

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Motivace jako nástroj řízení výkonnosti

Bc. Alena Malkova

© 2022 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Alena Malkova

Hospodářská politika a správa
Podnikání a administrativa

Název práce

Motivace jako nástroj řízení výkonnosti

Název anglicky

Motivation as a tool of performance management

Cíle práce

Řešení nových přístupů k řízení motivačního procesu v organizaci směřujících k podpoře výkonnosti zaměstnanců. Na základě analýz zpracovat návrh potřebných změn v zaměření a ve struktuře motivačního procesu ve vybrané organizaci.

Obecná část diplomové práce zahrnuje soubor teoretických poznatků, vztahujících se ke zkoumanému tématu.

Praktická část práce je orientována na analýzu současné úrovně řízení motivačního procesu ve vybrané organizaci a na zpracování návrhu změn řízení motivačního procesu ve vztahu k dosažení vyšší výkonnosti zaměstnanců.

Metodika

Metodika práce je orientována na užití metod analytických a syntetických, na uplatnění induktivních a deduktivních přístupů.

Metody analytické zahrnují dotazníkové šetření, řízené rozhovory.

Syntetické metody podporují agregování nových poznatků získaných analýzou motivačního procesu v organizaci, formulování a koncipování navrhovaných změn v motivačním procesu, vhodné formulování závěru diplomové práce.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Řízení, řídicí proces, řízení lidských zdrojů, personální řízení, proces motivace, teorie motivace, motivační program, motivační faktory, účinnost motivačních faktorů, výkonnost procesů, výkonnost zaměstnanců, efektivnost procesu motivace.

Doporučené zdroje informací

BĚLOHLÁVEK, F. Jak vést a motivovat lidi. 5. vydání. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.

MIKULÁŠTÍK, M. Manažerská psychologie. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-247-4221-2.

NAKONEČNÝ, M. Motivace chování. Praha: Triton, 2015. ISBN 978-80-7387-830-6.

PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace. 3. vydání. Praha: Grada Publishing 2018. ISBN 978-80-247-5515-1

URBAN, J. Motivace a odměňování pracovníků. Praha: Grada Publishing 2018. ISBN 978-80-271-0227-3

WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Josef Kříž, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 20. 10. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 21. 10. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 30. 11. 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Motivace jako nástroj řízení výkonnosti" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30.11.2022

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Josefu Křížovi, CSc. za cenné rady, které mi pomohly při vypracování této diplomové práce.

Motivace jako nástroj řízení výkonnosti

Abstrakt

Práce se zaměřuje na problematiku řízení motivace a výkonu zaměstnanců v moderní firmě. Cílem práce je zhodnocení systémů motivace a řízení výkonnosti ve společnosti XYZ a návrh doporučení pro vylepšení těchto systémů pro účely zvýšení motivace a výkonu pracovníků. Metodicky postup spočívá ve zpracování literární rešerše a vymezení metod pro analýzu motivačního systému metod a následné aplikaci těchto metod ve zvolené firmě. Primární data jsou získána v rámci neřízených rozhovorů a dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo 106 pracovníků (cca 33 % všech zaměstnanců oddělení firmy v Praze). Statistické metody jsou použity pro testování dvou výzkumných hypotéz práce. Z výsledků analýzy vyplývá, že by firma měla podniknout změny v přístupu vedení k personálu, zkvalitnit komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými. Dále je pro firmu doporučeno používat zahraniční stáže pro zaměstnance jako stabilní prvek systému motivace a odměňování.

Klíčová slova: motiv, motivace, motivační systém, spokojenost, stimul, výkon

Motivation as a tool of performance management

Abstract

The work focuses on the management of employee motivation and performance in a modern company. The aim of the thesis is to evaluate the motivation and performance management systems in the XYZ company and to propose recommendations for improving these systems for the purpose of increasing the motivation and performance of employees. Methodologically, the procedure consists in the processing of literature research and the definition of methods for the analysis of the motivational system of methods and the subsequent application of these methods in the chosen company. Primary data is obtained through unguided interviews and a questionnaire survey, in which 106 employees (approx. 33% of all employees of the company's department in Prague) participated. Statistical methods are used to test two research hypotheses of the work. The results of the analysis show that the company should undertake changes in the management's approach to personnel, improve the quality of communication between superiors and subordinates. Furthermore, it is recommended for the company to use foreign internships for employees as a stable element of the motivation and remuneration system.

Keywords: motive, motivation, incentive system, satisfaction, incentive, performance

Obsah

1 Úvod.....	12
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	13
3 Teoretická východiska	16
3.1 Definice motivace	16
3.1.1 Vnitřní vs vnější motivace	18
3.1.2 Pozitivní a negativní motivace.....	20
3.1.3 Push a pull motivace	21
3.1.4 Hmotná a nehmotná motivace	22
3.2 Teorie motivace.....	23
3.2.1 Teorie potřeb	24
3.2.2 Expektační teorie	26
3.2.3 Teorie spravedlnosti.....	27
3.2.4 Teorie cílů	27
3.2.5 Sebedeterminační teorie (SDT)	28
3.3 Význam motivace v práci.....	29
3.3.1 Pracovní výkon a odměny.....	30
3.3.2 Spokojenost s prací	31
3.3.3 Oddanost a angažovanost.....	33
4 Praktická část	35
4.1 Charakteristika společnosti XYZ	35
4.2 Současná personální strategie společnosti XYZ	36
4.3 Analýza výsledků dotazníkového šetření	37
4.3.1 Základní charakteristika respondentů	37
4.3.2 Hodnocení spokojenosti respondentů s prací.....	39
4.3.3 Motivátory a motivátory	45
4.3.4 Motivace a výkon.....	47
5 Výsledky a diskuse	55
5.1 Testování hypotéz	55
5.1.1 Hypotéza č. 1, o motivaci k plnění složitých úkolů.....	55
5.1.2 Hypotéza č. 2, o vztahu spokojenosti s prací a vnímanou náročností úkolů.....	59
5.2 Shrnutí výsledků a návrhy	62
6 Závěr	64

7 Seznam použitých zdrojů.....	66
8 Přílohy	71

Seznam obrázků

Obrázek 1 Model čtyř druhů motivace	21
Obrázek 2 Základní model teorie cílů	28
Obrázek 3 Základní model SDT na pracovišti	29

Seznam tabulek

Tabulka 1 Vnitřní a vnější motivace	18
Tabulka 2 Faktory Herzbergovy teorie motivace.....	26
Tabulka 3: Charakteristika respondentů	37
Tabulka 4: Motivátory – hodnocení respondentů	45
Tabulka 5: Demotivátory – hodnocení respondentů	46
Tabulka 6: Jak náročné jsou pracovní úkoly podle názorů respondentů	47
Tabulka 7: Zda respondenti dodržují termíny při plnění úkolů v práci	48
Tabulka 8: Motivace respondentů k plnění složitých úkolů v práci	48
Tabulka 9: Názory respondentů na spravedlnost odměňování jejich práce.....	49
Tabulka 10: Názory respondentů na to, jak jejich vedoucí inspiruje jich k lepší práci a výkonu.....	50
Tabulka 11: Názory respondentů na to, jak jejich tým motivuje je k práci	51
Tabulka 12: Posouzení vhodnosti dalších benefitů v práci.....	52
Tabulka 13: Plány respondentů do budoucna – ve vztahu k práci.....	53
Tabulka 14: Kontingenční tabulka odpovědí pro testování H1	56
Tabulka 15: Dvouvýběrový F-test pro rozptyl (H1)	57
Tabulka 16: Dvouvýběrového t-testu s nerovností rozptylů (H1)	58
Tabulka 17: Kontingenční tabulka odpovědí pro testování H2	60
Tabulka 18: Dvouvýběrový F-test pro rozptyl (H2)	61
Tabulka 19: Dvouvýběrového t-testu s nerovností rozptylů (H1)	61

Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví respondentů	37
Graf 2: Věk respondentů	38
Graf 3: Délka práce respondentů ve firmě XYZ.....	38
Graf 4: Spokojenost s finančním ohodnocením práce (mzdou nebo platem, systémem odměn)	39
Graf 5: Spokojenost s možnostmi kariérního růstu	39
Graf 6: Spokojenost s možnostmi rozvoje a vzdělávání	40
Graf 7: Spokojenost s vedením (styl vedení, přístup vedoucího k řízení)	40
Graf 8: Spokojenost se systémem kontroly a dohledu v práci.....	41
Graf 9: Spokojenost se zaměstnaneckými benefity	41
Graf 10: Spokojenost s pracovními podmínkami	42
Graf 11: Spokojenost s charakterem práce	42
Graf 12: Spokojenost s komunikací na pracovišti – s vedením	43
Graf 13: Spokojenost s komunikací na pracovišti – s kolegy	43
Graf 14: Spokojenost s komunikací na pracovišti – s podřízenými	43
Graf 15: Průměrné hodnocení dílčích ukazatelů spokojenosti s prací	44
Graf 16: Nejvýznamnější motivátory podle názoru respondentů	45
Graf 17: Nejvýznamnější demotivátory podle názoru respondentů	46
Graf 18: Jak náročné jsou pracovní úkoly podle názorů respondentů	47
Graf 19: Zda respondenti dodržují termíny při plnění úkolů v práci	48
Graf 20: Motivace respondentů k plnění složitých úkolů v práci	49
Graf 21: Názory respondentů na spravedlnost odměňování jejich práce	50
Graf 22: Názory respondentů na to, jak jejich vedoucí inspiruje jich k lepší práci a výkonu	50
Graf 23: Názory respondentů na to, jak jejich tým motivuje je k práci.....	51
Graf 24: Posouzení vhodnosti dalších benefitů v práci	53
Graf 25: Plány respondentů do budoucna – ve vztahu k práci	54
Graf 26: Odpovědi respondentů na otázku, jako jsou motivováni k plnění složitých úkolů, - rozdělené dle vnímané spravedlnosti odměny v práci (H1)	56
Graf 27: Jak respondenti hodnotí náročnost úkolů v práci – rozdělení dle celkové míry spokojenosti v práci	60

1 Úvod

Řízení lidských zdrojů je považováno za důležitý prvek efektivního fungování organizace. Během posledních dvou desetiletí se obor personálního managementu značně vyvinul. Firmy dnes hledají odpovědné, kompetentní, motivované, iniciativní a spolehlivé osoby, protože ví, že výsledek jejich podnikání závisí na kvalitě lidských zdrojů (Kuvaas a kol., 2018). Po vynaložení značného času a peněz na nábor a školení zaměstnanců musí manažeři určit, jak zajistit, aby tito hodnotní zaměstnanci byli produktivní a zůstali loajální k organizaci. Ztráta zkušeného zaměstnance vede k významným finančním ztrátám organizace. Klíče ke spokojenosti a udržení zaměstnanců jsou založeny na silném vedení a správných postupech řízení. Manažeři musí usilovat o udržení vyšší úrovně motivace svých zaměstnanců, jejich výkonu atd., a to zaváděním pravidelných hodnocení, efektivního systému motivace a stimulace pracovníků.

Konkurence na trhu práce se stává stále ostřejší, zejména v podmínkách nízké nezaměstnanosti a nedostatku lidských zdrojů. Odměny a benefity staly horkým tématem pro mnoho organizací, které mají v úmyslu dosáhnout svých cílů a učinit ze zaměstnanců svůj primární zdroj výkonu. Historie ukazuje, že někteří výzkumníci pozorně sledovali tyto proměnné a jejich dopad na výkon a motivaci zaměstnanců. Teorie motivace se vyvinula od hierarchie potřeb až po sociálně-kognitivní teorie a teorie emoce a nálady (Šmahaj, Cakirpaloglu, 2015, s. 26). Otázka, jaké faktory vedou k vyšší motivaci zaměstnanců, dodnes velmi zajímá výzkumníky a vede k řadě debat a protichůdných názorů na tuto problematiku (Deci, Olafsen, Ryan, 2017). Globální změny na trhu práce ovlivňují potřeby zaměstnanců a vytvářejí nové výzvy k řešení.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Práce se zaměřuje na nové přístupy k řízení motivačního procesu v organizaci směřujících k podpoře výkonnosti zaměstnanců. Na základě analýzy je třeba zpracovat návrh potřebných změn v zaměření a ve struktuře motivačního procesu ve vybrané organizaci.

Hlavním cílem práce je zhodnocení systémů motivace a řízení výkonnosti ve společnosti XYZ a návrh doporučení pro vylepšení těchto systémů pro účely zvýšení motivace a výkonu pracovníků.

Výzkumná otázka: jak efektivní je stávající systém motivace firmy XYZ z hlediska výkonnosti a spokojenosti zaměstnanců?

2.2 Metodika

Metodicky postup spočívá ve zpracování literární rešerše a vymezení metod pro analýzu motivačního systému metod a následné aplikaci těchto metod ve zvolené firmě. Analýza odborné literatury je provedena pro účely definování základních pojmů, charakteristiku teorií motivace a identifikaci metod, používaných v dosavadních studiích pro účely měření motivace. První část práce zahrnuje soubor teoretických poznatků, vztahujících se ke zkoumanému tématu.

Kombinovaná metoda – kvantitativního a kvalitativního výzkumu, je použita pro analýzu motivačního systému ve vybrané firmě. Jsou zde použita primární data, zjištěná technikou dotazníkového šetření a nestrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci a manažery společnosti. Výsledky rozhovoru s manažerem společnosti jsou použity zejména pro určení základních charakteristik zaměstnanců, umožňujících posoudit relevantnost zvoleného výběrového souboru pro dotazníkové šetření. Sběr dat – názorů a mínění pracovníků probíhal v terénu firmy XYZ, kdy byly zjištěny problémy a přednosti existujícího motivačního systému a mechanismu odměňování. Tyto informace byly následně použity pro tvorbu vhodného dotazníku, který se zaměří na oblasti, podstatné pro danou firmu a její aktuální situaci.

Dotazníkové šetření je realizováno za použití online a tištěných anket (vzor je uveden v příloze A). Ankety byly použity v češtině a angličtině (vzhledem k tomu, že významná část pracovníků zkoumané firmy je anglicky mluvících). C pražském oddělení firmy pracuje celkem 321 zaměstnanců. Cílem vlastního průzkumu, v souladu s dostupnými možnostmi, bylo získat odpovědi alespoň 30 % zaměstnanců. Výběrový soubor by proto měl odpovídat velikosti cca 107 zaměstnanců. K analýze bylo použito celkem 106 pečlivě vyplněných dotazníků. Neúplně nebo nesrozumitelně vyplněné dotazníky byly z analýzy vyřazeny. Lze považovat, že požadavek na velikost výběrového souboru byl splněn. Zda odpovídá struktura respondentů skutečným charakteristikám personálu firmy, je posouzeno v praktické části práce.

Výzkumné hypotézy jsou formulovány v návaznosti na výsledky literární rešerše, provedené v části 3. této práce.

V souvislosti s principy Adamsové teorie spravedlnosti je formulována následující hypotéza:

H1: Respondenti, kteří si myslí, že jsou spravedlivě odměňováni v práci, jsou více motivováni k plnění složitých úkolů, než respondenti, kteří si myslí, že jejich investice do práce nejsou vyrovnávány zisky.

Pro účely testování hypotézy jsou respondenti rozdělení podle toho, jak subjektivně vnímají spravedlnost odměňování v práci. Jednu skupinu budou tvořit respondenti, kteří si myslí, že jsou odměňováni spravedlivě, druhou skupinu – respondenti, kteří hodnotí tuto spravedlnost negativně. Dále bude měřena úroveň motivace k plnění složitých úkolů v těchto dvou skupinách.

Další hypotéza se týká vztahu výkonu a spokojenosti, protože spokojenost je považována za důležitý ukazatel psychické pohody zaměstnanců, který umožňuje jim zvládat úkoly lépe.

H2: Respondenti, kteří jsou s prací celkově spokojeni, hodnotí zvládání úkolů v práci jako snadnější, než respondenti, kteří jsou s prací nespokojeni.

Vybrané statistické metody použity pro testování hypotéz. Data, potřebná k testování, jsou shrnuta do kontingenčních tabulek. Dvouvýběrový F-test pro rozptyl je použit pro zhodnocení, zda jsou rozptyly v měřených souborech dat stejné nebo rozdílné. Rovnost rozptylu se ověřuje podle výběrových odhadů směrodatných odchylek.

V návaznosti na výsledek F-testu je zvolen typ t-testu – s rovností rozptylů nebo s nerovností rozptylů. V případě nerovnosti rozptylu se používá modifikovaná testová statistika a počet stupňů volnosti se vypočítává dle náročného vzorce. Pro praktickou aplikaci testu jsou použity nástroje analýzy dat v Excelu. Hodnota P ve výsledku t-testu při porovnání s oborem přijetí poskytuje odpověď na to, zda lze nulovou hypotézu zamítnout nebo nikoli. Zvolenou hladinou významnosti je 0,05.

Syntéza získaných informací z vlastního výzkumu a výsledků literární rešerše je použita v závěrečné fázi práce. Jsou vytvořeny návrhy pro vylepšení motivačního systému a zvýšení jeho vlivu na výkonnost zaměstnanců ve vybrané firmě.

3 Teoretická východiska

Tato část práce se zaměřuje na pojem motivace. Zdůrazní, jak je motivace definována a jaký je rozdíl mezi motivací a stimulací, vnitřní a vnější motivací. Dále se zabývá klasickými a moderními teoriemi motivace a sleduje, jak se tyto teorie vyvíjely během posledních dvou století. V teoretické části práce jsou prozkoumány vztahy motivace zaměstnanců a jejich pracovního výkonu a spokojenosti s prací. Teoretická část definuje roli managementu v motivaci zaměstnanců. Tento teoretický základ tak pomůže se zpracováním praktické části této práce a pochopením výsledků celé práce.

3.1 Definice motivace

Pojem motivace je odvozen z latinského slovese „movere“ – hybat se. V každé organizaci a podnikání hraje motivace důležitou roli, působí jako hybná síla, která umožňuje jednotlivcům dosahovat cílů organizace (Depoo a kol., 2021, s. 12). V osobním životě je motivace také silou, která stimuluje jednotlivce, aby jednal určitým způsobem nebo aby zahájil či ukončil určité chování. O motivaci proto lze mluvit jako o všem, co způsobuje nějaké chování, jednání nebo reakci (Kovářová, 2017, s. 86). Bylo provedeno nespočet studií o tom, co ovlivňuje a zvyšuje motivaci, protože pochopení toho, co lidi pohání, znamená, že se člověk může naučit tento pohon ovlivňovat a povzbuzovat jedince, aby se chovali určitým způsobem a pracovali efektivněji. Motivace, jako součást vedení, je proto považována za jednu z nejdůležitějších manažerských funkcí: *„vedení spolupracovníků, jako sekvenční manažerská funkce, je proces ovlivňování, usměrňování a motivování spolupracovníků ke kvalitnímu, aktivnímu, iniciativnímu, efektivnímu, tvůrčímu plnění stanovených úkolů a dalších činností zabezpečujících prosperitu podniku, resp. plnění podnikatelských cílů.“* (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2019, s. 98).

Motivace je složitým manažerským úkolem, ale pojem motivace je často využíván velmi široce, proto není občas jasné, jak funguje a co je smyslem motivace. V slovníku Cambridge je motivace definována jako a) potřeba nebo důvod něco udělat, b) nadšení pro něco dělat, c) ochota něco udělat nebo něco, co takovou ochotu způsobuje (Cambridge Dictionary, 2022). Dle Bartáka (2021, s. 64) motivací označují veškeré vnitřní podněty, které lidé vedou k jednání, činnosti. Plamínek (2007, s. 14) upozorňuje na to, že motivace označuje jak proces, tak i jeho výsledek, tedy skutečnost, že se něco (nebo někdo) na někoho působí.

Vinoy a Kumar (2019, s. 484) uvádí, že motivaci je třeba chápat jako vnitřní pocit, který člověka nabíjí energií více (nebo lépe, rychleji...) pracovat. Zároveň neuspokojené potřeby, emoce nebo touhy člověka podněcují k tomu, aby byl motivován k určité činnosti.

Hodge uvádí, že se motivace primárně skládá ze dvou složek – směru působení a intenzity úsilí (Kovářová, 2017, s. 86). Přání a touhy dosáhnout cíle obvykle nestačí, pouze vytrvalostí je cíle dosaženo. Motivace je proto popisována následovně (Findsrud, Tronvoll, Edvardsson, 2018, s. 494):

$$\text{Motivace} = \text{Intenzita} + \text{Směr} + \text{Vytrvalost úsilí} \quad (I)$$

Intenzita se týká toho, jak moc se člověk snaží dosáhnout svého cíle. Směr odkazuje na oblast, na kterou jedinec zaměřuje své úsilí, a na kvalitu tohoto soustředěného úsilí. Konečně je tu vytrvalost neboli množství času, po který může jedinec udržet úsilí o dosažení cíle.

Sulaiman a kol. (2013, s. 171) uvádí, že existují tři důležité složky, které mohou být spojeny s motivací. Jsou to: aktivace, vytrvalost a intenzita. Aktivace se týká rozhodnutí zahájit určité chování, jako je rozhodnutí sednout si k napsání výzkumné práce. Vytrvalost se týká používání neustálého úsilí a neustálého odhodlání, často i tváří v tvář překážkám. A konečně třetí složka – intenzita, se týká úrovně odhodlání a koncentrace záměru, které vedou k dosažení cíle (Sulaiman a kol., 2013, s. 171). K často jmenovaným dimenzím motivace k dosažení určitého výkonu rovněž patří cílevědomost, samostatnost, flexibilita (Kovářová, 2017, s. 86). Úroveň všech těchto složek má vliv na dosažení cíle.

Navzdory desetiletím prováděných studií o motivaci a motivačních hnacích silách je tedy závěr často stejný, že lidé jsou velmi složité a jedinečné bytosti a rozsah motivačních faktorů a jejich vliv na motivaci jednotlivce se u každého člověka velmi liší. Motivace je individuální záležitost (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 142), nabývá různých forem a je hodně proměnlivá (Cipro, 2009, s. 77), což ztěžuje její zkoumání. Nicméně jsou známé četné pokusy o klasifikaci různých druhů motivace – např. pozitivní a negativní motivace, vnitřní a vnější motivace atd.

3.1.1 Vnitřní vs vnější motivace

Rozlišení mezi vnitřní a vnější motivací (nebo také intrinsickou a extrinsickou motivací) by mělo být prvním krokem při snaze pochopit, co přesně jedince motivuje.

Vnitřní motivace, jak název napovídá, vychází z nitra jedince. Jinými slovy, tvrdí, že akt dělán něčeho je ovlivněn osobním zájmem a potěšením. Může být těžší ji povzbudit než vnější motivaci, která je ovlivněna externími faktory, které jsou obvykle zjevnější a často více fyzické. Tyto faktory mohou být hmotné nebo nehmotné, pozitivní (odměny, peníze, uznání) nebo negativní (tresty a pokuty) (Grant, 2008).

Na rozdíl od vnitřně motivovaných jedinců, kteří plní úkoly z osobního potěšení, extrinsický motivovaní jedinci často pokračují v plnění úkolů, i když je vůbec nebaví. Jedinci by často pokračovali v plnění úkolů, které považovali za neradostné, protože by byli poháněni např. touze po odměně, kterou mají získat při splnění úkolu.

Tabulka 1 Vnitřní a vnější motivace

Vnitřní motivace	Vnější motivace
<ul style="list-style-type: none">• Střídání úkolů• Zdůrazňování, v čem je práce zajímavá• Rozvoj nových schopností• Zvyšování samostatnosti v práci• Předávání vyšších pravomocí• Zpětná vazba, upozorňující na dosažené výsledky	<ul style="list-style-type: none">• Finanční odměna (mzda, prémie, bonus apod.)• Možnosti povýšení• Zvýšení mzdy v budoucnu apod.• Pochvala a uznání• Osobní a odborná prestiž, spojená s prací

Zdroj: vlastní zpracování dle Urban (2017)

V průběhu let byly provedeny četné studie o vnitřní a vnější motivaci v naději, že pomohou manažerům a zaměstnavatelům i samostatným jednotlivcům pochopit, jak zvýšit produktivitu práce a výkon zvýšením úrovně motivace zaměstnanců.

Ačkoli by se na první pohled mohlo zdát, že extrinsický motivované jedince by bylo snazší motivovat bonusy a fyzickými podněty, a tím podpořit lepší výkon, z dlouhodobého hlediska se však ukázalo, že vnitřně motivovaní jedinci mají tendenci překonávat ve výkonech ty, kteří jsou motivováni vnějšími faktory (Kinley, Ben-Hur, 2015). Ve skutečnosti se ukázalo, že jedinci s vyšší úrovní vnitřní motivace mají také vyšší pracovní spokojenost,

produktivitu a výkon, stejně jako lepší koncentraci a vyšší úroveň projevu iniciativy (Grant, 2008).

Bylo také prokázáno, že pozitivní zpětná vazba, nabídka kariérních příležitostí a uznání pocitů zvyšují vnitřní motivaci jednotlivců. Ukázalo se však, že určité vnější požadavky, jako jsou termíny a negativní zpětná vazba, a dokonce i určité pozitivní externí motivátory, snižují vnitřní motivaci (Ryan, Deci, 2000). Fenomén, kdy se vnitřní motivace zmenšuje, když je jedinci nabídnuta odměna za to, že něco udělal, se nazývá efekt nadměrného ospravedlnění (angl. overjustification).

Tento efekt nadměrného ospravedlnění byl poprvé prokázán v 70. letech 20. století profesorem psychologie z Rochesterské Univerzity – E. Deci. Prostřednictvím řady experimentů Deci vyvodil, že když jsou peníze použity jako vnější hmatatelný podnět k určité činnosti, vnitřní motivace jednotlivců k této činnosti se snižuje. Mezitím ve svém dalším experimentu vyvodil, že když jsou pozitivní zpětná vazba a verbální posily použity jako vnější nehmotné posílení, zdá se, že vnitřní motivace jednotlivců k této činnosti se zvyšuje ve srovnání se subjekty, které nebyly odměněny.

Charms v roce 1983 navíc navrhl, že externí odměny udělené jedinci za vnitřně motivovanou činnost by pak mohly změnit důvody tohoto jedince pro provedení úkolu, přesunout příčinu jeho iniciativy k provedení úkolu z osobních motivů na faktory, které mu byly přiznány zvenčí. Jednotlivec se pak stává „pěšákem“ ke zdroji vnějších odměn, a to zase posouvá jeho pojetí a postoj k práci.

Série experimentů Deciho, zmíněná dříve, prokázala, že peněžní odměny mohou snížit vnitřní motivaci lidí, protože odnímají jim autonomii neboli svobodu od vnějších omezení. Podle Deciho a Ryana (2012) patří autonomie mezi základní potřeby, které ovlivňují chování jednotlivce a jeho motivaci.

Proto je důležité, aby si zaměstnavatelé při najímání nebo hodnocení svých zaměstnanců pamatovali, že čistě peněžní odměny mohou podkopat vnitřní motivaci zaměstnanců tím, že odeberou nebo omezí podmínku autonomie, na rozdíl od např. nabídky větší svobody výběru a samostatnosti při plnění úkolů. Informační odměny ve formě pozitivní zpětné vazby, které by podporovaly a povzbuzovaly výkon a schopnosti

jednotlivce, by naopak měly zvyšovat nebo udržovat jejich vnitřní motivaci (Deci, Ryan, 2012).

Kromě toho jednotlivci, kteří tvrdí, že jsou pro něco nadšení, a kteří se pak ucházejí o práci v této oblasti svého zájmu, aby se pokusili věnovat se své vášni pro živobytí, mohou zjistit, že vykonávání těchto úkolů za peníze může snížit jejich inspiraci a zájem tím, proměnit jejich vášně v práci. To zase může snížit tvůrčí výkon jednotlivce a snížit jeho úroveň výkonu. I když nemusí existovat způsob, jak zcela odstranit efekt přehnaného ospravedlňování, snaha získat vnější odměny za méně zajímavé činnosti nebo udržování vnitřně velmi příjemných činností v „hobby“ formě, může jednotlivcům pomoci zůstat motivovanější a podávat lepší výkon.

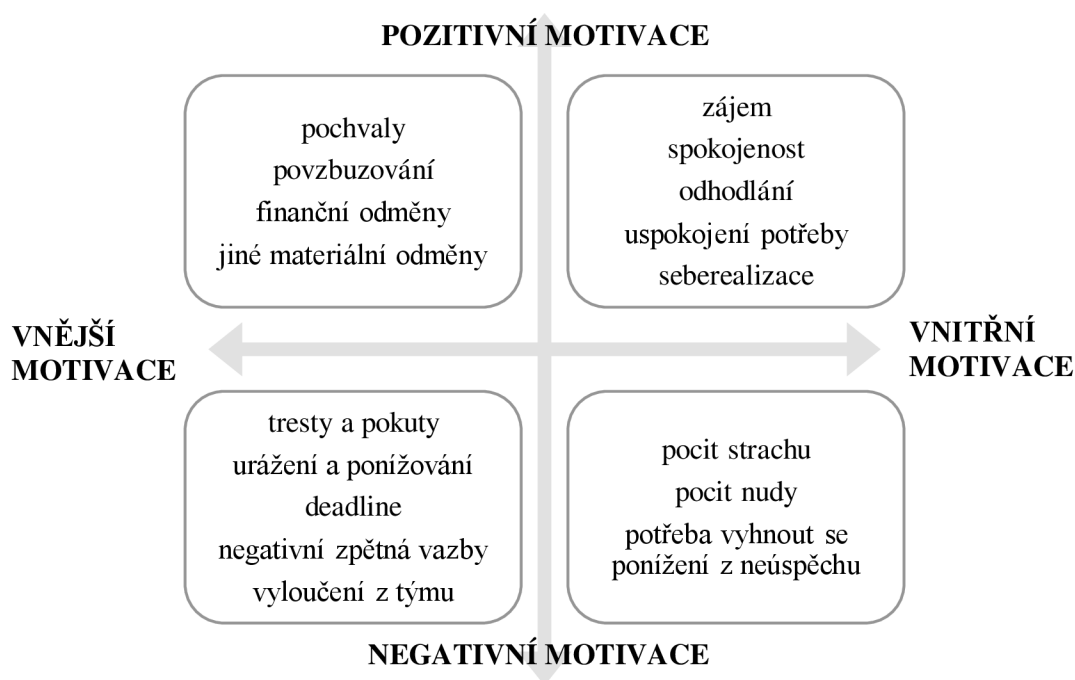
3.1.2 Pozitivní a negativní motivace

Pozitivní motivace neboli incentivní motivace je založena na odměně. Zaměstnancům jsou nabízeny pobídky k dosažení požadovaných cílů. Pobídky mohou mít podobu vyšší mzdy, povýšení, uznání práce atd. Díky pobídkám se zaměstnanci dobrovolně snaží zlepšit svůj výkon. Podle Druckera jsou skutečné a pozitivní motivátory zodpovědné za umístění pracovníků, vysoký standard výkonu, informace adekvátní k sebekontrolě a zapojení pracovníka jako odpovědného člena organizace. Pozitivní motivace je dosahována spoluprací zaměstnanců a z toho mají pocit štěstí (Vinoy, Kumar, 2019, s. 484).

Negativní nebo motivace ze strachu je založena na síle nebo trestu. Strach trestu způsobuje, že zaměstnanci jednají určitým způsobem. V případě, že nebudou jednat podle toho, mohou být potrestáni např. propuštěním. Strach funguje jako tlačný mechanismus. Zaměstnanci ochotně nespolupracují, spíše se chtějí vyhnout trestu. Zaměstnanci sice pracují na úrovni, kdy se vyhýbají trestu, ale tento typ motivace způsobuje hněv a frustraci. Tento typ motivace se obecně stává příčinou nepokojů a stávek pracovníků. Navzdory nevýhodám negativní motivace se tato metoda běžně používá k dosažení požadovaných výsledků. Snad neexistuje žádný management, který by v té či oné době nepoužil negativní motivaci (Vinoy, Kumar, 2019, s. 484).

Obrázek 1 ilustruje model, který propojuje čtyři druhy motivace – pozitivní a negativní, vnější a vnitřní.

Obrázek 1 Model čtyř druhů motivace



Zdroj: vlastní zpracování dle Blažej (2019, s. 13)

Nejvýhodnější kombinace z hlediska dosahování výkonu a spokojenosti pracovníků, leží v kvadrantu pozitivní a vnitřní motivace. Naopak nejméně výhodná kombinace, zejména z dlouhodobého hlediska, obsahuje negativní emoce a vnější motivaci.

3.1.3 Push a pull motivace

Koncept faktorů push (tlaku) a pull (tahu) je podobný obsahu pojmů pozitivní a negativní motivace. V souladu s tím mohou být lidé, kteří pracují nebo zahajují své vlastní podnikatelské aktivity, inspirováni buď tahovými motivy: dělám to, protože vidím příležitost, nebo nátlakovými motivy: dělám to, protože je to nutné (Williams, Rounds, & Rodgers, 2009). Jinými slovy, existuje jasný rozdíl mezi pozitivními faktory, které táhnou, a negativními situacemi, které tlačí lidi k práci.

Pull faktory jsou většinou motivy pokryté teorií pohonu, mezi které patří mimo jiné seberealizace a osobní spokojenost, potřeba autonomie/nezávislosti při vlastním rozhodování a řízení vlastního jednání, potřeba úspěchu, kreativita, znalost práce, snaha řídit vlastní aktivity, získávání neocenitelných zkušeností, možnost realizovat svůj potenciál a být spokojen něčí práce a snaha dosáhnout vysokých výdělků a hromadění bohatství.

Mezi push faktory pak mohou patřit motivy jako riziko nezaměstnanosti, tlak rodiny, nespokojenost se současnou situací, špatná situace na trhu práce a nedostatek zajímavých nabídek a jiných pracovních pozic.

V podstatě lze tvrdit, že všechny motivy práce uvedené v příslušné literatuře lze zařadit do jedné ze dvou výše uvedených kategorií. Je však třeba zdůraznit, že lidé jsou jen zřídka inspirováni jedním motivem. Nejčastěji je motivace k práci založena na složité konfiguraci různých typů motivů. Potvrzují to i výsledky dalších studií.

Staniewski a Awruk (2015, s. 585) například zjistil, že lidé ve své práci jsou inspirováni myšlenkou vývoje nových technologií a také dalšími silnými motivy, jako je potvrzení vlastních hodnot nebo získání vyššího společenského postavení.

Na druhé straně byly identifikovány tři kategorie lidí, které vedly různé typy motivů. Prvním typ je spojen s potřebou sebeaktualizace. Tito lidé jsou poháněni touhou po úspěchu a pocitem nezávislosti a autonomie. Druhým typem je nespokojený pracovník. Tito lidé jsou nespokojeni a nešťastní se svými současnými pracovními podmínkami. Třetí typ lidí následuje tradiční vzory ve své rodině, což je typické např. pro práci v rodinné firmě (Staniewski, Awruk, 2015, s. 585).

3.1.4 Hmotná a nehmotná motivace

Nehmotné motivační faktory jsou různé druhy pochvaly a uznání, možnost získat nové zkušenosti a rozvíjet své dovednosti, možnost samostatné práce apod. Tyto faktory jsou pro mnoho zaměstnanců důležité, protože uspokojují potřeby, které finanční faktory uspokojit nemohou. Jsou to například potřeba zvýšit své profesní sebehodnocení, považovat sebe sama ve svém oboru za vysoce schopného a úspěšného, potřeba seberealizace (Urban, 2017).

Hmotné faktory motivace se týkají především peněžních odměn – mzdy, bonusů, prémieí atd. Souvisí s tím i jiné faktory hmotné povahy, jako např. sociální výhody, právo na důchod, příspěvky na bydlení a dopravu, služební auto a počítač apod. Nakonečný (2014) a Urban (2017) se shodují, že hmotné motivační faktory mají krátkodobý vliv na motivaci pracovníků, neboť pracovník si na vyšší finanční odměnu rychle zvykne, jeho potřeby jsou tak uspokojeny a motivační účinek odměny klesá.

Další možnost klasifikovat motivační faktory uvádí Dědina a Cejthamr (2005, s. 142):

- ekonomické odměny – plat, sociální výhody, penzijní příspěvek apod.,
- vnitřní uspokojení – zajímavá práce, osobní a profesní rozvoj, kariérní růst,
- sociální vztahy – přátelství, práce v týmu, touha po sdružování, prestiži atd.

První skupina – ekonomické odměny – zahrnuje faktory hmotné povahy. Poslední dvě skupiny – ekonomické odměny a vnitřní uspokojení – se týkají nehmotné motivace.

Různé faktory, které ovlivňují chování a vytváří podněty k určitému výkonu, jsou zkoumány v rámci mnoha motivačních teorií.

3.2 Teorie motivace

V minulosti byla uvedena řada teorií souvisejících s motivací zaměstnanců s ohledem na odměny, a to jak vnitřní, tak vnější, které jim jsou nabízeny. Jejich cílem je studovat psychologii zaměstnanců ve vztahu k jejich organizaci a pracovnímu prostředí, jakož i předpovídat chování pracovníků (Dědina, Dejthamr, 2005, s. 142).

Mezi základní teorie, spojené s pracovní motivací patří (Šmahaj, Cakirpaloglu, 2015, s. 25):

- expektační teorie (Vroomova teorie očekávání),
- teorie spravedlnosti (Adamsova teorie),
- teorie cílů (dle Locke a Lathama),
- sociálně-kognitivní teorie (SDT – sebedeterminační teorie dle Deciho a Ryana).

Základ pro mnoho teorií motivace položily koncepce, spojené s lidskými potřebami – např. Maslowova pyramida potřeb, McGregorova teorie X a Y, Herzbergerova svoufaktorová teorie.

3.2.1 Teorie potřeb

Maslowova pyramida potřeba

Maslowova teorie lidských potřeb je založená na myšlence, že lidské potřeby lze uspořádat hierarchicky, a to do 5 úrovní pyramidy, z nichž každá staví na sobě. Jedná se o následující úrovně potřeb (Jarošová a kol., 2017, s. 46):

- potřeby biologické – uspokojuje je především mzda za práci,
- potřeby bezpečí a jistoty – uspokojuje je pracovní podmínky a prostředí,
- potřeby sounáležitosti – k jejichž uspokojení slouží sociální kontakty v práci a příjemná atmosféra na pracovišti,
- potřeby uznání – jsou uspokojeny, pokud jedinec je v práci oceněn, dosahuje úspěchu, respektu ze strany ostatních apod.,
- potřeby seberealizace – týkají se osobního a profesního rozvoje v práci, možnosti být při práci kreativní a uplatňovat své schopnosti.

Navzdory široké kritice, má Maslowova hierarchie potřeb velký význam pro studium lidského chování (Winston, 2016, s. 142). Pyramida Maslow slouží jako základ pro studium řady dalších teorií lidských potřeb a motivů.

McGregorova teorie X a Y

McGregorova teorie X a Y se zabývá motivačními faktory, které mají vliv na chování zaměstnanců. Podle McGregora má každý manažer svou vlastní teorii o motivaci zaměstnanců, která vnitřně odráží jejich názory na lidi obecně. Předpoklady těchto teorií spadají do dvou hlavních kategorií – X a Y.

Typ X odpovídá autoritářskému stylu řízení a předpokládá, že lidé jsou zásadně líní, mají vrozenou nechuť pracovat, vyhýbají se práci, kdykoli je to možné. V důsledku toho se vedení domnívá, že personál musí být pečlivě sledován a že musí být zavedeny komplexní kontrolní mechanismy. Vyžaduje to hierarchickou strukturu s úzkým rozsahem kontroly na každé úrovni. Zaměstnanci budou podle této teorie vykazovat minimální motivaci v

nepřítomnosti lákavého motivačního schématu a budou se vyhýbat odpovědnosti, kdykoli to bude možné. Manažeři v teorii X využívají tresty a zastrašování, aby dosáhli požadovaného výkonu zaměstnanců (Galani, Galankis, 2022, s. 784).



Autoritářský styl vedení je obvykle považován za konvenčnější a v některých případech zastaralý, ale přesto poskytuje řadu výhod. V profesionálních kontextech, kde se musí rychle rozhodovat, může být úspěšný autoritářský styl vedení (Hattangadi, 2015, s. 20). Kritika teorie X spočívá v tom, že omezuje zaměstnance na možnost uspokojit to, co Maslow identifikoval jako sociální potřeby vyšší úrovně sebeúcty a seberealizace (Mansaray, 2019, s. 186).

Teorie Y zdůrazňuje, že lidé budou uplatňovat sebekontrolu a sebeřízení, aby dosáhli organizačních cílů a cílů, ke kterým se zavázali. Manažeři teorie Y mají dobrý přístup ke svým zaměstnancům a používají decentralizovaný, participativní styl řízení. To podporuje více spolupracující a důvěryhodné spojení mezi manažery a zaměstnanci. Lidé mají větší odpovědnost a nadřízení je povzbuzují, aby zlepšovali své schopnosti a předkládali návrhy. Hodnocení se provádějí pravidelně, ale na rozdíl od organizací z teorie Y má za úkol spíše podporovat otevřený dialog než kontrolovat zaměstnance (Hattangadi, 2015, s. 21; Mansaray, 2019, s. 186). Styl řízení podle teorie Y předpokládá, že zaměstnanci jsou ochotni pracovat z vlastní iniciativy, mají zapojení do rozhodování, mají sebemotivaci k plnění svých každodenních úkolů, rádi přebírají svou práci, hledají a přebírají odpovědnost a vyžadují minimální vedení, mohou řešit problémy kreativním a vynalézavým způsobem (Galani, Galankis, 2022, s. 784).

Herzbergerova dvoufaktorová teorie

Herzberg navrhl dvoufaktorovou teorii motivace. Jeden typ faktorů – motivátory, způsobuje u pracovníka pocit spokojenosti a souvisí s úkolem. Druhý typ faktorů – hygienické faktory, nezaručují spokojenost a produktivitu práce, ale pokud chybějí, bude zaměstnanec nespokojený a nemotivovaný k práci. Spokojenost a produktivita jsou však možné pouze tedy, když je zaměstnanec pozitivně motivován (Mansaray, 2019, s. 187).

Příklad faktorů těchto dvou typů je uveden v tabulce 2.

Motivátory		Hygienické faktory	
Spokojenost  Neutrální stav (žádná spokojenost)	Přítomnost <ul style="list-style-type: none"> • Úspěch (dosažení cíle) • Uznání • Práce sama • Odpovědnost (pravomoci) • Povýšení • Možnost osobního růstu 	Přítomnost <ul style="list-style-type: none"> • Podniková politika a správa • Dozor a kontrola • Vztahy s nadřízeným • Vztahy s kolegy • Vztahy s podřízenými • Mzda / plat • Pracovní podmínky • Jistota práce • Osobní život 	Neutrální stav (žádná nespokojenost) 
	Nepřítomnost	Nepřítomnost	Nespokojenost

Zdroj: vlastní zpracování dle Depoo a kol. (2021, s. 38)

3.2.2 Expektační teorie

Vroomova teorie očekávání je postavena na myšlence, že motivační síla (MS) jedince je dána jeho očekáváními (E – exspektance) a preferencemi výsledku (V – valence). Konkrétně se jedná o součin těchto veličin (Barták, 2021, s. 66):

$$MS = E \times V \quad (2)$$

„Míra očekávání spjatého s představou reálnosti dosaženého cíle a atraktivnost, přitažlivost cíle (výsledku) tedy rozhodují o síle motivace, kterou jedinec do činnosti vkládá.“ (Barták, 2021, s. 66).

Valence je měřítkem individuální touhy po určitých výsledcích a znamená hodnotu. Může být pozitivní (požadovaný výsledek) nebo negativní (neatraktivní výsledek). Očekávání je přesvědčení, že výstup povede k očekávanému výkonu. Síla očekávání může být založena na minulých zkušenostech (především posílena), ale pracovníci jsou často vystaveni novým situacím – změně zaměstnání, systému odměny nebo pracovních podmínkách. Za těchto okolností může být motivace snížena. Motivace je pravděpodobná pouze tehdy, když mezi výkonem a výsledkem existuje jasně vnímaný a použitelný vztah a výsledek je považován za prostředek k uspokojení potřeb (Mansaray, 2019, s. 189).

3.2.3 Teorie spravedlnosti

Adamsova teorie spravedlnosti předpokládá, že pracovníci jsou motivováni tehdy, když „jejich investice do práce (např. úsilí, znalosti, oddanost) jsou vyrovnávány zisky (např. výše platu, bonusy, benefity).“ (Šmahaj, Cakirpaloglu, 2015, s. 27). V případě, že zaměstnanec vnímá rozdíl mezi investicemi a ziskem, může snížit vstupy z jeho strany – např. zvýšenou nedbalostí, úsilím v práci, jestli investice převyšují zisk, nebo naopak reagovat zvýšením vstupu (např. práce přesčas), jestli jsou přeceňováni na straně zisku.

Adamsova teorie spravedlnosti naznačuje potřebu věnovat pozornost známkám nespokojenosti u zaměstnanců. Pocit nespravedlnosti, pokud k němu u zaměstnance dojde, může mít významné dopady na práci, motivaci, výkon, vztahy na pracovišti (McGrath, Bates, 2015, s. 86).

Ve spojení s Adamsovou teorií vzniká otázka – jak zaměstnanci hodnotí tuto spravedlnost? Podle tohoto hlediska lze zaměstnance dělit do tří kategorií (Šmahaj, Cakirpaloglu, 2015, s. 27):

- benevolentní – preferují nižší investice / zisky než ostatní,
- citliví na spravedlnost – preferují stejné investice/zisky pro všechny,
- ctižadostiví – preferují vyšší investice/zisky než ostatní.

3.2.4 Teorie cílů

Teorie cílů dle Locke a Lathama vychází z myšlenky, že motivace a výkon zaměstnanců se zvyšuje, jsou-li jim stanoveny konkrétní cíle, jasně specifikované, přijatelné a dosažitelné, i bude-li jim poskytována zpětná vazba ve vztahu k výkonu. Zpětná vazba zároveň může pomoci udržovat motivaci, zejména k dosahování vyšších cílů (Armstrong, Taylor, 2015, s. 225).

Obrázek 2 znázorňuje zjednodušený pohled na teorii stanovování cílů. Podle teorie se zdá, že existují dva kognitivní determinanty chování: hodnoty a záměry (cíle). Cíl je jednoduše definován jako to, o co se jedinec vědomě snaží. Locke a Latham předpokládají, že forma, ve které člověk zažívá své hodnotové soudy, je emocionální. To znamená, že hodnoty člověka vytvářejí touhu dělat věci v souladu s nimi. Cíle také ovlivňují chování

(pracovní výkon) prostřednictvím dalších mechanismů. Pro Locka a Lathama proto cíle směřují pozornost a činnost (Lunenburg, 2011, s. 2).

Obrázek 2 Základní model teorie cílů



Zdroj: vlastní zpracování dle Lunenburg (2011, s. 2)

Teorie naznačuje, že čím vyšší cíl je stanoven, tím vyšší je výkon, úsilí a pozornost pracovníka. Zásadní je však závazek vůči tomuto cíli (Depoo a kol., 2021, s. 15). Konečně, splnění cíle může vést ke spokojenosti a další motivaci, nebo frustraci a nižší motivaci, pokud není cíl splněn (Lunenburg, 2011, s. 2).

Teorie cíle byla v praxi kritizována kvůli zneužití se strany manažerů, kteří využívali cíle jako manipulativní nástroj (Šmahaj, Cakirpaloglu, 2015, s. 28).

3.2.5 Sebedeterminační teorie (SDT)

Deci a Ryan (2012, s. 417) rozlišovali tři základní potřeby, které ovlivňují lidskou motivaci, její sílu a typ. Jsou to potřeby sounáležitosti (spojené s pocity k ostatním lidem, pocity bezpečí, mezilidskými vztahy), potřeba autonomie (pocit, že člověk sám řídí své činy a život) a potřeba kompetentnosti (pocit zdatnosti, úspěšnosti apod.). Hlavním předpokladem self-determinační nebo sebedeterminační teorie (SDT) je to, že lidé jsou v zásadě aktivní, orientují se na růst a přirozeně se snaží integrovat aspekty své psychiky do smysluplného „self“ a stát se součástí větších sociálních struktur (Šmahaj, Cakirpaloglu, 2015, s. 28).

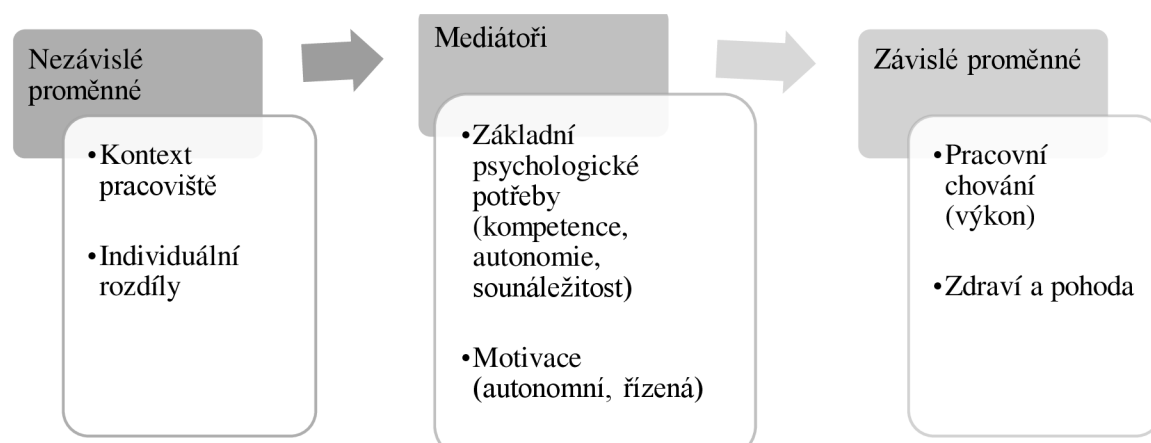
Základní princip self-determinační nebo sebedeterminační teorie (SDT) spočívá v tom, že motivaci lidí lze modelovat pomocí kontinua s „řízenými“ motivačními faktory a „autonomními“ motivačními faktory na obou koncích spektra (Deci, Ryan, 2012, s. 417).

Na jedné straně spektra jsou „řízené“ motivátory, které označují vnější motivace, které člověku vnucuje vnější osoba nebo organizace. Těmito motivátory mohou být pobídky, jako je plat nebo výhody, nebo tresty, jako je hrozba ukončení nebo ztráta bonusu (Cerasoli, 2014). Na druhé straně spektra jsou „autonomní motivátory“, odkazující na vnitřní motivace, které jednotlivci odvozují ze sebe, aby mohli vykonávat svou práci. Může to být zájem člověka o jeho práci nebo osobní touha po úspěchu (Zhang, 2016).

SDT byla úspěšně aplikována v různých oblastech lidského života, včetně např. rodičovství, vzdělávání, zdravotnictví, sportu, psychoterapie, virtuálních světů, stejně jako v oblastech pracovní motivace a managementu (Deci, Olafsen, Ryan, 2017, s. 20).

V nedávné empirické literatuře se objevilo mnoho výzkumných zpráv o konstruktech SDT pro oblasti řízení lidských zdrojů v organizacích. Obrázek 3 ukazuje jeden z nejdůležitějších konstruktů.

Obrázek 3 Základní model SDT na pracovišti



Zdroj: vlastní zpracování dle Deci, Olafsen, Ryan (2017, s. 23)

3.3 Význam motivace v práci

Základní definice pojmu motivace napovídá, že bez této hybné síly není možná žádná smysluplná činnost. Jak již bylo zmíněno v předchozím textu, je motivace výsledkem lidského úsilí, které má určitou intenzitu a směr. Pokud je motivace takto chápána, lze ji spojit se schopností dosahovat určitých cílů, protože každé vyvíjené úsilí směřuje k dosažení nějakého cíle, požadovaného stavu, aktivitě atd. Je to významné jak z pohledu pracovníka a jeho osobních cílů, tak i z pohledu celé organizace a firemních cílů.

Z teorií potřeb vyplývá, že motivace má také úzké vazby s lidskými potřebami a jejich naplňováním, což je další zásadní význam. Naplňování potřeb je pravděpodobně spojeno s dosažením určitého uspokojení. Četné teoretické a empirické studie se proto zaměřují na zkoumání vztahu motivace a dalších proměnných, jako jsou spokojenost, výkon, komunikace, oddanost firmě atd.

3.3.1 Pracovní výkon a odměny

Výkon lze chápat jako výstup určitého procesu (např. výrobního, informačního). V oblasti lidských zdrojů je chápání výkonu jako výsledku procesu, uskutečněného lidmi, je výstupem lidského chování a práce. Sukmayuda, Moeins a Cahyono (2019, s. 119) definují výkon jako skutečný úspěch, který se objevuje poté, co dotyčná osoba plní úkoly a její roli v organizaci. Výkon je často spojován s dalšími pojmy jako např. produktivita či efektivita. Výkon může být měřen z pohledu různých kritérií. Podle Bernardina (2006, s. 383) existuje šest primárních kritérií, která lze použít pro měření výkonu, a to:

- kritéria kvality práce založená na specifikovaném standardu,
- množství je výsledek, který odpovídá pracovnímu cíli,
- včasnost je čas dokončení díla, který zároveň nebrání v práci ostatních,
- efektivita nákladů, která využívá zdroje společnosti efektivně,
- potřeba dohledu je schopnost vykonávat práci bez přísného dohledu a disciplíny, pracovní morálka je vysoká,
- interpersonální vliv je schopnost spolupracovat se svým šéfem, spolupracovníky, podřízenými a schopnost dobře zorganizovat svoji práci.

Konkrétní příklady ukazatelů výkonu jsou: přidaná hodnota na pracovníka, míra návratnosti investic do akcií, náklady na jednotku výstupu, čas dodání produktu, úroveň angažovanosti pracovníků (Armstrong, 2011, s. 254). Měří se tedy to, co je pro firmu důležité. Armstrong (2011, s. 254) upozorňuje na to, že při výběru kritérií měření výkonu musejí brát v úvahu požadavky všech zainteresovaných stran a závazky společnosti vůči společensky zodpovědnému chování.

Výkon pracovníků může být ovlivněn různými faktory. Některé faktory (např. situace v rodině, zdravotní potíže, špatná nálada apod.) mohou značně snížit výkon konkrétního zaměstnance v práci, ale mohou být jen málo ovlivněny firmou. Manažeři mohou však použít konkrétní nástroje, které podpoří výkon – například různé pohyblivé složky mzdy, procento z prodeje, bonusy, dárky atd. Zaměstnanci jsou obvykle produktivnější, když vědí, že budou od společnosti odměněni na základě práce, kterou v organizaci odvedou.

Když je zaměstnancům jasné, že odměna, kterou dostane, bude výsledkem jeho práce, využije všechny své kapacity k úspěšnému dokončení díla. Také se produktivita zaměstnanců zvýší, když pochopí, že bude hodnocen jejich individuální výkon. V tomto případě si zaměstnanec uvědomí, že jeho zásluhy nebudou odebírány ve prospěch jiného zaměstnance, který se s jinou mírou úsilí nebo času podílel na projektu či úkolu. Vědomí zaměstnance, že jeho individuální práce bude hodnocena, a priori dává jeho motivům pracovat více, aby se lépe zobrazovalo hodnocení výkonu (Islami, Mulollo, Mustafa, 2018, s. 106). Tyto skutečnosti naznačují potřebu stanovení efektivního systému odměn ve společnosti, který zohledňuje individuální výkon zaměstnance. Je důležitá také transparentnost pravidel odměňování za výkon a jejich srozumitelnost pro zaměstnance.

K růstu výkonu zaměstnanců mohou přispět nejen finanční odměny, ale i jiné faktory. Například, dle výsledků studie Islami, Mulollo, Mustafa (2018, s. 106), pokud má zaměstnanec nějaký problém dokončit svou práci, pak komunikace a výměna nápadů s ostatními pomáhá při dosahování cílů a zvyšování produktivity. Je zřejmé, že nástroje odměňování pracovníků mají mnoho společného s motivačními nástroji, a proto často integrují do systémů motivování pracovníků. Výzkumy (Qasim, Cheema, Syed, 2012, s. 32) poukazují na určitý vztah výkonu a spokojenosti zaměstnanců, proto, aby mohl manažer vyhodnotit pracovní výkon zaměstnance, musí také zvážit jeho pracovní spokojenost.

3.3.2 Spokojenost s prací

Spokojenost s prací je klíčovým prvkem všeobecné spokojenosti, která zaměstnancům dodává energii k tomu, aby vykonávali svoji práci a pokračovali v plnění pracovních úkolů. Spokojenost s prací reguluje duševní klid, podporuje relaxaci, která vede k většímu nadšení a inovativnější práci (Qasim, Cheema, Syed, 2012, s. 32).

Akademický výzkum na téma spokojenosti zaměstnanců s jejich prací bývá pro většinu vědců matoucí (Spagnoli, 2012). Přesto výzkum, který existují na toto téma má tendenci poukazovat na několik klíčových faktorů, které tvoří celkovou spokojenost s prací. Lze je označit jako dílčí kategorie pracovní spokojenosti:

Kromě celkového skóre pracovní spokojenosti, které se v empirických výzkumech často používá, existují dílčí kategorie pracovní spokojenosti:

- spokojenost s finančním ohodnocením práce (mzdou nebo platem, systémem odměn, vázaných např. na výkon),
- spokojenost s možnostmi kariérního růstu,
- spokojenost s možnostmi osobního nebo profesního rozvoje, vzdělávání,
- spokojenost s vedením,
- spokojenost se systémem kontroly a dohledu v práci,
- spokojenost se zaměstnaneckými benefity,
- spokojenost s pracovními podmínkami,
- spokojenost s charakterem práce,
- spokojenost s komunikací na pracovišti (s vedením, kolegy, podřízenými).

Výše uvedené dílčí kategorie spokojenosti významně souvisí s motivačními faktory, které povzbuzují zaměstnance vykonávat svou práci. Mnohé z nich, jako je plat, povýšení, dohled a další, představují řízené (kontrolované) motivátory. Ostatní, jako vztahy se spolupracovníky a povaha práce, poukazují na motivace, které by mohly být autonomnější (Deci, Ryan, 2000). Tuto myšlenku podporuje také Herzbergerova dvoufaktorová teorie, která tvrdí, že spokojenost s prací závisí na působení vnitřních motivujících faktorů, zatímco nespokojenost s prací může být vyvolána absencí hygienických faktorů (Depoo a kol., 2021). Propojení mezi pracovní spokojeností a motivací zaměstnanců je tedy jasné a objektivně užitečné pro vlastní výzkum v této práci.

Moderní výzkum spojuje růst spokojenosti zaměstnanců s řízením pomocí úkolů (angl. Management by objectives). Manažeři široce přijímají stanovování cílů jako prostředek ke zlepšení a udržení výkonu (Lunenburg, 2011, s. 1). Na základě stovek studií je hlavním zjištěním to, že jednotlivci, kterým jsou poskytnuty konkrétní, obtížné, ale dosažitelné cíle, dosahují lepších výsledků než ti, kterým jsou dány snadné, nespecifické nebo žádné cíle. Zároveň však musí mít jednotlivci dostatečné schopnosti, přijímat cíle a dostávat zpětnou vazbu související s výkonem, což jsou hlavní východiska teorie cílů dle Locke a Lathama (Lunenburg, 2011, s. 1).

Studie Islami, Mulollo, Mustafa (2018, s. 106) dospěla k závěru, že s nárůstem používání technik, jako jsou: předem stanovené cíle, jasná definice výsledků, stanovení standardů pro kontrolu, účast zaměstnanců v diskusích, dojde ke zvýšení úrovně spokojenosti zaměstnanců.

I když spokojenost s prací neměří přímo pracovní výkon, je užitečným měřítkem vztahu vedoucího a podřízeného, protože poskytuje pohled na psychickou pohodu zaměstnanců (Wright, 2000). I když není cílem této práce přímo měřit spokojenost, je jasné, že měření tohoto ukazatele má spojení s motivací a výkonností zaměstnanců, což přímo naplňuje hlavní cíl této práce probíraný v části 2.1.

3.3.3 Oddanost a angažovanost

Pojem angažovanost má kořeny ve francouzštině – slovo „engager“ v překladu znamená „zavázat se, přimět“, popř. jiné francouzské slovo „engagé“ znamená „zapojený“. Původně se používal pro označení aktivity, iniciativy lidí, zapojených do veřejně prospěšných, politických činností (Vodáková, 2017). Dnes je diskutována otázka zajištění angažovanosti lidí i ve firmách, z hlediska jejich oddanosti, věrnosti vůči firmě. Poprvé byl pojem angažovanost v práci popsán profesorem na Bostonské univerzitě Williamem Kahnem v roce 1990. Podle Kahna „*k osobní angažovanosti dochází v momentě, kdy zaměstnanec zažívá soulad mezi jeho „já“ a pracovní rolí.*“ (Pacínová, 2021). Dle Schaufeli a Bakker (2004) je pracovní angažovanost energií, oddaností a pohlcením (zaujetím, angl. flow).

V roce 2003 společnost Taylor Nelson Sofres uskutečnila výzkum loajality a oddanosti zaměstnanců v nejvyspělejších zemích světa. Výsledky tohoto výzkumu naznačily, že

tradiční ukazatel spokojenosti s prací již není dostatečným vysvětlením pro chování pracovníků v určitých situacích a neposkytuje spolehlivou odpověď na otázku, proč lidé opouštějí firmy. Výzkumníci nakombinovali dva ukazatele – oddanost k práci a oddanost k firmě a zjistily, že v zásadě existují čtyři typy pracovníků, kteří se liší ve svém výkonu, motivaci, postojům vůči firmě a práci apod. (Ekonom.cz, 2003):

- neangažovaní pracovníci – nezajímají se o formu vůbec a nemají dobrý vztah k práci. Mohou činit problémy pro firmu a někdy je vhodná změna jejich pracovního zařazení,
- pracovníci orientovaní na kariéru, ale nejsou angažovaní vůči firmě. Mají vysoký výkon, ale v případě lepší pracovní nabídky firmu opouští,
- pracovníci orientovaní na společnost, kteří však nemají vážný vztah ke své práci. Pro ně je také někdy vhodná změna pracovního zařazení,
- tahouni – jsou oddaní své práci a jsou loajální vůči firmě. Nejsilnější pracovní zdroj firmy.

Stupeň motivace personálu a jeho angažovanost vůči organizaci je považována za důležitou podmínku pro dosažení cílů oddělení a organizace jako celku (Magomedbekov, Ramazanova, Gadzhualiev, 2019). Angažovanost zaměstnanců je jedním z hlavních faktorů úspěšného růstu výkonu a tržeb, protože zaměstnanci poskytují služby a spojují se se zákazníky (Almaamari, 2020, s. 1195). Manažer může najímat lidi, platit jim vysoké mzdy, ale i tak se zaměstnanec nemusí být oddaný své firmě, nemusí si vyvinout angažovanost vůči organizaci. Výzkum (Stolyarova, 2020) ukázal, že zejména sociálně-psychologické metody motivace mají vysoký význam pro formování oddanosti a angažovanosti pracovníků ve firmě. Dle Maslachové a Leitera jsou šest klíčových oblastí, které mohou být zdrojem angažovanosti zaměstnance: pracovní zátěž, kontrola, odměny, komunita, spravedlnost a hodnoty. Tyto oblasti také mají mnoho společného s motivačními faktory, a proto lze tvrdit, že vhodný motivační systém ve firmě může přispět k vyšší angažovanosti pracovníků.

4 Praktická část

Praktická část práce obsahuje charakteristiku vybrané mezinárodní firmy, která podniká v oblasti moderních technologií a může být považována za jednoho z předních a nejatraktivnějších zaměstnavatelů v ČR a jiných evropských zemích. Podstatnou součástí kapitoly je prezentace a analýza výsledků primárního šetření, provedeného za použití metody dotazníkového šetření. Osobní zkušenosti a neřízené rozhovory s personálem a manažery společnosti jsou použity pro zpracování této části práce, jelikož i jako východisko pro tvorbu ankety pro pracovníky.

4.1 Charakteristika společnosti XYZ

Společnost XYZ je velký mezinárodní podnik, který působí v oblasti technologií a nabízí moderní řešení pro podnikání na jejich cestě k digitální budoucnosti. V České republice je podnik zastoupen společností, která zaměstnává 419 lidí. Pro pražské oddělení společnosti pracuje 321 zaměstnanců.

Posláním společnosti je: umožnit klientům odemknout digitální budoucnost s ekosystémem firmy XYZ. Takže ať už zákazník potřebuje cokoli k transformaci svého podnikání, ovlivňování společnosti, vytváření neviditelných příležitostí – firma má ty správné lidi, znalosti a partnery k dosažení této vize zákazníka. Formulace poslání XYZ, tj. hlavní smysl a účel existence organizace, naznačuje význam lidských zdrojů pro plnění cílů firmy.

Společnost se zaměřuje na vývoj provozních a informačních technologií zejména pro následující obory:

- průmyslová výroba,
- automobilový průmysl a e-mobilita,
- rozvoj měst a regionů,
- stavby, budovy a univerzitní areály,
- energetika – výroba a distribuce energie,
- těžba, ropný průmysl,
- zdravotnictví,
- doprava a logistika.

Celkové tržby společnosti činí 28,4 mil. eur v roce 2022. V roce 2021 očekává značný růst tržeb (32 % meziročně), což bude způsobeno všeobecným růstem cen na trhu a růstem poptávky po moderním službám společnosti.

Cenným zdrojem společnosti, na němž se stává úspěch podnikání, jsou hluboké znalosti odvětví, získané díky mnoholeté praxi a zkušenostem v oboru. Dovednosti pracovníků jsou proto klíčovým faktorem úspěchu podniku. Řízení pracovních zdrojů, jejich spravedlivé odměňování a efektivní motivace, jsou proto pro podnik jednou z výzev.

4.2 Současná personální strategie společnosti XYZ

Kompetentní, motivovaní a odpovědní zaměstnanci jsou jedním z principů personální strategie podniku na mezinárodní úrovni. Firma považuje zaměstnance za klíčový faktor pro udržitelný úspěch firmy ve stále více digitálním světě a pracují v podmínkách, které chrání jejich zdraví a výkon. Každý zaměstnanec je odpovědný za kvalitu své práce a zavazuje se k ochraně životního prostředí a provozní bezpečnosti.

Základem personální politiky podniku na českém trhu je tvorba mladého kolektivu a neformálního pracovního prostředí na všech úrovních organizace. Firma se snaží vybudovat otevřenou komunikaci, která zvýší důvěru a respekt mezi lidmi v kolektivu. Tyto principy mohou dle názoru managementu firmy vytvořit prostor pro plnou realizaci potenciálu pracovníků, jejich kreativitu a vysokou motivaci.

Pracovníkům firmy je nabízen flexibilní benefitový systém. Každý zaměstnanec má k dispozici určitý rozpočet, který může dle vlastních úvah využít na benefity. Tímto způsobem se firma snaží zaručit maximální přizpůsobení výhod potřebám a přáním lidí. Pracovníkům jsou nabízeny také následující výhody:

- příspěvek na stravování,
- 33 dnů volna,
- flexibilní pracovní doba,
- akciový program,
- multisport karta.

4.3 Analýza výsledků dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 106 respondentů, tj. 33 % pracovníků pražského oddělení firmy XYZ.

4.3.1 Základní charakteristika respondentů

Základní informace o respondentech jsou nejprve prezentovány v tabulce níže.

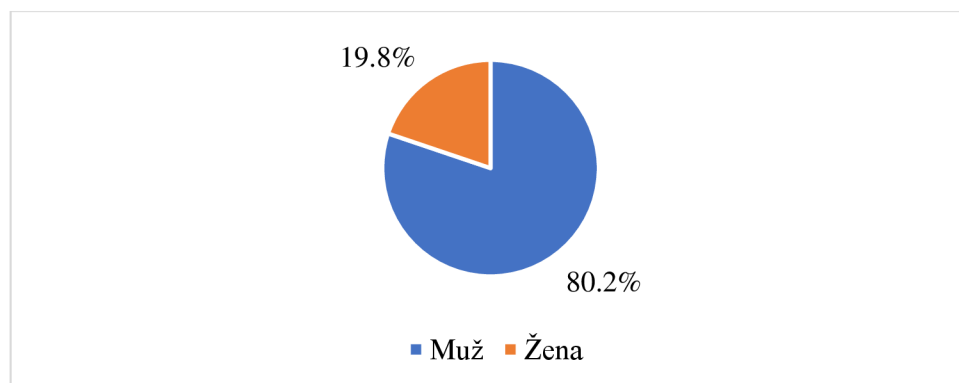
Tabulka 3: Charakteristika respondentů

Pohlaví	Počet osob	Podíl, %
Muž	85	80,2 %
Žena	21	19,8 %
Věk		
Méně než 25 let	16	15,1 %
25-34 let	29	27,4 %
35-44 let	39	36,8 %
45-54 let	12	11,3 %
55-64 let	10	9,4 %
65 nebo více let	0	0,0 %
Délka práce ve firmě		
Méně než 1 rok	26	24,5 %
1-2 let	20	18,9 %
3-4 let	42	39,6 %
5-6 let	14	13,2 %
7 nebo více let	4	3,8 %

Zdroj: vlastní

Struktura respondentů dle pohlaví odpovídá skutečné situaci ve firmě, kde pracují převážně muži. 80,2 % výběrového souboru tvoří muži, 19,8 % - ženy (graf 1).

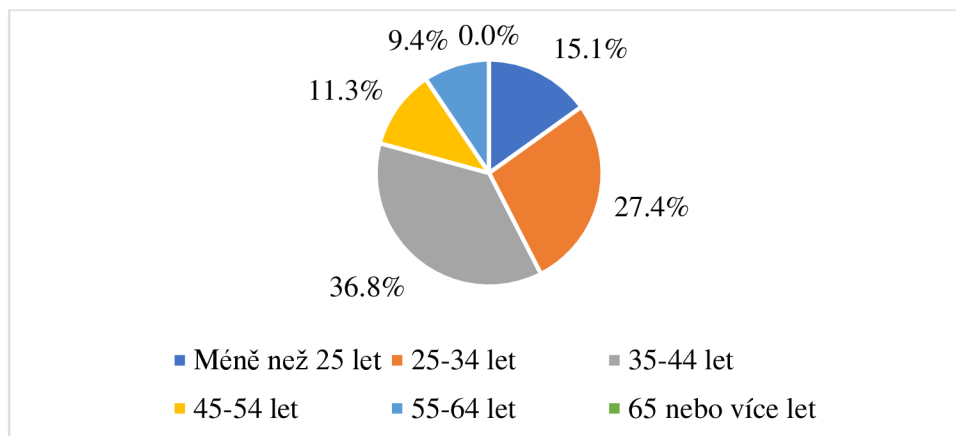
Graf 1: Pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní

Větší část výběrového souboru tvoří lidé ve věku od 35 do 44 let (36,8 %). Dost velkou skupinu představují lidé ve věku 25-34 let (27,4 %). Ostatní věkové skupiny jsou představeny menším počtem osob (graf 2). Tato struktura také odpovídá skutečné situaci ve firmě, kde většina pracovníků je ve věku 30-40 let.

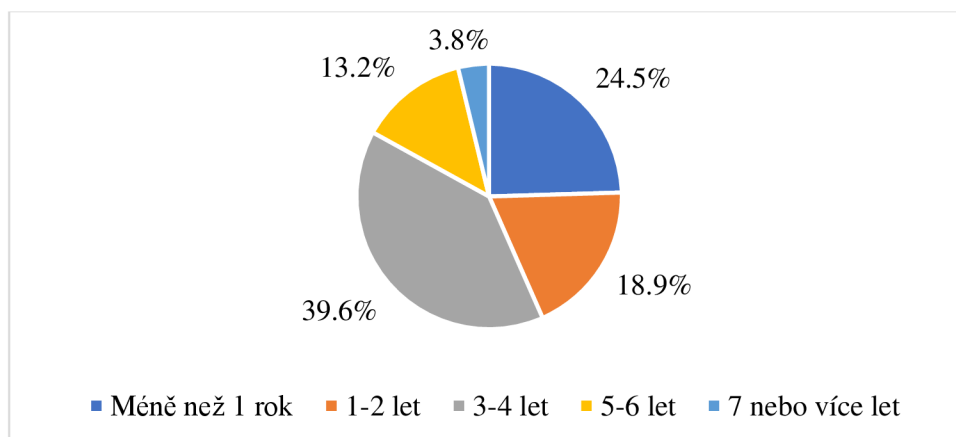
Graf 2: Věk respondentů



Zdroj: vlastní

Z hlediska délky práce ve firmě je struktura respondentů následující: 39,6 % z nich pracuje 3-4 let, 24,5 % - méně než 1 rok, 18,9 % - 1-2 let. Delší dobu ve firmě působí 17 % dotazovaných lidí (graf 3). Z rozhovoru s manažerem firmy XYZ vyplývá, že většina zaměstnanců pracuje ve firmě cca 3 let. Firma však také často přijímá čerstvé absolventy nebo stážisty, proto relativně velké zastoupení osob s kratší dobou zaměstnání je odůvodněné.

Graf 3: Délka práce respondentů ve firmě XYZ



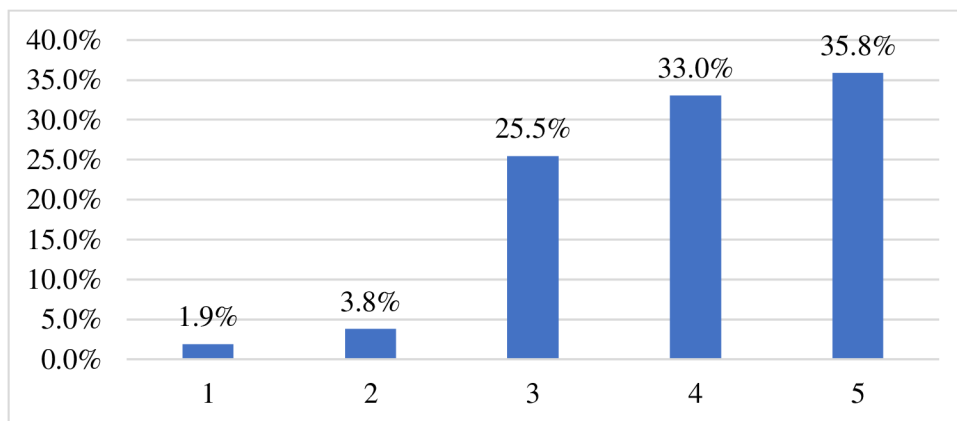
Zdroj: vlastní

4.3.2 Hodnocení spokojenosti respondentů s prací

Spokojenost s prací je zkoumána pomocí dílčích ukazatelů spokojenosti. Nejprve jsou prezentovány výsledky sebehodnocení, které provedli respondenti podle dílčích kritérií. Celkem bylo použito 11 kritérií. K hodnocení byla vždy použita stupnice z 1-5 bodů, kde 5 bodů odpovídá maximální spokojenosti, 1 – nespokojenosti.

Spokojenost s finančním hodnocením práce byla vysoká přibližně u třetiny respondentů. Odpověď „spíše spokojen(a)“ byla uvedena další třetinou respondentů. Všechny výsledky jsou prezentovány pomocí grafu 4.

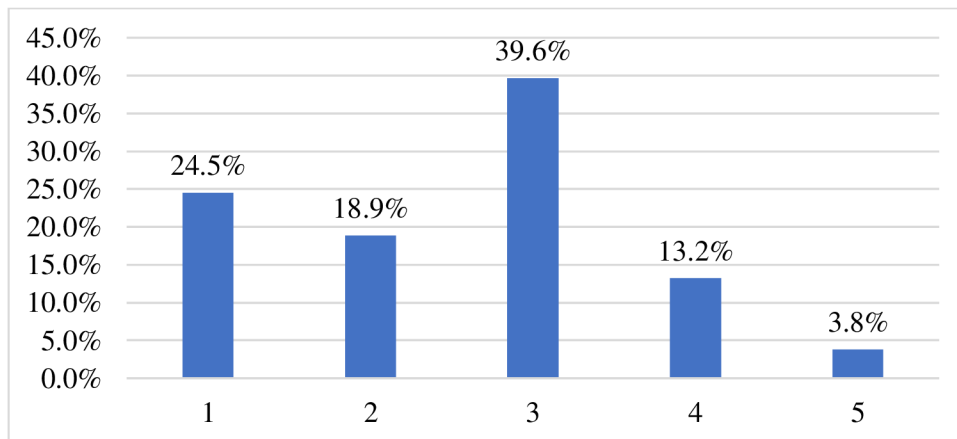
Graf 4: Spokojenost s finančním ohodnocením práce (mzdou nebo platem, systémem odměn)



Zdroj: vlastní

Možnosti kariérního růstu, nabízené ve firmě, byly hodnoceny respondenty jako průměrné nebo spíše neuspokojivé (graf 5).

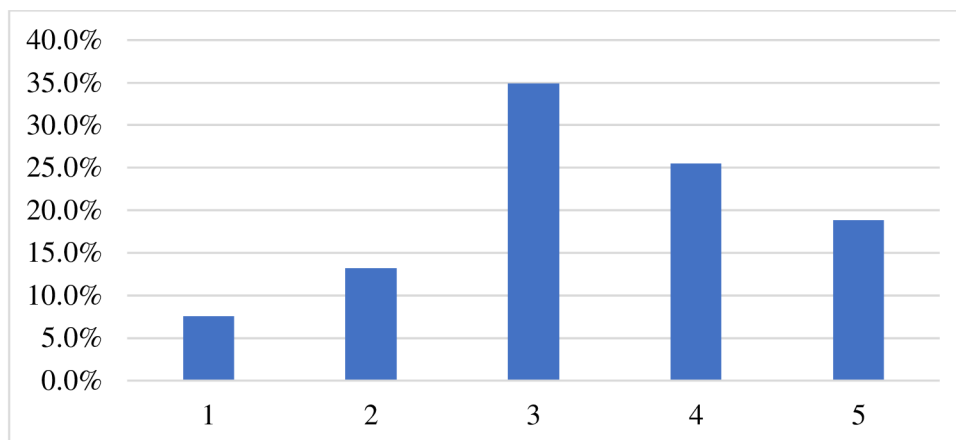
Graf 5: Spokojenost s možnostmi kariérního růstu



Zdroj: vlastní

S možnostmi rozvoje a vzdělávání jsou respondenti spokojeni spíše průměrně (graf 6).

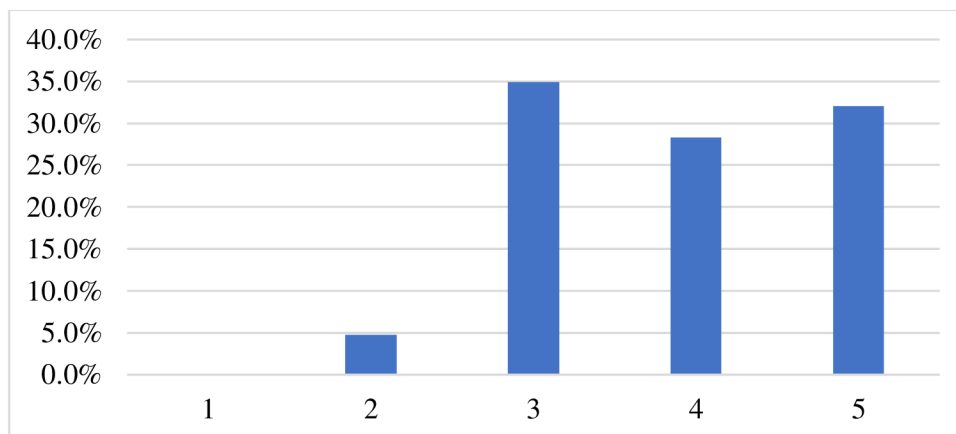
Graf 6: Spokojenost s možnostmi rozvoje a vzdělávání



Zdroj: vlastní

Spokojenost se stylem vedením a celkovým přístupem vedoucích k řízení je průměrně vysoká (graf 7). Většina respondentů si zvolila hodnocení 3 body – průměrná spokojenost.

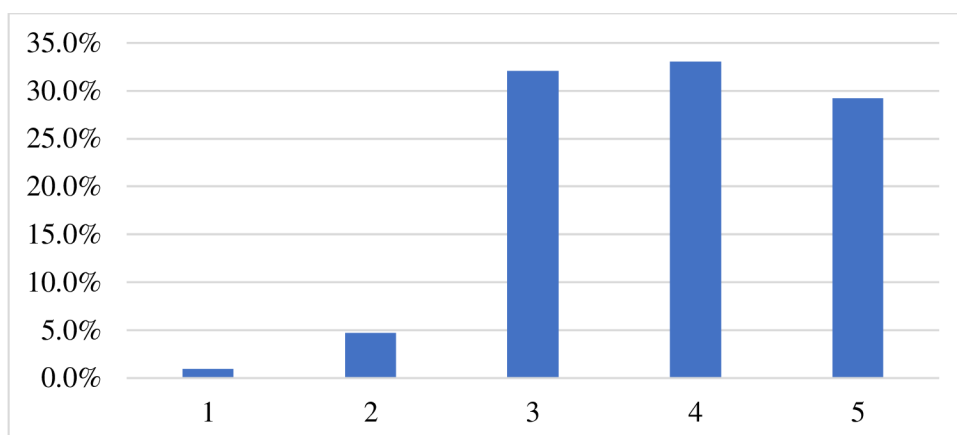
Graf 7: Spokojenost s vedením (styl vedení, přístup vedoucího k řízení)



Zdroj: vlastní

System kontrol a dohledu v práci je dle názoru respondentů průměrně dobrý nebo spíše dobrý (graf 8).

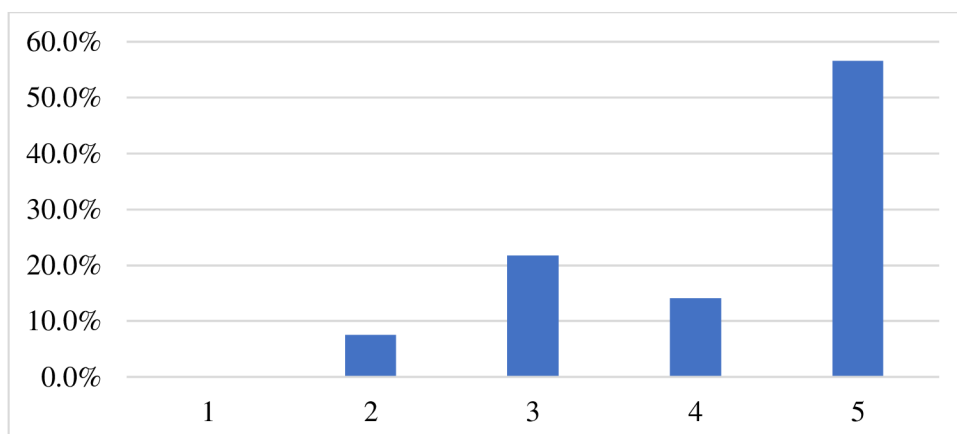
Graf 8: Spokojenost se systémem kontroly a dohledu v práci



Zdroj: vlastní

Spokojenost se zaměstnaneckými benefity je velmi vysoká, což dokládají výsledky, prezentované na grafu 9.

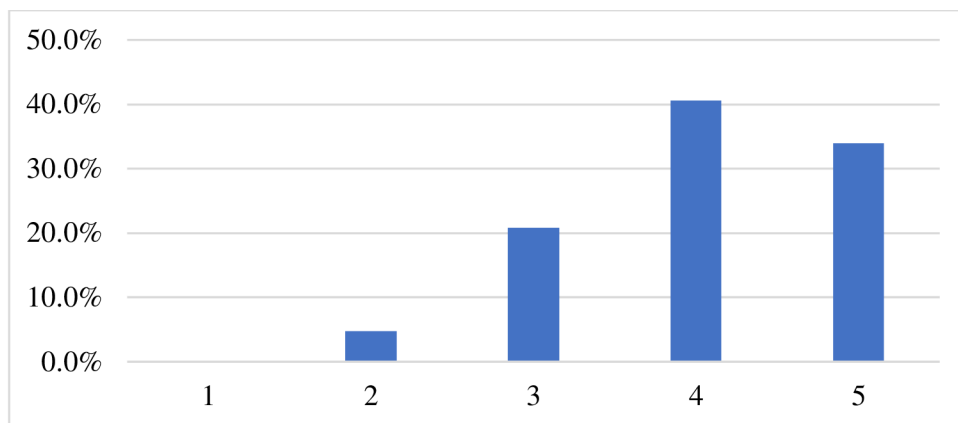
Graf 9: Spokojenost se zaměstnaneckými benefity



Zdroj: vlastní

Spokojenost s pracovními podmínkami je u respondentů spíše vysoká (graf 10).

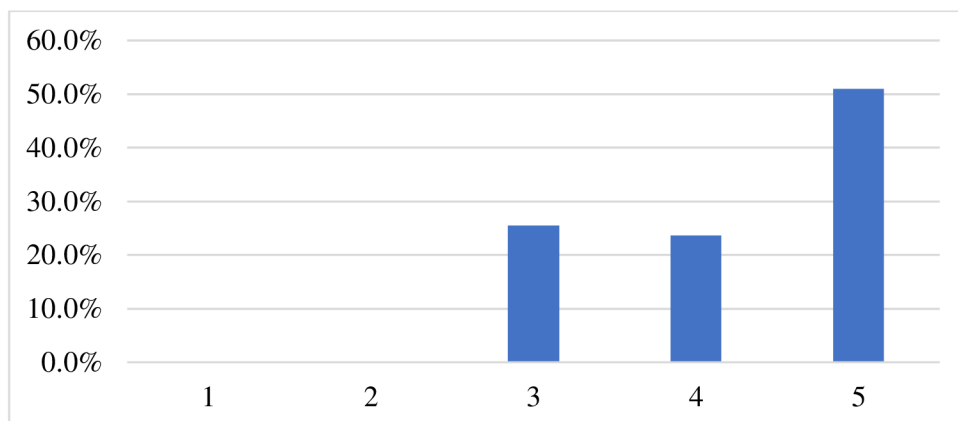
Graf 10: Spokojenost s pracovními podmínkami



Zdroj: vlastní

K charakteru práce nemají respondenti žádné připomínky. Všichni jsou s tím spokojeni nebo spíše spokojeni (graf 11).

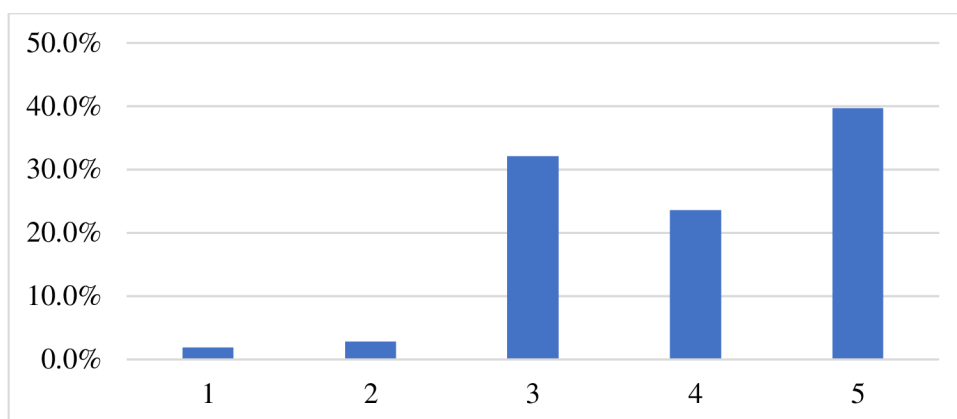
Graf 11: Spokojenost s charakterem práce



Zdroj: vlastní

Spokojenost komunikací s vedením je průměrná a je na značně nižší úrovni než spokojenost v jiných aspektech (graf 12). Problém v této oblasti byl naznačován i v rámci komunikace autorky práce v personálem firmy.

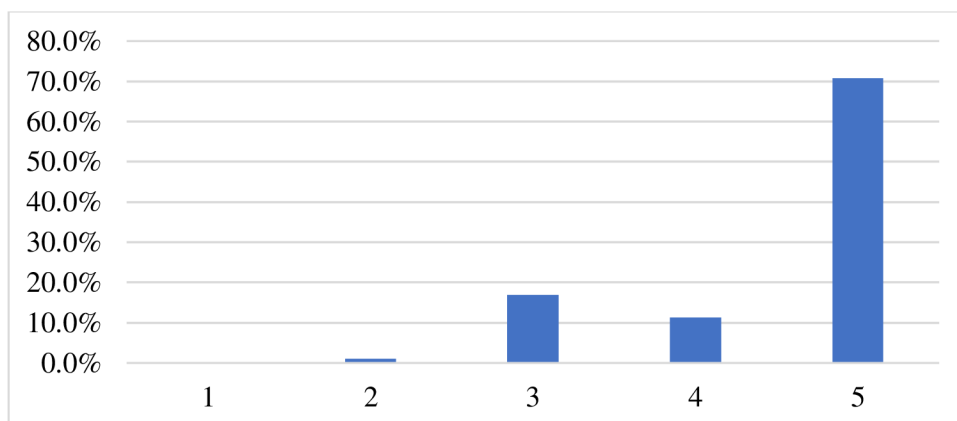
Graf 12: Spokojenost s komunikací na pracovišti – s vedením



Zdroj: vlastní

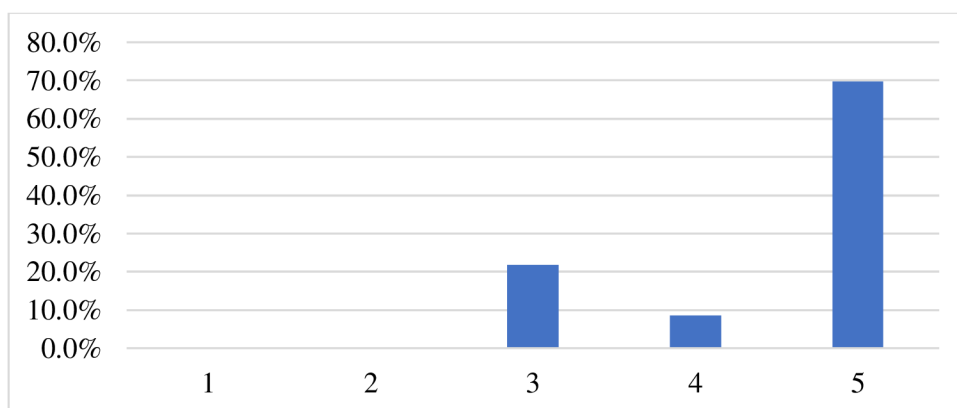
Při porovnání s hodnocením komunikace s vedením je spokojenost s komunikací s kolegy výrazně vyšší (graf 13), stejně jako s komunikací s podřízenými (graf 14).

Graf 13: Spokojenost s komunikací na pracovišti – s kolegy



Zdroj: vlastní

Graf 14: Spokojenost s komunikací na pracovišti – s podřízenými



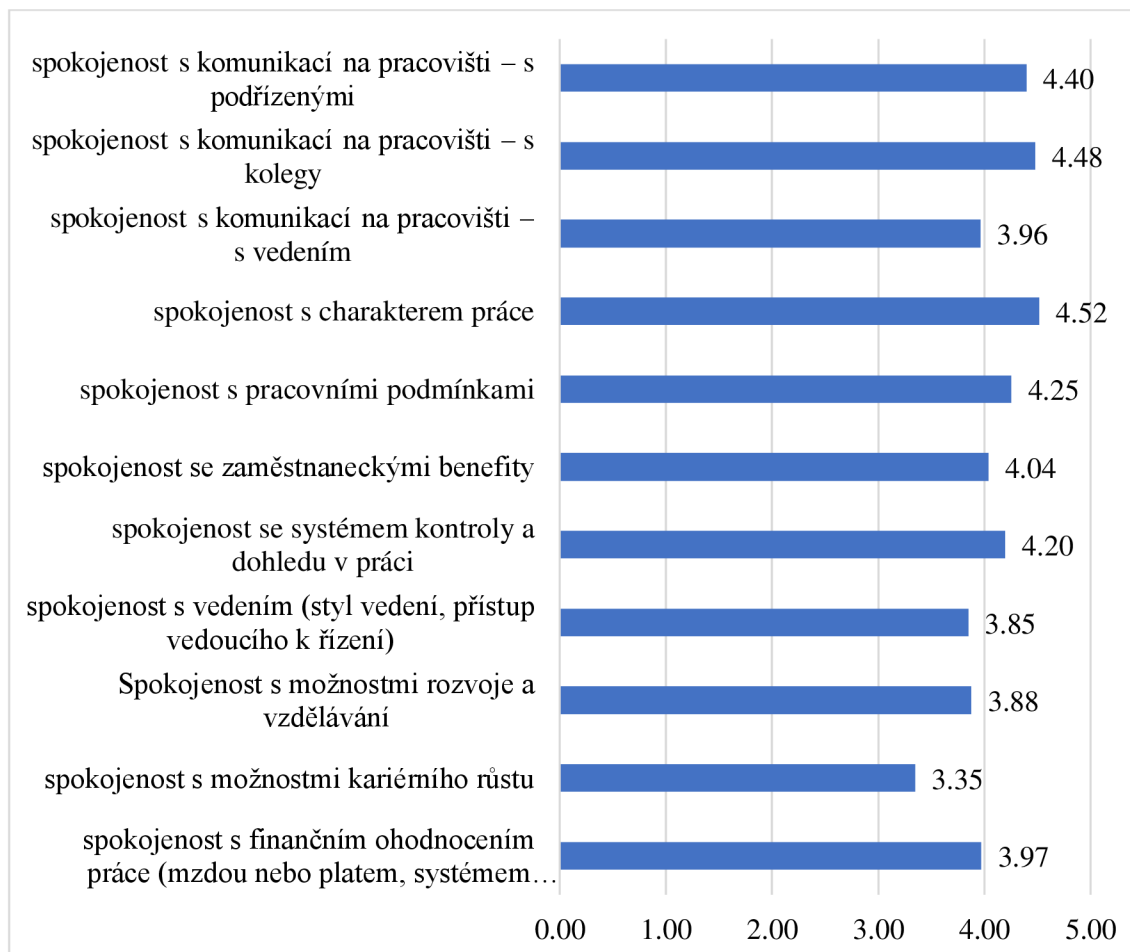
Zdroj: vlastní

Graf 15 prezentuje souhrn hodnocení všech dílčích ukazatelů spokojenosti. Jsou zde použity výpočty průměrných hodnocení jednotlivých kritérií spokojenosti. Žádný z ukazatelů nemá průměrnou hodnotu nižší než 3,35 bodů. Lze však vymezit oblasti, s nimiž respondenti spokojeni relativně méně. Jsou to:

- spokojenost s možnostmi kariérního růstu,
- spokojenost s vedením,
- spokojenost s komunikací s vedením na pracovišti.

To znamená, že zejména tyto oblasti vyžadují vylepšení.

Graf 15: Průměrné hodnocení dílčích ukazatelů spokojenosti s prací



Zdroj: vlastní

Celková spokojenost s prací je vypočítána jako aritmetický průměr všech dílčích ukazatelů spokojenosti a činí 4,1, což odpovídá odpovědi „spíše spokojen(a)“.

4.3.3 Motivátory a motivátory

V dotazníku byl uveden seznam faktorů, které mohou mít motivující účinek na pracovníky. Respondenti si měli z tohoto seznamu vybrat pouze 3 faktory, které jsou podle jejich názoru nejvýznamnější pro jejich motivaci k práci. V tabulce níže jsou uvedeny četnosti – kolik respondentů uvedlo každý z faktorů. Celkový počet respondentů je zde považován za 100 %.

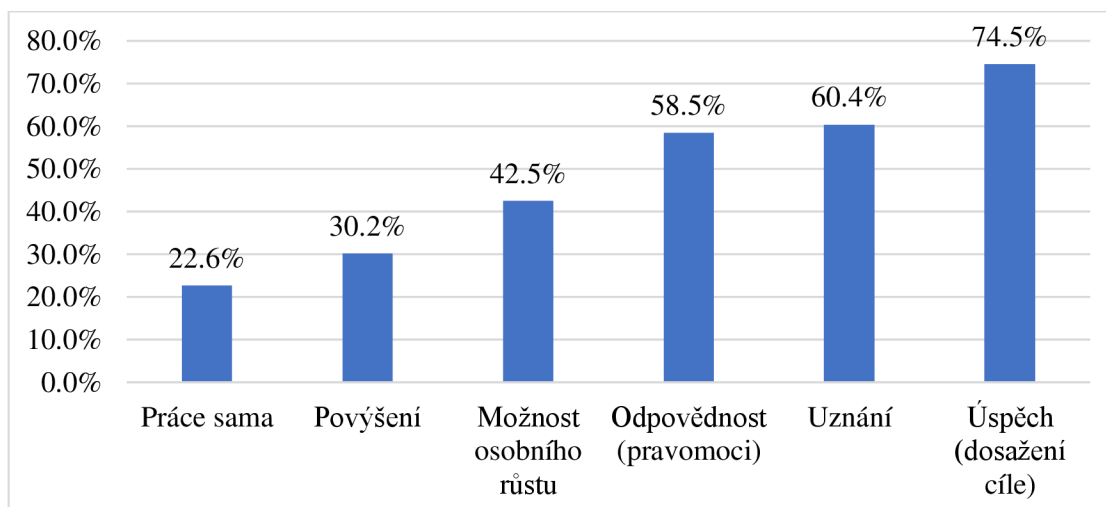
Tabulka 4: Motivátory – hodnocení respondentů

	Absolutní četnosti	Podíl, %
1. Úspěch (dosažení cíle)	79	74,5 %
2. Uznání	64	60,4 %
3. Odpovědnost (pravomoci)	62	58,5 %
4. Možnost osobního růstu	45	42,5 %
5. Povýšení	32	30,2 %
6. Práce sama	24	22,6 %

Zdroj: vlastní

Graf 16 ilustruje relativní četnosti. Nejvýznamnější motivátor je dle názoru respondentů – úspěch. Na druhém místě – uznání, na třetím – odpovědnost. Tyto tři faktory se týkají potřeb na vyšších úrovních pyramidy Maslow. Je důležité, že možnost osobního růstu a povýšení jsou dle názoru respondentů relativně významné faktory. Zjištěná nespokojenost respondentů s možnostmi kariérního růstu ve firmě je proto zejména ohrožující pro vedení a správnou motivaci personálu.

Graf 16: Nejvýznamnější motivátory podle názoru respondentů



Zdroj: vlastní

Dále byl v dotazníku uveden seznam demotivujících faktorů a respondenti si měli z tohoto seznamu vždy vybrat pouze 3 prvky, které jsou osobně pro ně nejdůležitější. Výsledky jsou uvedeny v tabulce 4.

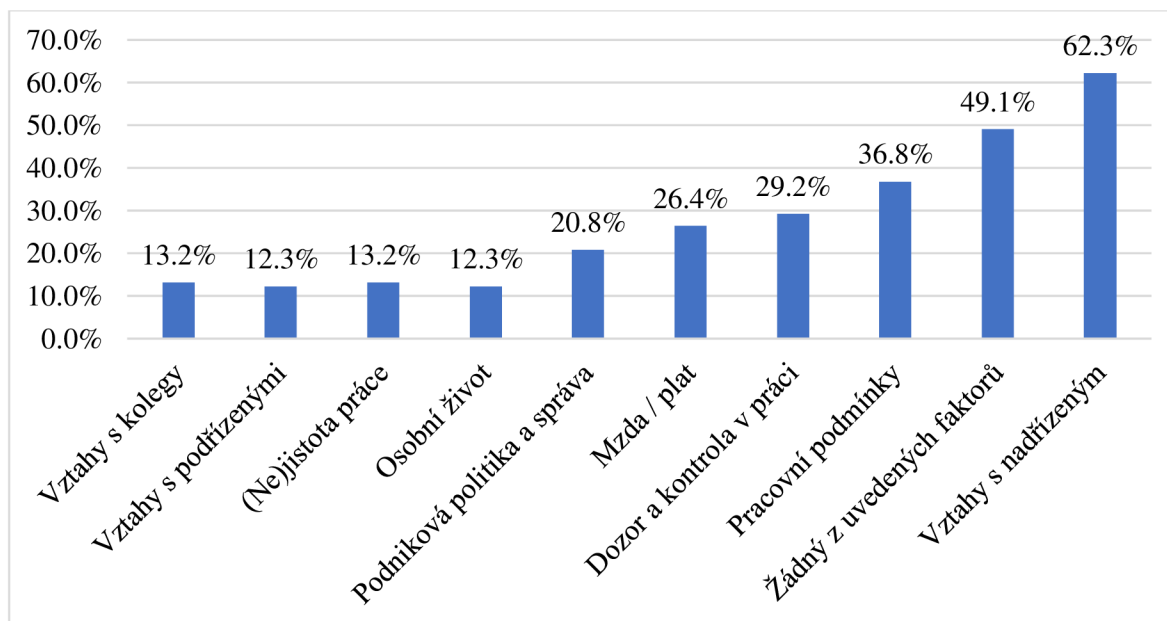
Tabulka 5: Demotivátory – hodnocení respondentů

	Absolutní četnosti	Podíl, %
1. Vztahy s nadřízeným	66	62,3 %
2. Žádný z uvedených faktorů	52	49,1 %
3. Pracovní podmínky	39	36,8 %
4. Dozor a kontrola v práci	31	29,2 %
5. Mzda / plat	28	26,4 %
6. Podniková politika a správa	22	20,8 %
7. Osobní život	13	12,3 %
8. (Ne)jistota práce	14	13,2 %
9. Vztahy s podřízenými	13	12,3 %
10. Vztahy s kolegy	14	13,2 %

Zdroj: vlastní

Graf 17 znázorňuje demotivátory, seřazené podle významu pro respondenty. Je patrné, že vztahy s nadřízeným mohou negativně působit na motivaci 62,3 % respondentů. Ostatní uvedené faktory nemají tak jednoznačný vliv na všechny respondenty. Pracovní podmínky mohou být demotivátorem pro 36,8 % respondentů, dozor a kontrola v práci – pro 29,2 %, mzda/plat – pro 26,4 %.

Graf 17: Nejvýznamnější demotivátory podle názoru respondentů



Zdroj: vlastní

4.3.4 Motivace a výkon

V této části jsou prezentovány výsledky odpovědí na další otázky, týkající se motivace a výkonu pracovníků. Polovina respondentů uvedla, že zvládání úkolů v práci je pro nich snadné. Další třetina respondentů uvedla, že je zvládání úkolů spíše snadné. Četnosti všech odpovědí ve vztahu k hodnocení náročnosti úkolů jsou uvedeny v tabulce níže.

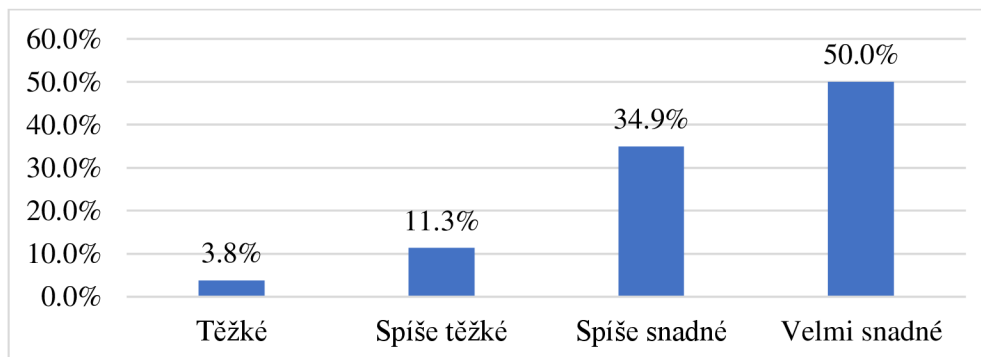
Tabulka 6: Jak náročné jsou pracovní úkoly podle názorů respondentů

Zvládání úkolů v práci je pro mě:	Absolutní četnosti	Podíl, %
Těžké	4	3,8 %
Spíše těžké	12	11,3 %
Spíše snadné	37	34,9 %
Velmi snadné	53	50,0 %

Zdroj: vlastní

Získané výsledky naznačují dost dobrou situaci ve firmě, protože úkoly jsou přizpůsobeny dle náročnosti schopnostem pracovníků. Přibližně 15 % dotazovaných pracovníků vnímají své úkoly jako těžké nebo spíše těžké (graf 18).

Graf 18: Jak náročné jsou pracovní úkoly podle názorů respondentů



Zdroj: vlastní

Jedním z kritérií výkonu pracovníků je včasnost plnění úkolů. Vzhledem k různorodosti činností, které plní dotazovaní zaměstnanci, nelze použít společné měřítko včasnosti. V tabulce 7 jsou uvedeny výsledky sebehodnocení respondentů. Vzhledem k tomu, že byl průzkum anonymní, lze se domnívat, že výsledky jsou pravdivé. Více než polovina respondentů (61,3 %) uvedla, že vždy plní své úkoly včas. Přibližně pětina respondentů uvedla, že často je také v tom úspěšná a dokončuje úkoly včasně. 17 % respondentů uvedlo, že dokončují úkoly se zpožděním občas nebo často.

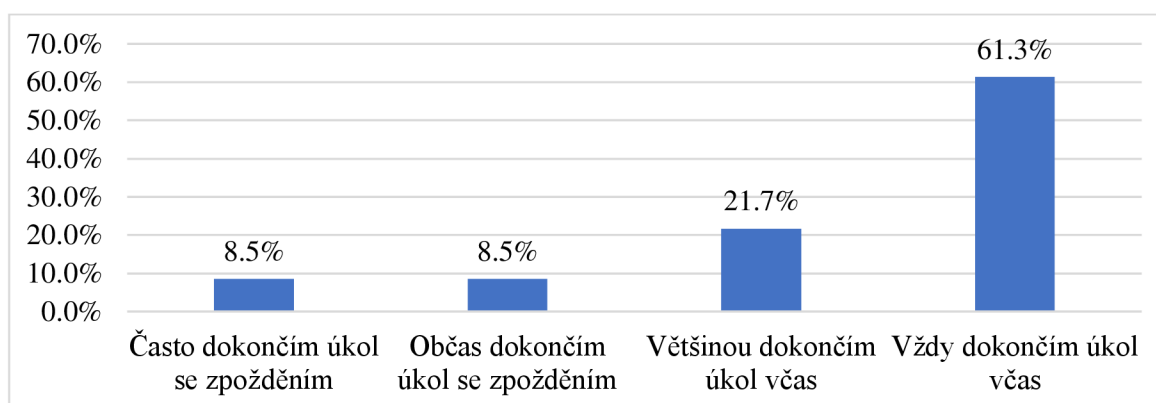
Tabulka 7: Zda respondenti dodržují termíny při plnění úkolů v práci

Jak dodržujete termíny, stanovené pro plnění úkolů v práci?	Absolutní četnosti	Podíl, %
Často dokončím úkol se zpožděním	9	8,5%
Občas dokončím úkol se zpožděním	9	8,5%
Většinou dokončím úkol včas	23	21,7%
Vždy dokončím úkol včas	65	61,3%

Zdroj: vlastní

Výsledky jsou znázorněny pomocí grafu 19.

Graf 19: Zda respondenti dodržují termíny při plnění úkolů v práci



Zdroj: vlastní

Vysoká motivace pracovníků k plnění složitých úkolů je dobrým signálem, který umožňuje manažerům svěřovat náročnější aktivity svým podřízeným a pomáhá firmě růst. Z výsledků průzkumu (tabulka 8, graf 20) vyplývá, že mnozí dotazovaní zaměstnanci jsou připraveni k přijetí náročnějších úkolů. 86 % z nich uvedlo, že rád nebo spíše rád řeší složité věci v práci. Pouze 14 % respondentů uvedlo, že preferuje méně náročné, jednoduché úkoly a vyhýbá se složitým úkolům.

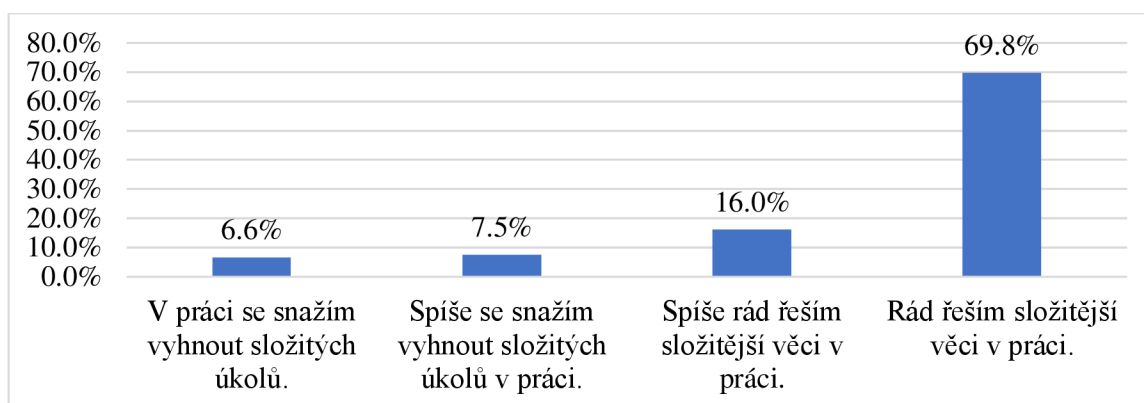
Tabulka 8: Motivace respondentů k plnění složitých úkolů v práci

Do jaké míry souhlasíte s následujícím výrokem:	Absolutní četnosti	Podíl, %
V práci se snažím vyhnout složitých úkolů.	7	6,6%
Spíše se snažím vyhnout složitých úkolů v práci.	8	7,5%
Spíše rád řeším složitější věci v práci.	17	16,0%
Rád řeším složitější věci v práci.	74	69,8%

Zdroj: vlastní

Graf 20 ilustruje výsledky hodnocení motivace zaměstnanců k plnění složitých úkolů.

Graf 20: Motivace respondentů k plnění složitých úkolů v práci



Zdroj: vlastní

Odměna je důležitým faktorem motivace a prvotním důvodem práce jedinců. Absolutní výše odměny nemá dobrou vypovídací schopnost. Pro někoho je daná výše odměny přijatelná, pro někoho je nadprůměrná, pro dalšího – nedostačující. Je důležité proto zjistit subjektivní vnímání výše odměny pracovníků. Východiskem pro posouzení je porovnání spravedlnosti odměny s vynaloženými úsilí. Výsledky odpovědí respondentů na otázku jsou uvedeny v tabulce 9: „Co si myslíte o spravedlnosti odměňování ve Vaší práci? Jsou Vaše investice do práce (úsilí, dovednosti, čas) vyrovnávány zisky (mzdou, platem, bonusy apod.)?“ 60,4 % uvedli, že jejich odměna v práci je spíše spravedlivá. Pouze 16 % respondentů rozhodně souhlasí s tím, že jsou zcela spravedlivě odměňováni v práci. Ostatní respondentů (celkem 23,6 %) uvedli, že nejsou spravedlivě odměňováni v práci.

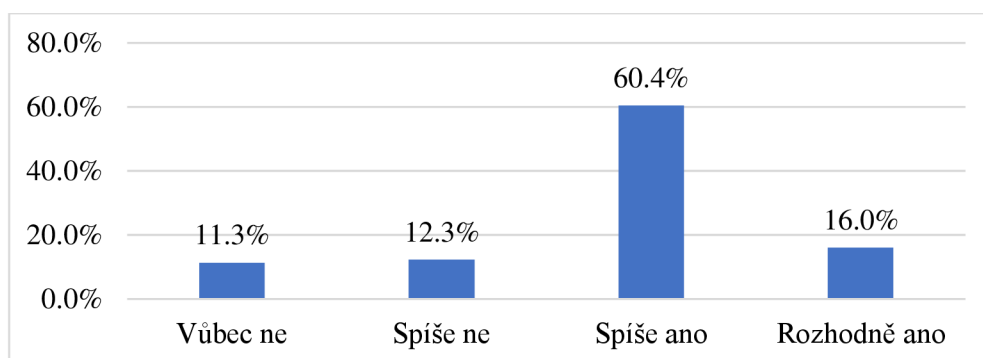
Tabulka 9: Názory respondentů na spravedlnost odměňování jejich práce

Co si myslíte o spravedlnosti odměňování ve Vaší práci? Jsou Vaše investice do práce (úsilí, dovednosti, čas) vyrovnávány zisky (mzdou, platem, bonusy apod.)?	Absolutní četnosti	Podíl, %
Vůbec ne	12	11,3%
Spíše ne	13	12,3%
Spíše ano	64	60,4%
Rozhodně ano	17	16,0%

Zdroj: vlastní

Subjektivní vnímání odměny jako nespravedlivé, nedopovídající vynaloženým úsilím, může být faktorem růstu zájmu pracovníka vyhledávat nové zaměstnání. Management firmy XYZ by měl věnovat pozornost systému odměňování. Výsledky posouzení spravedlnosti odměny jsou znázorněny pomocí grafu 21.

Graf 21: Názory respondentů na spravedlnost odměňování jejich práce



Zdroj: vlastní

Manažer může (ale nemusí) být vůdcem a lídrem v práci. Dobrý manažer inspiruje svůj tým k lepší práci, kreativě, vyššímu výkonu, včasnosti plnění úkolů, iniciativě atd. Z výsledků šetření vyplývá, že manažeři firmy XYZ neplní tuto funkci dostatečně dobře. Více než polovina respondentů uvedla, že jejich vedoucí neinspiruje je k lepší práci a výkonu. Přibližně 44 % respondentů se domnívají, že jejich vedoucí je schopen/schopna inspirovat je v práci. Výsledky jsou uvedeny v tabulce 10.

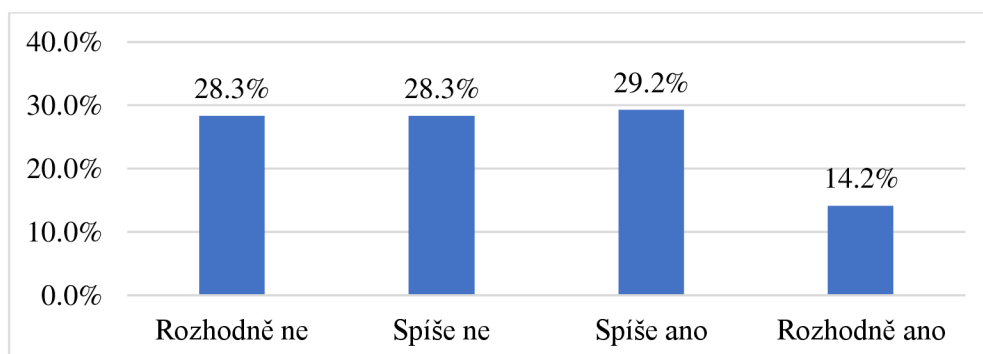
Tabulka 10: Názory respondentů na to, jak jejich vedoucí inspiruje jich k lepší práci a výkonu

Můj vedoucí inspiruje mě k lepší práci a výkonu:	Absolutní četnosti	Podíl, %
Rozhodně ne	30	28,3%
Spíše ne	30	28,3%
Spíše ano	31	29,2%
Rozhodně ano	15	14,2%

Zdroj: vlastní

Z grafu 22 je dobře vidět, že výsledky hodnocení schopnosti manažerů inspirovat své pracovníky jsou neuspokojivé.

Graf 22: Názory respondentů na to, jak jejich vedoucí inspiruje jich k lepší práci a výkonu



Zdroj: vlastní

Další otázka umožnila zhodnotit, jak dobře jsou vybudovány týmy ve firmě. Dobrý tým má motivující efekt na své členy nebo případně i na jiné týmy. Z výsledků průzkumu vyplývá, že týmy ve firmě XYY jsou většinou schopny motivovat své členy k práci. Výsledky, uvedené v tabulce 11, dokládají tuto skutečnost.

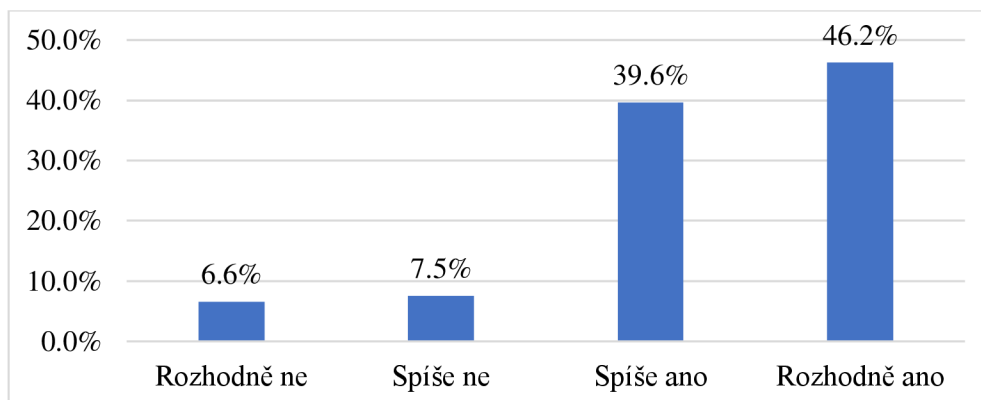
Tabulka 11: Názory respondentů na to, jak jejich tým motivuje je k práci

Můj tým motivuje mě k práci:	Absolutní četnosti	Podíl, %
Rozhodně ne	7	6,6%
Spíše ne	8	7,5%
Spíše ano	42	39,6%
Rozhodně ano	49	46,2%

Zdroj: vlastní

Pouze 14,1 % respondentů uvedli, že jejich týmy nejsou schopny nebo spíše neschopny motivovat je k práci (graf 23). Stávající vztahy uvnitř týmu lze hodnotit jako určitou silnou stránku firmy.

Graf 23: Názory respondentů na to, jak jejich tým motivuje je k práci



Zdroj: vlastní

V rámci šetření byla využita příležitost zjistit názory pracovníků na to, jaké nové prvky benefičního systému by ve firmě uvítali. Ze seznamu benefitů si respondenti vybírali maximálně 3 prvky, které mají nejvyšší motivující efekt pro jejich práci. Výsledky hodnocení benefitů jsou prezentovány v tabulce 12.

Tabulka 12: Posouzení vhodnosti dalších benefitů v práci

Co by Vás motivovalo k lepšímu výkonu v práci? (vyberte si max. 3 odpovědi)	Absolutní četnosti	Podíl, %
Firma poskytuje další techniku k osobnímu použití – např. iPad, hodinky, monitor (v hodnotě do 30 tis. Kč)	48	45,3%
Možnost zahraniční stáže (2-4 týdny)	78	73,6%
Vzdělávací kurz na vlastní výběr (např. půlroční jazykový nebo rekvalifikační kurz)	35	33,0%
Příspěvek na letenky na dovolenou	22	20,8%
Dny volna navíc	30	28,3%
Homeoffice, flexibilní pracovní doba	72	67,9%
Přemístění do jiného týmu / oddělení v rámci firmy	21	19,8%

Zdroj: vlastní

Pro lepší přehlednost jsou vybrané benefity seřazeny od nejatraktivnějšího k nejméně zajímavého podle názoru respondentů (graf 24).

Zahraniční stáže by jednoznačně měly být součástí systému motivace a odměňování pracovníků ve zkoumané firmě, protože jsou atraktivním benefitem pro 73,6 % dotazovaných respondentů.

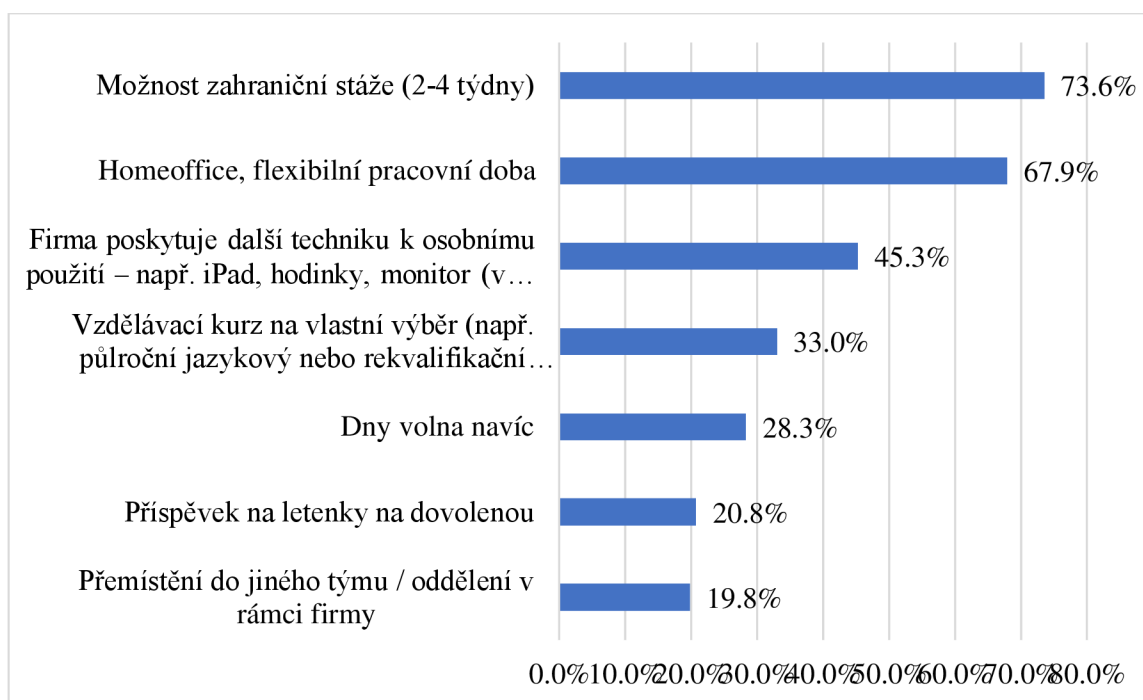
Homeoffice a flexibilní pracovní doba se stávají oblíbenými benefity v poslední době ve všech moderních firmách a tento trend lze identifikovat i ve firmě XYZ. Byly si vybrány 67,9 % respondentů.

Další firemní technika pro osobní použití je benefitem, který poptává necelá polovina respondentů (45,3 %).

Vzdělávací kurzy na výběr jsou poptávány třetinou výběrového souboru a proto jsou hodnoceny jako průměrně zajímavé benefity. Méně zajímavé jsou pro respondenty překvapivě i dny volna navíc. Další benefit, související s dovolenou – příspěvky na letenky a pobyty je také z pohledu respondentů méně zajímavý.

Přemístění do jiného týmu nebo oddělení ve firmě s cílem rozšíření svých dovedností a získání nových zkušeností je respondenty téměř nepoptáváno. Lze to spojit se silnými vazbami uvnitř týmů, které dle výsledku průzkumu mají vysoce motivující efekt pro práci respondentů.

Graf 24: Posouzení vhodnosti dalších benefitů v práci



Zdroj: vlastní

Míra pravděpodobné fluktuace pracovníků byla zhodnocena na konci dotazníku. 63,2 % respondentů uvedlo, že se chystají pracovat pro firmu XYZ v blízké budoucnosti. Velký počet respondentů (23 osoby, 21,7 %) uvedl, že mají v plánu změnu zaměstnavatele, ale zatím nevyhledávají práci aktivně. 8,5 % respondentů mají v plánu změnit zaměstnání a aktivně hledá práci.

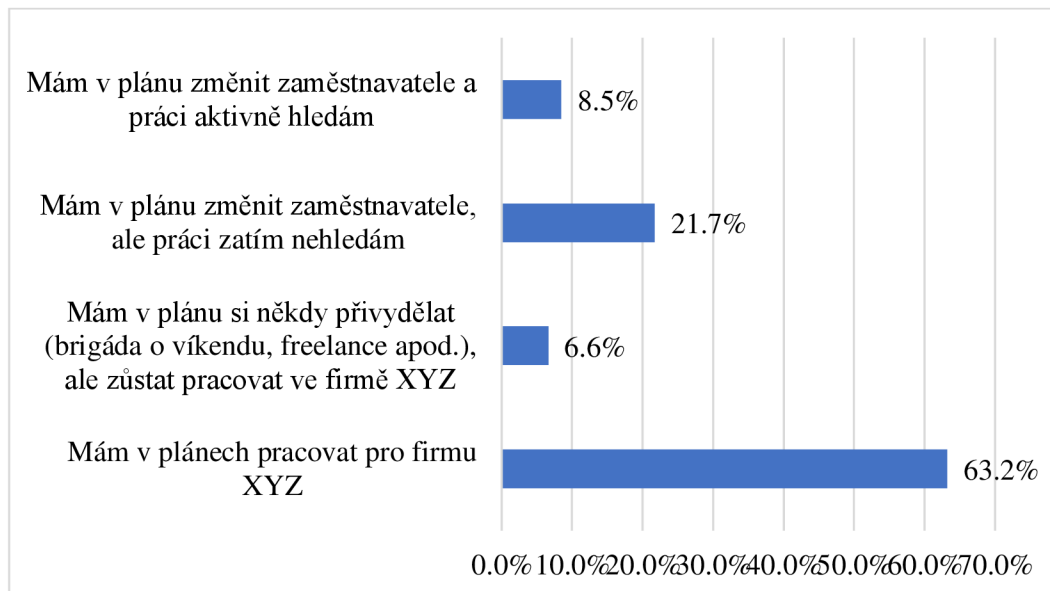
Tabulka 13: Plány respondentů do budoucna – ve vztahu k práci

Jaké máte plány do budoucna ve vztahu k práci?	Absolutní četnosti	Podíl, %
Mám v plánech pracovat pro firmu XYZ	67	63,2%
Mám v plánu si někdy přivydělat (brigáda o víkend, freelance apod.), ale zůstat pracovat ve firmě XYZ	7	6,6%
Mám v plánu změnit zaměstnavatele, ale práci zatím nehledám	23	21,7%
Mám v plánu změnit zaměstnavatele a práci aktivně hledám	9	8,5%

Zdroj: vlastní

Výsledky jsou znázorněny pomocí grafu 25. Jsou to velmi neuspokojivé výsledky, které poukazují na hrozbu vysoké fluktuace pracovníků. Vylepšení systému motivace a odměny ve firmě může tuto hrozbu snížit.

Graf 25: Plány respondentů do budoucna – ve vztahu k práci



Zdroj: vlastní

5 Výsledky a diskuse

V této části je provedeno testování hypotéz, stanovených na začátku práce. Dále je uvedeno shrnutí hlavních zjištění provedeného průzkum. Nakonec jsou vymezeny oblasti, které je třeba vylepšit prostřednictvím uvedených návrhů v systému motivace a odměňování.

5.1 Testování hypotéz

Celkem bylo stanoveno 2 hypotézy. Jsou formulovány nulové a alternativní hypotézy. Následně jsou shromážděna data, potřebná k testování, a aplikovány vybrané statistické testy.

5.1.1 Hypotéza č. 1, o motivaci k plnění složitých úkolů

H1: Respondenti, kteří si myslí, že jsou spravedlivě odměňováni v práci, jsou více motivováni k plnění složitých úkolů, než respondenti, kteří si myslí, že jejich investice do práce nejsou vyrovnávány zisky.

H0: Respondenti, kteří si myslí, že jsou spravedlivě odměňováni v práci, jsou stejně motivováni k plnění složitých úkolů, jako respondenti, kteří si myslí, že jejich investice do práce nejsou vyrovnávány zisky.

H_A: Respondenti, kteří si myslí, že jsou spravedlivě odměňováni v práci, jsou odlišně motivováni k plnění složitých úkolů, jako respondenti, kteří si myslí, že jejich investice do práce nejsou vyrovnávány zisky.

Odpovědi respondentů na otázku č. 6 o úrovni motivace k plnění složitých úkolů jsou rozděleny podle toho, jaké subjektivně vnímají spravedlnost odměňování v jejich práci. Je sestavena kontingenční tabulka.

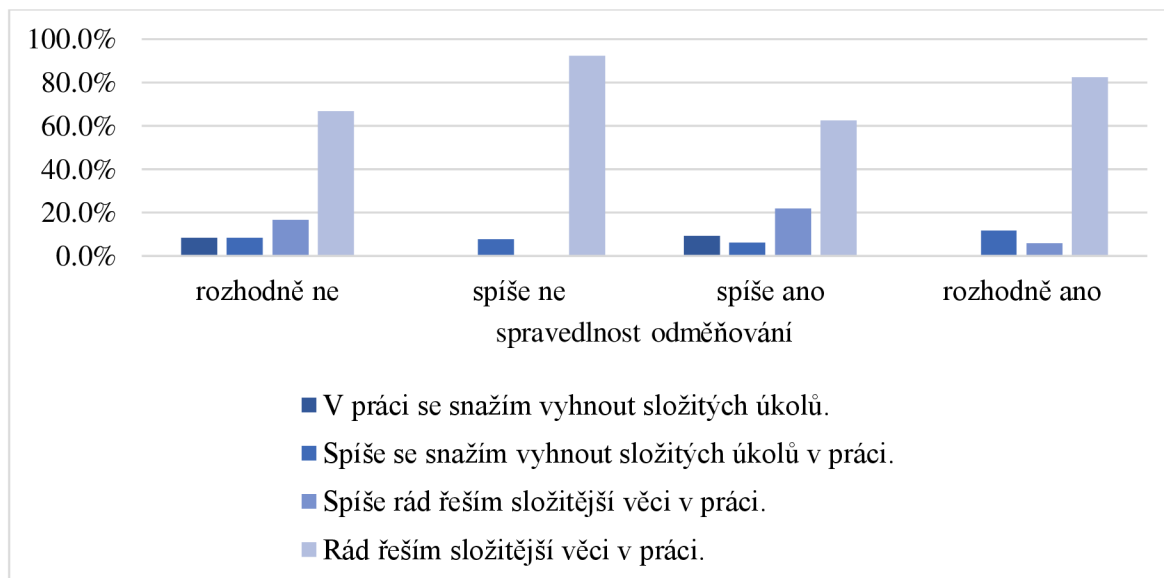
Tabulka 14: Kontingenční tabulka odpovědi pro testování H1

		Rád řeším složitější úkoly v práci				
		1	2	3	4	
Spravedlivě odměňován(a)?		rozhodně ne	spíše ne	spíše ano	rozhodně ano	celkem
<i>Absolutní četnosti</i>						
1	rozhodně ne	1	1	2	8	12
2	spíše ne	0	1	0	12	13
3	spíše ano	6	4	14	40	64
4	rozhodně ano	0	2	1	14	17
celkem		7	8	17	74	106
<i>Relativní četnosti</i>						
1	rozhodně ne	8,3 %	8,3 %	16,7 %	66,7 %	100 %
2	spíše ne	0,0 %	7,7 %	0,0 %	92,3 %	100 %
3	spíše ano	9,4 %	6,3 %	21,9 %	62,5 %	100 %
4	rozhodně ano	0,0 %	11,8 %	5,9 %	82,4 %	100 %

Zdroj: vlastní

Takto roztríděné odpovědi respondentů jsou ilustrovány pomocí grafu níže. Na první pohled není zřejmé, že by respondenti, kteří dle jejich názoru jsou spravedlivě odměňováni v práci (skupiny „spíše ano“, „rozhodně ano“) by uvedly více odpovědí, že rádi nebo spíše rádi řeší složité úkoly v práci (sloupce světlé barvy na grafu).

Graf 26: Odpovědi respondentů na otázku, jako jsou motivováni k plnění složitých úkolů, - rozdělené dle vnímané spravedlnosti odměny v práci (H1)



Zdroj: vlastní

Po třídění odpovědí byl aplikován dvouvýběrový F-test pro rozptyl s cílem zjistit, zda jsou rozptyly v souborech stejné nebo odlišné.

Soubor 1 tvoří respondenty, kteří si myslí, že jsou spravedlivě odměňováni v práci (odpovědi „rozhodně ano“ a „spíše ano“). Soubor 2 je tvořen respondenty, kteří jsou podle jejich názoru nespravedlivě odměňováni v práci (odpovědi „rozhodně ne“ a „spíše ne“). Střední hodnota znamená průměrnou odpověď na otázku o motivaci k práci na složitých úkolech. Je patrné, že v souboru 1 je průměrné hodnocení nižší než v souboru 2. To znamená, že respondenti ze souboru 2 mají větší motivaci k plnění složitých úkolů, než ze souboru 1. Nicméně průměrné hodnocení v obou souborech nabývá podobných vysokých hodnot. Hodnota rozptylu je však značně vyšší v souboru 1 než v souboru 2, což udává větší rozptýlenost odpovědí. Počet pozorování (respondentů v každém souboru) je také vyšší v souboru 1 (81 lidí) než v souboru 2 (25 osob), což zvyšuje spolehlivost odpovědí ze souboru 1. Rozdíl je hodnota, která vyjadřuje počet stupňů volnosti. P-hodnota je 0,241, je větší než hladina významnosti 0,05. Lze proto tvrdit, že rozptyly dvou souborů nejsou shodné.

Tabulka 15: Dvouvýběrový F-test pro rozptyl (H1)

	<i>Soubor 1 – spravedlivě odměňováni</i>	<i>Soubor 2 – nespravedlivě odměňováni</i>
Stř.hodnota	3,444	3,640
Rozptyl	0,850	0,657
Pozorování	81	25
Rozdíl	80	24
F	1,294	
P(F<=f) (1)	0,241	
F krit (1)	1,816	

Zdroj: vlastní

Dále je aplikován t-test s nerovností rozptylu. Hypotetický rozdíl středních hodnot je stanoven na nulu. Počet stupňů volnosti je zde vypočítán dle složitého vzorce (v práci je použita automatický nástroj Excel). Statisticky významná P-hodnota pro jednostrannou formulaci hypotézy je 0,157. Je nižší než hladina významnosti 0,05, vzhledem k tomu lze nulovou hypotézu zamítnout.

Tabulka 16: Dvouvýběrového t-testu s nerovností rozptylů (H1)

	<i>Soubor 1 – spravedlivě odměňování</i>	<i>Soubor 2 – nespravedlivě odměňování</i>
Stř.hodnota	3,444	3,640
Rozptyl	0,850	0,657
Pozorování	81	25
Hyp. rozdíl stř. hodnot	0	
Rozdíl	45	
t Stat	-1,020	
P(T<=t) (1)	0,157	
t krit (1)	1,679	
P(T<=t) (2)	0,313	
t krit (2)	2,014	

Zdroj: vlastní

Nulová hypotéza o stejné motivaci respondentů k plnění složitých úkolů je zamítnuta. Lze proto přijmout alternativní hypotézu, která stanoví, že motivace k plnění složitých úkolů je odlišná u respondentů, kteří subjektivně hodnotí jejich odměňování v práci jako spravedlivé, a respondentů, kteří vnímají odměňování jako nespravedlivé. Z porovnání středních hodnot (průměrných odpovědí) však vyplývá, že vyšší motivaci k plnění složitých úkolů mají respondenti, kteří jsou podle jejich názorů nespravedlivě odměňováni (stř.hodnota = 3,64). Naopak nižší motivaci (stř.hodnota = 3,444) mají respondenti, kteří vnímají odměňování jako spravedlivé, což je v rozporu s výchozím předpokladem. Tuto skutečnost lze vysvětlit několika faktory:

- počet pozorování (respondentů), zejména v souboru „nespravedlivě odměňovaných“, je velmi malý, což snižuje spolehlivost výsledků průzkumu a ovlivňuje výsledky testování hypotézy,
- „spravedlivě odměňování“ respondenti opravdu mají nižší motivaci k plnění složitých úkolů, protože nejsou k tomu motivováni potřebou získat vyšší odměnu. Podle jejich názoru jsou již spravedlivě odměňováni, a proto pravděpodobně netouží po ještě vyšším odměnám. Složité úkoly, které lze spojit s příležitostí získat vyšší odměny, jsou pro ně nezajímavé.

5.1.2 Hypotéza č. 2, o vztahu spokojenosti s prací a vnímanou náročností úkolů

H2: Respondenti, kteří jsou s prací celkově spokojeni, hodnotí zvládání úkolů v práci jako snadnější, než respondenti, kteří jsou s prací nespokojeni.

H0: Respondenti, kteří jsou s prací celkově spokojeni, hodnotí zvládání úkolů v práci jako stejně snadné/náročné, jako respondenti, kteří jsou s prací nespokojeni.

HA: Respondenti, kteří jsou s prací celkově spokojeni, hodnotí zvládání úkolů v práci odlišně, než respondenti, kteří jsou s prací nespokojeni.

Tato hypotéza se týká vlivu spokojenosti s prací na vnímanou náročnost úkolů. Obecně se předpokládá, že spokojenější zaměstnanci vnímají svoji práci jako méně náročnou. Oproti nim mohou méně spokojeni zaměstnanci hodnotit pracovní úkoly jako náročné. Cílem firmy by bylo dosáhnout stavu, že náročnost práce je přiměřená lidem. Žádné extrémy – příliš snadné nebo příliš komplikované úkoly by neměly být manažery svěřovány. Je zde taky důležité subjektivní vnímání náročnosti úkolu zaměstnanci – pro jednoho může vypadat jako snadný, pro jiného – jako složitý. Výsledky testování hypotézy na vybraném vzorku pracovníků umožní zjistit, zda celková spokojenost s prací má nějaký vliv na vnímanou náročnost úkolů.

Na základě hodnocení spokojenosti podle dílčích kritérií (otázka č. 1) byla vypočítána celková míra spokojenosti každého zaměstnance. Maximální spokojenost je hodnocena 5 body, nespokojenost 1 bodem. Subjektivní hodnocení náročnosti úkolů bylo odvozeno z výsledků odpovědí na otázku č. 4. Bylo provedeno kódování odpovědí: 1 = těžké, 2 = spíše těžké, 3 = spíše snadné, 4 = snadné. Přehled odpovědí na otázku o náročnosti úkolů, rozdělených dle míry spokojenosti respondentů, je uveden v tabulce 3. Absolutní četnosti odpovědí jsou následně přepočítány na relativní četnosti, kde se celkový počet odpovědí v každé skupině spokojenosti považován za 100 %.

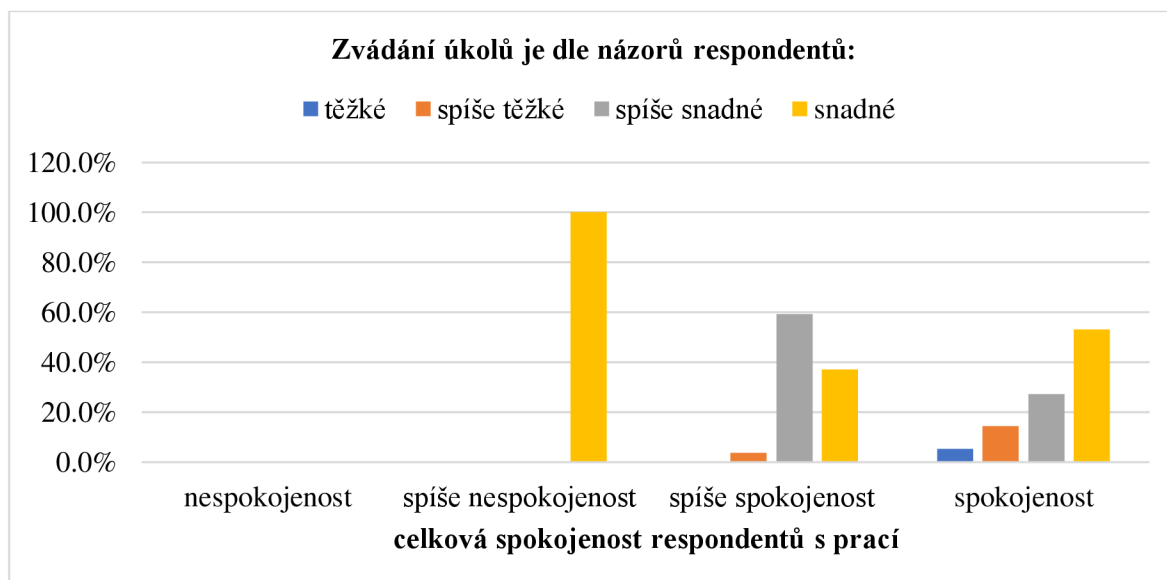
Tabulka 17: Kontingenční tabulka odpovědí pro testování H2

		Zvládnání úkolů je...				
		1	2	3	4	
Celková spokojenost s prací		těžké	spíše těžké	spíše snadné	snadné	celkem
<i>Absolutní četnosti</i>						
1-1,99	nespokojenost	0	0	0	0	0
2-2,99	spíše nespokojenost	0	0	0	2	2
3-3,99	průměrná spokojenost	0	1	16	10	27
4-5,00	spokojenost	4	11	21	41	77
	celkem	4	12	37	53	106
<i>Relativní četnosti</i>						
1-1,99	nespokojenost	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100 %
2-2,99	spíše nespokojenost	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100 %	100 %
3-3,99	průměrná spokojenost	0,0 %	3,7 %	59,3 %	37,0 %	100 %
4-5,00	spokojenost	5,2 %	14,3 %	27,3 %	53,2 %	100 %

Zdroj: vlastní

Na základě dat z výše uvedené tabulky je nakreslen graf níže. Není zde vidět jasný trend v hodnocení náročnosti úkolů v souvislosti se změnou spokojenosti respondentů. Bylo proto rozhodnuto rozdělit respondenty do dvou větších souborů – jeden soubor tvoří respondenti s hodnocením spokojenosti s prací 4 a více bodů, druhý soubor – s hodnocením do 4 bodů.

Graf 27: Jak respondenti hodnotí náročnost úkolů v práci – rozdělení dle celkové míry spokojenosti v práci



Zdroj: vlastní

Výsledky aplikace dvouvýběrového F-testu pro rozptyl jsou uvedeny v tabulce níže. Průměrné hodnocení náročnosti úkolů v první méně početné skupině (méně spokojených respondentů s prací, počet pozorování = 29) je 3,379, což znamená, že úkoly jsou vnímány jako spíše snadné. Ve druhé početnější skupině respondentů, spokojených s prací (počet pozorování = 76) je průměrné hodnocení úkolů 3,286, což také odpovídá průměrné odpovědi „spíše snadné“. Při porovnání s hodnocením v první skupině je však překvapivě nižší. Rozptyl odpovědí je ve druhé skupině větší (0,812) než ve skupině první (0,315), což poukazuje na vyšší rozptýlenost názorů. Hodnota P činí 0,003. Je menší než hladina významnosti 0,05, proto lze tvrdit, že rozptyly ve dvou souborech jsou odlišné.

Tabulka 18: Dvouvýběrový F-test pro rozptyl (H2)

	<i>Soubor 1 – nespokojeni s prací</i>	<i>Soubor 2 – spokojeni s prací</i>
Stř.hodnota	3,379	3,286
Rozptyl	0,315	0,812
Pozorování	29	77
Rozdíl	28	76
F	0,388	
P(F<=f) (1)	0,003	
F krit (1)	0,573	

Zdroj: vlastní

Výsledky aplikace t-testu s nerovností rozptylu jsou uvedeny v tabulce níže. Statisticky významná P-hodnota pro jednostrannou formulaci hypotézy je 0,262. Je vyšší než hladina významnosti 0,05, vzhledem k tomu nelze nulovou hypotézu zamítnout.

Tabulka 19: Dvouvýběrového t-testu s nerovností rozptylů (H1)

	<i>Soubor 1 – nespokojeni s prací</i>	<i>Soubor 2 – spokojeni s prací</i>
Stř.hodnota	3,379	3,286
Rozptyl	0,315	0,812
Pozorování	29	77
Hyp. rozdíl stř. hodnot	0	
Rozdíl	81	
t Stat	0,640	
P(T<=t) (1)	0,262	
t krit (1)	1,664	
P(T<=t) (2)	0,524	
t krit (2)	1,990	

Zdroj: vlastní

Z výsledků provedených výpočtů vyplývá, že nulovou hypotézu o stejném hodnocení náročnosti úkolů u respondentů, kteří jsou s prací spokojeni a nespokojeni, nelze zamítnout. Z porovnání průměrných odpovědí spokojených pracovníků a nespokojených pracovníků je patrné, že střední hodnoty dvou souborů (3,286 a 3,379) jsou velmi podobné. Rozdíl mezi nimi není statisticky významný.

5.2 Shrnutí výsledků a návrhy

Na základě výsledků dotazování 106 respondentů, kteří představují třetinu všech zaměstnanců pražské pobočky firmy XYZ, jsou vymezeny klíčové přednosti a nedostatky dané firmy v oblasti motivování, odměňování, spokojenosti a výkonu zaměstnanců.

Celková spokojenost dotazovaných zaměstnanců s prací je na dost vysoké úrovni a činí 4,1 bodů (za předpokladu, že 5 bodů je maximálně vysoká spokojenost). Celková spokojenost byla měřena pomocí 11 dílčích ukazatelů spokojenosti. Nejnižší spokojenost byla zjištěna v oblasti možnostmi kariérního růstu (3,35 bodů) a komunikace s vedením (3,96 bodů). Vzhledem k dalším zjištěním průzkumu, které naznačují relativně vysoký význam příležitosti ke kariérnímu postupu pro respondenty, je nižší spokojenost v dané oblasti hodnocena jako významný nedostatek.

Dále byly na základě názorů respondentů vymezeny klíčové motivátory a demotivátory pro jejich práci (v souladu s principy Herzbergove teorie motivace). Výsledky naznačují, že nejvyšší potřeby z Maslowove pyramidy potřeb – úspěch, uznání, seberealizace mají vysoký význam pro motivaci dotazovaných zaměstnanců. Faktory kontroly a vedení, jako např. vztahy s nadřízeným a dozor, mohou mít negativní, demotivující vliv na respondenty.

Velmi silný a pozitivní dopad na motivaci a výkon pracovníků mají vztahy v rámci týmu – s kolegy. Hodnocení atraktivity benefitů navíc ukázaly, že přemístění pracovníků mezi týmy a oddělení, které se často používá pro rozvoj dovedností personálu, je velmi nevhodným nástrojem řízení pro firmu XYZ. Organizace týmů a existující vztah v těchto týmech lze hodnotit jako významnou silnou stránku firmy XYZ, kterou lze použít k přilákání nových pracovníků a udržení stávajících zaměstnanců.

Na základě výsledků průzkumu byla identifikována významná hrozba, spočívající ve vysoké fluktuaci pracovníků. Mnoho dotazovaných respondentů navíc uvedlo, že aktivně nebo pasivně vyhledávají nové zaměstnání. Je to zejména pro firmu ohrožující, protože zájem o odchod z firmy není způsoben působením významného demotivatoru, který by bylo možné snadně odstranit. Tento zájem vychází z osobní motivace pracovníků – chtějí se zkusit něco nového, rozvíjet se v daném odvětví. Z neřízených rozhovorů s pracovníky bylo zjištěno, že zaměstnanci touží zejména o kvalitním vztahu s vedením firmy. Zatím management firmy komunikuje s pracovníky velmi málo. Chybí zde jak formální, tak i neformální vztahy mezi nadřízenými a podřízenými. Je to možná další oblast, která může být ve firmě napravena.

Respondenti hodnotili atraktivitu benefitů a uvedli, že zahraniční stáže mohou být zejména významné pro jejich motivaci a výkon. Vzhledem k tomu, že firma je mezinárodní a zaměstnanci ovládají zahraniční jazyky, by rozšíření praxe těchto stáží nemělo být problémem pro management.

Na základě provedeného výzkumu jsou následující návrhy hodnoceny jako nejdůležitější pro firmu:

- rozšíření možností kariérního růstu pro zaměstnance,
- vylepšení kvality komunikace s vedením,
- zavedení zahraničních stáží jako stabilního prvku systému motivace a odměňování ve firmě.

6 Závěr

Práce byla věnována problematice motivace a odměňování pracovníků v moderní firmě. Hlavním cílem práce bylo zhodnocení systémů motivace a řízení výkonnosti ve společnosti XYZ a návrh doporučení pro vylepšení těchto systémů pro účely zvýšení motivace a výkonu pracovníků.

Cíl práce byl naplněn prostřednictvím několika kroků. Prvním krokem byla literární rešerše s cílem vymezení principů motivace a odměňování v podnicích, popisu teorií motivace a možností jejich využití v moderní praxi manažerů. Tento krok pomohl formulovat hypotézy práce a navrhnout dotazník, který se zaměří na aktuální otázky firemní praxe. Druhým krokem bylo provedení průzkumu v terénu – provedení neformálních rozhovorů s personálem a manažery firmy. Rozsáhlou částí práce byly distribuce, sběr a zpracování dotazníků. Celkem se podařilo oslovit třetinu personálu firmy (106 osob), což je považováno za významný úspěch. Na základě provedeného rozhovoru s manažerem firmy bylo navíc zjištěno, že základní charakteristiky respondentů odpovídají aktuální struktuře personálu firmy (většina jsou muži, věk 30-40 let, pracují ve firmě cca 3 roky).

Provedená práce umožnila nalezení odpovědi na výzkumnou otázku práce: jak efektivní je stávající systém motivace firmy XYZ z hlediska výkonnosti a spokojenosti zaměstnanců? Stávající systém motivace firmy XYZ je docela efektivní z pohledu celkové spokojenosti a vybraných kritérií výkonu pracovníků. Určité nedostatky však ve firmě existují. Jimiž jsou: nedostatečná propracovanost systému kariérního postupu a nedostatečná kvalita komunikace s vedením. Tyto oblasti je třeba ve firmě propracovat a není možné vypracovat praktické návrhy v této oblasti do detailů vzhledem k omezeným zdrojům a možnostem autorky práce. Obecná doporučení byla v práci uvedena.

Dále na základě výsledků práce bylo definováno, že zahraniční stáže je vhodné používat jako stabilní prvek systému odměňování a motivace pracovníků. Dle názorů dotazovaných respondentů jsou pro ně velmi atraktivní a mají vysoký potenciál z hlediska motivace k práci a výkonu.

V práci bylo provedeno statistické testování dvou hypotéz, které byly formulovány v návaznosti na výsledky literární rešerše.

H1: Respondenti, kteří si myslí, že jsou spravedlivě odměňováni v práci, jsou více motivováni k plnění složitých úkolů, než respondenti, kteří si myslí, že jejich investice do práce nejsou vyrovnávány zisky.

Na základě výsledků aplikace statistických metod byla zamítnuta nulová hypotéza o stejné motivaci respondentů k plnění složitých úkolů. Bylo možné proto přijmout alternativní hypotézu, která stanoví, že motivace k plnění složitých úkolů je odlišná u respondentů, kteří subjektivně hodnotí jejich odměňování v práci jako spravedlivé, a respondentů, kteří vnímají odměňování jako nespravedlivé. Z porovnání průměrných odpovědí však vyplynul závěr, že vyšší motivaci k plnění složitých úkolů mají respondenti, kteří jsou podle jejich názorů nespravedlivě odměňováni, než respondenti, kteří jsou odměňováni spravedlivě (3,64 a 3,44).

H2: Respondenti, kteří jsou s prací celkově spokojeni, hodnotí zvládání úkolů v práci jako snadnější, než respondenti, kteří jsou s prací nespokojeni.

Nulová hypotéza o stejném hodnocení náročnosti úkolů u respondentů, kteří jsou s prací spokojeni a nespokojeni, nelze na základě výsledků testování zamítnout. Průměrná hodnocení náročnosti úkolů je u respondentů z obou skupin velmi podobné (3,286 a 3,379). Rozdíl mezi nimi není statisticky významný.

Stručná diskuze o výsledcích statistického testování hypotéz byla v práci uvedena a vytváří základ pro další výzkum, zejména s psychologickým zaměřením. V návaznosti na trendy v řízení lidských zdrojů lze tento směr navíc považovat za velmi perspektivní.

Zpracování práce bylo velmi omezeno možnostmi autorky používat interní firemní data. Obavy ze zveřejnění firemních informací vedly k potížím v rámci primárního výzkumu. Lze se však domnívat, že provedený výzkum má praktické přínosy konkrétně pro vybranou firmu a vytváří základ pro budoucí výzkum v oblasti motivace a odměňování pracovníků, který je vzhledem k aktuálním ekonomickým podmínkám velmi aktuální.

7 Seznam použitých zdrojů

- ALMAAMARI, Qais, 2020. A Semi Literature Review Of Factors Influencing Employee's Performance At Banking Service. *International Journal of Management (IJM)*. IAEME Publication, 11(8), ss. 1193-1200. DOI: 10.34218/IJM.11.8.2020.108
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARMSTRONG, Michael, 2011. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. Praha: Nakladatelství Fragment. 400 s. ISBN 978-80-253-1198-1.
- BARTÁK, Jan. *Osobnostní management*. Praha: Grada Publishing a.s., 2021. 296 s. ISBN 978-80-271-3114-3.
- BERNARDIN, John H., 2006. *Human Resource Management*. 4. vydání. New York: McGraw-Hill Education. ISBN 978-0071254137.
- BLAŽEJ, Adam, 2019. *Motivace dětí a mládeže ve sportu*. Brno: Masarykova univerzita. 147 s. ISBN 978-80-210-9359-1.
- CAMBRIDGE DICTIONARY, 2022. *Motivation*. [online]. [cit. 2022-10-08]. Dostupné z WWW: <<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/motivation>>
- CERASOLI, Christopher, NICKLIN, Jessica a Michael FORD, 2014. Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives Jointly Predict Performance: A 40-Year Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*. APA PsycNet, 140(4), ss. 980-1008. DOI: 10.1037/a0035661.
- CIPRO, Martin, 2009. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Praha: Grada Publishing. 159 s. ISBN 978-80-247-2945-9.
- DECI, Edward L. a Richard RYAN, 2012. Self-determination theory. In: LANGE, Van, P., KRUGLANSKI, A., HIGGINS, E., 2012. *Handbook of theories of social psychology*. Sage Publications Ltd., ss. 416–436. DOI 10.4135/9781446249215.n21
- DECI, Edward L., OLAFSEN, Anja H. a Richard M. RYAN, 2017. Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. APA PsychNet, 4(1), ss. 19-43. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108

- DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR, 2005. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing. 339 s. ISBN 978-80-247-1300-7.
- DEPOO, Lucie a kol., 2021. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, Edice učebních textů. 140 s. ISBN 978-80-883-3021-9.
- EKONOM.CZ, 2003, 14. srpen. Jste oddaní firmě nebo práci? *Ekonom*. [online]. [cit. 2022-10-08]. Dostupné z WWW: <<https://ekonom.cz/c1-13224250-jste-oddani-firme-nebo-praci>>
- FINDSRUD, Rolf, TRONVOLL, Bard a Bo EDVARDSSON, 2018. Motivation: The missing driver for theorizing about resource integration. *Marketing Theory*. SAGE Journals. 18(4), ss. 493-519. DOI: 10.1177/147059311876459
- GALANI, Anastasia a Michael GALANAKIS, 2022. Organizational Psychology on the Rise— McGregor's X and Y Theory: A Systematic Literature Review. *Psychology*. Scientific Research Publishing Inc., 13, ss. 782-789. DOI: 10.4236/psych.2022.135051
- GRANT, Adam M., 2008. Does Intrinsic Motivation Fuel the Prosocial Fire? Motivational Synergy in Predicting Persistence, Performance, and Productivity. *Journal Of Applied Psychology*. PubMed, 93(1), ss. 48-58. DOI:10.1037/0021-9010.93.1.48
- HATTANGADI, V., 2015. Theory X & Theory Y. *International Journal of Recent Research Aspects*. IJRAA, 2(4), ss. 20-21. ISSN 2349-7688.
- HOCKENBURY, Don H. (2011). *Discovering Psychology*. 5. vydání. New York: Worth Publishers. ISBN 978-1-4292-1650-0.KUVAAS. Bard, BUCH, Robert a Anders Dysvik. Individual Variable Pay For Performance, Controlling Effects, and Intrinsic Motivation. *Motivation and Emotion*. Springer Nature, 2020, 44, ss. 525-533. DOI: 10.1007/s11031-020-09828-4
- ISLAMI, Xhavit, MULOLLI, Enis a Naim MUSTAFA, 2018. Using Management by Objectives As a Performance Appraisal Tool for Employee Satisfaction. *Future Business Journal*. SSRN, 2018, 4, ss. 94-108. DOI: 10.1016/j.fbj.2018.01.001
- JAROŠOVÁ, Eva a kol., 2017. *Nové trendy v leadershipu*. Praha: Management Press. 256 s. ISBN 978-80-726-1490-5.
- KINLEY, Nik a Shlomo BEN-HUR, 2015. *Changing Employee Behaviour: A Practical Guide for Managers*. London: Springer. ISBN 978-1-137-44956-6.

- KOVÁŘOVÁ, Lenka, 2017. *Psychologické aspekty vytrvalostního výkonu*. Praha: Karolinum Press. 160 s. ISBN 978-80-246-3230-8.
- MAGOMEDBEKOV, G, RAMAZANOVA, A., GADZHIALIEV, R., Problems and ways to improve the system of motivation of employees of the organization: domestic and foreign experience. *Bulletin of the Academy of Knowledge*. 6(35), ss. 186-189. DOI: 10.24411/2304-6139-2019-00034
- MANSARAY, Hassan E., 2019. The Role of Human Resource Management in Employee Motivation and Performance – An Overview. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal)*. 2(3), ss. 183-194. DOI: 10.33258/birci.v2i3.405
- MARTINOVIČOVÁ, Dana, KONEČNÝ, Miloš a Jan VAVŘINA, 2019. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2., akt. vyd. Praha: Grada Publishing. 224 s. ISBN 978-80-271-0366-9.
- MCGRATH, James a Bob BATES, 2025. *89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-382-3.
- NAKONEČNÝ, Milan, 2014. *Motivace chování*. Praha: Triton. 599 s. ISBN 978-80-7387-830-6.
- PACINOVÁ, Janka, 2021, 17. prosinec. *Angažovanost, vášeň a vyhoření: Jak mít angažované zaměstnance?* [online]. [cit. 2022-10-08]. Dostupné z WWW: <<https://for-people.accace.cz/angažovanost-vasen-a-vyhoreni-aneb-jak-mit-angažované-zaměstnance/>>
- PLAMÍNEK, Jiří, 2007. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing. 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7.
- QASIM, Samina, CHEEMA, Farooq-E-Azam a Nadeem A. SYED, 2012. Exploring factors affecting employees' job satisfaction at work. *Journal of Management and Social Sciences*. Karachi: Institute of Business and Technology, 8(1), ss. 31-39. https://www.researchgate.net/profile/Samina-Qasim/publication/297360805_Exploring_factors_affecting_employees'_job_satisfaction_at_work/links/630f457d5eed5e4bd1344522/Exploring-factors-affecting-employees-job-satisfaction-at-work.pdf

- SCHAUFELI, Wilmar B. a Arnold B. BAKKER, 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*. Wiley, 25(3), ss. 293-315. DOI: 10.1002/job.248
- SIEGLING, Alex a K. V. PETRIDES, 2016. *Drive: Theory and Construct Validation*. PLoS ONE, 11(7), e0157295. DOI: 10.1371/journal.pone.0157295
- SPAGNOLI, Paola a kol., 2012. Satisfaction with Job Aspects: Do Patterns Change over Time? *Journal of Business Research*. 65(5), ss. 609-616. DOI: 10.1016/j.jbusres.2011.02.048.
- STANIEWSKI, Marcin a Katarzyna AWRUK, 2015. Motivating factors and barriers in the commencement of one's own business for potential entrepreneurs. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*. Routledge, 28(1), ss. 583-592. DOI: 10.1080/1331677X.2015.1083876
- STOLYAROVA, E., 2020. Motivation of the pharmaceutical staff. *Bulletin of Medical Internet Conferences*. 10(7), DOI: 2020-07-231-T-19263.
- SUKMAYUDA, Dede Nuary, MOEINS, Anoesyirwan a Yoyok CAHYONO, 2019. Analysis on some Factors Influencing Employees Motivation and its Implication on Employees Performance in Packaging Company in Tangerang. *International Review of Management and Marketing*. 9(1), ss. 117-122. DOI: <https://doi.org/10.32479/irmm.7461>
- SULAIMAN, Tajularipin a kol., 2013. Review of Critical Thinking and Fighting Spirit among Athletes. *International Journal of Humanities and Social Science*. USA: Centre for Promoting Ideas, 3(3), ss. 169-177. Dostupné z: http://www.ijhssnet.com/journals/Vol_3_No_3_February_2013/16.pdf
- ŠMAHAJ, Jan a Panajotis CAKIRPALOGLU. Pracovní motivace: teorie, praxe a nové výzkumné perspektivy a směřování. *E-psychologie: elektronický časopis ČMPS*. 2015, 9(4), ss. 24-37. Dostupné z: https://e-psycholog.eu/pdf/smahaj_cakirpaloglu.pdf
- URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing. 160 s. ISBN 978-80-271-9599-2.
- VODÁKOVÁ, Alena, 2017. Angažovanost veřejná. *Sociologická encyklopedie*. https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Angažovanost_veřejná

- WILLIAMS, Colin C., ROUNDS, John a Peter RODGERS, 2009. Evaluating the motives of informal entrepreneurs: Some lessons from Ukraine. *Journal of Developmental Entrepreneurship*. World Scientific Publishing Company, 14(1), ss. 59-71. DOI: 10.1142/S1084946709001144
- WINSTON, C., 2016. An existential-humanistic-positive theory of human motivation. *The Humanistic Psychologist*. APA PsycArticles, 44(2), ss. 142-163. DOI: 10.1037/hum0000028
- WRIGHT, Thomas A. a Russell CROPANZANO, 2000. Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*. PubMed, 5(1), ss. 84-94. DOI: 10.1037/1076-8998.5.1.84
- ZHANG, Jian a kol., 2016. The different relations of extrinsic, introjected, identified regulation and intrinsic motivation on employees' performance: Empirical studies following self-determination theory. *Management Decision*. Emerald, 54(10), ss. 2393-2412. DOI: 10.1108/MD-01-2016-0007

8 Přílohy

Příloha A	Dotazník motivace	72
-----------	-------------------------	----

Dotazník je určen pracovníkům firmy XYZ. Je to anonymní průzkum, proto prosím o upřímné a pravdivé odpovědi. Výsledky budou použity pro účely zpracování diplomové práce na České zemědělské univerzitě v Praze. Název firmy nebude v práci uveden. V případě dotazu neváhejte mě kontaktovat na emailové adrese, uvedené na konci dotazníku. Budu ráda také za každou podporu a sdílení dotazníku jiným pracovníkům firmy. Předem děkuji za čas, který věnujete tomuto dotazníku.

Segmentační otázky

A. Vaše pohlaví:

- a) Muž
- b) Žena

B. Váš věk:

- a) Méně než 25 let
- b) 25-34 let
- c) 35-44 let
- d) 45-54 let
- e) 55-64 let
- f) 65 nebo více let

C. Jak dlouho pracujete ve firmě XYZ?

Méně než 1 rok

- a) 1-2 let
- b) 3-4 let
- c) 5-6 let
- d) 7 nebo více let

Hlavní otázky

1. Prosím ohodnotit míru své **osobní spokojenosti** v následujících oblastech práce.

	Zcela nespokojen	Spíše nespokojen	Půl na půl	Spíše spokojen	Zcela spokojen
spokojenost s finančním ohodnocením práce (mzdou nebo platem, systémem odměn)					
spokojenost s možnostmi kariérního růstu					
Spokojenost s možnostmi rozvoje a vzdělávání					
spokojenost s vedením (styl vedení, přístup vedoucího k řízení)					
spokojenost se systémem kontroly a dohledu v práci					
spokojenost se zaměstnaneckými benefity					
spokojenost s pracovními podmínkami					
spokojenost s charakterem práce					
spokojenost s komunikací na pracovišti – s vedením					
spokojenost s komunikací na pracovišti – s kolegy					
spokojenost s komunikací na pracovišti – s podřízenými (v případě, že je nemáte – nevyplňujte odpověď)					

2. Mezi **motivátory** (faktory, které zvyšují Vaši motivaci k práci) patří (uvést max.

3 nejdůležitější faktory):

- a) Úspěch (dosažení cíle)
- b) Uznání
- c) Práce sama
- d) Odpovědnost (pravomoci)
- e) Povýšení
- f) Možnost osobního růstu

3. Mezi **demotivátory** (faktory, které snižují Vaši motivaci v práci) patří (uvést max.

3 nejdůležitější faktory):

- a) Podniková politika a správa
- b) Dozor a kontrola v práci
- c) Vztahy s nadřízeným
- d) Vztahy s kolegy
- e) Vztahy s podřízenými
- f) Mzda / plat
- g) Pracovní podmínky
- h) (Ne)jistota práce
- i) Osobní život
- j) Žádný z uvedených faktorů

4. **Zvládání úkolů v práci** je pro mě:

- a) Těžké
- b) Spíše těžké
- c) Spíše snadné
- d) Velmi snadné

5. Jak dodržujete **termíny, stanovené pro plnění úkolů** v práci?

- a) Často dokončím úkol se zpožděním
- b) Občas dokončím úkol se zpožděním
- c) Většinou dokončím úkol včas
- d) Vždy dokončím úkol včas

6. Do jaké míry souhlasíte s následujícím výrokem:

- a) V práci se snažím vyhnout složitých úkolů.
- b) Spíše se snažím vyhnout složitých úkolů v práci.
- c) Spíše rád řeším složitější věci v práci.
- d) Rád řeším složitější věci v práci.

7. Co si myslíte o **spravedlnosti odměňování** ve Vaší práci? Jsou Vaše investice do práce (úsilí, dovednosti, čas) vyrovnávány zisky (mzdou, platem, bonusy apod.)?

- a) Vůbec ne
- b) Spíše ne
- c) Spíše ano
- d) Rozhodně ano

8. Můj **vedoucí inspiruje** mě k lepší práci a výkonu:
- a) Rozhodně ne
 - b) Spíše ne
 - c) Spíše ano
 - d) Rozhodně ano
9. **Můj tým motivuje** mě k práci:
- a) Rozhodně ne
 - b) Spíše ne
 - c) Spíše ano
 - d) Rozhodně ano
10. Co by Vás **motivovalo k lepšímu výkonu** v práci? (vyberte si max. 3 odpovědi)
- a) Firma poskytuje další techniku k osobnímu použití – např. iPad, hodinky, monitor (v hodnotě do 30 tis. Kč)
 - b) Možnost zahraniční stáže (2-4 týdny)
 - c) Vzdělávací kurz na vlastní výběr (např. půlroční jazykový nebo rekvalifikační kurz)
 - d) Příspěvek na letenky na dovolenou
 - e) Dny volna navíc
 - f) Homeoffice, flexibilní pracovní doba
 - g) Přemístění do jiného týmu / oddělení v rámci firmy
11. Jaké máte **plány do budoucna** ve vztahu k práci?
- a) Mám v plánech pracovat pro firmu XYZ
 - b) Mám v plánu si někdy přivydělat (brigáda o víkendu, freelance apod.), ale zůstat pracovat ve firmě XYZ
 - c) Mám v plánu změnit zaměstnavatele, ale práci zatím nehledám
 - d) Mám v plánu změnit zaměstnavatele a práci aktivně hledám
 - e) Vlastní odpověď: