

Česká zemědělská univerzita v Praze
Provozně ekonomická fakulta
Katedra řízení



Nástroje zvyšování pracovní motivace v podnikové sféře

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Autor práce: © Bc. Ladislava Žáková 2011

Vedoucí práce: Ing. Mgr. Daniel Toth, Dr.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci na téma „Nástroje zvyšování pracovní motivace v podnikové sféře“ vypracovala samostatně s využitím zdrojů uvedených v seznamu použité literatury.

V Praze dne 6. dubna 2011

.....
Ladislava Žáková

Poděkování

Mé poděkování patří Ing. Mgr. Danielu Tothovi, Dr. za odborné vedení při zpracování této diplomové práce, za podnětné rady, které mi pomohly k jejímu úspěšnému dokončení, a za čas, který mi v průběhu zpracování práce věnoval.

**Nástroje zvyšování pracovní motivace
v podnikové sféře**

**Instruments of the Labour Motivation
in the Company**

Nástroje zvyšování pracovní motivace v podnikové sféře

Souhrn:

Tato diplomová práce se zabývá tématem motivace a nástrojů zvyšování pracovní motivace v podnikové sféře. Prostor je věnován charakteristice základních pojmů a mechanismů problematiky motivace, nejvýznamnějším teoriím motivace a nástrojům zvyšování pracovní motivace. Ve stěžejní části práce jsou pracovníci v České republice napříč profesemi rozděleni podle pohlaví, věku, vzdělání, pozice v zaměstnání, rodinného stavu a jednotlivé sociální skupiny jsou podrobeny analýze úrovně pracovní motivace a faktorů, které ji ovlivňují. Jsou nalezeny rozdíly v úrovni motivace a důležitosti motivačních nástrojů pro celkovou spokojenost v zaměstnání mezi jednotlivými sociálními skupinami.

Klíčová slova:

Pracovní motivace, motiv, stimul, motivační nástroj, stimulační techniky, stimulační prostředky, sociální skupina.

Instruments of the Labour Motivation in the Company

Summary:

This diploma thesis discourse on the theme of motivation and instruments of the labour motivation in the company. There is the part dedicated to characterization of basic notions and principles of motivation, to the most considerable motivation theories and to the instruments of the labour motivation. In the fundamental part of diploma thesis there are workers in Czech Republic transversely the professions classified according to gender, age, education, position in vocation, marital status and parenthood and particular social groups are analyzed for motivation level and motivation factors. There are discovered the divergences in motivation level and importance of motivation instruments for general content in vocation between particular social groups.

Keywords:

Labour motivation, motive, stimulus, motivation instrument, stimulation techniques, stimulation devices, social group.

Obsah

1. Úvod	6
2. Cíl práce a metodika	7
3. Lidské zdroje a management	10
4. Motivace	11
4.1 Motiv	12
4.2 Stimul.....	13
4.3 Zdroje motivace	15
4.4 Motivace a výkon	15
4.5 Motivační proces	17
4.6 Narušení motivačního procesu.....	18
4.7 Shrnutí	19
5. Teorie motivace	20
5.1 Teorie instrumentality	20
5.2 Teorie zaměřené na obsah	21
5.2.1 Hierarchie potřeb Abrahama H. Maslowa	21
5.2.2 Dvoufaktorová teorie potřeb F. Herzberga	22
5.3 Teorie zaměřené na proces	23
5.3.1 Expektační teorie V. H. Vrooma	23
5.3.2 Teorie cíle G. P. Lathama a E. A. Locka.....	24
5.3.3 Teorie spravedlnosti J. S. Adamse	24
6. Pracovní motivace	26
6.1 Motivy v pracovní motivaci	26
6.2 Pracovní postoje.....	27
6.3 Pracovní morálka.....	28
6.4 Motivování	28
7. Nástroje zvyšování pracovní motivace	30
7.1 Stimulační techniky.....	30
7.1.1 Modifikace chování	30
7.1.2 Koučování.....	31
7.1.3 Metoda zpětné vazby.....	31
7.2 Stimulační prostředky	32
7.2.1 Peněžní odměny.....	32
7.2.2 Zaměstnanecké výhody	33
7.2.3 Vzdělávání a rozvoj	34
7.2.4 Pracovní prostředí	34

7.2.5	Model celkové odměny	35
8.	Sociální faktory ovlivňující pracovní motivaci	37
9.	Empirický výzkum vlivu sociálních faktorů na pracovní motivaci	38
9.1	Formulace problému	38
9.2	Formulace teoretické hypotézy	38
9.3	Sběr dat	38
9.4	Analýza dat	40
9.5	Analýza úrovně pracovní motivace v podnikové sféře	41
9.5.1	Úroveň pracovní motivace podle pohlaví	43
9.5.2	Úroveň pracovní motivace podle věku	46
9.5.3	Úroveň pracovní motivace podle vzdělání	50
9.5.4	Úroveň pracovní motivace podle pozice v zaměstnání	55
9.6	Analýza postrádaných motivačních nástrojů v podnikové sféře	59
9.6.1	Postrádané motivační nástroje podle pohlaví	60
9.6.2	Postrádané motivační nástroje podle věku	62
9.6.3	Postrádané motivační nástroje podle vzdělání	64
9.6.4	Postrádané motivační nástroje podle pozice v zaměstnání	66
9.6.5	Postrádané motivační nástroje podle rodinného stavu	68
9.6.6	Postrádané motivační nástroje podle rodičovství	70
9.7	Analýza důležitosti motivačních nástrojů pro celkovou spokojenost v zaměstnání	71
9.7.1	Důležitost motivačních nástrojů podle pohlaví	83
9.7.2	Důležitost motivačních nástrojů podle věku	84
9.7.3	Důležitost motivačních nástrojů podle vzdělání	85
9.7.4	Důležitost motivačních nástrojů podle pozice v zaměstnání	86
9.7.5	Důležitost motivačních nástrojů podle rodinného stavu	87
9.7.6	Důležitost motivačních nástrojů podle rodičovství	88
9.8	Interpretace výsledků	88
10.	Závěr	90
11.	Seznam použité literatury	92
12.	Seznam obrázků	94
13.	Seznam tabulek	95
14.	Seznam grafů	98
15.	Přílohy	100
	Příloha č. 1: Dotazník	100
	Příloha č. 2: Odpovědi na otázky dotazníku	104

1. Úvod

Podnik v prostředí tržní ekonomiky je možné označit jako efektivní v případě, že vytváří výrobky nebo služby uspokojující potřeby trhu a maximálně k tomu využívá všechny výrobní faktory – kapitál, půdu a práci.

Lidská práce je základním aspektem činnosti ekonomických systémů a primárním výrobním faktorem, jehož nositelem je člověk. Aby podnik dosáhl svých cílů, musí lidské zdroje využívat efektivně. Protože však mají lidé oproti ostatním výrobním faktorům své individuální cíle, zájmy, potřeby a hodnoty, je třeba věnovat zaměstnancům podniku zvláštní pozornost ze strany managementu.

Vedení lidí si klade za cíl dovést zaměstnance ke zvyšování jejich výkonnosti a k dosahování žádoucích výsledků. K tomu je nutné, aby zaměstnanec věděl, co se od něj očekává, jak může organizaci přispět a v neposlední řadě, jak bude jeho úsilí odměněno. Úlohou manažera v oblasti vedení lidí je stimulovat zaměstnance k vyšším výkonům, pečlivosti a svědomitosti při plnění zadaných úkolů, vytvářet vhodné podmínky pro rozvoj jejich znalostí a dovedností, aktivně podporovat loajalitu zaměstnanců k podniku a zajistit, aby neměli kvalitní pracovníci důvod hledat zaměstnání u konkurence.

K tomu využívá manažer řadu manažerských technik. Jednou z nejdůležitějších, která se v menší či větší míře uplatňuje v každém podniku zaměstnávajícím lidi, je motivace. A právě motivace, motivování a nástroje zvyšování pracovní motivace jsou tématem této diplomové práce.

Motivovat může manažer své podřízené v podstatě vším, co je pro ně významné, po čem touží, co potřebují, a zároveň vším, co jim může manažer nabídnout. Lidské potřeby jsou podobné, každý člověk jim však podle svých preferencí přisuzuje různou důležitost. Lidé požadují finanční zajištění, jistotu pracovního místa, uznání a seberealizaci. A z toho vycházejí také nejčastější nástroje zvyšování pracovní motivace – mzda, odměny, výhody, vzdělávání, kariérní růst, projevy úcty, vyšší pravomoce atd. Je na každém manažerovi, aby poznal potřeby svých zaměstnanců a našel neefektivnější mix motivačních nástrojů.

2. Cíl práce a metodika

Cílem této diplomové práce je podat ucelený přehled teoretických východisek procesu motivace zaměstnanců v podniku, popsat nejvýznamnější teorie motivace, které se formovaly v úzkém sepětí s hospodářským životem tržně ekonomických společností, představit nejčastější nástroje zvyšování pracovní motivace, najít sociální faktory, které mohou ovlivnit účinnost, důležitost a preferenci těchto nástrojů a empirickým šetřením zjistit, zda, popřípadě jak, je účinnost nástrojů zvyšování pracovní motivace sociálními faktory skutečně ovlivněna.

Teoretická východiska jsou zpracována z psychologicko-sociálního pohledu na problematiku motivace pracovního chování, což koresponduje s cílem následného empirického zkoumání vlivu sociálních faktorů na účinnost nástrojů zvyšování pracovní motivace.

Po obsahu, úvodu, cíli práce a metodice následuje čtvrtá kapitola, která se věnuje definici nejdůležitějších pojmů a nastínění základních mechanismů v problematice motivace. Jsou zde vysvětleny pojmy jako motiv a stimul, popsány zdroje motivace, vysvětleny nejčastější názory na vztah síly motivace a úrovně výkonu a popsán motivační proces v psychice člověka a následky jeho narušení.

Pátá kapitola pojednává o nejznámějších teoriích motivace, tedy názorech významných psychologů a manažerů, proč se lidé chovají určitým způsobem a proč vyvíjejí úsilí dané intenzity v konkrétním směru. Zmíněna je teorie instrumentality F. W. Taylora, hierarchie potřeb A. Maslowa, dvoufaktorová teorie F. Herzberga, expektační teorie V. H. Vrooma, teorie cíle G. P. Lathama a E. A. Locka a teorie spravedlnosti J. S. Adamse.

V šesté kapitole jsou pomocí definovaných pojmů a popsaných motivačních mechanismů dále přiblíženy procesy pracovní motivace, jako jsou pracovní postoje a pracovní morálka. Prostor je věnován také motivování zvnějšku a úloze manažerů, kteří chtějí dosáhnout vysokého stupně motivovanosti u svých zaměstnanců.

Sedmá kapitola obsahuje přehledné rozdělení nástrojů zvyšování pracovní motivace. Věnuje se nejen stimulačním prostředkům, ale také stimulačním technikám. Stimulační prostředky jsou popsány ze dvou přístupů: rozdělením na hmotné a nehmotné a na transakční a relační odměny a výhody.

V osmé kapitole jsou získaná teoretická východiska použita k přiblížení takových sociálních faktorů, které mohou ovlivnit účinnost nástrojů zvyšování pracovní motivace.

V deváté kapitole jsou dotazníkovým šetřením empiricky zkoumány různé skupiny zaměstnanců v ČR napříč profesemi, pozicemi a mzdovým tarifem. Jsou nalezeny sociální faktory, které skutečně pracovní motivaci ovlivňují. Výsledky jsou interpretovány pomocí tabulek, grafů a statistických výpočtů. Cílem vlastní části této diplomové práce je odhalit, jaké jsou rozdíly v efektivnosti motivačních nástrojů mezi např. pracovníky svobodnými a v manželském svazku,

mezi zaměstnanci různých věkových kategorií, mezi bezdětnými a rodiči nebo mezi pracovníky s nižším a vyšším vzděláním.

Tato studie bude využitelná v praxi manažerů a vedoucích pracovních týmů. Získané informace budou moci manažeři využít ke klasifikaci svých pracovníků podle nejúčinnějšího mixu motivačních nástrojů. Práce bude moci posloužit ke snazšímu nalezení takových nástrojů, které budou efektivně motivovat různé skupiny pracovníků.

Ke zpracování literární rešerše jsou využity publikace významných teoretiků pracovní motivace, psychologů zabývajících se motivací lidské činnosti a manažerů. Nejvíce jsou využívány teoretické přístupy Michaela Armstronga a Milana Nakonečného.

Vlastní část diplomové práce je zpracována na základě poznatků popsaných v literární rešerši a dat získaných od respondentů dotazníkového šetření. Data jsou zpracována formou komentovaných grafů a statistické analýzy.

V rámci statistické analýzy je v této práci využívána asociační metoda analýzy závislosti kvalitativních znaků. Při asociaci je statistický soubor roztržěn podle dvou kvalitativních alternativních statistických znaků A a B, přičemž výsledek třídění je uspořádán do tzv. asociační tabulky, jejíž schéma zobrazuje TABULKA 1.

TABULKA 1: Schéma asociační tabulky

		ZNAK B		
		b_0	b_1	CELKEM
ZNAK A	a_0	a	b	a+b
	a_1	c	d	c+d
	CELKEM	a+c	b+d	n

Zdroj: SVATOŠOVÁ, L., KÁBA, B., PRÁŠILOVÁ, M.: Zdroje a zpracování sociálních a ekonomických dat – učební texty. Praha 2006, s. 130 - 132

Použitá symbolika:

Jednotlivé kvalitativní znaky	A, B
Přítomnost znaku u statistické jednotky	a_0 , b_0
Nepřítomnost znaku u statistické jednotky	a_1 , b_1
Rozsah souboru (počet respondentů)	n
Sdružené četnosti	a, b, c, d
Okrajové (marginální) četnosti	(a+b), (c+d), (a+c), (b+d)

Sílu asociační závislosti určuje koeficient asociace, Yuleův koeficient asociace nebo koeficient koligace. Koeficienty se pohybují v intervalu $\langle -1; 1 \rangle$ a v případě úplné závislosti jsou rovny ± 1 , v případě nezávislosti jsou rovny 0¹.

Koeficient asociace:

$$V = \frac{ad - bc}{\sqrt{(a+b) * (c+d) * (a+c) * (b+d)}}$$

Yuleův koeficient asociace:

$$Q = \frac{ad - bc}{ad + bc}$$

Koeficient koligace:

$$Y = \frac{1 - \sqrt{\frac{bc}{ad}}}{1 + \sqrt{\frac{bc}{ad}}}$$

¹ SVATOŠOVÁ, L., KÁBA, B., PRÁŠILOVÁ, M.: *Zdroje a zpracování sociálních a ekonomických dat – učební texty*. Praha 2006, s. 130 - 132

3. Lidské zdroje a management

Lidské zdroje je termín užívaný k popisu jedinců, kteří tvoří pracovní síly organizace. Ačkoli se tento pojem užívá také v oblasti ekonomiky práce, například v souvislosti s konkrétním odvětvím nebo dokonce s národním hospodářstvím, bude pro účely této práce vymezen jako specifická činnost v rámci organizace, která se zabývá řízením lidského kapitálu neboli zaměstnanců v organizaci jako celku.

Lidské zdroje (HR z anglického human resources) se jako specifická činnost v organizaci vyvinuly z personalistiky v době, kdy byly firmy neustálým konkurenčním tlakem nuceny k tomu, aby se dlouhodobě a strategicky věnovaly rozvoji svých zaměstnanců. Základy HR se začaly formovat v tržně orientovaných organizacích v 60. letech 20. století spolu s aplikací sociálního managementu a vědeckého řízení, kdy začal být kladen důraz na kvantitativní a strategické přístupy k řízení pracovních sil. Ty umožnily zvyšování konkurenceschopnosti podniku a kvalifikace jeho pracovníků.

HR řídí na rozdíl od manažerského řízení zaměstnance organizace jako celek a poskytuje manažerům nástroje, kterými mohou přímo i nepřímo působit na růst a udržení produktivity práce.

Anglický pojem **management** pochází původně z latinských slov manus = ruka a agere = činit, dělat. Do češtiny je překládán jako „řízení“, ale v převážné většině případů se nepřekládá vůbec, protože české slovo řízení nevystihuje zcela přesně význam pojmu management².

Zuzák¹ rozumí pod pojem management tři složky: vrcholové vedení podniku, způsob vedení lidí a odbornou disciplínu, tedy soubor přístupů, který používají manažeři k dosažení cílů organizace.

Podle Vodáčka a Vodáčkové³ je management proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností zaměřených na dosažení cílů organizace. S těmito činnostmi úzce souvisí i motivace pracovníků.

² ZUZÁK, R.: *Management pro obor podnikání a administrativa*. Praha 2003, s. 3

³ VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O.: *Management na prahu 90. let*. Praha 1991, s. 28

4. Motivace

„Pojem **motivace** má původ v latinském *movere* – hýbati, pohybovati. Je obecným označením pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určité činnosti, k určitému jednání“⁴.

Podle Bedrnové a Nového⁵ motivace „vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Tyto činnosti člověka orientují, v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání“.

Nakonečný⁶ vysvětluje, že „pojem motivace vyjadřuje psychologické příčiny jednání či chování vůbec. Konkrétním motivem se vysvětluje, proč člověk jedná tak, jak jedná, což souvisí s tendencí dosáhnout určitého cíle“. Například hlad je motivem tzv. alimentárního (výživového) chování, jehož cílem je nasycení, resp. jedení. Hlad patří mezi **motivy biogenní**, které mají původ ve fyziologii organismu a příslušným motivovaným chováním mu zajišťují přežití. Naopak **sociogenní motivy** vyjadřují potřeby člověka jako sociální bytosti. Způsob účelného jednání, které směřuje k uspokojení určitých biologických a sociálních potřeb, je pak určováno tzv. kognitivními klíči neboli kognitivním zpracováním každé situace, v níž člověk jedná.

Bedrnová a Nový⁷ chápou motivaci lidské činnosti, tedy motivaci všech aktivit člověka včetně konkrétních forem jeho pracovního jednání, jako jednu ze základních osobnostních substruktur. Z hlediska jejího významu pro osobnost je možné tuto substrukturu, resp. dimenzi osobnosti, považovat za nejzajímavější, současně však také za nejkomplikovanější.

Bedrnová a Nový⁸ také uvádějí, že motivace zahrnuje takové pojmy, jako jsou snažení, chtění, aspirace, touha, tendence, přání, očekávání, cíl apod. Motivace tedy znamená psychickou regulaci činnosti. Projevuje se v podobě výběru nebo aktivizace určité formy jednání a určitého cíle jednání z celé řady možných forem a cílů jednání. S tím souvisí proměnlivost a subjektivnost jakéhokoliv výkonu člověka.

Motivace integruje psychickou a fyzickou aktivitu člověka směrem k vytyčenému cíli. Představy, tužby, zájmy a zejména neuspokojené potřeby vyvolávají psychické napětí, které se stává impulsem k určitému chování jedince⁹.

Jak již bylo uvedeno výše, motivace je vnitřním procesem jedince, během kterého jsou na základě motivů utvářeny cíle. K jejich realizaci musí člověk vyvinout určitou aktivitu a tu si také udržet po dostatečně dlouhou dobu. V životě člověka žijícího v moderní společnosti však nastávají fáze, ve kterých je nucen realizovat nejen cíle své, ale také cíle společnosti. K takovému jednání však musí být motivován. Nakonečný¹⁰ definuje pojem **motivování** jako „vnějšími prostředky

⁴ RŮŽIČKA, J.: *Motivace pracovního jednání*. Praha 1992, s. 5

⁵ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. A KOL.: *Psychologie a sociologie řízení*. Praha 2002, s. 241

⁶ NAKONEČNÝ, M.: *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha 1992, s. 7

⁷ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. A KOL.: *Psychologie a sociologie řízení*. Praha 2002, s. 241

⁸ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. A KOL.: *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha 1994, s. 184

⁹ VEBER, J. a kol.: *Management*. Praha 2009, s. 112

¹⁰ NAKONEČNÝ, M.: *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha 1992, s. 10

(motivátory) navozený proces motivace". Motivování se provádí různými cestami, nejčastěji systémem odměn a trestů, například již při výchově dítěte, při pedagogické činnosti a v neposlední řadě také při manažerské činnosti.

Jako významově ekvivalentní jsou používány termíny motivování a stimulace, někdy jsou však i odlišovány. Tato nejednotnost je odrazem nejednotných konceptů v obecné psychologii motivace i v psychologii pracovní motivace. Vhodné je rozlišování termínů motivování a stimulace již proto, že stimulace vede sice vždy k reakci, a to i když je podprahová, ale nemusí vždy nutně vést k zásadní a trvalejší změně chování. K takové změně chování nemusí vést ovšem ani motivace, protože spuštění chování je závislé i na nemotivačních činitelích. V pojmu motivování je však zahrnuto víc, totiž vytvoření všech předpokladů k aktivaci žádoucího chování¹¹.

4.1 Motiv

Jak napsal ve svém díle *Marketing management* Phillip Kotler¹², mají lidé neustále mnoho potřeb. Některé z nich – biogenní potřeby – vznikají z různých stavů fyziologických napětí, jako je hlad, žízeň a nepohodlí. Ostatní – psychogenní potřeby – pocházejí z psychotických stavů touhy po uznání, vážnosti, sounáležitosti atd. Psychogenní potřeby nejsou většinou natolik silné, aby přiměly jednotlivce upokojit je okamžitě. Potřeba se stává motivem ve chvíli, kdy nabude prahové intenzity. Motiv je tedy potřeba, která je dostatečně silná, aby přinutila člověka jednat.

Podle Bedrnové a Nového¹³ je **motiv** každá vnitřní pohnutka, která podněcuje jednání člověka. Člověk jedná ze svého hlediska z adekvátních důvodů a k porozumění jeho jednání je nutné poznat jeho přístup k situaci a odhalit jeho motivy.

V odborné literatuře je popsáno mnoho kategorií motivů. Autoři dělí motivy na vědomé a nevědomé, vnitřní a vnější atd. Nejčastěji používaným je dělení motivů na primární a sekundární, jak je dělí například Švancara¹⁴. Primární, neboli biologické motivy slouží k přežití jednotlivce nebo celého živočišného druhu. Řadí se mezi ně motiv hladu, motiv žízně, sexuální motiv, mateřský motiv, motiv vyhýbání se bolesti, motiv exkreční, motiv dostatečného zásobování kyslíkem, motiv odpočinku a motiv svalové, sensorické a mozkové aktivity. Motivы sociálního kontaktu, motivы úspěšného výkonu, motivы moci a motivы vlastnictví patří naopak mezi motivы sekundární.

Plháčková¹⁵ dělí motivy do čtyř základních okruhů. **Sebezáchovné motivy** mají zřejmý biologický základ a slouží k přežití jednotlivce nebo živočišného druhu; **stimulační motivy** zahrnují potřebu optimální úrovně aktivity a potřebu proměnlivých vnějších podnětů; **sociální motivy** ovlivňují mezilidské vztahy a **individuální psychické motivy** slouží k zachování

¹¹ NAKONEČNÝ, M.: *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha 1992, s. 211

¹² KOTLER, P. *Marketing Management*. Praha 2001, s. 180

¹³ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. A KOL.: *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha 1994, s. 185

¹⁴ Švancara, J.: *Psychologie emocí a motivace*. Praha 1984, s. 112

¹⁵ PLHÁKOVÁ, A.: *Učebnice obecné psychologie*. Praha 2004, s. 320

duševního zdraví, patří mezi ně například potřeba sebeurčení a potřeba stabilní a soudržné osobní identity.

„Připustíme-li, že většina reálného chování je výsledkem celého řetězce motivů, budeme ochotnější uznat, že vědomí osvětluje jen některé články tohoto řetězce. A je pravděpodobné, že struktura motivu má podobu ledovce, k němuž motivaci přirovnával S. Freud. Znamená to, že 80 až 90% našeho prožívání a jednání probíhá automaticky, bez účasti uvědomování. Do prostoru vědomí vstupuje pouze 10 - 20% komponent motivace, patrně ve chvílích, kdy jednání narazí na překážku, nebo kdy prožitek či obsah vědomí jsou bolestné, nepochopitelné nebo vyžadující zaujetí stanoviska“¹⁶.

Z výše uvedeného vysvětlení motivů by se mohlo zdát, že vnitřní motivy nelze ovlivňovat zvenku. V tom však tkví umění těch nejlepších manažerů. Podle Frehra¹⁷ má právě vnitřní motivace za úkol změnit postoj zaměstnanců, a vytvořit zájem pracovníků ve firmě. Správně motivovaný zaměstnanec jedná ze svého vlastního přesvědčení, práce ho baví, zná její smysl, neboť si uvědomuje svoji nepostradatelnost a důležitost vlastního příspěvku ve firmě. Takovýto proces vzniká velmi pomalu a je na nadřízených pracovnících, aby vytvářeli příznivé podmínky pro rozvoj zaměstnanců a vzbuzovali v nich vnitřní motivaci. Pokud toho firma dosáhne, mělo by být v jejím nejlepším zájmu takovou motivaci udržet.

4.2 Stimul

Stimuly hrají v procesu motivace roli vnějšího nástroje působení na aktivaci činnosti jedince. Podle Koontze a Weihricha¹⁸ stimuly povzbuzují individuální výkonnost. Zatímco motivy odrážejí přání, stimuly představují pobídky, které snahu po uspokojení přání stupňují. Za určitých okolností mohou také odstraňovat konfliktnost vnitřních motivů a potřeb a dávat jim různou prioritu.

Podle Hrona¹⁹ může nastat trvalé působení motivů jen tehdy, jestliže stimul vytvoří sociální návyky určitého reagování.

V odborné literatuře se obvykle stimuly dělí na:

- **hmotné** (např. mzda, odměny, prémie, vybavení pracoviště, naturálie)
- **nehmotné** (např. čas, morální hodnoty společnosti, uznání, pracovní kolektiv, pochvala),

které lze dále dělit na:

- **pozitivní** (např. bonusy, odměny, prémie, pochvala, uznání, povýšení)

¹⁶ SMÉKAL, V.: *Pozvání do psychologie osobnosti*. Brno 2002, s. 234

¹⁷ FREHR, H. U.: *Total Quality Management*. Brno 1995, s. 194 - 196

¹⁸ KOONTZ, H., WEHRICH, H.: *Management*. Praha 1993, s. 442

¹⁹ HRON, J.: *Teorie řízení*. Praha 2000, s. 47

- **negativní** (např. penále, pokuty, výtky, snížení platu).

Mareš²⁰ dále člení stimuly na:

- **finanční** (cena, zisk, mzda, úvěr, úrok, daň, dotace, dividendy, prémie, bonusy);
- **nefinanční** (kvalita, záruční doba, reklama, pověst, značka);
- **pracovní** (zařazení, norma, úkol, příklad vedoucího);
- **mimopracovní** (volný čas, bydlení, životní úroveň, zdravotní péče);
- **prospěšné** (zajímavá práce, kondice, působení proti stresu);
- **škodlivé** (nikotin, alkohol, drogy, doping).

Stimuly, vnější podněty motivace, přicházejí nejčastěji ze strany zaměstnavatele, rodiny, společnosti nebo okolí, které jedince obklopuje. Je nutné si uvědomit, že účinná stimulace musí být individualizovaná, tzn. přizpůsobená motivačnímu profilu, prioritám, hodnotám a charakteru jedince, který má být stimulován. Účinný je jen takový stimul, který je v souladu s jedincovými potřebami, zájmy a zvyky. V opačném případě může být účinek stimulu nulový nebo dokonce záporný.

Jak uvádí Bělohávek²¹, je poměrně častým názorem, že problém motivování řeší peníze. Ačkoli je finanční odměna skutečně silným motivačním prostředkem, mohou mít ostatní nástroje motivace v určitých podmínkách ještě větší a silnější dopad. Patří mezi ně například poskytnutí jistoty zaměstnání, správně formulovaná pochvala, zaujetí pracovníka zajímavým úkolem, možnost odborného rozvoje, uznání ostatních pracovníků firmy, hrdost na firmu aj. Absencí těchto nástrojů v motivačním systému dochází k demotivaci a ztrátě zájmu o práci. Nesprávným použitím může být jejich efekt velmi omezený.

Vnější motivační faktory působí na každého pracovníka rozdílně. Každý má jiné priority, a tak je důležité, aby nadřízený uměl rozpoznat, jaké motivační faktory jsou vhodné a účinné pro každého jednotlivého pracovníka²².

Kromě stimulů někteří autoři zdůrazňují také účinky tzv. **antistimulů**. Jsou to takové podněty, které jedinci zabraňují aktivovat činnosti vedoucí ke splnění cíle, odrazují ho a snižují jeho individuální výkonnost. Podle Mareše²³ patří mezi nejčastějšími antistimuly v manažerské praxi nesprávné hodnocení a odměňování pracovníka; nevhodné jednání manažera (např. ponižování, zesměšňování, upřednostňování oblíbenců); nedostatečná kvalifikace a autorita manažera; záporné rysy kolektivu (např. konflikty, neochota, závist, pomluvy); nedostatek nebo nadbytek informací bez rozlišení důležitosti; neodpovídající pracovní podmínky (např. pracovní prostředí, teplo, světlo);

²⁰ MAREŠ, S.: *Základy managementu*. Hradec Králové 2004, s. 100 - 103

²¹ BĚLOHLÁVEK, F.: *Desatero manažera*. Brno 2003, s. 23

²² FREHR, H. U.: *Total Quality Management*. Brno 1995, s. 194

²³ MAREŠ, S.: *Základy managementu*. Hradec Králové 2004, s. 119

jednotvárná a nesamostatná práce; neznalost smyslu práce a zdravotní, rodinné, bytové nebo jiné problémy.

4.3 Zdroje motivace

Bedrnová, Nový a kol.²⁴ označují jako zdroje motivace „ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i zaměření lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují přetrvávání těchto tendencí.“ Těmito skutečnostmi jsou podle nich potřeby, návyky, zájmy, ideály a hodnoty.

Potřeba je pocíťovaný nedostatek něčeho důležitého pro lidský život. Potřeby vždy předchází činnostem, které se snaží odstranit nebo překonat tyto nedostatky. Potřeby tedy nutí člověka jednat.

Návyky jsou opakované, ustálené a zautomatizované jednání jedince v určité situaci. Opakující se nebo obdobná situace člověka nutí, aby postupoval již vyzkoušeným a osvojeným způsobem. Pokud si člověk navykne dodržovat řád a pořádek, stávají se takové činnosti pro něho nezbytností.

Zájmy jsou stálým zaměřením člověka na určitou oblast. Aktivizují v jedinci energii a jsou spojeny se snahou po poznání a ovládnutí předmětů zájmu, které bývají velmi rozmanité. Zájmy významným způsobem přispívají k charakteristice osobnosti, jedince obohacují a podněcují ho k aktivitě. Zájmy je možné třídit na umělecké, lingvistické, vědecké a poznávací, rukodělné, obchodně-ekonomické, sociální, zájmy o přírodu, sportovní a sběratelské.

Ideály jsou vzory, které jedinci slouží jako návod k jednání.

Hodnoty jsou obecně chápány jako něco, čeho si člověk váží, co je pro něj důležité a co ovlivňuje jeho výběr cílů jednání²⁵.

Potřeby, zájmy, návyky, ideály a hodnoty tvoří různé stránky zaměřenosti osobnosti a projevují se v motivaci lidské činnosti. Jejich závažnost je v životě člověka různá. Závisí zejména na životní úrovni a prostředí, ve kterém člověk žije, na úrovni vzdělání, na způsobu společenského života člověka, na jeho životní zkušenosti, zejména na úspěších a nezdarech, které prožil. Poznávání zdrojů motivace člověka přispívá k hlubšímu pochopení jeho projevů a činů²⁶.

4.4 Motivace a výkon

Podle Bedrnové a Nového²⁷ tvoří motivace spolu se schopnostmi dvě základní skupiny subjektivních, osobnostních determinantů výkonnosti člověka. Ze vzorce **výkon = motivace x**

²⁴ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. A KOL.: *Psychologie a sociologie řízení*. Praha 2002, s. 244

²⁵ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. A KOL.: *Psychologie a sociologie řízení*. Praha 2002, s. 244

²⁶ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. A KOL.: *Psychologie a sociologie v řízení firmy* Praha 1994, s. 190

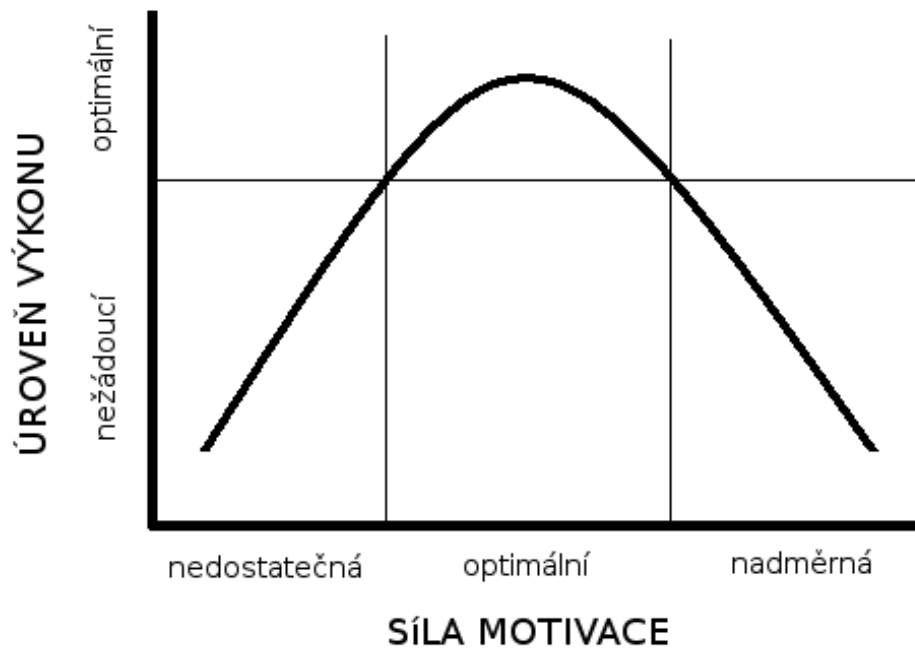
²⁷ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. A KOL.: *Psychologie a sociologie v řízení firmy* Praha 1994, s. 223 - 224

schopnosti, kterým je tato skutečnost vyjadřována, lze usuzovat, že výkon závisí hlavně na těchto dvou faktorech. Čím je motivace člověka silnější a úroveň vědomostí, znalostí a dovedností vyšší, tím lepšího výkonu člověk dosáhne.

Nakonečný²⁸ k tomuto vzorci dodává, že „velká snaha po výkonu je neúčinná, chybí-li jedinci příslušné schopnosti pro provedení tohoto výkonu. A naopak, mimořádné schopnosti nevedou k vysoké úrovni výkonu, chybí-li jedinci pro tento výkon motivace.“ Nakonečný²⁹ tuto formuli přesto považuje za zjednodušenou, protože výkon determinují také objektivní možnosti. Pak platí **výkon = motivace x schopnosti x možnosti**.

Růžička³⁰ naopak považuje příliš silnou motivaci za nadměrnou. Stejně jako při nedostatečné motivaci klesá výkon člověka i při motivaci nadměrné. Nejvyššího výkonu člověk podle Růžičky dosáhne při přiměřené míře motivace. Tuto myšlenku znázorňuje OBRÁZEK 1.

OBRÁZEK 1: Vztah síly motivace a úrovně výkonu



ZDROJ: RŮŽIČKA, J.: *Motivace pracovního jednání*. Praha 1992, s. 7³¹

Nakonečný³² vysvětluje tento vztah mezi silou motivace a úrovní výkonu tím, že „zvyšováním motivace narůstá i vnitřní napětí subjektu, a to pak negativně ovlivňuje jeho motorický i mentální výkon.“ Ani příliš vysoká úroveň motivace tedy nepřináší dobrý výkon.

²⁸ NAKONEČNÝ, M.: *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha 1992, s. 109

²⁹ NAKONEČNÝ, M.: *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha 1992, s. 109

³⁰ RŮŽIČKA, J.: *Motivace pracovního jednání*. Praha 1992, s. 6

³¹ Vlastní zpracování

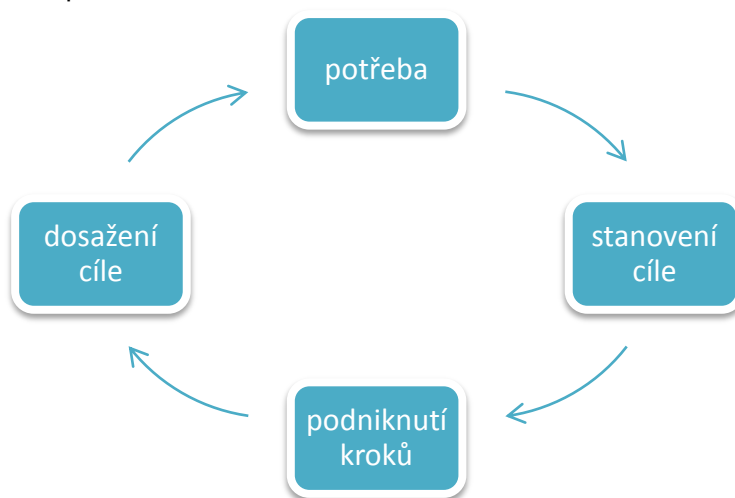
³² NAKONEČNÝ, M.: *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha 1992, s. 110

Nakonečný³³ rozlišuje dva typy jedinců – orientovaného na dosahování úspěchu a na vyhýbání se neúspěchu. „Osoby zaměřené na úspěch si kladou realistické cíle a úkoly o středním stupni obtížnosti. Osoby zaměřené na vyhnutí se neúspěchu si kladou nereálné cíle.“ Splnění snadného úkolu pro ně není problém, protože neúspěch nehrozí, a nesplnění příliš těžkého úkolu jako neúspěch nepocítují. Tyto tendence se samozřejmě projevují i v pracovní činnosti.

4.5 Motivační proces

Motivaci je možné definovat také jako regulační proces, který aktivuje jedince a směřuje ho k dosažení cíle. Tento proces zachycuje OBRÁZEK 2.

OBRÁZEK 2: Motivační proces



ZDROJ: ARMSTRONG, M.: Personální management. Praha 1999, s. 135³⁴

Motivace je iniciována vědomým či nevědomým zjištěním neuspokojené potřeby, která vytváří přání něco získat nebo něčeho dosáhnout. „Nedostatek něčeho je prvním článkem v řetězu událostí vedoucích k nějakému chování jedince“³⁵. Neuspokojená potřeba způsobuje u člověka napětí (fyzické nebo psychické), které jej vede ke stanovení cíle, který má tuto potřebu uspokojit. Po zvolení postupu vedoucího k dosažení stanoveného cíle následuje realizace potřebných kroků. Je-li dosaženo cíle, potřeba je uspokojena.

Je pravděpodobné, že pokud se objeví stejná potřeba i v budoucnosti, zvolí jedinec k jejímu uspokojení stejné kroky, jako v minulosti. Naopak, pokud cíle dosaženo není, zvolí jedinec v budoucnu jiný postup.

³³ NAKONEČNÝ, M.: *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha 1992, s. 113

³⁴ Vlastní zpracování

³⁵ DONNELLY, J. H.: *Management*. Praha 1997, s. 368

4.6 Narušení motivačního procesu

Aktivita způsobená potřebou vede k uspokojení potřeby. Často se však při uspokojování objevují překážky - bariéry, které brání člověku v dosahování cíle. Neuspokojením potřeby vzniká **frustrace**. Motivační energie zůstává nahromaděna a nevybita³⁶.

Podle Komárkové a Provazníka³⁷ je člověk frustrován, „jestliže se na cestě k určitému žádoucímu cíli vyskytne překážka, která zabrání jeho dosažení. Frustrace ve svém základním významu představuje zmaření nebo znemožnění realizace motivované činnosti“.

Zejména v procesu pracovní motivace jsou příčinou neuspokojení potřeby pracovníka **konflikty**. Vznikají proto, že lidé mají různé potřeby, cíle, plány, představy, zájmy a přání. Konflikty jsou soutěží o zisk materiálních zdrojů, moci, prestiže a uznání jednotlivců nebo skupin. Vlastní cíle a cíle protivníka jsou často v rozporu a uspokojení protivníkovy potřeby zabraňuje možnosti uspokojení potřeby vlastní. Výsledkem je frustrace, která podle Růžičky³⁸ nepříznivě zasahuje do pracovního jednání zaměstnanců, u kterých následně dochází k poklesu zájmu o práci a dění na pracovišti, lhostejnosti a apatii, popřípadě k nežádoucí fluktuaci a nezdůvodněným absencím. V poruchách motivace pracovníků mívají základ také projevy nepřátelství a agresivity v pracovním kolektivu a snižování pracovního výkonu.

Dlouhotrvající konfliktní stavy a stavy frustrace, ale také pocity vzrůstající zodpovědnosti, nesplněná očekávání a pracovní přetížení mohou způsobovat **stres**. Stres je obecně odpovědí organismu na nadměrnou fyzickou, psychickou, emoční nebo intelektuální zátěž. Pokud dochází ke krátkodobému uvolnění stresových hormonů, jedná se o **eustres**. Ten vede k vyšším psychickým i fyzickým výkonům a patří k hlavním motivačním prvkům lidského konání. V opačném případě, působí-li stres příliš dlouho nebo přesáhne-li určitou mez, se jedná o **distres**, jehož důsledkem je úzkostné nebo depresivní chování jedince a často také různé formy úniku v alkoholu a drogách.

„Utváření pozitivního motivačního klimatu v organizaci výrazně narušují konflikty, frustrace a stres jako důsledky uplatňování nevhodného stylu řízení.“³⁹

Ze strany managementu může Podle Bělohávk⁴⁰ způsobit frustraci a demotivaci pracovníků nevíšimavost vedoucího k dobrým pracovním výsledkům, nevíšimavost vedoucího k chybám a nedostatkům, chaos nebo špatná organizace práce, nespravedlivé odměňování, hrubé jednání nebo zesměšňování, pokažení dobré práce na dalším pracovišti, nezájem o nápady podřízených, neochota vedoucího zabývat se pracovními problémy podřízených, přílišné zasahování

³⁶ BĚLOHLÁVEK, F.: *Jak řídit a vést lidi*. Brno 2005, s. 42-45

³⁷ PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R.: *Motivace pracovního jednání*. Praha 1996, s. 56

³⁸ RŮŽIČKA, J.: *Motivace pracovního jednání*. Praha 1992, s. 23

³⁹ PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R.: *Motivace pracovního jednání*. Praha 1996, s. 56

⁴⁰ BĚLOHLÁVEK, F.: *Jak řídit a vést lidi*. Brno 2005, s. 42-45

vedoucího do pravomoci podřízených, nepotrestaný podvod nebo krádež ze strany jiných pracovníků, nedostatek práce, materiálu, nástrojů atd.

Podle Bělohávka⁴¹ lidé na frustraci reagují různým způsobem: **energizací** (zesilují své úsilí, aby překážku překonali), **únikem** (vzdávají se svého záměru), **agresí** (vybíjejí potlačenou energii násilím), **sublimací** (hledají náhradní cíle), **racionalizací** (sami sebe přesvědčují, že cíl, o který usilovali, nestojí za to a že je vlastně dobře, že ho nedosáhli) nebo **regresí** (návrat k vývojově nižšímu způsobu uspokojení potřeb).

4.7 Shrnutí

Motivaci je možné shrnout Sangovými⁴² 8 základními myšlenkami motivace:

1. Motivace je pozitivní nebo negativní síla, která vyvolává určité jednání.
2. Chceme-li někoho motivovat, musíme nejprve pochopit motivy, které určují jeho jednání.
3. Každý motiv jednání vyrůstá z určité potřeby a z následné touhy ji uspokojit.
4. Motivy se během života mění a nabývají nejrůznějších podob.
5. Motivy se mohou měnit také v průběhu určité činnosti.
6. Silný stimul vytvoříme tak, že odměnu za určité jednání přímo spojíme s motivem k danému jednání.
7. Motivace bývá sociálně podmíněna a odráží dosavadní zkušenosti jedince.
8. Motivace spočívá v podněcování k určitému jednání, které je pro člověka potřebné, ale které není schopen sám od sebe dokončit, případně začít.

⁴¹ BĚLOHLÁVEK, F.: *Jak řídit a vést lidi*. Brno 2005, s. 42-45

⁴² SANG, H. K.: *Tisíc a jeden způsob jak motivovat sebe i druhé*. Praha 2003, s. 20

5. Teorie motivace

Procesy motivace a utváření motivací zkoumá **teorie motivace**. Zabývá se tím, proč se lidé při práci chovají určitým způsobem a proč vyvíjejí úsilí dané intenzity a v určitém konkrétním směru. Teorie motivace také popisuje, jakým způsobem mohou organizace povzbudit pracovníky, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí žádoucím směrem vedoucím k dosažení cílů organizace i uspokojení osobních potřeb⁴³.

Armstrong mluví o teorii motivace v jednotném čísle. Jak ale uvádí Nakonečný⁴⁴, „v současné době neexistuje žádná jednotně přijímaná teorie pracovní motivace“. Historicky se vyvinula řada názorů na to, co je podstatou vztahu člověka k práci a vznikla celá řada motivačních teorií. V této práci budou vysvětleny ty nejvýznamnější. Podle Armstronga⁴⁵ jsou nejvlivnějšími teoriemi teorie instrumentality, teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces.

„Teorie instrumentality tvrdí, že odměny nebo tresty (politika cukru a biče) slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali nebo konali žádoucím způsobem.

Teorie zaměřené na obsah se zaměřují na obsah motivace. Tvrdí, že motivace se v podstatě týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování. Také jsou známé jako teorie potřeb. Autory teorií potřeb byli Maslow (1954) a později také Herzberg (1957), který ve svém dvoufaktorovém modelu vyjmenoval potřeby, které nazval „satisfactory“.

Teorie zaměřené na proces se zaměřují na psychologické procesy ovlivňující motivaci související s očekáváními (Vroom, 1964), cíli (Latham a Locke, 1979) a vnímáním spravedlnosti (Adams, 1965).⁴⁶

5.1 Teorie instrumentality

Teoretikem teorie instrumentality byl Frederick Winslow Taylor (20. března 1856 - 21. března 1915), který jako zaměstnanec jisté americké firmy srovnával sportovní výkony s pracovními a dospěl k závěru, že také zaměstnanec by měl pracovat na maximum svého možného výkonu. Taylor spojoval pracovní motivaci s hledisky organizace práce a pracovního výcviku a s jednoduchou zásadou o dobrém platu jako nejlepší pobídce k pracovnímu výkonu⁴⁷.

Instrumentalita je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Lidé budou motivováni k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jejich výkonem. Ve své nejhrubší podobě teorie instrumentality tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze, resp. že jejich

⁴³ ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha 2002, s. 219

⁴⁴ NAKONEČNÝ, M.: *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha 1992, s. 54

⁴⁵ ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha 2002, s. 221

⁴⁶ ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha 2002, s. 221

⁴⁷ NAKONEČNÝ, M.: *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha 1992, s. 55 - 56

odměňování by mělo být založené na úrovni výkonu, ačkoli to jen zřídka představuje efektivní motivátor. Armstrong⁴⁸ sice připouští, že by mohl být tento přístup k motivaci v některých případech úspěšný, zároveň ale podotýká, že je založen výhradně na systému kontroly, nerespektuje řadu dalších lidských potřeb a opomíjí možný silný vliv neformálních vztahů mezi pracovníky.

5.2 Teorie zaměřené na obsah

„Základem těchto teorií je přesvědčení, že obsah motivace tvoří potřeby. Neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. K opětovnému nastolení rovnováhy je třeba rozpoznat cíl, který uspokojí tuto potřebu, a zvolit způsob chování, který povede k dosažení uvedeného cíle. Každé chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami.“⁴⁹

5.2.1 Hierarchie potřeb Abrahama H. Maslowa

„Nejdůležitější hypotézou v Maslowově motivační teorii je jeho „hypotéza hierarchie“, která říká, že lidé jsou motivováni hierarchickým systémem základních „instinktoidních“ potřeb. Hierarchie potřeb obsahuje potřeby fyziologické, potřeby bezpečí, afiliace, uznání a seberealizace.“⁵⁰

Podle Maslowa se člověk nejprve snaží uspokojit vlastní základní životní potřeby a potřeby své rodiny (fyziologické potřeby, bezpečí) a jsou-li tyto potřeby uspokojeny, má zájem uspokojit potřeby vyšší, tj. potřeby sociálních jistot a uznání. Ústřední roli mezi potřebami přiznává Maslow potřebě seberealizace, tzn. uspokojení díky dosažení maxima, kterého je v dané situaci člověk schopen⁵¹.

Fyziologické potřeby tvoří základ tzv. Maslowovy pyramidy, kterou zachycuje OBRÁZEK 3, a lze je označit za životně nutné, protože jejich uspokojení zabezpečuje přežití organismu. Patří mezi ně hlad, žízeň, rozmnožování, atd. Je-li podle Maslowa⁵² „organismus ovládán potřebami fyziologickými, pak všechny ostatní potřeby mohou prostě přestat existovat či být zatlačeny do pozadí“.

Potřeby bezpečí, jako například jistota, stabilita, spolehlivost, pořádek, potřeba vyhnout se strachu, úzkosti a chaosu tvoří druhou příčku Maslowovy pyramidy.

Afiliční potřeby již Maslow řadí mezi potřeby vyšší. Patří mezi ně potřeba lásky, náklonnosti a potřeba někam patřit. Podle Maslowa mohou následovat až po uspokojení nižších potřeb. „Najednou se objeví jiné (a vyšší) potřeby, a spíše než fyziologické hlady jsou to právě ony,

⁴⁸ ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha 2002, s. 223

⁴⁹ ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha 2002, s. 223

⁵⁰ MADSEN, K. B.: *Moderní teorie motivace*. Praha 1979, s. 293 - 294

⁵¹ KOONTZ, H., WEHRICH, H.: *Management*. Praha 1993, s. 445 - 446

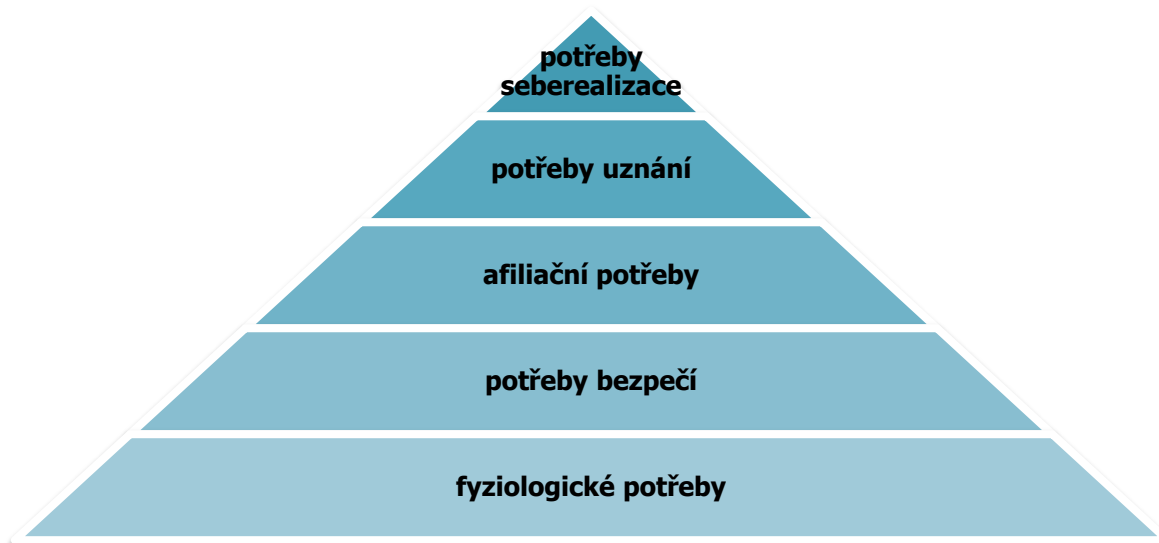
⁵² MASLOW, A. H.: *Motivation and personality*. New York 1970, s. 37

které ovládají organismus. Když dojde k jejich uspokojení, objeví se opět nové (a ještě vyšší) potřeby.⁵³

Potřeby uznání zahrnují potřebu ocenění druhými, vážnosti, důvěry druhých a potřebu stát se váženým a uznávaným členem společenství.

Potřeby seberealizace tvoří vrchol pyramidy a Podle Maslowa se týká žádosti člověka po sebenaplnění, totiž jeho tendence uskutečnit to, čím potenciálně je. „Hudebník musí hrát, malíř musí malovat, básník musí psát, má-li být posléze vyrovnán sám se sebou. Čím se člověk může stát, tím se stát musí. Musí být věrný své vlastní povaze.“⁵⁴

OBRÁZEK 3: Maslowova pyramida potřeb



ZDROJ: MADSEN, K. B.: Moderní teorie motivace. Praha 1979, s. 293 – 294⁵⁵

Maslow řadí fyziologické potřeby a potřeby bezpečí mezi potřeby nižší a afilační potřeby, potřeby uznání a potřeby seberealizace mezi potřeby vyšší. „Čím vyšší potřeba, tím méně je důležitá pro pouhé přežití, tím déle může být její uspokojení odkládáno a tím snáze se potřeba trvale ztrácí.“⁵⁶ Uspokojování vyšších potřeb vede k hlubšímu pocitu štěstí, klidu a k bohatšímu vnitřnímu životu, ale zároveň také k větší biologické efektivnosti a delšímu životu.

5.2.2 Dvoufaktorová teorie potřeb F. Herzberga

„Frederick Herzberg, americký profesor psychologie, provedl výzkumy, které do jisté míry modifikují Maslowovu teorii potřeb.“⁵⁷ Herzberg požádal 200 účetních a techniků, aby popsali okamžiky, kdy se v práci cítí výjimečně dobře a kdy naopak zcela špatně. Na základě těchto

⁵³ MASLOW, A. H.: *Motivation and personality*. New York 1970, s. 38

⁵⁴ MASLOW, A. H.: *Motivation and personality*. New York 1970, s. 46

⁵⁵ Vlastní zpracování

⁵⁶ MASLOW, A. H.: *Motivation and personality*. New York 1970, s. 98

⁵⁷ SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. A KOL.: *Základy podnikání*. Praha 2010, s. 125

dotazovacích průzkumů došel k závěru, že se faktory, které vedou k uspokojení z práce, zcela liší od faktorů, které jsou příčinou pracovního nespokojení.

Nakonečný⁵⁸ tyto faktory rozděluje na **faktory determinující pracovní spokojenost (satisfactory)**, jako je úspěch, uznání, odpovědnost a růst a **faktory determinující pracovní nespokojenost (frustrátory)**, jako je plat, mzda nebo pracovní podmínky. Satisfactory a frustrátory popisuje TABULKA 2.

TABULKA 2: Účinky satisfaktorů a frustrátorů dle N. A. Harlandera (1989)

	POZITIVNÍ ÚČINEK	NEGATIVNÍ ÚČINEK
SATISFAKTORY	Spokojenost <ul style="list-style-type: none"> - úspěšný výkon - sdělené uznání - zajímavá práce - odpovědnost - možnost vzestupu - možnost seberealizace 	Nespokojenost <ul style="list-style-type: none"> - neúspěšný výkon - nedostatek uznání - nudná práce - žádná odpovědnost - překážky v postupu - nemožnost seberealizace
FRUSTRÁTORY	Ne-nespokojenost <ul style="list-style-type: none"> - dobrý plat - jistota pracovního místa - dobré pracovní podmínky - vysoký status - dobrá podniková a personální politika 	Nespokojenost <ul style="list-style-type: none"> - špatný plat - nejistota pracovního místa - špatné pracovní podmínky - nízký status - špatná podniková a personální politika

Zdroj: NAKONEČNÝ, M.: Motivace pracovního jednání a její řízení. Praha 1992, s. 83 – 84⁵⁹

5.3 Teorie zaměřené na proces

V teoriích zaměřených na proces se klade důraz na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci, i na základní potřeby. Jsou rovněž známy jako kognitivní teorie, protože se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak je interpretují a chápou. Podle Armstronga⁶⁰ mohou být kognitivní teorie pro manažery nepochybně užitečnější než teorie potřeb, protože poskytují realističtější vodítko pro metody motivování lidí.

5.3.1 Expektační teorie V. H. Vrooma

Obecnou tezí teorií očekávání je, že síla tendence k určité činnosti závisí na síle očekávání. Vroom tuto teorii aplikoval na problém motivace pracovního jednání.

Podle Vrooma roste motivace s očekáváním, že bude cíle dosaženo, a s mírou hodnoty, kterou může jedinec určitou činností dosáhnout. Svůj výkon zvyšuje jedinec tehdy, když mu to

⁵⁸ NAKONEČNÝ, M.: *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha 1992, s. 82

⁵⁹ Vlastní zpracování

⁶⁰ ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha 2002, s. 224

přináší zisk jakékoli hodnoty (peníze, uznání, jistotu atd.) Čím je cíl, kterého chce jedinec dosáhnout, cennější a atraktivnější, tím intenzivnější činnost je ochoten vynaložit.

Základními pojmy ve Vroomově teorii pracovní motivace jsou:

- **valence**, tj. subjektivní hodnocení cíle, očekávané uspokojení (V);
- **očekávání**, tj. subjektivní posouzení pravděpodobnosti úspěchu, že bude tohoto cíle dosaženo (E);
- **instrumentalita**, tj. souvislost mezi výsledky stejné kategorie činností (I);
- **síla**, tj. tendence jedince k určitému jednání (T).

Sílu motivace je možné vyjádřit vzorcem $T = E * V$. Jestliže jsou veličiny valence nebo očekávání nulové, bude nulová i motivace k práci. Jedinec tedy nebude k práci motivován v případě, kdy je nízká pravděpodobnost, že cíle dosáhne, nebo když má potencionálně získaný cíl nízkou hodnotu⁶¹.

5.3.2 Teorie cíle G. P. Lathama a E. A. Locka

„Motivace a výkon se zlepší, jestliže lidé mají náročné, ale přijatelné cíle a dostává se jim zpětné vazby.“⁶² Teorie cíle poskytuje argumenty pro aplikaci řídicích procesů pracovního výkonu, stanovování cílů a zpětnou vazbu.

Důležitým předpokladem této teorie je participace jednotlivce na stanovování cíle. Pokud jedinec sám s cílem souhlasí, vede obtížný cíl k lepšímu výkonu než cíl snadný.

Zpětná vazba neboli odezva vedení umožňuje pracovníkovi sledovat, jakého výkonu v rámci daného cíle dosáhl, jak dobře pracoval, a případně změnit strategii plnění úkolů a úsilí správným směrem.

Cíle by měly být konkrétní, měřitelné, dosažitelné, odsouhlasené, reálné a zasazené do termínového rámce. V projektovém řízení a koučinku se pro hodnocení kvality projektových a pracovních cílů používá mnemotechnická pomůcka **SMART**, která byla poprvé použita v listopadovém vydání Management Review v roce 1981 v textu publikovaném Georgem T. Doranen. SMART cíl je **specific** (specifický), **measurable** (měřitelný), **appropriate** (odpovídající), **realistic** (realistický) a **time-bound** (ohraničení v čase).

5.3.3 Teorie spravedlnosti J. S. Adamse

Podle Armstronga⁶³ obhajuje teorie spravedlnosti potřebu vytvořit spravedlivé odměňování a spravedlivé postupy v oblasti zaměstnávání lidí. „Lidé jsou motivovanější, když se s nimi zachází slušně a spravedlivě.“

⁶¹ NAKONEČNÝ, M.: *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha 1992, s. 72 - 78

⁶² ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha 2002, s. 222

⁶³ ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha 2002, s. 222

Adamsova teorie přesahuje rovinu individuality jedince a pro objektivní zhodnocení toho, co je spravedlivé, zohledňuje také vliv a porovnávání situací ostatních lidí, například přátel a kolegů. Pracovník tedy nehodnotí míru spravedlnosti podle prosté výše odměny za odvedenou práci, ale podle toho, zda za svou práci dostává odměnu srovnatelnou s odměnami ostatních pracovníků, přičemž bere v úvahu vynaložené úsilí. Odměňování vnímá pracovník jako spravedlivé, pokud má se svými kolegy stejný poměr výše odměny a vynaloženého úsilí. V takovém případě je motivován k vyšším výkonům. TABULKA 3 zobrazuje, jak působí pocit spravedlnosti či nespravedlnosti na motivaci pracovníka.

TABULKA 3: Motivace a demotivace v závislosti na spravedlnost

	POCIT	EFEKT
ODMĚNA/ÚSILÍ JEDINCE > ODMĚNA/ÚSILÍ KOLEGY	nespravedlnost	demotivace
ODMĚNA/ÚSILÍ JEDINCE = ODMĚNA/ÚSILÍ KOLEGY	spravedlnost	motivace
ODMĚNA/ÚSILÍ JEDINCE < ODMĚNA/ÚSILÍ KOLEGY	nespravedlnost	demotivace

ZDROJ: ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha 2002, s. 226 – 227⁶⁴

⁶⁴ Vlastní zpracování

6. Pracovní motivace

Podle Provazníka a Komárkové⁶⁵ je pracovní motivace ten aspekt motivace, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice, s výkonem příslušné pracovní role, tj. s plněním pracovních úkolů neboli formálně předaných povinností.

Bedrnová a Nový⁶⁶ poukazují na skutečnost, že výklad pracovní motivace nezahrnuje jen motivaci pracovníků k činnosti, ale také profil vlastností pracovníka. Při výkladu pracovního jednání je nutné přihlížet k celé osobnosti pracovníka, protože motivace k práci neexistuje sama o sobě, ale je plně závislá na složitých motivačních dějích, které probíhají v psychice každého pracovníka. „Motivaci pracovního jednání tvoří ty psychické stavy a procesy člověka, které jej vedou k tomu, že práci přijímá jako společensky závažnou skutečnost, orientuje se na její přiměřené zvládnutí a zaujímá k ní určité osobní hodnotící stanovisko. Motivace pracovního jednání vyjadřuje celkový přístup pracovníka k pracovním úkolům, jeho pracovní ochotu.“⁶⁷

Nakonečný⁶⁸ uvádí, že pracovní motivace je individuální a společenský jev, jinými slovy produkt podmínek, v nichž se jedinec nachází. Tyto podmínky jsou nazývány podmínkami „rámcovými“ a patří mezi ně dělba práce, spolupráce, mzda, hospodářské a společenské principy uspořádání těchto podmínek, tj. například kapitalismus, princip výkonu, ideologie úspěchu, podniky ke konzumu a další.

Podle Plamínka⁶⁹ spočívá motivace „v nalezení harmonie mezi tím, co konkrétní člověk pociťuje jako své vnitřní potřeby, a tím, co by měl pro firmu vykonávat“.

Důležitým aspektem pracovní motivace je očekávání výsledků činnosti a to v trojím smyslu:

1. bude-li splněn daný pracovní úkol;
2. jak tím bude získána odměna;
3. jaké výdaje s tím budou spojeny (rozumí se především vynaložená námaha a čas)⁷⁰.

6.1 Motivy v pracovní motivaci

Podle Horalíkové⁷¹ se motivace pracovního jednání bezprostředně odráží v pracovním výkonu člověka. Při stejné pracovní způsobilosti lidé s příznivější motivací pracují usilovněji a podávají vyšší výkon než lidé s nepříznivou motivací.

Horalíková dělí motivy pracovního jednání na **aktivní motivy**, které přímo podněcují pracovníka k výkonu (např. motiv „být úspěšný“); **podporující motivy**, které vytvářejí prostor pro

⁶⁵ PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R.: *Motivace pracovního jednání*. Praha 1996, s. 83

⁶⁶ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. A KOL.: *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha 1994, s. 199

⁶⁷ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. A KOL.: *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha 1994, s. 199

⁶⁸ NAKONEČNÝ, M.: *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha 1992, s. 107-108

⁶⁹ PLAMÍNEK, J.: *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha 2002, s. 80

⁷⁰ NAKONEČNÝ, M.: *Sociální psychologie organizace*. Praha 2005, s. 120

⁷¹ HORALÍKOVÁ, M.: *Personální řízení*. Praha 1999, s. 69 - 70

účinné působení aktivních motivů (např. přátelská pohoda na pracovišti) a **potlačující motivy**, které pracovníka odvádějí od pracovního výkonu k jiným činnostem (např. ruch na pracovišti).

Nakonečný⁷² rozlišuje v teorii pracovní motivace **motivы extrinsické**, které jsou uspokojovány prostřednictvím důsledků práce nebo jejích průvodních jevů, uspokojení je tedy spojeno s dosažením cílů, které leží mimo oblast práce, a **motivы intrinsické**, které jsou uspokojovány prací samou.

Za nejvýznamnější extrinsické motivы práce Nakonečný považuje **potřebu peněz, potřebu konzumace, snahu o jistotu peněžního příjmu, snahu o uplatnění, důstojnost a vážnost, potřebu kontaktu s okolím** mimo rodinu a **sexualitu** a s ní spojenou příležitost poznat příslušníky druhého pohlaví v zaměstnání.

Mezi nejdůležitější intrinsické motivы práce patří **potřeba činnosti a radost z práce samé; potřeba kontaktu**, tentokrát spíše ve smyslu udržení kontaktu se společností, povědomí o ekonomické, politické situaci a dění ve společnosti; **motiv výkonu** (uspokojení z objektivně kladně hodnoceného výkonu); **snaha o moc** (legální vliv na lidi a události hierarchicky výše postavených osob a z toho plynoucí radost) a **snaha o nalezení životního smyslu a seberealizace** (u zaměstnání, která umožňují uplatňování schopností, tvořivost a psychický růst).

TABULKA 4: Rozdělení pracovníků podle převládajících motivů dle M. S. Myerse (1959)

	MOTIVATION SEEKERS	MAINTENANCE SEEKERS
	„UCHAZEČI O MOTIVACI“	„UCHAZEČI O ÚDRŽBU“
PŘEVLÁDAJÍCÍ MOTIVY	intrinsické	extrinsické
POSTOJ K PRÁCI	postoj k práci jako ke zdroji seberealizace a radosti	postoj k práci jako k pouhému prostředku uspokojování potřeb
ZNAKY	jsou primárně motivováni pracovními úkoly a vyznačují se velkou tolerancí vůči nedostatkům pracovního prostředí	jsou motivováni především vlastnostmi svého pracovního prostředí a k práci jako takové mají spíše negativní stanovisko, důležitá je jistota pracovního místa, plat, pracovní podmínky, podniková politika atd.

ZDROJ: NAKONEČNÝ, M.: Motivace pracovního jednání a její řízení. Praha 1992, s. 123⁷³

6.2 Pracovní postoje

Pracovní postoje, které reprezentují kladné nebo záporné hodnotící soudy a přístupy k práci, jsou důležitým aspektem pracovní motivace. Podle Bedrnové a Nového⁷⁴ mezi ně patří

⁷² NAKONEČNÝ, M.: *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha 1992, s. 122-126

⁷³ Vlastní zpracování

⁷⁴ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. A KOL.: *Psychologie a sociologie řízení*. Praha 2002, s. 202

celková připravenost a ochota pracovníka zvládnout úkol v plném rozsahu; aktivní podílení se na činnosti pracovní skupiny; vědomí postupného uskutečňování nebo podílení se na uskutečňování významného úkolu; znalost významného úkolu; subjektivně kladně hodnocené postavení pracovníka v pracovní skupině a možnost iniciativně působit na členy této skupiny a důvěra v bezprostředně nadřízeného pracovníka.

Jak již bylo uvedeno v předchozí tabulce, Nakonečný⁷⁵ rozlišuje dva zásadní postoje (vztahy subjektu) k práci. V případě postoje k práci **jako k instrumentální utilitární aktivitě** je práce pouhým prostředkem uspokojování potřeb subjektu. Při postoji k práci **jako ke zdroji seberealizace a radosti** je práce sama pramenem uspokojení.

6.3 Pracovní morálka

Bedrnová a Nový⁷⁶ vysvětlují pracovní morálku jako souhrn norem a pravidel jednání členů pracovní skupiny, které se vztahují k plnění pracovních úkolů a které odrážejí společenské názory na jednání člověka z hlediska dobra či zla, správnosti či nesprávnosti a čestnosti či nečestnosti. Za základní znaky pracovní morálky považují:

- míru celkové připravenosti přinést oběť;
- míru vnitřního uspokojení nebo neuspokojení z práce;
- úroveň kladného nebo záporného hodnocení členství v pracovní skupině;
- míru ochoty participovat se na aktivitách skupiny;
- míru spokojenosti či nespokojenosti s hmotným a společenským hodnocením konané práce, s perspektivami postupu a s odborným a společenským růstem;
- míru shody perspektiv členů pracovní skupiny se širšími společenskými perspektivami a cíli (v ekonomických a společenských úkolech podniku).

6.4 Motivování

Motivováním rozumí Nakonečný⁷⁷ podněcování motivace zvnějšku. Účelem motivování jako činnosti řídicího subjektu je vytvářet žádoucí motivaci a uvádět lidi do pohybu žádoucím směrem.

Dobře motivovaní lidé jsou ti, kteří mají jasně definované cíle a podnikají kroky vedoucí k jejich splnění. Organizace jako celek může poskytovat svým zaměstnancům podmínky, v nichž lze dosáhnout vysoké úrovně motivovanosti jako stimuly, odměny a příležitosti pro vzdělávání a růst. Významnou úlohu ale mají také manažeři, kteří mohou využíváním svých motivačních dovedností přimět lidi, aby vynakládali co nejvíce úsilí a dosahovali co nejlepších výsledků⁷⁸.

⁷⁵ NAKONEČNÝ, M.: *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha 1992, s. 122

⁷⁶ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. A KOL.: *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha 2002, s. 201 - 203

⁷⁷ NAKONEČNÝ, M.: *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha 1992, s. 211

⁷⁸ ARMSTRONG, M.: *Management a leadership*. Praha 2008, str. 70

„Mezi deset kroků k dosažení vysoké úrovně motivovanosti patří:

1. Dohodnout se na náročných, ale dosažitelných cílech;
2. Vytvářet pracovní role, které poskytují lidem pocit úspěchu;
3. Poskytnout zpětnou vazbu týkající se výkonu;
4. Nabízet za dosahování výsledků vhodné peněžní odměny i nepeněžní odměny jako uznání a pochvaly;
5. Upozorňovat na vazbu mezi výkonem a odměnami;
6. Vytvářet pracovní role, které poskytují lidem pocit úspěchu;
7. Příležitostně využívat jejich dovedností a znalostí k rozhodování;
8. Vybírat a rozvíjet vhodné vedoucí týmů s efektivní schopností vést lidi;
9. Poskytnout lidem zkušenosti a vzdělání, které povedou ke zlepšování výkonu;
10. Ukazovat lidem, jak rozvíjet svou kariéru.^{79a}

Podle Bělohlávka⁸⁰ se při špatném motivování snižuje výkonnost pracovníků, kteří pracují s minimálním úsilím, vytrácí se iniciativa, nikdo se nesnaží vyniknout, a pokud ano, stane se terčem posměchu ostatních. Objevuje se podvádění, využívání firemních prostředků pro soukromé zájmy, krádeže materiálu nebo pracovních pomůcek. Zhoršují se vztahy mezi lidmi, vznikají konflikty, zvyšuje se nemocnost, absence, lidé hledají únik z práce.

⁷⁹ ARMSTRONG, M.: *Management a leadership*. Praha 2008, str. 70

⁸⁰ BĚLOHLÁVEK, F.: *Desatero manažera*. Brno 2003, s. 23

7. Nástroje zvyšování pracovní motivace

Pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu zaměstnanců v organizaci bývá často nezbytné vytvořit motivační procesy a takové pracovní prostředí, které napomůže k tomu, aby jedinci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu. K tomu je nutné věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí nástrojů, jako jsou stimuly, odměny, vedení lidí a v neposlední řadě práce, kterou vykonávají⁸¹.

Tyto nástroje zvyšování pracovní motivace budou pro účely této práce rozděleny na stimulační techniky a stimulační prostředky.

Stimulační techniky využívají manažeři k motivování lidí, jejich účelnému vedení ke směřovanému cíli a jeho úspěšnému dosažení a to určitým způsobem chování k zaměstnanci.

Stimulační prostředky jsou hmotné a nehmotné odměny a výhody.

7.1 Stimulační techniky

Stimulační techniky jsou syntetické a analytické metody používané manažery při motivování lidí a zlepšování výkonnosti zaměstnanců.

7.1.1 Modifikace chování

Operačním podmiňováním při modifikaci chování se zabýval významný americký psycholog a zastánce behaviorismu Burrhus F. Skinner (1904 - 1990). Podle Doležala, Lacka, Máchala a kol.⁸² je jeho teorie založena na jednoduché myšlence, že předpokládané důsledky ovlivňují chování.

„Praktická aplikace této teorie je zřejmá: chceme-li posílit chování (aby bylo intenzivnější, častější, pravděpodobnější), poskytneme za ně odměnu. Naopak, chceme-li je oslabit (udělat méně intenzivní, méně častější, méně pravděpodobnější), poskytneme trest. Pokud chceme, aby chování vyhaslo (postupně zmizelo), nevěnujeme mu pozornost.“⁸³

Doležal, Lacko, Máchal a kol.⁸⁴ také upozorňují na určitá úskalí techniky modifikace chování. Poměrně obtížné je kontrolovat všechny zdroje posilování a oslabování určitého chování. Například, přestože je pracovníkovo požadované chování pozitivně posilováno systémem odměn a nežádoucí chování oslabováno systémem trestů, vliv jeho kolegů opačným směrem může být silnější než vliv manažera. Dalším úskalím může být obtížnost vyvolat v zaměstnanci vnitřní změny v přístupu ke svému chování. Zaměstnanec se chová žádoucím způsobem pouze kvůli odměně, změny v jeho chování jsou pouze povrchní.

⁸¹ ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha 2002, s. 219

⁸² DOLEŽAL, J., LACKO, B., MÁCHAL, P.: *Projektový management podle IPMA*. Praha 2009, s. 285

⁸³ DOLEŽAL, J., LACKO, B., MÁCHAL, P.: *Projektový management podle IPMA*. Praha 2009, s. 285

⁸⁴ DOLEŽAL, J., LACKO, B., MÁCHAL, P.: *Projektový management podle IPMA*. Praha 2009, s. 285

7.1.2 Koučování

Jak uvádí Armstrong⁸⁵, „koučování je osobní přístup (obvykle dvou osob) odehrávající se při výkonu práce a používaný manažery a školiteli k tomu, aby se pomohlo lidem rozvíjet jejich dovednosti a úroveň schopností“. Cílem koučování je pomoci zaměstnancům, aby si uvědomili, jak pracují, kde je třeba se zlepšit a co se potřebují naučit, a umožnit jim využít jakékoli vzniklé situace jako příležitosti k učení a vzdělávání.

Náhlovský a Suchý⁸⁶ vysvětlují, že „koučování je vztah mezi dvěma rovnocennými partnery (koučem a koučovaným), založený na vzájemné důvěře, otevřenosti a upřímnosti“. Základní metodou kouče nejsou podrobné pokyny, jak postupovat, ale kladení otázek s úmyslem dovést koučovaného k tomu, aby našel sám odpovědi, poznal sám sebe i své okolí, stanovil si cíle, našel vhodný postup k jejich dosažení a pak je začal krok po kroku uskutečňovat. „Kouč je jako horský vůdce, který vám pomůže vylézt na Mont Blanc v časovém limitu a s přijatelnými riziky. V naléhavém případě vám může hodit lano, nikdy však neleze za vás. Bez kouče vám hrozí nebezpečí, že ztratíte motivaci, trpělivost, nakonec i sebedůvěru a vzdáte to.“⁸⁷

7.1.3 Metoda zpětné vazby

Zpětná vazba je termín pro situaci, kdy výstup systému ovlivňuje zpětně jeho vstup. Podle Folwarczná⁸⁸ je tento princip využíván i ve vedení lidí a je v podnikové praxi znám jako feedback neboli zpětná vazba. „Velmi příznačná se jeví metafora, která přirovnává zpětnou vazbu k zrcadlu, které nám ostatní nastaví.“⁸⁹ Manažer využívající metodu zpětné vazby popisuje pracovníkovi jeho chování tak, jak ho sám vidí, popřípadě toto chování hodnotí a navrhuje, co je třeba dělat jinak. Důležitou zásadou je přistupovat k člověku s respektem a s vědomím, že to, jak pracovníka vnímáme, je vždy naše interpretace, náš pohled.

Folwarczná⁸² dále uvádí, že by se metoda zpětné vazby měla aplikovat v soukromí mezi čtyřma očima; že je třeba být co nejkonkrétnější, uvádět co nejvíce příkladů a zaměřit se na obsah chování, ne na kritiku osoby; že je nutné vyjádřit zpětnou vazbu včas, ani příliš brzy se zbytečnými emocemi, ani příliš pozdě, když už není problém aktuální; že je vhodné zaměřit se spíše na budoucnost, navrhnout řešení a pak společně najít další postup a že nezbytnou součástí zpětné vazby je také poskytnout prostor druhé straně se vyjádřit.

⁸⁵ ARMSTRONG, M.: *Management a leadership*. Praha 2008, s. 73

⁸⁶ NÁHLOVSKÝ, P., SUCHÝ, J.: *Koučování v manažerské praxi*. Praha 2007, s. 15

⁸⁷ NÁHLOVSKÝ, P., SUCHÝ, J.: *Koučování v manažerské praxi*. Praha 2007, s. 15

⁸⁸ FOLWARCZNÁ, I.: *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha 2010, s. 106

⁸⁹ FOLWARCZNÁ, I.: *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha 2010, s. 106

7.2 Stimulační prostředky

Jak uvádí Bedrnová a Nový⁹⁰, variabilita potřeb lidí je velmi široká. Pestré a různorodé jsou ale také stimulační prostředky, kterými může být vše, co je pro pracovníka významné a co může podnik svému zaměstnanci nabídnout.

Vodáček a Vodáčková⁹¹ dělí odměny a výhody, kterými se podniky snaží stimulovat své zaměstnance, na hmotné a nehmotné. Odměny a výhody jsou dále rozděleny v TABULCE 5.

TABULKA 5: Druhy odměn

HMOTNÉ ODMĚNY A VÝHODY	NEHMOTNÉ ODMĚNY A VÝHODY
<p>Přímé finanční odměny a výhody</p> <ul style="list-style-type: none"> - základní plat a mzda - prémie a osobní hodnocení - odměny za výsledek hospodaření - podíly na zisku - příplatky za přesčasy - příplatky za práci v noci, o víkendech, svátcích 	<p>účast na některých rozhodovacích procesech</p> <p>zvýšená pravomoc rozhodování v určité oblasti</p> <p>svěření pravomocí</p> <p>volná pracovní doba</p> <p>větší volnost při plnění pracovních povinností</p> <p>možnost výběru pracovních úkolů</p> <p>možnost dalšího odborného růstu</p> <p>podpora v některých mimopracovních sociálních a kulturních činnostech</p> <p>zabezpečení větší jistoty pracovní smlouvou</p> <p>pozitivní atmosféra pracovní skupiny</p>
<p>Nepřímé finanční odměny a výhody</p> <ul style="list-style-type: none"> - příplatky na stravování - příplatky na pojištění - příplatky na dovolenou - příplatky za použití vlastního automobilu - příplatky na sportovní aktivity 	
<p>Nepřímé nefinanční odměny a výhody</p> <ul style="list-style-type: none"> - prestižní název funkce - kvalitní vybavení pracoviště - vlastní pomocný personál - firemní mobilní telefon - firemní automobil 	

Zdroj: VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O.: Management na prahu 90. let. Praha 1991, s. 112-113⁹²

7.2.1 Peněžní odměny

Mzda je rozčleněna na dvě základní části: sociální a výkonovou mzdu.

⁹⁰ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. A KOL.: *Psychologie a sociologie řízení*. Praha 2002, s. 290

⁹¹ VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O.: *Management na prahu 90. let*. Praha 1991, s. 112 - 113

⁹² Vlastní zpracování

Sociální mzda je tvořena sociální složkou, která zohledňuje sociální závazky, povinné sociální a zdravotní pojištění, a základní složkou mzdového tarifu, která je stejná pro všechny pracovníky a zabezpečuje mzdové minimum.

Výkonová mzda je tvořena složkou mzdového tarifu za hodnotu práce (ocenění složitosti práce), výkonovou složkou (ocenění množství výkonu), příplatkem za věk, zkušenosti, popřípadě za specifické pracovní podmínky⁹³.

Walker⁹⁴ považuje zmíněné složky mzdy za tzv. fixní mzdu. Fixním odměňováním rozumí základní neměnnou část pracovníkovy peněžní odměny. Walker doplňuje, že celková mzda může být tvořena také variabilní složkou mzdy, která je přidávána k fixní složce a mění se v souvislosti s dosažením určitých cílů nebo výsledků. Smyslem programů variabilního odměňování je svázat odměňování s podnikovými cíli a pracovní výkon s podnikovou strategií.

Variabilní mzda je tvořena příplatky za přesčasy, individuálními nebo skupinovými peněžními pobídkami, mimořádnými a výkonnostními odměnami, odměnami za zásluhy, provizemi, podíly na zisku, finančními projevy uznání atd.

7.2.2 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody neboli benefity jsou obvykle kladně přijímaným nástrojem personálního managementu přispívajícím ke zvýšení loajality, motivace a produktivity a ke snížení fluktuace a s tím souvisejících nákladů⁹⁵.

Benefity jsou výhodné pro zaměstnavatele i zaměstnance. Ideální benefit je samozřejmě takový, který je daňově uznatelným nákladem pro zaměstnavatele a zároveň představuje pro zaměstnance od daně osvobozený příjem, který tak nepodléhá odvodům na sociální a zdravotní pojištění⁹⁶.

Nejčastějšími benefity jsou služební mobilní telefon, stravenky, služební automobil a příspěvky na penzijní připojištění nebo životní pojištění. Firmy svým zaměstnancům nabízejí také dovolenou nad zákonem stanovený limit, poukázky na určité služby a zboží, možnosti vzdělávání, například formou jazykových kurzů, nebo příspěvky na rekreaci. Za benefit mohou být považovány i pracovní-společenské nebo sportovní akce, které firma pro zaměstnance pořádá, jako například večírky, oslavy, family days, výjezdní porady a jednání s programem nebo teambuildingové programy. Benefitem je také profesní zázemí, jako výpočetní technika, telekomunikační služby, doprava na pracoviště, pracovní oblečení atd.

⁹³ KLEIBL, J., HÜTTLOVÁ, E., DVOŘÁKOVÁ, Z.: *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha 1998, s. 49

⁹⁴ WALKER, A. J. a kolektiv: *Moderní personální management*. Praha 2003, s. 82 - 84

⁹⁵ ASISTENTKA.CZ.: *Druhy zaměstnaneckých benefitů*. [online]

⁹⁶ FINANCE.CZ.: *Daňový pohled na nejoblíbenější zaměstnanecké benefity*. [online]

Zaměstnanecké benefity mohou být ve firmě přerozdělovány plošně pro všechny zaměstnance; v závislosti na hierarchické pozici ve firmě nebo formou tzv. „cafeterie“, kdy si zaměstnanec sám zvolí pro něj nejatraktivnější formu mixu benefitů, který bývá zpravidla limitován počtem benefitů nebo rozpočtem pro konkrétního zaměstnance na dané období⁹⁷.

7.2.3 Vzdělávání a rozvoj

Vzdělávání a rozvoj zahrnuje podle Armstronga⁹⁸ učení se na pracovišti, vzdělávání a výcvik, řízení pracovního výkonu a rozvoj kariéry. Všechny tyto formy vzdělávání a rozvoje jsou určitým typem odměny pracovníkovi, který získává nové dovednosti a znalosti, dále je rozvíjí a zajišťuje si tak perspektivu kariérního postupu.

Pracoviště jako takové může nabízet pracovníkům příležitosti k rozvíjení dovedností a tím zvyšovat jejich zaměstnatelnost v budoucnu. Učení na pracovišti bývá záměrné a plánované pomocí podporování, strukturování a monitorování jejich učení při výkonu práce.

Jako silně motivační faktor v organizaci působí také příležitost ke vzdělávání prostřednictvím školení, výběr jedinců do prestižních vzdělávacích kurzů a důraz kladený na získávání nových a prohlubování stávajících znalostí a dovedností. V některých organizacích je v současné době dokonce přístup ke vzdělání považován za klíčový prvek celkového souboru odměn. Systematické vzdělávání umožňuje pracovníkům zvyšování jejich kvalifikace a progresivní rozvoj kariéry.

Významnými nástroji poskytování relačních odměn jsou procesy řízení pracovního výkonu, protože mohou být základem pro rozvíjení pozitivní psychologické smlouvy mezi manažery a jejich podřízenými pomocí jasně formulovaných očekávání. Zkoumání a posuzování pracovního výkonu zpětnou vazbou nebo koučování podněcuje pracovníky k samostatnému učení a pro pracovníka může působit jako určitý druh odměny.

Možnost kariérního růstu je dalším z neopomenutelných motivačních faktorů. Stanoví-li organizace jasně cesty k vyšší a lépe placené pozici, lze předpokládat, že se po ní zaměstnanci vydají a budou tak svědomitěji plnit požadavky organizace.

7.2.4 Pracovní prostředí

Ke správné míře motivace pracovníků přispívá také pozitivní pracovní prostředí. Základní hodnoty organizace by měly být v souladu s hodnotami jednotlivce, pracovníkovi by měl vyhovovat styl a kvalita vedení a měl by mít právo vyjádřit se. Důležitý je také pocit úspěchu a uznání nejen ze strany nadřízených, ale i kolegů. Úkolem managementu je stimulovat kvalitní pracovní prostředí pomocí vytváření pracovních míst a rolí podle schopností a dovedností jednotlivých pracovníků,

⁹⁷ ASISTENTKA.CZ.: *Druhy zaměstnaneckých benefitů*. [online]

⁹⁸ ARMSTRONG, M.: *Odměňování pracovníků*. Praha 2009, s. 45

respektovat rovnováhu mezi pracovním a mimopracovním životem zaměstnanců a tím stimulovat kvalitu pracovního života v organizaci.

7.2.5 Model celkové odměny

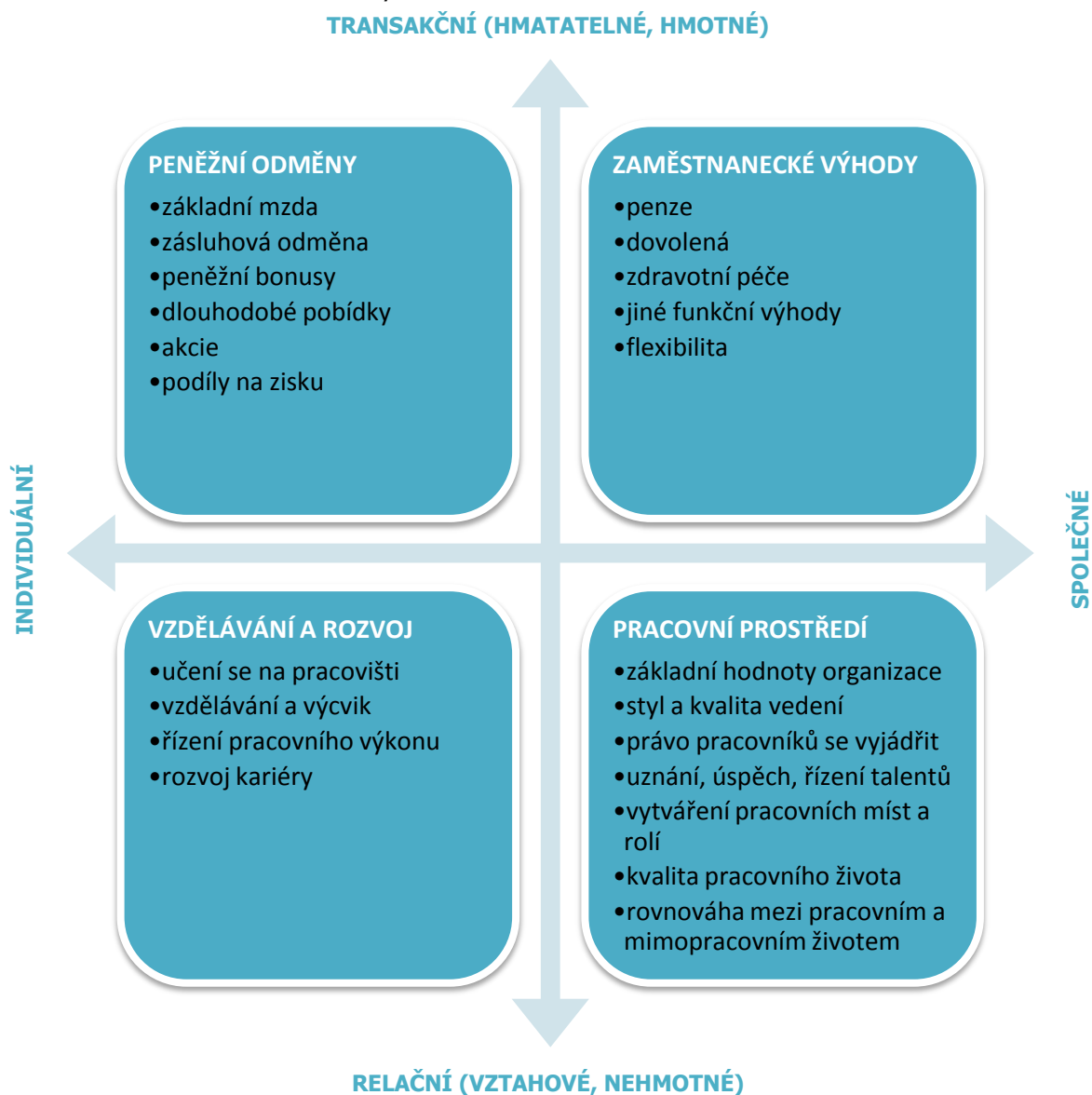
Podle Armstronga⁹⁹ jsou všechny stránky odměny, zejména základní mzda, zásluhová odměna, zaměstnanecké výhody i nehmotné odměny, vzájemně provázány v celkovou odměnu. Hmotné, hmatatelné odměny plynoucí z transakce mezi zaměstnavatelem a pracovníkem, které zahrnují peněžní odměny a zaměstnanecké výhody, nazývá Armstrong **transakční odměny**. Nehmotné odměny týkající se vzdělávání, rozvoje, zkušeností a zážitků z práce jsou označovány jako **relační (vztahové) odměny**.

Celková odměna tedy zahrnuje vše, čeho si pracovník v zaměstnaneckém vztahu cení, a zároveň vše, co může zaměstnavatel využít k získávání, udržení, motivování a uspokojování pracovníků. Model celkové odměny v podstatě říká, že odměňování pracovníků je něčím více než jejich „zasypávání“ penězi. Sdružený efekt různých typů odměn má hlubší a dlouhodobější vliv na motivaci. Transakční odměny jsou důležité pro získávání a stabilizaci pracovníků, ale mohou být snadno kopírovány. Relační odměny jsou důležité pro zvyšování hodnoty odměn transakčních; mohou pracovníky silněji připoutat k organizaci, protože lépe odpovídají jejich zvláštním individuálním potřebám, a pomáhají organizaci získat prestiž v podobě atraktivního zaměstnavatele a tím přitahovat a udržovat potřebné talentované lidi. Pro organizaci je nejefektivnější relační a transakční odměny kombinovat¹⁰⁰. Model celkové odměny zachycuje OBRÁZEK 4.

⁹⁹ ARMSTRONG, M.: *Odměňování pracovníků*. Praha 2009, s. 42

¹⁰⁰ ARMSTRONG, M.: *Odměňování pracovníků*. Praha 2009, s. 42 - 44

OBRÁZEK 4: Model celkové odměny



Zdroj: ARMSTRONG, M.: Odměňování pracovníků. Praha 2009, s. 44¹⁰¹

¹⁰¹ Vlastní zpracování

8. Sociální faktory ovlivňující pracovní motivaci

Pracovní motivace je různá u různých lidí, v různých situacích a pro různé druhy práce. V. H. Vroom zdůrazňuje vztažnost motivů práce k osobnosti pracovníka a jeho potřebám a zájmům a charakterizuje pracovní motivy jako produkty různých individuálních zkušeností. Nicméně i v této interindividuální variabilitě pracovních motivů lze najít motivy společné, zejména pro určité sociální skupiny lidí¹⁰².

Úroveň pracovní motivace a hierarchie pracovních motivů na žebříčku jejich důležitosti je rozdílná u různých skupin pracovníků podle pohlaví, věku, vzdělání a dalších sociálních faktorů, ke kterým je třeba přihlížet při tvorbě motivační personální strategie.

Na rozdílnou důležitost motivačních faktorů mezi muži a ženami poukázal například výzkum L. von Rosenstiela, který proběhl v Německu v letech 1971 až 1972 a jehož výsledky zachycuje TABULKA 6.

TABULKA 6: Pořadí důležitosti motivačních faktorů u mužů a žen

POŘADÍ DŮLEŽITOSTI	MUŽI	ŽENY
1.	Zajímavá práce	Dobrý plat
2.	Dobrý plat	Příjemné podnikové klima
3.	Příjemné podnikové klima	Zajímavá práce
4.	Jisté postavení	Jisté postavení
5.	Mnohostranná práce	Přátelská atmosféra na pracovišti
6.	Dobré možnosti postupu	Mnohostranná práce
7.	Přátelská atmosféra na pracovišti	Dobré možnosti postupu

ZDROJ: NAKONEČNÝ, M.: Motivace pracovního jednání a její řízení. Praha 1992, s. 128¹⁰³

Svou roli v důležitosti motivačních faktorů hraje ale také hospodářská úroveň země nebo politická situace.

Toto téma bude dále rozpracováno v následující kapitole ve vlastní části práce.

¹⁰² NAKONEČNÝ, M.: *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha 1992, s. 128

¹⁰³ Vlastní zpracování

9. Empirický výzkum vlivu sociálních faktorů na pracovní motivaci

Jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole, může být výše pracovní motivace, spokojenost v zaměstnání a důležitost motivačních nástrojů závislá na sociálních faktorech jako jsou věk, pohlaví a vzdělání jedince. Roli ale může hrát také rodinný stav, počet dětí, výše platu a postavení v zaměstnání. Tato část diplomové práce vychází z předpokladu, že úroveň motivace k práci a účinnost motivačních faktorů ovlivňuje celá řada sociálních faktorů a klade si za cíl zjistit, které faktory to jsou a jakým směrem motivaci ovlivňují.

9.1 Formulace problému

Lidské potřeby, zájmy, návyky, hodnoty a ideály jsou různé a pro manažery bývá obvykle velmi složité najít pro konkrétního pracovníka právě ty motivační nástroje, které zajistí jeho spokojenost v zaměstnání, motivovanost k plnění pracovních úkolů a vysoký pracovní výkon. Lze však předpokládat, že různé sociální skupiny budou motivovány různými motivačními nástroji. Například, že čtyřicetiletá matka tří dětí pracující jako řadový zaměstnanec bude k vysokému výkonu v práci motivována jinými faktory než bezdětný třicetiletý top manažer. Jinak řečeno, lze najít takové sociální faktory, které determinují pracovníkovy postoje k práci, preferenci určitých zaměstnaneckých výhod, vztah k vedení, spokojenost v zaměstnání a v neposlední řadě úroveň pracovní motivace. Cílem tohoto výzkumu je podrobit pracovníky v České republice napříč profesemi a sociálními skupinami dotazníkovému šetření a zjistit, jak ovlivňují sociální faktory úroveň motivace.

9.2 Formulace teoretické hypotézy

Teoretickou hypotézou je tvrzení, že sociální faktory ovlivňují úroveň pracovní motivace, její závislost na různých motivačních faktorech a preferenci motivačních faktorů v zaměstnání.

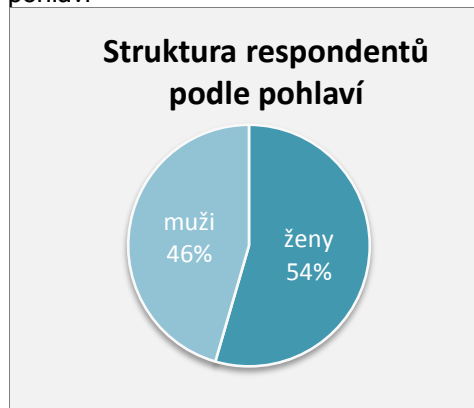
9.3 Sběr dat

Základním souborem výzkumu je celá ekonomicky aktivní populace České republiky. Jako nejvhodnější technika pro sběr dat bylo zvoleno dotazování pomocí online dotazníků, které byly respondentům distribuovány náhodně elektronickou poštou a prostřednictvím sociálních sítí a tematických diskusních fór.

Dotazník (příloha č. 1) vyplnilo 379 respondentů. Protože nebyla návratnost dotazníku stoprocentní, nepodařilo se ve zkoumaném vzorku přesně postihnout strukturu základního souboru. Přesto je možné označit zkoumaný vzorek za reprezentativní, protože obsahuje dostatečné množství respondentů ze všech kategorií, které charakterizují základní soubor.

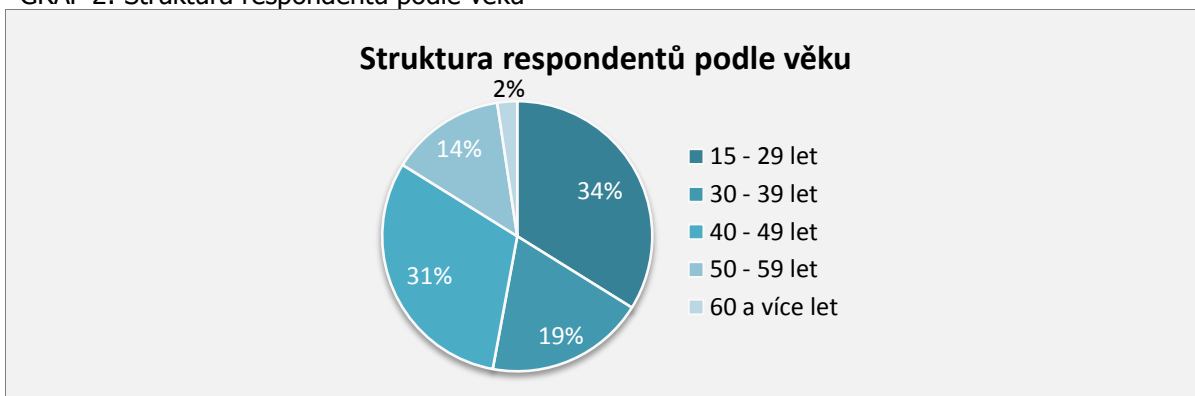
Jednou ze základních charakteristik základního souboru je pohlaví. V ekonomicky aktivní populaci České republiky bylo ke dni 30. 9. 2010 48,7% mužů a 51,3% žen¹⁰⁴. Jak ukazuje GRAF 1, zkoumaný vzorek obsahuje 46% mužů (v absolutním vyjádření 172) a 54% žen (v absolutním vyjádření 206). Protože se poměr mužů a žen ve zkoumaném vzorku blíží poměru mužů a žen základního souboru, lze zkoumaný vzorek označit za reprezentativní.

GRAF 1: Struktura respondentů podle pohlaví



ZDROJ: vlastní zpracování

GRAF 2: Struktura respondentů podle věku



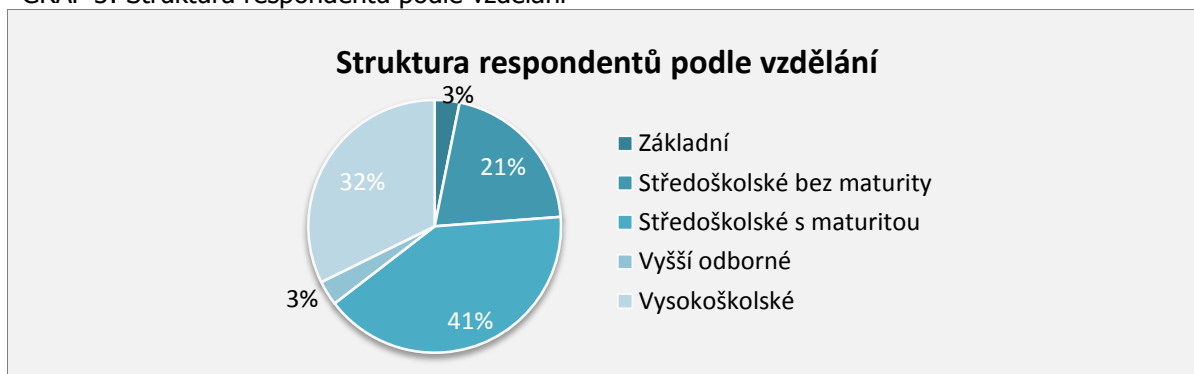
ZDROJ: vlastní zpracování

Další důležitou charakteristikou základního souboru je věk. Ke dni 30. 9. 2010 bylo v ekonomicky aktivní populaci ČR 11,3% obyvatel ve věkové kategorii 15 - 29 let, 19,7% obyvatel 30 - 39 let, 15,5% obyvatel 40 - 49 let, 16% obyvatel 50 - 59 let a 3% obyvatel bylo starších 60 let¹⁰⁵. V této charakteristice se zkoumaný vzorek mírně odchyľuje od základního souboru, přesto je možné označit ho za reprezentativní, protože jsou v něm všechny věkové kategorie zastoupeny dostatečně. Věkovou strukturu zkoumaného vzorku zachycuje GRAF 2. Ve zkoumaném vzorku je 128 respondentů ve věku 15 – 29 let, 72 ve věku 30 – 39 let, 117 ve věku 40 – 49 let, 52 ve věku 50 – 59 let a 9 respondentů je starších 60 let. Největší odchylka je u mladší generace 15 - 29 let, kterých je ve zkoumaném vzorku výrazně více než v základním souboru. Tuto skutečnost je možné vysvětlit vyšší ochotou mladých lidí vyplnit dotazník.

¹⁰⁴ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Zaměstnanost a nezaměstnanost v ČR podle výsledků výběrového šetření pracovních sil 3. čtvrtletí 2010*. [online]

¹⁰⁵ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Zaměstnanost a nezaměstnanost v ČR podle výsledků výběrového šetření pracovních sil 3. čtvrtletí 2010*. [online]

GRAF 3: Struktura respondentů podle vzdělání



ZDROJ: vlastní zpracování

Vzdělání je další z charakteristik základního souboru, ke které je třeba přihlížet při tvorbě výběrového souboru respondentů. Ve zkoumaném vzorku, jehož vzdělanostní strukturu zachycuje GRAF 3, má 12 respondentů základní vzdělání, 78 respondentů má středoškolské vzdělání bez maturity, 154 respondentů má středoškolské vzdělání s maturitou, 12 respondentů má vyšší odborné vzdělání a 122 respondentů má vysokoškolské vzdělání. Touto strukturou neodpovídá zkoumaný vzorek zcela přesně základnímu souboru. V České republice má 16% ekonomicky aktivních obyvatel základní vzdělání, 35% má středoškolské vzdělání bez maturity, 35% má středoškolské vzdělání s maturitou a jen 14% ekonomicky aktivních obyvatel má vysokoškolské vzdělání¹⁰⁶. Tento odchyl zkoumaného vzorku od základního souboru lze vysvětlit relativně nízkou počítačovou gramotností lidí se základním vzděláním a naopak vysokou ochotou vysokoškoláků vyplnit dotazník týkající se diplomové práce. Kvůli specifickému charakteru výzkumu ale odchylka zkoumaného vzorku ve vzdělanostní struktuře základního souboru nebrání v provedení kvalitní analýzy dat, kterou se zabývají následující kapitoly.

9.4 Analýza dat

V následujících kapitolách je věnována pozornost analýze úrovně pracovní motivace v podnikové sféře, vlivu sociálních faktorů na výši pracovní motivace, analýze motivačních nástrojů, které pracovníci v zaměstnání nejvíce postrádají, a analýze důležitost motivačních nástrojů pro celkovou spokojenost v zaměstnání. Pro tyto účely je zkoumaný vzorek rozdělen podle sociálních faktorů na sociální skupiny, které popisuje TABULKA 7.

¹⁰⁶ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Zaměstnanost a nezaměstnanost v ČR podle výsledků výběrového šetření pracovních sil 3. čtvrtletí 2010*. [online]

TABULKA 7: Rozdělení zkoumaného vzorku pro účely závislostní analýzy

SOCIÁLNÍ FAKTOR	SOCIÁLNÍ SKUPINY
POHLAVÍ	muži ženy
VĚK	15 – 29 let 30 – 49 let 50 – 69 let
VZDĚLÁNÍ	základní středoškolské vysokoškolské
POZICE V ZAMĚSTNÁNÍ	řadoví zaměstnanci nižší a střední manažeři top manažeři
RODINNÝ STAV	svobodní ženatí/vdané
RODIČOVSTVÍ	bezdětní rodiče

ZDROJ: vlastní zpracování

Protože je předmětem zkoumání úroveň pracovní motivace v podnikové sféře, nebudou do analýzy zahrnuti respondenti, kteří pracují ve veřejné sféře. Z 378 respondentů pracuje v soukromé sféře 252 respondentů.

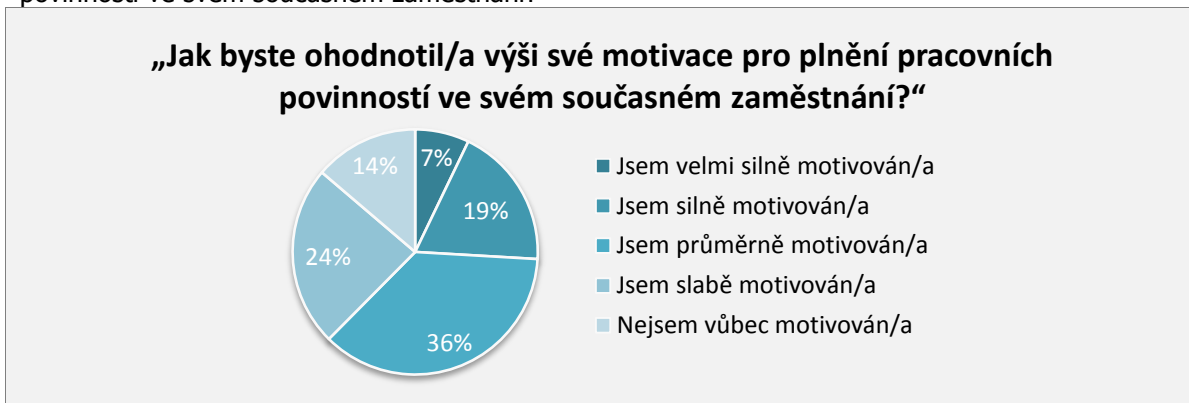
9.5 Analýza úrovně pracovní motivace v podnikové sféře

U dílčích sociálních skupin podle pohlaví, věku, vzdělání a pozice v zaměstnání je v této podkapitole provedena analýza závislosti úrovně pracovní motivace na čtyřech sledovaných faktorech:

- spokojenost s výší mzdy;
- spokojenost s formou a množstvím zaměstnaneckých výhod;
- spokojenost se stylem a kvalitou vedení a
- pocit uspokojení a seberealizace.

Následující podkapitoly sledují výše uvedené závislosti u jednotlivých sociálních skupin a tím demonstrují, zda je pro různé zaměstnance nejdůležitější výše mzdy, zaměstnanecké výhody, styl a kvalita vedení nebo pocit seberealizace a uspokojení z práce. Úroveň pracovní motivace byla ohodnocena na základě odpovědí na otázku č. 8 dotazníkového šetření (Příloha č. 1). Strukturu odpovědí zachycuje GRAF 4.

GRAF 4: Odpovědi na otázku „Jak byste ohodnotil/a výši své motivace pro plnění pracovních povinností ve svém současném zaměstnání?“

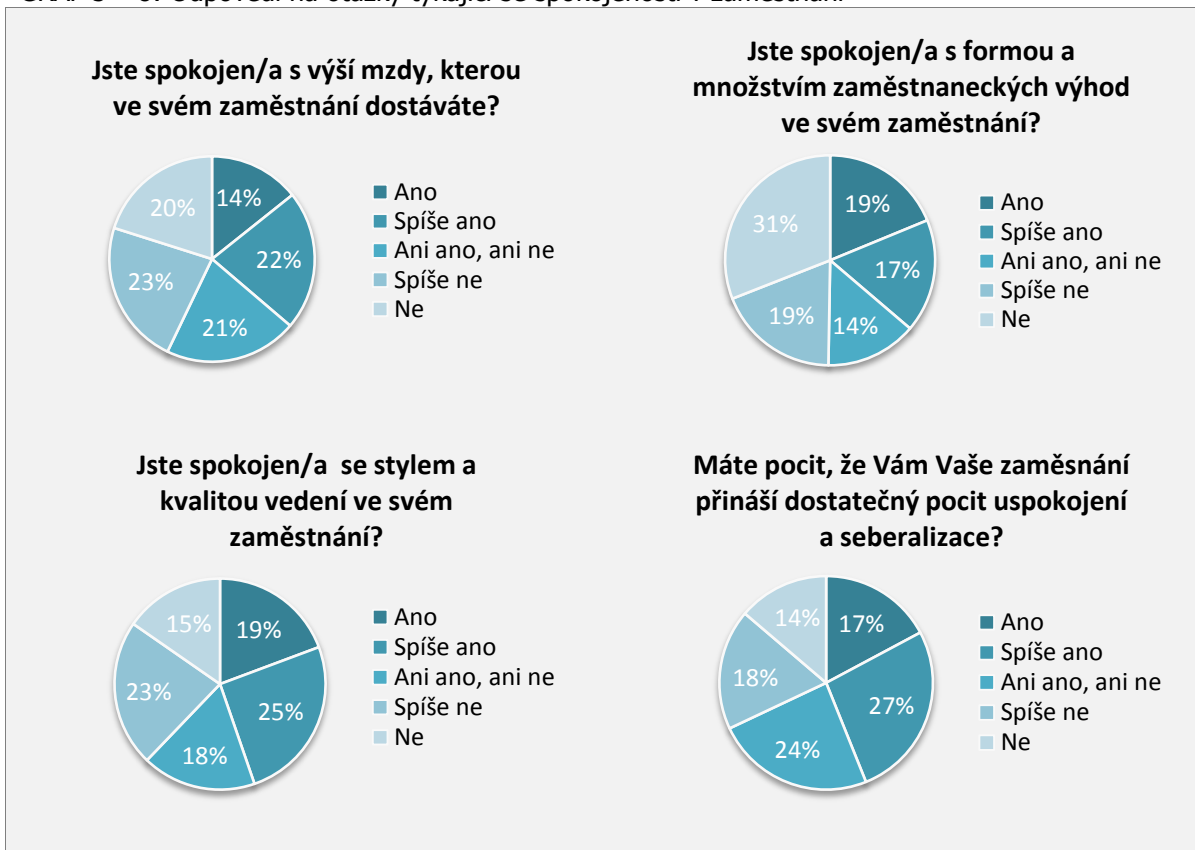


ZDROJ: vlastní zpracování

Z celkového počtu 378 respondentů se cítí být 27 velmi silně motivováno, 71 respondentů odpovědělo, že je silně motivováno, nejvíce respondentů (138) je průměrně motivováno, 90 respondentů je motivováno slabě a 52 respondentů necítí ve svém zaměstnání žádnou motivaci.

Pro závislostní analýzu bylo dále nezbytné zjistit spokojenost respondentů s výší mzdy, s formou a množstvím zaměstnaneckých výhod a se stylem a kvalitou vedení, a zda respondenti mají v zaměstnání pocit uspokojení a seberealizace. Strukturu odpovědí na otázky týkající se spokojenosti s uvedenými motivačními faktory zachycují GRAFY 5 – 8.

GRAF 5 – 8: Odpovědi na otázky týkající se spokojenosti v zaměstnání



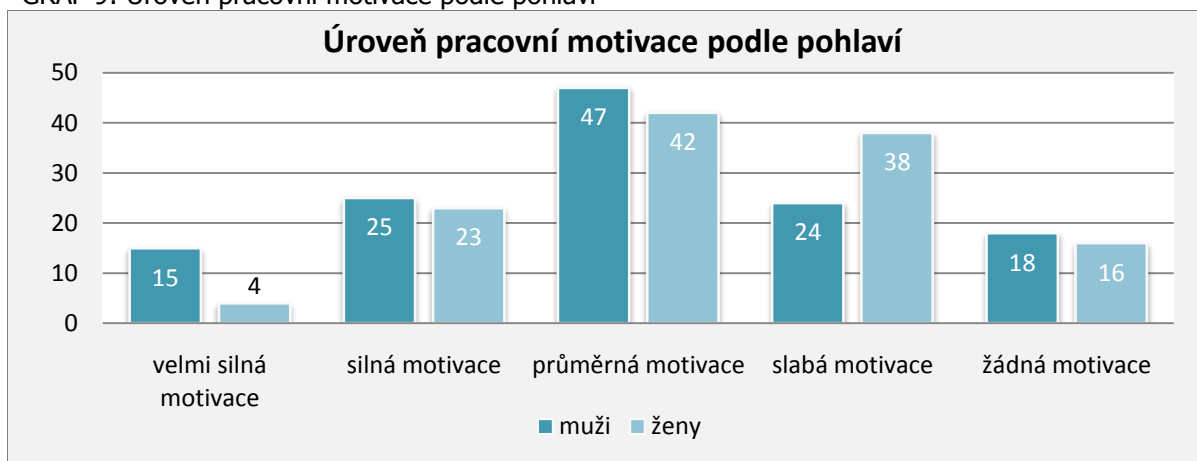
ZDROJ: vlastní zpracování

V otázkách spokojenosti se mzdou, benefity a vedením a pocitem seberealizace jsou odpovědi respondentů rovnoměrné. Z grafů je možné vyčíst, že obecně panuje mezi pracovníky větší spokojenost se stylem a kvalitou vedení. Uspokojení a seberealizaci pociťuje téměř polovina respondentů. Naopak s formou a množstvím zaměstnaneckých výhod není spokojena polovina pracovníků.

9.5.1 Úroveň pracovní motivace podle pohlaví

Vliv pohlaví na úroveň pracovní motivace byl zkoumán rozdělením respondentů na muže a ženy. Ve zkoumaném vzorku je 129 mužů a 123 žen. Jak ukazuje GRAF 9, je u mužů výrazně častější pocit velmi silné motivovanosti k plnění pracovních úkolů. Také silnou a průměrnou motivaci pociťuje více mužů než žen. Ženy naopak cítí častěji slabou pracovní motivaci.

GRAF 9: Úroveň pracovní motivace podle pohlaví



ZDROJ: vlastní zpracování

TABULKY 8, 9, 10 a 11 popisují asociační závislosti silné pracovní motivace a sledovaných faktorů u mužů.

TABULKA 8: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a spokojenosti s výší mzdy u mužů

		spokojenost s výší mzdy			koeficienty závislosti	
		ANO	NE	CELKEM	SILNÁ ZÁVISLOST	
silná motivace	ANO	30	10	40	Koeficient asociace V = 0,49	
	NE	21	68	89	Yuleův koeficient asociace Q = 0,81	
	CELKEM	51	78	129	Koeficient koligace Y = 0,51	

ZDROJ: vlastní zpracování

TABULKA 9: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a spokojenosti se zaměstnaneckými benefity u mužů

		spokojenost s benefity			koeficienty závislosti	
		ANO	NE	CELKEM	SILNÁ ZÁVISLOST	
silná motivace	ANO	29	11	40	Koeficient asociace V = 0,45	
	NE	22	67	89	Yuleův koeficient asociace Q = 0,78	
	CELKEM	51	78	129	Koeficient koligace Y = 0,48	

ZDROJ: vlastní zpracování

TABULKA 10: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a spokojenosti se stylem a kvalitou vedení u mužů

		spokojenost s vedením			koeficienty závislosti	
		ANO	NE	CELKEM	SILNÁ AŽ ÚPLNÁ ZÁVISLOST	
silná motivace	ANO	36	4	40	Koeficient asociace V = 0,54	
	NE	28	61	89	Yuleův koeficient asociace Q = 0,90	
	CELKEM	64	65	129	Koeficient koligace Y = 0,63	

ZDROJ: vlastní zpracování

TABULKA 11: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a pocitu seberealizace a uspokojení z práce u mužů

		pocit seberealizace			koeficienty závislosti	
		ANO	NE	CELKEM	SILNÁ AŽ ÚPLNÁ ZÁVISLOST	
silná motivace	ANO	35	5	40	Koeficient asociace V = 0,51	
	NE	29	60	89	Yuleův koeficient asociace Q = 0,87	
	CELKEM	64	65	129	Koeficient koligace Y = 0,58	

ZDROJ: vlastní zpracování

Jak ukazují asociační koeficienty, závisí u mužů silná motivace nejvíce na spokojenosti se stylem a kvalitou vedení, následuje pocit uspokojení a seberealizace a spokojenost s výší mzdy. Silná motivace u mužů nejméně souvisí se spokojeností s formou a množstvím zaměstnaneckých výhod. U všech čtyř sledovaných závislostí se jedná o silnou závislost.

TABULKY 12, 13, 14 a 15 popisují asociační závislosti silné pracovní motivace a sledovaných faktorů u žen.

TABULKA 12: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a spokojenosti s výší mzdy u žen

		spokojenost s výší mzdy			koeficienty závislosti	
		ANO	NE	CELKEM	STŘEDNÍ AŽ SILNÁ ZÁVISLOST	
silná motivace	ANO	18	9	27	Koeficient asociace V = 0,32	
	NE	28	68	96	Yuleův koeficient asociace Q = 0,66	
	CELKEM	46	77	123	Koeficient koligace Y = 0,38	

ZDROJ: vlastní zpracování

TABULKA 13: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a spokojenosti se zaměstnaneckými benefity u žen

		spokojenost s benefity			koeficienty závislosti	
		ANO	NE	CELKEM	SILNÁ ZÁVISLOST	
silná motivace	ANO	18	9	27	Koeficient asociace V = 0,36	
	NE	24	72	96	Yuleův koeficient asociace Q = 0,71	
	CELKEM	42	81	123	Koeficient koligace Y = 0,42	

ZDROJ: vlastní zpracování

TABULKA 14: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a spokojenosti se stylem a kvalitou vedení u žen

		spokojenost s vedením			koeficienty závislosti	
		ANO	NE	CELKEM	STŘEDNÍ AŽ SILNÁ ZÁVISLOST	
silná motivace	ANO	19	8	27	Koeficient asociace V = 0,32	
	NE	31	65	96	Yuleův koeficient asociace Q = 0,67	
	CELKEM	50	73	123	Koeficient koligace Y = 0,38	

ZDROJ: vlastní zpracování

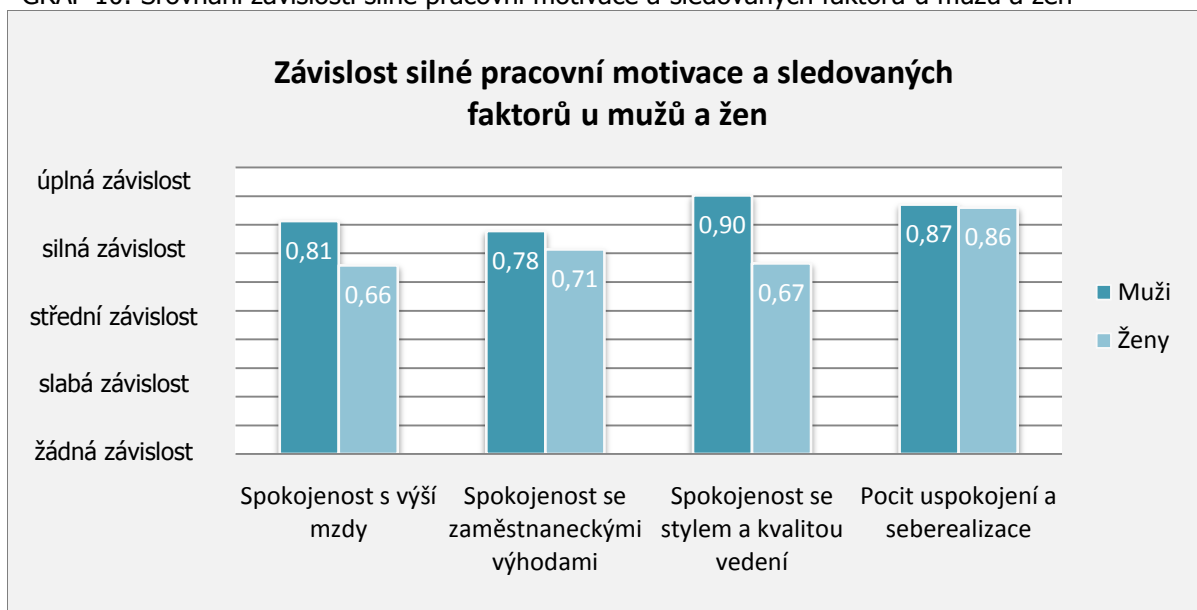
TABULKA 15: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a pocitu seberealizace a uspokojení z práce u žen

		pocit seberealizace			koeficienty závislosti	
		ANO	NE	CELKEM	SILNÁ AŽ ÚPLNÁ ZÁVISLOST	
silná motivace	ANO	21	6	27	Koeficient asociace V = 0,50	
	NE	20	76	96	Yuleův koeficient asociace Q = 0,86	
	CELKEM	41	82	123	Koeficient koligace Y = 0,57	

ZDROJ: vlastní zpracování

U žen má podle vypočtených asociačních koeficientů největší vliv na silnou pracovní motivaci pocit seberealizace a uspokojení z práce. Následuje spokojenost s formou a množstvím zaměstnaneckých výhod. Na spokojenosti se stylem a kvalitou vedení a na spokojenosti s výší mzdy záleží u silné pracovní motivace žen nejméně. U žen sledujeme střední až silnou závislost mezi silnou motivací a spokojeností s výší mzdy, spokojeností se zaměstnaneckými výhodami a spokojeností s vedením. Závislost mezi motivací a pocitem uspokojení a seberealizace je u žen silná.

GRAF 10: Srovnání závislostí silné pracovní motivace a sledovaných faktorů u mužů a žen



ZDROJ: vlastní zpracování

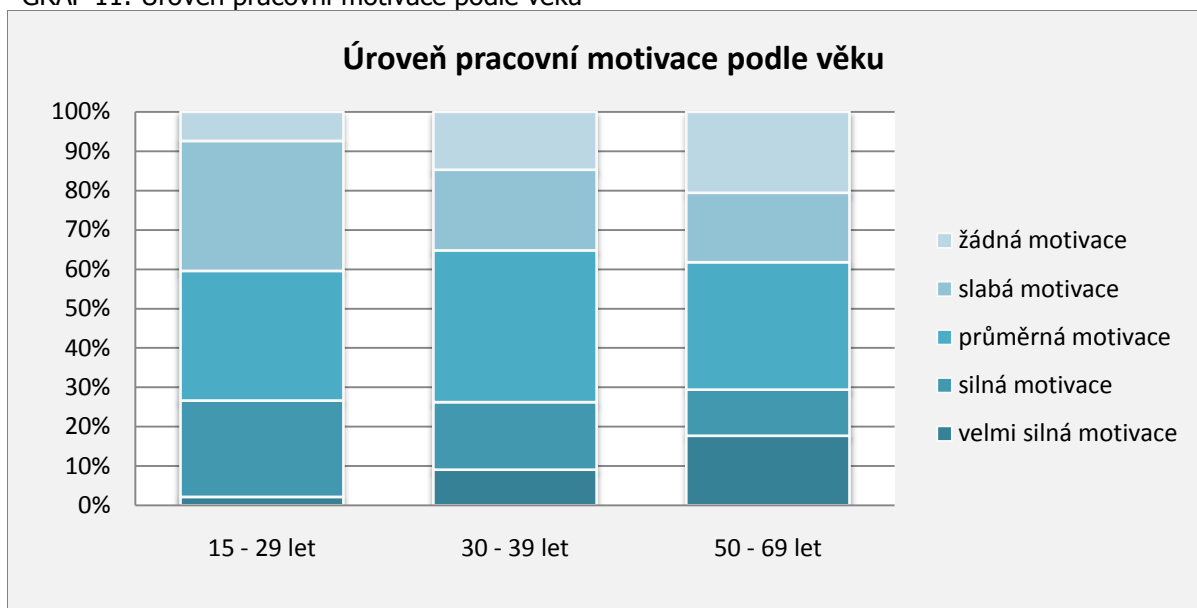
Jak je vidět na GRAFU 10, který graficky zachycuje hodnoty Yuleova koeficientu asociace, je u žen menší vliv spokojenosti s výší mzdy, se zaměstnaneckými výhodami i se stylem a kvalitou

vedení na silnou pracovní motivaci než u mužů. Vliv pocitu uspokojení a seberealizace je u mužů a žen srovnatelný. Celkový nižší vliv sledovaných faktorů na silnou motivaci u žen lze vysvětlit tím, že motivace žen je více ovlivněna dalšími faktory, např. vztahy s kolegy a s nadřízenými, příjemným pracovním prostředím, atmosférou na pracovišti atd.

9.5.2 Úroveň pracovní motivace podle věku

Vliv věku na úroveň pracovní motivace byl zkoumán rozdělením respondentů na věkové kategorie 15 – 29 let, 30 – 49 let a 50 – 69 let. Ve zkoumaném vzorku je v nejnižší věkové kategorii 96 respondentů, ve střední věkové kategorii je 122 respondentů, a v nejvyšší věkové kategorii je 34 respondentů. GRAF 11 přehledně demonstruje, jaké je v jednotlivých věkových kategoriích rozložení pracovníků s různou úrovní motivace. Z grafu je zřejmé, že s věkem roste poměr pracovníků, kteří ve svém zaměstnání pocítují velmi silnou motivaci, ale zároveň roste i počet těch, kteří nepocítují žádnou motivaci.

GRAF 11: Úroveň pracovní motivace podle věku



ZDROJ: vlastní zpracování

TABULKY 16, 17, 18 a 19 popisují asociační závislosti silné pracovní motivace a sledovaných faktorů u věkové kategorie 15 – 29 let.

TABULKA 16: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a spokojenosti s výší mzdy u věkové kategorie 15 – 29 let

		spokojenost s výší mzdy			koeficienty závislosti	
		ANO	NE	CELKEM	STŘEDNÍ ZÁVISLOST	
silná motivace	ANO	17	8	25	Koeficient asociace V = 0,23	
	NE	30	41	71	Yuleův koeficient asociace Q = 0,49	
	CELKEM	47	49	96	Koeficient koligace Y = 0,26	

ZDROJ: vlastní zpracování

TABULKA 17: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a spokojenosti se zaměstnaneckými benefity u věkové kategorie 15 – 29 let

		spokojenost s benefity			koeficienty závislosti	
		ANO	NE	CELKEM	STŘEDNÍ ZÁVISLOST	
silná motivace	ANO	16	9	25	Koeficient asociace V = 0,27	
	NE	24	47	71	Yuleův koeficient asociace Q = 0,55	
	CELKEM	40	56	96	Koeficient koligace Y = 0,30	

ZDROJ: vlastní zpracování

TABULKA 18: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a spokojeností se stylem a kvalitou vedení u věkové kategorie 15 – 29 let

		spokojenost s vedením			koeficienty závislosti	
		ANO	NE	CELKEM	STŘEDNÍ ZÁVISLOST	
silná motivace	ANO	19	6	25	Koeficient asociace V = 0,25	
	NE	34	37	71	Yuleův koeficient asociace Q = 0,55	
	CELKEM	53	43	96	Koeficient koligace Y = 0,30	

ZDROJ: vlastní zpracování

TABULKA 19: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a pocitu seberealizace a uspokojení z práce u věkové kategorie 15 – 29 let

		pocit seberealizace			koeficienty závislosti	
		ANO	NE	CELKEM	SILNÁ AŽ ÚPLNÁ ZÁVISLOST	
silná motivace	ANO	21	4	25	Koeficient asociace V = 0,62	
	NE	12	59	71	Yuleův koeficient asociace Q = 0,93	
	CELKEM	33	63	96	Koeficient koligace Y = 0,67	

ZDROJ: vlastní zpracování

U věkové kategorie 15 – 39 let má podle vypočtených koeficientů asociace nejsilnější vliv na silnou pracovní motivaci pocit uspokojení a seberealizace, závislost je velmi silná. Ostatní sledované faktory vykazují střední závislost se silnou pracovní motivací. Na spokojenosti s výší mzdy závisí silná pracovní motivace nejméně.

TABULKY 20, 21, 22 a 23 popisují asociační závislosti silné pracovní motivace a sledovaných faktorů u věkové kategorie 30 - 49 let.

TABULKA 20: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a spokojenosti s výší mzdy u věkové kategorie 30 – 49 let

		spokojenost s výší mzdy			koeficienty závislosti	
		ANO	NE	CELKEM	SILNÁ ZÁVISLOST	
silná motivace	ANO	22	10	32	Koeficient asociace V = 0,48	
	NE	16	74	90	Yuleův koeficient asociace Q = 0,82	
	CELKEM	38	84	122	Koeficient koligace Y = 0,52	

ZDROJ: vlastní zpracování

TABULKA 21: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a spokojenosti se zaměstnaneckými benefity u věkové kategorie 30 – 49 let

		spokojenost s benefity			koeficienty závislosti	
		ANO	NE	CELKEM	SILNÁ ZÁVISLOST	
silná motivace	ANO	23	9	32	Koeficient asociace V = 0,46	
	NE	20	70	90	Yuleův koeficient asociace Q = 0,80	
	CELKEM	43	79	122	Koeficient koligace Y = 0,50	

ZDROJ: vlastní zpracování

TABULKA 22: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a spokojeností se stylem a kvalitou vedení u věkové kategorie 30 – 49 let

		spokojenost s vedením			koeficienty závislosti	
		ANO	NE	CELKEM	SILNÁ AŽ ÚPLNÁ ZÁVISLOST	
silná motivace	ANO	28	4	32	Koeficient asociace V = 0,58	
	NE	21	69	90	Yuleův koeficient asociace Q = 0,92	
	CELKEM	49	73	122	Koeficient koligace Y = 0,65	

ZDROJ: vlastní zpracování

TABULKA 23: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a pocitu seberealizace a uspokojení z práce u věkové kategorie 30 – 49 let

		pocit seberealizace			koeficienty závislosti	
		ANO	NE	CELKEM	SILNÁ ZÁVISLOST	
silná motivace	ANO	25	7	32	Koeficient asociace V = 0,44	
	NE	26	64	90	Yuleův koeficient asociace Q = 0,80	
	CELKEM	51	71	122	Koeficient koligace Y = 0,50	

ZDROJ: vlastní zpracování

U střední věkové kategorie je srovnatelná závislost všech sledovaných faktorů, všechny vykazují silnou závislost. Nejsilnější vliv na silnou pracovní motivaci má spokojenost s vedením.

TABULKY 24, 25, 26 a 27 popisují asociační závislosti silné pracovní motivace a sledovaných faktorů u věkové kategorie 50 - 69 let.

TABULKA 24: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a spokojenosti s výší mzdy u věkové kategorie 50 – 69 let

		spokojenost s výší mzdy			koeficienty závislosti	
		ANO	NE	CELKEM	SILNÁ AŽ ÚPLNÁ ZÁVISLOST	
silná motivace	ANO	9	1	10	Koeficient asociace V = 0,74	
	NE	3	21	24	Yuleův koeficient asociace Q = 0,97	
	CELKEM	12	22	34	Koeficient koligace Y = 0,78	

ZDROJ: vlastní zpracování

TABULKA 25: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a spokojenosti se zaměstnaneckými benefity u věkové kategorie 50 – 69 let

		spokojenost s benefity			koeficienty závislosti	
		ANO	NE	CELKEM	SILNÁ AŽ ÚPLNÁ ZÁVISLOST	
silná motivace	ANO	8	2	10	Koeficient asociace V = 0,72	
	NE	2	22	24	Yuleův koeficient asociace Q = 0,96	
	CELKEM	10	24	34	Koeficient koligace Y = 0,74	

ZDROJ: vlastní zpracování

TABULKA 26: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a spokojeností se stylem a kvalitou vedení u věkové kategorie 50 – 69 let

		spokojenost s vedením			koeficienty závislosti	
		ANO	NE	CELKEM	SILNÁ AŽ ÚPLNÁ ZÁVISLOST	
silná motivace	ANO	8	2	10	Koeficient asociace V = 0,60	
	NE	4	20	24	Yuleův koeficient asociace Q = 0,90	
	CELKEM	12	22	34	Koeficient koligace Y = 0,63	

ZDROJ: vlastní zpracování

TABULKA 27: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a pocitu seberealizace a uspokojení z práce u věkové kategorie 50 – 69 let

		pocit seberealizace			koeficienty závislosti	
		ANO	NE	CELKEM	STŘEDNÍ AŽ SILNÁ ZÁVISLOST	
silná motivace	ANO	8	2	10	Koeficient asociace V = 0,31	
	NE	11	13	24	Yuleův koeficient asociace Q = 0,65	
	CELKEM	19	15	34	Koeficient koligace Y = 0,37	

ZDROJ: vlastní zpracování

U věkové kategorie 50 – 69 let je jednoznačně nejsilnější závislost mezi silnou motivací a spokojeností s výší mzdy. Vliv spokojenosti s benefity je také velmi silný, naopak závislost mezi silnou motivací a pocitem uspokojení a seberealizace je nejslabší.

GRAF 12: Srovnání závislostí silné pracovní motivace a sledovaných faktorů u jednotlivých věkových kategorií



ZDROJ: vlastní zpracování

V GRAFU 12 jsou zachyceny závislosti sledovaných faktorů a silné pracovní motivace u jednotlivých věkových kategorií. Je zřejmé, že věk hraje v důležitosti motivačních faktorů zásadní roli.

U nejstarší věkové generace je závislost silné motivace a spokojenosti se mzdou dvojnásobně silná než u generace nejmladší. Tento jev lze vysvětlit tím, že mladí lidé nejsou zatíženi finančními závazky jako starší generace a peníze pro ně v zaměstnání nehrají tak důležitou roli. Jejich pracovní motivaci více ovlivňuje to, jestli je práce baví a naplňuje.

Důležitost spokojenosti s formou a množstvím zaměstnaneckých výhod také roste s věkem. Starší lidé v zaměstnání více vyžadují benefity hmotné i nehmotné povahy. Jsou zkušenější, uvědomují si cenu své práce a vědí, jaké benefity jsou pro ně atraktivní. Pokud se jim dostává zaměstnaneckých výhod, jsou v zaměstnání více motivováni k práci.

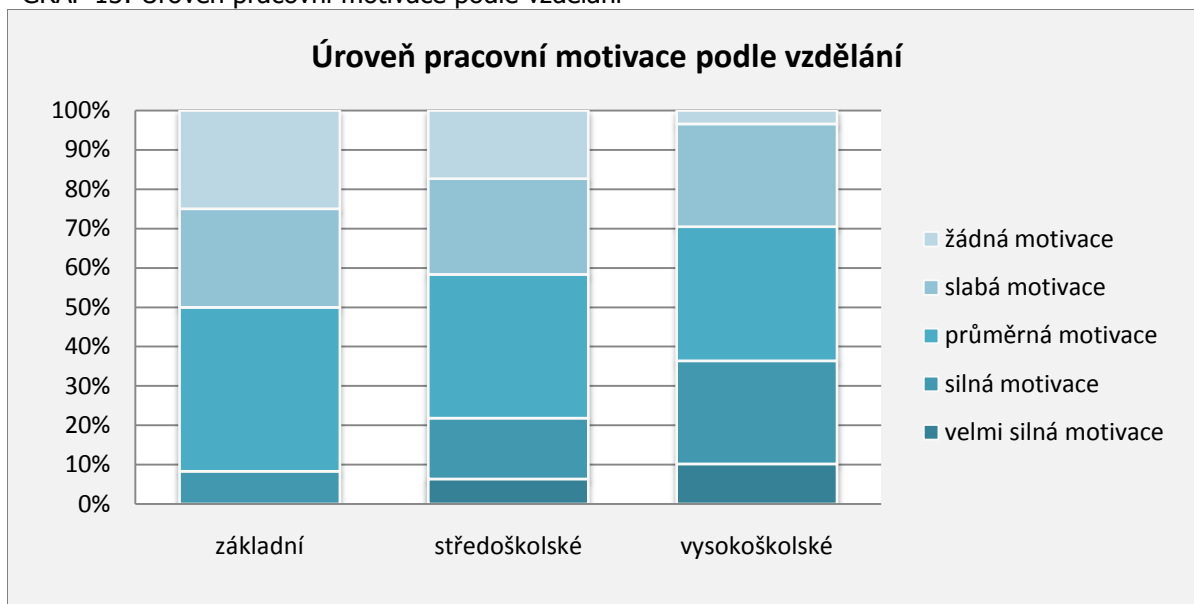
Vliv spokojenosti se stylem a kvalitou vedení na silnou motivaci je také jednoznačně silnější u starší generace. Starší lidé se cítí být váženější, vyžadují určitý styl jednání, který jim vyhovuje nebo na který jsou zvyklí z předchozích pracovních vztahů. Střední a starší generace je tedy více než mladší motivována v práci, pokud jsou spokojeni se svým vedením a svými nadřízenými.

Naopak silná pracovní motivace nejmladší generace je výrazně více ovlivňována pocitem uspokojení a seberealizace než je tomu u generace nejstarší. Je tomu tak proto, že mladí lidé od práce častěji očekávají, že je bude bavit, že v ní uplatní své znalosti a dovednosti a že se v ní budou realizovat. Pokud tomu tak není, necítí silnou motivaci k práci.

9.5.3 Úroveň pracovní motivace podle vzdělání

Vliv vzdělání na úroveň pracovní motivace byl zkoumán rozdělením zkoumaného vzorku na respondenty se základním, středoškolským a vysokoškolským vzděláním. Skupina se základním vzděláním je ve zkoumaném vzorku zastoupena 12 respondenty, skupina se středoškolským vzděláním 157 respondenty a skupina s vysokoškolským vzděláním 82 respondenty. Na GRAFU 13 znázorňujícím rozložení různých úrovní pracovní motivace v jednotlivých vzdělanostních skupinách je patrné, že se vzděláním roste motivovanost v zaměstnání. Více než 10% vysokoškolsky vzdělaných pracovníků pocítuje v zaměstnání velmi silnou motivaci, naopak pouze necelá 4% nepocítuje motivaci žádnou. Mezi středoškolsky vzdělanými je velmi silně motivovaných 6% pracovníků, 17% pracovníků není motivováno vůbec. Trend snižování motivace se snižováním vzdělání potvrzuje statistika pracovníků se základním vzděláním, z nichž nepocítuje žádný velmi silnou motivaci, naopak 25% z nich není vůbec motivován.

GRAF 13: Úroveň pracovní motivace podle vzdělání



ZDROJ: vlastní zpracování

TABULKY 28, 29, 30 a 31 popisují asociační závislosti silné pracovní motivace a sledovaných faktorů u skupiny pracovníků se základním vzděláním.

TABULKA 28: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a spokojenosti s výší mzdy u pracovníků se základním vzděláním

		spokojenost s výší mzdy			koeficienty závislosti	
		ANO	NE	CELKEM	SILNÁ ZÁVISLOST	
silná motivace	ANO	1	1	2	Koeficient asociace V = 0,40	
	NE	1	9	10	Yuleův koeficient asociace Q = 0,80	
	CELKEM	2	10	12	Koeficient koligace Y = 0,50	

ZDROJ: vlastní zpracování

TABULKA 29: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a spokojenosti se zaměstnaneckými benefity u pracovníků se základním vzděláním

		spokojenost s benefity			koeficienty závislosti	
		ANO	NE	CELKEM	SILNÁ ZÁVISLOST	
silná motivace	ANO	1	1	2	Koeficient asociace V = 0,40	
	NE	1	9	10	Yuleův koeficient asociace Q = 0,80	
	CELKEM	2	10	12	Koeficient koligace Y = 0,50	

ZDROJ: vlastní zpracování

TABULKA 30: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a spokojenosti se stylem a kvalitou vedení u pracovníků se základním vzděláním

		spokojenost s vedením			koeficienty závislosti	
		ANO	NE	CELKEM	SLABÁ AŽ STŘEDNÍ ZÁVISLOST	
silná motivace	ANO	1	1	2	Koeficient asociace V = 0,16	
	NE	3	7	10	Yuleův koeficient asociace Q = 0,40	
	CELKEM	4	8	12	Koeficient koligace Y = 0,21	

ZDROJ: vlastní zpracování

TABULKA 31: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a pocitu seberealizace a uspokojení z práce u pracovníků se základním vzděláním

		pocit seberealizace			koeficienty závislosti	
		ANO	NE	CELKEM	STŘEDNÍ ZÁVISLOST	
silná motivace	ANO	1	1	2	Koeficient asociace V = 0,26	
	NE	2	8	10	Yuleův koeficient asociace Q = 0,60	
	CELKEM	3	9	12	Koeficient koligace Y = 0,33	

ZDROJ: vlastní zpracování

U pracovníků se základním vzděláním závisí silná motivace nejvíce na spokojenosti s výší mzdy a na spokojenosti s formou a množstvím zaměstnaneckých výhod. Nejslabší závislost byla podle odpovědí respondentů vypočítána pro spokojenost s vedením.

Tento jev lze vysvětlit tím, že lidé se základním vzděláním zpravidla pracují na nejnižších postech. Nejsou kvalifikovaní a tak od práce ani neočekávají pocit uspokojení. Pro silnou pracovní motivaci vyžadují hlavně dostatečnou mzdu a zaměstnanecké výhody.

TABULKY 32, 33, 34 a 35 popisují asociační závislosti silné pracovní motivace a sledovaných faktorů u skupiny středoškolsky vzdělaných pracovníků.

TABULKA 32: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a spokojenosti s výší mzdy u středoškolsky vzdělaných

		spokojenost s výší mzdy			koeficienty závislosti	
		ANO	NE	CELKEM	SILNÁ ZÁVISLOST	
silná motivace	ANO	23	12	35	Koeficient asociace V = 0,42	
	NE	24	98	122	Yuleův koeficient asociace Q = 0,77	
	CELKEM	47	110	157	Koeficient koligace Y = 0,47	

ZDROJ: vlastní zpracování

TABULKA 33: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a spokojenosti se zaměstnaneckými benefity u středoškolsky vzdělaných

		spokojenost s benefity			koeficienty závislosti	
		ANO	NE	CELKEM	SILNÁ ZÁVISLOST	
silná motivace	ANO	24	11	35	Koeficient asociace V = 0,39	
	NE	30	92	122	Yuleův koeficient asociace Q = 0,74	
	CELKEM	54	103	157	Koeficient koligace Y = 0,44	

ZDROJ: vlastní zpracování

TABULKA 34: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a spokojeností se stylem a kvalitou vedení u středoškolsky vzdělaných

		spokojenost s vedením			koeficienty závislosti	
		ANO	NE	CELKEM	SILNÁ AŽ ÚPLNÁ ZÁVISLOST	
silná motivace	ANO	29	6	35	Koeficient asociace V = 0,46	
	NE	35	87	122	Yuleův koeficient asociace Q = 0,85	
	CELKEM	64	93	157	Koeficient koligace Y = 0,55	

ZDROJ: vlastní zpracování

TABULKA 35: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a pocitu seberealizace a uspokojení z práce u středoškolsky vzdělaných

		pocit seberealizace			koeficienty závislosti	
		ANO	NE	CELKEM	SILNÁ AŽ ÚPLNÁ ZÁVISLOST	
silná motivace	ANO	28	7	35	Koeficient asociace V = 0,47	
	NE	31	91	122	Yuleův koeficient asociace Q = 0,84	
	CELKEM	59	98	157	Koeficient koligace Y = 0,55	

ZDROJ: vlastní zpracování

U skupiny středoškolsky vzdělaných má nejsilnější vliv na pracovní motivaci pocit uspokojení a seberealizace a spokojenost s vedením. Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami má na pracovní motivaci nejslabší vliv.

TABULKY 36, 37, 38 a 39 popisují asociační závislosti silné pracovní motivace a sledovaných faktorů u skupiny vysokoškolsky vzdělaných pracovníků.

TABULKA 36: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a spokojenosti s výší mzdy u vysokoškolsky vzdělaných

		spokojenost s výší mzdy			koeficienty závislosti	
		ANO	NE	CELKEM	STŘEDNÍ ZÁVISLOST	
silná motivace	ANO	22	7	29	Koeficient asociace V = 0,29	
	NE	24	29	53	Yuleův koeficient asociace Q = 0,58	
	CELKEM	46	36	82	Koeficient koligace Y = 0,32	

ZDROJ: vlastní zpracování

TABULKA 37: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a spokojenosti se zaměstnaneckými benefity u vysokoškolsky vzdělaných

		spokojenost s benefity			koeficienty závislosti	
		ANO	NE	CELKEM	SILNÁ ZÁVISLOST	
silná motivace	ANO	20	9	29	Koeficient asociace V = 0,41	
	NE	14	39	53	Yuleův koeficient asociace Q = 0,72	
	CELKEM	34	48	82	Koeficient koligace Y = 0,43	

ZDROJ: vlastní zpracování

TABULKA 38: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a spokojeností se stylem a kvalitou vedení u vysokoškolsky vzdělaných

		spokojenost s vedením			koeficienty závislosti	
		ANO	NE	CELKEM	STŘEDNÍ AŽ SILNÁ ZÁVISLOST	
silná motivace	ANO	23	6	29	Koeficient asociace V = 0,36	
	NE	22	31	53	Yuleův koeficient asociace Q = 0,69	
	CELKEM	45	37	82	Koeficient koligace Y = 0,40	

ZDROJ: vlastní zpracování

TABULKA 39: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a pocitu seberealizace a uspokojení z práce u vysokoškolsky vzdělaných

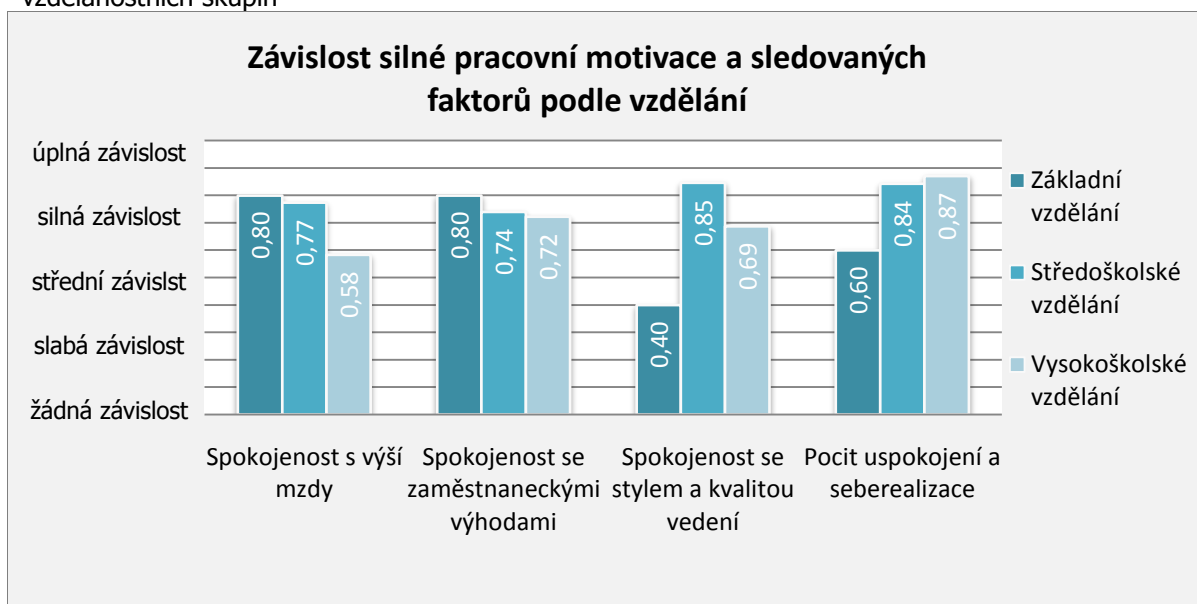
		pocit seberealizace			koeficienty závislosti	
		ANO	NE	CELKEM	SILNÁ AŽ ÚPLNÁ ZÁVISLOST	
silná motivace	ANO	25	4	29	Koeficient asociace V = 0,54	
	NE	16	37	53	Yuleův koeficient asociace Q = 0,87	
	CELKEM	41	41	82	Koeficient koligace Y = 0,58	

ZDROJ: vlastní zpracování

U skupiny vysokoškolsky vzdělaných má na pracovní motivaci jednoznačně nejsilnější vliv pocit uspokojení a seberealizace následovaný spokojeností s benefity a spokojeností s vedením. Nejslabší vliv má na silnou pracovní motivaci spokojenost s výší mzdy.

Důležitost pocitu uspokojení a seberealizace pro silnou pracovní motivaci vysokoškoláků lze vysvětlit tím, že vysokoškolsky vzdělaní od práce očekávají, že v ní budou moci uplatnit znalosti a dovednosti získané během studia. Jejich práce je zpravidla vysoce kvalifikovaná. Vysokoškolsky vzdělaní jsou tedy častěji než pracovníci s nižším vzděláním silně motivováni k práci, když cítí, že je práce baví, naplňuje, přináší určitou společenskou zodpovědnost, a když se mohou při práci realizovat.

GRAF 14: Srovnání závislostí silné pracovní motivace a sledovaných faktorů u jednotlivých vzdělanostních skupin



ZDROJ: vlastní zpracování

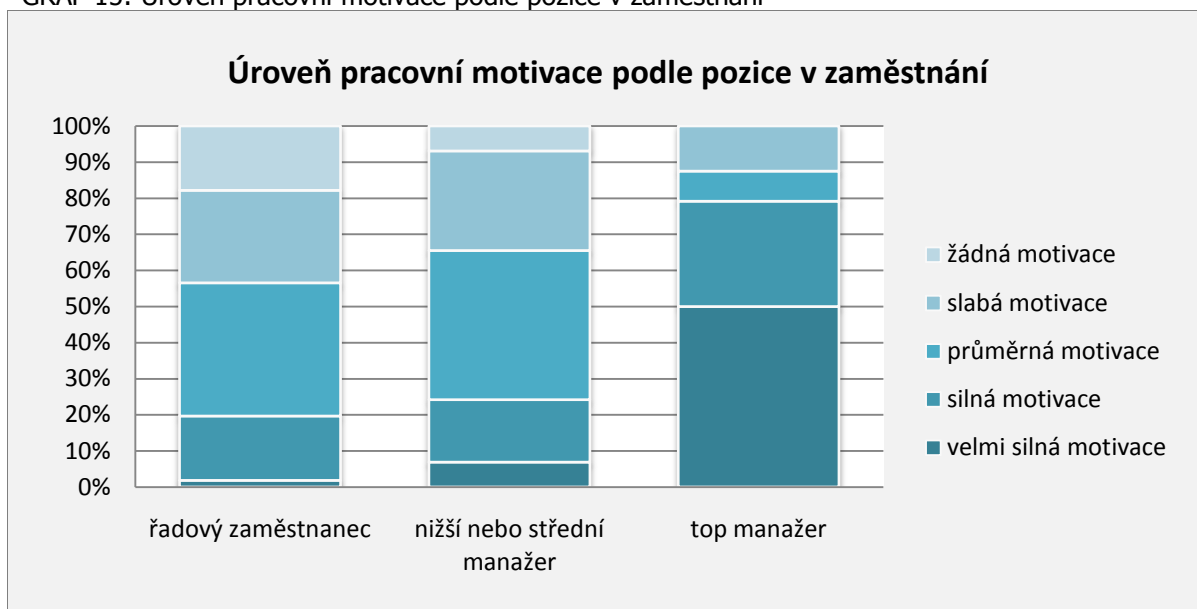
Jak ukazuje GRAF 14, je vzdělání dalším významným sociálním faktorem, který ovlivňuje úroveň motivace a její závislost se spokojeností v zaměstnání. Zatímco pracovní motivace vysokoškolsky vzdělaných je nejvíce ovlivněna pocitem uspokojení a seberealizace, v případě středoškolsky vzdělaných je to spokojenost s vedením a v případě pracovníků se základním vzděláním má na pracovní motivaci největší vliv spokojenost s výší mzdy a se zaměstnaneckými výhodami.

Důležitost spokojenosti s výší mzdy a spokojenosti se zaměstnaneckými výhodami pro celkovou motivaci v práci s vyšším vzděláním klesá. Naopak, důležitost pocitu uspokojení a seberealizace s vyšším vzděláním roste.

9.5.4 Úroveň pracovní motivace podle pozice v zaměstnání

Vliv pozice v zaměstnání na úroveň pracovní motivace byl zkoumán rozdělením zkoumaného vzorku na respondenty, kteří pracují jako řadoví zaměstnanci, jako nižší a střední manažeři a jako top manažeři. Skupina řadových zaměstnanců je ve zkoumaném vzorku zastoupena 169 respondenty, skupina nižších a středních manažerů 59 respondenty a skupina top manažerů 24 respondenty. Z GRAFU 15 vyplývá, že se téměř 50% top manažerů cítí být v zaměstnání velmi silně motivováno a 30% silně motivováno. Žádný z respondentů této skupiny se necítí být vůbec motivován. U nižších a středních manažerů poměr mezi jednotlivými úrovněmi motivace strmě převažuje v neprospěch silné motivace. Tu pocítuje pouze 7% nižších a středních manažerů, 17% z nich pocítuje silnou motivaci. Naopak velmi početná je skupina těch nižších a středních manažerů, kteří jsou slabě motivováni (27%), 8% z nich není motivováno vůbec. U řadových zaměstnanců se tento trend dále potvrzuje. Velmi silně motivováno se cítí být 2% řadových zaměstnanců, 25% z nich je motivováno slabě a 18% vůbec. Tento jev je možné vysvětlit tím, že práce na vyšších postech s sebou přináší vyšší plat, zajímavější zaměstnanecké výhody, vyšší míru pravomocí a zodpovědnosti, která nutí k vyšším pracovním výkonům.

GRAF 15: Úroveň pracovní motivace podle pozice v zaměstnání



ZDROJ: vlastní zpracování

TABULKY 40, 41, 42 a 43 popisují asociační závislosti silné pracovní motivace a sledovaných faktorů u řadových zaměstnanců.

TABULKA 40: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a spokojenosti s výší mzdy u řadových zaměstnanců

		spokojenost s výší mzdy			koeficienty závislosti	
		ANO	NE	CELKEM	SILNÁ ZÁVISLOST	
silná motivace	ANO	25	8	33	Koeficient asociace V = 0,42	
	NE	34	102	136	Yuleův koeficient asociace Q = 0,81	
	CELKEM	59	110	169	Koeficient koligace Y = 0,51	

ZDROJ: vlastní zpracování

TABULKA 41: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a spokojenosti se zaměstnaneckými benefity u řadových zaměstnanců

		spokojenost s benefity			koeficienty závislosti	
		ANO	NE	CELKEM	STŘEDNÍ ZÁVISLOST	
silná motivace	ANO	20	13	33	Koeficient asociace V = 0,28	
	NE	37	99	136	Yuleův koeficient asociace Q = 0,61	
	CELKEM	57	112	169	Koeficient koligace Y = 0,34	

ZDROJ: vlastní zpracování

TABULKA 42: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a spokojeností se stylem a kvalitou vedení u řadových zaměstnanců

		spokojenost s vedením			koeficienty závislosti	
		ANO	NE	CELKEM	STŘEDNÍ AŽ SILNÁ ZÁVISLOST	
silná motivace	ANO	24	9	33	Koeficient asociace V = 0,31	
	NE	47	89	136	Yuleův koeficient asociace Q = 0,67	
	CELKEM	71	98	169	Koeficient koligace Y = 0,38	

ZDROJ: vlastní zpracování

TABULKA 43: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a pocitu seberealizace a uspokojení z práce u řadových zaměstnanců

		pocit seberealizace			koeficienty závislosti	
		ANO	NE	CELKEM	SILNÁ ZÁVISLOST	
silná motivace	ANO	24	9	33	Koeficient asociace V = 0,44	
	NE	29	107	136	Yuleův koeficient asociace Q = 0,82	
	CELKEM	53	116	169	Koeficient koligace Y = 0,52	

ZDROJ: vlastní zpracování

U řadových zaměstnanců má podle výpočtů asociačních koeficientů nejvyšší závislost silná motivace a pocit uspokojení a seberealizace, následovaný spokojeností s výší mzdy. Spokojenost s benefity má na pracovní motivaci nejnižší vliv.

Řadoví zaměstnanci mají zpravidla nižší mzdu, která se často odvíjí od jejich výkonu, což je motivuje k práci. Mzda se navíc pohybuje kolem hranice, díky níž si mohou řadoví zaměstnanci zajistit nejnětější životní standard. Výše mzdy je pro ně tedy klíčová. Řadoví zaměstnanci jsou silně zastoupeni mladými lidmi, studenty a čerstvými absolventy, pro které je velmi důležitá také pracovní náplň. Pro jejich silnou motivaci je tedy třeba také pocit uspokojení a seberealizace.

TABULKY 44, 45, 46 a 47 popisují asociační závislosti silné pracovní motivace a sledovaných faktorů u nižších a středních manažerů.

TABULKA 44: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a spokojenosti s výší mzdy u nižších a středních manažerů

		spokojenost s výší mzdy			koeficienty závislosti	
		ANO	NE	CELKEM	SILNÁ ZÁVISLOST	
silná motivace	ANO	12	3	15	Koeficient asociace V = 0,40	
	NE	15	29	44	Yuleův koeficient asociace Q = 0,77	
	CELKEM	27	32	59	Koeficient koligace Y = 0,47	

ZDROJ: vlastní zpracování

TABULKA 45: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a spokojenosti se zaměstnaneckými benefity u nižších a středních manažerů

		spokojenost s benefity			koeficienty závislosti	
		ANO	NE	CELKEM	SILNÁ AŽ ÚPLNÁ ZÁVISLOST	
silná motivace	ANO	11	4	15	Koeficient asociace V = 0,49	
	NE	9	35	44	Yuleův koeficient asociace Q = 0,83	
	CELKEM	20	39	59	Koeficient koligace Y = 0,53	

ZDROJ: vlastní zpracování

TABULKA 46: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a spokojeností se stylem a kvalitou vedení u nižších a středních manažerů

		spokojenost s vedením			koeficienty závislosti	
		ANO	NE	CELKEM	SILNÁ AŽ ÚPLNÁ ZÁVISLOST	
silná motivace	ANO	13	2	15	Koeficient asociace V = 0,46	
	NE	15	29	44	Yuleův koeficient asociace Q = 0,85	
	CELKEM	28	31	59	Koeficient koligace Y = 0,56	

ZDROJ: vlastní zpracování

TABULKA 47: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a pocitu seberealizace a uspokojení z práce u nižších a středních manažerů

		pocit seberealizace			koeficienty závislosti	
		ANO	NE	CELKEM	SILNÁ AŽ ÚPLNÁ ZÁVISLOST	
silná motivace	ANO	14	1	15	Koeficient asociace V = 0,46	
	NE	18	26	44	Yuleův koeficient asociace Q = 0,91	
	CELKEM	32	27	59	Koeficient koligace Y = 0,64	

ZDROJ: vlastní zpracování

U nižších a středních manažerů je podle vypočtených asociačních koeficientů pro silnou pracovní motivaci nejdůležitější pocit uspokojení a seberealizace, následovaný spokojeností s vedením a spokojeností s benefity. Nejslabší závislost byla změřena v případě spokojenosti s výší mzdy.

Toto pořadí lze vysvětlit tím, že nižší a střední manažeři mají dostatečnou mzdu, která jim zajišťuje určitý životní standard, ale zase není tak vysoká, aby byla nejsilnějším motivátorem. Silný vliv pocitu uspokojení a seberealizace je u této skupiny zapříčiněn tím, že práci nižších a středních manažerů vykonávají zpravidla vzdělaní a kvalifikovaní lidé, kteří od své práce vyžadují, aby je naplňovala. Mají určité pravomoce, do určité míry mohou realizovat své myšlenky, využít svou kreativitu, řídit lidi a cítit se zodpovědní za výsledky své práce.

TABULKY 48, 49, 50 a 51 popisují asociační závislosti silné pracovní motivace a sledovaných faktorů u nižších a top manažerů.

TABULKA 48: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a spokojenosti s výší mzdy u top manažerů

spokojenost s výší mzdy					koeficienty závislosti	
		ANO	NE	CELKEM	SILNÁ AŽ ÚPLNÁ ZÁVISLOST	
silná motivace	ANO	14	5	19	Koeficient asociace V = 0,45	
	NE	1	4	5	Yuleův koeficient asociace Q = 0,84	
	CELKEM	15	9	24	Koeficient koligace Y = 0,54	

ZDROJ: vlastní zpracování

TABULKA 49: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a spokojenosti se zaměstnaneckými benefity u top manažerů

spokojenost s benefity					koeficienty závislosti	
		ANO	NE	CELKEM	SILNÁ AŽ ÚPLNÁ ZÁVISLOST	
silná motivace	ANO	16	3	19	Koeficient asociace V = 0,57	
	NE	1	4	5	Yuleův koeficient asociace Q = 0,91	
	CELKEM	17	7	24	Koeficient koligace Y = 0,64	

ZDROJ: vlastní zpracování

TABULKA 50: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a spokojeností se stylem a kvalitou vedení u top manažerů

spokojenost s vedením					koeficienty závislosti	
		ANO	NE	CELKEM	SILNÁ AŽ ÚPLNÁ ZÁVISLOST	
silná motivace	ANO	18	1	19	Koeficient asociace V = 0,75	
	NE	1	4	5	Yuleův koeficient asociace Q = 0,97	
	CELKEM	19	5	24	Koeficient koligace Y = 0,79	

ZDROJ: vlastní zpracování

TABULKA 51: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a pocitu seberealizace a uspokojení z práce u top manažerů

pocit seberealizace					koeficienty závislosti	
		ANO	NE	CELKEM	SILNÁ AŽ ÚPLNÁ ZÁVISLOST	
silná motivace	ANO	17	2	19	Koeficient asociace V = 0,49	
	NE	2	3	5	Yuleův koeficient asociace Q = 0,85	
	CELKEM	19	5	24	Koeficient koligace Y = 0,56	

ZDROJ: vlastní zpracování

V případě top manažerů je nejsilnější závislost pracovní motivace a spokojenosti s vedením. Tento ukazatel ale může být zavádějící, protože top manažeři často nad sebou nemají dalšího nadřízeného a dá se předpokládat, že při vyplňování dotazníku hodnotili „sami sebe“. Další v pořadí závislosti se silnou motivací je spokojenost s benefity. Top manažeři jsou obvykle motivováni velmi atraktivními benefity a lze předpokládat, že jejich formu a množství mohou do určité míry sami ovlivňovat. Nejnižší, avšak také velmi silná závislost je mezi silnou motivací a spokojeností s výší mzdy. To lze vysvětlit tím, že top manažeři patří zpravidla k velmi dobře placené sociální skupině, kde je už samotná mzda velmi silným motivačním faktorem.

GRAF 16: Srovnání závislosti silné pracovní motivace a sledovaných faktorů u jednotlivých skupin podle pozice v zaměstnání



ZDROJ: vlastní zpracování

Podle GRAFU 16 je závislost pracovní motivace a spokojenosti s výší mzdy u všech třech sledovaných skupin podobně silná. Nejsilnější je ale u top manažerů, u kterých lze předpokládat vysoké mzdy, které samy působí jako velmi silný motivátor.

Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami má nejvyšší vliv na pracovní motivaci u top manažerů, následují nižší a střední manažeři a řadoví zaměstnanci. Zde opět působí efekt toho, že práce top manažerů přináší velmi atraktivní benefity, které jsou silnými motivačními faktory.

Závislost silné pracovní motivace a spokojenosti se stylem a kvalitou vedení je opět nejvyšší u top manažerů, následují nižší a střední manažeři a řadoví zaměstnanci. Naprostá většina top manažerů je silně motivovaná a spokojená s vedením. Výsledek koeficientu mohlo ovlivnit, že top manažeři hodnotili styl a kvalitu vedení sebe samých, protože nad sebou často nemají dalšího nadřízeného. Velmi silná je tato závislost také u nižších a středních manažerů, což lze vysvětlit užším kontaktem s nadřízenými, než je tomu v případě řadových zaměstnanců.

Závislost silné pracovní motivace a pocitu uspokojení a seberealizace nabývá u všech sledovaných skupin srovnatelných hodnot. Nejslabší je u řadových zaměstnanců, naopak nejsilnější u nižších a středních manažerů.

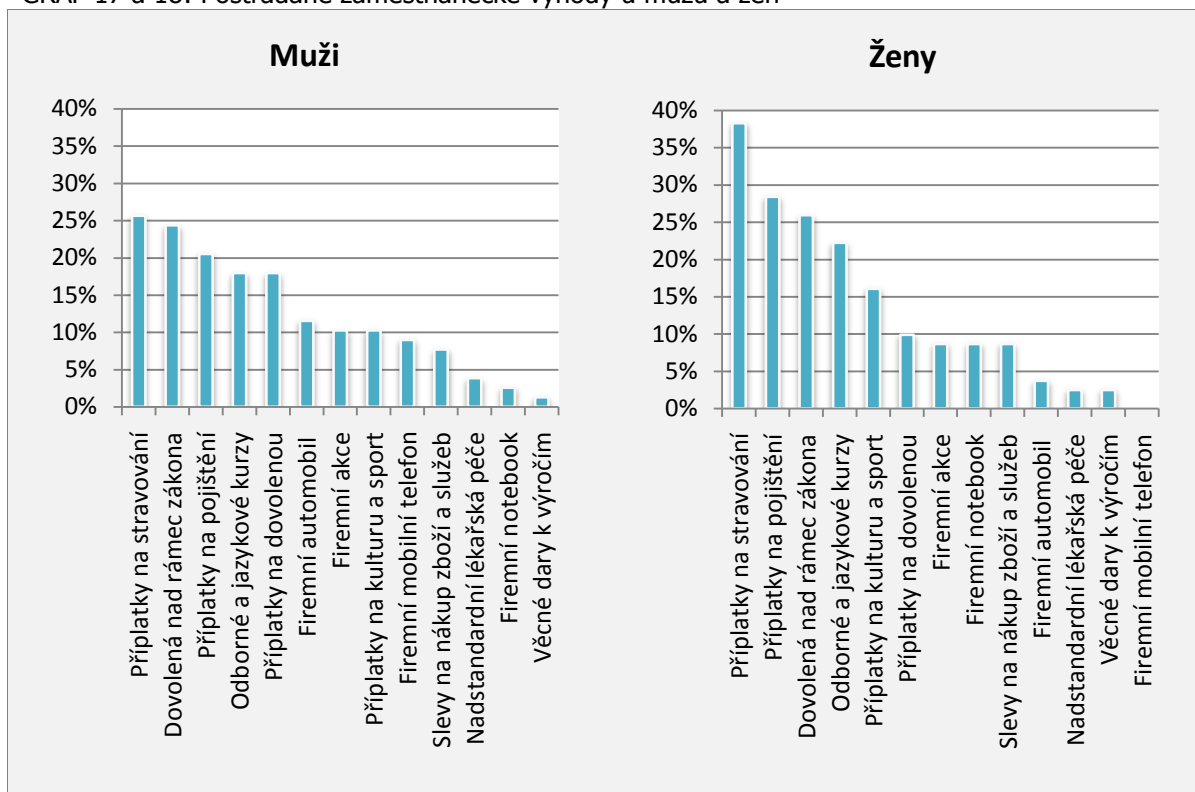
9.6 Analýza postrádaných motivačních nástrojů v podnikové sféře

V této kapitole jsou analyzovány takové motivační nástroje, které podle dotazníkového šetření pracovníci nejvíce postrádají v současném zaměstnání. Respondenti odpovídali na otázky č. 10 „Jaké zaměstnanecké výhody ve svém zaměstnání nejvíce postrádáte?“ a č. 12 „Co ve vztahu

k vedení ve svém zaměstnání nejvíce postrádáte?“ (Příloha č. 1) zaškrtnutím tří motivačních faktorů. Tyto otázky byly při vyplňování dotazníku zobrazeny těm respondentům, kteří se necítí být spokojeni s formou a množstvím zaměstnaneckých výhod nebo se stylem a kvalitou vedení.

9.6.1 Postrádané motivační nástroje podle pohlaví

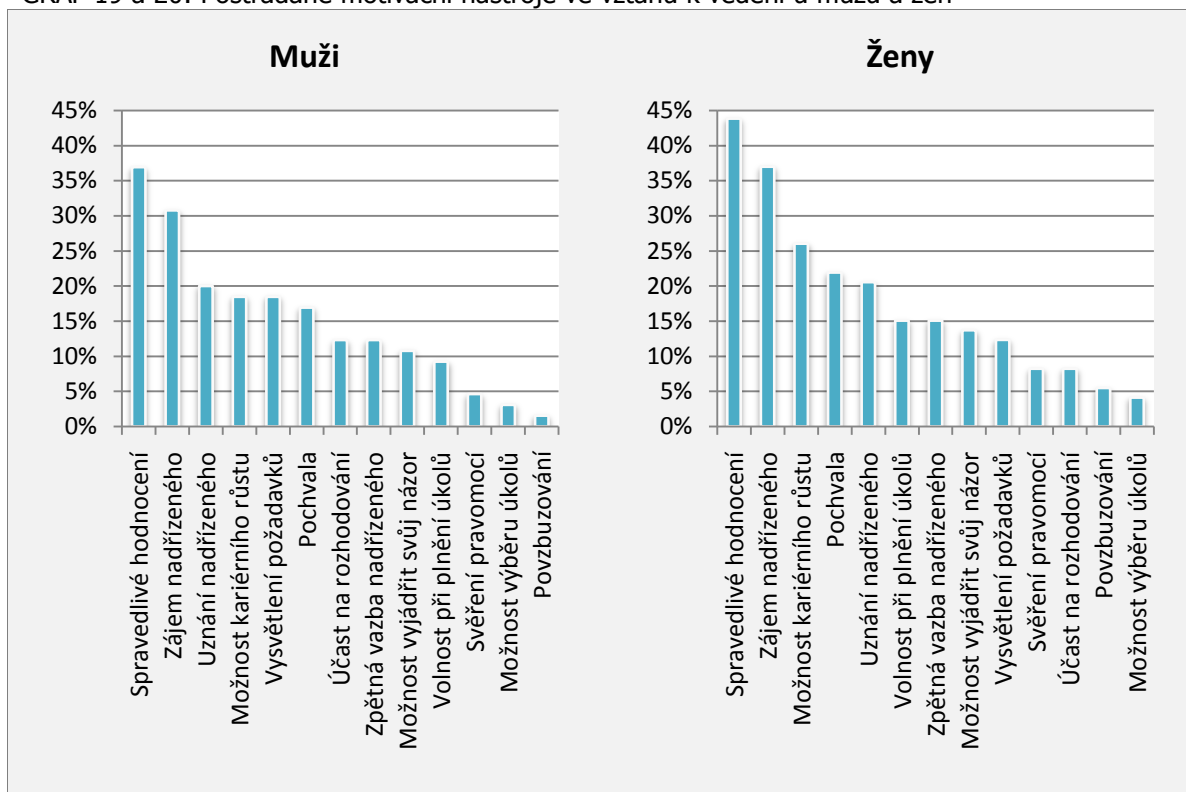
GRAF 17 a 18: Postrádané zaměstnanecké výhody u mužů a žen



ZDROJ: vlastní zpracování

S formou a množstvím zaměstnaneckých výhod není spokojeno 78 mužů a 81 žen. GRAFY 17 a 18 ukazují rozdíly mezi muži a ženami v tom, jaké zaměstnanecké výhody postrádají ve svém zaměstnání. Nejvíce postrádané benefity jsou příplatky na stravování, dovolená a placené volno nad rámec zákona, příplatky na pojištění a vzdělávání prostřednictvím odborných a jazykových kurzů. Příplatky na stravování by uvítalo 25% mužů a 38% žen, dovolenou nad rámec zákona 24% mužů a 25% žen, příplatky na pojištění 20% mužů a 28% žen a odborné a jazykové kurzy 17% mužů a 22% žen. Muži postrádají více než ženy příplatky na dovolenou (17% mužů, 9% žen), firemní automobil (11% mužů, 3% žen) a firemní mobilní telefon (8% mužů, 0% žen). Více žen by naopak uvítalo příplatky na kulturní, sportovní a relaxační aktivity (16% žen, 10% mužů) a firemní notebook (8% žen, 2% mužů). Věcné dary k pracovním a životním výročím a nadstandardní lékařskou péči postrádají méně než 3% mužů i žen.

GRAF 19 a 20: Postrádané motivační nástroje ve vztahu k vedení u mužů a žen



ZDROJ: vlastní zpracování

Podle předchozích GRAFŮ 19 a 20 je nejpostrádanějším motivačním nástrojem ve vztahu k vedení u mužů i žen spravedlivé hodnocení výsledků práce (37% mužů, 44% žen), zájem nadřízeného o potřeby svých podřízených (30% mužů, 36% žen), uznání ze strany nadřízeného (20% mužů, 26% žen) a možnost kariérního a profesního růstu (18% mužů, 25% žen).

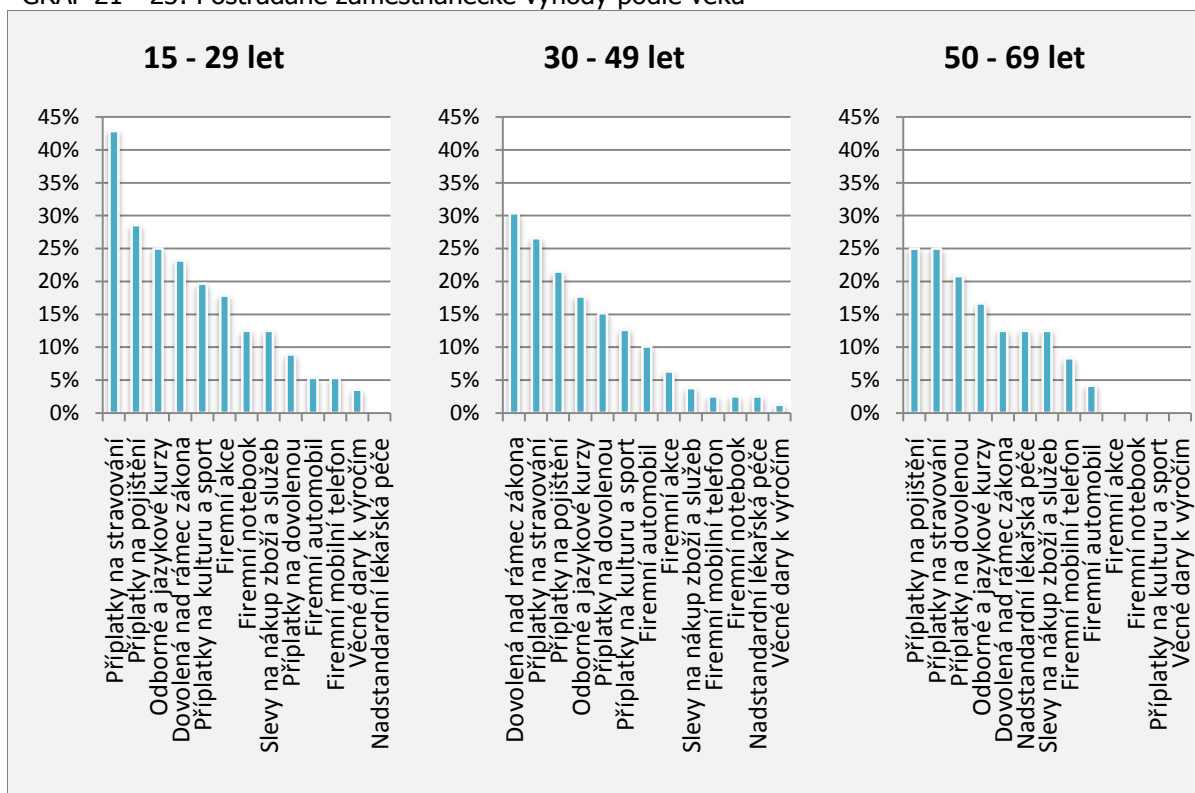
Více mužů v zaměstnání postrádá srozumitelné vysvětlení požadavků nadřízeného (18% mužů, 12% žen) a možnost účasti na vybraných rozhodovacích procesech (12% mužů, 8% žen).

Více žen by naopak uvítalo pochvalu za dobře odvedenou práci (22% žen, 17% mužů) a více volnosti při plnění pracovních úkolů (22% žen, 9% mužů).

Nejméně chybí mužům i ženám v zaměstnání možnost výběru pracovních úkolů a povzbuzování k většímu výkonu.

9.6.2 Postrádané motivační nástroje podle věku

GRAF 21 - 23: Postrádané zaměstnanecké výhody podle věku



ZDROJ: vlastní zpracování

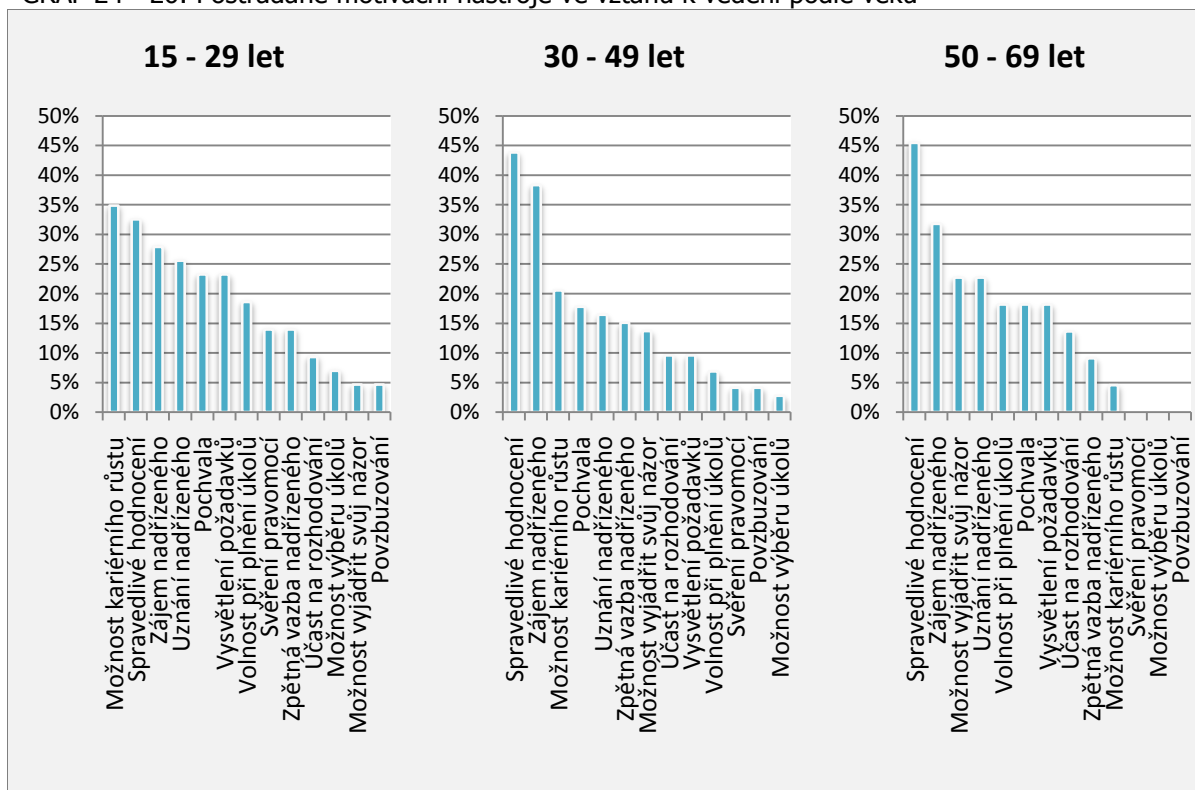
Jak ukazují GRAFY 21, 22 a 23, nejvíce pracovníků všech věkových kategorií postrádá v zaměstnání příplatky na stravování (42% kategorie 15 – 29 let, 26% kategorie 30 – 49 let, 25% kategorie 50 – 69 let) a příplatky na pojištění (28% kategorie 15 – 29 let, 21% kategorie 30 – 49 let, 24% kategorie 50 – 69 let).

Ve věkové kategorii 15 – 29 let postrádá více pracovníků příplatky na kulturní, sportovní a relaxační aktivity (19% kategorie 15 – 29 let, 12% kategorie 30 – 49 let, 0% kategorie 50 – 69 let) a možnost účastnit se firemních, společenských a odborných akcí (17% kategorie 15 – 29 let, 6% kategorie 30 – 49 let, 0% kategorie 50 – 69 let).

Oproti ostatním věkovým kategoriím by pracovníci ve věku 30 – 49 let ocenili více možnost čerpání dovolené a placeného volna nad rámec zákona (30% kategorie 30 - 49 let, 23% kategorie 15 – 29 let, 12% kategorie 50 – 69 let) a firemní automobil (10% kategorie 30 - 49 let, 5% kategorie 15 – 29 let, 3% kategorie 50 – 69 let).

V kategorii 50 – 69 let by ocenilo více pracovníků příplatky na dovolenou (20% kategorie 50 - 69 let, 15% kategorie 30 – 49 let, 8% kategorie 15 – 39 let), firemní mobilní telefon (8% kategorie 50 - 69 let, 2% kategorie 30 – 49 let, 5% kategorie 15 – 39 let) a nadstandardní lékařskou péči (12% kategorie 50 - 69 let, 2% kategorie 30 – 49 let, 0% kategorie 15 – 39 let).

GRAF 24 - 26: Postrádané motivační nástroje ve vztahu k vedení podle věku



ZDROJ: vlastní zpracování

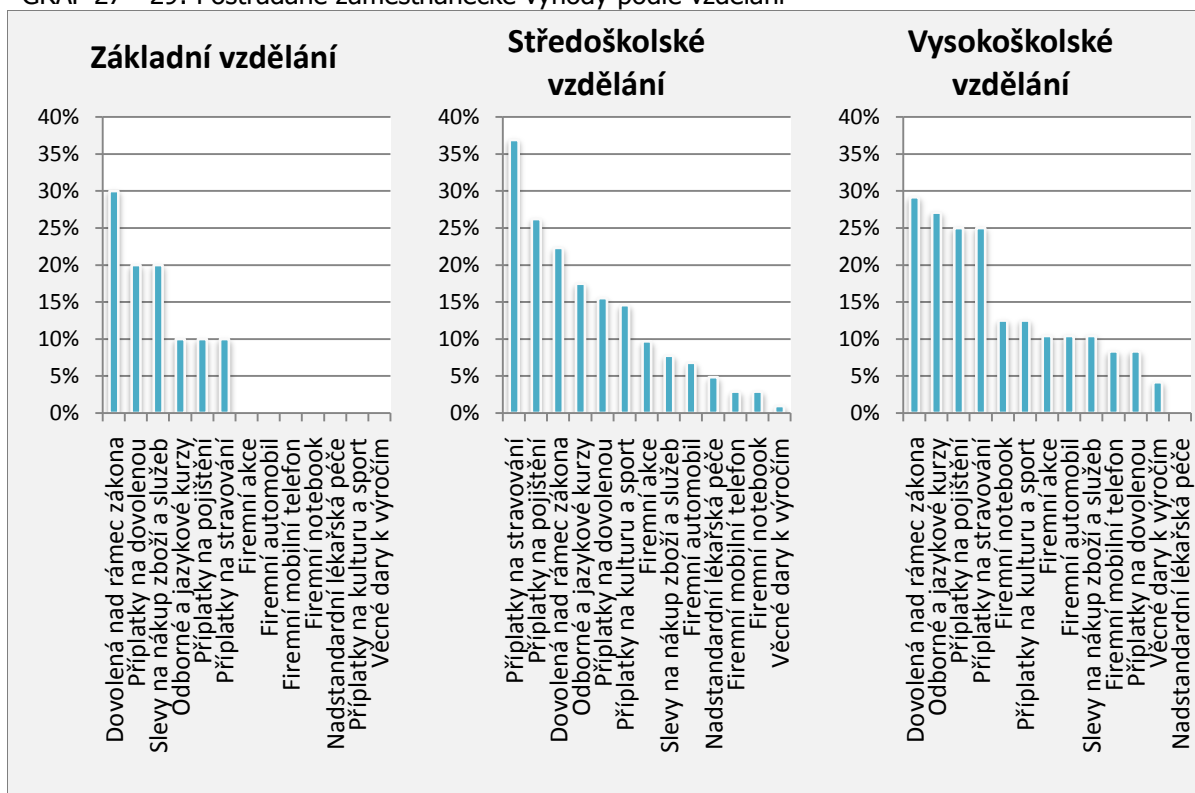
Podle GRAFŮ 24, 25 a 26 pracovníci všech věkových kategorií postrádají ve svém zaměstnání spravedlivé hodnocení výsledků práce (32% kategorie 15 – 29 let, 44% kategorie 30 – 49 let, 45% kategorie 50 – 69 let), zájem nadřízeného o potřeby svých podřízených (27% kategorie 15 – 29 let, 38% kategorie 30 – 49 let, 31% kategorie 50 – 69 let), uznání ze strany nadřízeného (25% kategorie 15 – 29 let, 16% kategorie 30 – 49 let, 22% kategorie 50 – 69 let) a pochvalu za dobře odvedenou práci (23% kategorie 15 – 29 let, 17% kategorie 30 – 49 let, 17% kategorie 50 – 69 let).

Oproti vyšším věkovým kategoriím postrádá více pracovníků ve věku 15 – 29 let možnost kariérního a profesního růstu (34% kategorie 15 – 29 let, 20% kategorie 30 – 49 let, 4% kategorie 50 – 69 let), srozumitelné vysvětlení požadavků nadřízeného (23% kategorie 15 – 29 let, 9% kategorie 30 – 49 let, 17% kategorie 50 – 69 let), volnost při plnění pracovních úkolů (18% kategorie 15 – 29 let, 6% kategorie 30 – 49 let, 17% kategorie 50 – 69 let) a svěření pravomocí v určitých oblastech (14% kategorie 15 – 29 let, 4% kategorie 30 – 49 let, 0% kategorie 50 – 69 let).

Pracovníci z nejstarší kategorie postrádají oproti mladším pracovníkům častěji možnost vyjádřit svůj názor (22% kategorie 50 – 69 let, 13% kategorie 30 – 49 let, 4% kategorie 15 – 29 let).

9.6.3 Postrádané motivační nástroje podle vzdělání

GRAF 27 - 29: Postrádané zaměstnanecké výhody podle vzdělání



ZDROJ: vlastní zpracování

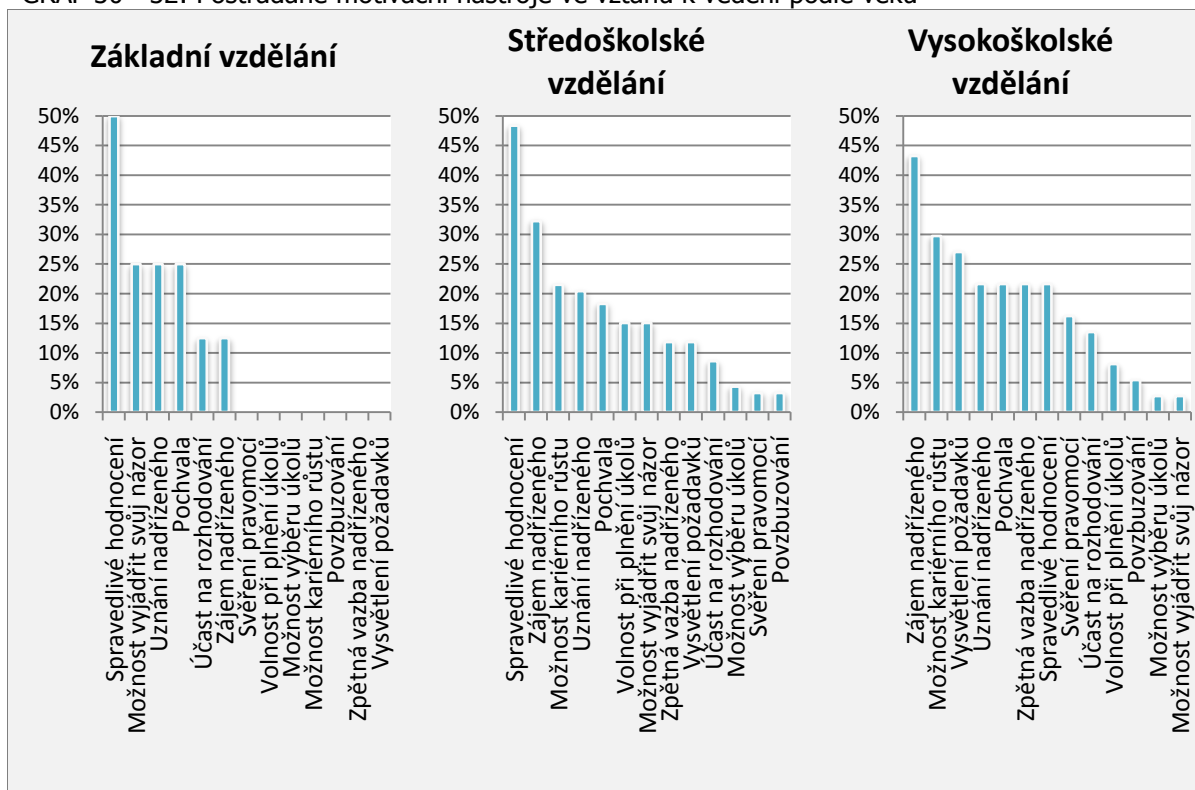
Z GRAFŮ 27, 28 a 29 je zřejmé, že všechny tři sledované vzdělanostní skupiny ve svém zaměstnání postrádají možnost čerpání dovolené a placeného volna nad rámec zákona (30% se základním vzděláním, 22% středoškolsky vzdělaných, 28% vysokoškolsky vzdělaných).

Pracovníci se základním vzděláním postrádají více než pracovníci se středoškolským nebo vysokoškolským vzděláním příplatky na dovolenou (20% se základním vzděláním, 15% středoškolsky vzdělaných, 8% vysokoškolsky vzdělaných) a slevy na nákup zboží a služeb (20% se základním vzděláním, 7% středoškolsky vzdělaných, 10% vysokoškolsky vzdělaných).

Pracovníci se středoškolským vzděláním postrádají častěji příplatky na stravu (36% středoškolsky vzdělaných, 10% se základním vzděláním, 24% vysokoškolsky vzdělaných).

Vysokoškolsky vzdělaní postrádají častěji než ostatní pracovníci vzdělávání prostřednictvím odborných a jazykových kurzů (27% vysokoškolsky vzdělaných, 17% středoškolsky vzdělaných, 10% se základním vzděláním) a firemní notebook (12% vysokoškolsky vzdělaných, 3% středoškolsky vzdělaných, 0% se základním vzděláním).

GRAF 30 - 32: Postrádané motivační nástroje ve vztahu k vedení podle věku



ZDROJ: vlastní zpracování

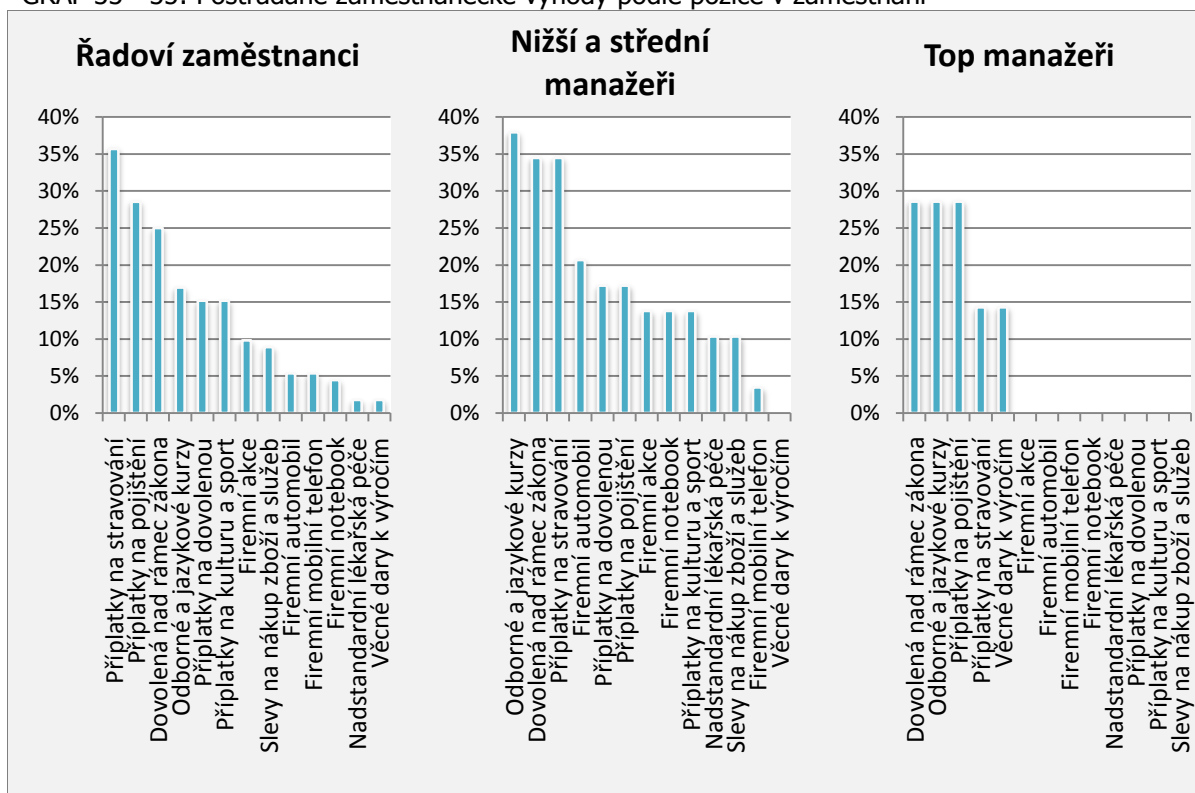
Jak ukazují GRAFY 30, 31 a 32, pracovníci všech vzdělanostních kategorií postrádají v zaměstnání nejčastěji uznání ze strany nadřízeného (25% se základním vzděláním, 20% středoškolsky vzdělaných, 21% vysokoškolsky vzdělaných) a pochvalu za dobře odvedenou práci (20% se základním vzděláním, 17% středoškolsky vzdělaných, 21% vysokoškolsky vzdělaných).

Pracovníci se základním vzděláním postrádají oproti ostatním častěji spravedlivé hodnocení výsledků práce (50% se základním vzděláním, 47% středoškolsky vzdělaných, 21% vysokoškolsky vzdělaných) a možnost vyjádřit svůj názor (25% se základním vzděláním, 15% středoškolsky vzdělaných, 2% vysokoškolsky vzdělaných).

Mezi vysokoškolsky vzdělanými pracovníky je více těch, kteří postrádají zájem nadřízeného o potřebu svých podřízených (43% vysokoškolsky vzdělaných, 32% středoškolsky vzdělaných, 12% se základním vzděláním), svěření pravomocí v určitých oblastech (16% vysokoškolsky vzdělaných, 3% středoškolsky vzdělaných, 0% se základním vzděláním), možnost kariéerního a profesního růstu (29% vysokoškolsky vzdělaných, 20% středoškolsky vzdělaných a 0% se základním vzděláním), zpětnou vazbu nadřízeného po vykonání úkolu (21% vysokoškolsky vzdělaných, 11% středoškolsky vzdělaných, 0% se základním vzděláním) a srozumitelné vysvětlení požadavků nadřízeného (27% vysokoškolsky vzdělaných, 11% středoškolsky vzdělaných, 0% se základním vzděláním).

9.6.4 Postrádané motivační nástroje podle pozice v zaměstnání

GRAF 33 - 35: Postrádané zaměstnanecké výhody podle pozice v zaměstnání



ZDROJ: vlastní zpracování

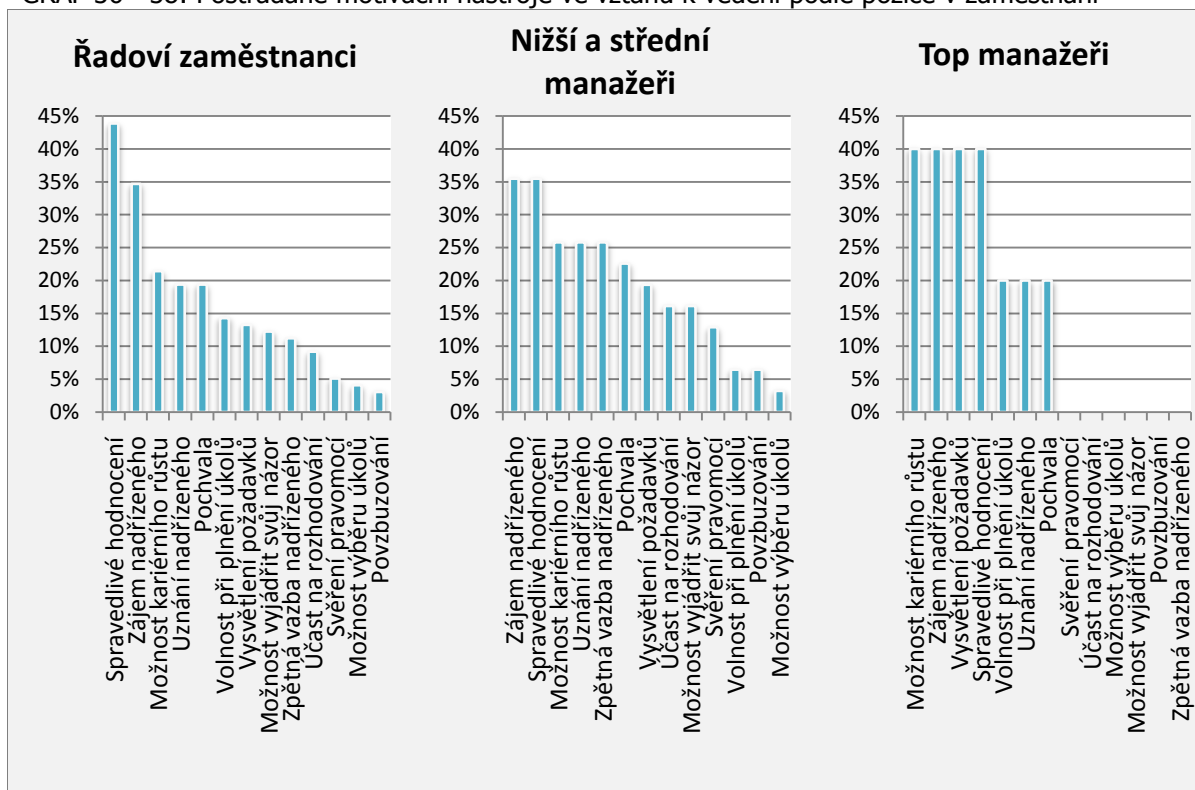
Podle GRAFŮ 33, 34 a 35 je mezi řadovými zaměstnanci, nižšími a středními manažery i top manažeři vysoký podíl těch, kteří ve svém zaměstnání postrádají příplatky na stravování (35% řadových zaměstnanců, 34% nižších a středních manažerů, 14% top manažerů), příplatky na pojištění (28% řadových zaměstnanců, 17% nižších a středních manažerů, 28% top manažerů) a možnost čerpání dovolené a placeného volna nad rámec zákona (25% řadových zaměstnanců, 34% nižších a středních manažerů, 28% top manažerů).

Řadoví zaměstnanci a nižší a střední manažeři postrádají častěji oproti top manažerům slevy na nákup zboží a služeb (9% řadových zaměstnanců, 10% nižších a středních manažerů, 0% top manažerů), firemní akce (9% řadových zaměstnanců, 13% nižších a středních manažerů, 0% top manažerů) a příplatky na kulturní, sportovní a relaxační aktivity (15% řadových zaměstnanců, 18% nižších a středních manažerů, 0% top manažerů).

Nižší a střední manažeři by více uvítali odborné a jazykové kurzy (38% nižších a středních manažerů, 16% řadových zaměstnanců, 28% top manažerů), firemní notebook (14% nižších a středních manažerů, 4% řadových zaměstnanců, 0% top manažerů), nadstandardní lékařskou péči (10% nižších a středních manažerů, 1% řadových zaměstnanců, 0% top manažerů) a firemní automobil (20% nižších a středních manažerů, 5% řadových zaměstnanců, 0% top manažerů).

Top manažeři oproti ostatním častěji postrádají věcné dary k pracovním a životním výročí (14% top manažerů, 0% nižších a středních manažerů, 1% řadových zaměstnanců).

GRAF 36 - 38: Postrádané motivační nástroje ve vztahu k vedení podle pozice v zaměstnání



ZDROJ: vlastní zpracování

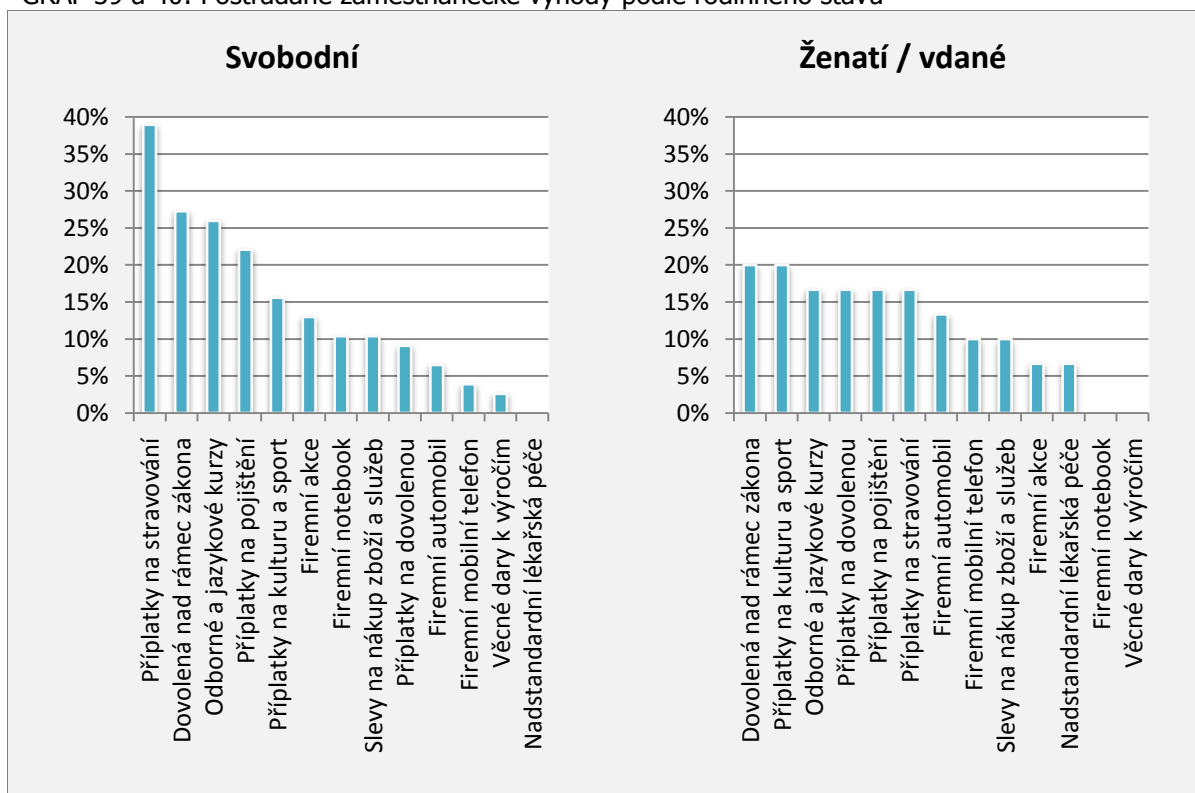
Podle GRAFŮ 36, 37 a 38 je u řadových zaměstnanců, nižších a středních manažerů i top manažerů velmi častý pocit nedostatku spravedlivého hodnocení výsledků práce (43% řadových zaměstnanců, 35% nižších a středních manažerů, 40% top manažerů), zájmu nadřízeného o potřeby svých podřízených (34% řadových zaměstnanců, 35% nižších a středních manažerů, 40% top manažerů), možnosti kariérního a profesního růstu (21% řadových zaměstnanců, 25% nižších a středních manažerů, 40% top manažerů), uznání ze strany nadřízeného (19% řadových zaměstnanců, 25% nižších a středních manažerů, 20% top manažerů) a pochvaly za dobře odvedenou práci (19% řadových zaměstnanců, 22% nižších a středních manažerů, 20% top manažerů).

Řadoví zaměstnanci a nižší a střední manažeři postrádají častěji než top manažeři v zaměstnání možnost vyjádřit svůj názor (12% řadových zaměstnanců, 6% nižších a středních manažerů, 0% top manažerů), účast na rozhodovacích procesech (8% řadových zaměstnanců, 16% nižších a středních manažerů, 0% top manažerů) a svěření pravomocí v určitých oblastech (5% řadových zaměstnanců, 13% nižších a středních manažerů, 0% top manažerů).

Nižší a střední manažeři by více uvítali zpětnou vazbu nadřízeného po vykonání úkolu (25% nižších a středních manažerů, 11% řadových zaměstnanců, 0% top manažerů). Top manažeři v zaměstnání postrádají častěji srozumitelné vysvětlení požadavků nadřízeného (40% top manažerů, 18% nižších a středních manažerů, 13% řadových zaměstnanců).

9.6.5 Postrádané motivační nástroje podle rodinného stavu

GRAF 39 a 40: Postrádané zaměstnanecké výhody podle rodinného stavu



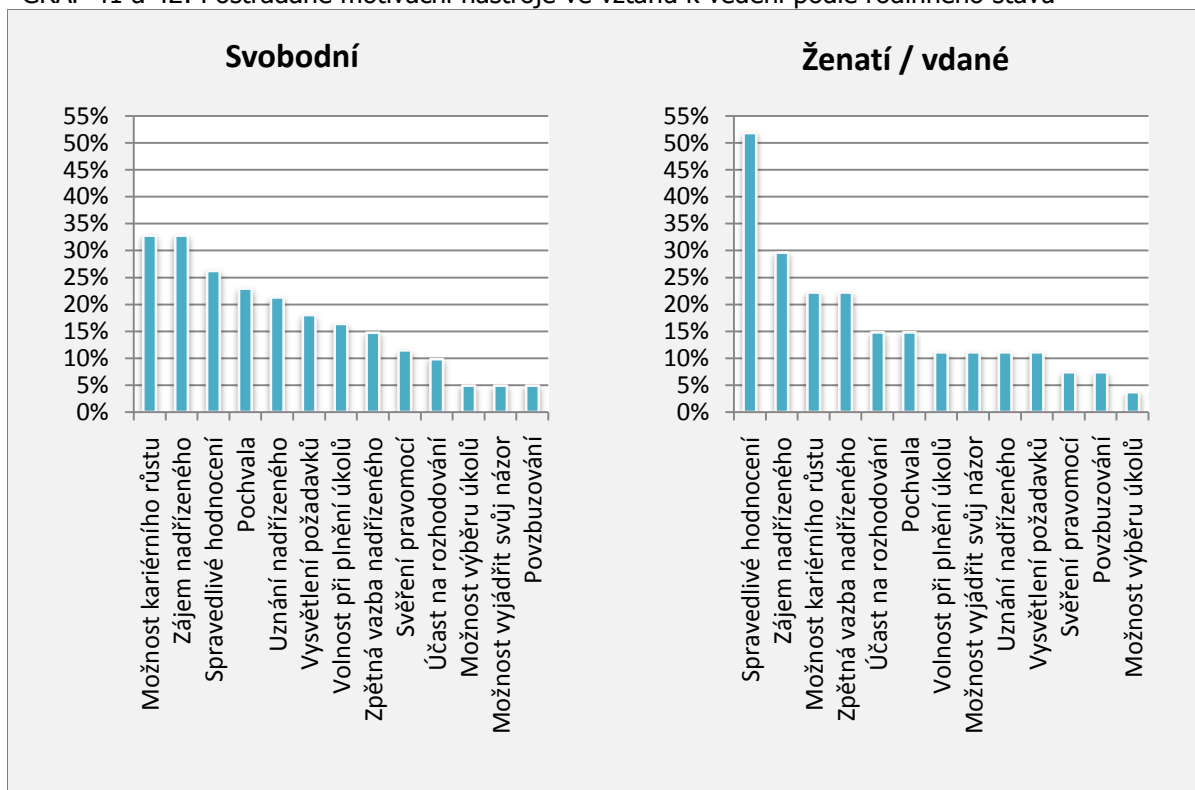
ZDROJ: vlastní zpracování

Svobodní pracovníci i pracovníci v manželském svazku postrádají podle GRAFŮ 39 a 40 ve svém zaměstnání možnost čerpání dovolené a placeného volna nad rámec zákona (27% svobodných, 20% ženatých/vdaných), odborné a jazykové kurzy (26% svobodných, 16% ženatých/vdaných), příspěvky na pojištění (22% svobodných, 16% ženatých/vdaných) a příspěvky na kulturní, sportovní a relaxační aktivity (15% svobodných, 20% ženatých/vdaných).

Svobodní pracovníci vyžadují oproti pracovníkům v manželském svazku častěji příplatky na stravování (38% svobodných, 16% ženatých/vdaných), firemní akce (13% svobodných, 6% ženatých/vdaných) a firemní notebook (10% svobodných, 0% ženatých/vdaných).

Pracovníci v manželském svazku by více uvítali příspěvky na dovolenou (16% ženatých/vdaných, 9% svobodných), firemní automobil (13% ženatých/vdaných, 6% svobodných) a nadstandardní lékařskou péči (6% ženatých/vdaných, 0% svobodných).

GRAF 41 a 42: Postrádané motivační nástroje ve vztahu k vedení podle rodinného stavu



ZDROJ: vlastní zpracování

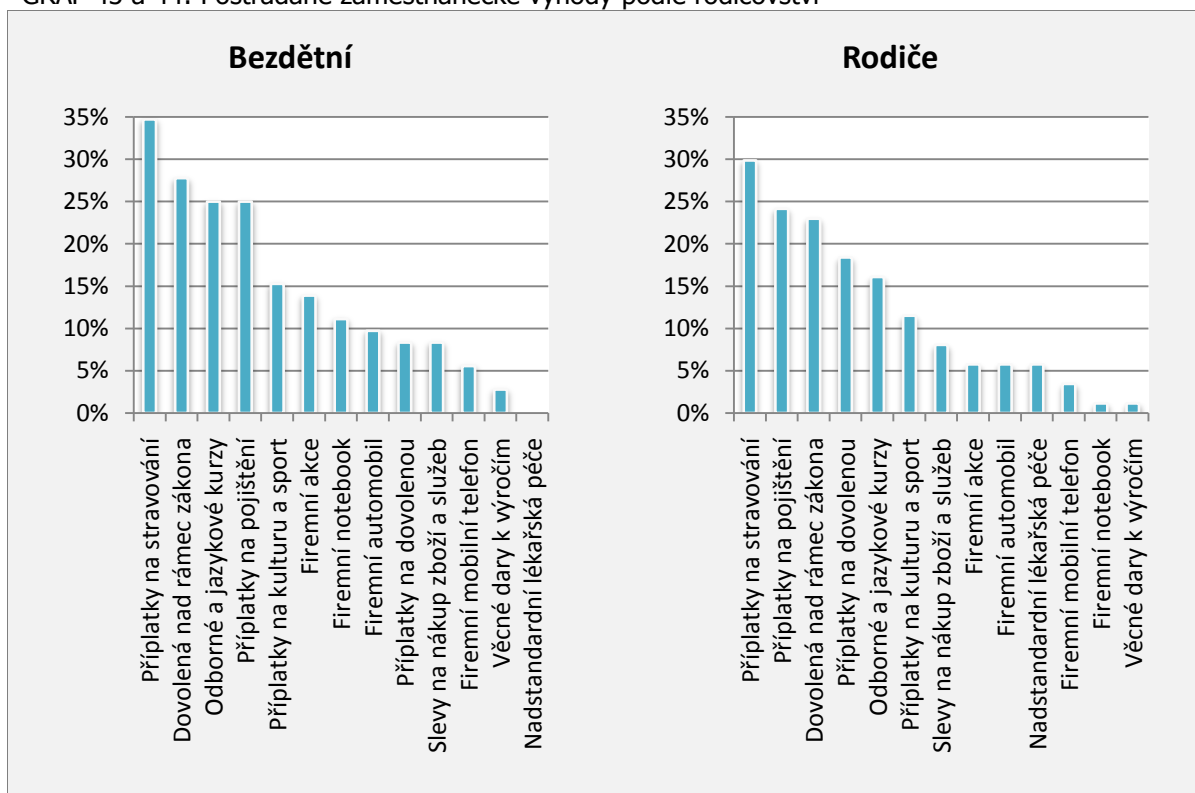
Podle GRAFŮ 41 a 42 postrádají velmi často svobodní pracovníci i pracovníci v manželském svazku v zaměstnání možnost kariérního a profesního růstu (32% svobodných, 22% ženatých/vdaných), zájem nadřízeného o potřeby svých podřízených (32% svobodných, 30% ženatých/vdaných), pochvalu za dobře odvedenou práci (22% svobodných, 15% ženatých/vdaných) a zpětnou vazbu nadřízeného po vykonání úkolu (15% svobodných, 21% ženatých/vdaných).

Svobodní by více oproti ženatým/vdaným ocenili uznání ze strany nadřízeného (21% svobodných, 10% ženatých/vdaných) a srozumitelné vysvětlení požadavků nadřízeného (18% svobodných, 10% ženatých/vdaných).

Pracovníci v manželském svazku více v zaměstnání postrádají spravedlivé hodnocení výsledků práce (51% ženatých/vdaných, 25% svobodných) a možnost vyjádřit svůj názor (10% ženatých/vdaných, 5% svobodných).

9.6.6 Postrádané motivační nástroje podle rodičovství

GRAF 43 a 44: Postrádané zaměstnanecké výhody podle rodičovství



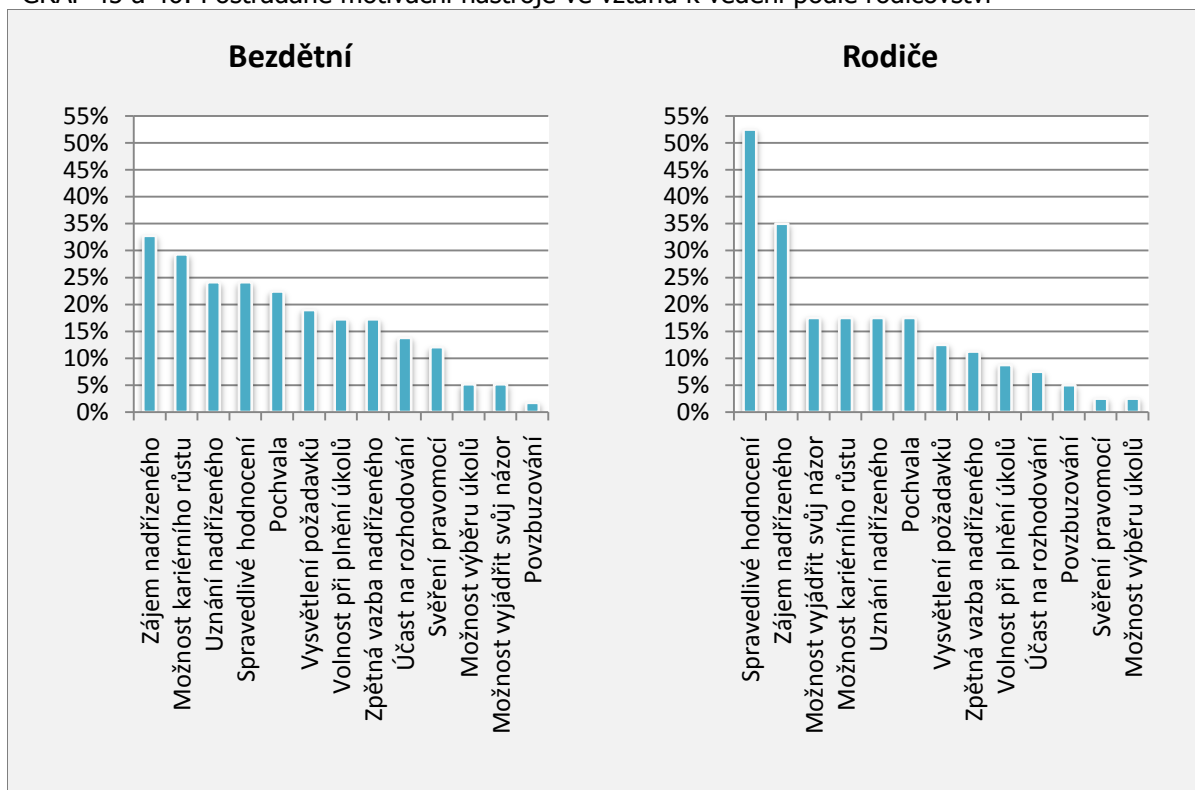
ZDROJ: vlastní zpracování

Mezi bezdětnými pracovníky i rodiči podle GRAFŮ 43 a 44 je mnoho těch, kteří ve svém zaměstnání postrádají příplatky na stravování (35% bezdětných, 30% rodičů), možnost čerpání dovolené a placeného volna nad rámec zákona (27% bezdětných, 23% rodičů), odborné a jazykové kurzy (25% bezdětných, 16% rodičů), příspěvky na pojištění (25% bezdětných, 24% rodičů) a příspěvky na kulturní, sportovní a relaxační aktivity (15% bezdětných, 11% rodičů).

Bezdětní pracovníci postrádají oproti rodičům častěji účast na firemních akcích (14% bezdětných, 5% rodičů) a firemní notebook (11% bezdětných, 1% rodičů).

Rodiče by více než bezdětní ocenili příspěvky na dovolenou (18% rodičů, 8% bezdětných) a nadstandardní lékařskou péči (6% rodičů, 0% bezdětných).

GRAF 45 a 46: Postrádané motivační nástroje ve vztahu k vedení podle rodičovství



ZDROJ: vlastní zpracování

U bezdětných pracovníků i rodičů je, jak ukazují GRAFY 45 a 46, velmi postrádaným motivačním nástrojem ve vztahu k vedení zájem nadřízeného o potřeby svých podřízených (32% bezdětných, 34% rodičů), uznání ze strany nadřízeného (23% bezdětných, 17% rodičů) a pochvala za dobře odvedenou práci (22% bezdětných, 17% rodičů).

Mezi bezdětnými je častější pocit nedostatku možností kariérního a profesního růstu (29% bezdětných, 16% rodičů) a volnosti při plnění pracovních povinností (17% bezdětných, 8% rodičů).

Rodiče oproti bezdětným více v zaměstnání postrádají spravedlivé hodnocení práce (52% rodičů, 23% bezdětných) a možnost vyjádřit svůj názor (17% rodičů, 5% bezdětných).

9.7 Analýza důležitosti motivačních nástrojů pro celkovou spokojenost v zaměstnání

Účinnost nástrojů motivace u pracovníků v podnikové sféře je zkoumána na základě výsledků dotazníkové šetření, konkrétně otázky č. 14 (Příloha č. 1). V této otázce hodnotili respondenti nástroje motivace na stupnici od 1 do 5 (1 – nejdůležitější, 5 – nejméně důležité) podle toho, jak jsou pro ně důležité pro celkovou spokojenost v zaměstnání. Pomocí výpočtu průměrného hodnocení byl vytvořen žebříček motivačních nástrojů podle jejich účinnosti na celkovou motivaci, který znázorňuje TABULKA 52.

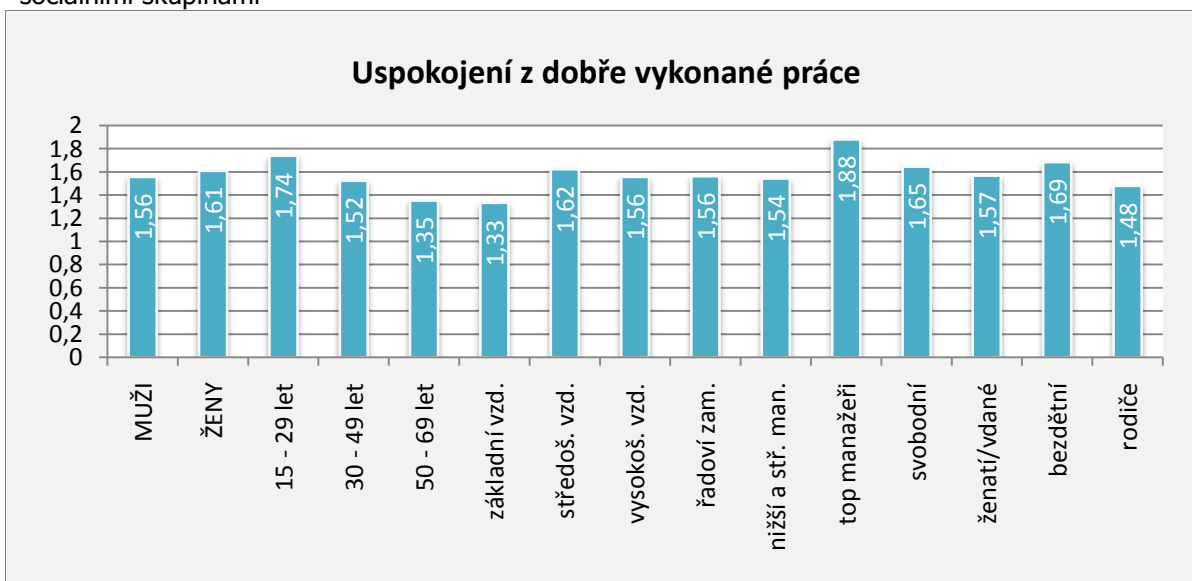
TABULKA 52: Důležitost motivačních nástrojů

POŘADÍ	PRŮMĚR	MOTIVAČNÍ NÁSTROJ
1.	1,57	Uspokojení z dobře vykonané práce
2.	1,59	Jistota zaměstnání
3.	1,61	Vyhovující pracovní náplň
4.	1,61	Vztahy s kolegy a nadřízenými
5.	1,62	Výše vyplácené mzdy/platu
6.	1,74	Vhodný styl a kvalita vedení
7.	2,03	Uznání spolupracovníky a vedením
8.	2,06	Možnost kariérního a profesního růstu
9.	2,36	Prestiž pracovní pozice
10.	2,40	Vzdělávání prostřednictvím odborných a jazykových kurzů
11.	2,46	Svěření pravomocí v určitých oblastech
12.	2,85	Možnost čerpání dovolené a placeného volna nad rámec zákona
13.	3,00	Příplatky na stravování
14.	3,36	Možnost využívat firemní mobilní telefon/notebook pro soukromé účely
15.	3,67	Možnost využívat firemní automobil pro soukromé účely

ZDROJ: vlastní zpracování

Z TABULKY 52 vyplývá, že pro celkovou spokojenost v zaměstnání je obecně nejdůležitější uspokojení z dobře vykonané práce, jistota zaměstnání, vyhovující pracovní náplň a vztahy s kolegy a nadřízenými. Výše vyplácené mzdy je až na 5. místě v žebříčku hodnocení. Možnost využívat firemní automobil, mobilní telefon a notebook pro soukromé účely a příplatky na stravování přispívají k celkové spokojenosti v zaměstnání nejméně. Grafy 45 – 59 znázorňují průměrná hodnocení jednotlivých motivátorů u sociálních skupin rozdělených podle pohlaví, věku, vzdělání, pozice v zaměstnání, rodinného stavu a rodičovství.

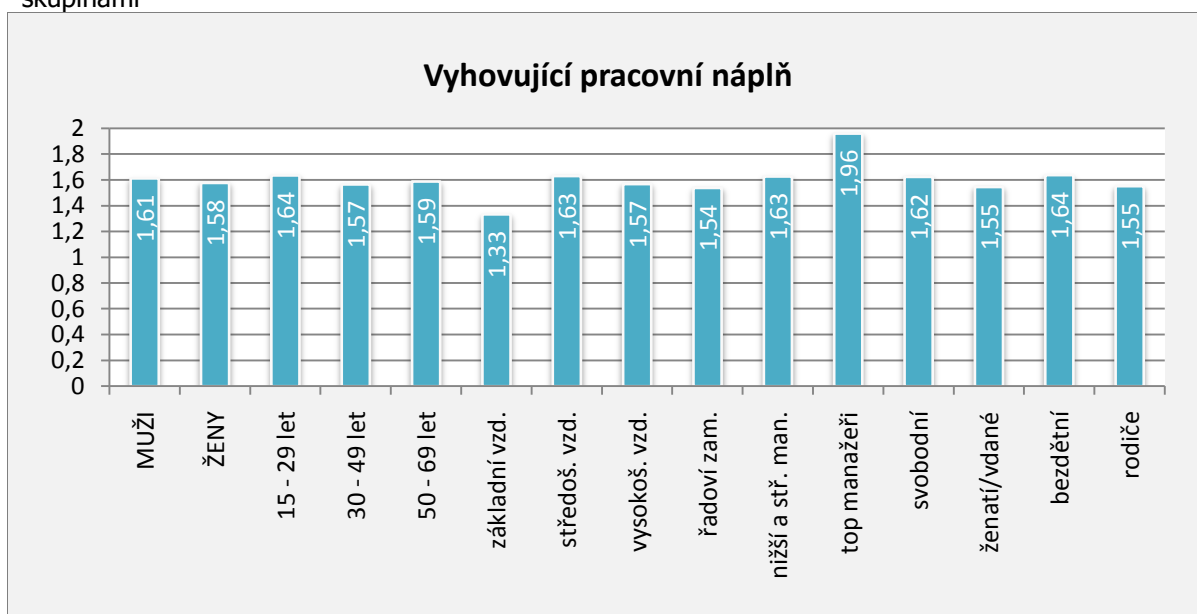
GRAF 45: Průměrná hodnocení motivačního nástroje „Uspokojení z dobře vykonané práce“ sociálními skupinami



ZDROJ: vlastní zpracování

GRAF 45 znázorňuje, jak průměrně hodnotili důležitost uspokojení z dobře vykonané práce jednotlivé sociální skupiny. V žádné ze sledovaných skupin se hodnocení tohoto motivačního nástroje výrazně neliší od ostatních skupin, nabývá hodnot od 1,33 do 1,88. Je zřejmé, že uspokojení z dobře vykonané práce je pro celkovou spokojenost v zaměstnání důležitější pro muže než pro ženy, pro ženaté/vdané než svobodné a pro rodiče než bezdětné. S věkem důležitost uspokojení z dobře vykonané práce pro celkovou spokojenost v zaměstnání roste. Důležitější je tento motivátor u skupiny pracovníků se základním vzděláním, naopak méně důležitý u top manažerů.

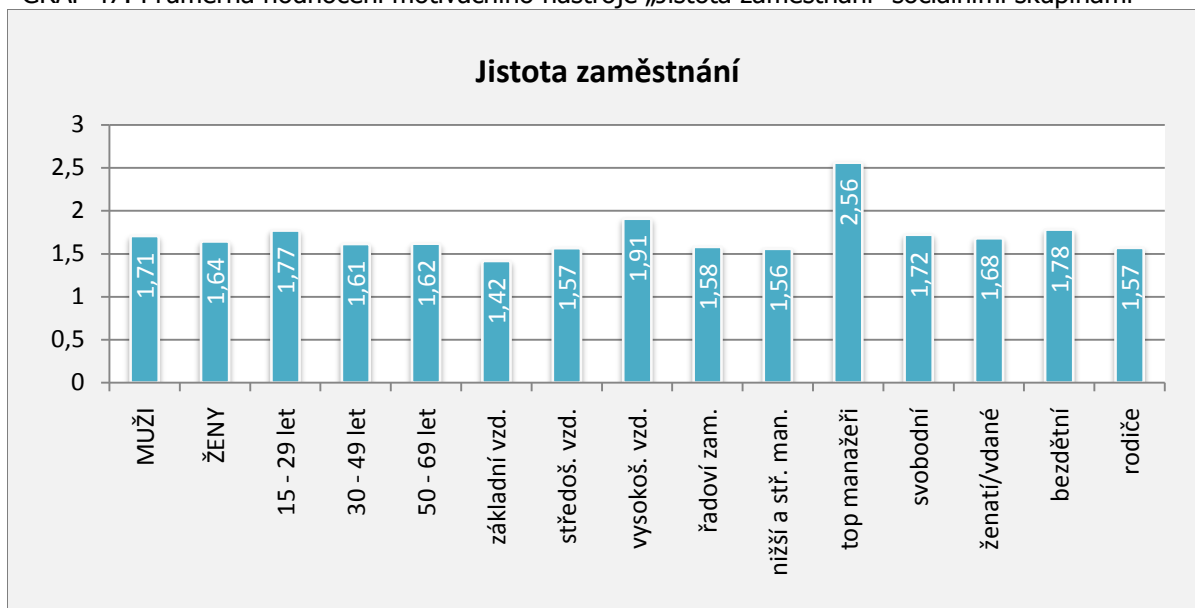
GRAF 46: Průměrná hodnocení motivačního nástroje „Vyhovující pracovní náplň“ sociálními skupinami



ZDROJ: vlastní zpracování

Z GRAFU 46 vyplývá, jak důležitá je v zaměstnání pro různé sociální skupiny vyhovující pracovní náplň. Průměrná hodnocení nabývají hodnot od 1,33 do 1,96. Mírně důležitější je vyhovující pracovní náplň pro ženy než pro muže, pro ženaté/vdané než pro svobodné a pro rodiče než pro bezdětné. Ze vzdělanostních skupin hodnotili průměrně tento motivátor jako nejdůležitější pracovníci se základním vzděláním. Z grafu dále vyplývá, že s rostoucí pozicí v zaměstnání důležitost tohoto motivátoru klesá.

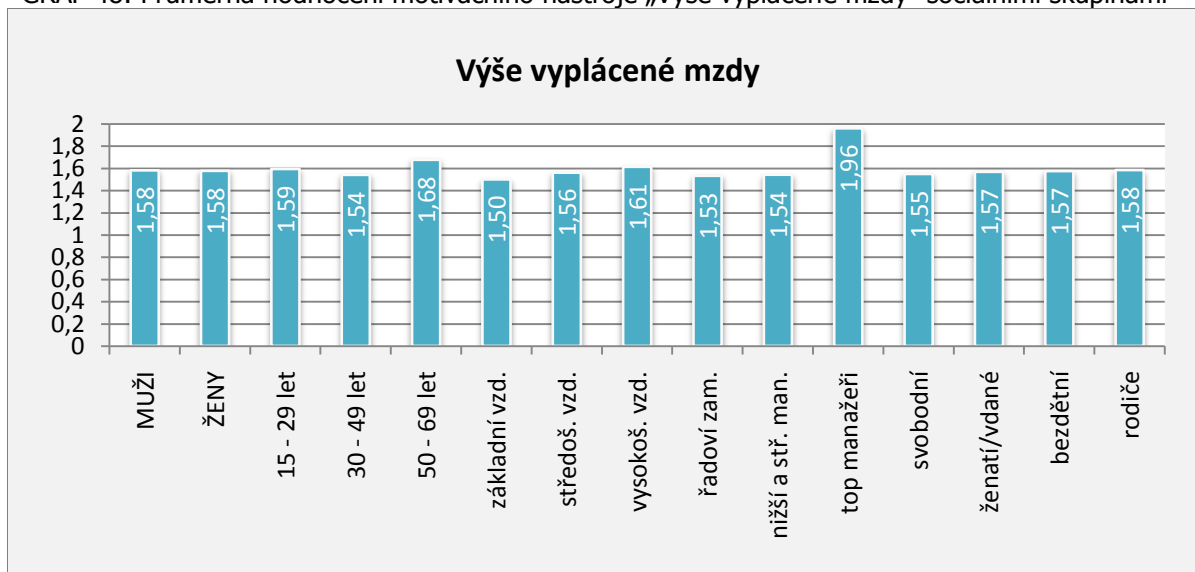
GRAF 47: Průměrná hodnocení motivačního nástroje „Jistota zaměstnání“ sociálními skupinami



ZDROJ: vlastní zpracování

Jistotu zaměstnání hodnotili podle GRAFU 47 jednotlivé sociální skupiny průměrně od 1,42 do 2,56. Důležitější je jistota zaměstnání pro celkovou spokojenost v zaměstnání pro ženy než muže, pro ženaté/vdané než svobodné a pro rodiče než bezdětné. To lze vysvětlit tím, že lidé se závazky, kteří musí zabezpečit rodinu v dlouhodobém horizontu, si jistoty v zaměstnání cení více. S tím souvisí i větší důležitost jistoty zaměstnání pro starší generaci. Mladí lidé často žádné finanční ani rodinné závazky nemají, proto pro ně jistota zaměstnání není tak důležitá. Důležitost tohoto motivátoru klesá s vyšším vzděláním, což je způsobeno tím, že s vyšším vzděláním roste perspektiva nalezení nového zaměstnání. Ve srovnání s řadovými zaměstnanci a nižšími a středními manažeři je jistota zaměstnání méně důležitá pro top manažery.

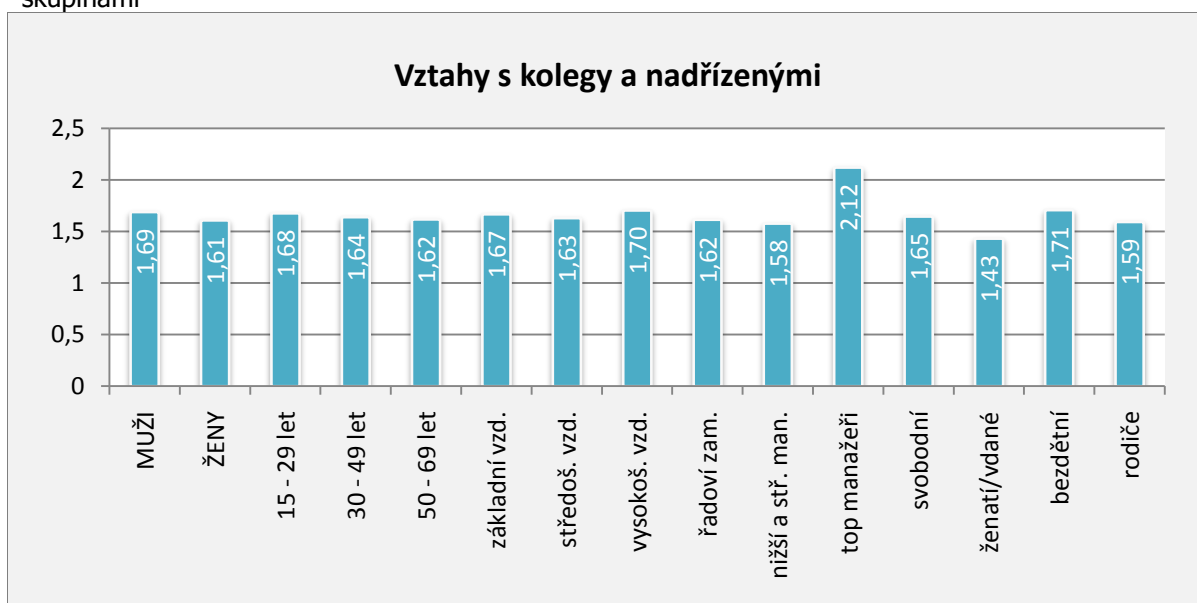
GRAF 48: Průměrná hodnocení motivačního nástroje „Výše vyplácené mzdy“ sociálními skupinami



ZDROJ: vlastní zpracování

Jak ukazuje GRAF 48, je důležitost výše vyplácené mzdy v zaměstnání průměrně hodnocena jednotlivými sociálními skupinami od 1,5 do 1,96. Pro muže a ženy je mzda stejně důležitá, srovnatelně důležitá je i pro svobodné a ženaté/vdané a pro bezdětné a rodiče. Mírně důležitější je výše mzdy pro věkovou kategorii 30 – 49 let, která je v nejproduktivnějším věku a lze u ní předpokládat finanční a rodinné závazky, které musí plnit. Se vzděláním důležitost výše mzdy mírně klesá, lze předpokládat, že pro vzdělanější pracovníky budou důležitější jiné motivátory než mzda. Totéž platí i pro skupiny pracovníků podle postavení v zaměstnání. Pro řadové zaměstnanec je výše mzdy důležitější než pro top manažery.

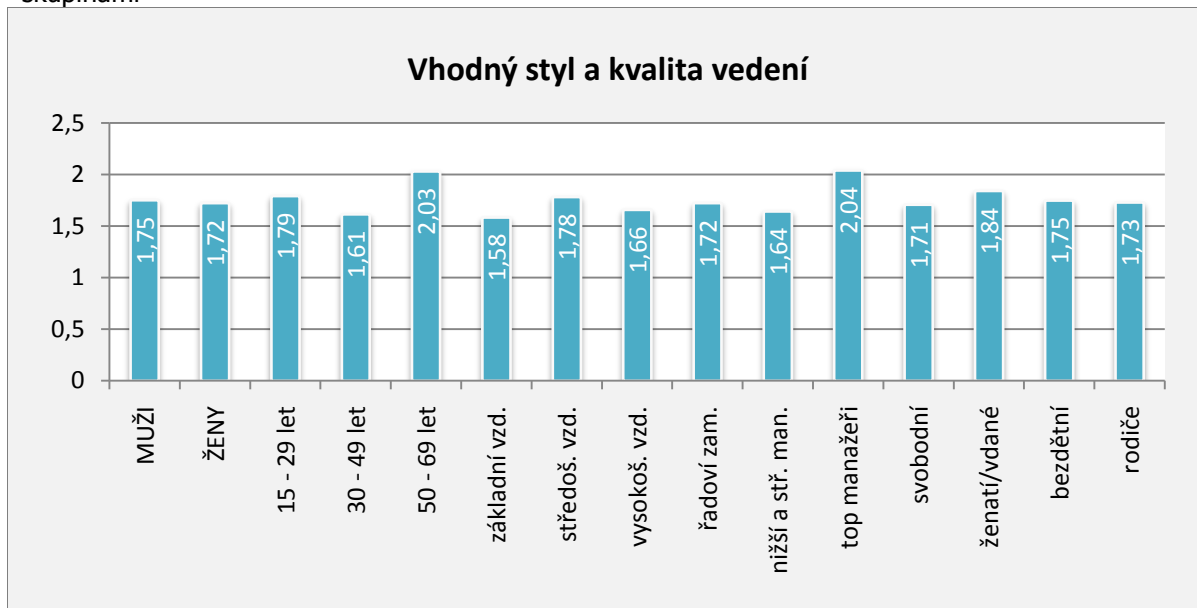
GRAF 49: Průměrná hodnocení motivačního nástroje „Vztahy s kolegy a nadřízenými“ sociálními skupinami



ZDROJ: vlastní zpracování

Podle GRAFU 49 nabývá průměrné hodnocení důležitosti vztahů s kolegy a nadřízenými hodnot od 1,43 do 2,12. Důležitější jsou pro spokojenost v zaměstnání vztahy pro ženy než pro muže, pro ženaté/vdané než svobodné a pro rodiče než bezdětné. U věkových a vzdělanostních skupin jsou vztahy s kolegy a nadřízenými srovnatelně důležité. Ve srovnání s ostatními sociálními skupinami hodnotili jako nejméně důležité vztahy s kolegy a nadřízenými top manažeri. Tento viditelný výkyv v hodnocení lze vysvětlit tím, že práce top manažerů předpokládá jednání s druhými na pracovišti z pozice moci.

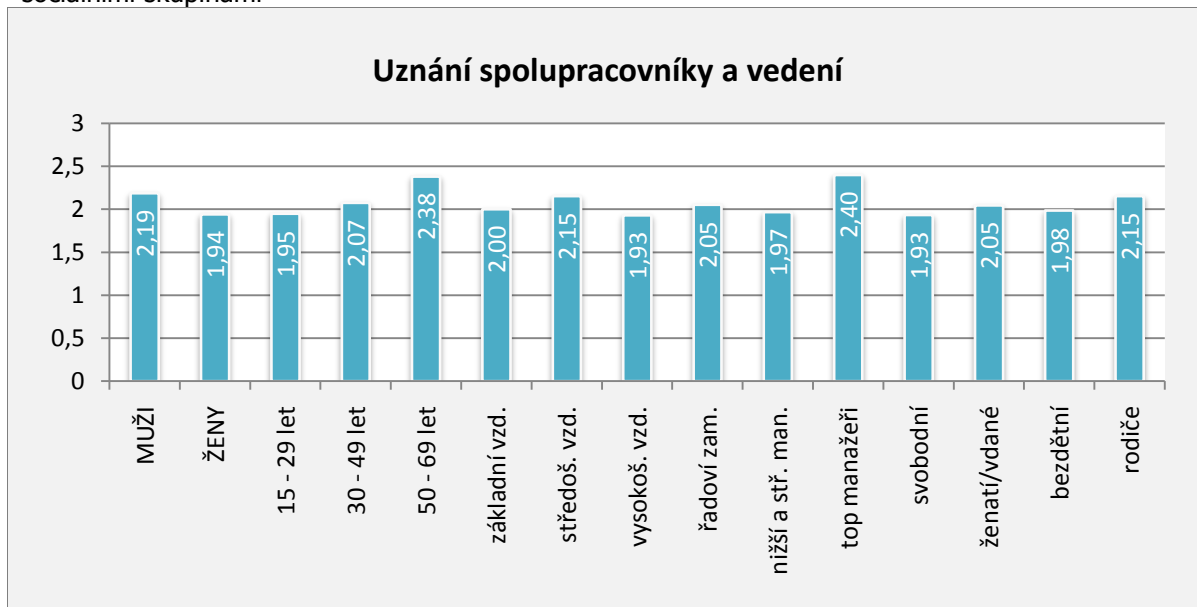
GRAF 50: Průměrná hodnocení motivačního nástroje „Vhodný styl a kvalita vedení“ sociálními skupinami



ZDROJ: vlastní zpracování

Podle GRAFU 50 byl vhodný styl a kvalita vedení respondenty z různých sociálních skupin průměrně hodnocena v rozmezí od 1,58 do 2,04. Mírně důležitější je vhodný styl a kvalita vedení pro ženy než muže, pro svobodné než ženaté/vdané a pro rodiče než bezdětné. Z věkových skupin je tento motivační faktor nejdůležitější pro pracovníky ve věku 30 – 49 let. Top manažeři, kteří nad sebou zpravidla žádné nadřízené nemají, přikládají vhodnému stylu a kvalitě vedení menší důležitost, než nižší a střední manažeři a řadoví zaměstnanci.

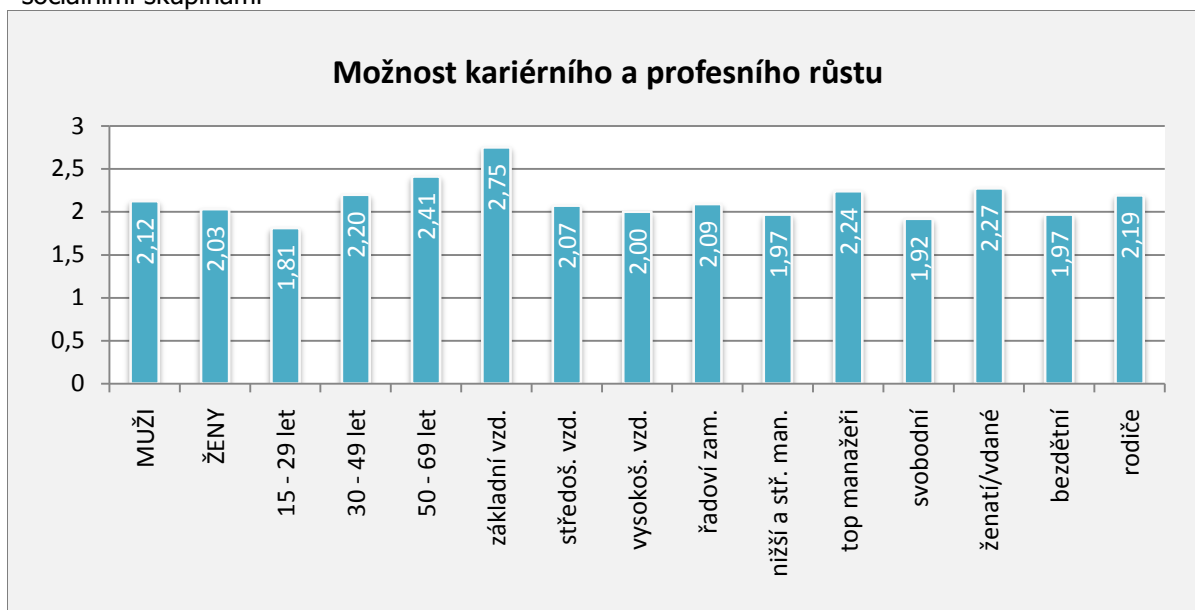
GRAF 51: Průměrná hodnocení motivačního nástroje „Uznání spolupracovníky a vedením“ sociálními skupinami



ZDROJ: vlastní zpracování

Jak ukazuje GRAF 51, uznání spolupracovníky a vedením je jednotlivými sociálními skupinami průměrně hodnoceno od 1,93 do 2,4. Větší důležitost přikládají uznání spolupracovníky a vedením pro celkovou spokojenost v zaměstnání ženy než muži, svobodní než ženatí/vdané a bezdětní než rodiče. S věkem důležitost uznání spolupracovníky a vedením klesá. Ze vzdělanostních skupin je uznání nejdůležitější pro vysokoškolsky vzdělané, ze skupin zaměstnanců podle pozice v zaměstnání pro nižší a střední manažery.

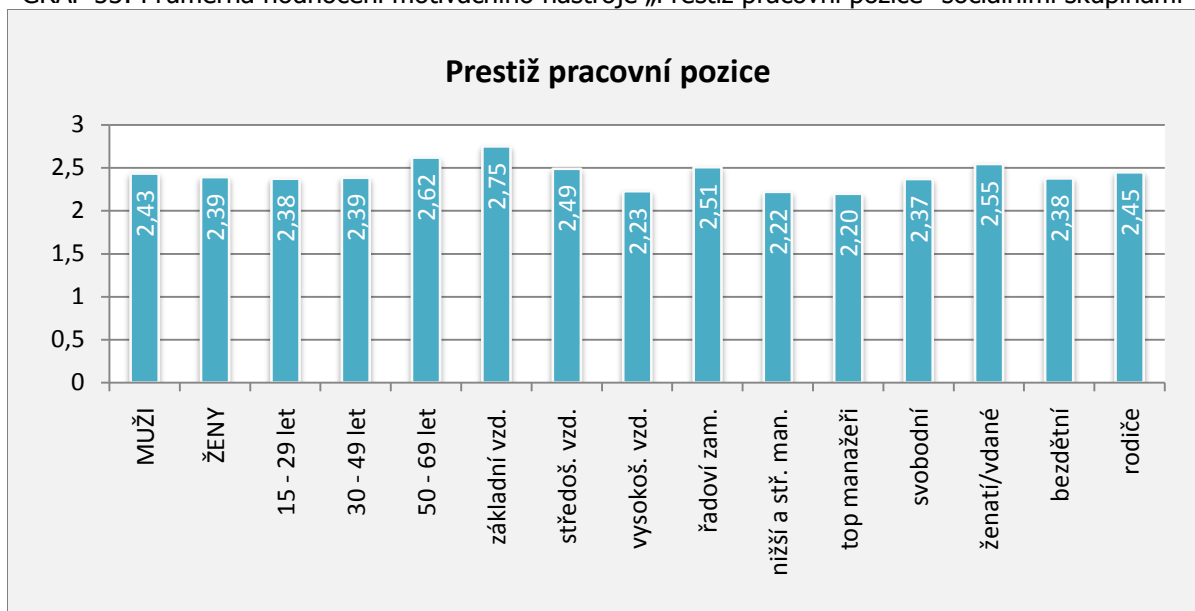
GRAF 52: Průměrná hodnocení motivačního nástroje „Možnost kariérního a profesního růstu“ sociálními skupinami



ZDROJ: vlastní zpracování

Předchozí GRAF 52 ukazuje, že jednotlivé sociální skupiny hodnotí průměrně možnost kariérního a profesního růstu v rozmezí 1,81 až 2,75. Mírně důležitější je možnost kariérního a profesního růstu pro celkovou spokojenost v zaměstnání pro ženy než pro muže, pro svobodné než pro ženaté/vdané a pro bezdětné než rodiče. Výrazný rozdíl vykazují průměrná hodnocení u věkových skupin a vzdělanostních skupin. S rostoucím věkem důležitost kariérního růstu strmě klesá, naopak s vyšším vzděláním roste. Možnost kariérního růstu je tedy výrazně důležitější u mladých a vzdělaných pracovníků. Mezi skupinami pracovníků podle pozice v zaměstnání má kariérní růst největší důležitost u nižších a středních manažerů.

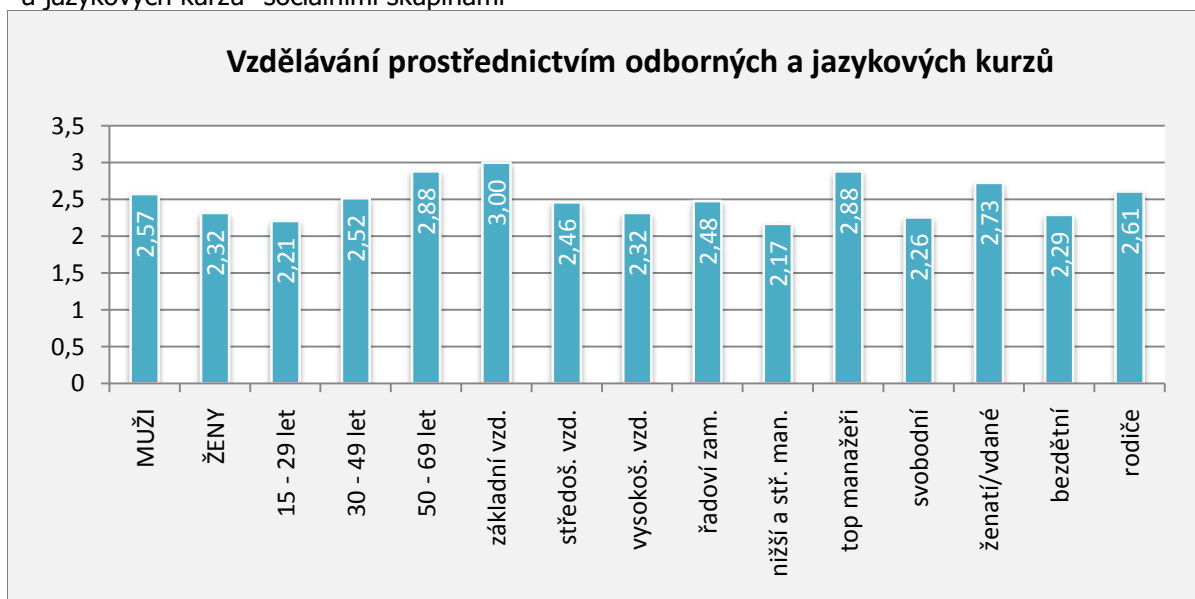
GRAF 53: Průměrná hodnocení motivačního nástroje „Prestiž pracovní pozice“ sociálními skupinami



ZDROJ: vlastní zpracování

Prestiž pracovní pozice byla, jak ukazuje GRAF 53, hodnocena jednotlivými sociálními skupinami v rozmezí 2,20 až 2,75. Prestiž pracovní pozice je pro celkovou spokojenost v zaměstnání důležitější pro ženy než pro muže, pro svobodné než pro ženaté/vdané a pro bezdětné než pro rodiče. Klesající trend důležitosti tohoto motivačního faktoru je zřejmý s vyšším věkem, rostoucí trend s vyšším vzděláním. Pro mladé a vzdělané pracovníky je tedy prestiž pracovní pozice důležitější než pro starší a méně vzdělané pracovníky. U skupin pracovníků podle pozice v zaměstnání je také zřetelný rostoucí trend s vyšším postavením, pro top manažery je prestiž pracovní pozice nejdůležitější, pro řadové zaměstnance nejméně důležitá.

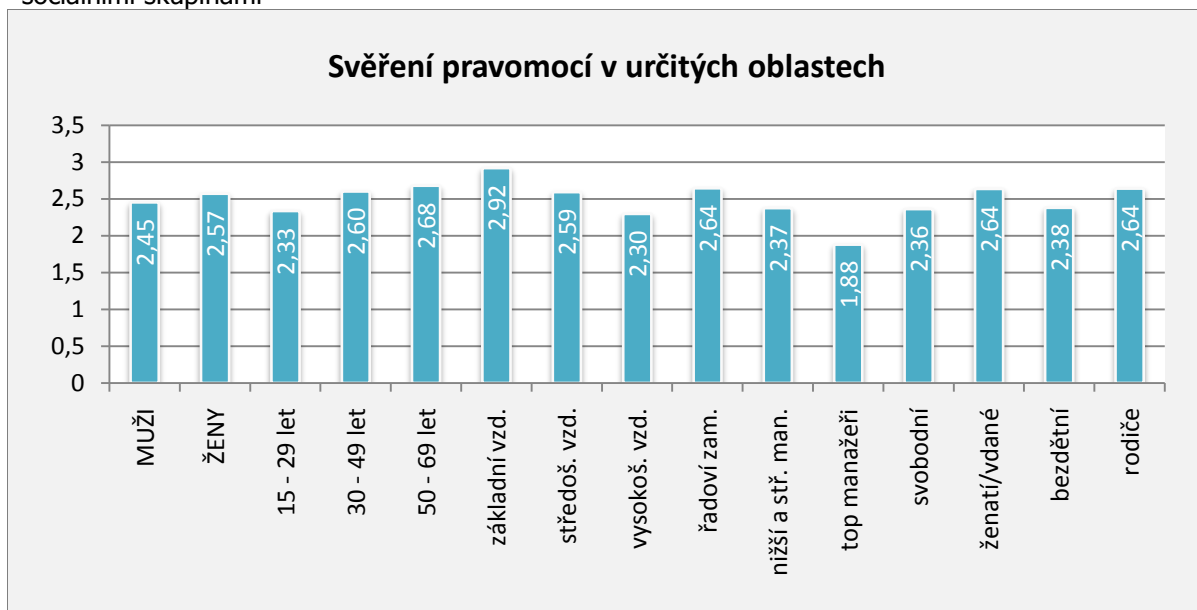
GRAF 54: Průměrná hodnocení motivačního nástroje „Vzdělávání prostřednictvím odborných a jazykových kurzů“ sociálními skupinami



ZDROJ: vlastní zpracování

Jak ukazuje GRAF 54, hodnotí pracovníci v jednotlivých sociálních skupinách vzdělávání prostřednictvím odborných a jazykových kurzů od 2,17 do 3,0. Důležitější je vzdělávání pro ženy než muže, pro svobodné než pro ženaté/vdané a pro bezdětné než pro rodiče. Důležitost vzdělávání v zaměstnání viditelně klesá s rostoucím věkem a roste s vyšším vzděláním. Pro mladší a vzdělanější pracovníky je tedy možnost účastnit se odborných a jazykových kurzů důležitější než pro starší a méně vzdělané pracovníky. Z pracovníků podle pozice v zaměstnání je vzdělávání nejdůležitější pro nižší a střední manažery.

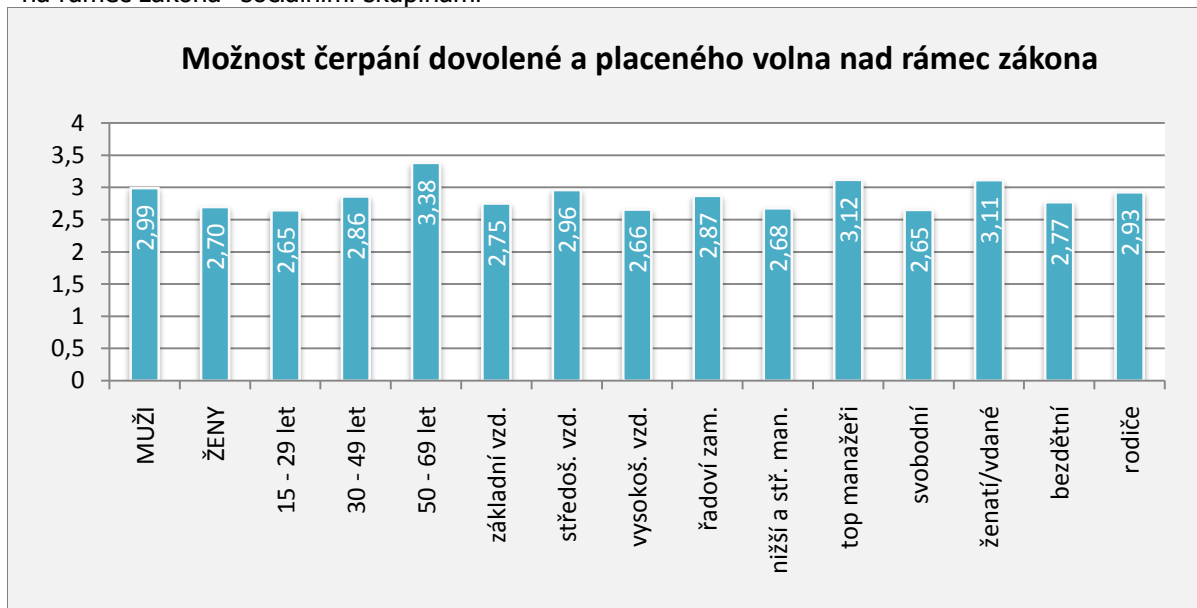
GRAF 55: Průměrná hodnocení motivačního nástroje „Svěření pravomocí v určitých oblastech“ sociálními skupinami



ZDROJ: vlastní zpracování

Svěření pravomocí průměrně hodnotí podle GRAFU 55 pracovníci jednotlivých sociálních skupin od 1,88 do 2,92. Svěření pravomocí v určitých oblastech je důležitější pro muže než ženy, pro svobodné než ženaté/vdané a pro bezdětné než rodiče. Důležitost tohoto benefitu klesá s věkem a roste se vzděláním a s pozicí v zaměstnání. Svěření pravomocí je tedy důležitější pro mladší a pro vzdělanější pracovníky a pro top manažery.

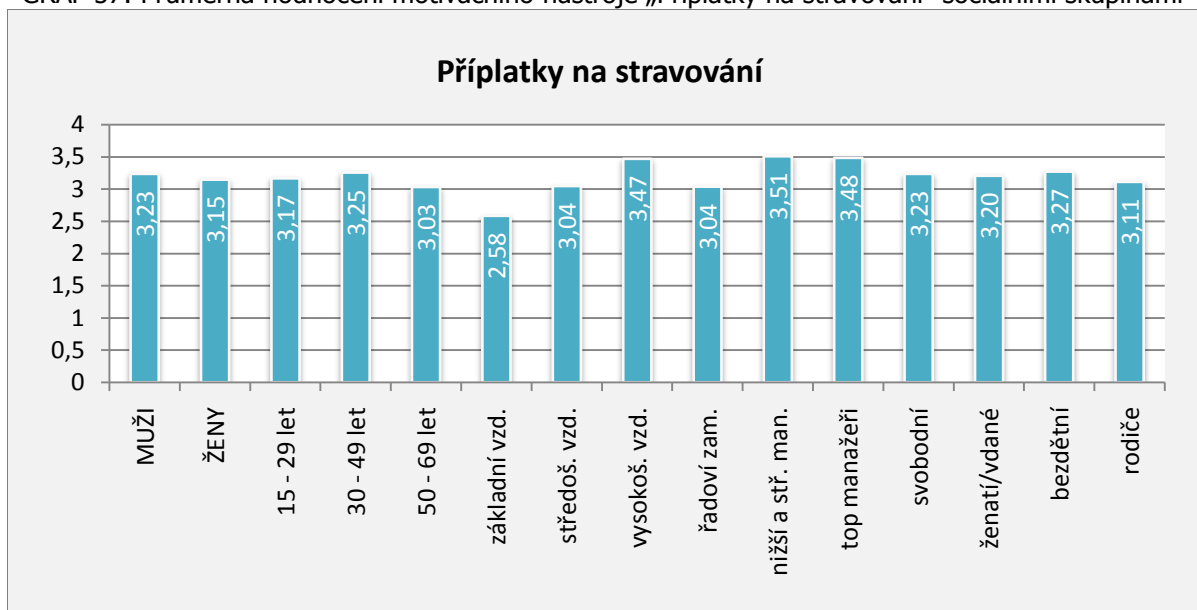
GRAF 56: Průměrná hodnocení motivačního nástroje „Možnost čerpání dovolené a placeného volna na rámec zákona“ sociálními skupinami



ZDROJ: vlastní zpracování

Průměrná hodnocení možnosti čerpání dovolené a placeného volna nad rámec zákona zachycuje GRAF 56, dosahuje hodnot od 2,65 do 3,38. Dovolená a placené volno nad rámec zákona je podle průměrných hodnot důležitější pro ženy než muže, pro svobodné než ženaté/vdané a pro bezdětné než rodiče. Důležitost tohoto benefitu klesá s věkem, nejdůležitější je tedy pro nejmladší skupinu pracovníků, nejméně důležitý je pro nejstarší skupinu pracovníků. Ze vzdělanostních skupin je dovolená a placené volno nad rámec zákona nejdůležitější pro vysokoškolsky vzdělané a ze skupin podle pozice v zaměstnání pro nižší a střední manažery.

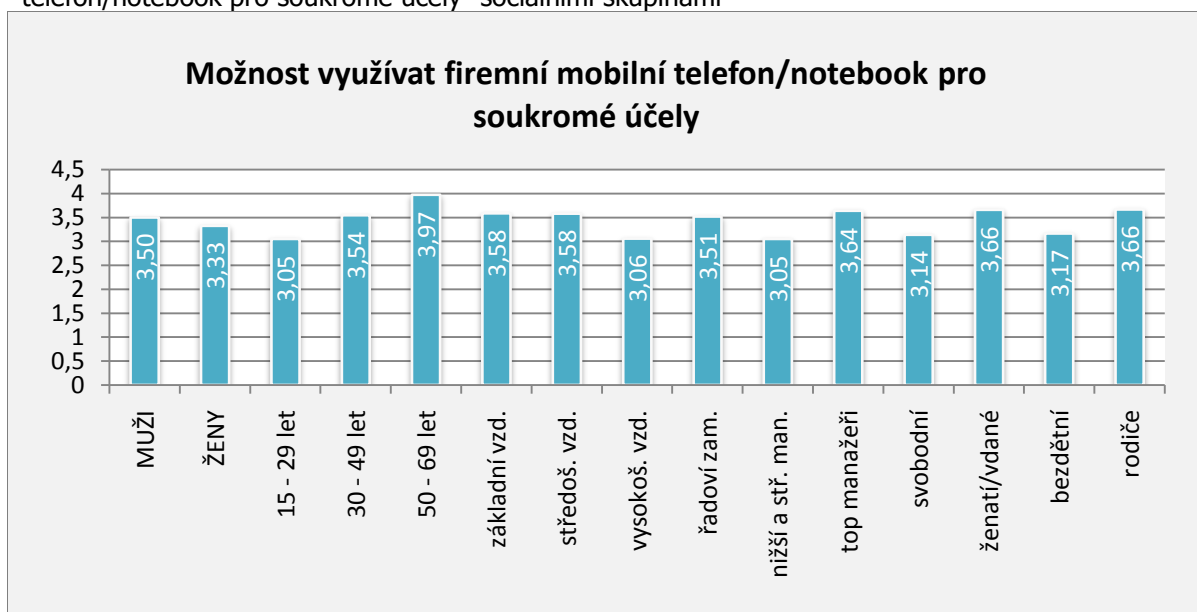
GRAF 57: Průměrná hodnocení motivačního nástroje „Příplatky na stravování“ sociálními skupinami



ZDROJ: vlastní zpracování

Průměrná hodnocení příplatků na stravování zachycuje GRAF 57. Pro celkovou spokojenost v zaměstnání jsou příplatky na stravování důležitější pro ženy než pro muže, pro ženaté/vdané než pro svobodné a pro rodiče než pro bezdětné. Z věkových skupin jsou příplatky na stravování nejdůležitější pro pracovníky nejstarší věkové kategorie 50 – 69 let. Se vzděláním důležitost tohoto benefitu klesá, pro méně vzdělané jsou tedy příplatky na stravování důležitější. Ze skupin pracovníků podle pozice v zaměstnání jsou příplatky na stravování nejdůležitější pro řadové zaměstnance.

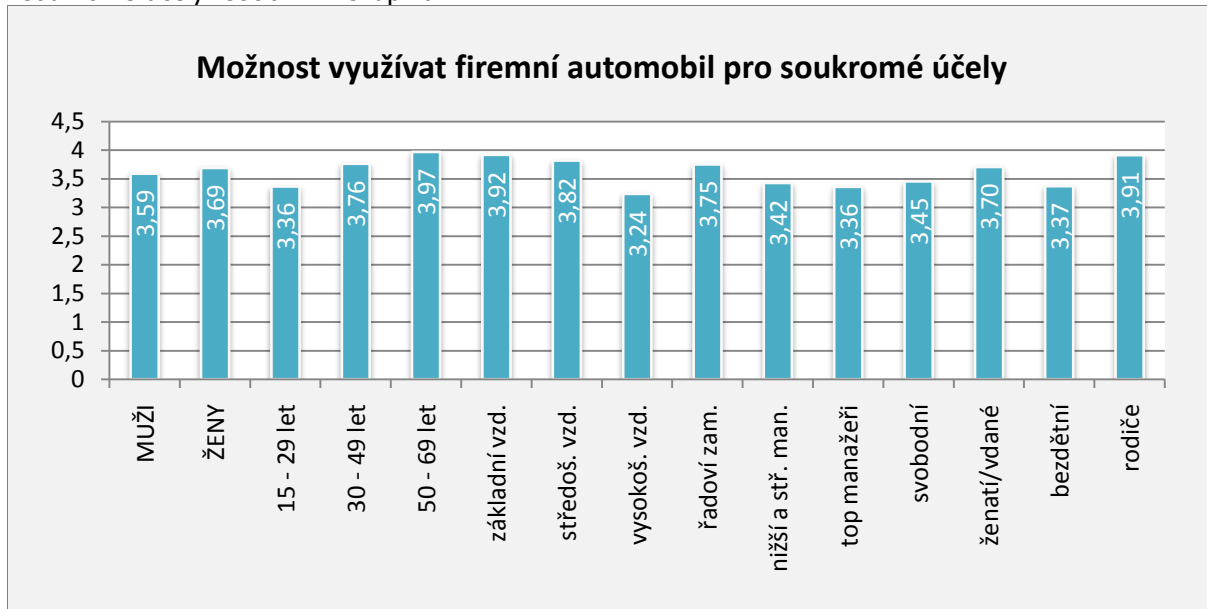
GRAF 58: Průměrná hodnocení motivačního nástroje „Možnost využívat firemní mobilní telefon/notebook pro soukromé účely“ sociálními skupinami



ZDROJ: vlastní zpracování

Důležitost využívání firemního mobilního telefonu nebo notebooku pro soukromé účely zachycuje GRAF 58. Z grafu vyplývá, že tento benefit průměrně hodnotí jednotlivé sociální skupiny v rozmezí 3,05 až 3,97. Využívání firemního mobilního telefonu nebo notebooku pro soukromé účely je pro celkovou spokojenost v zaměstnání důležitější pro ženy než muže, pro svobodné než ženaté/vdané a pro bezdětné než rodiče. Důležitost tohoto benefitu klesá s věkem a roste se vzděláním. Pro mladší a vzdělanější pracovníky je možnost využívat firemní mobilní telefon nebo notebook důležitější než pro starší a méně vzdělané pracovníky. Ze sociálních skupin podle pozice v zaměstnání je tento benefit nejdůležitější pro nižší a střední manažery.

GRAF 59: Průměrná hodnocení motivačního nástroje „Možnost využívat firemní automobil pro soukromé účely“ sociálními skupinami



ZDROJ: vlastní zpracování

GRAF 59 zachycuje průměrná hodnocení důležitosti možnosti využívat firemní automobil pro soukromé účely jednotlivými sociálními skupinami. Hodnocení tohoto benefitu nabývá hodnot od 3,24 do 3,97. Firemní automobil je pro celkovou spokojenost v zaměstnání důležitější pro muže než pro ženy, pro svobodné než pro ženaté/vdané a pro bezdětné než pro rodiče. S věkem důležitost tohoto benefitu klesá, se vzděláním a s vyšší pozicí v zaměstnání roste. Znamená to, že pro mladší pracovníky, pro vzdělanější pracovníky a pro výše postavené pracovníky je firemní automobil důležitější.

9.7.1 Důležitost motivačních nástrojů podle pohlaví

TABULKA 53 zobrazuje jednotlivé motivační nástroje seřazené podle průměrného hodnocení důležitosti pro celkovou spokojenost v zaměstnání u mužů a žen.

TABULKA 53: Důležitost motivačních nástrojů u mužů a žen

POŘADÍ	MUŽI	ŽENY
1.	Uspokojení z vykonané práce	Výše vyplácené mzdy
2.	Výše vyplácené mzdy	Vyhovující pracovní náplň
3.	Vyhovující pracovní náplň	Uspokojení z vykonané práce
4.	Vztahy s kolegy a nadřízenými	Vztahy s kolegy a nadřízenými
5.	Jistota zaměstnání	Jistota zaměstnání
6.	Vhodný styl a kvalita vedení	Vhodný styl a kvalita vedení
7.	Kariérní a profesní růst	Uznání
8.	Uznání	Kariérní a profesní růst
9.	Prestiž pracovní pozice	Odborné a jazykové kurzy
10.	Svěření pravomocí	Prestiž pracovní pozice
11.	Odborné a jazykové kurzy	Svěření pravomocí
12.	Dovolená nad rámec zákona	Dovolená nad rámec zákona
13.	Příplatky na stravování	Příplatky na stravování
14.	Firemní mobil/notebook	Firemní mobil/notebook
15.	Firemní automobil	Firemní automobil

ZDROJ: vlastní zpracování

Žebříček motivačních nástrojů podle důležitosti pro celkovou spokojenost v zaměstnání se u mužů a žen výrazně neliší. Rozdíl je možné spatřit v tom, že pro muže je nejdůležitější uspokojení z dobře vykonané práce, zatímco pro ženy výše vyplácené mzdy. Ženy mají v žebříčku výše než muži vyhovující pracovní náplň, uznání spolupracovníky a vedením a vzdělávání prostřednictvím odborných a jazykových kurzů.

Pro muže je v pořadí výše kariérní a profesní růst, prestiž pracovní pozice a svěření pravomocí v určitých oblastech.

9.7.2 Důležitost motivačních nástrojů podle věku

Následující tabulka zobrazuje jednotlivé motivační nástroje seřazené podle průměrného hodnocení důležitosti pro celkovou spokojenost v zaměstnání u věkových kategorií 15 – 29 let, 30 – 49 let a 50 – 69 let.

TABULKA 54: Důležitost motivačních nástrojů podle u věkových skupin

POŘADÍ	15 - 29	30 - 49	50 - 69
1.	Výše vyplácené mzdy	Uspokojení z vykonané práce	Uspokojení z vykonané práce
2.	Vyhovující pracovní náplň	Výše vyplácené mzdy	Vyhovující pracovní náplň
3.	Vztahy s kolegy a nadřízenými	Vyhovující pracovní náplň	Jistota zaměstnání
4.	Uspokojení z vykonané práce	Jistota zaměstnání	Vztahy s kolegy a nadřízenými
5.	Jistota zaměstnání	Vhodný styl a kvalita vedení	Výše vyplácené mzdy
6.	Vhodný styl a kvalita vedení	Vztahy s kolegy a nadřízenými	Vhodný styl a kvalita vedení
7.	Kariérní a profesní růst	Uznání	Uznání
8.	Uznání	Kariérní a profesní růst	Kariérní a profesní růst
9.	Odborné a jazykové kurzy	Prestiž pracovní pozice	Prestiž pracovní pozice
10.	Svěření pravomocí	Odborné a jazykové kurzy	Svěření pravomocí
11.	Prestiž pracovní pozice	Svěření pravomocí	Odborné a jazykové kurzy
12.	Dovolená nad rámec zákona	Dovolená nad rámec zákona	Příplatky na stravování
13.	Firemní mobil/notebook	Příplatky na stravování	Dovolená nad rámec zákona
14.	Příplatky na stravování	Firemní mobil/notebook	Firemní mobil/notebook
15.	Firemní automobil	Firemní automobil	Firemní automobil

ZDROJ: vlastní zpracování

Z TABULKY 54 vyplývá, že výše vyplácené mzdy s věkem na žebříčku důležitosti klesá. U nejmladší věkové kategorie je na prvním místě, u střední věkové kategorie je na druhém místě a u nejstarší věkové kategorie až na místě čtvrtém. Naopak uspokojení z dobře vykonané práce je nejdůležitější jen pro pracovníky ve střední a starší věkové kategorii, u nejmladších pracovníků je až na čtvrtém místě. S vyšším věkem se zvyšuje důležitost jistoty zaměstnání, nejmladší generace ji svým hodnocením umístila na pátou příčku, střední generace na čtvrtou příčku a starší generace na třetí příčku žebříčku důležitosti motivačních nástrojů. V případě vzdělávání prostřednictvím odborných a jazykových kurzů s věkem pozice na žebříčku důležitosti klesá. Mladší generace řadí kurzy na sedmou pozici, střední generace na desátou pozici a starší generace na jedenáctou pozici žebříčku. Prestiž pracovní pozice řadí výš střední a starší generace (devátá příčka), pro mladší generaci je prestiž až na jedenáctém místě. Příplatky na stravování řadí nejvýše starší generace (12. příčka) a nejnižší mladší generace (14. příčka). Umístění ostatních motivačních nástrojů na žebříčku důležitosti pro celkovou spokojenost v zaměstnání se u různých věkových kategorií výrazně neliší.

9.7.3 Důležitost motivačních nástrojů podle vzdělání

TABULKA 55 zobrazuje jednotlivé motivační nástroje seřazené podle průměrného hodnocení důležitosti pro celkovou spokojenost v zaměstnání u pracovníků se základním vzděláním, u středoškolsky vzdělaných a u vysokoškolsky vzdělaných.

TABULKA 55: Důležitost motivačních nástrojů podle vzdělání

POŘADÍ	ZÁKLADNÍ	STŘEDOŠKOLSKÉ	VYSOKOŠKOLSKÉ
1.	Uspokojení z vykonané práce	Výše vyplácené mzdy	Uspokojení z vykonané práce
2.	Vyhovující pracovní náplň	Jistota zaměstnání	Vyhovující pracovní náplň
3.	Jistota zaměstnání	Uspokojení z vykonané práce	Výše vyplácené mzdy
4.	Výše vyplácené mzdy	Vyhovující pracovní náplň	Vhodný styl a kvalita vedení
5.	Vhodný styl a kvalita vedení	Vztahy s kolegy a nadřízenými	Vztahy s kolegy a nadřízenými
6.	Vztahy s kolegy a nadřízenými	Vhodný styl a kvalita vedení	Jistota zaměstnání
7.	Uznání	Kariérní a profesní růst	Uznání
8.	Příplatky na stravování	Uznání	Kariérní a profesní růst
9.	Kariérní a profesní růst	Odborné a jazykové kurzy	Prestiž pracovní pozice
10.	Prestiž pracovní pozice	Prestiž pracovní pozice	Svěření pravomocí
11.	Dovolená nad rámec zákona	Svěření pravomocí	Odborné a jazykové kurzy
12.	Svěření pravomocí	Dovolená nad rámec zákona	Dovolená nad rámec zákona
13.	Odborné a jazykové kurzy	Příplatky na stravování	Firemní mobil/notebook
14.	Firemní mobil/notebook	Firemní mobil/notebook	Firemní automobil
15.	Firemní automobil	Firemní automobil	Příplatky na stravování

ZDROJ: vlastní zpracování

Podle tabulky 55 se žebříčky důležitosti motivačních nástrojů u jednotlivých vzdělanostních skupin liší nejvíce v pořadí jistoty zaměstnání, výše vyplácené mzdy, příplatků na stravování a vzdělávání prostřednictvím jazykových kurzů. Jistota zaměstnání je u pracovníků se základním vzděláním na třetí příčce, u středoškolsky vzdělaných na druhé příčce a u vysokoškolsky vzdělaných až na šesté příčce. Výši vyplácené mzdy řadí pracovníci se základním vzděláním na čtvrtou příčku, středoškolsky vzdělaní na první příčku a vysokoškolsky vzdělaní na třetí příčku. Důležitost příplatků na stravování má s rostoucím vzděláním sestupnou tendenci, pracovníci se základním vzděláním ji řadí na osmou příčku, středoškolsky vzdělaní na třináctou příčku a vysokoškolsky vzdělaní na patnáctou příčku. Ostatní motivační nástroje nevykazují u jednotlivých vzdělanostních skupin výraznější rozdíly.

9.7.4 Důležitost motivačních nástrojů podle pozice v zaměstnání

Tabulka x zachycuje jednotlivé motivační nástroje seřazené podle průměrného hodnocení důležitosti pro celkovou spokojenost v zaměstnání u řadových zaměstnanců, nižších a středních manažerů a top manažerů.

TABULKA 56: Důležitost motivačních nástrojů podle pozice v zaměstnání

POŘADÍ	ŘADOVÍ ZAMĚSTNANCI	NIŽŠÍ A STŘEDNÍ MANAŽEŘI	TOP MANAŽEŘI
1.	Výše vyplácené mzdy	Výše vyplácené mzdy	Uspokojení z vykonané práce
2.	Vyhovující pracovní náplň	Uspokojení z vykonané práce	Svěření pravomocí
3.	Uspokojení z vykonané práce	Jistota zaměstnání	Výše vyplácené mzdy
4.	Jistota zaměstnání	Vztahy s kolegy a nadřízenými	Vyhovující pracovní náplň
5.	Vztahy s kolegy a nadřízenými	Vyhovující pracovní náplň	Vhodný styl a kvalita vedení
6.	Vhodný styl a kvalita vedení	Vhodný styl a kvalita vedení	Vztahy s kolegy a nadřízenými
7.	Uznání	Uznání	Prestiž pracovní pozice
8.	Kariérní a profesní růst	Kariérní a profesní růst	Kariérní a profesní růst
9.	Odborné a jazykové kurzy	Odborné a jazykové kurzy	Uznání
10.	Prestiž pracovní pozice	Prestiž pracovní pozice	Jistota zaměstnání
11.	Svěření pravomocí	Svěření pravomocí	Odborné a jazykové kurzy
12.	Dovolená nad rámec zákona	Dovolená nad rámec zákona	Dovolená nad rámec zákona
13.	Příplatky na stravování	Firemní mobil/notebook	Firemní automobil
14.	Firemní mobil/notebook	Firemní automobil	Příplatky na stravování
15.	Firemní automobil	Příplatky na stravování	Firemní mobil/notebook

ZDROJ: vlastní zpracování

V případě řadových zaměstnanců, nižších a středních manažerů a top manažerů se žebříček motivačních nástrojů liší v umístění výše mzdy. Mzda je pro řadové a nižší a střední manažery první v pořadí důležitosti, pro top manažery je až na třetím místě. Vyhovující pracovní náplň je u řadových zaměstnanců druhá v pořadí, u nižších a středních manažerů pátá v pořadí a u top manažerů čtvrtá. Další rozdílné umístění vykazuje uspokojení z vykonané práce. Pro řadové zaměstnance je uspokojení třetím nejdůležitějším motivátorem, pro nižší střední manažery druhým a pro top manažery v pořadí prvním, nejdůležitějším motivátorem. Žebříčky jednotlivých skupin podle pozice v zaměstnání se výrazně liší také důležitostí jistoty zaměstnání. Pro řadové zaměstnance je jistota zaměstnání čtvrtá v pořadí, pro nižší a střední manažery třetí a pro top manažery až desátá. Top manažeri řadí v porovnání s řadovými zaměstnanci a nižšími a středními manažery výš v žebříčku prestiž vykonávané pozice a svěření pravomocí, méně důležité je pro ně vzdělávání prostřednictvím odborných a jazykových kurzů.

9.7.5 Důležitost motivačních nástrojů podle rodinného stavu

Tabulka x zachycuje jednotlivé motivační nástroje seřazené podle průměrného hodnocení důležitosti pro celkovou spokojenost v zaměstnání u svobodných pracovníků a u pracovníků v manželském svazku.

TABULKA 57: Důležitost motivačních nástrojů podle rodinného stavu

POŘADÍ	SVOBODNÍ	ŽENATÍ/VDANÉ
1.	Výše vyplácené mzdy	Vztahy s kolegy a nadřízenými
2.	Vyhovující pracovní náplň	Vyhovující pracovní náplň
3.	Uspokojení z vykonané práce	Výše vyplácené mzdy
4.	Vztahy s kolegy a nadřízenými	Uspokojení z vykonané práce
5.	Vhodný styl a kvalita vedení	Jistota zaměstnání
6.	Jistota zaměstnání	Vhodný styl a kvalita vedení
7.	Kariérní a profesní růst	Uznání
8.	Uznání	Kariérní a profesní růst
9.	Odborné a jazykové kurzy	Prestiž pracovní pozice
10.	Svěření pravomocí	Svěření pravomocí
11.	Prestiž pracovní pozice	Odborné a jazykové kurzy
12.	Dovolená nad rámec zákona	Dovolená nad rámec zákona
13.	Firemní mobil/notebook	Příplatky na stravování
14.	Příplatky na stravování	Firemní mobil/notebook
15.	Firemní automobil	Firemní automobil

ZDROJ: vlastní zpracování

Při porovnání žebříčků důležitosti motivačních nástrojů pro spokojenost v zaměstnání u svobodných pracovníků a pracovníků v manželském svazku nejsou zřetelné výrazné rozdíly. Výraznější rozdíly je možné zaznamenat u výše vyplácené mzdy, kterou řadí svobodní na první příčku a ženatí/vdané na třetí příčku, u vztahů s kolegy a nadřízenými, které jsou pro svobodné čtvrté nejdůležitější a pro ženaté/vdané první nejdůležitější, a u vzdělávání prostřednictvím odborných a jazykových kurzů, které řadí svobodní na devátou příčku a ženatí/vdané na jedenáctou příčku. V pořadí ostatních motivačních nástrojů se žebříčky výrazněji neliší.

9.7.6 Důležitost motivačních nástrojů podle rodičovství

Tabulka x zobrazuje jednotlivé motivační nástroje seřazené podle průměrného hodnocení důležitosti pro celkovou spokojenost v zaměstnání u bezdětných pracovníků a u pracovníků, kteří mají děti.

TABULKA 58: Důležitost motivačních nástrojů podle rodičovství

POŘADÍ	BEZDĚTNÍ	RODIČE
1.	Výše vyplácené mzdy	Uspokojení z vykonané práce
2.	Vyhovující pracovní náplň	Vyhovující pracovní náplň
3.	Uspokojení z vykonané práce	Jistota zaměstnání
4.	Vztahy s kolegy a nadřízenými	Výše vyplácené mzdy
5.	Vhodný styl a kvalita vedení	Vztahy s kolegy a nadřízenými
6.	Jistota zaměstnání	Vhodný styl a kvalita vedení
7.	Kariérní a profesní růst	Uznání
8.	Uznání	Kariérní a profesní růst
9.	Odborné a jazykové kurzy	Prestiž pracovní pozice
10.	Prestiž pracovní pozice	Odborné a jazykové kurzy
11.	Svěření pravomocí	Svěření pravomocí
12.	Dovolená nad rámec zákona	Dovolená nad rámec zákona
13.	Firemní mobil/notebook	Příplatky na stravování
14.	Příplatky na stravování	Firemní mobil/notebook
15.	Firemní automobil	Firemní automobil

ZDROJ: vlastní zpracování

V případě bezdětných pracovníků a rodičů se žebříčky důležitosti motivačních nástrojů pro celkovou spokojenost v zaměstnání také zásadně neliší. Rozdíl je možné spatřit ve výši vyplácené mzdy, která je pro bezdětné na prvním místě a pro rodiče až na místě čtvrtém. Naopak je tomu u jistoty zaměstnání, kterou řadí rodiče na třetí příčku a bezdětní až na šestou příčku. Pro rodiče je celkově nejdůležitější uspokojení z dobře vykonané práce, pro bezdětné je uspokojení až na třetím místě.

9.8 Interpretace výsledků

Z analýzy dat získaných dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že úroveň pracovní motivace, spokojenost v zaměstnání a preference motivátorů je ovlivněna sociálními faktory pracovníků.

Vyšší úroveň motivace v zaměstnání se podařilo zjistit u mužů. Podle výsledků závislostní analýzy je u mužů pracovní motivace ovlivněna více než u žen spokojeností s výší mzdy, se stylem a kvalitou vedení a s pocitem uspokojení a seberealizace.

Dalším výstupem analýzy je zjištění, že s věkem roste počet silně motivovaných pracovníků, ale zároveň také počet pracovníků, kteří nejsou motivováni vůbec. U starších pracovníků je výše motivace více závislá na výši mzdy, benefitech a spokojenosti s vedením. Mladší

generace pracovníků je více motivována, pokud jí práce přináší dostatečný pocit uspokojení a seberealizace.

Dalším trendem, který odhalila provedená analýza, je rostoucí motivace se vzděláním. Vzdělanější pracovníci se v zaměstnání cítí být motivováni silněji, než pracovníci s nižším vzděláním. U méně vzdělaných pracovníků závisí úroveň motivace více na mzdě a benefitech. Vzdělanější pracovníci jsou více motivováni, pokud jim vyhovuje styl a kvalita vedení a pokud je práce uspokojuje a dovoluje jim seberealizovat se.

Hierarchicky výše postavení pracovníci jsou podle výsledků analýzy více motivováni k práci než pracovníci hierarchicky níže postavení. Řadové zaměstnance a nižší a střední manažery motivuje k práci zejména mzda a pocit uspokojení a seberealizace, top manažery motivují zaměstnanecké výhody a spokojenost s vedením.

Výsledky závislostní analýzy lze shrnout tak, že s věkem roste význam extrinsických motivů práce a naopak klesá význam motivů intrinsických. Starší lidé jsou vlivem finančních a rodinných závazků více motivováni, pokud se jim dostává dostatečné finanční ohodnocení. Pociť uspokojení a seberealizace u nich není tak důležitý, jako u mladých lidí. Význam intrinsických motivů naopak roste se vzděláním a pozicí v zaměstnání. U vzdělaných lidí a vysoce postavených zaměstnanců jsou spíše než plat a benefity důležitějšími motivy v zaměstnání potřeba činnosti, radost z práce samé, uspokojení z dobře odvedené práce, moc a seberealizace.

Dalším důležitým zjištěním je, že motivy, které jsou zodpovědné za spokojenost pracovníků v zaměstnání, se u různých sociálních skupin výrazně neliší. Pro všechny sociální skupiny jsou mezi nejdůležitějšími faktory výše mzdy, uspokojení z dobře odvedené práce, jistota zaměstnání, vyhovující pracovní náplň a vztahy s kolegy a nadřízenými. Porovnáním jednotlivých sociálních skupin bylo zjištěno, že pořadí důležitosti motivačních nástrojů pro celkovou spokojenost v zaměstnání se mírně mění, nebyly však nalezeny takové sociální faktory, které mění charakter spokojenosti v zaměstnání radikálně.

10. Závěr

Pracovní motivace je proces nesmírně složitý, který je ovlivňován celou řadou faktorů a který tvoří jednu ze základních determinant pracovní výkonnosti. Snahou motivovat své zaměstnance se v dnešní době věnuje naprostá většina ekonomicky smýšlejících firem. Využívají k tomu různé stimulační prostředky a techniky, ale cíl mají stejný, přinutit své zaměstnance, aby byly firmě loajální, aby pracovali s co nejvyšším vynaloženým úsilím, aby maximalizovali svůj výkon a přinesli firmě co nejvyšší zisk.

Zaměstnance těchto firem zase zajímá, jaký je jejich úkol, zda a jak je možné ho dosáhnout, jakou námahu a čas musí k jeho splnění vynaložit a v neposlední řadě, co tím získají. Pokud se představy firmy a zaměstnance o cíli pracovní činnosti, cestě k jeho dosažení a odměně za splnění úkolu shodují, je vytvořen základ pro fungující pracovní vztah.

Co ale motivuje lidi k práci, je ovlivněno mnoha aspekty, které je nezdědka kdy velmi těžké odhalit. Některé pracovníky motivuje vidina materiálního obohacení, jiní jsou motivováni snahou o uplatnění svých schopností a dovedností, jiní touží po uznání svým okolím, jiné motivuje radost z práce jako takové, jiní usilují o moc nebo o nalezení životního smyslu a seberealizace.

Vysoké úrovně pracovní motivovanosti lze jen zřídka kdy dosáhnout pouhým poskytnutím mzdy a univerzálního balíčku zaměstnaneckých výhod. Každého totiž k práci motivuje něco jiného. Jak ukázal výzkum pracovní motivace, hodnotí pracovníci jako nejdůležitější faktor spokojenosti v zaměstnání uspokojení z dobře vykonané práce, jistotu zaměstnání, vyhovující pracovní náplň a vztahy s kolegy a nadřízenými. Výše vyplácené mzdy je až na 5. příčce důležitosti, následuje vhodný styl a kvalita vedení a uznání spolupracovníky a vedením. Jistotu zaměstnání může zaměstnavatel zaměstnanci zajistit pracovní smlouvou, na vyšší mzdy se může se zaměstnancem domluvit. Co ale ostatní motivy práce? Jejich poskytnutí není tak snadné, protože každý pracovník je jiný, má jiné potřeby, zájmy, hodnoty a ideály. Různým pracovníkům vyhovuje různá pracovní náplň, různá atmosféra na pracovišti a různý styl řízení. Motivovat své zaměstnance tedy vyžaduje nejen dovednosti řízení a vedení lidí, ale také poznání osobnosti zaměstnance a empatii.

Snahou výzkumné části této práce bylo nalézt takové znaky, které mohou nadřízenému napovědět, jakým směrem se bude motivace konkrétního pracovníka ubírat. Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, jaké jsou mezi pracovníky v České republice napříč profesemi nejčastější motivy práce, jaká je úroveň jejich pracovní motivace, zda jsou spokojeni se mzdou, zaměstnaneckými výhodami a stylem vedením, zda mají v zaměstnání pocit uspokojení a seberealizace, jaké motivační nástroje v zaměstnání postrádají a co je pro ně nejdůležitější pro celkovou spokojenost v zaměstnání. Pro klasifikaci pracovníků byly vybrány sociální faktory jako pohlaví, věk, vzdělání, pozice v zaměstnání, rodinný stav a rodičovství. Jednotlivé sociální skupiny vytvořené rozdělením zkoumaného vzorku pracovníků byly následně podrobeny analýze.

Analýza přinesla řadu zajímavých zjištění. Nejpodnětější částí práce je závislostní analýza vlivu spokojenosti se mzdou, benefity, vedením a pocitem uspokojení a seberealizace na pracovní motivaci. Srovnání jednotlivých sociálních skupin odhalilo, že největší vliv na úroveň motivace a účinnost motivačních nástrojů má věk a vzdělání. Pracovní motivace mladších a vzdělanějších pracovníků je více determinována stylem a kvalitou vedení a pocitem uspokojení a seberealizace, starší a méně vzdělané pracovníky naopak motivuje výše mzdy a forma a množství zaměstnaneckých výhod.

Vliv na úroveň motivace má ale i pohlaví. Závislost spokojenosti se mzdou, benefity a vedením na pracovní motivaci je u mužů silnější než u žen. Lze tedy předpokládat, že ženy jsou více ovlivněny dalšími faktory, jako jsou vztahy s kolegy, prostředím na pracovišti, atd.

Určité trendy byly nalezeny i v případě skupin pracovníků rozdělených podle pozice v zaměstnání. Například, motivace řadových zaměstnanců je nejvíce determinována mzdou a pocitem uspokojení a seberealizace, top manažery motivují zaměstnanecké výhody a spokojenost s vedením.

U skupin rozdělených podle rodinného stavu a rodičovství byly nalezeny určité preference v důležitosti motivačních nástrojů pro celkovou spokojenost v zaměstnání, rozdíly však nejsou zásadní. Pro pracovníky v manželském svazku a rodiče je důležitější než pro svobodné a bezdětné jistota zaměstnání, uspokojení z dobře odvedené práce a vyhovující pracovní náplň. Pro svobodné a bezdětné je naopak důležitější uznání spolupracovníky a vedením, profesní a kariéerní růst, prestiž pracovní pozice, vzdělávání prostřednictvím odborných a jazykových kurzů a svěřením pravomocí.

Výzkum prokázal souvislost mezi sociálními faktory a úrovní pracovní motivace. Nelze však tvrdit, že by byly sociální faktory jediným determinantem motivace práce. Důležitou roli hrají také osobnostní charakteristiky jednotlivých pracovníků, které je nutné zkoumat přímo na pracovišti.

11. Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, M.: *Management a leadership*. 1. vyd., Praha, Grada Publishing, 2008, 272 s., ISBN 978-80-247-2177-4
- ARMSTRONG, M.: *Odměňování pracovníků – Jak z odměňování učinit zdroj úspěšnosti podniku*. 1. vyd., Praha, Grada Publishing, 2009, 448 s., ISBN 978-80-247-2890-2
- ARMSTRONG, M.: *Personální management*. 1. vyd., Praha, Grada Publishing, 1999, 963 s., ISBN 80-7169-614-5
- ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd., Praha, Grada Publishing, 2002, 856 s., ISBN 80-247-0469-2
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. A KOL.: *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd., Praha, Management Press, 2002, 589 s., ISBN 80-7261-064-3
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. A KOL.: *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd., Praha, Prospektrum, 1994, 411 s., ISBN 80-7175-010-7
- BĚLOHLÁVEK, F.: *Desatero manažera*. 1. vyd., Brno, Computer Press, 2003, 90 s., ISBN 80-7226-873-2
- BĚLOHLÁVEK, F.: *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd., Brno, CP Books, 2005, 100 s., ISBN 80-2510-505-9
- DEIBLOVÁ, M.: *Motivace jako nástroj řízení*. 1. vyd., Praha, Linde, 2005, 127 s., ISBN 80-902105-8-9
- DOLEŽAL, J., LACKO, B., MÁCHAL, P.: *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd., Praha, Grada Publishing, 2009, 512 s., ISBN 978-80-247-2848-3
- DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M.: *Management*. 1. vyd., Praha, Grada Publishing, 1997, 821 s., ISBN 80-7169-422-3
- FOLWARCZNA, I.: *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd., Praha, Grada Publishing, 2010, 240 s., ISBN 978-80-247-3067-7
- FREHR, H. U.: *Total Quality Management*. 1. vyd., Brno, UNISpublishing, 1995, 258 s., ISBN 3-446-17135-5
- HRON, J.: *Teorie řízení*. 4. vyd., Praha, ČZU, 2000, 135 s., ISBN 80-213-0695-5
- HORALÍKOVÁ, M.: *Personální řízení*. 3. vyd., Praha, Credit, 1999, 249 s. ISBN 80-213-0562-2.
- KLEIBL, J., HÜTTLOVÁ, E., DVORÁKOVÁ, Z.: *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 1. vyd., Praha, VŠE, 1998, 126 s., ISBN 80-7079-988-9
- KOONTZ, H., WEIHRICH, H.: *Management*. 1. vyd., Praha, Victoria Publishing, 1993, 659 s., ISBN 80-85605-45-7
- KOTLER, P.: *Marketing Management: analýza, plánování, využití, kontrola*. 1. vyd., Praha, Grada Publishing, 2001, 720 s., ISBN 80-247-0016-6
- LINHART, J.: *Základy obecné psychologie: Příručka ke studiu na vys. školách*. 1. vyd., Praha, SPN, 1981, 651 s.
- MADSEN, K. B.: *Moderní teorie motivace*. 1. vyd., Praha, Academia, 1979, 472 s.
- MAREŠ, S.: *Základy managementu*. 3. vyd., Hradec Králové, Gaudeamus, 2004, 167s., ISBN 80-7041-774-9
- MASLOW, A. H.: *Motivation and personality*. 3. vyd., New York, HarperCollins Publishers, 1970, 293 s., ISBN: 0060419873

- NÁHLOVSKÝ, P., SUCHÝ, J.: *Koučování v manažerské praxi*. 1. vyd., Praha, Grada Publishing, 2007, 128 s., ISBN 978-80-247-1692-3
- NAKONEČNÝ, M.: *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd., Praha, Management Press, 1992, 258 s., ISBN 80-85603-01-2
- NAKONEČNÝ, M.: *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd., Praha, Grada Publishing, 2005, 225 s., ISBN 80-247-0577-X
- PLAMÍNEK, J.: *Vedení lidí, týmů a firem (Praktický atlas managementu)*. 1. vyd., Praha, Grada Publishing, 2002, 151 s., ISBN 80-247-0403-X
- PLHÁKOVÁ, A.: *Učebnice obecné psychologie*. 1. vyd., Praha, Academia, 2004, 472 s., ISBN: 80-200-1086-6
- PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R.: *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd., Praha, VŠE, 1996, 210 s., ISBN 80-7079-283-3
- RŮŽIČKA, J.: *Motivace pracovního jednání*. 3. vyd., Praha, VŠE, 1992, 170 s., ISBN 80-7079-621-X
- SANG, H. K.: *Tisíc a jeden způsob jak motivovat sebe i druhé*. 2. vyd., Praha, Management Press, 2003, 162 s., ISBN 80-7216-078-3
- SMÉKAL, V.: *Pozvání do psychologie osobnosti*. 3. vyd., Brno, Barrister & Principal, 2002, 517 s., ISBN: 978-80-87029-62-6
- SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. A KOL.: *Základy podnikání*. 1. vyd., Praha, Grada Publishing, 2010, 432 s., ISBN 978-80-247-3339-5
- SVATOŠOVÁ, L., KÁBA, B., PRÁŠILOVÁ, M.: *Zdroje a zpracování sociálních a ekonomických dat – učební texty*. 1. vyd., Praha, ČZU, 2006, 196 s., ISBN 80-213-1189-4
- ŠVANCARA, J.: *Psychologie emocí a motivace*. 1. vyd., Praha, SPN, 1984, 158 s.
- VEBER, J. a kol.: *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd., Praha, Management Press, 2009, 735 s., ISBN 978-80-7261-200-0
- VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O.: *Management na prahu 90. let*. 1. vyd., Praha, Institut řízení, 1991, 161 s., ISBN 80-7014-034-8
- WALKER, A. J. a kolektiv: *Moderní personální management – Nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd., Praha, Grada Publishing, 2003, 256 s., ISBN 80-247-0449-8
- ZUZÁK, R.: *Management pro obor podnikání a administrativa*. 2. vyd., Praha, PEF ČZU, 2003, 124 s. ISBN 80-213-0989-X
- ASISTENTKA.CZ.: *Druhy zaměstnaneckých benefitů*. [online] Praha [2010-11-26]. Dostupné z: <<http://www.asistentka.cz/node/544>>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Zaměstnanost a nezaměstnanost v ČR podle výsledků výběrového šetření pracovních sil 3. čtvrtletí 2010*. [online] Praha [2011-03-08]. Dostupné z <<http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/p/3101-10>>
- VERONIKA TOMANOVÁ, FINANCE.CZ: *Daňový pohled na nejoblíbenější zaměstnanecké benefity*. [online] Praha [2010-11-26]. Dostupné z <<http://www.finance.cz/zpravy/finance/275767/>>

12. Seznam obrázků

OBRÁZEK 1: Vztah síly motivace a úrovně výkonu.....	16
OBRÁZEK 2: Motivační proces.....	17
OBRÁZEK 3: Maslowova pyramida potřeb.....	22
OBRÁZEK 4: Model celkové odměny.....	36

13. Seznam tabulek

TABULKA 1: Schéma asociační tabulky	8
TABULKA 2: Účinky satisfaktorů a frustrátorů dle N. A. Harlandera (1989).....	23
TABULKA 3: Motivace a demotivace v závislosti na spravedlnost	25
TABULKA 4: Rozdělení pracovníků podle převládajících motivů dle M. S. Myerse (1959)	27
TABULKA 5: Druhy odměn	32
TABULKA 6: Pořadí důležitosti motivačních faktorů u mužů a žen	37
TABULKA 7: Rozdělení zkoumaného vzorku pro účely závislostní analýzy	41
TABULKA 8: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a spokojenosti s výší mzdy u mužů	43
TABULKA 9: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a spokojenosti se zaměstnaneckými benefity u mužů	43
TABULKA 10: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a spokojeností se stylem a kvalitou vedení u mužů	44
TABULKA 11: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a pocitu seberealizace a uspokojení z práce u mužů	44
TABULKA 12: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a spokojenosti s výší mzdy u žen	44
TABULKA 13: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a spokojenosti se zaměstnaneckými benefity u žen	44
TABULKA 14: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a spokojeností se stylem a kvalitou vedení u žen	45
TABULKA 15: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a pocitu seberealizace a uspokojení z práce u žen	45
TABULKA 16: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a spokojenosti s výší mzdy u věkové kategorie 15 – 29 let	46
TABULKA 17: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a spokojenosti se zaměstnaneckými benefity u věkové kategorie 15 – 29 let	47
TABULKA 18: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a spokojeností se stylem a kvalitou vedení u věkové kategorie 15 – 29 let	47
TABULKA 19: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a pocitu seberealizace a uspokojení z práce u věkové kategorie 15 – 29 let	47
TABULKA 20: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a spokojenosti s výší mzdy u věkové kategorie 30 – 49 let	47
TABULKA 21: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a spokojenosti se zaměstnaneckými benefity u věkové kategorie 30 – 49 let	48
TABULKA 22: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a spokojeností se stylem a kvalitou vedení u věkové kategorie 30 – 49 let	48
TABULKA 23: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a pocitu seberealizace a uspokojení z práce u věkové kategorie 30 – 49 let	48
TABULKA 24: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a spokojenosti s výší mzdy u věkové kategorie 50 – 69 let	48

TABULKA 25: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a spokojenosti se zaměstnaneckými benefity u věkové kategorie 50 – 69 let.....	49
TABULKA 26: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a spokojeností se stylem a kvalitou vedení u věkové kategorie 50 – 69 let	49
TABULKA 27: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a pocitu seberealizace a uspokojení z práce u věkové kategorie 50 – 69 let.....	49
TABULKA 28: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a spokojenosti s výší mzdy u pracovníků se základním vzděláním	51
TABULKA 29: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a spokojenosti se zaměstnaneckými benefity u pracovníků se základním vzděláním	51
TABULKA 30: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a spokojeností se stylem a kvalitou vedení u pracovníků se základním vzděláním	51
TABULKA 31: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a pocitu seberealizace a uspokojení z práce u pracovníků se základním vzděláním	52
TABULKA 32: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a spokojenosti s výší mzdy u středoškolsky vzdělaných	52
TABULKA 33: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a spokojenosti se zaměstnaneckými benefity u středoškolsky vzdělaných.....	52
TABULKA 34: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a spokojeností se stylem a kvalitou vedení u středoškolsky vzdělaných	52
TABULKA 35: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a pocitu seberealizace a uspokojení z práce u středoškolsky vzdělaných	53
TABULKA 36: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a spokojenosti s výší mzdy u vysokoškolsky vzdělaných.....	53
TABULKA 37: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a spokojenosti se zaměstnaneckými benefity u vysokoškolsky vzdělaných	53
TABULKA 38: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a spokojeností se stylem a kvalitou vedení u vysokoškolsky vzdělaných	53
TABULKA 39: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a pocitu seberealizace a uspokojení z práce u vysokoškolsky vzdělaných.....	54
TABULKA 40: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a spokojenosti s výší mzdy u řadových zaměstnanců	56
TABULKA 41: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a spokojenosti se zaměstnaneckými benefity u řadových zaměstnanců	56
TABULKA 42: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a spokojeností se stylem a kvalitou vedení u řadových zaměstnanců	56
TABULKA 43: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a pocitu seberealizace a uspokojení z práce u řadových zaměstnanců.....	56
TABULKA 44: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a spokojenosti s výší mzdy u nižších a středních manažerů.....	57
TABULKA 45: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a spokojenosti se zaměstnaneckými benefity u nižších a středních manažerů	57
TABULKA 46: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a spokojeností se stylem a kvalitou vedení u nižších a středních manažerů	57

TABULKA 47: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a pocitu seberealizace a uspokojení z práce u nižších a středních manažerů	57
TABULKA 48: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a spokojenosti s výší mzdy u top manažerů	58
TABULKA 49: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a spokojenosti se zaměstnaneckými benefity u top manažerů	58
TABULKA 50: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a spokojeností se stylem a kvalitou vedení u top manažerů.....	58
TABULKA 51: Asociační tabulka závislosti úrovně motivace a pocitu seberealizace a uspokojení z práce u top manažerů	58
TABULKA 52: Důležitost motivačních nástrojů	72
TABULKA 53: Důležitost motivačních nástrojů u mužů a žen	83
TABULKA 54: Důležitost motivačních nástrojů podle u věkových skupin	84
TABULKA 55: Důležitost motivačních nástrojů podle vzdělání	85
TABULKA 56: Důležitost motivačních nástrojů podle pozice v zaměstnání	86
TABULKA 57: Důležitost motivačních nástrojů podle rodinného stavu	87
TABULKA 58: Důležitost motivačních nástrojů podle rodičovství	88

14. Seznam grafů

GRAF 1: Struktura respondentů podle pohlaví.....	39
GRAF 2: Struktura respondentů podle věku	39
GRAF 3: Struktura respondentů podle vzdělání	40
GRAF 4: Odpovědi na otázku „Jak byste ohodnotil/a výši své motivace pro plnění pracovních povinností ve svém současném zaměstnání?“	42
GRAF 5 – 8: Odpovědi na otázky týkající se spokojenosti v zaměstnání	42
GRAF 9: Úroveň pracovní motivace podle pohlaví.....	43
GRAF 10: Srovnání závislostí silné pracovní motivace a sledovaných faktorů u mužů a žen	45
GRAF 11: Úroveň pracovní motivace podle věku	46
GRAF 12: Srovnání závislostí silné pracovní motivace a sledovaných faktorů u jednotlivých věkových kategorií	49
GRAF 13: Úroveň pracovní motivace podle vzdělání	51
GRAF 14: Srovnání závislostí silné pracovní motivace a sledovaných faktorů u jednotlivých vzdělanostních skupin	54
GRAF 15: Úroveň pracovní motivace podle pozice v zaměstnání.....	55
GRAF 16: Srovnání závislostí silné pracovní motivace a sledovaných faktorů u jednotlivých skupin podle pozice v zaměstnání	59
GRAF 17 a 18: Postrádané zaměstnanecké výhody u mužů a žen.....	60
GRAF 19 a 20: Postrádané motivační nástroje ve vztahu k vedení u mužů a žen	61
GRAF 21 - 23: Postrádané zaměstnanecké výhody podle věku	62
GRAF 24 - 26: Postrádané motivační nástroje ve vztahu k vedení podle věku	63
GRAF 27 - 29: Postrádané zaměstnanecké výhody podle vzdělání	64
GRAF 30 - 32: Postrádané motivační nástroje ve vztahu k vedení podle věku	65
GRAF 33 - 35: Postrádané zaměstnanecké výhody podle pozice v zaměstnání	66
GRAF 36 - 38: Postrádané motivační nástroje ve vztahu k vedení podle pozice v zaměstnání	67
GRAF 39 a 40: Postrádané zaměstnanecké výhody podle rodinného stavu.....	68
GRAF 41 a 42: Postrádané motivační nástroje ve vztahu k vedení podle rodinného stavu	69
GRAF 43 a 44: Postrádané zaměstnanecké výhody podle rodičovství.....	70
GRAF 45 a 46: Postrádané motivační nástroje ve vztahu k vedení podle rodičovství	71
GRAF 45: Průměrná hodnocení motivačního nástroje „Uspokojení z dobře vykonané práce“ sociálními skupinami	72
GRAF 46: Průměrná hodnocení motivačního nástroje „Vyhovující pracovní náplň“ sociálními skupinami.....	73
GRAF 47: Průměrná hodnocení motivačního nástroje „Jistota zaměstnání“ sociálními skupinami ..	74
GRAF 48: Průměrná hodnocení motivačního nástroje „Výše vyplácené mzdy“ sociálními skupinami	74
GRAF 49: Průměrná hodnocení motivačního nástroje „Vztahy s kolegy a nadřízenými“ sociálními skupinami.....	75

GRAF 50: Průměrná hodnocení motivačního nástroje „Vhodný styl a kvalita vedení“ sociálními skupinami.....	76
GRAF 51: Průměrná hodnocení motivačního nástroje „Uznání spolupracovníky a vedením“ sociálními skupinami	76
GRAF 52: Průměrná hodnocení motivačního nástroje „Možnost kariérního a profesního růstu“ sociálními skupinami	77
GRAF 53: Průměrná hodnocení motivačního nástroje „Prestiž pracovní pozice“ sociálními skupinami	78
GRAF 54: Průměrná hodnocení motivačního nástroje „Vzdělávání prostřednictvím odborných a jazykových kurzů“ sociálními skupinami	78
GRAF 55: Průměrná hodnocení motivačního nástroje „Svěření pravomocí v určitých oblastech“ sociálními skupinami	79
GRAF 56: Průměrná hodnocení motivačního nástroje „Možnost čerpání dovolené a placeného volna na rámec zákona“ sociálními skupinami	80
GRAF 57: Průměrná hodnocení motivačního nástroje „Příplatky na stravování“ sociálními skupinami	80
GRAF 58: Průměrná hodnocení motivačního nástroje „Možnost využívat firemní mobilní telefon/notebook pro soukromé účely“ sociálními skupinami	81
GRAF 59: Průměrná hodnocení motivačního nástroje „Možnost využívat firemní automobil pro soukromé účely“ sociálními skupinami	82

15. Přílohy

Příloha č. 1: Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Ladislava Žáková a jsem studentkou Provozně-ekonomické fakulty České zemědělské univerzity v Praze. Právě zpracovávám diplomovou práci na téma "Nástroje zvyšování pracovní motivace v podnikatelské sféře" a chtěla bych Vás poprosit o pomoc vyplněním dotazníku týkajícího se úrovně Vaší motivace v zaměstnání a účinnosti motivačních nástrojů. Tímto průzkumem chci zjistit, jaký vliv mají sociální faktory na motivaci zaměstnanců. Dotazník Vám nezabere více než několik minut a jeho vyplnění je anonymní. Předem Vám děkuji za ochotu a čas.

PRVNÍ ČÁST – pracovní podmínky

1) Do jaké kategorie patříte?

- Zaměstnanec
- Osoba samostatně výdělečně činná
- Majitel, jednatel, člen představenstva firmy
- Student
- Nezaměstnaný
- Důchodce
- Jiné (vepište)

2) Při jakém pracovním úvazku pracujete? (Pokud momentálně nepracujete, uvažujte své poslední zaměstnání.)

- Zkrácený úvazek při studiu
- Zkrácený úvazek při rodičovské dovolené
- Zkrácený úvazek v důchodu
- Plný úvazek
- Jiné (vepište)

3) V jakém sektoru pracujete?

- Soukromý sektor
- Veřejný sektor

4) V jakém oboru pracujete?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Administrativa | <input type="checkbox"/> Řemeslné práce |
| <input type="checkbox"/> Bankovníctví | <input type="checkbox"/> Stavebnictví a reality |
| <input type="checkbox"/> Ekonomika a podnikové finance | <input type="checkbox"/> Strojírenství, technika a elektrotechnika |
| <input type="checkbox"/> Doprava a logistika | <input type="checkbox"/> Veřejná správa |
| <input type="checkbox"/> Cestovní ruch | <input type="checkbox"/> Telekomunikace |
| <input type="checkbox"/> Farmacie, chemie a potravinářství | <input type="checkbox"/> Věda a výzkum |
| <input type="checkbox"/> IT | <input type="checkbox"/> Výroba a průmysl |
| <input type="checkbox"/> Kultura, umění a tvůrčí práce | <input type="checkbox"/> Vzdělávání a školství |
| <input type="checkbox"/> Média, reklama a PR | <input type="checkbox"/> Zdravotní a sociální péče |
| <input type="checkbox"/> Personalistika a lidské zdroje | <input type="checkbox"/> Zemědělství a lesnictví |
| <input type="checkbox"/> Právní služby | <input type="checkbox"/> Jiné |
| <input type="checkbox"/> Prodej a obchod | |

5) Jaká je Vaše pozice v zaměstnání?

- Top manažer
- Nižší nebo střední manažer
- Řadový zaměstnanec

6) Jaká je Vaše měsíční čistá mzda/plat?

- Méně než 10.000 Kč
- 10.000 - 14.999 Kč
- 15.000 – 19.999 Kč
- 20.000 – 29.999 Kč
- 30.000 – 49.999 Kč
- 50.000 – 99.000 Kč
- 100.000 – 199.999 Kč
- 200.000 a výše

DRUHÁ ČÁST – pracovní motivace

7) Jak byste ohodnotil/a výši své motivace pro plnění pracovních povinností ve svém současném zaměstnání?

- Jsem velmi silně motivován/a
- Jsem silně motivován/a
- Jsem průměrně motivován/a
- Jsem slabě motivován/a
- Nejsem vůbec motivován/a

8) Jste spokojen/a s výší mzdy, kterou ve svém zaměstnání dostáváte?

- Ano
- Spíše ano
- Ani ano, ani ne
- Spíše ne
- Ne

9) Jste spokojen/a s formou a množstvím zaměstnaneckých výhod, které Vám zaměstnavatel poskytuje?

- Ano
- Spíše ano
- Ani ano, ani ne
- Spíše ne
- Ne

10) Jaké zaměstnanecké výhody ve svém zaměstnání nejvíce postrádáte? (vyberte prosím nejvíce 3) Tato otázka byla zobrazena respondentům, kteří na předchozí otázku odpověděli „Ani ano, ani ne“, „Spíše ne“ nebo „Ne“.

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Příplatky na stravování | <input type="checkbox"/> Firemní notebook |
| <input type="checkbox"/> Příplatky na pojištění | <input type="checkbox"/> Firemní mobilní telefon |
| <input type="checkbox"/> Příplatky na dovolenou | <input type="checkbox"/> Firemní automobil |
| <input type="checkbox"/> Příplatky na kulturní, sportovní a relaxační aktivity | <input type="checkbox"/> Dovolená a placené volno nad rámec zákona |
| <input type="checkbox"/> Slevy na nákup zboží a služeb | <input type="checkbox"/> Firemní akce |

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Věcné dary k pracovním a životním výročím | <input type="checkbox"/> Odborné a jazykové kurzy |
| <input type="checkbox"/> Nadstandardní lékařská péče | <input type="checkbox"/> Jiné |

11) Jste spokojen/a se stylem a kvalitou vedení ve svém zaměstnání?

- Ano
 Spíše ano
 Ani ano, ani ne
 Spíše ne
 Ne

12) Co ve vztahu k vedení ve svém zaměstnání nejvíce postrádáte? (vyberte prosím

nejvíce 3) *Tato otázka byla zobrazena respondentům, kteří na předchozí otázku odpověděli „Ani ano, ani ne“, „Spíše ne“ nebo „Ne“.*

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Svěření pravomocí v určitých oblastech | <input type="checkbox"/> Povzbuzování k většímu výkonu |
| <input type="checkbox"/> Účast na některých rozhodovacích procesech | <input type="checkbox"/> Zpětnou vazbu nadřízeného po vykonání úkolu |
| <input type="checkbox"/> Větší volnost při plnění pracovních úkolů | <input type="checkbox"/> Zájem nadřízeného o potřeby svých podřízených |
| <input type="checkbox"/> Možnost výběru pracovních úkolů | <input type="checkbox"/> Srozumitelné vysvětlení požadavků nadřízeného |
| <input type="checkbox"/> Možnost vyjádřit svůj názor | <input type="checkbox"/> Spravedlivé hodnocení výsledků práce |
| <input type="checkbox"/> Možnost kariérního růstu | <input type="checkbox"/> Jiné |
| <input type="checkbox"/> Uznání ze strany nadřízeného | |
| <input type="checkbox"/> Pochvala za dobře odvedenou práci | |

13) Máte pocit, že Vám Vaše práce přináší dostatečný pocit uspokojení a seberealizace?

- Ano
 Spíše ano
 Ani ano, ani ne
 Spíše ne
 Ne

14) Následující nástroje motivace ohodnoťte na stupnici 1 - 5 podle toho, jak jsou důležité pro Vaši celkovou spokojenost v zaměstnání.

(1 – velmi důležité, 2 – důležité, 3 – středně důležité, 4 – spíše nedůležité, 5 – absolutně nedůležité)

	1	2	3	4	5
Výše vyplácené mzdy/platu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Příplatky na stravování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Příplatky na pojištění	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Příplatky na dovolenou	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Příplatky na kulturní, sportovní a relaxační aktivity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jistota zaměstnání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vyhovující pracovní náplň	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kvalitní vybavení pracoviště	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnost využívat firemní mobilní telefon/notebook pro soukromé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnost využívat firemní automobil pro soukromé účely	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Možnost čerpání dovolené a placeného volna nad rámec zákona	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnost účastnit se firemních, společenských a odborných akcí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnost práce z domova	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Volná pracovní doba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Svěření pravomocí v určitých oblastech	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnost kariérního a profesního růstu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vzdělávání prostřednictvím odborných a jazykových kurzů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vhodný styl a kvalita vedení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prestiž pracovní pozice	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uznání spolupracovníky a vedením	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uspokojení z dobře vykonané práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vztahy s kolegy a nadřízenými	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

TŘETÍ ČÁST – identifikace respondenta a sociální faktory

15) Jste muž nebo žena?

- Muž
- Žena

16) Do jaké věkové kategorie patříte?

- 19 a méně let
- 20 – 29 let
- 30 – 39 let
- 40 – 49 let
- 50 – 59 let
- 60 – 69 let
- 70 a více let

17) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Středoškolské bez maturity
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

18) Jaký je Váš rodinný stav?

- Svobodný/á
- Ženatý/vdaná
- Rozvedený/á
- Ovdovělý/á

19) Kolik máte dětí?

- Žádné

- 1 – 2 děti
- 3 a více dětí

Příloha č. 2: Odpovědi na otázky dotazníku

Otázka č. 1: Do jaké kategorie patříte?

Zaměstnanec	226
Osoba samostatně výdělečně činná	46
Majitel, jednatel, člen představenstva firmy	9
Student	64
Nezaměstnaný	16
Důchodce	17

Otázka č. 2: Při jakém pracovním úvazku pracujete?

Plný úvazek	303
Zkrácený úvazek	3
Zkrácený úvazek při studiu	57
Zkrácený úvazek při rodičovské dovolené	5
Zkrácený úvazek v důchodu	10

Otázka č. 3: V jakém sektoru pracujete?

Soukromý sektor	252
Veřejný sektor	126

Otázka č. 4: V jakém oboru pracujete?

Administrativa	36
Bankovníctví	11
Cestovní ruch	3
Doprava a logistika	19
Ekonomika a podnikové finance	6
Farmacie, chemie a potravinářství	7
IT	16
Kultura, umění a tvůrčí práce	6
Média, reklama a PR	18
Personalistika a lidské zdroje	3
Právní služby	2
Prodej a obchod	66
Řemeslné práce	16

Stavebnictví a reality	16
Strojírenství, technika a elektrotechnika	17
Telekomunikace	2
Veřejná správa	12
Věda a výzkum	3
Výroba a průmysl	32
Vzdělávání a školství	24
Zdravotní a sociální péče	24
Zemědělství a lesnictví	13
Jiné	26

Otázka č. 5: Jaká je Vaše pozice v zaměstnání?

Top manažer	30
Nižší nebo střední manažer	77
Řadový zaměstnanec	271

Otázka č. 6: Jaká je Vaše měsíční čistá mzda/plat?

Méně než 10.000 Kč	82
10.000 - 14.999 Kč	89
15.000 – 19.999 Kč	85
20.000 – 29.999 Kč	75
30.000 – 49.999 Kč	30
50.000 – 99.000 Kč	14
100.000 – 199.999 Kč	3
200.000 a výše	0

Otázka č. 7: Jak byste ohodnotil/a výši své motivace pro plnění pracovních povinností ve svém současném zaměstnání?

Jsem velmi silně motivován/a	27
Jsem silně motivován/a	71
Jsem průměrně motivován/a	138
Jsem slabě motivován/a	90
Nejsem vůbec motivován/a	52

Otázka č. 8: Jste spokojen/a s výší mzdy, kterou ve svém zaměstnání dostáváte?

Ano	54
Spíše ano	83

Ani ano, ani ne	79
Spíše ne	86
Ne	76

Otázka č. 9: Jste spokojen/a s formou a množstvím zaměstnaneckých výhod, které Vám zaměstnavatel poskytuje?

Ano	71
Spíše ano	66
Ani ano, ani ne	53
Spíše ne	71
Ne	117

Otázka č. 10: Jaké zaměstnanecké výhody ve svém zaměstnání nejvíce postrádáte?

Tato otázka byla zobrazena respondentům, kteří na předchozí otázku odpověděli „Ani ano, ani ne“, „Spíše ne“ nebo „Ne“ (celkem 242 respondentů); respondenti mohli zaškrtnout nejvíce 3 položky.

Příplatky na stravování	72
Příplatky na pojištění	57
Příplatky na dovolenou	38
Příplatky na kulturní, sportovní a relaxační aktivity	40
Slevy na nákup zboží a služeb	17
Věcné dary k pracovním a životním výročím	5
Nadstandardní lékařská péče	15
Firemní notebook	12
Firemní mobilní telefon	14
Firemní automobil	12
Dovolená a placené volno nad rámec zákona	50
Firemní akce	19
Odborné a jazykové kurzy	49
Jiné	55

Otázka č. 11: Jste spokojen/a se stylem a kvalitou vedení ve svém zaměstnání?

Ano	73
Spíše ano	96
Ani ano, ani ne	66
Spíše ne	85
Ne	58

Otázka č. 12: Co ve vztahu k vedení ve svém zaměstnání nejvíce postrádáte? Tato otázka byla zobrazena respondentům, kteří na předchozí otázku odpověděli „Ani ano, ani ne“, „Spíše ne“ nebo „Ne“ (celkem 210 respondentů); respondenti mohli zaškrtnout nejvíce 3 položky.

Svěření pravomocí v určitých oblastech	16
Účast na některých rozhodovacích procesech	21
Větší volnost při plnění pracovních úkolů	21
Možnost výběru pracovních úkolů	7
Možnost vyjádřit svůj názor	29
Možnost kariérního růstu	46
Uznání ze strany nadřízeného	37
Pochvalu za dobře odvedenou práci	33
Povzbuzování k většímu výkonu	8
Zpětnou vazbu nadřízeného po vykonání úkolu	30
Zájem nadřízeného o potřeby svých podřízených	66
Srozumitelné vysvětlení požadavků nadřízeného	27
Spravedlivé hodnocení výsledků práce	86
Povzbuzování k většímu výkonu	8
Jiné	18

Otázka č. 13: Máte pocit, že Vám Vaše práce přináší dostatečný pocit uspokojení a seberealizace?

Ano	65
Spíše ano	101
Ani ano, ani ne	91
Spíše ne	69
Ne	52

Otázka č. 14: Následující nástroje motivace ohodnot'te na stupnici 1 - 5 podle toho, jak jsou důležité pro Vaši celkovou spokojenost v zaměstnání. (1 – velmi důležité, 2 – důležité, 3 – středně důležité, 4 – spíše nedůležité, 5 – absolutně nedůležité) Číslo udává průměrné hodnocení jednotlivých motivačních nástrojů.

Výše vyplácené mzdy/platu	1,62
Příplatky na stravování	3,00
Příplatky na pojištění	2,98
Příplatky na dovolenou	3,20
Příplatky na kulturní, sportovní a relaxační aktivity	3,41

Jistota zaměstnání	1,59
Vyhovující pracovní náplň	1,61
Kvalitní vybavení pracoviště	1,97
Možnost využívat firemní mobilní telefon/notebook pro soukromé účely	3,36
Možnost využívat firemní automobil pro soukromé účely	3,67
Možnost čerpání dovolené a placeného volna nad rámec zákona	2,85
Možnost účastnit se firemních, společenských a odborných akcí	3,26
Možnost práce z domova	3,01
Volná pracovní doba	2,53
Svěření pravomocí v určitých oblastech	2,46
Možnost kariérního a profesního růstu	2,06
Vzdělávání prostřednictvím odborných a jazykových kurzů	2,40
Vhodný styl a kvalita vedení	1,74
Prestiž pracovní pozice	2,36
Uznání spolupracovníky a vedením	2,03
Uspokojení z dobře vykonané práce	1,57
Vztahy s kolegy a nadřízenými	1,61
Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem	1,81

Otázka č. 15: Jste muž nebo žena?

Muž	172
Žena	206

Otázka č. 16: Do jaké věkové kategorie patříte?

19 a méně let	6
20 - 29 let	122
30 - 39 let	72
40 - 49 let	117
50 - 59 let	52
60 – 69 let	9
70 a více let	0

Otázka č. 17: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Základní	12
Středoškolské bez maturity	12
Středoškolské s maturitou	154

Vyšší odborné	78
Vysokoškolské	122

Otázka č. 18: Jaký je Váš rodinný stav?

Svobodný/á	177
Ženatý/vdaná	79
Rozvedený/á	116
Ovdovělý/á	6

Otázka č. 19: Kolik máte dětí?

Žádné	173
1 – 2 děti	160
3 a více dětí	45