

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2014–2016

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Miloslava Gedeon

**Motivační aspekty pracovního místa a pracovní
spokojenost ve vybrané organizaci**

Praha 2016

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Juraj Eisel, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER PART-TIME STUDIES

2014–2016

DIPLOMA THESIS

Miloslava Gedeon

**Motivational aspects of the job and job satisfaction
in the selected firm**

Prague 2016

The Diploma Thesis Work Supervisor:

Ing. Juraj Eisel, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Miloslava Gedeon

.....

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala Ing. Juraji Eiselovi, Ph.D. za odborné vedení mé diplomové práce, věcné připomínky a cenné rady.

Anotace

Cílem diplomové práce je zmapovat pracovní spokojenost ve středně velké organizaci a navrhnout opatření, která povedou k vyšší pracovní výkonnosti a zároveň i vylepšení pracovní spokojenosti zaměstnanců.

Teoretická část definuje základní pojmy, které se k problematice pracovního místa, motivačních faktorů a pracovní spokojenosti vážou. Praktická část realizuje na danou problematiku vlastní kvantitativně zaměřené šetření.

Klíčová slova

Hmotné motivátory, nehmotné motivátory, pracovní místo, pracovní motivace, pracovní spokojenost, pracovní role, pracovní výkon, teorie pracovní motivace, trh práce, zaměstnanec, zaměstnavatel.

Annotation

Diploma thesis goal is to cover job satisfaction in the medium-sized company and propose steps which could bring higher working performance and at the same time to improve employee's job satisfaction.

Theoretical part defines basis conceptions having a connection to the job theme, motivation factors and working satisfaction. There is own quantitative research in a practical part of the diploma thesis.

Keywords

Employee, employer, intangible motivators, job, job role, job satisfaction, labor market, working motivation, working performance, tangible motivators, theories of working motivation.

OBSAH

ÚVOD.....	10
TEORETICKÁ ČÁST	12
1 PRACOVNÍ MÍSTO, PRACOVNÍ ROLE A TRH PRÁCE	12
2 PRACOVNÍ MOTIVACE	17
2.1 Klasické teorie pracovní motivace	19
2.1.1 Taylorova teorie instrumentality	19
2.1.2 Maslowova hierarchie potřeb	19
2.1.3 Alderferova teorie ERG	20
2.1.4 Herzbergova dvoufaktorová teorie	21
2.1.5 McGregorova teorie X a Y.....	23
2.1.6 Vroomova teorie expektance	24
2.1.7 Teorie Portera a Lawlera.....	25
2.1.8 McClellandova teorie	26
2.1.9 Hackmanův a Oldhamův model charakteristiky práce.....	26
2.1.10 Adamsova teorie spravedlnosti	27
2.1.11 Lockova teorie cílů	27
2.2 Hlavní soudobé teoretické a výzkumné proudy v oblasti pracovní motivace.....	28
2.2.1 Potřeby	28
2.2.2 Osobnostní rysy.....	30
2.2.3 Hodnoty	32
2.2.4 Cíle	33
2.2.5 Emoce	34
2.2.6 Postoje.....	36
3 PRACOVNÍ SPOKOJENOST	37
3.1 Pracovní spokojenost, pracovní chování a osobnostní charakteristiky	38
3.2 Pracovní spokojenost a celková životní spokojenost	39
4 OVLIVŇOVÁNÍ PRACOVNÍ MOTIVACE A PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI.....	41
4.1 Hmotné motivátory	41
4.1.1 Mzdové a platové odměny	42
4.1.2 Hmotné benefity.....	43
4.2 Nehmotné motivátory	43
4.2.1 Vytváření pracovních míst a pracovních rolí.....	44
4.2.2 Vedení, vůdcovství, komunikace.....	45
4.2.3 Koučing.....	48

4.2.4	Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců	49
4.2.5	Organizační kultura a klima.....	50
5	SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	53
	PRAKTICKÁ ČÁST	54
6	OBJEKT PRŮZKUMU, CÍL PRŮZKUMU A HYPOTÉZY	54
7	VÝZKUMNÝ SOUBOR A REALIZACE PRŮZKUMU	56
8	PRŮZKUMNÁ METODA	58
9	PREZENTACE VÝSLEDKŮ	60
9.1	Spokojenost s prací.....	60
9.1.1	Celková spokojenost s prací	60
9.1.2	Dílčí aspekty pracovního života.....	61
9.2	Komunikace a sdílení informací	64
9.2.1	Informovanost ze strany vedení podniku a systém komunikace obecně (KOMSYS)	64
9.2.2	Komunikace s přímým nadřízeným (KOMAND)	67
9.2.3	Připomínky a reakce zaměstnanců	70
9.3	Komunikace se spolupracovníky	72
9.3.1	Interpersonální vztahy na pracovišti	73
9.3.2	Atmosféra na pracovišti / neformální vztahy.....	75
9.3.3	Vztahy s přímým nadřízeným (INTERNAD)	76
9.4	Profesní rozvoj a kariérní růst.....	80
9.4.1	Obecné hodnocení podmínek profesního růstu (PROFROZVOJ)	80
9.5	Odměňování a hodnocení (zdroje motivace).....	84
9.5.1	Motivace – „základní“ psychosociální podmínky práce (MOTZAKL).....	84
9.5.2	Vnější zdroje motivace: systém odměňování (ODMTRSP)	88
9.5.3	Vnitřní zdroje motivace (VMZ).....	91
9.6	Vztah k organizaci (kultura).....	94
9.6.1	Identifikace s organizací (loajalita) (LOAJAL).....	94
9.6.2	Fluktuace zaměstnanců	96
10	VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ	98
11	NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO ORGANIZACI.....	102
11.1	Akční plán nápravných opatření	103
	ZÁVĚR.....	105
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	107
	SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK.....	112

SEZNAM PŘÍLOH.....	116
PŘÍLOHY	I

ÚVOD

Lidé v zaměstnání pobývají velmi podstatnou část svého života. Zpravidla si vybírají konkrétní profesi na základě svých preferencí, zájmů, zaměření, vzdělání, nejlépe na delší období. Přirozeně hledají stabilní zaměstnání. Nicméně při svém výběru také zvažují motivační aspekty, jež se k onomu konkrétnímu pracovnímu místu vážou, a očekávají naplnění svých představ, hledají pracovní spokojenost. Každý člověk musí být motivován k práci. Motivace je jeho přirozeným hybatelem. Naopak platí, že bez odpovídající motivace dochází k poklesu výkonnosti, zájmu o práci, odchodu z firmy, a tím ke zbytečnému zvýšení personálních nákladů dané společnosti. Pracovní motivace je základnou pro pracovní spokojenost. Zásadním způsobem tedy ovlivňuje jak pracovní výkon, tak i pracovní spokojenost.

Každá firma, která chce uspět v globální konkurenci, přežít tlak spotřebitelů, odběratelů a vyrovnat se se změnami prostředí, si musí vybrat správné lidi, a ty alokovat v rámci svého vnitřního prostředí na správná místa. A po dobu trvání vzájemné spolupráce je vhodným způsobem motivovat, resp. na dané místo navázat systém motivačních aspektů, které dotyčného člověka podněcují k práci, udržují jeho výkonnost na žádoucí úrovni. Zároveň se však nesmí upozadit faktor pracovní spokojenosti jako až ten méně důležitý. Řada lidí vnímá jako základní motivační aspekt toho kterého pracovního místa peníze, platové ohodnocení, které dostane v dohodnutém termínu za odvedenou práci. Redukovat vše pouze na finanční prostředky je ovšem velmi krátkozraké. Právě ve vztahu k úvodní tezi o délce času stráveného v pracovním procesu je nutné lidem nabídnout více - dále rozvíjet paletu motivačních faktorů, pomocí kterých je možné udržovat jejich výkonnost a vztah k vykonávané práci.

Pracovní spokojenost je potřebná pro účinnou motivaci. Těžko lze užit motivační nástroj v momentě, kdy z nějakého důvodu pracovní spokojenost chybí, či je dlouhodobě narušena. Dalo by se konstatovat, že nebude na čem stavět, motivační efekt se projeví maximálně krátkodobě, bez výrazného a stabilního efektu. Pozitivní vztah k práci a k organizaci je významně ovlivňován právě pracovní spokojeností.

Cílem diplomové práce je zmapovat pracovní spokojenost ve středně velké organizaci a navrhnout opatření, která povedou k vyšší pracovní výkonnosti a zároveň i vylepšení pracovní spokojenosti zaměstnanců. V teoretické části jsou v opoře o odborné literární zdroje definovány základní pojmy, které se k problematice pracovního místa, motivačních faktorů a pracovní spokojenosti vážou. Jde především

o pojmy pracovní místo, pracovní role, pracovní motivace a pracovní spokojenost. Předkládaný text se však prioritně zabývá problematikou pracovní motivace a pracovní spokojenosti. Prezentovány jsou různé teorie a výzkumy, významná pozornost je věnována i zahraniční literatuře. První kapitola vymezuje rozdíly mezi pracovním místem a pracovní rolí, následně je představena teorie duálního trhu práce. Pracovní motivaci se věnuje kapitola druhá. Jsou zde diskutovány klasické i modernější přístupy k pracovní motivaci. Navazuje kapitola třetí, v níž je představen koncept pracovní spokojenosti. Poslední kapitola teoretické části práce se věnuje způsobům ovlivňování pracovní motivace a pracovní spokojenosti prostřednictvím hmotných a nehmotných motivátorů. Praktická část práce prezentuje vlastní kvantitativně zaměřené šetření ve středně velké zdravotnické organizaci typu městská nemocnice. Zkoumá pracovní spokojenost zaměstnanců této společnosti a zjišťuje, zda existují významné rozdíly v pracovní spokojenosti a jejích aspektech mezi zkoumanými skupinami. Výstupy výzkumného šetření slouží jako podklad pro hodnocení současného stavu v organizaci. Především pak přináší návrhy a akční plán nápravných opatření, který je zkoumané organizaci doporučen aplikovat do podnikové praxe. Záměrem je přispět k vyšší pracovní spokojenosti pracovníků šetřené organizace a stimulovat jejich pracovní motivaci.

TEORETICKÁ ČÁST

1 PRACOVNÍ MÍSTO, PRACOVNÍ ROLE A TRH PRÁCE

Práce je jednou z hlavních životních aktivit dospělého člověka. Z ekonomického hlediska ji lze chápat jako pracovní faktor vedoucí ke vzniku nových hodnot (statků a služeb, souhrnně pak produktů) a v neposlední řadě také jako způsob obživy. Na pracovním trhu se střetává nabídka práce s její poptávkou. Získá-li zájemce práci, zpravidla ji vykonává v rámci určitého pracovního místa.

Podle Armstronga¹ pracovní místo „*tvoří soubor příbuzných úkolů, které vykonává určitá osoba a naplňuje tím účel pracovního místa.*“ Palán² při definování pracovního místa uvádí, že jde o organizační prvek vymezený prostřednictvím úkolů, kompetencí, odpovědnosti a formálních vztahů, avšak v případě týmové práce nemusí jít výlučně o místo pro jednotlivce. Armstrong užitím adjektiva „příbuzných“ jaksí samozřejmě očekává určitou míru specializace a provázanosti pracovních úkolů. Palánova definice je obecnější a zdůrazňuje organizační pojetí pracovní pozice. Takto definované pracovní místo pochopitelně znamená něco jiného než prostorově vymezené pracoviště, byť se oba pojmy v praxi za určitých okolností používají synonymicky.

Lze si jen stěží představit, jak by manažeři mohli mluvit o popisu práce, vybrat pro danou práci zaměstnance, hodnotit jejich výkonnost nebo realizovat vzdělávací aktivity, aniž by přesně znali úkoly spjaté s tím kterým pracovním místem.³ Proces vytváření pracovních míst (anglicky job design) je souborem aktivit, které vedou k určení a seskupení úkolů, povinností a zodpovědností do produktivních organizačních jednotek, tj. pracovních míst.⁴ Existují tři hlavní důvody, proč je procesu vytváření pracovních míst věnováno mnoho pozornosti:

- 1) Správný design pracovního místa může významným způsobem ovlivňovat motivaci zaměstnanců, přičemž zvýšenou pozornost je třeba věnovat úkolům,

¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Vyd. 10. Praha: Grada, 2007, s. 276. ISBN 978-80-247-1407-3.

² PALÁN, Z. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2002, s. 164. ISBN 80-200-0950-7.

³ AAMODT, M. G. *Industrial/organizational psychology: an applied approach*. Vyd. 6. Belmont, CA: Wadsworth, 2010, s. 34. ISBN 0495601063.

⁴ MATHIS, R. L. a J. H. JACKSON. *Human resource management*. Vyd. 11. Mason, Ohio: Thomson/South-western, 2006, s. 84. ISBN 0324289588.

při jejichž plnění hraje motivace důležitou roli. Dobře vytvořené pracovní místo také snižuje fluktuaci zaměstnanců, čímž jsou redukovány náklady.

- 2) Vytváření pracovních míst je spojeno s pracovní spokojeností, neboť určité pracovní podmínky jsou více uspokojující než jiné.
- 3) Pracovní úkoly, povinnosti, zodpovědnost a další charakteristiky pracovního místa mohou ovlivňovat tělesné i duševní zdraví zaměstnanců.⁵

Při rozmisťování pracovníků (angl. staffing), což je jedna z hlavních personálních činností, je důležité brát v potaz nejen charakteristiky pracovního místa, ale i osobnostní a další předpoklady potenciálních zaměstnanců. Dobré výběrové řízení by mělo vést k maximální možné míře shody mezi pracovním místem a zaměstnancem.

Součástí procesu vytváření pracovních míst je analýza práce (angl. job analysis). Štikar a kol.⁶ uvádějí, že analýzu práce je možné považovat za základ, na němž se rozvíjí organizace lidských zdrojů. Samotná analýza práce zahrnuje vývoj popisu práce, klasifikaci pracovních činností a jejich hodnocení, uspořádání a reorganizaci pracovních činností, požadavky na pracovníky a jejich charakteristiky, hodnocení výkonu, výcvik pracovníků a jejich mobilitu v průběhu profesní kariéry, úspěšnost a bezpečnost pracovníka, plánování pracovních sil, právní předpoklady a požadavky.

Hovoří-li se v sociálních vědách o rolích, je tím zpravidla míněno „*chování, které je pro jedince v určitém postavení vhodné a žádoucí.*“⁷ Pracovní role pak představuje pojem příbuzný konceptu pracovního místa, ale klade větší důraz flexibilitu pracovníka. Podle Koubka⁸ pracovní role „*definuje požadavky spíše v podobě toho, jak se práce vykonává, než v podobě úkolů samotných, tedy toho, co se vykonává.*“ Když se v řízení lidských zdrojů aplikuje koncept rolí, objevují se podle Koubka⁹ další odlišnosti od pojetí pracovních míst:

- Popis pracovního místa je nahrazen profilem, tj. charakteristikou role, která ovšem nevyjmenovává úkoly, ale očekávání v podobě výstupů a požadavky

⁵ MATHIS, R. L. a J. H. JACKSON. *Human resource management*. Vyd. 11. Mason, Ohio: Thomson/South-western, 2006, s. 84-85. ISBN 0324289588.

⁶ ŠTIKAR, J. (Ed.). *Psychologie ve světě práce*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2003, s. 56-59. ISBN 80-246-0448-5.

⁷ HARTL, P. a H. HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2004, s. 512-513. ISBN 80-7178-303-X.

⁸ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Vyd. 4. Praha: Grada, 2011, s. 52. ISBN 978-80-247-3823-9.

⁹ Tamtéž, s. 53.

v podobě znalostí, dovedností a chování. Nic nenařizuje ani nenormuje, lidé tak mají možnost využívat své dovednosti v souladu s vlastní interpretací situace.

- Specifikace požadavků pracovního místa je nahrazena pojmem schopností pro výkon individuální nebo generické (skupinové) role. Schopnosti mívají často podobu soustavy schopností a definují se jako odborné (tzv. tvrdé schopnosti) a schopnosti chování (tzv. měkké schopnosti).

Pro rolový přístup typický požadavek na flexibilitu má i své stinné stránky. Levy¹⁰ píše o nejasnosti rolí, k níž dochází v neurčitých situacích, kdy pracovníci nevědí, jakou práci mají vykonávat. Podobně i rolový konflikt, jehož podstatou jsou protichůdné požadavky dvou a více rolí, představuje pro pracujícího psychosociální zátěž. Netřeba dokazovat, že psychosociální zátěž neboli stres může negativně ovlivňovat pracovní motivaci, spokojenost a v konečném důsledku i výkonnost.

V současné době existuje velké množství odborných materiálů zaměřených na problematiku analýzy práce, potažmo vytváření pracovních úkolů a míst. Koubek¹¹ pojednává o čtyřech základních přístupech k vytváření pracovních úkolů a míst:

- 1) Mechanistický přístup vychází z předpokladu existence jediného nejlepšího způsobu provádění dané práce. Jedná se o inženýrský přístup, který sleduje cíle produktivity a efektivnosti využívání zdrojů, avšak poněkud opomíjí zájmy konkrétních pracovníků.
- 2) Základem motivačního přístupu je východisko, že uspokojující práce je nejlepším motivátorem. Uplatňuje se zde psychologické hledisko a organizačních cílů je dosahováno spíše nepřímou, skrze uspokojování potřeb pracovníků souvisejících s prací.
- 3) Biologický (ergonomický) přístup klade důraz na fyzické aspekty práce a usiluje o zmírnění nebo eliminaci jejích negativ pro pracovníka. Pracovní produktivity a kvality práce je dosahováno odstraněním negativních důsledků obtížné fyzické práce.
- 4) Percepční přístup se zaměřuje na psychologické aspekty práce a snaží se o eliminaci negativního vlivu psychických charakteristik na práci.

Každý z přístupů má své silné a slabé stránky. V praxi se lze setkat s úsilím o kombinování výhod jednotlivých přístupů. Avšak ne každé pracovní místo umožňuje

¹⁰ LEVY, P. E. *Industrial/organizational psychology: understanding the workplace*. Vyd. 3. New York, NY: Worth Publishers, 2010, s. 292. ISBN 1429223707.

¹¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 3. Praha: Management Press, 2002, s. 52-62. ISBN 8072610333.

integraci popsaných přístupů.¹² Svou roli hrají i organizační proměnné, jako jsou kultura, vize nebo hodnoty. Zajisté jde i o ochotu manažerů soustředit se na zaměstnance na úkor jiných aktivit. Ostatně rostoucí snahu o zohledňování psychologických potřeb zaměstnanců lze vysledovat v jednotlivých historických fázích personálního managementu.¹³

Tabulka 1: Základní přístupy k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst

Přístup	Pozitiva	Negativa
Mechanistický	Méně času a prostředků potřebných na vzdělávání pracovníků Snadnější získávání pracovníků Vyšší míra využití zdrojů Menší pravděpodobnost chyb Snižují se mzdové náklady	Nižší spokojenost s prací Nižší motivace Vyšší absence a fluktuace Malá flexibilita pracovníků Zdravotní dopady
Motivační	Vyšší spokojenost s prací Vyšší motivace Větší pracovní angažovanost Vyšší výkon Nižší absence a fluktuace	Více času a prostředků potřebných na vzdělávání pracovníků Nižší míra využití zdrojů Větší pravděpodobnost chyb, duševního stresu a přetížení
Biologický	Méně fyzického úsilí Méně fyzické únavy Menší absence a fluktuace Vyšší spokojenost s prací	Vyšší náklady na přizpůsobení či výměnu zařízení Vyšší náklady na pracovní prostředí
Percepční	Menší pravděpodobnost chyb, nehod, duševního stresu a přetížení Méně času a nákladu na vzdělávání Vyšší využití zdrojů	Nižší spokojenost s prací Nižší motivace

Zdroj¹⁴

Je patrné, že z hlediska pracovní spokojenosti jsou nejvýhodnější přístupy motivační a biologický. Zahrne-li se jako srovnávací kritérium i pracovní motivace, pak vychází nejlépe přístup motivační, který je v tomto textu silně preferován. Koubkem popsané základní přístupy k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst se pouze překrývají s teoriemi pracovní motivace, ale především s teorií řízení. Např.

¹² Srov. WEINER, I. B. (Ed.). *Handbook of psychology: industrial and organizational psychology*. Vyd. 2. Hoboken, N. a J. Wiley, 2013, s. 65-68. ISBN 978047076887712.

¹³ Viz např. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Vyd. 10. Praha: Grada, 2007, s. 47-50. ISBN 978-80-247-1407-3.

¹⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 3. Praha: Management Press, 2002, s. 63. ISBN 8072610333.

Bělohlávek, Košťan a Šuleř¹⁵ uvádějí obdobné členění, když referují o vývoji obecné teorie řízení. Pracovní motivaci se pak věnují v rámci samostatné kapitoly.

Pracovní spokojenost je podle mnohých autorů odvislá i od toho, v jakém segmentu pracovního trhu ta která osoba pracuje. Nejjednodušeji se pracovní trh segmentuje na trh primární a sekundární. S touto tzv. teorií duálního pracovního trhu přišel již v roce 1971 Docringer-Piore, o němž píše mezi mnohými jinými i Mareš:¹⁶

- 1) Primární trh práce – soustřeďují se zde prestižnější a výhodnější pracovní příležitosti, poskytující řadu šancí s relativně dobrými možnostmi profesního růstu. Většinou jsou zde i lepší pracovní podmínky a relativní bezpečí před ztrátou zaměstnání. Vzhledem k možnostem zvyšování kvalifikace mají pracovníci na primárním trhu práce poměrně vysokou šanci na rychlé nalezení jiného zaměstnání. Práce bývá dobře placená a mzdy mívají rostoucí tendenci.
- 2) Sekundární trh práce – pracovní místa zde mají nižší prestiž, nižší mzdovou úroveň, pracovní kariéra je málo výhodná, případně o ní nelze vůbec hovořit. Pracovní příležitosti jsou zde málo stabilní, fluktuace dosahuje vysoké míry. Malá či nulová možnost zvýšení kvalifikace je hlavním důvodem, proč je osobám na sekundárním trhu do značné míry znemožněn přechod na trh primární.

Teorii duálního pracovního trhu ve své práci aplikovala např. Dudová.¹⁷ Autorka vyvozuje, že lidé v primárním trhu práce statisticky významně častěji registrují přátelskou atmosféru a důvěrné vztahy. Naproti tomu pracoviště odpovídající sekundárnímu trhu práce se vyznačuje převážně chladnými, neosobními vztahy a také atmosférou plnou napětí a konfliktů.

¹⁵ BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠŤAN a O. ŠULEŘ. *Management*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 2001, s. 33-54. ISBN 80-85839-45-8.

¹⁶ MAREŠ, P. *Nezaměstnanost jako sociální problém*. Vyd. 2. Praha: Sociologické nakladatelství, 1998, s. 50-53. ISBN 80-901-4249-4.

¹⁷ DUDOVÁ, R. *Souvislosti proměn pracovního trhu a soukromého, rodinného a partnerského života* [online]. 1. vyd. Praha: Sociologický ústav Akademie věd České republiky, 2007, s. [cit. 2015-06-26]. ISBN 978-80-7330-119-4. Dostupné z: http://www.soc.cas.cz/file/1371/download?token=V8L61xc5Zn2kjHONH3dRo0ZrUF_5H96wCwCUj8ZCkok

2 PRACOVNÍ MOTIVACE

Z etymologického hlediska má pojem motivace počátek v latinském *motivus*, tj. hybný, hýbající, které bylo odvozeno z *motus*, pohyb, hnutí, respektive z *move*, hýbat.¹⁸ Obsahově je možné motivaci definovat jako „*souhrn všech intrapsychických dynamických sil neboli motivů, které zpravidla aktivizují a organizují chování i prožívání s cílem změnit existující neuspokojivou situaci nebo dosáhnout něčeho pozitivního.*“¹⁹ V případě pracovní motivace může být onou neuspokojivou situací např. nedokončený pracovní úkol a dosažení něčeho pozitivního může být hmotné nebo nehmotné uspokojení s prací spojené.

Lakonicky řečeno – koncept motivu (pohnutky) a motivace odpovídá na otázku, proč lidé jednají tak, jak jednají.²⁰ Na tuto otázku lze odpovědět z různých vědeckých pozic, např. z hlediska sociálních a kulturních procesů, z hlediska fyziologických stavů nebo optikou evolučního přístupu.²¹ Kromě příčin chování je velmi důležitá i jeho intenzita a vytrvalost.²² Motivačních teorií existuje extrémně velké množství a obecně je možné je rozdělit na komplexní teorie motivace, které usilují o vysvětlení veškerého chování, a teorie dílčí, usilující o vysvětlení nějakého konkrétního psychologického jevu.

V rámci teorií pracovní motivace jde o vysvětlení chování, které vytváří interindividuální rozdíly v pracovní produktivitě a dalších ukazatelích, jako jsou fluktuace a absentérství. Matis a Jackson²³ předkládají následující zjednodušený vzorec pro individuální produktivitu (P). $P = A \times E \times S$, kde A = schopnosti (z angl. ability), E = úsilí (z angl. effort) a S = podpora (z angl. support²⁴). Chce-li manažer zvýšit produktivitu pracovníků, tj. kvalitu nebo kvantitu jejich práce, musí např. vybírat pracovníky talentované nebo s vhodnou osobností výbavou (A) nebo stávající pracovníky motivovat (E) nebo pracovníkům zajistit patřičné vzdělání (S).

¹⁸ REJZEK, J. *Český etymologický slovník*. Vyd. 1. Voznice: Leda, 2001, s. 390. ISBN 80-85927-85-3.

¹⁹ PLHÁKOVÁ, A. *Učebnice obecné psychologie*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2004, s. 319. ISBN 80-200-1086-6.

²⁰ Srov. NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005, s. 61. ISBN 80-247-0577-X.

²¹ Srov. CRAIGHEAD, E. W., NEMEROFF, Ch. B. (Eds.). *The concise Corsini encyclopedia of psychology and behavioral science*. Vyd. 3. Hoboken, N. J.: John Wiley & Sons, 2004, s. 585. ISBN 0-471-22036-1

²² Viz např. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Vyd. 10. Praha: Grada, 2007, s. 219. ISBN 978-80-247-1407-3.

²³ MATHIS, R. L. a J. H. JACKSON. *Human resource management*. Vyd. 11. Mason, Ohio: Thomson/South-western, 2006, s. 75. ISBN 0324289588.

²⁴ Následující anglické ekvivalenty budou uvedeny v závorkách kurzívou ve zkratce

Vztah mezi pracovním chováním a motivací je ale komplexní, obtížně uchopitelný. Navíc podle některých autorů existují motivační procesy neuvědomované, tzv. latentní, jejichž měření je ještě zprostředkovanější než v případě motivace uvědomované, o níž mohou lidé vypovídat. Kromě tradičních konceptů s hypotetickým motivačním nábojem, jako jsou potřeby, cíle nebo osobnostní rysy, byly výzkumně identifikovány neuvědomované nadřazené podkladové proměnné, které se mohou promítat do chování, prožívání a myšlení napříč situacemi. Nejde o neuvědomované motivy známé např. z klasické psychoanalýzy, ale o vcelku dobře empiricky prokázané koncepty popsané teprve nedávno. Gagné a kol.²⁵ v této souvislosti hovoří např. o jádrových sebeuposouzeních, která představují obecná přesvědčení o vlastní osobě s dopadem do čtyř následujících specifických osobnostních oblastí: sebeúcty (self-esteem), generalizovaného přesvědčení o vlastní účinnosti (self-efficacy), neuroticismu a místa řízení (locus of control).

Vztažným pojmem pro neuvědomovaná sebeuposouzení je tzv. implicitní sebepojetí.²⁶ Sebeúcta je zpravidla chápána jako mentální reprezentace emočního vztahu k sobě neboli sebehodnocení. Jedná se o přetrvávající ekvivalent situačně proměnlivých změn v hodnocení vlastní osoby, tzv. stavového sebehodnocení.²⁷ Teorii vlastní účinnosti navrhl, výzkumně ověřil a propracoval A. Bandura. Neuroticismus je dnes nejčastěji zmiňován v rámci pětifaktorového modelu v psychologii osobnosti. Místo řízení, jakožto významnou kognitivní strukturu, popsal J. Rotter.

Všechny čtyři uvedené hypotetické osobnostní proměnné se promítají do pracovní motivace a níže budou zmíněny v kontextu dalších teorií pracovní motivace. Kromě uvědomované a neuvědomované motivace se zpravidla diferencuje mezi motivací vnitřní a vnější. Armstrong²⁸ v této souvislosti uvádí, že vnitřní motivace postihuje faktory, které „si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem“. Zatímco vnější motivace je tím, „co se dělá pro lidi, abychom je motivovali“. Zjednodušeně lze říci, že rozdíl mezi vnitřní a vnější motivací v podstatě vystihuje protikladnost klasického mechanistického přístupu a modernějšího přístupu motivačního.

²⁵ GAGNÉ, M. (Ed.). *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*. Vyd. 1. New York: Oxford University Press, 2014, s. 135. ISBN 978-0-19-979491-1.

²⁶ Srov. BLATNÝ, M. (Ed.). *Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, s. 108. ISBN 978-80-247-3434-7.

²⁷ Tamtéž, s. 125.

²⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Vyd. 10. Praha: Grada, 2007, s. 220. ISBN 978-80-247-1407-3.

2.1 Klasické teorie pracovní motivace

V této podkapitole jsou prezentováni nejvýznačnější autoři, průkopníci výzkumu pracovní motivace a jejich teorie. Jednotlivé teorie nejsou řazeny přísně chronologicky, např. v případě Maslowa a Alderfera byla dána přednost příbuznosti obou teorií. Z důvodu snahy o zachování přehlednosti nejsou uváděna ani jednotlivá data; tato lze dohledat v použité literatuře, klasické teorie byly formulovány v první a druhé polovině 20. století. Současnému výzkumu motivace v pracovním prostředí se věnuje větší množství badatelů, výzkum je méně ujednocen, je více interdisciplinární.

2.1.1 Taylorova teorie instrumentality

F. Taylor je považován za prvního člověka, který začal s vědeckou analýzou práce. Jeho postupy se staly inspirativními pro mnoho manažerů, bývá uváděn i jako průkopník zjednodušování práce.²⁹ Z hlediska soudobých přístupů bývají Taylorovy manažerské postupy často odsuzovány jako odosobněné či dokonce nelidské. To ostatně naznačuje i méně formální označení taylorismu – teorie cukru a biče. Dle výše uvedené kategorizace se jedná o typického zástupce přístupů mechanistických. Armstrong³⁰ uvádí, že základem taylorismu je premisa, že lidé „budou motivováni k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s výkonem.“ Tentýž autor jedním dechem dodává, že odměny založené na výkonu představují jen zřídka kdy efektivní motivátor. Nahlédnutí do dějin psychologie naznačuje, že Taylor se notně inspiroval klasickým americkým behaviorismem, jehož čelným představitelem byl B. Skinner. Koneckonců podobnost lze spatřovat i v názvu, neboť B. Skinner propracoval teorii instrumentálního podmiňování.

2.1.2 Maslowova hierarchie potřeb

A. Maslow nebyl první novodobý psycholog, který navrhl obecnou teorii motivace. Před ním dospěli k podobným úvahám např. W. McDougall, S. Freud nebo F. Allport. Maslowova teorie se však na rozdíl od příspěvků jeho předchůdců dočkala poměrně masivního uplatnění v oblasti pracovní motivace. Zásadní rozdíl oproti taylorismu tkví v tom, že Maslow pojal lidskou psychologii daleko komplexněji

²⁹ DONNELLY, J. H., J. L. GIBSON a J. M. IVANCEVICH. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, s. 29. ISBN 80-7169-422-3.

³⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Vyd. 10. Praha: Grada, 2007, s. 221. ISBN 978-80-247-1407-3.

a v pravdě humanisticky, což přispělo k jeho proslavení. Jak popisuje Gagné a kol.,³¹ Maslow postuloval pět kategorií potřeb, které lze rozdělit na fyziologické a psychologické, potažmo na deficitní a růstové. Uspokojování potřeb se řídí principem hierarchie, tj. aby mohly být uspokojeny potřeby vyšší, musí předcházet satisfakce potřeb základnějších.

Člověk musí nejprve uspokojit tělesné potřeby, jako jsou jídlo a spánek, následně se vynořují potřeby spjaté s bezpečím, jejichž uspokojení dává vzniknout potřebám lásky a sounáležitosti, na něž navazují potřeby spojené s uznáním. Když jsou tyto všechny tzv. deficitní (nedostatkové) potřeby uspokojeny, objevuje se kvalitativně jiná třída potřeb, tzv. potřeby sebe-aktualizační, v principu neuspokojitelné, růstové.³² Již jen subjektivní zkušenost napovídá, že ne vždy jsou lidské potřeby uspokojovány přísně hierarchicky. Zřejmě nejčastěji je Maslowově teorii v pracovní psychologii vytýkáno, že nebyla dostatečně ověřována v organizačním kontextu.³³ I přes tyto nedostatky je daná teorie dodnes často citována v příručkách manažerů, neboť v praxi se jeví poměrně funkční a snadno aplikovatelná.

Z Maslowovy teorie např. vyplývá, že od pracujících nelze očekávat jednotnost v motivaci, neboť ti se mohou nacházet na různých úrovních hierarchie potřeb.³⁴ Ve vyspělých ekonomikách lze obecně předpokládat, že většina pracovníků má uspokojeny nejzákladnější potřeby, jako jsou potřeby fyziologické a potřeby bezpečí, a účinnější budou postupy zaměřené na potřeby vyšší.³⁵ Vtípil³⁶ z kritiky Maslowovy teorie vyvozuje, že byť jsou pracovníci se mzdou relativně spokojeni, nezůstávají lhostejnými vůči možnostem jejího zvyšování. Tentýž autor také uvádí, že změna pracovních nebo sociálních podmínek může u pracovníka vyvolat aktualizaci dříve uspokojených nižších potřeb.

2.1.3 Alderferova teorie ERG

Alderferovu teorii lze považovat za méně známou a specializovanou alternativu k Maslowově teorii potřeb. Její název pramení z počátečních písmen hlavních

³¹ GAGNÉ, M. (Ed.). *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*. Vyd. 1. New York: Oxford University Press, 2014, s. 14-15. ISBN 978-0-19-979491-1.

³² MASLOW, A. *Motivation and personality*. Vyd. 1. New York: Harper & Row, 1954, s. 35-47.

³³ Srov. Např. LEVY, P. E. *Industrial/organizational psychology: understanding the workplace*. Vyd. 3. New York, NY: Worth Publishers, 2010, s. 231. ISBN 1429223707.

³⁴ LEVY, P. E. *Industrial/organizational psychology: understanding the workplace*. Vyd. 3. New York, NY: Worth Publishers, 2010, s. 231. ISBN 1429223707.

³⁵ GAGNÉ, M. (Ed.). *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*. Vyd. 1. New York: Oxford University Press, 2014, s. 15. ISBN 978-0-19-979491-1.

³⁶ VTÍPIL, Z. *Sociální psychologie práce: pracovní motivace*. Vyd. 1. Olomouc: Filozofická fakulta Univerzity Palackého, 2005, s. 15.

motivačních konstruktů, potřeb. Jak informuje Latham,³⁷ C. Alderfer se pokusil o revizi Maslowovy teorie - zjednodušil ji a zaměřil na pracovní prostředí. Výsledkem jsou tři skupiny potřeb: existenční³⁸ (např. peníze, materiální benefity), vztahové³⁹ (např. potřeba sociálního kontaktu) a růstové⁴⁰ (např. potřeba uznání a sebeaktualizace). V reakci na kritiku Maslowovy teorie Alderfer zdůrazňoval, že jednotlivé potřeby mohou být uspokojovány nezávisle na sobě, třeba i všechny současně. Alderfer svoji teorii výzkumně ověřoval, přičemž výsledky tohoto snažení byly nejednoznačné. Sám Alderfer⁴¹ v jedné ze svých posledních monografií poměrně výrazně favorizuje svoji teorii na úkor původního přístupu.

ERG teorie se od Maslowovy odlišuje také frustračně-regresní hypotézou, která říká, že pokud se jedinci nedaří uspokojovat vyšší potřeby, dojde u něj k přesunu pozornosti na potřeby nižšího řádu.⁴² Jedná se v podstatě o popis poměrně dobře známého mechanismu kompenzace, který – není-li např. doveden do krajnosti ve formě překompenzace – může být i vcelku prospěšný. Alderferova teorie nebývá uváděna tak často jako originální přístup Maslowův, byť byla důkladněji empiricky prověřována. Alderfer se v posledních letech zabývá rozličnými otázkami psychologie organizace a lze říci, že jeho teorie ERG je v psychologii práce upozaděna.

2.1.4 Herzbergova dvoufaktorová teorie

F. Herzberg ve dvoufaktorové teorii vycházel ze zkoumání příčin spokojenosti a nespokojenosti s prací. Výsledkem jeho analýzy bylo konstatování, že spokojenost a nespokojenost nejsou přímé protiklady, nýbrž nezávislé faktory. Zatímco charakteristiky práce označované jako motivátory přímo souvisejí se spokojeností, faktory hygienické (též udržovací či dissatisfactory) s nespokojeností. Herzberg kauzalitu postavil tak, že přítomnost motivátorů vede ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost nevede nezbytně k nespokojenosti. Analogicky tato souvislost platí pro faktory hygienické.⁴³ Obrázek níže znázorňuje typické příklady motivátorů

³⁷ LATHAM, G. P. *Work motivation: history, theory, research, and practice*. Vyd. 1. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 2007, s. 36. ISBN 0 -7619-2018-8.

³⁸ E z existential.

³⁹ R z relatedness.

⁴⁰ G z growth.



⁴¹ ALDERFER, C. P. *The practice of organizational diagnosis: theory and methods*. Vyd. 1. New York: Oxford University Press, 2011, s. 208-210. ISBN 978-0 -19-974322-3.

⁴² LEVY, P. E. *Industrial/organizational psychology: understanding the workplace*. Vyd. 3. New York, NY: Worth Publishers, 2010, s. 232. ISBN 1429223707.

⁴³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 3. Praha: Management Press, 2002, s. 54-55. ISBN 8072610333.

a hygienických faktorů v souvislosti se spokojeností a nespokojeností modelových pracovníků.

Tabulka 2: Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie pracovní motivace

Motivátory		Hygienické faktory	
Spokojenost  Neutrální stav (žádná spokojenost)	Přítomnost	Přítomnost	Neutrální stav (žádná nespokojenost)  Nespokojenost
	Úspěch (dosažení cíle) Uznání Práce sama Odpovědnost (pravomoci) Povýšení Možnost osobního růstu	Podniková politika a správa Dozor (odborný dozor) Vztahy s nadřízeným Vztahy s kolegy Vztahy s podřízenými Mzda/plat Pracovní podmínky Jistota práce Osobní život	
	Nepřítomnost	Nepřítomnost	

Zdroj⁴⁴

Herzberg navrhoval, aby se vedoucí pracovníci ve snaze motivovat podřízené zaměřovali na motivátory a hygienickým faktorům, jako jsou pracovní podmínky, supervize nebo mzda, věnovali jen malou část pozornosti, neboť tyto s pracovní spokojeností (potažmo motivací) souvisejí dle jeho mínění jen minimálně.⁴⁵

Levy⁴⁶ nachází paralely mezi Maslowovou, Alderferovou a Herzbergovou teorií. Souvislost mezi Maslowovou a Alderferovou teorií je zřejmá a výše byla částečně diskutována. Herzbergovy faktory hygienické lze přirovnat k Maslowovým potřebám fyziologickým a potřebám jistoty, motivátory pak zhruba odpovídají ostatním třídám potřeb, tj. potřebám lásky, sounáležitosti, uznání a sebeaktualizačním potřebám.

Podle Koubka⁴⁷ patří Herzbergova teorie spolu s Hackmanovým a Oldhamovým modelem charakteristik práce a teorií sociotechnických systémů k nejčastěji

⁴⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 3. Praha: Management Press, 2002, s. 54. ISBN 8072610333.

⁴⁵ LATHAM, G. P. *Work motivation: history, theory, research, and practice*. Vyd. 1. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 2007, s. 38. ISBN 0 -7619-2018-8

⁴⁶ LEVY, P. E. *Industrial/organizational psychology: understanding the workplace*. Vyd. 3. New York, NY: Worth Publishers, 2010, s. 233. ISBN 1429223707.

⁴⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 3. Praha: Management Press, 2002, s. 54. ISBN 8072610333.

využívaným motivačním přístupům. Také např. Weiner a kol.⁴⁸ konstatují, že se jedná o velice oblíbenou teorii. Její nevýhodou nicméně je, že nebyla uspokojivě výzkumně prokázána.

2.1.5 McGregorova teorie X a Y

D. McGregor v podstatě vytvořil dichotomii mezi klasickými přístupy řízení, které zahrnul do sběrného koše teorie X, a přístupy sociálně-psychologickými či motivačními, jež spadají mezi teorie Y.⁴⁹ Klasické přístupy jsou charakteristické prosazováním direktivního vedení lidí a názorem, že lidé jsou přirozeně pasivní a egoističtí. Motivační přístupy věří ve vnitřní potenciál lidí, účinnost spolupráce a nutnost jeho objevení prostřednictvím různých metod, ne jen odměn a trestů materiálního charakteru.

Podle McGregora konvenční manažeři věří v platnost teorie X, což může vést k tzv. sebenaplňujícímu se proctví, kdy i u jinak motivovaných zaměstnanců vzniká v důsledku předsudků stav demotivovanosti.⁵⁰ McGregorův požadavek je poměrně zásadní, neboť řídicí pracovníky nabádá nejen k tomu, aby změnili samotné techniky vedení lidí, ale předně své smýšlení o podřízených.

McGregorovy předpoklady ověřoval např. Ch. Argiris a vyzoroval, že lidé na nadměrnou kontrolu a direktivní řízení skutečně mohou reagovat ztrátou zájmu o práci a orientací na zástupné aktivity nebo snahou kontrolu ošálit.⁵¹ V McGregorově teorii se možná více než v kterékoliv z předchozích teorií zrcadlí humanismus. Sám McGregor podle Lathama⁵² byl podporovatelem Maslowa a Herzberga. V současné odborné literatuře bývají McGregorovy poznatky často citovány v souvislosti s organizačním klimatem, manažerskou etikou nebo internalizací organizačních norem. Jak upozorňují např. Skipton a kol.,⁵³ nelze a priori předpokládat, že když zaměstnanec plní normy na pracovišti, bude firemní zájmy hájit i mimo pracoviště.

⁴⁸ WEINER, I. B. (Ed.). *Handbook of psychology: industrial and organizational psychology*. Vyd. 2. Hoboken, N. J.: Wiley, 2013, s. 351. ISBN 978047076887712.

⁴⁹ VTÍPIL, Z. *Sociální psychologie práce: pracovní motivace*. Vyd. 1. Olomouc: Filozofická fakulta Univerzity Palackého, 2005, s. 17.

⁵⁰ LEVY, P. E. *Industrial/organizational psychology: understanding the workplace*. Vyd. 3. New York, NY: Worth Publishers, 2010, s. 386. ISBN 1429223707.

⁵¹ BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠTAN a O. ŠULEŘ. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, s. 38. ISBN 80-85839-45-8.

⁵² LATHAM, G. P. *Work motivation: history, theory, research, and practice*. Vyd. 1. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 2007, s. 39. ISBN 0-7619-2018-8.

⁵³ SKIPTON, H. (Ed.). *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of leadership, change and organizational development*. Hoboken, N. J.: John Wiley & Sons, 2013, s. 437. ISBN 978-1-119-97657-8.

2.1.6 Vroomova teorie expektance

Vroom v 60. letech minulého století vyslovil předpoklad, že kdykoliv člověk volí mezi alternativami s nejistými výsledky, jeho chování je ovlivněno nejen preferencemi těchto výsledků, ale také přesvědčením o jejich pravděpodobnosti. Síla přesvědčení může být snížena např. pracovními podmínkami vynucenými managementem. Přiměřená míra motivace tedy nastane tehdy, když mezi výkonem a výsledkem existuje jasný vztah a výsledek je považován za prostředek uspokojení potřeb.⁵⁴

Jak vysvětluje Aamodt,⁵⁵ Vroomova teorie operuje se třemi proměnnými. Z hlediska expektance zaměstnanec musí např. věřit, že je v jeho silách dosáhnout požadovaného výkonu, jinak bude jeho pracovní motivace nízká. Instrumentalita se bude na pracovní motivaci pozitivně podílet např. tehdy, když bude odměněn za přesčas nebo potrestán za neomluvenou absenci. Valence pak má motivační význam tehdy, jsou-li odměny pro pracovníka atraktivní.

Vroomovi bylo vytkáno, že lidé se vždy nechovají jako *homo economicus*.⁵⁶ Ne každý přepočítává pravděpodobnost určitých událostí, nebo – řečeno s ekonomy – náklady ušlé příležitosti. Weiner a kol.⁵⁷ nicméně poukazují na vcelku dobré výsledky studií, které sledovaly vliv subjektivního užítku (expektance x valence)⁵⁸ na interindividuální rozdíly ve volbě cílů.

Přes veškeré úspěchy, jichž bylo s Vroomovou teorií dosaženo, je zde ještě další nedostatek. Aamodt⁵⁹ upozorňuje, že aby manažeři či výzkumníci mohli teorii expektance aplikovat, musejí cílové osoby vykazovat interní místo řízení. J. Rotter popsal, že lidé s vnějším místem řízení věří, že jejich schopnost a chování nijak nepředurčují to, co se jim stane. Takové osoby jsou v podstatě fatalistické. U lidí s vnitřním místem řízení je tomu naopak.⁶⁰

⁵⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Vyd. 10. Praha: Grada, 2007, s. 225. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁵⁵ AAMODT, M. G. *Industrial/organizational psychology: an applied approach*. Vyd. 6. Belmont, CA: Wadsworth, 2010, s. 353-354. ISBN 0495601063.

⁵⁶ LATHAM, G. P. *Work motivation: history, theory, research, and practice*. Vyd. 1. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 2007, s. 122. ISBN 0-7619-2018-8.

⁵⁷ WEINER, I. B. (Ed.). *Handbook of psychology: industrial and organizational psychology*. Vyd. 2. Hoboken, N. J.: Wiley, 2013, s. 318. ISBN 978047076887712.

⁵⁸ Jedná se o součin hodnot uvedených hypotetických proměnných. Někteří navazující autoři navrhovali pracovat spíše se součtem, což bylo účelné v případě, že některá z hodnot byla nulová.

⁵⁹ AAMODT, M. G. *Industrial/organizational psychology: an applied approach*. Vyd. 6. Belmont, CA: Wadsworth, 2010, s. 355. ISBN 0495601063.

⁶⁰ PLHÁKOVÁ, A. *Učebnice obecné psychologie*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2004, s. 190. ISBN 80-200-1086-6.

2.1.7 Teorie Portera a Lawlera

L. Porter s E. Lawlerem rozvinuli Vroomovy myšlenky, když přišli s názorem, že vedle vnímané hodnoty odměny za práci a její subjektivně pojaté pravděpodobnosti je splnění úkolu determinováno ještě schopnostmi a tzv. vnímanou rolí. Mezi schopnosti patří obecně známé individuální charakteristiky, jako např. inteligence nebo manuální dovednosti. Vnímaná role představuje to, co chce jedinec dělat, nebo si myslí, že by dělat měl.⁶¹ Takto je opět kladen požadavek na management, aby své pracovníky s dostatečným předstihem zasvětil do pracovní role. Důležitou „novinkou“ je i zohlednění schopností zaměstnanců.

Porterem s Lawlerem se domnívali, že jedinci nejprve posuzují, jak moc jsou pro ně pracovní podmínky uspokojující. Následně srovnají, zda míra jejich spokojenosti odpovídá jejich očekáváním. Čím větší existuje diskrepance mezi očekáváním a aktuální spokojeností, tím větší je pravděpodobnost, že danou práci nebudou vykonávat, popř. že opustí zaměstnání a najdou si jiné zaměstnání.⁶² Z uvedeného poznatku mohou manažeři těžit např. při vedení hodnotících pohovorů, neboť vysoká fluktuace zaměstnanců je zásadním problémem v mnoha firmách.

Lawler, Porterův žák, se později specializoval na pracovní spokojenost a v centru jeho zájmu byly dlouhou dobu peníze jakožto prostředek ovlivňování spokojenosti zaměstnanců. Lawler empiricky zjistil, že peníze jsou motivační do té míry, v jaké uspokojují potřeby zaměstnanců a také tyto potřeby musejí být pro zaměstnance důležité.⁶³ Takže pokud má např. zaměstnanec nechtěné a nepříjemné závazky, které ale musí splatit, může pro něj být zaměstnání jen „nutným zlem“. Lawler, jak popisuje Latham,⁶⁴ později vyzoroval, že obecně také platí spojitost mezi motivačním nábojem finančních odměn a vnímanou souvislostí s individuálním výkonem. Proto navrhl, že by se zaměstnanci měli podílet na hodnocení výkonnosti a také na organizačním rozhodovacím procesu.⁶⁵

⁶¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Vyd. 10. Praha: Grada, 2007, s. 225. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁶² WEINER, I. B. (Ed.). *Handbook of psychology: industrial and organizational psychology*. Vyd. 2. Hoboken, N. J.: Wiley, 2013, s. 293. ISBN 978047076887712.

⁶³ LATHAM, G. P. *Work motivation: history, theory, research, and practice*. Vyd. 1. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 2007, s. 100. ISBN 0 -7619-2018-8.

⁶⁴ Tamtéž.

⁶⁵ Vzátažným tématem je problematika vnitřní motivace.

2.1.8 McClellandova teorie

D. McClelland navazoval na tradici zkoumání psychologických potřeb. Tým kolem McClellanda se zabýval především potřebou úspěšného výkonu, potřebou moci a potřebou afilace vzhledem k pracovním výkonům.⁶⁶ V organizačním kontextu se potřeba úspěšného výkonu úzce překrývá s pracovní motivací. Potřeba moci byla zkoumána např. v souvislosti s vůdcovstvím (leadership).

McClelland postuloval, že pokud jde o výkonové chování, v lidské psychice se uplatňují dvě protichůdné tendence – snaha podat úspěšný výkon a analogická potřeba vyhnout se neúspěchu. Podle toho, která z tendencí převažuje, McClelland se svými spolupracovníky určovali, jakou míru aspirace bude zkoumaná osoba vykazovat. Zjistili např., že lidé s vysokou potřebou úspěchu volí středně těžké úkoly, zatímco lidé obávající se neúspěchu preferují úlohy extrémně snadné nebo extrémně obtížné.⁶⁷ Vysvětlení je nasnadě – v případě neúspěchu u velmi obtížných úloh lze selhání omluvit tím, že bylo velmi pravděpodobné. Úspěch je pak u snadných úkolů prakticky zaručen.

McClelland používal metodologicky poměrně sporný Tematický apercepční test (TMT), avšak i přes tyto a další nedostatky na jeho teorii dodnes řada autorů navazuje.

2.1.9 Hackmanův a Oldhamův model charakteristiky práce

J. Hackman a G. Oldham vytvořili komplexní motivační přístup, jehož součástí jsou tzv. klíčové charakteristiky práce, na jejichž základě jsou navozeny z hlediska pracovního výkonu žádoucí psychické stavy. Model např. predikuje, že rozmanitost práce (potažmo používaných dovedností), identita práce (kompletní a rozpoznatelné výsledky práce) a významnost práce (jak je práce užitečná pro zákazníka) obvykle vedou k tomu, že pracovník zažívá pocity smysluplnosti s příznivými dopady na něj samotného, práci, organizaci i veřejnost.⁶⁸

Konkrétně autoři předpokládali, že patřičné zohlednění žádoucích klíčových charakteristik práce povede k vysoké pracovní motivaci, vysoké kvalitě práce, vysoké míře pracovní spokojenosti, nízké míře fluktuace a absentérství. Metaanalytická studie

⁶⁶ GAGNÉ, M. (Ed.). *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*. Vyd. 1. New York: Oxford University Press, 2014, s. 14. ISBN 978-0-19-979491-1.

⁶⁷ LATHAM, G. P. *Work motivation: history, theory, research, and practice*. Vyd. 1. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 2007, s. 54. ISBN 0-7619-2018-8.

⁶⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 3. Praha: Management Press, 2002, s. 55. ISBN 8072610333.

z roku 2007 silně podporuje hypotézy stanovené Hackmanem a Oldhamem.⁶⁹ Každý, kdo vytváří pracovní místa, by měl být s modelem charakteristik práce alespoň základně obeznámen.

2.1.10 Adamsova teorie spravedlnosti

J. Adams při formulování své teorie vyšel ze skutečnosti, že pracovníci mají silný sklon k subjektivnímu hodnocení vlastní pracovní pozice, výkonu a odměny ve srovnání se svými kolegy, kteří vykonávají srovnatelnou práci. Krátkodobá vnímaná nespravedlnost bývá pracovníky obvykle tolerována. Porovnání samotných odměn je poměrně nenáročné, v případě nákladů (např. vynaloženého úsilí) je subjektivní posouzení podstatně komplikovanější.⁷⁰ Vedení by podle Adamse tedy mělo dbát na to, aby byl systém hodnocení a odměn transparentní. Poněkud ironicky se lze ptát, zda je v možnostech manažerů odstranění prosté lidské závisti.

Na Adamse navázali četní autoři, kteří navrhli např. koncepty procedurální spravedlnosti (tj. do jaké míry jsou organizační procesy vnímány jako spravedlivé) nebo interakční spravedlnosti (tj. jakým způsobem je se zaměstnanci komunikováno).⁷¹ S principem spravedlnosti operují také mnohé soudobé teorie pracovní motivace nebo řízení pracovního výkonu.

2.1.11 Lockova teorie cílů

E. Locke provedl řadu experimentů, které počátkem 90. let minulého století vyústily v teorii cílů. Locke zjistil, že specifické vysoké cíle vedou k vyššímu výkonu než cíle žádné nebo cíle vágně stanovené (jako např. „udělej, co je v tvých silách“). Další základní premisa teorie cílů říká, že proměnné, jako jsou peněžní pobídky, podíl na rozhodovacím procesu nebo zpětná vazba, ovlivňují výkon pouze tehdy, vedou-li současně k vytknutí cílů.⁷² Cíle v kontrastu s potřebami nejsou univerzálními motivačními stavy, ale většinou konkrétními zvolenými žádoucími stavy s odpovídajícími mentálními reprezentacemi. Je totiž rozdíl, zda člověk prostě chce

⁶⁹ LEVY, P. E. *Industrial/organizational psychology: understanding the workplace*. Vyd. 3. New York, NY: Worth Publishers, 2010, s. 235. ISBN 1429223707.

⁷⁰ VTÍPIL, Z. *Sociální psychologie práce: pracovní motivace*. Vyd. 1. Olomouc: Filozofická fakulta Univerzity Palackého, 2005, s. 19-20.

⁷¹ LEVY, P. E. *Industrial/organizational psychology: understanding the workplace*. Vyd. 3. New York, NY: Worth Publishers, 2010, s. 239. ISBN 1429223707.

⁷² LATHAM, G. P. *Work motivation: history, theory, research, and practice*. Vyd. 1. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 2007, s. 52-53. ISBN 0 -7619-2018-8.

podat dobrý výkon (obecně pojatá potřeba úspěšného výkonu), nebo se vědomě rozhodne, že do konce roku vyhraje lokální soutěž ve vzpírání.

A. Bandura vyjádřil názor, že výzkumy favorizují koncept cílů, jelikož tyto jsou lepšími prediktory výkonnosti než potřeby. Bandura se také domnívá, že teorie cílů umožňuje lépe vysvětlit náhlé změny chování zaměstnanců, což v případě dispozičních proměnných, jako jsou potřeby nebo osobnostní rysy, není možné.⁷³

2.2 Hlavní soudobé teoretické a výzkumné proudy v oblasti pracovní motivace

Schneider, Barbera a kol.⁷⁴ pojali rozpory mezi různými teoriemi pracovní motivace integrativně. Autoři se domnívají, že motivační síly aktivizují a organizují lidské chování, prožívání a myšlení hierarchicky, kdy základem jsou potřeby, na ně navazují odpovídající osobnostní rysy, těm pak odpovídá určitý systém hodnot a následují kognice, jako např. cíle. Podobně Latham⁷⁵ konstatuje, že v 21. století lze předvídat, vysvětlovat a ovlivňovat pracovní motivaci zaměstnanců s využitím sedmi proměnných: potřeb, osobnostních rysů, hodnot, sociálního kontextu (kultury, charakteristik práce a individuálního kontextu), kognicí, emocí, odměn a pobídek. K těmto proměnným je nutné ještě připojit postoje, jakožto ustálený způsob myšlení, který je možný interakcí a zásahem managementu ovlivňovat.⁷⁶

2.2.1 Potřeby

Potřeba (need) je „stav lidského organismu, který znamená porušení vnitřní rovnováhy nebo nedostatek ve vnějších vztazích osobnosti (opakem je stav rovnováhy, nepřítomnosti aktuální potřeby).“⁷⁷ Obecně platí, že chování směřující k uspokojení fyziologických potřeb je snadněji vysvětlitelné, než chování nasměrované k uspokojení potřeb vztahových či psychologických. Výše byli stručně představeni pionýři výzkumu

⁷³ LATHAM, G. P. *Work motivation: history, theory, research, and practice*. Vyd. 1. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 2007, s. 54-55. ISBN 0 -7619-2018-8.

⁷⁴ SCHNEIDER, B. a K. M. BARBERA. *The Oxford handbook of organizational climate and culture*. Oxford: Oxford University Press, 2014, s. 66. ISBN 978-0-19-986071-5.

⁷⁵ LATHAM, G. P. *Work motivation: history, theory, research, and practice*. Vyd. 1. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 2007, s. 127-128. ISBN 0 -7619-2018-8.

⁷⁶ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, str. 215. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁷⁷ HARTL, P. a H. HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2004, s. 444. ISBN 80-7178-303-X.

psychologie potřeb, Maslow, Alderfer, Herzberg a McClelland. Armstrong⁷⁸ hovoří o teoriích zaměřených na potřeby jako o teoriích obsahových, zatímco expektanční teorie (Vroom, Porter, Lawler), teorii spravedlnosti (Adams) a teorii cílů (Locke) nazývá teoriemi zaměřenými na (kognitivní) proces.

V soudobém managementu a psychologických vědách má silnou pozici teorie sebedeterminace (self-determination) E. Deciho a R. Ryana. Autoři podle Blatného a kol.⁷⁹ vycházejí z předpokladu, že lidem přirozená tendence k osobnímu růstu je určitými sociálními faktory podporována a jinými mařena. Obě skupiny faktorů jsou v teorii sebedeterminace vztahovány ke třem základním potřebám, jimiž jsou kompetence, autonomie a potřeba vztahů. Kompetence zde neznámá dovednost, ale pocit vlastní efektivity v interakci se sociálním prostředím, prožitek uplatnění svých schopností. Potřeba vztahů se týká propojenosti s druhými a vzájemnosti. Autonomie vyjadřuje to, že dotyčný je původcem vlastního jednání nebo se tak alespoň vnímá.

Teorie sebedeterminace je prototypickým zástupcem teorií zdůrazňujících vnitřní motivaci. Odrazovým můstkem pro manažery jsou tři výše uvedené potřeby, jejichž souvislost s výkonem, vytrvalostí, závazkem a dalšími kritérii je dobře výzkumně ověřená. Sepětí teorie sebedeterminace s pracovní výkonností a motivací je tak těsné, že Gagné a kol.⁸⁰ zahrnuli tuto teorii do názvu své reprezentativní monografie a věnují jí mnoho prostoru.

Jiná soudobá větev výzkumu zaměřeného na potřeby užitekává koncept sociální identity. Latham⁸¹ referuje o studii týmu kolem Haslama, který došel k závěru, že pracovníci budou usilovat o sebeaktualizaci a navýšení skupinové sebeúcty prostřednictvím pracovního výkonu tehdy, bude-li jejich sociální identita v dané situaci aktuální. Knight a Haslam⁸² si všimli, že sociální identita zaměstnanců je posílena, když se např. mohou podílet na designu pracovního prostředí. Také např. teambuildingové aktivity slouží k podpoře sociální identity.

⁷⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Vyd. 10. Praha: Grada, 2007, s. 206. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁷⁹ BLATNÝ, M. (Ed.). *Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, s. 160-162. ISBN 978-80-247-3434-7.

⁸⁰ GAGNÉ, M. (Ed.). *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*. Vyd. 1. New York: Oxford University Press, 2014, 444 s. ISBN 978-0-19-979491-1.

⁸¹ LATHAM, G. P. *Work motivation: history, theory, research, and practice*. Vyd. 1. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 2007, s. 130. ISBN 0-7619-2018-8.

⁸² KNIGHT, C. a A. HASLAM. *Your Place or Mine? Organizational Identification and Comfort as Mediators of Relationships Between the Managerial Control of Workspace and Employees' Satisfaction and Well-being*. *British Journal of Management*. 2010, vol. 21, issue 3, s. 717. [cit. 2015-07-26]. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1467-8551.2009.00683.x>.

2.2.2 Osobnostní rysy

Osobnostní rys (trait) je „*dispozice, relativně stálá vlastnost člověka projevující se v jeho chování a jednání.*“ Rys je na rozdíl od potřeby častěji definován na základě pozorovatelného chování. Craighead, Nemeroff a kol.⁸³ uvádějí, že osobnostní rysy jsou v mnoha teoriích osobnosti základními jednotkami vyvozenými z chování, mívají charakter kontinua a seskupují se do tzv. osobnostních typů. Také se předpokládá, že mají výraznější motivační náboj než potřeby.⁸⁴ Osobnostní rysy dále umožňují vysvětlit seberegulační procesy, jako je sebehodnocení nebo volba cílů.⁸⁵ Jsou to právě osobnostní rysy, na základě kterých lze lépe než jen s ohledem na potřeby určit, proč si člověk s vysokou potřebou výkonu zvolí např. profesi businessmana.

Velkou výhodou rysového přístupu je i existence množství diagnostických nástrojů, s jejichž pomocí lze u zaměstnanců nebo uchazečů o zaměstnání osobnostní rysy měřit. S velkou pravděpodobností nejpobulárnějším a ve světě nejkoumanějším přístupem je pětifaktorový rysový model (five factor model, FFM), jehož hlavními proponenty jsou P. Costa a R. McCrae. Jednotlivé osobnostní rysy a popisné charakteristiky jejich extrémů jsou uvedeny v tabulce 3.

⁸³ CRAIGHEAD, E. W., NEMEROFF, Ch. B. (Eds.). *The concise Corsini encyclopedia of psychology and behavioral science*. Vyd. 3. Hoboken, N. J.: John Wiley & Sons, 2004, s. 997-998. ISBN 0 -471-22036-1.

⁸⁴ SCHNEIDER, B. a K. BARBERA (Eds.). *The Oxford handbook of organizational climate and culture*. Oxford: Oxford University Press, 2014, s. 67. ISBN 978-0-19-986071-5.

⁸⁵ LATHAM, G. P. *Work motivation: history, theory, research, and practice*. Vyd. 1. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 2007, s. 135. ISBN 0 -7619-2018-8.

Tabulka 3: Přehled charakteristik obsažených v pětifaktorovém modelu

Jedinci skórující vysoko	Charakteristika pětifaktorového modelu	Jedinci skórující nízko
Zvídavý Originální Tvořivý Obrazotvorný Inteligentní Kultivovaný	O (V) Openness to Experience/Otevřenost vůči zkušenosti Intelekt Kultura Zjišťuje aktivní vyhledávání nových zkušeností, prožitků, toleranci neznámého.	Konvenční Pragmatický Realistický Nepřizpůsobivý Neinteligentní Nevzdělaný
Spolehlivý Pracovitý Přesný Pořádkumilovný Zodpovědný Pečlivý	C (III) Conscientiousness/Svědomitost Zjišťuje míru motivace a vytrvalosti na cíl zaměřeného chování. Odlišuje spolehlivé na sebe náročné lidi od těch, kteří jsou lhostejní a nedbalí.	Bezcílný Nedbalý Líný Nesvědomitý Chaotický Nevytrvalý
Společenský Aktivní Povídavý Družný Průbojný smělý	E (I) Extraversion/Extraverze Zjišťuje kvantitu interpersonálních interakcí, úroveň aktivace a stimulace.	Uzavřený Málomluvný Plachý Nesmělý Samotářský Tichý
Dobrosrdečný Laskavý Snášenlivý Srdečný Skromný Smířlivý	A (II) Agreeableness/Přívětivost Zjišťuje kvalitu interpersonální orientace na kontinuu od soucitění po nepřátelskost v myšlenkách, pocitech i činech.	Panovačný Útočný Pomstychtivý Bezcitný Despotický Konfliktní
Napjatý Neklidný Labilní Nejistý Vznětlivý Popudivý	N (IV) Neuroticism/Neuroticismus Emocionální (ne)stabilita Odlišuje jedince náchylné k psychickému vyčerpání a obtížně zvládající psychickou zátěž od jedinců vyrovnaných a odolných vůči psychickému vyčerpání.	Klidný Uvolněný Vyrovnaný Stabilní Sebejistý Nezdočný

Zdroj⁸⁶

Higgins a jiní autoři se zabývají osobnostním rysem, který lze přeložit jako regulační zaměření (regulatory focus). Byla vytvořena distinkce mezi zaměřením na posílení či pokrok (promotion regulatory focus) a rysem, jehož nositelé se zaměřují na prevenci selhání či ztrátu (prevention regulatory focus). Pracovníci zaměřeni na posílení budou např. v krizi preferovat nové zdroje příjmů, zatímco jejich kolegové

⁸⁶ HŘEBÍČKOVÁ, Martina. *Pětifaktorový model v psychologii osobnosti: přístupy, diagnostika, uplatnění*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 11 s. ISBN 978-80-247-3380-7.

vyznačující se rysem předcházení ztrát se budou snažit uskrovnit např. snižováním nákladů a propouštěním zaměstnanců.⁸⁷ Lze zde spatřovat analogii s potřebou úspěchu a potřebou vyhnouti se neúspěchu, které jsou extenzivně zkoumány v rámci výkonové motivace.

Jak již bylo naznačeno, i rysové přístupy mají své odpůrce. Hlavní námitky tkví v tom, že rysy jsou často definovány příliš obecně. Další zásadní kritika přichází z tábora interakcionistů, kteří zdůrazňují význam situačního kontextu na lidské chování. Latham⁸⁸ upozorňuje, že situace se liší v míře, v jaké poskytují vodítka pro žádané chování. Takto lze základně diferencovat mezi „silnými“ situacemi, v nichž lidé jednoznačně vědí, co se očekává, jsou jasně stanovena pravidla. Zde budou mít osobnostní rysy pravděpodobně menší vliv na chování než situace jako taková. „Slabé“ situace skýtají mnoho prostoru pro vlastní iniciativu, jejich účastníci mohou aplikovat celou paletu jednání. Teprve zde se výrazně uplatní osobnostní rysy.

2.2.3 Hodnoty

Hodnota (value) je často vnímána jako „*vlastnost, kterou jedinec přisuzuje určitému objektu, situaci, události nebo činnosti ve spojitosti s uspokojováním jeho potřeb, zájmů.*“⁸⁹ Mezi klasické teorie konceptualizující hodnoty patří Adamsova teorie, která pracuje s hodnotou spravedlnosti, nebo teorie expektance. Hackmanův a Oldhamův model pak operuje s tím, jak rozliční lidé hodnotí různé charakteristiky práce. O hodnotách je nicméně často pojednáváno také ve smyslu osobnostních dispozic. Pak nejde ani tak o proces hodnocení, ale o stabilní osobnostní charakteristiku, ne nepodobnou potřebám, osobnostním rysům a zejména cílům.⁹⁰ Stěžejní rozdíl mezi hodnotami a cíli tkví v obecnosti – hodnoty jsou většinou pojímány jako finální (a někdy velmi abstraktní) stavy, zatímco cíle bývají konkrétněji vymezené.

Hodnoty jakožto osobnostní dispozice vznikají na základě potřeb a osobnostních rysů, mají poměrně stálou povahu, ale předpokládá se, že se na jejich formování výraznou měrou podílí sociální prostředí. Ačkoli i hodnoty mohou být

⁸⁷ SCHNEIDER, B. a K. BARBERA (Eds.). *The Oxford handbook of organizational climate and culture*. Oxford: Oxford University Press, 2014, s. 67. ISBN 978-0-19-986071-5.

⁸⁸ LATHAM, G. P. *Work motivation: history, theory, research, and practice*. Vyd. 1. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 2007, s. 146. ISBN 0-7619-2018-8.

⁸⁹ HARTL, P. a H. HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2004, s. 192. ISBN 80-7178-303-X.

⁹⁰ Jde však o spojitě nádoby, neboť proces hodnocení vede k hodnotám a hodnoty se uplatňují v procesu hodnocení.

nevědomé, jedinec je většinou schopen je lépe verbalizovat než potřeby.⁹¹ Např. osoby s vysokou mírou strachu z neúspěchu a výrazným rysem introverze budou jen stěží vysoce cenit soutěžení s ostatními, vysokou hodnotu pro ně bude mít pravděpodobně klidná individuální práce a jejich nadřazení by jim měli přidělovat spíše práci, kde nehrozí srovnání s ostatními a která nevyžaduje mnoho sociální komunikace.

Jedním z nejčastěji uváděných hodnotových kontinuí je dimenze individualismus-kolektivismus. Mezinárodní manažeři častokrát předpokládají, že je důležité zohledňovat, zda se pracovníci řídí spíše západními standardy individualismu, nebo je jejich jednání a smýšlení poplatné východní filozofii kolektivismu. Jak lze usuzovat z metaanalýzy, kterou předkládají John, Robins, Pervin a kol.,⁹² mezikulturní rozdíly v individualismu a kolektivismu pravděpodobně nejsou tak velké, jak se donedávna předpokládalo.

Spolu s organizační kulturou, jejíž součástí jsou vize, poslání, hodnoty, se na poli příbuzném výzkumu hodnot objevuje téma shody, respektive neshody (goodness-of-fit, misfit). Zjišťovat lze, jak spolu „ladí“ osoba a jeho pracovní místo (role), osoba a organizace, osoba a jeho nadřazený. Kristof-Brown a kol.⁹³ provedli metaanalytickou studii a zjistili např., že výše uvedené typy shod vzájemně korelují jen ve střední míře, míra shody mezi osobou a danou organizací jen slabě koreluje s pracovním výkonem a středně dobře předpovídá záměr pracovníka dát výpověď. Míra shody mezi osobou a místem (rolí) mírně předvídá celkovou výkonnost, ale dobře předvídá individuální pracovní spokojenost. Shoda mezi pracovníkem a nadřazeným má silný dopad na pracovní spokojenost podřízeného, ale ne na pracovníkův závazek směrem k organizaci.

2.2.4 Cíle

Weiner a kol.⁹⁴ mají za to, že cíle jsou v současné literatuře o pracovní motivaci nejdůležitějším hypotetickým konstruktem. Autoři se však přímé definici cílů vyhýbají, což Shah, Gardnerová a kol.⁹⁵ považují u takto prominentního konceptu za sice

⁹¹ SCHNEIDER, B. a K. BARBERA (Eds.). *The Oxford handbook of organizational climate and culture*. Oxford: Oxford University Press, 2014, s. 67. ISBN 978-0-19-986071-5.

⁹² JOHN, O., ROBINS, R., PERVIN, L. (Eds.). *Handbook of personality: theory and research*. Vyd. 3. New York: Guilford Press, 2010, s. 554. ISBN 16-091-8059-3.

⁹³ LATHAM, G. P. *Work motivation: history, theory, research, and practice*. Vyd. 1. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 2007, s. 169-170. ISBN 0-7619-2018-8.

⁹⁴ WEINER, I. B. (Ed.). *Handbook of psychology: industrial and organizational psychology*. Vyd. 2. Hoboken, N. J.: Wiley, 2013, s. 312. ISBN 978047076887712.

⁹⁵ SHAH, J. Y. a W. L. GARDNEROVÁ (Eds.). *Handbook of motivation science*. Vyd. 1. New York: Guilford Press, 2008, s. 235. ISBN 1-59385-568-0.

obvyklé, ale křiklavé. Na úrovni obecných motivačních proměnných lze ovšem nedostatečný konsensus v definování považovat spíše za normu, než za výjimku.

Autoři se vesměs shodují, že cíle jsou kognitivními reprezentacemi, které nabývají podobu znalostí zaměřených na budoucnost. Reprezentují tedy něco, co je možné v budoucnosti, představu žádoucího budoucího stavu v podobě návodu, jak ho dosáhnout. Cíle mají zpravidla nějaký objekt, míru (vědomého) závazku směrem k objektu a formu budoucího jednání (přiblížení se, vzdálení se).⁹⁶ Empiricky byla prokázána také existence neuvědomovaných cílů, které se aktivují např. pomocí primingu⁹⁷ nebo šíření aktivace.⁹⁸

Podle jedné z novodobějších studií⁹⁹ mají specifické ambiciózní cíle (specific high goals) tak významný vliv na chování člověka, že upozadí zaměření na posílení či pokrok. Dále platí, že cíle se mohou vzájemně aktivovat na základě podobnosti, protichůdné cíle se mohou inhibovat apod.

Zřejmě nejčastěji zkoumanou interferující proměnnou v rámci stanovování, sledování a dosahování cílů je vnímaná osobní účinnost.¹⁰⁰ Byla prokázána signifikantní souvislost mezi mírou sebeúčinnosti,¹⁰¹ vytýkáním cílů, alokací času k jejich plnění, mírou úsilí a především výsledným výkonem. Průměrná míra korelace mezi výkonem a sebeúčinností byla v jedné z realizovaných metaanalýz 0,37–0,38.¹⁰²

2.2.5 Emoce

Emoce lze chápat jako „*zastřešující subjektivní zážitky libosti a nelibosti provázené fyziologickými změnami, motorickými projevy (gestikulace, mimika), stavy větší či menší pohotovosti a zaměřenosti (láska, strach, nenávisť aj.)*“¹⁰³ Pozitivní emoce mohou plnit roli vnitřního posílení. Příjemné pocity, které doprovázejí dosažení

⁹⁶ SHAH, J. Y. a W. L. GARDNEROVÁ (Eds.). *Handbook of motivation science*. Vyd. 1. New York: Guilford Press, 2008, s. 244-247. ISBN 1 -59385-568-0s.

⁹⁷ Viz např. PLHÁKOVÁ, A. *Učebnice obecné psychologie*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2004, s. 157-158. ISBN 80-200-1086-6.

⁹⁸ WEINER, I. B. (Ed.). *Handbook of psychology: industrial and organizational psychology*. Vyd. 2. Hoboken, N. J.: Wiley, 2013, s. 317. ISBN 978047076887712.

⁹⁹ LATHAM, G. P. *Work motivation: history, theory, research, and practice*. Vyd. 1. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 2007, s. 178. ISBN 0 -7619-2018-8.

¹⁰⁰ Viz úvodní část této kap.

¹⁰¹ V české literatuře se objevuje i překlad vnímaná osobní zdatnost nebo vlastní zdatnost.

¹⁰² WEINER, I. B. (Ed.). *Handbook of psychology: industrial and organizational psychology*. Vyd. 2. Hoboken, N. J.: Wiley, 2013, s. 319. ISBN 978047076887712.

¹⁰³ HARTL, P. a H. HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2004, s. 138. ISBN 80-7178-303-X.

obtížného cíle, mají nejen motivační vliv, ale i příznivý dopad na celkovou životní spokojenost (well-being).¹⁰⁴ Uvedený vztah pochopitelně není jednosměrný.

S emocemi úzce souvisí aktivace organismu (arousal) vycházející z úrovně aktivity mozku, smyslových orgánů nebo také např. vzruchů z retikulární formace mozkového kmene. K extrémně vysoké aktivaci dochází ve stavu afektu. Afekty jsou silné emoce a jako takové jsou doprovázeny zúženým vědomím, rozdělenou pozorností a pro jim poplatné chování je typická dezorganizovanost s nedostatkem sebekontroly.¹⁰⁵ Představa racionálního jednání v afektu je v rozporu s kulturně zakořeněnou představou o protikladnosti emocí a racionality.

Nakonečný¹⁰⁶ popisuje tzv. Yerkes-Dodsonův zákon, který říká, že pro optimální výkon je žádoucí střední míra aktivace. Přemotivovanost, byť by byla provázena libými pocity, je tedy z hlediska výsledného výkonu nežádoucí. Mnoho zaměstnavatelů by ocenilo, kdyby jejich zaměstnanci pracovali v „emočním režimu“ plynutí (flow), který popsal M. Csikszentmihalyi:¹⁰⁷ „*Soustředění je při tom tak intenzivní, že člověk nemůže věnovat pozornost podružným myšlenkám, starostem a problémům... Činnost ... je natolik uspokojující, že ji lidé chtějí provádět pro ni samu a příliš se nestarají o to, jaký z ní budou mít prospěch...*“

Stav plynutí ale není spojován jen s „automatickou“ pracovní motivací. Koncept se začíná prosazovat také v rámci vzdělávání zaměstnanců. Výzkumníci si totiž všimli, že hráči počítačových her často prožívají zážitek plynutí a snaží se tento fenomén analogicky aplikovat v rámci *e-learningu*.¹⁰⁸ Nejedná se ale pouze o pozitivní fenomén. Znamé jsou případy, kdy zaměstnanci namísto pracovních aktivit hrají počítačové hry, sledují Facebook apod., aniž by vedli v patrnosti ubíhající čas nebo negativní následky porušování pracovního řádu.

Další významná témata související s emocemi a pracovní motivací zahrnují emoční inteligenci, pracovní stres, strategie jeho zvládnutí nebo kupříkladu pracovní spokojenost. Poslednímu z uvedených konceptů je věnována následující kapitola.

¹⁰⁴ LATHAM, G. P. *Work motivation: history, theory, research, and practice*. Vyd. 1. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 2007, s. 227-228. ISBN 0-7619-2018-8.

¹⁰⁵ NAKONEČNÝ, Milan. *Lexikon psychologie*. 1. vyd. Praha: Vodnář, 1995, s. 11. ISBN 80-85255-74-X.

¹⁰⁶ Tamtéž.

¹⁰⁷ CSIKSZENTMIHALYI, M. *O štěstí a smyslu života: můžeme ovládat své prožitky a ovlivňovat jejich kvalitu?*. Praha: Nakladatelství Lidové noviny, 1996, s. 111. ISBN 80-7106-139-5.

¹⁰⁸ Viz např. KRAIGER, K., PASSMORE, J., REBELO dos SANTOS, N., MALVEZZI, S. (Eds.). *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of training, development, and performance improvement*. Vyd. 1. Malden: John Wiley & Sons, 2015, s. 214. ISBN 978-1-118-73701-9.

2.2.6 Postoje

Jak již bylo zmíněno, postoje jsou ustáleným způsobem myšlení mající hodnotící povahu.¹⁰⁹ V organizaci jsou významně formulovány způsobem řízení, vedení, firemní kulturou, firemní politikou, ztotožněním se s firemní cíli a především nastaveným prostředím vzájemné důvěry a podpory. Snahou a cílem managementu pak logicky musí být docílení stavu, kdy jedinec cítí svoji odpovědnost za své postoje, kdy přirozeně projevuje sebekázeň, trpělivost, pečlivost, identifikuje se s vlastní prací (zlaté pravidlo motivace).¹¹⁰ *„Identifikace s vlastní prací vychází zpravidla ze zájmu a schopností zaměstnance (potřeba dosáhnout úspěchu, rozvíjet své schopnosti). Identifikaci s vlastní prací podporuje větší samostatnost, jasně vymezené odpovědnosti, posilování sebedůvěry zaměstnance, možnost podílet se na rozhodování nebo perspektiva pracovního uplatnění v organizaci a také možnost kariérního růstu.“*¹¹¹

Přímá úměra mezi osobní odpovědností, odpovědností za svoje postoje a pracovním výkonem je jednoznačná.¹¹² Rovněž tato úměra platí ve vztahu k motivaci. Eisel zdůrazňuje:¹¹³ *„Pokud vedoucí pracovníci chtějí ve svých týmech motivované zaměstnance, je důležité vzájemně propojit principy: – odpovědnost, pracovní náplň, kariéra a finanční odměna (mzda).“*

¹⁰⁹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, str. 215. ISBN 978-80-247-1407-3.

¹¹⁰ PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 127 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-1991-7.

¹¹¹ Tamtéž.

¹¹² EISEL, Juraj. *Zásady firemního vzdělávání a virtuální svět, Sborník z konference VŠMIE, 2014*, ISBN 978-80-86847-71-9

¹¹³ Tamtéž.

3 PRACOVNÍ SPOKOJENOST

Spokojenost (satisfaction) obecně představuje „*příjemný pocit z dobrých vztahů a dobře vykonané činnosti, trvá-li dlouho, je demotivující...*“¹¹⁴ Kocianová¹¹⁵ uvádí, že pracovní spokojenost lze pojímat jako komplexní jev, reakci člověka na vnímané souvislosti jeho pracovního působení. Jako taková je pracovní spokojenost zákonitě ovlivněna mj. osobnostními charakteristikami člověka, jeho hodnotami apod.

Aamodt¹¹⁶ předkládá následující antecedenty pracovní spokojenosti: individuální predispozice,¹¹⁷ obecná spokojenost se životem, očekávání směrem k zaměstnání, míra shody s organizací, vnímaná spravedlnost, spolupracovníci, stresory, práce jako taková. Mezi konsekvence pracovní spokojenost patří výkonnost, absentérství, nedochvilnost, závazek směrem k organizaci nebo fluktuace. Podobně se z českých autorů vyjadřuje kolektiv kolem Štikara.¹¹⁸

Jedna z novějších studií¹¹⁹ naznačuje znepokojivý fenomén rozšířené nespokojenosti s prací. Ryan, Bernstein a Brown na vzorku pracujících dospělých z různých odvětví zjišťovali, jak jsou v průběhu běžného týdne uspokojováni jejich „sebedeterminační“ potřeby kompetence, autonomie a potřeba vztahů. Výsledkem je zjištění, že o víkendech se lidé cítí celkově spokojeněji než v průběhu pracovních dní, což autoři vysvětlují menšími možnostmi uspokojovat v zaměstnání potřebu autonomie a potřebu vztahů v zaměstnání. Vyvozena jsou patřičná doporučení pro změny pracovního kontextu, aby pracovní dny pro zaměstnance nebyly jen „zbývajícími dny do víkendu“.

Je-li známo tolik faktorů pracovní spokojenosti, s kterými z nich v rámci manažerské práce začít? V případě, že organizace usiluje o navýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců, Latham¹²⁰ doporučuje začít s pracovní výkonností. Manažeři by měli hledat cesty, jak zlepšit výkon pracovníků a pomoci jim ve stanování

¹¹⁴ HARTL, P. a H. HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2004, s. 556. ISBN 80-7178-303-X.

¹¹⁵ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, s. 35. ISBN 978-80-247-2497-3.

¹¹⁶ AAMODT, M. G. *Industrial/organizational psychology: an applied approach*. Vyd. 6. Belmont, CA: Wadsworth, 2010, s. 367. ISBN 0495601063.

¹¹⁷ Sem mohou patřit např. potřeby, rysy, hodnoty, očekávání, cíle, inteligence, kulturní zázemí.

¹¹⁸ ŠTIKAR, J. (Ed.). *Psychologie ve světě práce*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2003, s. 118. ISBN 80-246-0448.

¹¹⁹ GAGNÉ, M. (Ed.). *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*. Vyd. 1. New York: Oxford University Press, 2014, s. 18. ISBN 978-0-19-979491-1.

¹²⁰ LATHAM, G. P. *Work motivation: history, theory, research, and practice*. Vyd. 1. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 2007, s. 107. ISBN 0-7619-2018-8.

specifických ambiciózních cílů. Takto formulované doporučení může znít nekonkrétně.

Proto Latham návod doplňuje následujícími otázkami:

- 1) Jaké cíle jsou pro dotyčného přitažlivé?
- 2) Vykazuje dotyčný přiměřenou vnímanou osobní účinnost, aby těchto cílů dosáhl?
- 3) Jsou nyní pracovní úkoly pro něj „prorůstové“, tj. podporují jeho osobní růst?
- 4) Je překážkou v dosahování daných cílů nedostatečná úroveň schopností nebo dovedností?
- 5) Dostává dotyčný zaměstnanec pravidelnou zpětnou vazbu?
- 6) Existují nějaké situační překážky?
- 7) Jsou dostupné strategie pro dosahování daných cílů?
- 8) Jsou pro danou osobu odměny jednoznačně spojené s dosahováním daných cílů?
- 9) Budou tyto odměny pro daného pracovníka přiměřeně uspokojující?
- 10) A konečně - je dotyčný ochoten akceptovat nové výzvy, nové cíle?

Odpovědi na uvedené otázky mohou být dobrým vodítkem pro plánování personálních kroků, jako je např. motivační rozhovor, změna pracovní role nebo vzdělávání zaměstnanců. Lathamovi se povedlo integrovat řadu výše diskutovaných poznatků, samozřejmě se ale nejedná o standardizovaný postup.

3.1 Pracovní spokojenost, pracovní chování a osobnostní charakteristiky

Aamodt¹²¹ shrnul celkem osm studií (včetně metaanalýz), které zjišťovaly vztahy mezi různými pracovními chováními, spokojeností a osobnostními charakteristikami.

Pozitivní emoce a pracovní spokojenost vykazují silnou závislost, což je očekávatelné a vzhledem k povaze korelačních výzkumů se zde více než kdy jindy nabízí otázka, zda jsou pozitivní emoce důsledkem pracovní spokojenosti, nebo je tomu naopak. Zajímavá je také např. poměrně signifikantní míra závislosti mezi sebeúčinností a pracovní spokojeností. Lidé, kteří věří ve vlastní schopnost zvládat úkoly, jsou v práci spokojenější, než osoby, které touto důvěrou ve vlastní schopnosti nedisponují.

¹²¹ AAMODT, M. G. *Industrial/organizational psychology: an applied approach*. Vyd. 6. Belmont, CA: Wadsworth, 2010, s. 369. ISBN 0495601063.

Tabulka 4: Vztah mezi různým pracovním chováním, spokojeností a osobnostními charakteristikami

Osobnostní charakteristika	Spokojenost	Výkonnost	Fluktuace	Absentismus
Afektivita				
Pozitivní	0,49	0,16	0,05	nejsou data
Negativní	-0,33	-0,13	-0,16	
Jádrová sebesouzení				
Sebeúcta	0,26	0,26		
Sebeúčinnost	0,45	0,23		
Vnitřní místo kontroly	0,32	0,22		
Emoční stabilita	0,24	0,19	-0,20	0,04
Osobnostní rysy				
Otevřenost vůči zkušenosti	0,02	0,06	0,10	0,00
Svědomitost	0,26	0,24	-0,22	-0,06
Extraverze	0,25	0,09	-0,04	0,08
Přívětivost	0,17	0,12	-0,27	0,04
Neuroticismus	0,29	0,15	-0,20	0,04

Zdroj¹²²

3.2 Pracovní spokojenost a celková životní spokojenost

Pracovní spokojenost bývá často uváděna jako součást celkové životní spokojenosti, která je podle Blatného a kol.¹²³ definována jako „*dlouhodobý či přetrvávající emoční stav, ve kterém je reflektována celková spokojenost člověka s vlastním životem.*“ V souvislosti s celkovou životní spokojeností se hovoří o kvalitě života, která je sledována v rámci různých indexů.

Mezi koreláty životní spokojenosti patří např. finanční příjem, byť jeho vliv se uplatňuje diferencovaně.¹²⁴ Dále životní spokojenost souvisí např. se zdravím, prožívaným štěstím, věkem, manželstvím či partnerstvím nebo religiozitou. Zajímavé jsou také studie sledující vliv ekonomické nerovnosti na životní spokojenost. Ukazuje se, že čím větší je v té které zemi (nebo podskupině – např. mezi pohlavími) nerovnost, tím výrazněji klesá životní spokojenost. Makroekonomický růst paradoxně koreluje

¹²² AAMODT, M. G. *Industrial/organizational psychology: an applied approach*. Vyd. 6. Belmont, CA: Wadsworth, 2010, s. 369. ISBN 0495601063.

¹²³ BLATNÝ, M. (Ed.). *Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, s. 198. ISBN 978-80-247-3434-7.

¹²⁴ Nejednou se uvádí určitá hranice finančního příjmu, od jejíhož dosažení vliv na životní spokojenost přestává růst, případně roste velmi pozvolna.

s životní spokojeností negativně, což je vysvětlováno nejistotou občanů nebo nerovným rozložením bohatství v konjunktuře.¹²⁵

Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) vydává Index lepšího života (*The Better Life Index, BLI*), který je unikátní v tom, že lidem prostřednictvím webové aplikace umožňuje stanovovat vlastní priority.¹²⁶ Vybrat si tak lze např. bydlení, zaměstnání, vzdělávání, sladění pracovního a soukromého života nebo zdraví. Graf se specifikaci přizpůsobí a ukáže, která země by dotyčnému dle jeho voleb nejvíce vyhovovala. V současné době¹²⁷ Česká republika (ČR) zaostává především v ukazateli příjmy domácností a bohatství, který je pod průměrem zemí OECD a současně existuje značná příjmová nerovnost – 20 % nejbohatších v ČR vydělává takřka čtyřikrát více než 20 % nejchudších. Pokud jde o životní spokojenost, Češi jsou o něco méně spokojení, než je průměr OECD (na škále 1–10 v průměru 6,5, přičemž průměr OECD je 6,6). Riziko ztráty zaměstnání je v ČR 4,1 %, což je nižší než 5,4 % v zemích OECD.

¹²⁵ GLATZER, W. (Ed.). *Global Handbook of Quality of Life*. Vyd. 1. Dordrecht: Springer Netherlands, 2015, s. 358. ISBN 978-94-017-9177-9.

¹²⁶ OECD. *How's life? 2013: measuring well-being*. Vyd. 2. Paříž: OECD Publishing, 2013, s. 18. ISBN 9789264200746.

¹²⁷ OECD. *Better Life Index* [online]. 2015 [cit. 2015-07-30]. Dostupné z: <http://www.oecdbetterlifeindex.org/countries/czech-republic/>

4 OVLIVŇOVÁNÍ PRACOVNÍ MOTIVACE A PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI

Jak uvádí Nakonečný,¹²⁸ historicky vznikly různé systémy organizačního motivování, spojené se mzdovou politikou, možnostmi té které organizace a dalšími činiteli. Dnes¹²⁹ se často hovoří o komplexních motivačních programech, které mají být odrazem personální a sociální politiky podniku, týkají se všech personálních činností a mají působit na celý kolektiv pracovníků. Vzhledem k šíři předmětné problematiky zde budou popsány pouze některé použitelné prvky motivačních programů, hmotné a nehmotné motivátory, jak je prezentují prakticky pojaté příručky.

4.1 Hmotné motivátory

Jedním z pilířů odměňování pracovníků jsou hmotné motivátory. Jejich aplikace je v ČR částečně ošetřena legislativně, zejména zákonem č. 262/2006 Sb. (zákoník práce) v platném znění a zákonem č. 586/1992 Sb. (o daních z příjmů) v platném znění. Mezi základní problémy odměňování v organizaci podle Koubka¹³⁰ patří úroveň mezd a platů (ve srovnání s ostatními organizacemi, s ohledem na ekonomickou situaci organizace apod.), vnitřní struktura mezd a platů (hierarchie mzdových tarifů a platových tříd aj.), zda odměňovat odpracovaný čas nebo výsledky práce, jaké aplikovat zvláštnosti odměňování specialistů a manažerů, jaké aplikovat zaměstnanecké výhody a příplatky (např. pojištění, penze, placená dovolená), jak řídit a kontrolovat mzdy a plat (např. jak zkoumat stimulační účinek pobídkových forem).

Někteří autoři¹³¹ předpokládají, že muži jsou ve srovnání s ženami více orientováni na hmotné motivátory. Nicméně je otázkou, zda základem takových mezíhových rozdílů nejsou tzv. tradiční genderové role, kdy muži mají zajišťovat obživu, a hlavní úlohou žen je péče o domácnost a výchova dětí.

¹²⁸ NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005, s. 192. ISBN 80-247-0577-X.

¹²⁹ VOCHOZKA, M. a P. MULAČ (Eds.). *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 250. ISBN 978-80-247-4372-1.

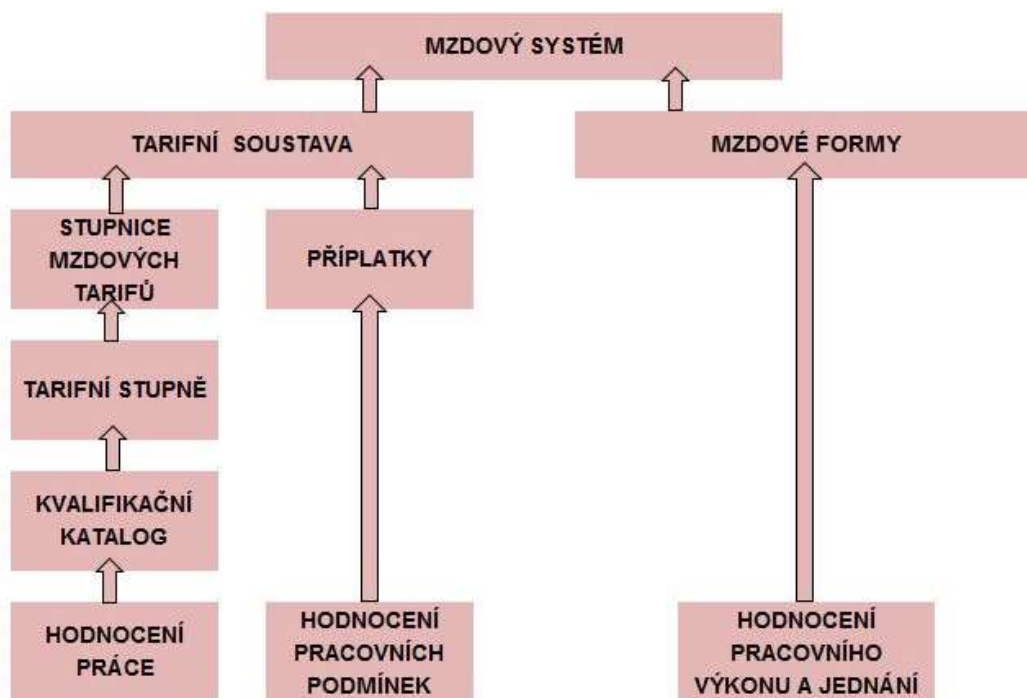
¹³⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 3. Praha: Management Press, 2002, s. 268-269. ISBN 8072610333.

¹³¹ Srov. SHAH, J. Y. a W. L. GARDNEROVÁ (Eds.). *Handbook of motivation science*. Vyd. 1. New York: Guilford Press, 2008, s. 438. ISBN 1 -59385-568-0.

4.1.1 Mzdové a platové odměny

Finanční odměny ve smyslu mezd a platů lze s Šikýřem¹³² dělit na několik forem: časové, úkolové, provize, prémie, osobní ohodnocení a podíl na výsledcích hospodaření. Mzdový systém ve větších organizacích se může skládat z tarifní soustavy a mzdových forem (viz obrázek níže).

Obrázek 1: Mzdový systém založený na hodnocení práce



Zdroj¹³³

Peníze jsou podle Armstronga¹³⁴ nejobvyklejší odměnou, mohutnou silou, nepřímou spojenou s uspokojováním mnoha potřeb. Jejich pravidelný přísun např. uspokojuje potřebu jistoty a bezpečí. Mohou uspokojovat také např. potřebu uznání nebo sebeúcty. Peníze významně ovlivňují setrvání v organizaci.

Má se za dobře empiricky prokázané, že finanční odměna za práci může negativně ovlivňovat vnitřní motivaci pracovníků. K tomuto dochází např. tehdy, jestliže dříve finančně neodměňovaná práce, již se zaměstnanec věnoval z vlastních pohnutek, začne být finančně ohodnocována. Psychologické vědy a behaviorální ekonomie na tomto poli dosahují srovnatelných výsledků, které lze proto považovat za

¹³² ŠIKÝŘ, M.. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, s. 118-119. ISBN 978-80-247-5212-9.

¹³³ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2012, s. 324. ISBN 978-80-7400-347-9.

¹³⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Vyd. 10. Praha: Grada, 2007, s. 231-232. ISBN 978-80-247-1407-3.

velmi nosné. Mezi další doporučení, jak pomocí mzdových faktorů udržet vnitřní motivaci zaměstnanců, patří pravidelné srovnání mezd s úrovní trhu a zohledňování principu spravedlnosti.¹³⁵

4.1.2 Hmotné benefity

Zaměstnanecké výhody neboli benefity zahrnují širokou paletu požitků, produktů a také sociální péči, za niž by zaměstnanec jinak platil. Privátní zaměstnavatelé upřednostňují programy flexibilních benefitů, kdy jsou složky příjmu individualizovány podle potřeb zaměstnance. Tento si například může volit požitky z více variant a svoji volbu periodicky opakovat.¹³⁶ Poměrně známý je u nás cafeteria systém, což je v podstatě synonymum pro volbu benefitů dle individuálních preferencí.

Koubek¹³⁷ rozděluje zaměstnanecké výhody do tří skupin:

- 1) Sociální – např. dovolená, sport, kultura, rekreace.
- 2) Související s prací – např. jídlo, nápoje, doprava, ubytování, vzdělávání.
- 3) Spojené s postavením v organizaci – např. podnikový automobil nebo byt, nadstandardní vybavení kanceláře, příspěvek na reprezentaci, laptop.

Hlavním cílem firem, které doplňují konvenční finanční odměny zaměstnaneckými benefity, je podle Macháčka¹³⁸ udržení a získání kvalifikovaných a kvalitních pracovníků. Podle Brodského¹³⁹ zaměstnanecké výhody mj. posilují loajalitu zaměstnanců, uspokojují potřeby některých zaměstnanců a jsou daňově zvýhodněné.

4.2 Nehmotné motivátory

Nehmotné motivátory představují ve srovnání s hmotnými motivátory pestřejší skupinu. Zároveň lze říci, že jsou méně legislativně ošetřeny, takže organizace mají při jejich aplikování větší míru svobody.

¹³⁵ GAGNÉ, M. (Ed.). *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*. Vyd. 1. New York: Oxford University Press, 2014, s. 72-81. ISBN 978-0-19-979491-1.

¹³⁶ DVORÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2012, s. 325-326. ISBN 978-80-7400-347-9.

¹³⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 4. Praha: Management Press, 2007, s. 320. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹³⁸ MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2010, s. vii. ISBN 978-80-7400-301-1.

¹³⁹ BRODSKÝ, Z. *Řízení lidských zdrojů pro managery: pro kombinované studium studijního programu Ekonomika a management*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009, s. 88. ISBN 978-80-7395-155-9.

4.2.1 Vytváření pracovních míst a pracovních rolí

Při vytváření pracovních úkolů, míst či rolí se podle Koubka¹⁴⁰ a jiných autorů uplatňují následující postupy:

- 1) Obohacování práce – zvyšování míry rozhodování pracovníka a kontroly nad svou prací, rozšiřování možností pro dosažení úspěchu, pro osobní růst a získání odpovědnosti. Ačkoli výzkumy naznačují přínosy obohacování práce např. stran kvality práce (množství chyb), nelze je aplikovat uniformně.
- 2) Poloautonomní pracovní skupiny – jak vyplývá z názvu, skupiny samy řídí mnohé ze svých každodenní činností a nesou za svou práci kolektivní odpovědnost. Někteří pracovníci ale mívají problém vyrovnat se s participativním prostředím.
- 3) Reengineering pracovních procesů – jde o redesign procesů, který v ideálním případě zahrnuje oblast výroby, prodeje, účetnictví a lidských zdrojů. Má dopad i na vymezení pracovních úkolů a místa jako takového. Častým výsledkem je plošší organizační struktura nebo nahrazení některých úrovní řízení autonomními pracovními týmy.
- 4) Organizace založená na týmech – základním prvkem organizační struktury zde není místo nebo pracovní role, ale tým. Jednou z podmínek fungování je produkce uceleného produktu. Týmová práce může být motivující, ale nese s sebou zvýšené náklady na vzdělávání a odměňování.
- 5) Tailoring neboli vytváření pracovních úkolů a pracovního místa na míru pracovníkovi – východiskem je logicky co možná nejlepší poznání pracovníka, zevrubná diagnostika. Tailoring z podstaty věci nelze použít u všech pracovních míst, s úspěchem se ale používá např. u vysoce kvalifikovaných absolventů.
- 6) Netradiční pracovní režimy – patří sem flexibilní pracovní doba, sdílení pracovního místa nebo práce na dálku.

Práce na dálku (distanční práce) je v době masivního rozšíření internetu a informačních a komunikačních technologií velmi aktuálním tématem (viz např. mezinárodně úspěšná kniha *Práce na dálku*¹⁴¹). Jednotlivé postupy lze do určité míry kombinovat – poměrně často se lze setkat např. s částečným úvazkem v rámci práce na dálku. Připomenout lze také např. Herzbergovu teorii nebo Hackmanův a Oldhamův

¹⁴⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 3. Praha: Management Press, 2002, s. 63-66. ISBN 8072610333.

¹⁴¹ FRIED, J. a D. HANSSON. *Práce na dálku: zn.: Kancelář zbytečná*. Vyd. 1. V Brně: Jan Melvil, 2014, 247 s. ISBN 978-80-87270-99-8.

model. Gagné a kol.¹⁴² uvedené postupy pojmají především jako způsoby uspokojování potřeb vymezených teorií sebedeterminace.

4.2.2 Vedení, vůdcovství, komunikace

Podle Vebera a kol.¹⁴³ vedení „představuje jednu z nejdůležitějších funkcí manažera, která spočívá v přesvědčování a aktivizaci výkonných pracovníků vedoucím pracovníkem tak, aby byly splněny stanovené/plánované záměry, cíle, úkoly.“ V tomto pojetí je vedení synonymem pro ovlivňování a usměrňování, což vlastně odpovídá jádru managementu.

Štikar a kol.¹⁴⁴ uvádějí, že způsob vedení podřízených jakožto faktor pracovní spokojenosti je úzce spojen s osobností manažera a stylem jeho řízení. Podle uvedených autorů existují dvě dimenze způsobu vedení, které mají příznivý dopad na pracovní spokojenost, potažmo motivaci: zaměření manažera na podřízené (zájem o jejich činnost, podpora odborného růstu, akceptování názoru na způsob vykonávání práce, neformální rozhovory aj.), participativní řízení (samotní podřízení více ovlivňují práci, podílejí se na rozhodnutích apod.).

V literatuře je pojednáváno o velmi široké paletě obecných i dílčích způsobů a metod vedení (viz např. Nakonečný¹⁴⁵). Záleží nejen na tom, co nebo kdo je řízen, ale také na jaké organizační úrovni. Podobně jako jiní autoři i Mikuláščík¹⁴⁶ popisuje tři úrovně řízení:

- 1) Strategické – organizační cíle jsou vymezeny obecně, nestrukturovaně a jejich řízení je v kompetenci vrcholového managementu. Např. expanze na nové trhy.
- 2) Taktické – zpravidla navazuje na cíle strategické a rozpracovává je do konkrétní podoby. Dosahování taktických cílů je převážně v kompetenci středního managementu. Např. vyhledat nové dealery.
- 3) Operační – jde o konkrétní, vesměs rutinní práci, která je měřitelná a méně náročná na kreativitu. Úkoly se většinou zadávají ze dne na den. Řízením zde bývá pověřen nižší management. Např. udělat výběrové řízení na řidiče.

¹⁴² GAGNÉ, M. (Ed.). *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*. Vyd. 1. New York: Oxford University Press, 2014, s. 176. ISBN 978-0-19-979491-1.

¹⁴³ VEBER, J. (Ed.). *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, s. 78. ISBN 9788072610297.

¹⁴⁴ ŠTIKAR, J. (Ed.). *Psychologie ve světě práce*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2003, s. 116. ISBN 80-246-0448-5.

¹⁴⁵ NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005, s. 174-191. ISBN 80-247-0577-X.

¹⁴⁶ MIKULÁŠČÍK, M. *Manažerská psychologie*. Vyd. 2. Praha: Grada, 2007, s. 193. ISBN 978-80-247-1349-6.

Duchoň a Šafránková¹⁴⁷ referují o třech stylech klasické teorie řízení: autokratický, demokratický a liberalistický. Autoři se nepřiklánějí ke generalizovanému doporučení jednoho stylu, ale střízlivě uvádějí, že každý z nich má za určitých okolností své opodstatnění.

Tabulka 5: Tři styly klasické teorie řízení

Vůdce	Členové	Vztahy	Výkonnost
Autokratický styl			
dominantní, nerespektuje druhé, rozhoduje sám, hodně kontroluje	závislí, pasivní, neiniciativní, nesamostatní, nezajímavost	napjaté, nevyrovnané	vysoká kvantita, nízká kvalita, značná výkonnost, ale krátkodobě
Demokratický styl			
málo přikazuje, podporuje iniciativu, působí příkladem, zpětnou vazbu, informuje, podporuje komunikaci, diskutuje, naslouchá	aktivní, samostatní, iniciativní, podílející se na rozhodování, otevření	uvolněné, nenucené, přátelské	průměrná, ale kvalitní, dlouhodobá
Liberalistický styl			
pasivní, nezasahuje, nekontroluje	málo závislí, samostatní, tvořiví, vysoce zainteresovaní	chaotické, nevyrovnané, napjaté	nízká i při vysoké zainteresovanosti, vysoká kvantita

Zdroj¹⁴⁸

Uvedené styly klasické teorie řízení bývají často popisovány bez zmínky o autorství. Autorem je zřejmě K. Lewin, který se proslavil mj. výzkumem uvedených stylů ve výchově. Často se lze setkat s pozitivním hodnocením demokratického stylu vedení. Nicméně současná literatura již ve větší míře popisuje a vyhodnocuje teorie novější.

Bedrnová a Nový¹⁴⁹ popisují teorii situačního řízení, která doporučuje pohotové reakce manažerů poplatně situaci. Vycházet lze i z toho, jak dobře řídící pracovník podřízené zná a jak jsou zralí. Postupuje se pak tak, že nejprve podřízené dostávají

¹⁴⁷ DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2008, s. 245. ISBN 978-80-7400-003-4.

¹⁴⁸ Tamtéž, s. 245.

¹⁴⁹ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1998, s. 136. ISBN 80-85943-57-3.

jasná nařízení (autoritativní přístup), následně jsou přesvědčováni (užívají se racionální i emocionální apely), potom je konzultováno (využívá se participace) a na ty nejzralejší podřízené jsou úkoly delegovány.

Tabulka 6: Stupně zralosti pracovníků podle Hinterhubera

Vysoký stupeň zralosti	Nízký stupeň zralosti
Velká schopnost analýzy Výrazný smysl pro realitu Kreativita Nezávislost Flexibilita chování Hluboké profesní a kulturní zájmy Dlouhodobé perspektivy Velká sebekontrola Vysoká vitalita a iniciativa Vysoká soudnost Vysoká pracovní a výkonová motivace Vysoká tolerance vůči stresu	Malá schopnost analýzy Nevýrazný smysl pro realitu Napodobování Závislost Rigidita chování Povrchní profesní a kulturní zájmy Krátkodobé perspektivy Malá sebekontrola Malá vitalita a iniciativa Malá soudnost Malá pracovní a výkonová motivace Malá tolerance vůči stresu

Zdroj¹⁵⁰

Transformační vedení představuje modernější způsob řízení usilující o změnu potřeb z Maslowovy hierarchie nebo rozšíření dosavadního spektra potřeb. Ještě nověji se prosazuje tzv. transakční vedení, které je postaveno na vzájemné výměně, kdy pracovník poskytuje pro organizaci žádoucí znalosti a dovednosti a vedoucí jej za to odměňuje.¹⁵¹ Bělohlávek, Košťan a Šuleř¹⁵² rozdíl mezi takto abstraktně pojatými formami řízení vysvětlují tím, že v případě transakčního vedení jsou uspokojovány aktuální potřeby pracovníků pomocí podmíněných odměn, zatímco v případě vedení transformačního se klade důraz na uspokojování vyšších potřeb podřízených a uplatňování metod sebmotivace. Transformační vedení uvedených cílů dosahuje charismatem, inspirací, individualizovanou úctou a intelektuální stimulací.

Je patrné, že transformační i transakční vedení je již více spjato s osobností manažera, vůdcovstvím. Také Americká psychologická asociace¹⁵³ ve svém novém slovníku uvádí, že vůdcovství je reciproční (leadeři ovlivňují své následovníky, a tito zpětně leadery), transakční (leadeři a jejich následovníci směřují čas, energii a schopnosti, aby dosáhli společných odměn), transformační (vůdcové inspirují

¹⁵⁰ NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005, s. 190. ISBN 80-247-0577-X.

¹⁵¹ DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2008, s. 247-248. ISBN 978-80-7400-003-4.

¹⁵² BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a O. ŠULEŘ. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, s. 161-163. ISBN 80-85839-45-8.

¹⁵³ VANDENBOS, G. (Ed.). *APA dictionary of psychology*. 2. vyd. Washington, DC: American psychological association, 2015, s. 592-593. ISBN 978-1-4338-1944-5.

a motivují své následovníky) a více kooperativní než nátlakové (následovníci se sami rozhodují, že budou plnit návrhy vůdců).

Skipton a kol.¹⁵⁴ podávají ucelený přehled o charakteristikách leadershipu a různém žádoucím i nežádoucím zaměstnaneckém chování. Např. liberální styl řízení nese riziko šikany na pracovišti, rolových konfliktů. Naproti tomu transformační vůdcovství je v řadě výzkumů spojeno s žádoucími výstupy, jako je vnímaná osobní účinnost, pocit smysluplnosti, optimismus a pracovní spokojenost. Mají-li být zkušení manažeři (na tzv. senior pozicích) efektivními vůdci, musejí podle jedné ze studií efektivně komunikovat organizační vizi a jejich styl řízení má být otevřený, transparentní a nakloněný lidem.

Veškeré řízení je vlastně uskutečňováno prostřednictvím různých forem komunikace, tj. výměnou informací. Celkově se zdá, že organizace by měla umožňovat různé druhy komunikace, rigidně nelpět na určitých formách. Armstrong¹⁵⁵ v této souvislosti pojednává o různých druzích skupin dle komunikačních postupů: skupiny typu kormidelní kolo, skupiny typu kruh a skupiny používající všechny způsoby komunikace. Jejich ustavení vychází z typů úkolů, ale posledního typu autor pokládá za obecně nejpružnější.

Základně lze s Aamodtem¹⁵⁶ v každé organizaci rozlišit interpersonální komunikaci a komunikaci psanou. Komunikaci tváří v tvář lze zlepšit např. pomocí reflexe různých komunikačních stylů (empatický, technický, nekonfrontační aj.). Psanou komunikaci lze vylepšit např. harmonizací způsobu psaní se čtenářskou úrovní příjemců. Za tímto účelem byly vypracovány různé indexy „čtivosti“ (readability). Ačkoli v businessu nacházejí uplatnění různí komunikační specialisté, Veber a kol.¹⁵⁷ předpokládají, že platí obecné zásady úspěšné komunikace.

4.2.3 Koučing

Koučing neboli koučování je možné podle Vebera a kol.¹⁵⁸ pojímat dvojitým způsobem. Jednak lze uvažovat koučování jako formu poradenství, kdy je kouč

¹⁵⁴ SKIPTON, H. (Ed.). *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of leadership, change and organizational development*. Hoboken, N. J.: John Wiley & Sons, 2013, s. 157-163. ISBN 978-1-119-97657-8.

¹⁵⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Vyd. 10. Praha: Grada, 2007, s. 250. ISBN 978-80-247-1407-3

¹⁵⁶ AAMODT, M. G. *Industrial/organizational psychology: an applied approach*. Vyd. 6. Belmont, CA: Wadsworth, 2010, s. 430-435. ISBN 0495601063.

¹⁵⁷ WEBER, J. (Ed.). *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, s. 195-198. ISBN 9788072610297

¹⁵⁸ Tamtéž, s. 83.

k dispozici manažerům, poskytuje jim rady, pomoc, stanoviska. Druhé pojetí chápe koučování jako styl řízení, kdy vedoucí omezuje direktivní příkazy, projevy formální moci a posilování kázně a nahrazuje je posilováním takových postupů, jejichž základem je důvěra v pracovní tým.

Koučování se v podnikové praxi začalo výrazněji uplatňovat v 80. letech minulého století. Ideovým východiskem koučingu je názor, že dospělý člověk se nejlépe učí prostřednictvím praxe a vlastních zkušeností.¹⁵⁹ Bedrnová a Nový¹⁶⁰ se k problému delegace a důvěry v pracovní tým staví pragmatičtěji, když uvádějí, že podobně jako ve sportu i kouč-manažer musí občas nutit lidi do práce, apelovat na jejich větší volní úsilí a žádoucí motivy.

V praxi je pravděpodobně častější chápání koučingu jako formy nedirektivního poradenství, které formálně spadá do oblasti personálního rozvoje zaměstnanců. Koučování jako forma poradenství je některými manažery využíváno nejen ke zvyšování motivace pracovníků a jejich dalších žádoucích charakteristik, ale též za účelem rozvoje vlastních vůdcovských schopností. Stavovskou organizací koučů je u nás Česká asociace koučů.

4.2.4 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

V rámci vzdělávání pracovníků jsou využívány různé metody a techniky, např. frontální, skupinové nebo hromadné. Vychází se přitom z potřeb organizace, ale také z individuálních potřeb zaměstnance, které mohou být reflektovány v plánu osobního rozvoje zaměstnance. Podle Koubka¹⁶¹ je vzdělávání pracovníků personální činností zahrnující:

- 1) Prohlubování pracovních schopností – přizpůsobení pracovních schopností zaměstnanců měnícím se požadavkům pracovního místa.
- 2) Působení směrem k širší využitelnosti pracovníků tak, aby zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších prací.
- 3) Rekvalifikace – přeškolení na práci, kterou organizace potřebuje.
- 4) Orientace pracovníka – přizpůsobení pracovních schopností nových pracovníků požadavkům pracovního místa, role.

¹⁵⁹ HARTL, P. a H. HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2004, s. 276. ISBN 80-7178-303-X.

¹⁶⁰ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1998, s. 123. ISBN 80-85943-57-3.

¹⁶¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 3. Praha: Management Press, 2002, s. 238-239. ISBN 8072610333.

- 5) Formování osobnosti – zahrnuje mj. působení na potřeby, hodnoty, zájmy, postoje.

V souvislosti s personálním rozvojem pracovníků je užitečné reflektovat rozdíly mezi tzv. měkkými a tvrdými dovednostmi. Koučování může přímo působit na měkké dovednosti a takzvaně formovat osobnost, ale hůře si lze představit, že hodina absolvovaná s koučem přímo zlepší např. pracovníkovu schopnost číst technickou dokumentaci.

Plánování personálního vzdělávání pracovníků se odvíjí např. od kariérní fáze, v níž se ten který pracovník nachází. Veber a kol.¹⁶² pojednávají o dynamice kariéry. Autoři lidskou pracovní kariéru dělí do čtyř etap: poznávání a expandování, rozvoj a upevňování, vrchol kariéry, sestupná fáze (útlum). Pro každou z etap jsou typické jiné činnosti či vývojové úkoly. Např. pro vrchol kariéry je to nalezení identity, využívání kompetencí, vedení a udržování pozice.

Identifikaci vzdělávacích a rozvojových potřeb pracovníků je možné provádět pomocí development centra (DC, někdy označované také rozvojové assessment centre), což je soubor metod, jejichž aplikace zpravidla zabere 1–2 dny. Účastníci DC jsou podobně jako v assessment centru posuzováni skupinou hodnotitelů. Hodnotitelské zprávy z DC se stávají podkladem pro plánování vzdělávání a rozvoje pracovníků.¹⁶³

S celoživotními kariérami v rámci jedné organizace se dnes již prakticky nepočítá. Negativní důsledky ukončení pracovního poměru např. pro nadbytečnost snižuje proces zvaný outplacement. Podle Wagnerové¹⁶⁴ jde o pomoc propuštěnému zaměstnanci při nalezení dalšího uplatnění, která by měla probíhat formou pravidelných schůzek. Mezi prvky outplacementu podle uvedené autorky patří poradenství v oblasti pracovního práva, zdravotního a sociálního zabezpečení, psychická podpora, komunikace s úřadem práce aj.

4.2.5 Organizační kultura a klima

Organizační neboli podnikovou kulturu lze chápat jako „*soubor hodnot, norem a postojů společně ve firmě či organizaci sdílených, které vytvářejí nepsaná pravidla*

¹⁶² VEBER, J. (Ed.). *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, s. 182. ISBN 9788072610297.

¹⁶³ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, s. 168. ISBN 978-80-247-2497-3.

¹⁶⁴ WAGNEROVÁ, I. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, s. 104-105. ISBN 978-80-247-3701-0.

zaměstnanců firmy.“¹⁶⁵ Schneider, Barbera a kol.¹⁶⁶ upozorňují, že organizační klima (atmosféra) a organizační kultura jsou dva různé koncepty. Výzkumy organizačního klimatu vzešly z Lewinovy gestalt psychologie a započal v 60. letech minulého století. Pettigrew se koncem 70. let stal průkopníkem bádání v oblasti organizační kultury. Tým vedený Schneiderem a Barberou se v reprezentativní monografii pokusil obě výzkumné větve integrovat. K. Riegel (cit. dle Nakonečného¹⁶⁷) popsal rozdíl mezi organizačním klimatem a kulturou následovně: „*Zatímco klima jakožto povrchová, relativně méně stabilní vrstva, je poměrně snadno zasažitelné okamžitými opatřeními, kultura organizace se vyznačuje značnou a zpravidla dlouhodobou rezistencí vůči vnějším vlivům.*“

Schneider, Barbera a kol.¹⁶⁸ se domnívají, že organizace mohou svoji kulturu vytvářet, posilovat a udržovat aplikací motivačních postupů vycházejících z následujících konceptů:

- 1) Práce s cíli – jeden z výzkumů naznačuje důležitost stanovování kooperativních cílů, na nichž mohou zaměstnanci pracovat, aniž by si konkurovali. Také cíle mají pozitivní dopad na sdílení vize jakožto nejobecnějšího cíle a působí preventivně proti individuálnímu oportunistu. Množství výzkumů se zabývá primingem cílů, o němž byla řeč výše. Ukazuje se např., že organizace může posilovat dosahování uvědomovaných cílů taktickým působením na cíle neuvědomované. Příkladem může být využití určitých kulturních artefaktů, jako jsou obrázky nebo proklamace o sdílených hodnotách.
- 2) Koučing – dobře aplikované techniky koučování mají žádoucí dopad na schopnosti pracovníků a jejich motivaci. Jedna ze studií vysvětluje účinnost koučování tím, že v jeho průběhu má být podvědomě (podobně jako v případě primingu) posilována zaměstnanecká potřeba sebeaktualizace, což následně vede k vytyčování žádoucích cílů. Dle organizačních cílů může být koučování zaměřeno na pokrok nebo na prevenci selhání.¹⁶⁹
- 3) Incentivy neboli pobídky – sepětí s organizační kulturou může organizace podněcovat např. finančními bonusy nebo různými benefity. Opatrné by měly

¹⁶⁵ HARTL, P. a H. HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2004, s. 282. ISBN 80-7178-303-X.

¹⁶⁶ SCHNEIDER, B., BARBERA, K. (Eds.). *The Oxford handbook of organizational climate and culture*. Oxford: Oxford University Press, 2014, s. 4 -20. ISBN 978-0-19-986071-5.

¹⁶⁷ NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005, s. 106-109. ISBN 80-247-0577-X.

¹⁶⁸ SCHNEIDER, B., BARBERA, K. (Eds.). *The Oxford handbook of organizational climate and culture*. Oxford: Oxford University Press, 2014, s. 65-76. ISBN 978-0-19-986071-5.

¹⁶⁹ Viz podkap. 2.2.2.

být zejména společnosti vyžadující po pracovnících kreativitu, jelikož dosud není jednoznačné, jaký dopad mají incentive na míru inovací.

- 4) Oslavy a rituály – přijímání nových pracovníků bývá nezdědka doprovázeno oslavným uvítáním s prvky rituálu. Nově příchozí si pomocí ceremoniálů osvojují hodnoty společnosti. Organizace mohou prostřednictvím ceremoniálů dávat najevo také plánované změny v organizační kultuře.
- 5) Vlastní názory pracovníků – příkladem manažerské praxe, kdy je výsledná kvalita produktu ovlivňována participací zaměstnanců, je total quality management (TQM). Aby zaměstnanci byli motivováni ke sdílení svých názorů, musí být v organizaci ustaveno férové zacházení.

Autoři manažerskou práci s uvedenými koncepty chápou jako komplexní motivační taktiku. Vlastně se zde snoubí uplatňování principů pracovní motivace s podporou organizační kultury či klimatu. Celkově se zdá, že v organizacích nemůže být dosaženo žádoucí pracovní motivace bez odpovídající organizační kultury a naopak.

5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části byly v opoře o odborné literární zdroje definovány základní pojmy, které se vztahují k řešené problematice. Jde především o pojmy pracovní místo, pracovní role, pracovní motivace a pracovní spokojenost. Předkládaný text se však prioritně zaměřil na problematiku pracovní motivace a pracovní spokojenosti. Popsány byly klasické teorie pracovní motivace, rovněž byly prezentovány hlavní soudobé teoretické a výzkumné proudy v oblasti pracovní motivace. Významnou měrou bylo čerpáno ze zahraniční literatury.

Pracovní spokojenost byla definována jako jev komplexní, který je ovlivněn osobnostními charakteristikami jedince, jeho hodnotovým systémem, postoji, osobní odpovědností za tyto postoje, možností uspokojovat „sebedeterminační“ potřeby kompetence, autonomie a vztahů. Rovněž ji významně ovlivňuje celková životní spokojenost. Organizační motivování je tvořeno dvěma pilíři. Mají se zde na mysli hmotné a nehmotné motivátory. Mezi základní hmotné motivátory patří mzda, resp. plat a jiné hmotné benefity. Škála nehmotných motivátorů je mnohem širší, a patří mezi ně např. vytváření pracovních míst a rolí, vedení, vůdcovství a komunikace, koučing, rozvoj a vzdělávání zaměstnanců a organizační kultura a klima.

Následuje druhá část diplomové práce, jež prezentuje výzkumné šetření pracovní spokojenosti ve středně velké organizaci.

PRAKTICKÁ ČÁST

6 OBJEKT PRŮZKUMU, CÍL PRŮZKUMU A HYPOTÉZY

Praktická část práce představuje vlastní kvantitativně zaměřené šetření ve středně velké organizaci s cílem popsat pracovní spokojenost zaměstnanců dané organizace a následně přinést návrhy a doporučení, které by přispěly k vyšší pracovní spokojenosti pracovníků této organizace.

Výzkum byl realizován v nejmenované městské nemocnici. Vedení nemocnice neposkytlo souhlas s publikováním identifikačních údajů, a proto budou o organizaci jako takové uvedeny pouze následující obecné informace. Nemocnici řídí pověřený ředitel, který má pod sebou čtyři náměstky. Klinických oddělení a pracovišť je v nemocnici na třicet (včetně řady ambulancí a poraden).

Cílem průzkumu bylo popsat pracovní spokojenost zaměstnanců dané organizace a posoudit, zda existují významné rozdíly v pracovní spokojenosti a jejích aspektech u pracovníků nemocnice, které by bylo možné zařadit do primárního trhu práce, ve srovnání s pracovníky spadajícími spíše do sekundárního trhu práce. Za účelem ověření tohoto cíle byly formulovány následující hypotézy:

H1: Pracovníci spadající do primárního trhu práce jsou se svojí prací statisticky významně spokojenější než pracovníci spadající do sekundárního trhu práce.

H2: Pracovníci spadající do primárního trhu práce jsou statisticky významně spokojenější s jednotlivými aspekty svého pracovního života než pracovníci spadající do sekundárního trhu práce.

H3: Pracovníci spadající do primárního trhu práce jsou statisticky významně lépe informovaní ze strany vedení podniku než pracovníci spadající do sekundárního trhu práce.

H4: Příímí nadřízení komunikují statisticky významně lépe s pracovníky spadajícími do primárního trhu práce než s pracovníky spadajícími do sekundárního trhu práce.

H5: Přípomínky a reakce zaměstnanců spadajících do primárního trhu práce jsou nadřízenými brány v potaz statisticky významně častěji než v případě zaměstnanců spadajících do sekundárního trhu práce.

H6: Zaměstnanci spadající do primárního trhu práce komunikují se spolupracovníky statisticky významně lépe než zaměstnanci spadající do sekundárního trhu práce.

H7: Interpersonální vztahy mezi spolupracovníky jsou statisticky významně lepší u pracovníků spadajících do primárního trhu práce než u pracovníků spadajících do sekundárního trhu práce.

H8: Atmosféra na pracovišti / neformální vztahy jsou statisticky významně lepší mezi pracovníky spadajícími do primárního trhu práce než mezi pracovníky spadajícími do sekundárního trhu práce.

H9: Vztahy s přímými nadřízenými jsou statisticky významně lepší u pracovníků spadajících do primárního trhu práce než u pracovníků spadajících do sekundárního trhu práce.

H10: Pracovníci spadající do primárního trhu práce hodnotí statisticky významně lépe vlastní podmínky profesního růstu než pracovníci spadající do sekundárního trhu práce.

H11: Ve vnímání „základních“ psychosociálních podmínek práce není mezi pracovníky z primárního pracovního trhu a pracovníky ze sekundárního pracovního trhu významný statistický rozdíl.

H12: Pracovníci spadající do primárního trhu práce vnímají statisticky významně pozitivěji systém odměňování ve vlastní organizaci než pracovníci spadající do sekundárního trhu práce.

H13: Vnitřní motivace pracovníků spadajících do primárního trhu práce je statisticky významně vyšší než vnitřní motivace pracovníků spadajících do sekundárního trhu práce.

H14: Pracovníci z primárního trhu práce se statisticky významně více identifikují s organizací než pracovníci ze sekundárního trhu práce.

H15: Pracovníci z primárního trhu práce mají statisticky významně nižší tendenci k fluktuaci než pracovníci ze sekundárního trhu práce.

Hypotézy vycházejí zejména z předpokladů postulovaných teorií duálního trhu práce, částečně z poznatků uvedených v teoretické části práce.

7 VÝZKUMNÝ SOUBOR A REALIZACE PRŮZKUMU

Průzkumu se zúčastnilo celkem 68 respondentů. Těmto osobám byly rozdány Dotazníky, které vyplňovaly formou tužka-papír; elektronicky nebyl vyplněn žádný dotazník. Všem účastníkům byla zajištěna anonymita. Celkem bylo rozdáno 79 dotazníků, vyplněných se vrátilo 68 (návratnost 86 %), což je tedy i celkový rozsah výzkumného souboru. Při výběru respondentů byl využit princip kvótního výběru, kdy jsou dotazováni jedinci dle určitých kritérií, většinou informací demografického rázu.¹⁷⁰ Při získávání participantů bylo cílem mít v obou zkoumaných skupinách, tj. ve skupině reprezentující primární trh práce¹⁷¹ a ve skupině zastupující sekundární trh práce¹⁷², dohromady alespoň 60 osob. Dále bylo při výběru dbáno na to, aby byla pokud možno co nejvíce rovnoměrně zastoupena obě pohlaví. Podrobnější charakteristiky výzkumného souboru jsou uvedeny v tabulce níže.

Tabulka 7: Popis výzkumného souboru

Typ profese ¹⁷³	Počet	Z toho muži	Z toho ženy	Pracovní trh
Lékaři	5	3	2	Primární
Zdrav. sestry	17	0	17	Primární
Laboranti	11	5	6	Primární
Psychologové	1	0	1	Primární
Sanitáři	3	3	0	Sekundární
Ostraha	11	11	0	Sekundární
Řidiči	11	11	0	Sekundární
Uklízeči	9	0	9	Sekundární
Celkem	68	33	35	-

Zdroj¹⁷⁴

Tabulka 8: Počty osob ve zkoumaných skupinách

Skupina	Počet
Primární	34
Sekundární	34

Zdroj¹⁷⁵

¹⁷⁰ HENDL, J. *Přehled statistických metod zpracování dat: analýza a metaanalýza dat*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2006, s. 52. ISBN 80-736-7123-9.

¹⁷¹ Dále skupina Primární.

¹⁷² Dále skupina Sekundární.

¹⁷³ Použito je generické maskulinum pro souhrnné označení mužů i žen.

¹⁷⁴ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

¹⁷⁵ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

Zařazení do skupin bylo realizováno především podle nejvyššího dosaženého vzdělání, kdy ve skupině Primární jsou v naprosté převaze vysokoškolsky vzdělaní pracovníci¹⁷⁶. Ve skupině Sekundární jsou pak zastoupeny osoby se základním vzděláním, nižším středním odborným vzděláním, středním odborným vzděláním s výučním listem a úplným středním odborným vzděláním s maturitou. Osoby ze skupiny Primární vykonávají odbornější, kvalifikovanější práci než účastníci ze skupiny Sekundární.

Sběr dat trval celkem 6 týdnů s tím, že v případě dvou účastníků muselo být odevzdání dotazníků urgováno. Tato skutečnost mohla negativně ovlivnit platnost získaných dat. Při převzetí byly záznamové listy vždy zkontrolovány, aby nechybělo vyplnění některé z položek. Zkoumaným osobám bylo sděleno, že data slouží pouze pro účely průzkumu, po jeho ukončení budou skartována. Vzhledem k povaze dotazníku účastníci neobdrželi zpětnou vazbu, vedení nemocnice bylo obeznámeno se závěry průzkumu a navrhovanými doporučeními.

¹⁷⁶ Nejvyšší dosažené vzdělání většiny zdravotních sester je VOŠ či VŠ.

8 PRŮZKUMNÁ METODA

Za účelem ověření výše stanovených výzkumných hypotéz byl použit standardizovaný dotazník Spokojenost zaměstnanců,¹⁷⁷ který vydal Výzkumný ústav práce a sociálních věcí v roce 2007. Dotazník sice není primárně určen pro sektor zdravotnictví, byl vyvinut pro šetření ve středních a velkých průmyslových podnicích, nicméně je možné ho použít i v našem šetření bez obavy ze ztráty vypovídající hodnoty. Pouze některé statistické údaje v Dotazníku byly upraveny tak, aby přesně odpovídaly charakteru zkoumané organizace.

Dotazník je tvořen deseti škálami neboli moduly, které měří kvalitu lidských zdrojů a pracovního prostředí v podmínkách konkrétního podniku. Analýza všech modulů podává komplexní přehled o podnikovém klimatu. Moduly tematizují následující oblasti:

- 1) Spokojenost s prací – měří celkovou spokojenost s prací a jejími dílčími aspekty. Tato data jsou získávána prostřednictvím pracovníků.
- 2) Komunikace a sdílení informací – postihuje informovanost ze strany vedení podniku a systém komunikace obecně. Jde o komunikaci nadřízených s podřízenými, připomínky a reakce zaměstnanců, komunikaci se spolupracovníky o pracovních záležitostech a v neposlední řadě o komunikaci napříč odděleními.
- 3) Interpersonální vztahy na pracovišti – zjišťuje informace o vztazích mezi zaměstnanci, což znamená míru vzájemné důvěry, spravedlivého jednání, vstřícnosti a ochoty pomoci jak mezi spolupracovníky, tak mezi řadovými pracovníky a jejich nadřízenými. Zabývá se také otázkou diskriminace na pracovišti.
- 4) Profesní rozvoj a kariérní růst – vyhodnocovány jsou danou firmou vytvořené podmínky profesního rozvoje a kariérního růstu. Modul se zaměřuje na to, jakou roli hraje přímý nadřízený v podpoře odborného růstu a zda práce zaměstnanců poskytuje dostatek příležitostí k rozvoji. Dále jsou zjišťovány názory pracovníků na užitečnost firmou organizovaných školení.
- 5) Odměňování a hodnocení (zdroje motivace) – v centru pozornosti je motivace pracovníků, důležitost jednotlivých aspektů práce pro kvalitní pracovní výkon. Rozlišováno je mezi vnitřní motivací, kam jsou řazeny faktory uspokojení,

¹⁷⁷ Dále dotazník.

smysluplnost a zajímavost práce, autonomie, a vnější motivací, kam patří odměňování a firemní benefity.

- 6) Styl řízení – měří situaci v organizaci vzhledem ke klasifikaci stylů řízení, hodnocení schopností a dovedností přímých nadřízených ve vztahu k rozdělování úkolů, delegování pravomocí, organizaci práce, hodnocení výsledků, jejich kontrolám atd.
- 7) Vztah k organizaci (kultura) – zaměřuje se na loajalitu pracovníků, ochotu pracovat pro zaměstnavatele i nad rámec svých úkolů a skutečnost, zda by pracovníci doporučili organizaci jako dobrého zaměstnavatele. Zjišťována je také případná fluktuace zaměstnanců.
- 8) Organizace práce – posuzována je úroveň organizace práce ve firmě. Jde o hodnocení jasnosti zadávaných úkolů, dostatku času na jejich vypracování, spolupracovníků, informací a vybavení potřebného pro kvalitní provedení práce. Navíc je sledována míra, do jaké si mohou pracovníci úkoly sami organizovat a jak mohou ovlivnit rozložení své pracovní doby.
- 9) Atributy práce, bezpečnost a ochrana zdraví při práci – vyhodnocovány jsou informace o charakteru práce z hlediska její fyzické i psychické náročnosti. Výsledkem je zejména tzv. mapa náročnosti práce. Součástí škály je i měření vnímaných zdravotních rizik plynoucích z práce a hodnocení přístupu zaměstnavatele k bezpečnosti a ochraně zdraví při práci.
- 10) Prání a stížnosti – závěrečný modul využívá otevřených otázek, pomocí nichž se zaměstnanci vyjadřují k tomu, co jim ve firmě chybí a naopak.¹⁷⁸

Administrace Dotazníku zabere cca 40 minut, v případě hromadného vyplňování je doporučeno dát respondentům čtvrt až půlhodinovou rezervu. Při vyhodnocování Dotazníku lze využít referenční hodnoty z podniků uvedených v manuálu.¹⁷⁹ Úplné znění Dotazníku je uvedeno v přílohách. Jednotlivé položky jsou popsány také v příslušných podkapitolách kapitoly prezentující výsledky.

¹⁷⁸ KROUPA, Aleš, Renata KYZLINKOVÁ, Lenka DOKULILOVÁ a Tomáš SOUKUP. *Spokojenost zaměstnanců: Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců* [online]. 1. Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2007 [cit. 2015-10-23]. ISBN 978-80-87007-71-6. Dostupné z: <http://praha.vupsv.cz/Fulltext/manual.pdf>

¹⁷⁹ Tamtéž.

9 PREZENTACE VÝSLEDKŮ

9.1 Spokojenost s prací

Spokojenost s prací zjišťuje stav celkové spokojenosti s prací a dílčích aspektů pracovního života.

9.1.1 Celková spokojenost s prací

q2: *Když zvážíte všechny okolnosti, jak jste celkově spokojen(a) se svou prací?* Vybírat je možno z pěti variant označených čísly: *Rozhodně spokojen(a) 1, Spíše spokojen(a) 2, Ani spokojen(a), ani nespokojen(a) 3, Spíše nespokojen(a) 4, Rozhodně nespokojen(a) 5.*¹⁸⁰

Tabulka 9: Referenční hodnoty pro odpovědi na q2 (kladné odpovědi a průměr)

	Podnik X		Podnik Z		Podnik L		Podnik M	
	N = 189		N = 523		N = 265		N = 379	
	%	Průměr	%	Průměr	%	Průměr	%	Průměr
Kladné	73,8	2,13	75,2	2,19	68,9	2,24	72,5	2,23
Z toho:								
Rozhodně	22,4	-	13,4	-	20,0	-	12,0	-
Spíše	51,4	-	61,8	-	48,9	-	60,5	-

Zdroj¹⁸¹

Tabulka 10: Zjištěné odpovědi na q2 (kladné odpovědi a průměr)

	Primární		Sekundární	
	N = 34		N = 34	
	%	Průměr	%	Průměr
Kladné	55,9	2,29	35,3	2,88
Z toho:				
Rozhodně	20,6	-	17,6	-
Spíše	35,3	-	17,7	-

Zdroj¹⁸²

Pro ověřování statistického rozdílu v celkové spokojenosti s prací mezi oběma skupinami byl použit program IBM SPSS ve verzi 21. Vzhledem k menšímu rozsahu výběrového souboru a způsobu jeho výběru byl použit Mann-Whitneyův test.

¹⁸⁰ Takto formulované možnosti se týkají i řady ostatních otázek a nebudou dále vypisovány.

¹⁸¹ Kroupa, Kyzlinková, Dokulilová, Soukup (2007, s. 7)

¹⁸² Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

Tabulka 11: Pořadí pro q2

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Primární	34	29,57	1005,50
Sekundární	34	39,43	1340,50
Total	68		

Zdroj¹⁸³

Tabulka 12: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování q2

Test Statistics ^a	VAR00002
Mann-Whitney U	410,500
Wilcoxon W	1005,500
Z	-2,133
Asymp. Sig. (2 -tailed)	0,033
a. Grouping Variable: VAR00001	

Zdroj¹⁸⁴

Z uvedeného je patrné, že sledovaná veličina (Asymp. Sig. (2 -tailed)) dosahuje hodnoty menší než 0,05, a proto byl mezi oběma skupinami identifikován statisticky významný rozdíl s tím, že respondenti ze skupiny Primární jsou v zaměstnání celkově spokojenější než pracovníci ze skupiny Sekundární.

9.1.2 Dílčí aspekty pracovního života

Respondenti zde odpovídají na následující otázku: *Jak jste spokojen(a) s následujícími okolnostmi Vaší práce?* Celkem třináct položek je posuzováno stejně jako v případě předešlé otázky s tím, že je zde ještě k dispozici ještě varianta pro nevyhraněný názor nebo možnost, že se uvedená okolnost dotýká netýká: Nevím, netýká se 9.

¹⁸³ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

¹⁸⁴ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

Tabulka 13: Referenční hodnoty pro dílčí aspekty pracovního života (kladné odpovědi a jejich součty)

	Podnik X			Podnik Z			Podnik L			Podnik M		
	Rozhodně spokojen(a)	Spíše spokojen(a)	Součet kladných odpovědí	Rozhodně spokojen(a)	Spíše spokojen(a)	Součet kladných odpovědí	Rozhodně spokojen(a)	Spíše spokojen(a)	Součet kladných odpovědí	Rozhodně spokojen(a)	Spíše spokojen(a)	Součet kladných odpovědí
Jistota zaměstnání	27	51	78	16	42	58	15	44	59	13	51	64
Zajímavost práce	24	49	73	20	49	70	26	38	64	17	49	66
Délka pracovní doby	19	51	70	20	49	69	26	51	78	17	56	73
Organizace pracovní doby	13	47	60	12	45	57	26	41	67	21	54	75
Vztahy s přímým nadřízeným	28	32	60	21	41	63	32	39	70	16	37	53
Informování o hospodaření	16	39	55	5	37	43	12	35	47	9	37	46
Pracovní podmínky	18	34	52	21	36	57	22	41	63	24	42	66
Pracovní zátěž	12	37	49	6	34	40	9	36	45	5	41	45
Genderová rovnost	18	28	46	9	33	42	16	35	51	9	27	36
Možnosti povýšení	7	20	27	2	18	21	8	23	31	3	26	29
Platové ohodnocení	2	22	24	3	25	28	6	27	33	6	34	40
Benefity	8	16	24	16	45	61	26	57	83	12	49	61

Zdroj¹⁸⁵

¹⁸⁵ Kroupa, Kyzlinková, Dokulilová, Soukup (2007, s. 8)

Tabulka 14: Zjištěné hodnoty pro dílčí aspekty práce (kladné odpovědi a jejich součty)

	Primární			Sekundární		
	Rozhodně spokojen(a)	Spíše spokojen(a)	Součet kladných odpovědí	Rozhodně spokojen(a)	Spíše spokojen(a)	Součet kladných odpovědí
Jistota zaměstnání	11	9	20	8	8	16
Zajímavost práce	7	10	17	2	7	9
Délka pracovní doby	10	9	19	10	7	17
Organizace pracovní doby	8	7	15	7	15	22
Vztahy s přímým nadřízeným	9	14	23	7	14	21
Informování o hospodaření	4	3	7	2	2	4
Pracovní podmínky	4	14	28	2	9	11
Pracovní zátěž	6	0	6	6	12	18
Stejně možnosti pro muže a ženy	17	9	26	18	10	28
Možnosti povýšení	8	10	18	2	11	13
Platové ohodnocení	8	6	14	5	5	10
Benefity	5	8	13	5	7	12

Zdroj¹⁸⁶

Z tabulky uvedené výše je zřejmé, že skupina Sekundární dosahovala vyšších součtů kladných odpovědí v položkách Organizace pracovní doby, Pracovní zátěž a Stejně možnosti pro muže a ženy. Nelze tedy generalizovat, že by pracovníci ze skupiny Primární byli v dílčích aspektech práce spokojenější než pracovníci ze skupiny Sekundární.

¹⁸⁶ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

9.2 Komunikace a sdílení informací

Oblast komunikace a sdílení informací zkoumá informovanost ze strany vedení podniku a systém firemní komunikace obecně, komunikaci s přímým nadřízeným, připomínky a reakce zaměstnanců a komunikaci se spolupracovníky.

9.2.1 Informovanost ze strany vedení podniku a systém komunikace obecně (KOMSIS)

q3l Informování o hospodaření podniku

q17a Mám dostatek informací pro kvalitní výkon své práce

q17b V podniku funguje dobrý systém informování, díky kterému se ke mně dostanou informace, které potřebuji, včas a v požadované kvalitě

q17c Zaměstnanci naší firmy jsou dobře seznámeni s tím, čeho chce firma v budoucnosti dosáhnout

Tabulka 15: Pořadí pro q3l

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Primární	34	29,38	999,00
Sekundární	34	39,62	1347,00
Total	68		

Zdroj¹⁸⁷

Tabulka 16: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v q3l

Test Statistics ^a	VAR00002
Mann-Whitney U	404,000
Wilcoxon W	999,000
Z	-2,261
Asymp. Sig. (2 -tailed)	0,024

a. Grouping Variable: VAR00001

Zdroj¹⁸⁸

Je patrné, že mezi skupinami existuje významný statistický rozdíl na hladině významnosti 0,05 s tím, že významně vyšších hodnot dosahuje skupina Sekundární. Lze vyvodit, že respondenti ze skupiny Primární jsou lépe informováni o hospodaření podniku než pracovníci ze skupiny Sekundární.

¹⁸⁷ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

¹⁸⁸ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

Tabulka 17: Pořadí pro q17a

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Primární	34	33,18	1128,00
Sekundární	34	35,82	1218,00
Total	68		

Zdroj¹⁸⁹

Tabulka 18: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v q17a

Test Statistics ^a	VAR00002
Mann-Whitney U	533,000
Wilcoxon W	1128,000
Z	-0,569
Asymp. Sig. (2 -tailed)	0,569
a. Grouping Variable: VAR00001	

Zdroj¹⁹⁰

Ačkoli v průměrném pořadí je mezi oběma skupinami viditelný rozdíl, nelze jej hodnotit jako statisticky významný.

Tabulka 19: Pořadí pro q17b

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Primární	34	32,03	1089,00
Sekundární	34	36,97	1257,00
Total	68		

Zdroj¹⁹¹

Tabulka 20: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v q17b

Test Statistics ^a	VAR00002
Mann-Whitney U	494,000
Wilcoxon W	1089,000
Z	-1,083
Asymp. Sig. (2 -tailed)	0,279
a. Grouping Variable: VAR00001	

Zdroj¹⁹²

Z výše uvedených tabulek je patrné, že mezi Primární a Sekundární skupinou není statisticky významný rozdíl.

¹⁸⁹ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

¹⁹⁰ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

¹⁹¹ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

¹⁹² Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

Tabulka 21: Pořadí pro q17c

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Primární	34	31,94	1086,00
Sekundární	34	37,06	1260,00
Total	68		

Zdroj¹⁹³

Tabulka 22: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v q17c

Test Statistics ^a	VAR00002
Mann-Whitney U	491,000
Wilcoxon W	1086,000
Z	-1,107
Asymp. Sig. (2 -tailed)	0,268
a. Grouping Variable: VAR00001	

Zdroj¹⁹⁴

Mezi oběma skupinami opět nebyl zjištěn statisticky významný rozdíl.

Tabulka 23: Pořadí pro KOMSYS

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Primární	34	31,44	1069,00
Sekundární	34	37,56	1277,00
Total	68		

Zdroj¹⁹⁵

Tabulka 24: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v KOMSYS

Test Statistics ^a	VAR00002
Mann-Whitney U	474,000
Wilcoxon W	1069,000
Z	-1,282
Asymp. Sig. (2 -tailed)	0,200
a. Grouping Variable: VAR00001	

Zdroj¹⁹⁶

Srovnání dat ve škále KOMSYS u zkoumaných skupin nepřineslo významné rozdíly, byť jsou patrné vyšší hodnoty ve skupině Sekundární.

¹⁹³ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

¹⁹⁴ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

¹⁹⁵ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

¹⁹⁶ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

9.2.2 Komunikace s přímým nadřízeným (KOMAND)

q13c Můj nadřízený vytváří prostor pro to, aby se zaměstnanci mohli ke své práci vyjádřit.

q15a Můj nadřízený dobře stanovuje pracovní cíle.

q16a V našem oddělení se mohou ozvat, pokud mám na věc jiný názor než ostatní.

q16c Myslím, že naše oddělení je dobře řízeno.

Tabulka 25: Pořadí pro q13c

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Primární	34	29,79	1013,00
Sekundární	34	39,21	1333,00
Total	68		

Zdroj¹⁹⁷

Tabulka 26: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v q13c

Test Statistics ^a	VAR00002
Mann-Whitney U	418,000
Wilcoxon W	1013,000
Z	-2,034
Asymp. Sig. (2 -tailed)	0,042
a. Grouping Variable: VAR00001	

Zdroj¹⁹⁸

Pokud jde o prostor pro to, aby se zaměstnanci mohli vyjádřit ke své práci, mezi oběma skupinami existuje statisticky významný rozdíl na hladině významnosti 0,05 s tím, že zaměstnanci spadající do primárního trhu práce mají ve srovnání s pracovníky ze sekundárního trhu práce větší možnost vyjádřit svůj názor.

Tabulka 27: Průměrná pořadí pro q15a

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Primární	34	38,37	1304,50
Sekundární	34	30,63	1041,50
Total	68		

Zdroj¹⁹⁹

¹⁹⁷ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

¹⁹⁸ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

¹⁹⁹ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

Tabulka 28: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v q15a

Test Statistics ^a	VAR00002
Mann-Whitney U	446,500
Wilcoxon W	1041,500
Z	-1,730
Asymp. Sig. (2 -tailed)	0,084
a. Grouping Variable: VAR00001	

Zdroj²⁰⁰

Pokud jde o to, jak dobře nadřízení stanovují pracovní cíle, mezi sledovanými skupinami nebyl zjištěn statisticky významný rozdíl.

Tabulka 29: Pořadí pro q16a

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Primární	34	33,03	1123,00
Sekundární	34	35,97	1223,00
Total	68		

Zdroj²⁰¹

Tabulka 30: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v q16a

Test Statistics ^a	VAR00002
Mann-Whitney U	528,000
Wilcoxon W	1123,000
Z	-0,658
Asymp. Sig. (2 -tailed)	0,511
a. Grouping Variable: VAR00001	

Zdroj²⁰²

Mezi sledovanými skupinami není statisticky signifikantní rozdíl, je-li hodnocena možnost ozvat se, když má pracovník jiný názor než ostatní.

Položka q16c konstituuje nejen KOMAND, ale samostatně spadá do stylu řízení a postihuje sledovanou kategorii Obecné řízení podniku.

²⁰⁰ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

²⁰¹ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

²⁰² Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

Tabulka 31: Referenční hodnoty pro odpovědi na q16c (kladné odpovědi a průměr)

Podnik X		Podnik Z		Podnik L		Podnik M	
N = 189		N = 523		N = 265		N = 379	
%	Průměr	%	Průměr	%	Průměr	%	Průměr
53	2,6	43,1	2,8	60,6	2,4	51,3	2,6

Zdroj²⁰³

Tabulka 32: Zjištěné kladné odpovědi na q16c (kladné odpovědi a průměr)

Primární		Sekundární	
N = 34		N = 34	
%	Průměr	%	Průměr
61,8	2,4	79,4	1,8

Zdroj²⁰⁴

Pokud jde o obecné hodnocení řízení podniku, pracovníci ze skupiny Sekundární je vnímají pozitivněji než pracovníci ze skupiny Primární. Následně je zjištěn statisticky významný rozdíl.

Tabulka 33: Pořadí pro q16c

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Primární	34	40,82	1388,00
Sekundární	34	28,18	958,00
Total	68		

Zdroj²⁰⁵

Tabulka 34: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v q16c

Test Statistics ^a	VAR00002
Mann-Whitney U	363,000
Wilcoxon W	958,000
Z	-2,854
Asymp. Sig. (2 -tailed)	0,004
a. Grouping Variable: VAR00001	

Zdroj²⁰⁶

²⁰³ Kroupa, Kyzlinková, Dokulilová, Soukup (2007, s. 42)

²⁰⁴ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

²⁰⁵ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

²⁰⁶ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

Tabulka 35: Pořadí pro KOMAND

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Primární	34	35,19	1196,50
Sekundární	34	33,81	1149,50
Total	68		

Zdroj²⁰⁷

Tabulka 36: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v KOMAND

Test Statistics ^a	VAR00002
Mann-Whitney U	554,500
Wilcoxon W	1149,500
Z	-0,290
Asymp. Sig. (2 -tailed)	0,772
a. Grouping Variable: VAR00001	

Zdroj²⁰⁸

Pokud jde o informovanost ze strany vedení podniku a systém komunikace obecně, mezi sledovanými skupinami nebyl zjištěn statisticky významný rozdíl.

9.2.3 Připomínky a reakce zaměstnanců

q16b Můj nadřízený se zajímá o názory a nápady pracovníků a využívá jich.

q21e Naše firma / organizace vynakládá dostatečné úsilí, aby získala přehled o názorech a postojích zaměstnanců.

Tabulka 37: Referenční hodnoty pro q16b a q21e (kladné odpovědi a průměr)

	Podnik X		Podnik Z		Podnik L		Podnik M	
	N = 189		N = 523		N = 265		N = 379	
	%	Průměr	%	Průměr	%	Průměr	%	Průměr
q16b	43,1	2,8	24,2	3,3	54,4	2,6	52,2	2,6
q21e	39,4	2,8	20,4	3,4	36,8	2,9	38,9	2,9

Zdroj²⁰⁹

²⁰⁷ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

²⁰⁸ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

²⁰⁹ Kroupa, Kyzlinková, Dokulilová, Soukup (2007, s. 13)

Tabulka 38: Zjištěné odpovědi na q16b a q21e (kladné hodnoty a průměr)

	Primární		Sekundární	
	N = 34		N = 34	
	%	Průměr	%	Průměr
q16b	44,1	2,5	26,5	3,3
q21e	41,2	2,8	20,6	3,5

Zdroj²¹⁰

Tabulka 39: Pořadí pro q16b

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Primární	34	28,96	984,50
Sekundární	34	40,04	1361,50
Total	68		

Zdroj²¹¹

Tabulka 40: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v q16b

Test Statistics ^a	VAR00002
Mann-Whitney U	389,500
Wilcoxon W	984,500
Z	-2,427
Asymp. Sig. (2 -tailed)	0,015

a. Grouping Variable: VAR00001

Zdroj²¹²

Mezi porovnávanými skupinami byl zjištěn statisticky významný rozdíl (hladina významnosti 0,05) v tom, jak moc se dle respondentů jejich nadřazení zajímají o jejich názory a nápady a využívají jich. Skupina Primární vnímá v tomto ohledu své nadřazené významně pozitivněji než skupina Sekundární.

Tabulka 41: Pořadí pro q21e

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Primární	34	27,88	948,00
Sekundární	34	41,12	1398,00
Total	68		

Zdroj²¹³

²¹⁰ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

²¹¹ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

²¹² Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

²¹³ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

Tabulka 42: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v q21e

Test Statistics ^a	VAR00002
Mann-Whitney U	353,000
Wilcoxon W	948,000
Z	-2,890
Asymp. Sig. (2 -tailed)	0,004
a. Grouping Variable: VAR00001	

Zdroj²¹⁴

Mezi zkoumanými skupinami byl zjištěn statisticky významný rozdíl na hladině významnosti 0,01. Respondenti ze skupiny Primární se významně více než respondenti ze skupiny Sekundární domnívají, že organizace vynakládá dostatečné úsilí, aby získala přehled o názorech a postojích zaměstnanců.

9.3 Komunikace se spolupracovníky

q18b Mezi spolupracovníky si často vyměňujeme různé informace, které mi pomáhají při práci

Tabulka 43: Referenční hodnoty pro q18b (kladné odpovědi a průměr)

Podnik X		Podnik Z		Podnik L		Podnik M	
N = 189		N = 523		N = 265		N = 379	
%	Průměr	%	Průměr	%	Průměr	%	Průměr
78,0	2,1	82,0	2,0	87,1	1,9	78,5	2,0

Zdroj²¹⁵

Tabulka 44: Zjištěné hodnoty pro q18b (kladné odpovědi a průměr)

Primární		Sekundární	
N = 34		N = 34	
%	Průměr	%	Průměr
76,5	1,8	61,8	2,0

Zdroj²¹⁶

²¹⁴ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

²¹⁵ Kroupa, Kyzlinková, Dokulilová, Soukup (2007, s. 14)

²¹⁶ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

Tabulka 45: Pořadí pro q18b

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Primární	34	31,84	1082,50
Sekundární	34	37,16	1263,50
Total	68		

Zdroj²¹⁷

Tabulka 46: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v q18b

Test Statistics ^a	VAR00002
Mann-Whitney U	487,500
Wilcoxon W	1082,500
Z	-1,181
Asymp. Sig. (2 -tailed)	0,238
a. Grouping Variable: VAR00001	

Zdroj²¹⁸

Při sledování frekvence výměny pro práci užitečných informací nebyl mezi porovnávanými skupinami zjištěn statisticky významný rozdíl.

9.3.1 Interpersonální vztahy na pracovišti

V této části jsou prezentovány výsledky výzkumného šetření oblasti interpersonálních vztahů mezi spolupracovníky organizace, atmosféry na pracovišti vč. neformálních vztahů a dále vztahy s přímým nadřízeným.

Interpersonální vztahy mezi spolupracovníky (INTERPRAC)

q18a Moji spolupracovníci jsou ochotni mi v případě potřeby pomoci při práci.

q18b Mezi spolupracovníky si často vyměňujeme různé informace, které mi pomáhají při práci.

q18c Moji kolegové dokážou spolupracovat a odvést požadovanou práci.

Hodnoty pro q18b jsou uvedeny v předchozí kapitole.

²¹⁷ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

²¹⁸ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

Tabulka 47: Pořadí pro q18a

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Primární	34	37,66	1280,50
Sekundární	34	31,34	1065,50
Total	68		

Zdroj²¹⁹

Tabulka 48: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v q18a

Test Statistics ^a	VAR00002
Mann-Whitney U	470,500
Wilcoxon W	1065,500
Z	-1,372
Asymp. Sig. (2 -tailed)	0,170
a. Grouping Variable: VAR00001	

Zdroj²²⁰

Při hodnocení ochoty spolupracovníků v případě potřeby pomoci při práci nebyl mezi porovnávanými skupinami zjištěn statisticky významný rozdíl.

Tabulka 49: Pořadí pro q18c

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Primární	34	27,53	936,00
Sekundární	34	41,47	1410,00
Total	68		

Zdroj²²¹

Tabulka 50: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v q18c

Test Statistics ^a	VAR00002
Mann-Whitney U	341,000
Wilcoxon W	936,000
Z	-3,145
Asymp. Sig. (2 -tailed)	0,002
a. Grouping Variable: VAR00001	

Zdroj²²²

Při vyhodnocování rozdílů v názoru na schopnost kolegů spolupracovat a odvést požadovanou práci byl mezi oběma skupinami zjištěn velmi významný statistický rozdíl

²¹⁹ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

²²⁰ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

²²¹ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

²²² Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

(hladina významnosti 0,01), přičemž výrazně pozitivněji tuto kvalitu hodnotí respondenti ze skupiny Primární.

Tabulka 51: Pořadí pro INTERPRAC

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Primární	34	32,94	1120,00
Sekundární	34	36,06	1226,00
Total	68		

Zdroj²²³

Tabulka 52: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v INTERPRAC

Test Statistics ^a	VAR00002
Mann-Whitney U	525,000
Wilcoxon W	1120,000
Z	-0,658
Asymp. Sig. (2 -tailed)	0,510
a. Grouping Variable: VAR00001	

Zdroj²²⁴

Skupiny Primární a Sekundární se statisticky významně neliší v hodnocení interpersonálních vztahů mezi spolupracovníky.

9.3.2 Atmosféra na pracovišti / neformální vztahy

q19 Jak byste charakterizoval(a) atmosféru mezi spolupracovníky na pracovišti?
Převažuje přátelská atmosféra / Atmosféra je plná napětí a konfliktů.

Tabulka 53: Referenční hodnoty pro atmosféru na pracovišti / neformální vztahy
(kladné odpovědi a průměr)

Podnik X		Podnik Z		Podnik L		Podnik M	
N = 189		N = 523		N = 265		N = 379	
%	Průměr	%	Průměr	%	Průměr	%	Průměr
53,1	2,4	65,5	2,2	69,6	2,1	62,6	2,2

Zdroj²²⁵

²²³ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

²²⁴ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

²²⁵ Kroupa, Kyzlinková, Dokulilová, Soukup (2007, s. 19)

Tabulka 54: Zjištěné hodnoty pro q19 (kladné odpovědi a průměr)

Primární		Sekundární	
N = 34		N = 34	
%	Průměr	%	Průměr
47,1	2,6	44,1	2,6

Zdroj²²⁶

Tabulka 55: Pořadí pro q19

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Primární	34	34,04	1157,50
Sekundární	34	34,96	1188,50
Total	68		

Zdroj²²⁷

Tabulka 56: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v q19

Test Statistics ^a	VAR00002
Mann-Whitney U	562,500
Wilcoxon W	1157,500
Z	-0,198
Asymp. Sig. (2 -tailed)	0,843
a. Grouping Variable: VAR00001	

Zdroj²²⁸

Mezi Primární a Sekundární skupinou nebyl zjištěn statisticky signifikantní rozdíl co do vnímané atmosféry na pracovišti, respektive vnímaných neformálních vztahů.

9.3.3 Vztahy s přímým nadřízeným (INTERNAD)

q3j Vztahy s přímým nadřízeným.

q13a V případě potřeby se na svého vedoucího mohu kdykoliv obrátit.

q13b Většina lidí v našem oddělení má s přímým nadřízeným přátelské vztahy.

q13c Můj nadřízený vytváří prostor pro to, aby se zaměstnanci mohli ke své práci vyjádřit.

q13d Domnívám se, že můj nadřízený jedná se zaměstnanci spravedlivě.

q15b Můj nadřízený má dostatečnou autoritu k efektivnímu vedení naší skupiny.

Výsledky pro q13c jsou uvedeny v podkapitole 8.2.2.

²²⁶ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

²²⁷ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

²²⁸ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

Tabulka 57: Pořadí pro q3j

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Primární	34	33,21	1129,00
Sekundární	34	35,79	1217,00
Total	68		

Zdroj²²⁹

Tabulka 58: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v q3j

Test Statistics ^a	VAR00002
Mann-Whitney U	534,000
Wilcoxon W	1129,000
Z	-0,568
Asymp. Sig. (2 -tailed)	0,570
a. Grouping Variable: VAR00001	

Zdroj²³⁰

V rámci zjišťování vztahů pracovníků s přímým nadřízeným nebyl mezi skupinami Primární a Sekundární zjištěn statisticky významný rozdíl.

Tabulka 59: Pořadí pro q13a

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Primární	34	38,91	1323,00
Sekundární	34	30,09	1023,00
Total	68		

Zdroj²³¹

Tabulka 60: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v q13a

Test Statistics ^a	VAR00002
Mann-Whitney U	428,000
Wilcoxon W	1023,000
Z	-2,027
Asymp. Sig. (2 -tailed)	0,043
a. Grouping Variable: VAR00001	

Zdroj²³²

Mezi porovnávanými skupinami byl zjištěn statisticky významný rozdíl na hladině významnosti 0,05. Rozdíl se týká možnosti obrátit se v případě potřeby na svého vedoucího. Příznivěji možnost obrátit se na vedoucího hodnotí respondenti ze skupiny Sekundární.

²²⁹ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

²³⁰ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

²³¹ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

²³² Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

Tabulka 61: Pořadí pro q13b

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Primární	34	38,09	1295,00
Sekundární	34	30,91	1051,00
Total	68		

Zdroj²³³

Tabulka 62: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v q13b

Test Statistics ^a	VAR00002
Mann-Whitney U	456,000
Wilcoxon W	1051,000
Z	-1,594
Asymp. Sig. (2 -tailed)	0,111
a. Grouping Variable: VAR00001	

Zdroj²³⁴

Ačkoli mezi skupinami nebyl zjištěn statisticky významný rozdíl, je patrné, že respondenti ze skupiny Sekundární vnímají vztahy na oddělení s přímým nadřazeným pozitivněji než respondenti ze skupiny Primární.

Tabulka 63: Pořadí pro q13d

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Primární	34	30,22	1027,50
Sekundární	34	38,78	1318,50
Total	68		

Zdroj²³⁵

²³³ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

²³⁴ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

²³⁵ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

Tabulka 64: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v q13d

Test Statistics ^a	VAR00002
Mann-Whitney U	432,500
Wilcoxon W	1027,500
Z	-1,855
Asymp. Sig. (2 -tailed)	0,064
a. Grouping Variable: VAR00001	

Zdroj²³⁶

Ve vnímané míře spravedlivosti nadřazených nebyl mezi porovnávanými skupinami identifikován statisticky signifikantní rozdíl.

Tabulka 65: Pořadí pro q15b

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Primární	34	42,87	1457,50
Sekundární	34	26,13	888,50
Total	68		

Zdroj²³⁷

Tabulka 66: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v q15b

Test Statistics ^a	VAR00002
Mann-Whitney U	293,500
Wilcoxon W	888,500
Z	-3,753
Asymp. Sig. (2 -tailed)	0,000
a. Grouping Variable: VAR00001	

Zdroj²³⁸

Při zkoumání vnímané autority nadřazeného k efektivnímu vedení skupiny byl mezi porovnávanými skupinami zjištěn extrémně významný statistický rozdíl (hladina významnosti 0,001). Respondenti ze skupiny Sekundární vnímají autoritu svých nadřazených výrazně příznivěji než účastníci ze skupiny Primární.

²³⁶ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

²³⁷ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

²³⁸ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

Tabulka 67: Pořadí pro INTERNAD

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Primární	34	34,59	1176,00
Sekundární	34	34,41	1170,00
Total	68		

Zdroj²³⁹

Tabulka 68: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v INTERNAD

Test Statistics ^a	VAR00002
Mann-Whitney U	575,000
Wilcoxon W	1170,000
Z	-0,037
Asymp. Sig. (2 -tailed)	0,971
a. Grouping Variable: VAR00001	

Zdroj²⁴⁰

Při porovnávání skupin Primární a Sekundární nebyl zjištěn statisticky významný rozdíl ve vztazích s přímým nadřazením.

9.4 Profesní rozvoj a kariérní růst

V části profesní rozvoj a kariérní růst je zjišťováno obecné hodnocení podmínek profesního růstu.

9.4.1 Obecné hodnocení podmínek profesního růstu (PROFROZVOJ)

q21d Naše firma mi poskytuje dobré příležitosti ke školení a vzdělávání.

q15f Můj nadřízený aktivně podporuje můj odborný růst.

q15g Pokud jde o možnost školení v naší firmě, můj nadřízený mě aktivně povzbuzuje ve využívání těchto příležitostí.

q6a Mám dostatek příležitostí k neustálému rozšiřování svých dovedností.

q6b Při své práci mohu využít své schopnosti a dovednosti.

²³⁹ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

²⁴⁰ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

Tabulka 69: Pořadí pro q21d

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Primární	34	26,12	888,00
Sekundární	34	42,88	1458,00
Total	68		

Zdroj²⁴¹

Tabulka 70: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v q21d

Test Statistics ^a	VAR00002
Mann-Whitney U	293,000
Wilcoxon W	888,000
Z	-3,636
Asymp. Sig. (2 -tailed)	0,000
a. Grouping Variable: VAR00001	

Zdroj²⁴²

Pokud jde o poskytování příležitostí ke školení a vzdělávání, mezi oběma skupinami existuje jednoznačný statistický rozdíl (hladina významnosti 0,001) s tím, že výrazně více těchto příležitostí vnímají respondenti ze skupiny Primární.

Tabulka 71: Pořadí pro q15f

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Primární	34	29,28	995,50
Sekundární	34	39,72	1350,50
Total	68		

Zdroj²⁴³

Tabulka 72: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v q15f

Test Statistics ^a	VAR00002
Mann-Whitney U	400,500
Wilcoxon W	995,500
Z	-2,277
Asymp. Sig. (2 -tailed)	0,023
a. Grouping Variable: VAR00001	

Zdroj²⁴⁴

Respondenti ze skupiny Primární vnímají aktivní podporu jejich odborného růstu nadřazeným jako výrazně vyšší, než jak ji vnímají účastníci ze skupiny Sekundární. Zjištěný statisticky významný rozdíl je na hladině významnosti 0,05.

²⁴¹ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

²⁴² Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

²⁴³ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

²⁴⁴ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

Tabulka 73: Pořadí pro q 15g

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Primární	34	27,31	928,50
Sekundární	34	41,69	1417,50
Total	68		

Zdroj²⁴⁵

Tabulka 74: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v q15g

Test Statistics ^a	VAR00002
Mann-Whitney U	333,500
Wilcoxon W	928,500
Z	-3,106
Asymp. Sig. (2 -tailed)	0,002
a. Grouping Variable: VAR00001	

Zdroj²⁴⁶

Respondenti ze skupiny Primární vnímají statisticky významně intenzivnější povzbuzování ze strany nadřízených k účasti ve školeních, než jak je vnímají účastníci ze skupiny Sekundární. Tento rozdíl byl zjištěn na hladině významnosti 0,01.

Tabulka 75: Pořadí pro q6a

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Primární	34	22,97	781,00
Sekundární	34	46,03	1565,00
Total	68		

Zdroj²⁴⁷

²⁴⁵ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

²⁴⁶ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

²⁴⁷ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

Tabulka 76: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v q6a

Test Statistics ^a	VAR00002
Mann-Whitney U	186,000
Wilcoxon W	781,000
Z	-4,947
Asymp. Sig. (2 -tailed)	0,000
a. Grouping Variable: VAR00001	

Zdroj²⁴⁸

Opět byl zjištěn jednoznačný statisticky významný rozdíl (hladina významnosti 0,001) mezi skupinami. Tentokrát se rozdíl týká subjektivního hodnocení počtu příležitostí k neustálému rozšiřování svých dovedností. Výrazně pozitivněji tyto příležitosti hodnotí respondenti ze skupiny Primární.

Tabulka 77: Pořadí pro q6b

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Primární	34	29,56	1005,00
Sekundární	34	39,44	1341,00
Total	68		

Zdroj²⁴⁹

Tabulka 78: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v q6b

Test Statistics ^a	VAR00002
Mann-Whitney U	410,000
Wilcoxon W	1005,000
Z	-2,215
Asymp. Sig. (2 -tailed)	0,027
a. Grouping Variable: VAR00001	

Zdroj²⁵⁰

Porovnávané skupiny se statisticky významně liší (hladina významnosti 0,05) také v názoru, do jaké míry mohou při své práci využívat své schopnosti a dovednosti. Respondenti ze skupiny Primární vnímají významně více těchto možností.

²⁴⁸ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

²⁴⁹ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

²⁵⁰ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

Tabulka 79: Pořadí pro PROFROZVOJ

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Primární	34	26,09	887,00
Sekundární	34	42,91	1459,00
Total	68		

Zdroj²⁵¹

Tabulka 80: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v PROFROZVOJ

Test Statistics ^a	VAR00002
Mann-Whitney U	292,000
Wilcoxon W	887,000
Z	-3,517
Asymp. Sig. (2 -tailed)	0,000
a. Grouping Variable: VAR00001	

Zdroj²⁵²

V obecném hodnocení podmínek profesního růstu je mezi oběma extrémně významný statistický rozdíl (hladina významnosti 0,001) s tím, že podmínky profesního růstu vnímají pozitivněji respondenti ze skupiny Primární.

9.5 Odměňování a hodnocení (zdroje motivace)

Zde jsou prezentována zjištění mapující motivaci na podkladě základních psychosociálních podmínek práce, zjišťovány jsou vnější zdroje motivace a vnitřní zdroje motivace.

9.5.1 Motivace – „základní“ psychosociální podmínky práce (MOTZAKL)

q7b Jednání s respektem a úctou.

q7c Mít vedle práce dostatek času na rodinu, přátele a koníčky.

q7f Dobré mezilidské vztahy.

q7h Jistota zaměstnání.

q7k Užitečnost práce.

²⁵¹ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

²⁵² Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

Tabulka 81: Pořadí pro q7b

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Primární	34	33,00	1122,00
Sekundární	34	36,00	1224,00
Total	68		

Zdroj²⁵³

Tabulka 82: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v q7b

Test Statistics ^a	
	VAR00002
Mann-Whitney U	527,000
Wilcoxon W	1122,000
Z	-0,871
Asymp. Sig. (2 -tailed)	0,384
a. Grouping Variable: VAR00001	

Zdroj²⁵⁴

Obě zkoumané skupiny považují jednání s respektem a úctou v zaměstnání za důležité, nebyl zjištěn statisticky významný rozdíl.

Tabulka 83: Pořadí v q7c

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Primární	34	36,50	1241,00
Sekundární	34	32,50	1105,00
Total	68		

Zdroj²⁵⁵

Tabulka 84: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v q7c

Test Statistics ^a	
	VAR00002
Mann-Whitney U	510,000
Wilcoxon W	1105,000
Z	-1,029
Asymp. Sig. (2 -tailed)	0,303
a. Grouping Variable: VAR00001	

Zdroj²⁵⁶

Respondenti z obou skupin hodnotí dostatek času na rodinu, přátele a koníčky jako důležitou psychosociální podmínku práce, přičemž zde nebyl zjištěn statisticky významný rozdíl.

²⁵³ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

²⁵⁴ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

²⁵⁵ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

²⁵⁶ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

Tabulka 85: Pořadí pro q7f

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Primární	34	34,10	1159,50
Sekundární	34	34,90	1186,50
Total	68		

Zdroj²⁵⁷

Tabulka 86: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v q7f

Test Statistics ^a	VAR00002
Mann-Whitney U	564,500
Wilcoxon W	1159,500
Z	-0,179
Asymp. Sig. (2 -tailed)	0,858
a. Grouping Variable: VAR00001	

Zdroj²⁵⁸

Také dobré mezilidské vztahy jsou pro obě skupiny srovnatelně důležitou hodnotou, tj. nebyl zjištěn statisticky signifikantní rozdíl.

Tabulka 87: Rozdíly v q7h

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Primární	34	45,53	1548,00
Sekundární	34	23,47	798,00
Total	68		

Zdroj²⁵⁹

Tabulka 88: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v q7h

Test Statistics ^a	VAR00002
Mann-Whitney U	203,000
Wilcoxon W	798,000
Z	-5,196
Asymp. Sig. (2 -tailed)	0,000
a. Grouping Variable: VAR00001	

Zdroj²⁶⁰

Jistota zaměstnání je pro obě skupiny důležitou hodnotou, avšak pro skupinu Sekundární je významně důležitější (hladina významnosti 0,001).

²⁵⁷ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

²⁵⁸ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

²⁵⁹ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

²⁶⁰ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

Tabulka 89: Pořadí pro q7k

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Primární	34	26,15	889,00
Sekundární	34	42,85	1457,00
Total	68		

Zdroj²⁶¹

Tabulka 90: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v q7k

Test Statistics ^a	VAR00002
Mann-Whitney U	294,000
Wilcoxon W	889,000
Z	-4,134
Asymp. Sig. (2 -tailed)	0,000
a. Grouping Variable: VAR00001	

Zdroj²⁶²

Respondenti ze skupiny Primární kladou výrazně větší důraz než respondenti ze skupiny Sekundární na to, aby jejich práce byla užitečná (hladina významnosti 0,001).

Tabulka 91: Pořadí pro MOTZAKL

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Primární	34	35,97	1223,00
Sekundární	34	33,03	1123,00
Total	68		

Zdroj²⁶³

²⁶¹ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

²⁶² Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

²⁶³ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

Tabulka 92: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v MOTZAKL

Test Statistics ^a	VAR00002
Mann-Whitney U	528,000
Wilcoxon W	1123,000
Z	-0,630
Asymp. Sig. (2 -tailed)	0,528
a. Grouping Variable: VAR00001	

Zdroj²⁶⁴

Co se týče „základních“ psychosociálních podmínek práce, mezi srovnávanými skupinami nebyl zjištěn statisticky signifikantní rozdíl.

9.5.2 Vnější zdroje motivace: systém odměňování (ODMTRSP)

q9a *Vím, jakým způsobem je stanoveno mé platové ohodnocení.*

q9b *V naší firmě je odměňování přiměřeně vázáno na pracovní výkon.*

q9c *Odměňování je s ohledem na mé pracovní výkony spravedlivé.*

q10a *Když odvedu dobrou práci, dostane se mi uznání.*

Tabulka 93: Referenční hodnoty pro vnější zdroje motivace: systém odměňování (kladné odpovědi a průměr)

	Podnik X		Podnik Z		Podnik L		Podnik M	
	N = 189		N = 523		N = 265		N = 379	
	%	Průměr	%	Průměr	%	Průměr	%	Průměr
q9a	63,4	2,36	61,8	2,37	63,9	2,36	71,4	2,23
q9b	46,5	2,84	24,5	3,36	42,1	2,93	38,6	3,08
q9c	32,8	3,08	27,0	3,26	35,9	3,02	33,2	3,15
q10a	31,2	3,07	27,6	3,30	39,5	2,94	27,6	3,20

Zdroj²⁶⁵

Tabulka 94: Zjištěné hodnoty pro q9a, a9b, q9c, q10a (kladné odpovědi a průměr)

	Primární		Sekundární	
	N = 34		N = 34	
	%	Průměr	%	Průměr
q9a	100	1,1	100	1,4
q9b	67,6	2,26	61,8	1,97
q9c	14,7	3,47	17,6	3,41
q10a	67,6	2,03	52,9	2,56

Zdroj²⁶⁶

²⁶⁴ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

²⁶⁵ Kroupa, Kyzlinková, Dokulilová, Soukup (2007, s. 37)

²⁶⁶ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

Tabulka 95: Pořadí pro q9a

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Primární	34	30,00	1020,00
Sekundární	34	39,00	1326,00
Total	68		

Zdroj²⁶⁷

Tabulka 96: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v q9a

Test Statistics ^a	VAR00002
Mann-Whitney U	425,000
Wilcoxon W	1020,000
Z	-2,414
Asymp. Sig. (2 -tailed)	0,016
a. Grouping Variable: VAR00001	

Zdroj²⁶⁸

Povědomí o způsobu stanovení platového ohodnocení je statisticky významně vyšší (hladina významnosti 0,05) ve skupině Primární.

Tabulka 97: Pořadí pro q9b

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Primární	34	37,79	1285,00
Sekundární	34	31,21	1061,00
Total	68		

Zdroj²⁶⁹

Tabulka 98: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v q9b

Test Statistics ^a	VAR00002
Mann-Whitney U	466,000
Wilcoxon W	1061,000
Z	-1,438
Asymp. Sig. (2 -tailed)	0,151
a. Grouping Variable: VAR00001	

Zdroj²⁷⁰

V hodnocení toho, jak přiměřeně jdou odměny navázány na pracovní výkon, se skupiny statisticky významně neliší.

²⁶⁷ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

²⁶⁸ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

²⁶⁹ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

²⁷⁰ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

Tabulka 99: Pořadí pro q9c

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Primární	34	35,24	1198,00
Sekundární	34	33,76	1148,00
Total	68		

Zdroj²⁷¹

Tabulka 100: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v q9c

Test Statistics ^a	VAR00002
Mann-Whitney U	553,000
Wilcoxon W	1148,000
Z	-0,323
Asymp. Sig. (2 -tailed)	0,747
a. Grouping Variable: VAR00001	

Zdroj²⁷²

Rovněž nebyl zjištěn statisticky významný rozdíl v tom, jak obě skupiny posuzují spravedlivost v hodnocení svých pracovních výkonů.

Tabulka 101: Pořadí pro q10a

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Primární	34	31,49	1070,50
Sekundární	34	37,51	1275,50
Total	68		

Zdroj²⁷³

Tabulka 102: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v q10a

Test Statistics ^a	VAR00002
Mann-Whitney U	475,500
Wilcoxon W	1070,500
Z	-1,306
Asymp. Sig. (2 -tailed)	0,192
a. Grouping Variable: VAR00001	

Zdroj²⁷⁴

Skupiny se statisticky významně neliší v názoru na to, jak často dostávají za dobře odvedenou práci uznání.

²⁷¹ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

²⁷² Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

²⁷³ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

²⁷⁴ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

Tabulka 103: Pořadí pro ODMTRSP

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Primární	34	34,57	1175,50
Sekundární	34	34,43	1170,50
Total	68		

Zdroj²⁷⁵

Tabulka 104: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v ODMTRSP

Test Statistics ^a	VAR00002
Mann-Whitney U	575,500
Wilcoxon W	1170,500
Z	-0,031
Asymp. Sig. (2 -tailed)	0,975
a. Grouping Variable: VAR00001	

Zdroj²⁷⁶

Mezi porovnávanými skupinami nebyl zjištěn významný rozdíl co do vnímané transparentnosti systému odměňování.

9.5.3 Vnitřní zdroje motivace (VMZ)

q6c Moje práce je podnětná a zajímavá.

q6d Moje práce mi dává pocit osobního úspěchu.

q6e Mám pocit, že dělám užitečnou práci.

Tabulka 105: Referenční hodnoty pro vnitřní zdroje motivace (kladné hodnoty, průměr)

	Podnik X		Podnik Z		Podnik L		Podnik M	
	N = 189		N = 523		N = 265		N = 379	
	%	Průměr	%	Průměr	%	Průměr	%	Průměr
q6c	63,2	2,27	58,2	2,37	55,9	2,45	53,7	2,5
q6d	54,6	2,51	47,6	2,66	50,2	2,63	43,4	2,83
q6e	X	X	X	X	76,1	2	70,1	2,19

Zdroj²⁷⁷

²⁷⁵ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

²⁷⁶ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

²⁷⁷ Kroupa, Kyzlinková, Dokulilová, Soukup (2007, s. 38)

Tabulka 106: Zjištěné hodnoty pro q6c, q6d, q6e (kladné odpovědi a průměr)

	Primární		Sekundární	
	N = 34		N = 34	
	%	Průměr	%	Průměr
q6c	82,4	1,85	50	3,06
q6d	76,5	2,12	44,1	2,74
q6e	100	1,12	91,2	1,5

Zdroj²⁷⁸

Tabulka 107: Pořadí pro q6c

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Primární	34	26,01	884,50
Sekundární	34	42,99	1461,50
Total	68		

Zdroj²⁷⁹

Tabulka 108: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v q6c

Test Statistics ^a	VAR00002
Mann-Whitney U	289,500
Wilcoxon W	884,500
Z	-3,767
Asymp. Sig. (2 -tailed)	0,000
a. Grouping Variable: VAR00001	

Zdroj²⁸⁰

Podnětnost a zajímavost vlastní práce vnímají statisticky významně více (hladina významnosti 0,001) respondenti ze skupiny Primární.

Tabulka 109: Pořadí pro q6d

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Primární	34	29,21	993,00
Sekundární	34	39,79	1353,00
Total	68		

Zdroj²⁸¹

²⁷⁸ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

²⁷⁹ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

²⁸⁰ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

²⁸¹ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

Tabulka 110: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v q6d

Test Statistics ^a	VAR00002
Mann-Whitney U	398,000
Wilcoxon W	993,000
Z	-2,339
Asymp. Sig. (2 -tailed)	0,019
a. Grouping Variable: VAR00001	

Zdroj²⁸²

Respondentům ze skupiny Primární přináší jejich práce statisticky významně (hladina významnosti 0,05) větší pocit osobního úspěchu než účastníkům ze skupiny Sekundární.

Tabulka 111: Pořadí pro q6e

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Primární	34	29,32	997,00
Sekundární	34	39,68	1349,00
Total	68		

Zdroj²⁸³

Tabulka 112: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v q6e

Test Statistics ^a	VAR00002
Mann-Whitney U	402,000
Wilcoxon W	997,000
Z	-2,806
Asymp. Sig. (2 -tailed)	0,005
a. Grouping Variable: VAR00001	

Zdroj²⁸⁴

Pracovníci ze skupiny Primární vnímají vlastní práci jako významně užitečnější (hladina významnosti 0,01) než respondenti ze skupiny Sekundární.

Tabulka 113: Pořadí pro VMZ

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Primární	34	27,25	926,50
Sekundární	34	41,75	1419,50
Total	68		

Zdroj²⁸⁵

²⁸² Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

²⁸³ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

²⁸⁴ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

²⁸⁵ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

Tabulka 114: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů ve VMZ

Test Statistics ^a	VAR00002
Mann-Whitney U	331,500
Wilcoxon W	926,500
Z	-3,109
Asymp. Sig. (2 -tailed)	0,002
a. Grouping Variable: VAR00001	

Zdroj²⁸⁶

Vnitřní zdroje motivace hrají v pracovní motivaci respondentů ze skupiny Primární statisticky významnější úlohu (hladina významnosti 0,01) než u účastníků ze skupiny Sekundární.

9.6 Vztah k organizaci (kultura)

Firemní kultura je zjišťována v části Identifikace s organizací a Fluktuace zaměstnanců.

9.6.1 Identifikace s organizací (loajalita) (LOAJAL)

q22a Doporučil(a) bych naši firmu / organizaci jako dobrého zaměstnavatele.

q22b Jsem hrdý(á) na to, že pracuji pro naši firmu / organizaci.

Tabulka 115: Pořadí pro q22a

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Primární	34	29,94	1018,00
Sekundární	34	39,06	1328,00
Total	68		

Zdroj²⁸⁷

²⁸⁶ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

²⁸⁷ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

Tabulka 116: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v q22a

Test Statistics ^a	VAR00002
Mann-Whitney U	423,000
Wilcoxon W	1018,000
Z	-2,242
Asymp. Sig. (2 -tailed)	0,025
a. Grouping Variable: VAR00001	

Zdroj²⁸⁸

Respondenti ze skupiny Primární by svoji organizaci doporučili jako dobrého zaměstnavatele statisticky významně častěji (hladina významnosti 0,05) než respondenti ze skupiny Sekundární.

Tabulka 117: Pořadí pro q22b

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Primární	34	40,44	1375,00
Sekundární	34	28,56	971,00
Total	68		

Zdroj²⁸⁹

Tabulka 118: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v q22b

Test Statistics ^a	VAR00002
Mann-Whitney U	376,000
Wilcoxon W	971,000
Z	-2,663
Asymp. Sig. (2 -tailed)	0,008
a. Grouping Variable: VAR00001	

Zdroj²⁹⁰

Respondenti ze skupiny Sekundární jsou statisticky významně častěji (hladina významnosti 0,01) hrdí než účastníci ze skupiny Primární na to, že pracují ve stávající organizaci.

²⁸⁸ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

²⁸⁹ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

²⁹⁰ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

Tabulka 119: Pořadí pro LOAJAL

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Primární	34	36,41	1238,00
Sekundární	34	32,59	1108,00
Total	68		

Zdroj²⁹¹

Tabulka 120: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v LOAJAL

Test Statistics ^a	VAR00002
Mann-Whitney U	513,000
Wilcoxon W	1108,000
Z	-0,832
Asymp. Sig. (2 -tailed)	0,406
a. Grouping Variable: VAR00001	

Zdroj²⁹²

V míře identifikace se zaměstnavatelskou organizací není mezi sledovanými skupinami statisticky významný rozdíl.

9.6.2 Fluktuace zaměstnanců

q28 Uvažujete v současné době vážně o odchodu z Vaší firmy, organizace?

Tabulka 121: Referenční hodnoty pro fluktuaci zaměstnanců

	Podnik L		Podnik M	
	N = 265		N = 379	
	q28	q29	q28	q29
Určitě ano	4,9	3,6	3,7	3,5
Spíše ano	4,9	4,8	14,9	5,6
Spíše ne	26,9	7,1	33,8	17,9
Určitě ne	63,3	84,5	47,6	73,1

Zdroj²⁹³

²⁹¹ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

²⁹² Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

²⁹³ Kroupa, Kyzlinková, Dokulilová, Soukup (2007, s. 52)

Tabulka 122: Zjištěné hodnoty pro q28 (v procentech)

	Primární		Sekundární	
	N = 34		N = 34	
	q28	q29	q28	q29
Určitě ano	14,7	x	8,8	x
Spíše ano	17,6	x	14,7	x
Spíše ne	44,2	x	41,2	x
Určitě ne	23,5	x	35,3	x

Zdroj²⁹⁴

Tabulka 123: Pořadí pro q28

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Primární	34	31,90	1084,50
Sekundární	34	37,10	1261,50
Total	68		

Zdroj²⁹⁵

Tabulka 124: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v q28

Test Statistics ^a	VAR00002
Mann-Whitney U	489,500
Wilcoxon W	1084,500
Z	-1,150
Asymp. Sig. (2 -tailed)	0,250
a. Grouping Variable: VAR00001	

Zdroj²⁹⁶

Pokud jde o tendenci opustit stávající pracovní pozici, nebyl mezi skupinami zjištěn statisticky významný rozdíl.

²⁹⁴ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

²⁹⁵ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

²⁹⁶ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření).

10 VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ

H1: Pracovní spokojenost

H1: Pracovníci spadající do primárního trhu práce jsou se svojí prací statisticky významně spokojenější než pracovníci spadající do sekundárního trhu práce.

Celková spokojenost s prací byla vyhodnocována v podkapitole 8.1.1 s využitím otázky q2. **H1 byla potvrzena** na hladině významnosti 0,05.

H2: Aspekty pracovního života

H2: Pracovníci spadající do primárního trhu práce jsou statisticky významně spokojenější s jednotlivými aspekty svého pracovního života než pracovníci spadající do sekundárního trhu práce.

Srovnání dílčích aspektů pracovního života bylo provedeno v podkapitole 8.1.2 s využitím jednotlivých podotázek q3. **H2 nebyla potvrzena.**

H3: Informovanost ze strany vedení

H3: Pracovníci spadající do primárního trhu práce jsou statisticky významně lépe informovaní ze strany vedení podniku než pracovníci spadající do sekundárního trhu práce.

Informovanost ze strany vedení byla ověřována v podkapitole 8.2.1 s využitím škály KOMSYS. **H3 nebyla potvrzena.**

H4: Komunikace s přímým nadřízeným

H4: Přímí nadřízení komunikují statisticky významně lépe s pracovníky spadajícími do primárního trhu práce než s pracovníky spadajícími do sekundárního trhu práce.

Komunikace s přímým nadřízeným byla zkoumána v podkapitole 8.2.2 s využitím škály KOMAND. **H4 nebyla potvrzena.**

H5: Reflexe připomínek nadřízenými

H5: Připomínky a reakce zaměstnanců spadajících do primárního trhu práce jsou nadřízenými brány v potaz statisticky významně častěji než v případě zaměstnanců spadajících do sekundárního trhu práce.

Připomínky a reakce zaměstnanců byly zkoumány v podkapitole 8.2.3 pomocí otázek q16b a q21e. Část hypotézy měřená otázkou q16b byla potvrzena na hladině významnosti 0,05, druhá část, měřená otázkou q21e, byla potvrzena na hladině významnosti 0,01. **H5 byla potvrzena.**

H6: Komunikace se spolupracovníky

H6: Zaměstnanci spadající do primárního trhu práce komunikují se spolupracovníky statisticky významně lépe než zaměstnanci spadající do sekundárního trhu práce.

Komunikace se spolupracovníky byla zkoumána s využitím otázky q18b v podkapitole 8.2.4. Mezi skupinami nebyl shledán statisticky významný rozdíl, **H6 nebyla potvrzena.**

H7: Interpersonální vztahy mezi spolupracovníky

H7: Interpersonální vztahy mezi spolupracovníky jsou statisticky významně lepší u pracovníků spadajících do primárního trhu práce než u pracovníků spadajících do sekundárního trhu práce.

Interpersonální vztahy mezi spolupracovníky byly zkoumány pomocí škály INTERPRAC v podkapitole 8.3.1. Mezi skupinami nebyl identifikován významný rozdíl, **H7 nebyla potvrzena.**

H8: Atmosféra na pracovišti / neformální vztahy

H8: Atmosféra na pracovišti / neformální vztahy jsou statisticky významně lepší mezi pracovníky spadajícími do primárního trhu práce než mezi pracovníky spadajícími do sekundárního trhu práce.

Atmosféra na pracovišti / neformální vztahy byly zkoumány v podkapitole 8.3.2 s využitím otázky q19. Mezi skupinami nebyl zjištěn významný rozdíl, **H8 nebyla potvrzena.**

H9: Vztahy s přímými nadřízenými

H19: Vztahy s přímými nadřízenými jsou statisticky významně lepší u pracovníků spadajících do primárního trhu práce než u pracovníků spadajících do sekundárního trhu práce.

Vztahy s přímým nadřízeným byly ověřovány s využitím škály INTERNAD v podkapitole 8.3.3. Při porovnávání obou skupin nebyl zjištěn významný rozdíl, **H9 nebyla potvrzena.**

H10: Podmínky pracovního růstu

H10: Pracovníci spadající do primárního trhu práce hodnotí statisticky významně lépe vlastní podmínky profesního růstu než pracovníci spadající do sekundárního trhu práce.

Obecné hodnocení podmínek profesního růstu bylo zjišťováno v podkapitole 8.4.1 s využitím škály PROFROZVOJ. Mezi oběma skupinami byl zjištěn statisticky významný rozdíl (hladina významnosti 0,001), **H10 byla potvrzena.**

H11: „Základní“ psychosociální podmínky práce

H11: Ve vnímání „základních“ psychosociálních podmínek práce není mezi pracovníky z primárního pracovního trhu a pracovníky ze sekundárního pracovního trhu významný statistický rozdíl.

Tzv. základní psychosociální podmínky práce byly zkoumány v podkapitole 8.5.1 pomocí škály MOTZAKL. Mezi skupinami nebyl zjištěn významný rozdíl, a proto byla **H11 potvrzena.**

H12: Systém odměňování

H12: Pracovníci spadající do primárního trhu práce vnímají statisticky významně pozitivněji systém odměňování ve vlastní organizaci než pracovníci spadající do sekundárního trhu práce.

Hodnocení systému odměňování (především co do jeho transparentnosti) byl zkoumán v podkapitole 8.5.2 pomocí škály ODMTRSP. Mezi zkoumanými skupinami nebyl zjištěn statisticky významný rozdíl, **H12 nebyla potvrzena.**

H13: Vnitřní motivace

H13: Vnitřní motivace pracovníků spadajících do primárního trhu práce je statisticky významně vyšší než vnitřní motivace pracovníků spadajících do sekundárního trhu práce.

Vnitřní pracovní motivace participantů byla zkoumána v podkapitole 8.5.3 pomocí škály VMZ. Mezi zkoumanými skupinami byl zjištěn očekávaný rozdíl (hladina významnosti 0,01), a proto byla **H13 byla potvrzena**.

H14: Míra identifikace s organizací

H14: Pracovníci z primárního trhu práce se statisticky významně více identifikují s organizací než pracovníci ze sekundárního trhu práce.

Míra loajality k organizaci neboli identifikace s organizací byla ověřována v podkapitole 8.6.1 pomocí škály LOAJAL. Mezi skupinami nebyl zjištěn významný rozdíl, **H14 nebyla potvrzena**.

H15: Tendence k fluktuaci

H15: Pracovníci z primárního trhu práce mají statisticky významně nižší tendenci k fluktuaci než pracovníci ze sekundárního trhu práce.

V podkapitole 8.6.2 byla zjišťována tendence zaměstnanců k fluktuaci. Mezi skupinami nebyl zjištěn významný rozdíl, **H15 nebyla potvrzena**.

11 NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO ORGANIZACI

Jelikož nejsou k dispozici referenční data pro srovnatelnou zdravotnickou organizaci, vychází níže uvedené návrhy a doporučení primárně ze zjištěných statistických rozdílů:

- Celková spokojenost s prací je ve zkoumané organizaci ve srovnání s referenčními hodnotami poměrně nízká, což platí pro obě zkoumané skupiny, zejména pak pro zaměstnance spadající do sekundárního pracovního trhu. Zaměstnavatel by se měl touto skutečností zabírat a analyzovat její příčiny s využitím tohoto textu. Totéž platí pro zde zkoumané dílčí aspekty pracovního života.
- Zaměstnanci s nižším vzděláním, kteří zde byli označeni jako pracovníci ze sekundárního trhu práce, by měli být lépe informováni o hospodaření podniku.
- Manažeři řídící pracovníky ze skupiny Sekundární by měli vytvářet více prostoru pro to, aby se zaměstnanci mohli ke své práci vyjádřit.
- Vedení organizace by si mělo položit otázku, proč pracovníci ze skupiny Sekundární obecně hodnotí řízení podniku pozitivněji než pracovníci ze skupiny Primární.
- Vedení organizace by se mělo více zaměřit na to, jak moc se nadřízení zajímají o názory, nápady a postoje pracovníků ze skupiny Sekundární. Na straně druhé ale tito pracovníci vnímají pozitivněji než osoby ze skupiny Primární přístupnost vedoucího, když se na něj v případě potřeby obrátí.
- V centru pozornosti řídících pracovníků by měla být také schopnost spolupráce mezi pracovníky ze skupiny Sekundární. Tato se zdá být ve srovnání se skupinou Primární významně nižší.
- Autorita některých manažerů řídících pracovníky ze skupiny Primární je zřejmě nedostatečná.
- Pracovníci ze skupiny Sekundární vnímají výrazně méně příležitostí ke školení a vzdělávání než pracovníci ze skupiny Primární. Vzhledem k menší specializaci a odbornosti prací vykonávaných skupinou Sekundární je to částečně pochopitelné, ale i tak stojí za zvážení, zda by nebylo možné nějak tento stav vylepšit. Totéž se týká podpory růstu ze strany vedení a názoru na to, do jaké míry mohou pracovníci při své práci využívat své schopnosti a dovednosti.

- Pro obě skupiny jsou přibližně stejně důležité následující „základní“ psychosociální podmínky práce: jednání s respektem a úctou, možnost mít vedle práce dostatek času na rodinu, přátele a koníčky, dobré mezilidské vztahy. Participanti ze skupiny Primární kladou větší důraz na to, aby jejich práce byla užitečná. Pracovníci ze skupiny Sekundární zase více oceňují jistotu zaměstnání. Obecně ale nebyl v preferenci „základních“ psychosociálních podmínek práce mezi skupinami zjištěn statisticky významný rozdíl.
- Pracovníci ze skupiny Sekundární by měli mít k dispozici více informací o způsobu stanovení platového ohodnocení. Celková transparentnost odměňování se zdá být u obou skupin na srovnatelné úrovni.
- Participanti ze skupiny Primární jsou ve srovnání se skupinou Sekundární ke své práci výrazněji vnitřně motivováni. Jakákoliv snaha o zlepšování kvality výkonů pracovníků ze skupiny Sekundární by toto měla zohlednit.
- V celkové míře identifikace s organizací není mezi sledovanými skupinami statisticky významný rozdíl, avšak participanti ze skupiny Primární by ji častěji doporučili jako dobrého zaměstnavatele, zatímco pracovníci ze skupiny Sekundární jsou více hrdí, že mohou v této nemocnici pracovat.

11.1 Akční plán nápravných opatření

Akční plán nápravných opatření reaguje na zjištění výzkumného šetření v organizaci a současně reflektuje návrhy a doporučení zmíněné výše. Jedná se o soubor nápravných opatření, která jsou zaměřena jak směrem k managementu, tak k zaměstnancům samotným. Jejich záměrem je docílit vyšší motivovanost a pracovní spokojenost pracovníků a nastavit firemní procesy tak, aby byly zaměstnanci vnímány pozitivně. Lze očekávat, že pokud budou doporučená nápravná opatření skutečně aplikována do podnikové praxe, nastane pozitivní efekt s dopadem na pracovní spokojenost a motivaci pracovníků. Následné kontrolní dotazníkové šetření by pak mělo přinést výrazný posun ve smyslu příznivějších zjištění na rozdíl od současného stavu.

Tabulka 125: Akční plán nápravných opatření

Nápravná opatření pro management:
urychleně vytvořit a implementovat vnitřní informační systém
zavedení pravidelných meetingů vedení nemocnice se zaměstnanci, kde bude vedení nemocnice informovat o hospodaření nemocnice, plánech, vizích a poskytnout prostor k vyjádření i svým zaměstnancům
tvorba a implementace vzdělávacích a rozvojových plánů pro jednotlivé zaměstnance
tvorba a implementace transparentního mzdového řádu
zavedení systému volby zaměstnaneckých benefitů, tzv. cafeteria systém
vydávat podnikový bulletin
zřízení funkce podnikového ombudsmana – nezávislé osoby, řešící vnitřní stížnosti, neshody, a která bude zároveň i mediátorem
Nápravná opatření pro zaměstnance:
aktivní účast na dění v organizaci
formulovat a vyjadřovat své požadavky
aktivní tvorba vlastních návrhů řešení
otevřeně a věcně diskutovat
termín plnění: do 31. 03. 2016
kontrola plnění: opakované dotazníkové šetření říjen 2016

Zdroj²⁹⁷

²⁹⁷ Autorka práce, 2016.

ZÁVĚR

V teoretické části byly v opoře o odborné literární zdroje definovány základní pojmy, které se vztahují ke zkoumané problematice. Jde především o pojmy pracovní místo, pracovní role, pracovní motivace a pracovní spokojenost. Předkládaný text se však prioritně zaměřil na problematiku pracovní motivace a pracovní spokojenosti. Popsány byly klasické teorie pracovní motivace, rovněž byly prezentovány hlavní soudobé teoretické a výzkumné proudy v oblasti pracovní motivace. Významnou měrou bylo čerpáno ze zahraniční literatury.

Pracovní spokojenost byla definována jako jev komplexní, který je ovlivněn osobnostními charakteristikami jedince, jeho hodnotovým systémem, možností uspokojovat „sebedeterminační“ potřeby kompetence, autonomie a vztahů. Rovněž ji významně ovlivňuje celková životní spokojenost. Organizační motivování je tvořeno dvěma pilíři. Mají se zde na mysli hmotné a nehmotné motivátory. Mezi základní hmotné motivátory patří mzda, resp. plat a jiné hmotné benefity. Škála nehmotných motivátorů je mnohem širší, a patří mezi ně např. vytváření pracovních míst a rolí, vedení, vůdcovství a komunikace, koučing, rozvoj a vzdělávání zaměstnanců a organizační kultura a klima. Zmíněna rovněž byla osobní odpovědnost jakožto důležitá součást motivace a nutnost identifikace s vlastní prací.

V praktické části bylo prezentováno šetření, které se uskutečnilo v nejmenované městské nemocnici s celkem 68 respondenty. Tito byli vybráni metodou kvótního výběru. Cílem výzkumu bylo popsat pracovní motivaci zaměstnanců této organizace a její jednotlivé aspekty. S využitím teorie duálního trhu práce a dalších poznatků z teoretické části textu byly zkoumány rozdíly mezi dvěma skupinami, které nesly pracovní označení Primární a Sekundární. V první skupině byli převážně vysokoškolsky vzdělaní zdravotničtí pracovníci, druhá skupina zahrnovala pracovníky různého (zpravidla středoškolského) vzdělání, kteří vykonávají méně odbornou práci.

Celkem bylo stanoveno 15 výzkumných hypotéz, z nichž všechny až na jednu předpokládaly statisticky významný rozdíl v jednotlivých aspektech pracovní spokojenosti i v pracovní spokojenosti jako takové. Hypotézy byly ověřovány pomocí standardizovaného dotazníku Spokojenost zaměstnanců. Tento není primárně určen pro zdravotnictví, a proto chybí relevantní referenční hodnoty. Na některých místech jsou alespoň pro ilustraci uvedeny referenční hodnoty z manuálu příslušejícímu dotazníku.

Dotazníky byly administrovány formou tužka-papír a patřičná data byla následně analyzována v programu IBM SPSS 21. Vzhledem k menšímu rozsahu zkoumaného souboru a nejistotě stran normality rozložení byl při výpočtech použit Mann-Whitneyův test. Zjištěna byla řada statisticky významných rozdílů na různých hladinách významnosti (od 0,05 po 0,001). Dohromady bylo přijato 5 hypotéz.

Bylo zjištěno, že pracovníci spadající do skupiny Primární jsou se svojí prací statisticky významně spokojenější než pracovníci spadající do sekundárního trhu práce. Dále bylo zjištěno, že připomínky a reakce zaměstnanců z primárního trhu práce jsou nadřizenými brány v potaz statisticky významně častěji než v případě zaměstnanců spadajících do sekundárního trhu práce. Pracovníci z primárního trhu práce mají v dané organizaci významně lepší podmínky pracovního růstu než pracovníci ze sekundárního trhu práce. Ve vnímání „základních“ psychosociálních podmínek práce nebyl mezi skupinami zjištěn významný rozdíl. Pracovníci z primárního trhu jsou pro svoji práci výrazně více vnitřně motivováni než pracovníci ze skupiny Sekundární.

Návazně byly pro organizaci sepsány návrhy a doporučení, včetně zjednodušeného akčního plánu nápravných opatření. Omezením je, že nejsou k dispozici relevantní referenční data, tj. údaje ze zdravotnického sektoru. Jednotlivé návrhy a doporučení proto primárně čerpají ze zjištěných statistických rozdílů.

V praktické části textu nebyly z důvodu omezeného prostoru využity všechny položky a škály. Navazující práce by nicméně mohla získaná data využít v referenčním smyslu. Dále by bylo vhodné zkoumat i jiné koreláty pracovní spokojenosti a motivace, jako např. osobnostní rysy nebo jiné koncepty popsané v teoretické části textu. Doporučit lze také větší rozsah výzkumného souboru a využití principu znáhodnění při jeho výběru. Samozřejmě lze uvažovat metodologické slabiny spojené s využitím dotazníků jako takových.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Vyd. 10. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1998, 559 s. ISBN 80-85943-57-3.
- BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- BLATNÝ, Marek (Ed.). *Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 301 s. ISBN 978-80-247-3434-7.
- BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery: pro kombinované studium studijního programu Ekonomika a management*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009, 113 s. ISBN 978-80-7395-155-9.
- CSIKSZENTMIHALYI, Mihály. *O štěstí a smyslu života: můžeme ovládat své prožitky a ovlivňovat jejich kvalitu?*. Praha: Nakladatelství Lidové noviny, 1996, 395 s. ISBN 80-7106-139-5.
- DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
- DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2008, 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- EISEL, Juraj. *Zásady firemního vzdělávání a virtuální svět, Sborník z konference VŠMIE*, 2014, ISBN 978-80-86847-71-9.
- FRIED, Jason a David Heinemeier HANSSON. *Práce na dálku: zn.: Kancelář zbytečná*. Vyd. 1. V Brně: Jan Melvil, 2014, 247 s. ISBN 978-80-87270-99-8.
- HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2004, 774 s. ISBN 80-7178-303-X.
- HENDL, Jan. *Přehled statistických metod zpracování dat: analýza a metaanalýza dat*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2006, 583 s. ISBN 80-736-7123-9.
- HŘEBÍČKOVÁ, Martina. *Pětifaktorový model v psychologii osobnosti: přístupy, diagnostika, uplatnění*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 251 s. ISBN 978-80-247-3380-7.

- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. Vyd. 4. Praha: Grada, 2011, 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 3. Praha: Management Press, 2002, 367 s. ISBN 8072610333.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 4. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2010, 146 s. ISBN 978-80-7400-301-1.
- MAREŠ, Petr. *Nezaměstnanost jako sociální problém*. Vyd. 2., dopl. Praha: Sociologické nakladatelství, 1998, 172 s. ISBN 80-901-4249-4
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. Vyd. 2. Praha: Grada, 2007, 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Lexikon psychologie*. 1. vyd. Praha: Vodnář, 1995, 397 s. ISBN 80-85255-74-X.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005, 225 s. ISBN 80-247-0577-X.
- PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2002, 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 127 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-1991-7.
- PLHÁKOVÁ, Alena. *Učebnice obecné psychologie*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2004, 472 s. ISBN 80-200-1086-6.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 188 s. ISBN 978-80-247-5212-9.
- ŠTIKAR, Jiří (Ed.). *Psychologie ve světě práce*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2003, 461 s. ISBN 80-246-0448-5.
- VEBER, Jaromír (Ed.). *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 9788072610297.
- VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ (Eds.). *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 570 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

VTÍPIL, Zdeněk. *Sociální psychologie práce: pracovní motivace*. Vyd. 1. Olomouc: Filozofická fakulta Univerzity Palackého, 2005, 82 s.

WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 155 s. ISBN 978-80-247-3701-0.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

AAMODT, Michael G. *Industrial/organizational psychology: an applied approach*. Vyd. 6. Belmont, CA: Wadsworth, 2010, 684 s. ISBN 0495601063.

ALDERFER, Clayton P. *The practice of organizational diagnosis: theory and methods*. Vyd. 1. New York: Oxford University Press, 2011, 532 s. ISBN 978-0-19-974322-3.

CRAIGHEAD, Edward W., NEMEROFF, Charles B. (Eds.). *The concise Corsini encyclopedia of psychology and behavioral science*. Vyd. 3. Hoboken, N. J.: John Wiley & Sons, 2004, 1112 s. ISBN 0-471-22036-1.

GAGNÉ, Marylène (Ed.). *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*. Vyd. 1. New York: Oxford University Press, 2014, 444 s. ISBN 978-0-19-979491-1.

GLATZER, Wolfgang (Ed.). *Global Handbook of Quality of Life*. Vyd. 1. Dordrecht: Springer Netherlands, 2015, 894 s. ISBN 978-94-017-9177-9.

CHEN, Gilad, Ruth KANFEROVÁ a Robert D. PRITCHARD. *Work motivation: past, present, and future*. Vyd. 1. New York: Routledge, 2008, 680 s. ISBN 978-0-8058-5745-0.

JOHN, Oliver, ROBINS, Richard, PERVIN, Lawrence (Eds.). *Handbook of personality: theory and research*. Vyd. 3. New York: Guilford Press, 2010, 862 s. ISBN 16-091-8059-3.

KHOSROW-POUR, Medhi (Ed.). *Human resources management: concepts, methodologies, tools and applications*. Vyd. 1. Hershey, PA: Business Science Reference, 2012, 1616 s. ISBN 978-1466616011.

KRAIGER, Kurt, PASSMORE, Jonathan, REBELO dos SANTOS, Nuno, MALVEZZI, Sigmar (Eds.). *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of training, development, and performance improvement*. Vyd. 1. Malden: John Wiley & Sons, 2015, 533 s. ISBN 978-1-118-73701-9.

LATHAM, Gary P. *Work motivation: history, theory, research, and practice*. Vyd. 1. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 2007, 337 s. ISBN 0-7619-2018-8.

LEVY, Paul E. *Industrial/organizational psychology: understanding the workplace*. Vyd. 3. New York, NY: Worth Publishers, 2010. 485 s. ISBN 1429223707.

MASLOW, Abraham. *Motivation and personality*. Vyd. 1. New York: Harper & Row, 1954, 411 s.

MATHIS, Robert L. a John Harold JACKSON. *Human resource management*. Vyd. 11. Mason, Ohio: Thomson/South-western, 2006, 606 s. ISBN 0324289588.

OECD. *How's life? 2013: measuring well-being*. Vyd. 2. Paříž: OECD Publishing, 2013, 212 s. ISBN 9789264200746.

SHAH, James Y. a Wendi L. GARDNEROVÁ (Eds.). *Handbook of motivation science*. Vyd. 1. New York: Guilford Press, 2008, 638 s. ISBN 1-59385-568-0.

SCHNEIDER, Benjamin a Karen M. BARBERA (Eds.). *The Oxford handbook of organizational climate and culture*. Oxford: Oxford University Press, 2014, 730 s. ISBN 978-0-19-986071-5.

SKIPTON, Leopard H. (Ed.). *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of leadership, change and organizational development*. Hoboken, N. J.: John Wiley & Sons, 2013, 475 s. ISBN 978-1-119-97657-8.

VANDENBOS, Gary (Ed.). *APA dictionary of psychology*. 2. vyd. Washington, DC: American psychological association, 2015, 1221 s. ISBN 978-1-4338-1944-5.

WEINER, Irving B. (Ed.). *Handbook of psychology: industrial and organizational psychology*. Vyd. 2. Hoboken, N. J.: Wiley, 2013, 797 s. ISBN 978047076887712.

Seznam použitých internetových zdrojů

Audit podnikového klimatu. *Výzkumný ústav práce a sociálních věcí* [online]. 2007 [cit. 2015-09-23]. Dostupné z: <http://www.vupsv.cz/index.php?p=audit&site=default>

DUDOVÁ, Radka. *Souvislosti proměn pracovního trhu a soukromého, rodinného a partnerského života* [online]. 1. vyd. Praha: Sociologický ústav Akademie věd České republiky, 2007, 166 s. [cit. 2015-06-26]. ISBN 978-80-7330-119-4. Dostupné z: http://www.soc.cas.cz/file/1371/download?token=V8L61xc5Zn2kjHONH3dRo0ZrUF_5H96wCwCUj8ZCkok

KNIGHT, Craig a S. Alexander HASLAM. Your Place or Mine? Organizational Identification and Comfort as Mediators of Relationships Between the Managerial Control of Workspace and Employees' Satisfaction and Well-being. *British Journal of Management*. 2010, vol. 21, issue 3, s. 717-735. [cit. 2015-07-26]. DOI: 10.1111/j.1467-8551.2009.00683.x. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1467-8551.2009.00683.x>.

KROUPA, Aleš, Renata KYZLINKOVÁ, Lenka DOKULILOVÁ a Tomáš SOUKUP. *Spokojenost zaměstnanců: Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců* [online]. 1. Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2007 [cit. 2015-09-23]. ISBN 978-80-87007-71-6. Dostupné z: <http://praha.vupsv.cz/Fulltext/manual.pdf>

OECD. *Better Life Index* [online]. 2015 [cit. 2015-07-30]. Dostupné z: <http://www.oecdbetterlifeindex.org/countries/czech-republic/>

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Mzdový systém založený na hodnocení práce	42
--	----

Seznam tabulek

Tabulka 1: Základní přístupy k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst.....	15
Tabulka 2: Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie pracovní motivace	22
Tabulka 3: Přehled charakteristik obsažených v pětifaktorovém modelu	31
Tabulka 4: Vztah mezi různým pracovním chováním, spokojeností a osobnostními charakteristikami	39
Tabulka 5: Tři styly klasické teorie řízení	46
Tabulka 6: Stupně zralosti pracovníků podle Hinterhubera.....	47
Tabulka 7: Popis výzkumného souboru	56
Tabulka 8: Počty osob ve zkoumaných skupinách.....	56
Tabulka 9: Referenční hodnoty pro odpovědi na q2 (kladné odpovědi a průměr)	60
Tabulka 10: Zjištěné odpovědi na q2 (kladné odpovědi a průměr).....	60
Tabulka 11: Pořadí pro q2	61
Tabulka 12: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování q2.....	61
Tabulka 13: Referenční hodnoty pro dílčí aspekty pracovního života (kladné odpovědi a jejich součty)	62
Tabulka 14: Zjištěné hodnoty pro dílčí aspekty práce (kladné odpovědi a jejich součty	63
Tabulka 15: Pořadí pro q3l	64
Tabulka 16: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v q3l.....	64
Tabulka 17: Pořadí pro q17a	65
Tabulka 18: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v q17a.....	65
Tabulka 19: Pořadí pro q17b	65
Tabulka 20: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v q17b.....	65
Tabulka 21: Pořadí pro q17c	66
Tabulka 22: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v q17c.....	66
Tabulka 23: Pořadí pro KOMSYS.....	66
Tabulka 24: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v KOMSYS	66
Tabulka 25: Pořadí pro q13c	67

Tabulka 26: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v q13c.....	67
Tabulka 27: Průměrná pořadí pro q15a	67
Tabulka 28: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v q15a.....	68
Tabulka 29: Pořadí pro q16a	68
Tabulka 30: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v q16a.....	68
Tabulka 31: Referenční hodnoty pro odpovědi na q16c (kladné odpovědi a průměr)...	69
Tabulka 32: Zjištěné kladné odpovědi na q16c (kladné odpovědi a průměr).....	69
Tabulka 33: Pořadí pro q16c	69
Tabulka 34: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v q16c.....	69
Tabulka 35: Pořadí pro KOMAND	70
Tabulka 36: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v KOMAND	70
Tabulka 37: Referenční hodnoty pro q16b a q21e (kladné odpovědi a průměr).....	70
Tabulka 38: Zjištěné odpovědi na q16b a q21e (kladné hodnoty a průměr).....	71
Tabulka 39: Pořadí pro q16b	71
Tabulka 40: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v q16b.....	71
Tabulka 41: Pořadí pro q21e	71
Tabulka 42: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v q21e.....	72
Tabulka 43: Referenční hodnoty pro q18b (kladné odpovědi a průměr).....	72
Tabulka 44: Zjištěné hodnoty pro q18b (kladné odpovědi a průměr)	72
Tabulka 45: Pořadí pro q18b	73
Tabulka 46: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v q18b.....	73
Tabulka 47: Pořadí pro q18a	74
Tabulka 48: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v q18a.....	74
Tabulka 49: Pořadí pro q18c	74
Tabulka 50: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v q18c.....	74
Tabulka 51: Pořadí pro INTERPRAC	75
Tabulka 52: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v INTERPRAC ...	75
Tabulka 53: Referenční hodnoty pro atmosféru na pracovišti / neformální vztahy (kladné odpovědi a průměr).....	75
Tabulka 54: Zjištěné hodnoty pro q19 (kladné odpovědi a průměr)	76
Tabulka 55: Pořadí pro q19	76
Tabulka 56: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v q19.....	76
Tabulka 57: Pořadí pro q3j	77
Tabulka 58: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v q3j.....	77
Tabulka 59: Pořadí pro q13a	77

Tabulka 60: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v q13a.....	77
Tabulka 61: Pořadí pro q13b	78
Tabulka 62: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v q13b.....	78
Tabulka 63: Pořadí pro q13d	78
Tabulka 64: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v q13d.....	79
Tabulka 65: Pořadí pro q15b	79
Tabulka 66: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v q15b.....	79
Tabulka 67: Pořadí pro INTERNAD	80
Tabulka 68: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v INTERNAD.....	80
Tabulka 69: Pořadí pro q21d	81
Tabulka 70: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v q21d.....	81
Tabulka 71: Pořadí pro q15f	81
Tabulka 72: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v q15f.....	81
Tabulka 73: Pořadí pro q 15g	82
Tabulka 74: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v q15g.....	82
Tabulka 75: Pořadí pro q6a	82
Tabulka 76: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v q6a.....	83
Tabulka 77: Pořadí pro q6b	83
Tabulka 78: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v q6b.....	83
Tabulka 79: Pořadí pro PROFROZVOJ	84
Tabulka 80: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v PROFROZVOJ.....	84
Tabulka 81: Pořadí pro q7b	85
Tabulka 82: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v q7b.....	85
Tabulka 83: Pořadí v q7c.....	85
Tabulka 84: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v q7c.....	85
Tabulka 85: Pořadí pro q7f	86
Tabulka 86: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v q7f.....	86
Tabulka 87: Rozdíly v q7h	86
Tabulka 88: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v q7h.....	86
Tabulka 89: Pořadí pro q7k	87
Tabulka 90: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v q7k.....	87
Tabulka 91: Pořadí pro MOTZAKL	87
Tabulka 92: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v MOTZAKL.....	88
Tabulka 93: Referenční hodnoty pro vnější zdroje motivace: systém odměňování (kladné odpovědi a průměr).....	88

Tabulka 94: Zjištěné hodnoty pro q9a, a9b, q9c, q10a (kladné odpovědi a průměr)	88
Tabulka 95: Pořadí pro q9a	89
Tabulka 96: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v q9a.....	89
Tabulka 97: Pořadí pro q9b	89
Tabulka 98: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v q9b.....	89
Tabulka 99: Pořadí pro q9c	90
Tabulka 100: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v q9c.....	90
Tabulka 101: Pořadí pro q10a	90
Tabulka 102: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v q10a.....	90
Tabulka 103: Pořadí pro ODMTRSP	91
Tabulka 104: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v ODMTRSP	91
Tabulka 105: Referenční hodnoty pro vnitřní zdroje motivace (kladné hodnoty, průměr)	91
Tabulka 106: Zjištěné hodnoty pro q6c, q6d, q6e (kladné odpovědi a průměr).....	92
Tabulka 107: Pořadí pro q6c	92
Tabulka 108: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v q6c.....	92
Tabulka 109: Pořadí pro q6d	92
Tabulka 110: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v q6d.....	93
Tabulka 111: Pořadí pro q6e	93
Tabulka 112: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v q6e.....	93
Tabulka 113: Pořadí pro VMZ	93
Tabulka 114: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů ve VMZ	94
Tabulka 115: Pořadí pro q22a	94
Tabulka 116: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v q22a.....	95
Tabulka 117: Pořadí pro q22b	95
Tabulka 118: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v q22b.....	95
Tabulka 119: Pořadí pro LOAJAL.....	96
Tabulka 120: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v LOAJAL	96
Tabulka 121: Referenční hodnoty pro fluktuaci zaměstnanců.....	96
Tabulka 122: Zjištěné hodnoty pro q28 (v procentech)	97
Tabulka 123: Pořadí pro q28	97
Tabulka 124: Výsledky Mann-Whitneyova testu při ověřování rozdílů v q28.....	97
Tabulka 125: Akční plán nápravných opatření.....	104

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník	I
----------------------------	---

PŘÍLOHY

Příloha A – Dotazník

Příloha 1: Dotazník

PŘÍLOHA 1.1. DOTAZNÍK

Číslo účastníka:

--	--	--	--

ÚVOD

VLÍDEJTE SI KE ZPLNĚNÍ DOTAZNÍKU

1. A rytmus, pravidelnost, předvídatelnost, jakým způsobem je Vaše práce obdávána?
 (Zabýváte se průběžnou odpovědí v každém sloupci)

	Rozhodně ne	Spíše ne	Spíše ano	Rozhodně ano
a) Vím, jakým způsobem je můj čas rozdělen	1	2	3	4
b) V práci je předvídatelná pravidelnost vzhledem ke	1	2	3	4
c) Práci obdávám	1	2	3	4

Na zvolit se zaměřte na Vaši práci

2. Kde je vaše oblíbená práce, jak jste celkově spokojeni(a) se svou prací?
 (Vyberte pro jedno měřidlo)

Rozhodně spokojen(a)	1
Spíše spokojen(a)	2
Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)	3
Spíše nespokojen(a)	4
Rozhodně nespokojen(a)	5

3. Jak jste spokojeni(a) i nadhodnocení sklonem Vaší práce?
 (Zabýváte se průběžnou odpovědí v každém sloupci)

	Rozhodně nespokojen(a)	Spíše nespokojen(a)	Spíše spokojen(a)	Rozhodně spokojen(a)
a) Pracovní podmínky (vzdělání, mzda, ubytování)	1	2	3	4
b) Pracovní záliba (množství práce)	1	2	3	4
c) Další pracovní podmínky	1	2	3	4
d) Organizační pracovní podmínky (práci, oddělení, představení)	1	2	3	4
e) Pracovní obdávání	1	2	3	4
f) Množství pracovníků	1	2	3	4
g) Pracovní prostředí	1	2	3	4
h) Společnost (kolik lidí je v práci)	1	2	3	4
i) Zaměstnavatel (výběr)	1	2	3	4
j) Vzdělání a odborná příprava	1	2	3	4
k) Zdravotní péče	1	2	3	4
l) Informování o bezpečnosti práce	1	2	3	4
m) Možnost dalšího vzdělávání / rozvoje kvalifikace	1	2	3	4

POZOR: ZAMĚNA SYSTÉMU VYPLŇOVÁNÍ OTÁZEK!

1. VYBERTE MEZI VÝROKY A a B!

4. Jakou úroveň namatřete profesně při řešení úkolů? Osaďte se uvedené stupnici, která v výrok A nebo B je vám blíže!

Výrok A	Výrok B
Od svých nadřízených očekávám jen to, co jsem jim poskytl, jakým způsobem mám zvládnout úkol, který mám provést.	Mám rád, když se zabývám prací, kterou jsem se naučil dělat.
Rozhodně A.	Rozhodně B.
Spíše A.	Spíše B.
Spíše B.	Spíše A.
Rozhodně B.	Rozhodně A.

5. Jakiý je Váš vztah k zaměstnavateli, pro něhož pracujete? Označte, která z výšeší A nebo B je více bliží?



6. Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky?

Zobrazte své příklopné odpovědi v následujícím tabulce

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím
a) Mám dostatek příležitostí k seznámení se s kolegy v práci	1	2	3	4	5
b) Při své práci mohu využít své schopnosti a dovednosti	1	2	3	4	5
c) Mám možnost rozvíjet se a získávat nové zkušenosti	1	2	3	4	5
d) Můj přítel má větší možnost úspěchu než já	1	2	3	4	5
e) Mám pocit, že dle mého výkonu dostávám odměnu	1	2	3	4	5
f) Nevím, jak bych se nechal zaměstnat na tomto pracovním místě	1	2	3	4	5

7. Pokud jde o práci obecně, jakou důležitost přikládáte následujícím položkám? Zobrazte své příklopné odpovědi v následujícím tabulce

	Velmi důležitá	Spíše důležitá	Spíše nedůležitá	Nevím
a) Charakter práce (práci rád dělám)	1	2	3	4
b) Jichání a spolupráce s kolegy	1	2	3	4
c) Měsíční výše příjmu (včetně odměny)	1	2	3	4
d) Kariérní růst ve výšce příjmu	1	2	3	4
e) Místní podmínky (včetně vzdělání a zkušeností)	1	2	3	4
f) Místní podmínky (včetně vzdělání a zkušeností)	1	2	3	4
g) Místní podmínky (včetně vzdělání a zkušeností)	1	2	3	4
h) Místní podmínky (včetně vzdělání a zkušeností)	1	2	3	4
i) Místní podmínky (včetně vzdělání a zkušeností)	1	2	3	4
j) Místní podmínky (včetně vzdělání a zkušeností)	1	2	3	4
k) Místní podmínky (včetně vzdělání a zkušeností)	1	2	3	4
l) Místní podmínky (včetně vzdělání a zkušeností)	1	2	3	4

8. Jak je Váš přístup k práci? Zobrazte své příklopné odpovědi v následujícím tabulce

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím
a) Mám jasnou představu o svých povinnostech a odpovědnosti	1	2	3	4	5
b) Mám jasnou představu o svých povinnostech a odpovědnosti	1	2	3	4	5
c) Mám jasnou představu o svých povinnostech a odpovědnosti	1	2	3	4	5

Ocenění práce

9. A opud náde prvotní odpovědi, jakým způsobem je Vaše práce ohodnocena? Zahrňte všechny příležitosti odpovídající v daném rámcu.

	Kritéria	Způsob	Asi nevidíte	Způsob	Asi nevidíte	Způsob	Asi nevidíte	Způsob	Asi nevidíte	Způsob	Asi nevidíte	Kritéria
a) Vím, jakým způsobem je stanoveno na platové ohodnocení	1	2	3	4	5	6						
b) Vím, jakým způsobem je ohodnoceno předložená práce (na pracovní výkon)	1	2	3	4	5	6						
c) Ohodnocení je s ohledem na své pracovní výkon spravedlivé	1	2	3	4	5	6						

10. Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky? Zahrňte všechny příležitosti odpovídající v daném rámcu.

	Kritéria	Způsob	Asi souhlasíte	Způsob	Asi souhlasíte	Způsob	Asi souhlasíte	Způsob	Asi souhlasíte	Kritéria
a) Každý druhý odpracovaný den, dočasně se mi ušlechťuje	1	2	3	4	5	6				
b) Vše, čemu jsem poskytl/a práci, je zaplácáno, když si to žádám	1	2	3	4	5	6				

11. Předpokládá vaše firma schopnost odhalit zaměstnanecké výkony? A Vy osobně, využíváte tyto výkony? Pokud firma výkony nepokládá, čímž byste, aby je poskytoval?

V určitém množství, záleží na přístupu výkony firma: (1) poskytuje a by je využívá, (2) firma poskytuje, ale by výkony nepokládá, (3) firma výkony nepokládá, ale by by je občas, (4) firma výkony nepokládá, pokud není výslovně požadováno.

	Poskytuje a využívá	Poskytuje, ale nevyužívá	Neposkytuje, ale občas využívá	Neposkytuje a ani bychom využili výkony výšky výkonem	Nevím
a) Dovolíte nám: (nařídit úroveň výkonů)	1	2	3	4	5
b) Zjistit, jaké máme pracovníky	1	2	3	4	5
c) Poskytnout příležitost	1	2	3	4	5
d) Sdílet, jaké máme pracovníky na místě	1	2	3	4	5
e) Přesvědčit nás, že výkony do zaměstnání přispívá	1	2	3	4	5
f) Získat zaměstnání, přispívá na pracovníky	1	2	3	4	5

12. Za jak dlouho pro Vás považujete následující zaměstnanecké výkony (1) být je třeba mít zaměstnat?

Pokud nejste souhlasit výkony zaměstnanecké poskytnout, určete, jak dlouho pro vás byli důležití při vyhodnocení výkonů a důležitosti. Důležitosti označte na škále 1 až 5, pokud nebylo výslovně řečeno.

	Větší důležitost	Stejná důležitost	Menší důležitost	Žádná důležitost	Asi důležitá	Zcela důležitá	Méně
a) Dovolíte nám: (nařídit úroveň výkonů)	1	2	3	4	5	6	9
b) Zjistit, jaké máme pracovníky	1	2	3	4	5	6	9
c) Poskytnout příležitost	1	2	3	4	5	6	9
d) Sdílet, jaké máme pracovníky na místě	1	2	3	4	5	6	9
e) Přesvědčit nás, že výkony do zaměstnání přispívá	1	2	3	4	5	6	9
f) Získat zaměstnání, přispívá na pracovníky	1	2	3	4	5	6	9

Komunikace, informace a vztahy na pracovišti
Vzrost nadřazený a podřízený

13. Předkládáme Vám očíslené položky a Vašem nadřízeným, uvěřte následně rozhodně nebo ne rozhodně a každou z nich.

Zvoďte příslušnou odpověď z každého řádku

	Rozhodně rozhodně	Spatř	Asi rozhodně rozhodně	Spatř rozhodně	Rozhodně rozhodně	Nejistě rozhodně	Rozhodně rozhodně
a) V případě potřeby se na svého nadřízeného můžete kdykoli obrátit.	1	2	3	4	5	6	7
b) Všichni lidé v našem oddělení odlišní od svých nadřízených předávají vztahy.	1	2	3	4	5	6	7
c) Můj nadřízený vyvíjí povaze pro to, aby se poměrně rychle, ale nedříve vyjasnil.	1	2	3	4	5	6	7
d) Domnívám se, že můj nadřízený jedná se spíše/občas/neradivě.	1	2	3	4	5	6	7

Spol. vedení přísluš. nadřízeného

14. Jak Van a Vaše kolegi zapojují Váš nadřízený do rozhodování a pracovišti postupu a řešení úkolů?
Zvoďte, pokud z příslušných možností

Můj nadřízený čini rozhodnutí týkající pracovních úkolů bez ohledu na můj názor/příspěvek	1
V našem oddělení/pracovní skupině, jsou většinou zaměstnanci namířeni do řešení o řešení pracovních úkolů, i když řídí/řídi/rozhodnutí pracovníků o něm rozhodují.	2
Pokud je třeba rozhodnout o řešení úkolů, pracovníci vyhledávají vedoucí příslušného oddělení/rozhodnutí názoru vůči/našemu pracovníkovi.	3
O svých pracovních postupech a řešení úkolů rozhodujeme zcela sami jako jakkoliv jiná skupina či pracovník svého nadřízeného.	4
Nejistě, neodkázali odpovědi	5

15. Do jaké míry rozhodně nebo ne rozhodně s následujícími výroky?
Zvoďte příslušnou odpověď z každého řádku

	Rozhodně rozhodně	Spatř rozhodně	Asi rozhodně rozhodně	Spatř rozhodně	Rozhodně rozhodně	Nejistě rozhodně
a) Můj nadřízený, když dovolíme pracovní úkol	1	2	3	4	5	6
b) Můj nadřízený, když dovolíme pracovní úkol, když nám umožní odlišit tak, že dovolíme	1	2	3	4	5	6
c) Můj nadřízený, když dovolíme pracovní úkol, když nám umožní odlišit tak, že dovolíme	1	2	3	4	5	6
d) Můj nadřízený, když dovolíme pracovní úkol, když nám umožní odlišit tak, že dovolíme	1	2	3	4	5	6
e) Můj nadřízený, když dovolíme pracovní úkol, když nám umožní odlišit tak, že dovolíme	1	2	3	4	5	6
f) Pokud jde o rozhodnutí pracovníků v naší firmě, vždy naslouchám, než dovolím pracovníkovi vyvolat řešení pracovníků.	1	2	3	4	5	6

Komunikace

16. Do jaké míry rozhodně nebo ne rozhodně s následujícími výroky?
Zvoďte příslušnou odpověď z každého řádku

	Rozhodně rozhodně	Spatř rozhodně	Asi rozhodně rozhodně	Spatř rozhodně	Rozhodně rozhodně	Nejistě rozhodně
a) V našem oddělení se velmi rychle, pokud máme na vědomí, když máme na vědomí	1	2	3	4	5	6
b) Můj nadřízený se velmi rychle, pokud máme na vědomí, když máme na vědomí	1	2	3	4	5	6
c) Můj nadřízený se velmi rychle, pokud máme na vědomí, když máme na vědomí	1	2	3	4	5	6

Informace

17. Jak jsou informace(a) o svých úspěších a zúčastněních, které se Vás týkají a o činnosti vaší firmy vzhledem k:

Změna průběhu odpovědí v řádkové řádce

	Průběh	Spíše	Spíše	Spíše	Spíše	Spíše	Spíše	Spíše	Spíše
a) Mám dostatek informací pro kvalitu výkonu své práce	1	2	3	4	5	6	7	8	9
b) V podobě řady dobrých systémů informování, aby lidé věděli se ke své činnosti informace, které potřebují, vědomí a v podobě kvalifikace	1	2	3	4	5	6	7	8	9
c) Zaměstnanci naší firmy jsou dobře seznámeni s tím, jaké chce firma v budoucnu dosáhnout	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Mozdičkové vnohy

18. A co Vaše spolupracovníci, jaké máte vztahové vnohy k:

Změna průběhu odpovědí v řádkové řádce

	Průběh	Spíše	Spíše	Spíše	Spíše	Spíše	Spíše	Spíše	Spíše
a) Můj spolupracovníci jsou ochotni se v případě potřeby dělat pro mě	1	2	3	4	5	6	7	8	9
b) Můj spolupracovníci se máno vymáhají řídit	1	2	3	4	5	6	7	8	9
c) Můj spolupracovníci dokážou spolupracovat a ochotni se s tím vyrovnat	1	2	3	4	5	6	7	8	9
d) Je pro mě velmi důležité, abych věděl(a), že si můj předek vidí udržování i spolupracovníci	1	2	3	4	5	6	7	8	9

POZOR: ZMĚNA SYSTÉMU VYPLŇOVÁNÍ OTÁZEK:

VYBÍREJTE MEZI VÝBORKY A a B:

19. Jak byste charakterizovali atmosféru mezi spolupracovníky na pracovišti? Označte tu zvolenou možnost, která z výběrů A nebo B je vám blíže:



20. Kalkule je ve v průběhu posledních 12 měsíců určitého u likvidace nebo zanedbávání na pracovišti, ať již šlo o vás nebo vaše kolegy?

Děkujeme, jak jste odpověděli

Spíše	1
Průběh	2
Opakovaně, vícekrát	3

Název firmy
Hodnocení zaměstnavatele

21. Nyní Vám požádáme o zkrácený dotazník vyplněný ze Vašeho zaměstnavatele. Do jaké míry souhlasíte nebo nesoúhlasíte s následujícími výroky?
Zvolte příslušnou odpověď v daném řádku

	Určitě souhlasím	Souhlasím	Spíše souhlasím	Nejsem si jistý	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Určitě nesouhlasím
a) Můj firma jedná se svým zaměstnancem a respektuje a dělá vše, aby bylo na jeho místě bezpečně a dobře.	1	2	3	4	5	6	7
b) Ve firmě jsou demokratické vztahy a přehled se výroby a rozvojem.	1	2	3	4	5	6	7
c) Myslím, že moje firma je také eticky čistá firma.	1	2	3	4	5	6	7
d) Moje firma má poskytnout dobré příležitosti ke školení a vzdělávání.	1	2	3	4	5	6	7
e) Můj firma organizace vynakládá dostatek úsilí, aby udržela přehled o náwech a potřezech zaměstnanců.	1	2	3	4	5	6	7
f) Společnost musí nad rámec vlastních zájmů organizace se soustředí na dobro firmy.	1	2	3	4	5	6	7

Větrák k zaměstnavateli

22. Do jaké míry souhlasíte či nesoúhlasíte s následujícími výroky?
Zvolte příslušnou odpověď v daném řádku

	Určitě souhlasím	Souhlasím	Spíše souhlasím	Nejsem si jistý	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Určitě nesouhlasím
a) Dopravní firma by měla být organizována jako služba zaměstnavatele.	1	2	3	4	5	6	7
b) Jsem ochoten na to, že pracuji pro naši firmu/organizaci.	1	2	3	4	5	6	7

Pracovní podmínky

23. Bude lysovaná spíše více o charakteru Vaší práce. Do jaké míry souhlasíte nebo nesoúhlasíte s následujícími výroky?
Zvolte příslušnou odpověď v daném řádku

	Určitě souhlasím	Souhlasím	Spíše souhlasím	Nejsem si jistý	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Určitě nesouhlasím
a) Mám k dispozici vybavení a nástroje potřebné pro práci.	1	2	3	4	5	6	7
b) V mém oddělení je většinou dostatek pracovníků na zvládnutí požadované práce.	1	2	3	4	5	6	7
c) Mám možnost vyvíjet rozvojit svůj pracovní dovednosti a přičiním se o zlepšení, zlepšování, v práci.	1	2	3	4	5	6	7
d) Všechny zaměstnanci mají možnost se dozvědět o tom, jak se firma vyvíjí.	1	2	3	4	5	6	7
e) Můj práce je zajímavá, rozmanitá.	1	2	3	4	5	6	7
f) Mám práci se vzrušujícími.	1	2	3	4	5	6	7
g) Ve své práci využívám přirozené schopnosti.	1	2	3	4	5	6	7
h) Ve své práci využívám pracovní zkušenosti.	1	2	3	4	5	6	7
i) Můj práce je velmi pohnutá, vyžadující hodně úsilí.	1	2	3	4	5	6	7
j) Mám práci se vzrušujícími.	1	2	3	4	5	6	7
k) Mám práci vyžadující velkou pozornost a úsilí.	1	2	3	4	5	6	7
l) Mám práci vyžadující velkou pozornost a úsilí.	1	2	3	4	5	6	7
m) Mám práci vyžadující velkou pozornost a úsilí.	1	2	3	4	5	6	7
n) Mám práci vyžadující velkou pozornost a úsilí.	1	2	3	4	5	6	7

24. Absolvovála jste se s uplynulých 12 měsících nějak školení organizovanou firmou?
zaměstnavatelem?

Ano	1
Ne	2
Nevím	3

25. Pokud jste odpověděla(a) na předchozí otázku ANO, bylo, celkové číslo, pro Váš rok školení učitelů?

Učitelé sou	1
Spíše sou	2
Spíše ne	3
Učitelé ne	4
Nevím	5

Ročníkové a odborné aktivity při práci

26. Dáváte-li se, že práce ve firmě přináší celku pro Vaše zdraví?
 Vyberte jen jeden možný

Uplně ano	1
Spíše ano	2
Spíše ne	3
Uplně ne	4
Nevím	5

27. Ne korigujete a ochranné aktivity pracovníků při práci je vedoucí firmy každou vědy
 dříve?
 Vyberte jen jeden možný

Uplně ano	1
Spíše ano	2
Spíše ne	3
Uplně ne	4
Nevím	5

28. Nevíte dovolit, aby bylo ve Vaše předlohy a stanovy vykonávané v
 zaměstnání?
 Vyberte jen jeden možný

Uplně ano	1
Spíše ano	2
Spíše ne	3
Uplně ne	4
Nevím	5

29. Pokud by se vše vyvíjelo podle Vašich předstev, jak dlouho byste ještě chtěl(a)
 pracovat a osobně se zaměstnávat?
 Vyberte jen jeden možný

Méně než rok	1
Rok, ale ne déle než dva roky	2
Dva roky, ale ne déle než pět let	3
Déle než pět let	4

Pracovní podmínky, pracovní poměry, pracovní doba

30. Jaká je Vaše je vnímání práce pracovními zaměstnanci?
 Vyberte pouze jednu odpověď

dlouhá	1
administrativní pracovník	2
personální zprav. pracovník	3
účetní zprav. pracovník	4
účetní zprav. pracovník	5
účetní zprav. pracovník	6
účetní zprav. pracovník	7
účetní zprav. pracovník	8

31. Kolik let pracujete ve Vaší firmě?
 Pokud pracujete ve firmě méně než 1 rok, napište do následující tab.
 Zdobováním na volné míře

--	--

32. Jakou měrou se vaše zaměstnavatelské úvahy o pracovním zvládnutí
 fyzické práce jako odpovídá?

Smlouvou na dobu neomezenou	1
Smlouvou na dobu určitou	2
Dobrotu o pracovní podmínky nebo o pracovní zvládnutí	3
Práci v rámci určitého pracovního programu vyvíjí	4
Neví	5

33. Kalk. budete v budoucnu přičítat své práci ve Vašem hlavním zaměstnání
 zaměstnání?
 Pokud nebudete do příště

--	--

34. Jak je Vaše pracovní doba?
 Blíží
 Zkracuje

Blíží	1
Zkracuje	2

35. Kolik lidí pracuje přibližně ve Vašem zaměstnání?

10000	1
1-2	2
3-5	3
6-10	4
více než 10	5

34. Organizace struktura firmy, Va kterém z následujících typů pracujete?
 Samostatná 81
 Podnikatel – podnikatel 42
 Pomocní pracovník 43

37. Do jaké kategorie spadá Vaš průběžný měsíční příjem?
 Zpracov. Vaš firma nabízí

Méně než 3 000 Kč	1
3 001 – 10 000 Kč	2
10 001 – 15 000 Kč	3
15 001 – 20 000 Kč	4
20 001 – 25 000 Kč	5
25 001 – 30 000 Kč	6
30 001 – 40 000 Kč	7
Více než 40 000 Kč	8

Nichrome, kterému Vaš jistý přírůstek o určité množství měsíců.

38. Jste:
 Muž 1
 Žena 2

39. Kattí, je Vaš let?
 Kupte počet let od narození

40. Jste je Vaše nejvyšší dosažená vzdělání?
 ZŠ/okolař 1
 Vysvětlit, střední bez maturity 2
 Maturita 3
 Vysokobolař 4

41. Žijí ve Vaš domácnosti nezaměstnaní děti (bez starobního příjmu)?
 Áno 1
 Ne 2

Zada udávejte pro vaš, učinky, příjmové, učinky.

TŘI NEJLÉZTĚJŠÍ ZMĚNY, KTERÉ BY MĚLY VE FIRMĚ ORGANOZACI PROBLEMOVAT:
 1. _____
 2. _____
 3. _____

TŘI VĚCI, KTERÉ SE MĚ V NAŠI FIRMĚ ORGANOZACI NEJVÍCE LÍBÍ
 1. _____
 2. _____
 3. _____

MŮJ VZKAZ VEDENÍ FIRMY
 Co bych doporučil našim společníkům, aby složili/ zaslali/ zaslali v souvislosti se
 výzkumem Vaš procesů spolupráce? (uveďte jakékoli učinky, příjmové, které považujete za
 důležité)

Děkujeme Vám za Vaš čas a Vaš odpověď.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Miloslava Gedeon

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Motivační aspekty pracovního místa a pracovní spokojenost
ve vybrané organizaci

Rok: 2016

Počet stran textu bez příloh: 97

Celkový počet stran příloh: 8

Počet titulů českých použitých zdrojů: 32

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 19

Počet internetových zdrojů: 5

Vedoucí práce: Ing. Juraj Eisel, Ph.D.