



Bakalářská práce

Využití statistických metod pro vyhodnocení míry motivace zaměstnanců v podniku

Studijní program:

B0413A050006 Podniková ekonomika

Studijní obor:

Management služeb

Autor práce:

Karolína Štěpánková

Vedoucí práce:

Ing. Vladimíra Hovorková Valentová, Ph.D.

Katedra ekonomické statistiky

Liberec 2023



Zadání bakalářské práce

Využití statistických metod pro vyhodnocení míry motivace zaměstnanců v podniku

<i>Jméno a příjmení:</i>	Karolína Štěpánková
<i>Osobní číslo:</i>	E20000047
<i>Studijní program:</i>	B0413A050006 Podniková ekonomika
<i>Specializace:</i>	Management služeb
<i>Zadávací katedra:</i>	Katedra ekonomické statistiky
<i>Akademický rok:</i>	2022/2023

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů a formulace výzkumných předpokladů.
2. Zpracování odborné rešerše relevantní odborné literatury pro řešené téma.
3. Představení vybraného podniku služeb a jím využívaných nástrojů motivace zaměstnanců.
4. Výběr vhodných statistických metod a jejich aplikace.
5. Závěrečné zhodnocení výsledků práce a jejich přínosu pro vybraný podnik.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování práce:

Jazyk práce:

min. 30 normostran

tištěná/elektronická

Čeština

Seznam odborné literatury:

- HEBÁK, Petr, Eva JAROŠOVÁ, Iva PECÁKOVÁ, Miroslav PLAŠIL, Hana ŘEZANKOVÁ, Ondřej VILIKUS a Petr VLACH, 2013. *Statistické myšlení a nástroje analýzy dat*. Praha: Informatorium. ISBN 978-80-7333-105-4.
- HENDL, Jan, Josef BASL, Marek BRABEC, Gejza DOHNAL, Jaroslav KALOUS, Jindřich KREJČÍ, Marek MALÝ, Lucie SEVEROVÁ, Kamila SLUKOVÁ, Petr SOUKUP, Ondřej ŠIMPACH, Tomáš TRAMPOTA, Zdeněk VALENTA a Jiří ZHÁNĚL, 2014. *Statistika v aplikacích*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0700-9.
- KELLER, Gerald, 2017. *Statistics for management and economics*. Mason: South-Western/Cengage Learning. ISBN 978-1-337-29694-6.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2015. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5515-1.
- URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0227-3.
- PROQUEST, 2022. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2022-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Konzultant: Lenka Šedrlová, jednatel společnosti SEMTIX s.r.o.

Vedoucí práce:

Ing. Vladimíra Hovorková Valentová, Ph.D.

Katedra ekonomické statistiky

Datum zadání práce:

1. listopadu 2022

Předpokládaný termín odevzdání: 31. srpna 2024

L.S.

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.
děkan

Ing. Vladimíra Hovorková Valentová,
Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2022

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má bakalářská práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

Využití statistických metod pro vyhodnocení míry motivace zaměstnanců v podniku

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá pracovní motivací zaměstnanců v podniku služeb. Cílem je provést vyhodnocení míry motivace pracovníků ve vybraném podniku za pomoci statistických metod. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se nejprve věnuje obecnému vymezení pojmu motivace a vybraným motivačním teoriím. Dále byla provedena rešerše využívaných motivačních nástrojů ve vazbě na pracovní motivaci. Mezi statistické aspekty je v této části zahrnuta oblast získávání statistických dat a výčet potenciálně vhodných statistických metod pro řešenou problematiku. Praktická část se věnuje představení vybraného podniku, ve kterém je analýza míry motivace zaměstnanců prováděna. Následně jsou popsány společnosti využívané motivační nástroje a provedena analýza přístupu pracovníků k nim. Na základě získaných dat jsou navržena doporučení pro zvýšení míry motivovanosti pracovníků.

Klíčová slova

Dotazníkové šetření, individualizace, motivace, motivační typ, nástroje pracovní motivace, zaměstnanci.

The use of statistical methods to evaluate the level of employee motivation in a company

Annotation

This bachelor thesis deals with the work motivation of employees in a service company. The aim is to evaluate the level of motivation of employees in a selected enterprise using statistical methods. The thesis is divided into theoretical and practical part. The theoretical part is first devoted to the general definition of the concept of motivation and selected motivational theories. Next, a search of the motivational tools used in relation to work motivation was conducted. The statistical aspects in this section include the area of statistical data acquisition and a list of potentially suitable statistical methods for the problem at hand. The practical part is devoted to the introduction of the selected enterprise in which the analysis of the level of employee motivation is carried out. Subsequently, the motivational tools used by the company are described and the analysis of the employees' attitude towards them is carried out. On the basis of the obtained data, recommendations for increasing the level of employee motivation are proposed.

Key Words

Employees, individualization, motivation, motivational type, work motivation tools, questionnaire survey.

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí bakalářské práce Ing. Vladimíře Hovorkové Valentové, Ph.D. za její cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích. Dále bych chtěla vyjádřit své díky společnosti SEMTIX s.r.o. a jejím zaměstnancům za ochotnou spolupráci při tvorbě praktické části této bakalářské práce. V neposlední řadě patří mé poděkování rodině, která mi byla při celém bakalářském studiu oporou.

Obsah

Seznam obrázků	13
Seznam tabulek.....	14
Úvod.....	15
1 Motivace	16
2 Motivační teorie.....	18
3 Nástroje motivace	22
3.1 Základní nástroje	22
3.2 Nástroje finanční motivace.....	23
3.3 Nástroje nefinanční motivace.....	24
3.4 Trendy v nástrojích motivace.....	25
3.5 Způsoby využití nástrojů motivace.....	26
4 Motivační prostředí	29
5 Motivační typy lidí	30
6 Statistická data.....	33
6.1 Metody pořizování dat	34
6.2 Rozsah souboru dat	35
7 Statistické zpracování dat	37
7.1 Dotazníkové šetření	37
7.2 Popisná statistika.....	38
7.3 Metody zkoumání závislostí	41
7.3.1 χ^2 – test o nezávislosti kategoriálních znaků	41
7.3.2 Korelační analýza.....	45
8 Představení podniku	48
8.1 Vznik.....	48
8.2 Poskytované služby	49
8.3 Prezentace podniku zákazníkům	49
8.4 Podniková struktura	50
9 Aktuálně podnikem využívané motivační nástroje	52
10 Analýza míry motivace zaměstnanců.....	55
10.1 Test „Motivační typy lidí“	55
10.2 Dotazníkové šetření	56

10.2.1	Standardy zaměstnanců	57
10.2.2	Zhodnocení přístupu zaměstnance	58
10.2.3	Pracovní prostředí	59
10.2.4	Postoj zaměstnance k využívaným motivačním prvkům	60
10.2.5	Způsoby motivace a finanční nástroje.....	61
10.2.6	Zaměstnanecké výhody.....	64
10.2.7	Nefinanční nástroje	66
10.2.8	Motivační trendy.....	68
10.2.9	Spravedlivost hodnocení	68
10.2.10	Vlastní poznámky zaměstnanců	69
11	Vyhodnocení získaných dat	70
11.1	Individuální hodnocení respondentů.....	70
11.1.1	Respondent číslo 1	70
11.1.2	Respondent číslo 2.....	72
11.1.3	Respondent číslo 3	74
11.1.4	Respondent číslo 6.....	75
11.2	Závěr vyhodnocení.....	77
	Závěr	79
	Seznam použité literatury	83
	Seznam příloh.....	86
Příloha A	Test „Motivační typy lidí“	87
Příloha B	Dotazník určený stálým zaměstnancům	89

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Maslowova pyramida potřeb.....	18
Obrázek 2 – Škály pro určování motivačního typu lidí.....	31
Obrázek 3 – Výsečový graf	39
Obrázek 4 – Sloupcový graf	39
Obrázek 5 – Polygon četností	39
Obrázek 6 – Histogram	39
Obrázek 7 – Podniková struktura SEMTIX s.r.o.....	51
Obrázek 8 – Sloupcový graf pracovních standardů respondentů	57
Obrázek 9 – Sloupcový graf motivačních faktorů preferovaných respondenty.....	61

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Kontingenční tabulka	42
Tabulka 2 – Asociační tabulka.....	43
Tabulka 3 – Hodnocení tvrzení týkající se přístupu respondenta k jeho práci.....	59
Tabulka 4 – Hodnocení tvrzení týkající se pracovního prostředí.....	60
Tabulka 5 – Zkoumání závislosti typu zaměstnance na motivačním faktoru	63
Tabulka 6 – Využití nabízených zaměstnaneckých výhod	65
Tabulka 7 – Zájem o populární zaměstnanecké výhody	66
Tabulka 8 - Hodnocení tvrzení týkající se nefinančních nástrojů	67

Úvod

Lidský kapitál je jedním z nejhodnotnějších bohatství pro podnik. Pokud jsou zaměstnanci správně motivováni, přináší kvalitní a hlavně konzistentní výkony. To lze považovat za jistou konkurenční výhodu, která je těžce napodobitelná. Proto je potřeba dbát na vhodné využití motivačních prvků. Každý ze zaměstnanců je jedinečný, čímž se problematika stává rozsáhlejší. Pro efektivní motivaci zaměstnanců je totiž vhodné používané motivační nástroje individualizovat dle preferencí zaměstnance. Cílem bakalářské práce je tedy individuální vyhodnocení míry motivace pracovníků zaměstnaných na kancelářské pozici v podniku služeb.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. Teoretická část se věnuje nejprve tématům z oblasti managementu. Definuje pojem motivace a vybrané teorie z této problematiky. Následně popisuje jednotlivé motivační nástroje využívané v pracovním prostředí. Ty mohou mít finanční i nefinanční charakter. Dále jsou popsány také motivační typy lidí a test, který pomáhá s určením tohoto typu. V neposlední řadě je zaměřena pozornost na prostředí, ve kterém zaměstnanec působí. Obsahem teoretické části je také statistické zaměření. Jsou zde popsány metody získávání statistických dat a možnosti jejich interpretace. Zvolené metody jsou vybrány na základě vhodnosti jejich aplikace v návaznosti na řešenou problematiku.

V úvodu praktické části je představena společnost SEMTIX s.r.o., ve které je hodnocení míry motivace zaměstnanců realizováno. Je zde uveden přehled o vzniku této společnosti, její podnikové struktuře a službách, které na trhu nabízí. Následně je pomocí osobního rozhovoru s členem vedení společnosti vymezen rozsah a způsob aplikace jimi využívaných motivačních nástrojů. Stěžejní částí pro naplnění cíle práce je analýza míry motivace pracovníků prostřednictvím testu „Motivační typy lidí“ dle Plamínka (2013) a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti. Autorkou vytvořený dotazník je sestaven na základě teoretické rešerše a informací získaných osobním rozhovorem s vedoucím pracovníkem společnosti. Vyhodnocení získaných dat je realizováno za pomoci ukazatelů popisné statistiky a metod zkoumání závislostí. Závěrem praktické části jsou doporučení pro zvýšení míry motivace pracovníků. Jejich znění je uvedeno individuálně pro každého zaměstnance, který se průzkumu účastnil.

1 Motivace

Pojem motivace lze nejjednodušší cestou vysvětlit jako pozitivní přístup k vykonávané činnosti. Při podrobnějším zkoumání pojmu se však dozvídáme, že ho lze chápat ve dvou rovinách. První z nich je vnímání motivace jako jistého procesu. V tomto případě někdo působí na někoho a tím ho motivuje (viz Příklad 1). Další z možností je chápat motivaci jako výsledek. Motivačním pohonem je za takové situace něco, čeho dosáhneme vykonáním dané činnosti (viz Příklad 2). (Plamínek 2015)

Příklad 1 - Zaměstnanec pracuje na své pozici již několik let a ztrácí chuť ke zlepšování se a podávání kvalitnějších výsledků. Jeho nadřízený pracovník se snaží stanovovat různé cíle, které jsou pro zaměstnance atraktivní. Za splnění těchto cílů je možné získat finanční odměny a zároveň se v pracovních úkonech zlepšit. Nadřízený pracovník tedy motivuje zaměstnance.

Příklad 2 - Zaměstnanec má početnou rodinu a potřebuje koupit větší automobil. Pokud bude pracovat hodinu přesčas každý pracovní den, na vysněný automobil si našetří mnohem rychleji. Motivačním faktorem je zde koupě automobilu.

Opakem motivace je **demotivace**. Tento stav je v případě pracovního prostředí nežádáný. Demotivovaní pracovníci podávají špatné výkony, práce je nenaplnuje a často ji vykonávají jen, protože musí. Úkolem manažera je v tuto chvíli zjistit odkud demotivace pramení a pokusit se její zdroj prostřednictvím vhodných motivátorů a motivačních technik odstranit.

Samotná motivace může působit pomocí **vnitřních** a **vnějších faktorů**. V případě vnějších podnětů (resp. stimulů) se jedná o stimulaci. Pocit motivace se uskutečňuje pouze po dobu, kdy tyto stimuly působí (viz Příklad 3). Existují však i případy, kdy motivace probíhá bez jakýchkoli vnějších podnětů. Vnitřní pohnutky (resp. motivy) nepotřebují žádné okolní podněty, aby plnily svou funkci. Tyto pohnutky vycházejí z plnění potřeb a zájmů člověka (viz Příklad 4). V mnoha případech je náročné tyto motivy u jedinců odhalit. Pokud se to však povede, jedná se o velice silný motivační nástroj. (Plamínek 2015) S vnitřní motivací je spojována Maslowova teorie potřeb a to

konkrétně potřeba uznání a potřeba seberealizace. (Urban 2017; Kmecová a Teřlová 2017)

Příklad 3 - Zaměstnanec podává pracovní výkony kvůli každoměsíčnímu ohodnocení v podobě mzdy. Pokud mzda nebude vyplácena, nebude ani zaměstnanec podávat pracovní výkony.

Příklad 4 - Zaměstnanec naplňuje a baví samotné vykonávání pracovních úkolů. Nadřízený jeho motivaci podporuje tak, že zadává zaměstnanci pracovní úkoly, které odpovídají jeho schopnostem, avšak nejsou příliš lehké. Napomáhá samostatnosti pracovníka, rozvíjení jeho schopností a dovedností či mu uděluje vyšší pravomoci. Zahrnuje do hodnocení výkonu zaměstnance také zpětnou vazbu, ve které zdůrazňuje jak slabé, tak silné stránky vykonané práce.

2 Motivační teorie

Existuje velký počet motivačních teorií, které se od sebe vzájemně liší svým přístupem k motivaci a jejím celkovým pojetím. Pro tuto práci bylo zvoleno šest motivačních teorií a to:

- Maslowova teorie potřeb;
- Herzbergova dvoufaktorová teorie;
- McGregorova teorie X a teorie Y;
- McClellandova teorie potřeb;
- Adamsova teorie spravedlivé odměny;
- a Vroomova teorie očekávání.

Asi nejvíce ikonickou teorií, která je ve spojení s motivací používána, je **Maslowova teorie potřeb** (1943, 1954). Tato teorie se zabývá lidskými potřebami, které hierarchicky třídí do tzv. pyramidy (viz Obrázek 1). I samotné potřeby, kterých do své teorie Maslow zahrnul pět, se naplňují hierarchicky, tzn. uspokojení potřeby na nižším stupni způsobí vyvolání potřeby na stupni vyšším. Konkrétně se mezi tyto potřeby řadí:

- potřeba fyziologická (např. mzda/plat);
- potřeba jistoty (např. pracovní podmínky, prostředí pracoviště);
- potřeba sociální (např. přátelství, sounáležitost s kolegy, společenské přijetí);
- potřeba uznání (např. ocenění, úspěch, pozornost ostatních, respekt);
- a potřeba seberealizace (např. osobní růst, uplatňování vlastních schopností, získávání nových zkušeností). (Urban 2017)



Obrázek 1 - Maslowova pyramida potřeb
Zdroj: Vlastní zpracování dle (Urban 2017)

V případě pracovní motivace je nejméně uplatňován 4. a 5. stupeň Maslowovy pyramidy, tzn. potřeba uznání a potřeba seberealizace. Pracovní motivaci ovlivňují nejvíce potřeby neuspokojené. Maslow (1943) tvrdil, že „*uspokojená potřeba přestává motivovat.*“ Pokud bude zaměstnavatel usilovat o trvalou motivaci pracovníků, je podle Maslowa základním předpokladem tzv. obohacování práce, které souvisí se zvyšováním rozhodovacích pravomocí. (Urban 2017) „*Obohacování práce umožňuje, aby si pracovníci po uspokojení „nižších“ potřeb postupně uspokojovali i potřeby vyšší, především potřebu uplatnění a dalšího rozvoje svých schopností.*“ (Urban 2017, s. 14)

Další z využívaných teorií v tomto tématu je **Herzbergova dvoufaktorová teorie** (1957). Zde je využíváno tzv. motivátorů a hygienických faktorů. Motivátory slouží k podpoře většího nasazení pracovníků a zároveň v nich probouzí vyšší zájem o danou práci (viz Příklad 5). Jedná se tedy o samotné motivační prvky. Zatímco hygienické faktory motivační účinek nemají. Jsou to především pracovní podmínky, které zaměstnavatel pracovníkům poskytuje (viz Příklad 6). Tyto podmínky pracovníci považují za jakýsi standard. Neposkytování vhodných pracovních podmínek může vést k nespokojenosti pracovníků a následné demotivaci. (Urban 2017)

Příklad 5 - Zaměstnanec má vidinu karierního růstu či uznání v návaznosti na vykonání určitého pracovního úkolu. Tyto skutečnosti lze považovat za motivátory.

Příklad 6 - Pracovní prostředí ovlivňují např. vztahy na pracovišti, základní mzda, pracovní jistoty nebo i zaměstnanecké výhody. Tyto hygienické faktory napomáhají ke spokojenosti pracovníků a připravují je na působení motivátorů.

V případě nespokojenosti pracovníků je nutné se zaměřit na naplňování právě hygienických faktorů, jejichž nenaplnění vyvolává nespokojenost. Odstranění nespokojenosti však nemusí vést k motivaci. Klíčové zde je, že nespokojené zaměstnance lze motivovat stěží. Pro zaměstnavatele je tedy vhodné nejprve odstranit zdroj nespokojenosti a poté aplikovat motivátory. (Urban 2017)

Neméně známou pomůckou při motivaci pracovníků je **McGregorova teorie X a teorie Y** (1960). Jak již název napovídá, teorie se zabývá dvěma odlišnými přístupy

zaměstnanců ke svému zaměstnání. Teorie X popisuje negativní přístup zaměstnance. Tento přístup je typický nízkou motivovaností pracovníka, který svou práci nevykonává rád. Práce mu slouží pouze pro zajištění obživy. Zaměstnanec neprojevuje zájem o odpovědnost či riziko. Vyžaduje být veden a je nutné jeho pracovní výsledky kontrolovat nadřizovaným. Naopak pozitivní přístup zaměstnance vyjadřuje teorie Y. Pracovník vnímá práci jako příležitost, uplatňuje své schopnosti a dovednosti. Využívá ji jako prostředek seberealizace. Vyhledává odpovědnost, je samostatný a svou práci vykonává efektivně. (Psychologie pro každého 2017; MindTools 2022)

Od těchto dvou teorií se dále odvíjí styly vedení, které management aplikuje. V případě teorie X se využívá autoritativní přístup řízení, který se vyznačuje nízkou rozhodovací samostatností pracovníků či hrozbou trestem. Tento přístup je vhodný použít např. v krizích nebo u nových zaměstnanců, kteří potřebují vyšší míru vedení. Teorie Y vede k participativnímu přístupu řízení, kde motivátorem je tvůrčí práce a pracovníci mají širokou rozhodovací samostatnost. Využití tohoto přístupu je typické např. u týmu expertů, kteří pracují samostatně a potřebují pouze uvést směr jejich práce. Vždy je důležité porozumět tomu, co pracovníky motivuje a poté přizpůsobit styl vedení. Mnoho manažerů aplikuje kombinaci těchto dvou přístupů řízení. (Psychologie pro každého 2017; MindTools 2022)

Lidské potřeby popisuje Abraham Maslow ve své teorii potřeb. Tématem lidských potřeb se však zabývá také **McClellandova teorie potřeb** (1961). Tato teorie popisuje tři základní typy potřeb a to sounáležitost, úspěch a prosazení se. Každý pracovník má v sobě tyto potřeby zastoupeny rozdílně, avšak jedna z nich vždy dominuje. To, jak má jedinec potřeby nastaveny, se pak odráží ve způsobu jeho motivace, preferovaném způsobu práce, odměňování, ale také v rizicích jeho chování apod. Teorie manažerům pomáhá odhalit dominantní potřeby (resp. motivátory) zaměstnanců a umožní tak lépe zvolit způsob motivace, podávání zpětné vazby či odměňování. Ne vždy však zaměstnanci odhalí své potřeby v celém rozsahu. (World of work project 2022; MindTools 2022)

Jednou z velice ceněných skutečností v souvislosti s motivací pracovníků je spravedlivost hodnocení pracovních výkonů. O tom pojednává **Adamsova teorie spravedlivé odměny** (1963). Pracovníci vyžadují, aby jejich ohodnocení či odměna

odpovídaly vynaloženému úsilí, které při vykonávání činnosti podali. V případě, že dva pracovníci podají stejný výkon, měli by být ohodnoceni také stejnou odměnou. Nemělo by tedy docházet k nadhodnocování či podhodnocování jedinců či pracovních skupin. (World of work project 2022)

Vroomova teorie očekávání (1964) tvrdí, že motivace je založena na budoucnosti. To znamená, že se pracovníci budou chovat tak, aby dokázali podat co nejlepší výsledek nebo získat co nejlepší odměnu, která bude v souladu s jejich zájmy. Teorie se skládá ze tří proměnných a to z valence, instrumentality a expektace. Pracovník si klade následující otázky:

- Jak moc je pro mě odměna/výsledek práce atraktivní? (valence);
- Jak moc je pro mě reálné splnění pracovního úkolu? (instrumentalita);
- Odpovídá potenciální odměna/výsledek práce mým očekáváním? (expektace).

Pokud si pracovník na všechny otázky neodpoví kladně, dochází k jeho nedostatečné motivovanosti. (TSW Training 2021; BusinessINFO.cz 2010). Podniky se tak často mohou setkat s tím, že *„...cílové odměny jsou pro některé zaměstnance nezajímavé nebo úsilí, které budou muset vynaložit k dosažení cíle, je neúměrné a někdy dokonce ve svém očekávání neuskutečnitelné (např. neadekvátně navýšené normy).“* (BusinessINFO.cz 2010)

3 Nástroje motivace

Jelikož se tato práce zabývá mírou motivace pracovníků v podniku, budou zde představeny nástroje motivace z tohoto prostředí. Tyto nástroje působí jako stimuly a mohou mít finanční nebo nefinanční charakter. Dále budou také zmíněny způsoby využití těchto motivačních nástrojů a jejich trendy.

3.1 Základní nástroje

Pokud bychom motivační nástroje chtěli dělit co nejvíce obecně, dostali bychom se k rozdělení na **odměny** a **sankce**. Tyto dva základní nástroje reprezentují pozitivní (odměny) a negativní (sankce) pracovní motivaci (viz Příklad 7). Je důležité správně zvolit nástroje, které se budou v rámci odměn a sankcí využívat, a poté je vhodným způsobem aplikovat. Urban (2017, s. 26) tvrdí, že „...lidé na pracovišti jednají podle toho, **jak (či za co) jsou svými nadřízenými odměňováni nebo trestáni.**“ Nadřízení by měli ve zpětné vazbě k zaměstnancům dokázat zdůraznit a vysvětlit chyby pracovníků, ale i jejich úspěchy. Zároveň by měli být pro zaměstnance vzorem. (Urban 2017)

Příklad 7 - Každý z pracovníků má možnost měsíčně za své pracovní výkony získat určitou finanční odměnu v podobě prémie či osobního ohodnocení. Naopak pokud své pracovní povinnosti neplní, může dojít k sankcím (např. ztráta nároku na 13. plat).

Může se však stát, že nadřízený využívá nástroj odměny či sankce špatně. V takovém případě dochází k obrácené motivaci. Pro firmu to znamená, že využívaný nástroj má přesně opačný efekt, než by se od něj očekávalo (viz Příklad 8). (Urban 2017)

Příklad 8 - Zaměstnanec, který si na svou práci stěžuje a nevykonává ji správně, dostane lehčí pracovní úkol. Tato situace je pro něj odměnou. Toho si však všimnou i ostatní pracovníci a začnou jeho chování napodobovat. Pro podnik to bude znamenat ztrátu výkonnosti pracovníků. Naopak zaměstnanec, kterému jeho práce jde a snaží se ji vykonávat co nejlépe, dostane více pracovních úkolů. To pro něj působí jako sankce. Opět si toho všimnou ostatní pracovníci, kteří se přestanou ve svých pracovních úkolech snažit, protože to za ně zvládne vykonat sankciovaný pracovník.

Při hlubším zaměření se na specifitější členění nástrojů motivace v pracovním prostředí bychom získali rozdělení na nástroje finanční a nefinanční motivace.

3.2 Nástroje finanční motivace

Peníze představují v dnešním světě velice silný nástroj. To je jeden z důvodů, proč je finanční odměňování hojně využívaným motivačním nástrojem. „*Jeho úkolem je **získat a udržet kvalitní pracovníky**, motivovat je k **růstu výkonu či produktivity**, ale zajišťovat i „**vnitřní spravedlivost**“ v odměňování.*“ (Urban 2017, s. 115) Vše zní velice jednoduše a jasně, ale toto odměňování nesmí být v rozporu s rozpočtovými možnostmi organizace (viz Příklad 9). (Urban 2017)

Příklad 9 - Mnoho menších firem se potýká s problémem získat do svých řad zaměstnanců experty v oboru. Důvodem je jejich neschopnost těmto expertům poskytnout takové finanční odměny, které by odpovídaly jejich nárokům. Pokud by odměny v této výši poskytli, bylo by to v rozporu s jejich rozpočtovými možnostmi.

Mezi nejčastěji využívané nástroje finanční motivace patří:

- základní mzda;
- mzdové příplatky;
- pohyblivá složka mzdy;
- odměny vázané na osobní schopnosti zaměstnance
- a zaměstnanecké výhody.

Základní mzda představuje zaručenou část individuální mzdy zaměstnance. Jejím úkolem je pracovníka získat, udržet a náležitě ocenit náročnost jeho práce. Tato částka je dále obohacována o **mzdové příplatky**, které se vyplácí v případech, kdy jsou na zaměstnance kladeny zvýšené nároky (např. práce přes čas, ve svátek či v noci). Další částí je **pohyblivá, resp. výkonová složka mzdy**. Ta napomáhá stimulovat pracovníky k vyšší výkonnosti, produktivitě nebo je motivuje k určitému pracovnímu chování. Spadají sem bonusy, prémie, odměny za zlepšovací návrhy, podíl na dosaženém výkonu (např. úspora nákladů nebo přírůstek produktivity) a další. Individuální hodnocení reprezentuje **odměna vázaná na osobní schopnosti zaměstnance**. Představuje nadtarifní složku základní mzdy, která má motivovat pracovníky ke zvyšování své kvalifikace a schopností. Na pomezí mezi nástroji finanční a nefinanční motivace stojí **zaměstnanecké výhody**. Ty mohou mít podobu jak naturálního požitku (např. předměty a služby), tak finančních příspěvků či cenových zvýhodnění. Cílem těchto výhod je přispět ke spokojenosti pracovníků a zároveň podpořit jejich rozvoj, ale i relaxaci. (Urban 2017)

3.3 Nástroje nefinanční motivace

Nejen finanční odměny motivují zaměstnance k požadovaným výkonům. Přístup nadřízených hraje také velice důležitou roli v této problematice. Ten prostřednictvím nefinanční motivace přispívá k úspěšnosti pracovníků. Díky tomu jsou spokojeni, což vede i k vyšší motivovanosti. Základním předpokladem je výběr správné osoby pro danou pozici, důkladné provedení jejího zaškolení a odstranění zábran ve výkonu její pracovní činnosti. (Urban 2017)

V případě nástrojů nefinanční motivace se využívá:

- způsob zadání úkolu;
- kontrola, zpětná vazba, hodnocení;
- pochvala a uznání
- a delegování.

Pro správné vykonání pracovního úkolu je klíčový **způsob jeho zadání**. To by mělo jasně a jednoznačně vysvětlovat očekávané výsledky a postupy plnění úkolu. Poté je

důležitá také **kontrola**, zda bylo výsledků opravdu dosaženo, **hodnocení** výkonu pracovníka a osobní **zpětná vazba** od nadřízeného. Ten by se měl vyhnout nadhodnocování či podhodnocování, měl by být objektivní a výkon by měl hodnotit včas, tzn. bezprostředně po výkonu či ve velice blízké době. Hodnotnou částí zpětné vazby je pro zaměstnance **pochvala a uznání**, což bývá často podceňováno. Pochvala sice nenahradí finanční odměnu, ale ani finanční odměna nenahradí pochvalu. Vyjádření důvěry zaměstnancům prostřednictvím **delegování** je dalším účinným motivačním prvkem. Musí se však provést správně. Delegování je často zaměňováno se zadáváním úkolu. Při delegování je jistá míra rozhodování na zaměstnanci, zatímco při zadávání úkolu je sdělen postup plnění a jeho cíle bez možnosti zásahu zaměstnance. (Urban 2017; Kmecová a Teřlová 2017)

3.4 Trendy v nástrojích motivace

Moderní doba přináší inovativní možnosti využívání nástrojů motivace. Mnohdy je třeba přizpůsobit podobu aktuálním potřebám zaměstnanců. Jedním z příkladů může být **work-life balanc**. Tento motivační nástroj usiluje o sladění soukromého a pracovního života zaměstnanců prostřednictvím individualizovaných možností pro každého z nich. Napomáhá tak k vyšší spokojenosti zaměstnanců, která je velice důležitým předpokladem pro jejich motivování. Může se jednat např. o flexibilní pracovní dobu či možnost výběru pracovního prostředí (kancelář nebo práce z domova). (PŘEDVÝBĚR.CZ 2022)

A právě práce z domova neboli **homeoffice** je jedním z dalších nástrojů motivace, které lze zahrnout do trendů. Tato možnost se nejvíce využívá u kancelářských pozic, u kterých je k práci potřeba jen notebook a připojení k internetu. Tento benefit umožňuje pracovníkům ušetřit čas cestování do práce, dosáhnout již zmiňovaného work-life balancu nebo se mohou podílet na určování své pracovní doby, kterou musí však důsledně evidovat. Práce z pohodlí domova může pro mnohé znamenat větší komfort a motivaci k vyšší výkonnosti, avšak pro jiné toto pohodlí může vést k opačnému efektu. (Pracomat.cz 2022)

Teambuilding je účinným motivačním nástrojem, který se aplikuje na pracovní skupiny. Jedná se o rozvoj týmové spolupráce a důležitých týmových schopností jako

je např. komunikace či řešení krizových situací. Koná se zásadně mimo pracoviště. Náplní jsou různé společné hry a aktivity, výlety do přírody či za kulturou, nevšední zážitky (např. adrenalinové sporty) a další. (MladýPodnikatel.cz 2014)

Novodobý systém odměňování zaměstnanců přináší **Cafeteria systém**. Ten nabízí zaměstnancům vybírat si benefity, které jim opravdu vyhovují. Za dobře odvedenou práci získávají body, které pak mohou za určité zaměstnanecké benefity vyměnit. Tento systém usiluje o rozdělování výhod tak, aby byli zaměstnanci co nejspokojenější. (BusinessINFO.cz 2017)

Vedení zaměstnanců prostřednictvím **koučování** si v oblasti motivace také našlo své místo. Zaměstnanec není vedený jednoznačnými pokyny, ale jsou mu podávány podněty, inspirace a povzbuzení k tomu, aby dokázal daný problém vyřešit sám. Koučování pak probouzí v zaměstnanci větší sebedůvěru, je více samostatný a osvojení pracovních úkonů je pro něj snadnější. (Urban 2017)

3.5 Způsoby využití nástrojů motivace

Jelikož každý z pracovníků je originál, je nutné volit konkrétní nástroje motivace individuálně. Platí totiž fakt, že nástroj, který funguje u jednoho z pracovníků, nemusí být efektivní u jiného. Je tak potřeba brát ohled na osobnost pracovníků, jejich věk, životní fázi, zkušenosti či míru uspokojení jejich potřeb. Existuje proto několik různých způsobů, jak a které nástroje pracovní motivace za dané situace využívat. (Urban 2017) Je to např.:

- finanční a materiální motivace;
- motivace založená na zajímavosti či zábavnosti práce;
- výkonová motivace;
- motivace založená na základě společenské pověsti či prestiže;
- motivace vedená zvýšenou potřebou moci;
- motivace na základě sociální sounáležitosti
- a individuální motivace.

Zaměstnance, u kterých je vhodné využít **finanční či materiální motivaci**, není obtížné rychle identifikovat. Obvykle pracují pouze, protože musí, a ve svých

pracovních úkolech nevidí žádný hlubší smysl. Jejich přístup je tedy mnohdy účelový a nesnaží se o lepší výkon, než jaký je požadovaný zaměstnavatelem. V tomto případě je vhodné jasně stanovit, jaké výsledky práce jsou požadovány, a zároveň přesně určit odměny, které budou za jejich dosažení udělovány. Mzdu je také vhodné obohatit o výkonovou složku. (Urban 2017)

Pokud ve svém pracovním kolektivu nalezneme zaměstnance, jehož práce koresponduje s jeho zájmy, nebude chybou aplikovat **motivaci založenou na zajímavosti a zábavnosti práce**. Takový zaměstnanec je sice již motivovaný vnitřně, jelikož ho práce baví a naplňuje, ale je třeba tento stav udržet. Zadávání zajímavých a tedy pro tohoto zaměstnance atraktivních úkolů přispěje k udržení jeho nadšení. Neméně důležitým faktorem je také podpora příjemné pracovní atmosféry. (Urban 2017)

Výkonovou motivaci je třeba uplatnit v případě zaměstnance, který projevuje potřebu úspěchu. Motivátorem je zde pocit úspěšného vyřešení úkolu, dobře odvedené práce či dosažení stanoveného cíle. Takové pracovníky potěší zadání náročnějšího, samostatnost vyžadujícího úkolu. Podstatné je, aby měl zaměstnanec možnost reálně vidět výsledky své práce. Věcná zpětná vazba od nadřízeného, která vyzdvihne jak negativní, tak hlavně pozitivní ohodnocení vykonané práce, je samozřejmostí. (Urban 2017)

Výrazní a společenští pracovníci se touží svými výkony zviditelnit a získat tak uznávané místo ve společnosti. Vhodnou volbou je proto **motivace založená na základě společenské pověsti či prestiže**. Zadávání pracovních úkolů, které budou tito pracovníci moci vykonávat „na očích“ ostatních, jsou ideálním výběrem. Také vyslovení uznání či veřejné pochvaly je vhodným způsobem, jak podpořit jejich motivaci. (Urban 2017)

Nutkání rozhodovat nebo si prosadit vlastní názor je typické pro zaměstnance, jejichž **motivace je vedena potřebou zvýšené moci**. Klíčové je delegování. To těmto zaměstnancům umožní o určitých pracovních úkolech samostatně rozhodovat či zadávat své požadavky ostatním. Je ale také potřeba jasně stanovit jejich pracovní cíle a možnosti kariérního růstu. (Urban 2017)

Motivace na základě sociální sounáležitosti se využívá v případě zaměstnanců, kteří mají potřebu být součástí kolektivu a kladou velký důraz na atmosféru na pracovišti. Nadřízený by se v tomto případě měl snažit podporovat dobré vztahy v pracovní skupině, rovnocennost jednotlivých členů a napomáhat důvěře mezi nimi. (Urban 2017)

Ne vždy se však dá využít jasně stanovené způsoby motivace pracovníků, jejichž příklady byly uvedeny v předchozích odstavcích. Je třeba konkrétního pracovníka dobře poznat a následně aplikovat **individuální motivaci**. (Urban 2017)

4 Motivační prostředí

Aby bylo možné aplikovat konkrétní nástroje motivace, musí být příznivé i podmínky v okolním prostředí. To je možné rozdělit na **vnitřní** a **vnější**. O vnitřní prostředí pečuje každý pracovník sám. Jedná se totiž o sebmotivaci, která úzce souvisí s motivy. Ty jsou spojeny s koníčky, zálibami a jinými věcmi, které samotného pracovníka uspokojují. V případě podniku je klíčové se zajímat o prostředí vnější. To může mít v souvislosti s působením na pracovníka dlouhodobý nebo krátkodobý charakter. V prvním případě se jedná např. o povahu prostředí, kde pracovník žije a pracuje nebo o uspokojení jeho potřeb. Naopak krátkodobý charakter nalezneme např. v aktuální situaci, kterou ovlivňuje nálada a emoce. (Plamínek 2015)

Díky působení vnějšího prostředí se však může stát, že jedinec začne usilovat o něco, co není v souladu s jeho potřebami. Mezi časté příčiny patří např. manipulace. Hranice mezi motivací a manipulací je velmi tenká. V obou případech se snažíme někoho ovlivnit. Rozdíl je v tom, že *„...při motivaci využíváme skutečných zájmů a potřeb lidí, kdežto při manipulaci využíváme subjektivní tužby, které nemusejí být v souladu se skutečnými, objektivními potřebami člověka.“* (Plamínek 2015)

Vnější prostředí v podniku každodenně ovlivňují spolupracovníci, se kterými zaměstnanec komunikuje či se podílí na výkonu pracovního úkolu. Může se tedy jednat jak o kolegy, tak o nadřízené. Dalším faktorem je prostředí pracoviště, tedy jak se na pracovišti zaměstnanec cítí. Mělo by být zajištěno bezpečí na pracovišti, udržování pořádku apod. V neposlední řadě ve vnějším prostředí působí podnik jako takový. Je důležité, aby zaměstnanec souzněl s myšlenkou podniku a aby se ztotožňoval s jeho cíli. Pokud jsou, mimo jiné, tyto předpoklady příznivě nakloněny, je vhodné začít pracovat s jednotlivými motivačními nástroji.

5 Motivační typy lidí

Je obecně známo, že dítě dědí po svých rodičích určité vlastnosti. Tyto vlastnosti mohou být fyzické (např. stavba těla nebo funkce orgánů) nebo psychické (např. povaha, vzorce chování či instinktivní jednání). Kombinací vlastností obou rodičů tak vzniká nový a jedinečný člověk. Je přirozené, že ne všechny typy lidí se k sobě hodí (viz Příklad 10). V případě, že se setkají dva protichůdné typy lidí, může docházet k nedorozumění. (Plamínek 2013)

Příklad 10 - Mnohem lépe se k sobě bude hodit přísný nadřízený a přizpůsobivý zaměstnanec než přísný nadřízený a tvrdohlavý zaměstnanec.

Lidé od počátku věků fungují v určitých systémech jako je např. komunita, rodina, firma či stát. Aby byly tyto i jiné systémy úspěšné a dobře fungující, musí být rozmanité (viz Příklad 11). Abychom právě rozmanitosti docílili, systém „...*musí být užitečný (poskytovat něco potřebného), efektivní (poskytovat to s minimálním čerpáním zdrojů), stabilní (umět reagovat na změny) a dynamický (umět změny předpovídat, případně i způsobovat).*“ (Plamínek 2013, s. 34) Tyto podmínky jsou uspořádány hierarchicky, tedy každá další podmínka nemůže být splněna bez toho, aniž by byly splněny podmínky předchozí. Pokud bychom se zaměřili na skladbu podmínek, zjistili bychom, že systém, který má předpoklad životaschopnosti, by měl zahrnovat ideálně všechny typy lidí. (Plamínek 2013)

Příklad 11 - „*Tlupa našich předků, v níž všichni členové usínali ve stejnou dobu, znamenala snadnou večeři pro šavlozubého tygra. Tlupa, jejíž členové chodili spát a vstávali v různých dobách, měla větší šanci na přežití.*“ (Plamínek 2013, s. 34)

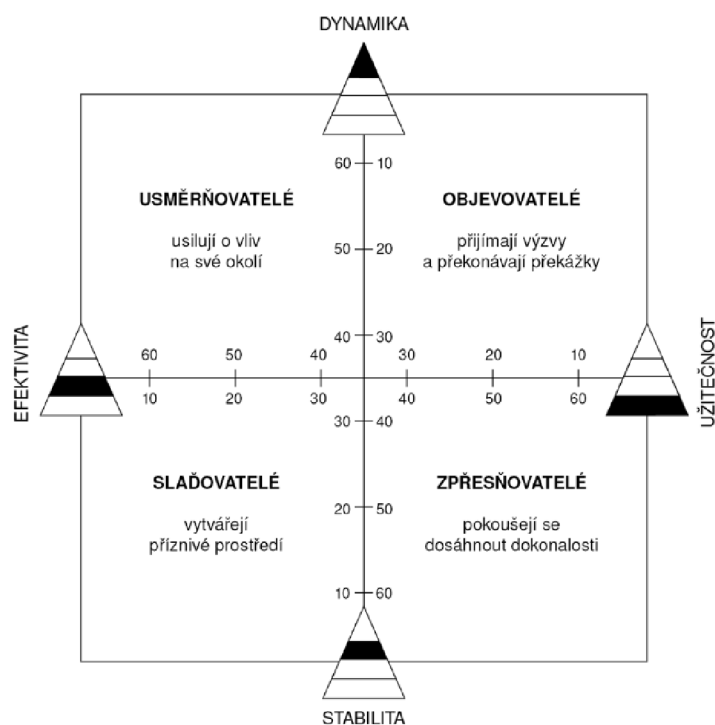
Z dříve zmiňovaných podmínek lze vytvořit dvě škály, které jsou základním nástrojem pro určení motivačního typu člověka. První z nich měří preference člověka mezi užitečností a efektivitou a druhá mezi stabilitou a dynamikou. (Plamínek 2013)

V případě první škály (efektivita/užitečnost) si klademe otázku: „Je pro mě důležitější cesta nebo cíl?“ Pro lidi, kteří tíhnou spíše ke konci škály, kde je znázorněna užitečnost, je typické sledování spíše věcné stránky činností. Primárně se soustředí na splnění svých cílů a zadaných úkolů. Pracují raději samostatně a mají často sklony

k podceňování mezilidských vztahů. Zcela opačným případem jsou lidé, kteří se pohybují v části škály, která představuje efektivitu. Pro ty je důležitý způsob dosažení cíle, tedy využití metody, postupy a proces jako takový. Nečiní jim problém navazovat nové kontakty, protože jsou rádi ve společnosti ostatních lidí. Orientují se v sociálních vztazích. Pokud se tyto dva extrémy setkají, dojde spíše ke vzájemnému nepochopení než ke konfliktům. (Plamínek 2013)

U škály druhé (dynamika/stabilita) vyvstává otázka: „Upřednostňujeme spíše riziko nebo jistotu a bezpečí?“ Lidé stabilního typu vyhledávají spolehlivé a bezpečné zázemí, klid, srozumitelné úkoly, předvídatelné problémy se známým řešením, využívají osvědčené postupy apod. Naopak nemají zájem o úkoly, které vyžadují odpovědnost či tvořivost. Mezi jejich vlastnosti patří zejména trpělivost a důslednost. Protikladem jsou lidé dynamického typu, kteří vnímají problémy jako příležitost vyniknout. Přitahují je výzvy, rádi udávají směr a stanovují cíle. Jejich výrazným rysem je fakt, že mají rádi změny. Bývají však často netrpěliví. Při spolupráci těchto dvou extrémů mohou vzniknout velké spory. (Plamínek 2013)

Pokud obě škály spojíme (viz Obrázek 2), získáme čtyři motivační typy lidí. Jsou to objevovatelé, usměrňovatelé, sladovatelé a zpřesňovatelé.



Obrázek 2 – Škály pro určování motivačního typu lidí
Zdroj: (Plamínek 2013)

Objevovatelé vynikají zejména svými originálními myšlenkami. Rádi podstupují výzvy, hledají nové souvislosti a provozují tvůrčí činnost. Avšak mezilidské vztahy pro ně nejsou tolik důležité jako věci a výsledky. (Plamínek 2013)

Usměrňovatelé nejraději zastávají vůdčí roli. Rádi uplatňují svůj vliv na druhé, udávají tón a směr. Nebojí se podstupovat výzvy a dokáží v potřebných chvílích zabojovat. Umí si však i vážít silného soupeře. Jejich slabou stránkou je přijímání kritiky a umění uznat svou chybu. (Plamínek 2013)

Slad'ovatelé jsou zaměřeni spíše emociálním směrem. Nedávají velkou váhu výsledkům či fyzickým věcem, spíše upřednostňují příznivé vztahy mezi lidmi. Mají schopnost naslouchat a být empatičtí. Disponují tedy vysokou emociální inteligencí. Nejvíce se při nesplnění jejich úkolu obávají, že jejich nadřízení budou zklamaní a nepříjemní. (Plamínek 2013)

Zpřesňovatelé jsou typičtí pro svou snahu podat co nejlepší výkon. V jejich chování převažuje racionalita. Své emoce většinu času skrývají a projevují je jen ve velmi vypjatých situacích. Disponují analytickým myšlením a schopností dotahovat věci do konce. Preferují pořádek a přehled, tzn. potřebují mít dobře zorganizovaný čas, prostor i práci. Proto dají přednost srozumitelnému zadání úkolů, které má jasný postup. (Plamínek 2013)

Pro nalezení motivačního typu člověka byl panem Plamínkem (2013) sestaven test, který jednotlivé typy pomáhá rozklíčovat (viz Příloha A).

6 Statistická data

Jako první krok statistické analýzy je potřeba pořídit data, díky kterým budeme moci danou analýzu provést. Při pořizování dat se naskýtají dvě možnosti. **Primární data** jsou nově pořízena za účelem konkrétní analýzy. V mnoha případech lze však využít **data sekundární**, která byla pořízena za účelem jiným, než je aktuálně řešený problém. V tomto případě může nastat problém zastaralosti dat nebo neznámost metody jejich pořízení. Zdrojem sekundárních dat mohou být odborné studie, odborné články, firemní databáze apod. Mezi hlavní rysy vhodných dat patří jejich objektivita, validita a spolehlivost. (Hebák a kol. 2013) Hebák a kol. (2013, s. 111) tvrdí, že „sebelepší statistická analýza nemůže poskytnout hodnotné výsledky, jsou-li špatná data.“

Statistická data mají několik podob. **Nominální data** jsou ve slovním tvaru a nelze je logicky uspořádat, tzn. nelze říci, co je více a co méně (např. modrá/zelená/červená). Tento fakt však lze říci o **ordinálních datech**. Jsou to také data slovní, ale lze určit jejich logické uspořádání (např. základní/středoškolské/vysokoškolské vzdělání). V případě ordinálních dat se nejedná pouze o slovní podobu, ale vyskytují se i v číselném vyjádření (např. číselné označení velikosti oblečení). Číselnými daty jsou **intervalová data**, která hodnotí výšku, váhu, příjem a vzdálenost. (Keller 2017)

Data by měla být nezávislá na jejich pořizovateli, uživateli nebo zkoumané jednotce. Tím je zajištěna jejich objektivita. Validita je dána např. správným seřazením stroje, kterým jsou data pořizována. Složitější posouzení validity nastává v situaci, kdy jsou pořizována neměřitelná data (např. osobnostní charakteristiky nebo znalosti). Příklad 12 poskytuje praktický příklad řešení této situace. „*Reliabilita (spolehlivost) metody zjišťování udává, od jaké míry je schopna dosáhnout za stejných podmínek shodného výsledku.*“ (Hebák a kol. 2013, s. 111) Pokud není metoda zjišťování dat reliabilní, data nemohou být ani validní (viz Příklad 13). Ale i vysoce reliabilní data mohou mít nízkou validitu (viz Příklad 14). (Hebák a kol. 2013)

Příklad 12 - K posouzení validity výkonu pracovníka lze využít ověření pomocí zhodnocení náročnosti úkolu (obsahová validita) nebo porovnáním jeho výkonu s jiným pracovníkem ve stejné situaci (kriteriální validita).

Příklad 13 - Studenti, kteří skládají zkoušku ze stejného předmětu (resp. ze stejných znalostí), jsou hodnoceni různými zkoušejícími.

Příklad 14 - Získávání dat pomocí lékařských vah (reliabilní metoda), které jsou ale špatně seřízeny (nízká validita pořízených dat).

6.1 Metody pořizování dat

Výběr metody pořizování dat závisí na účelu, ke kterému získaná data využijeme. „**Získávání dat** zahrnuje použití metod produkce dat tak, aby data umožnila objasnit zkoumané otázky pomocí statistiky.“ (Hendl a kol. 2014, s. 16)

První z metod pořizování dat je **pozorování**. Využívá se zde smyslových orgánů či speciálních přístrojů a provádí se záměrně a systematicky. (Hebák a kol. 2013) Při pozorování subjektu, který byl vybrán náhodně, do jeho chování nijak nezasahujeme, neovlivňujeme ho. (Hendl a kol. 2014) Nejjednodušší využití této metody je hodnocení, zda pozorovaný jev nastal či nikoli, nebo počet výskytu pozorovaného jevu (viz Příklad 15). V případě pozorování jevů týkajících se osob je využití přístrojů nevhodné, jelikož výsledky mohou být nepřesné. Výhodou této metody je poskytnutí objektivních dat, která lze ověřit. (Hebák a kol. 2013)

Příklad 15 - Díky metodě pozorování můžeme získat data o počtu přestávek na cigaretu u sledovaného pracovníka. Hodnotíme, zda pracovník na tuto přestávku šel či nikoli, případně kolikrát za svou směnu.

Experiment je metoda podobná pozorování. Zásadní rozdíl mezi těmito dvěma metodami je možnost výběru subjektů, které budou experimentu podrobeny, a možnost kontrolovat a měnit hodnoty proměnných (viz Příklad 16), tzn. do experimentu vykonavatel zasahuje. U metody experimentu tedy lze zajistit opakovatelnost stejného postupu získávání dat. Případně je možné podmínky kontrolovaně upravovat. (Hebák a kol. 2013) Podstatou je provádění daného šetření s cílem pozorovat odezvu subjektů či změny, které díky šetření nastaly (Hendl a kol.

2014). Výsledky experimentu mohou být ovlivněny způsobem jejich měření, proto je nutné postup měření přesně určit předem (Hebák a kol. 2013).

V některých případech lidské smysly neposkytují dostatečně přesné výsledky. Z tohoto důvodu je jako metody pořizování dat využíváno **měření**, které se provádí pomocí přístrojů. Získané výsledky se porovnávají s obecně přijatelnou jednotkou a pro jejich interpretaci se využívají měřicí stupnice (např. lidská výška v centimetrech, měsíční výdaje domácnosti v Českých korunách, příjmové kategorie „vysoký/nízký příjem“, apod.). (Hebák a kol. 2013)

Příklad 16 - Pro pořizování dat o průměrné denní venkovní teplotě využijeme metodu pozorování, jelikož tato data nemůžeme nijak ovlivnit. V případě hodnocení účinnosti nového léku lze pacienty náhodně rozdělit na dvě skupiny, kdy jedna dostane zmiňovaný lék a druhé skupině bude podáno placebo.

Při hodnocení skutečností, které se nachází pouze v lidském vědomí (např. postoje, znalosti, vědomosti, názory nebo zájmy) je vhodné využít **dotazování**. U této metody je však vysoké riziko nízké validity dat. Zda a do jaké míry budou získaná data validní, záleží na dotazovaném subjektu. O pravdivosti některých údajů se můžeme přesvědčit v příslušných dokumentech (rodný list, pracovní smlouva, výplatní páska apod.). To však neplatí u všech údajů, protože v mnohých případech pravdivost ověřit nelze (preference barev, spokojenost zákazníků, postoje pracovníků apod.). (Hebák a kol. 2013)

6.2 Rozsah souboru dat

Potřeba rozsahu souboru dat se odvíjí od řešené úlohy. Některé úlohy nevyžadují velké množství dat, naopak jiné se bez objemného souboru dat neobejdou. Soubor všech jednotek, které jsou v zájmu výzkumníka, se nazývá **základní soubor** (resp. populace). U takového souboru není potřeba zevšeobecňování či odhadů a dokáže poskytnout žádoucí informace u všech jednotek. To platí pouze za podmínky, že je základní soubor konečný. Pokud základní soubor konečný není, přistupuje se ke zevšeobecňování výsledků. (Hebák a kol. 2013)

V případě objemného základního souboru se vybírá **vzorek**, který je tedy podmnožinou základního souboru. Výběr je prováděn prostým náhodným výběrem¹, tzn. všechny jednotky ze základního souboru mají stejnou možnost se dostat do vzorku. Velikost vzorku by měla být taková, aby mohl být základem pro ověřování hypotéz vyslovených o populaci. Zároveň by měla být nízká pravděpodobnost chybných závěrů. Vzorek splňující tyto podmínky se nazývá reprezentativní vzorek. Příliš malé vzorky, v řádu desítek, někdy i stovek jednotek, reprezentativní nejsou. Neumožňují totiž zevšeobecnění na základní soubor. Naopak příliš objemné vzorky vyžadují speciální přístupy. Je tedy nutná jejich redukce, což vyžaduje komplikované postupy. (Hebák a kol. 2013)

Reprezentativní vzorek je nutné zajistit v případě aplikace **výběrového šetření**. Statistika je počítána pouze na tomto reprezentativním vzorku, čímž vznikne výběrová statistika, která je následně zobecněna na celý základní soubor. Celého základního souboru využívá **vyčerpávající výběr** (resp. cenzus), díky kterému vypočteme parametr. Statistické šetření tohoto typu je velice náročné a nákladné. Využívá se tedy pouze zřídka (např. sčítání lidu). (Hendl a kol. 2014)

Výběrová statistika by měla být aplikovatelná na celý základní soubor. V některých případech však dochází k tzv. **výběrovým chybám**, které této aplikaci brání. Tyto chyby mohou vzniknout nenáhodným výběrem realizovaným pouze na základě dostupnosti či dobrovolnosti dat, díky kterému dochází ke zkreslení výběru. Další z možností zdroje výběrových chyb je záměrný výběr, který je prováděn na základě teoretické úvahy výzkumníka. Existují však i náhodné výběrové chyby, což jsou odchylky výběrové statistiky od parametru populace. Tyto chyby vznikají náhodně a nelze je nijak ovlivnit. Chyby se neskrývají pouze v oblasti výběru. Nevýběrové chyby nemají vztah k vybírání vzorku, ale vznikají již při pořizování dat (např. chybné sestavení dotazníku, absence některých odpovědí respondenta nebo chyby mechanického charakteru). (Hendl a kol. 2014)

¹ V praxi je často využíváno *vícestupňového náhodného výběru*, kdy je populace náhodně rozdělena do několika skupin. Následně se náhodně některé skupiny vyberou a z těchto skupin jsou dále náhodně vybírány jednotlivé jednotky. Další z možností je *systematický výběr*, kdy je zvoleno pravidlo, dle kterého je výběr prováděn (např. každá sudá/červená/desátá jednotka). (Hendl a kol. 2014)

7 Statistické zpracování dat

Pro potřeby této bakalářské práce byly vybrány pouze ty oblasti statistického zpracování dat, které svou funkčností odpovídají využití aplikovanému v praktické části práce. Je to oblast dotazníkového šetření, popisné statistiky a metod zkoumání závislostí.

7.1 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření využívá metodu dotazování, která byla popsána výše. Při tvorbě dotazníku je důležité znát jeho přesný účel, tzn. informaci, kterou dotazující chce získat. Od toho se odvíjí samotná tvorba otázek. Ty by měly být pro dotazovaného srozumitelné, snadno pochopitelné a pokud možno stručné. V případě dlouhých otázek či nutnosti delšího času k pochopení otázky je vyšší šance nedokončení dotazníku, což je nežádoucí. Z tohoto důvodu se provádí testovací vyplnění dotazníku nezávislým subjektem, který posoudí tyto faktory.

Dotazníkové otázky mohou mít podobu otevřenou, polouzavřenou či uzavřenou. Při využití **otevřených otázek** má respondent možnost formulovat odpověď vlastními slovy. Nejsou stanoveny konkrétní možnosti odpovědí, tudíž respondent není nijak omezen. Omezení lze spatřit pouze např. v omezené délce odpovědi nebo ve stanoveném tvaru (např. číslo nebo datum). Výhodou je hlubší poznání postoje respondenta k danému tématu. Naopak jako nevýhodu lze spatřit nemožnost statistického vyhodnocení odpovědí. **Uzavřené otázky** možnost vlastní odpovědi nedovolují. Respondentova odpověď je omezena na předem stanovené možnosti. Speciálním typem uzavřených otázek jsou dichotomické otázky. Ty nabízejí pouze dvě možné odpovědi, a to nejčastěji výběr mezi ano či ne. Pokud je umožněno volit z více možností, lze vybrat buď pouze jednu odpověď anebo více odpovědí. Dalším typem je seřazení položek, které spočívá v přiřazení důležitosti jednotlivým možnostem. To je realizováno např. přiřazením čísel nebo samotným přesouváním odpovědí, tzn. změnou jejich pořadí. Kombinací otevřených a uzavřených otázek jsou **polouzavřené otázky**. V tomto případě je možné vybrat z výčtu odpovědí, ale také přidat odpověď vlastní. Řádek pro vlastní odpověď je nejčastěji umístěn jako poslední položka v seznamu odpovědí. (Survio 2020)

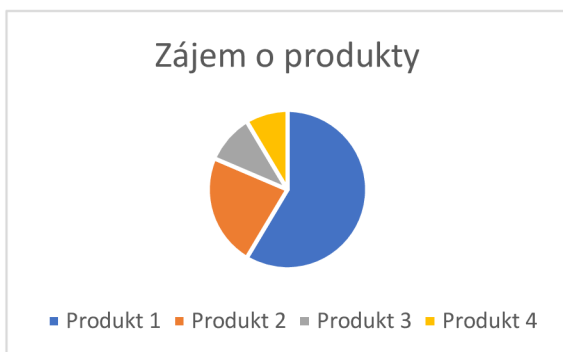
Při realizaci dotazování se využívají např. **jednoduché škály**, které mohou být číselné (např. od 1 do 10), slovní (např. zcela souhlasím, nevím, zcela nesouhlasím) nebo graficky vyjádřené (např. naplňující se nádoba). **Likertova metoda** (R. Likert, 1903 – 1981) využívá hodnocení míry souhlasu s uvedenými výroky. Problémem však často bývá nalezení vhodných výroků a správné nastavení orientace bodovací stupnice u každého z nich. Intenzitou postoje z různých hledisek se zabývá **sématický diferenciál** (Ch. E. Osgood, 1916 – 1991). Dotazovaná osoba vyjadřuje své hodnocení na stupnici, která se nachází mezi dvěma bipolárními adjektivy (např. hezký/ošklivý, jednoduchý/složitý). Modifikací sématického diferenciálu je **stapelova škála**, která využívá místo adjektiv desetibodovou stupnici (od - 5 do 5; bez 0). Hlavní výhodou této škály v porovnání se sématickým diferenciálem je absence hledání slovního vyjádření nejlepšího a nejhoršího stupně. **Guttmanova škála, skalogram** (L. E. Guttman, 1916 – 1981) je posloupnost jednoduchých výroků, pro které platí, že vyjádření souhlasu s některým z nich znamená souhlas i s předchozími výroky této posloupnosti. Posledním příkladem metod dotazování je **konstantní součet**, který pracuje s určeným celkovým počtem bodů, které musí být rozděleny mezi daný počet subjektů (např. rozdělení 100 bodů mezi 5 automobilových značek). (Hebák a kol. 2013)

7.2 Popisná statistika

Získaná data je třeba zpracovat a poté vhodným způsobem interpretovat. Způsob interpretace je volen v závislosti na tom, komu budou data prezentována. Publikum se nejčastěji odlišuje svými dosaženými znalostmi v dané oblasti (např. běžné publikum a specialisté). Prezentace dat by měla být publiku jasná, tzn. mělo by jí porozumět. Dalším faktorem volby interpretace je účel, za kterým jsou data zpracovávána (např. pro výpočty či pro demonstraci závěru). A v neposlední řadě hrají významnou roli také média, prostřednictvím kterých budou výstupy prezentovány. (Hendl a kol. 2014)

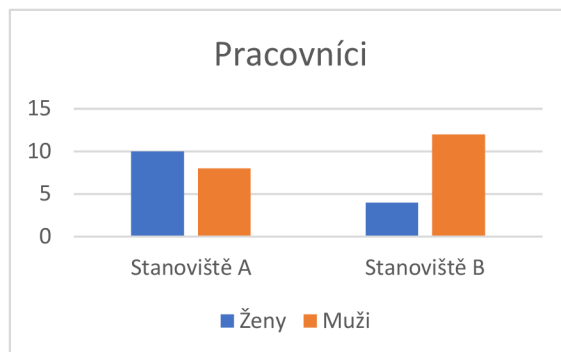
V případě velkého počtu dat je pro interpretaci vhodnou volbou forma **tabulky**. Ta poskytne jasnou a přehlednou prezentaci dat a také možnost jejich vzájemného srovnání. Pro ilustraci určitého názoru jsou využívány demonstrační tabulky, které neobsahují zbytečné podrobnosti. Naopak v případě prezentace podrobných a

přesných informací jsou na místě referenční tabulky. Tyto tabulky jsou spíše pro profesionální využití. (Hendl a kol. 2014)



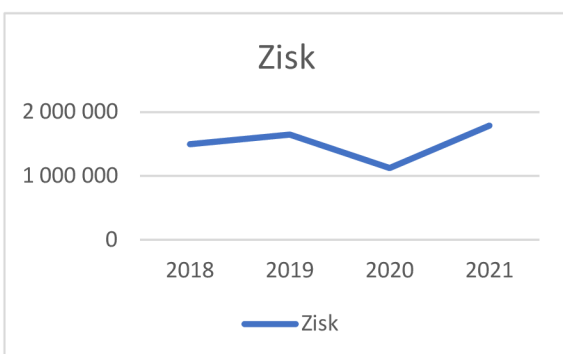
Obrázek 3 – Výsečový graf

Zdroj: Vlastní zpracování



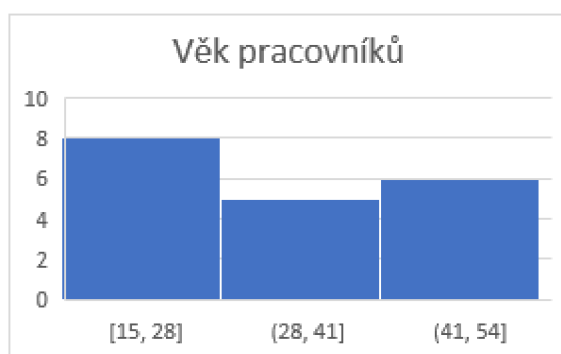
Obrázek 4 – Sloupcový graf

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 5 – Polygon četností

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 6 – Histogram

Zdroj: Vlastní zpracování

Jako vizuální nástroj, který dodá tabulkám a textům zajímavost, jsou ideální **grafy**. Pro zobrazení určité části z celku je využíván výsečový (resp. koláčový) graf (viz Obrázek 3). Tyto části jsou interpretovány pomocí výsečí z kruhu, který představuje celek. Sloupcový (resp. sloupkový) graf (viz Obrázek 4) znázorňuje pomocí délky příslušného sloupku funkci daného údaje. Výhodou tohoto grafu je možnost znázornění více údajů vedle sebe v jednom grafu. Podobným způsobem funguje také histogram (viz Obrázek 6), kde ale jednotlivé sloupce k sobě přiléhají. Na ose X jsou znázorněny hranice intervalů, ve kterých se data pohybují, a na ose Y četnosti v jednotlivých intervalech. Znázornění dat v intervalech je také možné pomocí polygonu četností (viz Obrázek 5), který intervaly nezobrazuje pomocí sloupců jako histogram, ale pomocí bodů, které se nacházejí ve středech jednotlivých intervalů. (Hendl a kol. 2014)

Číselné charakteristiky podávají informace o získaných datech. Mohou to být např. míry polohy, variability, šikmosti či špičatosti. Pro tuto práci bylo vybráno pouze několik charakteristik, které mohou být v daném tématu prakticky využity. Z oblasti charakteristik polohy je to např. modus (\hat{x}), který udává údaj s největší četností v souboru dat (Keller 2017). Dále medián (viz Vzorec 1 – pro soubor, jehož rozsah je liché číslo a Vzorec 2 – pro soubor, jehož rozsah je sudé číslo), který je prostřední hodnotou v uspořádané řadě dat podle velikosti. Poslední zmíněnou charakteristikou je aritmetický průměr (viz Vzorec 3 – prostý tvar a Vzorec 4 – vážený tvar), který je součtem všech hodnot v souboru dělený jejich počtem. (Hendl a kol. 2014)

$$\tilde{x} = x_{\left(\frac{n+1}{2}\right)} \quad (1)$$

$$\tilde{x} = \frac{x_{\left(\frac{n}{2}\right)} + x_{\left(\frac{n+2}{2}\right)}}{2} \quad (2)$$

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n} \quad (3)$$

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^k x_i n_i}{\sum_{i=1}^k n_i} \quad (4)$$

Mezi charakteristiky variability patří rozptyl (viz Vzorec 5) popisující rozptýlenost dat okolo průměru. K rozptylu se neodmyslitelně pojí i směrodatná odchylka (viz Vzorec 6), která vysvětluje, v jaké míře jsou hodnoty odchýleny od průměru. Variabilitu souborů s různou úrovní či měrnými jednotkami porovnává variační koeficient (viz Vzorec 7). (Hendl a kol. 2014)

$$s^2 = \frac{1}{(n-1)} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 \quad (5)$$

$$s = \sqrt{\frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2} \quad (6)$$

$$V_x = \frac{s^x}{\bar{x}} \quad (7)$$

7.3 Metody zkoumání závislostí

Další statistickou oblastí, která nabízí potenciálně vhodné nástroje pro řešenou problematiku, jsou metody zkoumání závislostí. Konkrétně tato kapitola popisuje χ^2 – test o nezávislosti kategoriálních znaků a korelační analýzu.

7.3.1 χ^2 – test o nezávislosti kategoriálních znaků

První z metod zkoumání závislostí, kterou se tato práce zabývá, je χ^2 – test o nezávislosti kategoriálních znaků. Tento test porovnává empirické četnosti s teoretickými četnostmi (viz Vzorec 8), které jsou očekávány v případě nezávislosti proměnných. (Jarošová a Pecáková 2005)

$$n'_{ij} = \frac{n_{i\cdot} \cdot n_{\cdot j}}{n} \quad (8)$$

Tento test využívá kontingenční tabulky (viz Tabulka 1), což je dvourozměrná tabulka s uspořádanými údaji o dvou slovních proměnných. Označení n_{ij} představuje sdružené (resp. simultánní) četnosti a po okrajích tabulky jsou četnosti okrajové (resp. marginální). (Jarošová a Pecáková 2005) Obecně platí, že:

$$n = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s n_{ij} \quad (9)$$

$$n = \sum_{i=1}^r n_{i\cdot} = \sum_{j=1}^s n_{\cdot j} \quad (10)$$

Tabulka 1 – Kontingenční tabulka

a_i / b_i	b_1	b_2	...	b_s	součty četností $n_{i\cdot}$
a_1	n_{11}	n_{12}	...	n_{1s}	$n_{1\cdot}$
a_2	n_{21}	n_{22}	...	n_{2s}	$n_{2\cdot}$
...
a_r	n_{r1}	n_{r2}	...	n_{rs}	$n_{r\cdot}$
součty četností $n_{\cdot j}$	$n_{\cdot 1}$	$n_{\cdot 2}$...	$n_{\cdot s}$	n_{ij}

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Jarošová a Pecáková 2005)

Při výpočtu jsou nejprve stanoveny hypotézy, dále testové kritérium a kritický obor. Na základě polohy testového kritéria je pak určen závěr testu. (Jarošová a Pecáková 2005) Tzn.:

1. Hypotézy testu

H_0 : znaky a a b jsou nezávislé

H_1 : znaky a a b jsou závislé (non H_0)

2. Testové kritérium

$$G = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n'_{ij})^2}{n'_{ij}}, G \in < 0, n \cdot h >, h \dots \min(r - 1), (s - 1). \quad (11)$$

3. Kritický obor

$$W \equiv \{ G, G > \chi_{1-\alpha}^2[(r - 1)(s - 1)] \} \quad (12)$$

4. Závěr testu

Pokud leží hodnota testového kritéria v kritickém oboru, zamítáme H_0 a přijímáme H_1 , tzn. prokázali jsme hypotézu, že znaky a a b jsou závislé. A naopak.

V případě, že prokážeme závislost proměnných, je nutné změřit také sílu jejich závislosti. Ta se měří pomocí Cramérova koeficientu kontingence (viz Vzorec 13) nebo Pearsonova koeficientu kontingence (viz Vzorec 14). (Jarošová a Pecáková 2005)

$$C_c = \sqrt{\frac{G}{n \cdot h}}; C_c \in < 0,1 > \quad (13)$$

$$C_p = \sqrt{\frac{G}{G + n}}; C_p \in < 0,1 > \quad (14)$$

Speciálním případem pro test o nezávislosti kategoriálních znaků je asociační tabulka (viz Tabulka 2). Ta popisuje dvě slovní proměnné, které nabývají pouze dvou obměn. (Jarošová a Pecáková 2005)

Tabulka 2 – Asociační tabulka

A_i / B_i	B_1	B_2	$n_{i\cdot}$
A_1	n_{11}	n_{12}	$n_{1\cdot}$
A_2	n_{21}	n_{22}	$n_{2\cdot}$
$n_{\cdot j}$	$n_{\cdot 1}$	$n_{\cdot 2}$	n

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Jarošová a Pecáková 2005)

Postup při testování závislosti proměnných se nijak neliší. Jsou pouze využívány zjednodušené vzorce pro výpočet testového kritéria a kritického oboru. (Jarošová a Pecáková 2005) Tzn.:

1. Hypotézy testu

H_0 : znaky A a B jsou nezávislé

H_1 : znaky A a B jsou závislé (non H_0)

2. Testové kritérium

$$G = n \cdot \frac{(n_{11}n_{22} - n_{12}n_{21})^2}{n_{\cdot 1}n_{\cdot 2}n_{1\cdot}n_{2\cdot}} \quad (15)$$

3. Kritický obor

$$W \equiv \{G, G > \chi_{1-\alpha}^2(1)\} \quad (16)$$

4. Závěr testu

Pokud leží hodnota testového kritéria v kritickém oboru, zamítáme H_0 a přijímáme H_1 , tzn. prokázali jsme hypotézu, že znaky A a B jsou závislé. A naopak.

Pro testování síly závislosti je využíván koeficient asociace, který se vypočte pomocí vzorce:

$$r_{AB} = \frac{n_{11}n_{22} - n_{12}n_{21}}{\sqrt{n_{\cdot 1}n_{\cdot 2}n_{1\cdot}n_{2\cdot}}}, r_{AB} \in < -1, 1 > \quad (17)$$

Hodnoty koeficientu asociace se pohybují v intervalu $<-1,1>$. Pokud je výsledná hodnota vyšší než 0, jedná se o kladnou (resp. přímou) asociaci, tzn. sledované jevy více nastávají (resp. nenastávají) společně a méně každý samostatně. Naopak pokud se výsledná hodnota koeficientu asociace pohybuje v záporných hodnotách, mluvíme o záporné (resp. nepřímé) asociaci. V této situaci sledované jevy méně nastávají (resp. nenastávají) společně a více nastává každý zvlášť. Sílu závislosti lze měřit pomocí absolutní hodnoty koeficientu asociace. Rovná-li se absolutní hodnota koeficientu 0, znamená to, že jeden ze sledovaných jevů nastává pouze v tu chvíli, kdy nenastane jev druhý. Při $|r_{AB}| = 1$ nastávají sledované jevy pouze společně.

Jestliže se absolutní hodnota koeficientu blíží k 0, jedná se o slabou asociaci. V případě, že se blíží k 1, představuje to silnou asociaci. (Jarošová a Pecáková 2005)

7.3.2 Korelační analýza

Korelační analýza zkoumá „...vzájemné lineární vztahy kvantitativních náhodných veličin...“ (Hebák a kol. 2013, s. 238). Díky této analýze lze popsat intenzitu tohoto vzájemného vztahu (resp. sílu závislosti proměnných).

K výpočtu jsou využívány sdružené regresní přímky. Regresní přímka Y (viz Vzorec 18) popisuje závislost y na x a regresní přímka X (viz Vzorec 19) naopak. Jednotlivé výpočty složek těchto vzorců jsou znázorněny ve Vzorcích 20, 21, 22 a 23. (Keller 2017)

$$Y = a_{yx} + b_{yx}x \quad (18)$$

$$X = a_{xy} + b_{xy}y \quad (19)$$

$$a_{yx} = \bar{y} - b_{yx}\bar{x} \quad (20)$$

$$b_{yx} = \frac{S_{xy}}{S_x^2} \quad (21)$$

$$a_{xy} = \bar{x} - b_{xy}\bar{y} \quad (22)$$

$$b_{xy} = \frac{S_{xy}}{S_y^2} \quad (23)$$

Lineární závislost (resp. nezávislost) dvou proměnných je měřena pomocí koeficientu korelace (viz Vzorec 24). Ten lze vypočítat samostatně pomocí aritmetických průměrů jednotlivých proměnných nebo prostřednictvím koeficientu determinace (viz Vzorec 25). (Keller 2017)

$$r_{yx} = r_{xy} = \sqrt{r_{yx}^2} = \frac{s_{xy}}{s_x \cdot s_y} = \frac{\overline{xy} - \bar{x} \cdot \bar{y}}{\sqrt{(x^2 - \bar{x}^2) \cdot (y^2 - \bar{y}^2)}}; r_{xy} \in < -1; 1 > \quad (24)$$

$$r_{yx}^2 = r_{xy}^2 = b_{yx} \cdot b_{xy} = \frac{s_{xy}}{s_x^2} \cdot \frac{s_{xy}}{s_y^2} = \frac{s_{xy}^2}{s_x^2 \cdot s_y^2}; r_{xy}^2 \in < 0; 1 > \quad (25)$$

Koeficient korelace měří sílu lineární závislosti (resp. korelovanosti), nikoli závislosti obecně. Jeho hodnoty se pohybují v intervalu $<-1;1>$ a znaménko (+/-) u výsledku udává směr korelovanosti. V případě, že $r_{yx} > 0$, jedná se o přímou závislost. Pokud je $r_{yx} < 0$, mezi proměnnými existuje závislost nepřímá. Absolutní hodnota koeficientu korelace udává sílu závislosti:

- $r_{xy} = 0 \Rightarrow$ lineární nezávislost;
- $|r_{xy}| = 1 \Rightarrow$ funkční (úplná) závislost;
- $|r_{xy}| \rightarrow 0 \Rightarrow$ slabá lineární závislost;
- $|r_{xy}| \rightarrow 1 \Rightarrow$ silná lineární závislost. (Keller 2017)

Postup testu o lineární nezávislosti, kterou prokazuje nulový korelační koeficient je následovný:

1. Hypotézy testu

$H_0: \rho_{yx} = 0$ (tzn. lineární nezávislost mezi x a y)

$H_1: \text{non } H_0$

2. Testové kritérium

$$t = \frac{r_{yx} \cdot \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_{yx}^2}} \quad (26)$$

3. Kritický obor

$$W \equiv \{t; t \leq t_{\frac{\alpha}{2}}(n-2) \cup t \geq t_{1-\frac{\alpha}{2}}(n-2)\} \quad (27)$$

4. Závěr testu

V případě, že leží hodnota testového kritéria v kritickém oboru, zamítáme H_0 a přijímáme H_1 . Prokázali jsme hypotézu o lineární závislosti proměnných x a y . A naopak.

8 Představení podniku

Pro praktickou část byl vybrán liberecký podnik SEMTIX s.r.o., který působí na trhu jako digitální agentura. Tato společnost byla zvolena zejména pro její nízký počet zaměstnanců. Tento faktor byl vyhodnocen jako klíčový, protože umožňuje individuální hodnocení míry motivace jednotlivých pracovníků. Autorka této bakalářské práce ve zvolené firmě také absolvovala povinnou řízenou praxi v rámci jejího studia. Díky této zkušenosti získala vhled do podnikové struktury a celkového fungování společnosti zevnitř.

8.1 Vznik

Podnik SEMTIX s.r.o. byl zapsán do Obchodního rejstříku (resp. vznikl) dne 9. listopadu 2010. (eJustice 2023) Právní forma společnost s ručením omezením spadá mezi kapitálové obchodní společnosti, které lze založit i pouze v jedné osobě. V takovém případě je zakladatelským dokumentem zakladatelská listina. Maximální počet společníků určen není. Při počtu společníků dva a více je využíváno společenské smlouvy. (BusinessINFO.cz 2019) SEMTIX s.r.o. byl založen dvěma společníky. Obchodní podíl každého z nich představuje 50 %, jelikož jejich počáteční vklady do základního kapitálu byly totožné. Konkrétně každý přispěl vkladem ve výši 100 000 Kč, tzn. základní kapitál společnosti tvoří 200 000 Kč. (eJustice 2023) Vytvoření základního kapitálu je jednou z podmínek při zakládání společnosti s ručením omezeným. Jeho minimální výše je ale stanovena pouze na 1 Kč. Tuto podmínku SEMTIX s.r.o. splnila. Další ze stanovených podmínek je způsob ručení společníků. U všech kapitálových společností platí, že jejich společníci ručí za své závazky společně a nerozdílně do výše nesplacených vkladů. (BusinessINFO.cz 2019) Vklady obou společníků SEMTIX s.r.o. jsou splaceny ze 100 %. Předmětem podnikání je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. (eJustice 2023) Konkrétně je to:

- poskytování software, poradenství v oblasti informačních technologií, zpracování dat, hostingové a související činnosti a webové portály;
- reklamní činnost, marketing
- a poradenská a konzultační činnost.

8.2 Poskytované služby

Hlavní poskytovanou službou firmou SEMTIX s.r.o. je digitální marketing. Tento souhrnný pojem představuje služby jako je např. tvorba nových či inovace stávajících webových stránek a eshopů. Pro tyto služby firma využívá software WordPress, který nabízí nejen možnost tvorby nových webových stránek, ale i jejich následnou správu v uživatelsky přívětivém prostředí. SEMTIX s.r.o. taktéž nabízí webovou analytiku, kterou realizuje zejména pomocí Google Analytics a jiných podobných nástrojů, které firma Google nabízí. Součástí jejich služeb je možnost prvotního reportu a auditu webových stránek zdarma. To znamená celkové zhodnocení stavu webu, tj. zda stránky fungují správně a mají vše dobře nastaveno. V nabídce je zahrnut i marketing na sociálních sítích, pod který spadá např. samotná správa sociálních sítí nebo obsahový marketing. Mezi důležité oblasti digitálního marketingu také spadají PPC² kampaně a SEO³. Tyto služby jsou taktéž zahrnuty do nabídky firmy. Dále poskytují e-mailový marketing a optimalizaci konverzí⁴ (např. měření telefonických konverzí). (SEMTIX 2023)

8.3 Prezentace podniku zákazníkům

Společnost vlastní uživatelské profily na téměř všech sociálních sítích. Konkrétně je to Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn a YouTube. Bohužel jsou všechny z těchto profilů aktuálně spíše neaktivní. Firma sama přiznala, že si je této skutečnosti vědoma a pracuje na oživení aktivity na sociálních sítích.

Při analýze profilů bylo zjištěno, že jejich obsah sdělení je ve většině totožný. Výrazně se lišil pouze na YouTube. Zde společnost před několika lety publikovala sadu informačních videí o vybraných sociálních sítích, reklamní nabídku marketingového auditu a video popisující postup při tvorbě webových stránek firmou SEMTIX s.r.o. Ostatní profily na sociálních sítích jsou využívány pro zveřejňování aktuálního dění

² PPC (pay per click) reklama spočívá v tom, že se platí za každé kliknutí na reklamu, které zákazníka dostane na web poskytovatele služby/prodejce zboží.

³ SEO (search engine optimization), neboli optimalizace pro vyhledávače, je snaha o zobrazování dané URL adresy na předních příčkách ve výsledcích vyhledávání.

⁴ Konverze je situace, kdy návštěvník webové stránky dokončí provozovatelem žádanou akci (např. odeslání poptávky služby).

ve firmě či v oboru, ve kterém se pohybují. Dále také pro sdílení článků blogu provozovaného na jejích webových stránkách. Ani ten není pravidelně aktualizován. Poslední příspěvek byl publikován rovněž před více než jedním rokem. Prostřednictvím blogu firma opět prezentuje informace z aktuálního dění, ale jsou zde k nalezení také praktické rady a tématické články. Podle vedení firmy byl dříve blog velice konverzní a v blízké době plánují jeho obnovu.

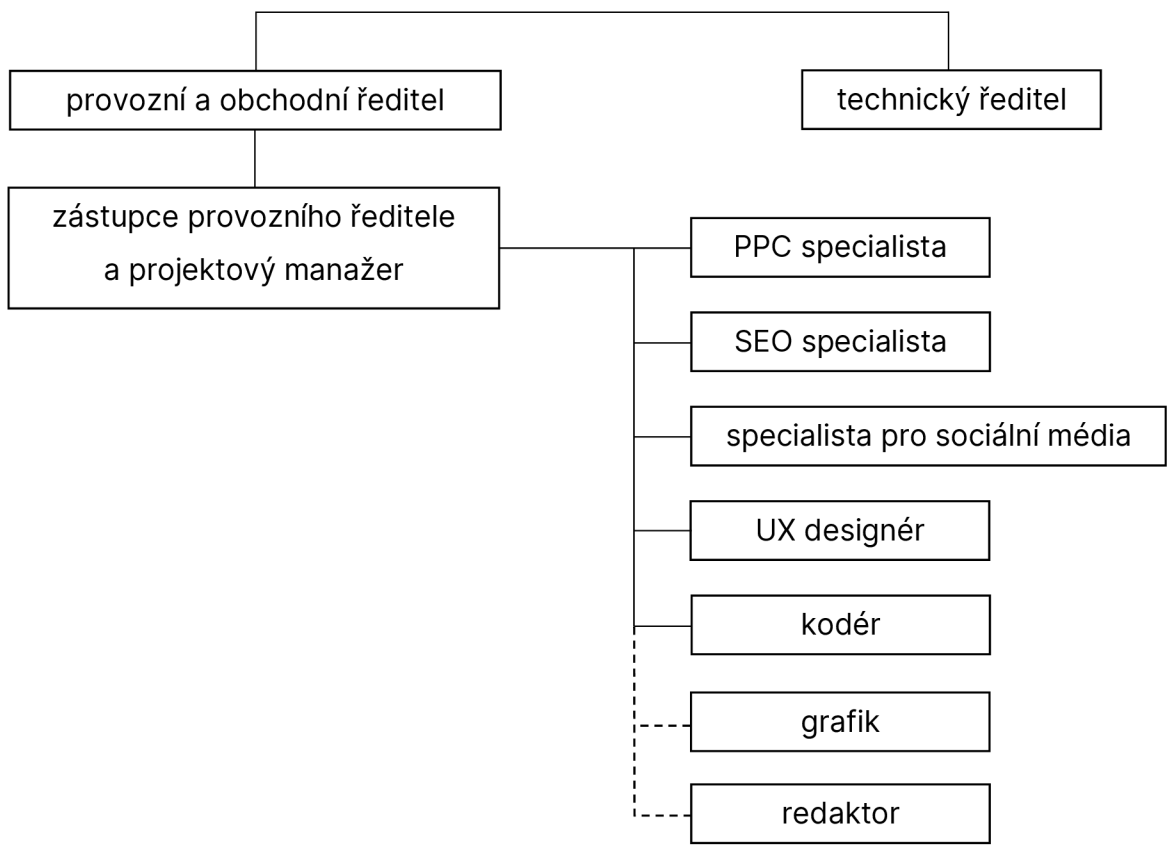
Díky zjištění nefunkčnosti sociálních sítí, které jsou v dnešní době jedním z klíčových nástrojů pro komunikaci ať už s potenciálními, nebo stávajícími zákazníky, vyvstala otázka: „Jak firma komunikuje se zákazníky?“ Společnost disponuje pevnou základnou stálých klientů, se kterými komunikuje individuálně. Další částí jsou noví klienti, kteří přichází poptat služby od SEMTIX s.r.o. na základě doporučení. Mezi klientelou se ale najdou i tací, kteří firmu osloví na základě vlastní iniciativy. Dříve firma využívala služeb navolávací agentury, která zprostředkovávala tzv. „studené“ kontakty. To však bylo velice finančně i časově náročné a v širším časovém horizontu nevýhodné.

8.4 Podniková struktura

Společnost SEMTIX s.r.o. se skládá pouze z malého počtu zaměstnanců. Firemní kultura striktně nevymezuje nadřízenost a podřízenost. Za nejvyšší pozice však lze považovat technického ředitele a provozního ředitele, který zároveň působí jako obchodní ředitel. Pozice generálního ředitele zde zavedena není. Střední management představuje do jisté míry projektový manažer, který zároveň plní funkci zástupce provozního ředitele.

Ve společnosti jsou dále pozice jako PPC specialista, SEO specialista, specialista pro správu sociálních médií, UX designér⁵ či kodér. Společnost dále dlouhodobě spolupracuje s freelancery, kteří plní zejména funkci grafika a redaktora. Celková podniková struktura byla pro přehlednější interpretaci zpracována také vizuálně (viz Obrázek 7). Externisti jsou zde zaznamenáni pomocí přerušované linky.

⁵ UX designér se stará o uživatelsky přívětivé prostředí webových stránek, tzn. zajišťuje uživatelskou bezproblémovou orientaci a snadné pohybování na webových stránkách. (BlueGhost, 2020)



Obrázek 7 – Podniková struktura SEMTIX s.r.o.
Zdroj: Vlastní zpracování

9 Aktuálně podnikem využívané motivační nástroje

Sledovaná společnost využívá finanční i nefinanční motivační nástroje. Zároveň také aplikuje některé z motivačních trendů. Jednotlivé nástroje motivace vybírají členové vedení firmy, kteří již v minulosti působili na manažerských pozicích. Aplikace motivačních nástrojů by tedy měla být, díky jejich zkušenostem s vedením lidí, hlouběji promyšlená. Informace pro tuto část práce byly získány prostřednictvím osobního rozhovoru se členem vedení společnosti.

Z oblasti finančních motivačních nástrojů společnost využívá základní mzdu, pohyblivé složky mzdy, odměny vázané na osobní schopnosti pracovníka a zaměstnanecké výhody. Základní mzdu zaměstnanci obdrží vždy jednou měsíčně, což je v České republice standardem. Tato částka je navýšena o odměny. Jejich přidělení se řídí spíše intuicí vedení, tzn. nejsou podloženy žádnými konkrétními údaji (např. výkonové záznamy). Dále jsou do finančního hodnocení zařazeny mimořádné odměny vázané na nadstandartní výkony zaměstnanců (např. získání nového klienta). Společnost nevyužívá mzdových příplatků. Ze zaměstnaneckých výhod jsou pracovníkům nabízeny např. příspěvky na stravování, dojíždění a mobilní paušál. Dále je jim umožňováno absolvování jimi vybraných školení a to v neomezené míře. Samozřejmostí jsou i bonusové dny volna v období vánočních svátků, které zaměstnanci nemusí čerpat ze své dovolené. Dalším benefitem je flexibilní pracovní doba, tzn. nezáleží zda pracovník začne svou práci v 7, nebo 9 hodin. Důležité je, aby byly splněny všechny úkoly, které má na starosti, a byl v práci přítomen v případě konání porad či řešení společných úkolů.

Nefinanční motivaci pracovníků spíše není v podniku věnována speciální pozornost. Nástroje se aplikují intuitivně a neklade se na ně příliš velký důraz. Způsob zadávání úkolů je spíše neosobní přes software Basecamp. Zde pracovníci naleznou všechny úkoly, které je potřeba vypracovat. Pouze v případě potřeby (např. složitější úkoly, specifické úkoly) jsou požadované úlohy vysvětlovány osobní formou. Delegace úkolů probíhá také především intuitivně. Vždy na začátku spolupráce s klientem jsou potřebné úlohy rozděleny mezi zaměstnance a je jim stanovena časová dotace na jejich vypracování. Při plnění zadaného úkolu zaměstnanci zaznamenávají svůj posun do softwaru Everhour. Ten společnosti slouží zejména jako výkaz hodin každého z pracovníků. Pro zpětnou vazbu a hodnocení odvedené práce jsou

využívána společná setkání, která se ale nekonají v pravidelných intervalech. Vedení společnosti uznalo, že by se těmto aktivitám měl dát větší řád. Jako první krok k upevnění pravidelného setkávání zaměstnanců zavedlo pondělní porady. Zároveň společnost spoléhá na dostatečnou sebereflexi a sebehodnocení zaměstnanců zejména z důvodu udržení přátelské atmosféry na pracovišti. Nechtějí přílišnou kontrolou vyvolat v pracovnících negativní pocity.

Hojně využívaný zaměstnanecký benefit, který byl rozšířen zejména v období pandemie Covid-19, je práce z domova (tzv. homeoffice). Firma ji ale nabízí pouze v částečné podobě, tzn. zaměstnanec musí určitý počet dní strávit i v kanceláři. Podmínkou je také absolvování vstupního zaučení v rozsahu několika měsíců. Tohoto benefitu je spíše využíváno v případech onemocnění dítěte, nutnosti přítomnosti při příchodu řemeslníků apod. Homeoffice společně s flexibilní pracovní dobou přispívá k work-life balancu. Firma také využívá do jisté míry teambuildingu, který ale realizuje pouze formou vánočních večírků. Jelikož se společnost skládá z malého počtu zaměstnanců, má tento nástroj velký potenciál. Bohužel tohoto potenciálu není dostatečně využíváno. Dalším trendovým nástrojem v oblasti motivace je koučování, které však není ve společnosti SEMTIX s.r.o. využíváno. Tento nástroj ale znamená značný potenciál pro firmy menší velikosti, protože v nich lze uplatňovat velice individuální přístup k jednotlivým pracovníkům.

Podle vedení společnosti splňují aplikované motivační nástroje požadovaný efekt, který se od nich očekává. S negativními reakcemi se dříve setkalo ve spojení se systémem evidence odpracované doby. Tuto evidenci obsluhuje každý zaměstnanec individuálně. V několika případech nebyli zaměstnanci schopni vykázat celý pracovní den. To nastalo například z důvodu specifičnosti úkolu, který nemohli přesně zařadit do svého výkazu. Další z příčin bylo zapomenutí spuštění evidence času či zkrátka nevykonali takové množství práce, které by pracovní dobu pokrylo. Tuto evidenci odpracované doby firma ale stále využívá a případné problémy se snaží náležitě vyřešit. Mezi nástroje, které dnes firma již nevyužívá, patří možnost úplného homeoffice. Jak již bylo zmíněno, zaměstnancům je práce z domova stále umožňována, ale pouze v částečné podobě. Režim úplné práce z domova se společnosti neosvědčil, a proto byla tato zaměstnanecká výhoda zrušena. Důvodem byl zejména chybějící osobní kontakt a s tím spojené časté konflikty mezi pracovníky.

Aktuálně společnost motivaci pracovníků nevyhodnocuje žádnými speciálními postupy. Obecně je však otevřena návrhům inovací. A to nejen v oblasti motivace, ale i v celkovém zefektivnění svého podnikání. Tyto návrhy nemusí vznést pouze vedení firmy, ale i samotní zaměstnanci mohou přispět svými nápady.

10 Analýza míry motivace zaměstnanců

Tato práce se zabývá především zaměstnanci. Je tedy nutné rozklíčovat jejich pohled na vedením využívané motivační nástroje. Nejen tuto problematiku zkoumá dotazník, který byl zaměstnancům zaslán v online podobě. Pro získání dalších informací byl respondentům také poskytnut test „Motivační typy lidí“. Celého průzkumu se zúčastnili tři stálí zaměstnanci a jeden brigádník. Ten byl zapojen zejména z důvodu existence možnosti jeho budoucího stálého zaměstnání ve společnosti. Celý průzkum probíhal anonymně pouze za použití prvků pro odlišení pracovníků.

10.1 Test „Motivační typy lidí“

První kontakt se zaměstnanci proběhl formou poskytnutí testu na téma motivační typy lidí dle Plamínka (2013) (viz Příloha A). Test byl zaměstnancům dodán v papírové podobě spolu s příloženými instrukcemi pro vyplnění testu. Jejich součástí bylo také číslo, které jednotlivým testům přidělila autorka práce. Tento prvek dále slouží ke spárování jednotlivých materiálů, tzn. testu a dotazníku. K využití odlišení pomocí přiděleného čísla bylo přistoupeno zejména z důvodu vyšší individualizace při hodnocení motivace konkrétního pracovníka. Zároveň bylo záměrem ponechat zaměstnancům jistou anonymitu.

Test byl poskytnut nejen čtyřem zaměstnancům, kteří se účastní průzkumu, ale také jejich nadřízeným. Jeho výstupem totiž není pouze motivační typ člověka, který ho vyplňoval, ale také vzájemné vztahy mezi jednotlivými typy. Na pracovišti neprobíhá kontakt pouze mezi zaměstnanci na stejně vysoké pozici. Z tohoto důvodu bylo zapojení vedoucích pracovníků vhodné.

Mezi stálými zaměstnanci se nachází objevovatel, zpřesňovatel a jeden zaměstnanec na pomezí objevovatele a zpřesňovatele. Brigádník pak zaujímá roli sladovatele. V této skupině je nejvyšší pravděpodobnost vzniku konfliktu mezi dvěma objevovateli. Ten může potenciálně nastat při vzájemné spolupráci (např. na projektu). Pokud se však objevovatelům podaří zvládnutí vzájemného konfliktu jako výzva, nebo ho tak sami pojmu, dokážou nalézt efektivní řešení. Velmi znatelné rozdíly povahy lze pozorovat mezi sladovateli a objevovateli. Zde mohou vznikat konflikty

zejména ze vzájemného nepochopení. V případě neshod se sladovatel snaží vzájemné vztahy urovnat, ale pro objevovatele je tento přístup nepříjemný. Situaci je možné vyřešit pomocí nestranného prostředníka, který rozdíl jejich osobností vysvětlí. Menší rozpory mohou vznikat také mezi dvěma zpřesňovateli. Ty jsou většinou vázány na snahu o precizní výkon práce. Ostatní kombinace (zpřesňovatel a sladovatel, objevovatel a zpřesňovatel) bývají poklidné a nevznikají zde žádné konflikty způsobené motivačním založením. (Plamínek 2013)

Vedení společnosti se skládá ze dvou sladovatelů a jednoho objevovatele. Zde opět může nastat konflikt kvůli vzájemnému nepochopení mezi sladovatelem a objevovatelem. Vztahy dvou sladovatelů nebývají nijak výbušné. Drobné konflikty však mohou vyústit v rychlé šíření pomluv. To sladovatelům nečiní žádný problém, protože díky svému bohatému budování vztahů s ostatními mají rozsáhlou síť kontaktů. Toto chování je v případě nadřízených pozic nežádoucí. Je nutné, aby nadřízený pracovník disponoval přirozenou autoritou, kterou by případný vznik pomluv směrem k jeho osobě mohl poškodit. (Plamínek 2013)

Nejvýraznější problém, který by mohl nastat mezi vedením společnosti a zaměstnanci, je vztah mezi sladovatelem a objevovatelem. V tomto případě je hrozba vzniku konfliktu ze vzájemného nepochopení kritická. V podniku je potřeba, aby úkolům zadávaným nadřízenými pracovníky zaměstnanci plně rozuměli. Jak již bylo řečeno, tuto situaci lze vyřešit nestranným prostředníkem, kterým by v tomto případě mohl být pouze zpřesňovatel z řad zaměstnanců. (Plamínek 2013)

10.2 Dotazníkové šetření

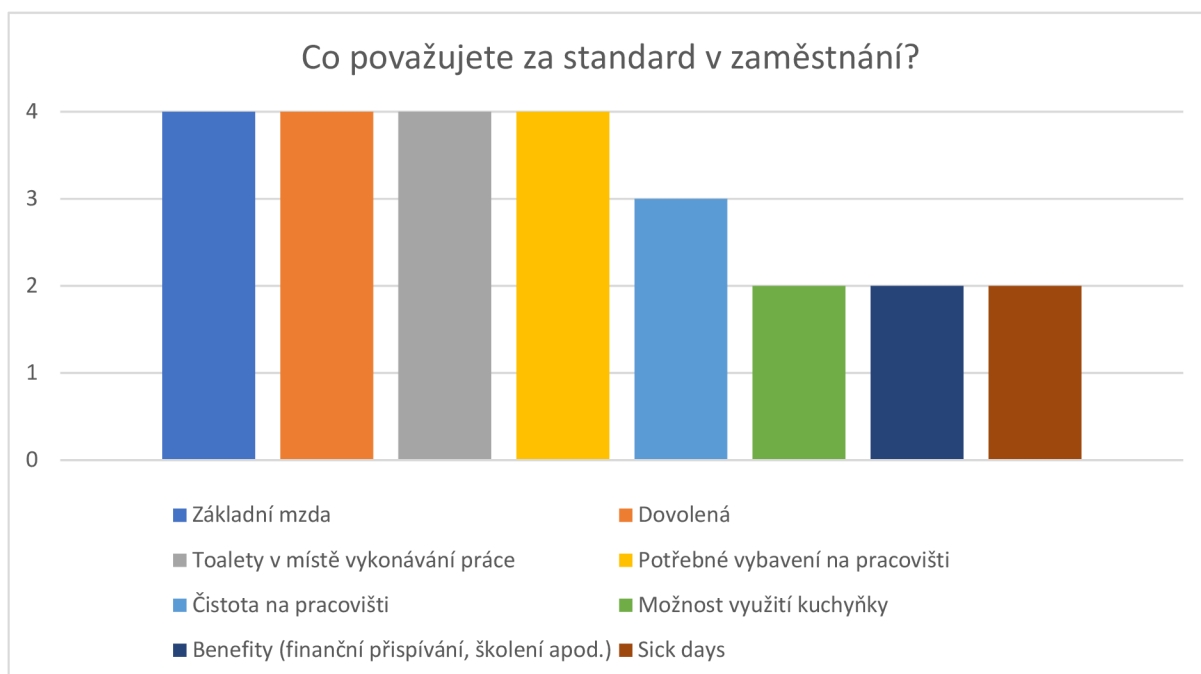
Po vyhodnocení výše zmiňovaného testu došlo k aplikaci online dotazníku, který byl určen již pouze pro čtyři zaměstnance účastníci se průzkumu. Dotazník byl vyhotoven ve dvou verzích prostřednictvím nástroje Formuláře Google. První verze byla určena pro stálé zaměstnance (viz Příloha B) a druhá pro brigádníka. K tomuto rozhodnutí bylo přistoupeno zejména z důvodu nevhodnosti některých otázek pro brigádníka. Na vzniklé odchylky bude upozorněno při rozboru jednotlivých otázek. Respondenti před započítáním vyplňování testu uvedli již zmiňované číslo, které jim bylo náhodně

přiděleno při prvním kontaktu s nimi. Díky tomu bylo možné jednotlivé testy a dotazníky spárovat.

10.2.1 Standardy zaměstnanců

První část dotazníku byla zaměřena na Herzbergovu dvoufaktorovou teorii, konkrétně na hygienické faktory. Ty sice žádný motivační účinek nemají, ale jejich naplnění je nezbytným předpokladem pro působení motivátorů. Položené otázky zkoumaly, co je pro zaměstnance standardem a zda jsou tyto standardy v aktuálním zaměstnání naplňovány. Otázky byly položeny v polouzavřené podobě, tzn. byl uveden výčet potenciálně možných standardů spolu s polem pro uvedení vlastní odpovědi. Respondenti mohli zvolit více než jednu možnost.

Pro vizualizaci odpovědí byl vybrán sloupcový graf (viz Obrázek 8), do kterého byly zaznamenány pouze ty možnosti, které zvolilo dva a více respondentů. Z odpovědí respondentů je patrné, že mezi jejich standardy v zaměstnání patří zejména základní mzda, dovolená, toalety v místě vykonávání práce a potřebné vybavení na pracovišti. Všechny tyto možnosti zvolil každý z dotazovaných. Dále pak považují za standardní čistotu na pracovišti, možnost využití kuchyňky, benefity a sick days.



Obrázek 8 – Sloupcový graf pracovních standardů respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování

Lze si všimnout, že respondenty volené možnosti zcela neodpovídají originální Herzbergově dvoufaktorové teorii. Ten totiž do hygienických faktorů nezahrnuje například benefity jako je finanční přispívání, školení, sick days apod. Dle zmiňované teorie jsou benefity striktně zařazovány do motivátorů. Navzdory tomu je nyní polovina respondentů považuje za standard (resp. hygienický faktor). Vysvětlením může být výrazný obecný rozvoj možností, které jsou zaměstnancům nabízeny. To tedy lze považovat za jednu z příčin navýšení jejich standardů.

Největší nespokojenost s naplňováním standardů byla v následující otázce zaznamenána u sick days. Ty nejsou společnostmi poskytovány vůbec, což se také odrazilo v odpovědích respondentů. Polovina z nich označila naplňování tohoto standardu za nedostatečné. Dále jeden z respondentů uvedl vlastní odpověď: „*Neřekl bych, že nejsou naplňovány, ale určitě by se to dalo vylepšit,*“ která opět značí jistou míru nespokojenosti s naplňováním jeho standardů.

10.2.2 Zhodnocení přístupu zaměstnance

Následující sekce dotazníku se skládala z šesti tvrzení, která byla sestavena dle Likertovy metody. Respondenti měli za úkol vyjádřit míru svého souhlasu s uvedenými tvrzeními na pětibodové stupnici. Nejnižší hodnota (tzn. 1) znamenala „nesouhlasím“ a nejvyšší (tzn. 5) „souhlasím“. Tvrzení byla vytvořena na základě McGregorovy teorie X a teorie Y. Zkoumala tedy přístup zaměstnanců k jejich práci. Získané odpovědi byly zaznamenány do Tabulky 3, kde je pro odlišení jednotlivých respondentů využíváno jejich přidělené číslo.

Tabulka 3 – Hodnocení tvrzení týkající se přístupu respondenta k jeho práci

Použité tvrzení / číslo respondenta	č. 1	č. 2	č. 3	č. 6
Svou práci vykonávám rád/a.	5	5	3	4
Ve výkonu své práce vidím širší smysl než pouze zdroj obživy.	4	5	3	5
Mám zájem o rozvoj svých znalostí a dovedností.	5	4	5	5
Nebojím se podstupovat riziko.	4	5	4	5
Nevadí mi nést odpovědnost.	4	5	4	4
Raději pracuji samostatně.	4	5	3	4

Zdroj: Vlastní zpracování

Předpokladem pro hodnocení zaměstnance jako člověka s pozitivním přístupem ke své práci (resp. dle teorie Y) bylo zvolení možností 5 nebo 4. Tyto možnosti se totiž nacházejí v kladné části škály. Prostřední hodnota (tzn. 3) byla vnímána jako neutrální přístup. Zbývající možnosti (tzn. 2 a 1) byly považovány za znaky zaměstnance s negativním přístupem (resp. dle teorie X).

Většina respondentů vykazuje rysy pracovníka dle teorie Y, tzn. zejména pozitivní přístup ke své práci a zájem o seberozvoj. Tento typ zaměstnance je pro společnost vždy přínosem. Respondent číslo 3 však ve vyšší míře vyjádřil odpovědi, které jsou na pomezí teorie X a teorie Y. To potenciálně může znamenat počínající negativní přístup k jeho zaměstnání.

10.2.3 Pracovní prostředí

Mezi zcela základní faktory, které ovlivňují motivaci zaměstnanců, nepatří pouze naplnění standardů, ale také vnější prostředí, ve kterém se zaměstnanec při výkonu své práce nachází. Další sekce, skládající se z pěti tvrzení, se tedy věnovala vztahu

respondenta ke kolegům, k prostředí pracoviště a k samotné společnosti. I zde byla aplikována Likertova metoda a to obdobným způsobem jako u předchozí sady otázek.

Tabulka 4 – Hodnocení tvrzení týkající se pracovního prostředí

Použité tvrzení / číslo respondenta	č. 1	č. 2	č. 3	č. 6
V kolektivu kolegů se cítím dobře.	4	5	4	5
Výkony mých kolegů mě motivují.	3	4	3	4
Komunikace na pracovišti probíhá hladce.	1	3	4	5
Vyhovuje mi prostředí pracoviště.	3	4	3	3
Ztotožňuji se s podnikem, ve kterém působím.	4	4	3	4

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle odpovědí zaznamenaných v Tabulce 4 lze konstatovat, že nejméně pozitivní přístup byl vyjádřen u tvrzení zaměřeného na prostředí pracoviště. To potvrzuje fakt, že modus (\hat{x}) odpovědí u tohoto tvrzení je možnost 3, kterou lze interpretovat jako neutrální.

Výrazný negativní výkyv v odpovědi byl zaznamenán pouze u respondenta číslo 1. Jeho striktní nesouhlas souvisel s hladkým průběhem komunikace na pracovišti. Odpovědi respondentů se u tohoto tvrzení výrazně odlišovaly. Proto bylo přistoupeno k výpočtu aritmetického průměru. Ten byl vyčíslen v hodnotě 3,25, tzn. názor respondentů je neblíže neutrálnímu stupni, ale lehce směřuje ke stupni 4. Pohybuje se tedy v kladné části škály.

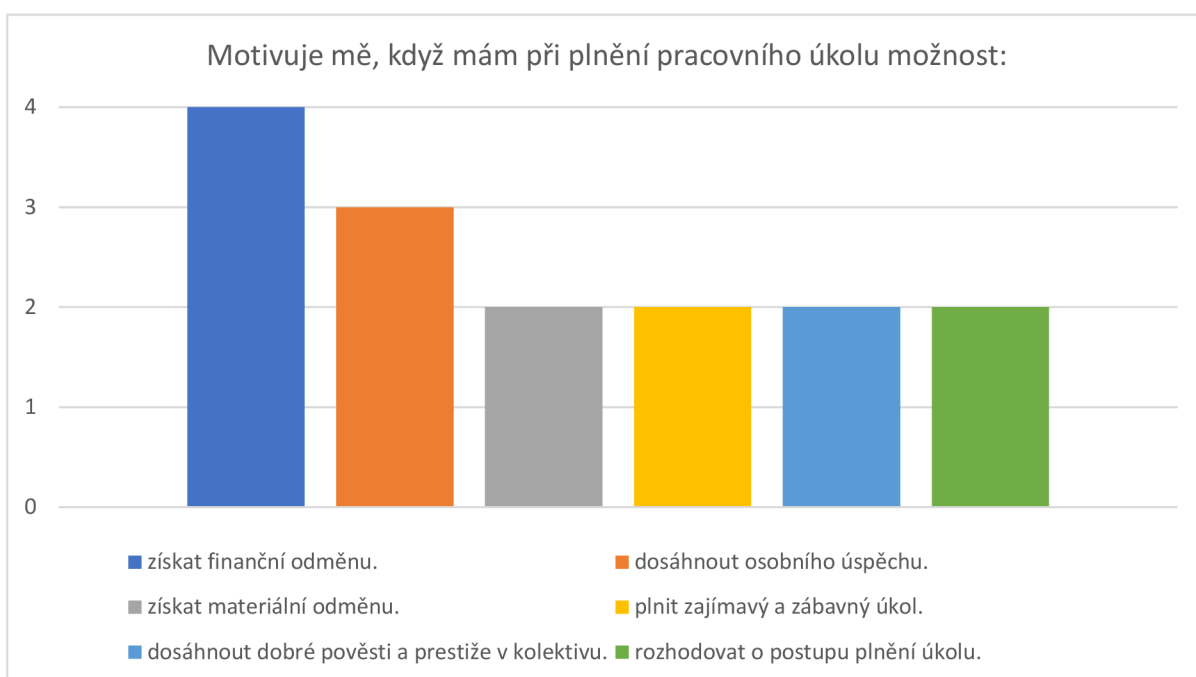
10.2.4 Postoj zaměstnance k využívaným motivačním prvkům

Částí věnující se vnějšímu prostředí byl uzavřen pomyslný úvod dotazníku. Následující otázky se vztahovaly již přímo k motivaci respondenta a jeho vztahu k společností využívaným motivačním nástrojům.

Nejprve byla formou otevřené otázky respondentům dána možnost vyjádřit jejich vnímání využívaných motivačních prvků svými slovy. Nejčastěji respondenti upozorňovali na nízkou míru využívání motivačních prvků. Jeden z nich však konstatoval: „Myslím, že by se motivace dala určitě zlepšit, ale pro mě je dostatečná.“ Z toho plyne, že pro každého je dostatečná míra využití motivačních prvků jiná. Tento respondent ale vyjádřil i kritický přístup: „...a věřím, dokonce vím, že všichni nejsou motivováni dle potřeb vedení dostatečně.“

10.2.5 Způsoby motivace a finanční nástroje

Jak bylo v předchozí části zmíněno, každého mohou motivovat různé faktory nebo odlišná míra jejich využití. Pro tuto problematiku byla zvolena polouzavřená otázka s umožněním výběru několika možností najednou a prostorem pro případné doplnění své vlastní odpovědi. Pro znázornění odpovědí byl opět vybrán sloupcový graf (viz Obrázek 9), který obsahuje pouze ty možnosti, které zvolilo dva a více respondentů.



Obrázek 9 – Sloupcový graf motivačních faktorů preferovaných respondenty
Zdroj: Vlastní zpracování

Jedinou možností, kterou zvolili zcela všichni respondenti, bylo „získat finanční odměnu“. Tuto skutečnost lze spojit s dříve zmiňovanými standardy, kde se na vrchních příčkách umístila možnost „základní mzda“. Potvrzuje se tedy důležitost tohoto faktoru. Finančním motivačním prvkům se dále věnovala následující otázka,

kteřá zkoumala míru spokojenosti respondentů s jejich finančním ohodnocením. V tomto případě byla zvolena Stapelova škála se sudým počtem možností, tzn. nebylo možné zvolit prostřední hodnotu. Dle názoru autorky práce by zaměstnanec neměl zaujímat neutrální postoj ke svému finančnímu ohodnocení.

Zvolená škála byla v rozsahu od 1 (tj. nevyhovuje) do 4 (tj. vyhovuje). Všichni z respondentů zvolili hodnotu 3, tzn. spíše vyhovuje. Výsledek není považován za negativní. U této otázky není zcela rozhodující zda je hodnocena nejvyšším stupněm (tj. 4). Důležité je, zda je hodnocena v kladné části škály (tj. 3 a 4). V návaznosti na skutečnost, že finanční odměna je pro skupinu respondentů motivátorem, je vidina jejího možného zlepšení žádoucí.

Pokud bychom se vrátili zpět k Obrázku 8, zjistíme, že druhým nejvíce voleným motivátorem je možnost dosáhnout osobního úspěchu. To lze opět spojit s tím, že se mezi respondenty nachází zejména zaměstnanci odpovídající McGregorově teorii Y (resp. mající zájem o seberozvoj). Dále již následují pouze možnosti, které vždy zvolili dva respondenti, a to možnost získat materiální odměnu, plnit zajímavý a zábavný úkol, dosáhnout dobré pověsti a prestiže v kolektivu a možnost rozhodovat o postupu plnění úkolu.

Na základě zjištěných souvislostí mezi typem zaměstnance určeným dle McGregorovy teorie X a teorie Y a faktory, které dané zaměstnance motivují, bylo přistoupeno ke změření síly vzájemné závislosti těchto dvou proměnných. Testování hypotéz o existenci závislosti bylo vyloučeno z důvodů práce s celým základním souborem.

Pro změření síly závislosti byl zvolen Cramerův koeficient kontingence. Předpokladem pro realizaci výpočtu je mimo jiné známost hodnoty testového kritéria G. Byla tedy zkonstruována kontingenční tabulka (viz Tabulka 5), do které byly zaznamenány reálné a teoretické četnosti. Pracovníci byli v tomto případě rozděleni do dvou skupin dle jejich dříve určeného typu (tzn. X nebo Y). Tři z nich jednoznačně vykazovali rysy typu Y a jeden byl na pomezí těchto dvou typů. Tento zaměstnanec byl zařazen do skupiny „typ X“, protože jeho neutrální odpovědi mohou představovat potenciální riziko začínajícího negativního přístupu k jeho práci.

Tabulka 5 – Zkoumání závislosti typu zaměstnance na motivačním faktoru

Typ zaměstnance / Motivační faktor		Finanční odměna	Materiální odměna	Zajímavý a zábavný úkol	Osobní úspěch	Dobrá pověst a prestiž v kolektivu	Zodpovědnost za splnění úkolu	Rozhodování o postupu plnění úkolu	Práce v kolektivu	Práce samostatně	n _{i.}
Typ X	Reálná četnost	3	2	1	2	2	1	1	0	1	13
	Teoretická četnost	3,06	1,53	1,53	2,30	1,53	0,76	1,53	0	0,76	
Typ Y	Reálná četnost	1	0	1	1	0	0	1	0	0	4
	Teoretická četnost	0,94	0,47	0,47	0,71	0,47	0,26	0,47	0	0,47	
n _{.j}		4	2	2	3	2	1	2	0	1	17

Zdroj: Vlastní zpracování

Následně bylo pomocí údajů uvedených v kontingenční tabulce vypočítáno testové kritérium G prostřednictvím Vzorce 28.

$$G = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n'_{ij})^2}{n'_{ij}}, G \in < 0, n \cdot h >, h \dots \min(r - 1), (s - 1). \quad (28)$$

$$\begin{aligned} G &= 0,0012 + 0,1444 + 0,1836 + 0,0391 + 0,1444 + 0,0758 + 0,1836 + 0 + 0,0758 \\ &\quad + 0,0038 + 0,4700 + 0,5977 + 0,4700 + 0,2600 + 0,5977 + 0 + 0,2600 \\ &= 3,6256 \end{aligned}$$

Po získání všech potřebných hodnot byla změřena síla závislosti pomocí Cramerova koeficientu kontingence (viz Vzorec 29). Z vypočtené hodnoty tohoto ukazatele lze konstatovat, že mezi zvolenými proměnnými existuje středně silná závislost.

$$C_c = \sqrt{\frac{G}{n \cdot h}}; C_c \in < 0,1 > \quad (29)$$

$$C_c = \sqrt{\frac{3,6256}{17 \cdot 1}} = 0,462$$

10.2.6 Zaměstnanecké výhody

Motivačním nástrojem, který stojí na pomezí finančních a nefinančních nástrojů, jsou zaměstnanecké výhody. Tomuto tématu byly věnovány dvě otázky. První z nich byla položena formou uzavřené otázky s možností vícenásobného výběru. Sledovala míru využití pracovníkům nabízených zaměstnaneckých výhod. Následující otázka zjišťovala zájem o jiné populární zaměstnanecké výhody, které zaměstnavatel nenabízí. Byla formulována jako polouzavřená otázka s možností vícenásobného výběru a prostorem pro vlastní odpověď. Tato část dotazníku se v případě brigádníka odlišovala. Obě otázky byly nahrazeny pouze jednou, která zkoumala brigádníkův potenciální zájem o zaměstnanecké výhody v případě, že by se stal stálým zaměstnancem. Aktuálně mu totiž nejsou žádné z těchto výhod nabízeny. Otázka byla opět sestavena jako polouzavřená s možností vícenásobného výběru a prostorem pro vlastní odpověď.

Nejprve bude zaměřena pozornost na otázky směřující ke stálým zaměstnancům. Získané výstupy byly zaznamenány vždy formou tabulky rozdělení četností. První z otázek zkoumala využití nabízených zaměstnaneckých výhod (viz Tabulka 6). Nejvíce využívané jsou příspěvky na stravování a homeoffice. Tyto dvě výhody využívají všichni respondenti z řad stálých zaměstnanců. Dále dva respondenti využívají příspěvky na mobilní paušál a možnost absolvování jimi vybraných školení. Příspěvky na dojíždění však využívá pouze jediný respondent. U této možnosti je ale nízký počet zcela relevantní, protože není pravidlem, že všichni zaměstnanci tento benefit potřebují (např. pokud je místo bydliště a pracoviště shodné). Málo využívané

jsou také bonusové dny volna, které jsou umožňovány v období vánočních svátků. Možnost, kterou žádný z respondentů nezvolil, je pouze jedna a tou je flexibilní pracovní doba.

Tabulka 6 – Využití nabízených zaměstnaneckých výhod

Nabízené zaměstnanecké výhody (x_i)	Četnost	
	Absolutní (n_i)	Relativní (p_i)
Příspěvky na stravování	3	0,25
Homeoffice	3	0,25
Příspěvky na mobilní paušál	2	0,17
Libovolné školení	2	0,17
Příspěvky na dojíždění	1	0,08
Bonusové dny volna	1	0,08
Flexibilní pracovní doba	0	0,00
Σ	12	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Následující otázka se soustředila na potenciální zájem respondentů o obecně populární zaměstnanecké výhody, které ale jejich zaměstnavatel aktuálně nenabízí (viz Tabulka 7). Výrazný zájem byl projeven o třináctý plat nebo o sick days. Dále dva respondenti vyjádřili svou náklonnost k příspěvkům na důchodové pojištění. Jeden z respondentů označil možnost MultiSport karty a jiný projevil zájem o teambuildingy.

Tabulka 7 – Zájem o populární zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody nenabízené aktuálním zaměstnavatelem (x_i)	Četnost	
	Absolutní (n_i)	Relativní (p_i)
Třináctý plat	3	0,30
Sick days	3	0,30
Příspěvky na důchodové pojištění	2	0,20
MultiSport karta	1	0,10
Teambuildingy	1	0,10
Služební elektronika	0	0,00
Služební automobil	0	0,00
Σ	10	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Odpovědi brigádníka se ve většině shodovaly se zvolenými možnostmi stálých zaměstnanců. Projevil zájem o příspěvky na stravování, flexibilní pracovní dobu, homeoffice, Multisport kartu, třináctý plat a o sick days.

10.2.7 Nefinanční nástroje

Nefinanční nástroje byly zastoupeny sadou tvrzení zkonstruovaných opět dle Likertovy metody jako v předcházejících případech. Tvrzení se věnovala zejména způsobu zadání pracovních úkolů, jejich kontrole, hodnocení a zpětné vazbě.

Tabulka 8 - Hodnocení tvrzení týkající se nefinančních nástrojů

Použité tvrzení / číslo respondenta	č. 1	č. 2	č. 3	č. 6
Způsob zadávání pracovních úkolů mi vyhovuje.	4	4	3	5
Úkoly jsou zadávány dostatečně jasně.	3	3	3	4
V případě nejasností se mi dostane náležitá pomoci.	4	4	4	5
Systém hodnocení úkolů mi vyhovuje.	4	4	2	4
Má práce je dostatečně oceňována/chválena.	4	4	3	4
Dostávám dostatečnou zpětnou vazbu k mé práci.	3	3	2	3
Jsem spokojen/a s mírou delegace úkolů.	4	4	3	2

Zdroj: Vlastní zpracování

Odpovědi respondentů jsou pro lepší přehlednost opět interpretovány formou tabulky (viz Tabulka 8). Nejprve byla použita tři tvrzení, která se věnovala způsobu zadávání úkolů. Využívaný způsob respondentům vyhovuje, ale potenciální problém může nastávat v případě jasnosti zadání úkolů. Zde respondenti vyjádřili spíše neutrální postoj. Modus (\hat{x}) tohoto tvrzení je totiž možnost 3. Z následujícího tvrzení je však patrné, že v případě nejasností se jim náležitá pomoci dostane. Zde je modus (\hat{x}) možnost 4 (resp. spíše souhlasím). Následující tři tvrzení byla zaměřena na hodnocení odvedené práce. Systém hodnocení úkolů a míru ocenění či chválení práce respondenti také hodnotí spíše kladně. Dále následovalo tvrzení věnované zpětné vazbě od vedení společnosti směrem k zaměstnancům. Zde bylo zaznamenáno nejhorší hodnocení v dané sadě tvrzení. V průměru ($\bar{x} = 2,75$) se respondenti kloní k odpovědi téměř neutrální, ale ve směru k hodnotě 2 (resp. spíše nesouhlasím).

K tomuto tématu se také váže tvrzení ohledně míry kontroly pracovních úkolů, které bylo do této sekce zařazeno, ale není zmíněno v tabulce. Důvodem je odlišný způsob bodování než u předchozích tvrzení. Zde měli respondenti k dispozici pouze škálu

v rozsahu od 1 (kontrola vůbec neprobíhá) do 3 (kontrola probíhá příliš často). Většina z respondentů zvolila střední možnost, tzn. kontrola ve společnosti probíhá přirozeně a v přijatelné míře. Pouze jeden z respondentů zvolil „kontrola probíhá příliš často“.

U posledního tvrzení zmíněného v Tabulce 6 lze opět pozorovat spojitost s otázkou ohledně faktorů, které respondenty motivují. Tvrzení se věnuje tématu delegace úkolů, která je neodmyslitelně spojena s povinností zaměstnance rozhodovat (např. i o postupu plnění úkolu) samostatně. V případě otázky zaměřené na faktory, které respondenty motivují, označili „možnost rozhodovat o postupu plnění úkolu“ dva ze čtyř respondentů. Konkrétně se jednalo o respondenta číslo 2 a číslo 3. Respondent 2 je s mírou delegace úkolů spíše spokojen a respondent 3 má neutrální postoj. Kritický postoj k tomuto tématu vyjádřil pouze brigádník. V tomto případě je však nutné konstatovat, že u brigádníka nebude míra delegace tak vysoká jako u stálých zaměstnanců.

10.2.8 Motivační trendy

V dotazníku byly také zohledněny motivační trendy, a to konkrétně metoda koučování a work-life balanc. Otázka ohledně metody koučování byla zvolena jako uzavřená s možností výběru jedné odpovědi. Jejím cílem bylo zjistit, zda by o tuto metodu vedení respondenti měli zájem, či nikoli. Dva z nich zvolili možnost, že by jim metoda koučování vyhovovala, a dva si průběh této metody nedovedou představit.

Následující otázka byla věnována work-life balancu. Opět byla zvolena forma uzavřené otázky s možností výběru jedné odpovědi. V dotazníku pro brigádníka byla zcela vynechána, jelikož nezohledňuje čas strávený studiem. U této otázky dva respondenti zvolili odpověď, že jejich pracovní a osobní život má vyrovnaný vztah. Pouze u jednoho z respondentů převažuje život pracovní.

10.2.9 Spravedlivost hodnocení

Poslední část dotazníku byla tvořena sadou tří tvrzení, která vycházela z Adamsovy teorie spravedlivé odměny. Sledovala tedy postoj respondentů ke spravedlivosti jejich odměňování. Systému odměňování se věnovalo jedno tvrzení postaveno dle

Likertovy metody. Toto tvrzení bylo v případě brigádníka vynecháno, protože jeho odměnu tvoří pouze předem dohodnutá základní mzda, tzn. nedostává žádné jiné finanční odměny. Stálí pracovníci systém odměňování považují za spíše spravedlivý. Pouze jeden z nich zvolil neutrální postoj.

Dále bylo také zohledněno možné nadhodnocování a podhodnocování pracovníků. V tomto případě byly zvoleny dichotomické otázky. Žádný z respondentů si nemyslí, že dochází k nadhodnocování pracovníků a pouze jeden vyjádřil svou obavu, že dochází k podhodnocování některých pracovníků.

10.2.10 Vlastní poznámky zaměstnanců

Před finálním odesláním dotazníku měli respondenti formou otevřené otázky možnost zmínit jakoukoliv připomínku či doplňující informaci k tématu jejich pracovní motivace.

Většina respondentů doplňující poznámky neměla. Jeden z nich však upozornil na svou nespokojenost s firemní kulturou. Větou „*Aby práce nebyla jen práce, ale i zábava...*“ vyjádřil svůj zájem o více společných akcí, do kterých by se daly zařadit například teambuldingy.

11 Vyhodnocení získaných dat

Vyhodnocení dotazníků a testů bylo provedeno nejprve individuálně u každého respondenta. Poté jsou v samostatné podkapitole shrnuty obecně nejvýraznější problémy, které z analýzy dotazníků vyplynuly. Tato část je také spojena s autorčinými doporučeními pro potenciální řešení zmíněných problémů či zmírnění jejich dopadu.

11.1 Individuální hodnocení respondentů

Jak již bylo dříve zmíněno, respondenti dostali náhodně přidělená čísla, která sloužila zejména pro spárování jimi vyplňovaného testu na motivační typy lidí a poskytnutého dotazníku. Mezi stálé pracovníky patří respondenti číslo 1, 2 a 3. Respondent číslo 6 je ve společnosti zaměstnaný pouze jako brigádník.

11.1.1 Respondent číslo 1

Respondentovi číslo 1 jako jedinému byl vyhodnocen test na motivační typy lidí na pomezí dvou typů, a to objevovatele a zpřesňovatele. Jednotlivé charakteristiky budou zmíněny v následujících odstavcích ve vazbě na získané informace z dotazníku. Stejným způsobem bude také postupováno u následujících respondentů. Pracovní standardy respondenta číslo 1 jsou dle jeho názoru ve většině naplňovány. Svou nespokojenost vyjádřil pouze v případě sick days.

Dle McGregorovy teorie X a teorie Y respondent vykazuje rysy zaměstnance s pozitivním přístupem ke své práci. Nejkladnější odpovědi (tzn. hodnocené možností 5, resp. souhlasím) byly zaznamenány u tvrzení týkajících se vztahu k práci a zájmu o seberozvoj. Respondent také vyjádřil svůj pozitivní přístup k odpovědnosti a podstupování rizika. Zde lze vidět spojitost s rysem objevovatele, který rád podstupuje různé výzvy.

V části dotazníku soustředící se na pracovní prostředí respondent projevil striktní nesouhlas s hladkým průběhem komunikace na pracovišti. V tomto případě je nutné,

aby vedení společnosti od respondenta získalo podrobnější informace. Ty by měly být zaměřeny na identifikaci zdroje, díky kterému respondent pocitu nabyl.

Pracovník dále vyjádřil svůj kritický přístup k využití pracovních motivačních prvků jeho zaměstnavatelem. Konstatoval, že je v této oblasti prostor pro zlepšení. On se však cítí být motivován dostatečně. Dále prezentoval také svou domněnku o možné pro společnost nedostačující motivaci jeho kolegů.

Mezi prvky, které respondenta motivují, patří mimo jiné finanční či materiální odměna. To potvrzuje také volba základní mzdy jako jeho standardu v zaměstnání. Se svým finančním hodnocením je zaměstnanec aktuálně spíše spokojen, tzn. vidí zde potenciální prostor pro zlepšení. Jak již bylo zmíněno v předcházející kapitole, tento stav je zcela vyhovující. Systém odměňování považuje za spíše spravedlivý. To potvrzuje také fakt, že respondent nenabývá dojmu, že by docházelo k nadhodnocování, či podhodnocování pracovníků.

Dalším motivátorem, který zaměstnanec upřednostňuje, je příležitost pracovat na významných projektech. Zde může uplatnit své tvůrčí rysy a originální nápady, čímž disponuje dle definice motivačního typu objevovatele. Mimoto tento fakt potvrzuje aktivní přístup zaměstnance ke své práci. Ten se projevuje také v zájmu respondenta dosáhnout osobního úspěchu. U obou těchto motivátorů respondent uplatňuje také rys zpřesňovatele, a to snahu podat co nejlepší výkon.

Dle definice motivačního typu zpřesňovatele zaměstnanec preferuje také organizovanost práce a srozumitelnost zadaných úkolů. Jasnost zadávání pracovních úkolů však hodnotil prostřední hodnotou. Vidí zde tedy jistý prostor pro zlepšení. Ten je dle jeho odpovědi také v oblasti poskytování zpětné vazby k jeho práci. Toto tvrzení hodnotil rovněž prostřední možností. Na druhou stranu kontrola pracovních úkolů probíhá dle jeho názoru až příliš často.

Náplň práce respondenta číslo 1 by neměly tvořit pouze rutinní úkoly. Měla by být obohacena účastí na různých projektech, na kterých společnost například spolupracuje s důležitými klienty. To vyplývá nejen z označení práce na významném projektu jako motivátoru respondenta, ale také z jeho ostatních odpovědí, které v dotazníku uvedl. Díky jeho zájmu podstupovat různé výzvy a podávat u nich co

nejlepší výkony je respondent pro tyto projekty ideální. Nápomocné by mu mohly být také například při seberozvoji, o který v dotazníku projevil zájem. V případě zadání podobně rozsáhlých pracovních úkolů je potřeba, aby vedení společnosti nabídlo tomuto zaměstnanci adekvátní finanční i nefinanční ohodnocení. Pozornost by měla být zaměřena zejména na zpětnou vazbu, kterou nyní respondent považuje za problémovou. Tomuto zaměstnanci také záleží na jasnosti zadání úkolu. To představuje další oblast, které by jeho nadřízený pracovník měl věnovat péči.

11.1.2 Respondent číslo 2

Druhým stálým pracovníkem společnosti je respondent číslo 2. Ten vykazoval dle testu na motivační typy lidí rysy zpřesňovatele. V případě naplňování standardů respondent upozornil na benefity a sick days. Nemyslí si však, že tyto jeho standardy nejsou striktně nenaplňovány. Vidí zde ale prostor pro zlepšení.

I tento zaměstnanec vykazuje zcela jasně rysy pracovníka dle McGregorovy teorie Y. Téměř všechna tvrzení zabývající se touto problematikou označil nejvyšším hodnocením (tzn. možností 5, resp. souhlasím). Pouze u tvrzení týkajícího se zaměstnancova zájmu o rozvoj svých znalostí a dovedností byla zvolena možnost 4 (resp. spíše souhlasím).

Spíše kladné odpovědi byly také voleny v části věnující se pracovnímu prostředí. Zde byl vyjádřen neutrální přístup pouze v případě tvrzení týkajícího se hladkého průběhu komunikace na pracovišti. Znamená to tedy, že i tento zaměstnanec nabývá podobného dojmu jako respondent číslo 1. Jeho přístup však není tak kritický.

Dle názoru respondenta motivační prvky ve společnosti příliš využívány nejsou. Myslí si, že je zde prostor pro zlepšení. Zároveň však vyjádřil své pochopení pro současný stav. Domnívá se, že pokud by nenastaly komplikace v podobě epidemie Covid-19 a následné energetické krize, které výrazně ovlivnily mimo jiné stabilitu trhu, vyvíjel by se systém zvyšování mezd pozitivněji.

I pro tohoto respondenta je motivačním prvkem finanční odměna. Za svůj standard označil nejen základní mzdu, ale také benefity, mezi které patří například i finanční přispívání. Jak již bylo zmíněno, v oblasti naplňování benefitů vidí prostor pro zlepšení.

Měl by například zájem o zaměstnaneckou výhodu v podobě příspěvků na důchodové pojištění či třináctého platu. Se svým finančním ohodnocením je v aktuální době spíše spokojen. Systém odměňování však ohodnotil střední možností a vyjádřil svou domněnku, že dochází k podhodnocování některých pracovníků.

Zaměstnanec se cítí mezi svými kolegy dobře, a proto mu i záleží na tom, jakou pověst mezi nimi má. Je pro něj tedy motivátorem plnit pracovní úkoly, na jejichž základě může získat uznání nejen ze strany vedení, ale také od svých kolegů. Zde respondent využívá rysu zpřesňovatele, kterým je snaha dosáhnout co nejlepších výkonů. Je pro něj však důležité i jeho osobní uspokojení z vykonávané práce. V tomto směru preferuje možnost plnit zajímavý a zábavný úkol, díky kterému mu jeho práce bude dávat smysl. Z předchozích odpovědí je možné zjistit, že respondent ve své práci vidí širší smysl než pouze zdroj obživy.

Jako další svůj motivační faktor označil respondent možnost rozhodovat o postupu plnění úkolů. To je úzce spojeno s mírou jejich delegace. Tvrzení týkající se tohoto tématu zaměstnanec označil možností 4 (resp. spíše souhlasím). Lze tedy konstatovat, že tento jeho motivátor je podporován.

Jako zpřesňovatel tento respondent preferuje organizovanost práce a srozumitelnost zadaných úkolů. Stejně jako předchozí respondent hodnotil tvrzení věnující se jasnosti zadávání úkolů prostřední možností. Ke ztotožnění těchto dvou respondentů došlo také ve vazbě na názor ohledně frekvence zpětné vazby.

I v případě respondenta číslo 2 by jeho úkoly neměly obsahovat pouze rutinní záležitosti. Jedním z motivátorů zaměstnance je totiž možnost plnit zajímavé a zábavné úkoly. Na základě jeho dalších odpovědí autorka práce navrhuje aplikaci týmových úkolů. Považuje je za vhodné, protože díky této spolupráci by zaměstnanec mohl svým kolegům ukázat schopnosti, kterými disponuje. Zároveň by mu ale měla být přidělena v týmu taková role, která umožňuje jeho samostatné rozhodování o postupu plnění úkolu.

Stejně jako u respondenta číslo 1 je nutné zvýšit důraz na poskytování zpětné vazby a jasnost zadávání úkolů. Vhodné by bylo také zaměřením se na benefity, které jsou tomuto zaměstnanci poskytovány. Dle jeho názoru je zde prostor pro zlepšení. Dále

je nutné věnovat pozornost jeho pochybnostem o spravedlivosti odměňování. Rapidní zhoršení tohoto postoje by to pro společnost mohlo znamenat i zaměstnancův odchod.

11.1.3 Respondent číslo 3

Jako poslední stálý pracovník se analýzy zúčastnil respondent číslo 3. Dle testu na motivační typy lidí byl tento zaměstnanec kvalifikován jako objevovatel. Jako jediný respondent z řad stálých zaměstnanců považuje všechny své pracovní standardy za naplněné. Je tedy připraven na působení motivátorů.

Přístup zaměstnance byl vyhodnocen na pomezí teorie X a teorie Y. V dotazníku totiž byly, v porovnání s ostatními respondenty, ve větší míře uvedeny prostřední odpovědi (resp. možnost 3). Konkrétně v případě tvrzení „Svou práci vykonávám rád/a.“ a „Ve výkonu své práce vidím širší smysl než pouze zdroj obživy.“ Na druhou stranu respondent vyjádřil výrazný zájem o seberozvoj a jeho otevřenost nést zodpovědnost či podstupovat riziko. To potvrzuje jeho zálibu v podstupování výzev, kterou v sobě skrývají rysy objevovatele.

Neutrální postoj byl také vyjádřen v případě tvrzení zabývajícího se ztotožněním zaměstnance se společností. V kolektivu svých kolegů se ale respondent cítí spíše dobře.

I pro tohoto respondenta je pracovním standardem mimo jiné základní mzda. V návaznosti na to také označil finanční odměnu za svůj motivátor. V současné době je stejně jako ostatní stálí pracovníci se svým finančním ohodnocením spíše spokojený. Systém odměňování považuje stejně jako respondent číslo 1 za spíše spravedlivý.

V návaznosti na předchozí odpovědi respondenta autorka práce nabyla dojmu, že jím zvolený motivátor „možnost plnit zajímavý a zábavný úkol“ není zcela správně naplňován. Zaměstnanec totiž nevyjádřil příliš kladný vztah ke své práci. Dle názoru autorky zaměstnanec neodstává dostatečnou příležitost uplatňovat své tvůrčí nadání, kterým jako objevovatel disponuje. Ani v případě respondentovy možnosti

rozhodovat o postupu plnění úkolu nelze konstatovat zcela pozitivní závěr. U tvrzení týkajícího se míry delegace úkolů byla opět zvolena střední odpověď.

V oblasti nefinančních motivačních nástrojů byla respondentova nespokojenost projevována zejména ve vazbě na systém hodnocení úkolů a frekvenci poskytování zpětné vazby od vedení společnosti. Obě tato tvrzení označil možností 2 (resp. spíše nesouhlasím). Dále v části zaměřené na work-life balanc označil, že jeho pracovní život převažuje nad osobním.

V závěru dotazníku, kde byl zaměstnancům udělen prostor pro dodatečné vyjádření k tématu pracovní motivace, respondent upozornil na svou nespokojenost s firemní kulturou.

Za kritický bod lze považovat zaměstnancův přístup ke své práci. Ve spojení jeho nevyrovnaného work-life balancu a této skutečnosti může vzniknout výrazný problém. Autorka tedy navrhuje provedení konzultace jeho pracovní náplně. To by se mělo především věnovat jejímu obohacení. Cílem je kompromis, který bude vyhovovat jak vedení společnosti, tak zaměstnanci. Tímto krokem bude zamezen potenciální vznik respondentova negativního vztahu ke své práci. Nová pracovní náplň může například zahrnovat projev větší důvěry ve schopnosti zaměstnance.

Respondent také projevil zájem o obohacení firemní kultury. V případě jeho souhlasu by mohl naplánování teambuildingu či jiné společné aktivity mít na starosti právě on. Ukázal by tak ostatním kolegům, jak by si podobné akce představoval. Je nutné však dbát na to, aby tato činnost zaměstnanci nebyla podávána jako jeho povinnost. Na plánu dalších akcí by pak mohlo spolupracovat více zaměstnanců dohromady. Další možností je jejich střídání v této činnosti.

11.1.4 Respondent číslo 6

Jediným brigádníkem, který ve společnosti působí, je respondent číslo 6. Výsledkem jeho testu na motivační typy lidí byl typ sladovatel. Veškeré faktory, které brigádník považuje za své pracovní standardy, jsou dle jeho názoru v aktuálním zaměstnání naplňovány. Respondent však v otevřené otázce zaměřené na aktuální využití motivačních prvků ve společnosti upozornil na jejich omezené využití.

V části zaměřené na přístup zaměstnance velice jasně vykazoval rysy dle McGregorovi teorie Y. Jeho odpovědi se skládaly pouze z možností 4 (resp. spíše souhlasím) a 5 (resp. souhlasím). Ve své aktuální brigádě vidí širší smysl než pouze zdroj přivýdělku. To pro společnost může znamenat jeho potenciální nástup na pozici stálého zaměstnance. Respondent také projevil výrazný zájem o seberozvoj.

Za své motivátory mimo jiné považuje finanční a materiální odměnu. V úvodní části dotazníku uvedl za svůj standard nejen základní mzdu, ale také benefity jako např. finanční přispívání. Nyní je respondent se svým finančním ohodnocením, které se skládá pouze ze základní mzdy, spíše spokojen. Při vykonávání stálého zaměstnání by z finančních benefitů uvítal příspěvky na stravování či třináctý plat.

Jako sladovatel respondent přikládá velkou váhu příznivým vztahům mezi lidmi, resp. kolegy. Proto možnost dosáhnout dobré pověsti a prestiže patří také mezi jeho motivátory. V současném pracovním kolektivu se cítí dobře a se společností se spíše ztotožňuje. To pro brigádníka může představovat další důvod k setrvání ve společnosti i po ukončení studia. V porovnání s odpověďmi stálých pracovníků byl zaznamenán výrazný rozdíl pouze u tvrzení „Komunikace na pracovišti probíhá hladce.“ Zde brigádník označil možnost 5 (resp. souhlasím), zatímco stálí pracovníci měli k tomuto tématu více kritický přístup.

Možnost nést zodpovědnost za splnění úkolu není v brigádníkově aktuální situaci dostatečně naplňována. To odráží také jeho nespokojenost s mírou delegace úkolů. Toto tvrzení označil možností 2 (resp. spíše nesouhlasím). Je však přirozené, že míra delegace úkolů u brigádníků nebude tak vysoká jako u stálých zaměstnanců. Dále respondent mezi své motivátory řadí možnost dosáhnout osobního úspěchu a pracovat samostatně.

Za příznivé podmínky jeho potenciálního setrvání ve společnosti lze považovat také jeho spokojenost s nefinančními motivačními prvky. Brigádník má pocit, že je jeho práce dostatečně oceňována či chválena. Kladně také hodnotí způsob zadávání pracovních úkolů. Tvrzení spojené s jasností zadání úkolů označil možností 4 (resp. spíše souhlasím). V případě nejasností se mu však vždy dostane náležité pomoci.

Jelikož brigádník se společností spolupracuje již delší dobu, je možné považovat za její cíl přechod brigádníka na stálou pozici. Faktory, které brigádník považuje za své pracovní standardy, jsou dle jeho názoru naplňovány. Je tedy připraven na působení motivátorů. Již v roli brigádníka může být respondent cenným členem pracovního týmu. Vzájemná spolupráce například s respondentem číslo 2 by mohla být velice efektivní. Vztahy mezi těmito dvěma motivačními typy (zpřesňovatel a sladovatel) bývají příznivé.

Spolu s nabídkou stálé pozice by společnost brigádníkovi mohla nabídnout možnost plnit úkoly, které mu přidělují větší odpovědnost. Tím bude respondentovi projevena důvěra. Zároveň dojde k využití motivátoru, který je v současné době vzhledem k respondentovu úvazku spíše upozadován. V případě přechodu na stálou pozici je nutné klást důraz na benefity, které budou brigádníkovi nabídnuty. Ty jsou pro něj totiž pracovním standardem. Nespokojenost by v tomto případě mohla vyvolat neefektivní výsledky ostatních aplikovaných motivátorů.

11.2 Závěr vyhodnocení

Míru motivace zaměstnanců v SEMTIX s.r.o. autorka hodnotí spíše kladně. U žádného ze zaměstnanců nebyl projeven pasivní přístup ke své práci. Všichni z dotazovaných prokázali svůj zájem o seberozvoj a také o rozvoj ve svém zaměstnání. V návaznosti na provedení individuálního hodnocení respondentů by autorka práce společnosti doporučila využití metody koučování. Realizace této metody by byla reálná zejména pro nízký počet zaměstnanců. Jak již bylo zmíněno, v oblasti motivace pracovníků je individualizace žádoucí. Zájem o tento způsob vedení projevila polovina respondentů. Ostatní si její praktický průběh nedovedli představit. V případě rozhodnutí vedení společnosti aplikovat tuto metodu by bylo nutné zaměstnancům její průběh osvětlit. Tento návrh bude společnosti prezentován spolu s potenciálními náklady na její zavedení.

Dále je nutné upozornit na sick days. Ty jsou považovány jedním stálým pracovníkem a brigádníkem za pracovní standard. Dále o ně jako o potenciální zaměstnaneckou výhodu projevili zájem zcela všichni respondenti. V současné době tento benefit

společnost nenabízí. V návaznosti na výrazný zájem zaměstnanců by jejich zavedení měla zvážit.

Závěrem by autorka práce ráda poukázala na jasnost zadávání pracovních úkolů. Způsob jejich zadávání zaměstnancům spíše vyhovuje, avšak jejich jasnost pro ně není zcela vyhovující. Respondenti však uvedli, že v případě nejasností se jim dostane náležité pomoci. Autorka práce si ale myslí, že náplň pracovních úkolů by měla být srozumitelná hned při jejich přidělení pracovníkovi. Jasnost již při zadání ušetří čas jak zaměstnancům, tak vedoucím pracovníkům.

Závěr

Tato bakalářská práce byla věnována vyhodnocení míry motivace pracovníků za pomocí statistických metod v SEMTIX s.r.o. Cílem bylo provést individuální hodnocení pracovní motivovanosti zaměstnanců této společnosti a následně poskytnout doporučení pro její zvýšení. Dle názoru autorky práce byl tento cíl úspěšně naplněn.

V teoretické části se práce zabývala rešerší ve dvou oblastech. První z nich byla oblast managementu. Konkrétně byla pozornost zaměřena na motivaci pracovníků. Nejprve došlo k definování pojmů motivace a demotivace, které jsou si vzájemnými protipóly. V návaznosti na tyto pojmy byly definovány vnitřní a vnější faktory, díky kterým je samotná motivace šířena. Následující kapitola se věnovala šesti motivačním teoriím. Byla zde řešena problematika naplňování potřeb pracovníků, spravedlivost jejich odměňování, přístup zaměstnanců ke své práci či jejich připravenost na působení motivátorů. Další kapitola poskytovala přehled běžně využívaných motivačních nástrojů v pracovním prostředí. Zahrnuty byly nástroje z finanční i nefinanční oblasti. Tato část byla také obohacena o aktuální trendy v pracovní motivaci. Kapitulu tvořil i přehled různých jiných motivačních faktorů, které nelze zařadit do dříve zmíněného dělení (např. možnost dosáhnout dobré pověsti a prestiže v kolektivu). Spolu s těmito faktory byly uvedeny možnosti jejich podpory. Dále bylo zohledněno prostředí, ve kterém se zaměstnanec pohybuje. Jednou ze stěžejních částí pro následné praktické řešení zvolené problematiky je téma motivačních typů lidí. Tomu byla věnována samostatná kapitola. Autorka práce vycházela z teorie Plamínka (2013), který v návaznosti na tuto problematiku vytvořil test, díky němuž lze motivační typy určit.

Druhou oblastí, které byla v teoretické části věnována pozornost, je statistika. Vymezení typů statistických dat spolu s definicí metod jejich pořizování a problematikou rozsahu souboru tvoří úvod této oblasti. Poslední kapitola teoretické části obsahuje rozsáhlý popis vybraných statistických metod. Jejich výběr byl proveden na základě jejich vhodnosti pro aplikaci v souvislosti s řešenou problematikou. Jako první bylo zmíněno získávání dat prostřednictvím dotazníkového šetření. Zde byly popsány možné formy otázek a různé techniky dotazování. Pro potřeby vyhodnocení získaných dat byla do této části zahrnuta také popisná

statistika. Zmíněny byly možnosti vizuálního zpracování dat (tabulky a grafy) a vybrané číselné charakteristiky (modus, medián, průměr apod.). Následně byly popsány některé z metod zkoumání závislostí (χ^2 – test o nezávislosti kategoriálních znaků a korelační analýza). Celou teoretickou část provází značné množství praktických příkladů, které umožňují čtenáři lepší pochopení řešené problematiky.

Úvod praktické části tvoří představení vybraného podniku SEMTIX s.r.o. To zahrnuje popis vzniku společnosti z právního hlediska, společností nabízené služby a také způsob její prezentace směrem k zákazníkům (zejména na sociálních sítích). Prostřednictvím osobního rozhovoru s vedoucím pracovníkem došlo ke zmapování společností používaných nástrojů pracovní motivace. Byly zde také stručně zmíněny problémy s některými motivačními nástroji, s nimiž se společnost v minulosti potýkala. V průběhu osobního rozhovoru vedoucí pracovník vyjádřil otevřenost společnosti k potenciálnímu zavedení inovací. Tím byl naplněn základní předpoklad pro realizaci dalších kroků vyhodnocování míry motivace zaměstnanců.

Nejprve zaměstnanci účastníci se průzkumu vyplnili test na motivační typy lidí. Test byl poskytnut nejen těmto čtyřem respondentům, ale také vedoucím pracovníkům. Výstupem testu totiž není pouze definice jednotlivého motivačního typu. Popisuje také potenciální vzájemné vztahy mezi těmito typy. A právě vzájemné vztahy vznikají napříč podnikem. Na základě získaných dat byly specifikovány zejména možné spory, které mezi zaměstnanci mohou nastat.

Poté respondenti obdrželi elektronický dotazník, který autorka práce sestavila na základě získaných informací při tvorbě teoretické části a absolvovaném osobním rozhovoru s vedoucím pracovníkem společnosti.

V úvodní části dotazníku byla zahrnuta témata: pracovní standardy zaměstnance, postoj zaměstnance k jeho práci a pracovní prostředí, ve kterém zaměstnanec působí. Zde byla pro dotazování využita zejména Likertova metoda a polouzavřené otázky. Následovala otevřená otázka týkající se postoje zaměstnanců k využívaným motivačním prvkům. Ta byla záměrně položena před částí zabývající se právě touto problematikou. Umožnilo to tak získat respondentův zcela neovlivněný názor. Následně byly formou polouzavřené otázky analyzovány faktory, které respondenta při výkonu jeho práce motivují. Spokojenost s poskytovaným finančním ohodnocením

zkoumalo tvrzení, u kterého byla využita Stapelova škála. Následující část se věnovala zaměstnaneckým výhodám. Zde byla použita uzavřená otázka zaměřena na využití aktuálně nabízených zaměstnaneckých výhod. Dále pak polouzavřená otázka zkoumající potenciální zájem respondentů o jiné populární zaměstnanecké výhody. Nefinančními nástroji se zabývala opět sada tvrzení, která byla sestavena dle Likerovy metody. V závěru části věnující se motivačním nástrojům byly také zmíněny motivační trendy. Prostřednictvím uzavřené otázky byl zjišťován vztah pracovního a soukromého života respondentů, dále pomocí dichotomické otázky zájem zaměstnanců o využití metody koučování. Poslední část dotazníku byla věnována spravedlivosti hodnocení pracovníků. Postoj zaměstnanců ke spravedlivosti systému odměňování sledovalo tvrzení postavené dle Likerovy metody. Dále byl zjišťován pomocí dichotomické otázky zda zaměstnanci mají pocit, že ve společnosti dochází k nadhodnocování či podhodnocování některých pracovníků. V závěrečné části dotazníku byl respondentům poskytnut prostor pro jejich volné vyjádření k problematice pracovní motivace.

Interpretace získaných dat proběhla u každé části dotazníku samostatně. Jednotlivé hodnocení částí se lišilo zejména ve využití různých statistických ukazatelů či metod. Všechny části spojovalo slovní ohodnocení. Vizuelní znázornění pomocí sloupcového grafu bylo využito v případě pracovních standardů a faktorů, které zaměstnance motivují. Formou jednoduché tabulky byla zaznamenána všechna data získaná prostřednictvím Likertovy metody. Speciální podobou tabulky je tabulka rozdělení četnosti. Ta byla aplikována v případě interpretování dat získaných v návaznosti na otázky týkající se zaměstnaneckých výhod. Tabulky obsahují informaci o absolutní i relativní četnosti. V některých případech bylo také využito číselných charakteristik a to modu a aritmetického průměru. Zkoumána byla také síla závislosti mezi typem zaměstnance dle McGregorovy teorie X a teorie Y a motivačním faktorem, který preferuje. Analýza byla provedena pomocí Cramerova koeficientu kontingence. Bylo zjištěno, že mezi proměnnými existuje středně silná závislost.

Finální částí této bakalářské práce je individuální vyhodnocení míry motivace pracovníků. Každému z respondentů byla věnována samostatná kapitola, ve které je uvedeno slovní hodnocení výsledků analýzy s nimi spojenými. Pozornost byla zaměřena zejména na výrazné rysy, které daný respondent projevil. Každé hodnocení bylo uzavřeno doporučením směrem k vedení společnosti. Jejich obsahem jsou

návrhy postupů, které by mohly být pro podporu respondentovi motivace nejvhodnější. Závěrem části hodnocení výsledků průzkumu je sada doporučení pro zlepšení obecné motivace všech pracovníků. Jedním z nich je zavedení metody koučování. Při volbě této metody vedení zaměstnanců je možné jako základ aplikovat i individuální hodnocení uvedené v této práci. Díky tomuto přístupu lze zvýšit jejich výkonnost spolu s kvalitou jejich výkonů. Dále bylo apelováno na zlepšení jasnosti úkolů při jejich zadávání. Jako návrh zde bylo také zmíněno zavedení sick days, o které zaměstnanci ve svých odpovědích projeví výrazný zájem.

Seznam použité literatury

- BLUEGHOST, 2020. *Co je to UX a UI design?* [online]. Praha: BlueGhost [cit. 2023-04-26]. Dostupné z: <https://www.blueghost.cz/clanek/co-je-to-ux-a-ui-design/>
- BUSINESSINFO.CZ, 2010. *Motivace v organizacích* [online]. Praha: BusinessINFO.cz [cit. 2022-12-04]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/motivace-v-organizacich/4/>
- BUSINESSINFO.CZ, 2017. *Nečekejte žádnou kávu. Cafeterie pomáhá firmám s benefits pro zaměstnance* [online]. Praha: BusinessINFO.cz [cit. 2022-12-04]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/necekejte-zadnou-kavu-cafeterie-pomaha-firmam-s-benefity-pro-zamestnance/>
- BUSINESSINFO.CZ, 2019. *Obchodní korporace – založení a vznik* [online]. Praha: BusinessINFO.cz [cit. 2023-02-21]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/obchodni-korporace-zalozeni-a-vznik-ppbi/4/#zalozeni-a-vznik-spolecnosti-s-rucenim-omezenym>
- EJUSTICE, 2023. *Výpis z obchodního rejstříku - SEMTIX s.r.o., C 30070 vedená u Krajského soudu v Ústí nad Labem* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2023-02-21]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=39072&typ=PLATNY>
- HEBÁK, Petr, Eva JAROŠOVÁ, Iva PECÁKOVÁ, Miroslav PLAŠIL, Hana ŘEZANKOVÁ, Ondřej VILIKUS a Petr VLACH, 2013. *Statistické myšlení a nástroje analýzy dat*. Praha: Informatorium. ISBN 978-80-7333-105-4.
- HENDL, Jan, Josef BASL, Marek BRABEC, Gejza DOHNAL, Jaroslav KALOUS, Jindřich KREJČÍ, Marek MALÝ, Lucie SEVEROVÁ, Kamila SLUKOVÁ, Petr SOUKUP, Ondřej ŠIMPACH, Tomáš TRAMPOTA, Zdeněk VALENTA a Jiří ZHÁNĚL, 2014. *Statistika v aplikacích*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0700-9.
- JAROŠOVÁ, Eva a Iva PECÁKOVÁ, 2005. *Příklady k předmětu Statistika B*. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-0680-7.
- KELLER, Gerald, 2017. *Statistics for management and economics*. Mason: South-Western/Cengage Learning. ISBN 978-1-337-29694-6.

- KMECOVÁ, Iveta a Petra TEŘLOVÁ, 2017. *Motivace personálu*. Mladá Veda [online]. Mladá Veda: ProQuest vol. 5, no. 7, s. 30-38. [cit. 2022-12-01]. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/1966389564/fulltextPDF/7A6194BEF6CE4FB9PQ/7?accountid=17116>
- MINDTOOLS, 2022. *McClelland's Human Motivation Theory* [online]. Edinburgh: MindTools [cit. 2022-12-04]. Dostupné z: <https://www.mindtools.com/pages/article/human-motivation-theory.htm>
- MINDTOOLS, 2022. *Theory X and Theory Y* [online]. Edinburgh: MindTools [cit. 2022-12-04]. Dostupné z: https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_74.htm
- MLADÝPODNIKATEL.CZ, 2014. *Co je to teambuilding?* [online]. Praha: MladýPodnikatel.cz [cit. 2022-12-04]. Dostupné z: <https://mladypodnikatel.cz/inzerce-co-je-to-teambuilding-t15552>
- PLAMÍNEK, Jiří, 2013. *Sebezpoznání, sebeřízení a stres: Praktický atlas sebezvládnání*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4751-4.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2015. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5515-1.
- PRACOMAT, 2022. *Homeoffice* [online]. Praha: Pracomat.cz [cit. 2022-12-04]. Dostupné z: <https://www.pracomat.cz/poradna/pro-pracujici/401-homeoffice.html>
- PŘEDVÝBĚR.CZ, 2022. *Jak funguje work-life balance* [online]. Praha: PŘEDVÝBĚR.CZ [cit. 2022-12-04]. Dostupné z: <https://www.predvyber.cz/cs/rady-a-tipy/jak-funguje-work-life-balance>
- PSYCHOLOGIE PRO KAŽDÉHO, 2017. *Motivační teorie X a Y* [online]. Psychologie pro každého [cit. 2022-12-04]. Dostupné z: <https://psychologieprokazdeho.cz/motivacni-teorie-x-a-y/>
- SEMTIX, 2023. *Semtix.cz* [online]. Liberec: SEMTIX [cit. 2023-02-21]. Dostupné z: <https://www.semtix.cz/>
- SURVIO, 2020. *Typy otázek v dotazníku* [online]. Brno: Survio [cit. 2023-02-02]. Dostupné z: <https://www.survio.com/cs/blog/typy-otazek/typy-otazek-v-dotazniku/>

TSW TRAINING, 2021. *Vroom's Expectancy Theory: How To Motivate Staff And Increase Performance* [online]. Wales: TSW Training [cit. 2022-12-04]. Dostupné z: <https://www.tsw.co.uk/blog/leadership-and-management/vrooms-expectancy-theory/>

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0227-03.

WORLD OF WORK PROJECT, 2022. *Adams' Equity Theory of Motivation: A Simple Summary* [online]. Edinburgh: World of work project [cit. 2022-12-04]. Dostupné z: <https://worldofwork.io/2019/02/adams-equity-theory-of-motivation/>

WORLD OF WORK PROJECT, 2022. *McClelland's Acquired Needs Motivation Theory* [online]. Edinburgh: World of work project [cit. 2022-12-04]. Dostupné z: <https://worldofwork.io/2019/02/mcclellands-motivation-theory/>

Seznam příloh

Příloha A	Test „Motivační typy lidí“	87
Příloha B	Dotazník určený stálým zaměstnancům	89

Příloha A Test „Motivační typy lidí“

TEST: Motivační typy lidí

(Podle: Plamínek, J.: *Sebezpoznaní, seběžžení a stres*. Grada Publishing, a. s., Praha 2008, ISBN 978-80-247-2593-2)

Motivační založení určuje, které podněty preferujeme, vyhledáváme, přednostně se jimi zabýváme.

1. část testu: "Účel a prostředky"

INSTRUKCE:

Rozdělte 5 bodů mezi každou dvojici níže nabídnutých možností.

Co mne zajímá, přitahuje? Co je mi bližší?

1.	lidé skrytí za čísla	<input type="checkbox"/>	čísla skrytá za lidmi	<input type="checkbox"/>
2.	použitý postup	<input type="checkbox"/>	výsledné řešení	<input type="checkbox"/>
3.	kladné emoce	<input type="checkbox"/>	zdravý rozum	<input type="checkbox"/>
4.	subjektivní pohledy	<input type="checkbox"/>	objektivní principy	<input type="checkbox"/>
5.	srozumitelné procesy	<input type="checkbox"/>	poskytované produkty	<input type="checkbox"/>
6.	dobré vztahy	<input type="checkbox"/>	dobré výsledky	<input type="checkbox"/>
7.	jak věci fungují	<input type="checkbox"/>	k čemu se věci dají využít	<input type="checkbox"/>
8.	radost z povahy práce	<input type="checkbox"/>	radost ze smyslu práce	<input type="checkbox"/>
9.	jací lidé byli	<input type="checkbox"/>	co lidé vykonávali	<input type="checkbox"/>
10.	zajímavé cesty	<input type="checkbox"/>	dosažené cíle	<input type="checkbox"/>
11.	ví se, co dělám	<input type="checkbox"/>	vím, co mám dělat	<input type="checkbox"/>
12.	jak se lidé cítí	<input type="checkbox"/>	jakou lidé odvádějí práci	<input type="checkbox"/>
13.	jasná metodika	<input type="checkbox"/>	zřejmý účel	<input type="checkbox"/>
14.	pocit úspěšnosti	<input type="checkbox"/>	procento úspěšnosti	<input type="checkbox"/>
	součet Ef:	součet Us:
	(EFEKTIVITA)		(UŽITEČNOST)	

(kontrola: $Ef + Us = 70$)

TEST: Motivační typy lidí

(Podle: Plamínek, J.: *Sebezpznání, seběřzení a stres*. Grada Publishing, a. s., Praha 2008, ISBN 978-80-247-2593-2)

2. část testu: "Výzvy a bezpečí"

INSTRUKCE:

Rozdělte 5 bodů mezi každou dvojici níže nabídnutých možností.

Co mne zajímá, přitahuje? Co je mi bližší?

- | | | | | |
|-----|------------------------------|--------------------------|------------------------------|--------------------------|
| 1. | práce na stanovení cílů | <input type="checkbox"/> | práce na uskutečňování cílů | <input type="checkbox"/> |
| 2. | extrémy | <input type="checkbox"/> | standard | <input type="checkbox"/> |
| 3. | nové úkoly a postupy | <input type="checkbox"/> | vyzkoušené úkoly a postupy | <input type="checkbox"/> |
| 4. | obrys, komplexní vnímání | <input type="checkbox"/> | cit pro odstíny a maličkosti | <input type="checkbox"/> |
| 5. | zvládání překážek | <input type="checkbox"/> | bezpečný terén | <input type="checkbox"/> |
| 6. | neposednost | <input type="checkbox"/> | trpělivost | <input type="checkbox"/> |
| 7. | přijatelná nejistota | <input type="checkbox"/> | úplná předvídatelnost | <input type="checkbox"/> |
| 8. | celkové trendy a souvislosti | <input type="checkbox"/> | působ a význam detailů | <input type="checkbox"/> |
| 9. | výkonnost | <input type="checkbox"/> | spolehlivost | <input type="checkbox"/> |
| 10. | přebírání odpovědnosti | <input type="checkbox"/> | sdílení odpovědnosti | <input type="checkbox"/> |
| 11. | výjimečnost | <input type="checkbox"/> | normálnost | <input type="checkbox"/> |
| 12. | přiměřené riziko | <input type="checkbox"/> | přiměřená jistota | <input type="checkbox"/> |
| 13. | udávání tónu a směru | <input type="checkbox"/> | kontrola směru a podpora | <input type="checkbox"/> |
| 14. | volby typu 5:0 v tomto testu | <input type="checkbox"/> | volby typu 3:2 v tomto testu | <input type="checkbox"/> |
| | součet Dy: | | součet St: | |
| | (DYNAMIKA) | | (STABILITA) | |

(kontrola: $Dy + St = 70$)

Příloha B Dotazník určený stálým zaměstnancům

Co považujete za **standard** v zaměstnání? *

Pozn.: Standardem se rozumí, co běžně očekáváte nebo považujete za samozřejmost, že bude ve Vašem zaměstnání splňováno. Bez těchto věcí byste v zaměstnání nebyli spokojeni nebo ho ani nevykonávali.

- Základní mzda
- Dovolená
- Jistota zaměstnání
- Bezpečné pracovní prostředí
- Čistota na pracovišti
- Toalety v místě vykonávání práce
- Možnost využití sprchového koutu
- Možnost využití kuchyňky
- Potřebné vybavení na pracovišti
- Zaměstnanecké výhody na pracovišti (káva, ovoce apod.)
- Benefity (finanční příspěvání, školení apod.)
- Homeoffice
- Flexibilní pracovní doba
- Sick days
- Jiné: _____

Které z Vámi vybraných standardů v předchozí otázce nejsou naplňovány ve Vašem zaměstnání? *

- Základní mzda
- Dovolená
- Jistota zaměstnání
- Bezpečné pracovní podmínky
- Čistota na pracovišti
- Toalety v místě vykonávání práce
- Možnost využití sprchového koutu
- Možnost využití kuchyňky
- Potřebné vybavení na pracovišti
- Zaměstnanecké výhody na pracovišti (káva, ovoce apod.)
- Benefity (finanční příspěvání, školení apod.)
- Homeoffice
- Flexibilní pracovní doba
- Sick days
- Jiné: _____

Zhodnocení přístupu zaměstnance.

Svou práci vykonávám rád/a. *

	1	2	3	4	5	
Nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Souhlasím

Ve výkonu své práce vidím širší smysl než pouze zdroj obživy. *

	1	2	3	4	5	
Nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Souhlasím

Mám zájem o rozvoj svých znalostí a dovedností. *

	1	2	3	4	5	
Nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Souhlasím

Nebojím se podstupovat riziko. *

Např. nebojím se přijít s inovativním zpracováním zadaného úkolu, u kterého je i jisté riziko odmítnutí ze strany klienta.

	1	2	3	4	5	
Nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Souhlasím

Nevadí mi nést odpovědnost. *

	1	2	3	4	5	
Nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Souhlasím

Raději pracuji samostatně. *

	1	2	3	4	5	
Nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Souhlasím

Pracovní prostředí, ve kterém zaměstnanec působí.

V kolektivu kolegů se cítím dobře. *

	1	2	3	4	5	
Nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Souhlasím

Výkony mých kolegů mě motivují. *

	1	2	3	4	5	
Nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Souhlasím

Komunikace na pracovišti probíhá hladce. *

	1	2	3	4	5	
Nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Souhlasím

Vyhovuje mi prostředí pracoviště. *

	1	2	3	4	5	
Nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Souhlasím

Ztotožňuji se s podnikem, ve kterém působím. *

Např. myšlenka podniku, cíle podniku, zásady podniku a další.

	1	2	3	4	5	
Nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Souhlasím

Analýza využívaných motivačních prvků.

Jak vnímáte využití **pracovních motivačních prvků** Vaším zaměstnavatelem? Zdá *
se Vám dostatečné?

Vaše odpověď _____

Motivuje mě, když mám při plnění pracovního úkolu možnost: *

- získat finanční odměnu.
- získat materiální odměnu.
- plnit zajímavý a zábavný úkol.
- dosáhnout osobního úspěchu.
- dosáhnout dobré pověsti a prestiže v kolektivu.
- nést zodpovědnost za splnění úkolu.
- rozhodovat o postupu plnění úkolu.
- pracovat v kolektivu.
- pracovat samostatně.
- Jiné: _____

Finanční motivační prvky a zaměstnanecké výhody:

Vyhovuje Vám Vaše finanční ohodnocení? *

	1	2	3	4	
Nevyhovuje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vyhovuje

Které **zaměstnanecké výhody**, nabízené Vaším zaměstnavatelem, využíváte? *

- Příspěvky na stravování
- Příspěvky na dojíždění
- Příspěvky na mobilní paušál
- Flexibilní pracovní doba
- Homeoffice
- Libovolné školení
- Bonusové dny volna (v období vánočních svátků)
- Nevyužívám žádné

O které z následujících zaměstnaneckých výhod byste měli zájem? *

- MultiSport karta
- Příspěvky na důchodové pojištění
- Třináctý plat
- Služební elektronika (např. mobilní telefon, notebook)
- Služební automobil
- Teambuildingy
- Sick days
- Jiné: _____

Nefinanční motivační prvky:

Pozn.: Při delegování úkolů je jistá míra rozhodování na zaměstnanci, zatímco při zadávání úkolů je sdělen postup plnění a jeho cíle bez možnosti zásahu zaměstnance.

Způsob zadávání pracovních úkolů mi vyhovuje. *

	1	2	3	4	5	
Nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Souhlasím

Úkoly jsou zadávány dostatečně jasně. *

	1	2	3	4	5	
Nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Souhlasím

V případě nejasností se mi dostane náležitě pomoci. *

	1	2	3	4	5	
Nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Souhlasím

System hodnocení úkolů mi vyhovuje. *

	1	2	3	4	5	
Nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Souhlasím

Má práce je dostatečně oceňována/chválena. *

	1	2	3	4	5	
Nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Souhlasím

Dostávám dostatečnou zpětnou vazbu k mé práci. *

	1	2	3	4	5	
Nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Souhlasím

Jsem spokojen/a s mírou delegace úkolů. *

	1	2	3	4	5	
Nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Souhlasím

Myslím si, že kontrola pracovních úkolů: *

	1	2	3	
Vůbec neprobíhá	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Probíhá příliš často

Vyhovovalo by Vám vedení prostřednictvím **metody koučování**? *

Tzn. zaměstnanec není vedený jednoznačnými pokyny, ale jsou mu podávány podněty, inspirace a povzbuzení k tomu, aby dokázal daný problém vyřešit sám.

- Ano
- Ne
- Nedovedu si to představit

Work-life balanc *

Tzn. snaha o sladění soukromého a pracovního života zaměstnanců prostřednictvím individualizovaných možností pro každého z nich (např. pomocí flexibilní pracovní doby nebo homeoffice).

	Převažuje osobní život	Vyrovnaný vztah	Převažuje pracovní život
Jaký vztah má váš osobní a pracovní život?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hodnocení výkonů pracovníků.

Myslím si, že systém **odměňování** je: *

	1	2	3	4	5	
Nespravedlivý	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Spravedlivý

Myslím si, že dochází k **nadhodnocování** některých pracovníků. *

- Ano
 Ne

Myslím si, že dochází k **podhodnocování** některých pracovníků. *

- Ano
 Ne

Máte jakékoli poznámky či doplňující informace týkající se tématu Vaší pracovní motivace? Napište mi je sem. :)

Vaše odpověď _____