

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA

Katedra řízení



**MOTIVACE A STIMULACE PRACOVNÍKŮ
V AKADEMII VĚD ČESKÉ REPUBLIKY, v.v.i.**

(Bakalářská práce)

Vypracovala: Lucie Kotasová

Vedoucí práce: doc. Ing. Marie Horalíková, CSc.

Praha, 2009

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Motivace a stimulace pracovníků v Akademii věd České republiky, v.v.i. zpracovala samostatně s použitím uvedené literatury.

V Praze dne

Podpis

Poděkování

Tímto děkuji paní Ing. Dagmar Charvátové za odborné vedení mé bakalářské práce.

MOTIVACE A STIMULACE PRACOVNÍKŮ V AKADEMII VĚD
ČESKÉ REPUBLIKY, v.v.i.

MOTIVATION AND STIMULATION IN THE ACADEMY OF
SCIENCES OF THE CZECH REPUBLIC, v.v.i.

Souhrn:

Tato bakalářská práce je zaměřena na význam a úroveň motivace a stimulace pracovníků v Akademii věd České republiky. Motivace a stimulace pracovníků je považována za nejúčinnější nástroj vedení lidí a je tedy velice důležité věnovat pozornost názorům a pocitům pracovníků, reagovat na jejich potřeby a podle nich stále při motivaci a stimulaci postupovat.

První část práce je zaměřena na vysvětlení základních pojmů a teoretických východisek. Je zde nastíněna problematika pracovní motivace, jsou zde uvedeny vybrané teorie motivace a tipy pro správné motivování pracovníků. Dále se práce zabývá stimulací, jakožto nedílnou součástí motivace.

Cílem druhé části práce je zjistit a interpretovat údaje o úrovni motivace v Akademii věd České republiky a zda jsou pracovníci spokojeni se stimuly, které jsou jim podnikem nabízeny. Pro získání údajů byla zvolena forma dotazníků, kterými bylo osloveno 60 respondentů. Ze získaných údajů bylo zjištěno, že pro převážnou většinu pracovníků je nejdůležitějším faktorem jistota zaměstnání. Mimoto je za důležitou považována zpětná vazba, tedy smysluplná odezva na pracovní výkon, a pracovní kolektiv.

Klíčová slova:

Motivace, motivační proces, pracovní motivace, stimulace, teorie motivace.

Summary:

The bachelor work is focused on the meaning and level of motivation and stimulation in the Academy of sciences of the Czech Republic. Motivation and stimulation of workers is considered as the most effectual instrument of leadership and it is very important pay attention to opinion and feeling of workers, react to their needs and still go after them.

First part of the work is focused on explanation of basic ideas and teoretical knowledge. It is put near problem of work motivation in the work, are noticed chosen theories of motivation and tips for correct work motivation.

The ambition of second part of the work is find out and interpret indications about level of motivation in the Academy of sciences of the Czech Republic and if workers are satisfied with stimuli, what the company offers them. For obtaining of indications was chosen list of questions. It was spoken 60 informants. From the adventitious indications was found out that for majority of workers the most important factor is sureness of employment. Besides is important feed forward, so meaningful response to operated power, and working group.

Keywords:

Motivation, motivation process, work motivation, stimulation, theories of motivation.

Obsah

1. Úvod.....	5
2. Cíl práce a metodika.....	6
3. Teoretická část práce.....	8
3.1 Motivace.....	8
3.1.1 Motivy.....	10
3.1.2 Teorie motivace.....	13
3.1.2.1 Maslowova teorie potřeb.....	14
3.1.2.2 Skinnerova teorie cukru a biče.....	16
3.1.2.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie.....	17
3.1.2.4 Teorie motivace v praxi.....	18
3.2 Pracovní motivace.....	18
3.3 Stimulace.....	21
3.4 Pracovní stimulace.....	22
3.5 Možnosti motivace pracovníků.....	24
3.6 Správné motivování pracovníků.....	27
4. Praktická část práce.....	28
4.1 Akademie věd České republiky, v.v.i.....	28
4.2 Vyhodnocení dotazníků.....	30
4.2.1 Podřízení pracovníci.....	30
4.2.2 Vedoucí pracovníci.....	32
5. Závěr.....	37
6. Seznam literatury.....	39
7. Přílohy.....	41

1. Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou motivace a stimulace pracovníků v podniku. Každý člověk je v každém momentě něčím motivován, ať už vědomě či nevědomě. Motivací a stimulací je působeno na naše chování a jednání v každodenním životě.

Problém motivace je studován ze všech úhlů pohledu již od vzniku psychologie jako samostatného vědního oboru, tedy od poloviny 19. století. Nikdy však názory nebyly sjednoceny, jak motivaci vysvětlit. Jedná se o tak rozsáhlou problematiku, že lze říci, že každým autorem je daná problematika vysvětlována trochu jinak. To je příčinou, proč se v dnešní době lze setkat s tak velkým množstvím definic. Snahou psychologů tedy je vysvětlit, čím je lidské chování vyvoláno a čím je ovlivňováno, proč je člověk zaměřen právě k danému cíli a proč jsou případně měněny jeho priority.

Co se týče chování pracovníků v podniku, je s motivací velmi úzce spojena stimulace. Stimulací je působeno na pracovní motivaci a je tak dosaženo žádoucího pracovního jednání a lze tuto žádoucí situaci udržet. Smyslem používání stimulů je posílení či naopak omezení určité činnosti pracovníka a tím celkové přiblížení vytyčenému cíli.

Správná motivace a stimulace pracovníků je nezbytnou součástí dobře fungujícího podniku. Dobrý zaměstnavatel by se měl zabývat tím, co udělat, aby byli pracovníci motivováni k vysokým pracovním výkonům. Každý pracovník by měl být svým nadřízeným správně veden, a to především spoluprací, důvěrou a motivací. Velmi nutné je přistupovat ke každému pracovníkovi individuálně, jelikož každý má jiné potřeby. Vedoucí pracovníci by dále měli být schopni poskytnout podřízeným osobní rozvoj a osobní realizaci. V dnešní době je možné nalézt širokou nabídku motivačních kurzů, kde se lze dozvědět, že ne vždy jsou peníze to hlavní, co pohání pracovníky k vyšším pracovním výkonům. U velkých organizací většinou fungují motivační programy, které se snaží o nábor kvalitních zaměstnanců a jejich udržení v podniku. Nicméně snahou každé organizace by mělo být vytvoření příjemného pracovního prostředí a dbát na spokojenost svých pracovníků.

2. Cíl práce a metodika

Cíl práce

Hlavním cílem této bakalářské práce je zjistit stávající stav při motivaci a stimulaci pracovníků v Akademii věd ČR a na základě zjištěných skutečností navrhnout doporučení, která zlepší stávající stav.

Dílčími cíli této bakalářské práce je zjistit, zda jsou pracovníci dostatečně motivováni a zda-li jsou spokojeni se stimuly, které jim Akademie věd nabízí.

Metodika

Pro zpracování bakalářské práce bude použita nejdříve analýza sekundárních zdrojů, budou vysvětleny základní pojmy a postupy týkající se této problematiky. Poté bude provedeno dotazníkové šetření, v rámci kterého budou osloveni náhodně vybraní pracovníci Akademie věd. Bude osloveno 60 respondentů. Toto dotazníkové šetření se bude řídit pravidly, která jsou popsána v odborné literatuře.

Pro realizaci výzkumu je nutno správně vymežit základní otázky a nalézt objektivní metody pro sběr a analýzu informací. Ve většině výzkumů je pracováno s hypotézami, které jsou vysvětlovány jako teoreticky podložené výchozí předpoklady, které jsou formulovány tak, aby jimi byl umožněn sběr dat a jejich analýza. [Buriánek, 2001]

Za základní předpoklad pracovníka ve výzkumu je považováno dokonalé zvládnutí metod a technik využívaných ve výzkumné činnosti. Je zapotřebí znát jejich zásady, smysl, způsoby aplikace a pochopitelně i jejich validitu (platnost) a reliabilitu (spolehlivost). Za validní měření je považováno takové měření, kterým je měřeno skutečně to, co bylo zamýšleno měřit. Za reliabilní měření je považováno takové, kterým je nám při opakované aplikaci dáváno shodných výsledků, pokud ovšem nedošlo ke změně stavu pozorovaného objektu. [Disman, 2002]

Získané údaje z dotazníkového šetření budou vyhodnoceny graficky i verbálně. Na základě zjištěných údajů budou navržena doporučení, která by měla být aplikována vedoucími pracovníky.

Dále při zpracování bakalářské práce budou použity metody analýzy, syntézy, dedukce a indukce.

“Deduktivní metoda vychází z teorie nebo z obecně formulovaného problému. Teoretický nebo praktický problém je přeložen do jazyka hypotéz. Hypotézy navrhuji, jaké spojení mezi proměnnými bychom měli najít, je-li naše hypotéza pravdivá. Pak následuje sběr dat. Odpovídají-li závislosti mezi sebranými daty vzorci předpovězenému v hypotézách, přijmeme hypotézy jako platné. Jinak musíme hypotézy odmítnout.”
[Disman, s. 76, 2007]

“Induktivní metoda začíná pozorováním, ve kterém pátráme po pravidelnostech, vzorcích, které snad existují v objektivní realitě. Objevené pravidelnosti popíšeme ve formě předběžných závěrů. Ty pak ověřujeme dalším pozorováním. Konečným produktem je nová teorie.” [Disman, s. 76, 2007]

3. Teoretická část práce

3.1 Motivace

Slovo motivace je odvozeno z latinského slova movere, které je překládáno jako hýbat, pohybovat se. Motivace je vysvětlována jako určitý psychický proces, kterým je usměrňováno chování a jednání lidí. Každý je ovlivňován jak vnějšími podněty, tak i vnitřními impulsy. Mobilizací energie je dosahováno určitého cíle. Motivace bývá často spojena s emočním prožitkem, kterým jsou signalizovány nějaké potřeby, které je třeba uspokojit. Díky tomuto nepříjemnému pocitu je jedinec donucen aktivizovat síly a tuto potřebu naplnit. Např. pocitem žízně je člověk motivován ke konzumaci tekutin. Mezi základní zdroje lidské motivace jsou řazeny potřeby, návyky, zájmy a ideály. Lze tedy říci, že motivace je chápána jako určitý motor lidského jednání. Výsledné chování je však také ovlivňováno vůlí. Motivovaný člověk má jasně vytyčené cíle a má jasno čeho chce dosáhnout. Někdy je tedy člověk schopen motivovat sám sebe, jindy je nutno, aby byl motivován vnějším okolím. Většinou je motivace chápána jako pozitivní, tedy, že je pocíťována potřeba něčeho dosáhnout. Tudíž jde o souhrn činitelů, kterými je jedinec podněcován, podporován a aktivizován. Někdy je však motivace chápána i jako negativní, a to ve snaze člověka se něčemu vyhnout. Motivačními činiteli je tedy utlumován a bržděn. [Hron, 2007]

“Často si klademe otázku, proč člověk udělal to či ono a zároveň se zamýšlíme nad příčinami vlastního jednání. Někdy je odpověď snadná, jindy složitější. Je to z toho důvodu, že příčiny lidského chování se v psychice člověka složitým způsobem utvářejí a určují její dynamický ráz. Znalost těchto motivů nám tedy dává odpověď na otázku, co člověka vede k právě pozorovanému chování, k volbě určitých cílů nebo k jejich opuštění. Každé chování člověka je motivováno, protože člověk se stále snaží dosáhnout nějakého cíle, nebo se naopak něčemu vyhnout.” [Rymešová – Chamoutová, s. 97, 2007]

Nikdy není na jednotlivce působeno pouze jedním motivem. V každé chvíli je na jedince působeno více motivačními silami najednou. Intenzita a zaměření těchto sil

mohou být podobné, někdy však i rozdílné či protikladné. Výsledný efekt motivovaného chování a jednání je odvíjen od vzájemného působení motivů. Pokud je více motivů zaměřeno na jeden cíl, působí podpůrně a zdůrazňují motivovanou činnost. Jsou-li však jednotlivé motivy zaměřeny protichůdně, motivovaná činnost je oslabována nebo dokonce znemožněna. Dále je za důležité považováno to, jak jsou určité podněty jedincem vnímány. Každým jsou vnímány jinak. Některé jsou považovány za důležité, jiným téměř není věnována pozornost. [Nakonečný, 1992]

Lze říci, že ve chvíli, kdy bude snahou poznat motivaci vlastního chování i chování druhých, bude dosaženo poznání sama sebe i ostatních. Poznávání motivů lidského chování je nepochybně ztěžováno tím, že stejné chování několika lidí je zpravidla motivováno odlišnou kombinací motivů. Navíc jen některé pohnutky jsou uvědomovány lidskou myslí, jiné jen částečně nebo vůbec ne. [Gillernová - Buriánek, 2001]

“Výsledné chování a jednání je určeno vztahem osobnosti a situace. Potřeby, zájmy, ideály, postoje aj. určují chování na straně osobnosti, na straně situace to je např. role ve skupině.” [Hron, s. 44, 2007]

Na základě výše uvedeného lze motivaci označit za vnitřní pohnutky našeho chování, které námi nemusí být ani uvědomovány. Vždy je tu však snaha dosáhnout určitého cíle. Motivace je dělena na vnější a vnitřní podle toho, zda je při ní vycházeno z vnějšího okolí nebo z nás samotných. V životě každého člověka je často uplatňována i negativní motivace, a to ve snaze něčemu se vyhnout.

Obr. 1 Osobnost člověka a její vnitřní struktura

<i>Co člověk umí?</i> SCHOPNOSTI	<i>Co člověk chce?</i> MOTIVACE
<i>Jaký člověk je?</i> CHARAKTER, POSTOJE	<i>Jaký je ještě?</i> TEMPERAMENT

Zdroj: Provasník – Komárková, s. 15, 1996

Na obrázku č. 1, který je uveden na předchozí stránce, je schematicky znázorněna struktura osobnosti. Je zde zřejmé propojení mezi jednotlivými kvadranty, což lze odvodit od skutečnosti, že jsou propojeny i všechny složky osobnosti.

Vzájemný vztah potřeb, přání, motivů a cílů, neboli fungování lidské motivace, lze definovat následovně. Potřeba je charakterizována jako rozdíl mezi současným a požadovaným stavem, a to jak psychickým, tak fyzickým. Přání jsou definovány jako potřeby, kterých si je člověk vědom, tedy přání po něčem konkrétním. Motivy lze chápat jako hnací sílu, kterou je člověk donucen jednat. Potřeby jsou prostřednictvím vědomí přeměněny na přání, kterými je člověk postupně motivován k akci a touto akcí je nakonec uspokojena původní potřeba. [Nakonečný, 1997]

3.1.1 Motivy

Pojem motiv je v literatuře vysvětlován následovně:

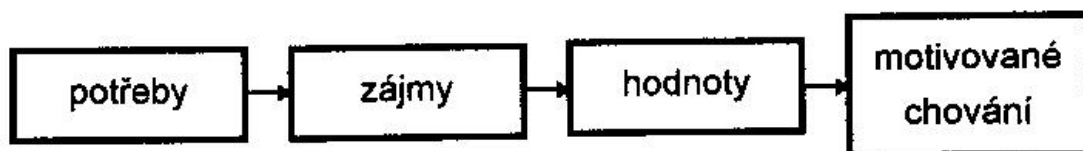
“Motiv je hypotetická vnitřní pohnutka chování, činnosti; hodnocení, která uvádí jedince jako důvod svého chování; vnitřní stav organismu, který podněcuje jedince k určité činnosti.” [Barták, s. 708, 1993]

Motivy lze chápat jako faktory, kterými je ovlivňováno naše chování. Lze definovat tři jejich stránky: dynamogenní (vzbuzující; zaměřující motivované chování k určitému cíli), direktivní (zaměřující; aktivující vznik a udržování určité energie motivovaného chování) a emotivní (hodnotící libost či nelibost). Vztah motivů a motivace lze charakterizovat jako vztah struktury a procesu. Motivy jsou tedy představovány vnitřními pohnutkami chování ze statického hlediska, kdežto motivace je představována jako proces realizovaný funkčním vztahem dispozice a podnětové reakce. Motivy lze označit za jakýsi vnitřní odraz objektů, vztahů či jiných skutečností, jimiž jsou aktivovány a usměřňovány činnosti jednotlivců i skupin k uspokojování jejich potřeb. [Hron, 2007]

Motivy tedy lze označit za pohnutky, psychologické příčiny reakcí, činností a jednání člověka zaměřené na uspokojování určitých potřeb. Za základní formu motivů jsou pokládány potřeby, ostatní formy jsou vyvíjeny z potřeb. Mezi další motivy jsou řazeny

zájmy, návyky, cíle, přání, hodnoty, postoje a emoce. Konkrétním motivem lze vysvětlit konkrétní chování. Naše jednání je nastartováno a udržováno motivy, dokud není dosaženo zvoleného cíle nebo cíle náhradního, pokud původního cíle není možno z nějakého důvodu dosáhnout. Každý motiv je ovlivněn svým cílem, tedy určitým vnitřním uspokojením. Motiv, kterými je ovlivňováno lidské chování i jednání jsou motivy vědomé a motivy nevědomé, avšak většinou je působeno oběma složkami zároveň. [Gillernová - Buriánek, 2001]

Obr. 2 Motivační chování



Zdroj: Hron, s. 45, 2007

Je možné shrnout, že motivy jsou v podstatě to, čím je jedinec v každodenním životě motivován. Vykonyvané činnosti jsou vždy nějak odůvodněny, i když se může jednat o motivy, které nejsou člověkem plně uvědomovány. Prostřednictvím motivů jsou uspokojovány naše potřeby. Pokud je dosaženo požadovaného cíle, je pocíťováno vnitřní uspokojení.

Potřeby

Potřeby lze chápat jako základní motivační síly. Potřeba je definována jako pocíťovaný nedostatek, jež je důležité odstranit pro další vývoj a život jedince.

Potřeby lze označit za individuální, vlastní, odlišné od potřeb ostatních lidí a nekonečné. Pokud je uspokojen jeden nedostatek, dojde k pocíťování nedostatku jiného. Pokud je však objevena taková překážka, pro kterou nelze uspokojit konkrétní potřeby, je pocíťována frustrace. V průběhu života jsou každým z nás osvojovány způsoby, jak je možné překonávat překážky, jak je možné se vyrovnat s odkladem splnění svých cílů, pokud není možno jich dosáhnout okamžitě a jak je možné se rozhodovat při konfliktech cílů. Tyto způsoby jsou považovány za výrazný osobnostní znak jedince a do určité míry je jimi ovlivněna úspěšnost či neúspěšnost v jeho vyrovnávání se s nároky života. [Rymešová – Chamoutová, 2007]

Potřeby lze charakterizovat jako odchylky od rovnováhy tělesných a duševních procesů, které jsou pociťovány jako nedostatek nebo nadbytek něčeho, jako negativní ohrožení, napětí, neklid aj. Napětí, které je s jejich vznikem spojeno usměřňuje jednotlivce i skupinu na určité hodnoty nebo cíle a je jím vyvolávána aktivita k jejich získání. [Hron, 2007]

Potřeby lze členit z mnoha různých hledisek. Dle Hrona jsou potřeby děleny na vrozené (biologické) a získané (kulturní). *“Vrozené potřeby mají biologickou podstatu (hlad, žízeň), potřeby získané jsou naopak výsledkem výchovy, vlivu prostředí a mají buď hmotný nebo duševní charakter.”* [Hron, s. 45, 2007]

Lidská motivace vychází z vědomých i podvědomých potřeb. Ne vždy si je člověk plně vědom jeho neuspokojené potřeby. Většina potřeb je poté uspokojena pomocí spotřeby statků a služeb.

Zájmy

S potřebami jsou spjaty i další části složité spleti lidské motivace. Zájmy, ať už sportovní, technické, výtvarné apod., jsou označovány za motivy získané, v nichž je projeven vztah jedince k určitému druhu činnosti, k určité skutečnosti. [Gillernová - Buriánek, 2001]

Zájmy jsou projevem většího zaměření na předmět zájmu, dále tendencí získávat stále nové informace v dané oblasti a realizací příslušné činnosti spojené s uspokojením nebo naopak nelibostí při jejím přerušení. [Rymešová – Chamoutová, 2007]

Hodnoty

Hodnotu lze definovat jako vědomou nebo nevědomou představu o tom, co je žádoucí. Lze ji označit za určité měřítko pro rozhodování a jednání. Hodnota je určena jako cíl v motivaci lidského chování, při jejím dosažení je snižováno psychické napětí a je navracena porušená rovnováha. V tomto významu je hodnota v sociologii považována za důležitý předmět zájmu, protože v mnoha situacích jsou právě hodnotami vytvářeny kritéria pro posouzení správnosti jednání a mírou závaznosti hodnoty je umožněno posoudit míru integrace společnosti. [Jandourek, 2001]

“Hodnoty vyjadřují subjektivní hodnocení vlastností objektů, jevů a činností, které mají vztah k uspokojování potřeb (motivů). Hodnotová orientace člověka vyjadřuje zobecněnou vnitřně diferencovanou koncepci přírody, postavení člověka v přírodě a ve společnosti, ovlivňující jeho chování.” [Hron, s. 46, 2007]

Postoje

Postoje jsou označovány jako specifické získané dispozice, pomocí kterých je dáván impuls k určitému chování či jednání na základě poznání jevu, k němuž jsou vztahovány, a jeho citového hodnocení (kladný nebo záporný postoj k vyučovacímu předmětu, sportovnímu klubu atd.). [Gillernová - Buriánek, 2001]

“Postoje jsou dalším faktorem motivace a lze je charakterizovat jako relativně stálý stav pohotovosti k určitému chování. Postoje jsou ovlivňovány potřebami, zájmy, osobností a její rolí ve skupině. Z hlediska motivace mají význam zejména svým vlivem na :

- *dlouhodobá rozhodnutí lidí*
- *utváření návyků*
- *volbu způsobů motivace.” [Hron, s. 46, 2007]*

3.1.2 Teorie motivace

Dosud nebyla vytvořena jediná, ucelená teorie pracovní motivace. Je diskutováno velké množství různých teorií potřeb. Mezi obecně nejznámější jsou zařazovány: Maslowova teorie potřeb, Herzbergova dvoufaktorová teorie, Vroomova teorie očekávání, Adamsova teorie rovnováhy, Skinnerova teorie pozitivního posílení a McClellandova teorie získaných potřeb. Tyto teorie jsou charakteristické společným rysem, a to zdůrazňováním významu motivace ve vztahu k pracovnímu výkonu.

Pozornost bude věnována pouze některým teoriím z výše uvedených.

3.1.2.1 Maslowova teorie potřeb

Maslowova hierarchie lidských potřeb je považována za jednu z nejnámějších teorií vůbec. V „pyramidě“ A. H. Maslowa je propojena teorie osobnosti s teorií motivace.

“Hierarchická teorie potřeb A. H. Maslowa je sice odvozena z klinicko-psychologické praxe, avšak našla velkou oblibu v psychologii organizace. Hierarchická se nazývá proto, že lidské potřeby tu jsou uspořádány do hierarchického systému od nejzákladnějších po vývojově nejvyšší, a to z hlediska jejich zážitkové naléhavosti. Současně se v jejich systému uplatňuje funkční princip, podle něhož vyšší potřeby vystupují až po relativním uspokojení potřeb nižších.” [Nakonečný, s. 130, 2005]

Potřeby jsou zde tedy uspořádány do 5 stupňů pyramidy, a to od potřeb nejjednodušších, zajišťujících fyziologické přežití, přes potřeby nutné pro život ve společnosti až k potřebám růstovým.

Základem této teorie je skutečnost, že snahou každého člověka je určitá seberealizace. Tu lze najít ale až nejvyšším bodu pyramidy. Každým musí být postupováno od nejnižšího stupně. Postupně lze krok po kroku stoupat výš. Je zde uplatňováno pravidlo, že pokud není uspokojena nižší potřeba, není možné uspokojit potřebu vyšší. Vrchní stupně mohou být dosaženy pouze tehdy, je-li pod nimi postavena pevná základna. Dále lze říci, že tato pyramida funguje oboustranně. Na jedné straně je možno stále stoupat vzhůru a dosahovat stále vyššího uspokojení, ale na druhé straně, jakékoliv problémy na nejspodnějších příčkách mohou být donucením k sestupu dolů. [Veber, 2000]

Obr. 3 Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Bělohávek, s. 41, 2005

Jednotlivé stupně potřeb v pyramidě jsou charakterizovány následovně:

1. *“fyziologické potřeby*

Jedná se o základní potřeby (potřeba jídla, pití, bydlení, ošacení). Objevují se při porušení homeostázy a vyjadřují tak potřeby organismu.

2. *potřeby bezpečí*

Většina lidí má potřebu cítit se bezpečně a jistě a být chráněna. Tato potřeba se objevuje v situaci ztráty pocitu životní jistoty, ekonomického selhání, nebezpečí.

3. *sociální potřeby*

Je to přání být akceptován určitými sociálními skupinami. Vystupuje v situaci osamocení a projevuje se jako snaha být milován a patřit k nějaké skupině (být sociálně integrován).

4. *potřeby uznání*

Jedná se o úctu okolí, o snahu získat určitý status, respekt, úspěch a naplnění ve vlastních očích a v očích okolí. Tato potřeba vystupuje v situacích ztráty respektu, kompetence, důvěry a projevuje se snahou získat ztracené sociální hodnoty.

5. *sebeaktualizace*

Potřeba sebeaktualizace představuje rozvoj osobnosti, uplatnění, objevení a realizace vlastního já. Projevuje se jako tendence realizovat své schopnosti a záměry (člověk chce být tím, kým podle svého mínění může být).” [Nakonečný, s. 176, 1997]

Potřeby v hierarchii lze rozdělit na potřeby nižší a potřeby vyšší. Dva spodní stupně, tedy fyziologické potřeby společně s potřebami bezpečí jsou označovány jako potřeby nižší. Za vyšší potřeby jsou pak pokládány sociální potřeby, potřeby uznání a sebeaktualizace. [Veber, 2000]

V uspokojování spodních čtyř kategorií potřeb je uplatňován princip redukce daného deficitu, což znamená, že potřeba je odstraněna, jakmile jsou odstraněny podmínky jejího vzniku (hlad je uspokojen nasycením, potřeba bezpečí dosažením životní stability, sociální potřeba získáním přátelství, životního partnera atd.). U potřeby sebeaktualizace však není možné uplatňovat princip redukce, neboť tato potřeba je

tvořena celým komplexem tendencí, který je Maslowem označován jako potřeby růstu („growth needs“), ale které by bylo možné chápat spíše jako zájmy. A to z toho důvodu, že sem je zařazena potřeba poznávání, estetických dojmů a další, vedle tzv. metapotřeb (např. mateřství nebo oddanost nějakému ideálu či poslání). Tyto potřeby jsou neuspokojitelné. Např. člověk, kterým je uspokojována potřeba po poznávání tím, že jím byly získány poznatky, o které bylo usilováno, má tendenci poznávat dále. Pozornost je věnována potřebě seberealizace, která je uplatňována u lidí existenčně zajištěných a zdravých a je projevoována snahou po osobním růstu. Jedná se tedy typicky o potřeby zajištěných lidí. Týká se to lidí, kteří jsou dobře placeni a ve společnosti jsou jimi zaujímány vyšší postavení. Jinak řečeno, jedná se obvykle o potřeby vedoucích pracovníků. [Bělohávek, 2005]

3.1.2.2 Skinnerova teorie cukru a biče

Teorie význačného amerického psychologa B. F. Skinnera je založena na myšlence použití odměn (cukru) a trestů (biče) jako nástroje k vyvinutí žádoucího chování pracovníků. Motivace je zde považována za nadbytečnou. V pracovních podmínkách je jako cukr nejčastěji uplatňováno peněžní ohodnocení, a to jak ve formě platu, tak ve formě nejrůznějších prémie a odměn. Nejsou sem však počítány pouze peněžité odměny, ale i jiné výhody, které jsou pracovníkům podnikem nabízeny. Na druhé straně podmiňování žádoucího chování pomocí trestů je chápáno např. jako pokárání ze strany nadřízeného pracovníka, srážky ze mzdy, odebrání prémie, degradování či hrozba ztráty pracovního místa. Stimul „biče“ je a vždy byl považován za silný stimul, přesto ho není možné považovat za nejlepší. Použití tohoto stimulačního prostředku je často provázeno aktivitami zaměstnaneckých odborů, lhostejností pracovníků nebo nepoctivostí. [Nakonečný, 1992]

Praktická aplikace této teorie se zdá být zřejmá. Žádoucí chování je odměněno a tudíž i posíleno (stává se intenzivnější, častější, pravděpodobnější). Naopak, pokud je potřeba chování oslabit, je poskytnut trest. Pokud je cílem úplné vymizení daného chování, není mu věnována žádná pozornost. A také je tak fungováno. Osvědčené chování je

opakováno a na druhou stranu nebudou vykonávány takové činnosti, kterými není ničeho dosaženo. [Bartol – Martin, 1991]

Tato teorie může být označena za funkcionalistickou. Je díky ní naznačeno, jak lze dosáhnout fungování věci, není však určen přesný návod, čím je posilováno či oslabováno dané chování. Je třeba přijít na to samostatně metodou pokus a omyl. U praktického použití jsou však dána ještě další úskalí, na které je nutno brát ohled:

- V lidské společnosti je velmi obtížné kontrolovat všechny zdroje posílení a oslabení. To lze charakterizovat tak, že bude-li některý pracovník pozitivně posilován svým nadřízeným, může přesto být více ovlivněn kolegy opačným směrem.
- Jako velmi obtížný problém je definováno to, jak vyvolat interní změny v tom smyslu, že změny chování jsou projeveny pouze jakoby na povrchu dané osoby. Dané chování je vykonáváno pouze kvůli odměně.
- Správně trestat může být považováno za velmi obtížné. Trestání je sice chápáno za účinné, ale možná, že je účinné až příliš. V případě nevhodného použití mohou být vyvolány poměrně silné, nežádoucí, dlouhodobé a těžko napravitelné vedlejší efekty. [Bartol – Martin, 1991]

3.1.2.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Maslowova teorie potřeb je vhodně doplněna dvoufaktorovou teorií Fredericka Herzberga. Autorem této teorie bylo postřehnuto, že chování pracovníků je na pracovišti ovlivňováno dvěma skupinami faktorů. První skupina je označována jako „vnitřní faktory“, neboli tzv. motivátory, které jsou odvozeny ze vztahu pracovníka k práci. Jeho výkonnost je ovlivněna změnami těchto faktorů. Jsou sem řazeny především úspěch, uspokojení z práce, uznání vedoucích pracovníků, odpovědnost a osobní rozvoj v zaměstnání. Druhá skupina je označována jako „vnější faktory“, neboli tzv. hygienické vlivy. Ty jsou vztaheny na pracovní prostředí a pracovní zařazení. Mezi tyto faktory jsou řazeny firemní benefity, pracovní podmínky, plat, vztahy s podřízenými a nadřízenými apod. Absencí vnitřních faktorů není způsobena nespokojenost, ale za jejich přítomnosti je dosaženo spokojenosti, zatímco absencí vnějších faktorů je

způsobena nespokojenost, ale za jejich přítomnosti není dosaženo spokojenosti. Herzbergem byly porovnány tyto dvě skupiny vzhledem k časovým dopadům. Tímto bylo stanoveno, že při uspokojení vnějších faktorů je dosaženo jen krátkodobého efektu, zatímco při uspokojování vnitřních faktorů je dosaženo relativně dlouhodobé spokojenosti. [Veber, 2000]

3.1.2.4 Teorie motivace v praxi

Pokud je brána v úvahu motivace pracovníků v jakékoliv organizaci, nelze vybrat pouze jednu z výše zmíněných teorií. Naopak, je doporučováno vždy pracovat s více teoriemi současně. Každou z nich je na danou problematiku lidské motivace pohlíženo z poněkud jiného úhlu a všechny jsou z daného úhlu opodstatněny. Jako obecný rámec lze brát v úvahu Maslowovu teorii lidských potřeb (každým je pocíťována potřeba jíst, pít, spát atd.), v tomto systémovém rámci je pak možno se zabývat většími detaily: v jakém pořadí budou potřeby pravděpodobně naplňovány (Maslow), jaká pravděpodobně bude doba života jejich naplnění (Herzberg) nebo např. jak jsou lidé přesvědčení o sobě a svých cílech (Vroom). [Hájek, 2008.]

3.2 Pracovní motivace

Pracovní motivace je považována za rozsáhlou problematiku. Je zkoumána z mnoha pohledů mnohými autory.

“Jak už víme, termín motivace vyjadřuje psychologické důvody konkrétního chování, a pak tedy pojem pracovní motivace odpovídá na otázku, proč lidé pracují. Odpověď se zdá být jednoduchá, neboť většina lidí chápe práci jako prostředek obživy a pracuje tedy proto, aby si vydělala peníze a měla takřkajíc na živobytí (což má širší význam než obživa). Dále již také víme, že každá činnost je determinována dvěma druhy činitelů: motivací a kognitivními procesy; motivace dává činnosti cíl, kognitivní procesy jí propůjčují formu (způsob), závislou na situaci. Důležitým aspektem motivace a tedy i pracovní motivace je očekávání výsledků činnosti a to v trojím smyslu:

- 1. bude-li splněn daný pracovní úkol,*
- 2. jaká tím bude získána odměna (co to vynese) a*

3. *jaké výdaje s tím budou spojeny (rozumí se především vynaložená námaha a čas).*” [Nakonečný, s. 120, 2005]

“Pracovní motivací rozumíme ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice, s výkonem pozici odpovídající pracovní role, tj. s plněním pracovních úkolů. Pracovní motivace vyjadřuje celkový přístup člověka k práci obecně, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty.” [Horalíková, s. 70, 2000]

Z hlediska toho, jaké motivy jsou prostřednictvím práce uspokojovány, se rozlišují:

- vnitřní (přímé) motivy

V tomto případě je práce sama o sobě považována za zdroj uspokojení. Je sem zařazována např. potřeba činnosti jako takové, potřeba kontaktu s lidmi, vlastní rozhodování, motiv výkonu, touha po moci, seberealizaci apod.

- vnější (nepřímé) motivy

Práce je považována za prostředek k uspokojování jiných potřeb, např. mzda uspokojující jiné potřeby, potřeba jistoty, potřeba uplatnění se aj. [Motivace, stimulace pracovníků, 2008]

Převaha činností, které jsou v průběhu života vykonávány, je kombinací obou typů zmíněných motivů. Za typický příklad je považována práce. Někdy je jedincem vykonávána práce, která je jím považována za oblíbenou. Tím jsou uspokojeny jeho přímé motivy a ještě je za ni zapláceno, jakožto motiv nepřímý. Ovšem, tehdy, pokud práci nejsou splněny naše představy (naše vnitřní motivy tedy nejsou uspokojeny), je nutno dodat dostatečné vnější podněty, kterými by byl podpořen proces motivace nebo posíleno žádoucí chování a jednání. To samé je uplatněno i v případě, že práce je pouze prostředkem uspokojování jiných potřeb. A to je právě podstatou manažerské funkce označované jako motivování. [Motivace, stimulace pracovníků, 2008]

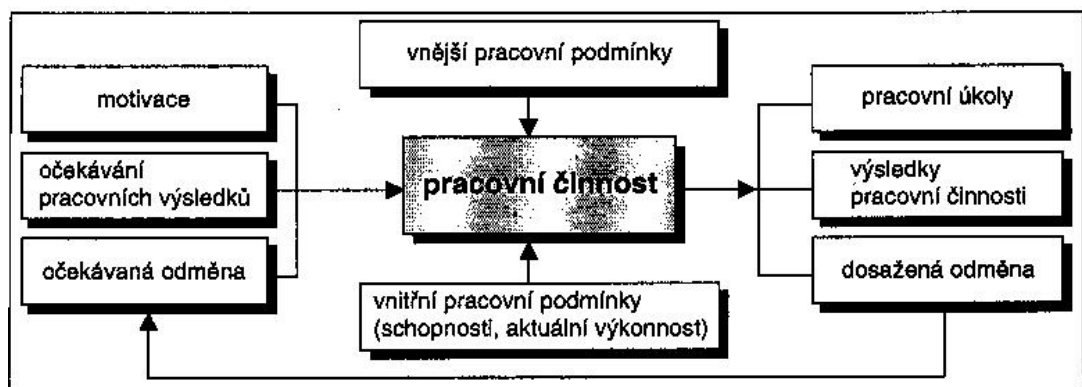
Ohledně pracovní motivace je velký význam přikládán získaným potřebám, a to konkrétně potřebám sociálním. Jsou do nich zařazeny:

- potřeba bezpečí – potřeba sociální jistoty, stabilita v zaměstnání,

- potřeba sociálního styku a sounáležitosti ke kolektivu – snaha o zapojení do společenského prostředí, snaha patřit k větším společenským celkům,
 - potřeba osobní nezávislosti na druhých,
 - potřeba aktivity – je dána fyziologickou adaptací orgánů lidského těla k činnosti (nečinnost je neformálním stavem, setrvání v ní vyžaduje úsilí, jež často unavuje více než aktivní činnost),
 - potřeba uznání, hodnocení a sebehodnocení,
 - potřeba seberealizace – v nejširší míře naplnění smyslu života projevující se snahou lidí realizovat své schopnosti, znalosti, dovednosti, ideály a zájmy.
- [Hron, 2007]

Na základě toho, co bylo dosud uvedeno, lze podat schematický model pracovní motivace, který zahrnuje její základní aspekty (viz. obr. 4).

Obr. 4 Schematický model pracovní motivace



Zdroj: Nakonečný, s. 121, 2005

Nejčastěji jsou jako činitelé pracovní motivace uváděny mzda, sociální prostředí na pracovišti či uspokojení z práce samé. Je nutné však zmínit ještě jeden důležitý činitel, a tím je míra identifikace zaměstnance s organizací. Tato identifikace je zvlášť posílena, pokud:

- skupina nebo organizace, k níž je identifikace vztažena, je obecně uznávaná,
- spolupráce mezi jednotlivými členy organizace je celkově považována za dobrou,
- velká část potřeb jedince je uspokojována uvnitř organizace,

- je omezen vzájemný konkurenční boj mezi členy organizace. [Nakonečný, 2005]

Podle Horalíkové bývají v psychologii rozlišovány dvě skupiny motivů k práci, dva typy pracovní motivace:

- motivy související s prací samotnou, tzv. intrinsická motivace
- motivy ležící mimo vlastní práci, tzv. extrinsická motivace. [Horalíková, 2000]

3.3 Stimulace

Stimulace je představena souborem vnějších pobídek a podnětů, kterými je působeno na motivaci pracovníků a je tak ovlivněno jejich pracovní chování a jednání. [Motivace, stimulace pracovníků, 2008]

Za jeden z důležitých faktorů vedení lidí je pokládána intelektuální stimulace. Díky ní jsou pracovníkům nabízeny nové myšlenky jak změnit původní a zastarávající cesty řešení věcí a hledat tedy nové způsoby. Pracovníci jsou povzbuzeni k tomu, aby bylo na problémy pohlíženo z různých úhlů pohledu a tudíž byla nalezena nová řešení v překážkách, které se dosud zdály být nepřekonatelné. [Bartol – Martin, 1991]

Pojem stimul pak lze označit za vnější pobídku k pracovnímu jednání. Smyslem používání stimulů je podnítit u pracovníka určitou aktivitu nebo ji omezit.

3.4 Pracovní stimulace

Stimulací je vždy na motivaci pracovního chování působeno nepřímo. Je možné ji označit za záměrně vyvolané pracovní jednání, udržení tohoto žádoucího jednání a tím postupně dosažení požadovaného, předem vytyčeného cíle. Vliv stimulace na motivaci je evidentní. Za předpoklad výkonu jakékoliv řídicí funkce je chápáno záměrné používání stimulujících činitelů. [Motivace, stimulace pracovníků, 2008]

“Vedoucí pracovník nemůže měnit motivy svých podřízených (spolupracovníků), nemůže na ně působit přímo, musí působit prostřednictvím stimulů. Tato skutečnost je základem stimulace práce. Podstatou stimulace práce je záměrné ovlivňování motivace pracovníků, tj. záměrné ovlivňování jejich pracovní ochoty. Ochota pracovníka bývá nejpříznivější v případech, kdy dochází k souladu mezi jeho osobním zaměřením a zájmy a cíli podniku. Ovlivňování pracovní ochoty sleduje v podstatě dva cíle – podněcování přiměřeného přístupu pracovníků k vykonávání požadované činnosti a utváření vlastností dobrého pracovníka. Stimulující účinek různých podnětů a prostředků je u různých jedinců odlišný. Při výkonu řídicí funkce je třeba užívat stimulující činitele v souladu s potřebami, zájmy a celkovým profilem pracovníka. To předpokládá dobrou znalost pracovní skupiny. Čím je vyspělejší společnost, tím je větší rozmanitost používaných a účinných stimulů.” [Horalíková, s. 73, 2000]

Zvýšení motivace je možno v praxi dosáhnout využíváním řady podnětů stimulujících pracovní výkon. Jsou mezi ně počítány především mzdy, způsob hodnocení a odměňování pracovníků, možnosti kariérního růstu, technická vybavenost práce, úroveň pracovního prostředí, pracovní doba a její režim, způsob organizace práce, forma delegování pravomocí a odpovědnosti apod. Souhrn těchto činitelů je představován ve svých důsledcích pracovní spokojeností či nespokojeností lidí. [Motivace, stimulace pracovníků, 2008]

U stimulace je v podstatě vycházeno ze základních faktorů motivace každého člověka – vyhnout se problémům a nepříjemnostem a dosahovat odměn a výhod. Stimuly jsou uplatňovány na principu příslibu odměn a výhod nebo postihů a odebrání výhod.

Postihy, sankce a odebírané výhody lze označit za negativní stimuly. Za nejdůležitější faktor motivace práce jsou považovány potřeby člověka a jeho snaha je uspokojit.

Uspokojování jednotlivých skupin potřeb prostřednictvím pracovní stimulace:

- Fyziologické potřeby
Stimulace je chápána celoplošně, zaměřená na všechny pracovníky. Je sem zařazena pracovní doba a její úpravy, dále možné úpravy pracovních a provozních režimů, přestávek a regulací odpočinku v pracovní době, úpravy pracovního prostředí, všemožných pracovních podmínek (fyzikálních, bezpečnostních, požárních, hygienických, mikroklimatických apod.). Tato stimulace je ještě zaměřena na možnosti stravování.
- Potřeby bezpečí a jistoty
Stimulace je diferencována podle potřeb organizace stimulačními programy ke stabilizaci podniku. Jsou sem zahrnovány určité části uzavíraných pracovních smluv mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, a to zejména podmínky pracovního poměru, jistoty v zaměstnání či strach před propuštěním.
- Sociální potřeby
Stimulace je zaměřena celoplošně a je sem řazena žádoucí komunikace s prostředím podniku, mezi jednotlivci a kolektivy, snaha stát se součástí firmy. Je to plněno především vnitropodnikovou informovaností a zdůrazňováním významu práce pro organizaci.
- Potřeby uznání
Stimulace je zaměřena na jednotlivce nebo na skupiny pracovníků, rozdíl je chápán v pracovním nasazení a ve snaze o společenský vzestup, funkční postup, pracovní a společenské uznání.
- Potřeby seberealizace
Stimulace je zaměřena na jednotlivce a jsou zde promítány snahy člověka o realizaci svých potenciálních schopností, dále je sem zahrnuta snaha stále získávat dovednosti a znalosti, snaha správného výběru lidí na odpovídající místa. Na druhé straně může být dovedena až k frustraci, poklesu výkonů, a zájmu o práci. [Nakonečný, 2005]

Z výše uvedených poznatků je možné vyvodit, že na pracovní chování je prostřednictvím stimulů působeno nepřímo. Stimulaci lze označit za úmyslně vyvolané jednání a za snahu tento žádoucí stav udržet. Na každého pracovníka je stejnými stimuly působeno rozdílně. Stimulační prostředky lze rozlišovat pozitivní a negativní, přičemž do pozitivních jsou zahrnuty odměny a do negativních naopak tresty.

3.5 Možnosti motivace pracovníků

Je-li zaměstnancem velmi dobře vykonávána jeho práce a je-li možné jeho povýšení, je nutno k tomuto kroku přistoupit. V opačném případě bude zaměstnancem uplatněna možnost hledat sebeuplatnění u konkurence, kde je tato stimulace lépe propracovaná.

Vzdělávací programy

Jako jedna z forem péče o zaměstnance jsou uváděny vzdělávací kurzy, které bývají často součástí programů rozvoje zaměstnanců.

Zaměstnanci úspěšných řídicích pracovníků jsou na všech úrovních systematicky vzděláváni, protože je tím přispíváno ke zvýšení zisku. Vzdělanými a vyškolenými manažery i podřízenými je přispěno k daleko lepším výsledkům. Vzdělávací programy lze označit za neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad podnikové politiky vzdělávání, sledující cíle podnikové strategie vzdělávání. Tento způsob vzdělávání je zajišťován skupinou pracovníků (často i externími odborníky), zajišťujících odbornou a organizační stránku podnikového vzdělávání. [Koubek – Hüttlová – Hrabětová, 1995]

Lze tedy říci, že je nutno pomáhat lidem naučit se i jiné činnosti, ne jen ty, které jsou uvedeny v jejich náplni práce. Rozšíření rozsahu jejich zkušeností je nezbytné pro zajištění zastupitelnosti pro případ náhlé potřeby. Dále je třeba, aby práce podřízených nebyla stereotypní a nudná. [Motivace, stimulace pracovníků, 2008]

Motivační programy

Cílevědomá orientace podniku na racionální stimulaci členů podnikového kolektivu může být vedena formou motivačního programu. V něm je zahrnut soubor skutečností, kterými jsou členové kolektivu stimulováni v souladu s výrobními a dalšími úkoly a se

společenským posláním podniku. Je přitom vycházeno z poznatků o povaze pracovního jednání lidí a z poznání skladby motivačních sil a vlastností pracovníků. Dále jsou v motivačním programu zahrnuty okolnosti a způsoby uplatňování stimulačních prostředků, a to jak z hlediska celkové personální a sociální politiky podniku, tak i ve vztahu k racionálnímu ovlivňování výkonnosti pracovníků. [Horalíková, s. 75, 2000]

“Je zřejmé, že komplexní motivační program podniku zahrnuje všechny personální činnosti, je výrazem personální a sociální politiky podniku a je výrazem jednotčího působení personálního řízení. Měl by proto prolínat všemi druhy plánů podniku.”
[Horalíková, s. 76, 2000]

Profesní kariéra

Profesní kariéru lze velice dobře ovlivnit systémem povyšování nebo přeřazování pracovníků. Za jeden z klíčů úspěchu organizace lze považovat právě pružnost tohoto systému. Jako jeden ze způsobů je často používáno povyšování dle služebních let, tuto cestu je však možné pokládat za nevýhodnou. K povýšení je třeba pouze porovnat odpracovaná léta u dané společnosti. Za pružnější a efektivnější systém povyšování je považován systém hodnocení dle výkonu, který zaměstnanec pro organizaci odvádí. Je zde určena způsobilost pracovníka, která je okamžitě ohodnocena v systému finančního hodnocení organizace. [Motivace, stimulace pracovníků, 2008]

Výcvik na pracovišti

Tato metoda je uplatňována přímo na pracovišti a je používána častěji než školení mimo místo zaměstnání. Její průběh je často veden neformální podobou a jen zřídka je uváděn ve formálních plánech výcvikových činností. U typického výcviku v pracovním procesu je školený stavěn do skutečné pracovní situace, ve které je práce předváděna zkušeným pracovníkem nebo nadřízeným. Výcvikem na pracovišti se lze vyhnout hlavním nevýhodám školení mimo pracovní proces – nedostatku autentičnosti a spojení s pracovním výkonem zaměstnance. [Koubek – Hüttlová – Hrabětová, 1995]

Rozvoj výkonnostního potenciálu

Rozvoj výkonnostního potenciálu všech členů týmu je řazen mezi důležité povinnosti vedoucích pracovníků. Stále je třeba testovat schopnosti jednotlivých členů i jejich

zralost pro povýšení, a to zadáváním projektů k tomu určených i mimořádných úkolů. Pracovníkům je nutné vysvětlit, co se od nich požaduje a poté si od nich nechat potvrdit, že zadanému úkolu rozumí. [Motivace, stimulace pracovníků, 2008]

Další velice důležitou záležitostí je dbát na výcvik, jelikož neúspěch podřízených je provázen i neúspěchem pro nadřízené a pro celou organizaci. Řízení pracovního týmu lze přirovnat ke „koučování“ sportovního týmu. Ani v jednom případě se úspěch nemůže dostavit bez pečlivé přípravy.

Obr. 5 Metody rozvoje lidských schopností



Zdroj: Motivace, stimulace pracovníků, s. 24, 2008

Na Obr. 5 si lze všimnout vzájemného vztahu mezi znalostmi a dovednostmi pracovníka a jak pomocí tréninku, školení, koučování a poradenství je postupně veden od řešení modelových situací k řešení reálných a je veden k jejich zdokonalování.

3.6 Správné motivování pracovníků

Dobrá a fungující motivace a stimulace je považována za základ každého podniku či organizace. Je možno uvést několik tezí, pomocí kterých jsou shrnujícím způsobem vyjádřeny základní psychologické aspekty motivování pracovní činnosti, které lze nazvat desatero motivování.

1. *“Základním nástrojem motivování jsou organizační formy odměn a trestů.*
2. *Odměna je neúčinnější, když je udělena okamžitě nebo co nejdříve.*
3. *Za všech okolností musí být respektován princip spravedlnosti v udělování odměn i trestů.*
4. *Chválíme veřejně, káráme soukromě; veřejné odměňování je účinnější, je-li spolupracovníky vnímáno jako spravedlivé.*
5. *Hodnocení výkonů zaměstnanců (pozitivní i negativní) je nezbytné.*
6. *Nadřízený získává svůj vliv na podřízené, když má u nich autoritu a kredit.*
7. *Autoritu získává především praktickou demonstrací své odborné kompetence; kredit získává upřímnými (!) projevy zájmu o jejich osobní problémy a potřeby a přispíváním k jejich řešení a uspokojování.*
8. *Vyslovené sliby (ať už pozitivní nebo negativní varování) musí být uvážené a dodrženy.*
9. *Ve vztahu k porízeným je nutné udržovat takový poměr vřelosti a odstupu, který nedovoluje ani ztrátu moci, ani ztrátu důvěry a sympatií.*
10. *Chceme-li na někoho působit, musíme poznat, kým je nejen jako zaměstnanec, ale i jako člověk (psychologické bytí je jednota osobnosti a jejich životních podmínek).” [Nakonečný, s. 211, 2005]*

4. Praktická část práce

4.1 Akademie věd České republiky, v.v.i

Základní charakteristika AV ČR

Akademie věd České republiky byla zřízena zákonem č. 283/1992 Sb. jako český nástupce dřívější Československé akademie věd. Je soustavou 54 veřejných výzkumných pracovišť. Je zde zaměstnáno téměř 7000 pracovníků, z čehož více než polovina jsou badatelé s vysokoškolským vzděláním. [Akademie věd ČR, 2009]

Hlavním posláním Akademie věd a jejích pracovišť je uskutečňovat základní výzkum v širokém spektru přírodních, technických, humanitních a sociálních věd. Tímto výzkumem je usilováno o rozvoj poznání na mezinárodní úrovni, jsou přitom však respektovány aktuální potřeby české společnosti a domácí kultury. Díky pracovištím Akademie věd je podíláno na vzdělávání, a to především výchovou mladých badatelů při uskutečňování doktorských studijních programů, ale i pedagogickou aktivitou svých pracovníků na vysokých školách. Akademií je též rozvíjena spolupráce s aplikovaným výzkumem a průmyslem. Řadou společných mezinárodních projektů i výměnou pracovníků se zahraničními partnerskými institucemi je upevňováno zapojení české vědy do mezinárodního kontextu. [Akademie věd ČR, 2009]

Struktura AV ČR

Nejvyšším samosprávným orgánem Akademie věd je Akademický sněm složený ze dvou třetin ze zástupců všech ústavů a dále z reprezentantů vysokých škol, státní správy, podnikatelských kruhů a jiných význačných osobností. Výkonným orgánem Akademie je Akademická rada v čele s předsedou Akademie věd, v programu Vědecké rady je zahrnuta především vědní politika Akademie věd. Tyto celoakademické orgány jsou voleny vždy na čtyřleté období. Nezávislé hodnocení vědecké úrovně jednotlivých ústavů je zajištěno Komisemi pro hodnocení výzkumné činnosti pracovišť AV ČR a jejich výzkumných záměrů, jejich odborná působnost je odpovídající jednotlivým oblastem věd Akademie. [Akademie věd ČR, 2009]

Financování AV ČR

Akademie věd je financována především ze státního rozpočtu. Financování vědecké práce v Akademii je odpovídající běžným mezinárodním standardům. Kromě institucionálního financování výzkumných záměrů pracovišť AV ČR je stále výrazněji uplatňováno financování účelové, uskutečňované formou řešení vědeckých projektů a grantů vybraných ve veřejné soutěži. Akademií jako první v republice byla zřízena vlastní Grantová agentura, kterou jsou finančně podporovány vědecké projekty. Pro jednotlivé ústavy jsou získávány další finanční zdroje účastí na domácích a zahraničních programech. V rozpočtových záležitostech je 71 specializovaných českých vědeckých společností zastupováno Akademií na základě zmocnění. Tyto specializované vědecké společnosti jsou sdruženy v Radě vědeckých společností. [Akademie věd ČR, 2009]

Přeměna pracovišť Akademie věd České republiky na veřejné výzkumné instituce

Akademie věd České republiky byla od zahájení své činnosti v roce 1993 hluboce transformována po vědecké, personální i organizační stránce. Je postavena jako moderní, demokraticky spravovaná soustava autonomních mimouniverzitních vědeckých pracovišť, zabývajících se především základním výzkumem, s vlastním grantovým a náročným hodnotitelským systémem. Akademií je úzce spolupracováno s vysokými školami i dalšími výzkumnými pracovišti. [Akademie věd ČR, 2009]

4.2 Vyhodnocení dotazníků

Zastoupení respondentů v kategoriích

Pracovníkům podniku Akademie věd České republiky bylo předáno celkem 60 dotazníků, 45 dotazníků bylo určeno běžným pracovníkům a 15 bylo určeno vedoucím pracovníkům podniku. Ze všech dotazníků bylo možné 38 použít k dalšímu zpracování, tedy 63,3 %. Od pracovníků bylo odevzdáno ke zpracování 28 dotazníků a od vedoucích pracovníků to bylo 10 dotazníků.

4.2.1 Podřízení pracovníci

Analýza respondentů dle pohlaví

V Akademii věd České republiky je zaměstnáno větší procento žen. Muži jsou zde v zastoupení pouze 32,14 %, zatímco žen je zde zaměstnáno 67,86 %.

Tabulka 1 Rozdělení dle pohlaví

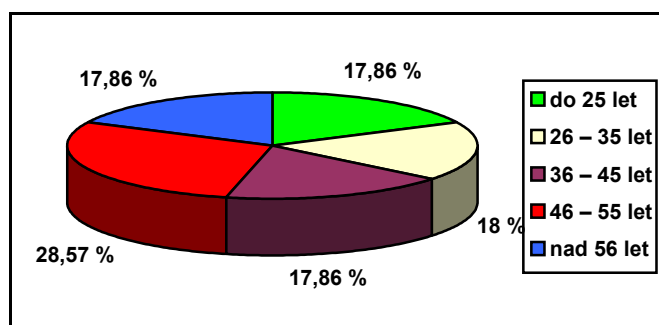
Pohlaví	Počet	%
Muži	9	32,14
Ženy	19	67,86

Zdroj: Vlastní šetření, 2009

Analýza respondentů dle věkové kategorie

Věkové kategorie dotázaných byly početně vcelku vyrovnané. Všechny kategorie jsou zastoupeny pěti respondenty, až na kategorii 46 – 55 let. Sem bylo zařazeno 8 respondentů.

Graf 1 Rozdělení dle věkové kategorie

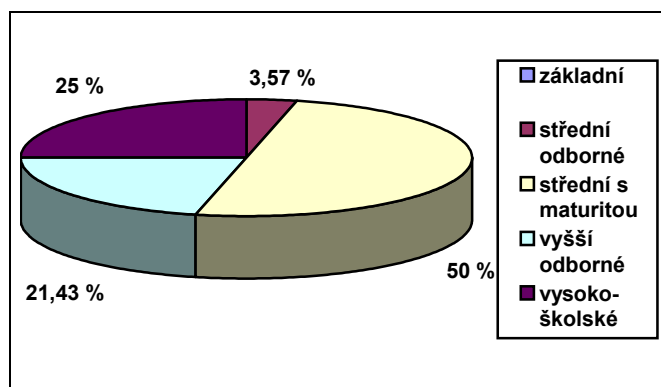


Zdroj: Vlastní šetření, 2009

Analýza respondentů dle dosaženého vzdělání

V Akademii věd ČR jsou nejvíce zastoupeni pracovníci se středoškolským vzděláním, a to 50 %. Dále jsou zastoupeni pracovníci s vysokoškolským (25 %) či vyšším odborným (21,43 %) vzděláním. Tuto skutečnost lze připsat nárokům, které jsou na pracovníky v Akademii kladeny. Se základním vzděláním nebyl osloven žádný respondent. Středního odborného vzdělání bylo dosaženo u jednoho dotázaného.

Graf 2 Rozdělení dle dosaženého vzdělání



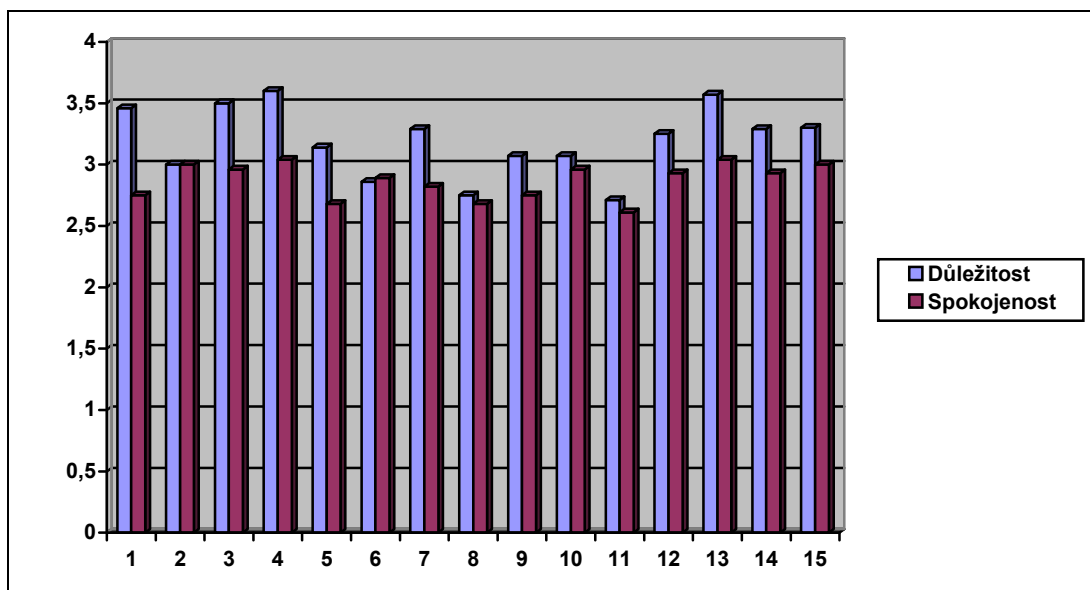
Zdroj: Vlastní šetření, 2009

Grafické znázornění vyhodnocení stimulů

Z vyhodnocení získaných dat bylo zjištěno, že největší význam je pracovníky Akademie věd přikládán jistotě zaměstnání. V hodnocení mezi 1 a 4 je v průměru hodnocena na 3,6. Jen o nepatrně méně je důležitost přikládána zpětné vazbě, tedy smysluplné odezvě na pracovní výkon. Mezi vysoko hodnocené stimuly v otázce důležitosti lze také zařadit pracovní kolektiv a výši platu. Naopak, jako stimuly, kterým je přiřazována nejmenší důležitost, byly vyhodnoceny negativní motivace, možnost povýšení a pracovní doba.

Co se týká spokojenosti s danými motivačními faktory, lze si všimnout, že nejvyšší byla vyhodnocena u jistoty zaměstnání a zpětné vazby. Tyto dva faktory byly nejvýše hodnoceny i u důležitosti. Pracovníci jsou spokojeni také s pracovním prostředím, které jim podnik nabízí. Naopak nejnižší spokojenost je projevována u faktorů, jako výše platu, negativní motivace či možnost povýšení.

Graf 3 Důležitost stimulů a spokojenost s nimi



Zdroj: Vlastní šetření, 2009

Tabulka 2 Přehled stimulů

Číslo	Stimul	Číslo	Stimul
1	Výše platu	9	Možnost seberealizace
2	Pracovní prostředí	10	Uplatnění dovedností
3	Pracovní kolektiv	11	Negativní motivace (hrozby, srážky z platu)
4	Jistota zaměstnání	12	Informovanost na pracovišti
5	Možnosti dalšího vzdělávání	13	Zpětná vazba (smysluplná odezva na prac. výkon)
6	Pracovní doba	14	Služby a věci nabízené podnikem
7	Pochvala a uznání	15	Jiné
8	Možnost povýšení		

Zdroj: Vlastní šetření, 2009

4.2.2 Vedoucí pracovníci

Analýza respondentů dle pohlaví

V Akademii věd České republiky je na pozicích vedoucích pracovníků zaměstnáno větší procento žen. Mužů je zde 40 %, zatímco žen je zde zaměstnáno 60 %.

Tabulka 3 Rozdělení dle pohlaví

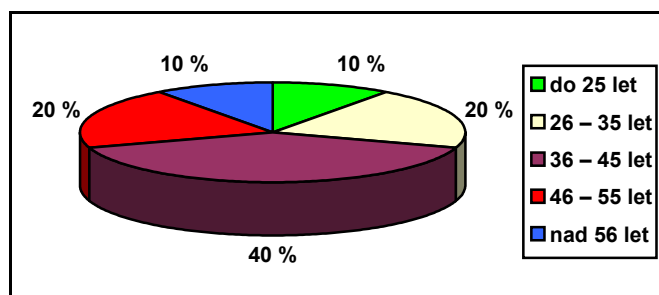
Pohlaví	Počet	%
Muži	4	40,00
Ženy	6	60,00

Zdroj: Vlastní šření, 2009

Analýza respondentů dle věkové kategorie

Nejméně respondentů je zastoupeno ve věkové kategorii do 25 let a nad 56 let. Je zde patrné, že většina vedoucích pracovníků je ve „středních letech“. Nejvíce pracovníků je řazeno do kategorie 36 – 45 let. Kategorie 26 – 36 let a 46 – 55 let jsou početně vyrovnané.

Graf 4 Rozdělení dle věkové kategorie

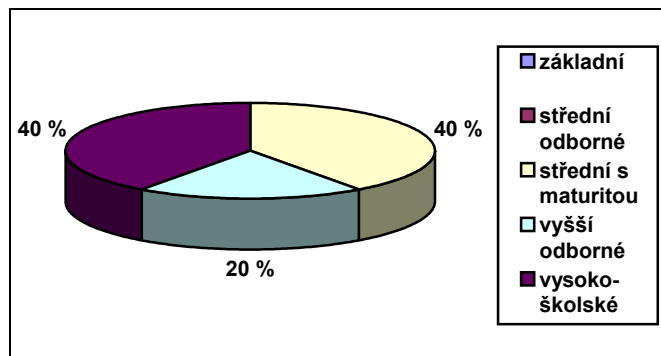


Zdroj: Vlastní šření, 2009

Analýza respondentů dle dosaženého vzdělání

V Akademii věd ČR jsou ve vedoucích pozicích nejvíce zastoupeni pracovníci se středoškolským a vysokoškolským vzděláním. Dvaceti procenty jsou zastoupeni pracovníci s vyšším odborným vzděláním. Strukturu vzdělání lze odvodit z nároků, které jsou na pracovníky v Akademii kladeny. U nikoho z dotázaných nebylo dosaženo základního nebo středního odborného vzdělání.

Graf 5 Rozdělení dle dosaženého vzdělání

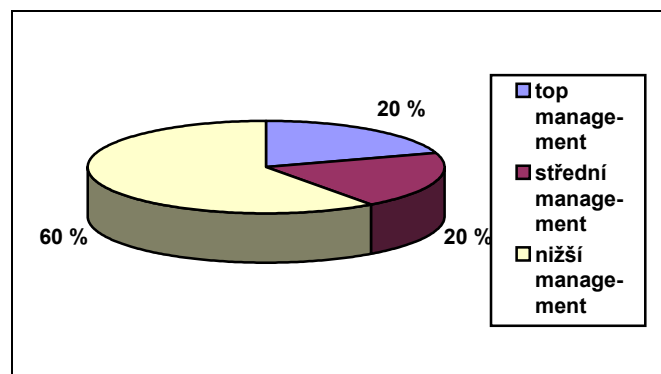


Zdroj: Vlastní šření, 2009

Analýza respondentů dle zastávaného stupně řízení

Nejvíce dotázaných je v nižším managementu, přesně je to 60 % dotázaných. 20 % pracovníků je zařazeno do středního managementu a 20 % jsou pracovníci zařazeni do vyššího managementu.

Graf 6 Rozdělení dle zastávaného stupně řízení



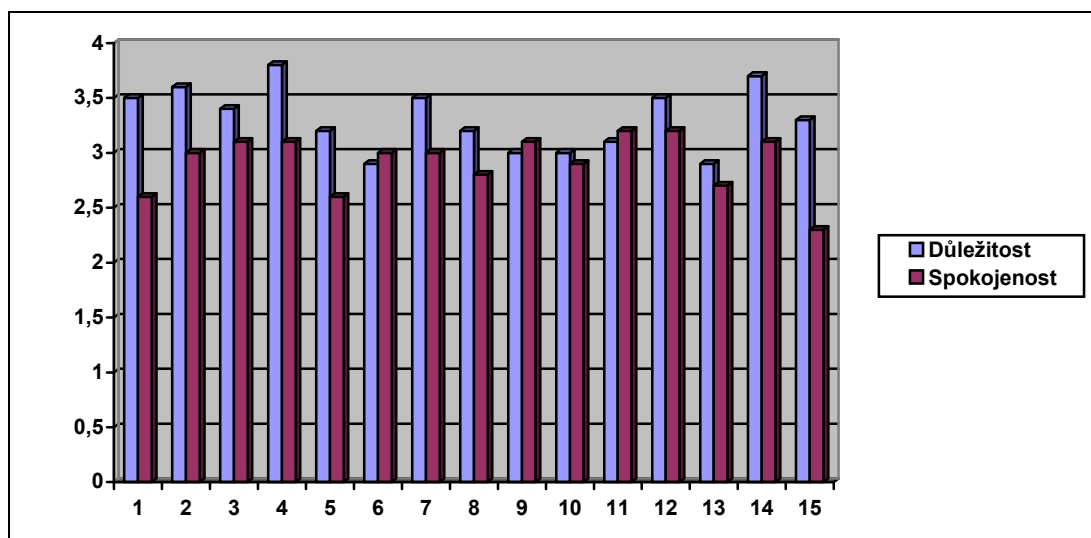
Zdroj: Vlastní šření, 2009

Grafické znázornění vyhodnocení stimulů

Z vyhodnocení získaných dat bylo zjištěno, že podle názoru vedoucích pracovníků Akademie věd České republiky je největší význam podřízenými přikládán jistotě zaměstnání. V tomto jsou stejného názoru jako právě jejich podřízení. V hodnocení mezi 1 a 4 je v průměru hodnocena na 3,8. Jen o nepatrně méně jsou za důležité pro jejich podřízené pracovníky pokládány služby a další věci, které jsou podnikem nabízeny. Mezi vysoko ohodnocené stimuly v otázce důležitosti lze také zařadit pracovní prostředí a výši platu. Naopak, jako stimuly, kterým je přiřazována nejmenší

důležitost, byly vyhodnoceny zpětná vazba, pracovní doba, uplatnění dovedností a možnost seberealizace.

Graf 7 Důležitost stimulů a spokojenost s nimi



Zdroj: Vlastní šetření, 2009

Tabulka 4 Přehled stimulů

Číslo	Stimul	Číslo	Stimul
1	Výše platu	9	Možnost seberealizace
2	Pracovní prostředí	10	Uplatnění dovedností
3	Pracovní kolektiv	11	Negativní motivace (hrozby, srážky z platu)
4	Jistota zaměstnání	12	Informovanost na pracovišti
5	Možnosti dalšího vzdělávání	13	Zpětná vazba (smysluplná odezva na prac. výkon)
6	Pracovní doba	14	Služby a věci nabízené podnikem
7	Pochvala a uznání	15	Jiné
8	Možnost povýšení		

Zdroj: Vlastní šetření, 2009

Co se týká spokojenosti s danými motivačními faktory, lze si všimnout, že nejvýše je hodnocena negativní motivace a informovanost na pracovišti. Vedoucí pracovníci jsou přesvědčeni, že jejich podřízení jsou spokojeni také s pracovním kolektivem, jistotou

zaměstnání, možností seberealizace a se službami, které jim podnik nabízí. Naopak jsou vedoucí pracovníci přesvědčeni, že podřízení jsou spokojeni nejméně s faktory, jako jsou možnosti dalšího vzdělávání, výše platu a zpětná vazba.

5. Závěr

Analýzou sekundárních zdrojů bylo zjištěno, že není možné definovat jednotný a zaručený postup, jak zvýšit pracovní výkon podřízených. Vždy jsou důležité konkrétní priority pracovníka, kterými je motivován a stimulován k vyšším pracovním výkonům a zároveň podmínky, které jsou nabízeny podnikem.

Praktická část práce byla zaměřena na motivaci a stimulaci pracovníků v Akademii věd České republiky. Cílem bylo zjistit stávající úroveň motivace a stimulace pracovníků právě v tomto státním podniku.

Výzkum byl založen na dotazníkovém šetření. Dotazníky byly vyhotoveny jak pro podřízené pracovníky, tak i pro vedoucí pracovníky na různých stupních řízení. Oba typy dotazníků jsou uvedeny v přílohách.

Vyhodnocením údajů z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že nejdůležitějším stimulačním faktorem je pro pracovníky Akademie jistota zaměstnání. Mezi další důležité faktory byla zařazena zpětná vazba, pracovní kolektiv a výše platu. Za nejméně důležitý faktor byla označena negativní motivace, tedy hrozby či srážky z platu. K dalším málo ohodnoceným stimulům byly přiřazeny možnosti povýšení a pracovní doba.

Z pohledu spokojenosti s uvedenými stimuly byla nejvýše ohodnocena jistota zaměstnání, která byla postavena na první místo i v otázce důležitosti. Mezi další faktory, se kterými jsou podřízení pracovníci spokojeni, byla zařazena zpětná vazba, tedy smysluplná odezva na pracovní výkon, a pracovní prostředí. Nejméně jsou pracovníci spokojeni s výší platu, negativní motivací a možnostmi povýšení. Jelikož jsou pracovníci Akademie věd České republiky zaměstnání ve státní sféře, jsou zde platy nižší než mzdy ve sféře soukromé. Otázka platu je považována za důležitou, ale pracovníci s ním nejsou spokojeni. Avšak i přes tuto skutečnost je stále udržován pracovní poměr. Lze to připsat určité společenské prestiži tohoto zaměstnání.

Vedoucí pracovníci jsou přesvědčeni, že nejdůležitějšími stimuly pro jejich podřízené jsou jistota zaměstnání, služby a věci nabízené podnikem, pracovní prostředí a výše platu. Jistota zaměstnání a výše platu pro podřízené opravdu důležité jsou. Dále jsou vedoucí názoru, že mezi nedůležité stimulační faktory pro pracovníky jsou zařazovány pracovní doba, zpětná vazba, možnost seberealizace a uplatnění dovedností.

V otázce spokojenosti jsou nadřízení přesvědčeni, že jejich podřízení jsou nejspokojenější s negativní motivací a s informovaností na pracovišti. Avšak samotnými pracovníky byla negativní motivace označena za jednu z položek, se kterou spokojeni nejsou. Nadřízenými pracovníky byly za stimuly, se kterými jejich podřízení nejsou spokojeni, označeny výše platu, možnosti dalšího vzdělávání a zpětná vazba. S výší platu pracovníci opravdu spokojeni nejsou.

Podřízení pracovníci Akademie věd České republiky jsou přesvědčeni, že lze na jejich pracovištích zpozorovat konkurenční boj, avšak jen v takové míře, díky které je dosaženo zvýšení pracovních výkonů jednotlivých pracovníků. Dále jsou si pracovníci vědomi skutečnosti, že motivací a stimulací je jejich pracovní výkon významně ovlivňován.

Vyhodnocením získaných údajů bylo zjištěno, že pracovníci jsou svými nadřízenými odměňováni a postihováni za žádoucí nebo naopak nežádoucí pracovní výkony jen někdy, tedy nepravidelně. Ovšem jejich nadřízení jsou toho názoru, že žádoucí chování je odměňováno pravidelně. Naproti tomu nežádoucí výkony jsou postihovány jen někdy. Je pravděpodobné, že pravidelností odměn a postihů by bylo dosaženo celkově lepší pracovní morálky.

Je nutné zdůraznit, že plat nemůže být jediným faktorem, kterým by bylo možné pracovníky udržet. Většinou to není ani z ekonomických důvodů možné. Je tedy především úkolem přímého nadřízeného poznat, čím jsou pracovníci motivováni a stimulováni k vyšším pracovním výkonům. Právě vedoucími pracovníky by mělo být jednání podřízených pozitivně ovlivňováno především vzájemnou komunikací a respektováním individuálních pracovních motivů. Důležité je respektovat pravidlo: chválit veřejně, kárat mezi čtyřma očima.

6. Seznam literatury

1. BARTÁK, J. a kol. *Encyklopedický slovník*. 1. vyd. Praha: Odeon, 1993. 1253 s. ISBN 80-207-0438-8.
2. BARTOL, K. M. – MARTIN, D. C. *Management*. 3. vyd. Palatino: York Graphic Services, 1991. 813 s. ISBN 0-07-003926-7.
3. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. 100 s. ISBN 80-251-0505-9.
4. BURIÁNEK, J. *Sociologie*. 2. vyd. Praha: Fortuna, 2001. 128 s. ISBN 80-7168-754-5.
5. DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. 3. vyd. Praha: Karolinum, 2007. 374 s. ISBN 80-246-0139-7.
6. GILLNEROVÁ, I. – BURIÁNEK, J. *Základy společenských věd, základy psychologie, sociologie*. 3. vyd. Praha: Fortuna, 2001. 160 s. ISBN 80-7168-749-9.
7. HÁJEK, M. *Vybrané teorie motivace k vedení lidí* [online]. c2005 – 2009. [cit. 2008-11-18]. Dostupné z WWW: <http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=85&Itemid=69>.
8. HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. 4. vyd. Praha: ČZU, 2000. 254 s. ISBN 80-213-0646-7.
9. HRON, J. *Teorie řízení*. 4. vyd. Praha: ČZU, 2007. 138 s. ISBN 80-213-0695-5.
10. JANDOUREK, J. *Sociologický slovník*. 1. vyd. Praha: Portál, 2001. 288 s. ISBN 80-7178-535-0.
11. KOUBEK, M. – HÜTTLOVÁ, E. – HRABĚTOVÁ, E. *Personální řízení*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1995. 194 s. ISBN 80-7079-629-4.
12. NAKONEČNÝ, M. *Encyklopedie obecné psychologie*. 2. vyd. Praha: Academia, 1997. 437 s. ISBN 80-200-0625-7.
13. NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.
14. NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 228 s. ISBN 80-247-0577-X.
15. PROVAZNÍK, V. - KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1998. 210 s. ISBN 80-7079-283-3.

16. ROBBINS, S. P. – COULTER, M. *Management*. 7. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1.
17. RYMEŠOVÁ, P. - CHAMOUTOVÁ, K. *Průvodce psychologii osobnosti a sociální psychologii pro distanční studium*. 1. vyd. Praha: ČZU, 2007. 182 s. ISBN 80-213-0814-5.
18. VEBER, J. a kol. *Management*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
19. *Akademie věd ČR* [online]. [cit. 2009-03-06]. Dostupné z WWW: <<http://www.cas.cz/>>
20. *Motivace, stimulace pracovníků* [online]. [cit. 2008-10-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.rvp.cz/soubor/02656.pdf>>

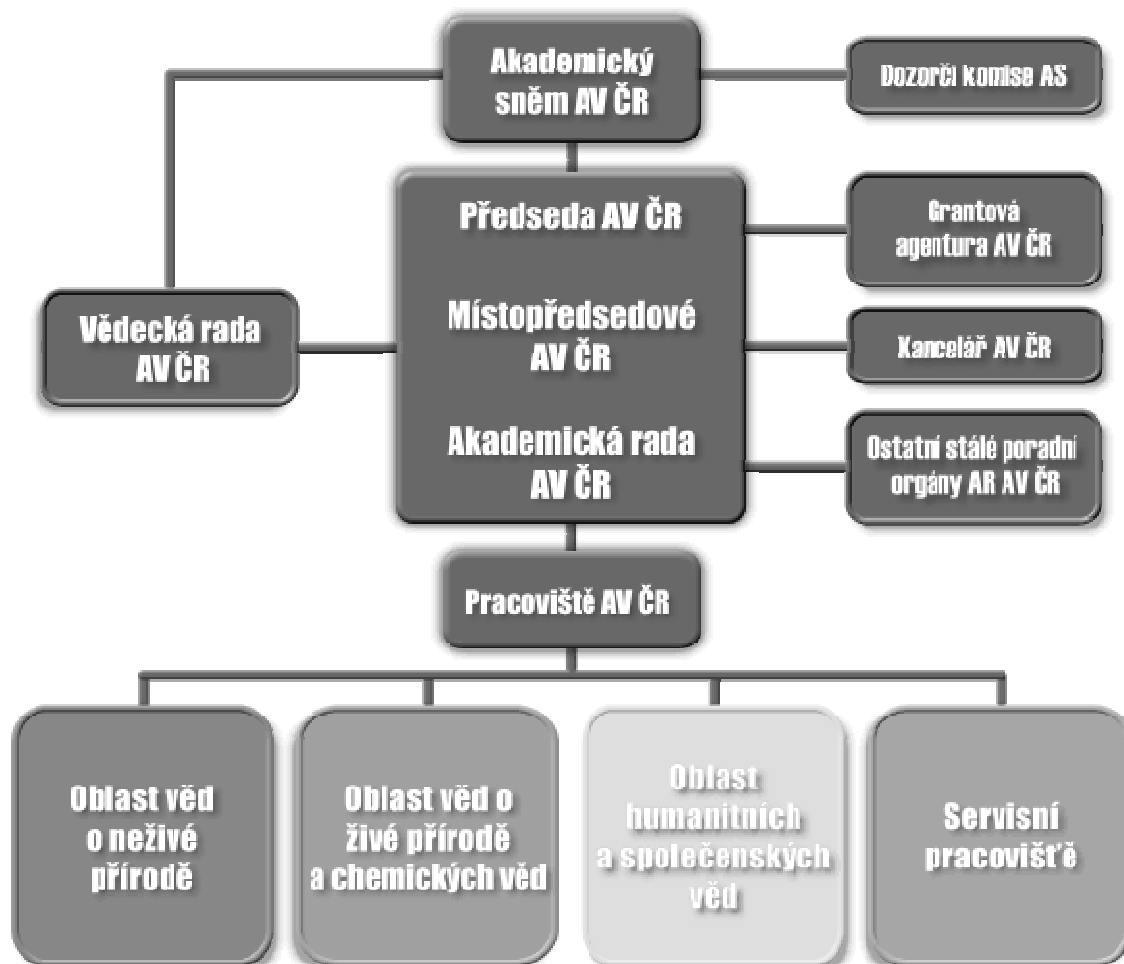
7. Přílohy

Příloha 1 Organizační struktura AV ČR

Příloha 2 Dotazník pro podřízené pracovníky

Příloha 3 Dotazník pro vedoucí pracovníky

Příloha 1 Organizační struktura AV ČR



Zdroj: Akademie věd ČR, 2009

Příloha 2 Dotazník pro podřízené pracovníky

Vážená paní, vážený pane,

Jmenuji se Lucie Kotasová a jsem studentkou České zemědělské univerzity v Praze, třetího ročníku Provozně ekonomické fakulty. Tímto bych Vás ráda požádala o pomoc při sběru dat k mé bakalářské práci. Součástí této práce je výzkumná studie na téma: „Motivace a stimulace pracovníků v Akademii věd České republiky“.

Pomocí tohoto krátkého dotazníku bych chtěla zhodnotit motivační faktory ve Vašem podniku.

Dotazník je anonymní a veškerá získaná data budou použita pouze pro účely mé bakalářské práce.

Mockrát děkuji za Vaši ochotu a čas obětovaný vyplnění tohoto dotazníku.

Lucie Kotasová

1) IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE

1. Pohlaví:

- a) muž
- b) žena

2. Věk:

- a) do 25 let
- b) 26-35 let
- c) 36-45 let
- d) 46-55 let
- e) 56 let a více

3. Vzdělání:

- a) základní
- b) střední odborné
- c) střední s maturitou
- d) vyšší odborné
- e) vysokoškolské

2) MOTIVAČNÍ FAKTORY

1. Jaký si myslíte, že má vliv motivace a stimulace na Váš pracovní výkon?

- a) minimální
- b) střední
- c) velký
- d) jiné.....

2. Panuje na Vašem pracovišti konkurenční boj mezi pracovníky?
- ano, velmi
 - ano, ale pouze ve zdravé míře, která vede ke zvýšení výkonů jednotlivých pracovníků
 - ne
 - jiné.....
3. Jak Vás motivuje vědomí dobře vykonané práce?
- zásadně
 - středně
 - málo
 - vůbec
 - jiné.....
4. Následující motivační faktory ohodnoťte dle důležitosti, kterou jednotlivým faktorům ve svém životě přikládáte a dále ohodnoťte, jak jste spokojeni s úrovní užívání faktorů v rámci podniku.
Vhodný stupeň zakroužkujte.

Stupnice od 1 do 4 vyjadřuje:

Důležitost faktoru:

1 – nedůležitý

2 – málo důležitý

3 – důležitý

4 – velmi důležitý

Spokojenost s faktorem:

1 – velmi nespokojen

2 – nepokojen

3 – spokojen

4 – velmi spokojen

<u>důležitost</u>					<u>spokojenost</u>			
1	2	3	4	Výše platu	1	2	3	4
1	2	3	4	Pracovní prostředí	1	2	3	4
1	2	3	4	Pracovní kolektiv	1	2	3	4
1	2	3	4	Jistota zaměstnání	1	2	3	4
1	2	3	4	Možnosti dalšího vzdělávání	1	2	3	4
1	2	3	4	Pracovní doba	1	2	3	4
1	2	3	4	Pochvala a uznání	1	2	3	4
1	2	3	4	Možnost povýšení	1	2	3	4
1	2	3	4	Možnost seberealizace	1	2	3	4
1	2	3	4	Uplatnění dovedností	1	2	3	4
1	2	3	4	Negativní motivace (hrozby, srážky z platu)	1	2	3	4
1	2	3	4	Informovanost na pracovišti	1	2	3	4
1	2	3	4	Zpětná vazba (smysluplná odezva na pracovní výkon)	1	2	3	4
1	2	3	4	Služby a věci nabízené podnikem (příspěvky na stravu, na kulturní či sportovní akce, na vzdělání; společenské akce podniku; služební telefon, auto apod.)	1	2	3	4
1	2	3	4	Jiné	1	2	3	4

5. Pokud odvádíte žádoucí pracovní výkon, je Vaše chování odměněno (pochvalou od nadřízeného, finančními bonusy)?
- a) ano
 - b) někdy
 - c) ne
 - d) jiné.....
6. Pokud naopak Váš pracovní výkon je nežádoucí, jste ze strany nadřízeného postihováni (pokáráním, srážkami ze mzdy)?
- a) ano
 - b) někdy
 - c) ne
 - d) jiné.....

Příloha 3 Dotazník pro vedoucí pracovníky

Vážená paní, vážený pane,

Jmenuji se Lucie Kotasová a jsem studentkou České zemědělské univerzity v Praze, třetího ročníku Provozně ekonomické fakulty. Tímto bych Vás ráda požádala o pomoc při sběru dat k mé bakalářské práci. Součástí této práce je výzkumná studie na téma: „Motivace a stimulace pracovníků v Akademii věd České republiky“.

Pomocí tohoto krátkého dotazníku bych chtěla zhodnotit motivační faktory ve Vašem podniku.

Dotazník je anonymní a veškerá získaná data budou použita pouze pro účely mé bakalářské práce.

Mockrát děkuji za Vaši ochotu a čas obětovaný vyplnění tohoto dotazníku.

Lucie Kotasová

3) IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE

1. Pohlaví:

- a) muž
- b) žena

2. Věk:

- a) do 25 let
- b) 26-35 let
- c) 36-45 let
- d) 46-55 let
- e) 56 let a více

3. Vzdělání:

- a) základní
- b) střední odborné
- c) střední s maturitou
- d) vyšší odborné
- e) vysokoškolské

4. Zastávaný stupeň řízení:

- a) top management
- b) střední management
- c) nižší management

4) MOTIVAČNÍ FAKTORY

1. Motivujete a stimulujete dostatečně své podřízené k vyšším pracovním výkonům?

- a) ano
- b) ne
- c) jiné.....

2. Jaký si myslíte, že má vliv Vaše motivace na pracovní výkon podřízených?
- minimální
 - střední
 - velký
 - jiné.....
3. Jak si myslíte, že Vaše podřízené motivuje vědomí dobře vykonané práce?
- zásadně
 - středně
 - málo
 - vůbec
 - jiné.....
4. Jakou důležitost podle Vás přikládají Vaši podřízení pracovníci následujícím motivačním faktorům a jak si myslíte, že jsou spokojeni s úrovní užívání faktorů, které jim podnik nabízí?
Vhodný stupeň zakroužkujte.

Stupnice od 1 do 4 vyjadřuje:

Důležitost faktoru:

1 – nedůležitý

2 – málo důležitý

3 – důležitý

4 – velmi důležitý

Spokojenost s faktorem:

1 – velmi nespokojen

2 – nepokojen

3 – spokojen

4 – velmi spokojen

<u>důležitost</u>					<u>spokojenost</u>			
1	2	3	4	Výše platu	1	2	3	4
1	2	3	4	Pracovní prostředí	1	2	3	4
1	2	3	4	Pracovní kolektiv	1	2	3	4
1	2	3	4	Jistota zaměstnání	1	2	3	4
1	2	3	4	Možnosti dalšího vzdělávání	1	2	3	4
1	2	3	4	Pracovní doba	1	2	3	4
1	2	3	4	Pochvala a uznání	1	2	3	4
1	2	3	4	Možnost povýšení	1	2	3	4
1	2	3	4	Možnost seberealizace	1	2	3	4
1	2	3	4	Uplatnění dovedností	1	2	3	4
1	2	3	4	Negativní motivace (hrozby, srážky z platu)	1	2	3	4
1	2	3	4	Informovanost na pracovišti	1	2	3	4
1	2	3	4	Zpětná vazba (smysluplná odezva na pracovní výkon)	1	2	3	4
1	2	3	4	Služby a věci nabízené podnikem (příspěvky na stravu, na kulturní či sportovní akce, na vzdělání; společenské akce podniku; služební telefon, auto apod.)	1	2	3	4
1	2	3	4	Jiné	1	2	3	4

5. Chválíte či odměňujete žádoucí chování svých podřízených (žádoucí pracovní výkon)?
- a) ano
 - b) někdy
 - c) ne
 - d) jiné.....
6. Káráte své podřízené nebo je jinak postihujete (např. srážkami ze mzdy), pokud odvádí nežádoucí pracovní výkon.
- a) ano
 - b) někdy
 - c) ne
 - d) jiné.....