

Česká zemědělská univerzita

Provozně ekonomická fakulta
Katedra humanitních věd



Diplomová práce

Pracovní motivace a pracovní spokojenost

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Miroslav Polišenský, CSc.

Vypracovala: Bc. Adriana Grofová

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Adriana Grofová

obor Veřejná správa a regionální rozvoj - k.s. Hradec

Vedoucí katedry Vám ve smyslu Studijního a zkušebního řádu ČZU v Praze čl. 17 odst. 2 určuje tuto diplomovou práci.

Název tématu: **Pracovní motivace a pracovní spokojenost**

Struktura diplomové práce:

1. Úvod
2. Cíl práce a metodika
3. Literární rešerše
4. Závěr
5. Seznam literatury
6. Přílohy


Rozsah původní zprávy: 50 - 60 stran

Seznam odborné literatury:

- MASLOW, A.H. (1970) Motivation and Personality. 2nd. Ed. New York: Harper & Row Publ.
NAKONEČNÝ, M. (1995) Psychologie osobnosti. Praha: Academia, ISBN 80-200-0525-0
NAKONEČNÝ, M. (2005) Sociální psychologie organizace, Praha: Grada, ISBN 80-247-0577-X
NAKONEČNÝ, M. (1996) Motivace pracovního jednání a její řízení, Praha: Management Press, ISBN 80-85603-01-2
Samuelson, P.A., Nordhaus, W.D. (1995) Ekonomie. Praha: Svoboda, ISBN 80-205-0494-X

Vedoucí diplomové práce: **PhDr. Miroslav Polišenský, CSc.**

Termín odevzdání diplomové práce: duben 2010


.....
Vedoucí katedry




.....
Děkan

V Praze dne: 15.12.2008

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Pracovní motivace a pracovní spokojenost“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 1. března 2011

.....

Bc. Adriana Grofová

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala PhDr. Miroslavu Polišenskému, CSc. za odbornou pomoc při zpracování mé diplomové práce.

V neposlední řadě chci také poděkovat mým blízkým, kteří se mnou po celou dobu studií měli trpělivost.

MOTIVACE A PRACOVNÍ SPOKOJENOST

WORK MOTIVATION AND WORK SATISFACTION

Souhrn

Výzkum pracovní motivace a spokojenosti zaměstnance je v poslední době důležitá součást podnikové politiky. Má práce na téma „pracovní motivace a pracovní spokojenost“ se zabývá analýzou motivů, které jsou nutné a potřebné ke spokojenosti zaměstnance a následně také zaměstnavatele především v Pardubickém kraji. Tato práce je rozdělena do dvou částí. Teoretická část tvoří základní náhled na výše zmíněnou problematiku a druhá část je zaměřena na výzkumné šetření a praktickou stránku motivace a spokojenosti v Pardubickém kraji. Výsledkem mé práce je jakýsi návod pro začínající vedoucí pracovníky nebo managery, jak vést své zaměstnance k vyšším či lepším výkonům prostřednictvím jejich spokojenosti v zaměstnání. Výsledky výzkumu jsou pak prezentovány a následně vyhodnoceny a shrnuty.

Summary

Research on processing motivation and satisfaction of an employee is recently a very important part of business policy. My work themed "processing motivation and processing satisfaction" deals with analysis of motives which are necessary and needed to satisfaction of an employee and consequently afterwards of an employer mainly in Pardubice region. This work is divided into two parts. Theoretical part is composed by basic outlook in aforesaid problems and the second part is focused on experimental examination and practical page of motivation and satisfaction in Pardubice region. The effect of my work is some direction for beginning workers or managers how to lead their employees into higher or better achievements by means of their satisfaction in their careers. The results of a research are then presented and consequently evaluated and resumed.

Klíčová slova:

- humanistická teorie
- motiv
- zdroje motivace
- spokojenost
- potřeba
- Maslowova pyramida potřeb

Keywords:

- humanismy theory
- motive
- sources of motivation
- satisfaction
- need
- Maslow's pyramid of needs

Obsah diplomové práce

1.	Úvod.....	10
2.	Cíl a metodika	11
3.	Literární rešerše.....	13
4.	Teoretická část	13
4.1.	Co je motivace?.....	13
4.2.	Motivační proces.....	15
4.3.	Zdroje motivace	16
4.4.	TEORIE PRACOVNÍ MOTIVACE.....	18
4.4.1.	HISTORICKÝ VÝVOJ NÁZORŮ NA PRACOVNÍ MOTIVACI.....	18
4.4.2.	TEORIE PRACOVNÍ MOTIVACE V.H.VROOMA	21
4.4.3.	TEORIE OČEKÁVÁNÍ L.W.PORTERA A E.E.LAWLERA	22
4.4.4.	HUMANISTICKÁ TEORIE PRACOVNÍ MOTIVACE	24
4.4.5.	TEORIE X A Y	25
4.4.6.	TEORIE „CUKRU A BIČE“	27
4.4.7.	TEORIE ROVNOVÁHY VYDÁNÍ A ZISKU	27
4.4.8.	DVOUFAKTOROVÁ TEORIE PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI.....	28
	F.HERZBERGA	28
4.5.	Druhy motivů	29
4.6.	Jak lze pracovníky motivovat v praxi?.....	30
4.6.1.	Motivující pochvala	30
4.6.2.	Motivující výtka	31
5.	Pracovní spokojenost	33
5.1.	Formy chápání pracovní spokojenosti:	33
5.2.	Znaky pracovní spokojenosti	33
5.3.	Teorie pracovní spokojenosti	34
5.3.1.	Jednofaktorová teorie	34
5.3.2.	Dvoufaktorová teorie	35
5.4.	Faktory pracovní spokojenosti	39
5.5.	Měření spokojenosti	41
6.	Dotazník	42
6.1.	Požadavky na metodu dotazníku.....	43
6.2.	Otázky pokládáné v dotazníku	46
6.3.	Efekty a přínosy dotazníků.....	47
7.	Praktická část	48
7.1.	DOTAZNÍK Č. 1	50
7.2.	DOTAZNÍK Č. 2	52
8.	Shrnutí.....	58
9.	Závěr	60
10.	Seznam literatury	61
11.	Přílohy	64

1. Úvod

Tato diplomová práce je zaměřena na pracovní motivaci a pracovní spokojenost zaměstnanců a to v Pardubickém kraji, kde byl následně také proveden praktický výzkum.

V současné době si zaměstnavatelé nemohou dovolit přicházet o své kvalitní zaměstnance. Ztráta takových zaměstnanců představuje pro firmu nemalé náklady a to nejen finanční, ale i časové. Z tohoto důvodu je jednou z nejdůležitější informací to, co je pro zaměstnance v práci důležité a co je motivuje. Ač se to nemusí zdát, nyní již zdaleka neplatí, že pro zaměstnance jsou jedinou motivací finanční prostředky. Stále častěji již zaměstnanci přihlíží k pracovnímu prostředí, kolektivu, možnostem kariérního postupu a v neposlední řadě benefitům, které jsou jim nabízeny. Na to vše berou zaměstnanci zřetel při rozhodování, zda nadále setrvají ve stávajícím zaměstnání. Tyto otázky jsou pro ně také klíčové při výběru nového zaměstnání. Pro zaměstnavatele je tedy velmi důležité tyto motivy znát, protože každý z nás potřebuje důvod proč pracovat a právě zaměstnavatel by měl být s těmito důvody, co nejlépe obeznámen.

Následným a neméně důležitým ukazatelem je spokojenost zaměstnanců. Spokojený zaměstnanec svou práci dělá rád, váží si svého místa a funkce, která mu byla přidělena a také si tuto práci snaží udržet. Takový zaměstnanec a jeho pracovní výkon je pro zaměstnavatele velkým přínosem. Obecně jsou spokojení zaměstnanci produktivnější a více motivovaní k dobrému pracovnímu výkonu. Tito zaměstnanci také bývají mnohem loajálnější vůči svému zaměstnavateli.

Z výše uvedeného je tedy patrné, že spokojenost a motivace zaměstnanců je jedním ze základních pilířů, na kterém stojí existence každé firmy.

2. Cíl a metodika

Cílem této práce je shrnout problematiku pracovní motivace a spokojenosti a realizovat v této oblasti výzkum.

Diplomová práce je zaměřena na oblast Pardubického kraje. Tento kraj jsem si vybrala, protože je to kraj, kde žiji a pracuji a koncentruje se zde obchod, průmysl, zemědělství, služby a jiné. Výsledky a výstupy vyplývající z mého výzkumu byli následně zobecněny na všechny pracovní obory a na celou ČR. Existuje řada odborných prací, literatury a také výzkumů, které se touto problematikou zabývají, ale tato práce je zacílena na praktické zjištění motivů zaměstnanců, které vedou k jejich spokojenosti. Spousta vedoucích pracovníků nebo manažerů má teoretické znalosti, které získali studiem na vysoké škole a při nástupu na svoji funkci nemají praktické zkušenosti s vedením lidí a dělají spoustu chyb, které by mohli alespoň částečně eliminovat díky této práci.

Pro účel této práce jsem zformulovala tuto výchozí hypotézu: **studie zabývající se motivací a spokojeností zaměstnance je nutno neustále inovovat, protože lidské potřeby a motivy se neustále v průběhu času vyvíjí a mění.**

Tato práce je rozdělena na dvě hlavní části – část teoretickou a část empirickou. V úvodní části práce je především vysvětlen a rozdělen pojem motiv a motivace. Následuje zobrazení a popis Maslowovy pyramidy potřeb. Dalším bodem jsou historické vývoje názorů na pracovní motivaci jako jsou např. human relations, humanizace práce atd. V další části práce jsou popsány teorie pracovní motivace.

Teorie pracovní spokojenosti je nejlépe vyjádřena dvoufaktorovou teorií F. Herzberga, která rozděluje faktory na motivační a hygienické .

Druhá, empirická část mé práce popisuje realizaci výzkumného šetření, jehož předmětem je pracovní motivace a spokojenost zaměstnanců v Pardubickém kraji, ve kterém žije přes 505 tis. obyvatel. Před samotným výzkumem jsem musela zvolit metodu, kterou budu potřebná data zjišťovat.

Jako nejvhodnější nástroj jsem zvolila dotazník. Tato metoda je v podstatě způsob řízeného rozhovoru a tento způsob zjišťování informací je méně časově náročný než např. osobní rozhovory. Dotazníková metoda bývá zpravidla řazena do subjektivních metod, protože dotazovaný, zde může různými způsoby ovlivňovat své výpovědi

a snažit se být společensky lepší nebo horší. I přesto je tato metoda nejcennějším zdrojem informací a díky jejímu snadnějšímu vyplňování je časově méně náročná a mohu tím pádem oslovit větší množství respondentů.

Než jsem začala sestavovat jednotlivé otázky dotazníku musela jsem si zjistit některé informace o kraji, ve kterém chci šetření provádět. Informace jsem získala z oficiálních stránek Pardubického kraje a také osobním dotazováním náhodně vybraných 10 lidí, zda by byli ochotni odpovědět na několik otázek týkajících se pracovní motivace a spokojenosti, které by vedly ke zpracování mé diplomové práce.

Při sestavení dotazníků jsem musela především zvážit a přesně určit hlavní cíl mého průzkumu, logicky a stylisticky správně připravit konkrétní otázky.

Nakonec jsem vytvořila 2 dotazníky a výběrovým vzorkem se stalo náhodných 100 zaměstnanců v Pardubicích. První dotazník byl zaměřen na zjištění základních informací (tvrdých fakt) o respondentech jako je např. pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání atd. Otázky v tomto dotazníku byly uzavřené s možností výběru pouze jedné správné odpovědi.

Druhý dotazník byl zacílen na zjištění názorů (měkkých fakt). První 3 otázky v tomto dotazníku byly zaměřeny motivaci a další 3 na spokojenost zaměstnanců. V tomto dotazníku byly použity následující typy uzavřených otázek:

- s 1 možnou odpovědí;
- s více než 2 možnými odpověďmi;
- Likertova stupnice – respondent vyznačil na stupnici míru souhlasu nebo nesouhlasu s uvedeným výrokem;
- známkovací stupnice – respondent hodnotil určitý objekt na klasifikační stupnici.

Závěry z dotazníkového výzkumu, ve kterém jsem navzájem porovnávala odpovědi mužů a žen, jsem poté následně vyhodnotila a shrnula.

Výsledkem této práce je vytvořen jakýsi manuál, který by měl ulehčit a pomoci začínajícím vedoucím pracovníkům nebo již zavedeným manažerům zlepšit a dovést jejich schopnosti a dovednosti ke spokojenosti zaměstnanců a následně také ke spokojenosti zaměstnavatelů, neboť dobře motivovaný a spokojený zaměstnanec přináší podniku spokojené nadřízené a především nejvyšší zisky.

3. Literární rešerše

V mé práci jsem čerpala informace převážně z literatury Prof. PhDr. Milana Nakonečného, který je významným českým autorem velké řady odborných knih a článků z oblasti psychologie. Profesor Nakonečný shromáždil ve svých pracích množství empirického materiálu, nových poznatků a teorií jako jsou např. typy osobnosti, motivy jednání nebo teorie osobnosti. Další informace jsem čerpala i od jiných autorů např. Vladimíra provazníka či Briana Clegga a dále také z internetových stránek zabývajících se motivací a spokojeností zaměstnance.

4. Teoretická část

4.1. Co je motivace?

Slova motivace, lokomotiva nebo anglické move (pohyb) mají společný základ v latinském moveo – hýbám, což není žádná náhoda, protože motivace se studuje jako fenomén, který skutečně uvádí do pohybu psychické procesy. Pomocí studia motivace se psychologie snaží odhalit odpovědi na otázky, proč se člověk chová tak, jak se chová. Proces motivace určuje směr, intenzitu a trvání našich akcí.

Motivace může být vědomá (pak víme, co a proč děláme), nebo nevědomá (skutečné příčiny chování jsou jiné, než myslíme). Podle Sigmunda Freuda je naše chování v naprosté většině případů motivováno nevědomě – pudově. Rovněž podle tohoto autora je veškeré jednání motivované – třeba i to, že nám něco vypadne z ruky.

Vnější podněty, které umožní uspokojení potřeby, se nazývají incentive (pobídky) – incentive v tomto příkladě bylo jídlo. Typickou vnější pobídkou (jinak nazývanou motivátor) jsou peníze.

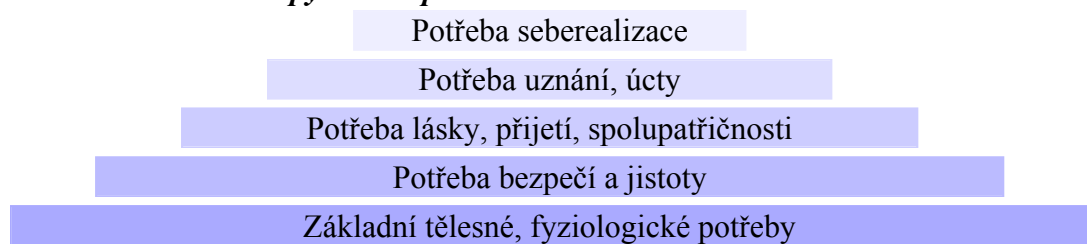
Ne vždy je ovšem postup takto jednoduchý a přímočarý – před zahájením motivovaného chování nastartovaného potřebou zpravidla také odhadujeme, zda se nám podaří dosáhnout žádaného cíle a jaké to bude mít následky, tedy jestli vůbec stojí za to se obtěžovat. Pokud nelze dosáhnout cíle, mluvíme o situaci frustrace. Ta může pramenit buď z objektivních okolností (prší, když chceme jít ven), nebo ze subjektivní

neschopnosti (nemáme na něco sílu, neumíme přečíst čínské znaky,...). Schopnost snášet frustraci je u každého člověka jiná a označuje se jako frustrační tolerance (někdo je vzteklý už při pohledu na frontu v bance a jiný v ní vydrží stát 2 hodiny).

Motivy lze dělit do různých skupin a hierarchií. Za nejzákladnější motivy se obvykle považují motivy související s přežitím, sebezáchovou (hlad, žízeň, udržování tělesné teploty, sexualita aj.; někteří autoři řadí sexualitu spíše k sociálním motivům, protože není nutná k přežití). Dále jsou to motivy stimulace, bezpečí, lásky a rozvoje vlastní osobnosti. Zde se sluší upozornit, že není jednotně přijímaný výklad a dělení motivů; touto problematikou se zabývali např. Freud, Murray, Adler a Maslow a každý poskytuje odlišný náhled.

Maslowova pyramida potřeb

Obrázek 1 *Maslowova pyramida potřeb*



Zdroj: vlastní zpracování

První čtyři kategorie Maslow označuje jako nedostatkové potřeby a pátou kategorii jako potřeby existence (bytí) nebo růstové potřeby. Všeobecně platí, že níže položené potřeby jsou významnější a jejich alespoň částečné uspokojení je podmínkou pro vznik méně naléhavých a vývojově vyšších potřeb. Toto však není možné tvrdit zcela bezvýhradně a je dokázáno, že uspokojování vyšších potřeb (estetických, duchovních) může napomoci v krajních situacích (nouze, nedostatek, strádání) lidského života, ve kterých je možnost uspokojování nižších potřeb omezena či znemožněna.

Abraham Maslow vycházel ze svého přesvědčení, že výkon pracovníků je možné zvyšovat až k přirozeným fyziologickým hranicím pokud budou uspokojovány nejen materiální, ale i sociální potřeby, tj. potřeby seberealizace, sebeaktualizace, sebeuskutečnění, sociální sounáležitosti k někomu nebo k něčemu, tvořivosti, bezpečí, jistoty, postavení apod. K saturaci (naplnění, uspokojení) většiny potřeb dochází právě

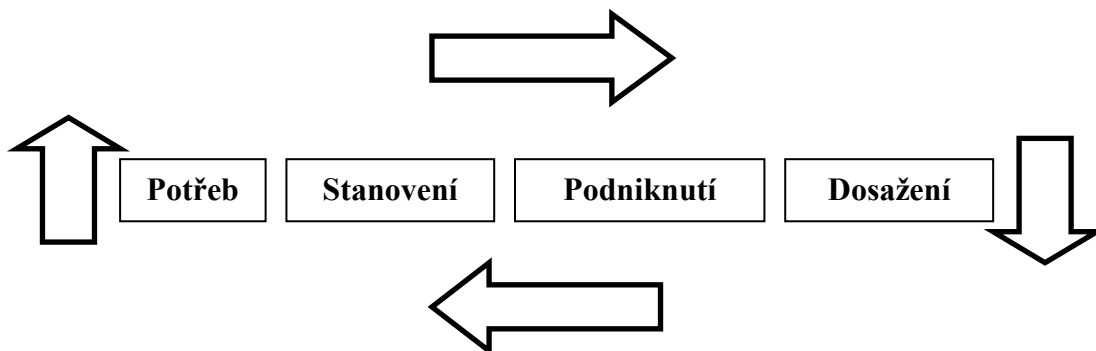
v pracovním procesu. Přínosem této školy je, že se snaží brát jakoukoliv lidskou organizaci jako systém zajišťující integritu osobních zájmů jakož i zájmů dotyčné organizace. Paradoxem, je, že mnozí lidé o seberealizaci nestojí, jsou motivováni jen nižšími fyziologickými potřebami, klidem a pohodlím.

4.2. Motivační proces

Je regulační proces založený na teoriích potřeb, cílů a očekávání. Armstrongův model 1992 je následující:

1. **potřeba** - motivace je iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb; potřeby vytvářejí přání něčeho dosáhnout, něco získat;
2. **stanovení cíle** - následně jsou stanoveny cíle, které mají tyto potřeby uspokojit; jsou zvoleny cesty, které k dosažení cíle povedou
3. **podniknutí kroků** - realizace zvolených kroků
4. **dosažení cíle** - je-li cíle dosaženo a potřeba je uspokojena, je pravděpodobné, že objeví-li se podobná potřeba, bude se chování opakovat; pokud cíle není dosaženo, je méně pravděpodobné, že se budou tytéž kroky v budoucnu opakovat.

Obrázek 2 *Proces motivace dle Armstronga (1999)*



Zdroj: vlastní zpracování

Motivační proces je spouštěn potřebou, což je stav určitého nedostatku (nebo nadbytku; zkrátka něco není, jak má být), pro který je charakteristické napětí. Toto vnitřní napětí

je subjektivně nepříjemné a proto je organismus tlačěn k tomu, aby napětí eliminoval nebo alespoň zmírnil. Např. pocit hladu evokuje potřebu jídla; člověk už z minula ví, jak postupovat při vyhledání potravy; tuto zkušenost vybaví a akci zrealizuje, tj. nají se. Potřeba je saturována, napětí mizí a proces motivace se tímto uzavírá.

4.3. Zdroje motivace

Motivace je vždy intrapsychický fenomén, ale protože je, jak víme, určována interakcí vnitřních a vnějších činitelů, může mít převážně zdroje **vnitřní** činy, které si vyvoláváme a spouštíme sami) souvisí s naší vůlí **nebo vnější** (je dána činy, které vyvolávají jiní lidé). Hlad má vždy zdroje vnitřní, ale jako apetit je také podněcován vnějšími incentivy (různými jídly, která se nabízejí k jeho ukojení). V teorii pracovní motivace se rozlišují vnitřní a vnější motivy práce, což však má svůj specifický smysl, protože vztahovým rámcem tohoto rozlišení je práce sama, nikoli její subjekt, nebo vztah subjektu k práci, kterou vykonává.

V tomto vztahu se uplatňují dva zásadní postoje:

- práce je zde pouhým prostředkem uspokojování potřeb subjektu
- práce sama je pramenem uspokojení.

V tomto smyslu se v teorii pracovní motivace rozlišuje mezi motivy, které jsou uspokojovány důsledky práce nebo jejími průvodními jevy, uspokojení je tedy spojeno s dosažením cílů, které leží mimo oblast práce (extrinsická motivace), a motivy, které jsou uspokojovány prací samou (intrinsická motivace). Toto rozlišení zdůraznil zejména F.Herzberg, ale je téměř obecně přijímáno. Příkladem extrinsického motivu jsou peníze (mzda), příkladem intrinsického motivu je kompetence, potřeba, která je uspokojována pracovními úspěchy, nebo radost ze samostatné práce, která posiluje sebevědomí pracovníka apod.

Za nejdůležitější extrinsické motivy práce (zdroje) jsou považovány:

- potřeba peněz;
- obsahově specifikovatelné potřeby konzumace;
- snaha po jistotě, obvykle spojovaná s peněžním příjmem;
- snaha po uplatnění spojená v západní kultuře se silně zdůrazněnou důstojností člověka (pocitem, důležitostí, významností) a spojovaná často s vážností (prestiží) povolání;
- potřeba kontaktu;
- sexualita, pro mnohé je zaměstnání životní oblastí, v níž poznávají příslušníky druhého pohlaví a mají možnost navazovat s nimi kontakty, což potvrzuje fakt, že se mnoho manželských párů poznalo na pracovišti.

Mezi nejdůležitější intrinsické motivy práce (zdroje) patří:

- potřeba činnosti;
- potřeba kontaktu – pro řadu povolání, jako jsou obchodník nebo prodavač je charakteristický kontakt s lidmi při výkonu povolání
- motiv výkonu, tj. uspokojení z úspěšného výkonu;
- snaha mít moc: zaměstnání se svou hierarchií pozic nabízí možnosti vykonávat legálně vliv na osoby a události a prožívat tak radost z moci
- přání životního smyslu a seberealizace (A.H. Maslow), které umožňuje za určitých podmínek uplatňování schopností, tvořivosti a psychický růst.

Motivy lze dělit do různých skupin a hierarchií. Za nezákladnější motivy se obvykle považují motivy související s přežitím, sebezáchovou (hlad, žízeň, udržování tělesné teploty, sexualita aj.; někteří autoři řadí sexualitu spíše k sociálním motivům, protože není nutná k přežití). Dále jsou to motivy stimulace, bezpečí, lásky a rozvoje vlastní osobnosti. Zde se sluší upozornit, že není jednotně přijímaný výklad a dělení motivů; touto problematikou se zabývali např. Freud, Murray, Adler a Maslow a každý poskytuje odlišný náhled.

Pro osobní i pracovní rozvoj je rozhodující vnitřní motivace, kterou má každý člověk v různé míře v sobě od narození a talent. Chování je pak výsledkem jeho postojů k příležitostem, které ho v životě potkají. Pokud jde o to, jak vydělat peníze, historie jasně dokázala, že rozhoduje vnitřní postoj člověka mnohem více než vnější prostředí. Vždy platí, že **vnitřní motivace je účinnější a silnější než motivace vnější.**

4.4. TEORIE PRACOVNÍ MOTIVACE

4.4.1. HISTORICKÝ VÝVOJ NÁZORŮ NA PRACOVNÍ MOTIVACI

Historicky se vyvinula řada názorů na to, co je podstatou vztahu člověka k práci, přičemž se střetávalo hlavně pojetí psychologicky instrumentální povahy a práce s pojetím neinstrumentalistickým. Postupovalo se od vysloveně instrumentalistického pojetí práce a extrinsického pojetí její motivace k neinstrumentalistickému pojetí práce a k intrinsickému pojetí pracovní motivace. To je ovšem jen velmi obecná charakteristika tohoto vývoje, v němž hlavním trendem bylo prosazování sociálních a později i vývojově vyšších motivů pracovní činnosti.

V souvislosti s tím se ovšem vyvíjely i názory na aplikaci tohoto pojetí v praxi, tj. na způsoby motivování pracovní činnosti, nejprve spíše jen její produktivity, později na širší pojetí pracovního jednání či chování. Toto jednání zahrnovalo více než jen pracovní výkon v materiálním slova smyslu, protože do jeho konceptu byl zahrnován vztah pracujícího k organizaci vůbec. Byla vytvořena řada specifických konceptů, např. pracovní spokojenosti jako hypotézy pro vysvětlení vztahů mezi pracovní situací a pracovním jednáním. Tyto koncepty pak byly empiricky prověřovány, ale výsledky výzkumů byly pro neurčitost těchto konceptů i pro problematičnost metodických přístupů nejednotné.

Podle U. Holzkampové-Osterkampové se vyvinuly tři typy výzkumu a teorií pracovní motivace.

- taylorismus;
- hnutí „human relations“; (lidských vztahů)
- hnutí humanizace práce.

Pokusíme se nyní tyto tři typy pracovní motivace, které je možno chápat také jako tři fáze jejího pojetí, charakterizovat.

TAYLORISMUS

J.A.C. Brown Taylor, který byl vášnivým sportovcem, srovnával jako zaměstnanec jisté americké firmy sportovní výkony s pracovními a dospěl k závěru, že také dělník by měl pracovat „plnou parou“. Avšak továrník, který ví, jaký výkon může očekávat od svých strojů, neví, jaké hranice má výkon jeho zaměstnanců. Ten není dán nepochybně jen kapacitou jejich fyzické síly – jednalo se o problematiku manuálně pracujících – ale také účelností jejich pracovních pohybů a dalšími činiteli.

Práce by proto měla být organizována tak, aby bylo dosaženo hranic výkonu, což předpokládá uplatnění tří zásad:

- výběr nejschopnějších lidí pro vykonávání dané činnosti;
- naučit je nejvýkonnějším metodám a nejekonomičtějším pohybům při vykonávání jejich práce;
- vytvořit podmínky ve formě vyšších platů pro nejlepší pracovníky.

Taylor, který měl nepochybně zájem na tom, aby co nejlépe vyhověl svému zaměstnavateli tím, že mu objeví podmínky maximálního využití pracovní síly dělníků, spojoval, jak je patrné, hlediska motivace práce s hledisky její organizace, s hledisky pracovního výcviku a s jednoduchou zásadou o dobrém platu jako nelepší pobídce k pracovnímu výkonu. Výše uvedené zásady pak prověřoval ve výrobním podniku Steel Copany v americkém Bethlehemu, kde byl zaměstnán jako inženýr-poradce a organizátor.

HUMAN RELATIONS

Další typ teorie pracovní motivace nazývaný „lidské vztahy“, protože objevil sociální faktor této motivace, zpochybnil dosavadní model „ekonomického člověka“ a znamenal zásadní obrat v pojetí pracovní motivace. Souvisí se jménem G. Eltona Mayo, s člověkem, který byl vzdělán v psychologii a působil jako profesor průmyslového výzkumu na americkém Harvardu. Zatímco Taylor chápal dělníka jako izolovaný stroj,

dosadil E. Mayo do psychologie práce sociální vztahy. K tomuto objevu došlo zčásti náhodně, ale souvisel i s tím, že v psychologii a sociologii 30. let byl zvýrazněn významem sociálních potřeb člověka. Bylo to období, kdy po velké depresi a dlouholeté nezaměstnanosti silně vystoupily sociální protiklady.

Experimenty, které Mayo prováděl v předměstí chicagského Hawthornu jsou následující. Vybrané skupině zaměstnanců, kterou tvořily ženy, byly nejprve zlepšovány pracovní podmínky (byla zaváděna větší intenzita osvětlení, přestávky apod.). Zjistilo se, že se jejich pracovní výkon zvýšil. Experimentální skupina pracovala odděleně, ve zvláštních pracovních oděvech a každá z osob této výzkumné skupiny byla denně podrobována různým dotazováním, která navenek vypadala jako zájem a péče podniku o tyto pracovnice. Zlepšené podmínky byly pak zase postupně odbourávány, dokonce i zhoršovány, ale k očekávanému poklesu pracovního výkonu u této skupiny osob nedošlo; objevilo se dokonce zlepšení. Tak již tento výzkum ukázal, že se pracovní výkon u experimentální skupiny zvyšoval nezávisle na vnějších pracovních podmínkách fyzického druhu.

V dalších fázích experimentu, byly měněny další nezávisle proměnné (výše mzdy, délka pracovní doby apod.) Když pak po roce výzkumu byly členky experimentální skupiny zase zařazeny na svá bývalá pracoviště, udržely si svůj vyšší výkon ve srovnání s tím, který měly před zahájením experimentu.

K důležitým závěrům, které Mayo z výsledků svých experimentů vyvodil, bylo skupinové pojetí lidské práce: „V každém dobře prosperujícím podniku nemáme co činit s jednotlivými pracovníky, nýbrž vždy se soubory spolu pracujících lidí.“

HUMANIZACE PRÁCE

Třetí fází ve vývoji pokusů o „manipulaci pracovního jednání“ je tzv. humanizace práce, hnutí, které navázalo na zklamání z výsledků hnutí „human relations“, kde se objevily praktiky, které byly zaváděny jako „neautoritativní chování“. Všechny tyto druhy „motivování“ nevedly v podstatě k trvale zvýšenému pracovnímu úsilí, ale staly se zvykovým právem a samozřejmostí.

Vyvstala ovšem otázka, jak překonat krizi, která vznikla z potíží vyvolaných zaváděním „lidských vztahů“ do činností organizací. Z výzkumů, které byly provedeny vyplývalo stále jasněji, že pracující požadují, aby se práce stala zajímavější, aby plnění pracovních úkolů bylo spojeno s větší samostatností, odpovědností a rozmanitostí úkolů. Psychologické podněty přicházejí z oblasti vznikající „třetí cesty“ v psychologii, z humanistické psychologie“, zejména se zde uplatňuje koncept potřeby růstu (seberealizace) A.H.Maslowa (viz výše pyramida hodnot).

Manažeři reagují nyní na tuto situaci spojenou s trvalým nedostatkem pracovní intenzity novou ideou plného čerpání pracovní síly dělníků při současné identifikaci s cíli podniku. Vyjadřují ho heslem „humanizace práce.“ Jsou vytvořeny nové koncepce přetváření pracovních podmínek ve směru plánovaných změn a ve směru poskytování většího prostoru pro samostatnost myšlení, rozhodování a odpovědnosti. Prakticky to znamená rozšiřování pracovních úkolů, změny v pracovním zařazení, obohacování práce komplexnějšími manuálními a intelektuálními požadavky, jakž i zavádění částečně autonomní skupinové práce, uskutečňující se v samostatnějších organizacích. Přednost nové koncepce „humanizace práce“ oproti „human relations“ je spatřována v tom, že „motivování dělníků umožňuje to, že se při tom nemusí přistupovat na jejich stále rostoucí požadavky spolupráce. ů karta je tedy vsazena na motivování, rozvíjí se management motivování (F. Herzberg a další).

4.4.2. TEORIE PRACOVNÍ MOTIVACE V.H.VROOMA

Vroomovo pojetí vychází z širokého pohledu na problém: svůj výkon zvyšuje jedinec tehdy, když mu to přináší zisk jakékoli hodnoty (peníze, uznání, jistotu atd.). Na dosažení této hodnoty vynakládá tím větší úsilí, čím je daná hodnota po něj atraktivnější. Pro motivaci určitého druhu sociálních interakcí má však toto tvrzení jen omezenou podmíněnou platnost. Dalším problémem je rozlišení prostředku a cíle, neboť také prostředky mají svou hodnotu, a tak se i snadno mění v sekundární cíle.

Ve Vroomově teorii hrají tedy rozhodující roli dva zásadní pojmy: valence (hodnota), tj. subjektivní hodnocení věci, události, obecněji cíle, a očekávání, tj. subjektivní

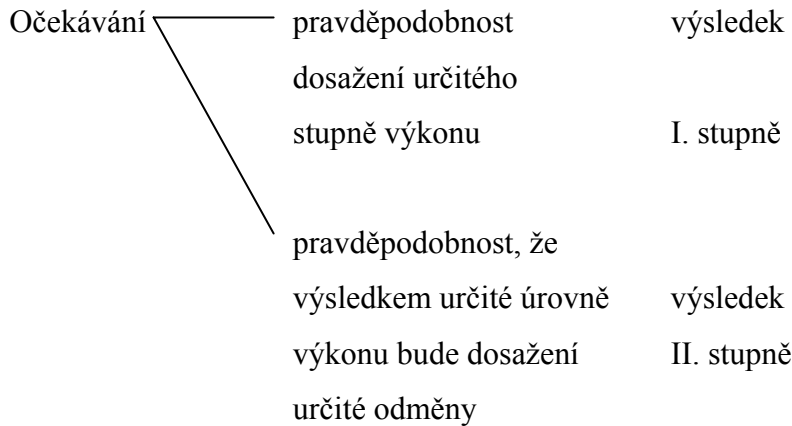
posouzení pravděpodobnosti úspěchu, tedy že tohoto cíle bude dosaženo. Motivace narůstá s velikostí valence a očekávání: přisuzuje-li např. pracovník velkou hodnotu prestiži a je-li přesvědčen o tom, že mu určitý vynález přinese velké uznání jeho odborné kompetence, bude na tomto vynálezu pracovat s vynaložením veškerého úsilí. S valencí souvisí pojem instrumentalisty: výsledek práce má instrumentální hodnotu, tj. umožňuje dosažení určitých výsledků, jako jsou uznání, mzda atd. Subjektivní pravděpodobnost dosažení cíle znamená subjektivní ocenění (odhad) situace, v níž se daná činnost uskutečňuje, zda v této situaci bude dosažení cíle možné (pravděpodobnost úspěchu). Tedy zda v daných pracovních podmínkách, resp. V životních podmínkách vůbec, bude možné splnění pracovního úkolu, s nímž je spojeno dosažení nějaké hodnoty (mzdy, postupu, prestiže atd.).

Je zřejmé, že Vroomova teorie se pokouší vysvětlit jen tu část variance chování, která je založena na rozhodování, tj. na racionální kalkulaci, která je racionálně determinována. To je většina případů pracovního jednání, ale nikoli všechny jeho případy.

4.4.3. TEORIE OČEKÁVÁNÍ L.W.PORTERA A E.E.LAWLERA

Porter a Lawler podali variantu teorie očekávání, která má mnoho společného s teorií Vroomovou, ale současně se od ní i zásadně liší. Oba uvedení autoři zavádějí nový faktor výkonu, totiž percepce profesionální role. Nově, diferencovaněji chápou faktor subjektivní pravděpodobnosti, jímž je jak očekávání, tak také instrumentalista, protože za cíl považují „výsledky druhého stupně“, jako je např. plat, a nikoli samotnou úroveň výkonu.

Význam pojmu očekávání vystupuje ve dvou spojeních.



Podle Portera a Lawlera závisí subjektivní pravděpodobnost na

- specifických informacích o úkolu;
- zkušenostech s odpovídajícími úkoly v minulost;
- sebejistotě jako setrvávajícím rysu osobnosti.

Vynaložené úsilí je určováno hodnotou očekávané odměny, již bude příslušnou činností dosaženo, a subjektivním odhadem pravděpodobnosti, že této odměny při daném úsilí bude dosaženo.

Podle Lawlera je jeho model očekávání založen na čtyřech bodech:

1. jestliže se lidem nabízejí různé výsledky, dávají určitým výsledkům přednost;
2. lidé si vytvářejí očekávání pravděpodobnosti, sníží jejich jednání nebo námaha povedou k žádoucímu chování nebo výkonu;
3. lidé si vytvářejí očekávání pravděpodobnosti, s níž určitý výsledek bude důsledkem jejich chování;
4. v každé situaci jsou člověkem zvolená jednání určována okamžitými očekáváními a preferencemi.

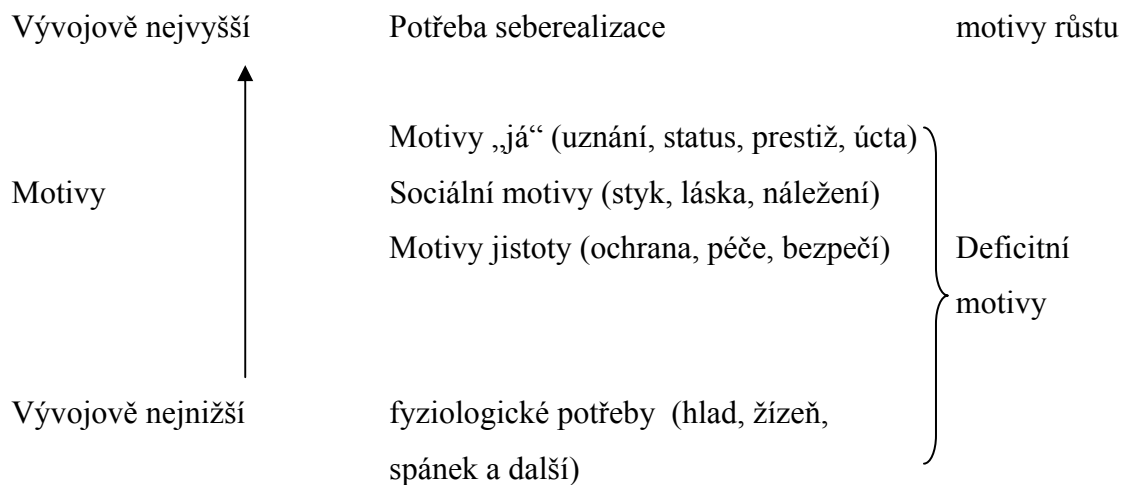
Motivace je nejprve ovlivněna očekáváním, že námaha nebo jednání povedou k žádoucím důsledkům, čímž je očekávání člověka jednoduše jeho oceněním pravděpodobnosti, s níž bude v dané situaci uskutečněn žádoucí výkon.

Jak Vroomova, tak i Lawlerova teorie zdůrazňují důležitý fakt: motivace sama k jednání nestačí. K tomu, aby jednání bylo „spuštěno“, je třeba, aby hodnota, k jejímuž dosažení směřuje, měla určitou míru, a aby bylo pravděpodobné, že jí bude dosaženo. Součet hodnoty a naděje pak výchozí motivaci zvyšuje až ke stavu, kdy se příslušné jednání stává již nutností (nutkavou záležitostí).

4.4.4. HUMANISTICKÁ TEORIE PRACOVNÍ MOTIVACE

Tato teorie je spojena zejména se jménem A.H.Maslowa, jednoho z předních představitelů tzv. Humanistické psychologie. Za základní psychologickou tendenci člověka se zde pokládá „růst“ osobnosti, který se uskutečňuje především tendencí k seberealizaci. V tomto smysli se v psychologii práce značně uplatnila Maslowova tzv. hierarchická teorie potřeb, jejímž východiskem byly jeho intuitivně zpracované klinické zkušenosti. Maslowova humanistická koncepce motivace náleží k tzv. obsahovým teoriím, zvaným též polytematické teorie. Její základnu tvoří zúžený pohled na podstatu lidských potřeb jejich organizaci, představa, že v člověku je uložena určitá struktura potřeb, která je implicitně podřízena „tajnému stavebnímu plánu lidských motivů“ a predisponuje člověka k určitým tendencím, které jsou ve své síle odstupňovány.

Důležité je zejména rozlišení deficitních motivů a motivů růstu, protože je s nimi spojován i dvojitý druh uspokojování. Deficitní motivy (potřeby) vyjadřující určitý nedostatek (jídla, bezpečí, styku, prestiže atd.), jsou uspokojovány redukcí, kterou navozuje dosažení příslušných podnětů (např. navázání styku, získání prestiže apod.). Naproti tomu motivy růstu jsou neuspokojitelné asi jako zájmy, neboť s jejich uspokojováním jejich intenzita narůstá; jsou tedy jakýmsi trvalými potřebami. Již samo pojetí motivu je u Maslowa zúžené. Nelze říci, že každé chování je motivováno, ale veškeré chová je determinováno, např. „vnějším polem“.



4.4.5. TEORIE X A Y

Tato teorie bývá označována za „manažerskou filozofii“, protože rozeznává kategorii lidí (X), kteří pracují jen neradi a musí být tedy k práci nuceni, přičemž jsou raději, když dělají to, co se jim uloží, než kdyby o tom, co mají dělat, museli sami přemýšlet. Tuto „filozofii“ zastává mnoho manažerů, kteří používají autoritativní metody vedené. Naproti tomu druhá kategorie lidí (Y) si svůj postoj k práci vytváří teprve během svých pracovních zkušeností.

McGregor sám uvádí, že za každým rozhodnutím manažera stojí v pozadí jeho určité pojetí člověka a jeho chování.

- „průměrný člověk má vrozenou nechuť k práci a pokouší se jí vyhnout, kde jen může.“ Výkon je proto třeba odměňovat.
- „protože je člověk poznamenán nechutí k práci, musí být ponejvíce nucen, naváděn, veden a ohrožován trestem, aby byl tlakem pohnut k tomu, aby dosahoval podnikem stanovených norem. Tento odpor vůči práci je tak silný, že ani příslib mzdy jej nestačí prolomit. Plat sice člověk přijímá, ale stále vyžaduje přidání. Peníze samy nemohou člověka přimět k tomu, aby se více snažil. K tomu je třeba ještě hrozby trestu.“ Člověk pracuje jen za vnějšího donucení a kontroly.

- „průměrný člověk dává přednost tomu, aby byl veden za ruku, chtěl by se skrýt před odpovědností, má relativně málo ctižádosti a je především vysazen na jistotu.“

Tyto tři teze vyjadřují soubor předsudků, pro něž McGregor razí název „teorie X.“

Následují předpoklady „teorie Y“, která platí pro kategorii pracovitých lidí a jsou to tyto.

- výdej tělesného a duchovního úsilí při práci je přirozený stejně jako hra nebo odpočinek. Průměrnému člověku není odpor k práci vrozený a podle daných podmínek může být práce brána jako zdroj uspokojení, nebo jako trest.
- Být druhým střežen a ohrožován trestem není jediným prostředkem jak pohnout někoho k tomu, aby se zasazoval za cíle podniku. Dobrým cílům, jimiž se cítí být zavázán, se člověk podřizuje sebedisciplínou a sebekontrolou.
- Jak velmi se člověk cítí být povinován cílům, je funkcí odměn, které jsou spojeny s jejich dosažením. Nejvýznamnější z těchto odměn je možnost uspokojit potřeby osobnosti a jejího rozvoje.
- Průměrný člověk se učí za vhodných podmínek nejen odpovědnost přejímat, nýbrž ji také hledat. Útěk před odpovědností, nedostatek ctižádosti a touha po jistotě jsou obecně důsledky špatných zkušeností, nikoli vrozených lidských vlastností.
- Mezi lidmi je rozšířena vloha k představitosti, soudnosti a vynalézavosti pro řešení problémů organizace. Za podmínek moderního industriálního života jsou tyto schopnosti člověka využity jen zčásti.

Tyto předpoklady vytvářejí určité důsledky pro strategii řízení, poukazují na možnosti lidského růstu a zdokonalování a kladou důraz na nezbytnost vybírat prostředky vedení lidí.

4.4.6. TEORIE „CUKRU A BIČE“

Je založena na behavioristické teorii učení B. F. Skinnera. Znamená v podstatě mechanické využívání pozitivních a negativních zpevnění, tj. „cukru“ (odměn) a „biče“ (trestů) pro formování lidského chování. Odměnou je třeba mzda, trestem pokárání šéfem. V rovině této teorie je chování zpevňováno svými důsledky.

Připomínáme, že „Skinner zjednodušil problematiku lidského chování a psychologie člověka vůbec, a to platí i pro aplikaci jeho teorie na problematiku pracovního chování, které, podle tohoto rigorózního behavioristy, je kontrolováno vnějšími zpevněními. Základní teze o kontrole lidského chování odměnami a tresty je správná, ale není to jen kontrola vnější, uplatňují se v ní i „vnitřní odměny a tresty“ spojené s úrovní morálního vývoje a vystupující jako různé etické city (hrdost na sebe sama, stud atd.). V tomto smyslu je hodnota Skinnerovy teorie velmi omezená.“

4.4.7. TEORIE ROVNOVÁHY VYDÁNÍ A ZISKU

Teorie rovnováhy vydání a zisku či také „teorie spravedlnosti“ je další teorií pracovní motivace. Jejím předním reprezentantem je J.S.Adams. Teorie vychází zejména ze starších koncepcí výměny hodnot v sociálních interakcích a z koncepce sociálního srovnávání, ale byla silně ovlivněna zejména teorií *kognitivní disonance* (teorie vysvětlující, jak se mění zkušenosti nebo hypotézy lidí o nich samých nebo jejich okolí).

Jejím klíčovým aspektem je fenomén sociálního srovnávání, spojený s tendencí k rovnováze: jedinec srovnává s jinými jedinci své pracovní investice (námahu, schopnosti atd.) a své pracovní zisky (plat, uznání atd.). Objeví-li se s v tomto srovnání nerovnost, vzniká motiv k jejímu odstranění.

Jednoduchým příkladem je dojem pracovníka, že od svého zaměstnavatele dostává ve srovnání s jinými zaměstnanci méně a že navíc dostává méně, než si zaslouží vzhledem k tomu, co ze sebe v práci vydává. Vzniká tendence přizpůsobit svůj výkon danému zisku. Východiskem je tedy subjektivní dojem „pod-plácení“, nebo „pře-

plácení“. Uplatňuje se tu v podstatě prokázaný princip kognitivní disonance, v tomto případě dojde, že plat není v rovnováze s výkonem a e jedinec není hodnocen spravedlivě s ohledem na své pracovní úsilí a ve srovnání s jinými pracovníky je buď podceňován, nebo přeceňován. V podstatě se tato teorie omezuje jen na jeden aspekt pracovního hodnocení, na plat a jiné druhy organizačních odměn.

Pracovní investice či náklady, výdeje (inputs), které jedinec do své pracovní činnosti pro organizaci vkládá, zahrnují námahu, čas, schopnosti, ale i zkušenost, věk, sociální status a další. Stejně komplexní obsah má i pojem zisku, neboť zahrnuje všechny formy odměn, které organizace pracujícímu jedinci poskytuje, tedy kromě platu i různé výhody, jako jsou např. příplatky na stravování, dovolenou, postup a další. Jsou-li příjmy jedince relativně vysoké, bude pracovní úsilí jedince větší, a naopak.. Pocit nespravedlnosti vzniká, když jedincem reflektované výdaje a zisky jsou v psychologické nerovnováze s tím, co chápe jako poměr výdajů a zisků u svých spolupracovníků. Tato nerovnováha je motivujícím činitelem pracovního výkonu. Adams sám formuluje základní tezi této teorie takto: „ Nerovnováha vzniká, když pracovník vnímá jako nerovnovážený poměr svých odměn a výkonů a poměr odměn a výkonů druhý, buď a) když on druhý jsou v přímém vztahu výměny, nebo b) když oba jsou ve vztahu výměny s třetí osobou a pracovník se s druhým srovnává.

4.4.8. DVOUFAKTOROVÁ TEORIE PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI

F.HERZBERGA

Již hnutí „human relations“ považovalo větší spokojenost v práci za podmínku vyššího pracovního výkonu. Tuto tezi rozpracoval dále F. Herzberg se svými spolupracovníky. Metodologicky se přitom vycházelo z velmi problematické metody „kritických událostí“: dotazování se měli rozpomenout na své zkušenosti z pracovní činnosti. Byli také dotazováni na podmínky své pracovní spokojenosti a nespokojenosti. Tento výzkum, který probíhal v USA, se označuje jako „pittsburghské studie“. „Přinesl výsledky, které se spolu s jeho metodikou staly snad nejdiskutovanějším tématem v oblasti pracovní motivace.“

Také v tomto pojetí hraje důležitou roli pojem očekávání: dosáhl-li pracovník výkonu, který očekával, a je-li mu to známo, bude sám se sebou spokojen, ví o hodnotě svého výkonu a takové „sobě samému moci poklepat na rameno“ má pak nejvyšší pobídkový účinek. Dotazovaní pracovníci, jimiž byli inženýři a účetní, když se cítili v práci spokojeni, uváděli podmínky, které souvisely s jejich pracovními úkoly a výsledky, nebo hovořili o podmínkách, které jejich práci znesnadňovaly a vyvolávaly tak u nich nespokojenost. Když tyto pracovní podmínky klesnou pod určitou úroveň, kterou zaměstnanec pokládá ještě za únosnou, nastává pracovní nespokojenost. Tak byly nalezeny dva druhy na sobě nezávislých faktorů: faktory determinující pracovní spokojenost a faktory odlišné, determinující pracovní nespokojenost. Proto protikladem pracovní spokojenosti není pracovní nespokojenost, nýbrž ne-pracovní nespokojenost. Tato teorie bude blíže popsána v následující kapitole.

4.5. Druhy motivů

Za základní druhy motivů můžeme považovat:

Peníze

Jsou jedním ze základních a nejvýznamnějších motivů. U některých lidí je dokonce tento motiv nejdůležitější a jediný a pro jejich dosažení jsou ochotni obětovat téměř cokoli.

Osobní postavení

Je důležité, aby člověk chtěl dosáhnout určitého osobního postavení. Spokojenost za své úspěchy a postaven by se měla objevit v jisté míře u každého pracovníka.

Pracovní výsledky

Jsou důležitou motivací nejen pro člověka samotného, ale také pro firmu jako takovou. Pracovníci, kteří chtějí dosahovat výborných pracovních výsledků jsou i skvělou motivací pro své spolupracovníky.

Přátelství

Přátelství je pro mnoho lidí velmi důležité. Pomáhá k dosažení dobré atmosféry na pracovišti. Takovým lidem záleží mnohem více na příjemném prostředí a přátelích než na pracovních výsledcích či penězích.

Jistota

Lidé, kteří upřednostňují jistotu, netouží po mimořádných příjmech ani po vysokém postavení.

Odbornost

Je velmi důležitá pro ty, kteří se chtějí zdokonalovat a motivující je pro ně kariérní růst a profesionální rozvoj.

Samostatnost

Upřednostňují lidé, kteří nemají rádi nad sebou authority. Chtějí být svými vlastními pány.

Tvořivost

U těchto lidí je důležitá kreativita nespokojí se s monotónností. Chtějí vymýšlet a dělat nové věci.

4.6. Jak lze pracovníky motivovat v praxi?

Při motivaci pracovníků můžeme vycházet ze dvou základních způsobů, kterými jsou na straně jedné motivující pochvala a na straně druhé motivující výtka.

4.6.1. Motivující pochvala

Pochvala je velmi silný motivační nástroj. Někdy dokonce může mít přednost i před penězi. Pochvala má dodat zaměstnanci sebevědomí a chuť do další práce a motivovat jej k dalším výkonům.

Pochvala by měla být:

- **konkrétní** - pracovník musí jasně vědět, za co je chválen,
- **adresná** – určená těm, kterých se to týká. Je dobré zde zvážit, či pochválit celý tým či jednotlivce,
- **vyslovená včas** – co nejdříve po dosažení úkonu, který chceme chválit. Zde platí čím dříve – tím lépe. V žádném případě bychom na ni neměly zapomenout.
- **veřejná** – to může být pro zaměstnance velmi motivující, mohou být pyšní za dosaženou práci a vynaložené úsilí. Zároveň je to dobrý příklad i pro ostatní pracovníky, kteří uvidí, že se práce opravdu cení.
- **formální** – dát zaměstnanci najevo, že to myslíme vážně a jeho práce si ceníme. V žádném případě by pochvala neměla být zaměstnanci sdělena jen tak mimochodem.

4.6.2. Motivující výtky

Motivující výtky je také velmi důležitým nástrojem k motivování. Zde by měly platit určité zásady:

- **přesně zjistit proč došlo k selhání** – je důležité zjistit podrobnosti proč k chybě došlo. Je důležité dát pracovníkovi možnost se k tomu vyjádřit. Můžeme také zjistit, že za chybu může zcela někdo jiný. Ve skutečnosti však chyba mohla být způsobena někým jiným.
- **vytýkáme nedbalost a nezodpovědnost** - zde je důležité zvážit, z jaké příčiny chyba vznikla.

Zde může dojít ke vzniku chyb a to z:

- nedbalosti – v tomto případě bychom měly chybu přímo postihnout

- neschopnosti – zde musíme vážit způsob postihu, protože v tomto případě je možné, že pracovník prostě není schopen úkol zvládnout a tudíž se spíše jedná o chybu toho, kdo takového pracovníka přijímal.
- nevědomosti – při takovéto situaci musíme zvážit, zda měl pracovník dostatek informací a podkladů, když došlo k chybě. Není vhodné trestat pracovníka za nedostatek informací. Mohlo by se stá, že příště by samostatné rozhodování odmítl.
- **jasně stanovené očekávání** – pracovník musí jasně vědět to, co se od něj očekává. Nemůžeme vytýkat za něco u čeho nebyla jasně daná pravidla.
- **výtka by měla být adresná** – měla by směřovat přímo na pracovníka, kterého se výtka týká. Vytýkat celému kolektivu není efektivní, protože pracovník, který se chyby nedopustil by se mohl cítit ukřivděný a naopak pracovník, kterého se výtka týká by mohl mít pocit, že mu jeho chyb lehce prošla.
- **výtka by se měla týkat konkrétní věci** – neměly bychom pracovníkovi vytýkat obecně, ale zaměřit se na konkrétní věc, která nebyla udělána dobře. V takovém případě bude pracovník jasně vědět, co je potřeba zlepšit.
- **výtka nesmí vypadat jako osobní útok** – pracovníkovi vytýkáme špatně vyhotovený úkol nebo práci. Neměly bychom z tedy toho vyvozovat nic ohledně osobnosti a charakteru pracovníka.
- **výtka by měla probíhat v soukromí** – pouze mezi pracovníky, kterých se to týká. Veřejná výtka by mohla pracovníka ponížit a být tak mnohem větším postihem než bylo jejím záměrem.
- **výtka by měla mít určitou formu** – musí být zachována slušnost při jednání s pracovníkem. V žádném případě na pracovníka nekřičíme a neponižujeme jej, protože i nadále si chceme udržet jeho respekt a také svoji důstojnost.

5. Pracovní spokojenost

Mimo motivaci je také dalším důležitým faktorem pracovní spokojenost zaměstnanců. Tu můžeme chápat jako pozitivní pracovní postoj k práci nebo k celé organizaci, který ovlivňuje pracovní výkonnost a kvalitu, fluktuaci a pracovní absenci i celkovou loajalitu zaměstnanců.

5.1. Formy chápání pracovní spokojenosti:

V praxi můžeme najít dvě formy chápání pracovní spokojenosti:

- ***Spokojenost v práci*** - má obsahově širší význam a spadají sem prvky vztahující se k bezprostředním a obecnějším podmínkám a k osobnosti pracovníka.
- ***Spokojenost s prací*** - má méně zastánců, je obsahově užší a váže se na výkon konkrétní činnosti s jejími psychickými a fyzickými nároky, společenským ohodnocením apod.

5.2. Znak pracovní spokojenosti

Mezi znaky pracovní spokojenosti patří:

- ***Celková pracovní spokojenost*** - je odrazem obecné míry vztahu k vykonávané práci a zahrnuje různé složky dílčí spokojenosti
- ***Dílčí spokojenost s jednotlivými faktory*** – ta se vztahuje k pracovní situaci (jako je např. úroveň mezilidských vztahů na pracovišti).

Tyto dvě stránky jsou oboustranně provázané.

- ***Stálost*** – je dalším znakem pracovní spokojenosti a může být vlivem různých proměnných značně proměnlivá a pohybuje se od maximální stability po maximální nestabilitu.

- **Intenzita** - je vysvětlována jako míra prožitku, jež se může pohybovat od maximální spokojenosti ke krajní nespokojenosti.
- **Vázanost k jednotlivci** – chápána jako součást jeho psychického života, a také jako sociální jev. Vykonávání práce je pro jedince určitou hodnotou a jejím prostřednictvím uspokojuje široké spektrum svých potřeb. Jako sociální jev zahrnuje aspekty psychologické, ekonomické, organizační, právní, pedagogické, sociologické a zdravotní.

5.3. Teorie pracovní spokojenosti

Dosavadní přístupy můžeme zahrnout do dvou širších teoretických přístupů, kde kritériem dělení je chápání pracovní spokojenosti jako jednodimenzionální nebo dvoudimenzionální veličiny

5.3.1. Jednofaktorová teorie

Spokojenost a nespokojenost se chápou jako jeden jev. Míra spokojenosti/nespokojenosti se tedy může kontinuálně pohybovat od úplné spokojenosti po úplnou nespokojenost. Tyto krajní hodnoty jsou ve vzájemném poměru: snižováním jednoho se zvyšuje hodnota druhého, tedy, snižuje-li se spokojenost pracovníka, současně se zvyšuje jeho nespokojenost.

SPOKOJENOST -----NESPOKOJENOST

Druhy teorií:

Maslowova teorie

Tato teorie vychází ze známé Maslowovy hierarchie potřeb (viz kapitola 3.1.). Maslow předpokládá, že právě práce, která může uspokojit většinu jím uváděných potřeb, je tou prací, která by mohla být zdrojem větší spokojenosti pracovníka. Ve vztahu k práci připisuje Maslow významnou úlohu potřebě sebeaktualizace a z hlediska uspokojení i pracovního chování se podle něho tvořivého chování může dosáhnout jen na úrovni sebeaktualizace.

Vroomova teorie

Tato teorie vychází z koncepce valence podle principu K. Lewina, který definuje valenci jako přitažlivost cíle nebo výsledku či ve smyslu anticipované spokojenosti z výsledku. V jeho přístupu odráží pracovní spokojenost vazbu: práce - její nevyhnutelnost. Z toho vyplývá, že síla tlaku na pracovníka, aby zůstal ve své práci, je vzrůstající funkcí vazby jeho práce. Tak může být spokojenost v negativním vztahu s fluktuací a absencí. Tato vazba by však měla vést i k vyšší produktivitě.

Stogdilova teorie

Podle něj se na spokojenost nemůžeme dívat jako na zdroj pracovního výkonu, tedy jako na v měřenou proměnnou, ale navrhuje dívat se na jednotlivce v hranicích souvislosti celkové organizace. Podle něj neplatí nevyhnutelně vztah spokojenosti s produktivitou.

5.3.2. Dvoufaktorová teorie

Podle dvojdimenzionálního pojetí je pracovní spokojenost ovlivňována jinými faktory než pracovní nespokojenost. Tento přístup je postaven na dvoufaktorové teorii F. Herzberga. Tato tzv. motivačně hygienická teorie klade velký důraz na rozlišování vnějších a vnitřních faktorů. Vnitřní jsou označovány jako motivační faktory, vnější jako hygienické faktory.

Motivační faktory (*uspokojovače*) - jsou faktory týkající se obsahu práce“ a přináší ocenění za výkon. Protipólem spokojenosti podle tohoto modelu je tedy neexistence spokojenosti.

Hygienické faktory (*neuspokojovače*) - vyjadřují vztah člověka ke kontextu práce a vztahují se k “situaci, ve které to člověk dělá“, týkají se nejširších aspektů prostředí a odměny za práci.

Faktory související s pracovní spokojeností byly také nazvány *satisfactory*, faktory způsobující pracovní nespokojenost byly nazvány hygienické faktory, nebo také *frustratory*, *dissatisfactory* či faktory kontextu.

Frustrátory čili hygienické faktory „působí analogicky s principy lékařské hygieny“ . Pracovní spokojenost tedy není zajišťována vnějšími pracovními podmínkami, nýbrž obsahem práce samé, a proto se uskutečňuje v kognitivní dimenzi jako rozšiřování vědění, jeho uspořádávání, jako objevování nových poznatků a jako tvořivost; v dimenzi motivace pak jako osamostatňování (uskutečňování jedinečnosti a zvláštnosti jedince) a jako vnitřní rozvoj „se vzestupem životních možností“. Jsou tu patrné vlivy Maslowovy humanisticko-psychologické koncepce seberealizace (sebeaktualizace).

Herzbergovo pojetí pracovní spokojenosti je úzké. Znamená spokojenost s prací jako takovou, bez ohledu na vnější pracovní podmínky. Jestliže jsou skutečnosti představující hygienické faktory v nepříznivém stavu či kvalitě, mají za následek vyvolání nespokojenosti u pracovníků a na motivaci pracovního jednání působí negativně. Jejich nenaplnění vyvolává pocit nespokojenosti, při jejich naplnění se nedostaví pocit nespokojenosti , ale ani pocit spokojenosti.

Motivační a hygienické faktory jsou shrnuty v následující tabulce:

Tabulka 1 *Motivační a hygienické faktory pracovní spokojenosti dle Herzberga*

<i>Motivační faktory</i>	<i>Hygienické faktory</i>
Úspěch	Politika
Uznání	Dozor
Samotná práce	Plat a bezpečí
Zodpovědnost	Mezilidské vztahy
Možnost postupu	Pracovní podmínky
SPOKOJENOST -----	NESPOKOJENOST -----
NEEXISTENCE SPOKOJENOSTI	NEEXISTENCE NESPOKOJENOSTI

Zdroj: vlastní zpracování

Jednotlivé faktory může z hlediska účinku spokojenosti a nespokojenosti rozdělit následovně:

MOTIVÁTORY

Pozitivní účinek:

spokojenost

- úspěšný výkon
- sdělené uznání
- zajímavá práce
- odpovědnost
- možnost vzestupu
- možnost seberealizace

Negativní účinek:

nespokojenost

- neúspěšný výkon
- nedostatek uznání
- nudná práce
- žádná odpovědnost
- překážky v postupu
- nedostatek možností seberealizace

FRUSTRÁTORY

Pozitivní účinek:

ne-nespokojenost

- dobrý plat
- jistota pracovního místa
- dobré pracovní podmínky
- vysoký status
- dobrá podniková a personální politika

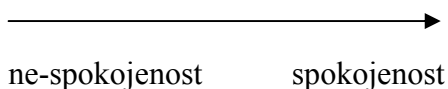
Negativní účinek:

nespokojenost

- špatný plat
- nejistota pracovního místa
- špatné pracovní podmínky
- nízký status
- špatná podniková a personální politika

Herzberg přecenil význam motivátorů: za reálné lze považovat, že pro pracovníka bude jistě důležitější pracovní místo nebo zvýšení platu (oba faktory hygieny) než uznání spolupracovníků. V Herzbergerově metodice pak jde o umělý systém klasifikace: všechny jeho motivátory jsou událostí (uznání, úspěch, odpovědnost), zatímco u frustrátorů jsou uváděny hlavně příčiny (kolegové, představení, podnik), přičemž v dotazech šlo obvykle o extrémní situace. Podle uvedených kritérií, názorně výjádřeno, sděluje Herzbergova teorie tyto souvislosti:

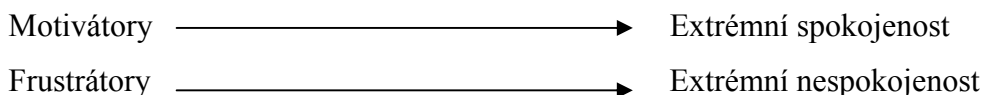
MOTIVÁTORY:



FRUSTRÁTORY:



Rozbor dat, však ukazuje:



Teorie, že motivátory determinují jen spokojenost a frustrátory jen nespokojenost, nebyla dosud v žádných výzkumech plně potvrzena. Na základě těchto výsledků výzkumu oddělili autoři spokojenost od nespokojenosti jako nedoplňující se, ale ne protikladné jevy. To znamená, že protikladem maximální spokojenosti není maximální nespokojenost, ale minimum spokojenosti - nijaká spokojenost. To platí i opačně.

5.4. Faktory pracovní spokojenosti

Při zkoumání úrovně pracovní spokojenosti zaměstnanců je obvykle pozornost věnována skutečným, jež se na její kvalitě velmi často podílejí, zpravidla v závislosti na profesi a pracovním zařazení, tak i na individuálních charakteristikách každého pracovníka.

Nejčastějšími faktory jsou:

- **Obsah a charakter práce**

Charakter a obsah práce velmi ovlivňují úroveň pracovní spokojenosti lidí. Spokojenost nebo alespoň spíše spokojenost, bývá obvyklá v profesích, které dávají pracovníkovi větší prostor pro seberealizaci, tvůrčí uplatnění a pro sebeprosazení. Jde především o tvůrčí a řídicí profese. Méně spokojeni bývají naopak lidé, kteří pracují v málo atraktivních, monotónních, či velmi těžkých profesích.

- **Mzdové ohodnocení pracovníka**

Mzdové ohodnocení pracovníka patří mezi významné ukazatele pracovní spokojenosti. Často zde přitom nehraje roli sama výše mzdy, ale mzdové relace mezi spolupracovníky. Pracovníci také bývají mnohdy nespokojeni se mzdou i tam, kde jejich pracovní výkon je nižší a mzdové ohodnocení z různých důvodů dosti vysoké. Vztahy mezi vykonávanou prací a odměnou za práci nemají v našich podmínkách podobu přímé úměrnosti.

- **Pracovní perspektivy**

Pracovní perspektivy bývají obvykle v rámci průzkumů pracovní spokojenosti pocíťovány většinou pracovníků jako omezené. Současná doba a změny, které ve společnosti probíhají, vytvořily pro uplatnění jednotlivců větší prostor, současně však lidem ubyly některé základní jistoty, takže se zvýšila i míra rizika.

- **Vedoucí pracovník**

Vedoucí pracovník ovlivňuje spokojenost řízených pracovníků obvykle ve značné míře. Stylem své řídicí práce a svou autoritou se výrazně podílí na převažujícím sociálním klimatu na daném pracovišti. Nepříznivě ho obvykle ovlivňuje různými formami autokratického jednání, ale i nerozhodností, nespravedlivým jednáním, hrubostí, nedůsledností apod. Pozitivně se na úrovni pracovní spokojenosti jednotlivců i pracovních kolektivů podepisuje svou náročností, rozhodností, spravedlivostí a sociální citlivostí, případně i dalšími svými vlastnostmi a způsoby jednání.

- **Spolupracovníci**

Spolupracovníci jsou velmi významným faktorem. Vyplývá to i ze skutečností, že pracovní činnost má již sama o sobě společenský charakter, lidé ji nevykonávají sami, nýbrž vždy se uplatňuje určitá forma spolupráce s druhými lidmi. Spolupracovníci jsou pro pracovníka obvykle zdrojem mnoha podnětů, jež svým rozsahem mnohdy i značně překračují potřeby pracovního procesu (neformální mezilidské vztahy a komunikace).

- **Organizace práce**

Organizace práce bývá velmi často zdrojem pracovní nespokojenosti, přičemž tomu tak bývá zejména proto, že ji pracovníci nahlížejí jako vnější – na nich nezávislou – a změnám procházejícím z jejich iniciativy nepřístupnou.

- **Fyzické podmínky práce**

Fyzické podmínky práce bývají zdrojem nespokojenosti, především tam, kde výrobní proces či užívaná technologie vyžadují takové fyzikální parametry prostředí, které jsou vzhledem k pracovníkovi nepříznivé až škodlivé. Nespokojenost s fyzickými podmínkami práce se však může také objevit při práci v kanceláři, kde i relativně příznivé fyzické podmínky práce mohou ovlivňovat spokojenost pracovníků nepříznivě (stačí nízká úroveň uspořádanosti či uklizenosti pracovního prostoru).

5.5. Měření spokojenosti

Nejčastějším způsobem měření spokojenosti pracovníků je pomocí dotazníků, které jsou založeny na měření postojů. Dotazníkové metody sledují, jak úroveň celkové spokojenosti, tak i spokojenost s jednotlivými faktory. Abychom získali kvalitní výsledky při měření pracovní spokojenosti je velmi důležité, aby dotazovaní věděli proč se vůbec spokojenost zkoumá a jak důležité jsou pravdivé odpovědi. V souvislosti s tím, co již bylo zmíněno výše můžeme využít dotazníky, které používají jednodimenzionální škály (úroveň spokojenosti sahá od spokojenosti k nespokojenosti) a dvoudimenzionální škály (zvlášť měří spokojenost a zvlášť nespokojenost).

V dotaznících jsou používány přímé otázky na míru spokojenosti celkové či dílčí (případně obou) a odpověď podává respondent na verbální, číselné, grafické stupnici (případně v kombinaci). Rozpětí stupnic bývá různé a často se k dotazníkům připojují volné odpovědi k doplnění odpovědi v dotazníku.

Možnosti měření spokojenosti pomocí dotazníků:

- **Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)** – respondenti hodnotí úroveň uspokojení různých faktorů souvisejících s jejich prací.
- **Job Satisfaction Scale** – respondenti hodnotí jednotlivé aspekty práce a pracoviště na škále podobného typu jako je u MSQ.
- **Porter's Need Satisfaction Questionnaire** – je určen k hodnocení úrovně uspokojení potřeb vedoucích pracovníků na sedmibodové škále.
- **Brayfield – Rothe Job Satisfaction Blank** – dotazník zjišťující všeobecné postoje k práci od kterých je odvozena pracovní spokojenost.
- **Škála osobní analýzy zaměstnání (OAZ)** – dotazník určený nejen ke zjišťování pracovní spokojenosti, ale i úrovně osobní vyrovnanosti pracovníka s jeho prací, okolnostmi i podmínkami.

- **Dotazník na zjišťování pracovní spokojenosti pracovníků** – dotazník určený pro hromadné zjišťování pracovní spokojenosti.

Výsledkem takových to způsobů jsou pro zadavatele cenné informace o spokojenosti svých zaměstnanců, ale především o faktorech, které k jejich spokojenosti přispívají. Vzhledem k tomu, že vyplňování těchto dotazníků je většinou anonymní jsou získané informace ve větší míře spolehlivé a mohou být přínosem pro organizaci a její další fungování.

6. Dotazník

Dotazníky slouží k zjišťování informací. Jde vlastně o způsob psaného řízeného rozhovoru. Tento způsob zjišťování informací je méně časově náročný než rozhovor a na dotazy, které jsou na rozdíl od rozhovoru psané, se vyžadují písemné odpovědi. Na základě odpovědí dochází k vyhodnocování určitých skutečností (názorů, postojů, preferencí). Jak při rozhovoru, tak i dotazníkem se zjišťují, jak fakta tvrdá (např. nacionálie, pohlaví, věk, povolání), tak fakta měkká (např. názory, zkušenosti, zájmy, postoje, hodnotový systém, prožitky, představy, přání, potřeby).

Dotazník bývá řazen do tzv. metod subjektivních. Subjektivnost dotazníku je dána tím, že dotazovaný zde může různým způsobem ovlivňovat své výpovědi. Může se snažit jevit společensky lepší nebo naopak horší; mohou se zde projevit tendence k simulaci či disimulaci. Zkoumané osoby mohou při vyplňování dotazníku více zvažovat své odpovědi; nejsou pod tlakem nutnosti okamžité odpovědi jako je tomu při aplikaci metody rozhovoru. I tak dotazníky představují nejcennější zdroj informací, vedoucí ke zjištění spokojenosti (zaměstnanců nebo klientů firmy) a pomohou vám nastavit personální strategie firmy. Proto se řadí mezi nejdůležitější a nejčastěji využívané personální audity.

Při sestavování dotazníků je třeba zvážit a přesně určit hlavní cíl dotazníkového průzkumu, logicky a stylisticky správně připravit konkrétní otázky a před konečnou aplikací dotazníku je možné dotazník vyzkoušet na menším počtu zkoumaných osob,

což nám pomůže provést poslední úpravy dotazníku. Otázky by měly být anonymní. Tím lze zvýšit upřímnost odpovědí.

6.1. Požadavky na metodu dotazníku

Dotazníky mají být:

- **Objektivní**

Objektivnost metody či techniky je dána mírou její nezávislosti na osobě uživatele. Přispívá k jednoznačnosti výsledků, protože omezuje nebezpečí, že by badatel bezděčně zkreslil fakta, aby získal žádoucí výsledky - stává se to např. při rozhovoru, při sepisování anamnézy atd. Objektivita metody znamená, že zkoumaná osoba nemá nebo má pouze minimální možnost působit na výsledky ve výhodném nebo pro ni žádoucím směru. Objektivita metody je dána i nezávislostí výsledků na osobách, které je analyzují a vyhodnocují. Různí posuzovatelé tedy u objektivních testů docházejí ke stejným výsledkům. Musíme si být vědomi toho, že v oblasti zkoumání duševna nedosáhneme nikdy objektivnosti typické pro oblast přírodních a technických věd.

- **Standardní**

Standardností rozumíme požadavek, aby byla identická metoda používána u různých osob za podmínek pro všechny osoby stejných. Předpokládá to sjednocení a formalizaci všech důležitých podmínek vyšetření: stejné úkoly, stejnou případnou instrumentalizaci, dodržování jednotné instrukce a postupu, jakož i stejné vyhodnocování výsledků u všech zkoumaných osob podle stanovených norem. Normy chápeme jako typické reakce příslušného vzorku populace podle věku a pohlaví. Všechny tyto požadavky směřují k tomu, aby bylo možno srovnávat získané výsledky u různých zkoumaných osob. Dodržení těchto podmínek určuje také míru validity a spolehlivosti metody. Standardizace metody vyžaduje široký soubor pokusných osob (reprezentativní svazek).

- **Spolehlivé**

Spolehlivostí metody rozumíme, nakolik je stabilní. Spolehlivost tedy znamená např. stálost výsledku v čase. Jestliže metodu opakujeme po nějaké době a získáme úplně jiné výsledky, pak je metoda málo spolehlivá, pokud ovšem nedošlo ke změně zkoumané funkce samé. Délku odstupe šetření touže metodou musíme vždy uvádět. Liší-li se výsledky jen nepatrně od původního testu, je jeho spolehlivost vysoká.

Spolehlivost lze zkoumat v podstatě třemi způsoby:

1. Srovnáním výsledků opakovaného užití metody u těch samých osob, pokud lze předpokládat, že se mezitím nezměnila sledovaná vlastnost.
2. Srovnáním výsledků dvou ekvivalentních forem metody, např. dvou forem dotazníku nebo výsledků dvou pozorovatelů chování. Korelací získáváme tzv. koeficient ekvivalence.
3. Rozdělením metody na dvě poloviny a srovnáním separátních výsledků obou polovin, např. porovnáním odpovědí na liché a sudé otázky dotazníku. Vnitřní konzistence testu je dána mírou homogenity jednotlivých částí testu, která je zjišťována z jejich korelací.

Spolehlivost zpravidla zjišťujeme korelačním koeficientem mezi dvěma řadami měření u skupiny zkoumaných osob. Koeficient spolehlivosti lze interpretovat jako procento.

- **Validní neboli platné**

Validitou metody rozumíme, nakolik měří to, co měřit má. Je dána stupněm nezávislosti měření na systematických i náhodných chybách, závisí tedy kromě jiného na objektivnosti a spolehlivosti metody. Přitom však platí, že poměrně validní, byť i méně objektivní metoda je lepší než zcela objektivní, ale málo validní metoda. Většinou musíme ověřovat validitu empiricky. Lze tak učinit porovnáním výsledků měření s nějakým vnějším kriteriem správnosti, o kterém nepochybujeme (např. s výkonem v práci). V podstatě koreluje výsledky zkoušky s tím, co chceme zkouškou zjišťovat (tj. s objektivní realitou nebo s výsledkem jiného, již ověřeného

testu). Někdy se takové empirické validitě říká také validita praktická a souběžná. Při použití testového souboru vzniká pojem souhrnné validity, která je definována jako pravděpodobnost shody výsledku testového souboru s tím, co má být zjištěno. Může být závislá na osobě vyšetřujícího.

Podstatným aspektem validity je relevantnost metody, její adekvátnost, např. stupeň zaměřenosti (reprezentativnosti) testu pro vystižení určitého znaku osobnosti. Testy s malou validitou a s malou spolehlivostí jsou prakticky bezcenné.

- **Kvantitativně i kvalitativně interpretovatelné**

Kvalitativně lze analyzovat každou poznávací metodu. Možností kvantifikace rozumíme, že registrační technika dovoluje citlivé rozlišování různých stupňů sledované vlastnosti, nejen pouhou klasifikaci na přítomnost nebo nepřítomnost jevu. Měření dovoluje jemnější deskriptivní diferencii jevů než klasifikace a usnadňuje jejich srovnávání. Statistickými početními operacemi čísla lze získat také další informace o pozorovaných jevech.

- **Úsporné**

Úspornost v tomto případě znamená, že metoda má být pokud možno časově nenáročná na administraci a na vyhodnocování. Pro některé průzkumy stačí 20 - 40 zkoumaných osob. Pro průzkum veřejného mínění je to 1 000 - 2 000 osob. Test je ekonomický, když je lehce srozumitelný, spotřebuje málo materiálu, když je manipulačně jednoduchý, když je nahraditelný jako skupinový (hromadný) test, a když ho lze rychle a pohodlně vyhodnotit.

Dotazník, podobně jako jiné metody poznávání osobnosti, kombinujeme s ostatními metodami, aby naše závěry podaly co nejefektivnější globální obraz osobnosti.

6.2. Otázky pokládáné v dotazníku

Otázky dělíme na:

- **Uzavřené otázky**

Tento typ otázek nabízí dotazovanému možnost výběru mezi dvěma či více možnými odpověďmi, např. ano - ne - nevím. Ačkoliv mají ustáleně alternativní položky v dosahování větší jednotnosti měření a tím i možnosti statistických závěrů, mají také své nevýhody. Především je to povrchnost. Bez dalších sond (např. jak to myslíte) se nemohou dostat pod povrch odpovědi. Mohou také popouzet tázaného, který nemusí shledat žádnou z alternativ jako vhodnou. A navíc mohou odpověď vynucovat. Tázaný může zvolit nějakou alternativu, jen aby zakryl nevědomost, nebo může zvolit alternativu, která přesně nereprezentuje skutečná fakta a názory.

- **Otevřené otázky**

Tyto otázky dávají odpovědím tázaného širší vztahový rámec. Kladou málo omezení na odpovědi, mohou ukázat na důležité vztahy a souvislosti. Otázky tohoto typu jsou pružné, mají možnost prohlubování. Dotazovaní dávají někdy nečekané odpovědi. Umožňují sondováním objasnit nedorozumění, umožňují podnítit spolupráci a dosáhnout kontaktu (raportu) tazatele s tázaným, mohou ukázat na možnost vztahů a hypotéz. Dotazovaní dávají někdy na tyto otázky nečekané odpovědi, které mohou naznačit existenci původně nepředvídaných problémů a vztahů.

- **Škálové otázky**

Jsou typické otázky pro posuzování škály. Mají pevně stanovené možné odpovědi a umisťují reagujícího člověka na některý bod škály. Posuzovací škálu můžeme definovat jako druh dotazníku sloužící k záznamu jednotlivých vlastností posuzované osoby nebo posuzovaného předmětu (např. dopisů, projekčních testových materiálů atp.) posuzovatelem, a to způsobem, který zajišťuje určitou objektivnost a zároveň umožňuje kvantitativní zachycení jevu.

Škálové otázky mohou být ve formě:

- zaškrtačacích seznamů
- škále nucené volby
- kategoriální posuzovací škály
- numerické posuzovací škály
- grafické posuzovací škály

6.3. Efekty a přínosy dotazníků

Pro firmy:

- zjištění objektivního stavu spokojenosti zaměstnanců na nejrůznějších úrovních řízení
- zjištění a poznání názoru zaměstnanců ve firmě
- nastavení personální strategie firmy
- jsou efektivním nástrojem motivace, odměňování, vedení a řízení zaměstnanců
- nastavení hodnotícího systému výkonu
- zpětná vazba pro TOP management
- interaktivní hodnocení managementu firmy
- zjištění, jak jsou zaměstnanci ztotožněni s firemními cíly, strategií a vizemi firmy
- otevřenost k systému hodnocení výkonu
- první fáze pro audit lidských zdrojů firmy

Pro zaměstnance:

- péče ze strany zaměstnavatele
- otevřený dialog s vedením firmy
- možnost zaměstnance podílet se na vizi a strategii firmy
- účinná forma komunikace
- možnost sdělovat názory bez obav
- standardy firemní komunikace

7. Praktická část

Následující část je zaměřena na zjištění nejlepších způsobů motivace pracovníků k oboustranné spokojenosti, jak ze strany zaměstnance tak ze strany zaměstnavatele. Ke zjištění těchto výsledků jsem zvolila dotazníkovou metodu. V úvodu budou znázorněny dotazníky, které byly k mému šetření využity. V závěru pak budou znázorněny výsledky, které z tohoto výzkumu vyplynuly.

V následujícím průzkumu jsem se zaměřila na zjištění nejsilnějších pracovních motivů, které vedou zaměstnance ke spokojenosti v zaměstnání a tím vzniká naopak i spokojenost zaměstnavatele s vynikajícími výkony spokojených zaměstnanců.

Subjekty výzkumu se stalo náhodně vybraných 100 zaměstnanců z různých pracovních oborů v Pardubickém kraji. Dotazování jsem prováděla osobním dotazováním a odpovědi jsem zaznamenávala do vytvořených dotazníků. Výsledky zjištění mohou být trochu zkreslené faktem, že respondenti odpovídali přímo mně jako dotazujícímu a odpovědi mohli formulovat dle obecného mínění a ne dle subjektivního názoru. I přesto jsou výsledky poměrně stejné jako u celorepublikového výzkumu.

Obrázek 3 Mapa Pardubického kraje



Zdroj: <http://spravnimapa.topograf.cz/pardubicky-kraj> ze dne 1.3.2011

Pardubický kraj má rozlohou 4519 km², žije v něm přes 505 tis. obyvatel a průměrná hustota je 112 obyvatel na 1 km². V kraji je 451 obcí, z toho 15 obcí s rozšířenou působností a 26 obcí s pověřeným obecním úřadem. Z celkového počtu obcí je 34 měst. Sídlním městem kraje je statutární město Pardubice.

V kraji se koncentruje průmysl, ale i komerční a veřejné služby. Průmyslová výroba má pestrou strukturu. Nejsilnější je všeobecné strojírenství, dále pak průmysl textilní, oděvní, kožedělný, nejvyšší podíl na celostátní produkci má průmysl chemický. Významný je ale i zemědělský sektor. Vždyť z celkové rozlohy kraje zaujímá zemědělská půda 60,75 %, lesy 29 % a vodní plochy 1,35 %. Ekonomickou prosperitu výrazně ovlivňuje to, že region protíná evropský železniční koridor. Využít lze i vodní a leteckou dopravu. Proto v poslední době zaznamenává kraj významný zájem zahraničních investorů, kteří využívají nabídek připravených průmyslových zón.

Vypracovala jsem 2 dotazníky, z nichž první je kratší a zaměřen na základní obecné dotazy a druhý dotazník je rozčleněn - na 3 části zaměřující se na motivaci a - 3 části zaměřené na spokojenost.

Zvolila jsem lehčí variantu dotazníků formou označování odpovědí, protože tyto dotazníky jsou pro dotazované subjekty rychlejší, snadnější a lépe vyhodnotitelné než dotazníky formou vypisování odpovědí a pro můj výzkum je zvolená varianta nejvhodnější.

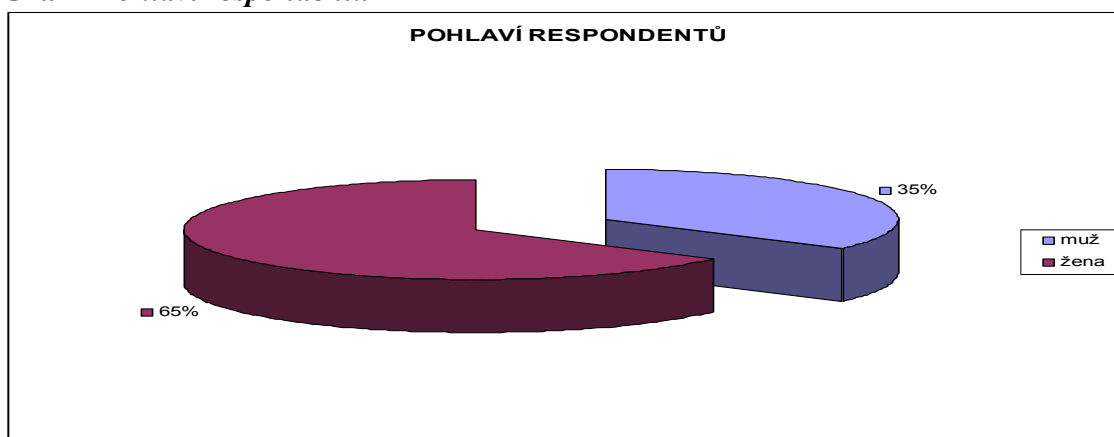
7.1. DOTAZNÍK Č. 1

Tento dotazník je zaměřen na jednoznačně formulované odpovědi, kde 1 odpověď je správná. Základní otázky, které byly v dotazníku uvedeny jsou následující:

1. Pohlaví respondentů

Z grafu je patrné, že na dotazník odpovídalo 35% mužů a 65% žen.

Graf 1 Pohlaví respondentů

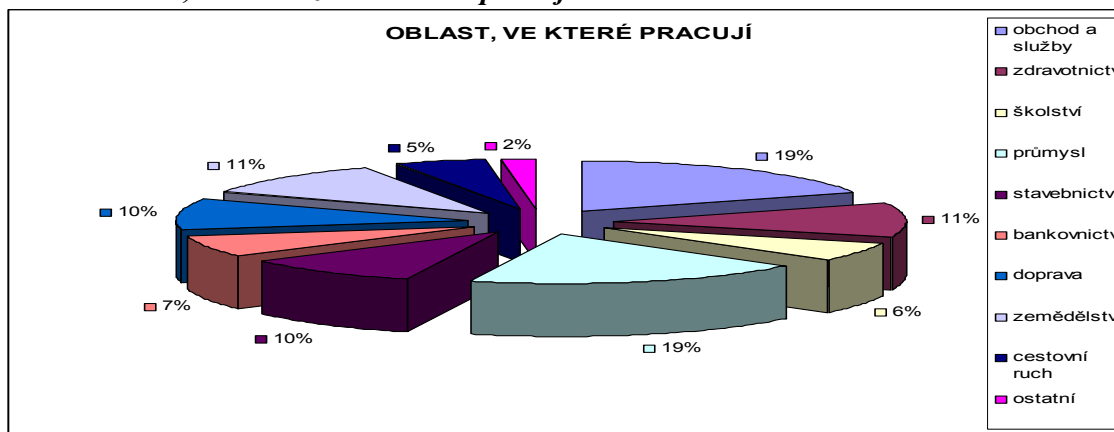


Zdroj: vlastní zpracování

2. Oblast, ve které dotazovaní pracují

Nejvíce zastoupené oblasti, ve kterých dotazovaní pracují jsou oblast obchodu, služeb a průmyslu – shodně s 19%.

Graf 2 Oblast, ve které zaměstnanci pracují

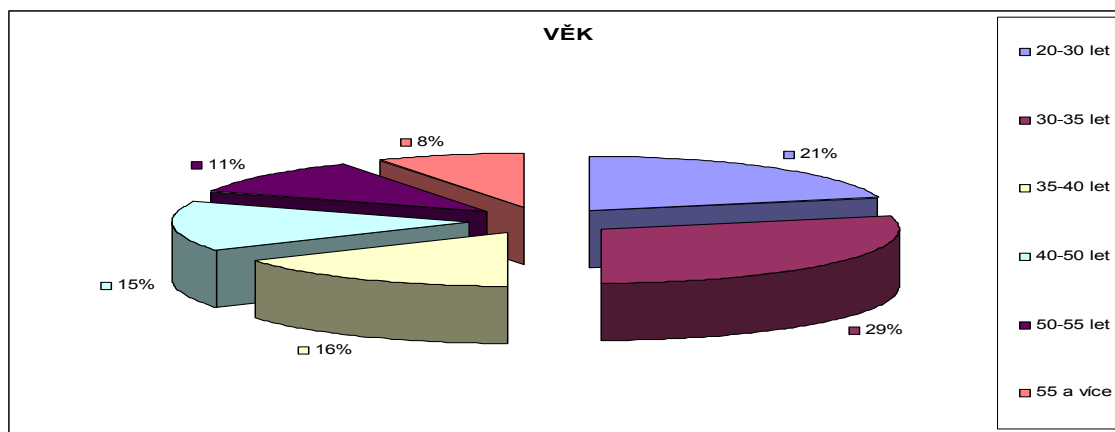


Zdroj: vlastní zpracování

3. Věk

V našem dotazníku byla převážně zastoupena věková skupina 30-35 (celých 29% dotázaných) a nejméně věková skupina 50 a více let (pouhých 8% dotázaných).

Graf 3 Věk

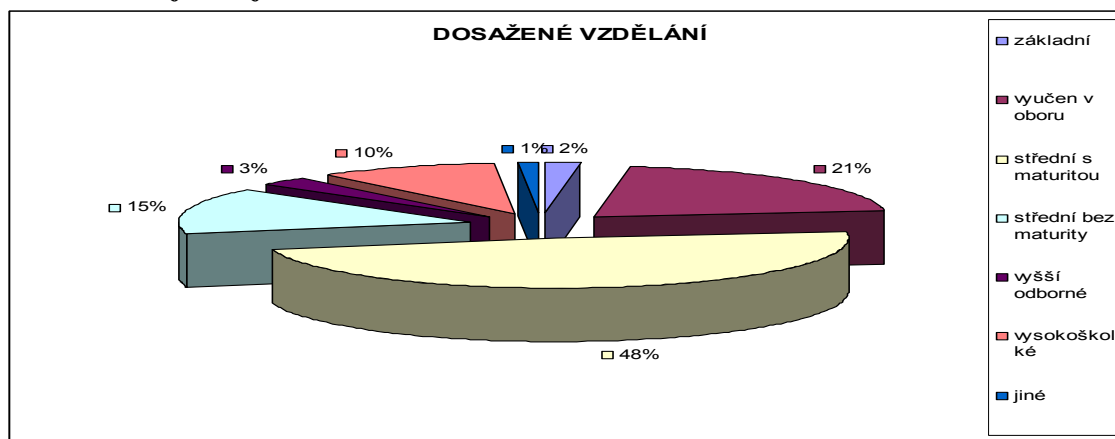


Zdroj: vlastní zpracování

4. Dosažené vzdělání

Převládající vzdělání u našich respondentů je střední s maturitou (48% dotázaných).

Graf 4 Dosažené vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování

7.2. DOTAZNÍK Č. 2

Tento dotazník je již zaměřen na specifické otázky týkající se pracovní motivace a spokojenosti zaměstnanců, kteří již odpovídali na otázky v dotazníku č. 1 viz výše. Jednotlivé grafy znázorňují odpovědi dotázaných mužů i žen.

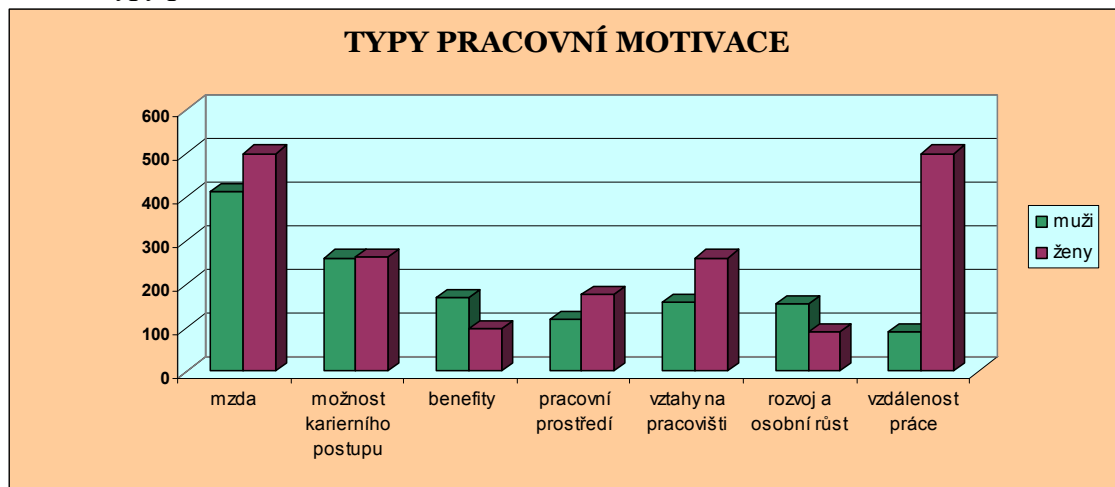
Otázky položené v tomto dotazníku jsou následující:

Otázka č. 1

„Jaká motivace ve Vašem zaměstnání je pro Vás nejdůležitější?“

- seřaďte od nejdůležitější po méně důležité s tím, že ve Vašem žebříčku hodnot bude mít nejvýše postavená motivace číslo 7 a nejnižší postavená bude mít číslo 1.

Graf 5 Typy pracovní motivace



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu vyplývá, že muži i ženy za nejvýznamnější motivaci k práci stále považují mzdu. U mužů tento faktor jednoznačně převažuje nad ostatními. Druhým nejdůležitějším faktorem je možnost karierního postupu, který je v převážné většině spojen také s vyšší mzdou. Následují benefity, které jsou ve své podstatě také finanční motivací. Nehmotné motivy jsou až v druhé polovině grafu, které jsou považovány za méně důležité.

Zajímavostí je, že nejméně významný faktor motivace k práci je vzdálenost zaměstnání od místa bydliště. Znamená to, že muži případné dojíždění do zaměstnání považují za nejméně důležitý pracovní motiv a jsou ochotni do práce dojíždět i několik desítek km daleko od bydliště. Naopak ženy mají tento faktor motivace za druhý nejdůležitější.

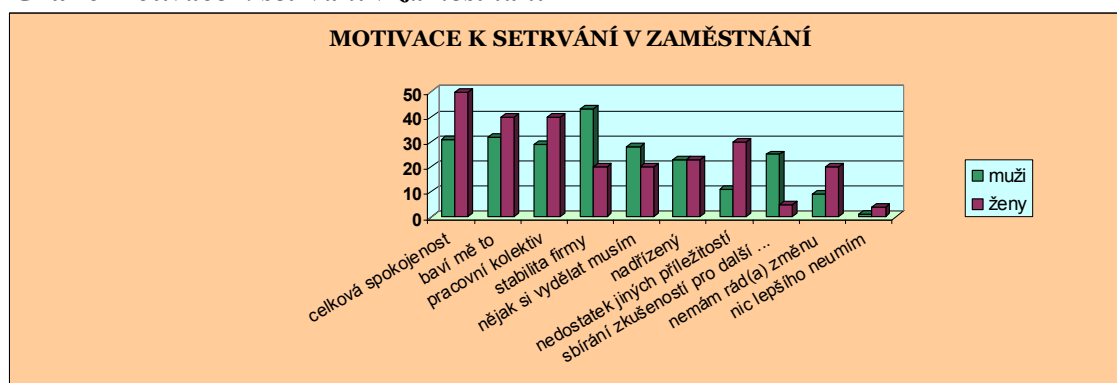
Otázka č. 2

„Jaká je Vaše motivace k setrvání ve stávajícím zaměstnání?“

- vyberte maximálně 3 odpovědi, které nejvíce vystihují Vaši motivaci k setrvání v současné firmě.

Odpovědi na tuto otázku jsou zahrnuty v následujícím grafu.

Graf 6 Motivace k setrvání v zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu vyplývá, že obecně k setrvání v zaměstnání dotázané velmi motivuje celková spokojenost s prací dále to, že zaměstnanci práci baví a také pracovní kolektiv. Zajímavé je i to, že se najdou i pracovníci, kteří setrvávají v práci jen proto, že nic jiného neumí.

Z grafu dále také vyplývá, že u žen k motivaci k setrvání v zaměstnání přetrvává celková spokojenost v práci a pracovní kolektiv.

U mužů je pak rozhodující stabilita firmy a sbírání zkušeností pro další kariéru.

Mezi častými odpověďmi se také objevují pro zaměstnavatele ne příliš povzbuzující odpovědi jako „nemám rád změnu nebo již zmiňované „nic lepšího neumím“.

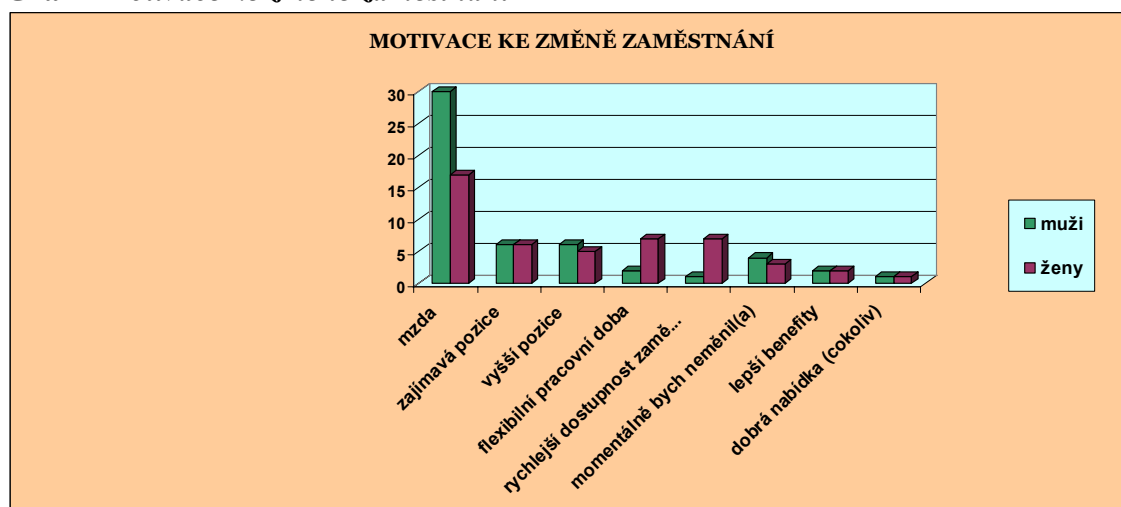
Otázka č. 3

„Který druh motivace by Vás přiměl ke změně zaměstnání?“

- vyberte jediný nejsilnější motiv.

Odpovědi na tuto otázku jsou zahrnuty v následujícím grafu.

Graf 7 Motivace ke změně zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování

Mezi největší motivaci ke změně zaměstnání dle našeho průzkumu jednoznačně patří mzda.

U mužů převažuje mzda jako motivační faktor ke změně zaměstnání nad všemi ostatními možnostmi. Téměř žádnou váhu pro ně nemá rychlejší dostupnost do zaměstnání ani flexibilní pracovní doba.

U žen stejně jako u mužů převládá jako největší motivace ke změně zaměstnání mzda. Na druhé straně na rozdíl od mužů ženy také dále upřednostňují flexibilní pracovní dobu a rychlejší dostupnost do zaměstnání.

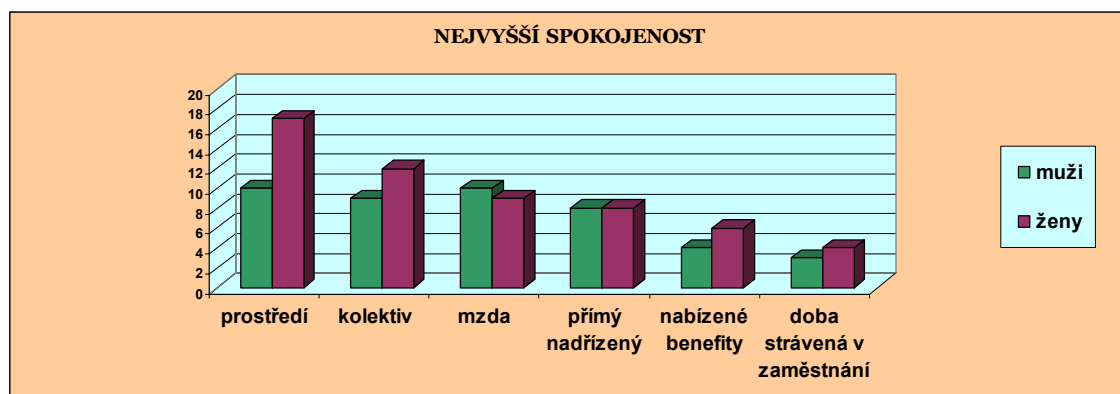
Následující 3 otázky jsou v dotazníku jsou zaměřeny na zjištění spokojenosti dotazovaných.

Otázka č. 4

„S čím jste na svém pracovišti nejvíce spokojen(a)?“

- vyberte pouze 1 odpověď.

Graf 8 Nejvyšší spokojenost



Zdroj: vlastní zpracování

Z tohoto grafu vyplývá, že obecně ke spokojenosti přispívá především pracovní prostředí, kolektiv a mzda. To jsou prostředky, kterých si zaměstnanci na své práci nejvíce cení.

U žen jednoznačně převládá pracovní prostředí, následované kolektivem, se kterým pracují a mzdou.

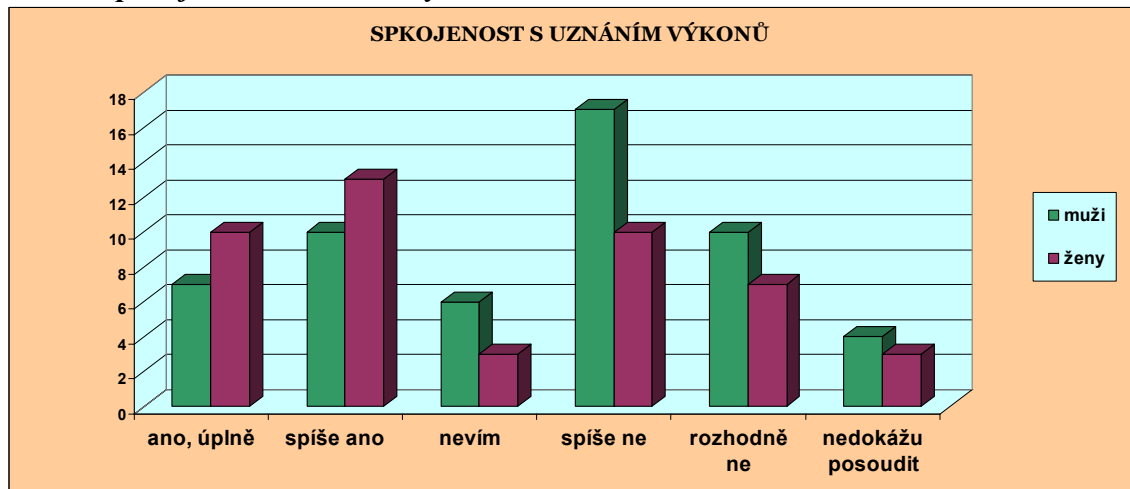
U mužů to tak jednoznačné není. U nich o spokojenosti rozhoduje především mzda a také přímý nadřízený. Shodně pak i prostředí ve které pracují a dále také pracovní kolektiv.

Otázka č. 5

„Jste spokojen(a) s oceněním (uznáním) Vašich pracovních schopností, dovedností a výsledků zaměstnavatelem?“

- vyberte pouze 1 odpověď.

Graf 8 Spokojenost z uznáním výkonů



Zdroj: vlastní zpracování

Tento graf je zaměřen na to, jak dotazovaní vnímají uznání svým pracovních výkonů a výsledky jsou různé.

Převážná většina žen je s uznáním svých pracovních výsledků spíše spokojena a některé dokonce velmi.

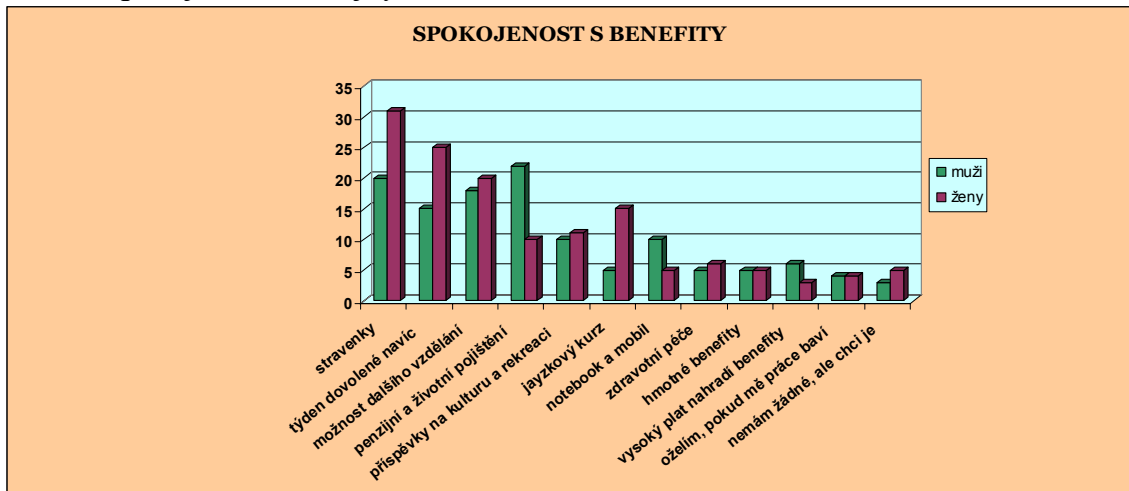
U mužů je to naopak a se svým uznáním spíše spokojeni nejsou, někteří dokonce vůbec ne.

Otázka č. 6

„Spokojenost s poskytovanými benefity poskytované zaměstnavatelem nad rámec mzdy.“

- vyberte alespoň 1 odpověď.

Graf 9 Spokojenost s benefity



Zdroj: vlastní zpracování

Z této otázky jasně vyplývá, že mezi benefity, se kterými jsou dotazovaní nejvíce spokojeni patří stravenky.

U mužů je to dále penzijní a životní pojištění, možnost dalšího vzdělání a možnost využití služebního notebooku a mobilního telefonu.

U žen jednoznačně vedou již zmiňované stravenky a týden dovolené navíc a v neposlední řadě také možnost dalšího vzdělání.

8. Shrnutí

Z výše uvedené práce a následného výzkumu vyplývá následující obecný návod, jak motivovat zaměstnance ke spokojenosti.

Manažeři a vedoucí pracovníci by měli v první řadě znát význam slova motivace a její dopady. Motivy jsou určité pohnutky, činnosti a jednání člověka, které jsou zaměřeny na uspokojování určitých potřeb. Motivace usměrňuje naše chování a jednání pro dosažení určitého cíle. Každý člověk je jiný a je nutné použít individuální přístup při jejich motivaci.

Z motivačních teorií, které jsem v této práci popsala jsem jako nejvhodnější a v praxi nejlépe použitelné vybrala následující dvě teorie.

První je Mc Gregorova „Teorie X a Y“ – tato teorie spočívá v rozdělení zaměstnanců do dvou skupin podle jejich přístupu k práci.

První skupinu tvoří zaměstnanci, kteří mají přirozeně kladný vztah k práci. I tyto zaměstnance je nutné dobře motivovat abychom jejich kladný vztah k práci udrželi a dále jejich zájem rozvíjeli. Mezi motivy, které v tomto případě můžeme použít jsou např. pochvala, větší pravomoce, vyšší pozice atd., které jsou pro tyto zaměstnance významnější a důležitější než finanční ohodnocení.

Druhou skupinu tvoří zaměstnanci, kteří neradi pracují a práci se vyhýbají. Pro takovéto zaměstnance je nejlepším motivem finanční odměňování, které ale často nebývá dostačující a proto by mělo být doprovázeno hrozbou trestu např. snížení osobního ohodnocení, zrušení prémie a benefitů atd. U takovýchto zaměstnanců je neustále nutná kontrola jejich pracovní činnosti a proto by si měl manažer zvážit, zda čas vynaložený na tyto zaměstnance je pro něho efektivní nebo zda by ho nemohl využít lépe na jiné zaměstnance.

S touto teorií je úzce spjata teorie B. Skinnera „cukru a biče“, kde využíváme podobný přístup k zaměstnancům. U teorie „cukru“ využíváme motivaci formou odměn, které představují např. osobní ohodnocení, možnosti kariérního růstu, nabízených benefitů a jiné. U teorie „biče“ využíváme motivaci pomocí výhružek a trestů.

Se správnou motivací souvisí také spokojenost zaměstnanců. Nejznámější a nejpoužívanější teorií spokojenosti je „dvoufaktorová teorie podle F. Herzberga,“ který rozdělil faktory nutné ke spokojenosti na motivační (např. úspěch, uznání, možnost postupu atd.), které přináší ocenění za výkon, a na hygienické (např. pracovní podmínky, plat, mezilidské vztahy, atd.), které se týkají spokojenosti z pracovního prostředí a odměn za práci.

Z výše uvedeného vyplývá, že nejdůležitějším hlediskem k dobrému vedení zaměstnanců je znalost individuálních potřeb a motivů, které vedou k jejich spokojenosti a následně dobrým pracovním výsledkům.

Z mého výzkumu je patrné, že pro muže nejdůležitějšími motivem stále zůstává mzda, za ní následuje možnost kariérního růstu a benefity. Nejméně důležité je pro ně vztahy na pracovišti a vzdálenost do práce.

Motivem, který nejvíce ovlivňuje ženy je mzda společně se vzdáleností do zaměstnání a za nimi následují vztahy na pracovišti. Pro ženy nejsou naopak důležité benefity a možnost kariérního růstu.

Z výzkumu také vyplývá, že spokojenost mužů ovlivňuje především výše mzdy, prostředí a přímý nadřízený a u většiny z nich převládá názor, že jejich pracovní výkon „spíše není“ vedoucím pracovníkem uznán. U žen je spokojenost spojena s prostředím, kolektivem a následně až mzdou a převážná většina žen se domnívá, že jejich pracovní výkony jsou „spíše uznány“ vedoucím pracovníkem.

Pro zaměstnavatele může být také důležitým faktorem poslední položená otázka týkající se spokojenosti s benefity, kde muži si nejvíce cení možnosti příspěvku od zaměstnavatele na životní a penzijní připojištění a ženy nejvíce ocení stravenky.

Tyto poznatky mohou být přínosným podkladem pro začínající vedoucí pracovníky nebo také pro již zavedené manažery, kteří se potýkají s otázkou, jak zvýšit výkonnost a spokojenost svých podřízených pomocí lepší motivace.

9. Závěr

Závěrem diplomové práce lze potvrdit, že mnou stanovená hypotéza o neustálém vývoji motivací a potřeb zaměstnanců má pro manažery a vedoucí pracovníky své opodstatnění, protože současná personalistika klade stále větší důraz na posilování motivace zaměstnanců. Správně zaměřená motivace ovlivňuje spokojenost pracovníků a vede nejen k vyšší efektivitě a zvyšování výkonu, ale podílí se i na rozvoji pracovníků.

Motivovat pracovníky můžeme různými způsoby a použít k tomu různé teorie, které jsou v této práci nastíněny. Každý vedoucí pracovník by se měl v těchto teoriích orientovat a být schopen je uplatnit v praxi. Stejně tak je pro něho důležité vhodně načasovat a vybrat účinný motiv, který zaměstnance ovlivní k jeho vyšším kvalitativním a kvantitativním výkonům pro zaměstnavatele.

Správně motivovaný zaměstnanec je zpravidla také spokojený zaměstnanec. Takový zaměstnanec je pozitivním přínosem nejen pro zaměstnavatele samotného, ale také pro kolektiv, ve kterém pracuje a může být dobrým příkladem pro ostatní spolupracovníky. Na druhé straně nespokojený zaměstnanec může být překážkou výkonnosti a může negativně ovlivnit i práci kvalitních spolupracovníků. V tomto případě je důležité se pokusit takového zaměstnance eliminovat a rozlišit, kam zaměřit své úsilí. Zda do další motivace tohoto nespokojeného pracovníka nebo rozvíjet spokojené zaměstnance. Toto rozhodnutí závisí na vedoucím pracovníkovi, který musí být schopen takovéto rozhodnutí učinit.

Průzkum pracovní motivace a spokojenosti poskytuje nenahraditelnou zpětnou vazbu především v oblasti lidských zdrojů. Tyto průzkumy bývají většinou zaměstnanci pozitivně hodnoceny, jako projev zájmu o jejich názor a potřeby ze strany vedení společnosti a zpravidla bývají anonymní, takže pracovníci mohou vyjádřit pravdivý úsudek.

Z výstupu mého výzkumu pracovní motivace a spokojenosti jsem vytvořila koncepci (manuál), který by měl sloužit a být nápomocen vedoucím pracovníkům a manažerům ke zvládnutí této problematiky.

10. Seznam literatury

- 1) Doc. PhDr. MILAN NAKONEČNÝ, Motivace pracovního jednání a její řízení, Management Press, Praha 1996; ISBN: 80-85603-01-2
- 2) Doc. PhDr. MILAN NAKONEČNÝ, Úvod do psychologie, 1. vydání, sazba Cadio, Praha 2003; ISBN: 80-200-0993-0
- 3) Doc. PhDr. MILAN NAKONEČNÝ, Motivace lidského chování, 1. vydání, Akademia 1997, tisk Centa spol.s.r.o; ISBN: 80-200-0592-7
- 4) Doc. PhDr. MILAN NAKONEČNÝ, Psychologie osobnosti, Academia červen 2009; ISBN: 978-80-200-1680-5
- 5) VLADIMÍR PROVAZNÍK A KOL., Psychologie pro ekonomy, 1. vydání Grada publishing spol.s.r.o. 1997; ISBN: 80-247-0470-6
- 6) KOLLÁRIK, T., Aspekty pracovní spokojenosti pracovního chování, Psychologie v ekon. praxi, 1997, č. 4.
- 7) GRZEGOR TATAR, Evaluační pohovory (školení pro vedoucí skupinu), Konsensus 2004; interní materiály společnosti Sephora, s.r.o.
- 8) PAUL A. SAMUELSON, WILLIAM D. NORDHAUS, Ekonomie, NS Svoboda 18. vydání; ISBN: 978-80-205-0590-3
- 9) MASLOW ABRAHAM H., Motivation and personality, HarperCollins Publishers, 1987; ISBN: 978-00-604-1987-5
- 10) CLEGG BRIAN, Motivace v kostce, Computer Press červen 2005; ISBN: 80-251-0550-4
- 11) Interní příručka pro vedení zaměstnanců Sephora, s.r.o.
- 12) Psychologie v teorii a praxi
URL: < <http://rudolfkohoutek.blog.cz> > [cit. 2011-01-20]
- 13) Pardubický kraj
URL:<<http://www.pardubickykraj.cz>> [cit. 2011-01-25]

14) Správní mapa ČR

URL:<<http://spravnimapa.topograf.cz>> [cit. 2011-01-19]

15) Maslowova pyramida

URL:<<http://cs.wikipedia.org/>> [cit. 2011-01-02]

16) Motivace jednání

URL:<<http://www.psychotesty.psyx.cz/>> [cit. 2011-01-26]

Seznam obrázků

Obrázek 1 Maslowova pyramida potřeb	14
Obrázek 2 Proces motivace dle Armstronga (1999)	15
Obrázek 3 Mapa Pardubického kraje	48

Seznam grafů

Graf 1 Pohlaví respondentů.....	50
Graf 2 Oblast, ve které zaměstnanci pracují	50
Graf 3 Věk.....	51
Graf 4 Dosažené vzdělání	51
Graf 5 Typy pracovní motivace	52
Graf 6 Motivace k setrvání v zaměstnání.....	53
Graf 7 Motivace ke změně zaměstnání	54
Graf 9 Spokojenost z uznáním výkonů	56
Graf 10 Spokojenost s benefity	57

11. Přílohy

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník č.1.....	65
Příloha 2 Dotazník č. 2 – otázka č. 1.....	66
Příloha 3 Dotazník č. 2 – otázka č. 2.....	67
Příloha 4 Dotazník č. 2 – otázka č. 3.....	68
Příloha 5 Dotazník č. 2 – otázka č. 4.....	69
Příloha 6 Dotazník č. 2 – otázka č. 5.....	70
Příloha 7 Dotazník č. 2 – otázka č. 6.....	71
Příloha 8 Diplomní praxe.....	72

Příloha 1 Dotazník č.1

DOTAZNÍK Č. 1

- zjištění základních informací o respondetech

POHLAVÍ

- žena muž

OBLAST, VE KTERÉ PRACUJETE

- obchod a služby zdravotnictví školství průmysl
 stavebnictví bankovníctví doprava zemědělství
 cestovní ruch ostatní

VĚK

- 20 - 30 let 30 - 35 let 35 - 40 let 40 - 50 let
 50 - 55 let 55 a více

DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ

- základní vyučen v oboru střední s maturitou střední bez maturity
 vyšší odborné vysokoškolské jiné

DĚKUJI ZA VYPLNĚNÍ

* údaje slouží výhradně pro účely vytvoření výzkumu diplomové práce a tyto dotazníky jsou anonymní

Příloha 2 Dotazník č. 2 – otázka č. 1

DOTAZNÍK Č. 2
OTÁZKA Č. 1

„Jaká motivace ve Vašem zaměstnání je pro Vás nejdůležitější?“

- seřadte od nejdůležitější po méně důležité s tím, že ve Vašem žebříčku hodnot bude mít nejvýše postavená motivace číslo 7 nejnižší postavená bude mít číslo 1.

- | | |
|--------------------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> | benefity |
| <input type="checkbox"/> | možnost karierního postupu |
| <input type="checkbox"/> | mzda |
| <input type="checkbox"/> | pracovní prostředí |
| <input type="checkbox"/> | rozvoj a osobní růst |
| <input type="checkbox"/> | vzdálenost práce |
| <input type="checkbox"/> | vztahy na pracovišti |

Příloha 3 Dotazník č. 2 – otázka č. 2

DOTAZNÍK Č. 2
OTÁZKA Č. 2

„Jaká je Vaše motivace k setrvání ve stávajícím zaměstnání?“

- vyberte maximálně 3 odpovědi, které nejvíce vystihují Vaši motivaci k setrvání v současné firmě.

- | | |
|--------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | baví mě to |
| <input type="checkbox"/> | celková spokojenost |
| <input type="checkbox"/> | nadřizovaný |
| <input type="checkbox"/> | nedostatek jiných příležitostí |
| <input type="checkbox"/> | nějak si vydělat musím |
| <input type="checkbox"/> | nemám rád(a) změnu |
| <input type="checkbox"/> | nic lepšího neumím |
| <input type="checkbox"/> | pracovní kolektiv |
| <input type="checkbox"/> | sbírání zkušeností pro další rozvoj |
| <input type="checkbox"/> | stabilita firmy |

Příloha 4 Dotazník č. 2 – otázka č. 3

DOTAZNÍK Č. 2
OTÁZKA Č. 3

„Který druh motivace by Vás přiměl ke změně zaměstnání?“

- vyberte jediný nejsilnější motiv

- | | |
|--------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | dobrá nabídka (cokoliv) |
| <input type="checkbox"/> | flexibilní pracovní doba |
| <input type="checkbox"/> | lepší benefity |
| <input type="checkbox"/> | momentálně bych vůbec neměnil(a) |
| <input type="checkbox"/> | mzda |
| <input type="checkbox"/> | rychlejší dostupnost do zaměstnání |
| <input type="checkbox"/> | vyšší pozice |
| <input type="checkbox"/> | zajímavá pozice |

Příloha 5 Dotazník č. 2 – otázka č. 4

DOTAZNÍK Č. 2
OTÁZKA Č. 4

„S čím jste na svém pracovišti nejvíce spokojen(a)?“

- vyberte pouze 1 odpověď

- | | |
|--------------------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> | doba strávená v zaměstnání |
| <input type="checkbox"/> | kolektiv |
| <input type="checkbox"/> | mzda |
| <input type="checkbox"/> | nabízené benefity |
| <input type="checkbox"/> | prostředí |
| <input type="checkbox"/> | přímý nadřízený |

Příloha 6 Dotazník č. 2 – otázka č. 5

DOTAZNÍK Č. 2
OTÁZKA Č. 5

„Jste spokojen(a) s oceněním (uznáním) Vašich pracovních schopností, dovedností a výsledků zaměstnavatelem?“

- vyberte pouze 1 odpověď

- | | |
|--------------------------|-------------------|
| <input type="checkbox"/> | ano, úplně |
| <input type="checkbox"/> | spíše ano |
| <input type="checkbox"/> | nevím |
| <input type="checkbox"/> | spíše ne |
| <input type="checkbox"/> | rozhodně ne |
| <input type="checkbox"/> | nedokážu posoudit |

Příloha 7 Dotazník č. 2 – otázka č. 6

DOTAZNÍK Č. 2
OTÁZKA Č. 6

„Spokojenost s poskytovanými benefity poskytované zaměstnavatelem nad rámec mzdy.“

- vyberte alespoň jednu odpověď

- | | |
|--------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | hmotné benefity |
| <input type="checkbox"/> | jazykový kurz |
| <input type="checkbox"/> | možnost dalšího vzdělání |
| <input type="checkbox"/> | nemám žádné, ale chci je |
| <input type="checkbox"/> | notebook a mobil |
| <input type="checkbox"/> | oželím pokud mě práce baví |
| <input type="checkbox"/> | penzijní a životní pojištění |
| <input type="checkbox"/> | příspěvky na kulturu a rekreaci |
| <input type="checkbox"/> | stravenky |
| <input type="checkbox"/> | týden dovolené navíc |
| <input type="checkbox"/> | vysoký plat nahradí benefity |
| <input type="checkbox"/> | zdravotní péče |

Příloha 8 Diplomní praxe