

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky

**STRUKTURA MOTIVAČNÍCH FAKTORŮ
V PRÁCI DĚLNÍKŮ A THP**

The structure of motivation factors in the work of blue-collar
and white-collar workers

Bakalářská diplomová práce

Petra Rozsypalová

Vedoucí bakalářské diplomové práce: PhDr. Helena Kubátová, Ph.D.

Olomouc 2012

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto závěrečnou bakalářskou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 10. 3. 2012

.....

Petra Rozsypalová

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mé práce PhDr. Heleně Kubátové, Ph.D., za odborné vedení, cenné rady a velmi vstřícný přístup při psaní mé závěrečné bakalářské práce.

V Olomouci dne 10.3.2012

Obsah	
Úvod.....	6
1 Motivace a související pojmy.....	8
1.1 Motivace	8
1.2 Motivy	9
1.3 Potřeba	9
1.4 Stimul	10
1.5 Vnitřní motivace	10
1.6 Vnější motivace	11
1.7 Zdroje motivace	12
1.8 Motivační profil	14
2 Teorie motivace	15
2.1 Teorie instrumentalisty	15
2.2 Teorie zaměřené na proces	16
2.2.1 Očekávání (exspektanční teorie)	17
2.2.2 Teorie spravedlnosti	18
2.2.3 Teorie cíle	18
2.3 Teorie zaměřené na obsah	19
2.3.1 Maslowova hierarchie potřeb	20
2.3.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace	21
3 Popis organizačního prostředí	27
1.1 Vlastnická struktura a historie	27
1.2 Organizační struktura Edwards Services, s.r.o.	28
1.3 Zaměstnanecká struktura	28
1.3.1 Popis pracovních pozic	30
4 Výzkum	32
4.1 Cíle výzkumu a teoretický předpoklad	32
4.2 Výzkumný vzorek	33
4.3 Metodologie zkoumání motivace	34
4.4 Konstrukce dotazníku	35
4.5 Předvýzkum	38
4.5.1 Výsledky předvýzkumu	38
4.6. Distribuce dotazníku	40
5 Výsledky výzkumu	41

5.1	Struktura respondentů	41
5.2	Teoretické předpoklady	43
5.3	Struktura motivačních faktorů v práci dělníků a THP	45
5.4	Identifikace rozdílů v motivační struktuře THP pracovníků a dělníků	47
6	Motivační program	50
6.1	Obecná východiska a postup při tvorbě motivačního programu	50
6.2	Doporučení pro motivační program společnosti	51
	Závěr	53
	Použitá literatura	55
	Seznam obrázků, tabulek, grafů	56
	Seznam příloh	57

Úvod

Motivace lidského chování je jedním z tajemství, ke kterým přes mnoho dobrých i méně dobrých pokusů na cestě za odhalením zatím člověk nemá univerzální klíč.

V laickém chápání se většinou v souvislosti s motivací objevuje slůvko PROČ. Ptáme se tím po důvodech a příčinách toho, že se lidé chovají určitým způsobem. Co je vede nebo nutí k tomu, že pracují, sportují, dělají to či ono nebo to naopak nedělají? Motivace je tak pro nás určitým palivem či zdrojem energie. Asociace s palivem je příhodná. Je nám jasné, že automobil s prázdnou nádrží nedojede k cíli. Stejně tak víme, že do nádrže tankujeme jednu naftu, podruhé benzín nebo třeba plyn, podle toho, jakým dopravním prostředkem zrovna cestujeme. Palivo nebo jeho struktura není vždycky stejné u automobilů ani u lidí. Při nerozváženém počínání u čerpací stanice se nám může stát, že se třeba i s plnou nádrží vůbec nerozjedeme. I u motivace nás zajímá její struktura. Stejně jako u automobilu nebo jiného prostředku dopravy je nutné znát strukturu paliva pro jeho budoucí výkon, je cenné znát zdroje motivace lidí, jejichž pracovní výkon máme řídit a jejichž pracovní výkon je stěžejní pro výkon a konkurenční schopnost firmy. Ve své práci se budu zabývat motivací v souvislostech s obsahem práce a s dopady na strukturu motivačních faktorů, které jsou tímto obsahem generovány.

Přes mnohá úskalí a obtížnost metodologie určování zdrojů motivace, o kterých budu ještě hovořit, jsem si vytkla nesnadný cíl, a to identifikovat některé základní rozdíly ve struktuře motivačních faktorů dvou skupin pracovníků. Ve své práci předpokládám, že tyto skupiny pracovníků mají rozdílnou strukturu motivačních faktorů, protože rozdílný je i jmenovatel určující jejich pracovní činnost. Tímto jmenovatelem je samotný obsah práce. Při identifikaci rozdílů v motivační struktuře těchto dvou skupin se budu opírat nejvíce o práci amerického psychologa Frederika Irvinga Herzberga, který svým dílem významně přispěl k hledání odpovědi na otázku, co člověka v práci motivuje. Herzberg tvrdí, že určujícím

faktorem pracovní motivace, je právě obsah práce samotné a faktory související přímo s tímto obsahem. To je důvodem, proč budou jeho závěry pro mou práci podstatné.

Tato práce se výrazněji nezabývá psychickými vlastnostmi osobnosti a vlivem osobnostní struktury na výslednou pracovní motivaci. Není to proto, že by autorka těmto vlivům odepírala důležitost. Je to pouze proto, že těžiště této práce leží v hledání rozdílů v motivační struktuře, které plynou z jiných než psychických osobnostních vlivů. V našem případě z rozdílnosti obsahů práce.

1 Motivace a související pojmy

Motivace a pojmy s motivací související jsou v literatuře různými autory různých psychologických směrů definovány a vysvětlovány s většími či menšími rozdíly. V této kapitole se zaměřím na terminologii a definici stěžejních pojmů významných autorů této oblasti a s ohledem na cíl mé práce vysvětlím souvislosti daných pojmů s organizačním prostředím.

1.1 Motivace

Psychologie nenahlíží na motivaci jednotně. Tato skutečnost je daná tím, že je to věda multiparadigmatická. Plháková definuje motivaci jako: „Souhrn všech intrapsychických dynamických sil neboli motivů, které zpravidla aktivizují a organizují chování a prožívání s cílem změnit existující neuspokojivou situaci nebo dosáhnout něčeho pozitivního“ (Plháková 2003, s. 319). Pro srovnání uvedu i jak chápe motivaci Nakonečný: „Motivace je intrapsychický proces, který má svůj zdroj ve vnitřní a vnější situaci individua“ (Nakonečný 1997, s. 17). Z pohledu motivace v pracovním prostředí považuji za podnětnou motivaci ve smyslu, v jakém ji chápe Plamínek, který hovoří o motivaci jako vztahu dvou stran, přičemž na obou těchto stranách by měl být v konečné fázi zisk. Plamínek tvrdí toto: „Motivovat znamená nejen brát, ale také dávat. Je to proces, při kterém nabízíte člověku, od kterého něco potřebujete, uspokojení jeho zájmů“ (Plamínek 2010, s. 11). Jestliže Plamínek hovoří o uspokojování zájmů, je zřejmé, že je nutné tyto zájmy druhé strany znát. To je ovšem složitá věc. Vnitřní hybné síly – motivy, působící v lidské psychice mohou být jedincem uvědomované i neuvědomované. Případně nemusí být jedinec ochoten je dát poznat jiným lidem. V každém případě je jejich určení významné z hlediska využití této znalosti v práci manažera v jakékoliv organizaci.

V psychologii nalezneme dva hlavní úhly pohledu na motivaci. V podstatě se jedná o rozdělení motivace na vnitřní a vnější. V závislosti na tomto dělení potom pracujeme i s následujícími pojmy, které objasním.

1.2 Motivy

S oblastí vnitřní motivace souvisejí pojmy motiv a potřeba. Slovo motiv je převzato z latiny od slova *modus*, což znamená pohyb. Jak uvádí Říčan, je motiv faktor, který uvádí do pohybu jakoukoliv činnost či proces. A to jak ve fyzikálním slova smyslu, tak i psychickém (Říčan 2010, s. 96). Bedrnová a Nový poukazují na spojitost pojmu motiv s pojmem cíle, když říkají, že obecným cílem každého motivu je dosažení určitého finálního psychického stavu – nasycení (Bedrnová a Nový 2009, s. 363).

V psychologické terminologii rozlišujeme formy a druhy motivů. O tomto rozdělení hovoří např. Nakonečný, když mezi formy zahrnuje např. potřeby, zájmy, ideály. Druhy odlišuje od formy především poukázáním na konkrétní uspokojení nebo též na výchozí motivační stav (Nakonečný 2009, s. 248).

Ve smyslu druhů motivů rozděluje Plháková motivy do čtyř oblastí:

- sebezáchovné motivy
- stimulační motivy
- sociální motivy
- individuální psychické motivy

(Plháková 2004, s. 320).

Sebezáchovné motivy zahrnují kategorie jako motivy zajišťující přežití jednotlivce, motivy spadající do oblasti homeostatické regulace, motivy zajišťující přežití druhu. Touto oblastí se v této práci nebudu podrobněji zabývat. Významnější budou z hlediska struktury motivačních faktorů další tři oblasti, které Plháková uvádí.

1.3 Potřeba

Ne zcela jednoznačný pojem reprezentuje v psychologii slovo potřeba. Pojmy motiv a potřeba bývají často zaměňovány. Např. Říčan uvádí, že o motivu se hovoří často jako o potřebě v případech, když se má vyjádřit jakýsi nedostatek (Říčan 2010, s. 96). V souvislosti s potřebami hovoří Nakonečný o formě motivů a v této souvislosti uvádí: „Potřeby vyjadřují výchozí motivační stav, který se vývojem (zkušeností) zpředměňuje, tj.

nachází určitý objekt činností a s ním spojený instrumentální vzorec chování...motivy vyjadřují obsah dovršující reakce (uspokojení), a jako takové jsou to dále neanalyzovatelné psychologické příčiny chování“ (Nakonečný 1997, s. 29). Významným teoretikem motivace, který se zabýval potřebami je Henry Murray, jehož definici potřeby uvádí Plháková: „Konstrukt označující sílu (jejíž fyzikálně chemická povaha je neznámá) v oblasti mozku, která organizuje vnímání, myšlení, snažení a jednání v určitém směru, s cílem změnit existující neuspokojivou situaci“ (Plháková 2004, s. 366). Ačkoliv někteří teoretici důsledně rozlišují mezi pojmy motiv a potřeba (McClelland), řada z nich mezi těmito již významněji nerozlišuje. Vůdčí osobnost humanistické psychologie 60. let minulého století Američan Abraham Maslow výrazně přispěl k velmi volnému používání pojmu potřeba, kdy jej uvádí jako synonymum pro touhu, drive i motiv (Plháková 2004, 368).

1.4 Stimul

Pojem, který je třeba od motivu i potřeby odlišit je stimul. Při rozdělení motivace na vnější a vnitřní hovoříme o stimulech výhradně v oblasti vnější motivace. Toto rozlišení považuji za důležité zejména v oblasti pracovního prostředí. Jak uvádí Bedrnová a Nový, stimulem může být jakýkoliv podnět, který vyvolá určité změny v motivaci člověka. Tyto podněty můžeme ještě dále dělit na incentivy a impulsy, přičemž impulsem může být určitý vnitřní stav těla, tedy z vnitřního prostředí přicházející podnět (například bolest), který vyvolává určitý motiv. Incentiv je naopak podnět přicházející z vnějšku. To zda tyto podněty budou působit na jedince motivačně, však závisí na jeho vnitřní motivační struktuře (Bedrnová a Nový 2009, s. 365).

Uvedené pojmy tedy podtrhují rozdělení motivace na vnitřní a vnější a toto dělení nyní ještě podrobněji objasním.

1.5 Vnitřní motivace

Ve své definici motivace Plháková hovoří o motivech jako intrapsychických dynamických silách. Jsou to tedy vnitřní pohnutky, které tvoří jádro tohoto úhlu pohledu na motivaci. I Nakonečný zdůrazňuje důležitost chápání

motivů jako vnitřních dispozic, kdy motivem není nikdy nic vnějšího, žádný vnější objekt, nýbrž dosažení vnitřního uspokojení, respektive vyhnutí se něčemu nepříjemnému. Stejný autor zdůrazňuje charakter motivů jako psychologickou příčinu směru a intenzity chování, zatímco kognitivní zpracování situace, v níž se chování odehrává, determinuje způsob tohoto chování. Pro účely určení motivační struktury je důležité vědět, jak lze motivy určit. Nakonečný o tom říká: „Na existenci konkrétních motivů se neuznává ze způsobů chování ani z objektů, ale z obsahu uspokojení, k němuž chování směřuje....motiv vyjadřuje vždy stav vnitřní pohnutky, nikoliv vnější objekt“ (Nakonečný 2009, s. 246-248). Z pohledu vnitřní motivace je tedy stěžejní vědět, jak motivace vlastně vzniká a jaké má zdroje.

1.6 Vnější motivace

O vnější motivaci hovoříme v psychologii zejména u behavioristických přístupů. Setkáváme se zde s pojmy jako pobídka, stimul, incentiv. Všechny mají vyjádřit skutečnost, že u vnější motivace půjde už o jakési ovlivnění jedince z vnějšku. V tomto smyslu hovoří o vnější motivaci např. Armstrong, když zmiňuje, že vnější motivaci tvoří odměny, tedy zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, kde uvádí např. disciplinární řízení nebo kritiku (Armstrong 2007, s. 221). Jestliže jsem u vnitřní motivace hovořila o kognitivním vyhodnocení situace a jeho vlivu na výsledné chování jedince, domnívám se, že vnější stimuly v podobě výše uvedených příkladů od Armstronga, mohou na výsledné chování jedince mít signifikantní vliv za předpokladu, že jsou nám dostatečně známy i ony vnitřní determinanty spadající do oblasti vnitřní motivace.

V organizačním prostředí na vymezení vnitřní a vnější motivace navazuje Plamínek rozlišením mezi motivací a stimulací, kdy je nevýhodou stimulace oproti motivaci její dočasnost. Stimuly (nejčastěji v podobě nejrůznějších odměn) jsou účinné za předpokladu, že neustane jejich poskytování. Naproti tomu motivace je nositelkou výhody potud, pokud se nám podaří správně identifikovat motivy (Plamínek 2010, s. 15). I Podle Plhákové jsou

motivacy při studiu motivace významnější než vnější stimuly. Plháková poukazuje na to, že vnější pobídky jsou motivační díky našim zkušenostem, které jsme vůči nim v minulosti nabyli a ty pak mohou být kladné i záporné (Plháková 2003, s. 319).

Rozlišení motivace na vnitřní a vnější považuji z pohledu cíle mé práce za významné. Při identifikaci motivačních faktorů v prostředí organizace se budu snažit strukturovat motivační faktory u zaměstnanců. V tomto smyslu vnější stimuly, které organizace používá, působí na motivy jednotlivých zaměstnanců s cílem ovlivnit jejich chování a jednání takovým způsobem, aby co nejvíce přispívalo k dosahování cílů organizace.

1.7 Zdroje motivace

Při snaze určit motivační strukturu jedince nebo celé organizace (tedy skupiny jedinců) je nezbytné vědět, jak motivace vzniká a jaké má zdroje. Za zdroje přitom označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí. Těch je mnoho. Uvedu ty základní, které uvádí např. Bedrnová a Nový:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty a hodnotové orientace,
- ideály

(Bedrnová a Nový 2009, s.366).

O potřebách jsem již v této práci hovořila v souvislosti s motivy. Bylo řečeno, že mnozí autoři mezi těmito pojmy výrazněji nerozlišují. Patrné je to právě i ve skutečnosti, že potřeba bývá mnohdy považována za základní zdroj motivace. Výše uvedení autoři potřebu definují jako člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho subjektivně významného. Potřeba je v každém případě jedním s ústředních pojmů motivace, což dokládají i mnohé motivační teorie, o kterých budu ještě v této práci hovořit.

Návyk chápeme jako opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci (Bedrnová a Nový 2009, s. 367). Uvedení autoři hovoří též o fixovaných tendencích a vnitřních tlacích. To považují opět za významné pro organizační prostředí, jelikož opakované činnosti, které člověk vykonává pod vlivem vnitřních tlaků, můžeme většinou pozorovat. Pro pracovní prostředí, manažerskou práci a pro určení motivační struktury tedy může být návyk jako zdroj motivace lépe identifikovatelný než některé jiné zdroje.

Zájmy patří mezi ty zdroje motivace, na které se můžeme jedince přímo zeptat. V organizačním prostředí se je často snažíme identifikovat již při výběru pracovníků. Souvislost a provázanost pojmů v oblasti motivace dokumentuje i definice pojmu zájem podle Říčana, kterou uvádí Bedrnová a Nový: „Zájem lze také chápat jako odvozenou potřebu, která je uspokojována prováděním určité (zájmové) činnosti“ (Bedrnová a Nový 2009, s. 368).

Pokud jsem návyky zařadila mezi zdroje motivace, které mohou být pozorovatelné, považuji hodnoty jako zdroj motivace, který je velmi obtížně identifikovatelný. Hodnotou může být pro jedince v podstatě cokoliv a možnost poznání takovéto hodnoty může být ztížena ochotou konkrétního člověka, dát své hodnoty poznat vnějšímu okolí, např. personalistům nebo managerům. Existuje množství společností proklamovaných hodnot, které se však nemusí vždy shodovat s hodnotami konkrétního jedince. Často hovoříme o hodnotovém žebříčku a prioritách, v organizačním prostředí zase o sdílení hodnot při dosahování cílů. O co složitější je určení hodnotové orientace daného člověka, o to důležitější zdroj motivace se jedná. Jak uvádí Bedrnová a Nový: „Je velmi pravděpodobné, že člověk bude více motivován k těm činnostem, které povedou ke skutečnostem podle jeho hodnotové hierarchie důležitějším...., a naopak se bude vyhýbat skutečnostem, jimž připisuje hodnoty negativní, resp. bude relativně lhostejný ke skutečnostem bez výraznějšího pozitivního či negativního hodnocení“ (Bedrnová a Nový 2009, s. 369).

V poslední řadě uvádím jako zdroj motivace ideály. Ideály souvisí významně s osobností člověka, jeho názory a s působením celé řady sociálních faktorů. V pracovním prostředí mohou ideály hrát stěžejní roli při určování pracovních cílů, orientaci a zaměření kariéry určitým směrem. Při určování motivační struktury tak půjde v souvislosti s ideály o určení skutečnosti, o kterou daný člověk usiluje.

1.8 Motivační profil

Nejprve budu opět motivační profil definovat. Bedrnová a Novotný uvádějí tuto definici podle Růžičky a kol.: „Motivační profil představuje syntetickou, individuálně specifickou a v průběhu času relativně stabilní charakteristiku osobnosti člověka. Jejím obsahem jsou pro jedince příznačné dominantní motivační orientace či tendence, resp. skladba, vyhraněnost a intenzita jeho vnitřních sil (Bedrnová a Nový 2009, s. 377). Motivační profil člověka je v organizačním prostředí velmi důležitý. Při určování struktury motivačních faktorů v organizaci tak vlastně můžeme v určité rovině hovořit o určení motivačního profilu organizace, jelikož se snažíme určit větší či menší příklon zaměstnanců k různým dimenzím motivačního profilu. Poznání motivačního profilu je samozřejmě důležité pro účinnou stimulaci zaměstnanců. Při určování motivačního profilu nám jako vodítko mohou sloužit příklady dimenzí motivačního profilu, které uvádí Bedrnová a Nový.

- Orientace na úspěch versus orientace na vyhnutí se neúspěchu;
- orientace na úspěch versus orientace na vlastní činnost, na její obsah;
- situační orientace versus perspektivní orientace;
- individuální orientace versus skupinová orientace;
- osobní orientace versus neosobní, resp. pro-sociální orientace;
- činnost versus pasivita;
- orientace na ekonomický prospěch versus na morální uspokojení;
- zaměření směrem k organizaci versus zaměření směrem od organizace

(Bedrnová a Nový 2009, s. 378-379).

2 Teorie motivace

V předchozí kapitole jsem se zabývala motivy, potřebami a stimuly. V této kapitole uvedu, jak přistupuje psychologie k motivům a stimulům v některých významných teoriích motivace, přičemž se budu zaměřovat především na teorie, které významněji ovlivnily organizační prostředí a psychologii práce. Na tomto místě je potřeba uvést, že neexistuje žádná jednotná či všeobecná teorie motivace což je dané i tím, že jednotliví autoři připisují jednotlivým motivům tu větší tu menší význam. Já uvedu časté dělení, které zmiňuje např. Armstrong, jenž uvádí tyto vlivné teorie motivace:

- a) teorie instrumentalisty,
- b) teorie zaměřené na proces,
- c) teorie zaměřené na obsah,

(Armstrong 2006, s. 221).

2.1 Teorie instrumentality

Jak uvádí právě Armstrong, instrumentalitou rozumíme určité přesvědčení o kauzalitě věcí. Jde o přesvědčení, že uděláme-li jednu věc, bude po ní následovat druhá. Tou druhou věcí jsou pak odměny nebo tresty. „Ve své nejhrubší podobě teorie instrumentality tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze“ (Armstrong 2007, s. 223). Kořeny této teorie sahají do druhé poloviny 19. století, a v souvislosti s ní se nejčastěji hovoří o F.W. Taylorovi, zakladateli tzv. vědeckého řízení. Taylor formuloval základní zásady, které z pohledu pracovního výkonu vedou ke zvýšení efektivnosti. Tyto zásady můžeme volně interpretovat následovně:

- přidělování jasně vymezených denních úkolů;
- vytvoření podmínek a norem, které umožní splnění úkolu;
- vysoká odměna za úspěšné splnění úkolu;
- prodělek v případě nesplnění úkolu.

Ačkoliv od dob Frederika Taylora uplynulo již mnoho let, jsou tyto principy stimulace a odměňování zaměstnanců aplikovány dodnes, a to zejména

u dělnických profesí ve výrobních organizacích. Příkladem aplikace taylorismu je používání úkolové mzdy v organizacích, kdy je konečná mzda přímo závislá na počtu vyrobených kusů. Domnívám se, že zásady formulované F. W. Taylorem na přelomu 19. století jsou dodnes inspirací pro mnohé autory prací z prostředí managementu a organizačního řízení. Např. Koubek definuje zásady úkolové mzdy takto: „Při uplatňování úkolové mzdy je třeba zajistit, aby množství a kvalita odvedené práce byly zjištěitelné a kontrolovatelné, aby výkon byl pracovníkem ovlivnitelný, aby jeho práce byla náležitě organizačně zabezpečena a on mohl plně využívat fond své pracovní doby, aby byly jasně stanoveny a kontrolovány technologické pracovní postupy a zásady hospodaření se zdroji a aby nebylo ohroženo zdraví a bezpečnost pracovníka jako důsledek jeho úsilí o vyšší výkon“ (Koubek 2008, s. 311).

Taylorismus měl a má svoje zastánce i kritiky, ale skutečnost, že jeho dílčí principy jsou uplatňovány dodnes, jsou patrně nejlepším důkazem o jeho platných závěrech. Z tohoto důvodu bych chtěla zmínit názor zastánce taylorismu, teoretika managementu P. F. Druckera, který soudí, že to byl taylorismus, který umožnil zvýšit produktivitu práce a tím přinést větší zisk nejen vlastníkům výrobních podniků, ale zejména dělníkům (Drucker 1993, s. 37-41).

Považuji za důležité věnovat v této práci principům taylorismu pozornost, protože jeho dílčí principy jsou uplatňovány dodnes v mnoha moderních výrobních závodech, včetně společnosti Edwards Services, s.r.o., v jejímž prostředí jsem provedla výzkum popsany v praktické části této práce.

2.2 Teorie zaměřené na proces

Znovu se vrátím k Armstrongovi. Tyto teorie, jak uvádí, kladou důraz na psychologické procesy ovlivňující motivaci. O teoriích zaměřených na proces někdy hovoříme jako o kognitivních, jelikož se zabývají poznáváním prostředí a jeho individuální interpretací. Armstrong uvádí procesy očekávání, dosahování cílů a pocity spravedlnosti (Armstrong 2007, s. 224).

2.2.1 Očekávání (*exspektanční teorie*)

Tvůrcem této teorie je H. V. Vroom. Základní tezi bychom mohli shrnout v nutnost vidět cíl a věřit v jeho dosažení. Opírá se o hypotézu, že lidé budou jednat takovým způsobem, aby dosáhli co největšího užitku. V organizačním prostředí tedy mohou být zaměstnanci motivováni k chování, jež bude nejvíce uspokojovat jejich zájmy. Teorie exspektance operuje s těmito základními pojmy:

- valence (V) označuje hodnotu odměny pro daného jedince
- instrumentalita (I) se týká přesvědčení, že pracovní výkon povede k příslušné odměně
- exspektance (E) popisuje vztah mezi úsilím a výkonem, pravděpodobnost, že úsilí povede k určitému výsledku

Teorie exspektance nám dokonce poskytuje vzorec, podle kterého lze vypočítat míru motivační síly (MS) jednotlivce:

$$MS = E \times \sum (I \times V)$$

Armstrong zdůrazňuje, že motivace je možná pouze tehdy, když mezi výkonem a výsledkem existuje jasně vnímaný vztah a odměna je současně vnímána jako uspokojivá. Důležitou roli v tomto procesu hraje i zkušenost, která vede k upevnování přesvědčení (Armstrong 2007, s. 225).

V souvislosti s touto teorií je dobré zmínit, že byla dále rozvinuta L. W. Porterem a E. E. Lawlerem. Tito autoři, stejně jako Vroom uvádějí, že motivace je ovlivněná očekávanou odměnou. Do celého procesu nicméně přidávají další dva faktory, které mají vliv na výslednou motivaci k výkonu a determinují úsilí. Těmito faktory jsou:

- hodnota odměny,
- pravděpodobnost, že hodnota závisí na úsilí.

Přičemž v obou případech jde o jejich individuální vnímání jedincem. Armstrong připomíná, že Porter a Lawler zdůrazňují ještě tu skutečnost, že samotné úsilí nestačí. Do celého procesu vstupují ještě další dvě proměnné, které ovlivňují úsilí. Jsou to tyto:

- schopnost – individuální znalosti, schopnosti a dovednosti
- vnímání role – individuální vnímání úkolu, přičemž pro organizaci je dobré, když toto individuální vnímání role je totožné s tím, co si organizace myslí, že by měl jedinec dělat, a je špatné jestliže toto vnímání je rozdílné (Armstrong 2007, s. 225).

Pro organizace uplatňující výkonové odměny je exspektanční teorie velmi důležitá, protože poskytuje vodítko ke vhodnému nastavení výše odměn.

2.2.2 Teorie spravedlnosti

Teorii spravedlnosti vytvořil americký psycholog John Stacey Adams, který poukázal na fenomén sociálního srovnávání. Lidé porovnávají svůj vklad do práce se vkladem spolupracovníků, vykonávajících srovnatelnou činnost. Armstrong shrnuje tuto teorii takto: „Teorie spravedlnosti ve skutečnosti tvrdí, že lidé budou lépe motivováni, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě, a demotivováni, jestliže nastane opak“ (Armstrong 2007, s. 226). Adams definoval dvě formy spravedlnosti:

- distributivní spravedlnost, která se týká porovnání individuálního vkladu, s vklady ostatních;
- procedurální spravedlnost, která se týká vnímání spravedlnosti postupů používaných v daném prostředí organizace.

I Adamsova teorie je z hlediska managementu přínosná. Je patrné, že i při správné identifikaci vnitřních motivů pracovníka, může dojít v některých případech k demotivaci.

2.2.3 Teorie cíle

Poslední z teorií zaměřených na proces, kterou zmíním v této práci je teorie cíle. Důvodem je opět její praktický dopad na management a organizační prostředí.

Teorie zformulovaná v roce 1979 Lathamem a Lockem tvrdí, že motivace je vyšší, jsou-li stanoveny lidem specifické cíle. Jak uvádí Armstrong, Erez a Zidon zdůraznili v souvislosti s cíli, nutnost jejich akceptace. Já bych chtěla v této souvislosti poukázat na skutečnosti, že v koncepci

managementu orientovaného na řízení podle cílů je hojně užíváno tzv. SMART pravidla. Jelikož řízení a hodnocení podle cílů jsou principy uplatňované i ve společnosti Edwards Services, s.r.o, uvedu nyní podrobné objasnění tohoto pravidla, tak jak jej uvádí v literatuře Koubek:

S (specific/stretching) = konkrétní, jednoznačné

M (measurable) = měřitelné

A (achievable) = dosažitelné

R (relevant) = relevantní, odpovídající cílům organizace

T (time-framed) = termínované

(Koubek 2008, s. 220).

Teorii cíle jsem uvedla hlavně proto, že s jejím využitím lze maximalizovat stimulaci zaměstnanců. Jde tedy spíše o to, že s využitím poznatků této teorie a její vhodnou aplikací do praxe, lze využít poznatků o motivech zaměstnance k maximalizaci jeho motivace.

2.3 Teorie zaměřené na obsah

V předešlé kapitole jsem se soustředila na teorie, které se zaměřují na motivační proces. Věnovala jsem jim pozornost, jelikož jsou důležité. Z hlediska cíle mé práce jsou ale podstatnější teorie zaměřené na obsah, jelikož ve své podstatě se budu snažit identifikovat co je obsahem motivace zaměstnanců, případně zda je některý z motivů přítomen častěji než jiný a zda lze tyto obsahy (motivační faktory) nějakým způsobem rozlišit při srovnání motivačních faktorů THP (technicko hospodářských pracovníků, v dalším textu již jen THP) a dělníků.

Podstatou teorií zaměřených na obsah je přesvědčení, že obsah motivace tvoří potřeby. Potřeby mohou být různé, ale základní princip je stejný. Existuje jakási nerovnováha vyvolaná neuspokojenou potřebou a k dosažení stavu rovnováhy je nutné identifikovat cíl, který tuto potřebu uspokojí. V úvodu této práce jsem popsala jak je v literatuře definována potřeba. Z hlediska teorií zaměřených na obsah je tento pojem stěžejní.

V souvislosti s psychologií práce a s prostředím managementu jsou v literatuře nejčastěji zmiňovány dvě významné teorie zaměřené na obsah. Autory těchto teorií jsou A. Maslow a Frederick Herzberg a kol. Obě se nyní pokusím vyložit.

2.3.1 Maslowova hierarchie potřeb

Teorie motivace, kterou vytvořil americký psycholog Abraham Maslow je patrně nejznámější teorií v oblasti lidské motivace. Svoji teorii popsal v knize „Motivace a osobnost“, kterou vydal v roce 1954. Jak jsem již uvedla v kapitole 1.3, Maslow výrazně přispěl k velmi volnému používání pojmu potřeba. Plháková uvádí, že Maslow předpokládá biologickou determinaci jádra lidských potřeb, ovšem s vrozeným potenciálem dalšího rozvoje a formování vnějšími vlivy (Plháková 2004, s. 368). Maslow popsal pět hlavních kategorií potřeb, které jsou uspořádány hierarchicky a jsou společné pro všechny lidi. Těchto pět oblastí tvoří potřeby fyziologické, potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby, potřeby uznání a na samém vrcholu potřeba seberealizace. Hierarchičnost potřeb spočívá v tom, že v případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřeba vyšší. Tzv. Maslowovu pyramidu potřeb uvádím níže na obrázku č. 1, kde byla aplikována na oblast pracovní motivace.



Obrázek č. 1: Maslowova pyramida dostupná z

<http://www.itsolution.cz/maslowova-teorie.a14.html> [cit. 8. 11. 2011]

Dalším principem pyramidy potřeb je rozdělení potřeb na nedostatkové neboli deficitní a potřeby růstové. Mezi nedostatkové potřeby patří první čtyři patra pyramidy. Jak uvádí Plháková, potřeby seberealizace se od deficitních zásadně liší, jelikož s jejich uspokojováním jejich intenzita neklesá, ale roste (Plháková 2004, s. 369).

Jak jsem již uvedla v úvodu kapitoly o teorii potřeb A. Maslowa, jedná se patrně o nejznámější teorii motivace. Armstrong vysvětluje její popularitu a vliv jakousi intuitivní přitažlivostí. Současně ovšem stejný autor upozorňuje i na skutečnost, že nebyla ověřena empirií a je mnohdy kritizována pro nepružnost a nekompromisnost hierarchie (Armstrong 2007, s. 224). I Plháková upozorňuje na výjimky v hierarchičnosti teorie, když velmi trefně poukazuje na příklady z řad umělců a vědců, kteří ač neměli mnohdy zajištěny základní existenční podmínky, věnovali se tvůrčí práci (Plháková 2004, s. 371).

Maslowovu teorii v této práci nemohu opomenout. Je založena na obsahu motivace a při určení struktury motivačních faktorů zaměstnanců může poskytnout řadu inspiračních zdrojů. Ještě podstatnější pro mě ale z hlediska mého cíle bude teorie motivace, kterou uvedu v následující části, tedy Herzbergova dvoufaktorová teorii motivace.

2.3.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace

Teorii tohoto amerického psychologa F. I. Herzberga se budu v této práci zabývat nejpodrobněji. Cílem mé práce je totiž identifikovat strukturu motivačních faktorů v práci THP a dělníků. Už toto samotné rozdělení pracovníků do dvou skupin naznačuje jistý čistě teoretický předpoklad, že ona struktura motivačních faktorů u těchto skupin nebude zcela stejná. A o to právě jde. Vysledovat v této struktuře rozdíly. Herzbergova teorie je pro tyto účely velmi vhodná. V čem spatřuji onu příhodnost, vysvětlím na konci této kapitoly, poté co popíšu podstatu této teorie.

Frederick Irving Herzberg vytvořil dvoufaktorovou teorii spolu se svými kolegy Bernardem Mausnerem a Barbarou Bloch Snyderman a popsal ji v knize „Motivation to Work“, která byla vydaná v New Yorku v roce 1959.

Jak uvádí Herzberg v předmluvě novějšího, již 12. vydání, ze kterého čerpám „Motivation to Work“ začala otázkou: „Co lidé chtějí? Přičemž poskytnutá odpověď byla, že lidé chtějí všechno“ (Herzberg 2010, s. 17 předmluva). Jak Herzberg velmi výstižně uvádí, ve snaze řídit lidi podle toho co chtějí, se pouze staneme číšníkem. Herzberg se domnívá, že jeho teorie spojuje strategii s taktikou, s DNA lidské motivace (Herzberg 2010, přemluva s. 17-18).

Herzberg čerpal ve své práci z rozsáhlé analýzy průzkumů, které byly v oblasti motivace provedeny. O výsledcích reportovali Herzberg, Mausner, Peterson a Capwell ve studii Job Attitudes: Review of Research and Opinion. Výsledky nejrůznějších zkoumaných průzkumů (celkem asi 155 průzkumů publikovaných mezi léty 1920 a 1954) ukazovaly na to, že odpovědí na otázku co vlastně lidé očekávají od své práce existovalo nespočet. Ze studií se ovšem vynořil náznak zajímavého poznání. Zdálo se, že existuje jakási nadřazenost faktorů, v závislosti na tom, jak se průzkumník dotazoval a zda se průzkumník dotazoval na věci, které pracovník má nebo naopak nemá rád v souvislosti s jeho prací. Z tohoto nálezu tedy začal vystupovat koncept motivátorů a hygienických faktorů, pilířů Herzbergovy teorie (Herzberg 2010, s. 13 předmluva).

Samotná Herzbergova teorie byla vytvořena na základě výsledků výzkumu prováděného v několika závodech v Pittsburgu a jeho blízkém okolí. Výzkum byl proveden na celkem 203 pracovnících a byl redukován na profese inženýr (technik, konstruktér) a účetní. Tato redukce je poměrně významná a jejím důvodem byl výsledek pilotní studie na malé skupince pracovníků nejrůznějších profesí. Při této pilotní studii se ukázalo, že vyjadřovací schopnosti u pracovníků na dělnických pozicích jsou nižší a pro techniku rozhovoru jsou tudíž tyto pracovníci méně vhodné. Pilotní studie ukázala, že zejména technici jsou schopni velmi barvitěho popisu aspektů své práce. Jako srovnatelná skupina byli vybráni účetní, jelikož tato práce je podobně jako u techniků bohatá a náročná na odbornou způsobilost. Jak Herzberg trefně uvádí, bylo pro účely výzkumného projektu nezbytné, aby výzkumníci těžili tam, kde je žíla bohatší (Herzberg 2010, s. 32).

Předpokladem výzkumu byla určitá hypotéza o tom, že faktory vedoucí k pozitivním a negativním postojům k práci budou různé. Použitou technikou v provedeném výzkumu byl standardizovaný rozhovor a následná obsahová analýza sebraných dat. V rozhovoru byly položeny otázky, které vybídly pracovníka k popisu dobrých a špatných období v práci. Cílem bylo identifikovat faktory v určitém sledu událostí, které způsobily tyto dobré nebo špatné pocity (takovou událostí mohlo být např. povýšení). Pracovníci byli také vybídnuti, aby identifikovali důvody ve vlastním hodnotovém systému, které vedly (o kterých se domnívají, že vedly) k jejich tehdejšímu pocítům. Poslední zkoumanou kategorií byla změna postoje k práci (dlouhodobá či krátkodobá), vyvolaná identifikovanými faktory (Herzberg 2010, s. 28-54). A je to právě tato triáda, kterou Herzberg nazývá faktor – postoj – efekt, která je významná pro praktické užití znalosti obsahu motivace v pracovním prostředí.

Z provedeného výzkumu vyplynuly tyto poznatky. Popisy dobrých období identifikovaly různé faktory, z nichž pouze malá skupina faktorů ovlivňuje pozitivně pracovní spokojenost. Jsou to:

- úspěch,
- uznání,
- samotná práce,
- odpovědnost,
- povýšení.

Všechny tyto faktory se vztahují k práci samotné, k její samotné podstatě a zvýšená pracovní spokojenost vyplývající z těchto faktorů má většinou dlouhodobější trvání. Z analýzy důvodů (Herzberg je nazývá „second-level factors“), které byly příčinou pozitivních pocitů během dobrých období, vyplynulo, že potřeba osobního růstu a sebeaktualizace, jsou klíčem k porozumění pracovní spokojenosti (Herzberg 2010, s. 70).

Z popisu špatných období vystoupily faktory, které se týkaly okolností a souvislostí práce. Jsou to:

- podniková politika a správa,

- odborné vedení,
- pracovní podmínky,
- pracovní vztahy,
- pracovní podmínky,
- mzda,
- benefity,
- pracovní jistota.

Jak uvádí Armstrong, tyto dvě skupiny tvoří ony dva faktory v celé Herzbergově teorii. První skupinu nazývá satisfaktory nebo též motivátory, druhou nazývá dissatisfaktory (též hygienické faktory), přičemž pouze první skupina je považována za činitele motivující jedince k vyšším výkonům a vyššímu úsilí (Armstrong 2007, s. 227). Sám Herzberg o těchto skupinách říká: „Špatné pracovní podmínky, podniková politika a správa a špatné vedení povedou k pracovní nespokojenosti. Dobrá politika a správa, dobré vedení a dobré pracovní podmínky nepovedou ke zvýšení pracovní spokojenosti. Naopak, z výsledků vyplývá, že uznání, úspěch, zajímavá práce, odpovědnost a povýšení vedou k pracovní spokojenosti. Jejich absence povede k pracovní nespokojenosti mnohem méně často“ (Herzberg 2010, s. 82).

Zajímavou, a také zcela podstatnou kapitolou, je faktor, který jsem zatím nezmínila. Jsou jím peníze, tedy mzda za vykonanou práci. Herzberg se věnuje mzdě samostatně. Na základě výsledků jeho studie byla mzda zařazena do skupiny dissatisfaktorů a to navzdory tomu, že byla v provedeném výzkumu víceméně stejně často zmiňována jako faktor v obdobích dobrých i špatných. Teprve při zkoumání doby trvání změny pracovní spokojenosti, bylo zjištěno, že mzda byla ve špatných obdobích zmiňována třikrát častěji v déle trvajících obdobích změny spokojenosti než v krátce trvajících. U dobrých období má mzda v souvislosti s délkou změny pracovní spokojenosti vyrovnaný efekt. Mzda má tedy podle Herzberga větší potenciál jako dissatisfaktor než motivátor. Tuto domněnku dále Herzberg dokládá vzájemnými vztahy faktorů. Z výzkumu vyplynulo, že pokud byla mzda zmiňována jako dissatisfaktor (tedy faktor ve špatných

obdobích) bylo to většinou v souvislosti s nespravedlivým mzdovým systémem a téměř vždy se jednalo o mzdové nárůsty než o absolutní výši mzdy. Naopak spadala-li do kategorie satisfaktorů, byla mzda zmiňována jako nedílná součást úspěchu. Ve své podstatě, to tedy byla forma uznání, nikoliv zcela samostatný faktor. V tomto kontextu zařadil tedy Herzberg peníze spíše mezi faktory, které definují podmínky práce, tedy dissatisfaktory (Herzberg, 2010, s. 83).

Dovolte mi se znovu vrátit k tématu této práce a hlavnímu vytčenému cíli. Jestliže se budu snažit určit motivační strukturu dělníků a THP, budu se snažit odpovědět na jednoduchou otázku, kterou si kladl i Herzberg. Co lidé od své práce chtějí? Jaká jsou jejich očekávání? Na jednoduchou otázku není bohužel jednoduchá odpověď, ale Herzbergova teorie nám poskytuje přeci jen jakési systematické vodítko. Herzberg k tomu říká toto: „U vzorku populace, který jsme vybrali, a pravděpodobně u mnohých jiných lidí, ono chťení můžeme rozdělit do dvou skupin. Jedna se točí kolem potřeby člověka rozvíjet se a je zdrojem osobního růstu. Druhá skupina funguje jako nezbytná základna k té první a je spojována se spravedlivým zacházením v oblasti odměňování, vedením, pracovními podmínkami a podnikovou politikou a správou...všechno co můžeme očekávat od druhé skupiny, je prevence nespokojenosti a špatného pracovního výkonu“ (Herzberg 2010, s. 115).

Tento citát jsem uvedla ze dvou důvodů. Jednak se v něm Herzberg otírá o jistou slabinu své teorie a výzkumu, která se stala předmětem kritiky mnoha teoretiků, a podruhé proto, že úzce souvisí s tématem mé práce. Jde o zmiňovaný vzorek populace. Herzberg mluví o zvoleném vzorku populace přičemž uvádí, že stejné výsledky lze pravděpodobně očekávat i jinde. Významné je v této větě zejména slůvko „pravděpodobně“. Tuto kritiku shrnuje např. Armstrong, když říká, že závěry byly učiněny na základě malých a příliš specifických vzorků respondentů. Armstrong rovněž shrnuje další oblast kritiky, jíž je použita metoda. Dle této kritiky je dvoufaktorová teorie nutným výsledkem metody dotazování, přičemž vztah mezi spokojeností a výkonem nebyl změřen (Armstrong 2007, s. 228).

Já jsem se rozhodla zaměřit na oblast kritiky dvoufaktorové teorie, která zmiňuje malý a příliš specifický vzorek pracovníků, na kterých byl proveden výzkum. Nejde v žádném případě o pokus teorii jakkoliv zpochybňovat a vyvracet. Sám Herzberg se snažil výzkumem zjistit i skutečnosti, zda nalezené faktory významným způsobem liší u zkoumané skupiny techniků a účetních. Dle závěrů z provedeného výzkumu dospěl k názoru, že v podstatě ne. Nicméně druhým dechem dodává, že tato hypotéza musí být dále testována na větším počtu pracovníků širšího profesního zaměření a sám předpokládá určité odchylky od svých závěrů, když uvádí toto: „Je pravděpodobné, že při aplikaci našeho postupu například na montážní výrobní linku, získáme relativně málo podobných dat z dobrých období, jelikož takovýchto faktorů je při tomto typu práce mnohem méně. Nicméně se domníváme, že hodnoty ze špatných období by se příliš neměnily“ (Herzberg 2010, s. 102-103).

Tato Herzbergova myšlenka, spolu s určitým problematickým zařazením mzdy do skupiny dissatisfaktorů, byla pro mě inspirativní. Jestliže sám Herzberg připouští, že mohou existovat určité odchylky v rámci jeho teorie v závislosti na profesním zaměření, bylo by zajímavé pokusit se identifikovat strukturu motivačních faktorů v rámci dvou odlišných skupin pracovníků, jejichž podstata práce je zcela jiná ve svém charakteru. Bylo by, ve světle kritiky dvoufaktorové teorie i na základě předpokladů, které uvádí sám Herzberg, možné předpokládat, že struktura těchto faktorů bude dříve způsobem rozdílná? Mohly by například peníze, stojící na pomezí dvou skupin faktorů identifikovaných Herzbergem, hrát větší motivační úlohu u skupiny manuálně pracujících dělníků než u THP. Ve své práci se nesnažím nalézt odpověď na všechny uvedené otázky. Mým cílem je určit motivační strukturu dělníků a THP a ověřit teoretický předpoklad, že tato struktura nebude zcela stejná.

V další kapitole přejdu k popisu konkrétního organizačního prostředí, ve kterém jsem provedla výzkum. Zaměřím se především na charakteristiku práce a popis pracovních míst zaměstnanců zahrnutých do výzkumu.

3 Popis organizačního prostředí

Nyní přistoupím k popisu prostředí organizace Edwards Services, s.r.o., ve které jsem provedla výzkum. V popisu organizace se zaměřím především na zaměstnaneckou strukturu a charakter práce, kterou vykonávají zaměstnanci této společnosti na pozicích dělnických i THP. Úvodem nicméně budiž řečeno i několik málo slov k historii společnosti, vlastnické a organizační struktuře.

1.1 Vlastnická struktura a historie

Společnost Edwards Services, s.r.o. je součástí skupiny Edwards, nadnárodní korporace, vlastněné soukromými finančními fondy CCMP Capital Advisors, LLC a Unitas Capital. Společnost Edwards byla založena již v roce 1919 a je vedoucím světovým lídrem ve výrobě vakuových technologií a zařízení snižující obsah emisí vypouštěných do atmosféry. Současně je skupina vedoucím světovým poskytovatelem servisu vakuových zařízení.

Produkty společnosti Edwards jsou stěžejní technologickou součástí mnoha vyspělých výrobních procesů, při nichž je potřeba vytvořit prostředí bez spločin, vznikajících v průběhu těchto procesů, případně prostředí bez elementárních částic. Výrobky společnosti jsou využívány v různých průmyslových odvětvích, jako je polovodičový, chemický, farmaceutický, metalurgický průmysl, vědecké aplikace, solární panely, ploché obrazovky a LED technologie.

Společnost Edwards Services, s.r.o., ve které jsem provedla svůj výzkum, je jednou z dceřiných společností spadajících do oblasti poskytování servisu pro vakuová zařízení. Byla zapsána do obchodního rejstříku v roce 2006. V České Republice má společnost dvě pracoviště v Brně, která poskytují servisní služby zákazníkům korporace a rovněž interní finanční služby formou kompletního zpracování účetnictví pro evropské a americké závody korporace.

1.2 Organizační struktura Edwards Services, s.r.o.

Jak již bylo řečeno a jak naznačuje i obchodní název společnosti je Edwards Services, s.r.o. (v dalším textu též jen „společnost“) servisním závodem korporace se silnými externími vazbami jak na externího tak i interního zákazníka. Je tvořena třemi samostatnými oblastmi, které mají velmi těsné vazby na ostatní pobočky korporace. Těmito oblastmi jsou:

- Remanufacturing (servisní závod),
- Customer Care (péče o zákazníka),
- FSC (finanční sdílené centrum služeb).

V jednotlivých oblastech společnosti je implementována široká organizační struktura byrokratického typu. Typologicky se jedná o funkcionální organizační strukturu s jasnými vztahy nadřízenosti a podřízenosti, kdy vedoucímu oblasti, reportují jednotliví vedoucí oddělení.

1.3 Zaměstnanecká struktura

Nyní přistoupím k popisu zaměstnanecké struktury. Veškeré počty, které uvádím na tomto místě, se vztahují k období kdy, byl prováděn průzkum.

Tabulka č. 1: Zaměstnanecká struktura

Dělníci	58
THP	131
Hlavní pracovní poměr	189
Částečný úvazek	2
Ženy	73
Muži	116
Cizinci	16
Kmenoví zaměstnanci	189
Zaměstnanci agentury práce	15

V předchozí kapitole jsem v organizační struktuře uváděla organizační rozdělení na Remanufacturing, Customer Care a FSC. Z pohledu cíle stanoveného v této práci je nutné detailněji popsat zaměstnaneckou strukturu z pohledu rozdělení na THP a dělníky. V následujících tabulkách uvádím bližší informace o zaměstnanecké struktuře podle typů pracovních

pozic a rovněž strukturu zaměstnanců podle nejvyššího dosaženého vzdělání.

Tabulka č. 2: Struktura pracovních pozic

Pozice	Počet zaměstnanců
THP	
Účetní	57
Sales Coordinator	18
After Sales Coordinator	18
Vrcholový management	3
Střední management	19
Ostatní	16
THP celkem	131
Dělníci	
Mechanik	51
Skladník	7
Dělníci celkem	58

Tabulka č. 3: Struktura vzdělání

Dosažené vzdělání	Počet zaměstnanců
Základní	2
Vyučení	46
Maturita	61
Vysokoškolské	80

Ke struktuře pracovních pozic je potřeba říci následující. V organizaci pracuje celkem 189 zaměstnanců, z toho je 131 technicko-hospodářských pracovníků a pouze 58 dělníků, přičemž všichni vysokoškolsky vzdělaní lidé pracují na THP pozicích. Tento zdánlivý nepoměr je dán charakterem této organizace, jejíž funkcí v rámci korporace jsou nejen servisní služby externímu zákazníkovi, ale také poskytování služeb internímu zákazníkovi v oblasti financí a účetnictví. Interním zákazníkem se rozumí jiné výrobní i nevýrobní závody korporace. Jedná se tedy částečně o určitý typ outsourcingu uvnitř korporace. Jelikož se v této práci zabývám motivací a motivačními faktory v práci, je vlastní obsah a charakter práce zaměstnanců na jednotlivých pracovních místech pro mě podstatný ve

smyslu srovnání dvou zkoumaných skupin. V tomto rámci je důležité popsat a uvědomit si charakter práce THP a dělníků.

1.3.1 Popis pracovních pozic

Nyní přistoupím k detailnější charakteristice pracovních pozic v kategorii THP.

➤ Účetní

Na pracovní pozici, kterou jsem pouze pro účely této práce označila souhrnným názvem účetní, pracuje ve skutečnosti řada účetních specialistů. Zaměřují se většinou na specializované oblasti účetnictví, jako majetek, přijaté faktury, platby, pohledávky, finanční analýza a kontroling, účetní operace v hlavní účetní knize a další. Podle specializace je pak odvozen i název pracovní pozice. V rozdělení účetního procesu dle jednotlivých operací vidím paralelu na rozfázovanost mnohých výrobních procesů. V extrémním vidění bychom mohli říci, že se jedná o určitou „pásovou výrobu“ aplikovanou na účetnictví. Tento trend dnešní doby není samozřejmě ve světě práce ničím novým. Průkopníkem studií lidské práce byl americký technik-inženýr F.W. Taylor, zakladatel tzv. vědeckého řízení. Taylor působil též jako konzultant pro otázky racionalizace práce, nicméně zaměřoval se na studium manuální práce. Domnívám se, že v současných organizacích můžeme ve snaze o zvyšování efektivity pozorovat uplatnění některých zásad vědeckého řízení i v oblasti duševní práce.

➤ Sales Coordinator (koordinátor prodeje)

Tato pracovní pozice je zařazena do oblasti péče o zákazníka. Základním účelem pracovního místa je zpracování zákaznických objednávek, jejich postoupení do výroby a koordinace zajištění včasné dodávky zákazníkovi. Jelikož se jedná o pracovní pozici zaměřenou regionálně, tedy podporující různé geografické trhy, je jedním z hlavních předpokladů výkonu práce na tomto pracovním místě jazyková vybavenost.

➤ After Sales Coordinator (koordinátor servisních služeb)

Stejný typ pracovní pozice jako předchozí uvedená, pouze procesně zaměřené na poprodejní servis, nikoliv nové výrobní objednávky. Hlavním účelem je zajištění zákaznických objednávek na servis již prodaných zařízení. Pozice rovněž vyžaduje jazykovou vybavenost pracovníka.

➤ Vrcholový a střední management

Do této skupiny jsem zařadila všechny pracovní pozice, jejichž hlavní funkcí je plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování v jim svěřených úsecích. Do středního managementu zahrnuji i pracovní pozice Team Leader/Mistr.

➤ Ostatní

V této skupině pracovních pozic jsou zahrnuty odborné pozice THP, pracující v oblasti kvality, technické podpory, plánování výroby a nákupu materiálu, jakožto i neodborní administrativní pracovníci poskytující administrativní podporu managementu společnosti.

➤ Mechanik

Pracovní pozice mechanik je zařazena v kategorii dělnických pozic. Jedná se o pracovníka montáže vakuových zařízení. Na těchto pracovních pozicích se typicky uplatní lidé ze strojírenských učebních oborů či středních odborných škol s maturitou. Jedná se složitější strojírenskou montáž, prováděnou nepásovou organizací výroby, respektive repase, jelikož se jedná o pracovní pozice v rámci servisního závodu.

➤ Skladník

Hlavním účelem pracovní pozice je příjem, naskladnění, balení a následná expedice servisovaných zařízení. Většinou se jedná o kombinaci fyzické práce s menším objemem administrativní činnosti.

4 Výzkum

V předcházejících kapitolách jsem definovala a objasnila základní pojmy související s motivací, popsala některé nejznámější teorie motivace a přiblížila organizační prostředí společnosti Edwards Services, s.r.o. Nyní se již budu zabývat velmi konkrétně vlastním cílem své práce a prostředky, které jsem použila k jeho dosažení.

4.1 Cíle výzkumu a teoretický předpoklad

Cílem práce bylo identifikovat některé základní rozdíly ve struktuře motivačních faktorů dělníků a THP v podmínkách společnosti Edwards Services, s.r.o. Při identifikaci rozdílů ve struktuře motivačních faktorů bylo tedy nutné určit motivační struktury obou sledovaných skupin pracovníků, následně výsledky porovnat a identifikovat rozdíly.

V kapitole 2.3.2 jsem se podrobně zabývala dvoufaktorovou teorií motivace F. Herzberga. Tuto jsem zvolila jako teoretický rámec pro svůj výzkum a uvedla jsem proč. Základním teoretickým předpokladem mého výzkumu bylo očekávání určité rozdílnosti ve struktuře motivačních faktorů u zvolených skupin pracovníků. Tento předpoklad jsem postavila na skutečnosti, že Herzberg sám očekával určité odlišnosti v motivační struktuře u obsahově a charakterově odlišných typů práce (jako příklad uvádí montážní linku). Jeho vlastní výzkum takto významně rozlišné pracovní pozice nezahrnoval. Oporou pro předpoklad rozdílnosti struktury motivačních faktorů je tak i kritika Herzbergovy teorie zaměřená na malý a příliš specifický vzorek, o které jsem se zmínila v kapitole 2.3.2.

Pokud tedy předpokládám rozdíly v motivační struktuře, je vhodné na tomto místě uvést, jaké konkrétní rozdíly to budou. Znovu se vrátím ke své základně, tedy k samotné teorii, ze které vycházím. V kapitole o teoriích motivace jsem již uvedla, že poměrně specifické postavení má pro Herzberga mzda. Uvedla jsem, že Herzberg zařadil mzdu do kategorie dissatisfaktorů. K tomuto kroku ho nicméně dovedla až hlubší analýza výsledků jeho výzkumu. Jestliže tedy Herzberg uvádí, že faktor mzdy se objevil ve výzkumu stejně často v obdobích dobrých i špatných (Herzberg,

2010, s. 83), můžeme vyslovit teoretický předpoklad, že toto hraniční zařazení bude generovat rozdílné výsledky při zkoumání motivačních faktorů zcela odlišných pracovních pozic. Jako teoretický předpoklad svého výzkumu tedy uvádím rozdílné postavení mzdy v motivační struktuře THP pracovníků a dělníků, přičemž předpokládám, že motivačně významnější roli bude mzda hrát u dělnických pozic.

Druhým mým teoretickým předpokladem, postaveným tentokrát na některých dílčích výsledcích Herzbergova výzkumu, je rozdíl týkající motivačního faktoru uznání. Herzberg uvádí, že uznání, jako motivační faktor, bylo uvedeno častěji u pracovníků s vyšším vzděláním (Herzberg 2010, s. 98). Na základě tohoto výsledku předpokládám, že uznání bude stát výše ve struktuře motivačních faktorů THP pracovníků než dělníků. Tento předpoklad se vztahuje ke konkrétnímu prostředí společnosti Edwards Services, s.r.o., jejíž struktura zaměstnanců byla uvedena v kapitole nazvané Popis organizačního prostředí.

4.2 Výzkumný vzorek

Do vlastního výzkumu jsem zařadila všechna pracovní místa ve společnosti s výjimkou agenturních zaměstnanců. Učinila jsem tak s ohledem na cíl mé práce, kterým bylo určit motivační strukturu zaměstnanců v prostředí konkrétní společnosti. Nebyl tedy žádný důvod provádět významnější selekci a zahrnovat do výzkumu pouze některé pracovní pozice. Zaměstnance agentury práce jsem do výzkumu nezařadila z toho důvodu, že pracující u společnosti Edwards Services na dohodu o pracovní činnosti nebo na krátkodobé pracovní smlouvy. Z toho důvodu se na ně též nevztahují některé z dlouhodobých benefitů společnosti, které jsou podmíněny hlavním pracovním poměrem, případně založené na ročním hodnocení zaměstnance. U zaměstnanců agentury práce lze rovněž předpokládat, že jejich motivační struktura by byla jiná už z podstaty rozdílnosti typu jejich pracovního poměru. Lze se domnívat, že jedním z hlavních motivačních faktorů by mohla být jistota zaměstnání, ve smyslu získání stálé pracovní smlouvy přímo u společnosti Edwards Services.

Tento předpoklad, sám o sobě ve formě určité hypotézy, by mohlo být zajímavé zkoumat zcela samostatně, ale pro účely rozlišení motivačních faktorů THP a dělníků v prostředí konkrétní společnosti jsem se rozhodla tuto skupinu z výzkumu vyloučit. I z čistě pracovněprávního hlediska, se vlastně nejedná o zaměstnance společnosti Edwards Services, s.r.o..

Zajistila jsem tedy relativně stejné vstupní podmínky respondentů v oblasti podmínek pracovního poměru a proměnou ve formě odlišného typu pracovního úvazku nebo smlouvy, která by strukturu motivačních faktorů mohla zásadně ovlivnit, jsem tak vědomě vyloučila ze zkoumaného přirozeného systému, ve smyslu ve kterém jej popisuje Disman (Disman 2002, s. 17-20). Vyloučením agenturních zaměstnanců jsem tak rovněž eliminovala další neznámé proměnné, které mohou mít vliv na motivační strukturu těchto pracovníků, ale jsou generovány přímo agenturou práce a jejím vlastním motivačním programem, který mi ovšem není známý. Celkový počet zaměstnanců zařazených do výzkumu byl tedy 189.

4.3 Metodologie zkoumání motivace

Nejdříve bych ráda krátce pohovořila o obecných možnostech zkoumání motivace. Metodicky je zkoumání motivace velmi náročné. Jaké možnosti tedy máme?

Na tomto místě je nutné podotknout, že technické prostředky, jak motivaci zkoumat přímo, vlastně neexistují. Podle Bedrnové a Nového je motivace vnitřní silou a lze ji tedy pozorovat pouze zprostředkovaně (Bedrnová a Nový 2009 s. 399). Je to zejména proto, že člověk sám si svoji motivaci často neuvědomuje a je pro něj tedy obtížné o ní vypovídat. Z tohoto důvodu jsou u zkoumání motivace nejčastěji používány metody nepřímé. Dle výše uvedených autorů je nejběžnější metodou poznávání motivace člověka pozorování jeho chování při práci nebo prostřednictvím analýzy účinnosti stimulačních prostředků. Další vhodnou technikou je polostandardizovaný rozhovor. „Jde o rozhovor, v němž jsou vymezeny klíčové otázky, které mají standardní znění, a ve kterém další, hlubší

prozkoumání situace umožňují doplňující dotazy kladené volně dle situace“ (Bedrnová a Nový 2009, s. 398).

Bedrnová a Nový dále uvádějí, že standardizovaná forma ústního nebo písemného dotazování je používána při výzkumu motivace výjimečně a to v případech, kdy se zaměstnanci vyjadřují ke konkrétním opatřením, použitých ke stimulaci pracovníků. V praxi se samozřejmě zejména v organizačním prostředí uvedené metody často kombinují.

Přestože je v praxi standardizovaná písemná forma dotazování používána při zkoumání motivace jen zřídka, rozhodla jsem se s ohledem na množství respondentů tuto formu při svém výzkumu použít. Jako techniku sběru dat jsem zvolila dotazník. Určitou oporou při tomto rozhodnutí mi byl opět Frederick Herzberg, který svůj výzkum v oblasti motivace provedl rovněž standardizovanou formou. V jeho případě se však jednalo o standardizovaný rozhovor. Dalším rozhodujícím faktorem bylo, že cílem mého výzkumu bylo identifikovat případné rozdíly ve dvou odlišných skupinách pracovníků, nikoliv zjišťovat přesný motivační profil jednotlivých pracovníků. Konečně bylo nutné přihlédnout k celkovému počtu respondentů (189). Výzkum by při použití jiné techniky sběru dat nebylo možné realizovat v rámci rozsahu této práce.

K dokreslení obtížnosti metodologie při zkoumání motivace za použití strukturovaného rozhovoru při jeho vlastním výzkumu uvádí sám Herzberg toto: „Museli jsme pracovat s tím, co nám lidé řekli; nevěděli jsme co nám říct neuměli nebo nechtěli“ (Herzberg 2010, s. 49).

Jakým způsobem jsem se pokusila minimalizovat rizika spojená s použitím standardizované formy dotazování, popisují v následující pasáži.

4.4 Konstrukce dotazníku

Ke konstrukci dotazníku jsem tedy přistoupila s cílem ověřit dva základní teoretické předpoklady. Prvním předpokladem je větší motivační potenciál mzdy u dělnických profesí. Druhým teoretickým předpokladem je větší motivační potenciál uznání u THP pracovníků. Všechny otázky v dotazníku ověřují tyto dva základní teoretické předpoklady.

Při formulaci otázek v dotazníku jsem byla vedena snahou vytvořit otázky, které budou do určité míry navozovat situace nebo opatření zaměstnavatele vztahující se ke zkoumaným motivačním faktorům. Jednotlivé motivační faktory jsou používány zaměstnavatelem ke stimulaci zaměstnanců a situace, ve kterých ke stimulaci dochází, si zaměstnanci mohou poměrně snadno vybavit. Nicméně je nutné připustit vyšší míru subjektivity při zjišťování struktury motivačních faktorů pomocí dotazníku.

Herzbergova teorie mi poskytla výchozí rámec i při konstrukci dotazníku. Opěrným bodem byly samotné dvě skupiny faktorů identifikované Herzbergem. Ve svém dotazníku jsem se tedy zaměřila jak na skupinu satisfaktorů tak i skupinu dissatisfaktorů, obojí popsané a uvedené v této práci v kapitole o teoriích motivace.

V úvodu dotazníku byly položeny dvě otevřené analytické otázky, které slouží k získání informací nutných pro analýzu výsledků. Tyto otázky se vztahují přímo k mým dvěma teoretickým předpokladům. První analytickou otázkou se ptám na pracovní zařazení respondenta. Tato otázka se vztahuje k prvnímu teoretickému předpokladu, tedy předpokladu většího motivačního potenciálu mzdy u dělníků. Pro ověření tohoto předpokladu bylo nutné identifikovat pracovní zařazení respondenta. Druhou analytickou otázkou se ptám na nejvyšší ukončené vzdělání respondenta. Tato otázka se vztahuje k druhému teoretickému předpokladu, a sice předpokladu většího motivačního potenciálu faktoru uznání u THP. Pro ověření tohoto teoretického předpokladu bylo nutné identifikovat nevyšší dosažené vzdělání respondenta.

Dále byli respondenti v dotazníku požádáni, aby označili na stupnici s čísly 1 až 6, jak velký vliv mají uvedené skutečnosti nebo faktory na jejich pracovní motivaci, přičemž číslo 1 označovalo na stupnici minimální míru vlivu a číslo 6 reprezentovalo maximální míru vlivu na pracovní motivaci.

Respondentům byla položena následující uzavřená otázka: „Jak velký vliv mají následující uvedené skutečnosti a faktory na Vaši pracovní motivaci“?

Seznam faktorů tvořil hlavní část dotazníku a pro lepší přehlednost je uvádím i na tomto místě:

- úspěch,
- uznání,
- samotná práce,
- odpovědnost,
- povýšení,
- podniková politika a správa,
- odborné vedení,
- pracovní podmínky,
- pracovní vztahy,
- mzda,
- benefity,
- pracovní jistota.

V samotném dotazníku byly jednotlivé faktory uvedené v náhodném pořadí, tedy nebyly rozděleny dle jejich motivačního potenciálu, který jim stanovuje Herzberg ve své teorii. Nyní uvedu, která otázka se vztahuje k jednotlivým motivačním faktorům.

Na úspěch se ptám otázkou č. 1.

Na uznání se ptám otázkou č. 11.

Na vlastní práci se ptám otázkou č. 4.

Na odpovědnost se ptám otázkou č. 8.

Na povýšení se ptám otázkou č. 9.

Na podnikovou politiku a správu se ptám otázkou č. 13.

Na odborné vedení se ptám otázkou č. 2.

Na pracovní podmínky se ptám otázkou č. 3.

Na pracovní vztahy se ptám otázkou č. 7 a 8.

Na mzdu se ptám otázkou č. 5.

Na benefity se ptám otázkou č. 12.

Na pracovní jistotu se ptám otázkou č. 10.

V závěru dotazníku byla položena jedna instrumentální otázka. Jejím cílem bylo zjistit podpůrné a kontrolní informace pro analýzu dat. Tato otázka přímo zjišťovala, který z výše uvedených faktorů má největší vliv na pracovní motivaci respondenta.

Takto zkonstruovaný dotazník jsem použila v předvýzkumu, jehož průběh a výsledky popisují v následující pasáži.

4.5 Předvýzkum

V kapitole 3 se podrobně věnuji popisu organizačního prostředí společnosti Edwards Services, s.r.o. a uvádím, že se jedná o dceřinou společnost nadnárodní korporace, jejímž hlavním účelem jsou servisní služby. Předvýzkum jsem realizovala v sesterském závodě společnosti, který je zaměřen nikoliv na servis, ale na novou výrobu. Do předvýzkumu jsem zařadila 7 pracovníků montáže, jejichž vlastní obsah a charakter práce je velmi podobný obsahu a charakteru práce pracovníka na pozici Mechanik ve společnosti Edwards Services, s.r.o., kde byl následně proveden vlastní výzkum. Dále byli do předvýzkumu zařazeni 3 náhodně zvolení THP stejného sesterského závodu. V předvýzkumu jsem se cíleně zaměřila spíše na pracovníky na dělnických pozicích, u kterých jsem se domnívala, že by mohli mít s pochopením dotazníku větší obtíže než THP pracovníci, kteří se s vyplňováním nejrozličnějších dotazníků setkávají při své práci častěji. Tento předpoklad se v samotném předvýzkumu částečně potvrdil.

Samotný předvýzkum byl proveden v prostorách jídelny společnosti, kde byli pracovníci osloveni na základě znalosti jejich pracovního zařazení. Vyjma tohoto kritéria byl jejich výběr zcela náhodný.

4.5.1 Výsledky předvýzkumu

V předvýzkumu se ukázalo, že většina respondentů zaměřuje otázky na motivaci za otázky zjišťující jejich spokojenost s danou skutečností nebo faktorem. Ti, kteří otázky nezaměnili hned v počátku, měli tendenci zaměnit je v průběhu vyplňování dotazníku. Na základě tohoto zjištění jsem se

rozhodla provést úpravy dotazníku, tak aby každá jednotlivá otázka obsahovala formulaci obsahující dotaz na pracovní motivaci. Samotná otázka tedy nebyla položena pouze v úvodu dotazníku, ale byla v každém bodu položena znovu s konkrétním motivačním faktorem. Touto změnou jsem snížila riziko záměny a rovněž s každou další otázkou znovu připomněla, co vlastně dotazník zjišťuje.

Co se samotných otázek týče, jako problematické se ukázaly otázky č. 2, 4, 6, 11, 13 a 14, které zjišťovaly míru motivace u odborného vedení, vlastní práce, valorizace mzdy, jistoty zaměstnání, benefitů a systému podnikové politiky, správy a administrativních postupů. Otázku č. 6, ve které jsem se ptala na valorizaci mzdy, jsem se rozhodla z dotazníku vyřadit. Tři z pracovníků, kteří byli zařazeni do předvýzkumu, chápali valorizaci mzdy jako projev uznání, ačkoliv její původní účel v dotazníku měl zjišťovat motivační potenciál mzdy jako takové. Otázka se tedy na základě předvýzkumu jevila jako nejednoznačná. Jeden pracovník navíc nerozuměl pojmu valorizace. Jelikož na mzdu jsem se v dotazníku ptala i otázkou č. 5, vyhodnotila jsem otázku č. 6 o valorizaci mzdy jako nadbytečnou. Zbylé otázky, kterým v předvýzkumu pracovníci nerozuměli, jsem přeformulovala takto:

Na odborné vedení se ptám otázkou: „Jak velký vliv na vaši pracovní motivaci má odborné vedení poskytované zaměstnavatelem“?

Na vlastní práci se ptám otázkou: „Jak velký vliv na vaši pracovní motivaci má skutečnost, že při práci můžete uplatnit vaše odborné vědomosti, znalosti, schopnosti nebo dovednosti“?

Na jistotu se ptám otázkou: „Jak velký vliv na vaši pracovní motivaci má jistota zaměstnání“?

Na benefity se ptám otázkou: „Jak velký vliv na vaši pracovní motivaci mají benefity poskytované zaměstnavatelem (stravenky, dovolená navíc, penzijní připojištění atp)“?

Na podnikovou politiku a správu se ptám otázkou: „Jak velký vliv na vaši pracovní motivaci mají firemní politiky, pravidla, postupy, procedury nebo směrnice)“?

Finální podobu dotazníku bylo závěrem nutné přeložit do anglického jazyka, jelikož ve společnosti pracuje i několik cizinců, kteří byli rovněž zahrnuti do výzkumu. Obě verze dotazníků, tak jak byly distribuovány respondentům, jsou uvedeny v příloze č. 2 a 3 této práce.

4.6 Distribuce dotazníku

Dotazník byl distribuován zaměstnancům společnosti v měsíci lednu 2012, přičemž byly použity dva různé způsoby distribuce. Zaměstnancům na pozicích THP byl dotazník distribuován elektronickou poštou, ve které obdrželi rovněž instrukce ohledně sběru dotazníku. Dotazníky bylo možné hodit do označených uzavřených boxů v recepci společnosti. Pracovníci na dělnických pozicích, kteří většinou nemají přístup k počítači, obdrželi již vytištěnou formu dotazníku od svého Team Leadera. Rovněž tito pracovníci měli možnost vhodit vyplněný dotazník do uzavřeného a označeného boxu v recepci společnosti. Sběrná akce byla ukončena po deseti kalendářních dnech, kdy byl box z recepcie odstraněn a sběr dotazníku ukončen.

5 Výsledky výzkumu

V předcházející kapitole jsem podrobně popsala cíle výzkumu, teoretické předpoklady a výzkumný vzorek. Zmínila jsem metodologická úskalí v oblasti výzkumu motivace a popsala jakým způsobem a proč jsem k výzkumu přistoupila v této práci. V závěru jsem popsala způsob, jakým byl konstruován dotazník, realizován předvýzkum i vlastní výzkum. Nyní přistoupím k prezentaci výsledků provedeného výzkumu.

5.1 Struktura respondentů

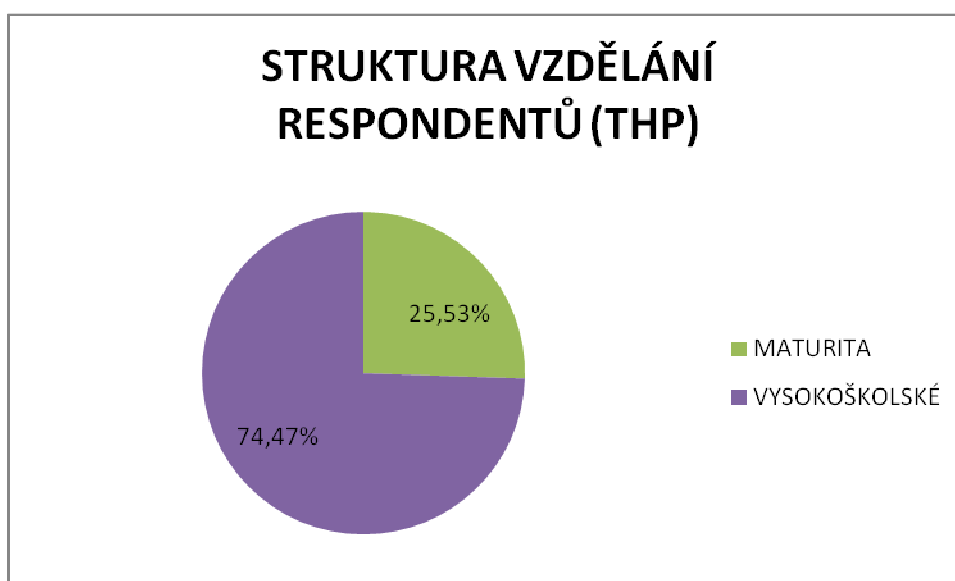
Jak jsem již uvedla v kapitole popisující výzkumný vzorek, do výzkumu bylo zařazeno celkem 189 kmenových zaměstnanců společnosti Edwards Services, s.r.o. a bylo tedy distribuováno 189 dotazníků. Celkem bylo vyplněno a ve výzkumu sebráno 92 dotazníků, což představuje návratnost 48,7 %. Při logické kontrole navrácených dotazníků bylo nutno celkem 8 dotazníků vyřadit pro neúplnost dat. Většinou nebyla zodpovězena některá z úvodních analytických otázek, zařazující respondenta do příslušné výzkumné skupiny. V jednom případě bylo zcela evidentní, že respondent zaměnil hodnotící škálu a číslu 6 na stupnici připisoval nejmenší motivační potenciál, což odhalila odpověď na závěrečnou instrumentální otázku. Celkové procento navrácených dotazníků, které byly zařazeny do závěrečné analýzy, bylo tedy 44,4 %, což představuje celkový počet 84 dotazníků, které bylo možno vyhodnotit. Z tohoto celkového počtu bylo 47 dotazníků vyplněno THP pracovníky a 37 dotazníků vyplněni dělníci. Všechna následující uvedená data v této práci byla tudíž zpracována na základě údajů z těchto 84 dotazníků.

Strukturu pracovního zařazení dle zkoumaných kategorií THP a dělníků v celkovém počtu navrácených a zpracovaných dotazníků vyjadřuje následující graf.

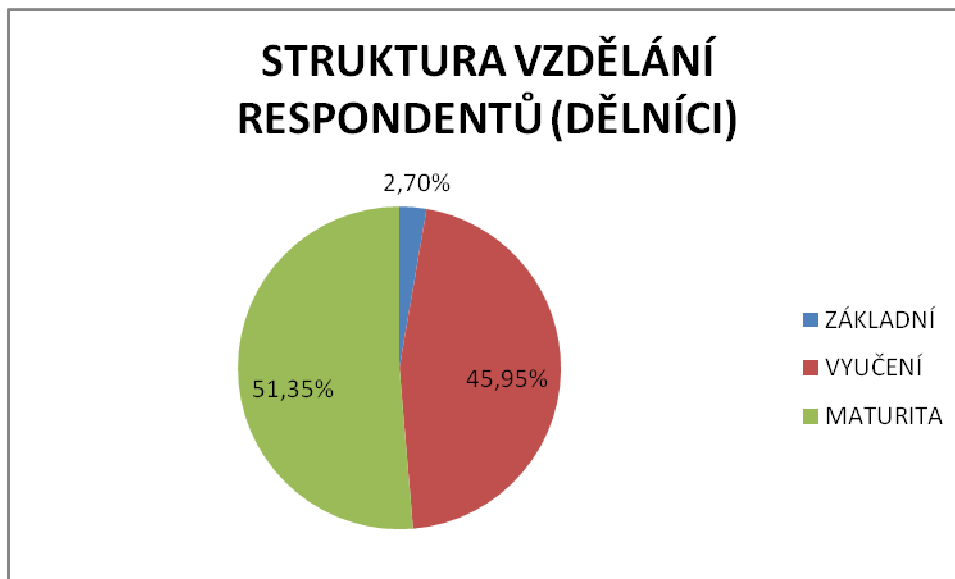


Graf č. 1: Struktura respondentů dle pracovního zařazení

Procentuální vyjádření úrovně nejvyššího dosaženého vzdělání u obou zkoumaných skupin zobrazují grafy č. 2 a č. 3.



Graf č. 2: Struktura vzdělání respondentů v kategorii THP pracovníků



Graf č. 3: Struktura vzdělání respondentů v kategorii dělníků

5.2 Teoretické předpoklady

Cílem výzkumu bylo identifikovat rozdíly ve struktuře motivačních faktorů THP pracovníků a dělníků. Před samotným výzkumem jsem stanovila dva teoretické předpoklady. Znovu je pro přehlednost uvedu. Prvním teoretickým předpokladem byl větší motivační potenciál mzdy u dělníků než THP pracovníků. Druhým teoretickým předpokladem byl vyšší motivační potenciál faktoru uznání u THP pracovníků než u dělníků.

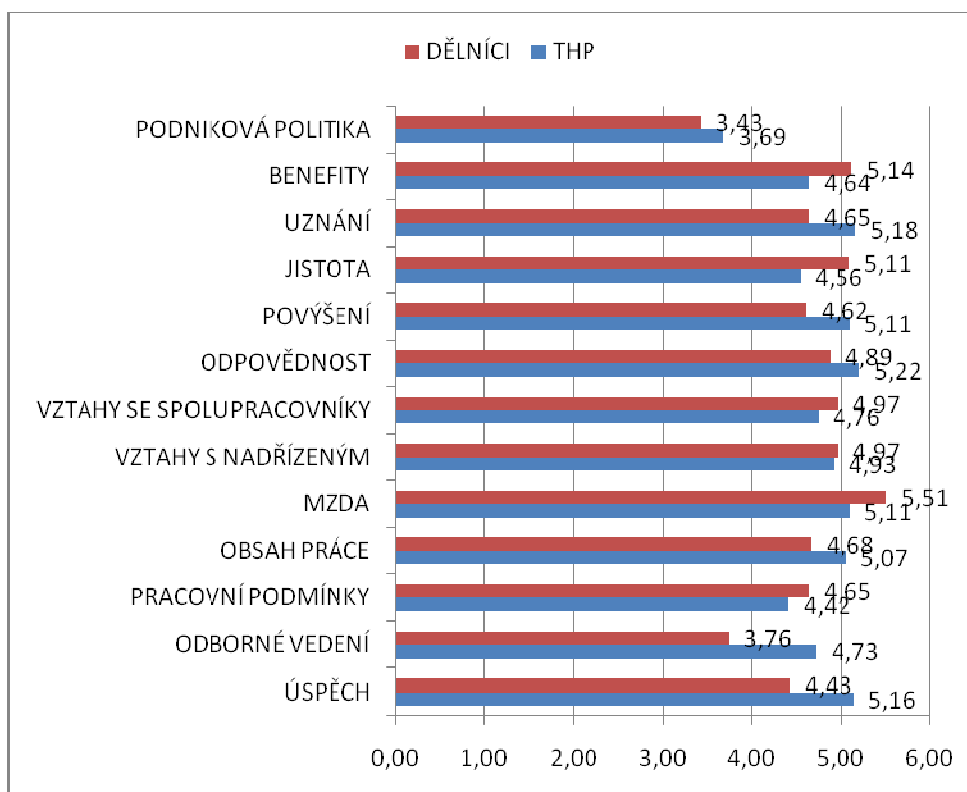
V provedeném výzkumu se oba výše uvedené teoretické předpoklady potvrdily. Mzda má ve struktuře motivačních faktorů dělníků společnosti Edwards Services, s.r.o. vyšší váhu než u THP. Stejně tak bylo výzkumem potvrzeno, že ve struktuře motivačních faktorů THP má faktor uznání vyšší váhu než ve struktuře motivačních faktorů dělníků v této společnosti.

Podívejme se nyní na kompletní výsledky výzkumu dle jednotlivých zkoumaných skupin pracovníků a motivačních faktorů. Výsledná hodnota jednotlivých motivačních faktorů byla vypočtena jako aritmetický průměr všech analyzovaných odpovědí. Struktura motivačních faktorů v následující tabulce je uvedena v pořadí, které kopíruje pořadí otázek v dotazníku.

Tabulka č. 4: Struktura motivačních faktorů dle pořadí v dotazníku

MOTIVAČNÍ FAKTOR	PRŮMĚR THP	PRŮMĚR DĚLNÍCI
ÚSPĚCH	5,16	4,43
ODBORNÉ VEDENÍ	4,73	3,76
PRACOVNÍ PODMÍNKY	4,42	4,65
OBSAH PRÁCE	5,07	4,68
MZDA	5,11	5,51
VZTAHY S NADŘÍZENÝM	4,93	4,97
VZTAHY SE SPOLUPRACOVNÍKY	4,76	4,97
ODPOVĚDNOST	5,22	4,89
POVÝŠENÍ	5,11	4,62
JISTOTA	4,56	5,11
UZNÁNÍ	5,18	4,65
BENEFITY	4,64	5,14
PODNIKOVÁ POLITIKA	3,69	3,43

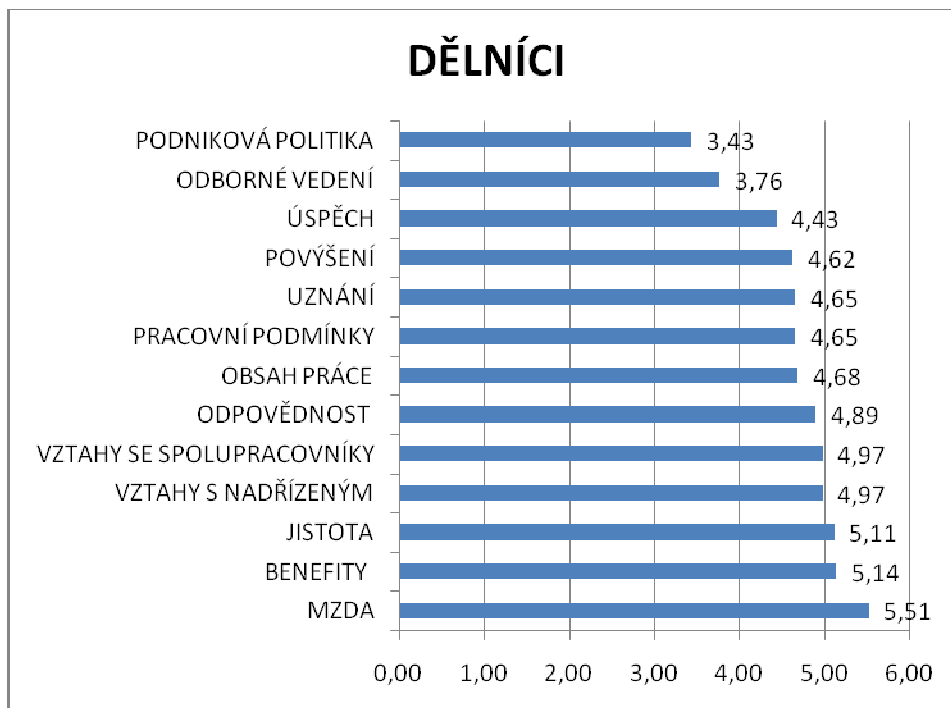
Srovnání výsledných hodnot u jednotlivých zkoumaných skupin uvádím pro větší přehlednost i v následujícím grafu.



Graf č. 4: Porovnání jednotlivých motivačních faktorů u THP a dělníků

5.3 Struktura motivačních faktorů v práci dělníků a THP

V předchozí pasáži jsem uvedla výsledky s ohledem na stanovené teoretické předpoklady, které se výzkumem potvrdily. Nyní se zaměřím na výsledky výzkumu z pohledu cíle mé práce, tedy určení samotné struktury motivačních faktorů v práci dělníků a THP pracovníků a identifikování rozdílů v této struktuře. Pro větší přehlednost uvádím výsledné struktury zkoumaných motivačních faktorů u jednotlivých skupin pracovníků dle jejich motivačního potenciálu stanoveného na základě výsledků výzkumu.



Graf č. 5: Struktura motivačních faktorů dělníků

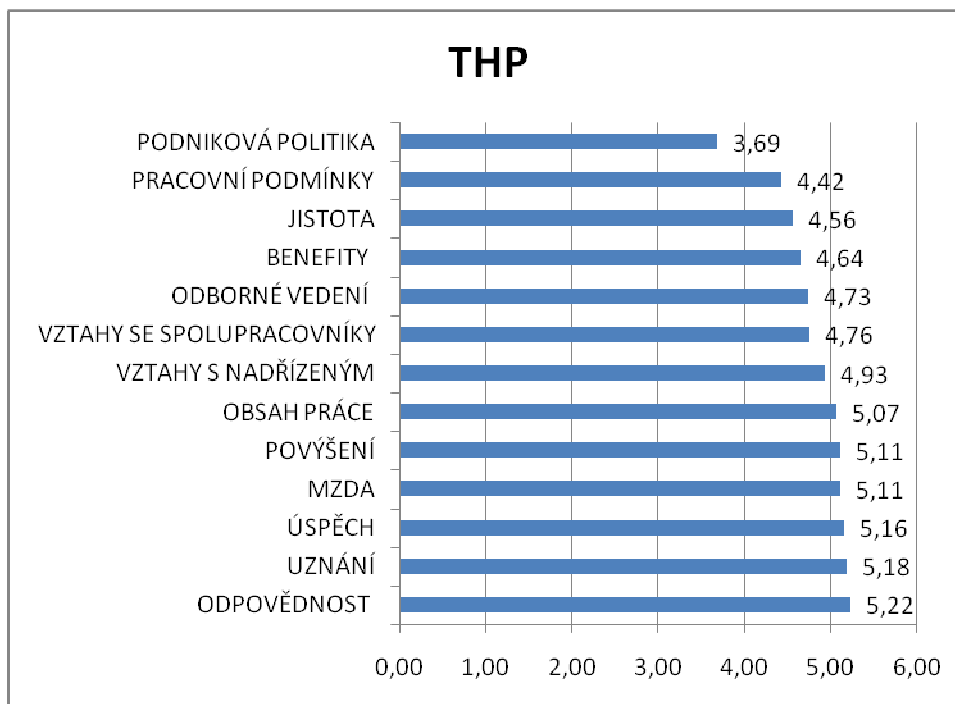
Jak je vidět na v uvedeném grafickém vyjádření, v provedeném výzkumu byla v kategorii dělníku uvedena mzda na prvním místě ve struktuře zkoumaných motivačních faktorů, tedy jako faktor s největším motivačním potenciálem. Z pohledu Herzbergovy teorie je zajímavé, a možná i překvapivé, že všechny první čtyři motivační faktory, které se umístily ve struktuře motivačních faktorů dělníků na předních místech, jsou z kategorie dissatisfaktorů, tedy faktorů souvisejících s kontextem práce. Teprve na šestém místě ve struktuře motivačních faktorů dělníků se nachází

odpovědnost za vlastní práci, těsně následována obsahem práce samotné, tedy faktory z kategorie motivátorů.

Na tomto místě si dovoluji připomenout ještě jednou slova Frederica Herzberga, který navzdory obecným závěrům své teorie ve své práci připouští možnost rozdílných výsledků u obsahově rozdílného typu práce, když říká toto: „Je pravděpodobné, že při aplikaci našeho postupu například na montážní výrobní linku, získáme relativně málo podobných dat z dobrých období, jelikož takovýchto faktorů je při tomto typu práce mnohem méně (Herzberg 2010, s. 102).

Ve výzkumu, který jsem realizovala v prostředí společnosti Edwards Services, s.r.o. se tento uvedený Herzbergův předpoklad skutečně potvrdil.

Nyní se podrobněji zaměřím na výslednou strukturu motivačních faktorů THP. V kontextu Herzbergovy teorie byla výsledná struktura motivačních faktorů u THP mnohem méně překvapivá. Grafické vyjádření struktury motivačních faktorů THP uvádím v následujícím grafu.



Graf č. 6: Struktura motivačních faktorů THP pracovníků

Jak je patrné z grafického vyjádření, na prvních třech místech ve struktuře motivačních faktorů THP pracovníků byly zaznamenány odpovědnost,

uznání a úspěch. V kontextu Herzbergovy teorie jsou všechny tyto faktory z kategorie satisfaktorů. Až na čtvrtém místě byla zaznamenána mzda, následována opět motivačními faktory z kategorie satisfaktorů.

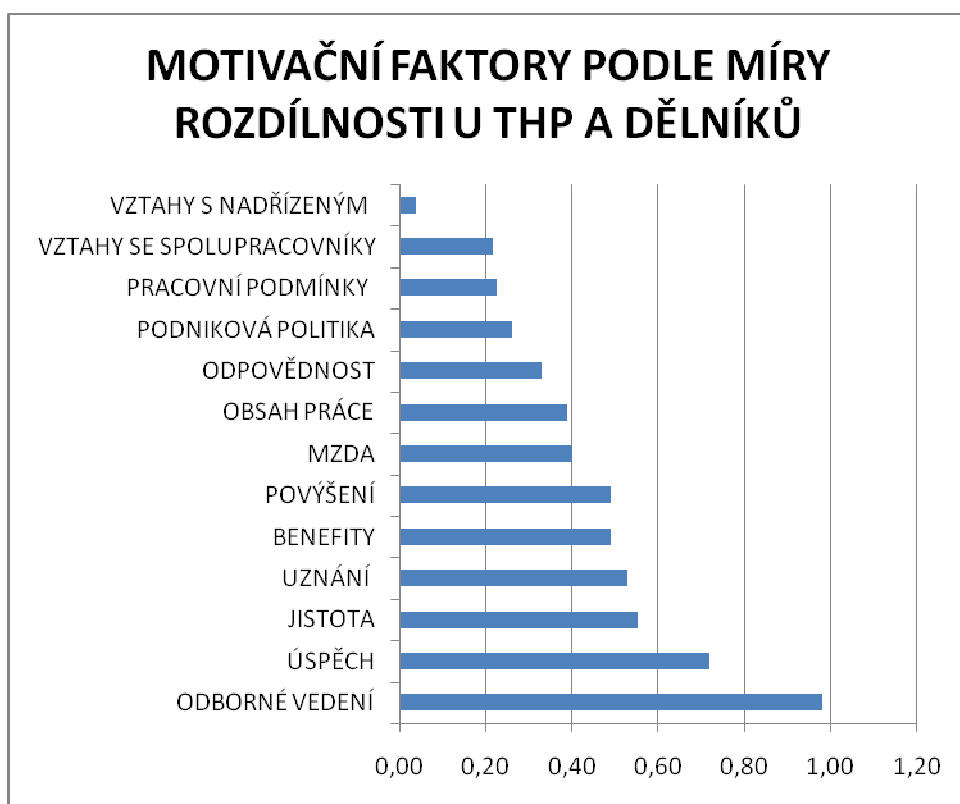
Lze tedy říci, že struktura motivačních faktorů THP v mnohem větší míře kopírovala závěry vyvozené Herzbergem v jeho dvoufaktorové teorii, než tomu bylo u struktury motivačních faktorů dělníků. S ohledem na skutečnost, že skupina zkoumaných THP byla z velké části tvořena zaměstnanci na různých specializovaných účetních pozicích, není tento závěr nikterak překvapivý.

5.4 Identifikace rozdílů v motivační struktuře THP pracovníků a dělníků

V předchozí pasáži jsem uvedla výslednou strukturu motivačních faktorů v práci THP a dělníků ve společnosti Edwards Services, s.r.o. Cílem mé práce bylo identifikovat některé základní rozdíly v těchto motivačních strukturách. Tabulka č. 4 a následné grafické znázornění vyobrazuje míru rozdílnosti jednotlivých motivačních faktorů, která byla vypočtena jako rozdíl výsledných průměrných hodnot jednotlivých motivačních faktorů u obou zkoumaných skupin pracovníků.

Tabulka č. 5: Míra rozdílnosti jednotlivých motivačních faktorů

MOTIVAČNÍ FAKTOR	ABSOLUTNÍ HODNOTA ROZDÍLU	THP	DĚLNÍCI
ODBORNÉ VEDENÍ	0,98	4,73	3,76
ÚSPĚCH	0,72	5,16	4,43
JISTOTA	0,55	4,56	5,11
UZNÁNÍ	0,53	5,18	4,65
BENEFITY	0,49	4,64	5,14
POVÝŠENÍ	0,49	5,11	4,62
MZDA	0,40	5,11	5,51
OBSAH PRÁCE	0,39	5,07	4,68
ODPOVĚDNOST	0,33	5,22	4,89
PODNIKOVÁ POLITIKA	0,26	3,69	3,43
PRACOVNÍ PODMÍNKY	0,23	4,42	4,65
VZTAHY SE SPOLUPRACOVNÍKY	0,22	4,76	4,97
VZTAHY S NADŘÍZENÝM	0,04	4,93	4,97



Graf č. 7: Rozdíly v motivační struktuře THP a dělníků

Jak je patrné z uvedeného grafického zobrazení, faktory s nejrozdílnějším motivačním potenciálem u THP a dělníků jsou odborné vedení poskytované zaměstnavatelem, úspěch a jistota zaměstnání. Nejnížší míru rozdílnosti ve struktuře motivačních faktorů reprezentují faktory související se vztahy na pracovišti, dále pracovní podmínky a podniková politika a správa, přičemž v souladu se závěry Frederica Herzberga byl u obou skupin pracovníků identifikován faktor podnikové politiky a správy jako nejméně motivující z uvedené škály motivačních faktorů.

6 Motivační program

V předchozí kapitole jsem popsala výsledky výzkumu, který jsem provedla ve společnosti Edwards Services, s.r.o. Cílem výzkumu bylo identifikovat některé rozdíly v motivační struktuře THP a dělníků. Tyto rozdíly byly popsány v předchozí kapitole. V poslední části této práce stručně pohovořím o principech tvorby motivačního programu v organizacích a o důležitosti zkoumání struktury motivačních faktorů zaměstnanců. Navrhu směr možného využití výsledků z provedeného výzkumu ve společnosti Edwards Services, s.r.o. pro motivační program této společnosti.

6.1 Obecná východiska a postup při tvorbě motivačního programu

Podle Bedrnové a Nového představuje motivační program konkretizaci systému práce s lidmi v organizaci v podobě souboru pravidel, opatření a postupů, jejichž primárním posláním je dosažení žádoucí pracovní motivace (Bedrnová a Nový 2009, s. 411).

V kapitole první jsem uvedla, že z pohledu stanoveného cíle této práce považuji za důležité rozlišení motivace na vnitřní a vnější. Podrobně jsem se zabývala rozlišením pojmu motiv a stimul a bylo řečeno, že stimuly užívají organizace s cílem ovlivnit chování zaměstnanců za účelem dosahování cílů organizace. Struktura motivačních faktorů THP a dělníků společnosti Edwards Services, s.r.o., tak, jak byla identifikována v provedeném výzkumu, představuje v tomto ohledu určitý obecný motivační profil zaměstnanců této společnosti. Jak uvádí Bedrnová a Nový: „Čím lépe poznáme relativně stálou motivační strukturu člověka, jehož chceme ovlivňovat, tím snadněji se nám podaří vybrat z množství stimulačních podnětů ty, které budou v danou chvíli nejúčinnější“ (Bedrnová a Nový 2009, s. 399).

Tento princip lze volně aplikovat i na tvorbu motivačního programu organizace. Slovy uvedených autorů bych tedy mohla říci, že čím lépe poznáme strukturu motivačních faktorů v dané organizaci, tím snadněji se nám může podařit vytvořit motivační program, který bude skutečně

napomáhat plnění cílů dané organizace. Bedrnová a Nový uvádějí tyto fáze tvorby motivačního programu v organizaci.

- Analýza motivační struktury (motivačního profilu) pracovníků organizace;
- stanovení krátkodobých i perspektivních cílů motivačního programu;
- ypracování charakteristiky současné výkonnosti pracovníků;
- vymezení potenciálních stimulačních prostředků;
- výběr konkrétních forem a postupů stimulace pracovního jednání a stanovení konkrétních podmínek jejich uplatňování;
- vlastní sestavení motivačního programu;
- seznámení všech pracovníků organizace s přijatým motivačním programem

(Bedrnová a Nový 2009, s. 414).

6.2 Doporučení pro motivační program společnosti

Jaká doporučení lze tedy vyvodit z analýzy motivační struktury na základě identifikovaných rozdílů v této struktuře u THP a dělníků ve společnosti Edwards Services, s.r.o.? S ohledem na navržené směry doporučení budu nadále hovořit též o doporučeních pro účinnou stimulaci pracovního výkonu.

Nejvýše postaveným motivačním faktorem byla v provedeném výzkumu u dělníků mzda. Jak již bylo v této práci několikrát uvedeno, mzda má v Herzbergově teorii speciální postavení. Celkově je však klasifikována jako faktor hygienický, tedy faktor, který může zabránit nespokojenosti pracovníka, ale nemusí nutně vést k jeho větší pracovní motivaci. V provedeném výzkumu se potvrdil stanovený teoretický předpoklad, tedy že motivační potenciál mzdy může být u obsahově a charakterově odlišných druhů práce značně rozdílný, v našem případě vyšší u dělníků než THP.

Pro motivační program společnosti lze tedy jako prostředek stimulace pracovníků doporučit např. krátkodobé výkonnostní odměny či prémie pro dělníky, vyplácené za výkon. Bedrnová a Nový uvádějí pravidla, zvyšující stimulační účinnost odměn:

- přímý vztah hmotné odměny k výkonu;
- odměny by měly přicházet co nejdříve po dokončení úkolu, ale nikdy ne předem;
- odměna by měla být za výkon a pracovník by měl přesně vědět za jaký;
- předem by měla být stanovena závazná pravidla, která vztah mezi výkonem a odměnou vymezují

(Bedrnová a Nový 2009, s. 414).

Ve struktuře motivačních faktorů THP byla na nejvyšším místě vyhodnocena odpovědnost, faktor spadající do kategorie motivátorů, tedy faktorů vztahujících se k práci samotné.

Dle výzkumů, na kterých Herzberg postavil svoji teorii, byly odpovědností nejčastěji myšleny skutečnosti a události spojené s dohledem nad prací jiných lidí a převzetí odpovědnosti za druhé, odpovědností za vlastní rozhodování a úsilí, svěřením nového druhu práce. V této souvislosti Herzberg uvádí zajímavé zjištění, a sice poznání, že svěřením nové odpovědnosti má motivační potenciál i bez formálního povýšení. Absence formálního povýšení, neodstraní uspokojení vyvěrající z nově nabyté svěřené odpovědnosti (Herzberg 2010, s. 61).

Z pohledu výsledné struktury motivačních faktorů THP se tedy nabízí doporučení směřující spíše do oblasti řízení a vedení pracovníků a do oblasti vytváření motivující charakteristiky práce, tedy tvorby práce z hlediska jejího obsahu. Toto tvrzení je plně v souladu s Herzbergovou teorií. Plně integrovaná práce nebo úkol dle Armstronga obsahuje tři základní prvky. Plánování, výkon a kontrolu. V souvislosti s motivující charakteristikou práce potom tento autor poukazuje na rozšiřování odpovědnosti řadových pracovníků i na funkci plánování a kontroly (Armstrong 2007, s. 278-279). Tyto poznatky lze na základě výsledků provedeného výzkumu ve společnosti Edwards Services, s.r.o. navrhnout i jako směr uplatnění využití výsledků pro vytváření motivující charakteristiky práce a optimální stimulaci pracovníků při řízení jejich pracovního výkonu.

Závěr

V této bakalářské práci jsem se zabývala motivační strukturou THP a dělníků v prostředí společnosti Edwards Services, s.r.o. Cílem této práce, bylo identifikovat některé základní rozdíly ve struktuře motivačních faktorů těchto dvou skupin pracovníků.

Pro přehlednější uchopení problematiky motivace lidského chování bylo nejdříve nutné objasnit a definovat některé základní pojmy z oblasti motivace a rovněž popsat nejdůležitější motivační teorie, které nabízí odborná literatura. Nejpodrobněji jsem se věnovala teorii F. I. Herzberga, ze které jsem odvodila svoje teoretické předpoklady pro výzkum ve společnosti Edwards Services, s.r.o. Dalším nutným krokem bylo popsat konkrétní organizační prostředí firmy, ve kterém jsem provedla vlastní výzkum. V této části jsem kladla důraz zejména na popis pracovních míst, tedy zprostředkování informací o obsahu a charakteru práce pracovníků, kteří byli zařazeni do výzkumu.

Ve své práci jsem stanovila dva teoretické předpoklady. Prvním z teoretických předpokladů bylo, že mzda bude ve struktuře motivačních faktorů dělníků zaujímat vyšší postavení než ve struktuře motivačních faktorů THP. Druhým teoretickým předpokladem bylo, že uznání bude mít vyšší motivační potenciál u THP než u dělníků. Oba tyto teoretické předpoklady jsem odvodila ze závěrů Fredericka Herzberga a jeho dvoufaktorové teorie motivace, která byla stěžejní teoretickou oporou mé práce. Svě teoretické předpoklady jsem postavila jednak na určitém hraničním zařazení mzdy do skupiny hygienických faktorů v Herzbergově teorii a zejména také na jeho vlastních, empiricky již však Herzbergem neověřených závěrech, o rozdílných výsledcích, které by mohl generovat výzkum při aplikaci jeho postupu na pracovní pozice, které budou značně odlišné obsahem a charakterem práce.

Ve výzkumu, který jsem provedla formou dotazníkového šetření ve společnosti Edwards Services, s.r.o. se oba moje teoretické předpoklady potvrdily. Faktorem, který byl vyhodnocen ve struktuře motivačních

faktorů nejvýše byla u dělníků mzda a u THP pracovníků jím byla odpovědnost. Lze říci, že výsledky výzkumu, který jsem provedla ve společnosti Edwards Services, s.r.o. do značné míry kopírovaly závěry Frederika Herzberga u kategorie THP. Rozdílná byla však struktura motivačních faktorů u kategorie dělníků. Na tomto místě je však nutné dodat, že rozdíly byly patrné zejména u faktorů, které se umístily na předních místech motivační struktury. Umístění faktorů na nejnižších místech motivační struktury, nebylo z pohledu dvoufaktorové teorie nikterak překvapivé. V poslední části práce jsem navrhla směry, pomocí kterých by společnost mohla reflektovat výsledky výzkumu ve své strategii účinné stimulace pracovního výkonu.

Závěrem bych ráda navázala na úvodní větu své práce, ve které hovořím o motivaci jako určitém tajemství. I z výsledků mé práce je patrné, že přes mnohé závěry motivačních teorií, které poskytují přeci jen určitá vodítka a směry, zůstává v této oblasti stále mnoho proměnných, které nebyly dostatečným způsobem empiricky prozkoumány. Motivace lidského chování si tak v některých ohledech stále uchovává svá tajemství.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG M. *Řízení lidských zdrojů*, 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007.

BEDRNOVÁ E., NOVÝ I. *Psychologie a sociologie řízení*, 3. vydání. Praha: Management Press, 2009.

DRUCKER P.F. *Postkapitalistická společnost*, Praha: Management Press, 1993.

DISMAN M., *Jak se vyrábí sociologická znalost*, Praha: Karolinum, 2002.

HERZBERG F., MAUSNER B., BLOCH SNYDERMAN B. *The Motivation to Work*, 12. vydání. New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers, 2010.

KOUBEK J. *Řízení lidských zdrojů*, 4. vydání. Praha: Management Press, 2008.

Maslowova pyramida. Dostupná z <http://www.itsolution.cz/maslowova-teorie.a14.html> [cit. 8. 11. 2011].

NAKONEČNÝ M. *Motivace lidského chování*, Praha: Academia, 1997.

NAKONEČNÝ M. *Psychologie osobnosti*, 2. vydání. Praha: Nakladatelství Akademia, 2009.

PLAMÍNEK J. *Tajemství motivace*, 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010.

PLHÁKOVÁ A. *Učebnice obecné psychologie*, Praha: Academia, 2004.

ŘÍČAN P. *Psychologie osobnosti, obor v pohybu*, 6. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010.

Seznam obrázků, tabulek a grafů:

Obrázek č. 1: Maslowova pyramida

Tabulka č. 1: Zaměstnanecká struktura

Tabulka č. 2: Struktura pracovních pozic

Tabulka č. 3: Struktura vzdělání

Tabulka č. 4: Struktura motivačních faktorů dle pořadí v dotazníku

Tabulka č. 5: Míra rozdílnosti jednotlivých motivačních faktorů

Graf č. 1: Struktura respondentů dle pracovního zařazení

Graf č. 2: Struktura vzdělání respondentů v kategorii THP pracovníků

Graf č. 3: Struktura vzdělání respondentů v kategorii dělníků

Graf č. 4: Porovnání jednotlivých motivačních faktorů u THP a dělníků

Graf č. 5: Struktura motivačních faktorů dělníků

Graf č. 6: Struktura motivačních faktorů THP pracovníků

Graf č. 7: Rozdíly v motivační struktuře THP a dělníků

Seznam příloh:

Příloha 1 Dotazník před předvýzkumem

Příloha 2 Finální podoba dotazníku

Příloha 3 Finální podoba dotazníku v anglickém jazyce

Příloha č. 1 Dotazník před předvýzkumem

DOTAZNÍK VLIVU NĚKTERÝCH FAKTORŮ NA PRACOVNÍ MOTIVACI ZAMĚSTNANCŮ

Dotazník, který držíte v rukou, zjišťuje individuální vliv některých uvedených faktorů na pracovní motivaci zaměstnanců na rozdílných pracovních pozicích. Ráda bych Vás požádala o maximální míru upřímnosti při vyplňování dotazníku. Dotazník je anonymní a výsledky šetření budou použity pro studijní účely. Velmi děkuji za Váš čas i ochotu.

Pracovní zařazení:

- THP
- Dělnická profese

Nejvyšší ukončené vzdělání:

- základní vzdělání
- vyučení
- maturita
- vysokoškolské

Dle níže uvedených pokynů, odpovězte prosím na následující otázku:

„Jak velký vliv mají následující uvedené skutečnosti a faktory na Vaši pracovní motivaci“?

Na stupnici označené body 1 až 6 prosím zaznačte míru vlivu uvedených situací nebo faktorů na Vaši pracovní motivaci. Číslo 6 na stupnici reprezentuje nejvyšší možnou míru vlivu (velmi motivující). Číslo 1 reprezentuje minimální vliv na Vaši pracovní motivaci (téměř bez jakéhokoliv vlivu). Postupujte prosím tak, že zakroužkujete příslušné číslo na uvedené stupnici.

1) Dosažení pracovního úspěchu (osobní úspěch)

1 2 3 4 5 6

2) Zajištění odborného vedení zaměstnavatelem (při školení, přestupu na jinou pracovní pozici, běžném výkonu práce atp.)

1 2 3 4 5 6

3) Současné pracovní podmínky zajištěné zaměstnavatelem (pracovní prostředí)

1 2 3 4 5 6

4) Možnost uplatnit při práci svoje schopnosti

1 2 3 4 5 6

5) Mzda (její celková výše)

1 2 3 4 5 6

6) Pravidelná valorizace mzdy zaměstnavatelem

1 2 3 4 5 6

7) Pracovní vztahy s nadřízeným

1 2 3 4 5 6

8) Pracovní vztahy se spolupracovníky

1 2 3 4 5 6

9) Odpovědnost za vlastní práci, možnost vlastního rozhodování

1 2 3 4 5 6

10) Povýšení, možnost kariérního postupu

1 2 3 4 5 6

11) Jistota zaměstnání daná Vaší současnou pracovní pozicí

1 2 3 4 5 6

12) Projev uznání za Vámi vykonanou práci

1 2 3 4 5 6

13) Poskytování benefitů (veškeré benefity, které zaměstnavatel poskytuje)

1 2 3 4 5 6

14) Systém podnikové politiky, správy, administrativní postupy atp.

1 2 3 4 5 6

14) Který z výše uvedených faktorů (pracovní úspěch; odborné vedení; pracovní podmínky; možnost uplatnění znalostí, schopností a dovedností; mzda; pracovní vztahy s nadřízeným; pracovní vztahy se spolupracovníky; odpovědnost za vlastní práci; povýšení; jistota; uznání; podnikové politiky, pravidla a postupy) má největší vliv na vaši pracovní motivaci. Uveďte prosím jen jeden.

.....

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku.

Petra Rozsypalová

Příloha č. 2 Finální podoba dotazníku

DOTAZNÍK VLIVU NĚKTERÝCH FAKTORŮ NA PRACOVNÍ MOTIVACI ZAMĚSTNANCŮ

Dotazník, který držíte v rukou se snaží identifikovat individuální vliv některých uvedených faktorů na pracovní motivaci zaměstnanců na rozdílných pracovních pozicích. Ráda bych Vás požádala o maximální míru upřímnosti při vyplňování dotazníku. Dotazník je anonymní a výsledky šetření budou použity pro studijní účely. Velmi děkuji za Váš čas i ochotu.

Pracovní zařazení:

- THP
- Dělnická profese

Nejvyšší ukončené vzdělání:

- základní vzdělání
- vyučení
- maturita
- vysokoškolské

Dle níže uvedených pokynů, odpovězte prosím na následující otázku:

„Jak velký vliv mají následující uvedené faktory na Vaši pracovní motivaci“?

Na stupnici označené body 1 až 6 prosím zaznačte míru vlivu níže uvedených faktorů na Vaši pracovní motivaci. **Číslem 6 na stupnici označte faktor, který je pro Vás při práci velmi motivující. Číslem 1 označte faktor, který, nemá na Vaši pracovní motivaci žádný nebo minimální vliv.** Postupujte prosím tak, že zakroužkujete příslušné číslo na uvedené stupnici.

1) Jak velký vliv na vaši pracovní motivaci má dosažení pracovního úspěchu“?

1 2 3 4 5 6

2) Jak velký vliv na vaši pracovní motivaci má odborné vedení poskytované zaměstnavatelem?

1 2 3 4 5 6

3) Jak velký vliv na vaši pracovní motivaci mají pracovní podmínky (pracovní prostředí) zajištěné zaměstnavatelem?

1 2 3 4 5 6

4) Jak velký vliv na vaši pracovní motivaci má skutečnost, že při práci můžete uplatnit vaše odborné vědomosti, znalosti, schopnosti nebo dovednosti?

1 2 3 4 5 6

5) Jak velký vliv na vaši pracovní motivaci má mzda (její celková výše)?

1 2 3 4 5 6

6) Jak velký vliv na vaši pracovní motivaci mají pracovní vztahy s nadřízeným?

1 2 3 4 5 6

7) Jak velký vliv na vaši pracovní motivaci mají pracovní vztahy se spolupracovníky?

1 2 3 4 5 6

8) Jak velký vliv na vaši pracovní motivaci má odpovědnost za vaši vlastní práci a možnost vlastního rozhodování?

1 2 3 4 5 6

9) Jak velký vliv na vaši pracovní motivaci má povýšení a možnost karierního postupu?

1 2 3 4 5 6

10) Jak velký vliv na vaši pracovní motivaci má jistota zaměstnání?

1 2 3 4 5 6

11) Jak velký vliv na vaši pracovní motivaci má uznání projevené zaměstnavatelem?

1 2 3 4 5 6

12) Jak velký vliv na vaši pracovní motivaci mají benefity poskytované zaměstnavatelem (stravenky, dovolená navíc, penzijní připojištění atp)?

1 2 3 4 5 6

13) Jak velký vliv na vaši pracovní motivaci mají firemní politiky, pravidla, postupy, procedury nebo směrnice)?

1 2 3 4 5 6

14) Který z výše uvedených faktorů (pracovní úspěch; odborné vedení; pracovní podmínky; možnost uplatnění znalostí, schopností a dovedností; mzda; pracovní vztahy s nadřízeným; pracovní vztahy se spolupracovníky; odpovědnost za vlastní práci; povýšení; jistota; uznání; podnikové politiky, pravidla, procedury nebo směrnice) má největší vliv na vaši pracovní motivaci. Uveďte prosím jen jeden.

.....

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku.

Petra Rozsypalová

Příloha č. 3 Finální podoba dotazníku v anglickém jazyce

QUESTIONNAIRE SURVEY FOCUSED ON MOTIVATION AT WORK

The questionnaire you are reading is focusing on influence of various factors on working motivation of people holding different working positions. The questionnaire is anonymous to allow maximum amount of honesty. The results will be used for purposes of studding purposes. Thank you very much for your time and goodwill.

Please check the appropriate box:

Working position:

- Staff (all FSC and CC positions)
- Workshop positions

Highest finished education:

- Basic education (primary school)
- apprenticeship
- secondary education
- bachelor's degree and higher

Please answer the below question according to the instructions:

“How big an influence do the following factors have on your motivation at work”?

On the scale of 1 to 6 mark how big of an influence have the following factors on your working motivation. Number 6 on scale represents maximum amount of influence, number 1 represents minimum amount of influence. Please circle the appropriate number on the scale.

1) How big an influence does achievement have on your working motivation?

1 2 3 4 5 6

2) How big an influence does professional guidance by employer have on your working motivation?

1 2 3 4 5 6

3) How big an influence do working conditions (working environment) have on your working motivation?

1 2 3 4 5 6

4) How big an influence does the opportunity to use your knowledge and skills have on your working motivation?

1 2 3 4 5 6

5) How big an influence does salary have on your working motivation?

1 2 3 4 5 6

6) How big an influence does working relationship with your Line Manager (superior) have on your working motivation?

1 2 3 4 5 6

7) How big an influence does working relationship with your colleagues have on your working motivation?

1 2 3 4 5 6

8) How big an influence does responsibility for your own work have on your working motivation?

1 2 3 4 5 6

9) How big an influence does promotion, career progression have on your working motivation?

1 2 3 4 5 6

10) How big an influence does certainty and stability of employment have on your working motivation?

1 2 3 4 5 6

11) How big an influence does recognition by your employer have on your working motivation?

1 2 3 4 5 6

12) How big an influence do benefits (meal vouchers, pension scheme contribution, 5 weeks of holidays etc.) have on your working motivation?

1 2 3 4 5 6

13) How big an influence does company policies, rules, procedures etc. have on your working motivation?

1 2 3 4 5 6

14) Which of the following factors has the biggest influence on your working motivation (achievement; professional guidance; working conditions; the opportunity to use your knowledge and skills; salary; relationship with your superior; relationship with your colleagues; responsibility for your own work; certainty and stability; promotion, career progression; recognition; benefits; company policies, rules, procedures)? Please name only one.

.....

Thank you for your time spent on this questionnaire..

Petra Rozsypalová

Anotace

Příjmení a jméno autora: Petra Rozsypalová

Název katedry a fakulty: katedra sociologie a andragogiky FF UP

Název práce: Struktura motivačních faktorů v práci dělníků a THP

Vedoucí práce: PhDr. Helena Kubátová, Ph.D.

Počet znaků: 79 201

Počet příloh: 3

Počet použitých zdrojů: 11

Klíčová slova: motivace, motiv, potřeba, stimul, motivační faktory, obsah práce

Krátká a výstižná charakteristika práce:

Cílem této bakalářské práce bylo identifikovat některé základní rozdíly ve struktuře motivačních faktorů dělníků a THP v prostředí společnosti Edwards Services, s.r.o. V první části práce jsou objasněny nejdůležitější pojmy z oblasti motivace a jsou přiblíženy stěžejní motivační teorie. Zvláštní pozornost byla věnována dvoufaktorové teorii pracovní motivace amerického psychologa F.I. Herzberga, ze které byly odvozeny dva teoretické předpoklady pro dotazníkové šetření a na jejichž základech byly zkonstruovány otázky v dotazníku. Ve druhé části práce jsou popsány výsledky provedeného výzkumu, který identifikoval rozdíly v motivační struktuře obou skupin pracovníků a potvrdil rovněž stanovené teoretické předpoklady.