

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra psychologie



Bakalářská práce

Motivace pracovní činnosti

Ondřej Stolař

© 2023 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ondřej Stolař

Ekonomika a management

Název práce

Motivace pracovní činnosti

Název anglicky

Motivation at the workplace

Cíle práce

Cílem práce bude popsat a analyzovat problematiku pracovní motivace v konkrétní organizaci.

Metodika

Pro získání dat motivace pracovní činnosti bude užito dotazníkové šetření (MWMS), data budou dále za účelem vyhodnocení hypotéz zpracovány pomocí metod matematické statistiky.

Doporučený rozsah práce

40 stran

Klíčová slova

motivace, motiv, teorie motivace, zaměstnanci, mzda, spokojenost

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

CARNEGIE, D. – CARNEGIE, D. – PELL, A R. – GOSMAN, S. *Jak získávat přátele a působit na lidi*. Praha: Dobrovský, 2012. ISBN 978-80-7306-519-5.

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

NAKONEČNÝ, M. – AKADEMIE VĚD ČESKÉ REPUBLIKY. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7.

URBAN, J. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků : jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3955-7.

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

Vedoucí práce

PhDr. Daniel Heller

Garantující pracoviště

Katedra psychologie

Elektronicky schváleno dne 13. 6. 2022

PhDr. Pavla Rymešová, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 27. 10. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 13. 03. 2023

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 15. Března

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval každému, kdo mě při psaní podporoval jmenovitě pak Bc. Zdeňku Jiráskovi, Tereze Andrejkové a mé mamince Bc. Yvoně Stolařové. To největší díky ale patří mému vedoucímu bakalářské práce panu PhDr. Danielu Hellerovi, jenž se mnou měl obrovskou trpělivost a každé naše společné sezení pro mě byla obrovským zdrojem nových podnětů co zlepšovat a celkově velikou motivací do dalších etap mého života.

Motivace pracovní činnosti

Abstrakt

Problematika pracovní motivace se zaměřuje na analýzu faktorů ovlivňujících pracovní motivaci zaměstnanců v organizaci Exekutorský úřad Cheb a navrhnutí doporučení pro zlepšení této úrovně motivace. Práce využívá matematicko-statistických metod a dotazníkového šetření k získání relevantních dat o faktorech ovlivňujících motivaci zaměstnanců a následně se zaměřuje na analýzu těchto dat. Z výsledků analýzy byly identifikovány faktory, které nejvíce ovlivňují pracovní motivaci v této organizaci, jako je například nedostatečná komunikace a spolupráce mezi vedoucími a zaměstnanci. Na základě těchto zjištění jsou navržena konkrétní doporučení, jak mohou být tyto faktory zlepšeny, aby se zvýšila úroveň pracovní motivace a efektivity práce. Výsledky této práce mohou sloužit jako užitečný nástroj pro organizace v podobných oblastech, které se snaží zlepšit pracovní motivaci svých zaměstnanců a celkovou efektivitu svých pracovních procesů.

Klíčová slova: motivace, motiv, teorie motivace, zaměstnanci, mzda, spokojenost

Motivation at the workplace

Abstract

The issue of work motivation focuses on the analysis of factors influencing the work motivation of employees in the organization Executor's Office Cheb and proposing recommendations for improving this level of motivation. The thesis uses mathematical-statistical methods and questionnaire survey to obtain relevant data on factors affecting employee motivation and then focuses on the analysis of these data. From the results of the analysis, the factors that most affect work motivation in this organization were identified, such as lack of communication and cooperation between managers and employees. Based on these findings, specific recommendations are proposed on how these factors can be improved to increase the level of work motivation and work efficiency. The results of this work can serve as a useful tool for organizations in similar areas that are trying to improve the work motivation of their employees and the overall effectiveness of their work processes.

Keywords: motivation, motive, motivation theory, employees, pay, satisfaction

Obsah

| | |
|---|-----------|
| 1 Úvod..... | 10 |
| 2 Cíl práce a metodika | 11 |
| 3 Teoretická východiska | 12 |
| 3.1 Definice motivace | 12 |
| 3.1.1 Motiv..... | 12 |
| 3.1.2 Potřeba | 13 |
| 3.1.3 Stimulace | 13 |
| 3.2 Motivační faktory..... | 14 |
| 3.2.1 Hierarchické třídění potřeb | 14 |
| 3.2.2 Vnitřní a vnější faktory motivace | 16 |
| 3.2.3 Motivace hmotná a nehmotná..... | 17 |
| 3.2.4 Motivátory a hygienické faktory..... | 17 |
| 3.3 Motivace pracovní činnosti | 18 |
| 3.3.1 Humanistické pojetí pracovní činnosti | 19 |
| 3.3.2 Teorie očekávání..... | 21 |
| 3.3.3 Teorie spravedlnosti..... | 22 |
| 3.4 Nástroje pracovní motivace..... | 22 |
| 3.4.1 Odměny..... | 23 |
| 3.4.2 Sankce..... | 23 |
| 3.4.3 Motivace stanovování cílů | 24 |
| 3.4.4 Nevhodné motivační nástroje | 25 |
| 3.5 Demotivace | 26 |
| 4 Vlastní práce | 28 |
| 4.1 Popis organizace a kontextu výzkumu | 28 |
| 4.1.1 Charakteristika organizace..... | 29 |
| 4.1.2 Popis pracovních pozic a týmů, které byli předmětem výzkumu | 30 |
| 4.1.3 Vysvětlení, proč byla organizace zvolena | 30 |
| 4.2 Metodika výzkumu..... | 31 |
| 4.2.1 Popis prvku dotazovaných respondentů | 31 |
| 4.2.2 Popis použitého dotazníkového šetření (MWMS)..... | 31 |
| 4.2.3 Popis výběru vzorků a způsobu distribuce dotazníků..... | 31 |
| 4.2.4 Matematicko-statistické sledování..... | 32 |
| 4.2.5 Lineární regrese | 32 |
| 4.2.6 F-test | 32 |
| 4.2.7 Koeficient determinace | 33 |
| 4.2.8 Dvou výběrový t-test pro nezávislé vzorky | 33 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 5 | Výsledky a diskuse | 33 |
| 5.1 | Výsledky výzkumu..... | 34 |
| 5.1.1 | Prezentace hlavních výsledků šetření a jejich interpretace..... | 35 |
| 5.1.1.1 | Vztah odměn a motivace | 35 |
| 5.1.1.2 | Vztah věku a motivace | 35 |
| 5.1.1.3 | Vzdělání a motivace | 36 |
| 5.1.2 | Srovnání zjištěných výsledků s očekáváním a výsledky zkoumání | 36 |
| 5.2 | Diskuse..... | 37 |
| 5.2.1 | Diskuse výsledků a jejich vztah k dosavadním poznatkům v oblasti motivace pracovní činnosti | 37 |
| 5.2.2 | Zhodnocení přínosu práce pro zkoumanou organizaci a možná doporučení pro zlepšení pracovní motivace | 37 |
| 6 | Závěr..... | 39 |
| 7 | Seznam použitých zdrojů | 40 |
| 8 | Seznam obrázků a tabulek | 41 |
| 8.1 | Seznam obrázků | 41 |
| 8.2 | Seznam tabulek | 41 |
| | Přílohy..... | 42 |

1 Úvod

Problematika pracovní motivace v organizaci Exekutorského úřadu" se zaměřuje na důležitost motivace zaměstnanců a její vliv na efektivitu pracovních procesů v organizaci. Cílem této práce je popsat a analyzovat faktory, které ovlivňují úroveň pracovní motivace zaměstnanců v konkrétní organizaci a navrhnout doporučení pro její zlepšení. Tato práce se zaměřuje na využití matematicko-statistických metod a dotazníkového šetření k získání relevantních dat o faktorech ovlivňujících pracovní motivaci v organizaci Exekutorského úřadu. V závěru práce jsou prezentována doporučení, která by mohla vést ke zlepšení pracovní motivace a efektivitu pracovních procesů v této organizaci.

2 Cíl práce a metodika

Cílem této bakalářské práce je přiblížit jejímu čtenáři pojem motivace a její obrovské důležitosti prakticky kdekoliv, dále pak na Exekutorském úřadě provést dotazníkové šetření, jenž poslouží jako sběr dat potřebných k vyhodnocení matematicko-statických metod. Jejichž cílem je změřit sílu motivace zaměstnanců, sledovat vztah mezi určitými aspekty jako jsou věk a motivaci, užitečnost odměn a následnou motivaci z nich, dále pak sílu a vztah motivace pro lidi s určitým stupněm vzdělání. Dalším cílem bylo identifikovat faktory, které ovlivňují motivaci zaměstnanců v této organizaci a navrhnout doporučení, jak tyto faktory mohou být zlepšeny, aby se zvýšila úroveň motivace a celkově výkonnost této organizace. Tato bakalářská práce by také měla nabízet ucelený pohled na téma pracovní motivace a poskytuje užitečná doporučení, která mohou být implementována nejen ve vybrané organizaci, ale i v dalších podobných organizacích.

3 Teoretická východiska

3.1 Definice motivace

Pojem motivace má původ v latinském slově „**movere**“, které by se dalo přeložit jako **pohybovat**, nebo **hýbat**. Dále je to označení pro vnitřní hnací motor, jenž nás vede k určitému jednání.

Samotná motivace má v odborné literatuře spousty významů a chápání, například podle Kolmana, Rymešové, Chýlové a Galton je motivace definována jako „*to, co dává důvod k chování či činům*“ (Kolman, Rymešová, Chýlová a Galton 2012 str. 10)

Bedrnová a Nový píše, že motivace je „*pojem, který vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybé síly – pohnutky, motivy*“ (Bedrnová & Nový, 2009, str. 362).

Autor Milan Nakonečný, který ve své knize píše „*pojem motivace vysvětluje psychologické důvody chování, jeho subjektivní význam a současně vysvětluje pozorovanou variantu chování, proč se různí lidé orientují na různé cíle*“ (Nakonečný, 1996, s. 12)

V zahraniční literatuře je motivace také téma, o kterém píše mnoho autorů, například Michael Armstrong ve své knize popisuje že „*k motivaci dochází, když lidé očekávají, že určitá akce pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a ceněné odměny – takové, která uspokojí jejich individuální potřeby*“ (Armstrong, 1999, str. 295)

Gisela Hagemannová jako další zahraniční autor píše „*motivace je vnitřní hnací silou, jenž způsobuje radost z práce*“ (Hagemannová 1995 str. 7)

3.1.1 Motiv

Motiv je ukazatel vnitřní psychické síly chování člověka, jinými slovy je motiv psychologická příčina, nebo důvod konkrétního chování. Podle Jana Hrona „*Motiv lze chápat jako faktory, které vzbuzují, zaměřují a udržují chování.*“ (Hron 2009 str. 44)

V psychice člověka nepůsobí vždy jeden motiv, ale mnoho různých, které mají různé směry, intenzitu a odlišnou perzistenci. Platí že „*motivы orientované stejným, resp. podobným směrem se vzájemně posilují (sčítají), a tím podporují vznik a průběh motivované činnosti, naopak motivы protikladné se mohou vzájemně oslabovat, a tak motivovanou činnost narušit, za určitých (krajních) podmínek dokonce znemožnit*“ (Bedrnová & Nový,

2009, s. 364). Kombinace motivů, které přimějí člověka ke konkrétnímu chování je tedy chápána jako **motivace**.

3.1.2 Potřeba

Podle Maslowa je *"potřeba je základem všeho lidského chování a motivace. Je to nedostatek, který člověka nutí k jednání a k hledání uspokojení."* (Maslow, 1943, str. 370). Deci a Ryan pak tvrdí že, *"Potřeby jsou vnitřní motivátory, které určují, jakým směrem se bude ubírat lidské chování."* (Deci a Ryan, 1985, str. 2). Tento koncept potřeb má však širší význam a v současné době se potřeba stala klíčovým tématem mnoha vědeckých oblastí.

Potřeba je centrálním pojmem v oblasti psychologie, sociologie, ekonomie a dalších společenských věd. V psychologii se potřeba vysvětluje zejména z hlediska motivace a řízení chování jedince. V sociologii se potřeba zkoumá v rámci sociálních interakcí a vztahů, kde se zkoumají společné potřeby a jejich společenské uspokojení. V ekonomii je potřeba spojena s poptávkou na trhu a rozhodováním jednotlivců o nákupu zboží a služeb.

Zkoumání a porozumění potřeb jednotlivců má zásadní význam pro různé oblasti lidského života, protože *"potřeby jsou nedílnou součástí našeho života a ovlivňují naše myšlení, citění a jednání."* (Baumeister a Leary, 1995, str. 4), včetně oblasti zdraví, vzdělání, práce a osobního rozvoje. Celkově lze říct, že potřeba je klíčovým pojmem, který se významně podílí na utváření lidského chování a motivace, a jeho zkoumání má velký význam pro mnoho oblastí vědy i praxe.

3.1.3 Stimulace

Samotná stimulace má velmi blízko k motivaci, dalo by se říct, že definici mají, až na jedno slovo stejnou. Stimulaci můžeme vysvětlit jako *„vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace“* (Bedrnová & Nový, 2009, s. 364). Tím jedním elementárním faktorem rozlišujícím motivaci a stimulaci je typ impulzu, zatím co u motivaci jde o **vnitřní** impulz, tak u stimulace máme impulz **vnější**.

3.2 Motivační faktory

Faktorů, které mají přímý, ale i nepřímý vliv na motivaci existuje velká řada. Lze je rozdělit do konkrétních skupin, a to hned z několika hledisek.

Jedno z nejčastějších třídění motivačních faktorů je **Maslowovo třídění** motivačních faktorů, jenž se opírá o hierarchický model lidských potřeb.

Další třídění motivačních faktorů, dělí motivaci na **vnitřní** a **vnější**, které sleduje, jestli zdrojem uspokojení potřeb je práce taková, nebo její výsledek. Částečně podobné pak je rozdělení motivačních faktorů na **hmotné** a **nehmotné**. Důležitou teorií motivace je Herzbergova dvoufaktorová motivace, která motivační faktory rozděluje podle toho, zda vyvolává **spokojenost** nebo **nespokojenost**.

3.2.1 Hierarchické třídění potřeb

Hierarchické třídění potřeb, jejíž autorem je psycholog Abraham Maslow je jednou z nejčastěji používaných modelů pracovní motivace. Třídění vychází z toho, že potřeby, jenž jsou prací uspokojovány (spolu s tím i faktory, které pracovníky motivují) jsou řazeny hierarchicky. Tím pádem jsou uspokojovány postupně.

Motivačních faktorů Maslowovy „pyramidy“ je pět a patří tam:

- **Potřeby fyziologické** jsou to základní lidské potřeby, jako je například potřeba vody, jídla, kyslíku či spánku a toalety. V Maslowově pyramidě tvoří pilíř potřeb a jedinec bez jejich uspokojení nemůže existovat. V případě že jedinec neuspokojil tyto potřeby nebude se snažit uspokojit ani jiné. Tím je myšleno, že pokud se jedinec dobře nevyspí, jeho prioritou bude spánkový deficit dohnat a nebude přemýšlet, kdy a kam zajde s přáteli. V pracovním hledisku *„jsou uspokojeny především mzdou za práci“* (Urban, 2017, str. 13).
- **Potřeba jistoty a bezpečí** projevují se ihned po naplnění fyziologických potřebách jedinec vyžaduje fyzické bezpečí například plotem, či zámkem na dveřích, dále pak jistotou zaměstnání, rodiny a zdraví. V pracovním hledisku *„jsou uspokojovány především pracovními podmínkami na pracovišti“* (Urban, 2017, str. 13).

- **Potřeba sociální**, je třetí vrstva Maslowovy pyramidy, jedinec se snaží být součástí sociálního prostředí, ať už jde o přátelství, vztah, lásku, či založení rodiny. V pracovním prostředí bude tato potřeba uspokojena, pokud je „*příjemná atmosféra na pracovišti, či sociální kontakty, které práce umožňuje*“ (Urban, 2017, str. 13).
- **Potřeba uznání**, tj. ocenění, sebeúcty, prestiže, úspěchu zastává předposlední příčku pyramidy a „*je označována jako potřeba vlastního ega*“ (Urban, 2017, str. 13). Úcta a uznání je chápána jako typickou potřebou jedince být přijímán, oceňován a být ostatními respektován.
- **Potřeba seberealizace** je lidově řečeno špičkou ledovce, v našem případě pyramidy. Seberealizace je „*potřeba rozvíjet a uplatňovat vlastní schopnosti, získávat nové zkušenosti a řešit problémy*“ (Urban, 2017, str. 13), neboli snaha jedince rozvíjet, tj. duchovní potřeby, jež jsou všechna nadání co, jedinec získal, nebo chce získat, jako příklad nám poslouží třeba snaha naučit se cizí jazyk, nebo zdokonalit jeho kuchařský um. Maslow tvrdí „*člověk je živočich s přáním*“ (Armstrong, 1999 str. 301).



Obrázek č. 1: Pyramida potřeb

Zdroj: A. Maslow, *Motivace a osobnost 1954*

Z Maslowovy teorie Hierarchického třídění potřeb plyne, že pracovní motivace je ovlivněna především potřebami neuspokojenými. „*Uspokojená potřeba přestává*

motivovat“ (Maslow, A: Motivation and Personality 1987) Neplatí to však pro potřebu seberealizace, která nemůže být nikdy uspokojena, naopak, uspokojováním nabývá na síle.

3.2.2 Vnitřní a vnější faktory motivace

Na rozdíl od Maslowovy teorie se vnitřní a vnější faktory motivace zaměřují na povahu potřeb a pohlíží na ně jako na proces. K vnějším faktorům motivů řadí především to, co za provedenou práci jedinec získá, zatímco vnitřní faktory motivace se zaměřují na potřeby, jež byli uspokojené již při vykonávání práce.

- **Vnitřní faktory motivace**

Vnitřních faktorů motivace jsou čtyři a společně navazují na čtvrtý a pátý stupeň (uznání a seberealizace) Maslowovy hierarchie potřeb.

Patří mezi ně:

Samostatnost – Je motivem díky lidské potřebě řídit si svou vlastní činnost.

Nové schopnosti – I tato motivace reflektuje základní lidskou potřebu, a to potřebu sebezdokonalení, působí na jedince především tehdy, pokud se jedná o činnost jeho zájmu, nebo činnost, jež podporuje sebevědomí

Viditelné výsledky – Jedná se o nejsilnější motivační faktor z výše uvedených čtyř. Jedinec chce za svojí práci sledovat reálný výstup/ výsledek.

Společenský význam – Jedinec je motivován tím, že uspokojí potřeby určitou osobu, například nadřízeného, nebo zákazníka.

- **Vnější faktory motivace**

K vnější motivaci patří především to, co zaměstnanci za svou práci získávají. Jde především o finanční odměnu (mzdu, prémii, bonusy a další), dále pak šanci na povýšení či zvýšení platu v budoucnu. Dalším důležitým vnějším faktorem motivace je uznání, pochvala či odborná prestiž v pracovním prostředí

3.2.3 Motivace hmotná a nehmotná

Po pochopení hierarchie potřeb a rozlišení vnější a vnitřní motivace vyplývá, že důležitou součástí motivace jsou **nehmotné** okolnosti, jež jsou součástí nejen faktorů vnitřních, ale i částí vnějších. Mezi nehmotné motivační faktory patří například pochvaly, uznání, možnosti získat nové zkušenosti, nebo pracovat samostatně a jiné faktory jenž penězi uspokojit nemůžeme.

Dominujícím hmotným faktorem jsou především peníze neboli mzda, která může být využita pro uspokojení všelijakých potřeb. Ale i pro peníze a další hmotné motivační prostředky platí, že jejich motivační účinek s rostoucím uspokojením potřeb klesá. *„Motivační působení peněz je závislé nejen na výši příjmu, ale i osobnostních vlastnostech pracovníka, v případě jeho sociálních hodnotách a přesvědčeních, utvářejí individuální profil jeho motivace“* (Bedrnová & Nový, 2009 str. 62), dále pak užitečností spotřebních statků, které lze za peníze získat a nutnost obětování volného času.

3.2.4 Motivátory a hygienické faktory

Teorie F. Herzberga, která tyto pojmy vysvětluje se nazývá dvoufaktorová teorie a motivační faktory dělí právě na motivátory a hygienické faktory.

Motivátory zapříčiňují, že jedinec zpravidla pracuje s vyšším zájmem, vyšším nasazením a vyšším výkonem. Motivátory, jak je Herzberg popsal, *„se vztahují k obsahu práce a patří mezi ně především úspěch, práce sama, uznání, dosažení cíle, nebo například odpovědnost“* (Nakonečný, 1992 str. 117).

Hygienické faktory na rozdíl od motivátorů motivační účinek nemají. Jejich absence však může jedincův výkon snižovat a véde k demotivaci. Hygienické faktory se netýkají práce samotné, ale pracovních podmínek. Mezi nevyhovující hygienické faktory můžeme

zahrnout, zhoršené vztahy na pracovišti, pracovní (ne)jistoty, základní (nízká) mzda, absence zaměstnaneckých výhod nebo nespravedlivé hodnocení a odměňování.

| | |
|---|--|
| Motivátory | finanční odměna (prémie, bonus, provize apod.), možnost kariérového růstu, samostatná či různorodá práce, vyšší rozhodovací pravomoci, uplatnění vlastních schopností a zájmů, získávání nových znalostí, schopností a zkušeností, širší společenský význam, či dopad práce, práce v zajímavém a inspirujícím společenském prostředí, možnost vidět výsledky vlastní práce a být na ně hrdý (spojená zpravidla s vykonáváním ucelenějšího okruhu činností), výzva (vykonávání náročnějších úkolů, podporujících vlastní sebevědomí), pochvala, uznání, respekt, společenský status spojený s prací a jejími výsledky |
| Působení motivátorů vyvolává: | vyšší pracovní nasazení (zájem o práci, pracovní úsilí, odpovědnost), vyšší pracovní spokojenost |
| Hygienické faktory | základní plat, zaměstnanecké výhody, pracovní jistoty, vztahy na pracovišti, pracovní prostředí, pravidla organizace, informovanost zaměstnanců, rovnováha mezi prací a osobním životem |
| Zlepšení hygienických faktorů vyvolává | omezení pracovní nespokojenosti, vyšší spokojenost |

Tabulka č. 1: Motivátory a hygienické faktory

Zdroj: J. Urban, Motivace a odměňování pracovníků 2017

Z Herbergovy dvou faktorové teorie vyplývají dva důležité závěry. Prvním je že, pokud je jedinec nespokojený lze ho motivovat jen velice obtížně, ne-li vůbec a pokud se to přece jen podaří, tak jde o motivaci dražší. Obtížné je u jedince také dosáhnout vyšší odpovědnosti. „Nespokojenost v práci vede k tomu, že ji chápou jako méně významnou součást svého života.“ (J. Urban 2017). Pokud se snažíme jedince motivovat, musíme se nejprve postarat o absenci nespokojenosti.

Druhým závěrem vyplývajícím z Herbergovy teorie vyplývá, že po odstranění jedincovi nespokojenosti nemusí nastat stav motivace. Je důležité omezit příčiny vzniku nespokojenosti, to ale ve vztahu k motivaci netvoří podmínku postačující, ale nutnou.

3.3 Motivace pracovní činnosti

Motivace je nezbytná součástí pracovního výkonu. Bedrnová a Nový ve své knize píší: „Pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům“ (Bedrnová & Nový, 2009, s. 383)

Motivace zaměstnancům zvyšuje jejich pracovní nasazení, jejich odpovědnost a iniciativu, která však není automatická. Podle Urbana, který ve své knize píše „*Správné použití motivačních nástrojů, finančních i nefinančních, pozitivních i negativních, je jedním z nejdůležitějších úkolů*“ (J. Urban 2017 str. 9), z toho vyplývá, že jak pro organizační strukturu, tak pro každého vedoucího by měla být snaha motivovat prioritou, a to jakýmikoliv nástroji.

V psychologii obecně i v samotném pojetí psychologie práce a organizace, existuje více než jedna teorie pracovní motivace a různé teorie se zabývají jinými aspekty lidského chování. Nejvýznamnější teorie ke vztahu k pracovní motivaci budou rozebrány níže, výjimkou bude Teorie potřeb, které již byl věnován prostor výše.

3.3.1 Humanistické pojetí pracovní činnosti

Podle Kolmana, Rymešové, Chýlové a Galton, kteří ve své knize píšou „*Humanistické pojetí pracovní činnosti je založeno na hledisku mezilidských vztahů*“ (Kolman, Rymešová, Chýlová a Galton 2012 str.42) a původ humanistické psychologie sahá do poloviny 20. století v USA, a to jako reakce na nesouhlas s psychologickými teoriemi dané doby (behaviorismus a psychoanalýza).

Jedním z prvních představitelů humanistické psychologie C. R. Rogers ve svých pracích vycházel především z filozofických směrů existencialismu a fenomenologie. Jedná se o psychologický směr soustředící se primárně na člověka a jeho možnosti rozvoje potenciálu, jehož základními otázkami by měla být důležitost seberealizace. Sekundárně pak jak již bylo zmíněno na mezilidské vztahy. Z toho důvodu humanistická teorie přichází s tvrzením, že jedinec chce naplňovat tyto potřeby a vyžaduje pociťovat smysluplnost, klade důraz na vnitřní dynamiku a jedinečnost své osobnosti, dále pak i na emoční prožitek. Jedinec je pak podle C. R. Rogers pokládán za aktivního tvůrce svého vlastního života, ve kterém má svobodu volby, ale za naplnění svých životních cílů i života samotného si zodpovídá sám a k tomu všemu potřebuje nacházet ke svému vývoji smysl a jeho nejvyšší potřebou se stává právě vlastní sebeaktualizace. Výborně ve své knize tuto skutečnost popsal Bertrand, který ji sice vztahoval k vzdělávání, ale myšlenka je totožná i s pracovním

výkonem „*Pánem svého vzdělání musí být sama osoba, která se nachází v procesu učení, to ona musí řídit své vzdělání a užívat při tom své vnitřní energie.*“ (Bertrand 1998 str.17)

Další důležitou součástí humanistické teorie v pracovním nasazení je McGregorova teorie X a Y. „*McGregor chtěl teoriemi X a Y upozornit na skutečnost, že jací jsou lidé, záleží na tom, jak se s nimi zachází*“ (Kolman, Rymešová, Chýlová a Galton 2012 str.43)

Teorie X

McGregor předpokládá že *“pracovníci mají přirozenou averzi vůči práci a budou se jí vyhýbat, pokud to bude možné”* (McGregor, 1960, s. 45). Podle teorie X je řízení zaměstnanců založeno na trestech a odměnách a zaměstnanci jsou motivováni pouze finančními pobídkami. Někteří kritici teorie X tvrdí, že tento přístup znevýhodňuje vývoj zaměstnanců a může vést ke snížení výkonnosti. Na druhé straně, někteří lidé věří, že teorie X může být účinná v situacích, kdy jsou zaměstnanci obtížně říditelní, nebo pokud je v organizaci potřeba rychlého rozhodování.

Celkově lze říci, že teorie X má své výhody a nevýhody a její použití závisí na specifických situacích a potřebách organizace.

Teorie Y

Teorie Y je teorie o lidské motivaci a předpokládá, že *“Lidé jsou ochotni se sami kontrolovat a řídit, a to nejen za účelem dosažení odměn, ale i pro samotnou činnost a pro uspokojení potřeb týkajících se seberealizace.”* (McGregor 1960 str. 34) Oproti teorii X se teorie Y soustředí na to, že pracovníci se chtějí cítit zapojení do rozhodování a ovlivňovat svůj pracovní proces.

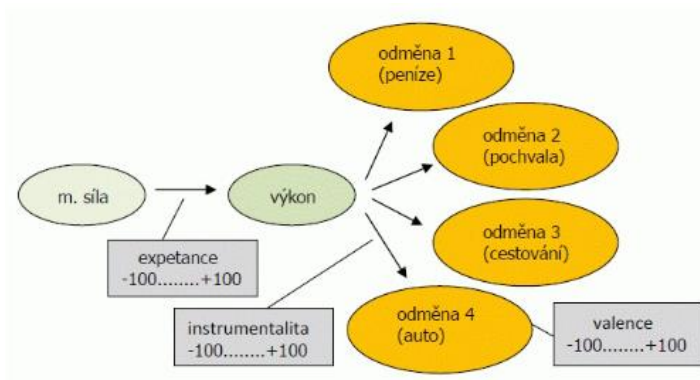
Teorie Y tvrdí, že pracovníci mají potenciál k rozvoji, jsou tvořiví a dokážou převzít odpovědnost za své vlastní úkoly. Zaměstnavatelé by se měli soustředit na to, jak podporovat a rozvíjet tuto motivaci u svých pracovníků, a ne na to, jak je kontrolovat a vnucovat jim řešení. Teorie také zdůrazňuje, že pracovní prostředí by mělo být podporující a přátelské, aby pracovníci mohli efektivně spolupracovat a dosahovat společných cílů. Teorie Y může pomoci zaměstnavatelům lépe pochopit, jaké faktory ovlivňují vnitřní motivaci pracovníků a jak je mohou podporovat k maximálnímu výkonu.

Ve vztahu ke každodennímu pracovnímu prostředí mohou být aplikovány různé techniky a strategie, které jsou v souladu s teorií Y. Patří sem například zapojení zaměstnanců do rozhodování a poskytnutí pružnosti v pracovních podmínkách. Teorie Y

může také sloužit jako inspirace pro tvorbu inovativních pracovních metod, které jsou zaměřeny na rozvoj pracovníků a podporu jejich vnitřní motivace.

3.3.2 Teorie očekávání

Teorie očekávání jejímž tvůrcem je V. H. Vroom je též známá jako (Vroom's Expectancy Theory) a je založena na tom, že motivace je proces zaměřený na budoucnost, a proto se týká spíše než uspokojením, tak právě očekáváním. Vroom se ve své práci opírá o hypotézu, že lidé jednají tak, aby jim to v budoucnu přineslo nejvyšší možný užitek a nechají se přitom ovlivnit třemi faktory. Těmito faktory jsou:



Obrázek č. 1: Vývoj teorie očekávání

Zdroj: <https://www.businessinfo.cz/navody/motivace-v-organizacich/4/>
vnímanou subjektem, že chování, tj. požadovaná činnost povede k výsledku“ (Kolman, Rymešová, Chýlová a Galton 2012 str.54).

Expektace, „Očekávání Vroom chápal jako pravděpodobnost *vnímanou subjektem, že bude schopen vykonat požadované“ (Kolman, Rymešová, Chýlová a Galton 2012 str.54).*

Instrumentalita, „*znamená pravděpodobnost opět*

Valence, kterou můžeme chápat jako odpovídající odměnu za

odvedenou práci, příkladem může být dělník na stavbě který za svou práci očekává peníze a ne pochvalu, na druhou stranu pak pilný student, jenž si od rodičů přeje právě po tu pochvalu.

Vroomova teorie dále poskytuje vzorec jenž může sloužit jako vodítko pro orientační výpočet síly motivace. $MS = E \times \Sigma (I \times V)$

(MS), Valence (V), Instrumentalita (I) a Expektace (E).

3.3.3 Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti z roku 1965 od J. S. Adamse zkoumá, jak lidé vnímají to, jak se s nimi zachází a jak se zachází s ostatními. Aby se s člověkem zacházelo spravedlivě, musí mít stejné možnosti jako ostatní lidé nebo skupiny. Spravedlnost je založena na pozorování a také na pocitech a vnímání jednotlivce. Spravedlnost a rovnost je třeba od sebe odlišovat, protože zatímco za rovnost se považuje stejné zacházení se všemi, v případě rozdílného zacházení tomu tak vždy být nemusí. „*Teorie spravedlnosti ve skutečnosti tvrdí, že lidé budou lépe motivováni, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě, a demotivováni, jestliže se s nimi bude zacházet nespravedlivě.*“ (Armstrong, 1999, str. 307). Když se tedy se zaměstnancem dobře zachází a když je za svou práci pochválen, bude mít větší motivaci úkoly plnit a dělat je dobře.

Podle Adamse (1965) existují dva typy spravedlnosti. První je distributivní, která se týká vnímání pocitů lidí nad tím, jak se domnívají, že jsou odměňováni v souladu s vykonanou prací a ve srovnání s ostatními. Druhý typ spravedlnosti je znám jako procedurální spravedlnost a zaměřuje se na to, jak pracovníci vnímají, jak spravedlivé jsou zásady a postupy podniku v oblastech, jako je hodnocení zaměstnanců, disciplinární opatření nebo například povyšování.

3.4 Nástroje pracovní motivace

Nástroje pracovní motivace jsou klíčovými faktory, které mají vliv na produktivitu, spokojenost a výkon zaměstnanců v práci. Pracovní motivace zahrnuje soubor faktorů, které ovlivňují úroveň zájmu a nadšení zaměstnanců při plnění jejich pracovních povinností.

Mezi nejúčinnější nástroje motivace patří uznání a odměny za práci, poskytování příležitostí pro rozvoj a růst, jasné a srozumitelné cíle a úkoly, poskytování zpětné vazby a podpora vlastní iniciativy a týmové spolupráce, dalším nástrojem motivace je zajištění

pracovního prostředí, které podporuje efektivní a kreativní myšlení, včetně dostupnosti potřebné technologie a vybavení, ergonomických pracovních míst a čistého prostředí. Zahrnutí zaměstnanců do rozhodovacího procesu a poskytnutí možnosti účasti na projektech a iniciativách podporuje pocit spolupráce a zapojení.

Důležitým faktorem pro motivaci zaměstnanců je také spravedlivé a transparentní hodnocení výkonu, včetně jasných kritérií a očekávání. Zaměstnanci by měli mít přístup k informacím o svém výkonu a být schopni se průběžně učit a zlepšovat se, zároveň podle Urbana nesmíme zapomenout na sankce týkající se určitých nedostatků *„Chceme-li určitému jednání zabránit nebo je omezit, je třeba za něj sankciovat“* (J. Urban 2017 str. 28)

3.4.1 Odměny

Jednou z nejdůležitějších strategií, jak inspirovat zaměstnance, jsou odměny. Odměny se na pracovišti využívají k podpoře výkonu a zvýšení produktivity pracovníků. *„Tento pojem chápeme v širokém či psychologickém smyslu tohoto slova: netvoří ji tedy jen odměna finanční, ale cokoliv, co je pro zaměstnance příjemné“* (J. Urban 2017 str. 24) Příkladem je zvýšení platu, prémie, provize a další formy peněžních odměn. Možnost pracovat z domova, možnosti profesního rozvoje, lepší pracovní podmínky a jiné druhy uznání jsou naopak příklady nefinančních odměn. Systém odměn lze využít také jako motivační nástroj založený na zpětné vazbě a uznání, což může posílit pocit sounáležitosti a uznání. Je však nezbytné mít na paměti, že pobídky by měly být spravedlivé a otevřené všem zaměstnancům, protože to může posílit pocit spravedlnosti a důvěry mezi zaměstnanci a podnikem.

3.4.2 Sankce

Sankce jako nástroj pracovní motivace patří mezi kontroverzní témata v oblasti řízení lidských zdrojů. Na jedné straně mohou být sankce účinným nástrojem pro dosažení cílů a udržení pořádku na pracovišti. Na druhé straně však mohou mít nežádoucí vedlejší účinky, jako je snížení motivace, zvýšení stresu a narušení firemní kultury.

Existuje řada faktorů, které ovlivňují účinnost sankcí jako nástroje pracovní motivace. Mezi tyto faktory patří povaha pracovního prostředí, firemní kultura a individuální

požadavky zaměstnanců. Sankce by měly být používány jako doplňkový nástroj k pozitivní motivaci. *„Na rozdíl od odměn jsou však důležité především tehdy, chceme-li určitému jednání zabránit.“* (J. Urban 2017 str. 25) Je zásadní, aby sankce byly spravedlivé, přiměřené a transparentní a také nesmí nedocházelo k pocitu nespravedlnosti a nedůvěry mezi zaměstnanci a vedením.

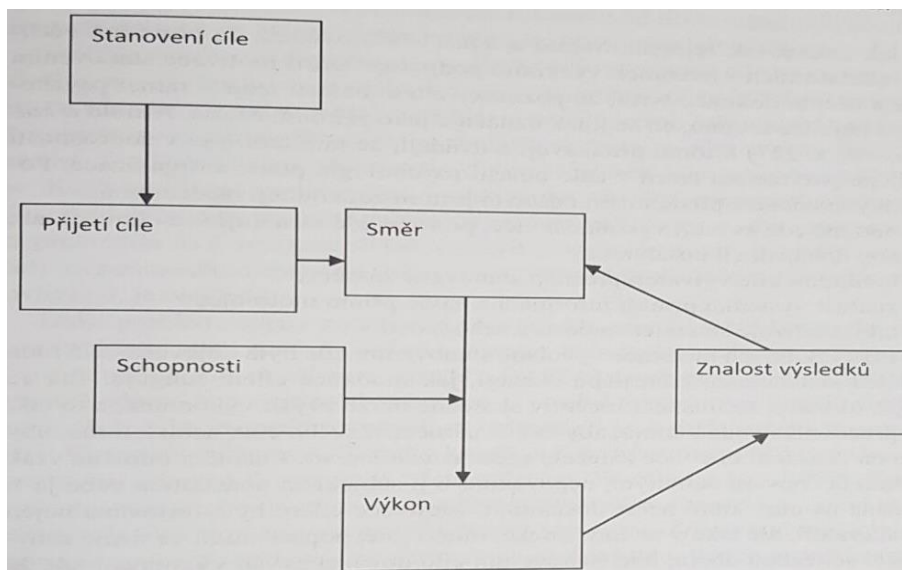
Podle Urbana mohou efektivní sankce vést k větší produktivitě, zlepšení výkonnosti a udržení pořádku na pracovišti. Nicméně výsledky jsou ovlivněny mnoha faktory jako jsou sankce hmotné a nehmotné, hmotnou sankcí může být snížená mzda, nebo absence odměn, za to nehmotná sankce je třeba výtky, dále je třeba brát v úvahu individuální rozdíly mezi zaměstnanci.

V závěru je důležité zdůraznit, že sankce by měly být použity jako součást komplexního plánu řízení lidských zdrojů a že by neměly být jediným nástrojem pracovní motivace. *„Přehnané trestání zaměstnanců za to, že svou práci nezvládají, vede většinou jen k rostoucí nespokojenosti a zvýšeným odchodům z organizace.“* (J. Urban 2017 str. 26)

3.4.3 Motivace stanovování cílů

Motivace stanovováním cílů je důležitým nástrojem pro zvýšení výkonu a dosažení úspěchu v práci. Tento proces začíná stanovením konkrétních a měřitelných cílů, které jsou poté průběžně hodnoceny a upravovány.

Při stanovování cílů je důležité, aby byly dosažitelné a realistické, aby zaměstnanci měli pocit, že jsou dosažitelné a aby mohli sledovat svůj pokrok. Vytvoření jasných a specifických cílů také pomáhá zaměstnancům pochopit, jakým způsobem jejich práce přispívá k celkovému cíli firmy. Proces motivace stanovení cíle lze zobrazit pomocí následného diagramu.



Obrázek č. 2: Motivace stanovením cíle

Zdroj: Kolman, Ryměšová, Chýlová a Galton, Motivace, produktivita a způsob života 2012

Průběžné hodnocení a zpětná vazba jsou klíčovými prvky motivace stanovování cílů. Zaměstnanci musí být informováni o tom, jak se jim daří a co musí udělat pro dosažení stanovených cílů. Tento proces také umožňuje zaměstnancům vidět svůj pokrok a vývoj. Motivace stanovování cílů může mít několik výhod. Kromě zvýšení produktivity může pomoci zlepšit komunikaci a koordinaci mezi zaměstnanci a vedením a zvyšovat jejich zodpovědnost a angažovanost v práci. Zároveň může být nástrojem pro rozvoj zaměstnanců, kteří mohou získávat nové zkušenosti a dovednosti při plnění svých cílů. Nicméně, motivace stanovování cílů také může mít své nevýhody. Pokud jsou cíle nerealistické, mohou zaměstnance odrazovat a vést k pocitu neúspěchu. Navíc, pokud jsou cíle nastaveny příliš vysoko, může to vést k nafukování výkonů a podvádění při hodnocení. Celkově, motivace stanovování cílů je významným nástrojem pro zvýšení výkonu a motivace zaměstnanců. Správné stanovení a průběžné hodnocení cílů mohou vést k větší angažovanosti a zodpovědnosti zaměstnanců, ale vyžaduje pečlivé plánování a implementaci.

3.4.4 Nevhodné motivační nástroje

Motivace zaměstnanců je klíčovým faktorem pro dosažení úspěchu v podnikání. Je všeobecně známo, že motivovaní zaměstnanci jsou produktivnější, kreativnější

a mají větší zájem o spolupráci s ostatními. Nicméně, ne všechny motivace jsou stejně účinné nebo etické. *"Nevhodné motivační nástroje mohou mít negativní dopad na výkon zaměstnanců a celkovou produktivitu organizace."* (Pinder, 2008, str. 186)

Podle Deciho, Koestnera a Ryana platí že *"Nevhodné motivační nástroje mohou vést k tomu, že se zaměstnanci budou snažit uniknout trestům nebo získat odměny bez ohledu na etiku a integritu."* (Deci, Koestner a Ryan, 1999, str. 55) Například použití trestů jako motivace může vést k tomu, že zaměstnanci budou mít strach z chyb a tím pádem budou opatrnější, ale také se budou cítit nejistě a pod tlakem. *"Motivace založená na strachu a trestu je neúčinná a může dokonce vést k negativním důsledkům, jako jsou vyhoření a snížená produktivita."* (Cameron a Quinn, 2006, str. 162) To může vést k pocitu beznaděje a nedostatku kontroly, což může vést ke snížení výkonu a snížení motivace.

Dalším nevhodným motivačním nástrojem je neustálá kontrola a dohled nad zaměstnanci. Zaměstnanci mohou mít pocit nedostatku důvěry a autonomie, což může vést ke snížení motivace a nadměrnému stresu. *"Nevhodné motivační nástroje mohou vést k pocitu nespravedlnosti a nedůvěry zaměstnanců vůči vedení organizace."* (Colquitt, LePine a Wesson, 2019, str. 279) Tento neustálý dohled také může vést k pocitu, že práce není dostatečně oceněna a že vedení podceňuje jejich schopnosti.

Dalším nevhodným nástrojem je konkurence mezi zaměstnanci. Když se jednotlivci cítí pod tlakem, aby porazili své kolegy, může to vést k nízké kvalitě práce a vysokému napětí v pracovním prostředí. To může mít negativní dopad na celkovou produktivitu a spolupráci v týmu.

3.5 Demotivace

Demotivace je stav, kdy jedinec ztrácí motivaci, chuť a zájem vykonávat určitou činnost, kterou předtím považoval za důležitou či přínosnou. Tento stav může mít negativní dopad na výkon a celkovou produktivitu člověka.

Existuje mnoho faktorů, které mohou způsobit demotivaci. *"Jedním z důvodů demotivace může být nedostatečná kontrola nad pracovním prostředím, včetně nedostatku podpory, nedostatku prostoru pro růst a neuspokojivých vztahů s nadřízenými."* (R. E. Deci a R. M. Ryan 1985 str. 67) dále pak nedostatečná odměna, nedostatek uznání, pocit nejistoty, špatné pracovní podmínky, vysoká pracovní zátěž a podobně. Často mohou být tyto faktory spojeny s pracovním prostředím, ale mohou také být důsledkem osobních problémů.

Demotivace může mít řadu důsledků. Jedním z nich je snížení výkonu, což v konečném důsledku může vést k neschopnosti plnit úkoly a cíle. Dalším důsledkem může být snížení sebedůvěry a sebehodnocení, což může vést k dalším problémům, jako je depresivní stav nebo nedostatek motivace k dalším úkolům.

Existuje několik způsobů, jak se s demotivací vypořádat. *"Klíčem k překonání demotivace může být identifikace a řešení konkrétních faktorů, které ji způsobují. To může zahrnovat změny v pracovním prostředí, komunikaci s nadřízenými a kolegy a hledání nových výzev a příležitostí."* (R. P. Pintrich a D. H. Schunk, 2002 str. 51). To může pomoci obnovit motivaci a chuť do práce. Důležité je také poskytnout si čas na relaxaci a zábavu, aby se snížil pocit stresu a napětí, které mohou způsobit demotivaci. Dalším způsobem, jak se s demotivací vypořádat, je mít jasně stanovené cíle a plány. To může pomoci udržet motivaci a směřovat úsilí k dosažení cílů. Důležité je také najít podporu od kolegů, rodiny nebo přátel, kteří mohou pomoci překonat obtíže a poskytnout podporu v obtížných časech.

4 Vlastní práce

4.1 Popis organizace a kontextu výzkumu

Mgr. David Konec, soudní exekutor sídlí v Chebu na adrese 26. dubna 573/10, 350 02 Cheb. Je to fyzická osoba, zabývající se prováděním exekuční činnosti. Exekutorský úřad je součástí soudního systému České republiky, kdy Česká republika propůjčila soudnímu exekutorovi výkon moci a jeho hlavní funkcí je provádět nucené vymáhání pohledávek a dalších závazků.

Soudního exekutora Mgr. Davida Konceze jmenoval do úřadu ministr spravedlnost JUDr. Pavel Rychetský v roce 2002. Ministerstvo spravedlnosti spravuje a určuje počet soudních exekutorů v ČR. Aktuálně je v ČR 152 soudních exekutorů. Pravomoc soudních exekutorů je v České republice celorepubliková, tzn. že oprávněný si může vybrat soudního exekutora dle vlastního uvážení bez vazby na adresu, nebo sídlo povinného.

Exekutorský úřad Cheb je v podstatě specializovanou právní firmou, která má za úkol vykonávat exekuční činnost v souladu s právními předpisy. Mezi hlavní činnosti soudního exekutora se řadí provádění exekucí na majetek povinného, jako jsou nemovitosti, movité věci a bankovní účty, příjem povinného (důchod – starobní, invalidní, mzda), dále jiná činnost exekutora (úschova peněz, listin, nebo movitých věci, provádění dobrovolných dražeb a jiné).

Exekutorský úřad spolupracuje s různými subjekty, jako jsou například advokáti, soudy, notáři, ale i další subjekty jako zaměstnavatelé, úřady a další, kteří poskytují na základě dotazu soudního exekutora součinnost (informace vedoucí ke zjištění majetkových poměrů povinného). Organizace je pod dohledem Ministerstva spravedlnosti, Exekučního soudu, a Exekutorské komory. Je ve své podstatě nejkontrolovanějším právním oborem.

Z hlediska organizace úřadu je zde Soudní exekutor a zaměstnanci soudního exekutora, tj. exekutorský kandidát, koncipient, administrativní pracovník, účetní, vykonavatel soudního exekutora a další zaměstnanci. Vzhledem k citlivosti práce, kterou exekutorský úřad vykonává, jsou všichni zaměstnanci vázáni mlčenlivostí a dodržováním přísných etických standardů.

4.1.1 Charakteristika organizace

Specializace:

Soudní exekutor provádí nucený výkon rozhodnutí (a další činnosti, viz výše) dle exekučního řádu, občanského soudního řádu a dalších, souvisejících předpisů (např. vyhlášky o odměně a náhradách soudního exekutora, stavovské předpisy...)

Právní subjekt:

Mgr. David Koncz, soudní exekutor je fyzická osoba, kterou stát pověřil exekutorským úřadem.

Organizace:

Úřad Mgr. Davida Koncze, soudního exekutora je organizován v hierarchické struktuře, kde soudní exekutor má hlavní slovo, nebo lépe "bez něj by to nešlo". Tzn. je to on, komu byl propůjčen státem výkon moci a kdo zaměstnává ostatní pracovníky exekutorského úřadu a nese plnou odpovědnost za jejich činnost (práci).

Etické standardy:

Vzhledem k povaze práce, kterou exekutorský úřad vykonává (práce s citlivými údaji účastníků řízení – od adres pobytu, rodných čísel, údajích o zaměstnavatelích, číslech bankovních účtů až po majetkové poměry povinných), jsou zaměstnanci vázáni dodržováním přísných stavovských předpisů. Soudní exekutor i všichni zaměstnanci soudního exekutora jsou vázáni mlčenlivostí, která je zcela zásadní.

Spolupráce:

Exekutorský úřad spolupracuje s dalšími subjekty, jako jsou advokáti, soudy, notáři, ale i neprávními profesemi, jako jsou zaměstnavatelé, úřady (katastrální, úřad práce, Česká správa sociálního zabezpečení...), pojišťovny, finanční domy atd. A to jak v rámci postižení majetku povinného (na základě exekučního příkazu na majetek povinného, kterým se zakazuje nakládat povinnému s konkrétním majetkem), tak při zjišťování majetku povinného (provádění tzv. součinností). Spolupráce s těmito subjekty je tedy nutná při zjišťování i zajišťování majetku povinného.

Celkově lze tedy konstatovat, že exekutorské úřady jsou úzce specializované právní “firmy“ které jsou postaveny na osobě soudního exekutora, ten je jmenován Ministrem spravedlnosti, jejichž počet je pevně stanoven a kteří provádí exekuční činnost v souladu s právními a stavovskými předpisy.

4.1.2 Popis pracovních pozic a týmů, které byli předmětem výzkumu

Soudní exekutor

Koncipient soudního exekutora

Asistent soudního exekutora

Správa exekutorského úřadu

Administrativní referenti:

Referent vymáhacího oddělení

Referent dražebního oddělení

Referent oddělení součinností

Referent finančního oddělení

Referent podatelny a recepce

Vykonavatel soudního exekutora

4.1.3 Vysvětlení, proč byla organizace zvolena

Exekutorský úřad Cheb jsem si zvolil ze čtyř důvodů

1. Na úřadě jsem v rámci letní brigády a následně DPP úvazku působil jako zaměstnanec
2. Úřad se nachází v mém rodném městě a blízko místa mého trvalého bydliště
3. S vedením, ale i se zaměstnanci úřadu mám velice kladný vztah a předpokládám že z položených dotazníků budu mít vysokou návratnost.
4. Ve vedoucí pozici organizace se nachází můj rodinný příslušník

4.2 Metodika výzkumu

Výstupem práce je provést dotazníkové šetření zaměřené na pracovní motivaci. Šetření dále byla za pomoci matematicko-statistických metod analyzována a vyhodnocena, na základě výsledku analýz byly dále vytvořeny návrhy změn přístupu vedení k zaměstnancům.

4.2.1 Popis prvku dotazovaných respondentů

Dotazovaní respondenti jsou tvořeni zaměstnanci Mgr. Davida Koncze, soudního exekutora. Jedná se o obyvatele Karlovarského kraje, okresu Cheb, s trvalým bydlištěm v Aši, Chebu, Sokolově a přilehlých obcích. Dotazník byl odeslán všem zaměstnancům, tedy vykonavatelům soudního exekutora, referentům vymáhacího, dražebního i účetního oddělení, zaměstnancům podatelny i součinností. Všichni respondenti jsou starší 20 let, horní věková hranice nebyla stanovena a musí mít ukončené minimálně střední odborné vzdělání. Na úřadě je početnější skupina žen. Délka pracovního poměru je od necelého roku po 20 let.

4.2.2 Popis použitého dotazníkového šetření (MWMS)

MWMS neboli (*Motivational Work and Management Scale*) v češtině pak **Motivační škála pro práci a řízení**, je dotazníková metoda, sloužící k měření pracovní motivace a spokojenosti zaměstnanců v organizaci. Tento dotazník obsahuje 40 položek, které měří různé aspekty pracovní motivace, jako je například zodpovědnost, úspěch, uznání, možnosti rozvoje, spolupráce a komunikace.

Každá položka je formulována jako tvrzení, na které má respondent ohodnotit svůj souhlas či nesouhlas na škále od 1 do 5, kde 1 znamená "zcela nesouhlasím" a 5 znamená "zcela souhlasím". Respondent také může označit "nevím" nebo vynechat položku, pokud neví nebo se mu položka nezdá relevantní.

4.2.3 Popis výběru vzorků a způsobu distribuce dotazníků

Dotazník byl odeslán všem zaměstnancům – Exekutorského úřadu Cheb pracujících na HPP, byl distribuován prostřednictvím interní e-mailové komunikace. Každý zaměstnanec obdržel odkaz na online dotazník, který byl uložen na webovém serveru a mohl být vyplněn kdykoliv

během dvou týdenního období. Respondenti byli informováni o účelu šetření a o způsobu zpracování dat. Také bylo zdůrazněno, že jejich účast je dobrovolná a anonymní a že nebudou mít žádné negativní důsledky v případě, že se rozhodnou nezúčastnit.

Po skončení období sběru dat byly dotazníky analyzovány a výsledky byly použity k popisu a analýze motivace zaměstnanců v Exekutorském úřadě Cheb.

4.2.4 Matematicko-statistické sledování

K vyhodnocení dat získaná prostřednictvím MWMS dotazníku bylo využito statistické rozšíření analýza dat pro aplikaci Microsoft Excel. Prostřednictvím dané analýzy, byla získána data vhodná pro následující matematicko-statistický postupy.

4.2.5 Lineární regrese

Lineární regrese je nejběžnější typ regrese, která se používá k odhadu vztahu mezi dvěma proměnnými. Jedna proměnná se nazývá nezávislá proměnná (x), zatímco druhá je závislou proměnnou (y). Při této metodě se snažíme najít lineární vztah mezi jednou nezávislou a jednou závislou proměnnou. Regresní analýza se pak používá k vytvoření matematického modelu, který nejvíce přesně popisuje vztah mezi těmito dvěma proměnnými.

Lineární rovnice má obvykle tvar $y = a + bx$, kde y je závislá proměnná, x je nezávislá proměnná, b je koeficient sklonu a písmeno a je konstanta. Pro nalezení nejlepšího lineárního modelu používáme **metodu nejmenších čtverců**, která se snaží minimalizovat součet kvadrátů rozdílů mezi skutečnými hodnotami závislé proměnné a odhadovanými hodnotami.

Regrese celkově je používána v mnoha oblastech, včetně ekonomie, sociologie, psychologie, medicíny, biologie a dalších. Pomáhá vědcům a analytikům porozumět vztahům mezi proměnnými a predikovat budoucí hodnoty závislé proměnné na základě nezávislé proměnné.

4.2.6 F-test

F-test je statistický test, který se používá k porovnání rozptylů mezi dvěma nebo více soubory dat. Tento test je založen na poměru variancí (rozptylů) mezi soubory dat. F-test se používá k testování hypotézy o rovnosti rozptylů mezi dvěma nebo více soubory dat.

4.2.7 Koeficient determinace

Koeficient determinace, označovaný také jako R^2 , je statistický ukazatel, který se používá k vyjádření míry, do jaké je lineární regresní model schopen vysvětlit variabilitu v datové množině. Koeficient determinace se pohybuje v rozmezí od 0 do 1. Hodnota 0 znamená, že lineární regresní model nedokáže vysvětlit žádnou variabilitu v datech a hodnota 1 znamená, že lineární regresní model dokáže vysvětlit 100 % variabilitu v datech.

Koeficient determinace se často používá v ekonomické analýze, finančním modelování a dalších oblastech. Pomáhá analytikům a vědcům pochopit, jak dobře se jejich lineární regresní model přizpůsobuje datům a jaký podíl variability v datech dokáže vysvětlit.

4.2.8 Dvou výběrový t-test pro nezávislé vzorky

Dvou výběrový t-test pro nezávislé vzorky je statistická metoda, která se používá k testování hypotézy o rozdílu mezi středními hodnotami dvou nezávislých souborů dat. Tento test umožňuje porovnat průměrné hodnoty dvou souborů dat a určit, zda jsou tyto průměry statisticky významné nebo zda mohou být způsobeny pouhou náhodou.

Dvou výběrový t-test pro nezávislé vzorky je často používán v oblastech, jako je zdravotnictví, sociální vědy, ekonomie a další. Tento test umožňuje porovnat průměrné hodnoty dvou nezávislých souborů dat a určit, zda jsou tyto průměry statisticky významné nebo zda mohou být způsobeny pouhou náhodou.

5 Výsledky a diskuse

Dotazník byl vytvořen v Google Formuláře což je specializovaný software určený právě k dotazníkovým šetřením. Dotazník byl tvořen 18 otázkami a zpřístupnil se po pouhém rozkliknutí internetového odkazu.

Dotazníkové šetření bylo předem domluveno s Mgr. Davidem Konczem, soudním exekutorem, který představuje nejvyšší vedení na úradě. Dle jeho požadavků jsem k dotazníku připojil průvodní dopis, ve kterém jsem krátce představil sebe, univerzitu, obor a cíl šetření bakalářské práce. Mgr Koncz dále dotazník zmínil zaměstnancům na poradě vedení s žádostí o vyplnění. V průběhu dvou týdnů bylo získáno 22 odpovědí jež byly

použity pro následné ověření. Zkoumány byly primárně tři věci – regresní vztahy mezi odměnami a motivací a mezi věkem a motivací, dále pak jestli má úroveň dosaženého vzdělání vliv na sílu motivace. Dotazníkové šetření, které zkoumalo výše zmíněné prvky, mělo podle toho také situované otázky, z 18 otázek v dotazníku bylo sedm otázek věnováno vztahu mezi odměnami a motivací, pět otázek bylo pro vzdělání a motivaci a zbylých šest sloužilo pro analýzu vztahu mezi věkem a motivací.

5.1 Výsledky výzkumu

Výzkum probíhal v aplikaci Microsoft Excel za využití zdarma dostupného rozšíření „analýza dat“ jenž nám zpracovala data získaná z dotazníku která byla následně podrobena matematicko-statistické analýze. Z tří zkoumaných prvků se u dvou potvrdila lineární regrese (u každého s jinou silou) a u třetího prvku se za pomoci t-testu nedokázala prokázat regresní vztah.



Obrázek č. 4: Koláčové grafy z dotazníkového šetření

Zdroj: autor

5.1.1 Prezentace hlavních výsledků šetření a jejich interpretace

Původní výstup dat z dotazníkového šetření měl formu koláčových grafů viz. obrázek, což bylo pro potřebnou analýzu nevyhovující, data proto byla převedena do tabulkové podoby a následně filtrována tak, aby každý ze tří zkoumaných prvků obsahoval příslušné otázky a odpovědi (kompletní tabulka s výsledky dotazníku je v přílohách). Následně se zkoumaly:

5.1.1.1 Vztah odměn a motivace

Nejprve bylo potřeba konkrétní data extrahovat z původní tabulky a vytvořit novou tabulku sloužící k regresivní analýze. Dále byl vytvořen graf a data byla podrobena analýze dat. Po analýze dat byla data využita k statistickému zkoumání, jehož cílem bylo vytvořit regresní funkci, sdruženou regresní funkci, zjištění síly závislosti, ověření hypotézy týkající se statistické významnosti a v poslední řadě určení koeficientu determinace.

Graf funkce regresní přímky:

Regresní funkce: $y=0,528x+0,714$ Za x můžeme doplnit, jak hodně chceme zaměstnance potěšit odměnou a y nám následně ukáže jakou sílu motivace z toho můžeme očekávat.

Sdružená regresní přímka: $x=0,7528y + 1,3795$ Ta nám pomůže zjistit, jak moc musíme odměnit (x) zaměstnance abychom získali požadovanou motivaci (y)

Síla závislosti: $r = 0,6305$ (63,1 %) středně silná závislost Tento korelační koeficient nám říká, jak moc může odměna ovlivnit motivaci zaměstnanců.

Testování statistické významnosti: Na hladině významnosti $\alpha = 5 \%$, se prokázalo že model je statisticky významný. Potvrzení této hypotézy nám říká že analýza a následné testování bylo provedeno na dostatečném počtu subjektů (dat bylo dost a byla v pořádku).

Koeficient determinace: $R^2 = 0,3974$ (39,75 %) Tento koeficient nám říká že pomocí lineární závislosti jsme motivaci za užití odměn vysvětlili z 39,75 %.

5.1.1.2 Vztah věku a motivace

Postup byl stejný jako u předchozího zkoumání proto zde nebude popsán a budou rovnou prezentovány výsledky, jediným rozdílem je absence sdružené regresní funkce z důvodu její bezvýznamnosti způsobené nízkou závislostí.

Graf funkce regresní přímky:

Regresní funkce: $y = 0,0148x + 2,5706$ Její význam je stejný jako v předchozím zkoumání.

Síla závislosti: $r = 0,2056$ (20,6 %) slabá závislost Opět je význam stejný jako u předchozího zkoumání.

Testování statistické významnosti: Na hladině významnosti alfa = 5 %, se nepodařilo prokázat, že je model statisticky významný. To na rozdíl od předchozího zkoumání svědčí o tom, že testování postrádalo dostatečný počet dat.

Koeficient determinace: $R^2 = 0,0423$ (4,23 %) Takto nízké procento nám doplňuje testování statistické významnosti a potvrzuje daný nedostatek.

5.1.1.3

Vzdělání a motivace

Cílem tohoto zkoumání je pomocí t-testu ověřit, zda spolu úroveň vzdělání a síla motivace souvisí. Postup byl skoro totožný jako u předchozích dvou zkoumání s tím rozdílem že dat ohledně motivace lidí s vysokoškolským vzděláním bylo výrazně méně než od lidí se středoškolským vzděláním. Tato zkušenost byla vyřešena zprůměrováním dat lidí se středoškolským vzděláním na počet odpovídající lidem s vysokoškolským vzděláním.

K úspěšnému t-testování bylo potřeba vytvořit následující hypotézy:

H0 Na hladině významnosti alfa = 5 % se neprokázalo že vzdělání ovlivňuje motivaci

H1 Na hladině významnosti alfa = 5 % se prokázalo že vzdělání ovlivňuje motivaci

Dalším krokem byl **Kritický obor**, v němž se porovnávala **Hodnota p** (0,969) s pravděpodobností **Alfa**(0,05). Za předpokladu že by byla Hodnota p nižší než alfa, tak by se podařilo potvrdit hypotézu H1, v našem případě tomu tak ale nebyla a hypotéza byla zamítnuta.

Výstupem tohoto měření bylo že motivace a vzdělání spolu s pravděpodobností 95 % nesouvisí.

5.1.2 Srovnání zjištěných výsledků s očekáváním a výsledky zkoumání

Výsledky prvních dvou měření byly téměř kompletně shodné s očekáváním, výjimkou zde je úroveň koeficientu determinace u zkoumání věku a motivace, jeho úroveň byla nižší

skoro trojnásobně, než se čekalo, za to velkým překvapením bylo třetí zkoumání kde se vůbec nečekalo že by společně vzdělání a motivace nemusely souviset. Termín nemusely je použít, protože jde pouze o 95 % měření.

5.2 Diskuse

Tato část diskuse by měla být věnována vrchnímu vedení Exekutorskému úřadu Cheb. Na základě měření se zjistilo že odměny jsou lehce víc než středně silný motivátor pro zaměstnance úřadu a měli by k tomu být také využívány. Otázka v dotazníku s nejvyšším počtem stejných odpovědí byla otázka týkající se názoru na důležitost pracovního prostředí, kde si přes 70 % dotazovaných myslí že je to velice důležité. V poslední řadě je důležité zmínit že dotazník obsahoval také otázky týkající se zpětné vazby od vedení na jejich dobře odvedenou práci. Dotazovaní si ve velkém množství u obou otázek myslí, že za svou dobře odvedenou práci nejsou dostatečně pochváleni. Řešení může být zahájeno například pochvalou a poděkováním za vyplnění dotazníku.

5.2.1 Diskuse výsledků a jejich vztah k dosavadním poznatkům v oblasti motivace pracovní činnosti

Na základě rešerše této práce je zřejmé že odměna nemusí být pouze finanční, ale může být také v podobě příležitosti k dalšímu rozvoji a vzdělání, umožněním flexibilnější pracovní doby, dále pořádáním firemních a kulturních událostí, nebo poskytnutím možnosti pracovat z domova (homeoffice). Dále je důležité zmínit že pochvala a ocenění je jedním z nejdůležitějších motivátorů a nemělo by se jimi šetřit, obzvláště v případě, ve kterém si zaměstnanci opravdu zaslouží pochválit. Navíc nelze opomenout její ekonomickou „dvoj hodnotu“ – zaměstnavatele nic nestojí a zaměstnanci jsou na základě pochvaly výkonnější.

Ze statistického zkoumání je zřejmé že motivace je slabší u starších zaměstnanců, proto by se na ně vedení úřadu mohlo zaměřit prvotně.

5.2.2 Zhodnocení přínosu práce pro zkoumanou organizaci a možná doporučení pro zlepšení pracovní motivace

Zkoumat pracovní motivaci na zaměstnancích Exekutorského úřadu Cheb bylo Mgr. Davidem Konzem povoleno za předpokladu, že s ním budu výsledky mého zkoumání sdílet

a v případě zjištění něčeho významného pana Magistra na tento fakt upozorním. To bylo provedeno v předchozím textu a dále je s ním celé měření konzultováno na osobní úrovni.

6 Závěr

V této bakalářské práci byla popsána a analyzována problematika pracovní motivace v organizaci Exekutorského úřadu. Bylo zjištěno, že motivace je klíčovým faktorem pro úspěšnou a efektivní pracovní činnost zaměstnanců, a že existuje mnoho faktorů, které mohou ovlivnit úroveň motivace.

Na základě provedeného výzkumu a analýzy byly identifikovány faktory, které nejvíce ovlivňují motivaci a u kterých by bylo dobré změnit přístup zaměstnanců. Hlavní částí této práce bylo za pomoci matematicko-statistických metod rozebrat data získaná dotazníkovým šetřením.

Lze konstatovat, že motivace zaměstnanců je klíčovou oblastí, která by měla být průběžně sledována a řešena. Zlepšení úrovně motivace může vést ke zlepšení výkonnosti zaměstnanců a celkově k lepšímu výkonu organizace. Je proto důležité, aby organizace neustále hledala způsoby, jak motivovat své zaměstnance a podporovat jejich rozvoj.

7 Seznam použitých zdrojů

1. KOLMAN, Luděk. RYMEŠOVÁ, Pavla. CHÝLOVÁ, Hana. GRALTON, Lucie. *Motivace, produktivita a způsob života*. Praha: Linde Praha, 2012. ISBN 978-80-7201-892-5.
2. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-169-0.
3. NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7.
4. ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 9788071696148.
5. HAGEMANN, Gisela. *Motivace*. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-13-0.
6. HRON, Jan, Bohumila LHOTSKÁ a Tomáš MACÁK. *Teorie řízení: podklady ke cvičení*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2009. ISBN 978-80-213-1913-4.
7. MASLOW, Abraham. *A Theory of Human Motivation*. Wilder Publications, 1943. ISBN 978-1684113187.
8. DECI, Edward. Ryan, Richard. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Springer New York, 1985. ISBN 978-0-306-42022-1.
9. BAUMEISTER RF, LEARY MR. The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychol Bull*, ISBN 978-3-319-28099-8.
10. URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
11. MASLOW, Abraham. *Motivation and Personality*. Harper and Row, 1987. ISBN 978-00-604-1987-5.
12. BERTRAND, Yves. *Soudobé teorie vzdělávání*. Praha: Portál, 1998. Studium (Portál). ISBN 80-7178-216-5.
13. MCGREGOR, D. *The human side of enterprise*. McGraw-Hill, 1960. ISBN 978-00-714-6222-8
14. PINDER, C. C. *Work motivation in organizational behavior* (2nd ed.). Psychology Press. ISBN 978-13-175-6146-0
15. DECI, E. L., KOESTNER, R., RYAN, R. M. A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 1999.
16. CAMERON, K.S. QUINN, R.E. *Diagnosing and Changing Organisational Culture Based on Competing Values Framework*. Josey Bass. 2006. ISBN 978-04-706-5026-4
17. COLQUITT, A. Jason. *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. McGraw-Hill Education. 2006. ISBN 978-12-592-5220-4
18. PINTRICH, P. R., SCHUNK, D. H., *Motivation in Education: Theory, Research, and Applications*. Merrill. 2002. ISBN 978-01-301-6009-6

8 Seznam obrázků a tabulek

8.1 Seznam obrázků

1. Obrázek č. 1: Pyramida potřeb (str. 15)
2. Obrázek č. 2: Vývoj teorie očekávání (str. 21)
3. Obrázek č. 3: Motivace stanovením cíle (str. 25)
4. Obrázek č. 4: Koláčové grafy z dotazníkového šetření (str. 34)

8.2 Seznam tabulek

1. Tabulka č. 1: Motivátory a hygienické faktory (str. 18)

Přílohy

Výsledky dotazníkového šetření

| Kolik je vám let? | Jak moc jste motivováni k dosažení cílů ve Vaší práci? | Jak moc jste motivováni k učení se nových věcí a zlepšování svých dovedností v práci? | Jak moc jste motivováni k překonávání překážek a řešení problémů ve Vaší práci? | Jak moc jste motivováni k inovaci a hledání nových řešení ve Vaší práci? | Jak moc jste motivováni ke spolupráci s kolegy a vytváření pozitivní pracovní atmosféry? | průměrné hodnoty motivace |
|-------------------|--|---|---|--|--|---------------------------|
| 20-30 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 |
| 20-30 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3,4 |
| 45-50 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2,6 |
| 30-40 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 30-40 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 20-30 | 4 | 3 | 2 | 2 | 5 | 3,2 |
| 30-40 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2,4 |
| 30-40 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2,2 |
| 30-40 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4,6 |
| 40-45 | 4 | 2 | 3 | 5 | 5 | 3,8 |
| 40-45 | 3 | 4 | 2 | 1 | 4 | 2,8 |

| | | | | | | |
|--------------|---|---|---|---|---|------------|
| 40-45 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3,6 |
| 45-50 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3,8 |
| 50-90 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 45-50 | 4 | 4 | 3 | 3 | 1 | 3 |
| 30-40 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2,8 |
| 45-50 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 30-40 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 50-90 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 45-50 | 2 | 2 | 3 | 3 | 5 | 3 |
| 50-90 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 20-30 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 |

| Jakou dosaženou vzdělání (Zaškrtněte možnost) | nejvyšší úroveň máte? jednu | Jsem motivován/a pracovat v této organizaci." | Mám dostatečné příležitosti rozvíjet své schopnosti a dovednosti v této organizaci. | Považuji možnosti kariérního růstu v této organizaci za důležitý motivátor pro mě. | Dobrá pracovní atmosféra a kolegiální v týmu jsou pro mě důležitými motivátory. | průměrné hodnoty motivace |
|--|------------------------------------|---|---|--|---|----------------------------------|
| maturitní | 2 | 1 | 3 | 4 | 2,5 | |
| maturitní | 4 | 4 | 5 | 2 | 3,75 | |

| | | | | | |
|--------------------|---|---|---|---|-------------|
| maturitní | 3 | 3 | 4 | 5 | 3,75 |
| magisterské | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| bakalářské | 1 | 2 | 5 | 5 | 3,25 |
| bakalářské | 2 | 1 | 1 | 5 | 2,25 |
| maturitní | 3 | 1 | 2 | 5 | 2,75 |
| maturitní | 3 | 2 | 3 | 5 | 3,25 |
| maturitní | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 |
| maturitní | 4 | 4 | 2 | 5 | 3,75 |
| maturitní | 1 | 2 | 1 | 5 | 2,25 |
| maturitní | 4 | 3 | 2 | 5 | 3,5 |
| maturitní | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| maturitní | 5 | 5 | 4 | 5 | 4,75 |
| bakalářské | 3 | 3 | 1 | 5 | 3 |
| maturitní | 2 | 3 | 2 | 5 | 3 |
| magisterské | 3 | 4 | 2 | 4 | 3,25 |
| maturitní | 5 | 3 | 5 | 4 | 4,25 |
| maturitní | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| maturitní | 2 | 3 | 2 | 5 | 3 |

| | | | | | |
|------------------|---|---|---|---|----------|
| maturitní | 3 | 3 | 1 | 5 | 3 |
| maturitní | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 |

| Myslím si, že moje odměny jsou odpovídající mým pracovním výkonům. | Odměny a benefity, které dostávám v této organizaci, jsou pro mě důležitým motivátorem. | Průměrné hodnoty názoru na odměny |
|--|---|--|
| 1 | 2 | 1,5 |
| 3 | 4 | 3,5 |
| 2 | 3 | 2,5 |
| 3 | 5 | 4 |
| 1 | 5 | 3 |
| 3 | 3 | 3 |
| 3 | 5 | 4 |
| 1 | 3 | 2 |
| 4 | 5 | 4,5 |
| 3 | 4 | 3,5 |
| 1 | 5 | 3 |

| | | |
|---|---|-----|
| 4 | 4 | 4 |
| 3 | 2 | 2,5 |
| 4 | 5 | 4,5 |
| 4 | 3 | 3,5 |
| 2 | 4 | 3 |
| 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 |
| 2 | 4 | 3 |
| 3 | 1 | 2 |
| 3 | 3 | 3 |

| Jak moc souhlasíte s tvrzením: "Považuji možnost seberealizace v této organizaci za důležitý motivátor pro mě." | Jak často obdržíte pozitivní zpětnou vazbu od Vašeho nadřízeného? | Jak často se Vaše práce ocení a je Vám vyjádřeno uznání? | Jak moc jste spokojeni se svou prací v této organizaci obecně? | Jak byste ohodnotili svou úroveň motivace při práci v této organizaci? | průměrné hodnoty motivace |
|---|---|--|--|--|----------------------------------|
| 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1,0 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3,3 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|------------|
| 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2,5 |
| 5 | 2 | 2 | 4 | 5 | 3,0 |
| 5 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2,3 |
| 5 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2,0 |
| 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2,2 |
| 2 | 2 | 1 | 4 | 2 | 1,8 |
| 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3,0 |
| 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2,3 |
| 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1,3 |
| 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3,0 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3,3 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3,7 |
| 5 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2,7 |
| 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2,0 |
| 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2,0 |
| 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2,7 |
| 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1,8 |
| 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1,8 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|------------|
| 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2,2 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2,7 |