

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra managementu

**Saturace potřeb zaměstnanců (s akcentem ke konceptu potřeb
dle Pessa a Boyden-Pessa)**

Diplomová práce

Autor: Martin Fiala
Studijní obor: Informační management

Vedoucí práce: Mgr. Gabriela Slaninová, Ph.D.

Hradec Králové

Duben 2020

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 20.4.2020

Poděkování:

Děkuji vedoucí diplomové práce Mgr. Gabriele Slaninové, Ph.D. za metodické vedení práce.

Anotace

Diplomová práce se zabývá saturací potřeb dle konceptu PBSP. Na základě dotazníkového šetření byla zjišťována míra saturace pro pět potřeb definovaných v konceptu. Součástí také bylo zkoumání, jak se zaměstnancům daří na těchto potřebách samostatně podílet a jaké konkrétní akce podnikají. Práce dále popisuje nejznámější motivační teorie, které jsou úzce spjaté s potřebami. Tyto teorie jsou doplněny o aktuální vědecké výzkumy a konfrontovány. Zároveň jsou popsány rozdíly ve spokojenosti v zaměstnání v rámci pohlaví, věku, vzdělání, velikosti firmy a počtu let ve firmě. Rozdíly nalezené z rešerše studií jsou poté porovnávány s výsledky získanými v této práci. Výzkum by mohl sloužit firmám i manažerům k získání většího porozumění se zaměstnanci.

Klíčová slova

motivace, PBSP, potřeby, spokojenost

Annotation

The thesis deals with the saturation of needs according to the concept of PBSP. Based on a questionnaire survey, the degree of saturation was determined for five needs defined in the concept. It was also examined how employees manage to participate in these needs independently and what specific actions they take. The thesis also describes the most known motivational theories that are closely related to needs. These theories are confronted by current scientific researches. Differences in job satisfaction within gender, age, education, company size and number of years in the company are described as well. The differences found in the researches are then compared with the results obtained in this work. This paper could serve companies and managers to gain greater understanding of employees.

Keywords

motivation, needs, PBSP, satisfaction

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Cíl práce.....	4
3	Metodika zpracování.....	5
4	Zaměstnanec a zaměstnavatel jako významné subjekty pracovního prostředí	6
5	Motivace jako základní zdroj potřeb	7
6	Motivace pracovníka dle vybraných teorií.....	9
6.1	Humanistické pojetí motivace.....	10
6.1.1	McGregorova motivační teorie XY	11
6.1.2	Herzbergova teorie	12
6.2	Ostatní teorie	14
7	Teorie potřeb	15
7.1	Maslowova pyramida.....	17
7.2	Teorie potřeb dle Pessa a Boyden-Pessa.....	20
8	Pracovní motivace.....	23
8.1	Motivace a výkon.....	25
8.2	Motivace a spokojenost.....	27
9	Spokojenost pracovníka	29
9.1	Ovlivnitelné faktory spokojenosti.....	29
9.1.1	Vnitřní a vnější motivace	29
9.1.2	Styl vedení	31
9.1.3	Plat.....	32
9.1.4	Ostatní faktory	33
9.2	Neovlivnitelné faktory spokojenosti.....	34
9.2.1	Pohlaví	35
9.2.2	Vzdělání.....	36

9.2.3	Věk.....	37
9.2.4	Velikost firmy	38
9.2.5	Počet let ve firmě	39
10	Metody výzkumu.....	40
10.1	Etika vědecké práce	41
11	Zvolený typ výzkumu	41
11.1	Dotazník.....	43
12	Výsledky dotazníkového šetření.....	44
12.1	Reliabilita dat.....	45
12.2	Zvolené statistické metody	49
12.3	Skóre jednotlivých potřeb	52
12.4	Pohlaví.....	54
12.5	Věk.....	57
12.6	Vzdělání	62
12.7	Počet let ve firmě.....	68
12.8	Velikost firmy	71
12.9	Autonomní potřeby.....	74
12.9.1	Korelace vlastní participace a saturací potřeb	74
12.9.2	Míra saturace dle sledovaných proměnných.....	75
12.9.3	Akce vedoucí k uspokojování vlastních potřeb	76
13	Shrnutí výsledků	83
14	Závěr	85
15	Seznam použité literatury	86
16	Přílohy.....	94

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Schématické znázornění vztahu: Stimulace – osobnost člověka – motivace	8
Obrázek 2 – Porovnání pracovní teorie F. Herzberga a teorie potřeb A. Maslowa ..	14
Obrázek 3 – Motivace a potřeby.....	16
Obrázek 4 – Schématické znázornění procesu vzniku, nasycení a vymizení potřeby	16
Obrázek 5 – Maslowova pyramida potřeb	18
Obrázek 6 – Vztah motivace a výkonu.....	26
Obrázek 7 – Hlušička – znázornění vnitřní a vnější motivace.....	30
Obrázek 8 – Reliabilita potřeby sycení.....	46
Obrázek 9 – Reliabilita potřeby podpory	46
Obrázek 10 – Reliabilita potřeby bezpečí.....	46
Obrázek 11 – Reliabilita potřeby místa.....	46
Obrázek 12 – Reliabilita potřeby hranic	46
Obrázek 13 – Korelace skóre a shrnutí pro potřebu sycení.....	47
Obrázek 14 – Korelace skóre a shrnutí pro potřebu podpory	48
Obrázek 15 – Korelace skóre a shrnutí pro potřebu bezpečí	48
Obrázek 16 – Korelace skóre a shrnutí pro potřebu místa.....	48
Obrázek 17 – Korelace skóre a shrnutí pro potřebu hranic.....	49
Obrázek 18 – Skóre potřeby sycení	52
Obrázek 19 – Skóre potřeby podpory.....	52
Obrázek 20 – Skóre potřeby bezpečí.....	53
Obrázek 21 – Skóre potřeby místa.....	53
Obrázek 22 – Skóre potřeby hranic	53
Obrázek 23 – Celkové skóre potřeb.....	54
Obrázek 24 – Rozložení respondentů dle pohlaví	55
Obrázek 25 – Deskriptivní statistiky pohlaví pro všechny potřeby.....	56
Obrázek 26 – Boxplot saturace všech potřeb pro pohlaví	56
Obrázek 27 – Deskriptivní statistiky pohlaví pro potřebu sycení	57
Obrázek 28 – Rozložení respondentů dle věku.....	58

Obrázek 29 – Rozložení respondentů dle věku – upraveno.....	58
Obrázek 30 – Boxplot saturace všech potřeb pro věk.....	59
Obrázek 31 – ANOVA pro celkové skóre potřeb dle věku.....	60
Obrázek 32 – Tukey HSD pro celkové skóre potřeb dle věku	60
Obrázek 33 – ANOVA pro dílčí potřeby dle věku.....	61
Obrázek 34 – Tukey HSD pro potřebu podpory a bezpečí dle věku	62
Obrázek 35 – Rozložení respondentů dle vzdělání	63
Obrázek 36 – Rozložení respondentů dle vzdělání – upraveno	64
Obrázek 37 – Boxplot saturace všech potřeb pro vzdělání	65
Obrázek 38 – ANOVA pro celkové skóre potřeb dle vzdělání	65
Obrázek 39 – Saturace potřeb pro: Základní + střední odborné vzdělání (1), Střední s maturitou (2), Vyšší odborné + vysokoškolské (3)	67
Obrázek 40 – Boxplot saturace potřeby sycení a bezpečí dle vzdělání	67
Obrázek 41 – Rozložení respondentů dle počtu let ve firmě.....	68
Obrázek 42 – Rozložení respondentů dle počtu let ve firmě – upraveno	68
Obrázek 43 – Boxplot saturace všech potřeb pro počet let ve firmě.....	69
Obrázek 44 – ANOVA pro celkové skóre potřeb dle počtu let ve firmě.....	70
Obrázek 45 – Boxplot saturace potřeby bezpečí dle počtu let ve firmě.....	71
Obrázek 46 – Rozložení respondentů dle velikosti firmy	72
Obrázek 47 – Boxplot saturace všech potřeb pro velikost firmy	72
Obrázek 48 – ANOVA pro celkové skóre potřeb dle velikosti firmy	73
Obrázek 49 – Korelace vlastní snahy o naplnění potřeb a výsledné saturace	74
Obrázek 50 – T-test pro autonomní potřeby dle pohlaví.....	75
Obrázek 51 – První návrh kódů a jejich četnosti.....	77

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Četnosti respondentů dle pohlaví.....	55
Tabulka 2 – T-test saturace dílčích potřeb pro pohlaví	57
Tabulka 3 – Četnosti respondentů věku	58
Tabulka 4 – Četnosti respondentů dle vzdělání.....	64
Tabulka 5 – ANOVA pro saturaci dílčích potřeb dle vzdělání.....	66

Tabulka 6 – Četnosti respondentů dle počtu let ve firmě	69
Tabulka 7 – ANOVA pro saturaci dílčích potřeb dle počtu let ve firmě	70
Tabulka 8 – Četnosti respondentů dle velikosti firmy	72
Tabulka 9 – ANOVA pro saturaci dílčích potřeb dle počtu let ve firmě	73
Tabulka 10 – ANOVA pro autonomní potřeby pro zbylé proměnné.....	76
Tabulka 11 – Vysvětlení použitých kódů.....	77
Tabulka 12 – Zastoupení jednotlivých kódů	79
Tabulka 13 – Zastoupení jednotlivých kódů dle potřeb	79

1 Úvod

Fluktuace zaměstnanců je jeden z nejčastějších problémů, se kterým se firmy potýkají, a jedná se stále o aktuální téma. Důvodů proč zaměstnanci odchází může být několik, ale za souhrnnou příčinu lze považovat ztrátu motivace u firmy pracovat. Přišli o motivaci, jelikož aktuální zaměstnání nedokáže uspokojovat některé z jejich potřeb. Pro manažery může být velice obtížné určit, jaké potřeby mají jejich podřízení. Odcházející zaměstnanci pravděpodobně nebudou říkat úplnou pravdu, aby neriskovali přátelské vztahy a dobré reference. Ani aktuálně pracující zaměstnanci nemusí být příliš sdílní ohledně toho, co se jim ve firmě nelíbí. Případná kritika manažera nebo firmy jako takové nebude pravděpodobně vzbuzovat ovace a pro zaměstnance může být jednodušší najít si jinou práci. Manažer tedy musí umět potřeby zaměstnanců rozpoznat na malém prostoru a u velkého počtu lidí. Není proto divu, že manažeři a potažmo firma neplní svou úlohu vždy správně a nedokáží uspokojovat potřeby svých podřízených. Při vysoké motivaci zaměstnanců by firma nejen mohla zabránit fluktuaci, ale i zvýšit jejich produktivitu a tím ušetřit mnoho nákladů.

Studium motivace a potažmo potřeb, které jsou základním zdrojem motivace, je navíc komplexnější, než by se mohlo zprvu zdát. Neexistuje totiž sjednocená koncepce, která by popisovala celé její pojetí. Ve výsledku jsme tedy ponecháni s mnoha teoriemi, které se kolikrát i vzájemně vylučují, a přitom jsou z části platné. Zároveň zaměstnanci mají rozdílné motivátory a na každého platí něco jiného. Což může být dáno nejen jejich povahou, ale například věkem, zkušenostmi nebo životní situací.

Tato práce analyzuje potřeby na vzorku zaměstnanců pomocí konceptu potřeb dle PBSP, zaměřujícího se na potřeby místa, podpory, limitů, sycení a bezpečí. Jedná se o psychoterapeutickou metodu, která pomáhá odbourávat důsledky špatného uspokojování potřeb v minulosti. Její využití v managementu a průzkum vycházející z této metody je velice neobvyklý, ne-li úplně nový. Díky tomu může práce poskytnout nový pohled na problematiku a najít zajímavé souvislosti ve sledovaných proměnných, kterými jsou pohlaví, věk, počet let ve firmě, vzdělání a velikost firmy.

Mou motivací k sepsání tohoto dokumentu je nejen nastudování problematiky motivace, která je základním hnacím pohonem pro jakoukoliv práci, ale i zjištění potřeb zaměstnanců. Práce může posloužit pro případnou manažerskou roli. Bude totiž jednodušší rozpoznat jednotlivé motivátory podřízených. Zároveň díky porozumění základním principům a závislostem budu schopen lépe motivovat sám sebe. Což je dle mého názoru v dnešní době multitaskingu, kdy nám naši pozornost odvádí čím dál více podnětů a je složité udržet dlouhodobou pozornost a motivaci, užitečná schopnost.

V teoretické části je nejprve nastíněna motivace obecně a její různé chápání napříč obory. Popsány jsou také různé směry v psychologii a z nich plynoucí definice motivace. Součástí jsou navíc nejznámější koncepce, např. Herzbergova teorie nebo McGregorova teorie XY, u nichž nejsou jen vysvětleny jejich podstaty, ale rozebrány a kriticky zhodnoceny. Poté jsou blíže popsány potřeby a k nim vázající se teorie. První z nich je Maslowova pyramida potřeb, která patří mezi nejpopulárnější teorie. Výklad je poté doplněn teorií potřeb dle PBSP. Poslední částí je aplikace teorií a dosavadních znalostí v managementu a v zaměstnaneckém životě. Nejprve je zaměřena na motivaci a výkon, poté na motivaci a spokojenost, kdy jsou vysvětlovány vztahy mezi těmito proměnnými. Nakonec jsou v kontextu motivace vysvětleny ovlivnitelné a neovlivnitelné faktory, kde jsou rozebrány i jednotlivé proměnné tohoto výzkumu. Většina knižních zdrojů je od M. Nakonečného, který patří mezi jednu z největších autorit ohledně motivace a potřeb u nás. Ačkoliv citované knihy mohou být trochu zastaralejší, byly použity hlavně pro popsání jednotlivých teorií a koncepcí, které se v průběhu času v podstatě nemění. K poskytnutí aktuálního pohledu jsou veškeré texty doplněny výsledky výzkumů, které porovnávají zažité konvence z populárních teorií s reálnými daty.

Praktická část se věnuje kvantitativnímu výzkumu vycházejícího z dotazníku. V první části jsou definována specifika tohoto výzkumu, jeho předpoklady, limity a ostatní náležitosti z něj plynoucí. Poté už jsou popsány konkrétní statistické metody použité k vyhodnocení a zdůvodnění jejich volby. Následuje popis jednotlivých částí dotazníku a grafické znázornění výsledků. Nakonec jsou vyhodnoceny hypotézy stanovené na začátku výzkumné části, definovány výsledky a limity plynoucí z odpovědí. Součástí praktické části je také vyhodnocení

otevřených odpovědí, které jsou zahrnuty v dotazníku. Pomocí nich bude zjištěno, jaké konkrétní akce lidé v zaměstnání dělají, aby se podíleli na saturaci potřeb.

2 Cíl práce

Cílem práce je zjistit míru naplnění potřeb u zaměstnanců pomocí dotazníkového šetření. Koncept potřeb je inspirován metodou PBSP, na jejímž základě byl i sestavený dotazník. Vyhodnocené budou vztahy mezi sledovanými proměnnými, kterými jsou pohlaví, věk, vzdělání, počet let ve firmě a velikost firmy. V rámci těchto sledovaných proměnných je úkolem nejen zjistit rozdíly v naplňování potřeb obecně (například zda mají mladší respondenti více naplněné potřeby než starší), ale i rozdíly v rámci dílčích potřeb dle PBSP (například naplňování potřeby podpory u mladších vs. starších).

Výzkum také zahrnuje otázky týkající se vlastního přičinění na naplňování potřeb. Nejdříve bude zjištěno, zda existuje závislost mezi snahou respondentů o saturaci a výslednou saturací potřeb. V případě nalezeného vztahu bude dále zkoumáno, u jakých proměnných tato snaha nejvíce převládá (například zda se mladší lidé snaží více než starší). Dále bude zjištěno, jaké konkrétní aktivity zaměstnanci dělají, aby se na potřebách podíleli.

Výsledky se poté budou porovnávat s aktuálními výzkumy a určovat, zda dochází k podobným závěrům, či se liší, a proč tomu tak je. Díky vycházení z relativně nového konceptu PBSP a netradiční aplikaci by práce mohla poskytnout jiný pohled na problematiku. Sloužit by hlavně měla pro manažery, kteří by chtěli vědět, jak lépe přistupovat ke svým zaměstnancům, a jaké očekávat potřeby plynoucí z jejich věku, pohlaví a dalších faktorů.

3 Metodika zpracování

Práce je kvantitativním výzkumem, který je proveden pomocí dotazníku vycházejícího z konceptu PBSP. Odpovědi jsou zachyceny buď na Likertově čtyřbodové škále, na škále 1 (min.) – 10 (max.) nebo pomocí vlastní otevřené odpovědi.

Uzavřené odpovědi jsou poté využity ke zjištění míry saturace potřeb na základě proměnných (pohlaví, věku, vzdělání, počtu let ve firmě a velikosti firmy). Pro vyhodnocení rozdílů v míře saturace potřeb mezi proměnnými je využit t-test (pro pohlaví) a analýza rozptylu (pro zbytek). K nalezení závislosti mezi snahou respondentů o saturaci a výslednou saturací je použit Spearmanův korelační koeficient.

Součástí dotazníku jsou již zmíněné otevřené otázky, které doplňují kvantitativní výzkum také o kvalitativní složku. Tyto otázky byly analyzovány pomocí kódování, které sloužilo k nalezení společných vzorců a k vytvoření kategorií.

Teoretická část práce

4 Zaměstnanec a zaměstnavatel jako významné subjekty pracovního prostředí

V moderní společnosti je zaměstnání v podstatě samozřejmostí. Práce je totiž dle Nakonečného (1992, s. 27) jedna z nejdůležitějších činností, jelikož je zdrojem společenských, duchovních i materiálních hodnot. Téměř 100 % mužů a většina žen podle Provazníka a Komárkové (1998, s. 83) vykonává určitou profesní činnost. A jelikož se jedná o samozřejmost, nepracující (bez závažného důvodu) lidé jsou považováni za lenochy. Motivace pracovat není ovlivněna jen tímto sociálním aspektem. Zároveň je pro člověka prostředkem k uspokojování potřeb (Nakonečný 1992, s. 27). První se jistě nabízí finanční odměna. Motivace je však mnohem složitější a je ovlivněna její vnitřní a vnější složkou, viz. kapitola 9.1. (Provazník a Komárková 1998, s. 83).

Vroom (1964) zdůrazňuje tyto aspekty, které mají pro člověka význam:

- peníze,
- odvod duševní a tělesné energie,
- sociální interakce,
- vymezuje sociální status.

Práce je důležitá pro zajištění existence, prostředkem k sociálním interakcím a může se jednat ve své podstatě o příjemnou činnost. Ačkoliv u některých lidí (a v některých kulturách) převládá názor, že práce je nutnost, se kterou je potřeba se smířit, výzkumy zaujímají jasné stanovisko. Byla totiž zjištěna pozitivní korelace mezi nezaměstnaností a sebevraždností. Zároveň je nezaměstnanost významný stresový činitel, který často vede k narkomanství a ztrátě smyslu života (Nakonečný 1992, s. 29).

Práce tedy zásadně ovlivňuje duševní stav člověka a poskytuje mu životní smysl. Pozice zaměstnance a manažera je v tomto kontextu stejná – oba uspokojují své potřeby skrze práci a je pro ně stejně důležitá. Zaštiťujícím je pro ně zaměstnavatel, který se musí starat o co nejvyšší produktivitu, aby zůstal konkurenceschopný a měl dostatečné zisky. Pro zajištění co nejvyšší efektivity

musí ale zároveň i uspokojovat potřeby zaměstnanců. Ty jsou totiž jejich základním hnacím pohonem a díky jejich saturaci mohou být spokojeni. Následující kapitola proto přinese nejprve obecné a poté specifikované informace k cíli práce o potřebách a motivaci. Uvedené teoretické pozadí slouží jako východisko pro autorské výzkumné šetření.

5 Motivace jako základní zdroj potřeb

Pojem motivace není tak jednoduché objasnit, jak by se mohlo zprvu zdát. V literatuře je dle Nakonečného (1996, s. 12) totiž vysvětlován různými způsoby a definuje jí následovně: „*Motivace je hypotetický proces, jehož podstatným znakem je zaměřování a energetizace chování*“. Podle Kolmana (2012, s. 11) se „*motivací míní to, co nám dává důvod k chování či činům, něco, co posiluje či podmiňuje čin, určuje jeho druh a intenzitu*.“ Motivace je Provozánkem a Komárkovou (1998, s. 32–33) také vysvětlována jako „*skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé (uvědomované) vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy, které člověka – jeho činnost – určitým směrem orientují, které ho v daném směru aktivizují a které vzbuzenou aktivitu udržují*.“ Do motivace podle Adaira (2004, s. 21) lze zahrnout i schopnost přimět jiného člověka k činu.

Definice by se daly shrnout jako vnitřní pohnutka, která nás vede k určitému činu. Pokud člověk nebude mít žádnou motivaci, nebude také nic dělat. Mohlo by se zprvu zdát, že člověk je buď pro práci motivován, nebo ne. Ve skutečnosti je motivován vždy, buď pozitivně, nebo negativně. Mezi základní charakteristiky motivace patří směr, intenzita a kvalita. Intenzitou se rozumí síla motivace a kvalitou, o jaké potřeby jde (Kolman 2012, s. 45).

Důležitou součástí pochopení motivace je zjištění, kde se vlastně tyto pohnutky berou a z čeho vznikají. Jako zdroje motivace lze podle Provozánka a Komárkové (1998, s. 40) označit takové skutečnosti, které „*zakládají dynamické tendence i orientaci (zaměření) lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují stálost (persistenci, přetrvávání) těchto tendencí*“. Tyto skutečnosti jsou:

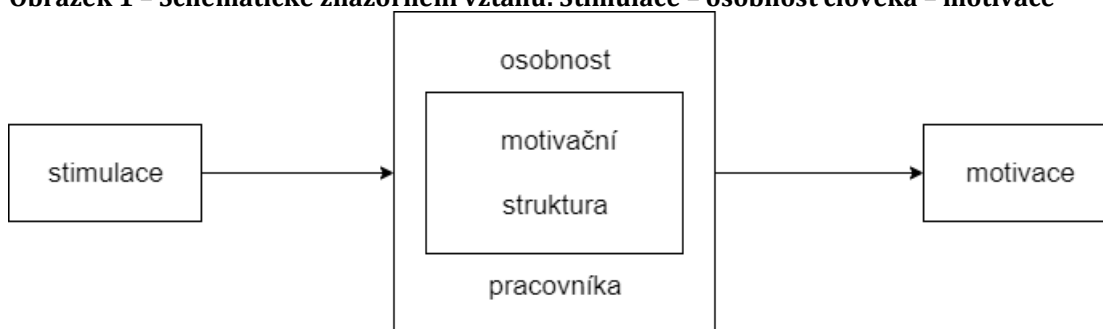
- potřeby (viz kapitola 5.3),
- návyky,
- zájmy,

- hodnoty a hodnotové orientace,
- ideály (Provazník a Komárková 1998, s. 40).

V pracovním životě je důležité u zaměstnanců vzbuzovat motivaci k práci. K ovlivnění motivace se používá stimulace vedoucí k ochotě identifikovat se s cíli podniku. Jedná se o záměrné ovlivňování a jeho účinnost je závislá od znalosti motivační struktury daného člověka – poté jsme totiž schopni vybrat ty nejúčinnější podněty (Provazník a Komárková 1998, s. 166).

Důležitým rozdílem mezi motivací a stimulací je, že stimulace jsou veškeré vnější podněty působící na člověka a jen některé mají schopnost člověka ovlivnit. Například někoho může stimulovat vyšší plat, ale pro finančně nezávislého člověka to nebude nijak zajímavá odměna. Nelze tedy nakreslit přímočarý vztah stimulace -> motivace (Provazník a Komárková 1998, s. 166). Přesnější vyjádření je zobrazeno na obrázku 1.

Obrázek 1 – Schématické znázornění vztahu: Stimulace – osobnost člověka – motivace



Zdroj: Provazník a Komárková (1998, s 167)

Z obrázku lze dobře pozorovat, že účinnost stimulace je závislá na znalosti motivačního profilu pracovníka. Díky znalosti jeho potřeb, návyků, zájmů, hodnot a ideálů můžeme „šít“ stimulaci na míru a nestřílet naslepo metodou pokus-omyl. Stimulace podle Provazníka a Komárkové (1998, s. 168), stejně jako motivace, musí být dlouhodobá, aby měla svůj správný účinek.

Z pohledu zaměstnance je jediným důvodem, proč ráno vstane a jde do práce právě určitá motivace. Zároveň Nakonečný (1992, s. 12, 110–111) uvádí, že čím více je člověk motivovaný, tím lepší výkon podává a je spokojenější (viz kapitola 8.2). Je tedy zřejmé, že organizace by se měly snažit své zaměstnance udržovat co nejvíce motivované a o toto téma se zajímat. Jak ale tuto motivaci u zaměstnanců vzbudit?

Podle Zámečnicka (2014) patří mezi nejčastější motivátory nezávislost práce, zodpovědnost, vztahy a atmosféra na pracovišti. Až na osmém místě se umístila výše platu. Autoři však uvádí, že v ostatních studiích je plat umístován mezi nejvyššími pozicemi. S těmito závěry souhlasí Hajduková et al. (2015), kdy na první místa dává dobře spolupracující tým a dobrou atmosféru a až poté plat. Tuto skutečnost lze možná vysvětlit faktem, který vysvětlují Graves a Sarkis (2018). Ti tvrdí, že důležitou roli hraje vnitřní a vnější motivace. Zaměstnanci jsou totiž motivováni jinými faktory, pokud je práce naplňuje sama o sobě, nebo pokud potřebují stimulaci. Důležitým závěrem však je, že dlouhodobé spokojenosti lze dosáhnout hlavně díky vnitřní motivaci. Z čehož lze učinit závěr, že ačkoliv plat hraje podstatnou roli a jeho nízká míra vede k nespokojenosti, více motivující je pro zaměstnance, pokud práci považují za naplňující samu o sobě. Zároveň je Zámečnickem (2014) konstatováno, že zaměstnanci mají různé priority a potřeby a je složité vytvořit unifikovaný motivační program, který by je dokázal motivovat.

6 Motivace pracovníka dle vybraných teorií

Již bylo zmíněno, že existuje několik definic pojmu motivace. Tyto definice se týkaly pouze psychologického pohledu, který je nejběžnější. Jedná se tedy o něco, co se odehrává v jedinci, obvykle vědomě, a souvisí s jeho potřebami. Není tím však myšlena jeho potřeba pít nebo potřeba tepla – fyziologický pohled – ale spíše jeho vnitřní pohnutky a motivy. Projevy motivace mohou být poté zkoumány na úrovni chemických reakcí (Kolman 2012, s. 12).

Zároveň se motivace dotýká jednoho z problémů filozofie – otázky determinizmu a indeterminizmu. Zatímco podle Kolmana (2012, s. 13) deterministický proud tvrdí, že činy jsou určeny popudy zvenčí, indeterminizmus říká, že lidé mají svobodnou vůli a rozhodují se sami, a to i navzdory vnějším vlivům. Je zřejmé, že pokud je řeč o motivaci a zkoumáním, jak jí ovlivnit, stavíme se na stranu determinizmu.

Kolman (2012, s. 15) dodává, že motivace lze nakonec chápat i z hlediska sociálního – lidé se v přítomnosti druhých chovají jinak. Příkladem může být student, který se před učitelem bude chovat jinak než jen ve společnosti spolužáků – jeho motivace se mění. Pojetí motivace je tedy komplexnější, než by se mohlo zprvu zdát.

Ani v pracovní motivaci neexistuje sjednocená definice a existují různé přístupy popisující osobnost pracovníka, jeho potřeby a motivaci. Zároveň Nakonečný (1992, s. 54) tvrdí, že bohužel není jednotně přijímaná teorie pracovní motivace. Jako problém Kolman (2012, s. 45) také uvádí měření motivace, jelikož se jedná o abstraktní konstrukt, který ne vždy může být přímo měřen či pozorován.

Historicky můžeme teorii motivace, stejně jako psychologii, rozdělit do dvou proudů – behaviorální a kognitivní. Behaviorismus se objevil na konci 19. století a získal velmi silnou podporu od experimentů I. P. Pavlova. Veškeré chování a motivace byla vysvětlována pomocí podnětu-reakce. Tento přístup měl své limity, například učení na základě pozorování. Behaviorismus poté vystřídala kognitivní teorie, která se zabývala vnitřními procesy mysli. Teorie motivace pracovní činnosti představuje souvislý proud humanisticky orientovaného myšlení o práci, který se v zásadě drží pouze kognitivního proudu. Behavioristé vytvořili vlastní proud, který v této práci nebude rozebírán (Kolman 2012, s. 25–42).

6.1 Humanistické pojetí motivace

Tento model řízení vznikl podle Provazníka a Komárkové (1998, s. 131) začátkem šedesátých let a jeho myšlenky prostoupily až do vědeckého přístupu a managementu. Nakonečný (1992, s. 94) uvádí, že je spojen zejména se jménem A. H. Maslowa, který byl jedním z předních představitelů. „Humanistické pojetí pracovní činnosti je založeno na hledisku mezilidských vztahů“ (Kolman 2012, s. 42). Vychází se z předpokladu, že zásadním smyslem člověka je dle Provazníka a Komárkové (1998, s. 130) práce. Důraz je kladen na motivaci člověka k seberozvoji a na přizpůsobování práce tak, aby se maximálně rozvíjely lidské možnosti. Ve shrnutí podle Nakonečného (1992, s. 94) tedy hlavně na růst osobnosti směrem k seberealizaci. Klíčem je motivace na základě stimulace. Jedná se ale podle Provazníka a Komárkové (1998, s. 130) o obtížný úkol, protože manažer musí znát individuální odlišnosti lidí, správně je stimulovat a zároveň přizpůsobovat pracovní podmínky každému na míru.

Tento koncept je v kontrastu s Taylorovým řízením, který zacházel s člověkem jako se strojem a hledal nejefektivnější postupy, kdy od zaměstnanců očekával naprostou poslušnost. Taylorův přístup je podobný behavioristickému směru. Obě

tyto koncepce jsou stále platné, dokonce se doplňují, a mají uplatnění v dnešní době (Kolman 2012, s. 43).

Ačkoliv se jedná o nelehký úkol, snažit se lidi co nejlépe poznat, a na základě nich je správně motivovat, jedná se jediný způsob, jak zajistit plné nasazení, identifikaci zaměstnanců s prací, vlastní profesí a vlastním podnikem (Provazník a Komárková 1998, s. 131).

6.1.1 McGregorova motivační teorie XY

Kolman (2012, s. 44) tvrdí, že McGregorova teorie XY demonstruje, že se myšlenkové proudy Taylorismu a humanistického přístupu doplňují. „*Jde vlastně o jakousi reflexi protikladných představ o člověku (Provazník a Komárková 1998, s. 118).*“ Představuje totiž dle Kolmana (2012, s. 44) dva typy lidí, kdy X jsou označeni jako ti, kteří jsou nespolehliví, líní a do práce musí být nuceni. Dle Nakonečného (1992, s. 99) jsou raději, když dělají to, co se jim přikáže a nemusí o ničem rozhodovat a přemýšlet. Proto je nutné je ovládat pomocí odměn a trestů. Naproti tomu Kolman (2012, s. 44) popisuje lidi podle teorie Y jako tvořivé, mající chuť do práce a morální, zodpovědné a snažící se o dosažení dobrých výsledků pro firmu. Od toho se také odvíjí způsob řízení, kdy podle teorie X je nutná kontrola autoritou, zatímco principem teorie Y je integrace – vytváření takových podmínek, aby se lidé mohli co nejlépe seberealizovat.

Provazník a Komárková (1998, s. 199) uvádí významný závěr této teorie – zjištění, že s postupným rozvojem lidské společnosti odpadají nejnižší potřeby člověka a stávají se důležitější ty vyšší. Je nutné více zahrnovat management integrací – spojování cílů podniku s cíli zaměstnanců – a předávání zodpovědnosti níže postaveným lidem. Jestliže práce nebude uspokojovat vyšší potřeby zaměstnanců a bude zvolen způsob motivace odpovídající skupině X, pak za takových podmínek podle Nakonečného (1992, s. 100) budou lidé žádat vyšší mzdu, která jim umožní opatřit si uspokojení zmařených potřeb.

Jedná se však podle Kolmana (2012, s. 44) jen o teorii založenou na zdravém rozumu, je zobecněná, a tudíž platí jen z části a mohou platit současně. I líný člověk může být někdy tvořivý a snažit se, stejně jako kreativní a zodpovědný zaměstnanec někdy svůj úkon odflákne.

S teorií XY dle Provaszníka a Komárkové (1998, s. 118) úzce souvisí teorie „cukru a biče“. Nakonečný (1992, s. 104) uvádí, že vychází z poznatků behaviorismu, konkrétně podmiňování, které hraje významnou roli v osvojování si určitého chování. Adair (2004, s. 19) dodává, že se jedná o nejstarší teorii a ve své podstatě nejrozšířenější. S touto metodou behavioristé uspěli v experimentech se zvířaty – vhodné chování je odměněno a špatné potrestáno (Nakonečný 1992, s. 105). Na příkladu zvířete lze demonstrovat užití metody následovně: chceme přimět osla, aby šel. Jako první stimul v podobě „cukru“ mu nabídneme pamlsek. V případě, že je osel najedený, nebo mu pamlsek nechutná, nedosáhneme žádného výsledku, a tudíž použijeme bič. Osel se poté raději pohne, než aby riskoval další bolest (Adair 2004, s. 20). Účinek může být zvýšen i díky použitím obou metod zároveň.

V řízení zaměstnanců je podle Nakonečného (1992, s. 105) tato metoda užívána k upevnování určitých zvyků a chování. Odměnou může být prémie a trestem pokárání od šéfa. Efektivnější upevnování je dosaženo pomocí určité dlouhodobé vyhlídky odměny při žádoucím chování. Adair (2004, s. 21) dodává, že se přesto nejedná o dokonalou metodu, jelikož se lidé od zvířat zásadně liší a lepších výsledků lze dosáhnout pomocí slov a příkladů.

6.1.2 Herzbergova teorie

Nakonečný (1992, s. 82) tvrdí, že Herzbergova teorie spadá pod humanistický směr, tím pádem je považována spokojenost v práci za podmínku vyššího pracovního výkonu. Tuto myšlenku rozšiřuje F. Herzberg ve své práci, která spočívala v dotazování zaměstnanců různých firem. Jedná se o druhou nejčastěji citovanou teorii (po teorii A. Maslowa), což jen dokládá její významnost (Provaszník a Komárková 1998, s. 108). Přesto se dnes už jedná spíše o zapomenutou teorii, která přinesla zajímavé závěry, ale nelze se jí stoprocentně řídit (Kolman 2012, s. 52). Při dotazování Herzberg zjistil, že existují rozdíly mezi faktory v závislosti na tom, jestli se hledaly věci, které má pracovník rád, nebo naopak nemá rád (Adair 2004, s. 52). Herzberg podle Nakonečného (1992, s. 82–83) našel dva druhy na sobě nezávislých faktorů – ty, které determinují pracovní spokojenost a jiné určující nespokojenost. Tyto faktory byly nazvány jako motivátory a frustrátory, nebo-li hygienické faktory. Příkladem hygienického faktoru může být pozdě vyplacená mzda. Ta totiž vede k nespokojenosti zaměstnance. Její včasné vyplacení

však na spokojenost nemá žádný vliv. Oproti tomu zajímavá práce nebo odpovědnost zvýší celkovou spokojenost zaměstnance.

Závěr této teorie lze shrnout tak, že pracovní spokojenost není zajišťována vnějšími podmínkami, ale obsahem práce jako takové. Faktory ovlivňující spokojenost jsou například tvořivost, rozšiřování vědění, uspořádání. Lidé jsou tedy motivováni a spokojeni díky vyšším potřebám. Lze pozorovat zjevnou paralelu s Maslowovou seberealizací (Nakonečný 1992, s. 83).

Podle Provazníka a Komárkové (1998, s. 113) je další důležitou skutečností plynoucí z této teorie, že motivace souvisí s pracovní spokojeností. Přesto spokojenost zaměstnance nemusí vždy nutně znamenat jeho motivovanost. Nakonec lze konstatovat, že podnik musí dávat zřetel na oba faktory – motivátory i frustrátory.

Stejně jako Maslowova pyramida má i Herzbergova teorie určité nedostatky, které byly analyzovány řadou autorů. Herzbergova teorie představuje závěr ohledně pracovního výkonu a spokojenosti. Jedná se však jen o pozitivní korelaci, která nemusí nutně znamenat kauzální vztah. Zároveň ani pozitivní korelace nebyla vždy prokázána. „*Vysoký výkon může být dobře spojen s malou spokojeností, když je na výkon vykonáván extrémní tlak.*“ (Nakonečný 1992, s. 84). Zároveň může být výkon ovlivněn i schopnostmi a chováním vedoucího pracovníka. Lze prokázat vztah pouze mezi vysokou spokojeností a menší absencí, fluktuací a počtem úrazů. Herzberg údajně přecenil význam motivátorů, jelikož lze považovat za reálné, že pro pracovníka bude důležitější pracovní místo nebo zvýšení platu (hygienické faktory) oproti uznání ostatních. Zároveň tvrzení, že motivátory určují jen spokojenost a frustrátory jen nespokojenost nebylo nikde potvrzeno – lidé mohou být spokojeni i navzdory přítomnosti frustrátorů a naopak (Nakonečný 1992, s. 84–85).

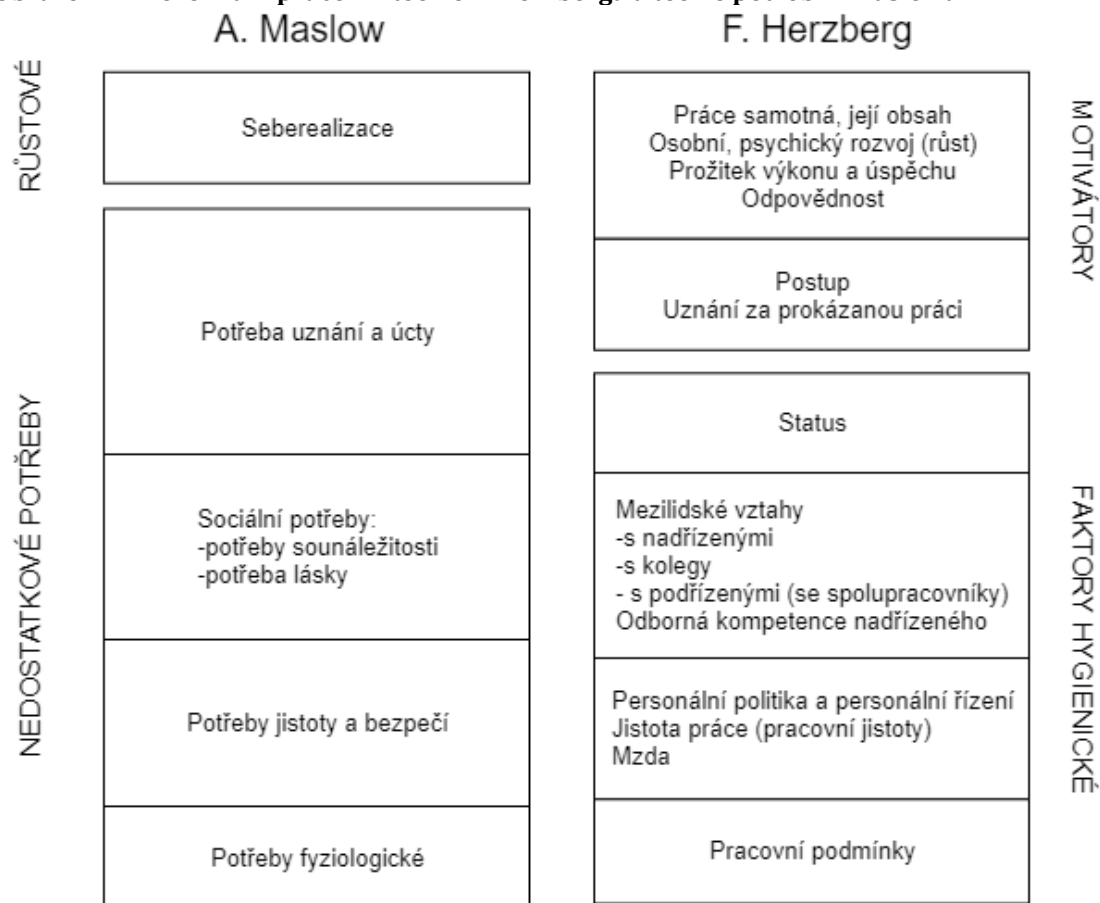
Spokojenost je tedy výsledkem komplexní souhry různých vlivů a nelze jednoznačně určit faktory platné za každé situace a pro každého. Podobně jako u ostatních teorií založených na zdravém rozumu lze z Herzbergova výzkumu vycházet částečně a vzít si z něj základní myšlenky, které jsou ve svém základním pojetí platné.

Jak již bylo zmíněno, Herzbergova a Maslowova teorie má řadu společných jmenovatelů. Shodují se v základních předpokladech o seberealizaci. Liší se však v

pohledu na nižší potřeby – zatímco podle Maslowa může naplnění potřeb fyziologických, jistoty a sociálních vyvolat spokojenost, Herzberg tvrdí, že uspokojení spokojenost nepřinese. Avšak nenaplnění přinese nespokojenost dle obou autorů (Adair 2004, s. 62).

Z obrázku 2 lze pozorovat uspořádání faktorů do kategorií jednotlivých teorií.

Obrázek 2 – Porovnání pracovní teorie F. Herzberga a teorie potřeb A. Maslowa



Zdroj: Provasník a Komárková (1998, s. 112)

6.2 Ostatní teorie

Teorie kompetence, jejíž autorem je R. H. White, je v podstatě specificky orientovaná teorie potřeb. Potřeba kompetence se v pracovní oblasti projevuje tím, že člověk chce prokázat vlastní způsobilost za účelem získání obdivu, uznání a respektu druhých. Potřeba kompetence je podobná potřebě vysokého výkonu, není však totožná. Závěrem této teorie je poznatek týkající se způsobu řízení od manažera – ten by se měl snažit dávat podřízeným přiměřeně náročné úkoly, tj. úkoly mírně překračující schopnosti a předpoklady, které dosud dokázal. K

takovému úkolu přistoupí pracovník s maximální motivací (Provazník a Komárková 1998, s. 113).

Provazník a Komárková (1998, s. 115) definuje další teorii z motivace pracovního jednání, a to teorii expektance. Ta vychází z kognitivních motivačních teorií a jejím tvůrcem je V. H. Vroom. Teorie má svoje vlastní formální vyjádření v podobě: $M = f(V * E)$, kdy M je úroveň motivace, V je očekávané uspokojení, E je pravděpodobnost, že dojde k dosažení výsledku (Kolman 2012, s. 54). Kolman (2012, s. 54) dále dodává, že proměnná f značí hodnotu, na kterou si subjekt cení požadovaného výsledku. Všechny proměnné jsou v hodnotách nula až jedna.

Poslední teorií, která bude zmíněna, je teorie spravedlnosti vycházející stejně jako teorie expektance z kognitivních motivačních teorií (Provazník a Komárková 1998, s. 117). Někdy je známá také jako teorie rovnováhy (Kolman 2012, s. 53). Teorie je založená podle Provazníka a Komárkové (1998, s. 117) na předpokladu, že člověk porovnává svůj vklad do práce s vkladem spolupracovníků a v případě, že nabude dojmu, že je rozdílný, začne pracovat na jeho odstranění. *„Je zřejmé, že v teorii se uplatňuje princip kognitivní disonance: případný rozpor vyvolává v člověku tendenci k jeho odstranění (Provazník a Komárková 1998, s. 117).“* Teorie spravedlnosti vysvětluje např. skutečnost, proč určití lidé zůstávají v pozicích, v nichž vydělávají velmi málo a nesnaží se to změnit (Kolman 2012, s. 55).

Většina teorií využívá generalizace, které jsou užitečné, jelikož nám umožní pracovat s třídami případů. Přestože se jednotlivec v různých situacích bude chovat různým způsobem a pro některé případy bude generalizace platná a pro jiné ne. Je však vhodné teorie znát, zvláště ty založené na rozumu. Manažerovi pomohou pochopit, co se v pracovním kolektivu děje a dají mu určitý návod, jak se v situacích chovat a jaké budou reakce druhých lidí (Kolman 2012, s. 45–46).

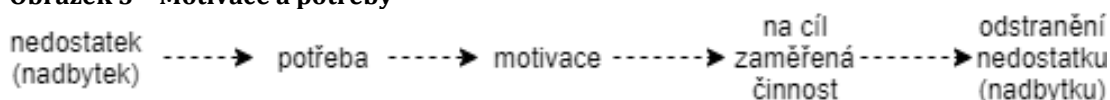
7 Teorie potřeb

Teorie potřeb vychází podle Kolmana (2012, s. 47) z předpokladu, že lidé potřebují naplňovat nebo udržovat určité potřeby. Mohou být fyziologické podstaty (potrava), nebo obtížněji definovatelné – psychologické (seberealizace). Provazník a Komárková (1998, s. 41–42) říkají, že potřeba je chápána jako *„člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho pro daného jedince subjektivně významného, jako základní zdroj motivace veškeré lidské činnosti.“*

Tímto psychologickým konstruktem označujeme vnitřní stavy vlastní nejen člověku. V rovině prožívání se jedná o nelibě pociťovaný stav napětí, který vede člověka k činnosti vedoucí k jeho odstranění. Potřeba vede k činnosti samozřejmě jen za předpokladu, že nalezne určitý cíl, který povede k naplnění jeho potřeby. Jedná se tedy o základní zdroj motivace (Provazník a Komárková 1998, s. 42).

Blízký vztah motivace a potřeb lze na příčinných vztazích, které jsou vidět z obrázku 3.

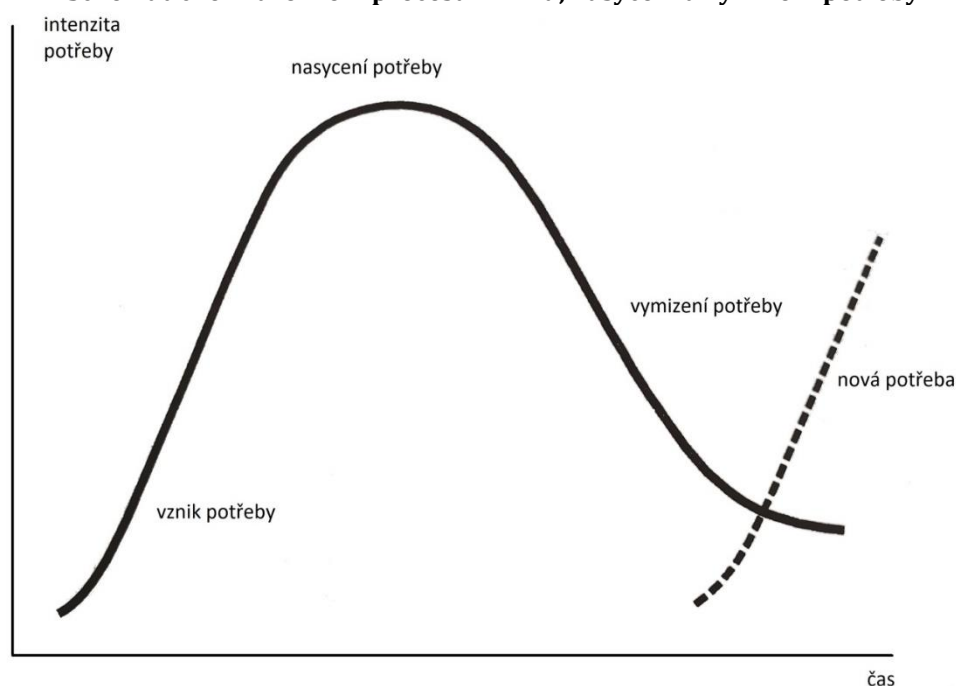
Obrázek 3 - Motivace a potřeby



Zdroj: Provazník a Komárková (1998, s. 42)

Potřeba může být buď nedostatková, nebo přebyteková. V obou případech je však jedinec hnán touhou danou potřebu uspokojit. Po uspokojení aktuální potřeby vždy vznikne nová, čímž vzniká nekonečný proces (Provazník a Komárková 1998, s. 41).

Obrázek 4 - Schématické znázornění procesu vzniku, nasycení a vymizení potřeby



Zdroj: Provazník a Komárková (1998, s. 43)

Potřeby mohou být rozděleny do dvou kategorií: primární a sekundární. Za primární jsou považovány biologické, vrozené potřeby, kdy se o pocit nedostatku stará tělo vnitřními reakcemi. Sekundární se utvářejí od primárních potřeb a jsou naučené. Jedná se o sociální a psychogenní potřeby. Už z těchto případů lze

pozorovat určitou kvalitu těchto potřeb a určitou hierarchičnost. Tímto tématem se dále zabýval A. Maslow. (Provazník a Komárková 1998, s. 44)

7.1 Maslowova pyramida

„Mohou být lidské potřeby zmapovány? Mají mezi sebou nějaký vztah? Uvádí uspokojení jednoho souboru vědomých potřeb do pohybu jiný soubor původně nevědomých potřeb (Kolman 2012, s. 29)?“ Podle Kolmana (2012, s. 47) lze tyto otázky zodpovědět Maslowovou hierarchií potřeb, který patří mezi základní koncepty naplňování potřeb. Jedná se o srozumitelný, a přesto komplexní koncept, který je jednoduše aplikovatelný a zapamatovatelný. Díky tomu se jedná o teorii, která měla podle Adaira (2004, s. 29) na myšlení manažerů snad největší vliv. Pro humanistickou psychologii je typický optimistický přístup k člověku – předpokladem je, že je ve své podstatě dobrý a člověk je motivován vnitřně, ne na základě odměn a trestů. Stejná pravidla také platí pro Maslowovu koncepci potřeb.

„Teorii potřeb a jejich uspokojení považuje Maslow za nejdůležitější a zásadní princip zdravého lidského vývoje“ (Provazník a Komárková 1998, s. 99). Tento princip se objevuje v každém věkovém období. Pro člověka je podle Adaira (2004, s. 29) typické, že neustále po něčem touží a krom krátkých okamžiků nedosahuje pocitu naprostého uspokojení. Jakmile je určitá potřeba uspokojena, nastupuje potřeba další a zabere její místo. Tato skutečnost je v koncepci reflektována.

Podle Maslowa má každý člověk v sobě dva druhy sil – jedny vycházejí ze strachu o bezpečí a táhnou ho zpět. Druhé ho vedou k jedinečnosti a k plné funkční schopnosti sil. Proces růstu je poté převažování druhé síly nad první (Provazník a Komárková 1998, s. 99).

Ve své základní podobě Maslowova pyramida představuje hierarchii pěti potřeb. Jedná se o univerzální pravidlo platné pro všechny kultury, nezávislý na společenských a sociálních podmínkách. Formy projevu a způsoby uspokojování těchto potřeb jsou však naopak kulturně, společensky a sociálně podmíněné. Jmenovitě se jedná o potřeby fyziologické, bezpečí, společenské, uznání a seberealizace. Potřeby jsou uspořádány v hierarchii, což znamená, že první nastupují fyziologické potřeby. Jakmile jsou uspokojeny, tzn. máme dostatek spánku, jídla, začneme toužit po bezpečí. Tento proces pokračuje až k potřebě

seberealizace. V uspořádání potřeb je důležitá skutečnost, že ne každý jedinec se musí dostat na nejvyšší úroveň potřeb (Provazník a Komárková 1998, s. 99–100).

Obrázek 5 – Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Wikimedia (2014)

Neuspokojení základních potřeb vede dle Nakonečného (1996, s. 100) k následujícím důsledkům:

1. Nezávislost na starých faktorech a cílových objektech spojené se zájmem o nové faktory a cílové objekty, které byly dosud přehlíženy. Z toho důvodu může být doprovodným jevem změna zájmů a hodnot.
2. Podceňování již uspokojených potřeb či dokonce jejich znehodnocování.

Těmito důsledky lze například vysvětlit, proč lidé berou jako samozřejmé jídlo, svobodu nebo lásku, ačkoliv se jedná o jedny z nejpodstatnějších faktorů v životě (Nakonečný, s. 100).

Maslowova koncepce potřeb je často zobrazována v trojúhelníkovém (pyramidovém tvaru, viz. obrázek 2). Tento tvar však může působit zavádějícím způsobem, protože vyšší potřeby mají opticky méně prostoru. Opak je však pravdou, potřeba seberealizace by se dala považovat za nekonečnou a koncepce by měla spíše být do tvaru trychtýře (Provazník a Komárková 1998).

Výzkumy však k Maslowově teorii přistupují s odstupem (Kolman 2012, s. 48). Navíc vzhledem k tomu, že se hierarchie potřeb stala natolik univerzální, je často vykládána takovým způsobem, že je její podstata deformována a

misinterpretována (Adair 2004, s. 37). Ukázalo se, že potřeby nevytvářejí hierarchické úrovně a nemusí být vztah mezi potřebou a chováním (Kolman 2012, s. 48). Neexistuje přesvědčivý důkaz, že uspokojení jakékoliv potřeby vede k nastoupení nejbližší vyšší potřeby (Adair 2004, s. 37). Podle Kolmana (2012, s. 37–49) se jedno chování zároveň může vést k uspokojení více potřeb a jednu potřebu můžete uspokojit více způsoby jednání. *„Když například dáte žebrákovi almužnu, můžete tím uspokojit svoji potřebu sounáležitosti s druhými nebo uklidnit pocit viny, že jste svému dítěti odmítli koupit bonbóny, anebo jste též činem mohli uspokojit potřebu moci, protože jste si potvrdili, jak vysoko ve společnosti se oproti žebráku nacházíte (Kolman 2012, s. 48).“* Také věk a kulturní zázemí jistě ovlivňuje, jaká váha se přisuzuje potřebám. Problematická je také potřeba seberealizace jako nejvyššího bodu, kterého lze dosáhnout (Kolman 2012, s. 49).

Ke stejným pochybnostem o platnosti teorie dochází také Mahmoud a Lawrence (1976). Tvrdí, že není dostatek studií potvrzujících závěry Maslowovy pyramidy potřeb a některé ji dokonce zamítají. Neznamena to ale, že tyto závěry zamítají validitu teorie, protože teorie kvůli své podstatě téměř nejde empiricky testovat. Ani sám autor neposkytl žádný návod, jak testovat funkčnost teorie a žádný průzkum také nedělal. Svou teorii postavil na logice a svých klinických zkušenostech psychologa spíše než na důkladném výzkumu (Mahmoud a Lawrence 1976).

Stejně jako Kolman (2012) i Mahmoud a Lawrence (1976) vidí problém v nejednoznačnosti potřeb. Není jasné, co je myšlené konceptem potřeb, na jakých základech potřeby vznikají, jak je měřit. Stejně jako není jasné, jestli se hierarchie potřeb liší u různých lidí a proč je vlastně fixní hierarchie, když chování je determinováno různými potřebami a může jich naplňovat i více zároveň. Mahmoud a Lawrence (1976) říkají, že Maslowova teorie je v mnoha výzkumech nepotvrzena, nemusí to nutně znamenat, že je chybná. Maslowova pyramida se dá spíše považovat za užitečný nástroj pro generování nápadů a dobrý koncept pro vysvětlení různorodých výsledků výzkumů. Ve výsledku je ale potřeba, aby byla teorie zpřesněna a přeformulována (Mahmoud a Lawrence 1976).

O reformulaci se například pokusil Clayton Alderfer, který redukoval koncept pěti potřeb Maslowa na tři (Nakonečný 1992, s. 98). Proto také nese název teorie tří motivačních faktorů. Potřeby jsou rozděleny na tři základní stupně:

- Existenční – jistota v zaměstnání a mzda.
- Vztahové – společenské potřeby, přátelství, sympatie.
- Růstové – kariérní postup, seberealizace.

Dle autora se jedná o přesnější koncepci potřeb než v případě Maslowa (Nakonečný 1992, s. 98).

Ačkoliv Alderfer kritizuje Maslowovu koncepci potřeb, dochází k podobným závěrům. Uspokojená nižší potřeba (např. existenční) vzbuzuje potřebu vyšší (např. vztahovou) a neuspokojená potřeba vyšší prohlubuje potřeby těch nižších (Nakonečný 1992, s. 99).

Humanistický přístup k pracovní motivaci je vhodné znát, protože vyplývá ze zdravého rozumu a manažerům umožňuje pochopit, co se v pracovním kolektivu děje. Neposkytuje však univerzální návod, jak k motivaci podřízených přistupovat (Kolman 2012, s. 45).

7.2 Teorie potřeb dle Pessa a Boyden-Pessa

Autoři konceptu základních vývojových potřeb, Pessa a Boyden-Pessa, jsou zakladatelé původní psychoterapeutické metody Pessa Boyden System Psychomotor (dále v textu ve zkratce PBSP) (Pesso et al. 2009, s. 22). Oba autoři bohužel zemřeli dříve, než sepsali ucelenou knihu popisující tuto metodu. Informace tedy budou čerpány převážně z knihy od české autorky Petry Vrtbové, která shrnula originální texty z oficiálních webových stránek a jejích osobních zápisků z přednášek (Pesso et al. 2009, s. 14). Výklad bude doplněn oficiálními českými webovými stránkami o PBSP a články čerpající z původních rozhovorů Alberta a Diane Pessa. Využití tohoto konceptu může přinést nový úhel pohledu na problematiku uspokojování potřeb v zaměstnání, jelikož jeho využití v tomto kontextu je velice netradiční, ne-li úplně nové. Předpokladem je, že pracovník bude schopen se významnou měrou participovat na uspokojování potřeb. Tento fakt je mnohými výzkumy přehlížen.

PBSP je dle Siřínka (PBSP – úvodní text určený zájemcům o metodu) založen na předpokladu, že člověk má určitá očekávání ohledně toho, co chce v životě najít a co očekává za reakce okolí. Dítě se totiž rodí s vrozenou informací o tom, co má být v jakém věku naplněno a také kým (Šamánková, 2011).

V případě, že dosáhne toho, čeho chtěl a dostal od okolí adekvátní reakci, bude mít pocit, že život má smysl. V opačném případě bude frustrovaný, bude mít pocity bezmoci, samoty a nesmyslnosti. Příkladem může být očekávané bytostně vřelé přijetí a místo toho dostaneme chladné odmítnutí. Člověk potom může vnímat odmítnutí i v případě, kdy tomu tak není a může mít sklon vystavovat se odmítnutím (Siřínek, PBSP – úvodní text určený zájemcům o metodu). Pakliže nedojde k adekvátní saturaci potřeb v rámci interakce dítěte s rodiči, deficiency přetrvávají a mohou se projevit specificky v zaměstnání. Například špatně naplněná potřeba místa může vést k neustálé tendenci měnit zaměstnání, protože zaměstnanec necítí, že by někam patřil.

Veškeré potřeby jsou chápány buď v doslovném slova smyslu, symbolickém nebo vnitřním (Šamánková 2011). Příklad lze uvést na potřebě místa v kontextu našeho dotazníku. Z hlediska fyziologického (doslovného) je míněno pracoviště, zaměstnancův stůl, židle, prostor apod. Symbolicky lze místo chápat v kontextu firmy, tzn. že zaměstnanec vyplňuje určitou prázdnotu, kterou nikdo jiný nezaujímá, je něčím pro firmu unikátní – svými schopnostmi, kompetencemi či rolí. Nakonec ve zvnitřněné rovině zaměstnanec cítí, že má místo pro sebe ve své mysli i těle.

Člověk s uspokojenou potřebou místa má pocit, že někam patří a má zapuštěné kořeny v zemi. Cítí se jako „doma“ a „na správném místě“. Naopak se špatně uspokojenou má pocit, že nikam nepatří, neustále cestuje z místa namísto, chce žít mimo pozemský svět nebo v jiném století. Těžko také hledá místo vedle partnera, kamarádů nebo v povolání. Anebo se naopak na partnera, kamarády či povolání přespříliš naváže a vytvoří si z těchto subjektů tzv. náhradní, zástupné, objekty – což též nelze považovat za adekvátní a prospěšné, ať již danému jedinci samotnému či právě těmito zástupným objektům. Jim je totiž dána „zodpovědnost“ nenaplněnou potřebu jedince dosytit, čemuž zpravidla na požadované úrovni není možno dostat (Šamánková 2011).

Potřeba sycení, nebo také péče, výživy, krmení, znamená v doslovném významu přísun jídla a vody. Zároveň ale zahrnuje láskyplné doteky. Na symbolické úrovni je myšleno sycení láskou, pozorností, zájmem, oceněním nebo i informacemi. Pokud je například někdo v dětství fyzicky zneužíván nebo odmítán, jako dospělý potom může nevědomě vstupovat do situací, kde právě odmítání nebo zneužívání

zažívá a tím se tzv. negativně živí. Při nenaplněné potřebě mohou lidé navíc pociťovat vnitřní prázdnotu. Zároveň mohou mít poruchy potravy nebo závislosti na návykových látkách (Šamánková 2011). Potřeba sycení může být ale také „přeplněna“. Takoví lidé poté mohou být závislí na péči ostatních – od ostatních vyžadují pozornost a v případě, že ji nedostanou, jsou hluboce nešťastní či rozčarovaní (Šamánková 2011). Zaměstnanec se špatně naplněnou potřebou sycení může mít bez pádného důvodu pocit, že se o něj nikdo nezajímá, nikdo ho za práci neocení a lidé ho ve firmě nemají rádi.

Podpora pro dítě může být vyjádřena zajišťováním, pomocí s chozením a přidržováním (Pesso et al. 2009). V kontextu pracovním lze za podporu považovat povzbuzování, správné motivování člověka, neshazování v případě chyb, a naopak snaha pomoci. Pokud se člověku dostává dostatek podpory (a dostávalo se mu v dětství), má dle Šamánkové (2011) pocit jistoty, stability a rovnováhy. Přílišná podpora a pomoc může ale také vyústit v nežádoucí rozvoj. Lidé se pak nejsou schopní postavit na vlastní nohy a pořád potřebují mít někoho, o koho se mohou opřít. Taková závislost jim však bude bránit v růstu a samostatnosti (Šamánková 2011).

Potřeba ochrany (bezpečí) spočívá v obraně vůči nepřátelským a agresivním silám zvenčí. Na doslovné rovině může zahrnovat cokoliv fyzického, pro dítě se může jednat o ochranu před auty nebo třeba rozpálenou žehličkou (Šamánková 2011). Na symbolické úrovni je podle Šamánkové (2011) míněná ochrana před přílišnou emocionální zátěží nebo přílišnou stimulací například informacemi nebo podněty zvenčí. Přílišná ochrana není ale ideálním stavem. Děti totiž poté nemají realistický obraz o světě a budou naivně očekávat stejné bezpečí jako doma. Následující konfrontace s realitou může vést k velmi negativní zkušenosti, která jedince může poté zásadně ovlivnit nejen v dětství, ale lze předpokládat, že i v pozdějším dospělém životě. (Šamánková 2011). Špatně uspokojená potřeba může vést k pocitům zranitelnosti, úzkostlivosti, bojácnosti nemožnosti rozpoznat nebezpečné situace (Šamánková 2011). Právě tyto pocity zranitelnosti a úzkosti prožívá zaměstnanec v pracovním prostředí, pokud nemá dostatečně naplněnou tuto potřebu. V opačném případě by se ve firmě cítil v bezpečí, podobně jako ve svém domově.

Poslední potřebou je potřeba hranic či limitů. Člověk se špatně nastavenými limity se dle Pessa et al. (2009, s. 71) cítí neomezený, bez hranic a jako všemocný, díky čemuž nepotřebuje nikoho jiného a na nikom jiném mu nezáleží. Limity jsou důležité, protože dle Pessa et al. (2009, s. 99) nám umožňují omezovat tvořivé a ničivé životní síly, aby se nestaly nekontrolovatelnými. Špatně uspokojená potřeba navíc vede k destruktivnímu chování a nekonečné lačnosti po vlastním zájmu bez ohledu na druhé. V případě, že dítě zažívalo až příliš striktní hranice, nemusí být (ani do budoucna) vůbec schopné projevovat zlobu. Člověk však tyto emoce bude stále podvědomě prožívat, jen budou potlačené, což může mít negativní důsledky v oblasti mezilidských vztahů atd. (Šamánková 2011). V pracovním prostředí by zaměstnanec se špatně naplněnou potřebou mohl neustále přeceňovat své schopnosti a své úkoly proto nezvládat. Zároveň by byl netolerantní k chybám svých spolupracovníků i nadřízených a mohl by působit arogantně.

Oproti Maslowově pyramidě potřeb lze vidět značné rozdíly v chápání potřeb. PBSP netvoří „pyramidovou“ hierarchii, všechny jsou si svým způsobem rovny. Hierarchie je zde patrna v jiné dimenzi. Všechny potřeby dle PBSP jsou naplňovány ve třech úrovních – nejprve fyzicky – konkrétně, poté mohou být naplňovány symbolicky – abstraktně a teprve jsou-li alespoň zčásti naplňovány takto, jsme schopni se o své potřeby postarat sami – tedy autonomně. Autonomní saturace potřeb je výsadou zralé, dospělé osobnosti. Právě vzhledem k psychoterapeutickému základu PBSP jsou zde potřeby vysvětleny hlavně z hlediska deficitů v dětství a jejich důsledků v pozdějších fázích života. Jako jedna z hlavních příčin současných potřeb je tedy u PBSP chápáno jejich míra saturace v minulosti. Tento princip je u Maslowa zohledněn jen částečně, kdy uspokojení nižší potřeby dříve vede k následnému nastoupení vyšší.

8 Pracovní motivace

Teorií pracovní motivace existuje také velké množství. Zatímco motivační teorie obecně zahrnovaly veškeré části života a byly vysvětlovány v širším slova smyslu, pracovní motivace se dá chápat jako její podmnožina. Mají s pracovní motivací mnoho společného a její principy se dají použít i zde. Přesto existují určitá specifika a manažera čeká nelehký úkol ve vzbuzování motivace u svých

podřízených, jelikož na malém prostoru musí rozpoznat ty správné stimuly pro mnoho lidí.

Neuberger (1974, s. 50–51) vnímá pracovní motivaci jen jako plnění formálních povinností. Nemíní se tím práce jako taková, jde jen o úkoly plnící konkrétní cíle v rámci firmy. K tomu navíc dodává, že v praxi nejde vůbec o motivaci k práci, ale o její výsledek. Pracovní motivace údajně není nic individuálního a jedná se pouze o produkt podmínek, ve kterých se zaměstnanec nachází. Tyto podmínky jsou podle Nakonečného (1992, s. 108–109) dané prostředím, platem, firemní kulturou a dalšími proměnnými. Motivace práce může být definována jako souhrn sil, které podněcují a udržují člověka v práci. V pracovní motivaci se poté ptáme, co má být motivováno, jaký druh a jaký rozsah činnosti. Předmětem motivace může být pracovní jednání, pracovní morálka nebo například pracovní spokojenost. Všechny tyto aspekty je nutné řídit, jelikož motivovaní pracovníci jsou nepochybně jednou z priorit firem.

Jedním z hlavních důvodů, proč by se manažeři měli o motivaci zajímat je její pozitivní vztah s výkonem. Ačkoliv se toto tvrzení zdá být založené na zdravém rozumu a není třeba o něm pochybovat, ne všichni autoři se k němu jednoznačně přiklání, viz. kritika Herzbergovy teorie (kapitola 5.2.2.).

S motivací se také mnoha lidem jistě vybaví i spokojenost. Lze považovat za samozřejmé, že spokojený zaměstnanec je zároveň motivovaný a naopak. Již ale bylo zmíněno v Herzbergově teorii, že ačkoliv existuje úzká souvislost, nemusí se vždy jednat o na sobě závislé jevy. Nabízí se pak také otázka, jaké faktory danou spokojenost určují? Odpovědí mohou být faktory ovlivnitelné firmou, jako například plat, přístup manažerů, benefity. Stejně tak ale spokojenost může být souviset jen s těžko ovlivnitelnými faktory – pohlavím nebo věkem.

Aplikace motivačních teorií do pracovního prostředí je značně komplikovaná. Rozpor může být vysvětlen na pojetí vzdělávání a školství, které je víceméně společné pro všechny země. Mezi nejúspěšnějšími zeměmi jsou zařazené zejména ty ovlivněné čínskou kulturou, kde je kladen důraz na intenzivní práci a množství hodin učení. Tento přístup by odpovídal teorii X a přesto se jedná o nejúspěšnější metodu. Velmi vysoko se však umísťuje i Finsko, kde dávají minimum domácích úkolů a žáci mají mnoho vlastního prostoru. Finsko by zase odpovídalo teorii Y. Tím pádem se nezdá, že by teorie XY fungovala. Mcgregorova teorie je však platná

pro tvůrčí pracovníky. Podobné platnosti a nezávislosti lze nalézt u mnoha příkladů, a proto nelze jednoznačně určit správný přístup (Kolman 2012, s. 84–87)

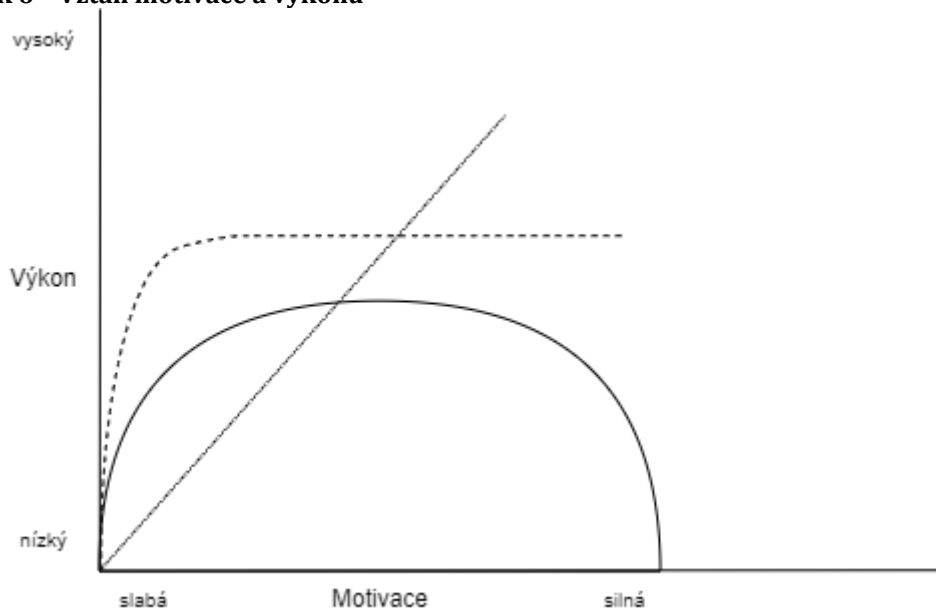
8.1 Motivace a výkon

V psychologii, a pravděpodobně i v rámci našeho zdravého rozumu, se stalo zvykem spojovat motivaci a schopnosti s hodnotou výkonu. Vychází ze základu, kdy vysoká snaha po výkonu je neúčinná v případě, že zaměstnanci chybí motivace, případně dané schopnosti. Formálně lze tento vztah zapsat následovně: $V = M * S * Mž$, přičemž M je míra motivace, S popisují schopnosti a Mž jsou možnosti. Proměnné jsou v rozmezí nula až jedna (Nakonečný 1992, s. 109)

Provazník a Komárková (1998, s. 69–71) tvrdí, že motivace a výkon jsou ovšem v psychologii chápány jinak – zjistilo se, že někteří lidé podávají vysoký výkon vždy, kdy je to možné, zatímco jiným tato tendence schází nebo není zřejmá. Tyto pojmy vysvětluje výkonová motivace a potřeba vysokého výkonu. První zmíněná představuje osobnostní tendenci podávat co nejlepší výkony tam, kde se dá měřit kvalita. Roli hrají dvě proměnné – potřeba vyhnout se neúspěchu a potřeba úspěchu. Je individuální, která proměnná má vyšší účinnost, ale na každého působí v určité míře obě. Pokud převažuje potřeba úspěchu, lze očekávat spíše vyšší aktivitu jedince, zatímco u potřeby neúspěchu naopak pasivitu. Na výslednou podobu výkonové motivace má vliv výchova v rodině, zkušenosti jedince se situacemi, kde kritériem je výkon, sociální skupiny a kultura. Úroveň této motivace lze usměrňovat v mladším věku, a i v tu dobu se jedná o velmi složitý úkol (Provazník a Komárková 1998, s. 69–71).

S výkonovou motivací také souvisí podle Provazníka a Komárkové (1998, s. 71) psychologický fenomén aspirace, který představuje výši nároků, které na svůj výkon jedinec klade. Tento jev je závislý od osobnosti člověka. Pro manažera může být dle Nakonečného (1992, s. 71) důležité vybrat zaměstnance s vysokou výkonovou motivací, ale její rozpoznání není snadné. Doporučenou metodou je „*anamnestický výběrový rozhovor s uchazečem, zaměřený na dosažené životní a pracovní úspěchy a neúspěchy, na způsoby vyrovnávání se jedince s případnými neúspěchy, ale také na jeho představy o dalším životě vůbec* (Provazník a Komárková 1998, s. 71).“

Obrázek 6 – Vztah motivace a výkonu



Zdroj: Nakonečný (1992, s. 111)

Z obrázku 3 je patrné, že i míra motivace má svou optimální úroveň vzhledem k výkonu. Příliš nízká motivace nenabádá zaměstnance k činům, je potom líný a ke všemu musí být nucen – jeho efektivita je nízká. Navíc, když člověk nechce, nebo chce málo, věci se zpravidla nedaří. Příliš vysoká motivace také není ideální. Osoba poté vidí pouze cíl a tím mohou zůstat nepovšimnuty ostatní důležité podněty. Dále při tak vysoké motivaci mají zaměstnanci stále starosti, aby nesehali, což doprovází úzkost, která snižuje výkonnost. V určitých situacích stres vyburcuje zaměstnance k vyššímu výkonu, jedná se ale jen asi o 10 % případů. Tato přemotivovanost je ale v pracovních situacích spíše výjimkou. Pro každý typ úkolu existuje vlastní nejefektivnější míra motivace. U složitějšího úkolu je lepší být méně motivovaný, a naopak snadnější úkoly je nejefektivnější dělat s vysokou motivovaností. Tento vztah je možné vysvětlit tak, že snadnější úkoly bude pracovník dělat bez většího stresu, a i případný větší stres nebude mít na úkol takový vliv, jelikož je úkol jednoduchý a „není na něm co zkazit“. Pro firmu je důležité, aby tedy nekladla na zaměstnance příliš vysoké nároky (za vysoké odměny), jelikož je to ve výsledku bude stát mnohem více nákladů. Podobný princip je popsán i u teorie kompetence v kapitole 5.2.3 (Provazník a Komárková 1998, s. 66–135).

Je samozřejmé, že výkon pracovníka nesouvisí jen s motivací. Roli hrají také schopnosti, zkušenosti, fyzické a duševní stavy (únava, nemoc). Dále také vnější vlivy, jako je prostředí firmy, kvalita instrukcí a mnoho dalších prvků. Přesto patří mezi klíčové faktory a dokáží převážet i nepříznivé pracovní podmínky a jiné vlivy. Pro manažery je také důležité pohlídat si skutečnost, že vysoký výkon nemusí nutně znamenat vysokou produktivitu, což je vlastně hlavní požadavek kladený na zaměstnance a co firmě produkuje peníze (Nakonečný 1992, s. 12–15).

8.2 Motivace a spokojenost

Nakonečný (1992, s. 86) definuje jako pracovní spokojenost příjemný nebo pozitivní emoce plynoucí z ocenění vlastní práce nebo pracovních zkušeností. Provazník a Komárková (1998, s. 137) navíc dodávají, že je nutné rozlišovat spokojenost plynoucí ze smysluplné práce (vyjadřující pocit naplnění) a zcela odlišnou spokojenost znamenající uspokojení ve smyslu „mně to stačí“ a „není třeba se více namáhat“. Tyto dva druhy spokojenosti se do pracovního výkonu a motivace promítají zcela odlišně – první zmíněný vede k vyššímu výkonu, zatímco druhý k nižšímu.

Mohlo by se zprvu zdát, že s vysokou motivací automaticky přichází vysoká spokojenost. Přeci jen spokojený člověk je motivovaný. Některé výzkumy ale u tohoto vztahu nevidí přímou příčinnou souvislost. Brayfield a Crockett (1955) například zjistili, že spokojenost a výkon jsou korelovány jak velmi pozitivně, tak i negativně, a tudíž mezi nimi není závislost. Dle popsání teorií výše dochází ke stejným závěrům i teorie spravedlnosti. Ta tvrdí, že pokud spolupracovníci mají minimální nasazení a motivaci, nebude zaměstnanec také motivován. Nebude chtít podávat vyšší výkon než ostatní, protože mu to tak bude připadat spravedlivé. Jeho nízká motivace ale nutně nemusí znamenat nespokojenost.

Ke stejným závěrům dochází i Darty-Baah (2010) – spokojení zaměstnanci nemusí být motivovaní. Přesto mezi spokojeností a motivací existuje vztah, který nemůže být přehlížen. Pro firmy jsou tyto dva faktory klíčem k vyššímu výkonu a tím pádem vyšším ziskům. Držet zaměstnance spokojené poskytuje firmám jednoznačně konkurenční výhodu, jelikož takoví zaměstnanci jsou více oddaní organizaci (Darty-Baah 2010).

Provazník a Komárková (1998, s. 140) souvislost mezi spokojeností a motivací vidí jednoznačně, upozorňují však na dva rozdílné druhy spokojenosti popsané v prvním odstavci. Obecně platí, že dobré pracovní podmínky stimulují a uspokojují. Dále upozorňují, že spokojenost založená na nízkých nárocích na sebe ve skutečnosti demotivuje své spolupracovníky a šíří se jako tzv. sociální nákaza. (Provazník a Komárková 1998, s. 140–142)

Idiegbeyan-ose et al. (2019), kteří provádějí výzkum na soukromých univerzitních knihovnách našli pozitivní vztah mezi motivací a výkonem, podobně jako ostatní autoři. Díky tomuto vztahu stanovili i závislost mezi motivací a spokojeností. Výsledkem této studie je závěr, že motivace pracovníků je nevyhnutelná pro zvýšení jejich spokojenosti s prací. Proto by se vedoucí pracovníci měli snažit svým podřízeným dávat takové motivující podněty, které zvýší jejich spokojenost (Idiegbeyan-ose et al 2019).

Navzdory těmto studiím Singh a Tiwari (2011) mezi motivací a spokojeností vyzkoumaly závislost. Ve studii aplikované na kancelářské pracovníky byly zjištěny výrazné rozdíly v motivaci u spokojených a nespokojených zaměstnanců. Konkrétní hodnota korelace byla naměřena přes 0,8. Hlavním faktorem určujícím spokojenost a tím pádem i motivátorem byly zjištěny benefity v podobě sick days, zdravotního pojištění, osobního volna apod. Pro zvýšení motivace a spokojenosti by se firmy tedy měli soustředit na tento faktor (Singh a Tiwari 2011).

Nakonečný (1992, s. 86) také upozorňuje, že spokojenost v práci je ovlivněna celkovou spokojeností v životě. U mužů je tato korelace 0,32 – 0,68, u žen znatelně méně (0,04 – 0,23). Zároveň zdůrazňuje, že spokojenost zahrnuje různé dílčí faktory, které jsou vázány na psychický život jednotlivce a „*jako složka osobnosti vyjadřuje míru uspokojování jednotlivých potřeb.*“ (Nakonečný 1992, s. 86). Z čehož lze spatřovat paralelu s potřebami a tím pádem i motivací. Tento fakt je zohledněn v dalším výkladu, kde člověk je spokojený do té míry, do jaké jsou uspokojovány očekávání, motivace a potřeby člověka. Zároveň zdůrazňuje, že spokojenost má slabé motivační síly, jelikož motivace plyne hlavně z nedostatků Nakonečný (1992, s. 86–87).

Stejně jako v psychologii, ani zde dle Provazníka a Komárkové (1998, s. 142) nemůžeme vyjít s jednoduchým obecným tvrzením. Autoři dále dodávají, že neexistuje univerzální prvek určující spokojenost, nespokojenost nebo motivaci.

Celková spokojenost je dána také váhou, kterou pro člověka má a nelze ji tak jednoduše stanovit nebo pozorovat (Provazník a Komárková 1998, s. 142).

Ačkoliv nelze mezi motivací a spokojeností dát rovnítko a není mezi nimi přímý příčinný vztah, úzce spolu souvisí. Představa nespokojeného, avšak motivovaného zaměstnance je přinejmenším nevšední a dlouhodobě těžko udržitelná. Faktory ovlivňující spokojenost a motivaci jsou obvykle podobné a pro firmu je důležité umět je rozpoznat. Motivace byla již popsána, co tedy ovlivňuje spokojenost?

9 Spokojenost pracovníka

Faktory spokojenosti je možno rozdělit do dvou kategorií. První jsou ovlivnitelné, tzn. ty faktory, na které má firma (případně manažer) více či méně možnost působit, nebo je změnit, a tím i ovlivňovat výslednou spokojenost. Řadí se mezi ně například styl vedení, plat, kultura firmy atd. Oproti tomu neovlivnitelné jsou třeba pohlaví, věk nebo počet let ve firmě.

9.1 Ovlivnitelné faktory spokojenosti

Ovlivnitelné faktory celkově zaštiťuje vnitřní a vnější motivace, která by i částečně mohla být samostatnou kategorií. Vnější motivace je v podstatě stoprocentně ovlivnitelná, zatímco vnitřní jen částečně. Spokojenost ale ovlivňují oba faktory zásadním způsobem a oba se dají ovlivňovat, proto jsou níže zmíněny.

9.1.1 Vnitřní a vnější motivace

Vnitřní a vnější motivace lze rozdělit i pomocí pozitivní a negativní motivace. Jednoduše by se pozitivní motivace dala shrnout jako motivace pomocí odměny, zatímco negativní pomocí trestu. Obrázek 4 tento fakt pěkně popisuje a zelený čtverec zároveň naznačuje, že je to jediné efektivní a dlouhodobé řešení, které vede k vyšší motivaci a spokojenosti.

Obrázek 7 – Hlušička – znázornění vnitřní a vnější motivace



Zdroj: Hlušička (2013)

V průzkumech o spokojenosti jsou tyto dva typy, známé také jako extrinsická a intrinsická motivace, často skloňované. Kuvaas et al. (2017) vnitřní motivaci zjednodušeně shrnuje jako motivaci bez použití peněz. Deci et al. (1989) definici poněkud rozšiřují a zahrnují do ní dělání aktivit pro jejich vlastní podstatu, což vede k pocitu naplnění a spokojenosti. Vnější motivace oproti tomu znamená chuť dokončit aktivitu díky jejím pozitivním následkům, například finanční odměně, případně vyhnutí se negativním – trestu (Deci a Ryan 2000). Nakonečný (1992, s. 123) mezi nejdůležitější vnější motivy práce zařazuje potřebu a jistotu peněz, uplatnění s důrazem na důstojnost a prestiží povolání, možnost poznat příslušníky opačného pohlaví a s tím spojená i potřeba kontaktu. K nejpodstatnějším faktorům vnitřních motivů patří potřeba činnosti, uspokojení z výkonu, pocit moci a životní smysl či seberealizace uspokojovaná skrz zaměstnání.

Jako nejefektivnější se dle Kuvaase et al. (2017) ukazuje vnitřní motivace, která vede k reálné vyšší spokojenosti a výkonu. Oproti tomu vnější motivace má dokonce negativní účinek z dlouhodobého hlediska. Za závěr lze považovat skutečnost, že firma by se měla snažit zaměstnance co nejvíce zahrnovat v rozhodování, poslouchat je a snažit se pochopit jejich perspektivy a na základě jejich rozhodnutí dostávat zpětnou vazbu – ať už negativní nebo pozitivní (Stone et al. 2009). Díky tomu budou zaměstnanci mít možnost rozvíjet svou vnitřní

motivaci a více se ztotožňovat s firmou. Důsledkem by tedy měla být zvýšená spokojenost a výkon.

Nakonečný (1992, s. 124) částečně oponuje s odkazem na Herzbergovu teorii, kdy by měla být určitá skupina lidí více ovlivňována obsahem práce a jiná skupina zase pracovním prostředím. Autor dále tvrdí, že stimulování vnitřní motivace má spíše význam pro zaměstnance vyšších pozic, zatímco pro ty nižší je podstatnější vnější motivace. Ačkoliv je ve firmách kladen větší důraz na vnitřní motivaci, výsledek je znatelný spíše pro kvalifikovanější pracovníky, kteří mají svou práci rádi. Důraz je kladen možná také proto, že ve výzkumech převládá mínění, že vnitřní motivace je ta správná forma aktivace a dosáhne se tím nejlepších výsledků, jelikož pro zaměstnance bude odměnou jen samotný obsah práce. Se závěrem Kuvaase et al. (2017) se však Nakonečný (1992, s. 125) shoduje – jedním z úkolů firem, kteří chtějí zlepšit motivaci svých zaměstnanců, by mělo být zlepšení charakteru a obsahu práce, čímž budou stimulovat jejich vnitřní motivaci.

9.1.2 Styl vedení

Vedením se rozumí snaha ovlivnit mnoho lidí pomocí komunikace (instrukcí a rozkazů) za účelem dosažení určitého výsledku (Dubrin 2005). Styl vedení hraje nedílnou součást motivace zaměstnance. Tento faktor lze však jen těžko ze strany zaměstnance změnit. Kompetentními by v tomto směru měly být firmy pomocí správně nastavené politiky. Zároveň samozřejmě samotní manažeři, kteří by měli umět správně zvolit styl vedení. Který je však v jaké situaci nejefektivnější a jaký vede k dlouhodobému zvýšení motivace?

Syafii et al. (2015) rozdělují styly vedení na tři základní skupiny:

1. úkolově orientované vedení,
2. kooperativně orientované vedení,
3. výsledkově orientované vedení.

Hlavním výsledkem studie je zjištění, že nejefektivnější vedení nespočívá v aplikování jednoho, ale spíše kombinací několika těchto stylů v různých situacích. S tímto závěrem souhlasí i Alghazo a Al-Anazi (2016), kteří potvrzují, že využívání různých stylů vedení mnohem pravděpodobněji povede k motivovaným zaměstnancům. Navíc dodávají, že takoví manažeři jsou více inspirativní a

podporující pro ostatní. Se stejným závěrem souhlasí i Al Rahbi et al (2017), kteří provedli výzkum ve zdravotnictví, kde je vedení od manažerů velmi důležité. Zjistili, že nefinanční odměny mají na motivaci velký vliv a hlavním faktorem je právě schopný manažer. Autoři dokonce zjistili negativní korelaci mezi motivací a výsledkově orientovaným vedením spočívajícím v přidělování odměn/pokut dle dosažených výsledků. Jistě však existují situace, kdy by i takový styl vedení byl vhodný použít. V jakých situacích by měly být dané styly používány?

Norlina et al. (2015) popisuje, že výsledkově a úkolově orientované vedení je vysoce efektivní a mnohem pravděpodobně povede k úspěchu oproti vedení založené na kooperaci a spolupráci ostatních. Dlouhodobě je však těžko udržitelné, protože zaměstnanci ztratí motivaci a nebudou spokojeni. Pro úkoly, kde je nutné dosáhnout co nejlepšího výsledku a na může stát existence firmy je dobré zvolit autokratičtější přístup manažera. Oproti tomu ty méně důležité mohou být vedeny více demokraticky a kooperativně, čímž se mohou naplňovat různé potřeby zaměstnanců opomíjené v opačném stylu vedení.

9.1.3 Plat

Jak již bylo zmíněno, plat patří mezi hlavní faktory ovlivňující motivaci. Sule et al. (2015) ve své studii s tímto závěrem souhlasí a popisují silný vztah mezi platem a motivací/spokojeností/výkonností. Pro efektivní fungování organizace doporučují dávat adekvátní mzdu, která bude rozdílná u pracovníků hlavně na základě jejich hodnoty pro organizaci, namísto schopností „na papíře“. Zároveň však musí být spravedlivé, aby se zaměstnanci nebouřili. S tímto závěrem jednoznačně souhlasí i Provazník a Komárková (1998, s. 169), kdy za nejefektivnější odměnu považují tu, která je specifická a osobitá, popisující aktuální hodnotu příjemce, a funguje jen v případě, že je spravedlivá.

Branham (2009, s. 36) dokonce doporučuje dávat mírně nadstandardní mzdu, jelikož nespokojený zaměstnanec velmi pravděpodobně přijme jinou nabídku v případě, že mzda bude o 5 % vyšší. U spokojeného se jedná o 25 %. Náklady spojené se získáním a zaučením nového pracovníka jsou ve výsledku mnohem vyšší. Assari a Desa (2019) také doporučují pravidelné zvyšování platu a nízký plat považují za jeden z hlavních důvodů nízké motivace.

Kolman (2012, s. 95) však nevidí tak jednoznačný vztah mezi pracovním výkonem a mzdou. Mzdu totiž dle něj primárně ovlivňuje cena práce na trhu práce. Zároveň by tento vztah znamenal, že vedoucí pracovníci by mnohdy pracovali mnohonásobně intenzivněji, oproti podřízeným, což zjevně neplatí. A v případě nadstandardního platu si zaměstnanci po určité době na podmínky zvyknou a přestane je motivovat. Někteří lidé navíc pracují, ačkoliv už jsou finančně nezávislí, čímž se dostáváme, k již zmíněnému vnitřnímu uspokojení z práce. V kontextu toho zkoumali Hu a Hirsh (2017) akceptování nižší finanční odměny za smysluplnou práci. V průměru byly ochotní lidé přijmout o 32 % nižší mzdu za smysluplnou práci v porovnání k té, ve které smysl neviděli. Jistě není překvapením, že ochota snížit mzdu se zvyšovala s celkovou finanční zajištěností člověka. Smysluplnost je však individuální – u každé se totiž našel respondent, který považoval danou práci za smysluplnou či nikoliv.

Z těchto skutečností lze dobře pozorovat, že peníze nejsou jediným motivátorem a nejsou hlavním motivátorem pro všechny. Pro drtivou většinu lidí se však podle Rynes et al. (2004) jedná o hlavní motivátor, který je mnohými výzkumy podhodnocován. Obvykle se totiž nezohledňuje efekt na motivaci změnou stávající mzdy, či nabídnutí jiné pozice s vyšší mzdou. Autoři navíc zdůrazňují důležitost nehmotných ocenění, které jsou vedle platu hlavním motivátorem.

9.1.4 Ostatní faktory

Dalším důležitým faktorem ovlivňujícím motivaci je zodpovědnost a podílení se na rozhodování, které se jich přímo dotýká (Adair 2004, s. 89). U zodpovědnosti je důležité, aby všichni měli takové úkoly a cíle, které jsou v jejich schopnostech (Adair 2004, s. 101).

Mezi hlavní faktory uváděné zaměstnanci jako důvod odchodu jsou podle Branhamy (2009, s. 32) tyto:

1. Omezené možnosti kariérního růstu (16 procent).
2. Nedostatek respektu/podpory od nadřízeného (13 procent).
3. Odměňování (12 procent).
4. Pracovní náplň je nudná nebo není výzvou (11 procent).
5. Nedostatečné vůdčí schopnosti nadřízeného (9 procent).

Všechny tyto faktory představují potřeby, které firma nedokázala naplnit. Ve většině případů se tedy jedná o špatný management, nedostatek kariérního růstu a odměňování/plat.

V kontextu PBSP konceptu lze špatný management chápat jako deficit v potřebě podpory, kdy se podřízení nemohou o svůj management opřít. Nedostatek kariérního růstu je možné považovat rovněž za absenci podpory rozvoje a kariérního růstu pracovníka, za špatně stanovené hranice, které také vedou k deficitu v potřebě limitů. Nedostatečný plat vede mj. k nedostatečnému naplnění potřeby syčení a pravděpodobně i k nedostatečnému pocitu bezpečí v případě, že zaměstnanci nejsou dostatečně zajištěni. Deficit lze i nepřímo pozorovat u pocitu místa, kdy na základě těchto faktorů se zaměstnanec pravděpodobně nebude ve firmě cítit dobře, bude mu připadat, že ve firmě pro něj není místo a bude chtít odejít. Branham (2009) popisuje tyto souhrnné důvody, které jsou příčinou dobrovolné fluktuace zaměstnanců:

1. Práce nesplňuje očekávání.
2. Nesoulad mezi zaměstnancem a pracovním místem.
3. Málo zpětné vazby a koučování.
4. Málo příležitostí k růstu a povýšení.
5. Pocit nedocenění a neuznání.
6. Stres z přepracovanosti a nerovnováha mezi soukromým a pracovním životem.
7. Ztráta důvěry ve vedení.

Tyto potřeby lze nazvat za nejkritičtější, jelikož jsou nejčastěji nenaplněné. Firmy by se na ně měly co nejvíce zaměřovat a snažit se jít zaměstnancům maximálně vstříc. Konfrontovat s nimi jejich názory a případné změny zakomponávat. Například u nudného pracovního místa lze jistě najít kompromisy, které povedou k zajímavější pracovní náplni, a ačkoliv poté nemusí fungovat nejefektivněji, zamezení fluktuace ve výsledku může vést k úspoře nákladů.

9.2 Neovlivitelné faktory spokojenosti

Některé motivátory nelze ovlivnit žádným způsobem. Výše platu, kultura firmy či chování manažerů může firma jednoduše ovlivnit. Věk či pohlaví už je zjevně

složitější (pokud se tedy firma například nerozhodne přijímat jen mladé lidi). Přesto i tyto faktory mohou mít zásadní vliv na motivaci a lze na ně reagovat. Například mladší zaměstnanci budou pravděpodobně ambicióznější než ti, co mají těsně před penzí a kariérní postup je bude víc stimulovat. Pro firmu je tedy důležité znát, jaké potřeby tyto skupiny lidí mohou mít a umět na ně správně reagovat.

9.2.1 Pohlaví

Ačkoliv by se na první pohled mohlo zdát, že u pohlaví existují minimální rozdíly, není to pravda. Ženy totiž dostávají méně příležitostí, zastávají méně vedoucích pozic, mají nižší plat a všeobecně horší podmínky. Paradoxně jsou však ženy v práci spokojenější (Kim 2005, Clark 1997, Perugini a Vladislavjević 2019, Pisani 2009). Andrew Clark (1997) předložil vysvětlení pro tento genderový paradox. Ženy mají údajně v práci nižší očekávání, kvůli společenskému přesvědčení o nižší pozici žen na trhu práce jsou. Tyto představy jsou údajně formovány již od útlého dětství. Clark (1997) dále tvrdí, že jakmile se vnímaná pozice na trhu práce žen a mužů vyrovná, rozdíly ve spokojenosti se vyrovnají. Toto tvrzení však Clarkem (1997) nebylo dále zkoumáno a navazující výzkum od autora Kima (2005) tento předpoklad analyzoval. Závěrem studie bylo potvrzení tohoto předpokladu. Ženy žijící v rovnoprávnějším prostředí (z hlediska vnímání pohlaví) měli totiž obdobné očekávání jako muži a z nich plynoucí vyšší nároky na spokojenost. S tímto závěrem také souhlasí Kaiser (2007), který zjistil, že stejné příležitosti pro obě pohlaví v pracovní oblasti genderové rozdíly vyrovnávají.

Naplňování potřeb z hlediska pohlaví zkoumali také autoři Perugini a Vladislavjević (2019), kteří také došli k závěru, že ženy jsou v práci spokojenější. Jako důvod uvádí větší ambice mužů, kteří považují povýšení a růst ve firemním žebříčku za důležitější. Oproti tomu ženy nachází hodnotu a uspokojení v samotné práci. Muži jsou tedy spíše motivováni vnějšími podmínkami, zatímco ženy vnitřně. Jak již bylo zmíněno v kapitole 9.1.1, vnitřní motivace je mnohem účinnější vzhledem k dlouhodobé motivaci, spokojenosti a naplňování potřeb, a právě proto jsou i ženy spokojenější.

Ženy lze považovat za spokojenější, kterým se naplňuje více potřeb, ale jen proto, že tolik potřeb nemají – tolik si jich nenárokuje. Z hlediska našeho výzkumu

budeme ženy považovat za spokojenější, přestože se rozdíly pohlaví v poslední době velmi vyrovnávají, zcela jistě nevytizely a ženy stále dle webu Europa (2015) vycházejících z dat Eurostatu zastávají méně vedoucích pozic a mají obecně nižší plat. Z těchto důvodů bude i předpokládáno (na základě zmíněných výzkumů), že ženy jsou méně náročné, a proto mají lépe uspokojované potřeby.

9.2.2 Vzdělání

Dalším neovlivnitelným faktorem je vzdělání. Zodpovězení otázky o pracovní spokojenosti a naplňování potřeb v zaměstnání je složité. Je totiž těžké separovat pouze tuto proměnnou a zkoumat spokojenost pouze na základě vzdělání. Do většiny výzkumů proto vstupují další faktory a zkreslují výsledky. Nakonec jsme zanechání s mnohdy protirečícími výsledky a je složité učinit validní závěr. Fabra (2009) analyzoval výsledky několika studií a našel právě tyto závěry – některé studie naznačovaly, že neexistuje žádný vztah mezi vzděláním a spokojeností, další našly negativní vztah a jiné zase pozitivní vztah. Fabra (2009) ve svém výzkumu došel k závěru, že lidé s vyšším vzděláním pravděpodobněji najdou bezpečně zaměstnání s vyšším platem a vyžadující vyšší schopnosti. Díky tomu mají mnohem více možností, jak uspokojovat své potřeby a mají rozmanitější náplň práce. Když se tedy vezmou všechny efekty pracovní spokojenosti, lze konstatovat, že vzdělání generuje peněžní i nepeněžní benefity, které vedou k celkově vyšší spokojenosti.

Tento závěr podporuje i Ahmet (2011), který našel silnou pozitivní závislost mezi spokojeností a vzděláním. Pisani (2009) porovnával spokojenost a vzdělání pro muže a ženy. V obou případech našel pozitivní vztah mezi těmito proměnnými, ale pro každé pohlaví jiným způsobem. Zatímco pro vzdělanější ženy byly častější pocity smyslu života, osobního růstu a soudržnosti, mužům přinesla vzdělanost hlavně schopnost řídit a kontrolovat události či lidi. Závěry od Pisaniho (2009) dále naznačují, že univerzita má větší smysl spíše pro ženy, jelikož jim poskytuje pocity seberealizace a úspěchu v práci.

V případě, že by se nebrali doprovodné efekty vyššího vzdělání, spočívající ve více možnostech, rozmanitější, složitější, a proto více naplňující práci, je efekt vyššího vzdělání diskutabilní a velmi těžko zodpověditelný. Obecně lze však tvrdit, že vyšší vzdělání vede i k vyšší spokojenosti.

9.2.3 Věk

Věk je další zkoumanou proměnnou tohoto výzkumu. Podobně jako u vzdělání existuje mnoho studií s nejednoznačnými výsledky. Chaudhuri et al. (2015) ve svém výzkumu nenašli žádný významný vztah spokojenosti a věku pro ženy, u mužů byl pozorován jen slabý v pozitivním směru. Oproti tomu Concialdi (2014) nenašla dokonce žádný vztah u věku. Nutno dodat, že vztah nebyl autory nalezen ani pro pohlaví, pozici a výkon. Dalšími autory zkoumajícím tento vztah jsou Riza a Ganzach (2014), kteří závislost zkoumali u více než 20 tisíc respondentů a pokusili se najít dosud nenalezenou odpověď. K výsledku se snažili dostat díky zohlednění nejen věku, ale i počtu let ve firmě. Závěrem Riza a Ganzacha (2014) bylo zjištění, že lidé jsou méně spokojeni s klesajícím věkem a zároveň s přibývajícím roky ve firmě. Zároveň zjistili, že odměny, například plat, spokojenost razantně pozměňuje. Trochu méně ze široka tuto otázku zkoumali i Mocheche et al. (2018) a Singh a Tiwari (2011), kdy se první zmínění zaměřovali pouze na učitele a druzí zase na úředníky. Mocheche et al. (2018) našli pouze minimální rozdíl mezi spokojeností u starších a mladších učitelů, Singh a Tiwari (2011) nenašli žádnou korelaci jak u věku, tak i pro počtu let ve firmě, čímž i rozporuje zjištěním Ganzacha a Riza (2014).

Poměrně robustní studii předložili Boumans et al (2011), kteří vycházeli ze studie Warra (2008) považující mladé pracovníky za motivovanější. Prvním zjištěním Boumanse et al (2011) bylo, že spokojenost je silně spojená s obsahem práce. Dalším bylo ohledně vztahu, který byl nalezen pouze mezi motivací a věkem, ne věkem a spokojeností. Vyšší motivace byla nalezena pro starší zaměstnance, což je v rozporu se studií Warra (2008) ze které se vycházelo. Tento závěr byl nalezen, ačkoliv měli mladší respondenti mnohem vyšší potenciál v motivaci.

Poslední zmíněným výzkumem bude od autorů Rožmana et al. (2017), kteří nenašli rozdíly v míře motivace a spokojenosti, ale jiných motivátorech. Starší lidé si více vážou flexibility v práci a samostatnosti, dobrých vztahů a možnosti pracovat vlastním tempem. Mladí pracovníci jsou o poznání ambicióznější a vážou si více platu, kariérního růstu, možnostech dalšího vzdělávání a poté stejných věcí jako starší zaměstnanci.

Ze studií lze vidět, jak je složité učinit závěr. Existuje široká škála rozdílných výsledků studií a je složité určit, které výsledky mají vyšší váhu. Rozporuplné výsledky naznačují, že z dosavadních znalostí nelze určit, jaký je vztah naplňování potřeba a věku. Lze však souhlasit s tvrzením autorů Rožmana et al. (2017) hovořících o rozdílných motivátorech pro různé věkové skupiny.

9.2.4 Velikost firmy

Autoři Lang a Johnson (1994) prováděli průzkum týkající se vztahu velikosti firmy a pracovní spokojenosti. Lang a Johnson (1994) uvádějí, že otázka nemůže být položena tak jednoduše jako: „Je pracovní spokojenost vyšší pro menší nebo větší firmy?“. Do výsledné spokojenosti totiž vstupují i jiné faktory, konkrétně míra vnitřní/vnější motivace a míra, jak danému člověku práce sedí. V případě, že zaměstnanec se pro práci hodí a má vysokou vnitřní motivaci, bude mít u velké firmy nízkou spokojenost. Tato kombinace bude mít opačný účinek pro malou firmu. U velké firmy je totiž účinnějším satisfaktorem vnější motivace. Závěrem autoři konstatují, že pokud má člověk rovnováhu mezi těmito dvěma typy motivace, největší roli hraje, jak moc zaměstnanci práce sedí, nezávisle na velikosti firmy.

O trochu jednoznačnější závěr přednesli Tansel a Gazioglu (2013) z dotazníkového šetření ve Velké Británii. Ve velkých firmách byli zaměstnanci mnohem méně často ptáni na názory a problémy spojené s prací. Toto negativum se snaží kompenzovat pravidelnými diskuzemi ohledně povýšení, školení a platových podmínek. Přesto hlavně díky horším vztahům mezi zaměstnanci a manažery jsou lidé dle Tansela a Gazioglu (2013) ve velkých firmách méně spokojeni.

Tansel a Gazioglu (2014) provedli navazující výzkum, ve kterém dospěli k podobnému závěru. Manažersko-zaměstnanecké vztahy jsou méně uspokojující pro velké firmy oproti menším. Serrano (2008) ve své studii přisuzuje zaměstnancům ve větších firmách znatelně nižší stupeň autonomie a celkově horší pracovní podmínky. Přesto nenašel statisticky významné rozdíly pro spokojenost v různých velikost společností.

Ačkoliv většina výzkumů poukazuje na nižší spokojenost u větších firem, je těžké stanovit jednoznačný závěr. Jak již zmínili Lang a Johnson (1994), je složité zodpovědět zjednodušenou otázku týkající se pouze velikosti. Spokojenost je totiž

dána mnoha faktory. Přesto lze s určitou přesností tvrdit, že lidé ve větších firmách budou s větší pravděpodobností méně spokojeni.

9.2.5 Počet let ve firmě

Poslední popisovanou proměnnou, která bude zkoumána ve výzkumné části této práce, je počet let ve firmě. Ačkoliv by se mohlo zdát, že čím déle je člověk ve firmě, tím bude spokojenější, jelikož ve firmě pravděpodobně zůstal, protože mu poskytuje, co potřebuje a líbí se mu v ní, Norris a Niebuhr (1984) zjistili opak. Čím seniornější zaměstnanci byli, tím vykazovali nižší spokojenost. Tento výsledek navíc dle autorů koreluje s jinými studiemi. Theodosiou a Zangelidis (2009) ve svém výzkumu zahrnuli i další proměnnou, která silně ovlivňovala výsledky – zda má zaměstnanec i potenciál růst do budoucna. V případě, že ano, délka ve firmě pozitivně velmi silně korelovala se spokojeností. V případě, že možnost růstu není, zaměstnanci nevykazují s přibývajícím senioritou vyšší spokojenost.

Riza a Ganzacg (2014) ve své studii, kde zkoumali věk a počet let ve firmě došli k závěru, že čím starší lidé byli, tím spokojenější byli s prací obecně. Tento vztah ale neplatil pro zaměstnance zůstávající dlouho v jedné firmě. Tímto závěrem potvrzují výsledek Norrise a Niebhura (1984). V kontextu věku a počtu let ve firmě se vyjadřovali i Kristensen a Nielsen (2004), kteří zjistili, že nespokojení mladší lidé mnohem pravděpodobněji odejdou z práce, zatímco starší i přes nespokojenost zůstanou.

Poslední zmíněnou studií bude Singh a Tiwari (2011), který nenašel žádný vztah mezi počtem let ve firmě a spokojeností. Ze zmíněných zdrojů lze učinit závěr, že neexistuje jasný vztah. S odkazem na Theodosiou a Zangelidise (2009) můžeme konstatovat, že neexistuje vztah pouze mezi těmito dvěma proměnnými, proto zmíněné studie docházely k rozdílným výsledkům. Závěrem tedy je, že v případě existence perspektivy v pracovní pozici, délka ve firmě bude pozitivně korelovat se spokojeností.

Výzkumná část

10 Metody výzkumu

Pro výzkum mohou být použity dva typy dat – „měkká“ kvalitativní a „tvrdá“ kvantitativní. První zmíněná data poté vedou ke kvalitativnímu výzkumu, druhá ke kvantitativnímu. Kvalitativní lze jednoduše definovat negací kvantitativního – výzkum, kde se nedosahuje výsledku pomocí statistiky. Jeho podstata spočívá v analýze různých textů, získávání informací od účastníků výzkumu a provádění průzkumu v přirozených podmínkách, čímž se vytváří komplexní holistický obraz. Podává odpověď na otázku „proč“ a snaží se najít podstatu, příčinu či motivy určitého socioekonomického jevu (Linderová et al. 2016, s. 56).

Hendl (2005) ve své metodické knize popisuje výhody a nevýhody tohoto přístupu. Díky vysoké míře detailu a velkému množství textů lze zohlednit i zvláštnosti zkoumaného prostředí. Jedná se o hloubkové poznání, které umožňuje navrhnout úplně nové teorie. Díky neexaktnosti výzkumu může ale docházet ke zkreslení dat na základě subjektivních dojmů výzkumníka. Zároveň je výzkum velice časově náročný a výsledky se špatně zobecňují, jelikož obvykle zahrnuje malé množství respondentů (Hendl 2005).

Kvantitativní výzkum vychází z matematicko-statistických metod a tím pádem předpokládá, že různé aspekty sociálního světa jsou měřitelné a tříditelné. Díky tomu je poté možná analýza na základě statistických metod, kterými jsou ověřovány hypotézy. Aby bylo možné určit „sílu vztahů mezi jednotlivými jevy“, je nutné sesbírat velký počet dat ideálně z různých zdrojů. Čím více dat je k dispozici, tím přesnějších výsledků dosáhneme. Výzkum odpovídá na otázky „co?“ a „kolik“. Slouží spíše k ověřování platných hypotéz, ne stanovování nových teorií (Linderová et al. 2016, s. 45).

Již bylo zmíněno, že hlavní roli u kvantitativního výzkumu hraje statistika. Tu lze charakterizovat jako vědu, která je součástí teoretické a aplikované matematiky a jejímž základem jsou hlavně data, která mají určitý kontext. Jedna ze zásadních otázek je jejich původ. Rozlišuje se mezi observačními a experimentálními. Tato data poté slouží k testování hypotéz. Jelikož se obvykle pracuje s výběrem z celkové populace, závěry jsou dělány pomocí statistického usuzování, kdy jsou

výsledky zobecněny. Data mohou být sledována v různých typech proměnných. Jsou buď spojitá, tzn. že nabývají libovolných hodnot z intervalu, nebo diskrétní, rozdělujících data do určitých kategorií (Hendl 2009, s. 41-42, 48-49).

V praxi se tyto dvě metody velice často doplňují. Jeden typ výzkumu totiž může posloužit jako vstup druhého. Díky prolnutí se vytrácí nevýhody obou přístupů a výsledkem je ucelený pohled na problematiku (Linderová et al. 2016, s. 45).

10.1 Etika vědecké práce

Validní výzkum lze považovat jen ve chvíli, kdy se držíme základních morálních principů. Proto je jeho důležitou součástí etická stránka. Pro její splnění je dle Hendla (2009) nutné dodržovat tyto zásady:

- Dobrovolná účast všech respondentů ve výzkumu. Nesmí být vytvářen nátlak a respondenti mají možnost kdykoliv od výzkumu odstoupit.
- Informovanost – výzkumník musí v dostatečné míře respondentům vysvětlit jejich úlohu v experimentu a poskytnout informaci o způsobu publikace výsledků.
- Při výzkumu nesmí docházet k fyzickému nebo psychickému ubližování.
- Požadování informací, které jsou v souladu s etikou.
- Zachování důvěrnosti informací o respondentech.
- Správné zpracování dat výzkumníkem – výsledky nejsou záměrně zkreslovány, vypouštěny, či dokonce vymyšleny.

11 Zvolený typ výzkumu

Tento výzkum bude z velké části vycházet z kvantitativní metodiky. Jeho hlavním úkolem bude prozkoumat vztahy mezi sledovanými proměnnými a porovnat výsledky s jinými výzkumy. Částečně bude vycházet také z kvalitativního výzkumu, jelikož součástí dotazníku jsou otevřené odpovědi, které budou kódovány a hledány vzorce.

Zvolenou metodou je výběrové šetření prováděné prostřednictvím dotazníku. Jeho charakteristikou je podle Hendla (2009, s. 56) relativně malé množství dat od relativně velkého počtu jedinců a provedení výběru ze známé populace. Vzhledem k tomu, že se nejedná o data pocházející z celé populace (v našem případě

pracujících), závěry musí být provedeny pouze z výběru. Ten byl proveden na základě dobrovolnosti, tzn. že se respondenti mohli sami rozhodnout, zda odpoví či nikoliv, a na základě dostupnosti, kdy byli oslovováni lidé z řad známých a ze sociálních sítí. Z tohoto důvodu nelze výběr v žádném případě považovat za náhodný, který by byl pro výzkumné účely ideální (Hendl 2009, s. 57). Vzhledem k výběru respondentů z řad bývalých spolužáků střední školy a vysoké školy, kteří už mají aktivní zaměstnání, jsou převažující skupinou lidé s vysokoškolským či maturitním vzděláním a lidé mladšího věku, jejichž působnost ve firmě obvykle není delší než 5 let.

Hlavním cílem dotazníku je zjistit míru saturace potřeb dle konceptu PBSP, tzn. potřeb místa, bezpečí, sycení, podpory a hranic. U respondentů sledujeme jejich věk, pohlaví, vzdělání, počet let ve firmě a velikost firmy. Dotazník je rozdělen do pěti pomyslných kategorií, kdy každá reprezentuje jednu potřebu, mající následující podobu:

- Prvních 4 až 7 otázek se týká saturace potřeb respondenta. Odpovědi jsou zachyceny pomocí Likkertovy škály (ano, spíše ano, spíše ne, ne).
- Dále je zahrnuta otevřená otázka týkající se vlastní participace k naplňování potřeby.
- A celkové zhodnocení, jak se respondentovi tato participace daří (na škále 1–10).

Celou podobu dotazníku lze nalézt v příloze č. 1. Cílem je nalézt odpovědi na otázky:

- Existuje rozdíl mezi saturací všech potřeb pro sledované proměnné? Například zda je rozdíl mezi saturací potřeb u mužů a u žen.
- Existuje rozdíl mezi saturací dílčích potřeb pro sledované proměnné? Například zda je rozdíl mezi saturací potřeby bezpečí u mužů a u žen.
- Korelace vlastní participace a naplňování potřeb – zda je závislost mezi snahou respondentů a saturací. V případě nalezené závislosti bude dále zjišťováno:
 - Kterým respondentům (dle námi sledovaných proměnných) se daří lépe naplňovat potřeby autonomně.

- Jaké konkrétní aktivity respondenti dělají, aby přispěli k naplňování potřeb.

Otázky budou zjišťovány pomocí statistických metod, kdy odpovědi na první, druhou a čtvrtou otázku budou nalezeny pomocí t-testu a analýzy rozptylu (ANOVA). T-test bude využit pro pohlaví, jelikož zahrnuje pouze dvě proměnné – muže a ženy. ANOVA pro zbývající sledované proměnné.

U třetí otázky budeme vycházet z předpokladu, že lidé by měli podobnou mírou pečovat i sami o sebe a nenechat tuto úlohu pouze na zaměstnavateli. Pokud zaměstnanec nemá zájem na naplňování vlastních potřeb, je pravděpodobné, že ani firma nebude v tomto ohledu úspěšná. Mnoho ostatních výzkumů složku vlastního přičinění vůbec nezahrnuje, čímž se mohou vytratit důležité informace. Je však nutné tento vztah, mezi naplňováním potřeb a vlastní participací, ověřit. K tomu bude použit Spearmanův korelační test.

Již zmíněným doplňkem dotazníku jsou otevřené otázky. V případě nalezeného vztahu mezi mírou vlastní participace a naplňováním potřeb budou tyto otázky použity ke zjištění, jaké konkrétní aktivity zaměstnanci dělají pro naplňování svých potřeb. Zjištěné odpovědi mohou potom sloužit zaměstnavatelům. Mohou totiž na základě nich vytvářet takové prostředí, ve kterém se budou moci sami zaměstnanci lépe realizovat. Tato realizace je klíčem, dle rešerše vnitřní motivace a teorie Y, ke dlouhodobé spokojenosti zaměstnanců, zvýšení motivace a zamezení fluktuace.

11.1 Dotazník

Tvorbě dotazníku předcházelo ujasnění si cílů, které dle Řezankové (2007) je také prvním krokem k jeho správnému sestavení. Hlavním cílem bylo zjistit míru saturace pro jednotlivé kategorie potřeb dle PBSP a zároveň tyto hodnoty dát do kontextu vlastního přičinění. Vzhledem k využití PBSP byl dotazník sestavován ve spolupráci vedoucí práce paní doktorkou Slaninovou, která má s konceptem bohaté zkušenosti. Dotazník byl několikrát diskutován a měněn.

První část dotazníku zahrnuje proměnné, které budou předmětem statistického vyhodnocování, tedy pohlaví, věk a podobně. Tyto proměnné byly zachyceny v intervalech, které byly zvoleny proto, aby se respondenti nezdráhali odpovědět a

zůstali více v anonymitě. Zároveň se s těmito intervaly plánovalo pracovat a vyhodnocovat je v této podobě.

Výsledná podoba zahrnuje třicet čtyři otázek, rozdělených do pěti pomyslných částí odpovídajícím potřebám definovaným v PBSP. Neutrální odpověď byla z Likkertovy škály vyřazena, jelikož je složitá na vyhodnocení a pro naše účely je důležité dokázat rozhodnout o tom, zda převažuje pozitivní či negativní saturace. Otázky jsou pokládány v souladu s nejlepšími praktiky podle Hendla (2005), tudíž jsou:

- pokládány neutrálně, bez citového zabarvení,
- pokládány bez podsouvání odpovědi,
- pokládány jednotlivě, nebylo jich položeno více najednou,
- zobrazeny všechny najednou.

Dotazník byl distribuován elektronicky, díky čemuž bylo snadnější odpovědi nejen získávat, ale hlavně i vyhodnocovat, jelikož analýza je prováděna pomocí statistického softwaru SPSS. Grafická úprava byla zvolena neutrálně a pořadí otázek bylo zvoleno tak, aby zpočátku byly jednodušší a ke konci složitější. Tímto seřazením se zajistilo, aby respondenti měli co nejmenší tendenci dotazník opustit před dokončením. Z toho důvodu byly také zvoleny otevřené otázky jako nepovinné, protože byly relativně složité zodpovědět a mnoho respondentů by mohly odradit. Také vzhledem k tomu, že tyto otevřené otázky slouží pouze jako doplněk a nejsou hlavním předmětem výzkumu. Ostatní uzavřené otázky byly označeny jako povinné.

12 Výsledky dotazníkového šetření

V této kapitole budou popsány výsledky získané od celkem 156 respondentů pro každou sledovanou proměnnou. Respondenti byli získáváni prostřednictvím sociálních sítí, emailu a z řad známých. Bude popsáno a graficky znázorněno, jak jsou jednotliví respondenti rozloženi. Kvůli k nenáhodnosti respondentů musely být některé četnosti intervalů těchto proměnných upraveny tak, aby se mohly použít ke statistickému zhodnocení. Poté jsou u každé proměnné stanoveny

hypotézy s odkazem na zpracovanou rešerši a odpovídající cílům stanoveným na začátku této práce.

12.1 Reliabilita dat

Jelikož byl dotazník vytvářen nestandardizovaně, je nutné ověřit, že získaná data mají smysl. Jakákoliv statistická analýza by mohla být bezpředmětná, pokud by data nebyla konzistentní a reliabilní. „*Spolehlivost (reliabilita) vyjadřuje míru shody, které jsme schopni dosáhnout při opakovaném měření na jednom objektu (subjektu), prováděném za stejných podmínek a stejnou osobou (přístrojem) (Dušek et al. 2011).*” V podstatě jde o zjištění, zda bychom měření za stejných podmínek dosáhli stejných výsledků, díky čemuž jsme schopni určit, zda je měření chybné či naopak spolehlivé. Reliabilitou zjistíme, jak kvalitně měříme určitou vlastnost (v tomto případě míru naplňování potřeb). Existuje několik přístupů, jak reliabilitu změřit. Nejčastějším je dle Duška et al. (2011) Cronbachova alfa, která bude použita i v tomto případě. „*Cronbachova alfa je založena na statistickém vztahu, který říká, že rozptyl součtu nezávislých náhodných veličin je roven součtu rozptylů těchto veličin. (Dušek et al. 2011).*” Nabývá hodnot od 0 do 1. Data lze považovat za reliabilní v případě, že hodnota bude vyšší než 0,7 (Mareš et al. 2015). Doporučená maximální hodnota alfy je 0,9 (Tavakol a Dennick, 2011), v případě vyšší hodnoty budou některé položky nadbytečné (Mareš et al. 2015). Nejednalo by se o takový problém, jako kdyby hodnota byla nižší než 0,5 – data by potom nebyla použitelná. Ideální hodnota by se měla pohybovat mezi 0,7 – 0,9 (Tavakol a Dennick, 2011). Cronbachova alfa má 3 základní předpoklady pro využití. Prvním je tau-ekvivalentnost, tzn. měření položek na stejné škále. Dalším je normalita dat a jednodimenzionalita (lokální nezávislost položek). Tyto předpoklady však nejsou nikterak striktní a jejich porušení vede jen ke snížení výsledné hodnoty alfa (Tavakol a Dennick, 2011). Cronbachova alfa bude nejdříve určena pro jednotlivé kategorie potřeb. Zahrnutý byly pouze dílčí otázky saturace potřeb. Konkrétní hodnoty Cronbachovy alfy pro potřeby jsou vidět na obrázcích níže.

Obrázek 8 – Reliabilita potřeby sycení

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,753	,757	7

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 9 – Reliabilita potřeby podpory

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,698	,700	2

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 10 – Reliabilita potřeby bezpečí

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,752	,756	4

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 11 – Reliabilita potřeby místa

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,701	,705	3

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 12 – Reliabilita potřeby hranic

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,727	,739	4

Zdroj: Vlastní zpracování

První sloupec znázorňuje hodnotu alfa, druhá hodnota je alfa založená na standardizovaných položkách a třetí je počet položek. Veškeré hodnoty se tedy pohybují v rozmezí 0,7 až 0,8, což lze považovat za velmi reliabilní výsledek. Zvláště proto, že pro menší počty položek je alfa obvykle podhodnocená (Tavakol a Dennick, 2011).

Poslední test je proveden pro veškeré otázky týkající se saturace potřeb z vnějšku, pomocí kterého zjistíme, jak dobře test měří saturaci. Hodnota je stanovena na 0,912, což značí velmi vysokou reliabilitu s tím, že některé otázky jsou nadbytečné. To ale pro účely výzkumu není překážkou. Data jsou tedy použitelná a může být provedena statistická analýza.

Dalším způsobem, pomocí kterého bude zjišťována spolehlivost dat, je souhrnná otázka, kterou měli respondenti odpovídat na konci každé dílčí potřeby. U každé této souhrnné otázky měli respondenti za úkol shrnout saturaci jedné z potřeb v kontextu předešlých otázek. V případě, že respondenti vyplňovali dotazník poctivě a veškeré otázky si četli a zamýšleli se nad nimi, měla by vyjít silná korelace mezi součtem dílčích otázek a touto shrnující. Drobné odchylky jsou však očekávané, jelikož celkový pocit ze saturace nemusí nutně odpovídat součtu předešlých odpovědí.

Výsledné hodnoty korelací pro každou potřebu jsou zobrazeny níže. Test byl prováděn ve statistickém softwaru SPSS, ze kterého právě uvedené výstupy pocházejí.

Obrázek 13 – Korelace skóre a shrnutí pro potřebu sycení

		Correlations	
		Skóre potřeby sycení	Konstatuji, že se o mě ve firmě dostatečně zajímají
Skóre potřeby sycení	Pearson Correlation	1	,771**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	156	156
Konstatuji, že se o mě ve firmě dostatečně zajímají	Pearson Correlation	,771**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	156	156

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 14 – Korelace skóre a shrnutí pro potřebu podpory
Correlations

		Skóre potřeby podpory	Cítím, že jsem firmou podporován
Skóre potřeby podpory	Pearson Correlation	1	,656**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	156	156
Cítím, že jsem firmou podporován	Pearson Correlation	,656**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	156	156

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 15 – Korelace skóre a shrnutí pro potřebu bezpečí
Correlations

		Skóre potřeby bezpečí	Konstatuji, že ve firmě se cítím bezpečně
Skóre potřeby bezpečí	Pearson Correlation	1	,767**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	156	156
Konstatuji, že ve firmě se cítím bezpečně	Pearson Correlation	,767**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	156	156

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 16 – Korelace skóre a shrnutí pro potřebu místa
Correlations

		Skóre potřeby místa	Konstatuji, že ve firmě mám své dobré místo
Skóre potřeby místa	Pearson Correlation	1	,762**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	156	156
Konstatuji, že ve firmě mám své dobré místo	Pearson Correlation	,762**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	156	156

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 17 – Korelace skóre a shrnutí pro potřebu hranic
Correlations

		Skóre potřeba hranic	Konstatuji, že firmu, ve které pracuji, vnímám jako místo, které má správně stanovené hranice
Skóre potřeba hranic	Pearson Correlation	1	,574**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	156	156
Konstatuji, že firmu, ve které pracuji, vnímám jako místo, které má správně stanovené hranice	Pearson Correlation	,574**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	156	156

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Zdroj: Vlastní zpracování

Veškeré hodnoty značí silnou korelaci daných dvojic pohybujících se od 0,6 do 0,8. Výjimku tvoří potřeba hranic, kde je korelace trochu nižší, přesto je však dostatečná. Lze proto konstatovat, že respondenti odpovídali logicky a odpovědi nevyplňovali náhodně. Tento výsledek jen potvrzuje již stanovenou správnost dat.

12.2 Zvolené statistické metody

T-test a ANOVA budou využity ke zjištění, zda existuje rozdíl v rámci sledovaných proměnných (tzn. pohlaví, věk apod.) pro míru saturace:

- všech potřeb jako celek,
- dílčích potřeb,
- autonomních potřeb.

Příkladem výsledku testu může být závěr, že ženy mají lépe saturované potřeby jako celek (první zmíněné využití), muži však mají lépe naplněnou potřebu bezpečí (druhé zmíněné využití) a více se sami o saturaci zasazují (třetí zmíněné využití).

ANOVA, nebo-li analýza rozptylu, slouží ke zjištění, zda střední hodnota sledované veličiny X je alespoň pro jednu úroveň faktoru jiná od ostatních. T-test slouží ke zjištění, zda střední hodnota sledované veličiny X je shodná pro 2 populace. Z toho důvodu bude použit pouze pro pohlaví. T-testem by se mohly po párech testovat i

ostatní proměnné, v každém testu bychom však zvyšovali šanci chyby prvního druhu. Tento problém je vyřešen analýzou rozptylu neboli ANOVOU, která riziko nezvyšuje. Nevýhodou využití ANOVY však je, že dokážeme pouze zjistit, zda je mezi středními hodnotami statisticky významný rozdíl či nikoliv, ne však mezi kterými (Skalská 2013).

Oba dva testy jsou parametrické, tzn. že předpokládají určité rozdělení. V tomto případě se jedná o normální rozdělení, kterého musejí nabývat odpovědi respondentů. ANOVA navíc předpokládá uvnitř i mezi skupinami nezávislost měření a stejné rozptyly uvnitř skupin. Zároveň se jedná o testy, které porovnávají průměrné hodnoty, a tím pádem by měly být aplikovány pouze na metrický typ proměnných (Skalská 2013).

Je zřejmé, že odpovědi z naší Likertovy škály nejsou metrického typu. Vzhledem k doporučení Čiháka (2014), Sullivana a Artina (2013) je mnohem efektivnější měřit určité obecnější koncepty (například právě spokojenost v zaměstnání) pomocí sečtení odpovědí z Likertovy škály a následné testování pomocí sečtených odpovědí tvořících pomyslné skóre dosahující každý respondent. Se stejným závěrem také přichází Chytrý a Kroufek (2017). Podmínkou však je, aby se skóre týkalo pouze jednoho stejného fenoménu. Poté jsme schopni dosáhnout nejen dle Sullivana a Artina (2013) přesnějších výsledku, ale i dokážeme výsledky testovat i z jiných úhlů pohledu, které by nám ordinální data nemohla poskytnout.

Na základě výše zmíněných doporučení, budou odpovědím přiřazeny body následovně:

- Ano = 4 body,
- Spíše ano = 3 body,
- Spíše ne = 2 body,
- Ne = 1 bod.

Skóre bude spočteno pro jednotlivé potřeby a zároveň pro potřeby jako celek. Tyto hodnoty poté poslouží jako metrické proměnné pro t-test a ANOVU. Přesto tyto metody mají výše zmíněné předpoklady. Ty však není nutné brát striktně. Ordinální variantou t-testu je Mann-Whitney test (Mareš, 2015), který by se mohl na první pohled jevit jako vhodnější test. Sullivan a Artino (2013) tvrdí, že

parametrické testy jsou obecně robustnější než ty neparametrické. Parametrické mají totiž tendenci dávat „správné odpovědi“ i při porušení předpokladů, a to dokonce i v extrémních případech. S tímto závěrem také souhlasí Čihák (2014), který doporučuje odpovědi z Likertovy škály sečíst a provádět na nich parametrické testy. Odpovědi jsou totiž mnohem blíže kvantitativním proměnným. Autor zároveň poznamenává, že v případě dostatečného množství položek se právě sečtené položky blíží normálnímu rozdělení (nebo jsou mu alespoň mnohem bližší). Nakonec konstatuje, že t-test není na porušení normality dat příliš citlivý (Čihák 2014). O využití ANOVY pro Likertovu škálu dokonce zpracoval Norman (2010) celou studii. V ostatních studiích se totiž často ANOVA využívá pro Likertovu škálu a vzhledem k porušení požadavků této metody se jedná o kontroverzní téma, za které jsou mnozí výzkumníci kritizováni. Norman (2010) ve své studii porušované předpoklady ANOVY rozebral a argumentoval, proč jejich porušením nedojde k zásadnímu zkreslení výsledků, které by ostatní studie znevalidovalo. Závěrem Normana (2010) bylo potvrzení, že ANOVA může být použita i pro malé vzorky s nesterjými rozptyly a nenormálním rozdělení, což je i v korelaci s výsledky jiných výzkumů, na které se autor odkazuje. Z těchto důvodů byl pro zjištění námi zkoumaných otázek použit t-test a ANOVA oproti jiným, na první pohled vhodnějším, neparametrickým metodám. Veškeré testy dle doporučení Skalské (2013) budou provedeny na 5% hladině významnosti.

Pro zjištění míry korelace mezi autonomním naplňováním potřeb a saturací zvenčí je použit Spearmanův korelační koeficient. Čihák (2015) doporučuje využití tohoto koeficientu pro intervalové proměnné, ve kterých jsou obě proměnné měřeny. Tato statistická metoda byla také vybrána pro porovnání součtu dílčích otázek a shrnující otázky pro každou potřebu. Spearmanův korelační koeficient může nabývat hodnot od -1 do $+1$. Záporné hodnoty značí negativní vztah, kdy zvýšení jedné proměnné vede ke snížení druhé, kladné hodnoty naopak pozitivní vztah. Jedním z důležitých předpokladů využití metody je lineární vztah veličin. Hodnoty buď musí konzistentně klesat či růst, v případě nelineárních, např. v parabolickém tvaru, není tato metoda schopná korelaci identifikovat.

12.3 Skóre jednotlivých potřeb

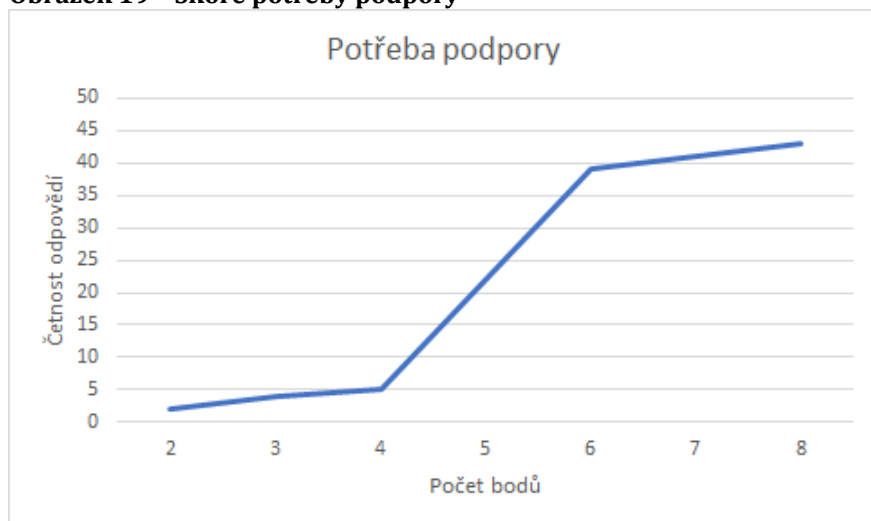
Předpokladem t-testu i analýzy rozptylu je normalita rozdělení. Ačkoliv bylo již dříve zmíněno, že se nejedná o striktní předpoklady, přesto by mohlo být vhodné zobrazit, zda se normálnímu rozdělení alespoň blíží. Zároveň bude získán alespoň základní přehled o rozdělení odpovědí, zda jsou potřeby spíše naplňovány či nikoliv.

Obrázek 18 – Skóre potřeby sycení



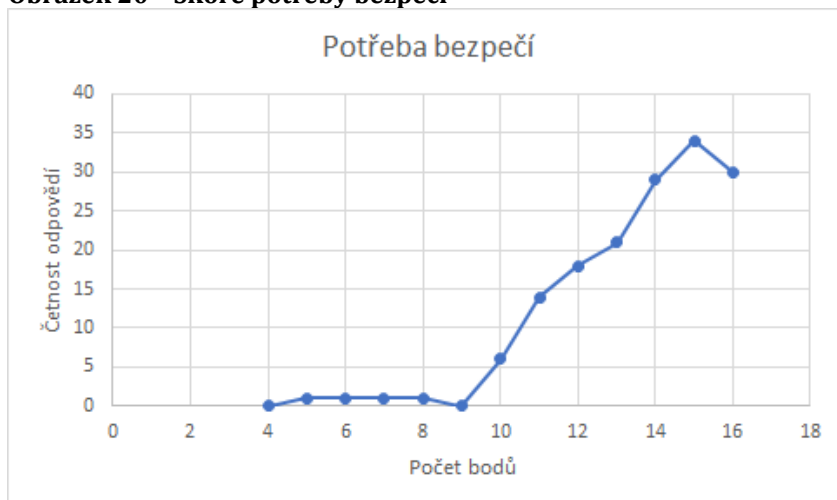
Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 19 – Skóre potřeby podpory



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 20 – Skóre potřeby bezpečí



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 21 – Skóre potřeby místa



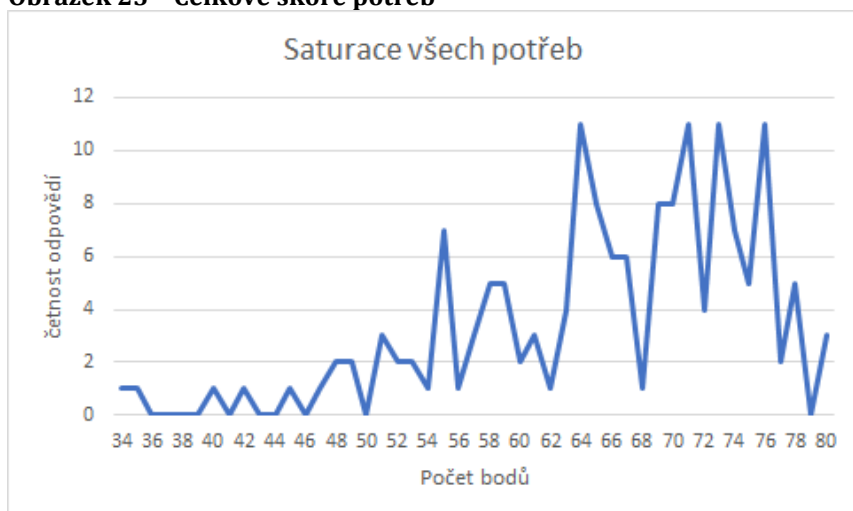
Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 22 – Skóre potřeby hranic



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 23 – Celkové skóre potřeb



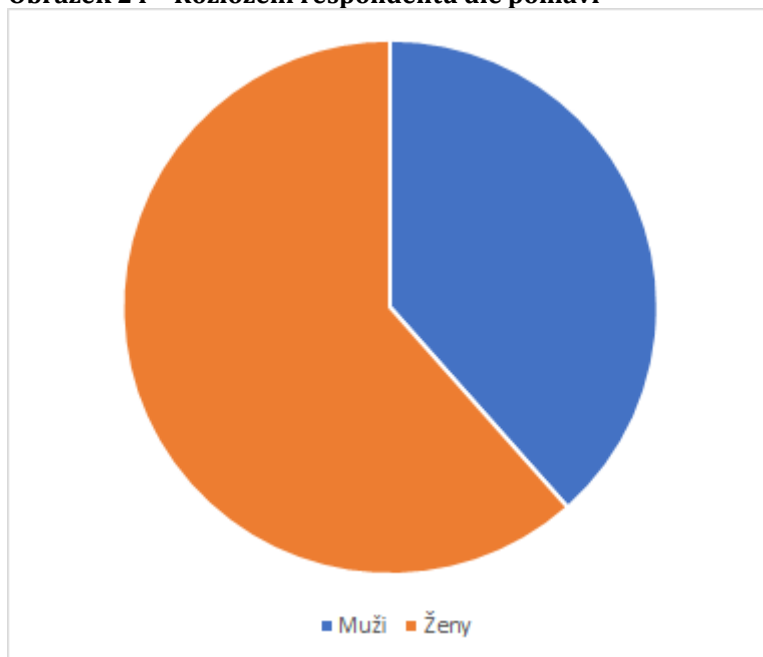
Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafických znázornění je patrné, že lidé mají z velké části naplněné potřeby. Výsledek nemusí být tak překvapivý, jelikož koncept PBSP předpokládá, že zdravý jedinec by měl mít potřeby již naplněné z dětství. Stejně tak v této paralele k zaměstnání by se mělo jednat o základní stavební kameny, které jsou již od začátku správně nastavené a neměly by se vyskytovat hlubší deficity.

12.4 Pohlaví

První sledovanou proměnnou je pohlaví. Převažovaly ženy, jelikož byly ochotnější při dobrovolném vyplňování přes sociální sítě. Celkové rozložení lze přehledně vidět v koláčovém grafu na obrázku č. 24. Jednotlivé počty jsou dále znázorněny v tabulce pod zmíněným obrázkem.

Obrázek 24 – Rozložení respondentů dle pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 1 – Četnosti respondentů dle pohlaví

Muži	Ženy
60	96

Zdroj: Vlastní zpracování

Vzhledem k rešerši zmíněné v kapitole 9.2.3 bude předpokládáno, že ženy budou mít lépe saturované potřeby oproti mužům, kvůli genderovému paradoxu (kdy i přes horší podmínky jsou ženy v práci spokojenější). SPSS, ve kterém budou testy prováděny, bohužel neumožňuje stanovit jednostrannou hypotézu u dvouvýběrového t-testu, proto bude stanovena nulová hypotéza v následujícím znění:

H0: Ženy a muži mají shodně saturované potřeby v zaměstnání.

H1: Ženy a muži nemají shodně saturované potřeby v zaměstnání.

Testovanou proměnnou ke zjištění pravdivosti tohoto výroku bude střední hodnota. Symbolicky budou hypotézy napsány následovně:

H0: $\mu_{\text{ž}} = \mu_{\text{M}}$

H1: $\mu_{\text{ž}} \neq \mu_{\text{M}}$

Test byl spočítán pomocí statistického programu SPSS. Již z deskriptivní statistiky níže (obrázek 25) lze pozorovat, že rozdíly jsou minimální.

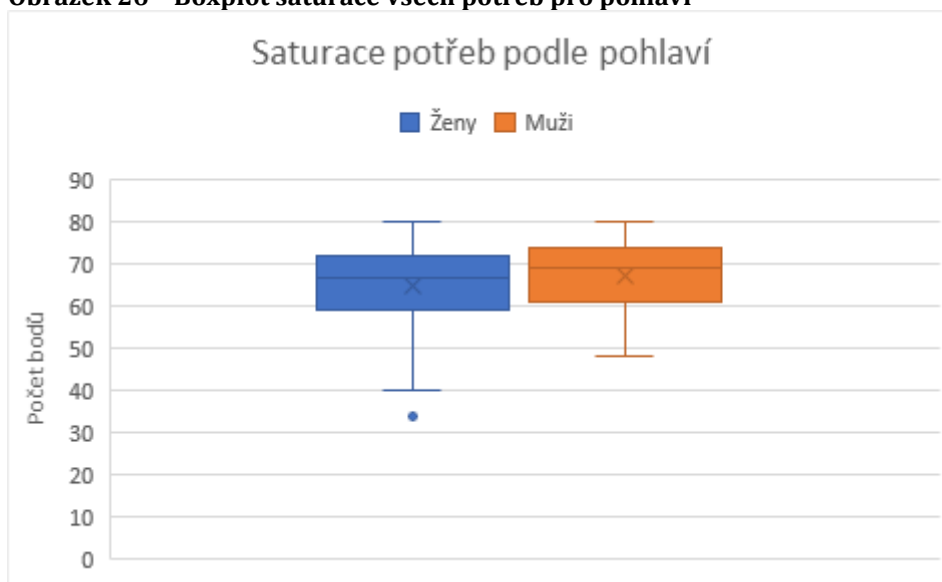
Obrázek 25 – Deskriptivní statistiky pohlaví pro všechny potřeby

	Pohlaví	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Celkové skóre naplňování potřeb	Muž	60	67,05	8,315	1,073
	Žena	96	64,92	9,859	1,006

Zdroj: Vlastní zpracování

Podobnost obou proměnných lze i vidět z krabicového grafu. Větší variabilitu v odpovědích u žen lze částečně usuzovat i jejich znatelně vyššímu počtu. Přesto jsou výsledky velmi podobné, dokonce se potřeby mužů zdají více naplněné. Zároveň lze pozorovat, že výsledky jsou vysoko nad střední hodnotou možného počtu bodů. Celkové skóre mohlo totiž nabývat od 20 do 80, střední hodnota proto je 50.

Obrázek 26 – Boxplot saturace všech potřeb pro pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledkem testu je p-hodnota rovnající se 0,584. Tato hodnota lze interpretovat jako nejmenší hladinu významnosti, kdy ještě zamítneme nulovou hypotézu (Skalská 2013). Vzhledem k naší zvolené 5% hladině významnosti lze jednoznačně stanovit závěr, že mezi mírou saturace potřeb u obou pohlaví není statisticky významný rozdíl. Nulovou hypotézu H_0 proto nezamítáme.

Další otázky, na které bude hledána odpověď, se týkají naplňování konkrétních potřeb. Budeme stále vycházet z předpokladu, že ženy mají potřeby saturované lépe, ale vzhledem k možnostem programu SPSS bude druhá testovaná hypotéza týkající se saturace pro potřebu sycení stanovena následovně:

H_0 : Ženy mají lépe saturované potřeby sycení než muži.

H_1 : Ženy nemají lépe saturované potřeby sycení než muži.

Znovu se odpověď bude hledat pomocí porovnání střední hodnoty populací, proto:

$$H_0: \mu_{\check{L}_{syc}} = \mu_{M_{syc}}$$

$$H_0: \mu_{\check{L}_{syc}} \neq \mu_{M_{syc}}$$

Z deskriptivních statistik níže lze pozorovat extrémně podobné průměrné hodnoty pro obě pohlaví.

Obrázek 27 – Deskriptivní statistiky pohlaví pro potřebu sycení

	Pohlaví	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Skóre potřeby sycení	Muž	60	21,72	3,697	,477
	Žena	96	21,18	4,005	,409

Zdroj: Vlastní zpracování

Po provedení t-testu byla p-hodnota stanovena na 0,9, což vypovídá o extrémní podobnosti odpovědí obou pohlaví a nulovou hypotézu proto nezamítáme – mezi muži a ženami není statistický významný rozdíl pro saturaci potřeb sycení.

Testy byly provedeny analogicky i pro ostatní čtyři potřeby. Výsledky lze vidět v přehledné a zkrácené podobě v tabulce č. 2, která byla zpracována na základě výsledků z testů provedených v SPSS.

Tabulka 2 – T-test saturace dílčích potřeb pro pohlaví

		Potřeba sycení	Potřeba podpory	Potřeba bezpečí	Potřeba místa	Potřeba hranic
Ženy	Průměr	21,18	6,33	13,39	10,15	13,88
	Smodch	4,005	1,456	2,259	1,741	1,943
Muži	Průměr	21,72	6,72	14	10,62	14
	Smodch	3,697	1,166	1,737	1,497	1,887
P-hodnota		0,901	0,205	0,124	0,345	0,514

Zdroj: Vlastní zpracování

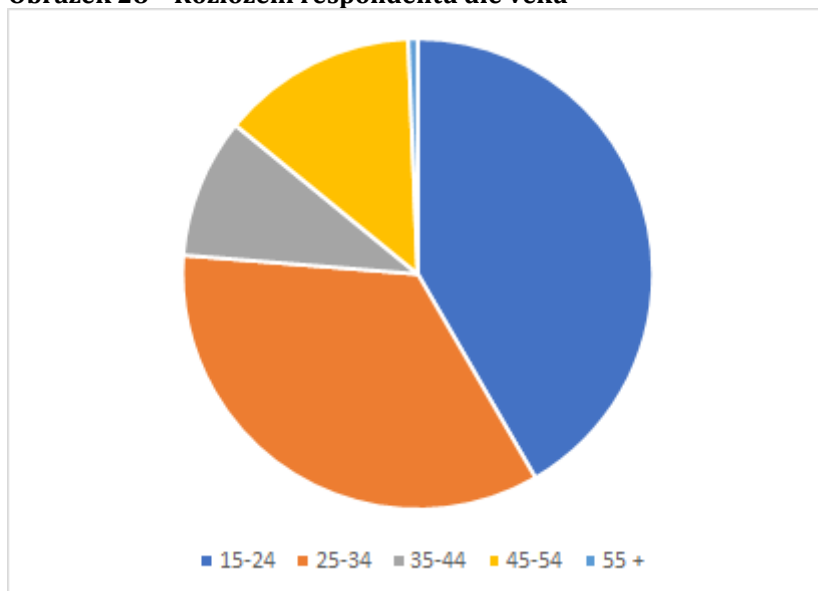
Všechny testy tedy dopadly poměrně jednoznačně – jak u saturace dílčích potřeb, tak u potřeb celkově nelze nalézt statisticky významný rozdíl. Z těchto výsledků tedy nelze potvrdit genderový paradox zmiňovaný v kapitole 9.2.1. a saturaci potřeb lze označit pro obě pohlaví za totožné.

12.5 Věk

Další zkoumanou proměnnou je věk respondentů, který byl rozdělen do několika kategorií v intervalech deseti let. Výsledky jsou patrné z obrázku číslo 28.

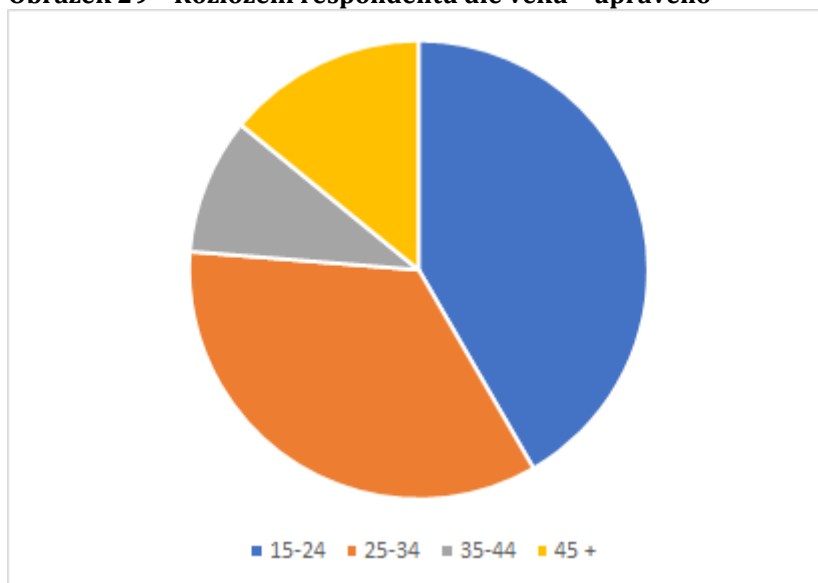
Vzhledem k velmi nízkému počtu respondentů v kategorii 55 + (konkrétně jeden respondent), byla tato kategorie sloučena s nižším intervalem a výsledkem jsou pouze čtyři skupiny, kdy nejstarší jsou ve věku 45 a více. Výsledné rozdělení je pro přehlednost demonstrováno na obrázku č. 29 a konkrétní počty respondentů jsou zachyceny v tabulce č. 3.

Obrázek 28 - Rozložení respondentů dle věku



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 29 - Rozložení respondentů dle věku - upraveno



Zdroj: Vlastní zpracování

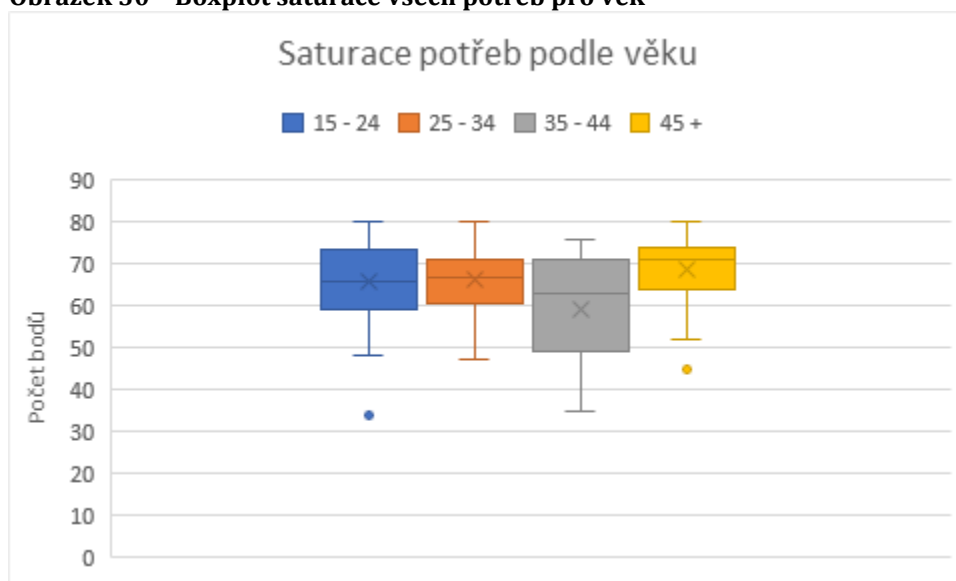
Tabulka 3 - Četnosti respondentů věku

15-24	25-34	35-44	45 +
65	54	15	22

Zdroj: Vlastní zpracování

Stejně jako pro pohlaví, bude nejdříve testováno naplňování všech potřeb na základě věku. Grafické znázornění výsledků na krabicovém grafu lze pozorovat z obrázku č. 30. Stejně jako u pohlaví je vidět, že výsledky jsou nad střední hodnotou celkových bodů a pohybují se v rozmezí 60–75 bodů. Nejvyšší hodnoty lze spatřovat pro kategorii 45 a více, nejnižší saturaci jen o kategorii níže – 35 až 44 let. Zda se jedná o statisticky významný rozdíl bude zjištěno pomocí analýzy rozptylu.

Obrázek 30 – Boxplot saturace všech potřeb pro věk



Zdroj: Vlastní zpracování

Byly stanoveny hypotézy o ekvivalenci středních hodnot napříč vzděláním, tedy:

$$H_0: \mu_{15-24} = \mu_{25-34} = \mu_{35-44} = \mu_{45+}$$

H₁: Alespoň jedna střední hodnota není shodná.

Výsledek testu ANOVA je vidět na výstupu z SPSS níže. Hodnota p je stanovena na 0,022. Vzhledem ke stanovené hladině významnosti 0,05 nelze považovat střední hodnoty za shodné. Proto nulovou hypotézu H₀ na 5% hladině významnosti zamítáme a přijímáme alternativní hypotézu H₁. Mezi saturací potřeb a úrovní vzdělání je statisticky významný rozdíl. Tento závěr nekoresponduje s řešením v kapitole 9.2.3., kdy dle jiných studií nešlo přesně určit, která věková skupina má lépe saturované potřeby.

Obrázek 31 – ANOVA pro celkové skóre potřeb dle věku
ANOVA

Celkové skóre naplňování potřeb

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	822,558	3	274,186	3,293	,022
Within Groups	12657,666	152	83,274		
Total	13480,224	155			

Zdroj: Vlastní zpracování

ANOVA nám však neurčila, pro které skupiny jsou střední hodnoty rozdílné. Pro tyto účely lze využít následný test Tukey HSD. Ten v podstatě udělá t-test pro každou dvojici a vyhodnotí, zda se střední hodnoty rovnají či nikoliv.

Obrázek 32 – Tukey HSD pro celkové skóre potřeb dle věku
Multiple Comparisons

Dependent Variable: Celkové skóre naplňování potřeb
Tukey HSD

(I) Věk	(J) Věk	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
15 - 24	25 - 34	-,105	1,680	1,000	-4,47	4,26
	35 - 44	6,703	2,614	,054	-,09	13,49
	45+	-2,667	2,251	,637	-8,51	3,18
25 - 34	15 - 24	,105	1,680	1,000	-4,26	4,47
	35 - 44	6,807	2,663	,056	-,11	13,73
	45+	-2,562	2,308	,684	-8,56	3,43
35 - 44	15 - 24	-6,703	2,614	,054	-13,49	,09
	25 - 34	-6,807	2,663	,056	-13,73	,11
	45+	-9,370*	3,056	,014	-17,31	-1,43
45+	15 - 24	2,667	2,251	,637	-3,18	8,51
	25 - 34	2,562	2,308	,684	-3,43	8,56
	35 - 44	9,370*	3,056	,014	1,43	17,31

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledkem je jen jedna dvojice, pro kterou můžeme považovat střední hodnoty za rozdílné - 35 až 44 let vůči 45 letem a více. Vhodné je však i konstatovat, že p hodnoty jsou na hraně zamítnutí H0 i pro ostatní věkové skupiny u kategorie 35 až 44. Soudě dle boxplotu můžeme určit, že skupina 35–44 oproti ostatním věkovým kategoriím má nižší míru saturace potřeb.

Pro jednotlivé potřeby byla také testována hypotéza rovnosti středních hodnot,

$$\text{kdy } H_0: \mu_{15-24_{syc}} = \mu_{25-34_{syc}} = \mu_{35-44_{syc}} = \mu_{45+_{syc}}$$

H1: Alespoň jedna střední hodnota není shodná.

Hypotézy byly stanoveny analogicky i pro ostatní potřeby a výsledné p-hodnoty s průměrem a směrodatnou odchylkou jsou zachyceny v tabulce níže.

Obrázek 33 – ANOVA pro dílčí potřeby dle věku

		Potřeba sycení	Potřeba podpory	Potřeba bezpečí	Potřeba místa	Potřeba hranic
15 - 24	Průměr	21,49	6,49	13,58	10,31	14,09
	Smodch	3,509	1,301	2,053	1,758	1,800
25 - 34	Průměr	21,41	6,67	13,83	10,28	13,89
	Smodch	3,579	1,244	1,840	1,485	1,850
35 - 44	Průměr	19,33	5,33	11,93	9,80	12,87
	Smodch	5,790	1,759	2,939	2,111	2,386
45 +	Průměr	22,41	6,77	14,36	10,86	14,23
	Smodch	3,887	1,193	1,529	1,390	1,950
P-hodnota		,123	,005	,004	,279	,130

Zdroj: Vlastní zpracování

Z hodnot je vidět, že nulová hypotéza bude zamítnuta a přijata alternativní hypotéza pro potřebu podpory a pro potřebu bezpečí. U ostatních potřeb lze rozdíly mezi věkem a saturací potřeba za statisticky nevýznamné. Pro potřebu podpory a bezpečí byly provedeny následné testy ke zjištění, které konkrétní věkové kategorie mají rozdílné střední hodnoty. Výsledek výstupu z programu SPSS je na obrázku č. 34.

Obrázek 34 – Tukey HSD pro potřebu podpory a bezpečí dle věku

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Věk	(J) Věk	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Skóre potřeby podpory	15 - 24	25 - 34	-,174	,242	,889	-,80	,46
		35 - 44	1,159*	,377	,013	,18	2,14
		45+	-,280	,325	,824	-1,12	,56
	25 - 34	15 - 24	,174	,242	,889	-,46	,80
		35 - 44	1,333*	,384	,004	,34	2,33
		45+	-,106	,333	,989	-,97	,76
	35 - 44	15 - 24	-1,159*	,377	,013	-2,14	-,18
		25 - 34	-1,333*	,384	,004	-2,33	-,34
		45+	-1,439*	,441	,007	-2,58	-,29
	45+	15 - 24	,280	,325	,824	-,56	1,12
		25 - 34	,106	,333	,989	-,76	,97
		35 - 44	1,439*	,441	,007	,29	2,58
Skóre potřeby bezpečí	15 - 24	25 - 34	-,249	,372	,909	-1,21	,72
		35 - 44	1,651*	,578	,025	,15	3,15
		45+	-,779	,498	,402	-2,07	,51
	25 - 34	15 - 24	,249	,372	,909	-,72	1,21
		35 - 44	1,900*	,589	,008	,37	3,43
		45+	-,530	,511	,727	-1,86	,80
	35 - 44	15 - 24	-1,651*	,578	,025	-3,15	-,15
		25 - 34	-1,900*	,589	,008	-3,43	-,37
		45+	-2,430*	,676	,002	-4,19	-,67
	45+	15 - 24	,779	,498	,402	-,51	2,07
		25 - 34	,530	,511	,727	-,80	1,86
		35 - 44	2,430*	,676	,002	,67	4,19

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

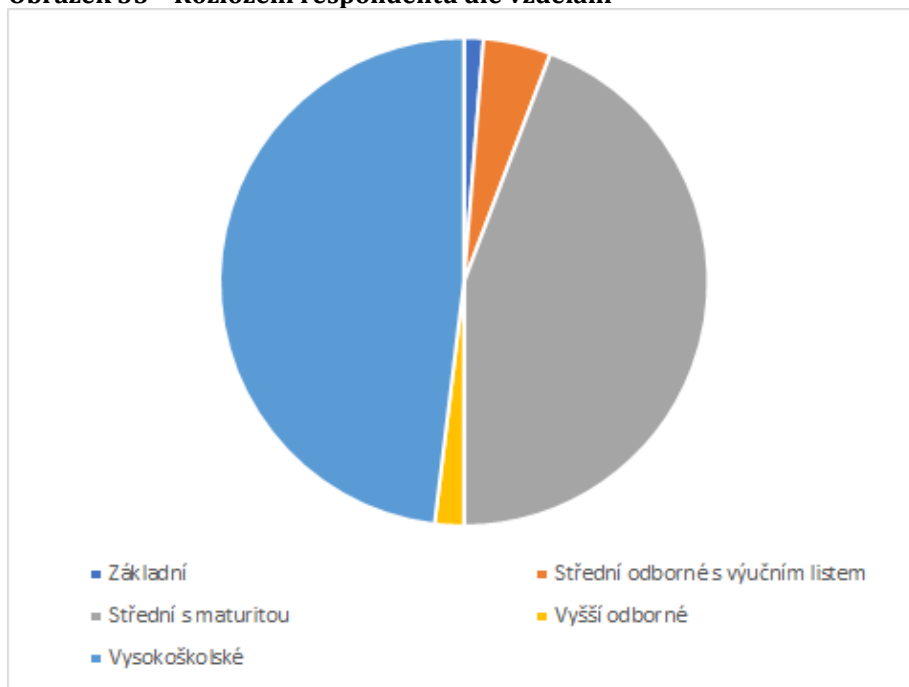
Zdroj: Vlastní zpracování

T-test neprošel znovu pro skupiny 35 až 44 let, v tomto případě však v porovnání se všemi ostatními kategoriemi. Soudě dle průměrných hodnot lze říci, že jsou oproti ostatním podhodnoceny. Z výsledků tedy lze konstatovat, že hlavním problémem pro věkovou kategorii 35 až 44 let je pocit bezpečí a podpory, které také zapříčinily zamítnutí nulové hypotézy pro saturaci veškerých potřeb. V ostatních případech však lze usuzovat, že mezi věkem a saturací potřeb není statisticky významný rozdíl.

12.6 Vzdělání

Respondenti byli sledováni dle všech možných vzdělání. Výsledek lze pozorovat na obrázku č. 35.

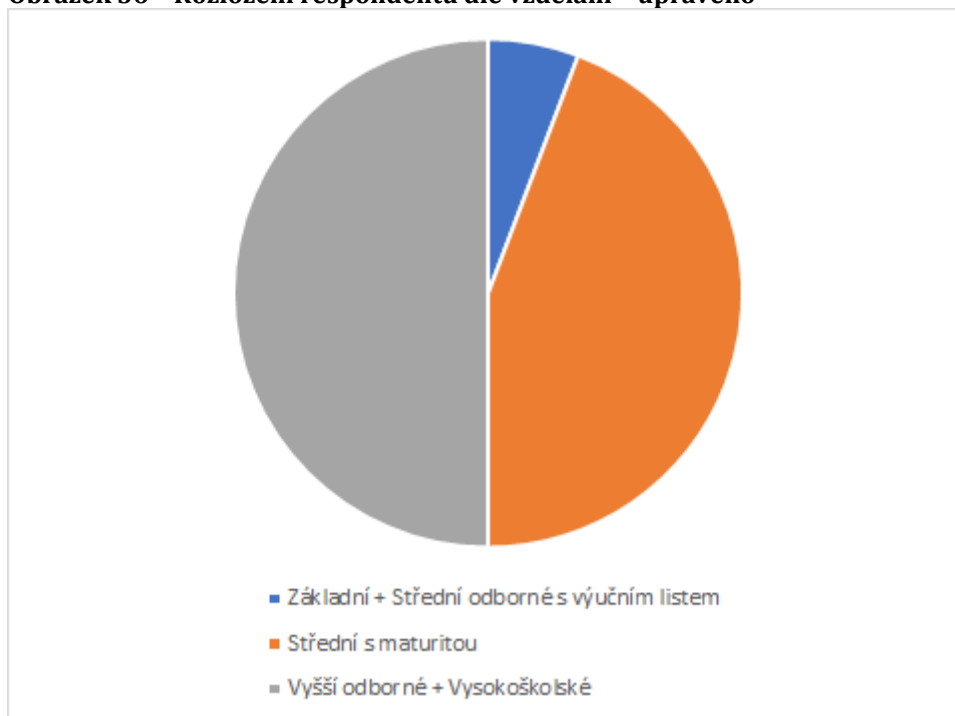
Obrázek 35 – Rozložení respondentů dle vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování

Vzhledem k velice nízkému počtu respondentů se základním vzděláním, středním odborným a vyšším odborným, byli tito lidé sloučeni do třech výsledných kategorií znázorněné na obrázku č. 36. Takto nízké zastoupení u jiných stupňů vzdělání lze vysvětlit způsobem získávání respondentů – vyplňující z řad známých obvykle navštěvovali střední školu s maturitou či vysokou školu a lidé ochotni vyplnit dotazník byli hlavně ti, kteří si psaním závěrečné práce také prošli.

Obrázek 36 – Rozložení respondentů dle vzdělání – upraveno



Zdroj: Vlastní zpracování

Pro úplnost jsou počty vyplňujících znázorněny v tabulce č. 4 níže.

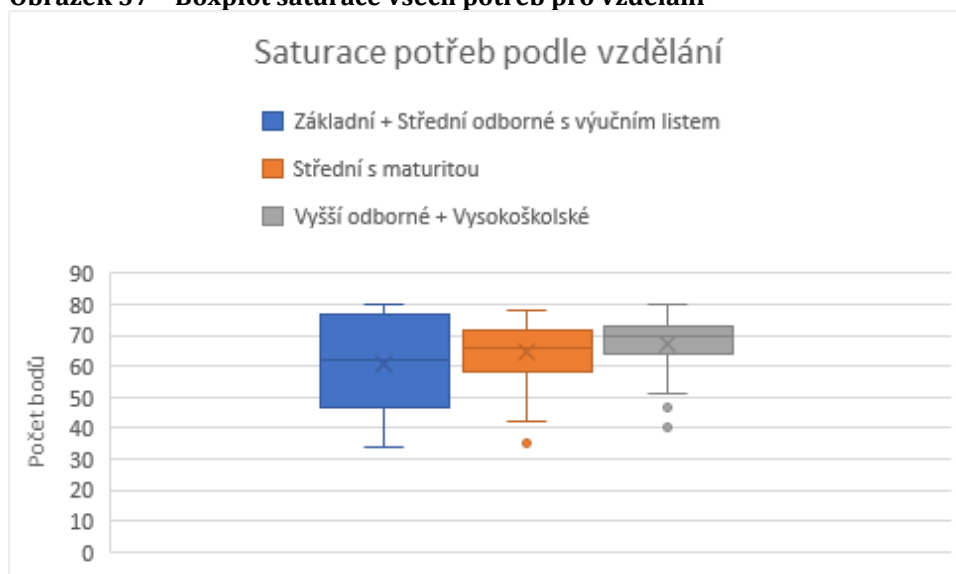
Tabulka 4 – Četnosti respondentů dle vzdělání

Základní + Střední odborné s výučním listem	Střední s maturitou	Vyšší odborné + Vysokoškolské
9	69	78

Zdroj: Vlastní zpracování

První hypotéza bude testována pro všech pět potřeb. Na krabicovém grafu (obrázek č. 37) vidíme výsledky pro jednotlivá vzdělání. Můžeme pozorovat nárůst průměrné hodnoty a zároveň nižší rozptyl s přibývajícím vzděláním. Průměrná hodnota vyššího odborného a vysokoškolského vzdělání je nad 70, což lze považovat za extrémně vysokou, vzhledem k tomu, že maximální dosažitelná hodnota byla 80. Nejnižší sledovaná kategorie vzdělání měla téměř o 10 bodů nižší hodnotu.

Obrázek 37 – Boxplot saturace všech potřeb pro vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování

Zda se jedná o statisticky významný rozdíl bude zjišťováno pomocí analýzy rozptylu. Je stanovena hypotéza o rovnosti středních hodnot μ :

$$H_0: \mu_{Zš+SOš} = \mu_{Sš} = \mu_{VOš+Vš}$$

H1: Alespoň jedna střední hodnota není shodná.

Hypotézy můžeme slovně interpretovat následovně:

H0: Střední hodnota saturace potřeb je pro různé stupně vzdělání stejná.

H1: Střední hodnota saturace potřeb není pro různé stupně vzdělání stejná.

Obrázek 38 – ANOVA pro celkové skóre potřeb dle vzdělání

ANOVA

Celkové skóre naplňování potřeb

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	481,403	2	240,701	2,833	,062
Within Groups	12998,821	153	84,960		
Total	13480,224	155			

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledkem je p-hodnota 0,062, která je vyšší než 0,05. Nulovou hypotézu H0 proto nezamítáme – neexistuje statisticky významný rozdíl mezi střední hodnotou saturace potřeb a stupněm vzdělání. Přesto se mohly objevit určité potřeby, kde byly výraznější výkyvy v rovnosti. ANOVA byla proto zopakována pro všechny dílčí potřeby:

$$H_0: \mu_{Zš+SOš_{syc}} = \mu_{Sš_{syc}} = \mu_{VOš+Vš_{syc}}$$

H1: Alespoň jedna střední hodnota není shodná.

Hypotézy jsou stanoveny pro ostatní potřeby analogicky. Výsledky jsou ve zkrácené podobě vidět v tabulce č. 5.

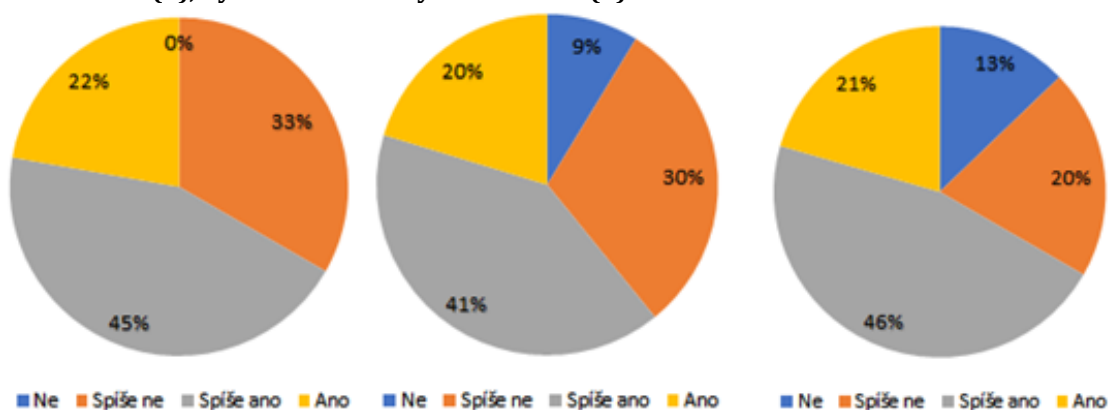
Tabulka 5 – ANOVA pro saturaci dílčích potřeb dle vzdělání

		Potřeba sycení	Potřeba podpory	Potřeba bezpečí	Potřeba místa	Potřeba hranic
Základní + Střední odborné s výučním listem	Průměr	19,89	5,67	12,44	9,33	13,22
	Smodch	5,600	1,936	3,575	2,828	2,539
Střední s maturitou	Průměr	20,78	6,42	13,39	10,32	13,83
	Smodch	3,654	1,205	1,979	1,658	1,902
Vyšší odborné + Vysokoškolské	Průměr	22,09	6,63	13,96	10,45	14,09
	Smodch	3,777	1,397	1,917	1,474	1,853
P-hodnota		,061	,118	,055	,163	,376

Zdroj: Vlastní zpracování

P-hodnota je blízko zamítnutí nulové hypotézy pro potřebu sycení a bezpečí. Ostatní potřeby se však pohybovaly relativně vysoko nad sledovanou hladinou významnosti. Pro potřebu sycení se jako důvod nabízí nižší platové ohodnocení, kde mohl být rozdíl výraznější oproti jiným složkám potřeby. V koláčovém grafu jsou zobrazeny výsledky platu, které upozorňují spíše na rozdíl mezi vyšším odborným/vysokoškolským a středoškolským vzdělání s maturitou. Není však vidět jednoznačný rozdíl pro jakoukoliv kategorii vzdělání. Zdá se tedy, že plat nezpůsobil příliš velký výkyv.

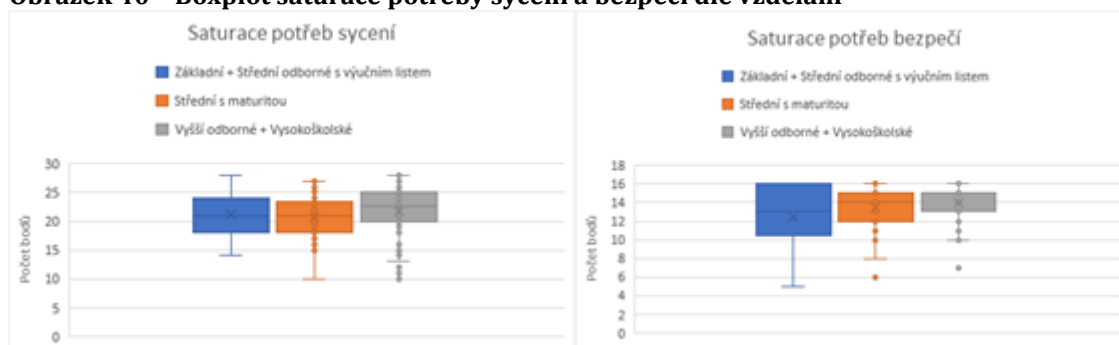
Obrázek 39 – Saturace potřeb pro: Základní + střední odborné vzdělání (1), Střední s maturitou (2), Vyšší odborné + vysokoškolské (3)



Zdroj: Vlastní zpracování

Potřeby syčení a bezpečí nebudou dále rozebírány po jednotlivých otázkách a budou místo toho zobrazeny celkově. Při grafickém zobrazení těchto dvou potřeb na krabicovém grafu je vidět, že vyšší odborné/vysokoškolské vzdělání lehce vyčnívá nad ostatními. Nemělo by se snad jednat o statisticky významný rozdíl.

Obrázek 40 – Boxplot saturace potřeby syčení a bezpečí dle vzdělání



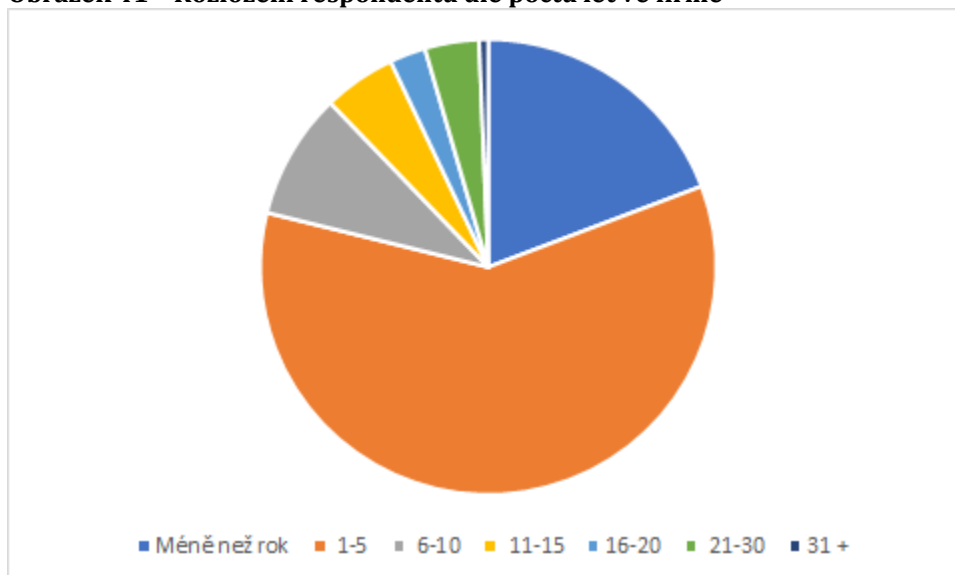
Zdroj: Vlastní zpracování

Důležité je také podotknout, že testy mají hlavně význam pro porovnání středoškolského vzdělání s maturitou vůči vysokoškolskému, jelikož základní/střední odborné vzdělání bylo zastoupeno pouze 9 respondenty a pro zobecňování se jedná o velmi malý vzorek. Pro tyto dvě vzdělání jsou z grafických vyjádření rozdíly patrné, kdy vyšší odborné/vysokoškolské dosahuje lepších výsledků, nemělo by se však jednat o rozdíl významný na statistické úrovni. Dle rešerše v kapitole 9.2.2. by však rozdíl měl být znát – s lepším vzděláním by mělo docházet k vyšší saturaci. Ačkoliv je tento rozdíl v grafických znázorněních patrný, není statisticky významný a nelze ho proto potvrdit.

12.7 Počet let ve firmě

Počet let ve firmě je dalším kritériem, podle kterého budou respondenti posuzováni. Použité intervaly a výsledné rozložení lze pozorovat na obrázku č. 41.

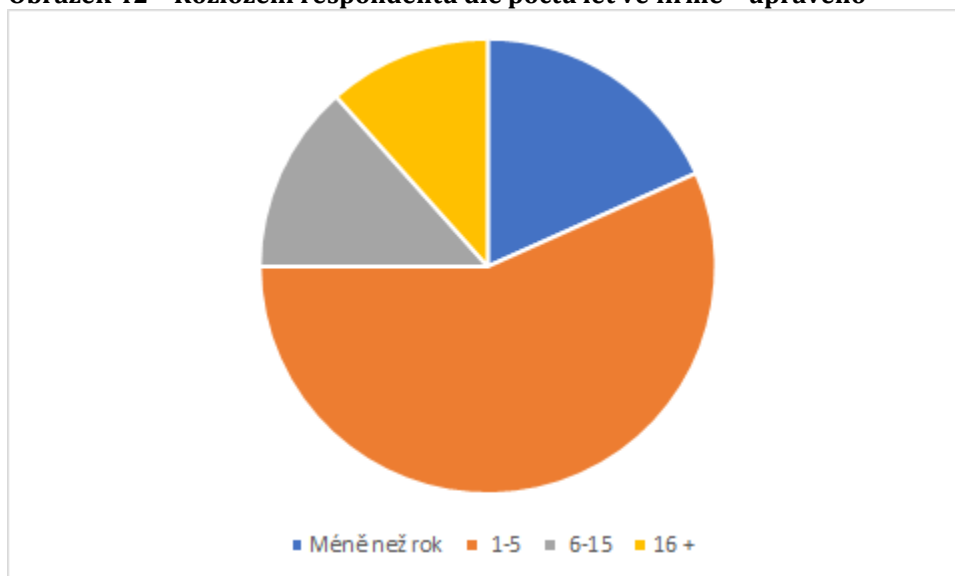
Obrázek 41 – Rozložení respondentů dle počtu let ve firmě



Zdroj: Vlastní zpracování

Vzhledem k nízkému počtu lidí pracujících ve firmě déle než 10 let byly kategorie sloučeny tak, aby čítaly co nejvíce respondentů a zároveň si zachovaly svou hlavní vypovídací hodnotu – rozdělení dle seniority. Výsledné kategorie lze interpretovat jako dobu: velmi krátkou (méně než rok), krátkou (1-5 let), dlouhou (6-15 let), velmi dlouhou (16+). Rozložení a počty lze vidět na obrázku č. 42 a tabulce č. 6 níže.

Obrázek 42 – Rozložení respondentů dle počtu let ve firmě – upraveno



Zdroj: Vlastní zpracování

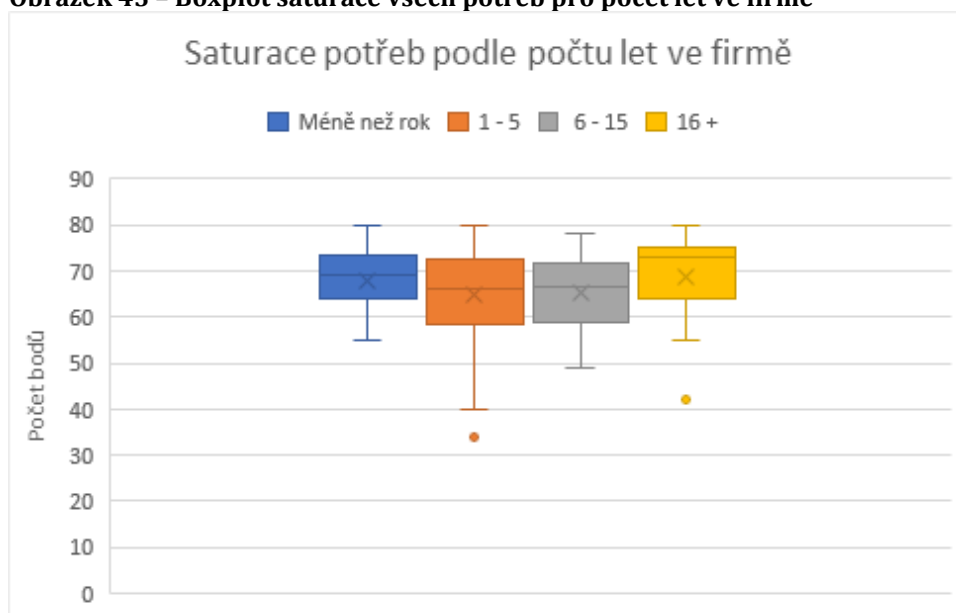
Tabulka 6 - Četnosti respondentů dle počtu let ve firmě

Méně než rok	1-5	6-15	16 +
30	93	18	15

Zdroj: Vlastní zpracování

Saturace všech potřeb vůči počtu let ve firmě bude první testovanou hypotézou. Rozložení celkového skóre je znázorněno na krabicovém grafu níže. Za nejspokojenější skupinu můžeme dle grafu považovat ty, kteří ve firmě vydrželi 16 a více let, následovanou překvapivě tou, kde je délka strávená ve firmě menší než 1 rok.

Obrázek 43 - Boxplot saturace všech potřeb pro počet let ve firmě



Zdroj: Vlastní zpracování

Jako v ostatních případech potřeb bude testována hypotéza o středních hodnotách saturace vůči počtům let ve firmě. Nulová a alternativní hypotéza je tedy stanovena následovně:

$$H_0: \mu_{<1} = \mu_{1-5} = \mu_{6-15} = \mu_{16+}$$

H₁: Alespoň jedna střední hodnota není shodná.

Výstup z programu SPSS je vidět na obrázku níže. P-hodnota vyšla 0,263, proto na 5% hladině významnosti nulovou hypotézu nezamítáme – mezi skupinami neexistuje statisticky významný rozdíl v míře saturace potřeb.

Obrázek 44 – ANOVA pro celkové skóre potřeb dle počtu let ve firmě**ANOVA**

Celkové skóre naplňování potřeb

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	347,537	3	115,846	1,341	,263
Within Groups	13132,688	152	86,399		
Total	13480,224	155			

Zdroj: Vlastní zpracování

Testy byly provedeny i analogicky pro všech 5 dílčích potřeb. Veškeré rozdíly mezi dílčími potřebami a počtem let ve firmě vyšly jako statisticky nevýznamné, a proto veškeré hypotézy a shodě středních hodnot nezamítáme.

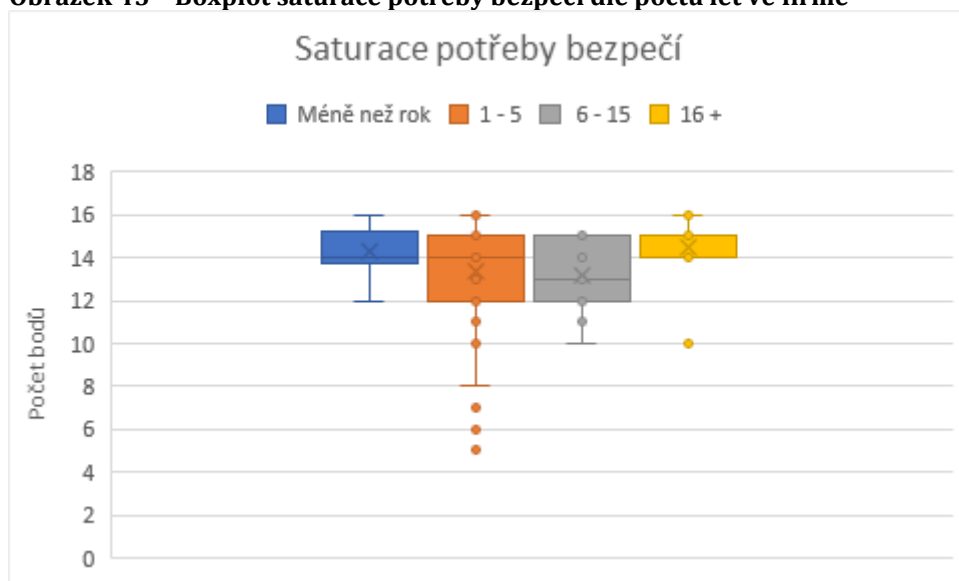
Tabulka 7 – ANOVA pro saturaci dílčích potřeb dle počtu let ve firmě

		Potřeba sycení	Potřeba podpory	Potřeba bezpečí	Potřeba místa	Potřeba hranic
Méně než rok	Průměr	22,10	6,60	14,33	10,40	14,53
	Smodch	2,940	1,221	1,322	1,303	1,676
1–5	Průměr	20,97	6,47	13,31	10,22	13,78
	Smodch	3,944	1,419	2,354	1,858	1,876
6–15	Průměr	21,27	6,27	13,55	10,50	13,73
	Smodch	3,757	1,202	1,654	1,406	2,292
16+	Průměr	23,18	6,64	14,45	10,73	13,82
	Smodch	5,437	1,629	1,635	1,272	1,991
P-hodnota		,217	,830	,061	,720	,287

Zdroj: Vlastní zpracování

Jediné hraniční nezamítnutí nulové hypotézy se týká potřeby bezpečí. V grafickém znázornění lze pozorovat, jak jsou rozloženy výsledné počty bodů pro tuto potřebu u jednotlivých kategorií. Nižší p-hodnota bude pravděpodobně zapříčiněná skupinou 6-15 let ve firmě, která se jeví jako nejméně saturovaná skupina ze všech.

Obrázek 45 – Boxplot saturace potřeby bezpečí dle počtu let ve firmě



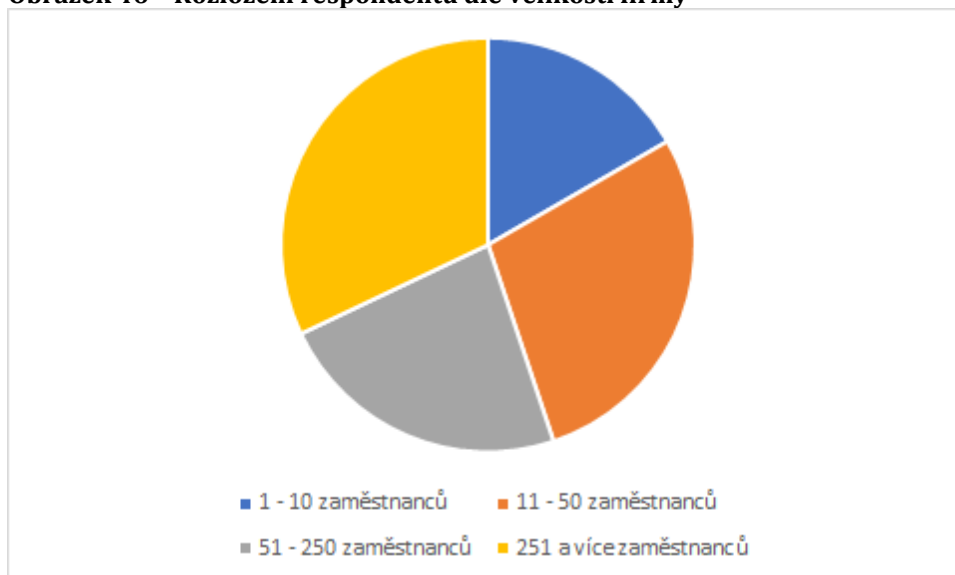
Zdroj: Vlastní zpracování

Možné vysvětlení by mohl nabízet výzkum Hirschfel (2006), který tvrdí, že lidé si hledají jinou práci pouze v případě, že mají pocit, že by jinde našli uplatnění. V této věkové kategorii by se mohli nacházet právě takoví respondenti, kteří už jsou delší dobu nespokojeni se svou pracovní pozicí, avšak nemají kolem sebe jinou práci, ve které by našli uplatnění. Předpokladem by poté bylo, že lidé by ve firmě nezůstávali příliš dlouho a za 16 a více let by si jinou pozici dokázali najít, což by odpovídalo nejvyšší spokojenosti právě této skupiny. Přesto se nejedná o zásadní rozdíl a ze statistického hlediska je střední hodnota saturace potřeb pro všechny počty let ve firmě stejná. Výsledek je v korelaci se zjištěnými skutečnostmi z kapitoly 9.2.5.

12.8 Velikost firmy

Velikost firmy je poslední vyhodnocovanou proměnnou. Intervaly reprezentují mikro, malou, střední a velkou firmu. Rozložení získaných respondentů je velmi různorodé, a proto intervaly nemusí být dále upravovány.

Obrázek 46 – Rozložení respondentů dle velikosti firmy



Zdroj: Vlastní zpracování

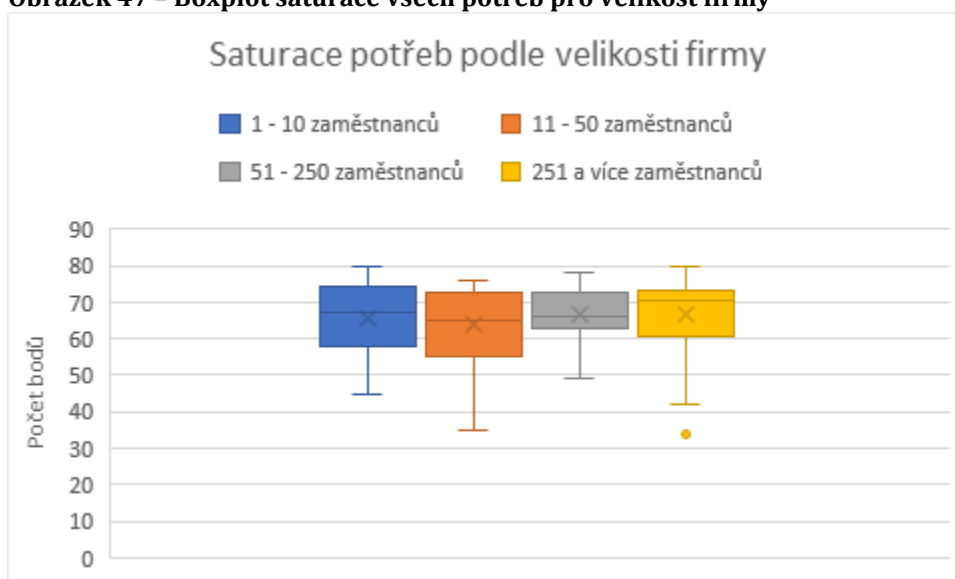
Tabulka 8 – Četnosti respondentů dle velikosti firmy

1–10 zaměstnanců	11–50 zaměstnanců	51–250 zaměstnanců	251 a více zaměstnanců
26	44	36	50

Zdroj: Vlastní zpracování

Stejně jako u ostatních proměnných, bude nejdříve otestována analýza rozptylu pro potřeby jako celek a poté analogický test bude proveden i pro dílčí potřeby. V boxplotu mají všechny kategorie podobné celkové skóre saturace, menší výkyv lze jen pozorovat u velkých firem.

Obrázek 47 – Boxplot saturace všech potřeb pro velikost firmy



Zdroj: Vlastní zpracování

Ke zjištění, zda se jedná o statisticky významný rozdíl jsou stanoveny hypotézy o rovnosti středních hodnot.

$$H_0: \mu_{1-10} = \mu_{11-50} = \mu_{51-250} = \mu_{251+}$$

H₁: Alespoň jedna střední hodnota není shodná.

Obrázek 48 - ANOVA pro celkové skóre potřeb dle velikosti firmy

ANOVA

Celkové skóre naplňování potřeb

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	247,539	3	82,513	,948	,419
Within Groups	13232,686	152	87,057		
Total	13480,224	155			

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky testu ANOVA jsou vidět výše. P-hodnota je 0,419, což značí velmi vysokou míru. H₀ je proto nezamítnuta na 5% hladině významnosti. Střední hodnota saturace potřeb je pro různé velikosti firmy stejná. Určitý výkyv by však mohl být patrný u určitého typu potřeb, proto byl test zopakován pro všechny dílčí potřeby. Výsledky ve zjednodušené podobě jsou znázorněny v tabulce níže.

Tabulka 9 - ANOVA pro saturaci dílčích potřeb dle počtu let ve firmě

		Potřeba sycení	Potřeba podpory	Potřeba bezpečí	Potřeba místa	Potřeba hranic
1–10 zaměstnanců	Průměr	20,85	6,35	13,65	10,38	14,23
	Smodch	4,287	1,384	2,058	1,651	1,966
11–50 zaměstnanců	Průměr	20,73	6,39	13,14	10,16	13,48
	Smodch	4,025	1,482	2,258	1,791	2,074
51–250 zaměstnanců	Průměr	21,64	6,42	13,92	10,36	14,19
	Smodch	2,968	1,339	1,680	1,355	1,721
251 a více zaměstnanců	Průměr	22,06	6,68	13,82	10,42	13,96
	Smodch	4,103	1,269	2,201	1,785	1,862
P-hodnota		,333	,659	,317	,887	,286

Zdroj: Vlastní zpracování

Veškeré p-hodnoty vyšly vysoko nad stanovenou hladinu významnosti 5%. Proto veškeré hypotézy o rovnosti středních hodnot nemůžou být zamítnuty. Zdá se tedy, že na saturaci potřeb velikost firmy nemá vliv. Tento výsledek není v korelaci s rešerší v kapitole 9.2.4., kdy by zaměstnanci měli mít saturovanější potřeby ve velkých firmách.

12.9 Autonomní potřeby

V této kapitole bude nejdříve zjištěno, zda lidé, kteří se naplňovat potřeby snaží sami, mají zároveň více naplněné potřeby obecně. V případě, že ano, bude zkoumáno, kdo se více snaží potřeby uspokojovat, aby firma mohla těmto skupinám jít vstříc. Zároveň může být důležité vědět, jaké konkrétní akce lidé podnikají, aby na ně mohly společnosti správně reagovat.

12.9.1 Korelace vlastní participace a saturací potřeb

Základním předpokladem je, že člověk, který má dobře saturované potřeby, se o ně zároveň sám prosazuje. Tento předpoklad je i zmíněn v samotném PBSP konceptu potřeb. V případě, že tato korelace existuje, má pro firmu smysl vědět, které skupiny zaměstnanců se o uspokojování prosazují více a jakými konkrétními činy se o saturaci prosazují. Firma poté může jít těmto činům naproti a zaměstnancům poskytovat takové prostředí, ve kterém by se mohli lidé o saturaci sami zasazovat.

Ke zjištění míry korelace byla stanovena hypotéza a nenulové míře korelace:

H0: $\rho = 0$

H1: $\rho \neq 0$

Obrázek 49 - Korelace vlastní snahy o naplnování potřeb a výsledné saturace

		Correlations	
		Celkové skóre pro saturaci zvenčí	Celkové skóre pro autonomní saturaci
Celkové skóre pro saturaci zvenčí	Pearson Correlation	1	,390**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	156	156
Celkové skóre pro autonomní saturaci	Pearson Correlation	,390**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	156	156

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledkem Spearmanova korelačního testu je hodnota 0,39. Již z popisku pod tabulkou od SPSS je patrné, že korelace je nenulová a hypotéza o nenulové korelaci bude zamítnuta ve prospěch alternativní. Ačkoliv se nejedná o výraznou pozitivní korelaci, lze ji považovat za dostatečnou. Firmy by proto měly autonomní složku uvažovat za jeden ze způsobů celkové spokojenosti.

12.9.2 Míra saturace dle sledovaných proměnných

Pro firmy by mohlo být zajímavou indicií i zjištění, jaké skupiny lidí se pravděpodobněji budou zasazovat o vlastní naplňování potřeb. Takovými lidem potom může firma jít více naproti a utvářet pro ně adekvátnější prostředí. Ke zjištění, komu a v jakém prostředí se vlastní participace na saturaci více daří, bude využit t-test a ANOVA.

T-test bude využit pouze u pohlaví, jelikož obsahuje pouze dvě kategorie – muž a žena. Bude stanovena hypotéza o rovnosti těchto dvou pohlaví:

$$H_0: \mu_{\text{ž}} = \mu_{\text{M}}$$

$$H_1: \mu_{\text{ž}} \neq \mu_{\text{M}}$$

Test bude proveden v programu SPSS. Výsledek je vidět z obrázku X, kdy p-hodnota je stanovena na 0,433. Vzhledem k testování hypotézy na 5% hladině významnosti můžeme nulovou hypotézu s jistotou nezamítnout - střední hodnotu autonomní saturace lze pro obě pohlaví považovat za shodné.

Obrázek 50 - T-test pro autonomní potřeby dle pohlaví
Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances			
		F	Sig.	t	df
Celkové skóre pro autonomní saturaci	Equal variances assumed	,618	,433	-,762	154
	Equal variances not assumed			-,739	112,625

Zdroj: Vlastní zpracování

Obdobný test bude zopakován i pro ostatní proměnné. Ty však budou testovány pomocí analýzy rozptylu, jelikož obsahují více než 2 kategorie. První testovanou proměnnou bude věk. Jsou staveny hypotézy o rovnosti středních hodnot napříč všemi kategoriemi:

$H_0: \mu_{15-24} = \mu_{25-34} = \mu_{35-44} = \mu_{45+}$

H_1 : Alespoň jedna střední hodnota není shodná.

Test je prováděn na 5% hladině významnosti. Všechny ostatní proměnné jsou stanoveny a testovány analogicky jako věk. Výsledky celkově čtyř testů jsou znázorněny níže v tabulce.

Tabulka 10 - ANOVA pro autonomní potřeby pro zbylé proměnné

Věk	SS	df	MS	F	Sig
Mezi skupinami	73,439	3	24,48	0,457	0,713
Uvnitř skupin	8140,119	152	53,553		
Celkem	8213,558	155			
Vzdělání	SS	df	MS	F	Sig
Mezi skupinami	15,398	2	7,699	0,144	0,866
Uvnitř skupin	8198,16	153	53,583		
Celkem	8213,558	155			
Počet let ve firmě	SS	df	MS	F	Sig
Mezi skupinami	73,439	3	24,48	0,457	0,713
Uvnitř skupin	8140,119	152	53,553		
Celkem	8213,558	155			
Velikost firmy	SS	df	MS	F	Sig
Mezi skupinami	230,312	3	76,771	1,462	0,227
Uvnitř skupin	7983,246	152	52,521		
Celkem	8213,558	155			

Zdroj: Vlastní zpracování

Veškeré p-hodnoty vyšly vysoko nad námi stanovenou hladinu významnosti. V případě věku, vzdělání a počtu let ve firmě dokonce extrémně vysoko. Proto lze konstatovat, že snaha o vlastní naplňování potřeb není těmito faktory ovlivněna. Veškeré nulové hypotézy o shodě středních hodnot proto nezamítáme.

12.9.3 Akce vedoucí k uspokojování vlastních potřeb

Odpovědi budou vyhodnocovány pomocí metody kódování, které spočívá v přiřazení kódu určitému úseku dat, čímž ho klasifikuje či kategorizuje (Hendl 2005). Veškeré odpovědi na otevřené otázky byly shromážděny a importovány do

kódovacího softwaru Atlas TI. Odebrány byly ty, které nedávaly smysl. Za účelem rozřazení byly odpovědi několikrát pročteny a byly vytvořeny první návrhy kódů, pomocí kterých byla data rozřazena. Výsledek tohoto prvotního návrhu je znázorněn na obrázku č. 51. Na levé straně můžeme vidět jméno kódu a na pravé jeho četnost.

Obrázek 51 – První návrh kódů a jejich četnosti

Name	Grounded
Asertivita	17
Disciplína	3
Diskuze~	10
Dodržování pravidel	23
Dotazování~	14
Komunikace	7
Kvalita	20
Nic~	32
Ochota pomoci	7
Okamžitá reakce~	7
Personalizace místa	2
Poučení z chyb	13
Pozitivní přístup	22
Prezentování vlastní práce	8
Proaktivita/dělán nad rámec	19
Produktivita	4
Respekt sám k sobě	2
Respektování ostatních	41
Sebechvála	5
Sebeodměňování	2
Socializace~	31
Spolehlivost a důslednost	44
Vlastní vzdělávání	37
Volný čas	6
Využívání výhod~	2
Zvědavost	3

Zdroj: Vlastní zpracování

Kódy byly poté znovu procházeny a analyzovány ty, které byly málo či příliš četné. Ty se buď slučovaly či rozdělovaly na více specifické, aby veškeré kódy co nejlépe popisovaly odpovědi. Zároveň aby sloužily k závěrečnému zhodnocení spočívajícím v nalezení nejčastějších akcí ze stran zaměstnanců pro naplňování jednotlivých potřeb. Výsledkem byly kódy, jejichž definice lze nalézt níže.

Tabulka 11 – Vysvětlení použitých kódů

Kódy	Uspokojování potřeb prostřednictvím:
Asertivita	Prosazování vlastního názoru, ne však na úkor druhých.
Disciplína	Odložení aktuální potřeby za účelem vyšší, hodnotnější

	potřeby v budoucnu.
Diskuze na schůzích	Komunikace deficitů na pravidelných schůzkách či zhodnocování; Nastaveno systémově.
Dodržování pravidel/využití kompetencí	Dodržování oficiálních stanov (ne iniciativa navíc).
Dotazování/upozornění nadřízeného	Dotazování směrem k nadřízeným (či jejich oslovování z vlastní iniciativy) za účelem zlepšení jejich kompetencí/povinností/role.
Komunikace	Prosté komunikace, ventilace svých problémů.
Nic	Ničeho, saturace nevyžaduje zvláštní úsilí, k saturaci dochází "samo".
Ochota pomoci	Pomáhání druhým.
Personalizace místa	Upravení místa dle svých vlastních preferencí.
Poučení z chyb	Uvědomění si vlastní chyby a neopakování v budoucnu.
Pozitivní přístup	I přes možné problémy soustředění se na to dobré; Obecnější než poučení z chyb.
Prezentování vlastní práce	Vychvalování a pozitivní prezentace své práce.
Proaktivita/dělání nad rámec	Aktivity nad rámec svých běžných povinností.
Respekt sám k sobě	Nepranířování se za chyby, pozitivní náhled na sebe (ne na okolí).
Respektování či úcta k ostatním	Uvědomování a dbání na potřeby ostatních.
Sebechvála/sebeodměňování	Chválení sebe sama, dodávání odvahy, povzbuzování.
Socializace	Komunikování s ostatními za účelem budování lepších vztahů, z vlastní iniciativy. Účastnění se teambuildingů atp.
Spolehlivost a důslednost	Dělání práce nejlépe, jak zaměstnanec umí, dávání si záležit.
Spolupráce s ostatními	Žádostí ostatní o pomoc.
Vlastní vzdělávání	Vzdělávání nad rámec běžných kompetencí.
Volný čas	Dbání na osobní život a nevkládání veškeré energie do práce.

Zdroj: Vlastní zpracování

Tyto kódy byly přiřazovány jednotlivým částem textu. Vzhledem k vysoké četnosti vlastního vzdělávání, byla tato skupina samostatně vyčleněna, ačkoliv je součástí

proaktivity/dělání nad rámec. Některé kódy byly natolik specifické, například personalizace místa či dbání na svůj volný čas, že zařazeny pod jinou kategorii a zároveň nemohly být vypuštěny, jelikož by se ztratila určitá informace. U četných variant zase nebylo nutné hledat (či nebylo možné najít) další specifičtější rozdělení. Výsledné četnosti seřazené od nejmenší po nejvyšší je možné vidět v tabulce č. 12.

Tabulka 12 - Zastoupení jednotlivých kódů

Spolehlivost a důslednost	67
Respektování či úcta k ostatním	44
Nic	40
Vlastní vzdělávání	40
Socializace	34
Asertivita	33
Proaktivita/dělání nad rámec	28
Dodržování pravidel/využití kompetencí	26
Pozitivní přístup	23
Dotazování/upozornění nadřízeného	20
Spolupráce s ostatními	16
Poučení z chyb	13
Respekt sám k sobě	11
Komunikace	8
Ochota pomoci	8
Prezentování vlastní práce	8
Sebechvála/sebeodměňování	8
Diskuze na schůzích	7
Volný čas	7
Disciplína	3
Personalizace místa	3

Zdroj: Vlastní zpracování

Jednotlivé kódy byly sledovány i pro pět potřeb dle PBSP. Výsledné četnosti se zvýrazněnými třemi nejčastějšími způsoby naplňování potřeb jsou znázorněny v tabulce č. 13.

Tabulka 13 - Zastoupení jednotlivých kódů dle potřeb

	Potřeb	Potřeb	Potřeba	Potřeba	Potřeba
--	---------------	---------------	----------------	----------------	----------------

	a místa	a sycení	bezpečí	podpory	hranic
Asertivita	3	4	11		15
Disciplína				1	2
Diskuze na schůzích	3	2		1	1
Dodržování pravidel/využití kompetencí		3	22	1	
Dotazování/upozornění nadřízeného		13	1	1	5
Komunikace	1	1	3	1	2
Nic	9	5	13	5	8
Ochota pomoci	5	2		1	
Personalizace místa	3				
Poučení z chyb	1			12	
Pozitivní přístup		1	2	18	2
Prezentování vlastní práce	2	4	1	1	
Proaktivita/děláním nad rámec	6	16		3	3
Respekt sám k sobě					11
Respektování či úcta k ostatním	14	3	26		1
Sebechvála/sebeodměňování		1	1	6	
Socializace	16	11	3	3	1
Spolehlivost a důslednost	36	17	6	3	5
Spolupráce s ostatními		4		1	11
Vlastní vzdělávání	4	8	6	17	5
Volný čas		1	1	4	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejčastěji zmiňovaným způsobem uspokojování potřeb je spolehlivost a důslednost. Zaměstnanci totiž díky odvedení kvalitní práce a důslednému chování jsou vnímáni jako schopní, nejsou vystavováni kritice a nejsou nijak napadáni. Zároveň jsou vnímáni jako schopní a potřební zaměstnanci a jsou více přijímáni kolektivem. Proto se jedná o nejčastější odpověď, jakou si zaměstnanci budují místo ve firmě i kolektivu. Zdá se tedy, že naši respondenti by spíše odpovídali charakteristice Y, pokud bychom uvažovali McGregorovu teorii. Místo si také

budují pomocí socializace, tedy iniciování komunikace či snaha o dobré vztahy z vlastní iniciace. S čímž se také váže respektování ostatních, které se také podílí na vytváření místa ve společnosti.

Potřeba sycení je zajišťována hlavně díky dobře odvedené práci, děláním práce navíc a upozorňování nadřízeného v případě jakýchkoliv deficitů. Tato potřeba zahrnuje poměrně širokou škálu faktorů, konkrétně:

- stravování dle potřeb,
- zájem,
- chválu a dostatek informací od nadřízeného,
- vzájemné sympatie s kolegy,
- dostatek školení od firmy,
- dostatečný plat.

Zájem, sdělování dostatek informací a chválu si respondenti zajišťovali hlavně díky kvalitní práci a důslednosti. Zároveň mnohdy nad rámec svých běžných pracovních povinností. Touto aktivitou si také zajišťovali dostatečný plat a ostatní benefity. V případě deficitu, hlavně týkající se platu, byli respondenti připraveni na danou situaci reagovat upozorněním a dožadováním se nadřízeného.

Způsob saturace bezpečí je poměrně jednoznačný. V rámci mezilidských vztahů bylo často opakováno, že se respondenti chovají tak, jak by chtěli, aby se ostatní chovali k nim. Zároveň se snaží jednat s respektem a úctou k druhým. Vedle uctivého vztahu ke kolegům bylo hlavním činitelem pocitu bezpečí dodržování pravidel stanovených firmou či zákonem. Častou odpovědí, pravděpodobně u kancelářských bezpečných pracích, bylo, že o potřebu není nutné důsledněji pečovat a je saturovaná v podstatě bez jakéhokoliv přičinění.

Podobně jednoznačné rozložení lze pozorovat i u potřeby podpory. Tu si dodávali hlavně pozitivním přístupem, soustředěním se na ty dobré stránky a nevnímáním neúspěchů. Lépe řečeno vnímáním neúspěchů, ale snahou se z nich co nejvíce poučit. Také se respondenti soustředili na vlastní vzdělávání, díky čemuž získávali znalosti, které je podporovaly (v případě motivačních knih či kurzů), případně jim umožnili podporovat sebe v nápadech či lépe zvládat nesnáze.

Poslední zkoumanou potřebou je potřeba hranic. Respondenti o ni pečují hlavně díky asertivnímu chování, kdy si nenechávají určovat, co by měli a neměli zvládat. Vše ale v rámci slušného chování a s respektem k druhému. Vlastní hranice si určují s respektem sami k sobě, s vědomím, že nedokáží vše, a přijímáním vlastních nedostatků. V případě vědomí, že na určitou věc nestačí a nemají dostatečné schopnosti/znalosti, obrátí se na zkušenější spolupracovníky, kteří jim pomůžou daný limit posunout. Čtvrtou nejčastější odpovědí bylo, že potřeba nevyžaduje žádnou speciální péči a dochází k její saturaci samovolně.

Při odpovědích obecně byl velmi často nacházen pozitivní vztah k práci a snaha. Lidé se snaží dělat svou práci poctivě, co nejkvalitněji a s respektem ke kolektivu, do kterého se snaží co nejlépe zařadit. Předstíraná aktivita či dosahování úspěchů podvodem nebyla zaznamenána vůbec. Z těchto výsledků lze vyvodit závěr, že pro firmu je důležité vytvářet takové prostředí, ve kterém se mohou zaměstnanci realizovat. Zároveň mají zájem na vytváření pozitivních vztahů, proto by měly firmy dávat možnost teambuildingů a dalším možnostem sblížení a prohlubování vztahů s kolegy. Stejně tak mají lidé zájem na dodržování pravidel a v případě, že jim dávají smysl a doopravdy jim uspokojují potřeby, budou je respektovat a řídit se jimi. Firma by od zaměstnanců měla očekávat pozitivní přístup s chutí k práci a adekvátně k tomu s nimi jednat.

13 Shrnutí výsledků

Dotazník zodpovědělo celkem 156 respondentů. Kategorie nebyly příliš rovnoměrně uspořádané, proto i musely být následně upravovány. Respondenti byli nejdříve vybíráni z řad známých, poté ze sociálních sítí a emailu. Vzhledem k větší ochotě žen zodpovědět dotazník přes sociální sítě, bylo ženské pohlaví zastoupeno téměř o 25 % více. Tato ochota byla pravděpodobně dána jejich větší empatií a obecně altruističtějším chováním. Rozdíly však také byly i ve vzdělání, kdy hlavní část tvořili absolventi SŠ s maturitou a VŠ, ve věku, kdy převažovali mladší oproti starším, a i díky tomu také v počtu let ve firmě, kdy nejčtenější doba byla 1–5 let. Jedinou rovnoměrnou kategorií tvořila velikost firmy.

V rámci pohlaví, věku, vzdělání, počtu let ve firmě a velikosti firmy bylo zjišťováno, zda existuje rozdíl v saturaci potřeb. Dle rešerše v kapitole 9 bylo předpokládáno, že v saturaci bude nalezen rozdíl mezi ženami a muži, kdy ženy budou mít potřeby saturovanější. Dále větší naplnění bylo předpokládáno pro vzdělanější respondenty oproti méně vzdělaným a pro ty z větší firmy oproti těm z menší. Potřeby se týkají nejen celkové saturace všech potřeb, ale i těch dílčích, které je také nutné naplňovat. Z nich byla nejlépe saturována potřeba bezpečí, nejméně naopak sycení a podpora. Bezpečí je pravděpodobně zajištěno díky péči samotného státu na bezpečí zaměstnanců. Zároveň vzhledem k vzdělanějším respondentům lze očekávat, že převažuje spíše kancelářská činnost. V otázce saturace vzhledem ke sledovaným proměnným byl spočítán jediný rozdíl pro věk. Konkrétně jednalo o skupinu 35–44 let, kteří měli potřeby naplňovány nejméně. Následně bylo zjištěno, že problémové potřeby byly podpora a bezpečí. V této věkové kategorii by se mohli nacházet právě takoví respondenti, kteří už jsou delší dobu nespokojeni se svou pracovní pozicí, avšak nemají kolem sebe jinou práci, ve které by našli uplatnění. Předpokladem by poté bylo, že starší lidé by si jinou pozici dokázali najít, což by odpovídalo nejvyšší spokojenosti právě této skupiny.

Vysvětlením však také může být relativně malý počet lidí z této skupiny (15 lidí), díky čemuž by se nejednalo o reprezentativní vzorek skupiny. Pro tuto variantu by také hovořily výsledky ostatních testů, jelikož u žádného jiného rozdíly nebyly nalezeny. Vysoká míra saturace by mohla být vysvětlena také podstatou potřeb PBSP. Koncept totiž předpokládá, že všechny dílčí potřeby má člověk již naplněné

z dětství. Dotazník byl sestavován ve stejném duchu – otázky směřovaly na aspekty v práci, které by měly představovat základní stavební kameny, které jsou ve firmě již od začátku nastavené. Proto by se neměly vyskytovat hlubší deficity, což bylo potvrzeno i ve výsledcích. Nabízí se tedy vysvětlení, že důvodem by právě mohla být vysoká míra saturace. Všichni totiž možná mají potřeby naplněné a dotazník by rozdíl v kategoriích dokázal zachytit až při otázkách na vyšší potřeby.

U autonomních potřeb bylo nejdříve zjištěno, zda existuje korelace mezi snahou o naplňování potřeb a reálnou mírou naplnění. Na základě testu Spearmanova korelačního koeficientu byl stanoven závěr, že mírná závislost existuje. Vzhledem k existující korelaci mělo smysl se těmito potřebami dále zabývat. První zkoumanou otázkou bylo, kdo se o saturaci více zasazuje v rámci sledovaných proměnných. Závěr byl poměrně jednoznačný – u žádné skupiny nebyly pozorovány větší tendence oproti jiným. Pro firmy by také mohlo být zajímavé vědět, jaké konkrétní akce zaměstnanci podnikají. Mohly by totiž jít těmto iniciativám více naproti a případně na ně i lépe reagovat.

Na základě analýzy otevřených otázek byly rozebrány konkrétní akce, které zaměstnanci dělají pro podílení se na vlastních potřebách, které jsou většinou uspokojovány pouze ze strany firmy. Výsledkem byl velmi často nacházený pozitivní vztah k práci a snaha dělat ji co nejlépe. Předstíraná aktivita či dosahování úspěchů podvodem nebyla zaznamenána vůbec. Z těchto výsledků lze vyvodit závěr, že pro firmu je důležité vytvářet takové prostředí, ve kterém se mohou zaměstnanci sami realizovat. Zároveň respondenti často zmiňovali zájem na vytváření pozitivních vztahů s ostatními, na kterém se často podíleli z vlastní iniciativy. Firmy by se proto měly snažit zaměstnance v této snaze co nejvíce podpořit, například různými teambuildingovými akcemi. Stejně tak mají lidé zájem na dodržování pravidel a v případě, že jim dávají smysl a doopravdy jim uspokojují potřeby, budou je respektovat a řídit se jimi. Firma by od zaměstnanců měla očekávat pozitivní přístup s chutí k práci a adekvátně k tomu s nimi jednat. Výsledky však mohou být trochu zkresleny a ve skutečnosti nereflektovat přesně realitu. Respondenti totiž byli dotázáni, co dělají, aby potřeby naplnili, tím pádem byly pozitivní odpovědi očekávány.

14 Závěr

Práce zkoumala míru saturace potřeb inspirovaným konceptem PBSP. Závěrem byla velmi vysoká míra naplnění napříč všemi typy potřeb. Na základě rešerše bylo předpokládáno nalezení rozdílů v saturaci u pohlaví, vzdělání a velikosti firmy. Rozdíl byl však nalezen pouze pro věkové skupiny, konkrétně pro 35-44 let, kdy se hlavní deficity týkaly potřeby bezpečí a podpory. Hlavním způsobem, jak respondenti uspokojují své potřeby sami ze své vlastní iniciativy, je zodpovědný přístup ke své práci. Dále socializace v kolektivu a vlastní vzdělávání.

Výsledky mohou být zkráceny rozložením respondentů. Zjištěné závěry by totiž měly být platné spíše pro mladší část zaměstnanců, tj. do 34 let, kteří nejsou ve firmě příliš dlouho a mají buď maturitní či vysokoškolské vzdělání. U takovýchto respondentů lze očekávat lepší uplatnění, širší pole působnosti, a proto i lepší pracovní prostředí, díky kterému budou více motivováni. Zároveň lidé, kteří jsou ochotni vyplnit dobrovolně dotazník, budou pravděpodobně podobně iniciativní i ve své práci. Proto mohla být vyselektována jen ta aktivnější část populace a závěry nemusí platit globálně. Vzhledem k velmi vysoké míře saturace potřeb k ovlivnění dojít mohlo.

K získání validnějších výsledků by bylo vhodné výzkum zopakovat pro větší množství lidí, kteří by byli rovnoměrně rozloženi napříč všemi kategoriemi. Práce může posloužit firmám a manažerům, kteří chtějí lépe porozumět svým zaměstnancům a na základě toho k nim i lépe přistupovat.

15 Seznam použité literatury

ADAIR, John Eric. Efektivní motivace. 1. Praha: Alfa Publishing, 2004. Management (Alfa Publishing). ISBN 80-868-5100-1.

AHMET, Gürbüz. An Assesment on the Effect of Education Level on the Job Satisfaction From the Toursim Sector Point of View. Doğuş Üniversitesi Dergisi [online]. 2011 [cit. 2020-03-07]. DOI: 10.31671/dogus.2019.240. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/277994292_An_Assesment_on_the_Effect_of_Education_Level_on_the_Job_Satisfaction_From_the_Toursim_Sector_Point_of_View?fbclid=IwAR1jfwLBBNtXKU0pH6z92Q-AdYaiAonURm3h4C53ZMR0Lkq1sPJAW8ilWR8

ALGHAZO, Ali a Meshal AL-ANAZI. The Impact of Leadership Style on Employee's Motivation. International Journal of Economics and Business Administration [online]. 2016(2) [cit. 2020-03-02]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/310585872_The_Impact_of_Leadership_Style_on_Employee's_Motivation

AL RAHBI, Dana, Khalizani KHALID a Mehmood KHAN. The Effects of Leadership Styles on Team Motivation. Academy of Strategic Management Journal [online]. 2017(16) [cit. 2020-03-02]. ISSN 1939-6104. Dostupné z: <https://www.abacademies.org/articles/the-effects-of-leadership-styles-on-team-motivation-6793.html>

BÅRD, Kuvaas, Robert BUCH, Antoinette WEIBEL, Anders DYSVIK a Christina G. L. NERSTAD. Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? Journal of Economic Psychology [online]. 2017, (61), 244-258 [cit. 2020-02-09]. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.joep.2017.05.004>. ISSN 0167-4870.

BOUMANS, NP, AH DE JONG a SM JANSSEN. Age-differences in work motivation and job satisfaction. The influence of age on the relationships between work characteristics and workers' outcomes [online]. 2011 [cit. 2020-03-09]. DOI: 10.2190/AG.73.4.d. Dostupné z: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/22474915>

BRANHAM, Leigh. 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2903-9.

BRAYFIELD, A. H. a W. H. CROCKETT. Employee attitudes and employee performance. *Psychological Bulletin* [online]. 1955, 52(5), 396-424 [cit. 2020-02-09]. DOI: <https://doi.org/10.1037/h0045899>.

CLARK, Andrew E. Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work? *Labour Economics* [online]. 1997(4), 341-372 [cit. 2020-03-07]. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0927-5371\(97\)00010-9](https://doi.org/10.1016/S0927-5371(97)00010-9). ISSN 0927-5371. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0927537197000109>

CONCIALDI, Carolina. The role of gender, age, occupational position and job performance on employees' job satisfaction [online]. Dublin Business School, 2014 [cit. 2020-03-09]. Dostupné z: <http://hdl.handle.net/10788/1972>

ČIHÁK, Michal. *Statistické zpracování dotazníků v SPSS* [online]. Hradec Králové, 2014 [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: http://inpdf.uhk.cz/wp-content/uploads/2014/03/Statist.zprac_dotazniku_v_SPSS-Analyza_dotazniku-2014_Cihak.pdf?fbclid=IwAR3h_ATwrH_8LmbtINeRszqTmz1umpYEV4qsFRrevyxQcvOszTAEjCBMHA4

DARTEY-BAAH, Kwasi. Job satisfaction and motivation: Understanding its impact on employee commitment and organisational performance, 2010. *Academic Leadership*. 8.

DECI, E. L., J. P. CONNELL a R. M. RYAN. Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology* [online]. 1989, 74(4), 580-590 [cit. 2020-02-09]. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.580>.

DECI, Edward L. a Richard M. RYAN. The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry* [online]. 2000, 11, 227-268 [cit. 2020-02-09]. DOI: 10.1207/S15327965PLI1104_01.

DOBROW, Riza a Yoav GANZACH. Job Satisfaction over Time: A Longitudinal Study of the Differential Roles of Age and Tenure. [online]. *Academy of Management Proceedings*, 2014, 13905-13905 [cit. 2020-03-09]. DOI: 10.5465/AMBPP.2014.13905abstract. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/276893636_Job_Satisfaction_over_Time_A_Longitudinal_Study_of_the_Differential_Roles_of_Age_and_Tenure

DUBRIN, Andrew. *Fundamentals of Organizational Behavior*. 4. 2005. ISBN 9780324537741.

- DUŠEK, L., T. PAVLÍK, J. JARKOVSKÝ a J. KOPTÍKOVÁ. Analýza dat v neurologii XXIX. - Spolehlivost (reliabilita) klinických testů. *Cesk Slov Neurol* [online]. 2011 [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: <https://www.csnn.eu/casopisy/ceska-slovenska-neurologie/2011-5-1/analyza-dat-v-neurologii-xxix-spolehlivost-reliabilita-klinicky-testu-36060?fbclid=IwAR0YEHZLqIx2zSXyHTIhG ISMIJyNbPNEEUOziOhAy0Iq37LJmpzZ1uJ9WI>
- EVANGELU, Jaroslava Ester. Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě. Ostrava: Key Publishing, 2013. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-198-6.
- FABRA, M. Eugenia a Cesar CAMISÓN. Direct and indirect effects of education on job satisfaction: A structural equation model for the Spanish case. *Economics of Education Review* [online]. 2009, 5(28), 600-610 [cit. 2020-03-07]. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2008.12.002>. ISSN 0272-7757. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0272775709000247>
- HAJDUKOVA, Alexandra, Jarmila KLEMENTOVA a jarmila KLEMENTOVA. The Job Satisfaction as a Regulator of the Working Behaviour. *The Job Satisfaction as a Regulator of the Working Behaviour* [online]. 2015, (190), 471-476 [cit. 2020-02-28]. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.05.028>. ISSN 1877-0428. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281503270X>
- HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.
- HENDL, Jan. Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat. 3., přeprac. vyd. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-482-3.
- HIRSCHFELD, Karin. *Retention and Fluctuation: Keeping staff - Losing staff* [online]. [cit. 2020-04-12]. Dostupné z: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.602.2139&rep=rep1&type=pdf>
- HLUŠIČKA, Petr. Motivace zaměstnanců [online]. 2013 [cit. 10.10.2019]. Dostupné z: <http://www.firemni-sociolog.cz/clanky/142-motivace-zamestnancu>

HU, Jing a Jacob B. HIRSH. Accepting Lower Salaries for Meaningful Work. *Front Psychology* [online]. 2017, (8) [cit. 2020-03-03]. DOI: 10.3389/fpsyg.2017.01649. Dostupné z: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5649195/>

CHAUDHURI, Kausik, Kevin T. REILLY a David A. SPENCER. Job satisfaction, age and tenure: A generalized dynamic random effects model. *Economics Letters* [online]. 2015, (130), 13-16 [cit. 2020-03-09]. ISSN 0165-1765. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0165176515000695>

CHYTRÝ, Vlastimil a Roman KROUFEK. Možnosti využití Likertovy škály – základní principy aplikace v pedagogickém výzkumu a demonstrace na příkladu zjišťování vztahu člověka k přírodě. *Scientia in educatione* [online]. 2017, 8(1) [cit. 2020-04-10]. DOI: 10.14712/18047106.591. ISSN 1804-7106. Dostupné z: <https://ojs.cuni.cz/scied/article/view/591>

IDIEGBEYAN-OSE, Jerome, Roseline OPEKE, Ayooluwa AREGBESOLA, Sola OWOLABI a Toluwani EYIOLORUNSHE. A. Relationship between Motivation and Job Satisfaction of Staff in Private University Libraries, Nigeria. *Academy of Strategic Management Journal* [online], 18(1), 2019 [cit. 2020-02-09]. Dostupné z: <https://www.abacademies.org/articles/relationship-between-motivation-and-job-satisfaction-of-staff-in-private-university-libraries-nigeria-7894.html>

KAISER, L. Gender-job satisfaction differences across Europe: An indicator for labour market modernization. *International Journal of Manpower* [online]. (28), 75-94 [cit. 2020-03-07]. DOI: <https://doi.org/10.1108/01437720710733483>. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01437720710733483/full/html?mobileUi=0&fullSc=1&mbSc=1>

KELLER, Jan. Dějiny klasické sociologie. Vyd. 2. Praha: Sociologické nakladatelství, 2005. Studijní texty (Sociologické nakladatelství). ISBN 978-80-86429-52-6.

KIM, S. Gender Differences in the Job Satisfaction of Public Employees: A Study of Seoul Metropolitan Government, Korea. *Sex Roles* [online]. 2005, (52), 667-681 [cit. 2020-03-07]. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11199-005-3734-6>. Dostupné z: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11199-005-3734-6>

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

- KRISTENSEN, Nicolai a Neils Westergaard NIELSEN. Does Low Job Satisfaction Lead to Job Mobility? IZA Discussion Paper [online]. 2004 [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=511722
- LANG, James R. a Nancy B. JOHNSON. Job satisfaction and firm size: An interactionist perspective. The Journal of Socio-Economics [online]. 1994, (23), 405-423 [cit. 2020-03-10]. DOI: [https://doi.org/10.1016/1053-5357\(94\)90011-6](https://doi.org/10.1016/1053-5357(94)90011-6). ISSN 1053-5357. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053535794900116?fbclid=IwAR05VY9ceRDJSzHPV0w00t00gxTGY4E-Qqj85BfcxwSvFXYqB0J-g5Ac84>
- LINDEROVÁ, Ivica, Petr SCHOLZ a Michal MUNDUCH. Úvod do metodiky výzkumu. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2016. ISBN 978-80-88064-23-7.
- MAHMOUD, A. Wahba a G. Bridwell LAWRENCE. A review of research on the need hierarchy theory: Organizational Behavior and Human Performance [online]. 1976, s. 212-240 [cit. 2020-02-09]. DOI: [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90038-6](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90038-6). ISSN 0030-5073.
- MAREŠ, Petr, Ladislav RABUŠIC a Petr SOUKUP. *Analýza sociálněvědních dat (nejen) v SPSS*. Brno: Masarykova univerzita, 2015. ISBN 978-80-210-6362-4.
- Maslowova pyramida potřeb. Wikimedia [online]. 2014 [cit. 2019-09-17]. Dostupné z: https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/8/8b/Maslowova_pyramida_pot%C5%99eb_-_%C4%8Dernob%C3%ADle.jpg
- M. GRAVES, Laura a Joseph SARKIS. The role of employees' leadership perceptions, values, and motivation in employees' provenvironmental behaviors. Journal of Cleaner Production [online]. 2018, (196), 576-587 [cit. 2020-02-28]. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.013>. ISSN 0959-6526. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652618316627>
- NAKONEČNÝ, Milan. Motivace lidského chování. Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7.
- NEUBERGER, Oswald. Theorien der Arbeitszufriedenheit. Mainz: Kohlhammer, 1974. ISBN 978-3170020955.
- NORLINA, M. Ali, Jangga ROHANI, Ismail MAZLINA, Nuur-Ila Mat Kamal SITI a Nazri Ali MOHAMMAD. Influence of Leadership Styles in Creating Quality Work Culture. Procedia Economics and Finance [online]. 2015(31), 161-169 [cit. 2020-

03-02]. DOI: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01143-0](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01143-0). ISSN 2212-5671.

Dostupné

z:

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115011430>

NORRIS, Dwight R a Robert E NIEBUHR. Organization tenure as a moderator of the job satisfaction-job performance relationship. *Journal of Vocational Behavior* [online]. 1984, (24), 169-178 [cit. 2020-03-10]. DOI:

[https://doi.org/10.1016/0001-8791\(84\)90004-6](https://doi.org/10.1016/0001-8791(84)90004-6). ISSN 0001-8791. Dostupné z:

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0001879184900046>

PERUGINI, Cristiano a Marko VLADISAVLJEVIĆ. Gender inequality and the gender-job satisfaction paradox in Europe. *Labour Economics* [online]. 2019(60), 129-147 [cit. 2020-03-07]. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2019.06.006>. ISSN 0927-

5371.

Dostupné

z:

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0927537119300624>

PESSO, Albert, Diane BOYDEN-PESSO a Petra VRTBOVSKÁ. Úvod do Pessó Boyden System Psychomotor. Tišnov: Sdružení SCAN, 2009. ISBN 80-86620-15-8.

PISANI, Kerstin. Education as related to job satisfaction and health [online]. 2009, (9) [cit. 2020-03-07]. DOI: diva2:222667. Dostupné z: <http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A222667&dswid=-4647>

PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. Motivace pracovního jednání. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998. ISBN 80-7079-283-3.

Rozdíly v platech mužů a žen - Europa EU. Europa [online]. 2015 [cit. 2020-03-11].

Dostupné z: http://ec.europa.eu/newsroom/just/document.cfm?doc_id=48097

ROŽMAN, Maja, Sonja TREVEN a Vesna ČANČER. Motivation and Satisfaction of Employees in the Workplace. *Business Systems Research Journal* [online]. 2017 [cit. 2020-03-09]. DOI: 10.1515/bsrj-2017-0013. Dostupné z:

https://www.researchgate.net/publication/320846150_Motivation_and_Satisfaction_of_Employees_in_the_Workplace?fbclid=IwAR2iOZf9Pa36FVaf8aXaJPN0URPtI RolJf6GBd1YQqgLLWy0q6YwzQ1yEM

RYNES, Sara L., Berry GERHART a Kathleen A. MINETTE. The Importance of Pay in Employee Motivation: Discrepancies Between What People Say and What They Do. *Front Psychology* [online]. 2004, (8), 381-394 [cit. 2020-03-03]. DOI: 10.1002/hrm.20031. Dostupné

z:

<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5649195/>

SINGH, S. K. a Vivek TIWARI. Relationship between motivation and job satisfaction of the white collar employees: A case study [online]. 2011 [cit. 2020-02-02]. Dostupné z:

https://www.academia.edu/8781951/Relationship_between_Motivation_and_Job_Satisfaction_of_the_white_collar_employees_A_Case_Study_31_RELATIONSHIP_BETWEEN_MOTIVATION_AND_JOB_SATISFACTION_OF_THE_WHITE_COLLAR_EMPLOYEES_A_CASE_STUDY

SIŘÍNEK, Jan. PBSP – úvodní text určený zájemcům o metodu. PBSP [online]. [cit. 2020-02-08]. Dostupné z: <http://www.pbsp.cz/texty/txtsir1.htm>

SKALSKÁ, Hana. *Aplikovaná statistika*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013. ISBN 978-80-7435-320-8.

STONE, D. N., E. L. DECI a R. M. RYAN. Beyond talk: Creating autonomous motivation through self-determination theory. *Journal of General Management* [online]. 34(3) [cit. 2020-02-09].

SULE, Olatunji Eniola, Sarat Iyabo AMUNI, Kehinde A. OBASAN a Hassan A. BANJO. Wages and salaries as a motivational tool for enhancing organizational performance. A survey of selected Nigerian workplace. *EuroEconomica* [online]. 2015(34) [cit. 2020-03-03]. Dostupné z: <http://journals.univ-danubius.ro/index.php/euroeconomica/article/view/2466/2533>

SULLIVAN, Gail M. a Anthony R. ARTINO. Analyzing and Interpreting Data From Likert-Type Scales. *Journal of Graduate Medical Education* [online]. 2013, 5(4), 541-542 [cit. 2020-04-10]. DOI: 10.4300/JGME-5-4-18. ISSN 1949-8349. Dostupné z: <http://www.jgme.org/doi/abs/10.4300/JGME-5-4-18>

SYAFII, Lukman Imam, Armanu THOYIB, Umar NIMRAN a DJUMAHIR. The Role of Corporate Culture and Employee Motivation as a Mediating Variable of Leadership Style Related with the Employee Performance (Studies in Perum Perhutani). *Procedia - Social and Behavioral Sciences* [online]. 2015, (211), 1142-1147 [cit. 2020-03-01]. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.152>. ISSN 1877-0428. Dostupné z:

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815054920>

ŠAMÁNKOVÁ, Marie. *Lidské potřeby ve zdraví a nemoci: aplikované v ošetrovatelském procesu*. Praha: Grada, 2011. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-3223-7.

TANSEL, Aysit a Saziye GAZIOĞLU. Management-Employee Relations, Firm Size and Job Satisfaction. *International Journal of Manpower* [online]. 2013(35) [cit. 2020-03-10]. DOI: 10.2139/ssrn.2233483. Dostupné z:

https://www.researchgate.net/publication/256052539_Management-Employee_Relations_Firm_Size_and_Job_Satisfaction

TANSEL, A. a S. GAZİOĞLU. Management-employee relations, firm size and job satisfaction. *International Journal of Manpower* [online]. 2014, (35), 1260-1275 [cit. 2020-03-10]. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2014-0179>. Dostupné z:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJM-09-2014-0179/full/html>

TAVAKOL, Mohsen a Reg DENNICK. Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education* [online]. 2011, 2, 53-55 [cit. 2020-04-10]. DOI: 10.5116/ijme.4dfb.8dfd. ISSN 20426372. Dostupné z:

<http://www.ijme.net/archive/2/cronbachs-alpha/>

THEODOSSIOU, I. a A. ZANGELIDIS. Career prospects and tenure–job satisfaction profiles: Evidence from panel data. *The Journal of Socio-Economics* [online]. 2009, (38), 648-657 [cit. 2020-03-10]. DOI:

<https://doi.org/10.1016/j.socec.2009.03.006>. ISSN 1053-5357. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053535709000328>

VROOM, Victor H. *Work and Motivation*. 1964. ISBN 9780471912057.

WARR, P. Work values: Some demographic and cultural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* [online]. 2008, (81), 751-775 [cit. 2020-03-10].

ZÁMEČNÍK, Roman. The Measurement of Employee Motivation by Using Multi-factor Statistical Analysis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* [online]. 2014, (109), 851-857 [cit. 2020-02-28]. DOI:

<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.553>. ISSN 1877-0428. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042813051926>

16 Přílohy

Příloha č. 1 - Dotazník zjišťující saturaci potřeb

Příloha č. 2 – Podklad pro zadání diplomové práce

DOTAZNÍK ZKOUMAJÍCÍ NAPLŇOVÁNÍ POTŘEB ZAMĚSTNANCŮ (INSPIROVÁNO KONCEPTEM PBSP)

Dotazník obsahuje otázky zkoumající naplňování základních pěti potřeb v práci. Otázky zahrnují působení prostředí, druhé osoby a rovněž schopnost zaměstnance se na těchto potřebách aktivně podílet.

Za každou otázkou je uvedena zkratka, jak by se mělo na danou otázku zodpovědět. Pokud máte více nadřízených, odpovídejte souhrnně za všechny nadřízené.

- ano x spíše ano x spíše ne x ne **(LŠ)**
- Vlastní přímá odpověď – vztaženo k předchozím otázkám **(VPO)**
- Vyhodnocení na škále: 1 (min.) – 10 (max.) **(Š)**

Pohlaví: Muž, Žena

Vzdělání: Základní, Střední odborné s výučním listem, Střední s maturitou, Vyšší odborné, Vysokoškolské

Věk: 15-24, 25-34, 35-44, 45-54, 55+

Počet let ve firmě: Méně než rok, 1-5, 6-10, 11-15, 16-20, 21-30, 30+

Velikost firmy: 1–10 zaměstnanců, 11–50 zaměstnanců, 51–250 zaměstnanců, 251 a více zaměstnanců

Potřeba sycení (naplňování)

1. Mám možnost se dle svých potřeb stravovat **(LŠ)**
2. Nadřízený se o mou práci optimálně zajímá (mé pracovní úsilí, dosahování cílů atd.) **(LŠ)**
3. S kolegy nás pojí vzájemné sympatie **(LŠ)**
4. Cítím, že moje výplata + benefity jsou dostatečné **(LŠ)**
5. Nadřízený mě dostatečně chválí (poděkování, ocenění mé práce) **(LŠ)**
6. Od firmy mám nabídky školení, workshopů atd. **(LŠ)**
7. Od nadřízeného mám dostatek informací **(LŠ)**

8. Ve firmě se o mě dostatečně zajímají (shrnující zhodnocení v kontextu otázek 1–7) **(LŠ)**
9. O to, abych měl dostatek výše uvedené péče se starám takto: **(VPO)**
10. Aktivně se starám o to, abych měl dostatek péče **(Š)**

Potřeba podpory

11. Cítím, že jsem podporován svým nadřízeným **(LŠ)**
12. Cítím, že jsem podporován svými kolegy **(LŠ)**
13. Cítím, že jsem firmou podporován (shrnující zhodnocení otázek 11–12) **(LŠ)**
14. Sám/sama sebe podporuji takto: **(VPO)**
15. Podporovat sám/sama sebe se mi daří **(Š)**

Potřeba bezpečí

16. Na svém pracovním místě se cítím bezpečně **(LŠ)**
17. V rámci mezilidských vztahů s kolegy se cítím bezpečně **(LŠ)**
18. V rámci mezilidských vztahů s nadřízeným se cítím bezpečně **(LŠ)**
19. Cítím, že jsem nadřízeným optimálně motivován **(LŠ)**
20. Ve firmě se cítím bezpečně (shrnující zhodnocení otázek 16–19) **(LŠ)**
21. Abych se v zaměstnání cítil bezpečně, dělám toto: **(VPO)**
22. Aktivně se starám o to, abych se cítil v zaměstnání bezpečně: **(Š)**

Potřeba místa

23. Mám pracovní místo, které považuji za vyhovující pro výkon práce **(LŠ)**
24. Mám své místo v rámci pracovního kolektivu **(LŠ)**
25. Mám místo u svého nadřízeného **(LŠ)**
26. Ve firmě mám své místo (shrnující zhodnocení otázek 23–25) **(LŠ)**
27. Pro to, abych měl ve firmě dobré místo, dělám toto: **(VPO)**
28. Aktivně se starám o to, abych měl ve firmě dobré místo **(Š)**

Potřeba hranic

29. Vnímám, že můj nadřízený respektuje moje hranice **(LŠ)**

30. Vnímám, že moji kolegové respektují moje hranice **(LŠ)**
31. Respektuji hranice svého nadřízeného **(LŠ)**
32. Respektuji hranice svých kolegů **(LŠ)**
33. Konstatuji, že firmu, ve které pracuji, vnímám jako místo, které má správně stanovené hranice (shrnující zhodnocení v kontextu otázek 29–32) **(LŠ)**
34. O své hranice se v rámci zaměstnání starám takto: **(VPO)**
35. Aktivně se starat o své hranice v práci se mi daří **(Š)** "

Podklad pro zadání DIPLOMOVÉ práce studenta

Jméno a příjmení: **Bc. Martin Fiala**
Osobní číslo: **I1800129**
Adresa: **Stanislava Hudečka 1980, Nový Bydžov, 50401 Nový Bydžov, Česká republika**
Téma práce: **Saturace potřeb zaměstnanců (s akcentem ke konceptu potřeb dle Pessa a Boyden-Pessa)**
Téma práce anglicky: **Saturation of employees' needs (with emphasis on the Pessa and Boyden-Pessa concept)**
Vedoucí práce: **Mgr. Gabriela Slaninová, Ph.D.**
Katedra managementu

Zásady pro vypracování:

Cíl: Cílem práce je popsat a analyzovat téma zaměstnaneckých potřeb s oporou o koncepci potřeb Pessa a Boyden-Pessa. Ve výzkumném šetření poté zjistit míru a zdroje saturace potřeb u populace zaměstnanců.

Osnova:

1. Úvod
2. Cíl práce
3. Metodika zpracování
4. Teoretická část
 - 4.1 Motivace a motivační teorie
 - 4.2 Výzkumy motivace a teorie potřeb v zaměstnání
 - 4.3 Teorie potřeb dle PBSP
5. Praktická část
 - 5.1 Představení výzkumu a popsání jednotlivých částí
 - 5.2 Stanovení hypotéz
 - 5.3 Vyhodnocení hypotéz a jejich porovnání s rešerší teoretické části
6. Shrnutí a diskuze výsledků
7. Závěry a doporučení
8. Seznam použitých zdrojů
9. Přílohy

Seznam doporučené literatury:

- [1] KOLMAN, Luděk. Motivace, produktivita a způsob života. Praha: Linde Praha, 2012. ISBN 978-80-7201-892-5.
- [2] NAKONEČNÝ, Milan. Motivace lidského chování. Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7.
- [3] PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. Motivace pracovního jednání. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996. ISBN 80-707-9283-3.
- [4] EVANGELU, Jaroslava Ester. Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě. Ostrava: Key Publishing, 2013. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-198-6.

[5] PESSO, Albert, Diane BOYDEN-PESSO a Petra WINNETTE. Úvod do Pessu Boyden System Psychomotor: PBSP jako terapeutický systém v kontextu neurobiologie a teorie attachmentu. ISBN 80-866-2015-8.

Podpis studenta:

Datum:

Podpis vedoucího práce:

Datum:

© IS/STAG, Portál – Podklad kvalifikační práce , fialama1, 16. dubna 2020 20:37