
a) Vůbec nesouhlasím b) Trochu nesouhlasím c) Tak napůl d) Zcela souhlasím
e) Rozhodně souhlasím
5. Pracuji, protože mi nabídnou větší jistotu zaměstnání, jen když vložím do své práce dostatečné úsilí (např. nadřízení, zaměstnavatel)
a) Vůbec nesouhlasím b) Trochu nesouhlasím c) Tak napůl d) Zcela souhlasím
e) Rozhodně souhlasím
6. Pracuji, protože bych riskoval ztrátu zaměstnání, kdybych do práce nevládal/a dostatečné úsilí
a) Vůbec nesouhlasím b) Trochu nesouhlasím c) Tak napůl d) Zcela souhlasím
e) Rozhodně souhlasím
7. Pracuji, protože si musím dokázat, že mohu
a) Vůbec nesouhlasím b) Trochu nesouhlasím c) Tak napůl d) Zcela souhlasím
e) Rozhodně souhlasím
8. Pracuji, protože pak mohu pocítit, že jsem na sebe pyšný/á
a) Vůbec nesouhlasím b) Trochu nesouhlasím c) Tak napůl d) Zcela souhlasím
e) Rozhodně souhlasím
9. Pracuji, protože jinak bych se styděl/a

- a) Vůbec nesouhlasím b) Trochu nesouhlasím c) Tak napůl d) Zcela souhlasím
e) Rozhodně souhlasím
10. Pracuji, protože jinak bych se cítil/a špatně
- a) Vůbec nesouhlasím b) Trochu nesouhlasím c) Tak napůl d) Zcela souhlasím
e) Rozhodně souhlasím
11. Pracuji, protože osobně považuji za důležité vložit do této práce úsilí
- a) Vůbec nesouhlasím b) Trochu nesouhlasím c) Tak napůl d) Zcela souhlasím
e) Rozhodně souhlasím
12. Pracuji, protože vložení úsilí do této práce je v souladu s mými osobními hodnotami
- a) Vůbec nesouhlasím b) Trochu nesouhlasím c) Tak napůl d) Zcela souhlasím
e) Rozhodně souhlasím
13. Pracuji, protože vynaložení úsilí v tomto zaměstnání má pro mě osobní význam
- a) Vůbec nesouhlasím b) Trochu nesouhlasím c) Tak napůl d) Zcela souhlasím
e) Rozhodně souhlasím
14. Pracuji, protože tahle práce je zábava
- a) Vůbec nesouhlasím b) Trochu nesouhlasím c) Tak napůl d) Zcela souhlasím
e) Rozhodně souhlasím
15. Pracuji, protože to, co v práci dělám, je vzrušující
- a) Vůbec nesouhlasím b) Trochu nesouhlasím c) Tak napůl d) Zcela souhlasím
e) Rozhodně souhlasím
17. Pracuji, protože to, co v práci dělám, je zajímavé
- a) Vůbec nesouhlasím b) Trochu nesouhlasím c) Tak napůl d) Zcela souhlasím
e) Rozhodně souhlasím
18. Nedělám to, protože opravdu cítím, že při práci ztrácím čas
- a) Vůbec nesouhlasím b) Trochu nesouhlasím c) Tak napůl d) Zcela souhlasím
e) Rozhodně souhlasím
19. Moc toho neudělám, protože si nemyslím, že ta práce stojí za vynaloženou námahu
- a) Vůbec nesouhlasím b) Trochu nesouhlasím c) Tak napůl d) Zcela souhlasím
e) Rozhodně souhlasím
20. Nevím, proč dělám v tomto zaměstnání, je to nesmyslná práce
- a) Vůbec nesouhlasím
b) Trochu nesouhlasím c) Tak napůl d) Zcela souhlasím
e) Rozhodně souhlasím