

Univerzita Palackého v Olomouci
Katedra psychologie Filozofické fakulty

**PRACOVNÍ MOTIVACE OBČANSKÝCH ZAMĚSTNANCŮ
ARMÁDY ČESKÉ REPUBLIKY**



Bakalářská práce

Autor: **Jana Veselá**
Vedoucí práce: **PhDr. Matúš Šucha, Ph.D.**

Olomouc
2011

Palacký Univerzity in Olomouc
Philosophical faculty
Department of psychology

**WORK MOTIVATION OF CIVILIAN EMPLOYEES OF ARMY OF
THE CZECH REPUBLIC**



Bachelor thesis

Autor: **Jana Veselá**
Vedoucí práce: **PhDr. Matúš Šucha, Ph.D.**

Olomouc
2011

Prohlašuji, že jsem předloženou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

V Olomouci dne 4. listopadu 2011

podpis

Tímto chci poděkovat PhDr. Matúšovi Šuchovi, Ph.D. za jeho čas, vstřícnost, ochotu a cenné připomínky při vedení mé bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD.....	7
1 PSYCHOLOGIE ORGANIZACE A ŘÍZENÍ	9
1.1 Předmět a vývoj psychologie organizace a řízení	10
1.2 Řídící procesy.....	11
2 PRACOVNÍ SKUPINA V ORGANIZACI.....	14
2.1 Sociální skupina	15
2.2 Pracovní skupina.....	16
2.3 Tým a týmová práce	18
3 PRACOVNÍ MOTIVACE	19
3.1 Pojem pracovní motivace	19
3.2 Pracovní motivace, postoje k práci	19
3.3 Teorie pracovní motivace	22
3.3.1 Maslowovo pojetí hierarchie potřeb.....	23
3.3.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie	24
3.3.3 Alderferova teorie potřeb.....	25
3.3.4 McClellandova teorie pracovní motivace.....	25
3.3.5 Vroomova teorie valence a očekávání nebo-li teorie expektance	25
3.3.6 Porterova a Lawlerova teorie výkonu a spokojenosti	26
3.3.7 Adamsova teorie spravedlnosti	26
3.3.8 Mc Gregorova teorie X a Y	26
3.3.9 Teorie zmocnění.....	27
4 PRACOVNÍ SPOKOJENOST	27
4.1 Teorie pracovní spokojenosti	28
4.2 Faktory pracovní spokojenosti	29
5 MOTIVACE K VÝKONU	31
5.1 Teorie výkonové motivace.....	31
5.2 Výkon	33
5.3 Aspirace a aspirační úroveň.....	34
6 PRACOVNÍ VÝKONNOST	35
6.1 Determinace a posuzování pracovní výkonnosti	36
6.2 Kritéria pracovní výkonnosti a sledování výsledků práce	38
6.3 Hodnocení pracovní výkonnosti.....	39
7 ORGANIZACE PRÁCE A MOTIVAČNÍ POBÍDKY V AČR.....	42
7.1 Organizační struktura AČR.....	42
7.2 Vývoj skutečných počtů osob v organizační struktuře AČR v období od roku 1993 do roku 2010.....	44
7.3 Organizace práce u vybraných vojenských zařízení	46
7.4 Motivační pobídky občanských zaměstnanců u AČR	48
8 METODOLOGICKÝ RÁMEC PRÁCE	50
8.1 Problém a cíle práce.....	50
8.2 Stručné seznámení s dosavadními výzkumy v dané oblasti.....	50
8.3 Popis zkoumaného souboru.....	53
8.4 Organizace a průběh šetření.....	53
8.5 Aplikovaná metodika	54
8.5.1 DPOP 05 (Z.Vtípil, R. Doležalová, 2005)	54
8.5.2 LMI (H. Schuler, M. Prochaska, 2003).....	55
8.5.3 Dotazník subjektivního vnímání organizačních a strukturálních změn u AČR (J.Veselá, 2010).....	57
8.5.4 Použité statistické metody	57
8.6 Symbolika výsledkové části.....	58
9 VÝSLEDKY PRÁCE	58
9.1 Výstupy dotazníku DPOP 05.....	59

9.2	Výstupy dotazníku LMI.....	70
9.3	Výstupy dotazníku subjektivního vnímání organizačních a strukturálních změn (OSZ) u AČR.....	73
9.4	DPOP 05 – rozdíl ve vnímání pracovní spokojenosti z hlediska pohlaví.....	76
9.5	Koreláty DPOP 05 – pracovní spokojenost a seniorita.....	77
9.6	LMI – rozdíl v celkové výkonové motivaci z hlediska pohlaví.....	77
9.7	Koreláty LMI – vybrané škály dotazníku LMI a seniorita.....	78
9.8	K platnosti hypotéz.....	79
10	DISKUZE.....	80
11	ZÁVĚR.....	84
12	SOUHRN.....	85
	POUŽITÁ LITERATURA.....	88
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	91
	SEZNAM TABULEK.....	91
	SEZNAM GRAFŮ.....	92
	SEZNAM PŘÍLOH.....	92
	PŘÍLOHY.....	93
	Příloha č. 1 - Tabulky č. 1a až 12a - výpočty absolutních a relativních četností.....	93
	Příloha č. 2 - Tabulky výpočtu F-testů pro rozptyl.....	97
	Příloha č. 3 - Dotazník LMI - HS a ST vybraných škál dotazníku LMI.....	98
	Příloha č. 4 - Zadání bakalářské práce.....	99
	Příloha č. 5 - Abstrakt BP v českém jazyce.....	101
	Příloha č. 6 - Abstrakt BP v anglickém jazyce.....	102
	Příloha č. 7 - Dotazník - demografická data.....	103
	Příloha č. 8 - Dotazník DPOP 05.....	104
	Příloha č. 9 - Dotazník motivace k výkonu - LMI.....	108
	Příloha č. 10 - Dotazník subjektivního vnímání OSZ v AČR.....	118

ÚVOD

Práce je jednou ze základních činností, kterou se člověk odlišuje od zvířat. Po vyučení či vystudování je každý jedinec dříve nebo později zařazen do pracovního procesu (pokud není dítětem milionáře nebo rentiérem) a konfrontován se světem práce. Práce v pracovním poměru, nebo vykonávaná v rámci podnikání je náplní života člověka po více než dvě jeho třetiny. Druh vykonávané práce objektivně ovlivňuje život jednotlivce i jeho blízkých. Na základě vykonávané práce jsou jedinci zařazováni do daných společenských vrstev, je jim přiřknut společenský status a s ním spojená společenská role. Pro některé se práce stane jen zdrojem obživy, cestou, jak si za vydělané peníze dopřát požitky po kterých touží. Pro jiného může být práce alfou a omegou jeho života, někdy i jeho jediným smyslem. Je nepopiratelné, že práce a vše s ní spojené (životní úroveň, produkty práce, pracovní podmínky, motivace, postoje, hodnoty, smysl činnosti) provází lidstvo již celá staletí a další staletí provázet bude.

Tato studie se zaměří pouze na některé dílčí aspekty pracovní činnosti, zejména na postoje k práci, pracovní spokojenost a motivaci k výkonu. Postoje k práci vyjadřují vztah člověka k nějakému objektu či jevu, jsou silně ovlivněny individuální historií každého jedince. Postoje si člověk utváří na základě hodnotících soudů, emocí, pod vlivem výchovy, vzdělání, společenského postavení. S pracovními postoji pak úzce souvisí pracovní spokojenost, která je výsledkem různých postojů - kladných i záporných, které má pracovník ke své práci, pracovnímu prostředí a pracovním vztahům. Současně pracovní postoje i pracovní spokojenost velmi úzce souvisí s pracovní motivací zaměstnance. Pracovní spokojenost je označována jako emoční komponenta pracovní motivace. Pracovní motivace je složitý systémový jev, který je ovlivňován řadou vnitřních i vnějších faktorů. Každá lidská činnost je motivovaná, lidé pracují, aby dosáhli uspokojení svých potřeb, jejich hnací silou je motivace, která jedince aktivizuje a je zásobárnou energie na cestě k dosažení cíle. Motivace k výkonu je pak definována jako touha jedince po úspěchu, snaha o zlepšování se v různých činnostech. Míra motivace k výkonu představuje výslednou tendenci v konfliktu mezi kladnými tendencemi přiblížení (dosažení úspěchu) a zápornými tendencemi vyhnutí (strach z neúspěchu).

Předmětem zájmu předkládané bakalářské práce je skupina zaměstnanců Armády České republiky, kteří bývají označováni jako občanskí nebo dříve civilní zaměstnanci. Jde o pracovníky, kteří nejsou ve služebním, ale v pracovním poměru k rezortu obrany. Smyslem práce je přinést informace o pracovních postojích, pracovní spokojenosti a motivovanosti k výkonu občanských pracovníků AČR. Další oblastí zájmu pak bude zmapování názorů a pohledu občanských zaměstnanců na změny, které probíhají

v posledních letech v armádě na základě měnících se organizačních a ekonomických podmínek.

Práce je rozdělena na část teoretickou a empirickou. V teoretické části jsou nastíněna teoretická východiska a poznatky z odvětví psychologie organizace a řízení, a stručně objasněny základní pojmy vztahující se k pracovní spokojenosti, pracovním postojům a pracovní motivaci, respektive motivaci k výkonu. Okrajově a pro doplnění jsou v teoretické části zmíněny i systémy řízení, interpersonální vztahy v pracovní skupině a vliv osobnosti na pracovní činnost. Dále zde bude čtenář stručně seznámen se způsoby organizace práce, styly vedení a způsoby hodnocení a odměňování občanských zaměstnanců používanými v Armádě České republiky.

Účelem empirické části bakalářské práce je zmapování pracovní spokojenosti a pracovních postojů zaměstnanců za použití Dotazníku DPOP 05, zpracování výsledků studie motivace k výkonu občanských zaměstnanců za použití standardizovaného dotazníku motivace k výkonu - LMI. Součástí empirické části je rovněž zmapování situace ve vztahu k organizačním a strukturálním změnám v armádě, právě z pohledu vybraných občanských zaměstnanců rezortu.

Cílem předkládané práce je analýza míry pracovní spokojenosti a pracovní motivace k výkonu občanských zaměstnanců vybraných vojenských zařízení a postižení vztahů mezi pracovní spokojeností, motivací k výkonu a vybranými proměnnými. Tato studie by měla sloužit mimo jiné ke zvýšení informovanosti velitelů a náčelníků vojenských zařízení s vysokým počtem občanských zaměstnanců a případné aplikaci zjištěných poznatků do praxe.

1 PSYCHOLOGIE ORGANIZACE A ŘÍZENÍ

Psychologie se zabývá studiem chování a mentálních procesů. Psychologie organizace a řízení je odvětvím psychologie, které se zaměřuje na studium chování v pracovním procesu a aplikaci psychologických principů za účelem změny pracovního chování. Personální psychologie je podoblast psychologie organizace a řízení, která se zabývá studiem a analýzou vztahu lidí a práce. (Riggio, 1990).

Historické počátky psychologie práce můžeme objevit již na přelomu 19. a 20. století. Důvodem rozvoje tohoto psychologického odvětví byla zejména potřeba zefektivnění pracovních a výrobních procesů. Přes velký technický rozvoj a rozmach průmyslu a pásové výroby zůstal rozhodujícím činitelem odpovídajícím za kvalitu výroby člověk. Lidský faktor byl také nejčastější příčinou selhání a chybovosti ve výrobním procesu. V tomto období nastupuje psychotechnika (předchůdkyně rozsáhlého oboru psychologie práce) jako nástroj pro zvýšení efektivity pracovního procesu. K rozvoji psychotechniky přispěl také výzkum interindividuálních rozdílů a psychofyzických procesů a později i měření interindividuálních rozdílů pomocí prvních testů.

Základní disciplínou se následně stala obecná psychologie práce a organizace, která se zabývá zákonitostmi psychické regulace a uplatňováním získaných poznatků ve všech oblastech lidské práce (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003). Dále se vydělují úžeji zaměřená odvětví – psychologie inženýrská, personální a poradenská, psychologie organizace a řízení, ale i tak speciální disciplíny jako je psychologie dopravy či psychologie v energetice. Psychologie práce má tedy velice široké pole působnosti. „Zahrnuje průmysl, obchod, dopravu, zemědělství, státní správu, ale i organizace řízené ministerstvem zdravotnictví a školství i organizace soukromé.“ (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, str. 24).

Psychologie organizace a řízení, sociální psychologie práce nebo manažerská psychologie. To jsou užívané názvy aplikovaného odvětví psychologie práce která „pokrývá tu oblast lidské praxe, kde v institucích zvaných firmy nebo organizace dochází k dělbě práce a její následné teze.“ (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, str. 187). Jejím čelným představitelem byl Elton Mayo. Klíčovými tématy jsou osobnost manažera a podnikatele, jeho motivace, schopnosti a dovednosti. Schopnost vedení zaměstnanců v rámci organizace, taktika a strategie, tvorba produktivních týmů, interpersonální a interskupinové vztahy. Sociální psychologie práce zdůrazňuje význam sociálních podmínek práce a mezilidských vztahů, „klade důraz na člověka jako prvek organizačního systému a na vztahy organizace - jedinec a jedinec - lidé v organizaci.“ (Provazník a kol., 2002, str. 50).

1.1 Předmět a vývoj psychologie organizace a řízení

V 1. polovině 20. století se pod vlivem praktických problémů v organizacích, jako byla např. snaha o zvýšení produktivity, míry pracovní spokojenosti nebo důraz na zvyšování efektivity práce, objevovaly různé koncepce řízení, které začaly brát do úvahy vliv různých psychologických a sociologických faktorů. Většina těchto koncepcí ale vznikala spontánně a nebyly systematické. Až v 50. letech se začala situace pod vlivem nových trendů v oblasti managementu postupně měnit. Tyto změny začaly v USA, kdy byl vyvíjen velký společenský tlak na americké manažery, který zapříčinil změnu systému jejich vzdělávání. Mimo finance, marketing a operační analýzu se tak dalším základním kamenem vzdělávání manažerů staly sociologické a psychologické poznatky, které byly integrovány v oblasti tzv. organizačního chování. Psychologie a sociologie se staly nezbytnou součástí personálního managementu a marketingu. (Bedrnová, Nový a kol., 2002).

Za zakladatele vědeckého řízení v psychologii práce je považován F. W. Taylor - inženýr a organizátor ve výrobním podniku Steel Company v americkém Bethlehemu. Spolu s dalšími zkoumal a pokoušel se najít cestu ke způsobu, jakým předepsat nejlepší provedení stanovené práce. Cílem bylo objevit podmínky maximálního využití pracovní síly dělníků (zejména v manuálních provozech). Člověk byl v této fázi považován za „součást stroje, respektive stroj sám“, psychologie zde ještě nehrála významnou roli. Jediným motivačním činitelem byly platové podmínky. V tomto období se nicméně podařilo zanalyzovat pracovní činnost a její cykličnost, na základě zjištění byla stanovena výkonová norma a otevřena oblast výzkumu pracovní motivace. Problém taylorismu byl především v opomíjení individuálních schopností jednotlivých pracovníků v procesu výroby. Normy byly stanovovány na základě výsledků těch nejlepších a nejvýkonnějších pracovníků, tyto pak byly vydávány za obecně platné a na základě jejich plnění bylo stanoveno i platové ohodnocení. „*Taylorismus je tak někdy zjednodušeně chápán jako pokus o „vybičování“ pracovních sil dělníka.*“ (Nakonečný, 1992, str. 56). Vysoká náročnost a extrémní tlak na výkon vzbudil bouři odporu, jež měla za následek obrácení pozornosti i k sociálním faktorům v pracovním procesu.

Americký profesor Harvardské univerzity Elton Mayo je zakladatelem tzv. Human relations - teorie lidských vztahů. Zabýval se především problematikou sociálních podmínek práce. Na základě tzv. hawthornských studií (prováděny v závodě Western Electric Co. v městečku Hawthorn) bylo zjištěno, že výkon pracovníků stoupal nezávisle na změně pracovního prostředí u vybrané skupiny v rámci experimentu. Rovněž bylo zjištěno, že pracovní výkon stoupal bez ohledu na to, kteří pracovníci byli do studie vybráni. Z pohledu všech pracovníků byla totiž tato skutečnost vnímána zaprvé jako

potvrzení, že jsou pro vedení podniku důležití a zadruhé jako výraz zájmu vedení o zlepšení pracovních podmínek v organizaci. Současně došlo mezi pracovníky k vytvoření příznivějších mezilidských vztahů a to napříč celou organizační strukturou, což vedlo k vyššímu uspokojení z práce a k podílu na zvyšování pracovního výkonu zaměstnanců. E. Mayo tímto prokázal, že existence formálních i neformálních vztahů na pracovištích, společenské vztahy a souvislosti mezi nimi jsou významným faktorem výkonnosti a spokojenosti pracovníků. (Provazník a kol., 2002). Hawthornské studie a jejich výsledky je možné považovat za významný mezník ve vývoji současné psychologie práce, v užším pojetí psychologie organizace a řízení.

Další směr, který se zaměřil na využití a uplatnění pracovníků v rozhodování a řízení a využití všech potencialit se nazývá Human Resources - lidské zdroje. Pozornost se obrátila ke správě velkých podniků. Podle H. Fayola (in Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, str. 189) „*spravovat znamená předvídat, organizovat, přikazovat, koordinovat a kontrolovat. Přitom je nutné dodržovat stanovené principy: dělbu práce, autoritu, kázeň, jednotu příkazů, jednotu řízení, podřízení dílčích zájmů zájmu obecnému, odměňování, centralizaci, stupnici hodnot, řád, slušnost, stálost zaměstnanců, iniciativu a soulad.*“ Další výzkumy se zabývaly např. možnostmi optimalizace stanovených cílů, efektivního využití zdrojů, významem participativního řízení a jeho komponent, vztahy mezi strukturou organizace a její strategií. Nadále probíhají výzkumy, které se snaží nalézt optimální struktury pracovní činnosti a efektivní řízení organizace.

V současném vývoji podnikových systémů je charakteristické vytváření plošších organizačních struktur (méně jednotlivých řídicích úrovní), přenášení pravomocí v oblasti řešení problémů od vedení k jednotlivým výkonným strukturám, rozbíjení funkčních impérií a posilování neformálních mezilidských vztahů jak mezi spolupracovníky, tak mezi nadřízenými a podřízenými zaměstnanci. Ukazuje se, že dodržování výše zmíněných pravidel přináší podnikům vyšší pružnost v měnících se ekonomických podmínkách a tedy i vyšší prosperitu ve vysoce konkurenčním prostředí.

1.2 Řídící procesy

Každá organizace je ve své podstatě velkou, formální a potenciale otevřenou sociální skupinou, která slouží k plnění vytyčených úloh a cílů. Všechny organizace se vyznačují určitou strukturou a vztahy mezi jednotlivými prvky této struktury. Pro úplnost jsou níže uvedeny všechny typy organizací dělené podle A. Etzioniho na organizace s převažující:

1. donucovací autoritou - je pro ně charakteristické nedobrovolné členství (výchovné ústavy). Jedinci jsou v této organizaci nedobrovolně, neexistuje žádná odměna (mimo ubíhající čas), kontrola je založená na sankcích.

2. utilitární (racionálně právní) autoritou - zejména průmyslové, obchodní a jiné organizace. Členství v nich je založeno na principech ekonomické odměny - mzda, zisk. Kontrolní mechanismy jsou neformální, formalizované, sebekontrola. Normy člen organizace plní dobrovolně, pokud ne, organizace ho donutí, aby normy plnil. V konečném důsledku může být z organizace i vyloučen (např. propuštění ze zaměstnání pro porušování pracovní kázně atp.)

3. normativní autoritou - převážně církve. Jsou založeny na morálním charakteru členství. Dodržování stanovených norem je dobrovolné. Členové nezískávají materiální odměnu, nemateriální odměna je značná (uspokojení sociálních potřeb). Kontrola funguje na principu sebekontroly, je pouze neformální.

Na organizování činností konkrétní organizace se podílí řada pracovníků - manažerů. Nejdůležitějším činitelem organizace však zůstávají řadoví zaměstnanci (lidské zdroje). Řízení činností zaměstnanců organizací je úkolem pro specializovanou skupinu řídicích pracovníků, označovaných jako personální manažeři. Konkrétní koncepce řídicí práce představuje soubor praktických kroků a opatření směřujících k zvládnutí základních problémů, které musí řešit management každé organizace. Mezi tyto praktické kroky patří integrace individuálních a podnikových cílů, zajišťování adaptability a způsoby zvyšování kvalifikace pracovníků, volby modelu mocenských vztahů v organizaci a jejich kontrola, koordinace jednotlivých činností v rámci skupin a oddělení, rozhodovací procesy. (Bedrnová, Nový a kol., 2002).

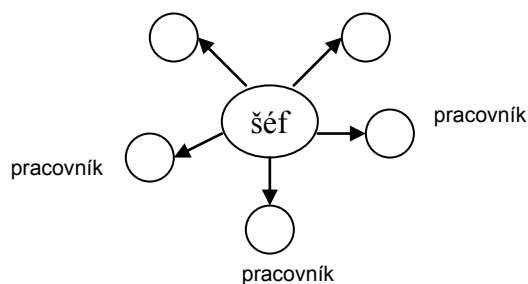
Dle Riegla (2003, str. 195) existuje v podstatě ustálená představa o krocích rozhodovacího procesu:

1. stanovení cíle a měřitelných výsledků
2. identifikace problémů
3. vytváření variant řešení
4. vyhodnocování variant
5. výběr, volba jedné z variant
6. implementace rozhodnutí
7. kontrola a vyhodnocení

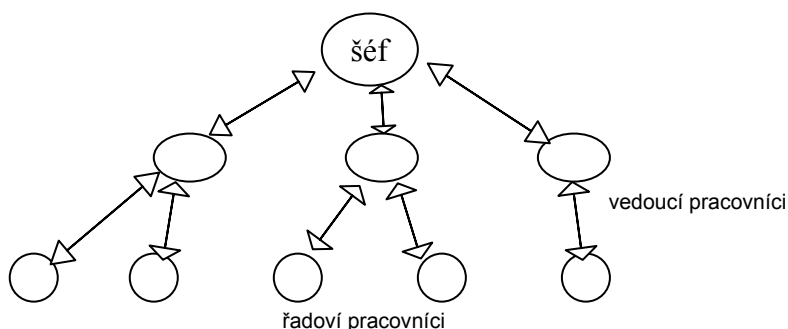
Na výsledném rozhodnutí se pak podílí řada dalších faktorů - hodnoty, postoje, přesvědčení a potřeby účastníků rozhodovacího procesu. Lax a Sebenius (1994) (in Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003) odhadují, že až 80% činností manažera v organizaci se skládá z vyjednávání s různými stranami. K vyjednávání je přistupováno i v případech, kdy by ze své pozice mohli manažeři uplatnit principy moci a konkrétní činnost přikázat.

Jedním ze základních faktorů řízení je znalost komunikace. Způsob komunikace je závislý na stylu řízení.

1) autokratický styl řízení - komunikativní kanál je jednosměrný, pouze mezi vedoucím a jednotlivými pracovníky. Chybí komunikace horizontální mezi pracovníky navzájem.



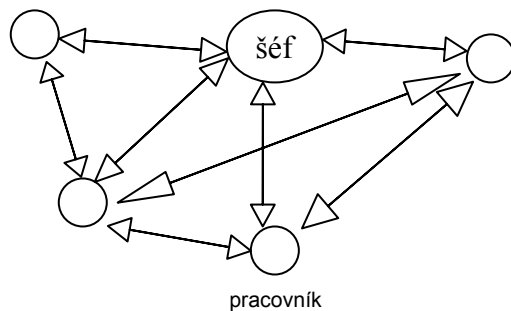
2) demokratický styl řízení - pravomoc je dělitelná mezi vedoucí jednotlivých oddělení, skupin. Je zde uplatňován princip subordínace, komunikace je dvousměrná. Problematikou je přebujelý systém - příliš mnoho zaměstnanců.



Tento styl řízení je uplatňován i v rámci AČR u jednotlivých útvarů a zařízení - komunikace je ale dvousměrná i mezi jednotlivými vedoucími pracovníky.

3) liberální styl řízení - lze jej využít zejména u malých skupin. Komunikace probíhá obousměrně, komunikuje každý s každým. Všichni zúčastnění mají stejné pravomoci, je

ale určen reprezentant skupiny vystupující k jiným subjektům jako mluvčí. Tento styl řízení klade zvýšené nároky na koordinaci a participaci.



Neexistuje žádný všemocný, kouzelný styl, který by měli dobří vedoucí používat při komunikaci se zaměstnanci. Je nutné na sobě pracovat a rozvíjet své komunikační schopnosti vzhledem ke třem složkám, které bývají nejčastějšími „účastníky“ komunikačního procesu: manažer, jeho podřízení a úkol, který má být splněn. Existují čtyři základní komunikační styly: nařizující, směřující, podpůrný a pověřující. Každý z nich je pak nutné používat vzhledem ke konkrétní situaci (i když konkrétní jedinec často více preferuje jeden z uvedených stylů). (Ludow, Panton, 1992).

Základní schéma komunikačního kanálu mezi jednotlivými účastníky je následující: komunikátor - kódování - sdělení a médium - dekódování - adresát - zpětná vazba + komunikační šum. Čím větší je počet komunikačních kanálů, a tedy i vyšší počet hierarchických úrovní v organizaci, tím větší je pravděpodobnost zkreslení informací.

V procesu řízení je třeba dbát na vzájemnou snahu o porozumění sdělovaného, zjednodušení používaného jazyka, efektivní naslouchání a dostatečný časový prostor ke sdělení informací.

2 PRACOVNÍ SKUPINA V ORGANIZACI

V pracovním procesu se málokdy setkáváme s izolovanými pracovníky. Většina zaměstnanců se stává při nástupu do zaměstnání členem konkrétní pracovní skupiny. V rámci této pracovní skupiny se vytváří vzájemné vazby, dochází k vzájemnému ovlivňování, kooperaci, ale i kompetici. Stejně jako se v dospělosti většina jedinců stává členy pracovních skupin, tak jsou během celého života současně i členy různých skupin sociálních. Pro větší srozumitelnost zde přispěje nejen charakteristika skupiny pracovní, ale i sociální.

2.1 Sociální skupina

Sociální skupina bývá definována jako společenství tří nebo více jedinců. Dva jedinci se za skupinu nepovažují, bývají označováni termínem dyáda a platí pro ně jiná pravidla, než pro skupiny o třech a více členech. Součástí definice sociální skupiny je podmínka uvědomění si existence vzájemných vztahů mezi členy skupiny - sebeuvědomění skupiny (Bedrnová, Nový a kol., 2002).

Sociální skupiny lze členit podle různých kategorií. Dle velikosti skupiny na malé (do 30 členů) a velké (nad 30 členů). V malých skupinách se jednotliví členové vzájemně znají, mají spolu užší a častější kontakt, jednají tváří v tvář, což jim umožňuje vytvářet osobnější vztahy. V rámci velkých skupin pak dochází přirozeným procesem k vydělování menších skupin a podskupin, které mohou koexistovat v rámci velké skupiny. *„Malé skupiny jsou jádrem všech organizací a existují v určité podobě i v nejsložitějších sociálních systémech.“* (Bedrnová, Nový a kol., 2002, str. 84). Další formou členění sociálních skupin je členění na skupiny formální a neformální. Toto rozdělení však nelze chápat striktně. I ve formální skupině se mohou vyskytovat mezi jednotlivými členy neformální vztahy a naopak. Převaha neformálních, osobních vztahů je častější tam, kde se jednotliví členové skupiny vzájemně znají. Neosobní, formální vztahy převládají tam, kde je vztah mezi jednotlivými členy pouze důsledkem vztahu ke skupině jako celku, který má společný cíl, úkol, poslání. Délka trvání skupiny je další kategorií členění sociálních skupin na skupiny, které mají relativně trvalý charakter, tzn. že existují déle než po dobu jedné okolnosti a skupiny, které mají omezenou dobu trvání určenou např. splněním časově omezeného úkolu. Skupiny s omezenou délkou trvání bývají označovány také jako pracovní týmy. Jejimi členy se mohou stát jedinci, kteří jsou primárně pracovní včlenění do jiných skupin, pouze v rámci určitého jednorázového úkolu se stávají současně také členy pracovního týmu.

Všechny skupiny, jejichž členem se jedinec v průběhu života stává (rodina, školní třída, zájmové kroužky, pracovní skupina, církve) ovlivňují více či méně chování jedince. Stejně tak jedinec může za příznivých okolností (individuální schopnosti a vlastnosti) ovlivnit chování ostatních členů skupiny a tedy skupiny jako celku. Každá sociální skupina si stanovuje své normy chování, závazná pravidla, nástroje kontroly a sankce.

V souvislosti s postavením jedince ve skupině se hovoří o skupinové pozici, v souvislosti s chováním a jednáním, které je ostatními členy od jedince očekáváno pak o skupinové roli. Snaha o naplnění sociální role ve skupině může vést ke konfliktům, které mohou vzniknout rozporem mezi rozdílným očekáváním jedince a skupiny. V důsledku toho mohou vznikat i velmi vážné životní situace.

2.2 Pracovní skupina

Pracovní skupiny vznikají v rámci určité organizace, mají jasně vymezenou strukturu profesních pozic. Ze sociálního hlediska se jedná o malé formální skupiny. Jejich cílem je plnění společných podnikových cílů a lidé bývají do těchto skupin zařazováni na základě svých předpokladů k plnění stanovených cílů. Ze stanovených cílů pak vyplývá povaha úkolů, frekvence styku mezi pracovníky jedné skupiny, způsob komunikace.

Podle Bedrnové a Nového (2002) lze za základní znaky pracovní skupiny považovat stanovení společných cílů skupiny, která se tím odděluje od svého okolí, společnou činnost, vnitřní strukturu pracovních pozic a rolí, časté kontakty, společné pracoviště, relativně trvalé sociální vztahy a vědomí příslušnosti ke skupině.

V pracovní skupině pracovník zaujímá určitou pracovní pozici, kterou mu podnik určil. V dané formální rovině lze vydělit dva základní typy pracovních pozic v organizaci: pozice vedoucího pracovníka (nadřízeného) a pozice vedeného pracovníka (podřízeného). Dané pozice se mohou v některých případech i kombinovat. Mistr na skladě je podřízený vedoucímu skladu, ale současně i nadřízený skladníkům skladu.

S každou pracovní pozicí je spojená i pracovní role - tzn. určitý očekávaný standard jednání zaměstnance na jím zastávané pozici. To, jak jsou tyto role vymezovány, jak je zaměstnanci chápou, jaký význam pro ně mají skupinové normy a jejich dodržování, způsoby komunikace - tzn. každodenní život skupiny se nazývá dynamikou skupiny. Od zaměstnance se očekává nejen odvedení určitého pracovního výkonu, ale i určité chování spojené s danou pracovní rolí. Od číšníka se například očekává, že mimo to, že bude schopen spočítat útratu hosta restaurace, bude se vyznačovat vstřícným chováním, rychlostí obsluhy, dobrými komunikačními schopnostmi. Pracovní role představuje ideál, který by na určité konkrétní pozici měl být naplněn, není zde brán do úvahy konkrétní zaměstnanec, který ji bude vykonávat. Konkrétní zaměstnanec si následně přináší svá vlastní očekávání, představy a standardy, které má s pracovní rolí na pracovní pozici spojené. Toto očekávání ale nemusí být v souladu s očekáváním organizace, nadřízeného či spolupracovníků a může se stát zdrojem konfliktů ve skupině. Zaměstnanec, který se sám domnívá, že je vysoce profesionální a pracovní nadprůměrný, ale jehož spolupracovníci či vedoucí považují za pracovní průměrného či podprůměrného by měl být konfrontován s představami a očekáváním ostatních členů skupiny. K takové konfrontaci je možné využít například systém pravidelného hodnocení pracovníků. Na základě takového rozboru by měl zaměstnanec změnit nastavení vlastních rolových standardů a přiblížit se tím očekáváním organizace.

V pracovních skupinách můžeme mimo formální role identifikovat i role profesní. Jedná se o dělení podle pracovního zaměření jedince ve skupině. Např. personalista pro práci s občanskými zaměstnanci, personalista pro práci s vojáky z povolání, personalista zaměřený na správu personálního informačního systému. V našem kulturním systému stále převládá vysoká profesní, odborná diferenciací. Praxe ve vyspělých zemích však ukazuje, že výhodnější je vzájemná zastupitelnost mezi jednotlivými členy pracovní skupiny. Systém vzájemné zastupitelnosti však klade zvýšené nároky na zaměstnance, jejich flexibilitu a kvalifikaci.

V každé pracovní skupině lze mimo formálních pozic a rolí nalézt systém rolí neformálních. Z hlediska moci je možné ve skupině rozeznat např. neformální vedoucí, pomocníky, souputníky, pasivní jedince, periferní jedince. Z hlediska oblíbenosti pak populární osoby, oblíbené osoby, akceptované osoby, trpěné osoby a mimostojící osoby. Neformální postavení jedince ve skupině je určováno jak jeho osobnostními kvalitami, tak složením pracovní skupiny z hlediska sociálního (věk, vzdělání) stejně jako stylem řízení a situačními vlivy. (Provazník a kol., 2002).

V pracovní skupině následkem vzájemného ovlivňování jedince skupinou či skupiny jedincem dochází k charakteristickým jevům, které nastávají pouze v přítomnosti druhých - patří sem sociální facilitace, sociální inhibice, efekt přihlížejících, deindividuace, sociální lenost a spolupráce, skupinové rozhodování, konformita, poslušnost vůči autoritě, skupinové myšlení či mobbing. (Bedrnová, Nový a kol., 2002). Některé uvedené jevy budou nyní předmětem podrobnějšího zájmu.

Sociální facilitace - je jeden z nejznámějších sociálních jevů, za kterým se skrývá skutečnost, že pouhá přítomnost druhých vede ke zvyšování výkonu jedince. Nastávají však také situace, kdy má přítomnost druhých právě opačný efekt - dochází k sociální inhibici. Zvyšování výkonu se za přítomnosti druhých daří zejména u jednoduchých, zautomatizovaných činností. U činností, vyžadujících vyšší míru soustředění a komplexní zapojení do řešení úkolu přítomnost jiných osob působí rušivě.

Sociální lenost - mezi výhody skupinové práce je počítán často tzv. synergický efekt. Ten znamená, že výkon skupiny bude větší, než by byl pouhý součet výkonů jednotlivých členů skupiny. Podle zákonitostí tohoto efektu, čím větší skupina, tím větší by měl být její výkon. V některých případech ale toto pravidlo opět neplatí, a to zejména ve velkých skupinách. Výkonnost skupiny s každým dalším pracovníkem naopak klesá. Důvodem kromě složitější koordinace velkého počtu členů skupiny je skutečnost, že jedinec má ve skupině tendenci snižovat svoje výkony. Při větším počtu ztrácí jedinec osobní

odpovědnost, vzhledem ke sdílení odměny („všichni nakonec dostaneme stejně“) i motivaci.

Konformita - odráží základní lidský rys, jedinec se snaží do své sociální skupiny zapadnout, chce být pozitivně přijímán ostatními jejími členy. Jeho vztah ke skupině se projevuje přijímáním skupinového názoru, hodnot a norem a podřizování se skupinovému tlaku. Za projevy konformity je pak jedinec skupinou odměňován, v opačném případě sankcionován, trestán a popřípadě i vyloučen ze skupiny. O konformismu hovoříme v situaci, kdy názor jedince neodpovídá názorovému postoji skupiny. Místo toho, aby šel jedinec do střetu se skupinou, přizpůsobí se raději mínění většiny ve skupině.

2.3 Tým a týmová práce

Pracovní tým je specifickým druhem pracovní skupiny. Jde o malou skupinu lidí obvykle do devíti osob, které se společně podílejí na řešení zadaného úkolu. Jde o skupinu neformální, neexistuje formální organizační struktura týmu, jedinou formální záležitostí se stává volba vedoucího pracovního týmu. Obvykle tato pozice bývá obsazena na základě návrhů členů týmu, nicméně vedoucí týmu může být určen i organizací. Jde však o jediný vnější zásah do organizace týmu. Osoby daného týmu podávají společný výkon a nesou i společnou odpovědnost za výsledky své práce. Jedním z charakteristických znaků pracovních týmů bývá jejich časová omezenost, jejich trvání končí v okamžiku předání práce zadavateli.

Sehrané a efektivní týmy jsou přínosem v každé organizaci. Jejich využití je vhodné především při řešení problémů, které jsou složité, nejednoznačné či interdisciplinární a na jejichž řešení se nespěchá. V rámci interdisciplinárních týmů se sdružuje řada specialistů (ekonom, personalista, právník atp.) Pokud je to jen trochu možné složení týmu by mělo zahrnovat představitele různých skupin - muže i ženy, starší i mladší pracovníky. Je důležité brát na zřetel i vzájemné vztahy mezi členy vytvářeného pracovního týmu - vzájemné antipatie by mohly být vážnou budoucí komplikací.

Výhody týmové práce spočívají ve snadnějším rozpoznávání a odstraňování chyb, zvyšuje se ochota k riziku, netradičnímu řešení problému, týmy bývají tvořivější, vytváří stimulační podmínky pro rozvoj všech členů týmu. (Bedrnová, Nový a kol., 2002).

Mezi nevýhody pak spadá iluze úspěšnosti, které mohou vést k nereálnému optimismu, skupinový tlak týmu proti všem, kteří zpochybňují společnou iluzi, snaha vyhnout se i oprávněné kritice, přesvědčení o morální oprávněnosti týmem zvolených způsobů jednání, stereotypní pohled na vnější svět. (Bedrnová, Nový a kol., 2002).

S pracovními týmy se v rámci organizací setkáváme spíše sporadicky. Běžnější bývají na pracovištích s akademickým zaměřením. Týmová práce odpovídá spíše horizontálním, plošším organizačním strukturám, kdežto v naší vlasti převládá doposud trend vertikálního (hierarchického) organizačního uspořádání.

3 PRACOVNÍ MOTIVACE

3.1 Pojem pracovní motivace

Pracovní motivace se projevuje ve vztahu člověka a jeho práce. Jedinec nějakým způsobem svou práci hodnotí, jak vzhledem k sobě, tak vzhledem ke společnosti. Práce zaujímá v jeho hodnotovém žebříčku určité místo (Matoušek, Růžička, 1965). „*Pojem pracovní motivace vyjadřuje fakt, že lidé pracují z nějakých vnitřních psychologických příčin (motivů, motivací), tj. proto, že jim to přináší nějaké uspokojení.*“ (Nakonečný, 1997, str. 68). Pracovní motivaci je považována za jev, který se vyskytuje ve složitých souvislostech, vnitřních i vnějších. Jde o jev systémové povahy, jeho porozumění vyžaduje pochopení jednotlivých základních kamenů systému (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003).

3.2 Pracovní motivace, postoje k práci

Motivací nazýváme „*hybné síly psychického charakteru vedoucí k zaměřenému chování s určitou intenzitou.*“ (Výrost, Slaměník, eds., 2009, str. 159). Každá lidská činnost je motivovaná, každý motiv má určitý cíl, směr, intenzitu, trvalost a míru variability. „*V užším smyslu představují motivy vědomé záměry či vědomé cíle jednání, v širším smyslu pak cíle chování vůbec, tj. i nevědomé účely chování.*“ (Nakonečný, 2009, str. 246). Zatímco pojem motiv vyjadřuje dispozici, pojem motivace vyjadřuje proces přípravy a případnou realizaci chování vědomě či nevědomě zaměřeného na dosažení cíle (Nakonečný, 2009). Cíl je tedy vždy vědomý, motivy ale vždy vědomé být nemusí.

Pracovní motivace se projevuje ve vztahu člověka a práce. „*Člověk je ve vztahu k pracovní činnosti vybaven vnitřními dispozicemi - motivy, jež působí jako zdroj energie a akcelerator, ovlivňující zaměření a udržení pracovního jednání žádoucím směrem.*“ (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, str. 107). Jednotlivé motivy nepůsobí izolovaně, ale ve skupinách, motivy mohou být i v rozporu a pak je nutné volit mezi nimi dle intenzity potřeby, jejíž uspokojení povede k prioritnímu cíli. Psychologie rozlišuje dva typy motivů - vnitřní (intristické), jejichž zdrojem jsou intrapsychické podněty, impulsy nebo vnější

(extrinšické), jejichž zdrojem jsou vnější podněty, incentivy. Pro impulsy a incentivy lze použít i souhrnného názvu stimuly. Stejně členění lze uplatnit i v rámci motivů vztahujících se k práci.

Motivy extrinšické souvisí s okolnostmi a podmínkami práce. Vnější stimuly mají pro jednotlivce odlišnou pobídkovou hodnotu. Podle Růžičky (in Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, str. 109) lze mezi typické vnější pobídky zařadit:

- peněžní odměnu (mzda, plat, bonus, podíl na zisku)
- pracovní hodnocení (ocenění výkonu, osobnosti)
- pracovní podmínky a režim práce (příznivé jsou zdrojem ne-nespokojenosti, nepříznivé zdrojem nespokojenosti)
- hodnocení skupinou (projevy uznání, respektu)
- porovnávání výkonu s výsledky druhých (sebehodnocení, sebeocenění)
- možnost samostatné práce a participace na rozhodování
- úroveň sociálních výhod

Zda se určitý podnět stane stimulem, závisí ve velké míře na motivační struktuře konkrétního člověka, na jeho motivačním profilu. Motivační struktura je individuální charakteristika osobnosti daného jedince, která je relativně stabilní v čase. Jejím obsahem jsou dominantní motivační tendence, orientace a intenzita vnitřních hnacích sil. Motivační profil se vytváří již v dětství, je ovlivněn zejména množstvím a složitostí úkolů, které jsou rodiči od dítěte požadovány a jejich reakcí na splnění úkolu. Poznání motivačního profilu pracovníka je přínosné zejména pro pochopení jeho reakcí na zadané úkoly a pro stanovení nejefektivnějšího ovlivňování jeho motivace požadovaným směrem.

Dobře motivovaný pracovník pracuje často více, než je jeho povinností, překonává snáze vzniklé překážky, systém kontroly vlastní práce je na vysoké úrovni. Práce jej těší. Nedostatečně motivovaný pracovník pracuje často jen pod přímým dohledem, je nesevědomitý, práci provádí jen v nejnutnějším rozsahu, kontrola vlastní práce je minimální, na výsledcích mu nezáleží. Příčiny nedostatečné motivace pracovníka mohou být v neidentifikování se s cíly a kulturou organizace, pocitu nespravedlnosti z neobjektivního hodnocení, finančního či jiného oceňování pracovníků.

Proces pracovní motivace je modifikován situačními proměnnými, jakou jsou: charakter úkolu, osobnost nadřízeného, sociální klima pracovního týmu, organizační kultura a personální řízení v dané organizaci. Z něho pak vychází strategie motivování

pracovního chování - motivační program organizace. (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003).

Mezi organizační přístupy vedoucí ke zvyšování motivace u zaměstnanců patří např.:

- plánovité střídání pracovních míst (job rotation)
- rozšiřování obsahu práce (job enlargement)
- obohacování obsahu práce rozšířením rozhodovacího a kontrolního prostoru pracovníka (job enrichment)
- poskytování dílčí autonomie pracovním skupinám

S pracovní motivací úzce souvisí pracovní postoje. Postoje byly definovány Secordem a Backmanem (1969) jako „*určité pravidelnosti v pocitech a myšlenkách jednotlivce a v jeho predispozicích jednat vůči některým aspektům svého prostředí*“ (in Arnold a kol., 2007, str. 233). Pocity pak představují afektivní složku postoje, myšlenky kognitivní složku a predispozice k jednání behaviorální složku. Obecně postoj vyjadřuje hodnotící vztah k jevům okolního světa. Předmětem postoje může být cokoliv, bytost, věc, událost. I k sobě samému jedinec zaujímá určitý postoj. Z hlediska významnosti dělíme postoje na centrální (týkající se významných objektů) a okrajové. Výrazným znakem postoje je polarita, vymezující se na škále od hodnot krajně pozitivních po krajně negativní. Postoje mají složku:

- kognitivní - je postavena na rozumové úvaze na základě získaných informací (nízké mzdy ve srovnání s obdobnou organizací)
- emocionální - vyjadřuje citový vztah k objektu (hrdost na firemní značku)
- konativní - vyjadřuje ji naše chování vůči objektu, snahu jednat v jeho prospěch či neprospěch (setrvání ve firmě, i když má potíže)

Pracovní postoje se vztahují zejména k problémům souvisejícím se zařazením pracovníka v organizaci. Dle Rymeše (2003) lze pracovní postoje orientačně rozdělit do několika skupin:

- postoje k organizaci (jejím cílům, personálnímu řízení, organizační kultuře)
- postoje k nadřízeným (vyjadřující vztah k jejich odbornosti, způsobu vedení)
- postoje k pracovní skupině (k úrovni mezilidských vztahů, sociálnímu klimatu)
- postoje k práci a jejím podmínkám (vztah k obsahu práce, platu, prostředí)
- postoj k mimopracovním podmínkám práce (dojíždění do zaměstnání, stravování)

V závislosti na projevované pracovní spokojenosti či nespokojenosti jsou i postoje k jednotlivým oblastem pozitivní či negativní. Jedinci, kteří vykazovali tendenci k odchodu z organizace, projevovali ve většině případů v provedených analýzách současně i vysokou tendenci k negativnímu postoji ve výše uvedených oblastech.

Při ovlivňování postojů pracovníků, je nutné brát na zřetel zejména na emocionální složku, která je nejdůležitějším aspektem postojů. *„Lidé se zdráhají přijmout logické argumenty, které mohou být pravdivé, odporují-li jejich přesvědčení.“* (Bělohávek, 1996, str. 67).

V organizacích, ve kterých převažuje participativní forma řízení, je vhodné sledovat postoje zaměstnanců. Vhodné je zpracovávání postojových map a to zejména v situacích, kdy dochází např. ke změně firemní kultury, inovaci, restrukturalizaci.

3.3 Teorie pracovní motivace

Teorie pracovní motivace jsou rozděleny do dvou velkých skupin. První skupina teorií vysvětluje, co člověka motivuje k práci, snaží se nalézt vztahy mezi lidskými potřebami a důvody jejich preferencí. Na základě poznání faktorů vnějšího prostředí, které vedou ke spokojenosti a zvýšení výkonnosti lze pak vhodnými motivačními pobídkami účinně zasahovat v pracovním procesu a ovlivňovat tak pracovní výkonnost a pracovní spokojenost zaměstnanců. Výhodou teorií řazených do první skupiny je jejich jednoduchost a snadný převod do praxe. Nevýhodou je jejich staticnost, nepostihují veškerou dynamiku a komplexnost motivace. Z hlediska pracovního chování se orientují na minulost a současnost, opomíjí budoucnost. Dle Vtípila (1987) nejsou teorie potřeb schopny vysvětlit pracovníkovo výkonné chování, lze je použít s úspěchem spíše při predikci postojů a uspokojení. Ve výzkumné práci se jejich závěry jednoznačně neprokázaly. Mezi teorie první skupiny patří Maslowovo pojetí hierarchie potřeb, Herzbergova dvoufaktorová teorie pracovní motivace, McClellandova potřeba pracovní motivace a Alderferova teorie potřeb.

Do druhé skupiny motivačních teorií řadíme ty, které se snaží pracovní motivaci vysvětlit vztahy mezi kognitivními a jinými proměnnými. Předkládají rozpracovanější a důkladnější teoretická vysvětlení pracovní motivace. Cílem je pochopení procesu pracovní motivace. Tento typ teorií zastupuje Vroomova teorie valence a očekávání (nebo také teorie expektance), Porterova a Lawlerova teorie výkonu a spokojenosti a Adamsova teorie spravedlnosti.

Mimo obě skupiny stojí Teorie X a Y D. McGregora. Ta se soustředí na typologii pracovníků a s ní spojené předpokládané vlastnosti a chování.

Mezi nejnovější teorie pracovní motivace se řadí tzv. teorie psychologického zmocnění. Jak uvádějí Wall a kol. (2004) (in Kolman, Michálek, Chýlová, Rymešová, 2009) zmocnění zahrnuje celou řadu aktivit a iniciativ, které mohou být uplatňovány v rámci organizace.

3.3.1 Maslowovo pojetí hierarchie potřeb

Maslowovo pojetí hierarchie potřeb patří obecně k neznámějším teoriím motivace. Abraham Maslow pokládal uspokojování potřeb za základ lidské aktivity. Na základě svých pozorování a výzkumů určil pět skupin potřeb a hierarchicky je seřadil (tzv. Maslowova pyramida potřeb):

- 1) fyziologické potřeby - nebo-li základní, patří sem potřeba vody, potravy, vzduchu, přiměřených klimatických podmínek, spánku, sexu.
- 2) potřeby jistoty a bezpečí - emocionální i fyzické bezpečí, smysluplnost, řád, znamenají zajištění a uchování existence.
- 3) sociální potřeby - také potřeby sounáležitosti, lásky, přátelství, vyjadřují potřebu afiliace, identifikace s druhými, akceptace druhými.
- 4) potřeby uznání a ocenění - zahrnují sebeocenění, potřebu respektu a uznání druhými, potřebu prestiže a úspěchu.
- 5) potřeby seberealizace - sebeaktualizace, potřeba využití vlastního potenciálu, svých schopností, talentu.

Potřeby jsou dle Maslowa uspořádány hierarchicky od nejnižší po nejvyšší. Až pokud jsou uspokojeny potřeby na nižší úrovni, lze postoupit k uspokojování potřeb na úrovni vyšší. „Aby se tedy mohla vyskytnout určitá potřeba, musí být nejdříve uspokojeny všechny potřeby, které ji v hierarchii předcházejí.“ (Bělohlávek, 1996, str. 173). Právě princip hierarchie byl později zpochybňován. Plného uspokojení potřeb lze dosáhnout jen na nejnižším stupni - u potřeb fyziologických. U vyšších potřeb se naopak ukázalo, že jejich síla narůstá s mírou uspokojování. Prestiž a uznání vyvolává touhu po opakování tohoto ocenění, uspokojením se míra potřeby nesnižuje, ale naopak zvyšuje. Ne vždy musí uspokojení potřeb základních předcházet uspokojení vyšších potřeb. V koncentračních táborech mnohdy převládla potřeba zachování lidskosti a morálních pravidel nad hladem.

3.3.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Obecně se předpokládá, že pozitivní stav vyvolává spokojenost, negativní nespokojenost. Spokojení jedinci, že jsou pak více motivováni k práci než nespokojení. Frederic Herzberg svými výzkumy tento zažitý názor poněkud poopravil. Pokud je na pracovišti nadměrný hluk vyvolává to nespokojenost, absence hluku ale nevyvolává spokojenost. F. Herzberg usoudil, že spokojenost a nespokojenost nejsou protiklady, ale že se jedná o dva zcela odlišné jevy, které spolu v podstatě nesouvisí. (Bělohlávek, 1996).

Motivačně závažné podněty, které způsobují spokojenost či nespokojenost rozdělil do dvou skupin:

1) faktory hygienické - vnější, nebo-li dissatisfactory - týkají se celkových okolností práce (pracovní pravidla, technické vedení, pracovní podmínky, vztahy k nadřízeným, vztahy ke spolupracovníkům, výdělek)

- nepříznivý charakter dissatisfaktorů → pracovní nespokojenost = **negativní vliv na pracovní motivaci**

- příznivý vliv dissatisfaktorů → pracovní ne-nespokojenost - nemá pozitivní vliv na pracovní motivaci

2) faktory motivační - vnitřní, nebo-li satisfactory - souvisejí s obsahem práce (výkon, uznání, práce samotná, růst, odpovědnost, služební postup, práce jako výzva).

- nepříznivý charakter satisfaktorů → pracovní ne-nespokojenost - nemá pozitivní vliv na pracovní motivaci

- příznivý charakter satisfaktorů → pracovní spokojenost = **příznivý vliv na pracovní motivaci**

Motivační síla dissatisfaktorů, která ovlivňuje spíše pracovní pohodu se rychle opotřebuje, pozitivní vliv satisfaktorů na pracovní motivaci se ale jeví jako nevyčerpatelný.

„Hlavní význam dvoufaktorové teorie lze spatřovat především ve zjištění, že pracovní motivace souvisí - i když ne přímou úměrou - s pracovní spokojeností. Nepřítomnost dlouhodobé pracovní nespokojenosti je nezbytnou podmínkou žádoucí pracovní motivace. Pracovní spokojenost však neznamená automaticky motivovanost pracovníka.“
(Pauknerová, Hubinková, Francová, Lorencová, 2008, str. 178).

3.3.3 Alderferova teorie potřeb

Clayton Alderfer také vyšel z teorie Maslowových potřeb. Snažil se o překonání nedostatků Maslowovy teorie. Jeho pět skupin zredukoval na tři:

- 1) potřeby existence - zahrnují veškeré materiální a fyziologické potřeby.
- 2) potřeby vztahů - zahrnují veškeré vztahy k lidem, pozitivní i negativní, v rámci rodiny i širšího společenství (pracovní, přátelské).
- 3) potřeby růstu - jsou obsaženy v tvořivé práci individua na sobě i na svém okolí.

C. Alderfer se odvrátil od hierarchie potřeb, stanovil pouze jistý stupeň konkrétnosti k vymezeným skupinám. Potřeby existenční jsou zcela konkrétní, stejně jako jejich uspokojení, potřeba vztahů je abstraktnější a uspokojení potřeby růstu je zcela abstraktní. Člověk může být v jedné chvíli ovlivňován více potřebami různého typu.

3.3.4 McClellandova teorie pracovní motivace

Teorie Davida McClellanda je využívána především pro zjištění motivačních potřeb manažerů všech stupňů. Je založena na předpokladu, že některé vlastnosti jedince mohou mít vliv na dosahování určité výkonové úrovně při plnění úkolů. Vliv zde mají také tendence dosáhnout úspěchu a vyhnout se neúspěchu.

McClelland vyzkoumal, že lidé s nízkou úrovní potřeby výkonu (orientovaní na vyhnutí se neúspěchu) se vyhýbají přiměřeně náročným úlohám, ale rádi přijmou úkol příliš snadný nebo úkol náročný. To proto, že snadný úkol mohou splnit, a pokud nesplní úkol příliš náročný, nebude jim to okolí mít za zlé, protože šlo o nelehký problém. Jedinci s vysokou úrovní potřeby výkonu přijímají přiměřeně náročné úkoly i úkoly těžké, protože nemají obavu z neúspěchu, jsou orientovaní na úspěch, kterého se snaží dosáhnout i po určitém nezdaru. Podle Vtípila (1985) je síla motivace součtem tendence dosáhnout úspěchu a tendence vyhnout se neúspěchu. Jedinci, orientovaní na vyhnutí se neúspěchu potřebují ve větší míře vnější motivaci (lidé s vnějším místem kontroly), než jedinci orientovaní na dosažení úspěchu (lidé s vnitřním místem kontroly).

3.3.5 Vroomova teorie valence a očekávání nebo-li teorie expektance

Dle Muchinskeho (1987) je nutné splnit tři podmínky k tomu, aby pracovník vyvinul úsilí. Za prvé úsilí každého jedince musí být následováno přiměřeným výsledkem. Zadruhé jedinec ví, co od práce chce a očekává, že výsledek jeho činnosti bude následován odměnou a za třetí vztah mezi vynaloženou námahou, pracovním úsilím a

odměnou musí mít pro pracovníka význam. „*Základní tezí teorie V. H. Vrooma je, že sílu motivu k provádění určité činnosti ovlivňuje jednak velikost očekávání reálně dosaženého cíle, jednak samotná přitažlivost, hodnota tohoto cíle.*“ (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, str. 104). Expektanční teorie má i své formální vyjádření: $M = f(V \times E)$, kde M je motivace, V je valence (subjektivní hodnota očekávaného výsledku) a E je expektance (subjektivní pravděpodobnost, že dané jednání povede k očekávanému výsledku. (Bedrnová, Nový a kol., 2002).

3.3.6 Porterova a Lawlerova teorie výkonu a spokojenosti

Je stejně jako teorie V. H. Vrooma postavena na principu očekávání. „*Předpokládá, že výkon je funkcí očekávání hodnoty, kterou dostáváme za práci, přičemž platí, že čím více je možno dostat, tím vyšší bude i výkon.*“ (Vtípil, 1985, str. 32). Motivace není ale závislá jen na očekávané hodnotě, ale i na schopnostech jedince a na jeho vnímání profesionální role. Pracovní spokojenost zaměstnance s odměnami za odvedený výkon je ovlivněna jeho vnímáním odměny. Pokud se jeho představa spravedlivé odměny slučuje s odměnou skutečně poskytnutou, je pracovní spokojenost vysoká, pokud je skutečná odměna nižší, než očekávaná, pracovní spokojenost klesá, což sekundárně ovlivňuje i následnou pracovní motivaci jedince.

3.3.7 Adamsova teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti je založena na tzv. fenoménu sociálního srovnávání. Pracovníci porovnávají svůj vklad do práce a svou odměnu, s vkladem a odměnou spolupracovníků. Odměnou přitom nemusejí být jen finanční prostředky, může se jí stát stejně tak i pochvala nadřízeného, nepeněžní bonusy, kariérní postup. Pokud pracovník na základě interindividuálního srovnávání dospěje k názoru, že jeho vklady a efekty nejsou v rovnováze, dostavuje se tendence tuto nerovnováhu odstranit (snížení pracovního výkonu při nedostatečném efektu). Pokud je zaměstnanec přesvědčen, že jsou jeho vklady větší a efekty nižší v porovnání se spolupracovníky, dostavuje se pocit nespravedlnosti, který má opět vliv na pracovní motivaci i pracovní výkonnost.

3.3.8 Mc Gregorova teorie X a Y

Teorie McGregora je založena na existenci dvou protikladných představ o člověku - pracovníkovi (dva typy pracovníka). Na základě těchto představ má pak vedoucí pracovník tendenci adekvátně ke své představě se zaměstnancem jednat.

Typ X = představitel tohoto typu nerad pracuje, je líný, je nezbytné ho k práci nutit (pod pohrůžkou sankcí) a udržovat nad ním neustále dohled. Jeho motivace je závislá ve většině případů na finanční odměně.

Typ Y = má smysl pro odpovědnost, pracuje rád a s chutí, je přirozeně aktivní, tvořivý a je ochoten nést za svá rozhodnutí odpovědnost. Důležitější než finanční odměna je pro něj pocit důležitosti, uznání a užitečnosti.

3.3.9 Teorie zmocnění

Teorie zmocnění v sobě zahrnuje koncept rozšíření autonomie na zaměstnance. Ti tak spolurozhodují o činnosti a zájmech organizace společně s vedením podniku. Smyslem zmocnění je přivést zaměstnance k užšímu spojení s podnikem, k větší angažovanosti ve prospěch organizace, se současným potlačením individuálních zájmů jednotlivých pracovníků. Teorie zmocnění je založena na čtyřech složkách. Nejdůležitější složkou je psychologické zmocnění zaměstnanců - jak chápou a subjektivně prožívají svou autonomii a kompetenci při práci. Další tři složky bývají označovány jako situační zmocnění, a týkají se toho, jaký stupeň samostatnosti a vlivu umožňuje zaměstnanci samo pracovní prostředí. Předpokládaným důsledkem psychologického zmocnění by měl být vyšší výkon pracovníka a jeho vyšší pracovní motivace. Tento předpoklad je založen na stále větším podílu sociálního pracovního prostředí na celkové motivaci zaměstnance, který byl prokázán ve výzkumech Ahearne a kol., publikovaném v roce 2005 a Chen a kol., publikovaném v roce 2007. (Kolman, Michálek, Chýlová, Rymešová, 2009).

Teorie pracovní motivace jsou v současnosti velice složité, jejich ověřitelnost v praxi je komplikovaná a metodologie nejednoznačná. Dle Kolmana a kol. se jako efektivnější jeví vytváření dílčích teorií, které budou určeny pro konkrétní dílčí případy. Jako negativní stránka se ale jeví míra reprezentativnosti výsledků výzkumů provedených za takových podmínek.

4 PRACOVNÍ SPOKOJENOST

Pracovní spokojenost zaměstnanců úzce souvisí s pracovní motivací a pracovními postoji. Pracovní spokojenost i pracovní postoje lze pokládat za důležité motivační činitele. Vtípil (1986) v souladu s dalšími autory spojuje pracovní uspokojení s postoji k dílčím aspektům práce. „*Pracovní spokojenost je pak výsledkem různých postojů, které má pracovník ke své práci a jejímu prostředí - i okolnostem mimopracovním.*“ (Vtípil,

1986, str. 22) „*Pracovní uspokojení je v podstatě emocionální komponentou pracovní motivace.*“ (Vtípil, 1985, str. 42).

Locke (1976) definuje uspokojení z práce jako „*příjemný nebo pozitivní emocionální stav plynoucí z hodnocení své práce nebo pracovní zkušenosti.*“ (in Arnold a kol., 2007, str. 251).

Spokojenost lze uchopit ze dvou hledisek, jako spokojenost zaměstnanců s prací a jejími podmínkami, ale také jako nutnou podmínku pro podávání dobrého pracovního výkonu. Podle Provazníka a kol. (2002) lze pracovní spokojenost interpretovat jako bipolární kontinuum, kde na jednom pólu leží výrazná pracovní nespokojenost a na druhém pólu výrazná pracovní spokojenost. Matematicky vyjádřeno jde o pohyb na škále od -1 do 1, přičemž 0 vyjadřuje neutrální postoj k práci - pracovní lhostejnost.

V Bühlerově teorii se v celkovém uspokojení považuje za nejdůležitější uspokojení spojené se zakončením činnosti, následuje uspokojení z provozování činnosti jako takové a třetím aspektem je spokojenost spjatá s vychutnáváním činnosti nebo s jejím počátkem (Vtípil, 1986).

4.1 Teorie pracovní spokojenosti

Pocity úspěšnosti, optimismus, uspokojení z činnosti, dobrých sociálních vztahů, radost pokud se člověku něco podaří, jsou základem jeho spokojenosti v životě. Vzhledem k tomu, že pracovní oblast je nedílnou součástí života většiny jedinců, je význam pracovní spokojenosti zřejmý. Úroveň pracovní spokojenosti velmi výrazně ovlivňuje i celkovou životní spokojenost člověka. Pracovní spokojenost lze označit za subjektivní stránku pracovní činnosti. Je ovlivněna individuálním vnímáním pracovních podmínek na základě postojů, hodnot, motivační struktury osobnosti i charakterového nastavení jedince. Subjektivní strana pracovní činnosti je propojena se stranou objektivní, která zahrnuje měřitelnou hodnotu - pracovní výkonnost. Obě tyto strany se zcela jistě vzájemně ovlivňují, nelze ale říci, že jde o přímou úměru. Dosavadní výzkumy neukázaly žádnou výrazně pozitivní vazbu mezi spokojeností a výkonem. Ani domněnka, že spíše dobrý výkon plodí spokojenost, než spokojenost dobrý výkon se neprokázala. (Armstrong, 2002).

Není platné, že spokojení pracovníci budou automaticky vykazovat i vyšší pracovní výkon. Naopak je možné, že s dosažením určité míry sebeuspokojení z odvedeného výkonu se může dostavit následná pasivita.

Pracovní spokojenost je zkoumána již od 30. let 20. století. Často jsou vymezovány dimenze nebo znaky pracovní spokojenosti. Např. Luthans (1992) (in Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003) vymezil 3 dimenze pracovní spokojenosti, v nichž se projevuje:

1. jako emocionální odpověď na pracovní situaci
2. jako reakce na splněné nebo nesplněné očekávání ve vztahu k pracovní činnosti
3. jako jev, který vyjadřuje některé vzájemně spjaté postoje

Drenth, Thierry a Wolff (1998) (in Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003) rozlišují rovněž 3 komponenty pracovní spokojenosti:

1. spokojenost jako výsledek cyklu chování - jedná se o hodnocení výsledku jedincem
2. spokojenost jako součást kontrolního systému - nespokojenost s vlastním výkonem může být impulsem k vlastnímu zdokonalení - sebevzdělávání atp.
3. spokojenost jako příčina následného chování - dlouhodobá nespokojenost v zaměstnání může vést k podávání neadekvátního pracovního výkonu, nedodržování norem, absentismu až odchodu ze zaměstnání.

Přístupy k pracovní spokojenosti lze rozdělit do dvou širších teoretických přístupů a to podle toho, zda chápou pracovní spokojenost jako jednodimenzionální či dvojdimenzionální jev. (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003). Jednodimenzionální teorie chápe pracovní spokojenost na kontinuu od úplné spokojenosti po úplnou nespokojenost, kdežto dvojdimenzionální teorie (např. Herzbergova dvoufaktorová teorie) chápe pracovní spokojenost a pracovní nespokojenost jako dva nezávislé pojmy, které jsou ovlivňovány odlišnými skupinami faktorů.

4.2 Faktory pracovní spokojenosti

Pracovní spokojenost je ovlivňována řadou faktorů, které nejsou stabilní v čase. Jejich proměnlivost je dána specifiky dané práce, prostředí a jednotlivými profesemi, současně také individuálními specifiky v závislosti na potřebách, hodnotách a postojích jednotlivce. Mezi nezávislé faktory, které výraznou měrou působí na pracovní spokojenost zaměstnance, řadíme faktory vnější:

- obsah a charakter práce - vyšší míru uspokojení lze nalézt, pokud má pracovník prostor pro seberealizaci, jedná se zejména o tvůrčí a řídicí profese, méně spokojení s obsahem práce jsou pak zaměstnanci v těžkých provozech, u monotónních pracovních činností a v méně čistém pracovním prostředí.

- mzdové ohodnocení - tvoří jednu ze složek, které jsou velice často využívány jako silně motivační prostředek. Mnozí manažeři je považují za jediný motivační prostředek, který je funkční. Na pracovní spokojenost má finanční ohodnocení významný vliv, nemá ale dlouhodobější motivační účinek, zejména pokud např. finanční odměny jsou očekávány v určitém období roku (před dovolenými, Vánocemi) bez ohledu na odvedenou práci jednotlivých zaměstnanců. Pracovní spokojenost z hlediska odměňování navíc ovlivňuje více mzdová relace mezi spolupracovníky na shodné pracovní pozici, než samotná výše mzdy.

- ekonomické vlivy - mnozí zaměstnanci jsou pod vlivem obecných negativně vnímaných ekonomických změn ve společnosti, spojených i s možností ztráty zaměstnání. Pracovní spokojenost silně ovlivňuje skutečnost, že se zaměstnanec nemusí obávat ukončení pracovního poměru, je posilován jejich pocit bezpečí a jistoty zaměstnání ze strany vedení organizace.

- pracovní perspektivy - vzhledem k současnému doznívání finanční a hospodářské krize ve většině podniků, ať státních nebo soukromých je pracovní perspektiva mnohých zaměstnanců v organizaci nejistá. Mnohé z pracovních možností, které jsou v současném světě otevřeny pro schopné a aktivní jedince s sebou nesou příliš vysokou míru rizika neúspěchu, než aby je lidé považovali za výhodné.

- způsob vedení - na způsobu vedení se velkou měrou podílí zejména osobnost vedoucího zaměstnance. Pokud se vedoucí projevuje autokraticky, je nespravedlivý, hrubý, nekompetentní, jsou jeho podřízení nespokojeni. Pozitivně ovlivňuje pracovní spokojenost náročný, spravedlivý vedoucí, který je nejen odborně na úrovni, ale má i prosociální cítění a „kope“ za své podřízené.

- spolupracovníci - pro mnohé pracovníky jsou dobré vzájemné vztahy na pracovišti pro pracovní spokojenost důležitější než platové ohodnocení.

- organizace práce - bývá častým zdrojem kritiky a pracovní nespokojenosti, zejména proto, že zaměstnanci nemají na způsob organizace práce v organizaci vliv. Změny v organizaci práce jsou nuceni jen pasivně přijímat, mnohdy i bez patřičného vysvětlení důvodů i důsledků organizačních změn v podniku.

- fyzické podmínky práce - jejich význam vzrůstá, zejména jsou-li nepříznivé. Pokud jsou pracovní podmínky dobré, nejsou přímo důvodem k pracovní spokojenosti, spíše jen k pracovní ne-nespokojenosti.

Podle Provazníka a kol. (2002) je u některých vnějších faktorů přínosnější mírná nespokojenost, která by mohla být v důsledku stimulem k přínosné změně. V ideálním

případě by se zdravá nespokojenost neměla omezovat jen na vnější podmínky práce, ale i na vnitřní podmínky, tzn. obracet se k vlastní osobě, k vlastní pracovní činnosti.

Pracovní spokojenost zaměstnanců se stává častou oblastí rozboru ze strany vedení organizací. Firmy stále častěji využívají standardizovaných dotazníků a vyhodnocení výsledků pomocí statistických metod. Důležitým faktorem pro získání pravdivého obrazu je objasnění důvodu, proč se takové šetření provádí a proč jsou důležité nezkrácené odpovědi. Probandi mají jinak tendenci odpovídat podle obecných zvyklostí, nebo podle toho jak si myslí, že očekává vedení.

5 MOTIVACE K VÝKONU

Motivy jsou obecně považovány za determinanty chování, jejich projevy se liší i v závislosti na prostředí. V souvislosti s pracovním prostředím se nejčastěji objevují tři primární motivy, které usměrňují chování: výkon, moc a afiliace. Velká část výzkumu výkonové motivace (zejména v USA) byla věnovaná výkonu ve škole a v zaměstnání.

Výkonová motivace je definována jako potřeba překonávat překážky a zvládat obtížné úkoly, její vysoká úroveň se zpravidla odrazí i ve větší vytrvalosti (Hartl, Hartlová, 2010). Jde o touhu dělat něco lépe, rychleji, efektivněji.

Výkonnost je determinovaná zejména vědomostmi, zkušenostmi, paměťovou kapacitou, zručností a koordinací. „Obecně je možno považovat výkonnost za výsledek schopností, motivace a činitelů vnějšího prostředí.“ (Vtípil, 1987, str. 47).

5.1 Teorie výkonové motivace

„Výkonnost je možno považovat za jednu z nejzákladnějších charakteristik lidské pracovní činnosti, za nástroj dosahování různých individuálních, kolektivních i společenských cílů.“ (Vtípil, 1980, str. 77-78).

Počátky výzkumu výkonové motivace jsou spojeny se jménem D. C. McClellanda a jeho spolupracovníků, kteří se v 50. letech 20. století zabývali zkoumáním výkonu a výkonové motivace. Základy McClellandovy teorie byly popsány výše v kapitole Pracovní motivace, v této části bude jeho teorie vzhledem k výkonové motivaci i teorie dalších následovníků popsány blíže.

McClelland byl ovlivněn Murrayho teorií potřeb. Murray na základě svých výzkumů postuloval, že potřeby se prosazují buď spontánně, nebo jsou aktivovány na základě

vnějších tlaků. Tyto vnější tlaky vyvolávají u člověka touhu něco získat (pozitivní tlaky), nebo se něčemu vyhnout (negativní tlaky). (Plháčková, 2007).

McClelland určuje výkonovou motivaci jako poměr dvou protichůdných sil: potřeby úspěšného výkonu (naděje na úspěch) a potřeby vyhnout se neúspěchu (strach ze selhání). Základním kamenem McClellandovy teorie je pak rozlišení tří typů potřeb:

- potřeba úspěšného výkonu
- potřeba afiliace
- potřeba moci

U jednotlivce se obvykle objevuje dominantní sklon k jednomu typu potřeb, nicméně i ostatní dva motivy mají na chování jednotlivce výrazný vliv. Výrazná potřeba moci byla např. zjištěna u úspěšných manažerů, jiná povolání, např. pracovníci v sociálních službách vykazují pro změnu vyšší potřebu afiliace. Při znalosti převládající tendence potřeb konkrétního jednotlivce pak lze ovlivňovat jeho výkonnost výběrem takové pracovní pozice, ve které by jeho potřeby byly naplněny.

Lidé s vysokou potřebou afiliace (potřeba být s druhými lidmi) dávají přednost práci v kolektivu, rádi se s druhými stýkají a jsou ideálními spolupracovníky při týmové práci. Lidé s nízkou potřebou afiliace raději pracují o samotě, kontakt s druhými nevyhledávají, spíše se mu vyhýbají. Vysoká potřeba moci se projevuje snahou řídit a organizovat lidi okolo sebe, ovlivňovat prostředí, získat přístup k bohatství. Lidé s vysokou potřebou moci mohou být skvělými manažery, pokud je uplatňována ve prospěch ostatních.

McClellandovy výzkumy se ale úzce zaměřovaly zejména na zkoumání potřeby úspěchu. Došel k závěru, že výkonová motivace je naučená, silně ovlivnitelná výchovou a to zejména v raném dětském věku. K rozvoji potřeby úspěšného výkonu je třeba zejména chválení úspěchů, povzbuzování při obtížných úkolech a projevovanými názory rodičů na školní úspěchy a neúspěchy. Velkým pozitivem realizovaných výzkumů je fakt, že byly prováděny v rámci různých kultur a u různých národů. Vzhledem k tomu, že dle McClellandovy teorie lze potřebu úspěšného výkonu rozvíjet zejména v dětském věku, je otázkou za jakých podmínek a zda vůbec ji lze rozvíjet u dospělých jedinců.

Na McClellandovy výzkumy v oblasti výkonové motivace navázal J. W. Atkinson. Ten ve své teorii používá pojmy očekávání, hodnota (tu rozděluje na motiv a pobídku) a tendence. Motivaci dosažení úspěšného výkonu pak vyjadřuje vztahem: $T_s = M_s \times P_s \times I_s$, kde T je tendence, M motiv, I pobídka, P pravděpodobnost a s jako „success“ vyjadřuje, že se jedná o motivaci k dosažení úspěšného výkonu. Tendence k dosažení úspěchu a tendence vyhnout se neúspěchu je v Atkinsonově teorii klíčová. Výkonovou motivaci

ovlivňují podmínky v dětství, pro očekávání je důležité, do jaké míry hodnotí jedinec úkol jako obtížný, což má vliv na hodnotu pobídky. (Kozelka, 2010)

Dle Atkinsonových výzkumů lidé s vysokou potřebou úspěšného výkonu pak preferují středně obtížné úkoly, které reálně odpovídají jejich schopnostem a v případě řešení těžkého úkolu nejsou odrazeni prvním případným neúspěchem. Mají tendenci nevzdávat se a překonávat překážky, o vyřešení složitého úkolu se budou pokoušet opakovaně. Oproti tomu lidé s nízkou mírou potřeby úspěšného výkonu preferují cíle obtížné, nebo příliš snadné. Neúspěch při plnění obtížného cíle na ně nevrhá tak špatné světlo, jako kdyby úkol byl středně těžký a odpovídající jejich schopnostem. Splnění lehkého úkolu pak posiluje jejich sebevědomí.

Dalšími důležitými pojmy Atkinsonovy teorie jsou pak aspirace a perzistence. Aspiraci a aspirační úrovní bude dále věnována samostatná kapitola.

Mezi další z řady vědců, kteří věnovali pozornost výzkumům výkonové motivace řadíme H. Heckhausena, který vytvořil skórovací klíče k měření naděje na úspěch a strachu ze selhání. Vytvořil také model motivace výkonového chování. Síla motivace, která vede k výkonovému chování je spoluurčována subjektivní pravděpodobností úspěšného výkonu a očekáváním následku dosaženého výkonu. Následky dělí Heckhausen na dva typy: bezprostřední jako je zvýšení nebo snížení sebehodnocení a oddálené, např. přiblížení se perspektivnímu cíli. (Hrabal, Man, Pavelková, 1984).

5.2 Výkon

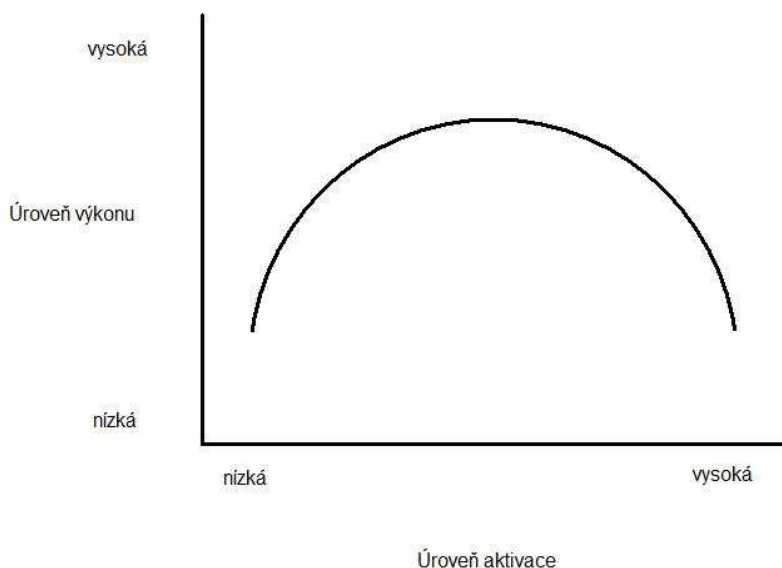
Lidé podávají za stejné situace různé výkony, výkon se může lišit u jednoho jedince i v relativně krátkých časových intervalech. Výkon je dán čtyřmi druhy psychologických složek, každá z nich se pak do něj promítá v různé míře. Patří sem centrální schopnosti (intelekt), lokální schopnosti (vlastnosti smyslových orgánů a motorika), instrumentální struktury (zručnost nabytá učením) a neintelektové faktory (emoce, únava, nuda).

Výkon lze vyjádřit jako podíl práce a času: $V = P/t$. Ne každý pracovní výkon je však měřitelný ztrátou energie, časovým intervalem nebo stanovenou výkonnostní normou.

Bedrnová, Nový a kol. (2002) vyjadřují vztahy mezi motivací, schopnostmi a výkonem vzorcem: $V = f(M \times S)$. Motivace a schopnosti tvoří základní determinanty výkonu. Na základě výše uvedeného vzorce se zdá, že čím vyšší je motivace, tím vyšší bude i výkon. V praxi tomu tak ovšem být nemusí. Pokud je jedinec málo motivovaný, je logické, že ani jeho výkon nebude dosahovat závratných výšin. Pokud je ale jedinec motivovaný příliš (na úkolu mu mimořádně záleží, jde o důležitý úkol), může dojít ke zvýšení vnitřního napětí,

které oslabí subjektivní předpoklady k dosažení adekvátního výkonu (schopnosti, znalosti, dovednosti) a způsobí případně i selhání a neúspěch při plnění úkolu.

Vztah mezi úrovní motivace, náročností úkolu a výkonem vyjadřuje tzv. Yerkes-Dodsonův zákon.



Obr. č.1 Yerkes – Dodsonův zákon

Yerkes-Dodsonův zákon byl odvozený z pokusů na zvířatech a říká, „že v *lehkých úkolech se učení zlepšuje úměrně k intenzitě trestů, u složitých úkolů a problémového učení přinášejí zlepšení jen mírné tresty, zatímco silné učení ruší; další pokusy na lidech vedly ke zobecnění: pro optimální činnost mozku je ideální střední úroveň aktivace, vyšší úroveň je nepříznivá pro jakoukoliv činnost, která je spojena se složitými a obtížnými úkoly.*“ (Hartl, Hartlová, 2004, str. 697).

V souladu s Bedrnovou, Novým a kol. (2002) můžeme v grafickém znázornění úroveň aktivace nahradit úrovní motivace. I v tomto případě Yerkes-Dodsonův zákon platí. Přemotivovanost v důsledku celkový výkon snižuje. Optimální je tedy střední nastavení motivovanosti pracovníka.

5.3 Aspirace a aspirační úroveň

V souvislosti s motivací byla zkoumána tzv. aspirační úroveň, což je hladina výkonu, kterou si jedinec stanovuje k dosažení při zvládnutí určitého úkolu. Výkon pak závisí jednak na subjektivně vnímaném stupni obtížnosti jednak na aspirační úrovni, kterou si

jedinec stanoví. Podle Bedrnové, Nového a kol. (2002) v souvislosti s potřebou úspěchu a potřebou vyhnout se neúspěchu lze aspirační úroveň chápat jako výsledek osobnostního konfliktu mezi těmito dvěma tendencemi.

Existují pak tři způsoby vyústění tohoto konfliktu:

1. volba vyššího stupně obtížnosti úkolu s nadějí na dosažení většího úspěchu
2. volba nižšího stupně obtížnosti úkolu se záměrem vyhnout se (předejít) neúspěchu
3. volba středního stupně obtížnosti úkolu, jehož dosažení se subjektivně jeví jako možné a výsledek je snadno předpověditelný

Aspirační úroveň jedince je ovlivněna jeho minulými zkušenostmi. Graficky lze průběh nastavení aspirační úrovně demonstrovat takto:



Obr. č. 2 – Průběh aspiračního chování

Je zřejmé, že pokud jedinec dosáhne při plnění úkolu úspěchu, jeho aspirační úroveň se zvýší a bude mít vliv na úroveň výkonu, který od sebe bude jedinec očekávat v následujícím úkolu. Pokud člověk při plnění úkolu selže, jeho aspirační úroveň klesá. Důležitým faktorem pro stanovení aspirační úrovně je i sebehodnocení. Vliv má nepochybně i úroveň potřeby dosáhnout úspěchu a adekvátní motivovanost jedince. Významnou roli při ovlivňování aspirací jedince sehrává i určitý sociální vzor či model, kterým může být na pracovišti např. vedoucí pracovník. (Bedrnová, Nový a kol., 2002).

6 PRACOVNÍ VÝKONNOST

„Výsledek určité pracovní činnosti člověka, dosažený v daném čase a za daných podmínek, bývá označován jako výkon.“ (Provazník a kol, 2002, str. 134). V rámci psychologie práce se hovoří spíše o pracovní výkonnosti. Výkonnost je vnitřní psychomotorická dispozice, která spolu s vlastnostmi a schopnostmi jedince podmiňuje úroveň plnění úkolů. Obecně lze pracovní výkonnost označit také jako připravenost pracovníků podávat určité výkony.

Dosahování dlouhodobé výkonnosti pracovníků je základním cílem každé organizace. Pouze dlouhodobá výkonnost přináší adekvátní výsledky a napomáhá organizaci v dosahování jejích cílů. Je tedy nutné stanovit v organizaci optimální hladinu výkonnosti, nejlépe na základě určité normy. Dle Bedrnové, Nového a kol. (2002) je nutné, aby norma nebyla stanovována na základě výkonu nejlepších, ale ani nejhorších pracovníků. Pracovníci, jejichž kvalifikační předpoklady převyšují stanovenou normu na určitém pracovišti, ztrácejí po čase motivaci a jejich pracovní výkonnost může klesnout až pod stanovený průměr. Naopak pracovníci, jejichž schopnosti nedosahují normového výkonu, musí pracovat s neadekvátním pracovním nasazením, což vede k jejich frustraci, únavě a k ještě většímu poklesu výkonnosti. Je tedy nezbytně nutné zabývat se výběrem kvalifikovaných pracovníků s přiměřenými kvalifikačními schopnostmi na organizací vytvořené pracovní pozice. Současně je nutné stanovit vhodně normy pracovního výkonu a průběžně stimulovat motivaci pracovníků.

Stanovení jasných cílů při řízení pracovní výkonnosti zaměstnanců, stejně jako při personálním výběru, ocenění výkonnosti a hodnocení výkonnosti je velice důležité. Jasně nastavená pravidla chrání v budoucnosti před možnými problémy, zejména v souvislosti s oceňováním a hodnocením zaměstnanců. V problémech souvisejících s výkonností je odhad budoucích důsledků, ať již nepříznivých či příznivých žádoucí. Z příznivého pohledu, pokud podnik zabezpečí v rámci své organizace např. hlídání malých dětí svým zaměstnankyním v rámci jejich pracovní doby, zvýší se vazba mezi organizací a zaměstnankyněmi, dochází k vytvoření kladného pocitu, že je zaměstnanec pro organizaci cenný a je o něj projeven zájem. V důsledku může dojít např. ke snížení fluktuace zaměstnankyň s malými dětmi. Vyhledávání pozitivních důsledků může být jedním ze zdrojů nárůstu pracovní výkonnosti u zaměstnanců.

6.1 Determinace a posuzování pracovní výkonnosti

Pojem pracovního výkonu se vztahuje k míře plnění určitých úkolů, které tvoří pracovní náplň pracovníka. Znamená nejen množství a kvalitu práce, ale i ochotu, přístup k práci, pracovní chování, pracovní docházku, absenci, fluktuaci. Pracovní výkon je spojením tří složek - úsilí, schopností a vnímání role. Pouze přítomnost všech tří složek ve vzájemně vyrovnaném poměru vede k úspěšnému pracovnímu výkonu. Pracovník, který chápe své úkoly, má dostatečné schopnosti, ale je líný nebude podávat adekvátní pracovní výkon. (Koubek, 2001). S pracovní výkonností však souvisejí i faktory, které pracovník nemůže ovlivnit, a přesto mají na jeho výkonnost vliv. Patří sem například nedostatečné zadávání úkolů, nejasná pravidla, nedostatečné vysvětlení práce, typ kontroly pracovníka, nevhodné tempo strojů, nevhodné uspořádání pracoviště, špatná

organizace práce. Tyto faktory by dle Koubka (2001, str. 202) „neměly být chápány jako přímé determinanty individuálního výkonu, ale jako faktory modifikující efekt úsilí, schopností a vnímání role.“ Současně však nelze tyto faktory chápat jako omluvu při nedostatečném pracovním výkonu.

Provazník a kol. (2002) rozdělují činitele ovlivňující pracovní výkonnost na spíše objektivní a spíše subjektivní, které se následně dále člení. Typicky se dělí na:

1. technické, ekonomické a organizační podmínky
2. společenské podmínky
3. osobní determinanty pracovníka
4. situační podmínky

Technické, ekonomické a organizační podmínky zahrnují celou řadu objektivních determinant pracovní výkonnosti jako úroveň technického vybavení, uspořádání pracovního prostředí, technologické postupy používané v rámci organizace, pracovní doba, odměňování zaměstnanců, bezpečnost a ochrana zdraví při práci a mnohé další. Tyto faktory působí rozličně v závislosti na jejich kvalitativní úrovni a na individuálním založení jednotlivých pracovníků. Společenské podmínky tvoří další z velkých skupin, jejíž faktory se velkou měrou podílí na pracovní výkonnosti. Způsob práce s lidmi, styl vedení, respektování jednotlivých zaměstnanců s ohledem na jejich zkušenosti, způsob komunikace i průnik celospolečenského dění a jeho vliv na postoje pracovníků organizace, to vše lze zařadit mezi společenské determinanty produktivity práce. Osobnostní determinanty představují celou škálu individuálních charakteristik jednotlivých pracovníků od tělesné a psychické připravenosti, přes odborné znalosti, dovednosti až po morální vlastnosti. Podmínky výkonnosti ovlivňují také aktuální situační vlivy ať již kulturní, či ekonomické. Může se jednat o xenofobní postoje ke spolupracovníkům jiné národnosti, obavu ze ztráty zaměstnání, potřebu reorganizace podniku a s ní spojený požadavek na rekvalifikaci pracovníků a mnohé další.

Různé parametry výkonnosti musíme brát v úvahu u práce převážně svalové, převážně smyslové, převážně duševní a u práce vykonávané převážně s lidmi.

Převážně svalová práce klade nároky zejména na fyzickou kondici zaměstnance, výkonnost pracovníků závisí na jejich pohyblivosti, manuální zručnosti, síle a vytrvalosti. Výsledky práce lze průběžně měřit (zpracovávání tzv. výkonových křivek se zobrazením jednotlivých etap pracovního výkonu v průběhu např. pracovní směny). Převážně svalovou práci dále členíme na práci lehkou, středně těžkou a těžkou. Významnou roli u svalové práce hraje současně osobní rytmus (individuálně specifické psychické a

fyziologické procesy, jejichž narušení jedinec vnímá jako nepříjemné) a pracovní rytmus (projevuje se v přirozeném střídání pracovních činností s vymezenou dobou), stejně jako osobní tempo (souvisí s temperamentem a projevuje se v dynamice vykonávané činnosti) a pracovní tempo (je dáno objektivními požadavky práce na rychlost sledu pracovních operací). Specifická charakteristika pracovní činnosti, která se vyskytuje především v souvislosti s prací svalovou, je monotonie (zejména u pásové výroby). Záleží zejména na individuálních vlastnostech jedince, jak se dokáže s monotónní prací vyrovnat.

Práce převážně smyslová klade zvýšené nároky na nižší psychické a intelektové dovednosti. V některých případech může mít i rutinní povahu (soudní zapisovatelka, archivářka), nicméně více se zde projevují nároky na smyslové schopnosti a individuální charakteristiky jedince, na jeho tvůrčí potenciál.

U práce převážně duševní a práce vykonávané převážně ve styku s lidmi je výkonnost pracovníka vysoce individualizovaná. V profesích s takovým charakterem pracovní činnosti je míra výkonnosti více závislá na individualitě pracovníka, méně na vnějších okolnostech.

„V průběhu života je pracovní výkonnost posuzována a hodnocena. Kromě platu a životní úrovně se jedná také o sebehodnocení, emocionální jistotu a životní spokojenost. Posuzování pracovní výkonnosti pomáhá k přesnějšímu vystižení odborné způsobilosti a osobního růstu v pracovním kontextu.“ (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, str. 66).

Cílem organizace je eliminovat nepříznivý vliv objektivních determinant pracovní výkonnosti, které nemůže ovlivnit pracovník sám svou činností, vytvářet optimální pracovní podmínky v závislosti na typu pracovní činnosti a příznivě ovlivňovat i životní podmínky zaměstnanců.

6.2 Kritéria pracovní výkonnosti a sledování výsledků práce

Při posuzování pracovní výkonnosti jednotlivce či skupiny pracovníků, je nutné zvážit, která kritéria výkonu jsou k dané práci přiměřená. Základním problémem je pak definice kritérií pracovní výkonnosti, vztahující se např. k hodnocení dosažených úspěchů v určité pracovní činnosti. Úspěch v povolání je zvažován vzhledem k různým stránkám výkonu. Základními kritérii při hodnocení se stávají kvalita, kvantita a včasnost splnění úkolu.

D'Ambrosová a kol. (2009) rozdělují kritéria na kvalitativní, jako je uplatnitelnost návrhů, akceptace od zákazníků, nadřízených, spolupracovníků a kvantitativní, kam řadí měřitelná kritéria, jakými jsou obrát, množství, obchodní rozpětí, termín, podíly na trhu.

Protože jsou však tato kritéria příliš obecná, většina organizací se snaží o detailnější rozpracování pracovních kritérií, jejichž naplnění je jedním ze základních parametrů při hodnocení pracovní činnosti zaměstnanců. Dle Koubka (2001) mohou do vybraných kritérií pracovního výkonu spadat:

- výsledky: prodej výrobků či služeb, množství vyrobených výrobků, zmetkovitost, úrazovost, množství reklamací

- chování: ochota přijímat pracovní úkoly, úsilí při plnění úkolů, dodržování instrukcí, hospodárnost, zacházení se zařízením, podávání zlepšovacích návrhů; sociální chování pak zahrnuje ochotu ke spolupráci, vztahy k nadřízeným, spolupracovníkům, zákazníkům

- dovednosti, znalosti, potřeby, vlastnosti: znalost práce, fyzická síla, dovednosti, vzdělání, schopnost koordinace, ctižádostivost, samostatnost, spolehlivost, verbální schopnosti, písemný projev, čestnost, loajalita a mnohé další.

Z výše uvedeného rozdělení kritérií pracovní výkonnosti je zřejmá dvojdímenzionalita pracovní výkonnosti. Je nejúspěšnějším pracovníkem ten, který vyrobí nejvíce výrobků (objektivní údaj), nebo ten, jehož kvalita práce je nejlépe hodnocena mistrem (údaje z posouzení). Údaje z metaanalytické studie Landyho (in Štikar, 2003) vypracované na základě 23 výzkumných studií, týkajících se pracovní výkonnosti ukazují, že jak objektivní údaje, tak údaje z posouzení se navzájem doplňují a mají společně vliv na posuzování pracovní výkonnosti zaměstnance a na jeho hodnocení.

Při stanoveném rozdělení je měření pracovního výkonu a sledování výsledků práce jednotlivých zaměstnanců objektivnější tam, kde je stanovena podniková norma, výrobní či termínovaný plán činnosti organizace. U pracovníků v mimooperátorské sféře se věnuje větší pozornost pracovní způsobilosti a předpokladům. Při praktickém hodnocení těchto pracovníků projevují hodnotitelé tendenci zaměřit se na osobnost pracovníka a ne na jeho činnost. Z tohoto důvodu se objevují hlasy proti hodnocení pracovní výkonnosti zejména u duševně pracujících pracovníků s odkazem na to, že na jejich pracovní činnost působí mnoho různorodých vlivů, které nemohou měnit. Je rovněž obtížné při vysoce specializovaných a provázaných činnostech určit reálně kritéria pro hodnocení pracovní výkonnosti. Nicméně hodnocení nadále zůstává jedním z hojně využívaných nástrojů posouzení pracovní výkonnosti zaměstnanců stejně jako účinným motivačním nástrojem.

6.3 Hodnocení pracovní výkonnosti

„Hodnocení pracovníka znamená posuzování jeho vlastností, postojů, názorů, jednání, vystupování a výsledků práce vzhledem k určité situaci, ve které se pohybuje,

vzhledem k činnosti, kterou vykonává, a vzhledem k lidem, s nimiž vstupuje do kontaktu .“(Bedrnová, Nový a kol., 2002, str. 365). Obsah a struktura, stejně jako funkce pracovního hodnocení vyplývají z celkové koncepce daného podniku. Cílem hodnocení je zpravidla za určené období (periodické hodnocení) souhrnně posoudit pracovníka z hlediska jeho výkonnosti, pracovní způsobilosti, odborných znalostí v souvislosti se současným pracovním zařazením a míru jeho identifikace s firmou a jejími cíly. V rámci pracovního procesu lze provádět i tzv. neformální, průběžné pracovní hodnocení, které je součástí každodenního vztahu mezi vedoucím a podřízeným zaměstnancem. Následující text se bude zabývat pouze problematikou formálního, periodického hodnocení pracovníků.

Správně nastavené a zejména prováděné hodnocení práce zaměstnanců slouží nejen ke stanovení mzdy, respektive jejich pohyblivých složek jako podílu z tržby, osobní ohodnocení, ale má i řadu dalších funkcí. Hodnocení dává zpětnou vazbu podřízenému o tom, jak se na jeho práci dívá nejbližší nadřízený, jež bývá nejčastěji jeho hodnotitelem. Adekvátně podané výsledky hodnocení, jak pozitivní, tak i negativní, mohou podnítit pracovníka ke zvýšení jeho výkonnosti, zvýšení motivace, k osobnímu rozvoji. Jde o efektivní nástroj k dosahování plánovaných cílů, udržení autority vedoucího zaměstnance, k dodržování kázně i k podněcování iniciativy pracovníků.

V praxi se hodnocení pracovníků využívá především pro účely odměňování, rozmisťování pracovníků (povyšování, přeřazení, převedení), pro vzdělávání a rozvoj a pro stimulaci ke zlepšení pracovního výkonu a motivování zaměstnanců. (Koubek, 2001).

Při hodnocení zaměstnanců je podle Bedrnové, Nového a kol. (2002) nutné dodržovat určité zásady, aby hodnotící pohled na různé pracovníky byl srovnatelný a způsob hodnocení byl pro všechny vedoucí pracovníky závazný. Mezi tyto zásady patří:

- hodnotící činnost přísluší jedině vedoucímu pracovníkovi, delegování pravomocí v této oblasti je nepřípustné.

- hodnocení uskutečňované v rámci jedné organizace různými vedoucími musí být srovnatelné, je nutné jednoznačně stanovit kritéria hodnocení, vztahující se k požadavkům práce a k cílům, které má určitá pracovní činnost naplňovat, stanovit způsob hodnocení. Hodnotící kritéria je třeba vázat na specifické znaky profese, popřípadě pracovní pozici, profesionální činnost.

- hodnocení pracovníků je úkol průběžný, je nutné dodržovat periodicitu, jednorázové hodnocení pracovníků (mimo pracovní hodnocení při skončení pracovního poměru či při návrhu na přeřazení na jinou pracovní pozici) není smysluplné.

- východiskem pro hodnocení je posuzování výkonu pracovníka nejen z hlediska objektivně dosaženého výkonu, ale i z hlediska jeho pracovní způsobilosti, pracovních předpokladů, jednání v rámci pracovní skupiny.

- hodnocení by mělo zahrnovat i oblast osobnostního profilu zaměstnance, jeho temperamentové nastavení, úroveň intelektu, životní zralost a vyrovnanost, smysl pro odpovědnost, morální profil, charakterové vlastnosti či zdravotní stav.

Dle Armstronga (2002) mohou být k hodnocení výkonu pracovníka použity níže uvedené typy měřítek výkonu:

1. peněžní měřítko - posuzování výkonu z hlediska výnosu, minimalizace výdajů a zlepšování míry obratu

2. časové měřítko - vyjadřují výkon v porovnání s časovým plánem, množství nevyřízených úkolů, rychlost aktivit a reakcí

3. míra efektu - zahrnuje dosažení nějaké normy, také změny v chování např. ke spolupracovníkům, nadřízeným, fyzické plnění práce

4. reakce - jsou méně objektivním měřítkem, jde o posuzování skupiny či týmu z pohledu jiných pracovníků, klientů, zákazníků

Hodnocení plní funkci poznávací, motivační a výchovnou. Funkce poznávací spočívá v dlouhodobém sledování pracovníka a bilancování jeho pracovní činnosti. Současně je zdrojem poznání pro hodnoceného. Funkce motivační je velmi výrazná zejména, je-li pracovní hodnocení spojeno se systémem odměňování. Výchovný účinek je dán podnětem k sebekontrolě, sebehodnocení na základě zhodnocení současného stavu. Obvykle má jedinec tendenci zdokonalit nebo korigovat oblasti vlastního jednání, které nebyly zcela v souladu s kritérii stanovenými organizací. (Provazník a kol., 2002).

Bedrnová, Nový a kol. (2002) současně zdůrazňují význam pracovního hodnocení pro hlubší poznání pracovníků, které poskytuje informace a podklady, které upřesňují možnosti stylu vedení v rámci pracovních skupin. Zhodnocení pracovní činnosti umožňuje konfrontovat představy řízených pracovníků s představami a očekáváním pracovníků řídicích, a vést tak k ovlivňování žádoucích postojů, zájmů a vlastností hodnoceného. Při hodnocení pracovník rovněž získává představu o dalším směřování podniku, jeho perspektivách, což je důležitý faktor ovlivňující zaměstnancovu výkonnost, spokojenost a motivovanost.

S obsahem pracovního hodnocení by měl být zaměstnanec seznámen nejlépe v rámci rozhovoru s přímým nadřízeným. Sdělení od hodnotitele musí být konkrétní, věcné, nelze připustit srovnávání s ostatními pracovníky a to ani jako reakci

hodnoceného. Hodnocení je vhodné začít pozitivními výsledky, oceňujeme úspěchy pracovníka, ale i jeho každodenní plnění běžných povinností. Každé negativní tvrzení musí být podloženo konkrétním případem. Hodnocenému musí být dána možnost se k obsahu hodnocení vyjádřit, je nezbytné disponovat dostatečným časovým prostorem.

Přestože hodnotitel by měl v co nejvyšší míře dodržovat zásady objektivnosti při zpracovávání hodnocení na podřízené zaměstnance, zůstává faktem, že hodnocení je často záležitostí spíše subjektivní. Mezi nejčastější chyby hodnotitelů patří dle Štikara (2003):

1. chyba mírnosti - tendence hodnotit pracovníka podle některého kritéria lépe, než odpovídá skutečnosti
2. chyba favoritismu - vědomé, nebo nevědomé vyzdvihování pracovníka
3. chyba kontrastu - vnášení subjektivního měřítka hodnotitele do hodnocení, hodnoceného srovnává sám se sebou
4. „haló“ efekt - vzniká při hodnocení více kritérií, hodnotitel se nechá ovlivnit jedním dominujícím hlediskem, což se přenáší do hodnocení dalších kritérií
5. chyba centrální tendence - obava hodnotitele použít výrazně negativní či pozitivní póly v hodnocení, vede k průměrování
6. chyba časového sledu (vzdálenost) - tendence hodnotit obdobně kritéria, která jsou umístěna za sebou nebo vedle sebe.

7 ORGANIZACE PRÁCE A MOTIVAČNÍ POBÍDKY V AČR

Hlavním subjektem ozbrojených sil ČR je Armáda České republiky (AČR), kromě toho jsou nedílnou součástí Vojenská kancelář prezidenta republiky a Hradní stráž. Resort obrany se skládá z Ministerstva obrany, které je ústředním orgánem správy pro zabezpečování obrany ČR a řídí Armádu České republiky. Podílí se na vojenské obranné politice státu, navrhuje potřebná opatření k zajištění bezpečnosti státu vládě ČR, Bezpečnostní radě ČR a prezidentu republiky. Rovněž zabezpečuje dodržování závazků ČR v rámci mezinárodních vojenskopolitických struktur.

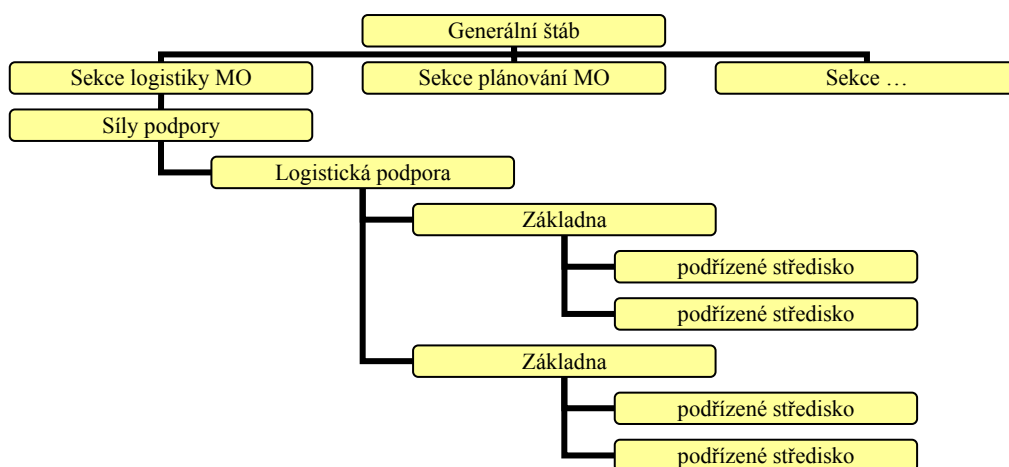
7.1 Organizační struktura AČR

Ministerstvo obrany spravuje a řídí jmenovaný ministr, jemu je přímo podřízeno vojenské zpravodajství a dále jednotliví náměstci (pro obrannou politiku, personalistiku,

vyzbrojování atd.). Jmenovaní náměstci pak řídí jednotlivé Sekce ministerstva obrany dle oboru své působnosti. Další složku resortu obrany pak tvoří Generální štáb pod velením náčelníka generálního štábu (dále NGŠ) AČR. Úkolem Generálního štábu je zejména zajištění vojensko-odborného a technického zabezpečení ozbrojených sil ČR. Pod NGŠ spadají jednotlivé Sekce (např. Sekce logistiky MO, Sekce plánování sil MO, Sekce rozvoje komunikačních a informačních technologií MO a další). Pod určenými Sekcemi jsou zařazeny Společné síly a Síly podpory, které se dále člení na jednotlivé druhy vojsk. V rámci této bakalářské práce byl výzkumný soubor vybrán ze zaměstnanců vojenské základny a jejích podřízených organizačních celků, spadajících pod Logistickou podporu Sil podpory Sekce logistiky MO Generálního štábu.

U logistických základen je obecně podíl občanských zaměstnanců větší, než vojáků z povolání, přibližně v poměru 3 občanských zaměstnanců na 1 vojáka z povolání. Podíl občanských zaměstnanců je zde tedy nezanedbatelný a měla by jim být v rámci personálního řízení věnována patřičná pozornost. Prioritami logistických základen a jejich podřízených organizačních celků je především zabezpečení zásobování všech druhů vojsk vojenským materiálem a technikou.

Obr. č. 3: Zjednodušené schéma organizační struktury GŠ AČR a jemu podřízených celků



Armáda České republiky je organizace se silnou hierarchickou strukturou. Je založena na principech velení, podřízenosti a nadřízenosti. Zásadní opatření týkající se organizačních a strukturálních změn u jednotlivých druhů vojsk jsou vydávána Nařízením ministra obrany, a velitelskou cestou se následně předávají jednotlivým organizačním celkům resortu. Tato nařízení k organizačním změnám jsou ze strany nadřízených velitelství jednotlivých vojenských útvarů a zařízení dále upravována.

Pokud bychom tento systém převedli na konkrétní příklad v rámci organizačních změn v personální oblasti, postup by byl následující. Ministr obrany vydá směrné počty pro snížení pracovních míst vojáků z povolání a občanských zaměstnanců v rezortu MO. Tato směrná čísla jsou dále prostřednictvím sekcí podstoupena jednotlivým velitelstvím. Zde se na základě rozboru situace a s přihlédnutím k nutnosti zachování operačních schopností všech dotčených útvarů a zařízení stanoví směrné počty nadbytečných příslušníků rezortu pro jednotlivé druhy vojsk. Stejný princip je pak následně uplatňován na stále nižších stupních velení, až po jednotlivé základny a jejich podřízené organizační celky.

Mnohé organizační změny, zejména týkající se personálního zabezpečení AČR jsou silně ovlivňovány rozpočtovou politikou státu. V souvislosti s klesajícím procentem podílu výdajů státního rozpočtu, zejména od roku 2004 až do současnosti, na kapitolu Ministerstva obrany, dochází v posledních šesti letech k soustavnému úbytku zaměstnanců rezortu obrany.

Pro představu v letech 1994, 1999 a 2000 bylo na kapitolu MO vydáno 7,0 - 7,1 % z celkové sumy státního rozpočtu. S klesající tendencí se procentuální podíl rezortu MO na celkovém objemu ze státního rozpočtu snížil v letech 2008 na 4,5%, 2009 na 4,9% a v roce 2010 na 4,1%. Vzhledem k tomu, že až 50% přidělených zdrojů rezortu je používáno na mandatorní výdaje (platy zaměstnanců), je zřejmé, že nastavený klesající trend bude patrně pokračovat i v dalších letech.

7.2 Vývoj skutečných počtů osob v organizační struktuře AČR v období od roku 1993 do roku 2010

Po rozdělení Československé federativní republiky v roce 1993 vznikla samostatná česká armáda. V té době tvořily počty osob v rezortu ministerstva obrany vojáci z povolání, občanští zaměstnanci a vojáci základní služby. Od roku 2005 byly počty po zrušení povinné vojenské základní služby tvořeny již jen dvěma skupinami – vojáky z povolání a občanskými zaměstnanci. Pro potřebu této bakalářské práce je níže uveden zestručnělý přehled počtů občanských zaměstnanců a celkových počtů příslušníků rezortu za období od roku 1993 do roku 2010 včetně, bez části Vojenského zpravodajství, které podléhá utajení.

Obr. č. 4 Vývoj skutečných počtů vybraných osob v rezortu MO

Rok	o.z. rezortu celkem	Rozdíly v jednotlivých letech	rezort MO celkem	Procentuální podíl kapitoly MO na výdajích státního rozpočtu
1993	25286	-	63335	6,7 %
1994	23634	- 1652	56916	7,1 %
1995	27726	+ 4092	58139	6,5 %
1996	26456	- 1270	54110	6,3 %
1997	27060	+ 604	53400	6,0 %
1998	21797	- 5263	45556	6,6 %
1999	21481	- 316	44447	7,0 %
2000	21301	- 180	45022	7,1 %
2001	21157	- 144	44341	6,5 %
2002	20888	- 269	41515	6,6 %
2003	22675	+ 1787	43924	6,6 %
2004	20808	- 1867	41863	6,0 %
2005	17288	- 3520	39433	6,3 %
2006	14971	- 2317	38081	5,4 %
2007	13358	- 1613	37587	5,2 %
2008	11946	- 1412	36280	4,5 %
2009	10575	- 1371	34678	4,9 %
2010	9017	- 1558	32153	4,1 %

Právě snižování počtu občanských zaměstnanců v posledních šesti letech je podle názoru autorky jedním z faktorů, které by mohly ovlivňovat pracovní výkonnost, pracovní motivaci i pracovní spokojenost zaměstnanců rezortu. Současně s nuceným snižováním platu o 10% v roce 2011 z důvodu restrikce rozpočtové kapitoly MO, které se dotklo všech příslušníků rezortu. Je nepopíratelným faktem, že platové ohodnocení a jistota zaměstnání jsou jedním z výrazných motivačních činitelů a ovlivňují i pracovní spokojenost zaměstnanců. Zjištění míry pracovní spokojenosti občanských zaměstnanců AČR, vzhledem ke stanoveným kritériím bude jedním z cílů této studie. Získané výsledky zmapují stávající stav a mohou být využity v dalších výzkumech v průběhu následujících let.

7.3 Organizace práce u vybraných vojenských zařízení

Pro potřeby této bakalářské práce byli osloveni občanští zaměstnanci jedné z logistických základen Sil podpory a jejich podřízených organizačních celků. „*Síly podpory jsou výkonným prvkem v oblasti logistické, zdravotnické a veterinární podpory v operacích na území České republiky i mimo něj a při zabezpečení aliančních sil na území České republiky.*“ (www.mocr.cz).

Armádu České republiky i veškeré její celky lze podle A. Etzioniho zařadit mezi organizace s převažující utilitární autoritou. Utilitární typ organizace je založen na principech ekonomické odměny (mzda, plat), členství v nich je dobrovolné a je nutné dodržovat normy, které organizace stanoví, jejich porušení je sankcionováno (propuštění ze zaměstnání). V rámci jednotlivých subjektů je uplatňován demokratický styl řízení. Personálním manažerem je velitel daného vojenského zařízení, útvaru. Ve spolupráci s vedoucím personalistou a vedoucími jednotlivých oddělení rozhoduje o veškerých personálních, finančních a materiálových opatřeních u zařízení. V případě podřízených organizačních celků dislokovaných v jiných městech v rámci ČR je pravomoc velitele delegována na náčelníky jednotlivých podřízených organizačních celků.

Důsledně je zde uplatňován princip subordínace. Komunikace je obousměrná mezi řadovými pracovníky a vedoucími jejich oddělení či skupin, a mezi vedoucími oddělení či skupin a velitelem (náčelníkem) základny nebo podřízeného organizačního celku. Současně je zde uplatňován i horizontální komunikační kanál mezi jednotlivými vedoucími oddělení či skupin a to jak v rámci jednoho zařízení (obousměrná komunikace mezi vedoucími personální skupiny a finanční skupiny), tak i v rámci podřízených organizačních celků (obousměrná komunikace mezi vedoucími finančních skupin). Zastřešujícím a právně odpovědným subjektem je ale vždy velitel zařízení.

Vzhledem k tématu práce bude v dalším textu věnována pozornost zejména personálnímu zabezpečení v organizační struktuře a pracovním podmínkám u vybraného vojenského zařízení.

Personální zabezpečení je organizováno v souladu se zákonnými normami, nařízeními a interními normativními akty platnými v rámci rezortu MO. Na jednotlivé pracovní pozice jsou zaměstnanci zařazováni na základě výběrových řízení, s přihlédnutím zejména k jejich dosavadní praxi. Tento systém obsazování pracovních pozic je uskutečňován u nově vytvářených či uvolněných pozic (zejména v důsledku odchodu do starobního důchodu, na mateřskou dovolenou).

Palčivým problémem v rámci personální koncepce občanských zaměstnanců (která celorezortně doposud nebyla zpracována) je problém pracovního postupu těchto příslušníků rezortu. V rámci jednotlivých vojenských zařízení prakticky nelze zaměstnance libovolně převádět na jiné pracovní pozice (které by lépe odpovídaly jejich potřebám i potřebám zaměstnavatele) a to z toho důvodu, že by muselo dojít k výměně mezi dvěma pracovníky a to lze uskutečnit pouze s jejich souhlasem. Je zřejmé, že zaměstnanec zařazený na pozici s vyšší platovou třídou nebude ochoten přejít na jiné pracovní místo, pokud bude méně platově ohodnocen a to ani v případě, že na stávajícím pracovním zařazení vykazuje podprůměrné výsledky.

V souladu s platnými zákonnými normami lze samozřejmě na základě soustavného nedostatečného plnění pracovních výsledků zaměstnance přeřadit na jiné pracovní místo, v praxi je ale uplatňování tohoto principu spíše výjimečné. V důsledku tohoto postupu pracovníci, kteří dlouhodobě vykazují nadprůměrné výsledky ve své práci a prokazují schopnosti k zařazení na vyšší pracovní pozici v rámci svého zařízení mají lidově řečeno smůlu. Kariérní řád je v AČR zpracován pouze na vojáky z povolání, situace občanských zaměstnanců není v tomto směru prakticky vůbec řešena.

Pouze důsledné využívání periodického (1x ročně) hodnocení zaměstnanců dává v tomto ohledu jistý prostor. Negativním hlediskem je opět nedostatečné využívání tohoto nástroje, jak k motivaci pracovníků, tak k řešení jejich případných nedostatečných kompetencí. Obecně je v rámci hodnocení pracovní výkonnosti občanských zaměstnanců ze strany hodnotitelů rozšířena tzv. chyba centrální tendence současně s obavou z možného existenčního ohrožení hodnoceného zaměstnance. Hodnotitelé navíc k tomuto úkolu přistupují jako k nutnému zlu, ne jako k mechanismu zlepšení pracovní výkonnosti svých pracovních skupin.

V rezortu obrany patří k nejdůležitějším interním dokumentům, vztahujícím se k práci občanských zaměstnanců Kolektivní smlouva, uzavřená mezi Českomoravským odborovým svazem zaměstnanců rezortu obrany a Ministerstvem obrany, Pracovní řád a NV č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě.

Na rezortní Kolektivní smlouvu navazují útvárové Kolektivní smlouvy uzavřené mezi velitelem a zástupci odborové organizace daného zařízení (pokud u něj působí). Současně je u jednotlivých zařízení každoročně vydáván tzv. Organizační řád, ve kterém je stanoveno rozvržení pracovní doby, celozávodní dovolená a další organizační skutečnosti. U autorkou vybraného vojenského zařízení je stanovena pevná pracovní doba od 06,30 hod. do 15,00 hod., s možností úpravy pracovní doby z osobních důvodů – povoluje individuálně velitel základny. Pracovní doba je pondělí až pátek včetně

třicetiminutové přestávky na jídlo a oddech. Docházka je vedena na docházkových lístcích označením na mechanických hodinách (tzv. „píchačky“). Za řádnou docházku jednotlivých pracovníků zodpovídá jejich vedoucí.

Každá pracovní pozice u zařízení je označena v souladu s NV č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě, na základě obsahu a rozsahu vykonávané práce. Každé pracovní pozici je také přidělena tarifní třída, která současně se zařazením do tarifního stupně (podle odpracovaných let) tvoří základ pro tarifní plat zaměstnance na dané pracovní pozici. Tarifní tabulka je pro občanské zaměstnance rezortu stanovena v příloze č. 2 k NV č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě v platném znění.

7.4 Motivační pobídky občanských zaměstnanců u AČR

Zaměstnanci jsou odměňováni měsíční časovou mzdou, vždy k 15. dni v měsíci. Tuto mzdu tvoří tarifní část platu, dále osobní ohodnocení, které je nenárokovou složkou platu a mimořádný příplatek za dosažitelnost v případě vyhlášení bojové pohotovosti. Dále jsou zaměstnancům vypláceny příplatky za práci přesčas, práci o svátcích a ve dnech pracovního klidu v souladu se zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

Osobní ohodnocení občanských zaměstnanců může dle zákoníku práce tvořit až 50 % tarifní mzdy, u zaměstnanců uvedeného zařízení se osobní ohodnocení pohybuje kolem 10% z tarifní mzdy. V důsledku omezení finančních prostředků, lze osobní ohodnocení pracovníka zvýšit pouze v případě, že jej jinému pracovníkovi velitel sníží. Případné snížení osobního ohodnocení musí velitel zaměstnanci vždy písemně zdůvodnit. Příkladně pokud jsou zařazeni dva pracovníci na stejné pozici (např. skladník) a jeden z nich pracuje dobře a druhý výtečně – nadprůměrně, nemá velitel možnost výkonnějšího ze zaměstnanců finančně ocenit zvýšením osobního ohodnocení, neboť nemá volné finanční prostředky k jeho navýšení. Za této situace pak osobní ohodnocení jako výkonová pobídka ztrácí smysl.

Kromě časové mzdy mohou být zaměstnanci motivováni různými mimořádnými odměnami. Bohužel opět zde dochází k tomu, že tyto odměny jsou automaticky zaměstnanci očekávány. Obvykle jsou odměny v celém rezortu obrany vypláceny v měsících červenec a prosinec. Přidělené finanční prostředky jsou pak rozdělovány poměrně mezi jednotlivá oddělení, kde jsou na návrh vedoucího a po schválení velitelem zařízení rozděleny mezi řadové pracovníky. Ze zkušeností ve většině případů zhruba ve stejné výši všem pracovníkům. Vedoucí oddělení tak předcházejí případným konfliktům mezi podřízenými. I když výše odměn přidělených jednotlivým zaměstnancům není

veřejně přístupná, interními komunikačními kanály (tzv. „šeptandou“) téměř vždy uniknou přidělené částky na veřejnost. Pravidelnost odměn pak působí, že tyto odměny jsou vnímány zaměstnanci jako nárokové, a opět ztrácí motivační charakter.

Při pracovním a životním výročí může být zaměstnanci přiznán dar z Fondu kulturních a sociálních potřeb. Odměna z tohoto fondu je poskytována také zaměstnancům při prvním odchodu do starobního nebo invalidního důchodu. Výše odměny se liší podle počtu odpracovaných let v rezortu obrany. Z Fondu kulturních a sociálních potřeb mohou být poskytovány rovněž příspěvky zaměstnancům na závodní stravování, sportovní a kulturní akce, rekreaci zaměstnance nebo dítěte zaměstnance. Zaměstnancům lze také poskytnout zvýhodněnou půjčku např. na bytové účely, pro překlenutí tíživé finanční situace.

Mezi další motivační pobídky lze zařadit prodlouženou dovolenou na celkových 25 dní, možnost čerpání tzv. indispozičního volna v případě zdravotní indispozice v délce 4 dní, propůjčení služebního telefonu (svázáno s pracovní pozicí), možnost absolvování školení a kurzů pořádaných v rámci rezortu i v civilních organizacích, přístup k odborné literatuře.

8 METODOLOGICKÝ RÁMEC PRÁCE

8.1 Problém a cíle práce

Teoretická část práce mapuje historii psychologie organizace a řízení a její vývoj v průběhu 20. století až k současným oblastem zájmu tohoto aplikovaného odvětví psychologie. Zaměřuje se zejména na problémy organizace a řízení, řídicí procesy, sociální a pracovní skupiny v organizaci. Ve větším rozsahu se nadále zabývá oblastí pracovní motivace, jejími teoriemi a determinanty, motivací k výkonu, stejně jako oblastí pracovní spokojenosti, pracovních postojů a pracovní výkonnosti. Důležitou součástí textu je seznámení čtenářů se způsobem organizace práce v Armádě České republiky, zejména organizační strukturou, vývojem počtu občanských zaměstnanců v letech 1993 až 2010, styly řízení a vedení zaměstnanců. Mapuje druhy motivačních pobídek občanských zaměstnanců Armády České republiky a jejich využívání v praxi.

V empirické části práce je kladen důraz zejména na popisnou statistiku - zmapování stávajícího stavu v oblasti pracovní spokojenosti (např. které položky považují občanskí zaměstnanci AČR za nejvíce motivující při své práci, či vyhodnocení důvodů práce pro armádu), oblasti pracovních postojů a výkonové pracovní motivace občanských zaměstnanců AČR. Význam je kladen také na zjištění názoru občanských zaměstnanců na organizační a strukturální změny, které probíhají v Armádě České republiky v posledních pěti letech a mají silný vliv v sociálně psychologické oblasti života zaměstnanců.

Hlavním cílem výzkumné části práce je tedy popis stávajícího stavu pracovních postojů, pracovní spokojenosti a výkonové pracovní motivace občanských zaměstnanců AČR. Současně s hlavním cílem byly stanoveny také dílčí cíle.

Prvním dílčím cílem je zjištění důležitosti hodnot práce pro občanské zaměstnance AČR a jejich pracovní spokojenost, současně také zmapování rozdílů v pracovní spokojenosti respondentů v závislosti na pohlaví a senioritě.

Druhý dílčí cíl výzkumu je zaměřen na celkovou výkonovou motivaci respondentů (v závislosti na pohlaví) a na rozdíly ve čtyřech vybraných škálách dotazníku LMI z hlediska seniority u výběrového souboru zaměstnanců.

8.2 Stručné seznámení s dosavadními výzkumy v dané oblasti

Na základě dosavadních výzkumů v oblasti pracovní spokojenosti byly stanoveny tři přístupy v oblasti uspokojení z práce. Dle Lockeho definice (1976) je uspokojení z práce

„příjemný nebo pozitivní emocionální stav plynoucí z hodnocení své práce nebo pracovních zkušeností. Obvykle sem patří postoj k výši mzdy, pracovním podmínkám, kolegům, nadřízeným, kariérním možnostem a vnitřním aspektům práce či pracovní pozici samotné.“ (in Arnold a kol., 2007, str. 251). Na uspokojení z práce se pak můžeme dívat jako na funkci osobnosti, či dispozici - Judge a Hulin (1993), jako na funkci ovlivněnou názory jiných lidí na pracovišti jednotlivce - Salancik a Pfeffer (1978) či O'Reilly a Caldwell (1985) nebo jako na konkrétní obsah práce daného jedince – Hackman a Oldham (1975). (in Arnold a kol, 2007).

Často se předpokládá, že pracovní spokojenost povede k motivaci a dobrým pracovním výkonům, což nebylo výzkumy potvrzeno. V oblasti výzkumů pracovní spokojenosti lze zmínit Vroomův výzkum (1964) (in Vtípil, 1980), který přinesl zjištění, že uspokojení je závislé nejvíce na množství odměn za práci. Výzkum Wonga a kol. (1998) dokazuje, že vnímaná charakteristika práce vedla k uspokojení a naopak, Agho a kol. (1993) potvrzují, že vnímání spravedlnosti rozdělení odměn predikuje uspokojení z práce. (in Arnold a kol, 2007).

Studie, které se zabývají vlivem pohlaví a věku na pracovní spokojenost, které realizoval např. Hulin a Smith (1965), Gibson a Klein (1970), Hunt a Saul (1975) odhalily, že u mužů je spokojenost s prací vyšší než u žen. Pracovní spokojenost pak s věkem stoupá. (Muchinsky, 1987). Tyto výsledky tak podporují myšlenku, že pro muže je práce důležitější než pro ženy (zde je patrný vliv evoluční psychologie). Na druhé straně Lefkowitz (1994) zjistil, že ženy jsou v práci méně spokojené, z důvodu obsahu práce. Obvykle totiž vykonávají práci horší a méně ohodnocenou než muži. (in Arnold a kol., 2007).

Hunt a Saul (1975) (in Muchinsky, 1987) však referovali, že spokojenost s prací, pracovními podmínkami a vztahy mezi spolupracovníky se sice zvyšuje s věkem u mužů, signifikantní pozitivní vztah mezi věkem a pracovní spokojeností byl však zjištěn pouze u žen.

I další studie naznačují, že spokojenost s prací má tendenci během aktivního života růst. Na tomto trendu se mohou podílet následující důvody:

1. starší lidé mohou mít objektivně lepší místa než mladší
2. starší lidé mohou mít po letech nižší očekávání, která je snadnější uspokojit
3. nespokojení starší lidé odcházejí do starobního, nebo předčasného starobního důchodu, takže ti co zůstávají představují neobjektivní prvek

Studie Clarka a kol. (1996), provedená na britských zaměstnancích prokázala, že pracovní spokojenost klesá u dvaceti a třicetiletých, po čtyřicátém roce věku začíná stoupat a má přímou úměrou ke zvyšujícímu se věku nadále stoupající tendenci. U mužů je pokles i následující růst výraznější než u žen. Tato bakalářská práce se zabývá mimo jiné existencí vztahu mezi délkou odpracovaných let a pracovní spokojeností, což je možné srovnávat s Clarkovými výsledky vztahu pracovní spokojenosti a věku. (in Arnold a kol., 2007).

Výzkumy z hlediska výkonové motivace jsou velice časté, bohužel se zaměřují spíše na určitou profesionální oblast či typ respondentů – např. výzkum výkonové motivace u distančních studentů ekonomie - Hoskovcová, Niederlová (bez letopočtu), či manažerů neziskových a podnikatelských organizací (Šucha, 2010). Méně pak na rozdíly ve výkonové motivaci z různých hledisek (pohlaví, věk, seniorita).

Nejvýznamnějším výzkumem v této oblasti tedy zůstává výzkum výkonové motivace u reprezentativního vzorku českých respondentů, který se stal součástí českého vydání Dotazníku LMI. Z výsledků tohoto výzkumu vyplývá, že byl zjištěn signifikantní rozdíl v celkové výkonové motivaci mezi muži a ženami. Muži v celkové výkonové motivaci skórují výše než ženy. Dle Wrighta (1994) (in Prochaska, Schuler, 2003) může být důvodem prokázaná vyšší dominance u mužské části populace, což se projevuje i v celkové motivaci k výkonu. Pozitivní korelace vyšly také z hlediska věku a to ve škále Vytrvalost = 0,12, Angažovanost = 0,10, Flexibilita = 0,10 a Ochota učit se = 0,22, všechny hodnoty se pohybují na hladině významnosti $\alpha=0,01$. U vzorku zaměstnanců podniku poskytujícího finanční služby ($n = 185$) pak byly prokázány pozitivní korelace z hlediska seniority u Flexibility = 0,17 a u Ochoty učit se = 0,18 na hladině významnosti $\alpha=0,05$.

Na základě uvedených výzkumů a na základě vlastní třináctileté zkušenosti autorky z pozice personálního pracovníka v AČR byly stanoveny následující hypotézy:

H₁: Pracovní spokojenost občanských zaměstnanců (mužů) bude signifikantně vyšší než občanských zaměstnankyň (žen).

H₂: Je předpoklad, že existuje statisticky významný pozitivní vztah mezi pracovní spokojeností a senioritou.

H₃: Celková výkonová motivace mužů bude signifikantně vyšší než celková výkonová motivace žen.

H₄: Je předpoklad, že existuje statisticky významný pozitivní vztah mezi angažovaností (dle dotazníku LMI) a senioritou.

H₅: Je předpoklad, že existuje statisticky významný pozitivní vztah mezi vytrvalostí (dle dotazníku LMI) a senioritou.

H₆: Je předpoklad, že neexistuje statisticky významný vztah mezi flexibilitou (dle dotazníku LMI) a senioritou.

H₇: Je předpoklad, že existuje statisticky významný negativní vztah mezi ochotou učit se (dle dotazníku LMI) a senioritou.

8.3 Popis zkoumaného souboru

Výzkumu zaměřeného na zjištění pracovních postojů, pracovní spokojenosti a pracovní motivace (dotazník DPOP 05) se zúčastnilo celkem 74 osob v pracovním poměru v Armádě České republiky. Z celkového počtu bylo 22 žen a 52 mužů.

Výzkumu zaměřeného na zjištění výkonové motivace (dotazník LMI) se zúčastnilo 89 osob v pracovním poměru v Armádě České republiky. Z celkového počtu bylo 28 žen a 61 mužů.

Výzkumu zjišťujícím subjektivní postoje zaměstnanců Armády České republiky se zúčastnilo 94 osob. Z celkového počtu bylo 32 žen a 62 mužů.

Tabulky s výpočty absolutní a relativní četnosti respondentů dle zkoumaných proměnných pro jednotlivé dotazníky jsou uvedeny v příloze č. 1.

8.4 Organizace a průběh šetření

Výzkum byl proveden oslovením vybraných občanských zaměstnanců vojenské základny včetně zaměstnanců jejích poboček, rozmístěných po celé České republice. V rámci výzkumu bylo osloveno 150 z celkového počtu 297 občanských zaměstnanců základny, kteří byli vybráni náhodným losem (všem zaměstnancům vybraných vojenských zařízení bylo přiřazeno pořadové číslo, čísla byla následně losována z osudí nezávislými osobami).

Všem takto vybraným zaměstnancům byly pomocí styčných osob rozdistribuovány tři typy dotazníků v papírové podobě. Ke každému z dotazníků byla připojena instrukce o způsobu vyplnění. Současně byli zaměstnanci seznámeni s účelem využití dotazníků, zvláště bylo zdůrazněno zachování anonymity. Vrácení dotazníků bylo zabezpečeno vložením vyplněných či nevyplněných dotazníků do přiložené neoznačené obálky. Styčná osoba u jednotlivých zařízení pak tyto zalepené obálky odeslala zpět zadavateli. Ze 150

rozdaných souborů dotazníků bylo 123 dotazníků vráceno zadavateli, 27 vráceno nebylo.

U dotazníku DPOP 05 z celkového počtu 123 vrácených dotazníků bylo 26 vráceno nevyplněných, 23 dotazníků bylo vyřazeno z důvodu neúplnosti nebo nekompetentního vyplnění, 74 bylo vyplněno řádně a zařazeno do výzkumu. U dotazníku LMI z celkového počtu 123 vrácených dotazníků bylo 26 vráceno nevyplněných, 8 dotazníků bylo vyřazeno z důvodu neúplnosti, 89 bylo vyplněno řádně a zařazeno do výzkumu. U dotazníku zjišťujícího subjektivní postoje zaměstnanců Armády České republiky z celkového počtu 123 vrácených dotazníků bylo 27 vráceno nevyplněných, 2 dotazníky byly vyřazeny z důvodu neúplnosti, 94 bylo vyplněno řádně a zařazeno do výzkumu.

Data byla získána v období prosinec 2010 až leden 2011.

8.5 Aplikovaná metodika

8.5.1 DPOP 05 (Z. Vtípil, R. Doležalová, 2005)

DPOP 05 vytvořili autoři pro potřeby zjišťování různých skutečností, které obklopují zaměstnance v pracovním procesu. Cílem je zjištění, které skutečnosti zaměstnanci považují ve své práci za důležité. Následně je možné zlepšovat podmínky práce a vhodnými prostředky motivovat zaměstnance k vyššímu pracovnímu výkonu.

DPOP 05 se skládá ze tří částí. V části jedna (HP – hodnoty práce) odpovídá respondent na 25 otázek, které jsou zaměřené na podmínky a okolnosti práce. V části dva (SD – spokojenost s dosahováním hodnot práce) rovněž ve 25 otázkách vyjadřuje svou spokojenost s podmínkami a okolnostmi práce. V obou těchto částech může respondent volit odpovědi na pětibodové stupnici: 1 – naprosto nespokojen/a, 2 – velice málo spokojen/a, 3 - málo spokojen/a, 4 – spokojen/a a 5 – naprosto spokojen/a. Výsledkem je suma odpovědí, podle které lze vyjádřit četnost odpovědí u kritérií HP a SP u souboru zaměstnanců. Ve třetí části dotazníku seřazuje respondent jednotlivé položky podle důležitosti, kterou jim přiřazuje. U položek, které považuje ve své práci za nejvíce motivující přiřazuje čísla od 1 do 10 (1 = nejvíce důležité, 10 = nejméně důležité). U ostatních položek, které zachycují důvody pracovat v dané společnosti, kritéria, která si přejí mít zaměstnanci zahrnutá v platu a preferenci zdrojů informací přiděluje respondent čísla od 1 do 7 (1 = nejvíce důležité, 7 = nejméně důležité). Zpracováním třetí části dotazníku lze porovnáním pořadí důležitosti jednotlivých položek u jednotlivých respondentů (kdy jsou jednotlivým položkám přiděleny různé míry důležitosti) zjistit co je pro pracovníky důležité.

8.5.2 LMI (H. Schuler, M. Prochaska, 2003)

Standardizovaný dotazník LMI slouží ke zjišťování výkonové motivace. „*Motivace k výkonu se využívá jako koncept sloužící k vysvětlení rozdílů v individuálním chování v různých oblastech života – ve škole, při sportu a v neposlední řadě v zaměstnání. LMI představuje široce pojatou diagnostickou metodu, která reprezentuje řadu dimenzí, které běžně konstruktivní motivace k výkonu přiřazovány nebývají.*“ (Prochaska, Schuler, 2003, str.5).

Výkonovou motivaci lze vypočítat jako podíl potřeby úspěchu a potřeby vyvarování se neúspěchu. Termín „výkonová motivace“ poprvé použil a definoval H. Heckhausen. Jde o snahu člověka zlepšovat se ve všech činnostech, kde je možné použít měřítko kvality a kde je možné dosáhnout úspěchu či neúspěchu (Tureckiová, 2004).

Dotazník ke zjišťování výkonové motivace - LMI byl vydán v roce 2000 a standardizován na vzorku německé populace. Česká verze byla vydána v překladu a úpravě Simony Hoskovcové v roce 2003, dotazník byl standardizován rovněž na české populaci.

Dotazník obsahuje 170 položek rozčleněných do 17 škál zahrnujících dimenze: vytrvalost, dominance, angažovanost, důvěra v úspěch, flexibilita, flow, nebojácnost, internalita, kompenzační úsilí, hrdost na výkon, ochota učit se, preference obtížnosti, samostatnost, sebekontrola, orientace na status, soutěživost a cílevědomost. Na položky LMI je možno odpovídat na sedmibodové škále od pólu „vůbec nesouhlasí“ až po „zcela souhlasí“. Označená odpověď na škále 1 – 7 představuje hrubý skór (HS) položky, součet hrubých skórů v každé ze 17 škál tvoří HS škály, součet HS škál tvoří celkový skór motivace k výkonu. Hrubé skóry lze dále převádět na standardní skóry, percentily a staniny. (Prochaska, Schuler, 2003).

Stručný popis jednotlivých škál:

Vytrvalost – je míněna jako výdrž a nasazení sil pro zvládnutí úkolů, které jsme si stanovili sami, nebo nám je někdo určil. (Prochaska, Schuler, 2003).

Dominance – popisuje tendenci projevat moc, ovlivňovat druhé a vést je. (Prochaska, Schuler, 2003).

Angažovanost – tematizuje osobní ochotu podat výkon, míru námahy a množství odvedené práce. (Prochaska, Schuler, 2003).

Důvěra v úspěch – popisuje předjímání výsledků určitého chování vzhledem k možnosti zdaru. Je úzce spojena s celkovým sebevědomím. (Prochaska, Schuler, 2003).

Flexibilita – týká se způsobu, jakým se vyrovnáváme s novými situacemi a úkoly. Znamená také ochotu ke změně a potřebu změny. (Prochaska, Schuler, 2003).

Flow – označuje tendenci věnovat se problémům velmi intenzivně s vyloučením všech rušivých podnětů a s vysokým soustředěním. (Prochaska, Schuler, 2003).

Nebojácnost – zde popisuje pozitivní formu obavy z neúspěchu. (Prochaska, Schuler, 2003).

Internalita – generalizované přesvědčení, že výsledky činnosti jsou prožívány spíše jako způsobené vlastní osobou a je za něj vnímána vlastní odpovědnost. (Prochaska, Schuler, 2003).

Kompenzační úsilí – označení té části osobního úsilí a vynaložení sil, které vyplývá z obavy z neúspěchu a selhání. Jde do určité míry o konstruktivní zvládnání strachu. (Prochaska, Schuler, 2003).

Hrdost na výkon – odráží afektivní konsekvence výkonových situací a jejich pocitové zpracování ve vztahu k pocitu vlastní hodnoty. (Prochaska, Schuler, 2003).

Ochota učit se – označuje snahu přijímat nové vědění, tedy rozšiřovat své znalosti. (Prochaska, Schuler, 2003).

Preference obtížnosti – je tím míněna volba úrovně nároků a rizik u úkolů. (Prochaska, Schuler, 2003).

Samostatnost – charakterizuje sklon k autonomnímu chování. (Prochaska, Schuler, 2003).

Sebekontrola – vztahuje se na způsob organizace a provádění úkolů. (Prochaska, Schuler, 2003).

Orientace na status – popisuje úsilí o dosažení důležité role v sociálním prostředí a předního místa v sociální hierarchii. (Prochaska, Schuler, 2003).

Soutěživost – pojímá tendenci prožívat konkurenci jako povzbuzení a motivaci pro profesní výkon. (Prochaska, Schuler, 2003).

Cílevědomost – předmětem je vztah k budoucnosti v různých časových rozmezích. (Prochaska, Schuler, 2003).

8.5.3 Dotazník subjektivního vnímání organizačních a strukturálních změn u AČR (J. Veselá, 2010)

Dotazník byl vytvořen za účelem zmapování stávajícího stavu subjektivního vnímání organizačních a strukturálních změn v AČR občanskými zaměstnanci. Dotazník obsahuje 7 otázek – u 1. a 2. otázky odpovídají respondenti na škále „rozhodně ano, spíše ano, spíše ne a rozhodně ne“, u otázek 3., 4., 5. a 7. vyjadřuje zaměstnanec míru vnímání organizačních a strukturálních změn v rozsahu „pozitivně, spíše pozitivně, spíše negativně a negativně.“ U otázky č. 6. posuzují respondenti subjektivně vlastní pracovní motivaci ve vztahu k probíhajícím změnám na škále „zvyšující se, spíše zvyšující, spíše klesající a klesající“. Výsledkem je procentuální vyjádření četnosti odpovědí na jednotlivé otázky.

8.5.4 Použité statistické metody

Ke statistickému zhodnocení získaných dat byl k prokázání, zda existuje signifikantní rozdíl v hrubém skóru pracovní spokojenosti mezi muži a ženami a pro určení rozdílu celkové výkonové motivace v závislosti na pohlaví použit F-test a následně Studentův t-test (dvouvýběrový t-test s nerovností rozptylů a dvouvýběrový t-test s rovností rozptylů). Ke zjištění vzájemného vztahu (korelace) mezi pracovní spokojeností a senioritou a mezi vybranými škálami dotazníku LMI a senioritou byl použit Pearsonův korelační koeficient $r = (-1; 1)$ (Reiterová, 2004, 2006). Kritické hodnoty Pearsonova korelačního koeficientu jsou uvedeny u jednotlivých výsledků. Výpočty byly zpracovány za pomoci výpočetní techniky, programu Microsoft Excel 2003 - Analýza dat.

8.6 Symbolika výsledkové části

DPOP 05 – Dotazník postojů k práci

HP = hodnoty práce (souvisí s pracovním procesem, konkrétně se zaměřují na podmínky a okolnosti práce a jejich důležitost pro konkrétního jedince)

SP = spokojenost s dosahováním hodnot práce (vyjadřuje spokojenost s podmínkami a okolnostmi práce jedince)

LMI – Dotazník motivace k výkonu

HS = hrubý skór

ST = stanin

VY = vytrvalost

AN = angažovanost

FX = flexibilita

OU = ochota učit se

9 VÝSLEDKY PRÁCE

Získaná data budou prezentována formou tabulek, grafů a následného textového zhodnocení dosažených výsledků.

Výstupy z Dotazníku DPOP 05 v tabulkách č. 1 a č. 6 vyjadřují jak hrubé skóry, tak procentuální vyjádření výsledků a to u hodnot práce a spokojenosti s hodnotami práce u vybraných zaměstnanců, zvláště pro ženy a pro muže. V tabulce a grafu č. 2 (ženy) a č. 7 (muži) jsou vyjádřeny četnosti výskytu odpovědí týkající se důležitosti a spokojenosti s okolnostmi a podmínkami práce. Následně jsou rozpracovány jednotlivé tabulky č. 3 až 5 pro ženy a č. 8 až 10 pro muže, vyjadřující míru důležitosti u jednotlivých položek a procentuální vyhodnocení výsledků. Každá z uvedených tabulek je následně doplněna pro názornější ukázkou prostorovým grafem.

Výsledky dotazníku LMI jsou vyjádřeny tabulkami (č. 11, 12 a 13) hrubých skórů a staninových hodnot u jednotlivých skupin a proměnných.

Výsledky dotazníku subjektivního vnímání organizačních a strukturálních změn u AČR jsou vyhodnoceny v tabulce č. 14, 15 a 16 jak z hlediska celkové sumy odpovědí respondentů na jednotlivé otázky, tak z hlediska procentuálního vyjádření u jednotlivých skupin (celkové, muži, ženy).

9.1 Výstupy dotazníku DPOP 05

V následující části jsou rozpracovány výsledky získané z prvních dvou částí dotazníku DPOP 05: 1. Důležitost hodnot práce, jejich podmínek a okolností a 2. Spokojenost s podmínkami a okolnostmi práce.

Tabulka č. 1 – Dotazník DPOP 05

- hrubé skóry (HS), procentuální vyjádření HS, průměrné hodnoty - ženy

Pořadové číslo subjektu	Statistické údaje			DPOP 05			
	věkový interval	vzdělání	délka praxe v AČR	důležitost hodnot práce	%	spokojenost s dosahováním hodnot	%
1.	50-59	4	14	111	4,7	100	4,8
2.	40-49	4	24	110	4,6	98	4,7
3.	40-49	4	24	113	4,8	101	4,8
4.	40-49	4	25	114	4,8	96	4,6
5.	50-59	4	38	112	4,7	100	4,8
6.	40-49	4	27	104	4,4	87	4,2
7.	50-59	2	33	109	4,6	102	4,9
8.	30-39	4	10	108	4,5	88	4,2
9.	50-59	4	22	111	4,7	91	4,3
10.	50-59	4	15	106	4,5	95	4,5
11.	50-59	4	15	108	4,5	98	4,7
12.	30-39	2	2	93	3,9	84	4,0
13.	40-49	4	16	101	4,3	96	4,6
14.	50-59	4	36	103	4,3	98	4,7
15.	50-59	4	34	112	4,7	84	4,0
16.	40-49	4	18	110	4,6	95	4,5
17.	50-59	4	32	103	4,3	97	4,6
18.	50-59	4	25	104	4,4	96	4,6
19.	50-59	4	28	109	4,6	83	4,0
20.	50-59	4	20	110	4,6	111	5,3
21.	50-59	1	24	110	4,6	102	4,9
22.	50-59	4	23	113	4,8	93	4,4
			suma	2374		2095	
			průměr	107,9		95,2	

Vysvětlivky:

vzdělání: 1= základní vzdělání, 2 = vyučen/a, 3 = vyučen/a s maturitou, 4 = středoškolské, 5 = vysokoškolské

důležitost hodnot práce (HP): hodnotí okolnosti a podmínky práce

spokojenost s dosahováním hodnot práce (SD) : vyjadřuje spokojenost s podmínkami a okolnostmi práce

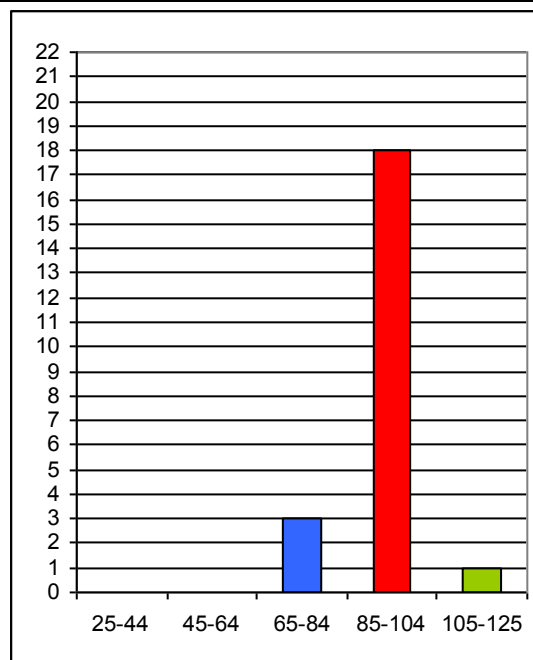
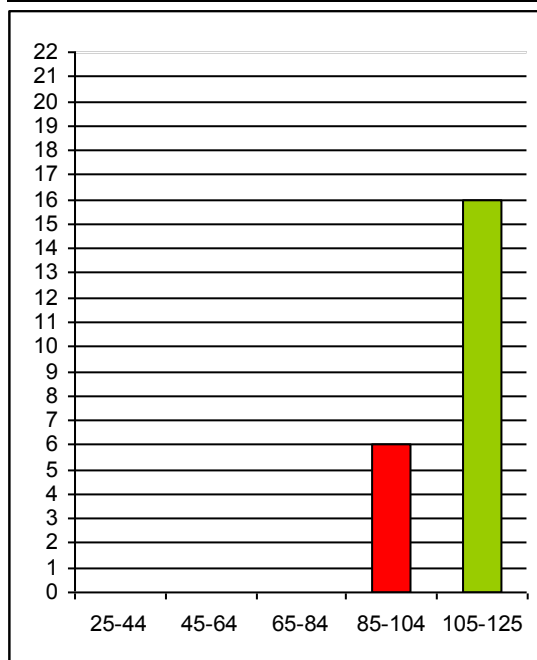
Z tabulky č. 1 vyplývá, že při celkovém počtu žen (n= 22) je průměrná dosažená hodnota v oblasti důležitosti hodnot práce 107,9 bodů. V části dotazníku zaměřené na zjištění spokojenosti s dosahováním těchto hodnot je průměr 95,2 bodů. V každé části dotazníku je možné dosáhnout minimálně 25 a maximálně 125 bodů.

Spokojenost s dosahováním hodnot práce je u žen nižší, než přisuzovaná důležitost těmto hodnotám. Největší rozdíl mezi důležitostí přisuzovanou hodnotám práce, zahrnující položky jako jsou dobré vztahy, příjemné pracovní prostředí, dostupnost interních

informací či finanční ohodnocení, a mezi spokojeností s dosahováním těchto hodnot činil 28 bodů, v průměru pak dosahoval hodnoty 12,5 bodu.

Tabulka č. 2 a graf k tab.č. 2 – Dotazník DPOP 05 – četnost výskytu odpovědí – ženy

Důležitost hodnot práce četnost výskytu odpovědí - ženy					Spokojenost s dosahováním hodnot četnost výskytu odpovědí - ženy				
25-44	45-64	65-84	85-104	105-125	25-44	45-64	65-84	85-104	105-125
0	0	0	6	16	0	0	3	18	1



Vysvětlivky:

vzdělání: 1= základní vzdělání, 2 = vyučen/a, 3 = vyučen/a s maturitou, 4 = středoškolské, 5 = vysokoškolské

důležitost hodnot práce (HP): hodnotí okolnosti a podmínky práce

spokojenost s dosahováním hodnot práce (SD) : vyjadřuje spokojenost s podmínkami a okolnostmi práce

Z tabulky č. 2 a grafu k tabulce č. 2 je patrné, že z celkového počtu respondentek (n = 22) dosáhlo v části dotazníku zaměřeném na důležitost hodnot práce v součtu bodů 6 žen intervalu v rozpětí 85 – 104, 16 žen pak v intervalu 105 – 125. Jde o vyjádření četnosti výskytu jednotlivých odpovědí DPOP 05 v části důležitost hodnot práce u žen pracujících jako občanské zaměstnankyně u AČR.

Z celkového počtu respondentek (n = 22) dosáhly v části dotazníku zaměřeném na spokojenost s hodnotami práce v součtu bodů 3 ženy intervalu v rozpětí 65 – 84, 18 žen intervalu v rozpětí 85 – 104 a 1 žena pak v intervalu 105 – 125. Jde o vyjádření četnosti výskytu jednotlivých odpovědí DPOP 05 v části spokojenost s hodnotami práce u žen pracujících jako občanské zaměstnankyně u AČR.

V grafickém znázornění je lépe viditelný posun od důležitosti přisuzované hodnotám práce a spokojenosti s podmínkami a okolnostmi práce. V hodnocení důležitosti podmínek práce dosahuje převážná část žen na základě hodnocení nejvyššího intervalu 105-125 bodů, ve vyjádření spokojenosti s těmito podmínkami se pak převážná většina respondentek „přesune“ do intervalu 85-104. Pokud bychom interval 65 - 84 stanovili jako střední hodnotu (průměr), můžeme říci, že i přes mírně nižší spokojenost s podmínkami práce vůči míře důležitosti jim přisuzované se 86 % respondentek pohybuje nad střední hodnotou (mírný nadprůměr až nadprůměr).

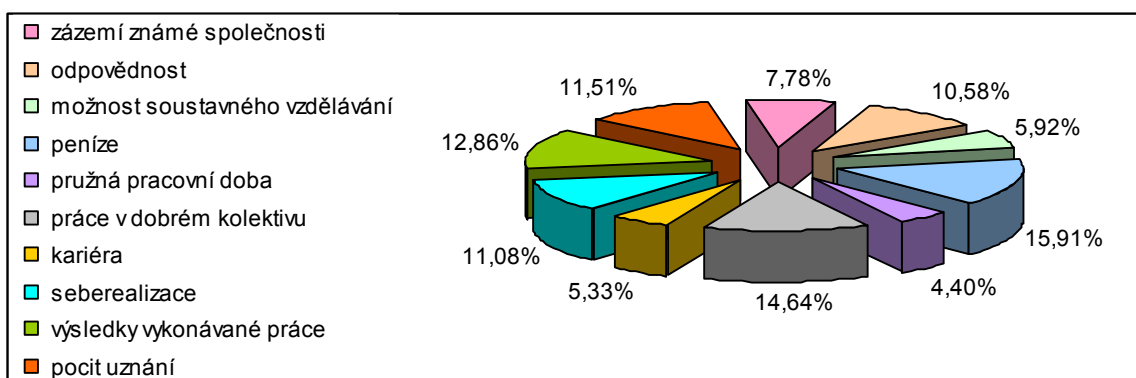
V následujícím textu jsou uvedeny výsledky třetí části dotazníku DPOP 05, kde jsou zachyceny nejvíce motivující položky v práci, důvody pro práci u AČR a kritéria, která si přejí mít občanští zaměstnanci zahrnutá v platu. Výsledky byly vyhodnocovány s přihlédnutím k pohlaví respondentů.

Tabulka č. 3 – Dotazník DPOP 05 – nejvíce motivující položky v práci žen v AČR – procentuální vyjádření pořadí odpovědí

Pořadí odpovědi	Míra důležitosti	Nejvíce motivující položky v práci žen v AČR																	% vyjádření			
		zájem známé spol. x	zájem x	odpovědnost x	odpovědnost x	možnost soustav. vzdělávání	míra důležitosti možnost vzdel.	peníze	míra důležitosti peníze x	pružná prac. doba	míra důležitosti pružná prac. doba x	práce v dobrém kolektivu	míra důležitosti dobrý kolektiv x	kariéra	míra důležitosti kariéra x	seberealizace	míra důležitosti seberealizace x	výsledky vykonávané práce		míra důležitosti výsledky práce x	pocit uznání	míra důležitosti pocit uznání x
1	10	1	10	2	20	0	0	6	60	2	20	6	60	0	0	0	3	30	0	0	0	7,78
2	9	1	9	0	0	0	0	7	63	0	0	6	54	0	3	27	2	18	3	27	10,58	
3	8	1	8	2	16	0	0	4	32	1	8	2	16	0	2	16	6	48	2	16	5,92	
4	7	2	14	2	14	0	0	3	21	0	0	4	28	0	3	21	4	28	4	28	15,91	
5	6	1	6	5	30	1	6	2	12	0	0	1	6	2	12	4	24	1	6	6	4,40	
6	5	2	10	5	25	3	15	0	0	0	0	0	0	2	10	4	20	3	15	3	14,64	
7	4	3	12	3	12	5	20	0	0	0	0	1	4	2	8	5	20	0	0	3	12	5,33
8	3	4	12	2	6	6	18	0	0	1	3	1	3	6	18	1	3	1	3	0	0	11,08
9	2	4	8	1	2	4	8	0	0	5	10	1	2	5	10	0	0	2	4	1	2	12,86
10	1	3	3	0	0	3	3	0	0	11	11	0	0	5	5	0	0	0	0	0	0	11,51
			92		125		70		188		52		173		63		131		152		136	1182

Vysvětlivky: 1 = nejvíce důležité, 10 = nejméně důležité

Graf k tabulce č. 3



Výsledky vyjádřené v tabulce č. 3 a navazujícím grafu ukazují, že z celkového počtu oslovených žen (n=22) jsou nejvíce motivující položkou peníze pro 15,91% žen a práce v dobrém kolektivu pro 14,64% žen. Nejnižšího skóre pak bylo dosaženo u hodnot pružná

pracovní doba, která je nejdůležitější pouze pro 4,40% žen a položky kariéra, nejdůležitější pro 5,33% žen.

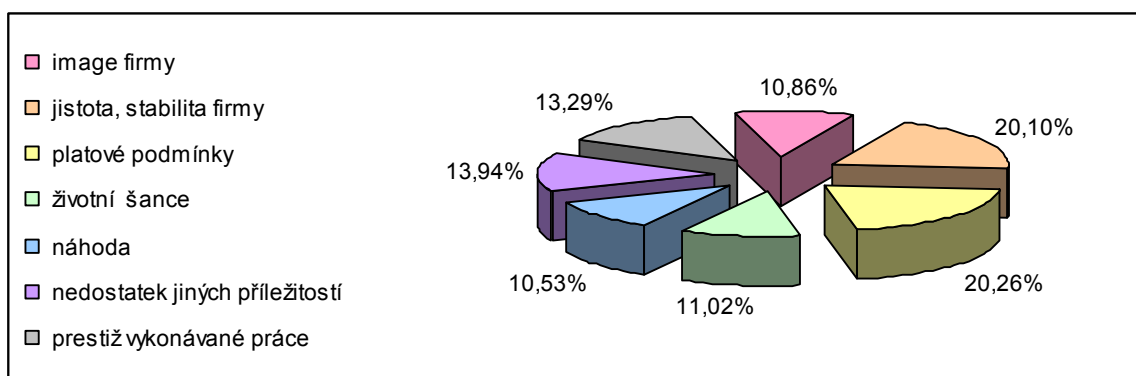
Finanční ohodnocení se umístilo na prvním místě ze všech položek, což je v souladu s dnešním společenským trendem. Ohodnocení práce je vnímáno jako jeden z nejdůležitějších faktorů ovlivňující pracovní spokojenost (Vroom, 1964) a pracovní motivaci. Těsně za finančním oceněním se umístil jako výrazný motivační faktor dobrý kolektiv. Ženy jsou obecně více prosociálně zaměřené, vztahy mezi spolupracovníky, způsob komunikace, celková atmosféra na pracovišti se stává pro ženy důležitým prvkem a motivujícím činitelem. Je ovšem otázkou, zda „příliš dobré“ vztahy nejsou v některých případech spíše na škodu a nemají vliv na nižší pracovní výkon.

Tabulka č. 4 – Dotazník DPOP 05 – důvody práce žen v AČR – procentuální vyjádření pořadí odpovědí

Pořadí odpovědi	Míra důležitosti	Důvody práce v AČR (ženy)														
		image firmy	míra důležitosti x image firmy	jistota, stabilita firmy	míra důležitosti x jistota	platové podmínky	míra důležitosti x platové podmínky	životní šance	míra důležitosti x životní šance	náhoda	míra důležitosti x náhoda	nedostatek jiných příležitostí	míra důležitosti x nedostatek příležitostí	prestiž vykonávané práce	míra důležitosti x prestiž	%, vyjádření
1	7	0	0	12	84	2	14	1	7	2	14	4	28	1	7	10,86
2	6	1	6	2	12	12	72	1	6	1	6	4	24	1	6	20,10
3	5	2	10	1	5	7	35	3	15	2	10	1	5	6	30	20,26
4	4	6	24	3	12	1	4	4	16	2	8	2	8	4	16	11,02
5	3	6	18	3	9	0	0	5	15	1	3	3	9	5	15	10,53
6	2	2	4	1	2	0	0	1	2	10	20	4	8	3	6	13,94
7	1	5	5	0	0	0	0	7	7	4	4	4	4	2	2	13,29
			67		124		125		68		65		86		82	617

Vysvětlivky: 1 = nejvíce důležité, 7 = nejméně důležité

Graf k tabulce č. 4



Výsledky vyjádřené v tabulce č. 4 a navazujícím grafu ukazují, že z celkového počtu oslovených žen (n=22) považuje za nejvýznamnější důvod pro práci v AČR platové podmínky 20,26% zaměstnankyň a těsně za nimi také jistotu a stabilitu firmy 20,10%

zaměstnankyň. Jako nejvýznamnější důvod pro práci v AČR uvedlo položku náhoda pouhých 10,53% oslovených a druhého nejnižšího skóre dosáhla hodnota image firmy - uvedlo ji jako nejdůležitější 10,86% žen.

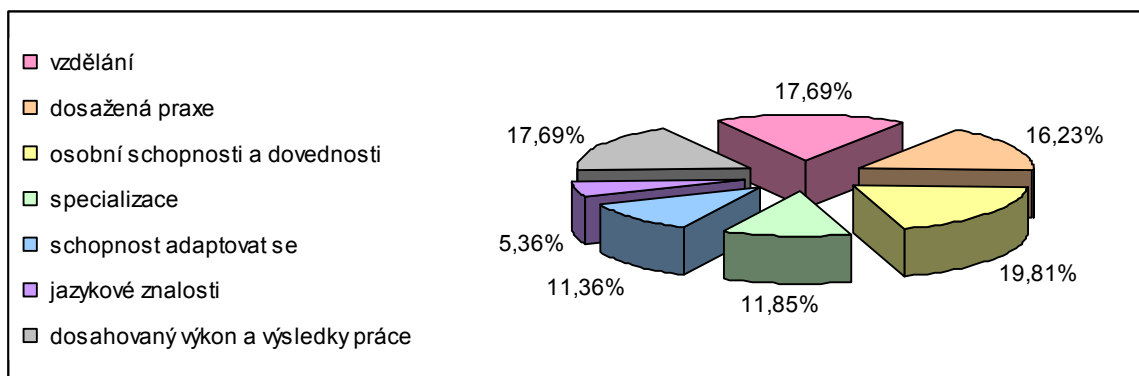
V tomto případě výsledky kopírují vztité představy o přednostech práce ve státní správě. Platy ve státní správě byly po dlouhou dobu na vyšší úrovni, než v soukromém sektoru. Tyto rozdíly se ale v posledních letech vyrovnávají a naopak začínají převažovat na druhou stranu. Zdá se však, že mezi zaměstnankyněmi stále dominuje názor, že platové ohodnocení je oproti civilnímu sektoru na vysoké úrovni, a je dobrým důvodem pro práci u armády. Vysoké skóre u jistoty a stability firmy lze spojit zejména s tím, že rezort obrany je státem řízená instituce, která přes veškeré personální zeštíhlování a organizační změny má punc trvalosti, jistoty a stability.

Tabulka č. 5 – Dotazník DPOP 05 – kritéria, která by měla být zahrnuta v platu žen v AČR – procentuální vyjádření pořadí odpovědí

Pořadí odpovědi	Míra důležitosti	Kritéria, která by měla být zahrnuta v platu (ženy)														
		vzdělání	míra důležitosti x vzdělání	dosažená praxe	míra důležitosti x dosažená praxe	osobní schopnosti a dovednosti	míra důležitosti x schopn a specializace	míra důležitosti x specializace	schopnost adaptovat se	míra důležitosti x schopn adaptovat	jazykové znalosti	míra důležitosti x jazykové znalosti	dosahovaný výkon a výsledky práce	míra důležitosti x výkon a výsledky	% vyjádření	
1	7	8	56	3	21	4	28	0	0	0	0	0	0	7	49	17,69
2	6	2	12	7	42	9	54	0	0	1	6	0	0	3	18	16,23
3	5	2	10	1	5	6	30	4	20	5	25	0	0	4	20	19,81
4	4	3	12	3	12	2	8	7	28	4	16	1	4	2	8	11,85
5	3	5	15	4	12	0	0	5	15	4	12	1	3	3	9	11,36
6	2	2	4	4	8	1	2	4	8	3	6	6	12	2	4	5,36
7	1	0	0	0	0	0	0	2	2	5	5	14	14	1	1	17,69
			109		100		122		73		70		33		109	616

Vysvětlivky: 1 = nejvíce důležité, 7 = nejméně důležité

Graf k tabulce č. 5



Výsledky vyjádřené v tabulce č. 5 a navazujícím grafu ukazují, že z celkového počtu oslovených žen (n=22) považuje za nejdůležitější kritéria, která by se měla odrazit na platu pracovníka osobní schopnosti a dovednosti 19,81% žen, na druhém místě pak následuje vzdělání a dosahovaný výkon a výsledky práce, jež je nejdůležitější pro 17,69%

žen. Mezi kritéria, která považují respondentky za nejméně důležité patří jazykové znalosti - jako nejdůležitější je zvolilo pouze 5,36% žen a schopnost adaptovat se - tu volilo jako nejdůležitější 11,36% žen.

V této části výsledků zaujme fakt, že pouze necelých 6% žen volilo jako kritérium pro stanovení platu jazykové znalosti. V AČR jsou jazykovými znalostmi na určité úrovni vybaveni pouze vojáci z povolání, kteří jsou cíleně odesíláni do jazykových kurzů, placených státem. U občanských zaměstnanců není znalost světového jazyka vyžadována (mimo vysoké funkce na ministerstvu obrany), neboť valná většina jej při své práci nepotřebuje. I tohoto důvodu je znalost cizího jazyka jako kritéria, které by mělo být zahrnuto v platu na velmi nízké úrovni. Dalším důvodem může být vyšší věkové složení výběrového souboru. Starší lidé obvykle během svého středního věku nepotřebovali disponovat znalostí cizího jazyka, tento požadavek vznikl ve větší míře až po revoluci v roce 1989 a následujících letech.

Tabulka č. 6 – Dotazník DPOP 05 - HS, % vyjádření HS, průměrné hodnoty - muži

Pořadové číslo subjektu	Statistické údaje			DPOP 05			
	věkový interval	vzdělání	délka praxe v AČR	důležitost hodnot práce	%	spokojenost s dosahováním hodnot	%
1.	50-59	5	32	109	2,0	95	2,0
2.	50-59	4	30	106	1,9	85	1,8
3.	50-59	4	32	107	1,9	97	2,0
4.	50-59	4	30	98	1,8	97	2,0
5.	50-59	5	27	104	1,9	93	1,9
6.	50-59	5	31	118	2,1	89	1,8
7.	nad 60	2	12	107	1,9	102	2,1
8.	40-49	4	23	101	1,8	52	1,1
9.	40-49	5	29	91	1,6	85	1,8
10.	50-59	4	35	102	1,8	90	1,9
11.	50-59	5	30	100	1,8	97	2,0
12.	50-59	4	34	111	2,0	105	2,2
13.	40-49	5	26	122	2,2	60	1,2
14.	50-59	4	30	103	1,8	81	1,7
15.	40-49	4	20	121	2,2	98	2,0
16.	50-59	5	36	107	1,9	105	2,2
17.	40-49	3	10	99	1,8	95	2,0
18.	50-59	5	17	95	1,7	97	2,0
19.	40-49	4	26	109	2,0	85	1,8
20.	50-59	5	32	104	1,9	95	2,0
21.	40-49	4	32	100	1,8	89	1,8
22.	40-49	5	28	107	1,9	98	2,0
23.	50-59	5	31	113	2,0	106	2,2
24.	50-59	4	22	116	2,1	82	1,7
25.	50-59	4	6	108	1,9	97	2,0
26.	50-59	2	16	110	2,0	104	2,2
27.	40-49	5	27	101	1,8	95	2,0
28.	50-59	5	32	101	1,8	102	2,1
29.	40-49	5	26	100	1,8	96	2,0
30.	40-49	5	28	113	2,0	92	1,9
31.	nad 60	2	9	110	2,0	91	1,9
32.	40-49	2	29	111	2,0	88	1,8
33.	40-49	4	27	104	1,9	99	2,1
34.	40-49	4	27	101	1,8	99	2,1
35.	40-49	5	20	125	2,2	121	2,5
36.	50-59	4	15	108	1,9	91	1,9
37.	50-59	5	34	104	1,9	100	2,1
38.	50-59	5	40	115	2,1	104	2,2
39.	50-59	5	37	101	1,8	103	2,1
40.	50-59	5	30	108	1,9	98	2,0
41.	40-49	4	30	108	1,9	91	1,9
42.	40-49	4	28	102	1,8	95	2,0
43.	50-59	4	36	101	1,8	95	2,0
44.	40-49	4	20	101	1,8	94	2,0
45.	40-49	3	24	98	1,8	82	1,7
46.	50-59	2	32	114	2,0	101	2,1
47.	50-59	2	20	107	1,9	95	2,0
48.	50-59	4	28	120	2,2	83	1,7
49.	40-49	4	21	124	2,2	69	1,4
50.	50-59	4	36	110	2,0	87	1,8
51.	50-59	5	28	103	1,8	90	1,9
52.	40-49	5	25	111	2,0	74	1,5
			suma	5569		4814	
			průměr	107,1		92,6	

Vysvětlivky:

vzdělání: 1= základní vzdělání, 2 = vyučen/a, 3 = vyučen/a s maturitou, 4 = středoškolské, 5 = vysokoškolské

důležitost hodnot práce (HP): hodnotí okolnosti a podmínky práce

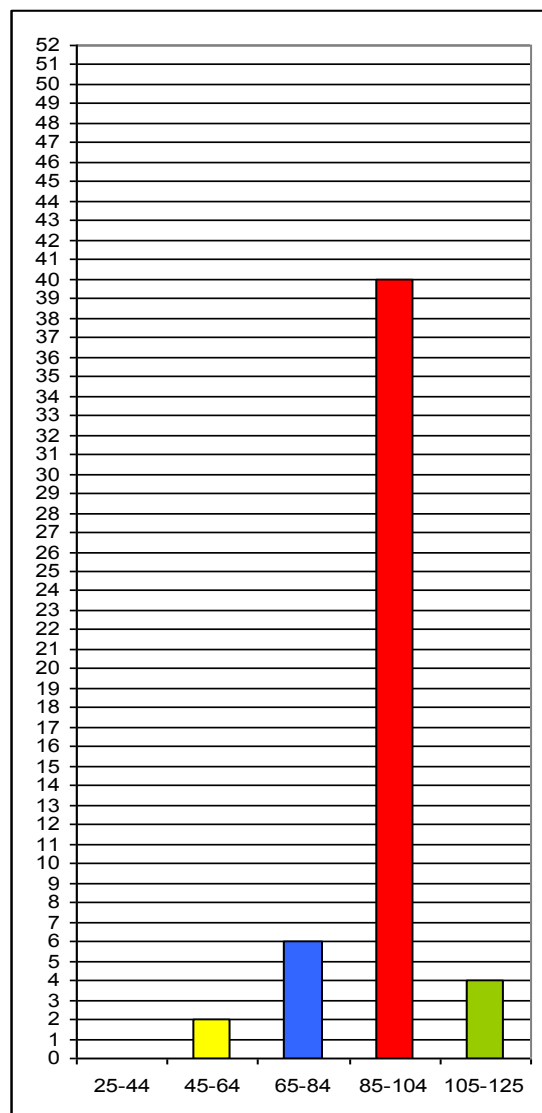
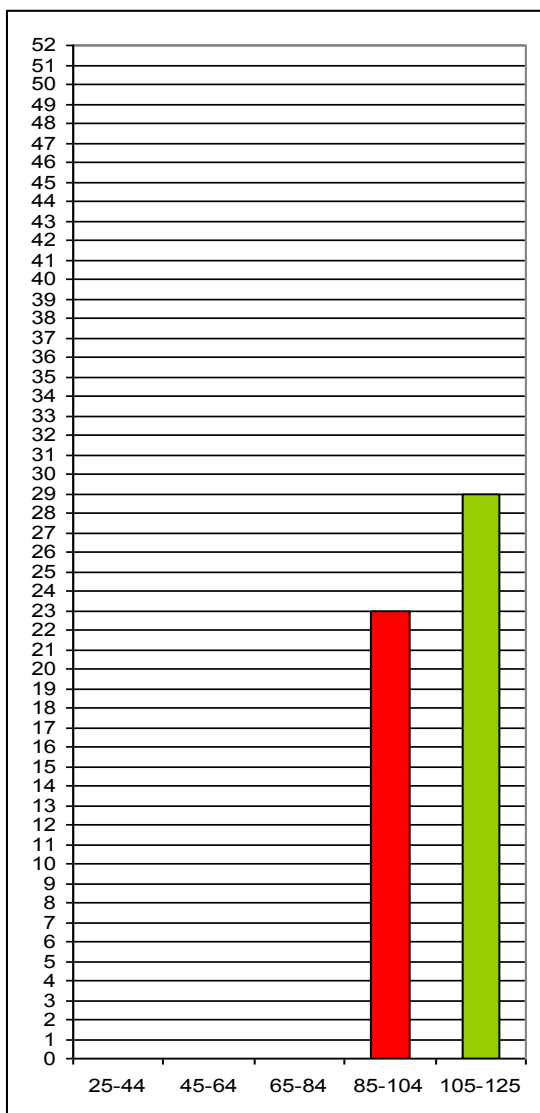
spokojenost s dosahováním hodnot práce (SD) : vyjadřuje spokojenost s podmínkami a okolnostmi práce

Z tabulky č. 6 vyplývá, že při celkovém počtu mužů (n= 52) je průměrná dosažená hodnota v oblasti důležitost hodnot práce 107,1 bodů. V části dotazníku zaměřené na zjištění spokojenosti s dosahováním těchto hodnot je průměr 95,6 bodů. V každé části dotazníku je možné dosáhnout minimálně 25 a maximálně 125 bodů.

U mužů, stejně jako u žen je dosahovaná hodnota spokojenosti s prací nižší než důležitost, jaká je těmto hodnotám přisuzována. Největší rozdíl mezi důležitostí hodnot práce a mezi spokojeností s těmito hodnotami činil 62 bodů, průměrně pak 14,6 bodů.

Tabulka č. 7 a graf k tab.č. 7 – Dotazník DPOP 05 – četnost výskytu odpovědí – muži

Důležitost hodnot práce četnost výskytu odpovědí - muži					Spokojenost s dosahováním hodnot četnost výskytu odpovědí - muži				
25-44	45-64	65-84	85-104	105-125	25-44	45-64	65-84	85-104	105-125
0	0	0	23	29	0	2	6	40	4



Vysvětlivky:

vzdělání: 1= základní vzdělání, 2 = vyučen/a, 3 = vyučen/a s maturitou, 4 = středoškolské, 5 = vysokoškolské

důležitost hodnot práce (HP): hodnotí okolnosti a podmínky práce

spokojenost s dosahováním hodnot práce (SD) : vyjadřuje spokojenost s podmínkami a okolnostmi práce

Z tabulky č. 7 a grafu k tabulce č. 7 je patrné, že z celkového počtu respondentů (n = 52) dosáhlo v části dotazníku zaměřeném na důležitost hodnot práce v součtu bodů 23 mužů intervalu v rozpětí 85 – 104, 29 mužů pak v intervalu 105 – 125. Jde o vyjádření četnosti výskytu jednotlivých odpovědí DPOP 05 v části důležitost hodnot práce u mužů pracujících jako občanští zaměstnanci u AČR.

Z celkového počtu respondentů (n = 52) dosáhli v části dotazníku zaměřeném na spokojenost s hodnotami práce v součtu bodů 2 muži intervalu v rozpětí 45 - 64, 6 mužů intervalu v rozpětí 65 – 84, 40 mužů intervalu v rozpětí 85 – 104 a 4 muži pak v intervalu 105 – 125. Jde o vyjádření četnosti výskytu jednotlivých odpovědí DPOP 05 v části spokojenost s hodnotami práce u mužů pracujících jako občanští zaměstnanci u AČR.

V grafickém znázornění je opět viditelný posun od důležitosti přisuzované hodnotám práce a spokojeností s podmínkami a okolnostmi práce. V hodnocení důležitosti podmínek práce dosahuje téměř 56% mužů na základě hodnocení nejvyššího intervalu 105-125 bodů, ve vyjádření spokojenosti s těmito podmínkami se pak 77% respondentů „přesune“ do intervalu 85-104. Pokud bychom interval 65 - 84 stanovili jako střední hodnotu (průměr), můžeme říci, že i přes mírně nižší spokojenost s podmínkami práce vůči míře důležitosti jim přisuzované se téměř 85 % respondentů pohybuje nad střední hodnotou (mírný nadprůměr až nadprůměr) a pouhé 4% v pásmu mírného podprůměru.

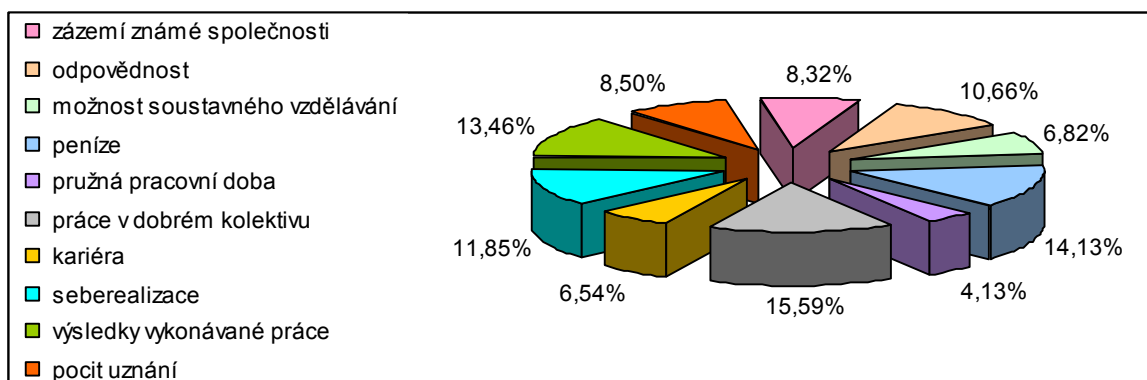
V následujícím textu jsou uvedeny výsledky třetí části dotazníku DPOP 05, kde jsou zachyceny nejvíce motivující položky v práci, důvody pro práci u AČR a kritéria, která si přejí mít občanští zaměstnanci zahrnutá v platu.

Tabulka č. 8 – Dotazník DPOP 05 – nejvíce motivující položky v práci mužů v AČR – procentuální vyjádření pořadí odpovědí

Pořadí odpovědi	Míra důležitosti	Nejvíce motivující položky v práci mužů v AČR																				
		zájem známé spol. x	míra důležitosti x zájem	odpovědnost	míra důležitosti x odpovědnost	odpovědnost x možnost soustav. vzdělávání	míra důležitosti x možnost vzdel. peníze	míra důležitosti x peníze	průzračná pracovní doba	míra důležitosti x průzračná pracovní doba	práce v dobrém kolektivu	míra důležitosti x dobrý kolektiv	karéra	míra důležitosti x karéra	seberealizace	míra důležitosti x seberealizace	výsledky vykonávané práce	míra důležitosti x výsledky práce	počet uznání	míra důležitosti x počet uznání	% vyjádření	
1	10	3	30	2	20	0	0	13	130	0	0	20	200	0	0	6	60	7	70	1	10	8,32
2	9	5	45	1	9	3	27	9	81	0	0	15	135	1	9	5	45	11	99	2	18	10,66
3	8	4	32	9	72	2	16	10	80	1	8	6	48	4	32	5	40	8	64	3	24	6,82
4	7	5	35	7	49	1	7	7	49	1	7	4	28	0	0	12	84	8	56	7	49	14,13
5	6	2	12	10	60	5	30	4	24	0	0	2	12	4	24	6	36	11	66	8	48	4,13
6	5	5	25	10	50	3	15	5	25	1	5	3	15	4	20	10	50	4	20	7	35	15,59
7	4	2	8	8	32	11	44	3	12	7	28	2	8	7	28	3	12	1	4	8	32	6,54
8	3	10	30	3	9	7	21	1	3	8	24	0	0	16	48	2	6	2	6	3	9	11,85
9	2	5	10	2	4	15	30	0	0	12	24	0	0	10	20	3	6	0	0	5	10	13,46
10	1	11	11	0	0	5	5	0	0	22	22	0	0	6	6	0	0	0	0	8	8	8,50
			238		305		195		404		116		446		167		339		385		243	2860

Vysvětlivky: 1 = nejvíce důležitá, 10 = nejméně důležitá

Graf k tabulce č. 8



Výsledky vyjádřené v tabulce č. 8 a navazujícím grafu ukazují, že z celkového počtu oslovených mužů (n=52) jsou nejvíce motivující položkou práce v dobrém kolektivu pro 15,59% mužů a peníze pro 14,13% mužů. Nejnižšího skóre pak bylo dosaženo u hodnoty pružná pracovní doba, která je nejdůležitější pouze pro 4,13% mužů a položky kariéra, nejdůležitější pro 6,54% mužů.

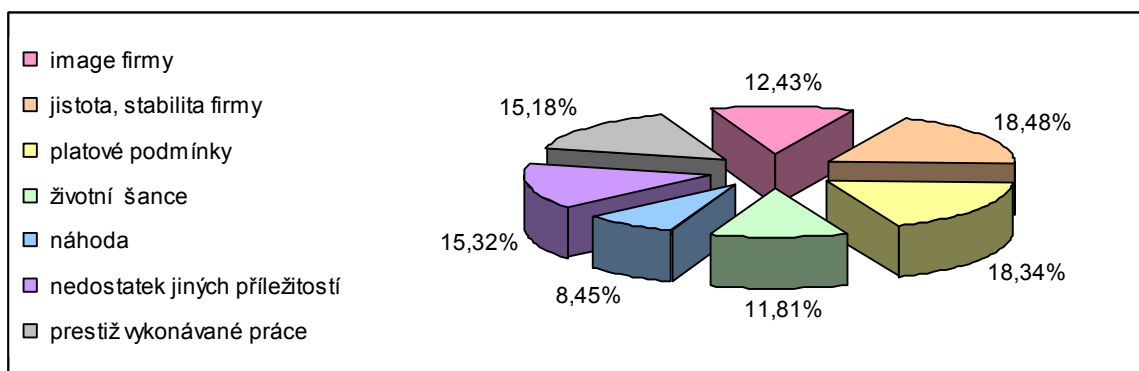
Výsledky této části výzkumu přinesly velké překvapení. Jako nejvíce motivující položkou pro práci v AČR byl muži zvolen dobrý kolektiv, finanční ohodnocení se ocitlo až na druhém místě. Tento výsledkový stav by byl charakterističtější spíše pro ženskou populaci. Vysvětlení se nabízí v tom, že mnoho občanských zaměstnanců - mužů je bývalými vojáky z povolání. Bývalí vojáci z povolání pobírají po skončení vojenské činné služby tzv. výsluhový příspěvek (může dosahovat u některých výše shodné s pobíraným platem), takže jsou finančně zabezpečeni i z jiných zdrojů, než ze svého měsíčního příjmu z pracovního poměru. Pro mnohé z nich pak může mít práce v dobrém kolektivu větší motivační váhu, než peníze.

Tabulka č. 9 – Dotazník DPOP 05 – důvody práce mužů v AČR – procentuální vyjádření pořadí odpovědí

Pořadí odpovědi	Míra důležitosti	Důvody práce v AČR (muži)														
		image firmy	míra důležitosti x image firmy	jistota, stabilita firmy	míra důležitosti x jistota	platové podmínky	míra důležitosti x platové podmínky	životní šance	míra důležitosti x životní šance	náhoda	míra důležitosti x náhoda	nedostatek iných příležitostí	míra důležitosti x nedostatek příležitostí	prestíž vykonávané práce	míra důležitosti x prestiž	% vyjádření
1	7	4	28	16	112	8	56	3	21	1	7	15	105	5	35	12,43
2	6	3	18	14	84	17	102	2	12	3	18	8	48	5	30	18,48
3	5	6	30	6	30	12	60	6	30	2	10	3	15	17	85	18,34
4	4	10	40	4	16	7	28	12	48	5	20	3	12	11	44	11,81
5	3	15	45	5	15	6	18	10	30	7	21	6	18	3	9	8,45
6	2	6	12	5	10	1	2	12	24	13	26	8	16	7	14	15,32
7	1	8	8	2	2	1	1	7	7	21	21	9	9	4	4	15,18
			181		269		267		172		123		223		221	1456

Vysvětlivky: 1 = nejvíce důležité, 7 = nejméně důležité

Graf k tabulce č. 9



Výsledky vyjádřené v tabulce č. 9 a navazujícím grafu ukazují, že z celkového počtu oslovených mužů (n=52) považuje za nejdůležitější důvod pro práci v AČR jistotu a stabilitu firmy 18,48% zaměstnanců, platové podmínky jsou pak nejdůležitější pro 17,34 % mužů. Jako nejdůležitější důvod pro práci v AČR uvedlo položku náhoda pouhých 8,45% oslovených a druhého nejnižšího skóre dosáhla hodnota životní šance - uvedlo ji jako nejdůležitější 11,81% mužů.

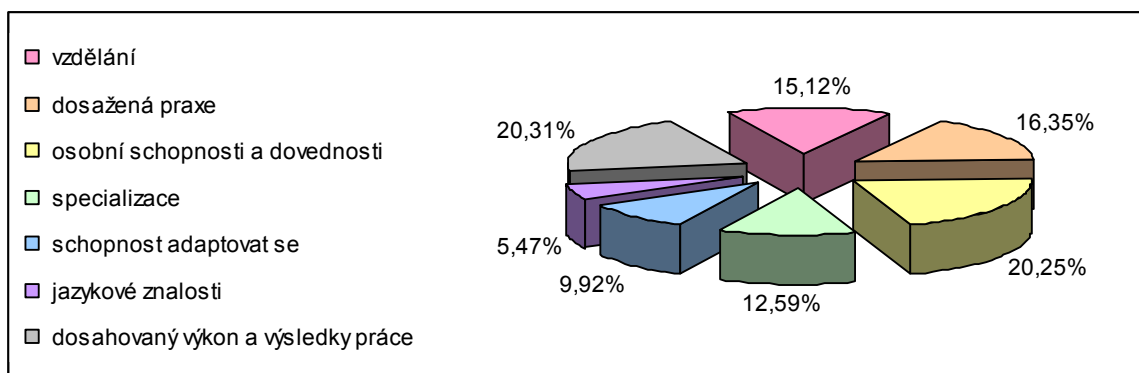
Jistota a stabilita je jedním z klíčových důvodů pro práci u armády. Jak již bylo zmíněno výše, mnozí občanští zaměstnanci mají dlouholeté zkušenosti s prací pro AČR, výrazně se tento faktor uplatňuje zejména u mužů, z nichž mnozí jako bývalí vojáci z povolání jsou příslušníky rezortu třicet pět i více let, což jistě o stabilitě „firmy“ svědčí dostatečně. Nízké skórování v položce životní šance lze opětovně vztáhnout k tomu, že mnozí jsou dlouhodobými příslušníky rezortu, nemohou tedy zaměstnání u armády vnímat jako svou životní šanci, svou roli může v tomto směru hrát i vyšší věkový průměr respondentů.

Tabulka č. 10 – Dotazník DPOP 05 – kritéria, která by měla být zahrnuta v platu mužů v AČR – procentuální vyjádření pořadí odpovědí

Pořadí odpovědi	Míra důležitosti	Kritéria, která by měla být zahrnuta v platu (muži)														
		vzdělání	míra důležitosti x vzdělání	dosazená praxe	míra důležitosti x dosazená praxe	osobní schopnosti a dovednosti	míra důležitosti x schopn. a specializace	míra důležitosti x specializace	schopnost adaptovat se	míra důležitosti x schopn. adaptovat	jazykové znalosti	míra důležitosti x jazykové znalosti	dosahovaný výkon a výsledky práce	míra důležitosti x výkon a výsledky	% vyjádření	
1	7	6	42	4	28	14	98	2	14	2	14	0	0	25	175	15,12
2	6	7	42	11	66	21	126	0	0	1	6	0	0	12	72	16,35
3	5	9	45	13	65	12	60	11	55	3	15	1	5	3	15	20,25
4	4	15	60	12	48	1	4	9	36	7	28	4	16	4	16	12,59
5	3	4	12	9	27	1	3	20	60	11	33	3	9	4	12	9,92
6	2	9	18	2	4	2	4	9	18	21	42	6	12	3	6	5,47
7	1	2	2	1	1	1	1	1	1	7	7	38	38	1	1	20,31
			221		239		296		184		145		80		297	1462

Vysvětlivky: 1 = nejvíce důležité, 7 = nejméně důležité

Graf k tabulce č. 10



Výsledky vyjádřené v tabulce č. 10 a navazujícím grafu ukazují, že z celkového počtu oslovených mužů (n=52) považuje za nejdůležitější kritéria, která by se měla odrazit na platu pracovníka dosahovaný výkon a výsledky práce 20,31% mužů, na druhém místě pak následují osobní schopnosti a dovednosti, jež jsou nejdůležitější hodnotou pro 20,25% mužů. Mezi kritéria, která považují respondenti za nejméně důležité patří jazykové znalosti - jako nejdůležitější je zvolilo pouze 5,47% mužů a schopnost adaptovat se - tu volilo jako nejdůležitější 9,92% mužů.

Výsledky, z oblasti kritérií, jež by měly být brány do úvahy při platovém ohodnocení v podstatě kopírují výsledky ženské části výběrového souboru s jediným rozdílem, že položky na prvním a druhém místě jsou v opačném pořadí. Osobnostní charakteristiky, vysoký výkon a výsledky práce jsou jednoznačně dominujícím kritériem u obou souborů.

9.2 Výstupy dotazníku LMI

Pro porovnání čtyř škál dotazníku LMI u vybraného souboru občanských zaměstnanců AČR a českého standardizačního vzorku jsme hrubé skóry vybraných škál dotazníku LMI převedli na staninové hodnoty. Staninová škála je rozdělena na 9 hodnot ST1 – ST9. Střední hodnota je ST5. Hodnoty ST4 až ST6 vymezují oblast normy. (Prochaska, Schuler, 2003). Průměrný hrubý skór celkové motivace k výkonu je porovnáván s českým standardizačním vzorkem. (Prochaska, Schuler, 2003, tabulka č. 11 přílohy dotazníku LMI).

Tabulka č. 11 – Dotazník LMI – zjištěné průměrné hrubé skóry celkové výkonové motivace a vybraných škál dotazníku LMI (n = 89)

Vybrané škály LMI	Průměrná hodnota (HS)	Průměrná hodnota (ST)
Vytrvalost	49,45	6
Angažovanost	43,38	6
Flexibilita	46,47	4
Ochota učit se	45,15	4
Celková výkonová motivace	790,54	

Celková výkonová motivace vybraných zaměstnanců AČR nevybočuje z pásma normy zjištěné u české populace. Průměrná hodnota hrubých skóru celkové výkonové motivace u českého standardizačního vzorku je 784,5. Průměrná hodnota hrubých skóru u výběrového souboru je 790,54. Rovněž staninové hodnoty ve všech vybraných škálách dotazníku LMI se nacházejí v pásmu normy ST4 – ST6.

Tabulka č. 12 – Dotazník LMI – zjištěné průměrné hrubé skóry celkové výkonové motivace a vybraných škál dotazníku LMI u mužů (n = 61) a u žen (n = 28)

Vybrané škály LMI	Průměrná hodnota (HS) muži	Průměrná hodnota (ST) muži	Průměrná hodnota (HS) ženy	Průměrná hodnota (ST) ženy
Vytrvalost	49,67	6	48,96	6
Angažovanost	43,67	6	42,75	6
Flexibilita	47,80	5	43,57	3
Ochota učit se	46,75	4	41,64	3
Celková výkonová motivace	805,38		758,21	

Celková výkonová motivace je u výběrového souboru v průměru vyšší u mužů než u žen. Stejně tak ve škále flexibilita a ochota učit se dle dotazníku LMI dosahují muži vyšších staninových hodnot. Ženy se v obou výše jmenovaných škálách ocitají v pásmu lehkého podprůměru – ST3.

Při srovnání celkové výkonové motivace s českým standardizačním vzorkem zjišťujeme, že průměrná hodnota hrubých skóru celkové výkonové motivace u českého

standardizačního vzorku - mužů je 785,6. U občanských zaměstnanců – mužů pak dosahuje hodnoty 805,38, mírně nad průměrnou hodnotu standardizačního vzorku. U žen činí průměrná hodnota hrubých skóre u českého standardizačního vzorku 785,6. Občanské zaměstnankyně AČR dosahují hodnoty 758,21, tedy lehce pod hodnotu standardizačního vzorku.

Tabulka č. 13 – Dotazník LMI – zjištěné průměrné hrubé skóre celkové výkonové motivace a vybraných škál dotazníku LMI dle seniority: do 10 let (n = 5), 11 – 20 let (n = 22), 21 – 30 let (n = 41) a nad 30 let (n = 21)

Vybrané škály LMI	Průměrná hodnota (HS) do 10 let u AČR	Průměrná hodnota (ST) do 10 let u AČR	Průměrná hodnota (HS) 11 - 20 let u AČR	Průměrná hodnota (ST) 11 - 20 let u AČR	Průměrná hodnota (HS) 21 - 30 let u AČR	Průměrná hodnota (ST) 21 - 30 let u AČR	Průměrná hodnota (HS) nad 30 let u AČR	Průměrná hodnota (ST) nad 30 let u AČR
Vytrvalost	47,80	6	50,77	7	47,61	6	52,05	7
Angažovanost	46,80	7	42,45	6	42,85	6	44,57	7
Flexibilita	48,00	5	45,95	4	45,88	4	47,81	5
Ochota učit se	44,20	4	44,91	4	45,12	4	45,67	4
Celková výkonová motivace	790,00		793,05		775,29		817,81	

Při rozdělení výběrového souboru zaměstnanců do skupin dle seniority dosahují nejvyššího celkového hrubého skóre výkonové motivace zaměstnanci s praxí u AČR nad 30 let. Naopak nejnižšího celkového hrubého skóre výkonové motivace dosahují zaměstnanci v kategorii od 21 do 30 let u AČR. U vybraných škál dotazníku LMI bylo dosaženo mírně nadprůměrných hodnot (ST7) u škály Vytrvalost ve skupině 11 – 20 let u AČR a skupině nad 30 let u AČR. Ve škále Angažovanost dosáhli mírně nadprůměrné hodnoty ST7 skupiny do 10 let u AČR a nad 30 let u AČR. Ve všech ostatních škálách dosahovaly všechny skupiny průměrných hodnot.

Nejlepších výsledků dosahovali překvapivě zaměstnanci s více než třicetiletou praxí u armády a to v celkové výkonové motivaci, ve škále Vytrvalost i ve škále Angažovanost. Tyto výsledky sice neodpovídají tezím vývojové psychologie, podle které lidé nad padesát let, kteří tuto kategorii tvoří, jsou méně výkonní, méně ochotni přizpůsobovat se změnám, jsou pomalejší a stereotyp může být z jejich hlediska hodnocen jako uspokojující. Nicméně v reprezentativním souboru české populace byly, v souladu s výše uvedenými výsledky, zjištěny významné pozitivní korelace mezi škálami AN a VY a věkem respondentů. Vztaheno k senioritě by pak zjištěné výsledky nebyly již tak překvapující.

Jako možnou příčinou mírně nadprůměrných hodnot ve zmiňovaných oblastech může být změna životního zaměření související s věkem. Muži nad 50 let mají snahu dokázat, že nepatří do „starého železa“, motivace k výkonu, nasazení sil a vysoká ochota podat výkon by tomu odpovídal. Ženy zase s odpadnutím starostí o děti a větším osamostatněním mohou více své energie věnovat práci. Současně se jako podpůrný jeví

faktor rozsáhlých znalostí v odborné problematice a získané zkušenosti, nabyté během let praxe.

9.3 Výstupy dotazníku subjektivního vnímání organizačních a strukturálních změn (OSZ) u AČR

Tabulka č. 14 – Dotazník subjektivního vnímání OSZ – celkové procentuální vyjádření odpovědí

Odpověď	Rozhodně ano	Spíše Ano	Spíše Ne	Rozhodně ne	
otázka č. 1	72	19	3	0	počet respondentů
	76,60	20,21	3,19	0	procentuální vyjádření
otázka č. 2	70	21	3	0	počet respondentů
	74,47	22,34	3,19	0,00	procentuální vyjádření
Odpověď	Pozitivně	Spíše pozitivně	Spíše negativně	Negativně	
otázka č. 3	2	19	54	19	počet respondentů
	2,13	20,21	57,45	20,21	procentuální vyjádření
otázka č. 4	2	19	50	23	počet respondentů
	2,13	20,21	53,19	24,47	procentuální vyjádření
otázka č. 5	5	33	46	10	počet respondentů
	5,32	35,11	48,94	10,64	procentuální vyjádření
otázka č. 7	6	34	44	10	počet respondentů
	6,38	36,17	46,81	10,64	procentuální vyjádření
Odpověď	Zvyšující	Spíše zvyšující	Spíše klesající	Klesající	
otázka č. 6	11	43	33	7	počet respondentů
	11,70	45,74	35,11	7,45	procentuální vyjádření

Vysvětlivky: RA = rozhodně ano, SA = spíše ano, SN = spíše ne, RN = rozhodně ne

P = pozitivně, SP = spíše pozitivně, SN = spíše negativně, N = negativně

Z = zvyšující, SZ = spíše zvyšující, SK = spíše klesající, K = klesající

Soubor položených otázek

Otázka č. 1 = Zaznamenal/a jste organizační a strukturální změny v AČR v průběhu posledních 5-ti let?

Otázka č. 2 = Zaznamenal/a jste organizační a strukturální změny u vašeho zařízení/útvary v průběhu posledních 5-ti let?

Otázka č. 3 = Jak hodnotíte tyto změny a jejich dopad na organizaci práce v AČR?

Otázka č. 4 = Jako hodnotíte tyto změny a jejich dopad na organizaci práce u vašeho zařízení/útvary?

Otázka č. 5 = Jaké mají organizační a strukturální změny u vašeho zařízení/útvary vliv na vaši osobní pracovní výkonnost?

Otázka č. 6 = Jakou tendenci má Vaše pracovní motivace pod vlivem organizačních a strukturálních změn u vašeho zařízení/útvary?

Otázka č. 7 = Jak vnímáte v posledním roce (2010) mezilidské vztahy u vašeho zařízení /útvary?

Výsledky vyjádřené v tabulce č. 14 ukazují, že z celkového počtu oslovených občanských zaměstnanců (n = 94) celých 76,60% rozhodně zaznamenal/a v posledních

pěti letech organizační změny v AČR, 20,21% je spíše zaznamenalo, pouhých 3,19% je spíše nezaznamenalo a mezi oslovenými zaměstnanci nebyl žádný, který organizační změny rozhodně nezaznamenal. U vlastního zařízení zaznamenalo buď rozhodně nebo spíše organizační a strukturální změny celých 96,81% zaměstnanců, 3,19% je spíše nezaznamenalo.

Dopad změn na organizaci práce u AČR posuzovali jako pozitivní 2,13% oslovených zaměstnanců, jako spíše pozitivní 20,21%. Jako spíše negativní či negativní posuzovalo organizaci práce u AČR po provedených organizačních změnách 77,66% zaměstnanců (SN = 57,45, N= 20,21). U vlastního zařízení vnímali dopad organizačních a strukturálních změn na změnu organizace práce pozitivně shodně 2,13% oslovených zaměstnanců a jako spíše pozitivní 20,21% zaměstnanců. Jako spíše negativní či negativní posuzovalo organizaci práce u vlastního zařízení po provedených organizačních změnách 77,66% zaměstnanců (SN = 53,19, N= 24,47).

Na pracovní výkonnost, posuzovanou subjektivně jednotlivými zaměstnanci měly OSZ pozitivní vliv u 3,32% zaměstnanců, spíše pozitivní vliv pak u 35,11%. Dopad OSZ na vlastní výkonnost vidí jako spíše negativní 48,94% respondentů a jako negativní 10,64% respondentů.

V důsledku OSZ pociťuje 11,70% zaměstnanců zvyšující se tendenci vlastní pracovní motivace, 45,74% považuje svou pracovní motivovanost za spíše se zvyšující. Negativní vliv na pracovní motivaci mají OSZ u 35,11% zaměstnanců, kteří pociťují spíše klesající tendenci a 7,45% plně pociťují klesající tendenci vlastní pracovní motivace.

Mezilidské vztahy u vlastního zařízení vnímalo v roce 2010 pozitivně 6,38% oslovených, jako spíše pozitivní 36,17%. Jako spíše negativní 48,81% a jako negativní 10,64% oslovených zaměstnanců.

Celkově lze říci, že organizační a strukturální změny zaznamenala převážná většina oslovených zaměstnanců a to jak v rámci AČR, tak u vlastního zařízení. Více než 77% zaměstnanců, pak posuzuje tyto změny jako více či méně negativní.

Zajímavým zjištěním je skutečnost, že přes negativní vnímání OSZ více než 38 % zaměstnanců považuje jejich vliv na vlastní pracovní výkonnost za pozitivní. Pravděpodobnou příčinou by mohla být snaha podat co nejlepší výkon a tímto způsobem si „zajistit“ pracovní místo navzdory snižování počtů zaměstnanců. Souvisí to s očekáváním zaměstnanců, že jejich vedoucí a velitel zaznamená zvýšené pracovní úsilí a při rozhodování o tom, kterého pracovníka propustit, k tomu přihlédne.

Ještě více se tento faktor projevuje u pracovní motivace. Více než polovina respondentů ohodnotila míru své pracovní motivace pod vlivem OSZ jako zvyšující se.

Dochází zde tak k určité disbalanci. Přestože u pracovní motivace pociťuje více než 50% respondentů zvyšující se tendenci, pozitivní vliv na pracovní výkonnost pociťuje pouze 38% oslovených zaměstnanců. Zdá se tedy, že až u 12% zaměstnanců se jejich pracovní výkonnost přes vysokou motivaci nezvyšuje.

Tabulka č. 15 – Dotazník subjektivního vnímání OSZ – celkové procentuální vyjádření odpovědí – muži

Odpověď	Rozhodně ano	Spíše Ano	Spíše Ne	Rozhodně ne	
otázka č. 1	53	7	2	0	počet respondentů
	85,48	11,29	3,23	0,00	procentuální vyjádření
otázka č. 2	53	7	2	0	počet respondentů
	85,48	11,29	3,23	0,00	procentuální vyjádření
Odpověď	Pozitivně	Spíše pozitivně	Spíše negativně	Negativně	
otázka č. 3	0	13	33	16	počet respondentů
	0,00	20,97	53,23	25,81	procentuální vyjádření
otázka č. 4	1	13	32	16	počet respondentů
	1,61	20,97	51,61	25,81	procentuální vyjádření
otázka č. 5	5	18	31	8	počet respondentů
	8,06	29,03	50,00	12,90	procentuální vyjádření
otázka č. 7	5	23	27	7	počet respondentů
	8,06	37,10	43,55	11,29	procentuální vyjádření
Odpověď	Zvyšující	Spíše zvyšující	Spíše klesající	Klesající	
otázka č. 6	6	25	26	5	počet respondentů
	9,68	40,32	41,94	8,06	procentuální vyjádření

Tabulka č. 16 – Dotazník subjektivního vnímání OSZ – celkové procentuální vyjádření odpovědí – ženy

Odpověď	Rozhodně ano	Spíše Ano	Spíše Ne	Rozhodně ne	
otázka č. 1	19	12	1	0	počet respondentů
	59,38	37,50	3,13	0,00	procentuální vyjádření
otázka č. 2	17	14	1	0	počet respondentů
	53,13	43,75	3,13	0,00	procentuální vyjádření
Odpověď	Pozitivně	Spíše pozitivně	Spíše negativně	Negativně	
otázka č. 3	2	6	21	3	počet respondentů
	6,25	18,75	65,63	9,38	procentuální vyjádření
otázka č. 4	1	6	18	7	počet respondentů
	3,13	18,75	56,25	21,88	procentuální vyjádření
otázka č. 5	0	15	15	2	počet respondentů
	0,00	46,88	46,88	6,25	procentuální vyjádření
otázka č. 7	1	11	17	3	počet respondentů
	3,13	34,38	53,13	9,38	procentuální vyjádření
Odpověď	Zvyšující	Spíše zvyšující	Spíše klesající	Klesající	
otázka č. 6	5	18	7	2	počet respondentů
	15,63	56,25	21,88	6,25	procentuální vyjádření

Vysvětlivky: RA = rozhodně ano, SA = spíše ano, SN = spíše ne, RN = rozhodně ne

P = pozitivně, SP = spíše pozitivně, SN = spíše negativně, N = negativně

Z = zvyšující, SZ = spíše zvyšující, SK = spíše klesající, K = klesající

Výsledky vyjádřené v tabulce č. 15 (muži) a 16 (ženy) ukazují, že rozhodně zaznamenalo v posledních pěti letech organizační změny v AČR 85,48% mužů (n = 62) a

59,38% žen (n=32). Spíše zaznamenalo 11,29% mužů a 37,50% žen. OSZ spíše nezaznamenalo 3,23% mužů a 3,13% žen. Mezi muži ani ženami nebyl žádný, který organizační změny rozhodně nezaznamenal. U vlastního zařízení zaznamenalo buď rozhodně nebo spíše organizační a strukturální změny celých 96,77% mužů (RA=85,48% a SA = 11,29%) a 96,88% žen (RA=53,13% a SA = 43,75%). OSZ spíše nezaznamenalo 3,23% mužů a 3,13% žen.

Dopad změn na organizaci práce u AČR posuzovali jako pozitivní pouze ženy – 6,25%, jako spíše pozitivní pak 20,97% mužů a 18,75% žen. Jako spíše negativní či negativní posuzovalo organizaci práce u AČR po provedených organizačních změnách 79,04% mužů (SN = 53,23, N= 25,81) a 75,01% žen (SN = 65,63, N= 9,38). U vlastního zařízení vnímali dopad organizačních a strukturálních změn na změnu organizace práce pozitivně 1,61% mužů a 3,13% žen, spíše pozitivně 20,97% mužů a 18,75% žen. Jako spíše negativní 51,61% mužů a 56,25% žen a jako zcela negativní 25,81% mužů a 21,88% žen.

Na pracovní výkonnost, posuzovanou subjektivně jednotlivými zaměstnanci měly OSZ pozitivní vliv u 8,06% mužů, ale u žádné ženy, spíše pozitivní pak u 29,03% mužů a u 46,88% žen. Dopad OSZ na vlastní výkonnost vidí jako spíše negativní 50% mužů a 46,88% žen a jako negativní 12,90% mužů spolu s 6,25% žen.

V důsledku OSZ pociťuje zvyšující se tendenci vlastní pracovní motivace 9,68% mužů a 15,63% žen, 40,32% mužů a 56,25% žen považuje svou pracovní motivaci za spíše se zvyšující. Negativní vliv na pracovní motivaci mají OSZ u 41,94% mužů a 21,88% žen, kteří pociťují spíše klesající tendenci. Plně pociťují klesající tendenci vlastní pracovní motivace 8,06% mužů a 6,25% žen.

Mezilidské vztahy u vlastního zařízení vnímalo v roce 2010 pozitivně 8,06% mužů a 3,13% žen, jako spíše pozitivní 37,10% mužů a 34,38% žen. Jako spíše negativní pak 43,55% mužů spolu s 53,13% žen a jako negativní vnímá mezilidské vztahy 11,29% mužů a 9,38% žen.

9.4 DPOP 05 – rozdíl ve vnímání pracovní spokojenosti z hlediska pohlaví

Tato práce se zaměřuje také na rozdíly ve vnímání pracovní spokojenosti z hlediska pohlaví (muži – n = 52, ženy – n = 22). Ke zjištění rozdílů ve vnímání pracovní spokojenosti byl použit dvouvýběrový F-test ke zjištění rovnosti rozptylů a následně Studentův t-test s nerovností rozptylů. Výsledky t-testu jsou uvedeny v následující tabulce, hladina významnosti $\alpha=0,05$.

Tabulka č. 17– Studentův t-test s nerovností rozptylů

	<i>Občanští zaměstnanci</i>	<i>Občanské zaměstnankyně</i>
Stř. hodnota	92,57692308	95,22727273
Rozptyl	129,8567119	47,23160173
Pozorování	52	22
Hyp. rozdíl stř. hodnot	0	
Rozdíl	63	
t stat	-1,229846002	
P(T<=t) (1)	0,111663891	
t krit (1)	1,869402222	
P(T<=t) (2)	0,223327781	
t krit (2)	1,998340522	

t < t krit (2) = neexistuje signifikantní rozdíl v průměrech sledovaných výběrů

Z výše uvedených výsledků je patrné, že mezi muži a ženami ve zkoumaném vzorku není signifikantní rozdíl ve vnímání pracovní spokojenosti.

9.5 Koreláty DPOP 05 – pracovní spokojenost a seniorita

Jedním z dalších cílů je zjištění vzájemného vztahu mezi pracovní spokojeností a senioritou. Pro zjištění těsnosti tohoto vztahu byl použit Pearsonův korelační koeficient. Výsledky byly porovnány s kritickými hodnotami Pearsonova korelačního koeficientu pro $n = 74$ na hladině významnosti $\alpha=0,05$ a $\alpha=0,01$.

Tabulka č. 18 – Zjištěné korelace mezi HS pracovní spokojenosti (SP) a senioritou

	<i>Délka praxe u AČR</i>
HS SP	0,070124386

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

Kritická hodnota Pearsonova korelačního koeficientu pro $n=74$: $r_{(\alpha 0,05)} = 0,229$; $r_{(\alpha 0,01)} = 0,297$

Z výsledků korelace vyplývá, že obě proměnné nejsou v žádné souvislosti a jsou na sobě nezávislé. Neexistuje tedy mezi nimi žádný statisticky významný vztah.

9.6 LMI – rozdíl v celkové výkonové motivaci z hlediska pohlaví

Tato práce se rovněž zaměřuje na rozdíly v celkové výkonové motivaci z hlediska pohlaví (muži – $n = 61$, ženy – $n = 28$). Ke zjištění, zda existuje signifikantní rozdíl v celkové výkonové motivaci byl použit dvouvýběrový F-test ke zjištění rovnosti rozptylů a

následně Studentův t-test s rovností rozptylů. Výsledky t-testu jsou uvedeny v následující tabulce, hladina významnosti $\alpha=0,05$.

Tabulka č. 19 – Studentův t-test s rovností rozptylů

	Občanští zaměstnanci	Občanské zaměstnankyně
Stř. hodnota	805,3770492	758,2142857
Rozptyl	5554,172131	7964,322751
Pozorování	61	28
Společný rozptyl	6302,14991	
Hyp. rozdíl stř. hodnot	0	
Rozdíl	87	
t stat	2,60257833	
P(T<=t) (1)	0,005437806	
t krit (1)	1,66255735	
P(T<=t) (2)	0,010875612	
t krit (2)	1,987608241	

t > t krit (2) = existuje signifikantní rozdíl v průměrech sledovaných výběrů

Z výše uvedených výsledků je patrné, že existuje statisticky významný rozdíl v celkové výkonové motivaci z hlediska pohlaví ve zkoumaném vzorku.

9.7 Koreláty LMI – vybrané škály dotazníku LMI a seniorita

Pro zjištění vzájemného vztahu mezi vybranými škálami dotazníku LMI a senioritou byl opět použit Pearsonův korelační koeficient. Výsledky byly porovnány s kritickými hodnotami Pearsonova korelačního koeficientu pro $n = 89$ na hladině významnosti $\alpha=0,05$ a $\alpha=0,01$.

Tabulka č.20 – Zjištěné korelace mezi HS vybraných škál dotazníku LMI a senioritou

Sledovaná proměnná	AN	VY	FX	OU
Délka praxe u AČR	-0,015	-0,013	0,039	0,057

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$

Kritická hodnota Pearsonova korelačního koeficientu pro $n = 89$: $r_{(\alpha 0,05)} = 0,208$; $r_{(\alpha 0,01)} = 0,271$

Z výsledků korelace vyplývá, že u žádné z porovnávaných proměnných neexistuje statisticky významný vztah. Porovnávané proměnné jsou na sobě nezávislé.

9.8 K platnosti hypotéz

Na základě získaných výsledků se lze vyjádřit k platnosti testovaných hypotéz:

Hypotéza č. 1: Pracovní spokojenost občanských zaměstnanců (mužů) bude signifikantně vyšší než občanských zaměstnankyň (žen). Z výsledků prezentovaných v tabulce č. 17 a následném textu vyplývá, že mezi pracovní spokojeností u mužů a u žen ve sledovaném souboru není signifikantní rozdíl [$t (-1,229) < t_{\text{krit}}(2) (1,998)$]. Hypotézu nepřijímáme.

Hypotéza č. 2: Je předpoklad, že existuje statisticky významný pozitivní vztah mezi pracovní spokojeností a senioritou. Z výsledků výzkumu uvedených v tabulce č. 18 vyplývá, že mezi pracovní spokojeností a senioritou není žádný statisticky významný vztah. [$r = 0,070 < r_{(\alpha 0,05)} = 0,229$ i $r_{(\alpha 0,01)} = 0,297$]. Hypotézu nepřijímáme.

Hypotéza č. 3: Celková výkonová motivace mužů bude signifikantně vyšší než celková výkonová motivace žen. Z výsledků prezentovaných v tabulce č. 19 a následném textu vyplývá, že mezi celkovou výkonovou motivací a pohlavím existuje statisticky významný rozdíl ve sledovaném souboru. [$t (2,602) > t_{\text{krit}}(2) (1,987)$]. Hypotézu přijímáme.

Hypotéza č. 4: Je předpoklad, že existuje statisticky významný pozitivní vztah mezi angažovaností (dle dotazníku LMI) a senioritou. Z výsledků výzkumu uvedených v tabulce č. 20 vyplývá, že mezi Angažovaností (dle LMI) a senioritou není žádný statisticky významný vztah. [$r = -0,015 < r_{(\alpha 0,05)} = 0,208$ i $r_{(\alpha 0,01)} = 0,271$]. Hypotézu nepřijímáme.

Hypotéza č. 5: Je předpoklad, že existuje statisticky významný pozitivní vztah mezi vytrvalostí (dle dotazníku LMI) a senioritou. Z výsledků výzkumu uvedených v tabulce č. 20 vyplývá, že mezi Vytrvalostí (dle LMI) a senioritou není žádný statisticky významný vztah. [$r = -0,013 < r_{(\alpha 0,05)} = 0,208$ i $r_{(\alpha 0,01)} = 0,271$]. Hypotézu nepřijímáme.

Hypotéza č. 6: Je předpoklad, že neexistuje statisticky významný vztah mezi flexibilitou (dle dotazníku LMI) a senioritou. Z výsledků výzkumu uvedených v tabulce č. 20 vyplývá, že mezi Flexibilitou (dle LMI) a senioritou není žádný statisticky významný vztah. [$r = 0,039 < r_{(\alpha 0,05)} = 0,208$ i $r_{(\alpha 0,01)} = 0,271$]. Hypotézu přijímáme.

Hypotéza č. 7: Je předpoklad, že existuje statisticky významný negativní vztah mezi ochotou učit se (dle dotazníku LMI) a senioritou. Z výsledků výzkumu uvedených v tabulce č. 20 vyplývá, že mezi Ochotou učit se (dle LMI) a senioritou není žádný statisticky významný vztah. [$r = 0,057 < r_{(\alpha 0,05)} = 0,208$ i $r_{(\alpha 0,01)} = 0,271$]. Hypotézu nepřijímáme.

10 DISKUZE

Cílem této diplomové práce bylo zmapovat a popsat stávající stav pracovních postojů, pracovní spokojenosti a důležitosti hodnot práce u občanských zaměstnanců Armády České republiky. Následně porovnat pracovní spokojenost mužů a žen výběrového souboru a také zjistit, zda existuje vztah mezi pracovní spokojeností a senioritou. Dalším cílem výzkumu bylo zjištění celkové výkonové motivace zaměstnanců a prokázání, zda existuje statisticky významný rozdíl ve výkonové motivaci z hlediska pohlaví. Současně byl zjišťován vztah mezi senioritou a vybranými škálami dotazníku LMI, konkrétně škálou Angažovanost, Vytrvalost, Flexibilita a Ochota učit se.

Respondenti byli vybráni na základě losování z osudí, které prováděly nezávislé osoby. Bohužel vzhledem k výrazně mužskému prostředí, kterým armáda bezesporu je, došlo k nerovnoměrnému rozložení mužů a žen ve výběrových souborech. Současně pouze 74 osob z celkových 123 účastníků výzkumu vyplnilo všechny tři dotazníky správně a úplně, a jejich dotazníky mohly být zařazeny do všech studií. Z toho důvodu byly vytvořeny tři podsoubory zaměstnanců, ze kterých se výzkumu pracovní spokojenosti zúčastnilo 74 osob, z čehož muži tvořili skupinu o 52 jedincích, žen bylo 22. Výzkumu zaměřeného na zjištění výkonové motivace se zúčastnilo celkem 89 osob, z toho 61 mužů a 28 žen. Výzkumu zaměřujícího se na subjektivní postoje zaměstnanců k organizačním a strukturálním změnám v AČR se zúčastnilo 94 osob, 62 mužů a 32 žen.

Vzdělanost vybraných souborů byla vysoká; u souboru DPOP 05 byl podíl respondentů s úplným středoškolským vzděláním 55,41% a vysokoškolským 29,73%. U souboru LMI pak 58,43% respondentů mělo úplné střední vzdělání a 26,97% vysokoškolské. Výběrový soubor účastníků se výzkumu subjektivních postojů k organizačním a strukturálním změnám zahrnoval 54,26% osob s úplným středním vzděláním a 25,53% osob s vzděláním vysokoškolským. U všech výběrových souborů byla vzdělanost vyšší než je podíl vzdělanosti v celkové populaci v ČR. Dle Českého statistického úřadu byla vzdělanost české populace dle sčítání lidu v roce 2001 – 11,8% vysokoškolsky vzdělaných osob a 34,2% osob s úplným středním vzděláním. (Pozn. údaje ze sčítání lidu z roku 2011 nejsou dosud k dispozici).

Vzhledem k nerovnoměrnému rozložení skupin, ať již podle pohlaví nebo podle seniority; vysoký podíl zaměstnanců (45 – 47%) byl ve skupině od 21 do 30 let práce u AČR, musíme případné závěry vyvozovat s opatrností.

Data k výzkumu pracovní spokojenosti a pracovních postojů byla získána pomocí dotazníku DPOP 05. Byly stanoveny dvě hypotézy. Ke zjištění rozdílu mezi pracovní

spokojeností mužů a žen byl použit Studentův t-test s nerovností rozptylu. Rozdíl ve vnímání pracovní spokojenosti z hlediska pohlaví se neprokázal. Mezi muži a ženami ve výběrovém souboru nebyl signifikantní rozdíl. Tyto výsledky jsou překvapující, zejména proto, že dle dosavadních výzkumů (Hunt a Saul, 1975; Hulin a Smith, 1965; Gibson a Klein, 1970) je pracovní spokojenost u mužů vyšší než u žen a navíc s věkem ještě stoupá (Muchinsky, 1987). Nicméně názor vyjádřený Huntem a Saulem (1975) (in Muchinsky, 1987) na základě výzkumů dává naději k pochopení. Autoři zjistili, že uspokojení z práce (a celková spokojenost s prací) má sice u mužů stoupající tendenci v souvislosti s věkem, signifikantní vztah byl však zjištěn pouze u žen. Možným vysvětlením by pak bylo vysoké procento žen (64% z n = 22) ve věku mezi 50 – 59 lety u výběrového souboru. Ženy v tomto věku, po odchodu dětí z rodiny, mají více času na sebe i svou práci a mohou se plně soustředit na budování své kariéry a rozvíjení svých pracovních schopností a možností. Starosti o domácnost jim sice zůstanou, nicméně nezabírají už zdaleka tolik času jako v minulosti.

Druhá hypotéza předpokládala, že existuje statisticky významný pozitivní vztah mezi pracovní spokojeností a senioritou. Pro zjištění těsnosti vztahu byl použit Pearsonův korelační koeficient. Výsledek ukázal, že mezi výše uvedenými proměnnými není u výběrového souboru žádný statisticky významný vztah. Stanovená hypotéza se nepotvrdila. Vzhledem k předcházejícím tvrzením by se dalo očekávat, že mezi senioritou a pracovní spokojeností bude zjištěn statisticky významný pozitivní vztah. Čím více let zaměstnanec u AČR odpracoval, tím vyšší má samozřejmě věk. Z výzkumů vyplývá, že u mužů sice pracovní spokojenost s věkem stoupá, ale ne statisticky významně. Možným vysvětlením by zde proto mohl být vysoký podíl mužů ve výběrovém souboru.

Z dalších výstupů dotazníku DPOP 05 vyplývá, že muži i ženy považují za nejvíce motivující faktor pro práci v AČR finanční ohodnocení, a práci v dobrém kolektivu, což koresponduje s obecným názorem, že finanční ohodnocení je jednou z nejvíce motivujících vnějších pobídek. Práce v dobrém kolektivu pak uspokojuje potřebu po hodnotných a naplňujících sociálních vztazích, je důležitým faktorem, který přispívá velkou měrou ke zvyšování pracovní motivace. V rámci organizace a umisťování zaměstnanců na jednotlivá pracoviště by měl být tento fakt brán do úvahy. Stranou není ani podpora vzájemných dobrých mezilidských vztahů a vytváření příležitostí pro jejich upevnování. Nejčastějším důvodem pro práci v armádě se stávají opět platové podmínky, jistota a stabilita a to shodně u obou pohlaví. Mezi kritéria, jež by měla být zahrnuta v platu obě skupiny shodně uvádějí osobní schopnosti a dovednosti spolu s výkonem a výsledky práce. Zaměstnanci očekávají, že jejich výkon, schopnosti a dovednosti by měly být hlavními kritérii, která mohou ovlivnit jejich platové ohodnocení, a přinést jim tak

uspokojení z práce. Potvrzuje se tak tvrzení V. H. Vrooma, že uspokojení je nejvíce závislé na množství odměn za vykonanou práci.

Pro získání dat o celkové pracovní výkonnosti byl použit dotazník motivace k výkonu LMI. Bylo stanoveno pět hypotéz, první se zabývala rozdílem v celkové výkonové motivaci z hlediska pohlaví a předpokládala, že celková výkonová motivace mužů bude signifikantně vyšší než celková výkonová motivace žen. Zbývající čtyři hypotézy postulovaly pak existenci statisticky významného vztahu mezi senioritou a vybranými škálami dotazníku LMI – škálou Angažovanosti, Vytrvalosti, Flexibility a Ochoty učit se. Hypotéza o celkové výkonové motivaci se potvrdila, byl zjištěn statisticky významný rozdíl v celkové výkonové motivaci z hlediska pohlaví. Muži skórovali výše než ženy. Tato zjištění jsou v souladu s výzkumem provedeným na reprezentativním vzorku českých občanů. Vyšší výkonová motivace u mužů je dávana do souvislosti s celkově vyšší dominancí mužské populace, zaměřením na cíl a kariéru.

Existence významného pozitivního vztahu mezi senioritou a angažovaností se neprokázala. Stanovená hypotéza se nepotvrdila. Ani existence statisticky významného pozitivního vztahu mezi senioritou a vytrvalostí nebyla prokázána, stanovená hypotéza se nepotvrdila. Hypotéza, která předpokládala, že mezi senioritou a flexibilitou není žádný statisticky významný vztah se potvrdila. Poslední hypotéza předpokládala existenci statisticky významného negativního vztahu mezi ochotou učit se a senioritou. Ani tato hypotéza se nepotvrdila. Při výpočtu, zda mezi jednotlivými proměnnými existuje statisticky významný vztah byl použit Pearsonův korelační koeficient.

U českého reprezentativního souboru byly zjištěny statisticky významné pozitivní korelace mezi věkem a všemi sledovanými škálami (AN, VY, FX a OU). Korelace z hlediska seniority nemohly být z logických důvodů při české standardizaci zjišťovány. Pro porovnání výsledků provedeného v rámci této práce jsme ale tato data použili.

U souboru sledovaného v rámci této bakalářské práce dosáhli mírně nadprůměrných hodnot (ST7) u škály Vytrvalost osoby zařazené v kategorii od 11 do 20 let u AČR a osoby v kategorii nad 30 let u AČR. Ve škále Angažovanost skórovali mírně nadprůměrně (ST7) osoby zařazené v kategorii do 10 let a pak opět osoby v kategorii nad 30 let u AČR. Dosažené hodnoty však nebyly statisticky významné, následně nebyl prokázán žádný vztah mezi vybranými proměnnými. Vzhledem k tomu, že mezi sledovanými škálami a senioritou nebyl u výběrového souboru zjištěn žádný statisticky významný vztah, zdá se, že v tomto vztahu hrají roli i jiné faktory než věk.

Výsledky dotazníku LMI přinesly i řadu dalších poznatků. Porovnáním staninových hodnot ve vybraných škálách dotazníku LMI z hlediska pohlaví bylo zjištěno, že muži

skórovali výrazně výše ve škále Flexibilita (ST5) než ženy (ST3). Ty se dokonce ocitly v pásmu mírného podprůměru. Stejně tak se rozdíl projevil ve škále Ochota učit se, kde muži dosáhli průměrné hodnoty ST4 a ženy ST3 (opět pásmo mírného podprůměru). Obě škály souvisejí se změnou, ochotou přizpůsobit se, naučit se něco nového, nebát se změn, rozšiřovat své znalosti a rozvíjet se ve vlastním oboru. Nižší skóre u žen by mohlo souviset s jejich pracovním zařazením. Převážná většina občanských zaměstnankyň v AČR zastává nižší administrativní nebo manuální pracovní pozice. Současně s minimálními možnostmi kariérního postupu by tento fakt mohl hrát roli v jejich ochotě něco nového se naučit. Současně není práce pro ženy jedinou náplní života (dětí, domácnost, vnoučata, koníčky); muži jsou obecně na kariéru zaměřeni ve vyšší míře.

Ke zjištění subjektivního názoru občanských zaměstnanců vybraného souboru na organizační a strukturální změny byl použit autorkou vytvořený dotazník. Cílem bylo pouze postižení současného pohledu dotčených osob na změny probíhající v posledních letech v AČR. Je nezpochybnitelným faktem, že téměř všichni oslovení zaměstnanci (přes 95%) zaznamenali změny v organizaci práce, spojené se strukturálními změnami a to jak u armády jako celku, tak i u vlastního zařízení. Současně přes 77% oslovených respondentů tyto změny a dopad na vlastní práci vnímá negativně. Nadpoloviční většina (59%) vybraných osob pak pociťuje vliv OSZ na vlastní pracovní výkonnost jako převážně negativní. Co se týká vztahu OSZ k zhodnocení vlastní pracovní motivace, projevuje se zde opačný efekt. Více než 56% občanských zaměstnanců vnímá vliv OZS jako pozitivní. Mezilidské vztahy jako převážně negativní označuje takřka 59% respondentů. Motivovanost pracovníků se zdá velmi silná, živená pravděpodobně i obavou ze ztráty zaměstnání. Lze poukázat na Yerkes – Dodsonův zákon, vztažený k motivaci. Ten říká, že přemotivovanost v důsledku celkový výkon snižuje. Optimální pro výkon je střední motivovanost pracovníka. V této souvislosti lze pak ozřejmit zjištění, že valná většina pracovníků vnímá dopad změn na vlastní práci negativně, protože ani přes objektivně pociťovanou vysokou motivaci, jejich výkon není vyšší, spíše naopak. Samozřejmě zde mohou hrát roli i další faktory, jako je nedostatečné osvětlení změn a jejich dopadů ze strany nadřízených orgánů a zejména velmi nejistá budoucnost, vzhledem k neustálým změnám koncepce směřování AČR a nejednoznačná, protrahovaná rozhodnutí.

Praktická využitelnost výzkumu je zejména v personální práci. Zjištěné výsledky by mohly přispět ke zlepšení pracovní výkonnosti zaměstnanců, zvýšení jejich pracovní pohody a podporu těch faktorů, které vedou ke zvýšení pracovní motivace občanských zaměstnanců. Současně by mohla poukázat na možné problémy v mezilidských vztazích a zasadit se tak o zaměření se na tuto oblast.

Tato práce si nedělá nároky na postižení veškerých vztahů sledovaných proměnných, a to zejména vzhledem k jejímu rozsahu. Pro případné potvrzení zjištěných výsledků a širší možnosti generalizace na občanské zaměstnance Armády České republiky by bylo vhodné zvýšit počet respondentů.

11 ZÁVĚR

Z této studie vyplynulo:

- Pracovní spokojenost mužů i žen se pohybuje v mírném nadprůměru. Průměrná hodnota v části spokojenost s dosahováním hodnot práce činila u žen 95,2 bodu a u mužů 92,6. Průměrná intervalová hodnota je 65 – 84 bodů.

- V pracovní spokojenosti nebyl zjištěn signifikantní rozdíl v závislosti na pohlaví. K výpočtu byl použit Studentův t-test s nerovností rozptylů: $[t (- 1,229) < t \text{ krit } (2) (1,998)]$. Neprokázal se ani statisticky významný pozitivní vztah mezi senioritou a pracovní spokojeností u výběrového souboru. Ke zjištění vzájemných vztahů byl použit Pearsonův korelační koeficient: $[r = 0,070 < r_{(\alpha 0,05)} = 0,229 \text{ i } r_{(\alpha 0,01)} = 0,297]$.

- Nejvíce motivujícím faktorem je shodně u mužů a žen finanční ohodnocení a práce v dobrém kolektivu. Nejčastějším důvodem pro práci v AČR je platové ohodnocení, stabilita a jistota u obou pohlaví a nejpodstatnějšími kritérii, které by měly být zohledněny při určování mzdy patří osobní schopnosti a dovednosti spolu s pracovním výkonem a výsledky práce.

- Statisticky významné rozdíly byly potvrzeny mezi celkovou výkonovou motivací a pohlavím. Muži skórovali výše než ženy. Pro výpočet rozdílu byl použit Studentův t-test s rovností rozptylu: $[t (2,602) > t \text{ krit } (2) (1,987)]$. Nebyl prokázán žádný statisticky významný vztah mezi vybranými škálami dotazníku LMI (AN, VY, FE, OU) a senioritou. Ke zjištění vzájemných vztahů mezi jednotlivými proměnnými byl použit Pearsonův korelační koeficient: AN/seniorita - $[r = - 0,015 < r_{(\alpha 0,05)} = 0,208 \text{ i } r_{(\alpha 0,01)} = 0,271]$,

VY/seniorita - $[r = - 0,013 < r_{(\alpha 0,05)} = 0,208 \text{ i } r_{(\alpha 0,01)} = 0,271]$, FX/seniorita - $[r = 0,039 < r_{(\alpha 0,05)} = 0,208 \text{ i } r_{(\alpha 0,01)} = 0,271]$, OU/seniorita - $[r = 0,057 < r_{(\alpha 0,05)} = 0,208 \text{ i } r_{(\alpha 0,01)} = 0,271]$.

- Porovnáním dosažených staninových hodnot škál dotazníku LMI bylo zjištěno, že muži skórovali výše (ST5, ST4) než ženy ve škále Flexibilita a Ochota učit se. Ženy dosáhly pouze podprůměrných staninových hodnot (ST3).

- Výsledky výzkumu pohledu na organizační a strukturální změny u AČR ukázal, že subjektivně je vnímaná pracovní výkonnost nižší než pracovní motivace zaměstnanců.

12 SOUHRN

Tato bakalářská práce je zaměřena na pracovní spokojenost a výkonovou motivaci občanských zaměstnanců Armády České republiky. Dílčím cílem bylo zmapování subjektivního pohledu občanských zaměstnanců na organizační a strukturální změny v rámci AČR.

Práce je rozdělena na část teoretickou, která nabízí stručné seznámení s historií psychologie organizace a řízení, jejím předmětem a vývojem. Stručně zmiňuje řídicí procesy v rámci organizace, styly vedení a v souvislosti s nimi způsoby komunikace v rámci pracovního prostředí. Zabývá se také sociálními, respektive pracovními skupinami a týmy, speciálně jejich vlivem na chování a jednání člověka v pracovním procesu. Podrobněji je v teoretické části rozpracována problematika pracovní motivace, jejich teorií historických i současných.

Významným druhem motivace je pak motivace k výkonu, která je v souvislosti s pracovním vztahem velice žádaná. Je to touha dělat něco lépe, rychleji a efektivněji než ostatní. Pracovník s vysokou motivací k výkonu je přínosem každé organizace. Výkonová motivace je poměrem dvou protichůdných sil: potřeby úspěšného výkonu (naděje na úspěch) a potřeby vyhnout se neúspěchu (strach ze selhání). Výkonovou motivaci ovlivňují podmínky v dětství, zejména reakce rodičů na úspěchy a neúspěchy svých ratolestí. V souvislosti s výkonem je zde zmíněna i aspirace a její úroveň. Aspirace je hladina výkonu, kterou si jedinec stanovuje při zvládnutí úkolu. Při jejím stanovování hraje roli poměr dvou sil: potřeba úspěchu a potřeba vyhnout se neúspěchu. Důležitým faktorem je i sebehodnocení jedince.

S pracovní motivací úzce souvisí pracovní spokojenost, která je determinována mnohými vnitřními a vnějšími faktory. Pracovní spokojenost je výsledkem různých postojů, jež pracovník zaujímá ke své práci a pracovnímu prostředí. Je nazývána emocionální komponentou pracovní motivace. Součástí pracovního poměru je i posouzení zaměstnance z hlediska jeho pracovní výkonnosti, pracovní kompetence, pracovní motivace včetně jeho jednání v mezilidských vztazích. Toto posouzení probíhá formou hodnocení zaměstnance, zejména jeho pracovní výkonnosti. Smyslem je odhalení silných a slabých stránek zaměstnance a podpora v dalším jeho rozvoji.

Armáda České republiky prochází již dlouhou řadu let významnými změnami. Během těchto let je neustále upravován její koncept, struktura a organizace práce. Tyto změny souvisí s potřebou státu, jeho ekonomickými a politickými změnami. V současné době je cílem zejména stabilizace počtů personálu, techniky a materiálu se současným zachováním operačních schopností. Součástí AČR je i nemalá skupina občanských zaměstnanců. Podle informací autorky v rámci AČR neproběhl žádný výzkum, který by se zabýval výkonovou motivací, pracovní spokojeností občanských zaměstnanců.

Výzkumná část práce seznamuje s dosavadními výzkumy v dané oblasti se zaměřením na výzkumy pracovní spokojenosti a výkonové motivace z hlediska pohlaví a seniority, případně věku respondentů.

Výběr respondentů proběhl náhodným losem. Zkoumaný soubor pro posouzení pracovní spokojenosti tvořilo celkem 74 osob, 22 žen a 52 mužů. Pro získání potřebných dat byl použit Dotazník DPOP 05 (Vtípil, Z. , Doležalová, R., 2005). Zkoumaný soubor výzkumu výkonové motivace tvořilo celkem 89 osob, 28 žen a 61 mužů. Ke zjištění výkonové motivace byl použit Dotazník výkonové motivace – LMI (Prochaska, Schuler, 2003). Zmapování subjektivního pohledu na organizační a strukturální změny u AČR se zúčastnilo celkem 94 osob, 32 žen a 62 mužů. Ke získání dat posloužil autorkou vytvořený Dotazník subjektivního vnímání organizačních a strukturálních změn u AČR (Veselá, 2010). Veškerá data byla sesbírána za pomoci styčných osob u jednotlivých vojenských zařízení v rozmístěných v rámci celé České republiky v období prosinec 2010 až leden 2011. Získaná data byla statisticky zpracována (F-testy, Studentovy t-testy a Pearsonův korelační koeficient) v programu Microsoft Excel 2003 – Analýza dat.

Výsledky ukázaly, že mezi muži a ženami není statisticky významný rozdíl ve vnímání pracovní spokojenosti. Hrubé skóre pracovní spokojenosti se bez ohledu na pohlaví pohybuje v pásmu mírného nadprůměru Dotazníku DPOP 05. V souvislosti se senioritou nebyl zjištěn žádný statisticky významný vztah.

Hypotéza, že u občanských zaměstnanců bude výkonová motivace signifikantně vyšší než u občanských zaměstnankyň se potvrdila. Muži skórovali výše než ženy. Nebyl prokázán žádný statisticky významný vztah mezi senioritou a škálou Angažovanost, Vytrvalost, Flexibilita a Ochota učit se. Muži v hrubých skórech, přepočtených na staniny skórovali výše než ženy ve škále Flexibilita a Ochota učit se. Ženy skórovali ve stejných škálách v pásmu mírného podprůměru.

Výsledky výzkumu subjektivního pohledu na organizační a strukturální změny u AČR ukázaly, že subjektivně vnímaná pracovní výkonnost je nižší než subjektivně vnímaná pracovní motivace zaměstnanců v souvislosti s organizačními změnami.

Možným omezením výzkumu je vysoký podíl mužů oproti ženám ve všech výběrových souborech. Pro případné potvrzení zjištěných výsledků a širší možnosti generalizace na občanské zaměstnance Armády České republiky by bylo vhodné zvýšit počet respondentů. Praktická využitelnost výzkumu je zejména v personální práci.

POUŽITÁ LITERATURA

1. Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing
2. Arnold, J., Silvester, J, Patterson, F., Robertson, I., Cooper, C., Burnes, B. (2007). *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press
3. Bedrnová, E., Nový, I. a kol. (2002). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press
4. Bělohávek, F. (1996). *Organizační chování*. Olomouc: Rubico
5. D'Ambrosiová, H., Čornejová, H., Leštinská, V., Pelech, P., Schmied, Z., Stýblo, J., et al. (2009). *Abeceda personalisty*. Olomouc: Anag
6. Hartl, P., Hartlová, H. (2004). *Psychologický slovník*. Praha: Portál
7. Hartl, P., Hartlová, H. (2010). *Velký psychologický slovník*. Praha: Portál
8. Hrabal, V., Man, F., Pavelková, I. (1984). *Psychologické otázky motivace ve škole*. Praha: SPN
9. Jarošová, E., Kubušová, S., Frieze, I.H. (2007). *Výkonová motivace a pracovní hodnoty vysokoškoláků v česko-slovensko-americkém srovnání* [Elektronická verze]. Sborník z mezinárodní konference Svět práce a kvalita života v globalizované ekonomice díl II, str. 288-294.
10. Kolman, L., Michálek, P., Chýlová, H., Rymešová, P. (2009). *Pojednání o vlivech na koncipování a vývoj teorií motivace pracovní činnosti*. Československá psychologie, LIII (6), 618-627.
11. Koubek, J. (2001). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press
12. Kozelka, P., (2010). *Výkonová motivace a její zjišťování*. Bakalářská práce. České Budějovice: Jihočeská univerzita Pedagogická fakulta
13. Ludow, R., Panton, F. (1992). *The Essence of Effective Communication*. Hemel Hempstead: Prentice Hall Europe
14. Matoušek, O., Růžička, J. (1965). *Psychologie práce*. Praha: Nakladatelství politické literatury.
15. Miskell, J. R., Miskell, V. (1996). *Pracovní motivace*. Praha: Grada Publishing
16. Muchinsky, P. M. (1987). *Psychology Applied to Work*. Chicago: The Dorsey Press
17. Nakonečný, M. (1992). *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press
18. Nakonečný, M. (1997). *Sociální psychologie organizace*. Praha: DeskTop Publishing FF UK
19. Nakonečný, M. (2009). *Psychologie osobnosti*. Praha: Academia

20. Pauknerová, D., Hubinková, Z., Francová, T., Lorencová, H. (2008). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada
21. Plháčková, A. (2007). *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia
22. Prochaska, M., Schuler, H., (2000). *Dotazník motivace k výkonu - LMI*. V překladu S. Hoskovcové (2003). Praha: Testcentrum
23. Provozník, V., Bedrnová, E., Benák, R., Franková, E., Lukeš, M., Pauknerová, D. (2002). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada
24. Reiterová, E. (2004). *Statistické metody pro studenty kombinovaného studia psychologie*. Olomouc: Univerzita Palackého
25. Reiterová, E. (2006). *Statistické techniky a možnosti realizace výzkumu v psychologii*. Olomouc: Univerzita Palackého
26. Riggio, R.E. (1990). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*. United States of America: Scott, Foresman and Company
27. Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., Hoskovec, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum
28. Šucha, M. (2010). *Osobnostní struktura a výkonová motivace u manažerů neziskových organizací a manažerů v podnikatelském prostředí*. E-psychologie [online], 4 (2), str. 1-11.
29. Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada
30. Vtípil, Z., Doležalová, R. (2005). *Dotazník DPOP 05*. Olomouc
31. Vtípil, Z. (1987). *Pracovní chování a jeho motivace. Monografická studie o pracovní motivaci*. Olomouc: Katedra psychologie FF Univerzity Palackého
32. Vtípil, Z. (1985). *Vybrané kapitoly ze sociální psychologie práce (Pracovní motivace I.)* Olomouc: FF Univerzity Palackého
33. Vtípil, Z. (1980). *K některým problémům pracovní spokojenosti ve vztahu k výkonnosti a fluktuaci pracovníků*. *Varia psychologica* II. Praha: SPN, s. 75-85.
34. Výrost, J., Slaměník, I. (Eds.) (2009). *Sociální psychologie*. Praha: Grada

Internetové zdroje:

<http://www.army.cz>

<http://www.mocr.cz>

http://www.kmt.zcu.cz/person/Kohout/info_soubory/letniseh/tabulky.htm,

dostupné dne 29.9.2011

http://www.x-sat.cz/DTI/data/1_semestr/el_prednasky/Psychologie_prace_grafy_vlastaP.doc,

dostupné dne 6.10.2011

<http://www.kps.zcu.cz/materials/koorg.rtf>, dostupné dne 6.10.2011

http://www.phil.muni.cz/vups/Members/slovackova/psychologie_prace_a_organizace.doc,

dostupné dne 6.10.2011

<http://www.projekt-endoskopie.cz/attachment/skriptaManagementLZveVAV.pdf>,

dostupné dne 14.10.2011

http://is.muni.cz/th/52732/fss_m_a2/Motivace_k_vykonu_studentu_distancniho_studia.doc,

dostupné dne 27.10.2011

http://www.step.acr/person/vyvoj%20a%20technika/vyvoj_skutecných_počtů_osob.htm,

dostupné dne 29.10.2011

<http://www.czso.cz/csu/2003edicniplan.nsf/p/4113-03>, dostupné dne 4.11.2011

SEZNAM OBRÁZKŮ

- Obr. č. 1: Yerkes – Dodsonův zákon
- Obr. č. 2: Průběh aspiračního chování
- Obr. č. 3: Zjednodušené schéma organizační struktury GŠ AČR a jemu podřízených celků
- Obr. č. 4: Vývoj skutečných počtů vybraných osob v rezortu MO

SEZNAM TABULEK

- Tab. č. 1: Dotazník DPOP 05 - hrubé skóry (HS), procentuální vyjádření HS, průměrné hodnoty - ženy
- Tab. č. 2: Dotazník DPOP 05 – četnost výskytu odpovědí – ženy
- Tab. č. 3: Dotazník DPOP 05 – nejvíce motivující položky v práci žen v AČR – procentuální vyjádření pořadí odpovědí
- Tab. č. 4: Dotazník DPOP 05 – důvody práce žen v AČR – procentuální vyjádření pořadí odpovědí
- Tab. č. 5: Dotazník DPOP 05 – kritéria, která by měla být zahrnuta v platu žen v AČR – procentuální vyjádření pořadí odpovědí
- Tab. č. 6: Dotazník DPOP 05 - HS, % vyjádření HS, průměrné hodnoty – muži
- Tab. č. 7: Dotazník DPOP 05 – četnost výskytu odpovědí – muži
- Tab. č. 8: Dotazník DPOP 05 – nejvíce motivující položky v práci mužů v AČR – procentuální vyjádření pořadí odpovědí
- Tab. č. 9: Dotazník DPOP 05 – důvody práce mužů v AČR – procentuální vyjádření pořadí odpovědí
- Tab. č. 10: Dotazník DPOP 05 – kritéria, která by měla být zahrnuta v platu mužů v AČR – procentuální vyjádření pořadí odpovědí
- Tab. č. 11: Dotazník LMI – zjištěné průměrné hrubé skóry celkové výkonové motivace a vybraných škál dotazníku LMI (n = 89)
- Tab. č. 12: Dotazník LMI – zjištěné průměrné hrubé skóry celkové výkonové motivace a vybraných škál dotazníku LMI u mužů (n = 61) a u žen (n = 28)
- Tab. č. 13: Dotazník LMI – zjištěné průměrné hrubé skóry celkové výkonové motivace a vybraných škál dotazníku LMI dle seniority: do 10 let (n = 5), 11 – 20 let (n = 22), 21 – 30 let (n = 41) a nad 30 let (n = 21)
- Tab. č. 14: Dotazník subjektivního vnímání OSZ – celkové procentuální vyjádření odpovědí
- Tab. č. 15: Dotazník subjektivního vnímání OSZ – celkové procentuální vyjádření odpovědí – muži
- Tab. č. 16: Dotazník subjektivního vnímání OSZ – celkové procentuální vyjádření odpovědí – ženy

- Tab. č. 17: Studentův t-test s nerovností rozptylů
- Tab. č. 18: Zjištěné korelace mezi HS pracovní spokojenosti (SP) a senioritou
- Tab. č. 19: Studentův t-test s rovností rozptylů
- Tab. č. 20: Zjištěné korelace mezi HS vybraných škál dotazníku LMI a senioritou

SEZNAM GRAFŮ

- Graf k tab. č. 2: Dotazník DPOP 05 – četnost výskytu odpovědí – ženy
- Graf k tab. č. 3: Dotazník DPOP 05 – nejvíce motivující položky v práci žen v AČR – procentuální vyjádření pořadí odpovědí
- Graf k tab. č. 4: Dotazník DPOP 05 – důvody práce žen v AČR – procentuální vyjádření pořadí odpovědí
- Graf k tab. č. 5: Dotazník DPOP 05 – kritéria, která by měla být zahrnuta v platu žen v AČR – procentuální vyjádření pořadí odpovědí
- Graf k tab. č. 7: Dotazník DPOP 05 – četnost výskytu odpovědí – muži
- Graf k tab. č. 8: Dotazník DPOP 05 – nejvíce motivující položky v práci mužů v AČR – procentuální vyjádření pořadí odpovědí
- Graf k tab. č. 9: Dotazník DPOP 05 – důvody práce mužů v AČR – procentuální vyjádření pořadí odpovědí
- Graf k tab. č. 10: Dotazník DPOP 05 – kritéria, která by měla být zahrnuta v platu mužů v AČR – procentuální vyjádření pořadí odpovědí

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha č. 1: Tabulky č. 1a až 12a - výpočty absolutních a relativních četností
- Příloha č. 2: Tabulky výpočtů F-testů pro rozptyl
- Příloha č. 3: Dotazník LMI – hrubé skóry a staniny vybraných škál dotazníku LMI
- Příloha č. 4: Zadání bakalářské práce
- Příloha č. 5: Abstrakt BP v českém jazyce
- Příloha č. 6: Abstrakt BP v anglickém jazyce
- Příloha č. 7: Dotazníky - Demografická data
- Příloha č. 8: Dotazníky – Dotazník DPOP 05
- Příloha č. 9: Dotazníky – Dotazník motivace k výkonu - LMI
- Příloha č. 10: Dotazníky – Dotazník subjektivního vnímání organizačních a strukturálních změn u AČR

PŘÍLOHY

Příloha č. 1 - Tabulky č. 1a až 12a - výpočty absolutních a relativních četností

Tab. č.1a : Absolutní (n) a relativní četnosti (%) podle pohlaví respondentů – DPOP 05

Soubor	n	%
Muži	52	70,27
Ženy	22	29,73
Celkem	74	

Tab. č.2a : Absolutní (n) a relativní četnosti (%) podle věku respondentů – DPOP 05

Soubor	n	%
do 29	0	0,00
30 - 39	2	2,70
40 - 49	27	36,49
50 - 59	43	58,11
nad 60 let	2	2,70
Celkem	74	

Tab. č. 3a : Absolutní (n) a relativní četnosti (%) podle vzdělání respondentů – DPOP 05

Soubor	n	%
základní	1	1,35
vyučen/a	8	10,81
vyučen/a s maturitou	2	2,70
středoškolské	41	55,41
vysokoškolské	22	29,73
Celkem	74	

Tab. č. 4a : Absolutní (n) a relativní četnosti (%) podle seniority respondentů – DPOP 05

Soubor	n	%
do 10 let	5	6,76
11 - 20 let	14	18,92
21 - 30 let	34	45,95
nad 30 let	21	28,38
Celkem	74	

Tab. č. 5a : Absolutní (n) a relativní četnosti (%) podle pohlaví respondentů – LMI

Soubor	n	%
Muži	61	68,54
Ženy	28	31,46
Celkem	89	

Tab. č. 6a : Absolutní (n) a relativní četnosti (%) podle věku respondentů – LMI

Soubor	n	%
do 29	0	0,00
30 - 39	2	2,25
40 - 49	33	37,08
50 - 59	52	58,43
nad 60 let	2	2,25
Celkem	89	

Tab. č. 7a : Absolutní (n) a relativní četnosti (%) podle vzdělání respondentů – LMI

Soubor	n	%
základní	1	1,12
vyučen/a	11	12,36
vyučen/a s maturitou	1	1,12
středoškolské	52	58,43
vysokoškolské	24	26,97
Celkem	89	

Tab. č. 8a : Absolutní (n) a relativní četnosti (%) podle seniority respondentů – LMI

Soubor	n	%
do 10 let	5	5,62
11 - 20 let	22	24,72
21 - 30 let	41	46,07
nad 30 let	21	23,60
Celkem	89	

**Tab. č. 9a : Absolutní (n) a relativní četnosti (%) podle pohlaví respondentů
– dotazník subjektivního vnímání organizačních a strukturálních změn
v AČR**

Soubor	n	%
Muži	62	65,96
Ženy	32	34,04
Celkem	94	

**Tab. č. 10a: Absolutní (n) a relativní četnosti (%) podle věku respondentů
– dotazník subjektivního vnímání organizačních a strukturálních změn
v AČR**

Soubor	n	%
do 29	0	0,00
30 - 39	3	3,19
40 - 49	35	37,23
50 - 59	54	57,45
nad 60 let	2	2,13
Celkem	94	

**Tab. č. 11a : Absolutní (n) a relativní četnosti (%) podle vzdělání respondentů
– dotazník subjektivního vnímání organizačních a strukturálních změn
v AČR**

Soubor	n	%
základní	1	1,06
vyučen/a	14	14,89
vyučen/a s maturitou	4	4,26
středoškolské	51	54,26
vysokoškolské	24	25,53
Celkem	94	

Tab. č. 12a : Absolutní (n) a relativní četnosti (%) podle seniority respondentů

**- dotazník subjektivního vnímání organizačních a strukturálních změn
v AČR**

Soubor	n	%
do 10 let	7	7,45
11 - 20 let	22	23,40
21 - 30 let	45	47,87
nad 30 let	20	21,28
Celkem	94	

Příloha č. 2 - Tabulky výpočtu F-testů pro rozptyl

Dvouvýběrový F-test pro rozptyl k tabulce č. 17 -DPOP

	<i>Občanští zaměstnanci</i>	<i>Občanské zaměstnankyně</i>
Stř. hodnota	92,57692308	95,22727273
Rozptyl	129,8567119	47,23160173
Pozorování	52	22
Rozdíl	51	21
F	2,749360749	
P(F<=f) (1)	0,006719615	
F krit (1)	1,9337233	

F > F krit (1) – použijeme Studentův t-test s nerovností rozptylů

Dvouvýběrový F-test pro rozptyl k tabulce č. 19 -LMI

	<i>Občanské zaměstnankyně</i>	<i>Občanští zaměstnanci</i>
Stř. hodnota	758,2142857	805,3770492
Rozptyl	7964,322751	5554,172131
Pozorování	28	61
Rozdíl	27	60
F	1,433935169	
P(F<=f) (1)	0,123580826	
F krit (1)	1,672223866	

F < F krit (1) – použijeme Studentův t-test s rovností rozptylů.

Příloha č. 3 - Dotazník LMI - HS a ST vybraných škál dotazníku LMI

P.č.	Statistické údaje			Hrubý skór (HS)					Staniny (ST)			
	Pohlaví	Vzdělání	Praxe u AČR v letech:	Celkový	VY	AN	FX	OU	VY	AN	FX	OU
1	muž	VŠ	32	830	51	56	49	44	7	9	6	3
2	žena	SOU	19	750	45	47	42	33	5	7	2	1
3	muž	USO	30	838	51	50	59	49	7	8	9	5
4	žena	USO	22	900	51	54	52	52	7	9	6	7
5	žena	USO	14	883	54	51	47	53	8	9	4	7
6	muž	VS	31	769	49	46	49	39	7	8	6	1
7	muž	USO	11	810	41	49	47	52	4	8	5	6
8	žena	USO	24	628	43	33	34	36	4	3	1	1
9	žena	USO	24	818	54	50	47	38	8	8	4	1
10	žena	USO	27	730	50	42	36	41	7	6	1	2
11	muž	USO	32	838	56	41	47	40	8	6	5	2
12	muž	USO	30	796	42	49	44	47	4	8	3	5
13	muž	VS	27	776	46	46	45	54	5	8	4	7
14	muž	SOU	12	664	43	31	41	45	4	2	2	4
15	muž	USO	23	898	56	52	59	58	8	8	9	7
16	žena	USO	38	817	49	44	53	43	6	7	7	3
17	žena	USO	27	702	44	38	42	44	4	5	2	3
18	muž	VS	29	720	41	34	42	42	4	3	2	2
19	muž	USO	35	686	46	38	42	39	5	5	2	1
20	muž	VS	30	892	57	55	50	46	9	9	6	5
21	žena	SOU	33	776	51	44	45	45	7	7	3	3
22	muž	USO	34	856	64	32	54	41	9	2	7	2
23	muž	VS	37	772	45	35	48	52	5	4	6	6
24	muž	USO	30	855	50	35	60	62	7	4	9	9
25	žena	USO	19	775	48	47	41	32	6	7	2	1
26	žena	USO	17	837	56	53	44	40	8	9	3	2
27	žena	USO	19	893	53	50	52	54	8	8	6	7
28	muž	VS	26	865	49	50	51	49	7	8	6	5
29	muž	USO	20	875	51	50	42	50	7	8	2	6
30	muž	VS	36	907	45	61	53	56	5	9	7	7
31	muž	USO	10	718	49	42	51	40	7	6	6	2
32	muž	VS	17	703	47	45	40	37	6	7	2	1
33	muž	USO	28	793	52	42	50	42	7	6	6	2
34	muž	VS	32	931	61	56	53	51	9	9	7	6
35	žena	USO	10	784	53	46	46	49	8	7	3	5
36	muž	USO	32	880	51	50	52	51	7	8	7	6
37	muž	VS	28	885	50	46	47	57	7	8	5	7
38	muž	VS	31	934	66	58	58	51	9	9	8	6
39	muž	USO	22	828	43	27	52	58	4	2	7	7
40	muž	USO	6	874	53	50	51	52	7	8	6	6
41	žena	USO	15	902	59	48	53	51	9	8	7	6
42	muž	SOU	16	659	43	34	40	38	4	3	2	1
43	muž	VS	34	744	51	38	43	44	7	5	3	3
44	žena	USO	16	749	55	28	47	50	8	2	4	6
45	žena	USO	36	819	59	40	43	41	9	6	2	2
46	žena	USO	34	726	47	41	43	44	5	6	2	3
47	žena	USO	30	693	40	44	40	43	3	7	2	3
48	muž	SOU	9	830	49	48	51	46	7	8	6	5
49	muž	SOU	29	880	60	50	53	54	9	8	7	7
50	muž	VS	30	679	35	42	42	45	3	6	2	4
51	muž	USO	27	695	41	38	45	44	4	5	4	3
52	muž	USO	27	694	45	32	45	44	5	2	4	3
53	muž	VS	29	818	45	52	53	57	5	8	7	7
54	muž	VS	20	868	62	36	50	43	9	4	6	3
55	žena	USO	32	661	39	41	36	39	3	6	1	2
56	žena	USO	25	754	48	36	44	38	6	5	3	1
57	muž	VS	37	890	50	38	56	44	7	5	8	3
58	muž	VS	30	747	42	44	37	39	4	7	1	1
59	žena	SOU	28	597	34	51	27	40	2	9	1	2
60	muž	USO	26	735	49	36	46	41	7	4	5	2
61	muž	USO	30	880	48	50	53	54	6	8	7	7
62	muž	USO	28	815	53	39	51	53	7	6	6	7
63	žena	USO	28	659	32	40	42	36	1	6	2	1
64	muž	USO	24	857	50	51	52	50	7	8	7	6
65	muž	USO	17	877	54	46	47	54	7	8	5	7
66	muž	USO	24	767	45	45	46	41	5	7	5	2
67	muž	USO	21	704	51	42	34	32	7	6	1	1
68	žena	USO	20	736	43	33	41	46	4	3	2	4
69	muž	SOU	32	913	61	55	47	49	9	9	5	5
70	muž	SOU	20	817	44	40	53	46	5	6	7	5
71	žena	SOU	20	659	50	35	42	40	7	4	2	2
72	žena	ZŠ	24	707	44	51	41	26	4	9	2	1
73	žena	USO	19	610	53	31	39	33	8	3	1	1
74	muž	USO	28	739	43	39	39	45	4	6	2	4
75	muž	USO	21	808	55	49	48	38	8	8	6	1
76	muž	VS	28	813	52	52	41	45	7	8	2	4
77	žena	USO	23	784	64	34	44	31	9	4	3	1
78	muž	VS	25	846	50	39	53	51	7	6	7	6
79	muž	USO	15	804	54	43	46	43	7	7	5	3
80	žena	USO	15	881	53	45	57	48	8	7	8	5
81	muž	SOU	9	744	35	48	41	34	3	8	2	1
82	muž	USO	36	797	58	41	48	41	9	6	6	2
83	muž	USO	36	768	40	43	44	48	4	7	3	5
84	muž	USO	20	773	47	40	48	46	6	6	6	5
85	muž	SOU	16	922	62	52	52	54	9	8	7	7
86	muž	VS	27	769	55	39	48	42	8	6	6	2
87	muž	VS	32	860	54	38	41	57	7	5	2	7
88	muž	VS	26	740	53	28	46	47	7	2	5	5
89	muž	VS	28	683	39	31	41	39	4	2	2	1

Příloha č. 4 - Zadání bakalářské práce

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Akademický rok: 2009/2010

Studijní program: Psychologie
Forma: Kombinovaná
Obor/komb.: Psychologie (PSYB)

Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
VESELÁ Jana	Voskovcova 727/2, Olomouc - Nové Sady	I08118

TÉMA ČESKY:

Pracovní motivace občanských zaměstnanců Armády České republiky

NÁZEV ANGLICKY:

Work motivation of civilian employees of Army of the Czech Republic

VEDOUCÍ PRÁCE:


PhDr. Matúš Šucha, Ph.D. - PCH


ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

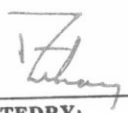
1. Studium literatury z oblasti sociální psychologie, psychologie práce a organizace manažerské psychologie.
2. Zvláštní zaměření: k některým ekonomickým, sociálním a psychologickým problémům v oblasti státní správy. Základní pojetí pracovní motivace, pracovní postoje, pracovní spokojenost. Determinanty pracovní motivace a výkonnosti občanských zaměstnanců AČR.
3. Cíl práce:
 - a) Míra uspokojení s vlastní prací, struktura postojů k práci
 - b) Relace pracovní a výkonové motivace
 - c) Relace pracovní motivace a organizačních a strukturálních změn vybraných vojenských zařízení
 - d) Relace pracovní výkonnosti k vybraným proměnným (věk, seniorita)
4. Metodika: Dotazník výkonové motivace - LMI, Dotazník postojů k práci - DPOP, Missumiho dotazník
5. Zkoumaný soubor: 40 občanských zaměstnanců AČR
6. Formální parametry: Metodika pro Bc a DP práce dostupná na www.casp.upol.cz
7. Statistika: popisná statistika, parametrické statistické metody

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

- Armstrong, M. (2002). Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing
Bedrnová, E., Nový, I. (2002). Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press
Miskell, J.R., Miskell, V. (1996). Pracovní motivace. Praha: Grada Publishing
Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., Hoskovec, J. (2003). Psychologie ve světě práce. Praha: UK Karolinum
Výrost, J., Slaměník, I. (2008). Sociální psychologie. Praha: Grada Publishing
Mayerová, M. (1997). Stres, motivace, výkonnost. Praha: Grada Publishing
Vtípil, Z. (2004). Sociální psychologie práce. Pracovní motivace. Olomouc: Katedra psychologie FF UP
Relevantní časopisecké a zahraniční zdroje
Elektronické zdroje

Podpis studenta:  Datum: 11. 3. 2010

Podpis vedoucího práce:  Datum: 15. 3. 2010

PODPIS 
VEDOUcíHO KATEDRY:

(c) IS/STAG, Portál - Podklad kvalifikační práce, 108118, 09.03.2010 18:55

Příloha č. 5 - Abstrakt BP v českém jazyce

Vysoká škola: **Palackého univerzita Olomouc**

Fakulta: **filozofická**

Katedra: **psychologie**

Školní rok: **2011/2012**

ABSTRAKT

Jméno a příjmení: **Jana Veselá**

Obor: **Psychologie – kombinované bakalářské studium**

Rok imatrikulace: **2008**

Vedoucí práce: **PhDr. Matúš Šucha, Ph.D.**

Počet stran: **120**

Název bakalářské práce: **Pracovní motivace občanských zaměstnanců
Armády České republiky**

Abstrakt bakalářské práce:

Tato bakalářská práce zkoumá pracovní motivaci občanských zaměstnanců Armády České republiky (AČR), jejich pracovní spokojenost a subjektivní názor na organizační a strukturální změny v AČR. Předloženy byly výsledky získané od 97 občanských zaměstnanců vybraných vojenských zařízení v rámci AČR. Data potřebná k výzkumu byla získána pomocí Dotazníku motivace k výkonu - LMI, Dotazníku DPOP 05 (pracovní spokojenost) a Dotazníku subjektivního vnímání organizačních a strukturálních změn u AČR. Výsledky výzkumu potvrdily, že pracovní spokojenost výběrového souboru je v hodnotách normy, ve vnímání pracovní spokojenosti není signifikantní rozdíl z hlediska pohlaví ani seniority. V dimenzích dotazníku LMI byl zjištěn statisticky významný rozdíl v celkové výkonové motivaci mezi muži a ženami. V ostatních dimenzích nebyl zjištěn žádný vztah. Výsledky práce lze prakticky využít v personální práci.

Klíčová slova: pracovní motivace, pracovní spokojenost, pracovní postoje, občanskí zaměstnanci, armáda

Příloha č. 6 - Abstrakt BP v anglickém jazyce

University: **Palacký University in Olomouc** Faculty: **Philosophical**
Department: **Psychology** Academic Year: **2011/2012**

ABSTRAKT

Name: **Jana Veselá**
Field of Study: **Psychology – combined bachelor study**
Matriculation: **2008**
Supervisor: **PhDr. Matúš Šucha, Ph.D.**
Pages: **120**

Title: **Work motivation of civilian employees of Army
of the Czech Republic**

Abstract:

This study examines work motivation of civilian employees of the Army of the Czech Republic, their work attitudes and subjective opinion of organizational and structural changes in the Army of the Czech Republic. The results were drawn from 97 civilian employees chosen from among employees of the same army unit. To collect the data we used Work motivation Inventory - LMI, Questionnaire DPOP 05 (for work attitudes) and Questionnaire on subjective opinion of organizational and structural changes in the Czech Army. The results showed that work satisfaction of the selective group corresponds with the norms. Any significant differences were not found in terms of gender, seniority and work satisfaction. Some significant differences were found in terms of gender and general performance motivation, but there were no differences in other terms of LMI Inventory. The research can be practically used in personnel work.

Keywords: work motivation, work satisfaction, work attitudes, civilian employees, army

Příloha č. 7 - Dotazník - demografická data

Vážená paní, vážený pane,

cílem tohoto dotazníku je dozvědět se, za jak důležité považujete nejrůznější skutečnosti, které Vás při práci obklopují a působí na Vás, a jak jste s nimi spokojen. Vyhodnocení tohoto dotazníku se stane součástí mé bakalářské práce v rámci studia oboru psychologie na Katedře psychologie Univerzity Palackého v Olomouci. Dotazník je anonymní, uvedená data budou použita jen v rámci daného výzkumu. Vyplněním dotazníku vyjadřujete souhlas se zařazením do výzkumného projektu.

Za Vaši ochotu, seriózní přístup i nezaujatá hodnocení Vám předem velice děkuji.

Veselá Jana

Identifikační údaje:

1. Pohlaví: muž žena

2. Věk: od 20 – 29 let
od 30 – 39 let
od 40 – 49 let
od 50 – 59 let
od 60 a více

3. Vzdělání: základní
vyučen(a)
vyučen s maturitou
středoškolské
vysokoškolské

4. Jak dlouho pracujete u AČR? Let.....měsíců.....

Příloha č. 8 - Dotazník DPOP 05

Dotazník

V této části dotazníku je uvedeno 25 otázek, které souvisí s pracovním procesem a Vaší prací. Otázky se zaměřují na podmínky a okolnosti, které mohou být při Vaší práci důležité nebo nevýznamné. Jejich důležitost je pro každého jiná, a proto se pokuste vyjádřit svůj pohled.

Prosím, pozorně si přečtěte každou otázku a označte na stupnici 1 - 5 za jak důležitou ji pro svou práci považujete.

Stupnice hodnocení:

1. zcela nedůležité, nezáleží mi na tom
2. velice málo důležité
3. málo důležité
4. důležité
5. velice důležité, hodně mi na tom záleží

<u>Podmínky a okolnosti Vaší práce</u>	Důležitost				
Pro svou práci považují za důležité					
1. dobré vztahy se spolupracovníky na pracovišti	1	2	3	4	5
2. mít možnost spolupracovat s kolegy, spolupracovat na řešení problémů	1	2	3	4	5
3. pracovat v příjemných pracovních podmínkách (čistota, osvětlení, hluchnost ...)	1	2	3	4	5
4. mít dostatečnou podporu firmy ve vybavení pracoviště (prac. pomůcky, materiál, vybavení, apod.)	1	2	3	4	5
5. být včas a dostatečně informován o dění ve firmě	1	2	3	4	5
6. mít možnost v dostatečné míře uplatnit své znalosti a dovednosti, využít svůj potenciál	1	2	3	4	5
7. mít příležitost a podmínky pro vzdělávání v oboru (školení, kurzy, semináře, stáže, ...)	1	2	3	4	5
8. postavení firmy v regionu a její pověst	1	2	3	4	5
9. mít odpovídající odborné a osobnostní předpoklady pro výkon své práce	1	2	3	4	5
10. vycházet a spolupracovat s jinými útvary ve firmě	1	2	3	4	5
11. mít dovednost oslovit druhé lidi a umět s nimi komunikovat	1	2	3	4	5
12. spolupracovat (vycházet) s nadřízeným pracovníkem	1	2	3	4	5
13. mít možnost otevřeně projevit své názory a postoje	1	2	3	4	5
14. být dostatečně finančně ohodnocen za odvedenou práci	1	2	3	4	5
15. plánovat svou profesionální kariéru a mít příležitost k profesnímu růstu, služebnímu postupu	1	2	3	4	5
16. samostatně rozhodovat a mít dostatečnou odpovědnost	1	2	3	4	5
17. aby mě náplň vykonávané práce uspokojovala	1	2	3	4	5
18. aby to, co dělám bylo přínosem pro firmu	1	2	3	4	5

19. aby se k ní vedoucí vyjádřil a zhodnotil dosažené výsledky	1	2	3	4	5
20. sdílení společných cílů a hodnot ve firmě	1	2	3	4	5
21. mít možnost pracovat na zadaných úkolech samostatně	1	2	3	4	5
22. mít zajištěnou kvalifikovanou pomoc od svého nadřízeného	1	2	3	4	5
23. mít na pracovišti dobrou organizaci práce	1	2	3	4	5
24. realizovat své nápady při řešení úkolů	1	2	3	4	5
25. jistotu a dlouhodobou perspektivu práce	1	2	3	4	5

Následujících 25 otázek se vztahuje ke spokojenosti s podmínkami a okolnostmi Vaší práce. Pokuste se nyní vyjádřit na stupnici stejného rozsahu 1 - 5, jak jste s nimi ve firmě spokojeni(**a**) .

Stupnice hodnocení:

1. naprosto nespokojen (**a**)
2. velice málo spokojen (**a**)
3. málo spokojen (**a**)
4. spokojen (**a**)
5. naprosto spokojen (**a**)

Podmínky a okolnosti Vaší práce	spokojenost				
Jsem spokojen, (a)					
1. se vztahy mezi kolegy	1	2	3	4	5
2. s úrovní spolupráce mezi kolegy, s možností spolupracovat na řešení problémů	1	2	3	4	5
3. s péčí firmy o pracovní podmínky zaměstnanců (čistota, osvětlení ...)	1	2	3	4	5
4. s podporou firmy, vybavením pracoviště a pracovními pomůckami	1	2	3	4	5
5. s množstvím a včasností poskytovaných informací ve firmě (s přístupem k informacím)	1	2	3	4	5
6. s využitím mého potenciálu, získaných znalostí a dovedností ve své práci	1	2	3	4	5
7. s možností vzdělávat se a s péčí firmy o rozvoj svých zaměstnanců	1	2	3	4	5
8. s postavením firmy v regionu a její pověstí	1	2	3	4	5
9. se svými odbornými a osobnostními předpoklady pro zastávanou pracovní pozici	1	2	3	4	5
10. s úrovní spolupráce mezi jednotlivými útvary	1	2	3	4	5
11. se způsobem komunikace s ostatními kolegy	1	2	3	4	5
12. se spoluprací a vztahem s vedoucím pracovníkem	1	2	3	4	5
13. s možností projevit a uplatnit své názory a postoje	1	2	3	4	5

14. s finančním ohodnocením vykonané práce	1	2	3	4	5
15. s možností rozvoje vlastní kariéry a profesionálního růstu	1	2	3	4	5
16. s pravomocí rozhodovat a odpovědností za práci	1	2	3	4	5
17. s náplní vykonávané práce	1	2	3	4	5
18. s využitím (užitečností) mé práce ve společnosti	1	2	3	4	5
19. s oceněním, uznáním a hodnocením mé práce	1	2	3	4	5
20. s firemní kulturou, se vztahem kolegů ke společným cílům a hodnotám	1	2	3	4	5
21. s individuálním prostorem pro vlastní jednání	1	2	3	4	5
22. s odbornou pomocí ze strany nadřízeného	1	2	3	4	5
23. s organizací práce na pracovišti	1	2	3	4	5
24. s možností realizovat vlastní nápady	1	2	3	4	5
25. s jistotou a dlouhodobou perspektivou zaměstnanosti	1	2	3	4	5

V následujících otázkách se pokuste seřadit jednotlivé položky podle důležitosti, kterou jim ve své práci přisuzujete. K položce přiřaďte číslo pořadí od 1 - nejvíce důležité ... atd.

1. Které položky považujete ve své práci za nejvíce motivující?

	pořadí
1. zázemí známé společnosti	
2. odpovědnost	
3. možnost soustavného vzdělávání	
4. peníze	
5. pružnou pracovní dobu	
6. práci v dobrém kolektivu	
7. kariéru	
8. seberealizaci	
9. výsledky vykonané práce	
10. pocit uznání	
11. jiné:	

2. Jaké mám důvody pracovat v této společnosti?

	pořadí
1. image firmy	
2. jistota, stabilita firmy	
3. platové podmínky	
4. životní šance	
5. náhoda	
6. nedostatek jiných příležitostí	
7. prestiž vykonávané práce	
8. jiné důvody:	

3. Jaká kritéria si přejí mít zahrnuta v platu?

	pořadí
1. vzdělání	
2. dosažená praxe	
3. osobní schopnosti a dovednosti	
4. specializaci	
5. schopnost adaptovat se	
6. jazykové znalosti	
7. dosahovaný výkon a výsledky práce	
8. jiné:	

4. Které zdroje informací preferujete?

	pořadí
1. informátor	
2. e-mail	
3. rozhlas	
4. nástěnky	
5. porady a schůze	
6. telefon	
7. jiné:	

Vaše připomínky a poznámky:

Příloha č. 9 – Dotazník motivace k výkonu - LMI

DOTAZNÍK

Dotazník motivace k výkonu – LMI

Heinz Schuler, Michael Prochaska

Jméno vyplňte pouze v případě, že chcete, aby Vám bylo zasláno vyhodnocení Vašeho dotazníku.

Jméno:

Věk: Pohlaví: muž žena

Vzdělání:

Povolání:

Datum:

Jak dlouho pracujete u AČR? Let..... měsíců.....

Pokyny ke zpracování dotazníku

Tímto dotazníkem se zjišťuje váš postoj k práci, zaměstnání a výkonu.
Důležité je, abyste vaše otázky měřili – odpovídali – začne správně nebo nesprávně odpověď!

Prosím přečtěte si pozorně každý výrok a uveďte, do jaké míry vypovídá o vaší osobě, například souhlasí.
Váš názor vyjádřete odpovědí na škále čísel 1 až 7. Pokud výrok vůbec nesouhlasíte, pak označte křížkem X číslo 1. Pokud výrok zcela souhlasíte, pak označte křížkem X číslo 7.
Odpovědi můžete libovlnně posuzovat na škále 1 – 7 podle toho, do jaké míry platí výrok pro vaši osobu – například uvedeny výrok souhlasí!

Například, pokud téměř zcela souhlasíte, označte křížkem X číslo 6 na příložené škále.

	vůbec nesouhlasí						zcela souhlasí
Je pro mě důležité, aby má práce byla zajímavá.	1	2	3	4	5	X	7

Pokud omylem označíte jinou odpověď a chcete se opravit, označte křížkem X správnou odpověď a navíc ji i výrazně podtrhněte.

Pracujte rychle, ale pečlivě, nezděrujte se příliš u jednotlivých výroku.
Děkujeme, zda jste vyplnili údaje o Vás a začnete vyplňovat dotazník.

Nakolik uvedený výrok
souhlasí ?

- | | vůbec
nesouhlasí | zcela
souhlasí |
|---|---------------------|-------------------|
| 1. K novým situacím se vždy zpočátku stavím poněkud skepticky. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 2. Když jsem si předsevzal(a) něco, co se mi stále nedařilo,
pak jsem nasadil(a) všechny síly, abych to přece jenom zvládl(a). | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 3. Pokud jsem zaměstnán(a) nějakou zajímavou věcí,
zapomínám na svět okolo sebe. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 4. Jsem hrdý(-á) a šťastný(-á), když dobře zvládnu náročný úkol. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 5. Před novým úkolem mám často strach, že udělám něco špatně. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 6. Zlobí mne, když někdo dokáže něco lepšího než já. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 7. Zpravidla nejsem zdaleka spokojený(-á) s tím, co se mi podařilo
a pokouším se příště toho dosáhnout víc. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 8. Jak daleko to člověk v zaměstnání dotáhne
je z velké části záležitost štěstí. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 9. Těžkým úkolem se rád(a) zabývám i delší dobu. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 10. I před náročným úkolem vždy počítám s tím, že svého cíle dosáhnu. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 11. Než bych si vysloužil(a) kritiku, raději se budu snažit dvojnásob. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 12. Ostatní říkají, že pracuji víc, než je nutné. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 13. Rád(a) rozhoduji o tom, co by měli dělat druzí. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 14. Když se dozvím něco nového, snažím se, abych si z toho
zapamatoval(a) co nejvíc. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 15. Při řešení těžkého úkolu jsem radši, pokud nesu odpovědnost
společně s dalšími lidmi, než abych ji bral(a) sám(sama) na sebe. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 16. Často odsouvám na zítřek věci, které bych měl(a) vyřídit raději dnes. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |

Nakolik uvedený výrok
souhlasí ?

- | | vůbec
nesouhlasí | zcela
souhlasí |
|---|---------------------|-------------------|
| 17. Vím přesně, jaké pozice v zaměstnání bych za pět let chtěl(a) dosáhnout. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 18. Můj všední den je plný věcí, které mne zajímají. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 19. Většina mých kolegů je ctižadostivější než jsem já. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 20. Povolání je nejdůležitější cesta, jak dosáhnout v životě úspěchu. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 21. Často se mi stane, že když něco dělám, zapomenou na všechno ostatní. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 22. Když dokážu něco obtížného, jsem na sebe hrdý(-á). | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 23. Před zkouškami jsem často velmi nervózní. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 24. Abych mohl(a) cítit skutečný úspěch, musím být lepší než všichni,
se kterými se srovnávám. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 25. Kdybych měl(a) prozíravější učitele a nadřízené,
mohl(a) jsem to dotáhnout dál. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 26. Pokud si můžu vybrat mezi jednou větší úlohou a více malými,
pak je mi milejší větší úloha. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 27. Před novými úkoly jsem vždy věřil(a) tomu, že to dokážu. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 28. Předsevzal(a) jsem si, že to v zaměstnání dotáhnu daleko. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 29. Obava, že se zesměšním, vede často k tomu,
že vynaložím na věc zvýšené úsilí. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 30. Pokud nemám nic na práci, necítím se dobře. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 31. Často se mi podaří přesvědčit ostatní o mém názoru. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 32. Můžu doložit řadu absolvovaného dalšího vzdělávání,
i když pro mne nebylo povinné. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 33. Při stejném výdělku dávám přednost práci zaměstnance
před samostatně výdělečnou činností. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 34. Dokážu se donutit k soustředěné práci i v případě,
kdy na ni právě nemám náladu. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 35. Je sice pěkné čas od času začít něco nového,
ale cítím se lépe u osvědčených záležitostí. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |

Nakolik uvedený výrok
souhlasí ?

- | | vůbec
nesouhlasí | zcela
souhlasí |
|--|---------------------|-------------------|
| 36. Je pro mne těžké udržet zvýšené úsilí po delší dobu. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 37. Rád(a) bych měl(a) důležitý úkol, pro který by mně ostatní obdivovali..... | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 38. Často zažívám, že zatímco se plně soustředím na svou práci,
je všechno ostatní nedůležité. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 39. Abych byl(a) se svou prací spokojen(a), musím mít pocit,
že jsem udělal(a) maximum. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 40. Už se stalo, že právě v situaci, kdy to bylo důležité,
jsem byl(a) zmatený(-á) a nic jsem nedokázal(a) udělat. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 41. Nevadí mi, pokud ostatní lidé stejného věku toho dosáhli více než já. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 42. Většina věcí, které se v životě stanou, závisí více na jiných lidech
než na mně samém(samé). | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 43. Lehké úkoly jsou mi milejší než těžké. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 44. Jsem přesvědčený(-á), že to v zaměstnání někam dotáhnu. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 45. Na důležitý úkol se připravím raději příliš důkladně než příliš málo. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 46. Už brzo jsem si předsevzal(a), že to v životě někam dotáhnu. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 47. Neměl(a) jsem ještě příležitost, působit jako vůdce
nebo mluvčí nějaké skupiny. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 48. Sleduji pravidelně odborné časopisy ze svého oboru. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 49. Rád(a) jsem sám(sama) zodpovědný(-á) za to, co dělám. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 50. Často jsem se dostal(a) do potíží, protože jsem odsouval(a)
důležité úkoly až na poslední chvíli. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 51. Co se týká vzdělání a povolání, přesně jsem věděl(a), co chci. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 52. Už jsem si nechal(a) ujít několik zajímavých věcí,
protože jsem měl(a) obavu, že je nezvládnou. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 53. Dokázal(a) bych víc, kdybych se tak rychle neunavil(a). | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 54. Chtěl(a) bych být důležitým členem nějakého společenství. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 55. Stává se zřídka, abych se do něčeho ponořil(a) tak,
že přitom zapomenou na vše ostatní. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |

*Nakolik uvedený výrok
souhlasí ?*

- | | vůbec
nesouhlasí | | zcela
souhlasí |
|---|---------------------|---|-------------------|
| 56. Mám radost, pokud se mi podaří obzvláště dobře využít svůj čas. | ① | ② | ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ |
| 57. Ve škole jsem se často „schoval(a)“, jen aby mne nevyvolali. | ① | ② | ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ |
| 58. Pokud vidím, že druzí dokážou víc než já, pak je to povzbuzení, abych se příště víc namáhal(a). | ① | ② | ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ |
| 59. Úspěch v práci šťastný život spíš naruší, než aby ho podpořil. | ① | ② | ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ |
| 60. Mám radši úkoly, které mi jdou od ruky, než takové, u kterých se musím hodně snažit. | ① | ② | ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ |
| 61. Pokud jsem si něco předsevzal(a), pak se mi to zpravidla podaří lépe než ostatním lidem. | ① | ② | ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ |
| 62. Obava, že selžu při plnění důležitého úkolu, vedla často k tomu, že jsem se o to více snažil(a). | ① | ② | ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ |
| 63. Jsem přesvědčený(-á), že jsem se ve škole a v zaměstnání dosud angažoval(a) víc než mí kolegové. | ① | ② | ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ |
| 64. Jako člen nějakého spolku bych nepřikládal(a) žádnou důležitost tomu, abych v něm měl(a) vliv. | ① | ② | ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ |
| 65. Rád(a) čtu vědecké knihy a pojednání. | ① | ② | ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ |
| 66. I v malých věcech se často těžko rozhoduji. | ① | ② | ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ |
| 67. Musím vyřídit tolik drobných úkolů, že je prostě někdy nechám ležet. | ① | ② | ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ |
| 68. V očích svých kolegů jsem člověk, který není dlouho spokojený s tím, čeho dosáhl. | ① | ② | ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ |
| 69. Při volbě svých cílů jsem raději opatrnější, než abych se pouštěl(a) do přílišných rizik. | ① | ② | ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ |
| 70. Když sedím u své práce, existuje sotva něco, co by mne mohlo vyrušit. | ① | ② | ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ |
| 71. Chtěl(a) bych za své výkony sklízet obdiv. | ① | ② | ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ |
| 72. Jsou období, kdy pracuji „jako v tranzu“. | ① | ② | ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ |
| 73. Uspokojuje mne, pokud zvýším vlastní výkon. | ① | ② | ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ |
| 74. Budoucnost je příliš nejistá, než aby člověk mohl dělat dlouhodobé plány. | ① | ② | ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ |

*Nakolik uvedený výrok
souhlasí ?*

- | | vůbec
nesouhlasí | zcela
souhlasí |
|--|---------------------|-------------------|
| 75. Neohlášené zkoušky ve škole byly pro mne velmi nepříjemné. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 76. Když se zúčastním nějaké soutěže,
pak je pro mne účast důležitější než výhra. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 77. Za malý pracovní výkon je většinou zodpovědný nadřízený..... | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 78. Zvláště mne lákají úkoly, u kterých si nejsem zcela jistý(-á), zda je vyřeším. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 79. Je pro mne důležité, abych dosáhl(a) zodpovědné pozice. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 80. Když se chystám na nějakou zkoušku, jsem přesvědčený(-á) o tom,
že ji zvládnu. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 81. Napětí před zkouškou mi pomáhá při přípravě. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 82. V průměru jsem v posledních dvou letech pracoval(a)
méně než 40 hodin týdně. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 83. Pokud je nutné dojít ve skupině k nějakému rozhodnutí,
vždy se na tom významně podílím. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 84. Volný čas by měl člověk využívat k odpočinku a ne, aby se ještě něco učil. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 85. Někdy rád(a) přenechám rozhodování druhým. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 86. Jako školák(školačka) jsem domácí úkoly často odsouval(a)
tak dlouho, jak to bylo možné. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 87. Jsem otevřený(-á) všemu novému. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 88. Je pro mne těžké dlouho se soustředit, aniž bych se unavil(a). | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 89. Pro mne je zajímavé zaměstnání,
kde to můžu dotáhnout k uznávané pozici. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 90. Když jednou začnu pracovat na nějakém úkolu,
je pro mne těžké přestat. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 91. Je snadné vyprovokovat mou ctižádost. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 92. Už často jsem se něčeho zřekl(a), protože jsem se obával(a),
že to nedokážu. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 93. Když někdo pracuje na stejné věci jako já, snažím se být rychlejší a lepší. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |

Nakolik uvedený výrok
souhlasí ?

- | | vůbec
nesouhlasí | zcela
souhlasí |
|--|---------------------|-------------------|
| 94. Můj úspěch závisí především na mém vlastním chování. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 95. Zvláště rád(a) se zabývám problémy, které jsou tvrdým oříškem. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 96. Věřím, že mé výkony se setkají u ostatních s uznáním. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 97. Bez strachu ze zkoušky by se toho člověk zdaleka tolik nenaučil. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 98. Už mi párkrát řekli, že u mne přicházejí důležité stránky života zkrátka, protože příliš pracuji. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 99. Rád(a) se prosazuji navzdory překážkám. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 100. Ve svém životě jsem se toho už musel(a) naučit tolik, že další vzdělávání v rámci zaměstnání by nebylo žádným problémem. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 101. Někdy je mi docela příjemné, pokud nejsem za všechno zodpovědný(-á). | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 102. Než začnu s novou prací, udělám si vždy nejdříve plán práce. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 103. Celkově jsem silně zaměřený(-á) na budoucnost. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 104. Vyhledávám rád(a) úkoly, při kterých můžu ověřit své schopnosti. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 105. Často jsem se rychle vzdal(a), když se něco nedařilo. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 106. Obdivuji lidi, kteří to v životě někam dotáhli. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 107. Nejspokojenější jsem, pokud dostanu úkol, při kterém můžu nasadit všechny své síly. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 108. Pokud se mi úplně nepodaří něco, co jsem si předsevzal(a), vynaložím ještě větší úsilí. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 109. Když mám před ostatními něco předvést, mám strach, že se zesměšním. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 110. Pohání mne přání být lepší než ostatní. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 111. Školní známky a podnikové hodnocení se dávají často více podle sympatie, než podle skutečného výkonu. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 112. Náročné problémy mne lákají více než jednoduché. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 113. I když stojím před náročným úkolem, jsem stále v dobrém rozmaru. ... | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |

*Nakolik uvedený výrok
souhlasí ?*

	vůbec nesouhlasí	zcela souhlasí
114. Před důležitým úkolem cítím napětí a snažím se více, než za jiných okolností.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
115. Pracuji více než většina ostatních lidí, které znám.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
116. Když spolupracuji s dalšími lidmi, zpravidla přebírám iniciativu.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
117. V televizi se dívám obzvláště rád(a) na pořady poskytující informace.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
118. Je pro mne snadné se rychle rozhodnout.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
119. Bohužel často nenajdu podklady, které bych potřeboval(a) pro práci.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
120. Očekávám, že se osobně ještě podstatně vyvinu dál.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
121. Podstoupím občas nějaké riziko, abych vyzkoušel(a) něco nového.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
122. Mí známí by řekli, že je pro mne typické, že překonám všechny potíže.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
123. Je pro mne důležité, aby si o mně ostatní mysleli, že jsem šikovný(-á).	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
124. Cítím uspokojení z intenzivní a soustředěné práce.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
125. Jsem zvláště hrdý(-á) na výsledky, kterých jsem dosáhl(a) vlastními silami.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
126. V mém životě se vyskytly věci, které pro mne byly velmi žádoucí, ale na které jsem si prostě netroufl(a).	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
127. Je pro mne důležité srovnávat se s ostatními, abych měl(a) jasno, jak jsem na tom se svým výkonem.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
128. Někdy mám pocit, že mi ostatní ztěžují situaci a odrazují mne.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
129. Rád(a) pracuji na úkolech, které vyžadují vysokou míru zručnosti.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
130. Nemusím se bát žádné situace, protože jsem se svými schopnostmi zatím prošel(prošla) vším.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
131. Když mám strach, že udělám chybu, snažím se dvojnásob.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
132. Už se stalo, že mne označili za závislého(závislou) na práci.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
133. Už několikrát se mi povedlo přeorganizováním zlepšit práci druhých lidí.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
134. Značnou část svého času strávím učením nových věcí.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	

Nakolik uvedený výrok
souhlasí ?

- | | vůbec
nesouhlasí | zcela
souhlasí |
|---|---------------------|-------------------|
| 135. Je pro mne důležité, abych si mohl(a) sám (sama) určit, jak budu dělat svou práci. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 136. Když člověk směřuje k náročným cílům, může se kvůli tomu zřít mnohých jiných věcí v životě. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 137. Někdy mám pocit, že musím vytvořit něco trvalého. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 138. Je hodně věcí, které bych si rád(a) někdy vyzkoušel(a). | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 139. Když je nějaký úkol těžký, pak ho někdy odložím, abych se k němu vrátil(a) později. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 140. Mám radost, pokud se můžu zcela ponořit do nějakého úkolu. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 141. Rád(a) myslím na to, co jsem již všechno dokázal(a). | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 142. Je pro mne těžké se dále soustředit, když si při písemné zkoušce všimnu, že už mám málo času. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 143. Jen zřídka jsem měl(a) pocit, že si s někým konkuruji. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 144. Některých věcí jsem dosáhl(a) jen proto, že jsem měl(a) hodně štěstí. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 145. Dávám přednost úkolům, u kterých mám jistotu, že je splním úspěšně. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 146. V zaměstnání je pro mne důležitým podnětem, že můžu jednoho dne dosáhnout významné pozice. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 147. Nikdy jsem neměl(a) potíže porozumět složitým souvislostem. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 148. Když se připravuji na důležitou věc, pak investuji spíše příliš mnoho času než příliš málo. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 149. Myslím, že se v práci namáhám více, než většina mých kolegů. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 150. Když pracuji spolu s dalšími lidmi, rád(a) beru věci do svých rukou. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 151. Raději si osvojím nové znalosti, než abych se zabýval(a) věcmi, které již ovládám. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |
| 152. Bylo by mi velmi nepříjemné, kdyby mi někdo často říkal, co mám dělat. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | |

Nakolik uvedený výrok
souhlasí ?

- | | vůbec
nesouhlasí | zcela
souhlasí |
|---|---------------------|-------------------|
| 153. Nejsem ochotný(-á) si něco v současnosti odpustit, abych snad v budoucnosti dosáhl(a) více. | ① | ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ |
| 154. Když se mi nějaký úkol zdá příliš snadný, pak příště nároky sám (sama) na sebe zvýším. | ① | ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ |
| 155. Dokážu si představit nejrůznější činnosti, které by mi vyhovovaly. | ① | ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ |
| 156. Někdy těžko zaměřím svou pozornost plně na to, čím se právě zabývám. | ① | ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ |
| 157. Čas neuvěřitelně utíká, když se zcela ponořím do své práce. | ① | ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ |
| 158. Pro můj pocit sebeúcty je velmi důležité, co jsem již dokázal(a). | ① | ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ |
| 159. Když mám obavu, že svůj úkol nesplním, pak si raději najdu nějaký snazší cíl. | ① | ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ |
| 160. Rád(a) konkuruji ostatním. | ① | ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ |
| 161. Kdykoliv jsem něčeho dosáhl(a), záleželo to na mé šikovnosti a mých schopnostech. | ① | ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ |
| 162. Náročné úkoly mne zvláště provokují. | ① | ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ |
| 163. Často jsem si všiml(a), že poznám podstatu věci rychleji než ostatní. | ① | ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ |
| 164. I když je tu riziko, že nějaký úkol nezvládnou, hodně se snažím. | ① | ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ |
| 165. Je pro mne snadné delší dobu nic nedělat. | ① | ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ |
| 166. Je pro mne důležité být pánem situace. | ① | ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ |
| 167. Jsem spokojený(-á) až ve chvíli, kdy jsem nějakou věc skutečně pochopil(a). | ① | ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ |
| 168. Už od mladého věku jsem kladl(a) velký důraz na svobodu. | ① | ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ |
| 169. Staré pravidlo „nejdříve práce, pak zábava“ má i dnes své oprávnění. | ① | ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ |
| 170. Je pro mne důležité, abych zlepšoval(a) svou zdatnost a své schopnosti. | ① | ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ |

Příloha č. 10 - Dotazník subjektivního vnímání OSZ v AČR

DOTAZNÍK SUBJEKTIVNÍ VNÍMÁNÍ ORGANIZAČNÍCH A STUKTURÁLNÍCH ZMĚN V AČR

Následující dotazník má sloužit ke zmapování stávajícího stavu subjektivního vnímání organizačních a strukturálních změn v AČR občanskými zaměstnanci. Organizačními a stukturálními změnami myslíme změny související se změnami v organizaci práce u jednotlivých vojenských zařízení/útvárů i v rámci celé AČR, se snižováním počtu občanských zaměstnanců, zvyšováním efektivity práce, finančním ohodnocením, změnami pravomocí.

Prosím pozorně si přečtete každou otázku a označte křížkem odpověď, která nejvíce vyjadřuje Váš názor.

1. Zaznamenali jste organizační a strukturální změny v AČR průběhu posledních 5-ti let?

rozhodně ano

spíše ano

nevím

spíše ne

rozhodně ne

2. Zaznamenali jste organizační a strukturální změny u vašeho zařízení/útvaru v průběhu posledních 5-ti let?

rozhodně ano

spíše ano

nevím

spíše ne

rozhodně ne

3. Jak hodnotíte tyto změny a jejich dopad na organizaci práce v AČR?

pozitivně

spíše pozitivně

neutrálně

spíše negativně

negativně

4. Jak hodnotíte tyto změny a jejich dopad na organizaci práce u vašeho zařízení/útvary?

pozitivně

spíše pozitivně

neutrálně

spíše negativně

negativně

5. Jaké mají organizační a strukturální změny u vašeho zařízení vliv na Vaši osobní pracovní výkonnost?

pozitivní

spíše pozitivní

neutrální

spíše negativní

negativní

6. Jakou tendenci má vaše pracovní motivace pod vlivem organizačních a strukturálních změn u vašeho zařízení/útvary?

- zvyšující se
- spíše zvyšující
- neutrální
- spíše klesající
- klesající

7. Jak vnímáte v posledním roce (2010) mezilidské vztahy u vašeho zařízení/útvary?

- pozitivně
- spíše pozitivně
- neutrálně
- spíše negativně
- negativně