

Česká zemědělská univerzita v Praze
Provozně ekonomická fakulta

KATEDRA ŘÍZENÍ



Bakalářská práce

Manažerské stimulační pracovního chování

Ondřej VENTURA

© 2019 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ondřej Ventura

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Manažerská stimulace pracovního chování

Název anglicky

Manager stimulation of work behaviour

Cíle práce

Cílem práce je zjistit možnosti incentivního působení manažerů na pracovní chování podřízených, zjistit jeho ovlivnění působením motivačních stimulů.

Metodika

Metodický postup sestává z několika následných kroků:

1. vymezení zkoumané problematiky v širším teoretickém rámci
2. určení způsobu zjišťování prvotních údajů
3. charakteristika objektů zkoumání
4. určení souboru respondentů
5. způsob zpracování zjištěných dat
6. zobecnění a závěry

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

Management, manažer, manažerské funkce, vedení lidí, motivace, stimulační, osobnostní determinanty

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, Michael. Personální management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.

DONNELLY, James H. Management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.

DRUCKER, Peter Ferdinand. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 300 s. ISBN 978-80-7261-066-2.

LANG, Helmut. Management: trendy a teorie. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xix, 287 s. ISBN 978-80-7179-683-1.

VEBER, Jaromír a Jiří DĚDINA. Management: základy, prosperita, globalizace. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-726-1029-5.

Předběžný termín obhajoby

2018/19 ZS – PEF (únor 2019)

Vedoucí práce

Ing. Jiří Fiedler, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 28. 11. 2019

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 29. 11. 2019

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 29. 11. 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Manažerské stimulace pracovního chování" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské 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 autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29.11.2019

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Jiřímu Fiedlerovi Ph.D., za odborné vedení, ochotu a cenné rady, které mi věnoval při zpracování mé bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat pracovníkům, kteří si našli čas a poskytli své informace pro dotazníkové šetření, jež bylo stěžejní pro vytvoření praktické části mé práce.

Manažerské stimulace pracovního chování

Abstrakt

Práce se zabývá manažerskými stimulacemi pracovního chování zaměstnanců. Stimulace pracovníků ke zvyšování jejich pracovní výkonnosti je jednou z velmi důležitých činností manažera. Cílem této práce je zjistit, jak incentivní působení manažerů ovlivňuje pracovní chování zaměstnanců. Práce se primárně soustředila na to, jak stimulační faktory ovlivňují celkovou výkonnost zaměstnance a dále jak je výkonnost ovlivněna celkovou spokojeností pracovníka. V další části byly zkoumány vybrané stimulační hmotné i nehmotné faktory a bylo posuzováno jejich motivační působení. Současní posuzovaných faktorů byla také možnost skloubení pracovního a soukromého života a stres způsobovaný pracovníkům, pokud nemají dostatek času na soukromý život. Ze zjištění vyplynulo, že většina pracovníků umí skloubit pracovní čas se soukromým, avšak i tak v této oblasti panuje vysoká míra stresu, který by měli manažeři snižovat. Jejich role je pak stěžejní v tvorbě přátelského pracovního prostředí, udržování dobrých vztahů na pracovišti, což je velmi silný stimulační faktor spolu s kariérním růstem, pochvalou a finančním ohodnocením zvýšeného úsilí.

Klíčová slova: Management, manažer, manažerské funkce, vedení lidí, motivace, stimulace, osobnostní determinanty

Manager stimulation of work behaviour

Abstract

The thesis deals with managerial stimulations of employee behaviour. Stimulating employees to increase their work performance is one of the most important activities of a manager. The aim of this work is to determine how the incentive effect of managers affects the work behavior of employees. The thesis was primarily focused on how stimulus factors affect the overall performance of an employee and how performance is influenced by the satisfaction of the employee. In the next part, selected stimulation tangible and intangible factors were examined and their motivational effect was assessed. The considered factors represent the possibility of reconciling work and private life and the stress caused to workers if they do not have enough time for private life. The findings have shown that most workers are able to combine working time with a private one, but there is a high level of stress in this area that managers should reduce. Their role is crucial in creating a friendly work environment, maintaining good relationships at the workplace which is a very strong stimulus factor along with career growth, praise and financial appreciation of increased efforts.

Keywords: Management, manager, functions of management, leadership, motivation, stimulation, personal determinants

1 Úvod.....	12
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	13
2.2.1 Získávání primárních dat.....	13
2.2.2 Vyhodnocení dat	14
3 Teoretická východiska	15
3.1 Management a funkce řízení	15
3.1.1 Manažer a jeho význam	16
3.1.2 Funkce řízení.....	18
3.1.3 Koncept vůdcovství a management	22
3.2 Řízení lidských zdrojů.....	22
3.3 Motivace.....	25
3.3.1 Druhy motivace.....	27
3.3.2 Teorie motivace	29
3.4 Stimulace.....	37
3.5 Výkonnost organizace	38
4 Manažerská stimulace pracovního chování.....	40
4.1 Základní charakteristiky respondentů	40
4.2 Faktory pracovní spokojenosti	43
4.3 Motivace a stimulace.....	54
4.4 Vliv pracovního prostředí na soukromí.....	67
5 VÝSLEDKY A DISKUSE	72
5.1 Shrnutí zjištěných poznatků	72
5.2 Zodpovězení výzkumných otázek.....	74
5.3 Doporučení pro manažerskou stimulaci pracovního chování podřízených	75
6 Závěr.....	77
7 Seznam použitých zdrojů	78
8 Příloha 1: Dotazníkové šetření.....	81

Seznam obrázků

Obrázek 1: Model řízení lidských zdrojů	23
Obrázek 2: Proces motivace	26
Obrázek 3: Maslowova hierarchie potřeb	30

Seznam tabulek

Tabulka 1: Styly řízení v managementu	24
Tabulka 2: Pohlaví respondentů	40
Tabulka 3: Délka praxe v podniku.....	41
Tabulka 4: Nejvyšší dosažené vzdělání	43
Tabulka 5: Celková pracovní spokojenost.....	44
Tabulka 6: Očekávání u pracovní pozice.....	45
Tabulka 7: Vztahy na pracovišti	46
Tabulka 8: Spokojenost s firemní kulturou.....	48
Tabulka 9: Chování nadřízeného	49
Tabulka 10: Sdělování informací nadřízeným.....	50
Tabulka 11: Kvalita pracovního prostředí	51
Tabulka 12: Spokojenost se vzděláním a rozvojem.....	52
Tabulka 13: Vliv spokojenosti na výkonnost	54
Tabulka 14: Míra motivace v zaměstnání.....	55
Tabulka 15: Spokojenost se současnými benefity	56
Tabulka 16: Finance jako stimulační faktor	57
Tabulka 17: Příspěvek na stravování	58
Tabulka 18: Přátelské pracovní prostředí	59
Tabulka 19: Čerpání neomezené dovolené.....	61
Tabulka 20: Hmotné stimuly	62
Tabulka 21: Pochvala od nadřízeného	63
Tabulka 22: Možnost seberealizace	64
Tabulka 23: Stimulace možností kariérního růstu	66
Tabulka 24: Vliv neomezené dovolené na výkonnost.....	68
Tabulka 25: Soulad pracovního a soukromého života.....	69
Tabulka 26: Stres z nedostatku času na soukromý život	70

Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví respondentů	41
Graf 2: Délka praxe v podniku	42
Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání.....	43
Graf 4: Celková pracovní spokojenost.....	44
Graf 5: Očekávání u pracovní pozice	46
Graf 6: Vztahy na pracovišti	47
Graf 7: Spokojenost s firemní kulturou	48
Graf 8: Chování nadřízeného	49
Graf 9: Sdělování informací nadřízeným.....	50
Graf 10: Kvalita pracovního prostředí	51
Graf 11: Spokojenost se vzděláním a rozvojem	53
Graf 12: Vliv spokojenosti na výkonnost	54
Graf 13: Míra motivace v zaměstnání.....	55
Graf 14: : Spokojenost se současnými benefity.....	57
Graf 15: Finance jako stimulační faktor	58
Graf 16: Příspěvek na stravování.....	59
Graf 17: Přátelské pracovní prostředí	60
Graf 18: Čerpání neomezené dovolené.....	61
Graf 19: Hmotné stimuly	62
Graf 20: Pochvala od nadřízeného.....	64
Graf 21: Možnost seberealizace.....	65
Graf 22: Stimulace možností kariérního růstu	66
Graf 23: Vliv neomezené dovolené na výkonnost.....	68
Graf 24: Soulad pracovního a soukromého života.....	70
Graf 25: Stres z nedostatku času na soukromý život	71

1 Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá možnostmi manažerů stimulovat pracovní výkonu u jejich podřízených. Motivace a stimulace jsou velmi důležité činnosti, které manažer v rámci svého působení v organizaci vykonává. Pracovní výkonnost zaměstnanců je ovlivněna mimo jiné i tím, jak je nastaven motivační systém v podniku a jak je brán ohled na jejich potřeby a přání. Práce s lidskými zdroji není jednoduchá a vyžaduje, aby byly potřeby zaměstnanců nejen chápány, ale aby byly aktivně začleňovány do motivačního systému, aby jeho fungování mělo smysl a přinášelo organizaci užitek stejně jako jejím pracovníkům.

Motivace a stimulace jsou v současné době velmi aktuální témata a má smysl se jimi zabývat, protože i situace na trhu celkově vykazuje nedostatek lidských zdrojů v relativně velké části odvětví. Z toho pohledu je proto podstatné zabývat se pracovní výkonností zaměstnanců, která ovšem nemůže být spojena s jejich nespokojeností a přepracovaností. Právě motivační systémy a působení manažerů může zajistit, aby pracovníci dosahovali lepší výkonnosti a zároveň mohli uspokojovat své potřeby a zvládali spojovat pracovní a soukromý život v dlouhodobě akceptovatelné míře.

Cílem této práce je zjistit, jak incentivní působení manažerů ovlivňuje pracovní chování zaměstnanců. Na základě zjištěných informací, je dalším cílem práce navrhnout možná opatření v oblasti řízení lidských zdrojů. Součástí této práce je zpracování primárních dat získaných v rámci dotazníkového šetření. Svoji strukturou se práce dělí do čtyř kapitol. První kapitola obsahuje informace o metodickém zpracování, celkově tedy o využitých metodách pro sběr dat, jejich následní zpracování a interpretaci.

Druhá a třetí kapitola tvoří teoretický rámec pro oblast motivace v managementu. Obsahuje současné poznání o dané tématice. V první řadě je zde věnována pozornost managementu a obecným funkcím řízení. Dále se kapitola přesouvá k řízení lidských zdrojů, kde jsou součástí také teoretické poznatky o vývoji a druzích motivace, rozdíly mezi motivací a stimulací a v neposlední řadě také o jednotlivých teoriích motivace a přístupech autorů k motivaci a jejím faktorům. Čtvrtá kapitola obsahuje získaná primární data pocházející z dotazníkového šetření. Data jsou zde rozdělena podle jednotlivých okruhů, zpracována pomocí popisné statistiky. V poslední kapitole jsou interpretovány výsledky práce a jsou zde také zodpovězeny výzkumné otázky.

2 Cíl práce a metodika

V této části budou popsány cíle, jichž chce práce dosáhnout a také metody, které byly využity k získávání a následnému vyhodnocení dat.

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této práce je zjistit, jak incentivní působení manažerů ovlivňuje pracovní chování zaměstnanců a na základě zjištěných poznatků, je dalším cílem navrhnout možná opatření v oblasti řízení lidských zdrojů.

2.2 Metodika

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou.

V teoretické části je vymezena zkoumaná problematika v širším teoretickém rámci prostřednictvím studia odborné literatury zaměřené na oblasti managementu, řízení lidských zdrojů, motivaci, stimulaci, pracovní spokojenost a faktory, které ji ovlivňují.

Druhá část práce je založena na určení způsobu zjišťování primárních dat a jejich vyhodnocení. Obsahuje stručnou charakteristiku objektu zkoumání, určení souboru respondentů a způsob zpracování zjištěných dat. V této části bakalářské práce jsou zaznamenány reakce respondentů na jim pokládané otázky. Nakonec jsou zjištěné poznatky zobecněny, z nich vyplývající doporučení shrnuty a formulovány v závěru práce.

2.2.1 Získávání primárních dat

Práce je koncipována jako kombinace kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Kombinace je zvolena jako nejvhodnější přístup, protože umožňuje využít silné stránky obou druhů výzkumů. Kvantitativní výzkum pracuje s exaktními daty a poskytuje statisticky ověřitelné výsledky, které lze přenést obecně na standardní vzorek populace.¹ Na druhé straně ale motivace představuje jev, který je potřeba zkoumat do hloubky a některé jeho aspekty je třeba vysvětlit v kontextu s celkem. Z tohoto důvodu bude

¹ PUNCH, E. K. *Základy kvantitativního šetření*. 1. vyd. Praha: Portál, 2008. 152 s. ISBN 978-80-7367-381-9, s. 12

vhodné využít i kvalitativní výzkum, který takový přístup umožňuje. Kvalitativní přístup data nekvantifikuje, ale zkoumá spojitosti mezi jevy v reálných podmínkách.²

Pro získávání dat do kvantitativního výzkumu označuje Molnár jako nevhodnější metody pozorování, dotazování a měření.³ Pro tuto práci je zvoleno elektronické dotazníkové šetření, které je distribuováno pomocí komunikačního nástroje Lotus Notes v podnikové koncernu STRABAG. Dotazníkové šetření probíhalo v období 10. - 31. ledna 2019. Vzorek respondentů měl stanovenou pouze jedno kritérium výběru, a to že respondenti představovali pracovníky vybrané direkce dopravního stavitelství koncernové společnosti STRABAG a.s. Celkový počet respondentů dotazníkového šetření činil 200. Návratnost dotazníků, které bylo možné využít pro zpracování v rámci této práce, činila 163 ks, tedy 81,50 %. Dotazník se skládá z celkového počtu 25 uzavřených otázek, u kterých mohli respondenti vybírat z nabídnutých 4 - 5 možností odpovědí a 2 otázek otevřených, které umožní pochopit některé spojitosti mezi zjištěnými jevy.

2.2.2 Vyhodnocení dat

Data z dotazníkového šetření, která jsou převážně kvantitativní povahy, budou vyhodnocena za použití popisné statistiky, a to konkrétně absolutní a relativní četnosti. Absolutní četnost reprezentuje počet hodnot v jednotlivých intervalech, zatímco relativní četnost lze popsat jako podíl absolutních četností a celkového počtu hodnot.⁴

Využity budou také teoretické metody zpracování dat jako analýza a syntéza. U části dotazníkového šetření, která inklinuje ke kvalitativnímu výzkumu, byla provedena také komparace zjištěných poznatků mezi sebou. V závěru práce jsou data shrnuta do souhrnu a jsou zodpovězeny dílčí výzkumné otázky.

² HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. 408 s. ISBN 80-7367-040-2, s 50

³ MOLNÁR, Z. *Pokročilé metody vědecké práce*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, s.r.o., 2012. 170 s. ISBN 978-80-7259-064-3, s. 44

⁴ *Popisná statistika*. [online] 2011-2019. [2019-01-11] Dostupný z: <https://publi.cz/books/201/09.html>

Teoretická východiska

V této části jsou zpracována východiska, která tvoří teoretický základ pro práci. Jejich smyslem popsat soudobé teoretické poznání v problematice motivace a stimulace pracovníků tak, jak jej v současné době vnímá odborná veřejnost.

2.3 Management a funkce řízení

Management představuje multidisciplinární vědu, která zasahuje do mnoha oblastí profesních činností. Jedná se o celý soubor vykonávaných aktivit. Díky tomu je management poměrně těžké definovat, jelikož každý autor management vnímá z mírně odlišného hlediska, které mu tato multidisciplinární věda ve své širokosti umožňuje. Velmi obecnou avšak vystihující definici managementu podává Řezáč, který jej popisuje jako „*to, co vedoucí pracovníci dělají, aby definovali cíle podniku a dosáhli jich*“.⁵

Mallaya uvádí, že současná doba je pro podnikatelskou činnost specifická tím, že se velmi dynamicky a skutečně rychle mění. Manažeři se potýkají s tím, že se podniky, které řídí, musí neustálým změnám přizpůsobovat, být na ně připravené a využívat také potenciál, který ze změn plyne. K tomu je ale potřeba, aby měl podnik vysoce kompetentní řízení a jeho pracovníci kvalitní vedení.⁶

Z hlediska této práce je podstatné, podívat se na management z hlediska motivace pracovníků. K tomu poskytuje účelnou definici managementu Peter Drucker. Ten totiž management popsal jako jeden z nástrojů, kterým manažeři mohou dosahovat cílů organizace.⁷ Drucker zde vystihl orientaci managementu na motivaci, když popsal, jako klíčovou dovednost managementu sladit dovednosti a znalosti pracovníků s rozvojem těchto vlastností tak, aby pracovníci mohli dosahovat stanovených úkolů a byli v jejich dosahování motivováni. Důraz je v tomto případě kladen na to, aby management lidské

⁵ ŘEZÁČ, J. *Moderní management. Manažer pro 21. století*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-1959-4, s. 3

⁶ MALLAYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5, s. 16

⁷ DRUCKER, P. *The Practice of Management*. 1. vyd. New York: Harper Business, 2006. 416 s. ISBN: 978-0060878979, s. 4

zdroje rozvíjel a pracoval s jejich ochotou podávat výkon, nikoliv z nich pouze těžil bez uspokojování jejich osobních potřeb.

2.3.1 Manažer a jeho význam

Manažer představuje dynamický prvek pro řízení organizací. Je člověkem, který má za úkol řídit a organizovat činnost svých podřízených, protože bez vyvíjení takové aktivity by podniky nemohly fungovat.⁸ Byly by nekoordinovaným souborem prvků, které by nevytvářely synergii ale chaos.

Cejhamr a Dědina dokonce uvádí, že efektivní management umožňuje přežití organizace.⁹ Blažek popisuje, že u manažerů existují tři hlavní úrovně, na kterých v organizaci vyvíjí svoji činnost. Nejvyšší úroveň managementu reprezentuje top management. Tuto pozici zastávají manažeři, kteří mají kompetence k strategickému směřování organizace. Jejich úkolem je také nastavování dlouhodobých strategických cílů a tvorba celkového obrazu stavu managementu podniku pro vnější prostředí.

Druhou úroveň tvoří střední management, který je obvykle obsazen odborníky na danou oblast, kteří mají k vykonávání své funkce znalosti i dovednostní předpoklady. Jejich úkolem je zajišťovat koordinace podnikových celků, nastavování a dodržování taktických cílů a odborné vedení podniku. Jeho význam ovšem v poslední době klesá, a to kvůli vývoji stylů vedení v podnicích a zavádění informačních systémů.

Poslední a nejnižší úroveň managementu zastávají linioví manažeři. Jejich kompetentnost k zastávání pozice by neměla být pouze na odborné úrovni, ale měla by zahrnovat také schopnost pracovat s lidmi, protože bývají v nejužším kontaktu s podřízenými a řeší cíle podniku především v operativním časovém horizontu.¹⁰

⁸ DRUCKER, P. *The Practice of Management*. 1. vyd. New York: Harper Business, 2006. 416 s. ISBN: 978-0060878979., s. 137

⁹ CEJHAMR, V., DĚDINA J. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7, s. 82

¹⁰ BLAŽEK, L. *Management, Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2014. ISBN 078-80-247-4429-2., s. 14-15

Všechny tři úrovně managementu od sebe ale nejsou odtrženy. Naopak smyslem rozdělení jejich rolí je pokrytí celého spektra potřeb, které podnik na svůj management klade tak, aby jednotlivé úrovně vykonávaly co nejkompetentněji činnosti, za které jsou odpovědné.

Cejhamr a Dědina dodávají, že principem manažerského fungování jsou dvě věci, z nichž obě jsou pro tuto práci podstatné, protože definují to, jak manažer jedná s lidmi v organizaci. První z nich představuje sestavování plánů a druhou budování sítí.

Cejhamr a Dědina v této souvislosti hovoří o dvou typech manažerů. Efektivní manažer reprezentuje toho, kdo sestavuje plány, aktivně realizuje funkce řízení od plánování přes organizaci, vedení lidí až po kontrolu a na výstupech dosahuje stanovených cílů organizace. Lze jej také definovat podle kvality dosahování standardů výkonů, které dosahuje skrze spokojenost a angažovanost svých podřízených. Jeho efektivita se neměří pouze výkony, kterých dosáhne on, ale také výkony, jichž dosahují jeho podřízení. Mezi hlavní faktory, díky nimž je možné prohlásit manažera za efektivního, patří síla motivace a morální integrity jeho spolupracujících podřízených, míra úspěšnosti s jakou vede podřízení k dlouhodobému rozvoji znalostí i osobnosti a schopnost vytvořit takové pracovní podmínky, aby jeho podřízení mohli pracovat ochotně a sami dosahovat efektivitu.

Na druhé straně v podniku existují také manažeři, které oba autoři označují jako úspěšné. Ti jsou definováni rychlostí, jakou se pohybují směrem vzhůru na kariérním žebříčku dané organizace. Jejich úspěch spočívá ve schopnosti budovat sítě, které ale nejsou postaveny na kvalitním managementu lidských zdrojů a jejich rozvoji, ale jsou orientovány na cíle, které jim umožňují rychlý posun. V praxi je obvyklé potkávat oba tyto typy manažerů, avšak se obvykle nestává, aby jeden manažer reprezentoval oba tyto typy.¹¹

Pro účely této práce je důležitý práce manažer označený jako efektivní, protože práce tento typ pracují s lidmi, jejich motivací a dlouhodobým rozvojem. Funkce řízení, které má takový manažer rozvíjet, jsou popsány dále.

^{11 11} CEJHAMR, V., DĚDINA J. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7, s. 83

2.3.2 Funkce řízení

Funkce managementu představují standardní součást manažerské činnosti a jsou logickým rozložením a zvládním celého procesu managementu.

V literatuře je možné se dočíst, že management má tři základní funkce, které se určují jako plánování, organizování a kontrola. Wágnerová však uvádí, že je přesnější funkce managementu dělit na čtyři základní, kterými jsou plánování, zahrnující stanovování cílů, tvorbu strategií, rozpočtů a určování postupů, dále pak organizování, jehož součástí je tvorba organizační struktury, delegování a podpora vztahů, vedení, kde hraje stěžejní roli rozhodování, komunikace, motivace a rozvoj lidí v podniku. Poslední funkcí je pak kontrola, která nastavuje výkonnostní standardy, u kterých pak kontroluje jejich dodržování, hodnotí je a v případě potřeby upravuje.¹²

Plánování

Plánování se řadí významově mezi nejdůležitější funkce. Je samozřejmostí, že každá funkce má svoji nezastupitelnou roli, ale ostatní tři funkce ve své podstatě slouží k tomu, aby naplnily cíle, které se během plánování nastaví. Je to právě plánování, které musí důkladně zhodnotit možnosti a připravit rozložení sil, které budou nutné k naplnění cílů. Pokud selže funkce plánování, je nesmírně náročné úspěšně nastavit ostatní funkce a mnohdy to není ani možné. Proto má funkce plánování specifické místo. Armstrong se s tímto názorem ztotožňuje a uvádí, že podstatou plánování je především důkladné zhodnocení situace i rizik a analýza možností podniku, poté se přistupuje k určení priorit a nastavení cílů, kterých chce podnik dosáhnout, a také k zajišťování dostatečných zdrojů.¹³

Význam funkce plánování popisují i Bělohlávek, Košťan a Šuleř. Ten popisuje přínosy podobně jako Armstrong, ale přidává k nim ještě další výhody, které dobře zvládnutá funkce plánová podniku přinese. Pokud si podnik umí stanovovat realistické a dosažitelné cíle, může se lépe rozvíjet. Provedením analýz a důkladným poznáním vnějšího a vnitřního

¹² WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7, s. 29

¹³ ARMSTRONG, M. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4, s. 50

prostředí podniku lze cíle upravit tak, aby odrážely nejen současnou realitu, ale zohledňovaly také možný budoucí vývoj, čímž se částečně snižují také rizika, že podnik nezvládne překonat překážky nebo neustojí dopady změn v externím prostředí.

Mimo jiné tito autoři také popisují, jak funkce plánování ovlivňuje rozvoj pracovníků a integraci jejich úsilí při práci. Během plánování totiž dochází k rozložení činností, určení jejich časového rámce a nastavení odpovědností za dosažení cílů. Zodpovědně a kvalifikovaně nastavené harmonogramy naplňování cílů podporují motivaci pracovníků jich dosahovat, protože pak nejsou frustrováni nemožností splnit úkoly a ani nejsou stresováni.¹⁴

Organizování

Pakliže má organizace vytvořeny plány a nastaveny cíle, přichází na řadu funkce organizování. Ve své podstatě se jedná o funkci, která musí zajistit, aby celý systém podnikového fungování byl funkční.¹⁵ Organizování se musí soustředit na všechny prvky systému, zorganizovat je v souladu s jejich rolemi a úkoly v systému, zajistit vzájemnou návaznost procesů a jejich koordinaci směřující k naplňování podnikových cílů. Lze tedy říci, že úkolem funkce organizování je tvorba organizační struktury, kultury a formování celého funkčního systému organizace.¹⁶

Tvorbou organizační struktury dává funkce organizování řád do vztahů podřízenosti a nadřízenosti. Ty se pak odráží i v rozložení druhů úkolů a naplňování rolí při dosahování podnikových cílů. V neposlední řadě jsou nastavené vztahy nadřízenosti a podřízenosti podstatné i pro motivaci a stimulaci podřízených. I když v tomto ohledu je třeba brát v úvahu také již zmiňovanou podnikovou kulturu. Ta totiž hraje velmi podstatnou roli i při přístupu k motivaci a stimulaci pracovníků. Nejedná se jen o zvolené metody, ale také o celkovou motivační podnikovou kulturu, která již sama o sobě představuje silný motivační nástroj.

¹⁴ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. a kol. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2012. 736 s. ISBN 80-251-0396-X, s. 95

¹⁵ VEBER, J. a kol. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2014. 736 s. ISBN 978-80-7261-274-1, s. 218

¹⁶ CEJHAMR, V., DĚDINA J. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7., s. 27

Posledním úkolem organizační složky bylo jmenováno celkové nastavení systému organizace. Zde lze přihlídnout především ke strategickému směřování a tomu, jak chce organizace jako celek fungovat. Například může mít zvolený funkční přístup, nebo mít procesní přístup k organizaci a stejně tak se může orientovat i na řízení kvality. Ve vztahu k motivaci je patrné, že každý z těchto přístupů bude nastavovat podniku lehce jiné cíle, ale hlavně bude volit odlišné metody, jak jich dosahovat, což ovlivní také motivaci a práci se zaměstnanci.

Vedení

Práci s lidmi v organizaci popisuje především právě funkce vedení. Tato funkce v sobě nese prvky všech ostatních funkcí, přesto ji někteří autoři zmiňují jako samostatnou funkci, protože si uvědomují důležitost lidí v podnikovém prostředí a jejich vliv na celkovou výkonnost a dosahování cílů. Funkce vedení v sobě nese prvky komunikace, motivace a rozvoje pracovníků.

Komunikace tvoří naprostou podstatu fungování organizací. Bez komunikace samotné by nemohla existovat ani funkce vedení, ani řízení organizací samotné. Komunikace s uměním motivovat pracovníky patří k základním dovednostem manažera.

Motivaci ve vedení lidí se věnují například Vodáček a Vodáčková. Ti popisují, že vedení nezahrnuje pouze metody přímého usměrňování lidí, aby plnili zadané úkoly, jakými jsou instrukce, normy nebo podnikové zásady, ale obsahuje také způsoby nepřímého usměrňování pracovníků k tomu, aby plnili plánové úkoly a účelně dosahovali požadovaných výkonů, k čemuž se právě využívá hmotné i nehmotné motivace či stimuly a celkové zohledňování potřeb pracovníků.¹⁷

K rozvoji pracovníků uvádí Nenadál, že je naprosto nezbytnou součástí strategie každého podniku. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců spolu s pozitivním vnímáním k inovacím a motivací pracovníků k tvořivému přístupu k vykonávání jejich práce tvoří předpoklad zvyšování výkonnosti podniku a dlouhodobého zlepšování jeho pozice na trhu. Nenadál se také potvrzuje, že příklady z praxe podporují tvrzení teorie, že práce na rozvoji pracovníků musí být stálou a neodmyslitelnou součástí strategického řízení podniku, protože jim

¹⁷ VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2013. 356 s. ISBN 978-80-7261-232-1, s. 71

dodává schopnost komplexního, systematického a realistického myšlení a posiluje jejich ztotožnění s cíly organizace.¹⁸

Kontrola

Popis funkcí řízení uzavírá kontrola. Ačkoliv její role přichází až na konci procesu řízení, je velmi důležitá i pro začátek plánování nových strategií a cílů. Kontrola má několik důležitých ústředních vlivů na celkové řízení organizace. V první řadě je jejím smyslem monitoring toho, zda je dosahováno vytyčených cílů a do jaké míry. Měření a kontrolování může probíhat různými metodami v závislosti na typu a organizace a nastavených cílů, ale smyslem je vždy nastavit požadované hodnoty, změřit reálně dosažené hodnoty a výsledky porovnat, čímž se vytvoří přehled dosahovaných cílů.

Druhým smyslem kontroly je poučení se z nedostatků plynoucích z původního procesu. V každém procesu, přičemž průběh a návaznost funkcí řízení je proces, dochází k chybám. Podstatou řízení podniku není neděláním chyb, ale jejich neopakování. A k tomu právě slouží kontrola. Identifikuje, proč nebylo dosaženo cíle nebo určitého parametru výkonnosti, a v rámci nového plánování jsou tyto skutečnosti vzaty v potaz. Tímto způsobem kontrola nejen že ovlivňuje celý systém řízení podniku, ale je také schopna ovlivnit jeho budoucí vývoj.¹⁹

Řezáč k funkcím managementu uvádí, že se budou do budoucna vyvíjet. Například předpokládá, že funkce kontroly bude postupně ustupovat s tím, jak bude přecházet v participativní styl vedení. Stejně tak bude docházet k vývoji i u vedení lidí. Změní se přístupy ke komunikaci s podřízenými, jejich motivaci koučingu i řízení kariéry. Manažeři budou více přebírat principy vůdcovství a inspirovat podřízené. Manažeři se, podle názoru Řezáče, v současnosti opírají především o autoritu plynoucí z formálního zastávání své pozice a systém (například i motivační), který podnik. V budoucnu ale budou při práci s lidmi stále více potřebovat osobnostní rysy, jakými je například charisma nebo schopnost

¹⁸ NENADÁL, J. *Moderní management jakosti*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2017. 380 s. ISBN 978-80-726-1392-2, s. 187

¹⁹ NENADÁL, J. *Moderní management jakosti*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2017. 380 s. ISBN 978-80-726-1392-2., s. 248

zaujmout a přirozené vůdcovství, k tomu, aby dokázali směřovat lidi s k cílům organizace.²⁰

2.3.3 Koncept vůdcovství a management

Pro řízení lidských zdrojů je podle Mallya vždy podstatné, jakým způsobem je takové řízení vykonáváno. Obvykle lze rozdělit druhy vedení na vůdcovství a management. Vůdcovství představuje vztah mezi vedoucím jednotlivcem a skupinou. Avšak liší se od managementu. Vůdcovství je postaveno na zabývání se podstatou a významem faktorů, které vedou k dosažení cílů organizace. Podstatou vůdce je schopnost přirozeně ovlivnit své podřízené, aby dělali to, co se od nich očekává v požadovaném čase a kvalitě. Z tohoto úhlu pohledu, je vůdcovství důležité pro pracovní chování podřízených, protože je motivuje k výkonnosti a naplňování cílů přirozeně a dobrovolně.

Vůdcovství je významným způsobem založeno na tom, jakou má vůdce integritu a jak je schopen vytvořit soudržnost a spojenectví mezi členy týmů. Management oproti tomu staví svoji úspěšnost na plánování, tvorbě a dodržování procesů. Mallya také uvádí, že zatímco se manažeři soustředí na systém a jeho funkčnost, vůdcové se zaměřují na lidi a jejich potenciál. Stejně tak je tomu i v případě kvality práce podřízených, kdy manažeři spoléhají spíše na kontrolu, zatímco vůdcové mají vybudováno důvěru ve spolehlivost podřízených.²¹

2.4 Řízení lidských zdrojů

Armstrong uvádí, že řízení lidských zdrojů je definované jako „*strategický a logický promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají- lidí, kteří organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace*“.²²

²⁰ ŘEZÁČ, J. *Moderní management. Manažer pro 21. století*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-1959-4, s. 353

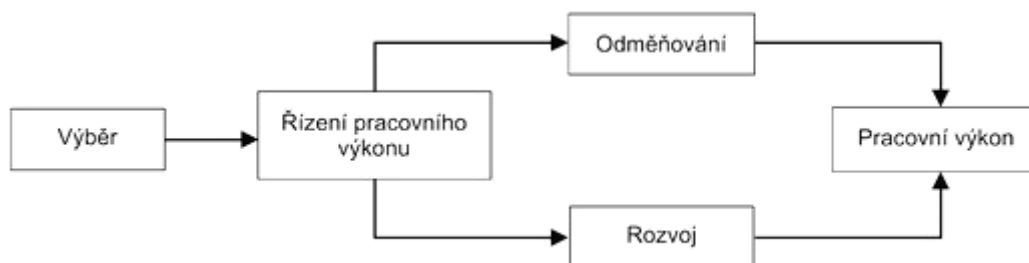
²¹ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5, s. 139-140

²² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 27

Řízení lidských zdrojů tedy patří k esenciálním a strategickým úkolům každého podniku. Přijímání strategických rozhodnutí ovlivňuje procesy spojené s lidskými zdroji v práci a přímo ovlivňuje jejich výkonnost a schopnost naplňovat. Stýblo uvádí, že k základním úkolům ovlivňujícím práci lidí v podnikové sféře patří především schopnost managementu zajistit soulad mezi požadavky pracovní pozice a kompetentností pracovníka, který ji vykonává. Tento přístup zajišťuje, že je naplněn základní předpoklad schopnosti pracovníka naplňovat výkonnost, kterou daná pozice vyžaduje. Dalším úkolem pro management je formulace podnikové kultury tak, aby tvořila loajální pracovní vztahy, které jsou dále i pozitivní, a aby podporovala interní komunikační toky a atmosféru spolupráce. V neposlední řadě je pro pracovníky, mají-li být skutečně motivováni, třeba zajistit prostor pro odborný seberozvoj, poskytnout jim příležitosti ke kariérenímu postupu, perspektivu zaměstnání a uspokojené svých potřeb.²³

Armstrong také popisuje model řízení lidských zdrojů. Jeho součástí jsou typické procesy, které jsou spojované s řízením pracovníků v podniku a s celkovou prací s lidmi. Model vypadá následujícím způsobem:

Obrázek 1: Model řízení lidských zdrojů



Zdroj: Armstrong²⁴

Z modelu je patrné, že jeho součástí je také odměňování. Armstrong pod ním ve své podstatě shrnuje motivace a stimulaci pracovníků. Také uvádí, že právě tato část je velmi problematickou částí celého modelu. Odměňování je podle jeho názoru jedním z nejvíce špatně používaných nástrojů managementu organizací, jehož špatné využívání vede

²³ STÝBLO, J. *Management podniku světové třídy*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010. 150 s. ISBN 978-80-7431-033-1, s. 24

²⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 29

k podhodnocení potenciálu lidských zdrojů v podniku. Stimulující výkonu v rámci odměňování je nezbytné podporovat krátkodobé i dlouhodobé výsledky proto, aby podnik mohl naplňovat svoje krátkodobé cíle a zároveň se rozvíjet v dlouhodobém horizontu.²⁵

I Vágner podporuje teorie, že lidské zdroje bývají špatně vedeny z hlediska využití jejich možností. Management lidských zdrojů je třeba podle jeho názoru zdokonalit na všech úrovních, z nichž jako nejvýznamnější vidí zvyšování jejich kvalifikace a zlepšení stimulace k dosahování pracovních výkonů ze strany managementu.²⁶

Na druhé straně je ale na tomto modelu velmi dobře zobrazeno, že motivace a stimulace patří do modelu řízení lidských zdrojů, ale jsou jeho nedílnou, nicméně ne jedinou, součástí a tento model ukazuje, že jejich význam musí být zasazen do celého kontextu řízení lidských zdrojů jako do systému a nelze jej vyjmout jako samostatný prvek bez uvážení jeho celkového zapojení do modelu řízení lidských zdrojů.

Řízení lidských zdrojů je také úzce spjato se styly vedení, které manažeři volí k řízení svých podřízených. V rámci motivace je nutné je zmínit, protože jeho volba souvisí například s některými přístupy k potřebám a výkonům podřízených. Následující tabulka shrnuje základní styly řízení v managementu.

Tabulka 1: Styly řízení v managementu

Autoritativní styl	Benevolentně autoritativní	Konzultativní	Participativní
Všechna rozhodnutí jsou přijímána nejvyšším managementem	Pevná firemní pravidla, zásadní rozhodnutí činí vrcholový management, nižší úrovně jednají v daném rámci, ale jsou kontrolovány shora	Obecná rozhodování a stanovení pravidel probíhá na nejvyšší úrovni, nižší články jednají samostatně	Rozhodování probíhá napříč celou organizací, jednotlivé složky jsou vzájemně dobře propojeny a integrovány, volný tok informací

Zdroj: Cejhamr a Dědina²⁷

²⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 28

²⁶ VÁGNER, I. *Strategický management*. 1. vyd. Brno: Sting nakladatelství, 2016. 104 s. ISBN 978-80-87482-41-4, s. 76

²⁷ CEJHAMR, V., DĚDINA J. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7, s. 74

Jednotlivé styly autoři jmenují v literatuře mírně odlišnými názvy, ale v jejich charakteristikách se shodují. Autoritativní styl je založen na tom, že existuje pouze jednosměrný proud komunikace, který tvoří nařízení managementu směrem k podřízeným. Ti nedostávají odpovědnost za vykonané úkoly a veškerá organizace práce je realizována nadřízenými. Tento styl vedení není vhodným pro dlouhodobé řízení podniku a nepůsobí ani jako motivační prvek. Je vhodný pro krize, problematická období nebo organizačně složité situace, kde může fungovat jako efektivní dočasné řešení.

Konzultativní styl vedení již dává podřízeným mnohem větší autonomie v rozhodování, obecné normy jsou stanovovány managementem, ale podřízení se k nim již mohou vyjadřovat a mohou do určité míry již přebírat odpovědnost za plnění svých úkolů. Nejvíce otevřeným stylem řízení organizace je participativní styl. Je charakteristický tím, že v něm volně probíhá komunikace všemi směry, čímž jsou s podřízenými věci diskutovány a oni tak mohou také poskytovat zpětnou vazbu a reálně ovlivňovat dění ve společnosti. Za své úkoly přejímají podřízení odpovědnost, motivace zde může fungovat, protože management aktivně s podřízenými komunikuje. Pracovníci se tak ztotožňují s cíly organizace, protože je chápou a rozumí i jejich důležitosti, zatímco management chápe díky komunikaci potřeby podřízených a snaží se je naplňovat.²⁸

2.5 Motivace

Henych uvádí, že na motivaci je velmi často nahlíženo jako na systém odměňování a benefitů. Ale v tomto se motivace výrazně liší od stimulace. Motivace totiž představuje komplexní systém, který vychází z vnitřní podstaty každého člověka. Lidé totiž preferují dosahovat cílů, které jim dávají nějakou přidanou hodnotu, například v podobě naplnění jejich potřeb, nebo jiného přínosu. To ovšem ale nevyklučuje, že vnitřní potřebu nemůže představovat hmotná odměna, ačkoliv průzkum ukazují, že až 70 % výkonu je obvykle motivováno nehmotnými motivy. Přizpůsobení toho, čím jsou lidé motivováni je vždy

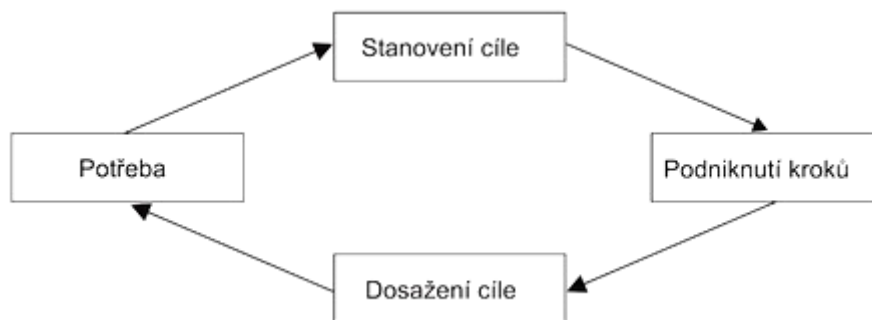
²⁸ CEJHAMR, V., DĚDINA J. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7, s. 65

dáno celým souhrnem podmínek, ve kterých se nachází a ovlivňuje je mnoho faktorů, jakými jsou mimo jiné věk nebo dosažení vzdělání.²⁹

Wágnerová k dané problematice motivace uvádí, že dívat se na motivaci pouze z pohledu nástroje ovlivňování nestačí. Motivace je podle ní i určitým uměním, které člověk realizuje vždy s ohledem na aktuální a konkrétní situaci. Schopnost skutečně motivovat, nejen stimulovat, pracovníky vychází ze schopnosti nadřízeného je chápat a jeho empatie. Je to soubor schopností, které nelze pouze získat pouze teoretickými znalostmi a je těžké je nabývat i praxí. Spíše se jedná o mix všech těchto aspektů spojených také s osobnostními rysy manažera, které mu umožňují chápat situace a jejich souvislosti komplexně. Což jim v oblasti motivace přináší i možnost podřízené motivovat z hlediska krátkodobých potřeb i dlouhodobého a budoucího rozvoje.³⁰

Armstrong charakterizuje, jaké jsou cíle motivace. Hlavním cílem je vytvořit a rozvíjet motivační procesy v jedincích, které přirozeně napomáhají tomu, aby pracovníci naplňovali výkonnostní předpoklady managementu při plnění cílů podniku. Z toho vyplývá také skutečnost, že motivace pomáhá získávat z lidí přidanou hodnotu tvořící nedílnou součást produktu, který podnik uplatňuje na trhu.³¹

Obrázek 2: Proces motivace



Zdroj: Armstrong³²

²⁹ HENYCH, M. a kol. *Vedení lidí a strategie v nejistých dobách*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2017. 216 s. ISBN 978-80-726-1332-8, s. 68-69

³⁰ WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7, s. 29

³¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 219

³² tamtéž, s. 220

Armstrong upozorňuje, že motivace má podpořit dobrovolné úsilí, svobodnou vůli pracovníka plynoucí z jeho vnitřních potřeb a je pro jednotlivé lidi ve své podstatě unikátní. Proto je jeho pochopení obtížné a vyžaduje úsilí managementu. Armstrong popisuje, že ideální stav motivace je takový, kdy potřeba naplnit cíl vychází z vnitřního přesvědčení člověka, který cíl organizace přijme za svůj. Toto popisuje velmi dobře i schéma procesu motivace. Kdy v ideálním případě má jedinec svoje potřeby, které dokáže naplnit tím, že naplní cíle, které si organizace, v níž pracuje, stanoví. Aby mohl cíle naplnit, musí vyvinout úsilí, které tvoří právě jeho přidanou hodnotu a shrnuje v sobě jeho dovednosti, znalosti i schopnosti. Po naplnění cíle, může člověk uspokojit svoji potřebu, ať už hmotnou či nehmotnou.³³

2.5.1 Druhy motivace

U popisu motivace a jejího významu, autoři zmiňovali, že motivačně mohou působit různé faktory a jejich konkrétní funkcionalita je postavena na vnitřní potřebě jedince. Je tedy třeba pro úplnost teoretických východisek této práce uvést, že existuje několik druhů motivace, které lze rozlišovat.

Vnější a vnitřní motivace

Armstrong popisuje rozdělení motivace na vnitřní a vnější. Vnitřní motivaci představují faktory, které si vytváří lidé sami vnitřně a ty je posléze ovlivňují v dosahování výkonů a cílů. Patří sem především faktor autonomie, kdy má jedinec možnost se sám rozhodovat a nést odpovědnost za výsledky své činnosti. Právě odpovědnost funguje jako další motivační vnitřní faktor, kdy jedinec nechce zklamat ani sebe, ani kolektiv, který v něj má důvěru. Mezi vnitřní motivátory v podnicích také patří možnost pro zaměstnance pracovat na seberozvoji a vidina pracovní kariéry a celkového vývoje pracovního života.

Vnější motivaci Armstrong vidí jako snahu ostatních (v praxi převážně managementu) motivovat zvýšení výkonnosti a dosahování cílů jedince. Jedná se pak o klasické motivy ať už z pohledu pozitivní nebo negativní motivace.³⁴

³³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 220

³⁴ tamtéž, s. 221

Pozitivní a negativní motivace

Motivace je spjatá s psychologií jedince. Mezi faktory působící na člověka motivačně, jsou takové, které jsou pozitivní a tvoří v něm potřebu něco dokázat, a také ty, které vytváří negativní motivy k vykonání činnosti. Pozitivní motivace je charakteristická tím, že vytváří příjemné motivy v člověku k tomu, aby vykonal činnost, nebo dosáhl nějakého cíle. Je doprovázena příjemným pocitem. V praxi se může jednat o hmotné pobídky jako například zvýšení platu, prémie a jiné benefity, popřípadě nehmotné ocenění jako pochvaly, uznání a další. Obecně se pozitivní motivace pojí také s spokojenost v práci a dobré pracovní podmínky.

Negativní motivace je naopak spojena se strachem a obavami. Pracovník, pokud je motivován negativně, nepracuje ze své vlastní motivace a uspokojení z dosažení cíle, nebo s vidinou odměny, ale pracuje pod hrozbou trestu se strachem a obvykle ve stresu.³⁵ Negativní motivace je velmi funkční, protože strach je relativně silným motivátorem. Na druhé straně z dlouhodobého hlediska je naprosto nevhodná, protože udržuje pracovníka nespokojeného, působí jen krátkodobě a vytváří v něm stres, který má degradující účinky. Pracovník pod mírou stresu buď kolabuje, nebo se postupem času rozhodne, že v takových pracovních podmínkách dále fungovat nemůže a z organizace odchází.

Hmotná a nehmotná motivace

Poslední dva druhy motivací, které jsou uvedeny v této práci, představuje hmotná a nehmotná motivace. U hmotné motivace se lze setkat s většinou finančními motivy k vykonávání činnosti. Jedná se více méně vnější podporu podávání výkonnosti, která je reprezentována penězi, ale také jinými hodnotami, které jsou za peníze koupitelné, nebo tvoří jiné hmotné zázemí podpory k dosažení cíle.³⁶ Hmotná motivace mívá obvykle velmi silný účinek na krátkodobé úrovni. Například pokud je pracovníkovi slíbena vysoká peněžní odměna za dosažení cíle. Avšak z dlouhodobého hlediska bude bez dodržování specifických pravidel postupně ztrácet svoji účinnost.

³⁵ FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi: pozitivní a negativní faktory, jak změřit náladu pracovníků, prostředky motivace, zapojení a zplnomocnění*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 121 s. ISBN 80-722-6386-2, s. 25-45

³⁶ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2, s. 21

Nehmotná motivace naopak reprezentuje vše motivační, co není peněžní povahy. Nehmotná motivace se opírá o více méně vnitřní faktory.³⁷ Jsou jimi například pochvaly, vyzvednutí hodnoty pracovníka a jeho přínosu pro celek, také naplňování jeho vnitřních potřeb, jako je sebeuspokojení, sebezlepšování vlastních dovedností a celkový rozvoj pracovní kariéry. Působení nehmotné motivace obvykle má dlouhodobější efekt na zvýšení úsilí pracovníka, avšak může být relativně složité pro management zjistit, jakou konkrétní formu nehmotné motivace by měl pro pracovníka zvolit.

2.5.2 Teorie motivace

Existuje celá řada přístupů a teorií, které se zabývají způsoby motivace podřízených založených na lidských potřebách a chování. Tyto teorie následně ovlivňují chápání potřeb zaměstnanců manažery a stejně tak styly vedení, které si manažeři k vedení podřízených volí. Kohoutek a Štěpáník uvádí, že se existují dva druhy motivačních teorií. První z nich pracují s motivačními faktory, které člověka podporují v dosahování cílů organizace, a druhý pak řeší samotný průběh procesu motivace.

S podobným rozdělením pak pracují i Hoskovec a kol., kdy rozdělují do výše zmíněných skupin konkrétní jednotlivé teorie. První skupina podle nich obsahuje Maslowovu hierarchii potřeb, Herzbergerovu dvoufaktorovou teorii a Teorii C. Alderfera, zatímco druhá kategorie obsahuje Vroomovu teorii valence, Porterovu a Lawlerovu teorii, Adamsovu teorii spravedlnosti a Teorii Lathama a Locka.³⁸ Dále k teoriím motivace patří také bezpochyby Teorie pracovní motivace Douglase McGregora, která pracuje s teoriemi X a Y doplněná o Ouchiho Teorii Z. Dále jsou popsány některé z hlavních teorií motivace podle rozdělení Hoskovce a kol.

Maslowova hierarchie potřeb

Jednou z nejpodstatnějších teorií motivace je Maslowova pyramida potřeb. Tvoří základ pro mnohé další teorie a vychází z potřeby poznat, jaké různé potřeby mají lidé a jak

³⁷ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2, s. 44

³⁸ HOSKOVEC, J., RIEGEL, K., RYMEŠ, M., ŠTIKAR, J. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003. 462 s. ISBN 978-80-246-0448-0, s.

vypadá jejich klasifikace z hlediska priority naplnění. Abraham Maslow. Vizuálně přehledně je hierarchie potřeb zobrazována jako pyramida, v níž jsou vzestupně popisovány jednotlivé lidské potřeby tak, jak Maslow určit pořadí potřeby jejich naplnění.

Obrázek 3: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Tureckiová³⁹

Hierarchie popisuje 5 druhů lidských potřeb. V nejnižším patře se nachází fyziologické potřeby, které jsou reprezentovány například dýcháním, žízní, hladem a dalším, podle Tureckiové zajišťují mzda nebo plat a dále i pracovní podmínky, ve kterých pracovník svoji činnost vykonává. Druhé patro obsahuje potřebu bezpečí a jistoty. Uspokojovat je mohou podniky prostřednictvím tvorby bezpečného pracovního prostředí a také zprostředkování jistoty plynoucí z udržitelnosti pracovního místa. Na třetí úrovni jsou umístěny sociální potřeby. Podniky mohou sociální potřeby naplňovat tím, že zprostředkovávají sociální kontakt pracovníků s jejich kolegy a tvoří také příjemnou podnikovou kulturu, která podporuje dobré vztahy na pracovišti. K tomu se pak také vztahuje další sociální potřeba, a to možnost být součástí kolektivu a příslušnost k pracovní skupině. V neposlední řadě se tyto potřeby také naplňují získáním sociálního statusu, který plyne z vykonávané pozice a její prestiže.

Na čtvrtou úroveň Maslow začlenil potřebu uznání. Tureckiová zmiňuje, že tato potřeba již náleží mezi rozvinuté a nedosahuje jí každý pracovník. Pokud ale jedinec tuto potřebu má podniky ji mohou rozvíjet pomocí kompetencím odpovídajícího pracovního postavení,

³⁹ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN 978-80-247-0405-0, s. 59

pozitivního hodnocení pracovního výkonu, dále také v různých formách nehmotného ocenění pracovníka a v jeho celkové spokojenosti s prací. Nejvyšší pozici v hierarchii má v Maslowově pyramidě potřeba seberealizace. Uspokojuje se prostředím umožňujícím zaměstnanci kontinuální profesní vzdělávání a seberozvoj, který nemusí být jen bezprostředně spojen se zvyšováním výkonnosti na dané pozici, ale také například s rozvojem osobnosti jedince, dále pak udělením možnosti samostatného rozhodování a odpovědnosti nebo pocitem vykonávání práce, která má smysl a je prospěšná pro podnik nebo společnost jako celek.⁴⁰

Je třeba říci, že některé hypotézy Maslowovy teorie byly vyvráceny, například konstatování, že tato pyramida může být použita zcela univerzálně na všechny skupiny lidí bez ohledu na jiné ovlivňující faktory. Podstatná je ovšem skutečnost, že na principech této teorie stavěly i další, které její myšlenky a poznatky rozvinuly do přístupů k lidským potřebám, které se v motivaci uplatňují dodnes.

Herzbergerova dvoufaktorová motivace

Podstatu dvoufaktorové motivace shrnuje Kociánová. Uvádí, že spočívá v rozlišení dvou základních skupin faktorů. První z nich se pojí s osobností člověka a nazývá se motivátory (někdy označovány také jako satisfaktory), druhá skupina se označuje jako hygienické vlivy nebo také frustrátory a je spojena s vnějšími podmínkami, v nichž je práce vykonávána. Mezi oběma druhy faktorů je ten rozdíl, že motivátory jsou schopny ovlivnit pracovní výkonnost pozitivně nebo negativně na základě toho, zda jsou manažerem vhodně voleny, hygienické návyky nemají na spokojenost vliv, ale pokud jsou nastaveny špatně, dokáží motivaci ovlivnit negativně.

Jako motivátory, které mají pozitivní motivační vliv na výkonnost člověka, patří především výslovné uznání, možnost pracovního postupu v kariéře, zajímavá pracovní náplň, správně nastavená míra požadavků na výkonnost, aby jí mohl pracovník úspěšně naplňovat a svěřením odpovědnosti. Motivátory, které naopak působí negativně, jsou především nudná a jednotvárná práce, překážky v pracovním postupu v kariéře, nemožnost zaměstnance se seberealizovat, nerealisticky nastavené cíle a neadekvátní požadavky na výkon, které nelze

⁴⁰ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN 978-80-247-0405-0, s. 60

splnit, nedostatečná důvěra v jeho schopnosti ze strany nadřízeného vedoucí k tomu, že zaměstnanci neumožní mít jakoukoliv odpovědnost za jeho práci a s ní spojený nedostatek uznání.

Hygienické vlivy, které nemají negativní dopad na motivovanost podřízeného a neovlivňují jeho spokojenost (zároveň ji ale ani nenarušují) patří především platové podmínky, status pracovní pozice, jistota pracovní pozice, dobrá podniková kultura. Naopak mezi frustrátory, jejichž vliv na spokojenost a motivovanost pracovníka je negativní, patří především špatné či nevyhovující pracovní podmínky, špatná podniková kultura a nevhodná personální politika, nízký status pozice a stálá nejistota udržitelnosti pracovní pozice.

Kociánová popsala rozdílnost mezi motivátory a frustrátory tak, že motivátory velmi úzce souvisí s člověkem a jeho potřebou seberealizace a osobnostní růst, zatímco frustrátory jsou spojeny s potřebou člověka vyhybat se stresu. Existují autoři, kteří platnost této teorie zpochybňují, protože dostatečně nezohledňuje osobnostní aspekty člověka (viz např. Armstrong), avšak skutečností je, že její pojetí není v konfliktu s jinými motivačními teoriemi.⁴¹

Teorie Clayтона Alderfera

Alderfer ve své teorii vycházel z principů Maslowovy hierarchie potřeb a vytvořil vlastní teorii potřeb lidí postavenou na třech základních motivačních faktorech. Potřeby jsou postaveny od konkrétních až po abstraktní v následujících stupních:

- Existenční (patří mezi ně mzda nebo jistota zaměstnání)
- Vztahové (například přátelské vztahy, společné cíle, nebo uznání sociální skupiny, ve které se jedinec pohybuje, přičemž pracovní se jedná např. o týmy)
- Růstové (jedná se o seberealizaci v pracovním prostředí a profesní růst)

Motivační faktory používané v souladu s touto teorií se chápou tak, že naplněním jedné skupiny potřeb lze přistoupit k naplňování další, která je více abstraktní. Pokud jsou tedy uspokojeny existenční potřeby, vzroste potřeba uspokojování vztahových, a dále pak i růstových potřeb. Může se ale také nastat situace, kdy jsou jedinci nespokojeni

⁴¹ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3, s. 30

s naplňováním existenčních faktorů, např. s výší mzdy, která ale nemá souvislost s reálnými existenčními problémy, ale například se vztahovými. Proto nelze potřebu naplnění motivačních faktorů naplňovat obecně, aniž by management zkoumal reálné důvody potřeb jedince.⁴²

Tureckiová uvádí, že Alderferově teorii má velmi blízko i McClellandova teorie, která se orientuje na manažery a člení jejich motivační potřeby také na tři úrovně, a to potřebu sounáležitosti, potřebu úspěchu a potřebu moci.⁴³

Vroomovu teorie valence a očekávání

Victor Vroom vytvořil teorii, kdy motivaci k dosažení cíle podporuje atraktivita dosahovaného cíle a významem odměny, kterou pracovník za naplnění cíle získá. Na základě tohoto předpokladu se podle Vrooma dá míra motivace dokonce spočítat. Pro Vroomovu teorii jsou důležité tři pojmy. Prvním z nich je expektance. Ta vyjadřuje očekávání či představu pracovníka o tom, jaký by měl být výsledek jeho činnosti. Jedná se o vztah mezi úsilím a výkonem. Expektance se blíží hodnotě 1, pokud se výkonnost zvyšuje s vynaloženým úsilím, nule se blíží ve chvíli, kdy se míra vynaloženého úsilí nijak nepromítne ve výkonu.

Dalším pojmem je instrumentalita. Charakterizuje představu pracovníka o vztahu mezi dosaženým výkonem a přiměřenou odměnou za něj. Pokud pracovník ví, že čím kvalitněji dosáhne stanoveného cíle, tím bude jeho odměna vyšší, bude motivován k lepším výkonům. Posledním podstatným pojmem je valence vyjadřující subjektivní význam odměny, který má pro pracovníka. Vysoká valence je tehdy, pokud odměna skutečně naplňuje potřebu pracovníka a chce ji, nízká pokud pracovník získává odměnu, o kterou vlastně nestojí.

Principem Vroomovi teorie je, že síla motivace se projeví na úsilí splnit úkol, kdy má pracovník představu, jak by měl vypadat jeho výkon a jaká by měla být odměna za jeho dosažení, aby jí byl motivován. Čím kvalitněji pak pracovník cíl naplní, tím lepší odměnu

⁴² *Alderferova teorie motivačních potřeb ERG.* [online] 2011-2019. [2019-01-11] Dostupný z: <https://managementmania.com/cs/alderferova-teorie-motivacnich-potreb>

⁴³ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN 978-80-247-0405-0, s. 60

může očekávat. Zároveň také platí, že čím lépe management odmění pracovníka za jeho výkon, tím více bude projevovat snahu dosáhnout kvalitního výkonu i v budoucnu.⁴⁴

Porterovu a Lawlerovu teorie

Tato teorie vychází z Vroomovy teorie a také pracuje s očekáváními, které rozděluje na dvě základní úrovně. První úroveň se pojí s atraktivitou dosahovaných cílů. Zde jsou rozlišovány motivačně neobsahové pracovní cíle, které obsahují pouze celkový výstup z úkolu. Pracovník tento výstup zná, ví, že jej může dosáhnout, a může dosažení cíle kdykoliv zopakovat. Druhým typem cílů jsou motivačně obsahové cíle. Jedná se obecně o nové cíle, jejichž dosažení je pro pracovníka výzvou, což už samo o sobě představuje značnou motivaci, protože k jejich dosažení je třeba vykonat úsilí, inovovat své myšlenky a zvládnutí zadaného úkolu přináší vlastní pocit schopnosti.

V případě, že nastane u pracovníka situace, že samotné dosažení cílů neplní motivační funkci, nastupuje druhá úroveň očekávání, která je spojena s očekáváním odměny za splnění úkolu. Očekávání jsou u různých pracovníků odlišná a motivační faktory je třeba posuzovat v závislosti na jejich skutečných potřebách. Pro manažery existuje celá škála nástrojů, které mohou zajistit dostatečnou motivaci jejich podřízených, avšak je třeba, aby skutečně znali jejich požadavky.⁴⁵

Adamsovu teorii spravedlnosti

John Adams postavil svoji teorii spravedlnosti na dvou základních rovinách. V jedné je pracovník spokojen, protože má pocit, že odměna, kterou za svoji práci získává, je adekvátní odvedenému výkonu a také srovnatelná s odměnami ostatních kolegů podávajících podobné výkony. Tato situace je žádoucí a působí na pracovníka motivačně.⁴⁶ Může ale také nastat druhá rovina, kdy pracovník se svojí odměnou není spokojen. Tato situace nastává tehdy, pokud se v pohledu na adekvátní odměnu liší pohledy pracovníka a celé organizace. V tuto chvíli ale nastává otázka, jak danou situaci v podniku řešit,

⁴⁴ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. a kol. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2012. 736 s. ISBN 80-251-0396-X, s. 540-541

⁴⁵ HENYCH, M. a kol. *Vedení lidí a strategie v nejistých dobách*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2017. 216 s. ISBN 978-80-726-1332-8, s. 74

⁴⁶ *Adamsova teorie spravedlnosti*. [online] 2011-2019. [2019-01-15] Dostupný z: <https://managementmania.com/cs/adamsova-teorie-spravedlnosti>

protože tento stav není žádoucí. Tureckiová proto uvádí, že existuje několik základních bodů, jak takovému stavu zabránit nebo nastavit motivační proces tak, aby k podobným nesrovnalostem ve vnímání nedocházelo.

V první řadě je velmi důležitý postoj manažera a změna jeho chování vůči podřízeným, pokud nezná jejich reálná očekávání. Vedoucí pracovník může vyvíjet aktivitu vedoucí ke zvýšení úsilí naplňovat stanovené cíle organizace a vyvinou více snahy ke komunikaci s podřízenými. Druhou možností je také nastavení vnímání prostředí směřující k větší racionalizaci. Je třeba sladit vnímání hodnoty vstupů i výstupů u členů organizace, což pomáhá i jednotně vnímat hodnotu výkonu, který pak pracovník podává.

V neposlední řadě cesta k vnímání spravedlivé odměny vede také přes zavedení jednotného hodnotového systému hodnocení pro přínos pracovníků organizace.⁴⁷ V tomto ohledu se nejedná o jednotný styl odměn za vykonanou práci, ale spíše o sjednocení hodnoty vykonané práce a hodnoty následné odměny za ni.

Teorie Lathama a Locka

Wágnerová popisuje, v čem spočívá podstata Teorie cíle Latkaha a Locka. Jejím princip tvoří předpoklad, že výkon a motivace jedince je vyšší, pokud se jedincům stanovují specifické cíle, tyto cíle jsou obtížné, avšak stále reálně dosažitelné, a pokud existuje zpětná vazba na výkon. Cíle, které jsou stanovovány, musí být projednány a pracovníci je musí přijmout za své. Wágnerová dodává, že náročné cíle vedou pracovníky ke snaze je naplnit, k čemuž musí podávat vyšší výkony, čili je celkově motivován podávat vyšší výkony.⁴⁸

Sullivan a Strode popsali přesněji, jak může zaměření pracovníka na cíl podpořit jeho motivaci k výkonnosti. Cíle podle jejich názoru směřují pozornost ke konkrétní činnosti, která je relevantní pro dosažení cíle. Pokud jsou dostatečně náročné, nutí pracovníka k vyvinutí většího úsilí, aby jej bylo možné dosáhnout, a zároveň musí pracovník také prokázat vytrvalost, protože mnohých cílů nelze dosáhnout ihned. Výkonnost si pracovníci

⁴⁷ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN 978-80-247-0405-0, s. 65

⁴⁸ WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7, s. 15

také zlepšují tým, že se učí nové dovednosti, znalosti a inovační postupy. Ochotu je učit se motivují práce náročné cíle, kterých by bez nových přístupů pracovníci nemohli dosáhnout.⁴⁹

Teorie X a teorie Y

Obě tyto teorie pochází od Douglase McGregora a popisují přístupy lidí k práci a jejich povahy, které ovlivňují také postoje manažerů ke svým podřízeným a volbu stylu vedení. Teorie X je z historického hlediska možné označit za tradiční metodu vymíní a řízení podřízených založenou na autoritativním přístupu manažera k podřízeným a nutnosti podřízené velmi intenzivně vést. Teorie X totiž předpokládá, že průměrný podřízený má negativní vztah k práci a není schopen vlastní iniciativy při jejím vykonávání, protože je přirozeně líný.

Podřízení z hlediska této teorie nechtějí přejímat odpovědnost plynoucí ze samostatného rozhodování, a proto ani nechtějí více svobody v pracovním procesu a jsou spíše rádi vedeni. Podřízení ani nemají ctižádostivost, potřebují neustálý dohled, pokud po nich chce nadřízený výsledky, musí je k práci donutit pod hrozbou trestu a dohlížet na splnění stanovených úkolů. Snahou je podřízených je dosáhnout svých jistot. Cílem je vedení na úrovni centralizovaného systému užívajícího autoritu a striktně dělicího sankce a odměny. Teorie Y představuje opačnou koncepci. Její princip odpovídá více současným přístupům managementu k řízení podřízených, kdy se snaží spojit a vyvážit dosahování cílů organizace s cíly jednotlivců, kteří pro ně pracují. Teorie pracuje s předpokladem, že práce je pro člověka přirozená a může ji vnímat jako součást svého života stejně jako odpočinek nebo zábavu a že tvůrčí a organizovaný přístup k řešení problémů je součástí lidské povahy u celé populace. Teorie také předpokládá, že není plně využit potenciál lidí. Podřízení se při dosahování cílů řídí a kontrolují sami, ale jejich nadšení a potenciál je možné ještě zvýšit pomocí odměny. Motivace sama o sobě funguje u těchto pořízených na úrovni fyziologických potřeb a potřeby jistoty.

⁴⁹ SULLIVAN, G. S, STRODE, J. P. Motivation through Goal Setting: A Self-Determined Perspective. *Strategies: A Journal for Physical and Sport Educators*, 2010. vol. 23 n. 6, 19-23 s. ISSN 0892-4562, s. 21-22

McGregor uvádí, že správným přístupem k vedení organizace je využití participativního manažerského stylu a předpokladu platnosti Teorie Y. Management se má pokusit vytvořit takové podmínky, aby podřízení mohli naplňovat cíle organizace a zároveň tím i naplňovat vlastní soukromé cíle. Volba stylu řízení podřízených musí také vycházet ze současné situace, ve které se podnik nachází. Ve své podstatě je většina lidí schopna motivovat sama sebe a dosahovat požadované výkonnosti, pokud jsou jejich potřeby dobře pochopeny a manažeři vytváří dobré podmínky pro jejich rozvoj.

Existují ale i situace, kdy je třeba využít předpokladů a autoritativního stylu manažerského stylů vedení podřízenými. Jedná se ale o specifické situace, kterými může být například krizová situace v podniku, stav nouze nebo úkoly, u nichž je nezbytné k jejich naplnění použít autoritativní přístup k přesnému a rychlému naplnění dokončení. Vždy se ale jedná o mimořádné situace, jejichž trvání je dočasné.

Mimo základní teorie X a Y existuje také tzv. teorie Z. Tuto teorii uvedl do praxe William Ouchi, který zkoumal nejvhodnější využití různých manažerských stylů vedení podřízených v závislosti na odlišnostech kulturních prostředí. Podle teorie Z je vhodné podnikům pro zlepšení motivovanosti pracovníků doporučit aplikace této japonské teorie, která klade důraz na dlouhodobou spolupráci pracovníka s organizací, která mu dává jistotu práce při současně pomalém, ale stabilním postupném oceňování jeho pracovního výkonu.⁵⁰

2.6 Stimulace

Stimulace je velmi úzce spojená s motivací. Dokonce natolik, že se v některých případech tyto dva pojmy zaměňují. Ovšem mezi motivací a stimulací existuje rozdíl. Stimulace na rozdíl od motivace nevychází zcela z vnitřní podstaty a potřeby člověka. U stimulace se jedná o vnější stimul, který přichází od okolí k tomu, aby pracovníka podnítil k zlepšení výkonnosti, kterou podává. Podstatou je že se jedná o vnější popud, se kterým pracuje management podniku, čili se domnívá, že právě takový stimul, jež je pracovníkovi

⁵⁰ CEJHAMR, V., DĚDINA J. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7, s. 65-68

poskytnut, podpoří jeho chuť pracovat. V praxi se může jednat o výši mzdy nebo mzdové benefity, pracovní prostředí, účast na řízení organizace nebo spoluúčast na vlastnictví aj.⁵¹ Punknerová uvádí, že stimulace představuje cílevědomou tvorbu motivace k práci tak, aby pracovníci dosahovali požadované hodnoty výkonnosti při plnění svých úkolů.⁵² I z této definice je tedy patrné, že se jedná o vnější podporu pracovníka k podávání výkonu většinou ze strany managementu, tudíž je patrné, že právě to, odkud popud k vykonání určité činnosti tvoří rozdíl mezi motivací a stimulací.

2.7 Výkonnost organizace

Výkonnost je pojem, který se velmi úzce propojuje s motivací pracovníků. Ve své podstatě se motivace realizuje pro dosahování cílů organizace, jak již bylo zmíněno výše, avšak velké množství cílů je spojeno s dosahováním určitého výkonu. Kocianová charakterizuje výkonnost člověka jako výsledek činnosti, kterou vykonává. Výkonnost lze vysvětlit jako vlivu tří hlavních složek. Mezi ně patří schopnosti jedince (celkový balíček jeho dovedností, zkušeností a teoretických znalostí), dále pak pracovní podmínky či možnosti (na těch se podílí tvorba prostředí a vztahy) a také motivace.

Motivace jako jedna ze složek se podílí na výkonnosti pouze do hodnoty optimální intenzity. Jedná se o vyváženou míru, protože pokud je motivace příliš nízká, nevede k požadovaným výsledkům práce. V opačném případě, tedy při příliš vysoké motivovanosti jedince, dochází k poklesu výkonnosti.

Pokud jsou brány v úvahu všechny tři složky podílející se na výkonnosti a jejich vzájemný vztah, uvádí Kociánová, že existují různé teorie, které jej popisují. Schopnosti jedince jsou esenciální, protože plnit výkonnostní nároky práce může jen ten jedinec, který pro to má kompetenční předpoklady. Pokud u něj není obsažena dostatečná míra, pak ostatní složky nemohou projevit svůj potenciál, protože ani motivovaný člověk nemůže naplnit cíle, které jsou mimo jeho limity a hranice.

⁵¹ *Stimulace*. [online] 2011-2019. [2019-01-16] Dostupný z: <https://managementmania.com/cs/stimul>

⁵² PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 264 s. ISBN 978-80-247-3809-3, s. 220

U pracovního prostředí lze hovořit o výzkumech, které pracují s tvrzením, že spokojený pracovník je výkonnější než nespokojený. Spokojenost je pak přímo ovlivněna pracovním prostředím, kde pracovník vyvíjí svoji činnost. Promítají se do ní i konkrétní podmínky a celková pracovní situace. Motivace se pak projevuje v pracovním výkonu v souladu s teorií spokojenosti.

Teorie spokojenosti udává, že pokud je výkon člověka spojen s odměnou, kterou může hodnotit jako odpovídající, je zvyšována míra spokojenosti a zvyšuje se motivace k dosahování výkonu, a tudíž i celková výkonnost jedince. Tento vztah ale také platí naopak, čili pokud je odměna vyhodnocena jako nespravedlivá nebo neodpovídající, pak také přímo způsobuje pokles výkonnosti a jedinec není k výkonu motivován.⁵³

Kohoutek se Štěpáníkem zmiňují, jak důležitým faktorem pro výkonnost je tvorba pozitivního prostředí v pracovních skupinách. Pozitivní atmosféra a dobré sociální vztahy motivují samy o sobě k lepší výkonnosti, zatímco vzájemný nesoulad a boje mezi členy týmů jsou výrazným faktorem snižujícím výkonnost jedince a mají značně demotivující vliv na výkonnost.⁵⁴

Wágnerová popisuje studie produktivity zaměstnanců, které uvádí, že 49 % pracovního času podřízených je stráveno neproduktivně. Důvod, proč tomu tak je, představují chyby managementu a nefunkční řízení. Projevem špatného řízení organizace je stav, kdy je narušena rovnováha mezi přínosem zaměstnance pro organizaci a přínosem organizace pro svého zaměstnance. Taková situace vede k dlouhodobé nespokojenosti zaměstnanců a podepisuje se na jejich výkonnosti. Výsledkem je rozpad vzájemného vztahu, kdy i kompetentní a jinak prospěšný zaměstnanec odchází, což podniky a z krátkodobého i dlouhodobého hlediska poškozuje.⁵⁵

⁵³ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3, s. 37

⁵⁴ KOHOUTEK, R., ŠTĚPÁNÍK, J. *Psychologie práce a řízení*. Brno: CERM, 2000. 142 s. ISBN 978-80-214-1552-5, s. 125

⁵⁵ WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7, s. 30-31

3 Manažerská stimulace pracovního chování

V této části práce bude popsána její analytická část a budou zde zobrazena a popsána data, která byla získána z dotazníkového šetření a budou využita pro dosažení stanoveného cíle práce a také pro zodpovězení výzkumných otázek. Získaná data jsou rozdělena do 4 základních oblastí podle toho, jakou částí motivace se zabývají.

3.1 Základní charakteristiky respondentů

Základní popis ukazuje data o respondentech, kteří se zúčastnili výzkumného šetření. Účelem dat nebyla identifikace konkrétního respondenta, ale spíše obecná charakteristika skupin respondentů, kteří data vyplnili a odráží tak jejich postoje a názory. V této části dotazníkového šetření byly využity 3 otázky zabývající se pohlavím respondentů, jejich nejvyšším dosaženým vzděláním a délkou jejich praxe v podniku, kde jsou v současnosti zaměstnáni.

Položka 1: Pohlaví respondentů

První položkou v dotazníkovém šetření je pohlaví respondentů, které ukáže, zda byli v dotazníkovém šetření rovnoměrně zastoupeni muži i ženy. Dotazníkové šetření se nesoustředilo na rozdíly v motivaci u mužů a žen, protože rozdíly v pohlavích a jejich očekávání v rámci pracovní motivace nejsou předmětem této práce. Navíc práce předpokládá, že se jejich případné rozdíly v očekávání motivačních prvků projeví již samotným vyplněním dotazníku. Konkrétní počty respondentů rozdělení podle pohlaví jsou zobrazeny v následující tabulce 2 a grafu 1.

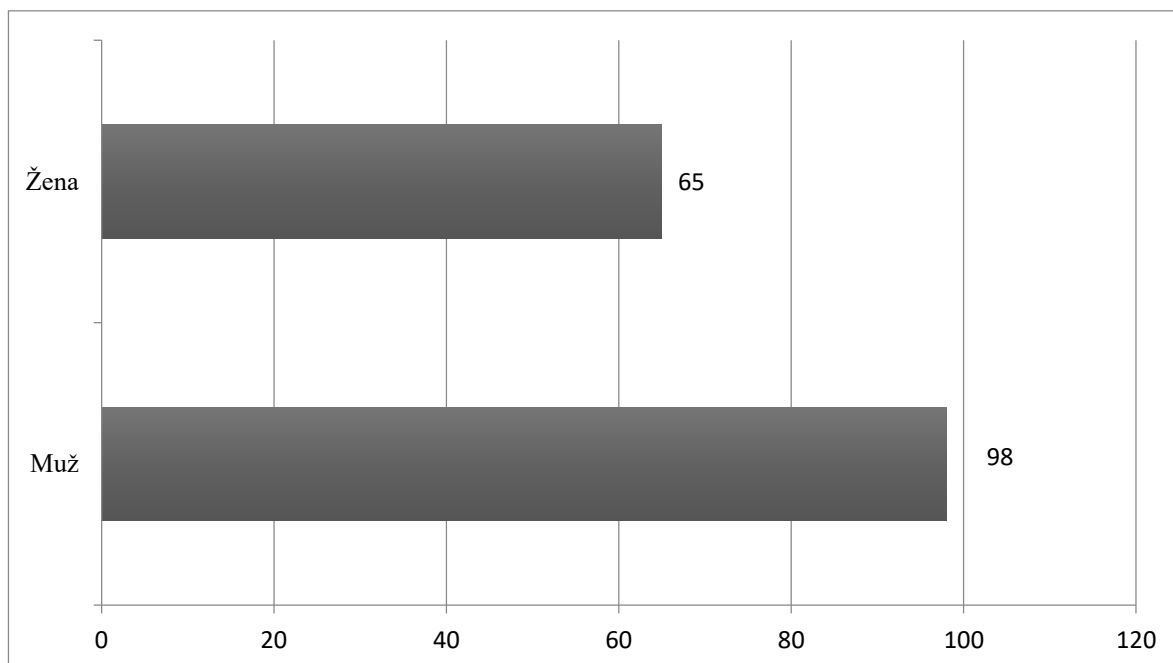
Tabulka 2: Pohlaví respondentů

N = 163		
<i>Pohlaví respondenta</i>	a. č.	r. č.
Muž	98	60,12 %
Žena	65	39,88 %
Celkem odpovědí	163	100 %

Zdroj: vlastní zpracování a. č = absolutní četnost r. č. = relativní četnost

Z tabulky vyplývá, že dotazníkového šetření se zúčastnilo 60,12 % mužů a 39,88 % žen. Tento počet ukazuje, že muži převyšovali v počtu ženy o něco málo více než o polovinu. Jejich poměr ukazuje také graf 1.

Graf 1: Pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Položka 2: Délka praxe v podniku

Další otázka zjišťovala, jak dlouho daný zaměstnanec již pracuje ve svém podniku. Délka praxe je také podstatnou otázkou, protože ukazuje, jak dlouho se zaměstnanec setkává s motivačním systémem ve firmě, jak dlouho se vyvíjely jeho pracovní vztahy s nadřízenými i spolupracovníky a také jeho seznámení se s firemní kulturou nebo dlouhodobým rozvojem motivačních faktorů ve společnosti. Data získaná v dotazníkovém šetření ukazuje tabulka 3 a graf 2.

Tabulka 3: Délka praxe v podniku

N = 163		
<i>Jak dlouho pracujete v podniku?</i>	a. č.	r. č
Méně než 1 rok	12	7,36 %
1-3 roky	28	17,18 %
Více než 3 roky -6 let	33	20,25 %
Více než 6 let -10 let	66	40,49 %
Více než 10 let	24	14,72 %
Celkem odpovědí	163	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

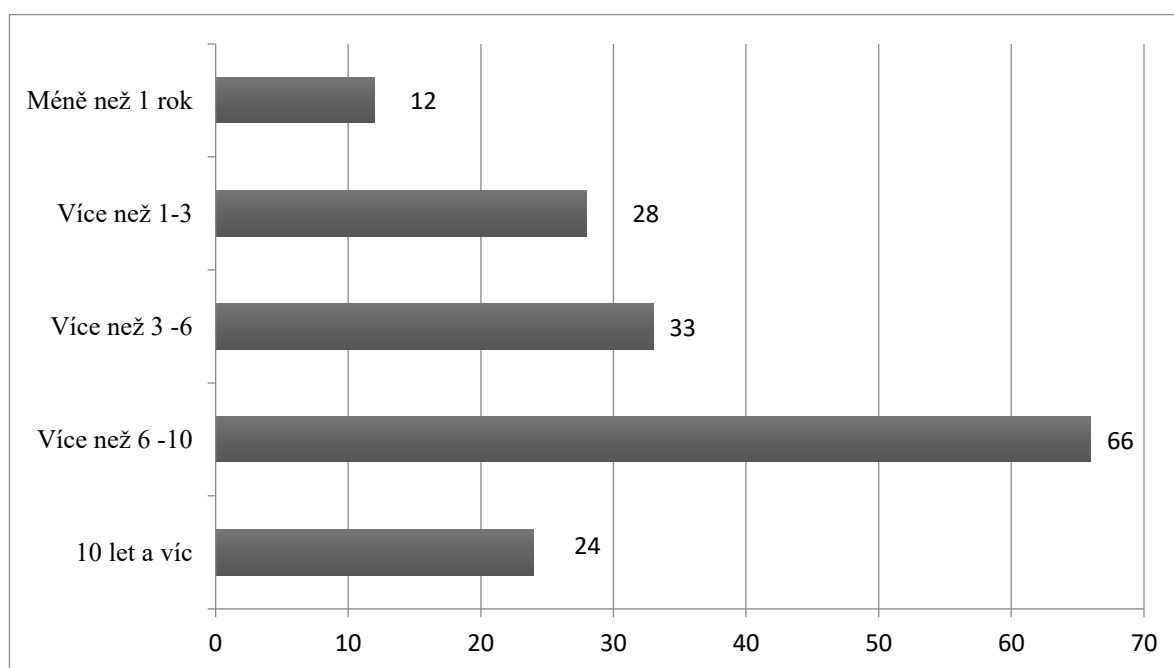
a. č = absolutní četnost

r. č. = relativní četnost

Z tabulky 3 vyplývá, že dotazníkového šetření se zúčastnilo nejvíce respondentů, kteří měli praxi v rozpětí mezi více než 6 a méně než 10 lety. Druhou nejpočetnější skupinou byli respondenti s praxí v délce 3-6 let, kterých bylo 20,25 %. Třetí skupinou o velikosti 17018 % z celkového množství respondentů byli dotazovaní, kteří měli praxi mezi 1-3 lety, následovali je respondenti s praxí delší než deset let v relativním počtu 14072 %. Nejméně početnou skupinou celého dotazníkového šetření byli respondenti s praxí u současného zaměstnavatele kratší než 1 rok, kteří reprezentují 7,36 % dotazovaných.

Získaná data ukatuje také graf 2 níže.

Graf 2: Délka praxe v podniku



Zdroj: vlastní zpracování

Položka 3: Nejvyšší dosažení vzdělání

Tato položka se zabývala nejvyšším dosaženým vzděláním respondentů. Nejpočetnější skupina respondentů měla středoškolské vzdělání s maturitním vysvědčením. Tito respondenti celkem odpovídali relativnímu počtu 66,26 % z celkového počtu všech zúčastněných respondentů. Druhou nejpočetnější skupinu tvořili ti, kteří dosáhli vysokoškolského vzdělání na úrovni magisterského nebo inženýrského diplomu, celkem v relativním počtu 24,54 %. Střední školu výučním listem mělo celkem 13 respondentů odpovídající relativnímu počtu 7,98 % a pouzí dva respondenti měli vysokoškolské vzdělání na úrovni bakaláře. Vysokoškolské vzdělání s doktorským titulem a základní neměl žádný z respondentů. Data zobrazují následující tabulka 4 a graf 3.

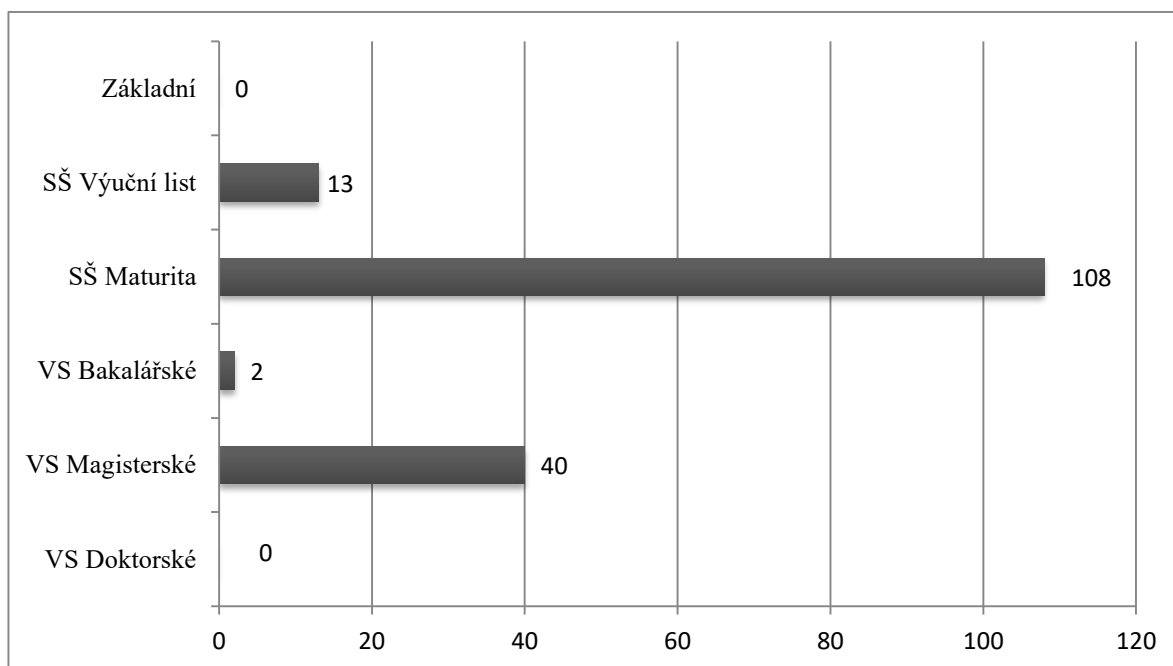
Tabulka 4: Nejvyšší dosažené vzdělání

N = 163		
<i>Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?</i>	a. č.	r. č.
Základní	0	0 %
SŠ Výuční list	13	7,98 %
SŠ Maturita	108	66,26 %
VŠ Bakalářské	2	1,23 %
VŠ Magisterské	40	24,54 %
VŠ Doktorské	0	0 %
Celkem odpovědí	163	100 %

Zdroj: vlastní zpracování a. č = absolutní četnost r. č. = relativní četnost

Přehledně jsou data zachycena také v následujícím grafu.

Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování

3.2 Faktory pracovní spokojenosti

Tato část dotazníkového šetření zahrnovala dotazy na spokojenost se stávajícím systémem motivaci a stimulace zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. Principem bylo monitorovat jejich současnou spokojenost s tím, jak jsou motivováni a také s tím, jak

jsou nastaveny jednotlivé prvky ovlivňující motivační systém v podniku jako například firemní kultura, nebo chování nadřízených atd. Zaměstnanci se mohli k jednotlivým položkám dotazníkového šetření vyjádřit na škále 4 nabízených možností od spokojen, přes spíše spokojen a spíše nespokojen až po možnost nespokojen.

Položka 4: Celková pracovní spokojenost

Tato položka měla za úkol vyjádřit, jak jsou respondenti celkově spokojeni se stávajícím systémem motivace v podniku, kde pracují. Jejich odpovědi jsou v tabulce 5 a grafu 4.

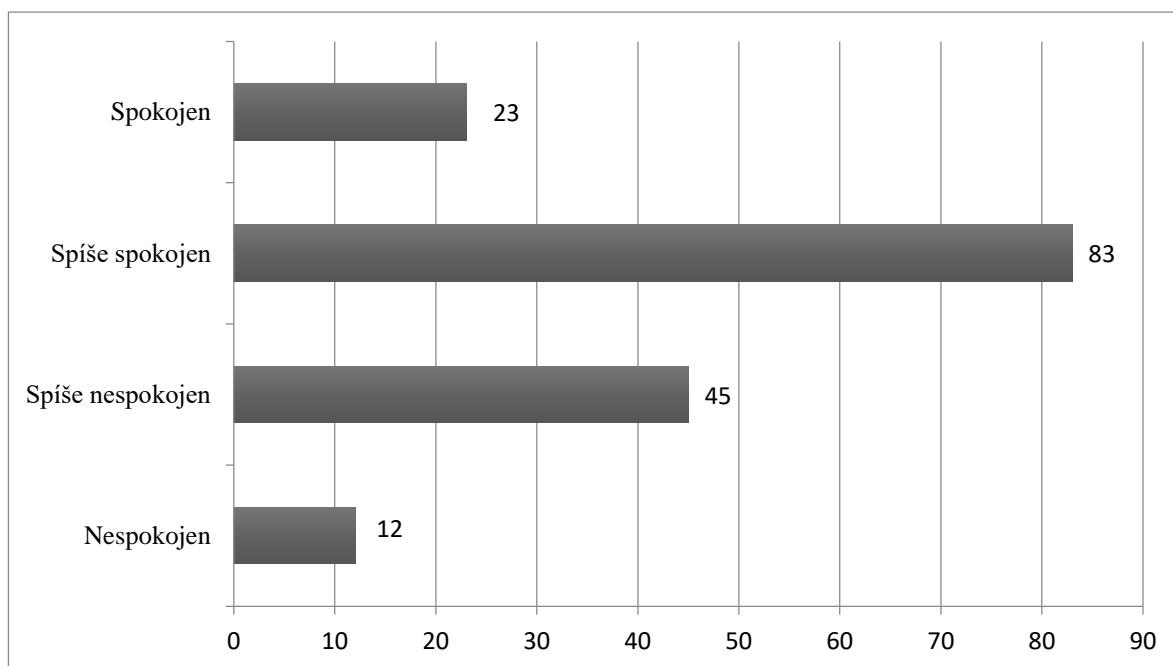
Tabulka 5: Celková pracovní spokojenost

N = 163		
<i>Ohodnoťte Vaše celkovou spokojenost se stávajícím systémem motivace</i>	a. č.	r. č.
Spokojen	23	14,11 %
Spíše spokojen	83	50,92 %
Spíše nespokojen	45	27,61 %
Nespokojen	12	7,36 %
Celkem odpovědí	163	100 %

Zdroj: vlastní zpracování a. č = absolutní četnost r. č. = relativní četnost

Data jsou také zobrazena v následujícím grafu 4.

Graf 4: Celková pracovní spokojenost



Zdroj: vlastní zpracování

Data získaná v dotazníkovém šetření ukázala, že respondenti jsou se stávajícími systémy motivace a stimulace ve svém pracovním prostředí spíše spokojeni. Nejvíce respondentů si z nabídnutých odpovědí zvolilo právě možnost „spíše spokojen“, a to v celkovém počtu 50,92 % respondentů z celkového počtu účastníků dotazníkového šetření. Další skupinu reprezentovalo 45 respondentů, kteří vyjádřili, že jsou s motivací v podniku spíše nespokojeni. Jejich počet odpovídá relativnímu počtu 27,61 % ze všech respondentů. Třetí nejpočetnější skupinu tvoří respondenti, kteří vyjádřili svoji celkovou spokojenost se současnou motivací v podniku, a je zastoupena v relativní četnosti 14,11 %. Zbývajících 12 respondentů dopovídajících relativnímu počtu 7,36 % je s motivačním systémem nespokojeno.

Položka 5: Očekávání plynoucí z pracovní pozice

Tato položka je opět jednou z těch, které analyzovaly faktory spokojenost respondentů. Jedním z nich je i naplnění očekávání, které respondenti mají z vykonávání konkrétní pozice v podniku, kterou zastávají. Jedná se například o pocit naplnění, o užitečnost případně získávání zkušeností a celkový obsah náplně práce, který od ní očekávali. Získané poznatky u této položky obsahuje tabulka 6 a graf 5.

Tabulka 6: Očekávání u pracovní pozice

N = 163		
<i>Ohodnoťte naplnění očekávání z Vaší pracovní pozice</i>	a. č.	r. č.
Spokojen	35	21,47 %
Spíše spokojen	68	41,72 %
Spíše nespokojen	56	34,36 %
Nespokojen	4	2,45 %
Celkem odpovědí	163	100 %

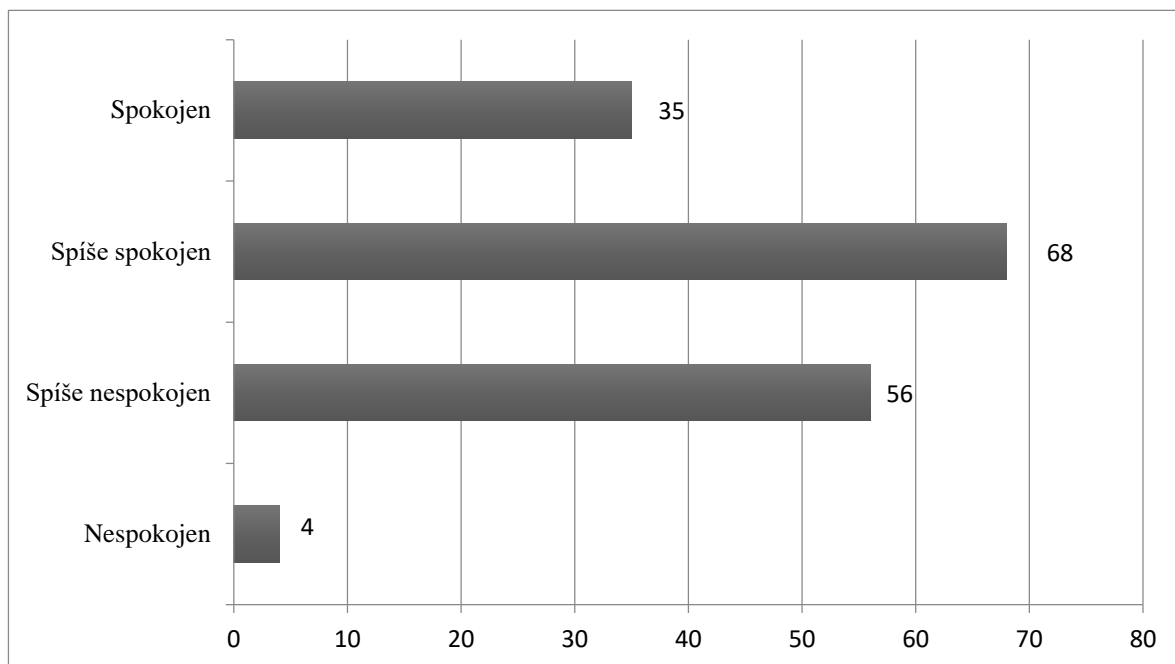
Zdroj: vlastní zpracování a. č = absolutní četnost r. č. = relativní četnost

Ze zjištěných skutečností vyplývá, že hodnocení očekávání plynoucích z vykonávání pracovní pozice se u zaměstnanců pohybuje ve středních hodnotách. Spokojenost s náplní pracovní pozice ve srovnání s tím, co od ní při nástupu očekávali, projevilo celkově 21,47 % z celkového počtu respondentů. Spíše spokojení s pracovní náplní a přínosem pracovní pozice bylo v relativním počtu 41,72 % respondentů. U nespokojených respondentů se k odpovědi „spíše nespokojen“ přihlásilo celkem 56 odpovídajících, což

odpovídá relativnímu počtu 34,36 % ze všech dotazovaných. Zcela nespokojeno se souladem svých očekávání a reálnou náplní pozice byli 2,45 % respondentů.

Získaná data také zobrazuje graf 5.

Graf 5: Očekávání u pracovní pozice



Zdroj: vlastní zpracování

Položka 6: Vztahy na pracovišti

Položka se zabývá tím, zda jsou zaměstnanci spokojeni se vztahy na pracovišti, protože ty jsou považovány za velmi podstatnou součást motivačního systému. Nespokojenost pracovníků se vztahy na pracovišti vyvolává nespokojenost, která se projevuje i na snížené motivovanosti k výkonům. Získaná data jsou uvedena v tabulce 7 a grafu 6.

Tabulka 7: Vztahy na pracovišti

N = 163		
<i>Ohodnoťte, jak jste spokojen/a se vztahy na pracovišti</i>	a. č.	r. č.
Spokojen	73	44,79 %
Spíše spokojen	45	27,61 %
Spíše nespokojen	19	11,66 %
Nespokojen	26	15,95 %
Celkem odpovědí	163	100 %

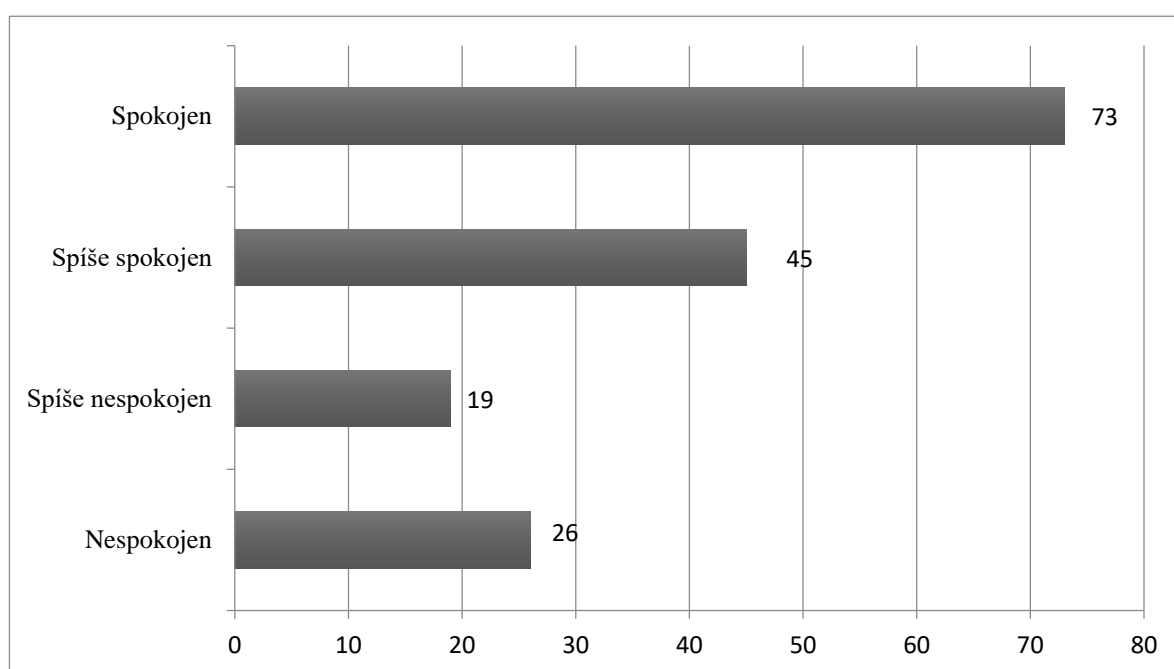
Zdroj: vlastní zpracování

a. č = absolutní četnost

r. č. = relativní četnost

Z tabulky 7 vyplývá, že jsou zaměstnanci se vztahy na svém pracovišti více spokojeni než nespokojeni. Ze všech dotazovaných respondentů se 44,79 % odpovědělo, že jsou se vztahy spokojeni. Dalších 27,61 % odpovídajících deklarovalo, že jsou se vztahy na pracovišti spíše spokojeni. Další dvě skupiny respondentů už ale se vztahy na pracovišti spokojeny nejsou. Celkově 11,66 % ze všech dotazovaných respondentů odpovědělo, že jsou se vztahy na pracovišti spíše nespokojeni a 15,95 % je nespokojených zcela. Odpovědi přehledně ukazuje také graf 6.

Graf 6: Vztahy na pracovišti



Zdroj: vlastní zpracování

Položka 7: Firemní kultura

U této položky se respondenti vyjadřovali k otázce spokojenosti s nastavenou podnikovou kulturou ve společnosti. Spokojenost s firemní kulturou zakládá také na spokojenost s celkovým fungováním v podniku a tím i zvyšováním výkonnosti zaměstnanců, což je cílem motivačního i stimulačního procesu.

Ze získaných dat vyplývá, že nejvíce zastoupenou skupinou respondentů byla ta, která se spíše domnívá, že je s nastavením firemní kultury v podniku, kde pracují, spokojena. Těchto respondentů bylo 62 a odpovídají celkovému relativnímu počtu 38,04 % z celkového množství všech odpovídajících respondentů. Druhou nejpočetnější skupinu reprezentovalo celkem 37 respondentů, v relativním počtu 22,70 %, které jsou s nastavením firemní kultury spíše nespokojeni. Zcela spokojených je pak 19,02 %

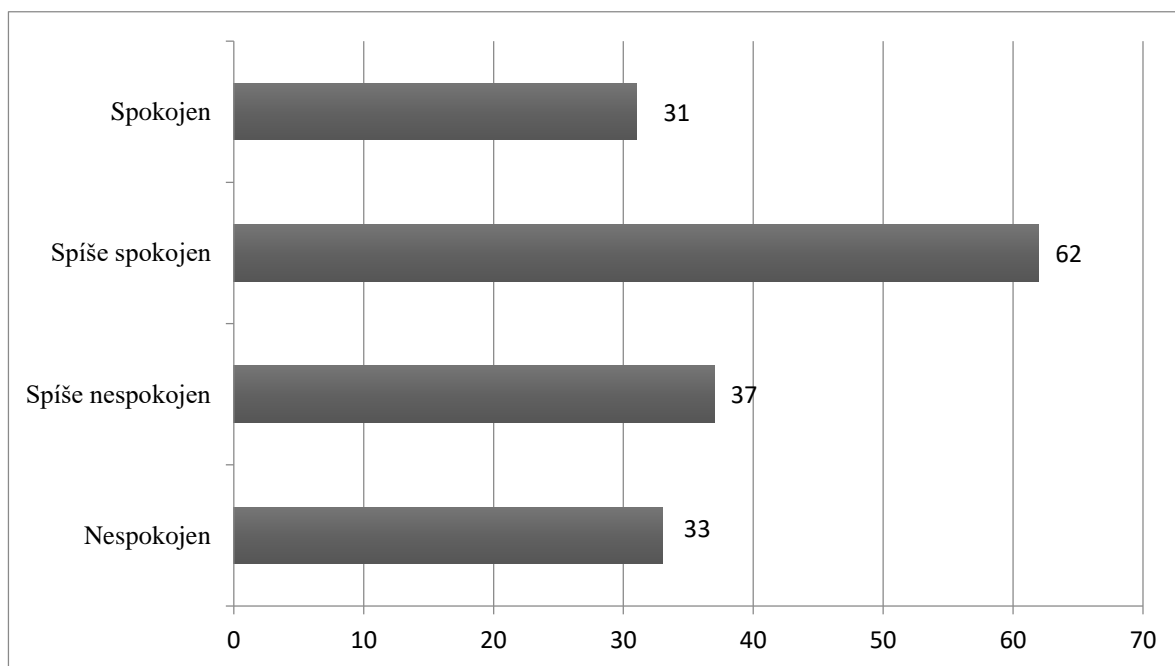
a naopak zcela nespokojených je z celkového počtu zúčastněných 20,25 %. Získaná data obrazuje tabulka 8 a graf 7.

Tabulka 8: Spokojenost s firemní kulturou

N = 163		
<i>Ohodnoťte, jak jste spokojen/a s nastavením firemní kultury</i>	a. č.	r. č.
Spokojen	31	19,02 %
Spíše spokojen	62	38,04 %
Spíše nespokojen	37	22,7 %
Nespokojen	33	20,25 %
Celkem odpovědí	163	100 %

Zdroj: vlastní zpracování a. č = absolutní četnost r. č. = relativní četnost

Graf 7: Spokojenost s firemní kulturou



Zdroj: vlastní zpracování

Položka 8: Spokojenost s chováním nadřízeného

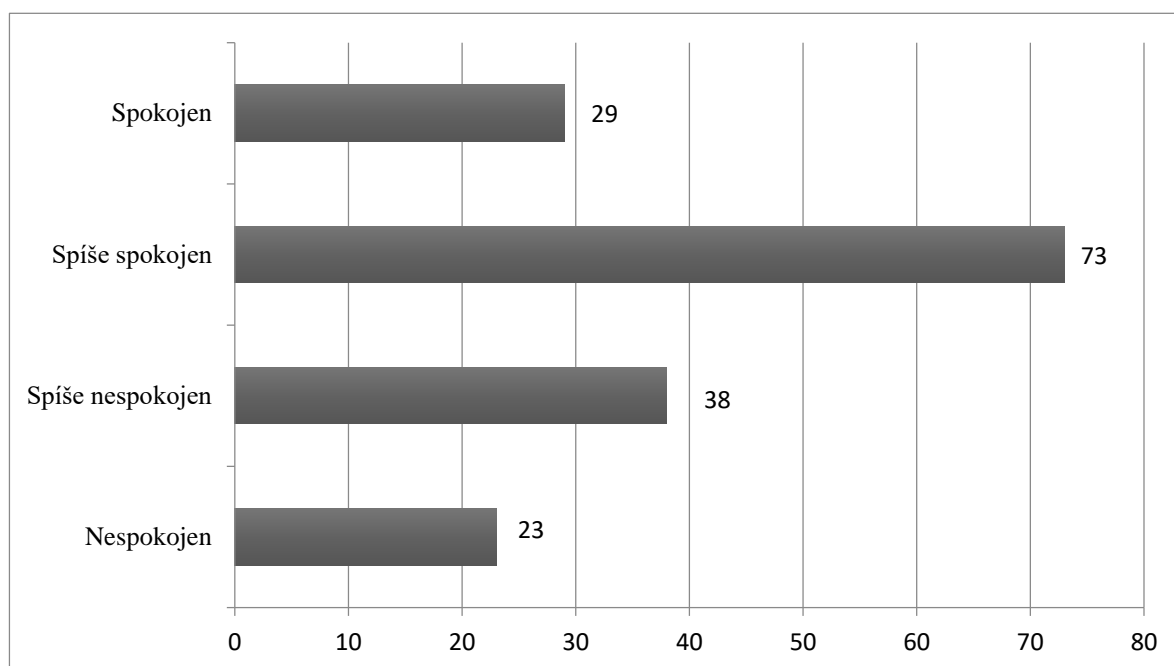
Tato položka se zabývala tím, jak jsou účastníci dotazníkového šetření spokojeni s tím, jak se chová jejich nadřízený, a to ve vztahu k nim, tak i jeho obecné chování v rámci společnosti. Chování nadřízených vůči zaměstnancům je velmi důležitým aspektem v stimulaci pracovníků k vykonávání jejich činnosti a i k tomu, aby se v práci cítili dobře a bylo ochotní podávat výkony, které jsou od nich očekávány. Získaná data, která poskytlo dotazníkové šetření, jsou uvedena v tabule 9 a grafu 8.

Tabulka 9: Chování nadřízeného

N = 163		
<i>Ohodnoťte, jak jste spokojen/a s chováním nadřízeného</i>	a. č.	r. č.
Spokojen	29	17,79 %
Spíše spokojen	73	44,79 %
Spíše nespokojen	38	23,31 %
Nespokojen	23	14,11 %
Celkem odpovědí	163	100 %

Zdroj: vlastní zpracování a. č = absolutní četnost r. č. = relativní četnost

Graf 8: Chování nadřízeného



Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky a grafu vyplývá, že většina respondentů je spíše nebo zcela spokojena s tím, jak se chová jejich nadřízený. Nejvíce zastoupenou skupinou byli ti respondenti, kteří jsou spíše spokojeni se svým nadřízeným a zastupují celkem relativní počet 44,79 % ze všech zúčastněných dotazníkového šetření. Druhou nejvíce zastoupenou skupinou ovšem byli ti odpovídající, kteří jsou s chováním svého nadřízeného spíše nespokojeni. Ti odpovídají relativnímu počtu 23,31 % z respondentů. 29 respondentů, odpovídající relativnímu počtu 17,79 %, je s chováním nadřízeného zcela spokojeno a dalších 14,11 % naopak zcela nespokojeno.

Položka 9: Informace od nadřízeného

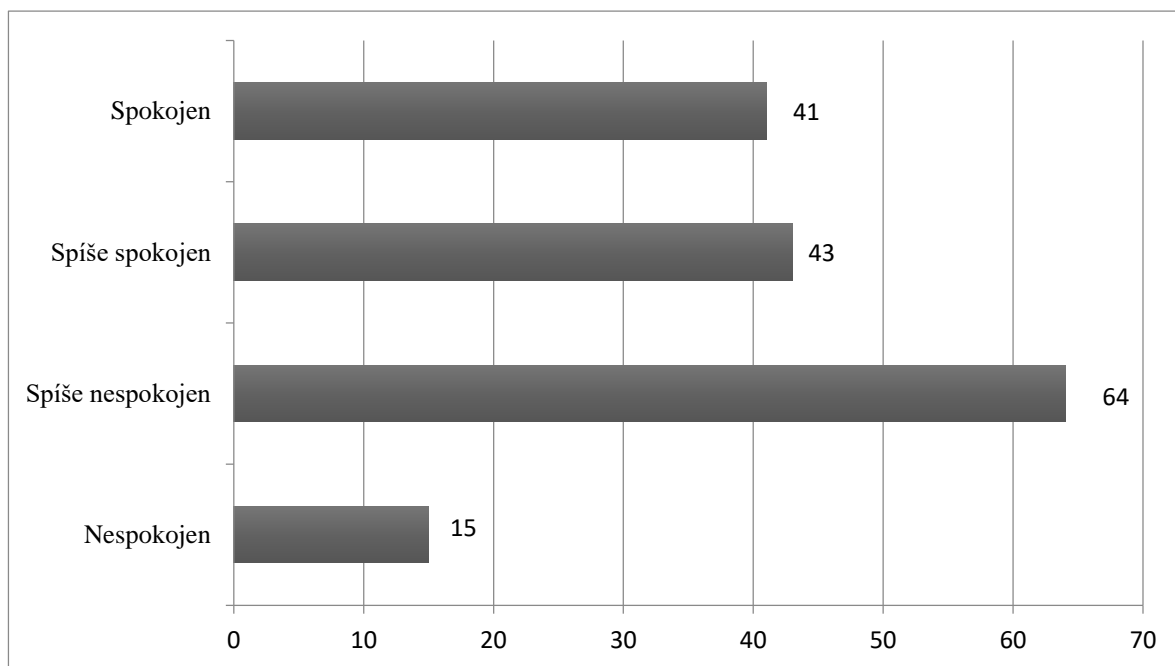
Tato položka se zabývala tím, zda jsou zaměstnanci spokojeni s tím, jak jim jejich nadřízený sděluje potřebné informace v dostatečné míře a rychlosti. Získaná data shrnuje tabulka 10 a graf 9.

Tabulka 10: Sdělování informací nadřízeným

N = 163		
<i>Ohodnoťte, jak jste spokojen/a se sdělováním informací od nadřízeného</i>	a. č.	r. č.
Spokojen	41	25,15 %
Spíše spokojen	43	26,38 %
Spíše nespokojen	64	39,26 %
Nespokojen	15	9,20 %
Celkem odpovědí	163	100 %

Zdroj: vlastní zpracování a. č = absolutní četnost r. č. = relativní četnost

Graf 9: Sdělování informací nadřízeným



Zdroj: vlastní zpracování

Získávání informací je důležitým faktorem spokojenosti pracovníků v motivačním procesu, protože pokud nejsou informováni a nemají povědomí o důležitosti úkolů, mohou se pracovníci cítit nejen opomíjeni nebo nedostatečně informováni, ale také mohou cítit nedostatek důvěry ze strany nadřízených a být touto skutečností frustrováni, což se projeví i na jejich pracovním výkonu. Z vyjádření respondentů vyplývá, že 39,26 % z celkového počtu všech zúčastněných vyjádřilo, že jsou spíše nespokojeni s tím, jak jim jejich

nadřízená sděluje informace. Dalších 9,20 % z celkového počtu respondentů je dokonce zcela nespokojeno, což odpovídá absolutnímu počtu 15 odpovídajících.

Naproti tomu existovalo v dotazníkovém šetření 26,38 % respondentů, kteří jsou se způsobem, jakým jim jejich nadřízený předává informace spíše spokojeni. Zcela spokojeni jsou s informacemi od nadřízeného

Položka 10: Kvalita pracovního prostředí

Položka se zabývá spokojeností respondentů s kvalitou pracovního prostředí, ve kterém pracují. Celková spokojenost s kvalitou pracovního prostředí je opět jedním z faktorů, které výrazně ovlivňují motivaci a výkonnost zaměstnanců.

Tabulka 11: Kvalita pracovního prostředí

N = 163		
<i>Ohodnoťte, jak jste spokojen/a s kvalitou pracovního prostředí</i>	a. č.	r. č.
Spokojen	74	45,40 %
Spíše spokojen	41	25,15 %
Spíše nespokojen	39	23,93 %
Nespokojen	9	5,52 %
Celkem odpovědí	163	100 %

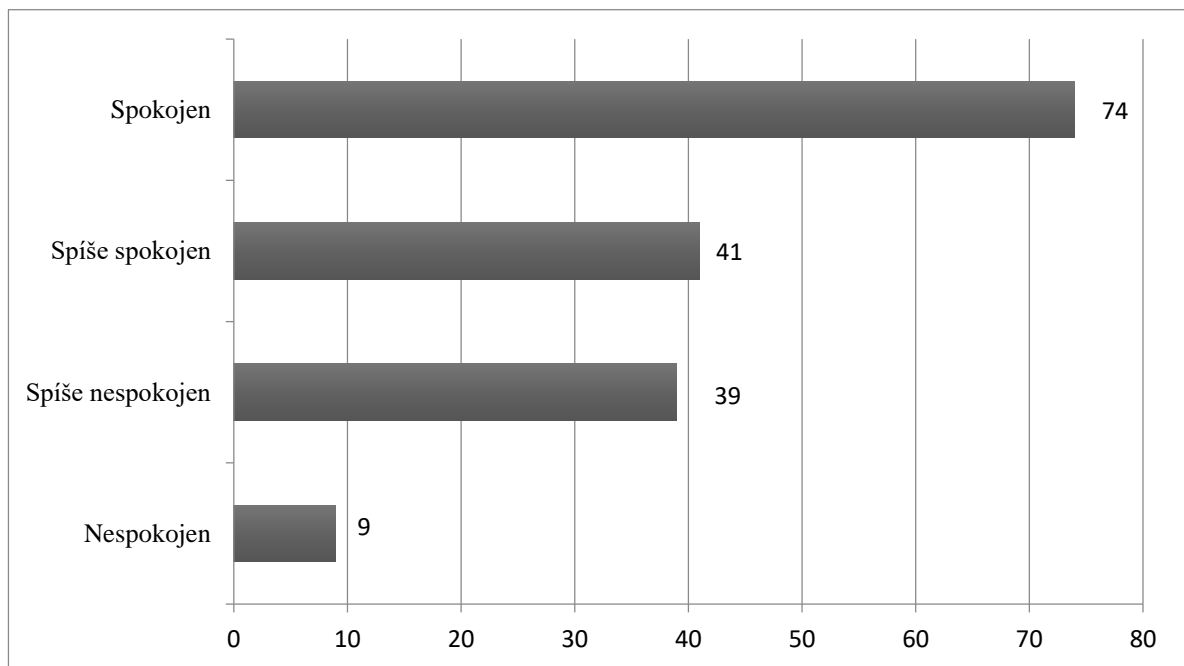
Zdroj: vlastní zpracování a. č = absolutní četnost r. č. = relativní četnost

Z tabulky 11 vyplývá, že respondenti obecně deklarovali spokojenost s kvalitou pracovního prostředí, které jim jejich zaměstnavatel poskytuje. Nejvíce početnou skupinou respondentů, kteří se vyjádřili ke kvalitě jejich pracovního prostředí, byli ti, kteří jsou s ním zcela spokojeni. V absolutním počtu 74 respondentů odpovídali relativnímu počtu 45,40 % ze všech zúčastněných odpovídajících výzkumu.

Dalších celkem 25,15 % respondentů reprezentovali ti, jež jsou s kvalitou svého pracovního prostředí spokojeni spíše ale ne zcela. Třetí nejvýznamnější skupinu tvořili odpovídající, kteří jsou naopak s kvalitou pracovního prostředí nespokojeni. Z celkového množství respondentů odpovídali 23,93 % v relativním počtu. Nejméně zastoupenou skupinu představovali zcela nespokojení respondenti a podíleli se na celkovém relativním počtu zúčastněných 5,52 %

Data zobrazuje i graf 10 níže.

Graf 10: Kvalita pracovního prostředí



Zdroj: vlastní zpracování

Položka 11: Vzdělávání a rozvoj

Tato položka se týkala spokojenosti zaměstnanců s tím, zda se mohou ve svém zaměstnání rozvíjet a získávat další vzdělávání. Existence takového prostředí působí motivačně a zvyšuje celkovou spokojenost zaměstnanců. Získaná data jsou uvedena v tabulce 12 a grafu 11.

Tabulka 12: Spokojenost se vzděláním a rozvojem

N = 163		
<i>Ohodnoťte, jak jste spokojen/a s možností vzdělávání a rozvoje</i>	a. č.	r. č.
Spokojen	29	17,79 %
Spíše spokojen	42	25,77 %
Spíše nespokojen	69	42,33 %
Nespokojen	23	14,11 %
Celkem odpovědí	163	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

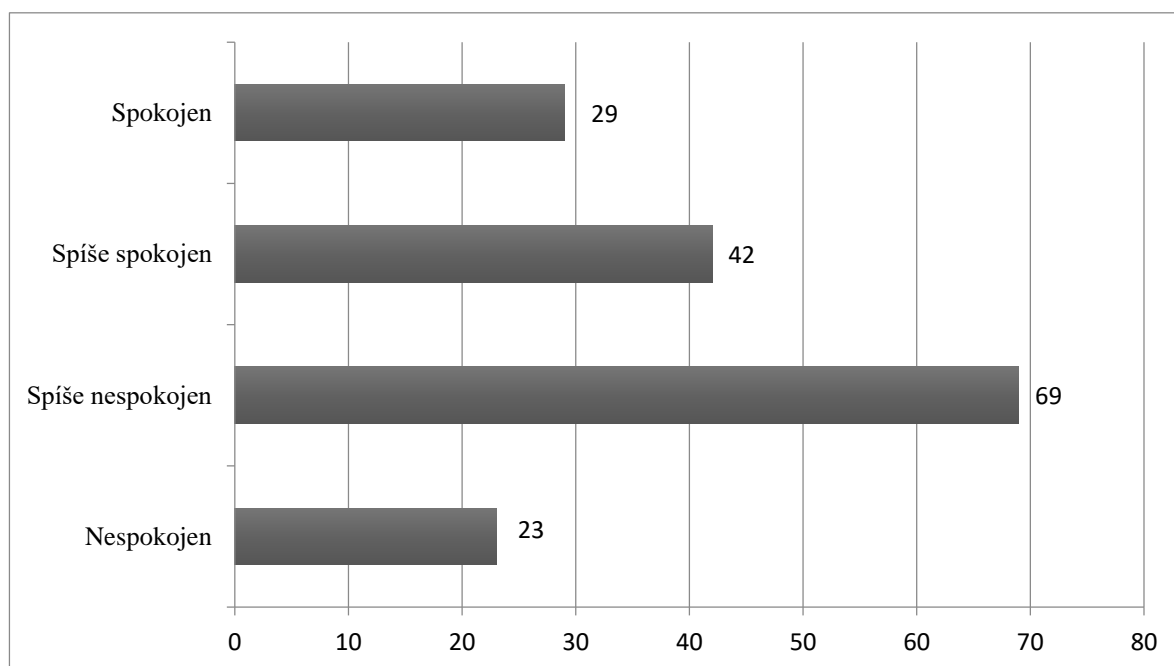
a. č = absolutní četnost

r. č. = relativní četnost

Z tabulky vyplývá, že většina respondentů není spokojena s možností vzdělávání ve společnosti, kde pracují. Nejpočetnější skupinu odpovídajících u této otázky tvořili respondenti, kteří jsou spíše nespokojeni s tím, jak jejich podnik přistupuje ke vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců. Jejich relativní počet činil 42,33 % z celkového množství

respondentů. Zcela nespokojených je v tomto případě 14,11 %, což odpovídá absolutnímu množství 23 odpovídajících. Těch respondentů, kteří jsou zcela spokojeni s možností rozvoje a vzdělání, bylo v relativním počtu 17,79 % ze všech odpovídajících. Možnost „spíše spokojený“ si v dotazníkovém šetření zvolilo celkem 42 respondentů, což odpovídá relativnímu počtu 25,77 %. Data zobrazuje i graf 11.

Graf 11: Spokojenost se vzděláním a rozvojem



Zdroj: vlastní zpracování

Položka 12: Vliv spokojenosti na výkonnost

Tato položka se zabývala názorem respondentů na to, zda má jejich spokojenost v pracovním prostředí vliv na jejich výkonnost. Ze získaných odpovědí respondentů vyplývá, že se jich většina domnívá, že vztah mezi jejich spokojeností v práci a výkonností, kterou tam podávají, existuje. Z celkového dotazovaného množství respondentů vyplynulo, že 81 dotazovaných odpovídajících relativnímu počtu 49,69 % z celkového počtu všech zúčastněných zcela souhlasí s tím, že jejich spokojenost v práci ovlivní jejich výkonnost. 31,26 % respondentů s tímto výrokem souhlasí spíše.

Naproti tomu existuje také menšina respondentů, kteří se domnívají, že takový vztah mezi spokojeností a výkonností neexistuje. Spíše je o tom přesvědčeno 29 respondentů, kteří reprezentují 17,79 % z celkového počtu odpovídajících. Zcela přesvědčeni o neexistenci vztahu mezi spokojeností a výkonem jsou pouze 2 respondenti, kteří tvoří 1,23 % z celé skupiny. Získaná data zobrazuje tabulka 13 a graf 12.

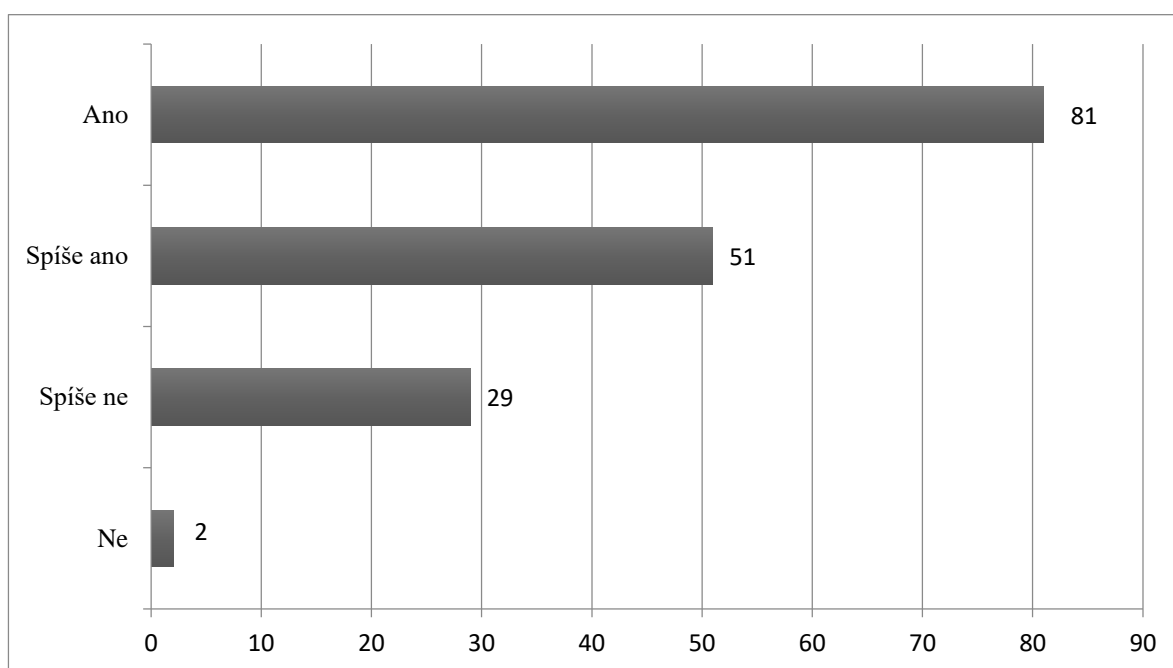
Tabulka 13: Vliv spokojenosti na výkonnost

N = 163		
<i>Ohodnoťte, zda má spokojenost v zaměstnání vliv na Váš pracovní výkon</i>	a. č.	r. č.
Ano	81	49,69 %
Spíše ano	51	31,29 %
Spíše ne	29	19,79 %
Ne	2	1,23 %
Celkem odpovědí	163	100 %

Zdroj: vlastní zpracování a. č = absolutní četnost r. č. = relativní četnost

Grafické zpracování dat obsahuje následující graf.

Graf 12: Vliv spokojenosti na výkonnost



Zdroj: vlastní zpracování

3.3 Motivace a stimulace

V této části dotazníkového šetření se zaměřovalo na to, zda se zaměstnanci cítí motivováni a jaké faktory zaměstnanci určují jako nejvíce stimulační pro udržování a zvyšování pracovní výkonnosti. Uzavřené otázky nabídly respondentům 4 možnosti odpovědí, kterými mohli vyjádřit, jak výrazně je konkrétní zmíněný faktor stimuluje v jejich pracovní aktivitě. Možnosti tvořily odpovědi „ano“, „spíše ano“, „spíše ne“ a „ne“. Jedna otázka

z této sekce byla otevřená, protože jejím smyslem bylo doplnit sérii uzavřených otázek o možnost pro respondenta vyjádřit se volně o konkrétních motivačních faktorech a jeho osobním vnímání toho nejvíce účinného.

Položka 13: Motivace v zaměstnání

Tato položka se dotazovala, zda se respondenti cítí ve svém zaměstnání motivováni. Jedná se o obecné zjištění jejich motivovanosti, které bude v dalších položkách rozvinuto do konkrétních jednotlivých faktorů motivace, na něž budou respondenti dotazováni. Odpovědi jsou shrnuty v tabulce 14 a grafu 13.

Tabulka 14: Míra motivace v zaměstnání

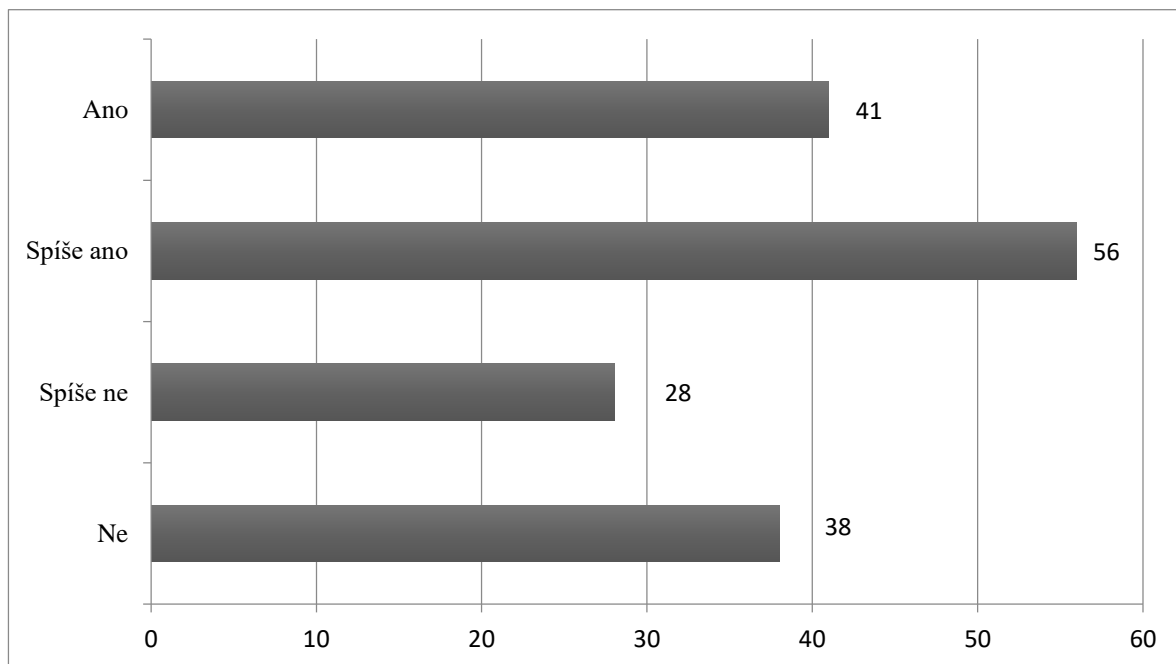
N = 163		
<i>Cítíte se v zaměstnání motivovaný/á?</i>	a. č.	r. č.
Ano	41	25,15 %
Spíše ano	56	34,36 %
Spíše ne	28	17,18 %
Ne	38	23,31 %
Celkem odpovědí	163	100 %

Zdroj: vlastní zpracování a. č = absolutní četnost r. č. = relativní četnost

Z odpovědí respondentů vyplynulo, že se jich většina ve svém správném zaměstnání cítí být motivována. Celkem 34,36 % ze všech dotazovaných respondentů uvedlo, že se cítí být motivováni spíše. Odpovídající, kteří se motivováni cítí zcela, se vyskytli v dotazníkovém šetření v relativním počtu 25,15 % ze všech zúčastněných.

Naproti tomu existují ale také respondenti, kteří se necítí motivováni systémem, tak jak jej má nastaven jejich současný zaměstnavatel. Celkem 28 respondentů odpovídajících relativnímu počtu 17,18 % z odpovídajících uvedlo, že se cítí spíše nemotivováni. Zcela nemotivováno se pak cítí 23,31 % respondentů, kteří odpovídají absolutnímu počtu 38 účastníků. Data zobrazuje také následující graf.

Graf 13: Míra motivace v zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování

Položka 14: Spokojenost se současnými benefity

Zde respondenti vyjadřují spokojenost se současnými benefity, pokud jim je jejich zaměstnavatel poskytuje. Jejich odpovědi jsou zachyceny v tabulce 15 a grafu 14.

Tabulka 15: Spokojenost se současnými benefity

N = 163		
<i>Vyhovují Vám současné motivační benefity?</i>	a. č.	r. č.
Ano	19	11,66 %
Spíše ano	89	54,60 %
Spíše ne	37	22,70 %
Ne	18	11,04 %
Nejsou poskytovány	0	0 %
Celkem odpovědí	163	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

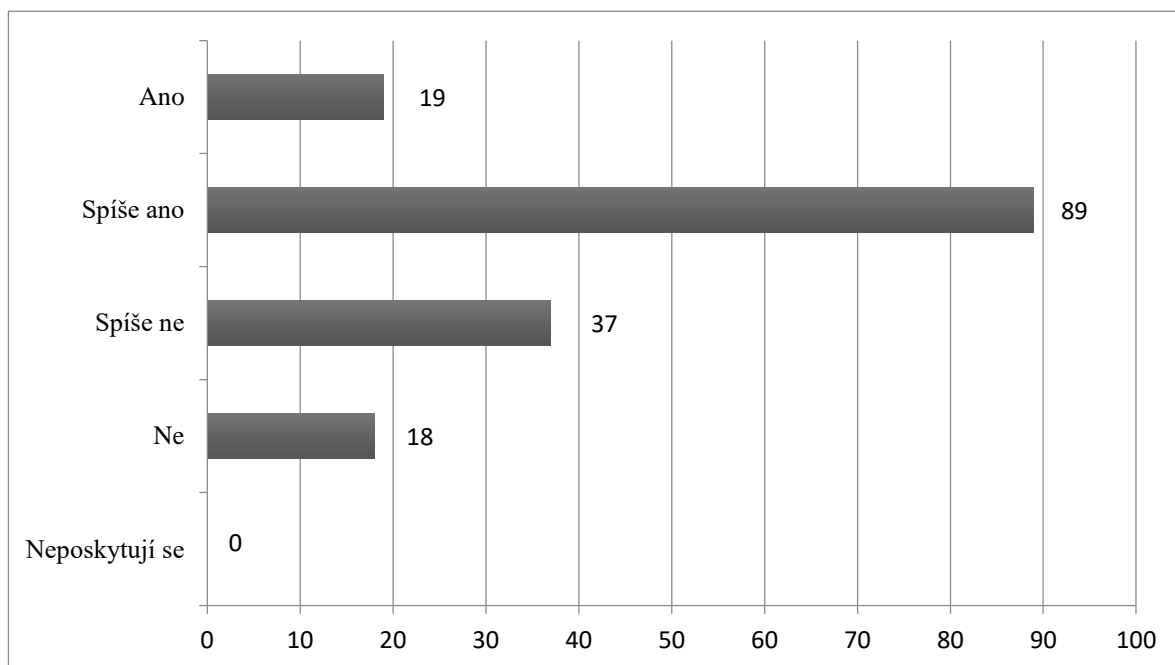
a. č = absolutní četnost

r. č. = relativní četnost

Z poznatků plynoucích z dotazníkového šetření vyplývá, že celkem 19 respondentům odpovídajícím relativnímu počtu 11,66 % ze všech dotazovaných vyhovují současné motivační benefity, které jim zaměstnavatel poskytuje. 54,60 % respondentů z celkového počtu zúčastněných je pak se současnými benefity spíše spokojeno. U respondentů, kterým benefity nevyhovují, byly odpovědi rozloženy tak, že 22,70 % odpovídajících aktuální

benefity spíše nevyhovují a dalším 11,04 % nevyhovují zcela. Ani jeden z dotazovaných neodpověděl, že mu zaměstnavatel žádné motivační benefity neposkytuje.

Graf 14: : Spokojenost se současnými benefity



Zdroj: vlastní zpracování

Položka 15: Finanční motivace

Tato položka se identifikovala, zda jsou pro odpovídající respondenty stimulačním faktorem ke zlepšování výkonnosti finanční benefity. Data zobrazuje tabulka 16 a graf 15.

Tabulka 16: Finance jako stimulační faktor

N = 163		
<i>Preferujete finanční stimulaci?</i>	a. č.	r. č.
Ano	58	35,58 %
Spíše ano	56	34,36 %
Spíše ne	38	23,31 %
Ne	11	6,75 %
Celkem odpovědí	163	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

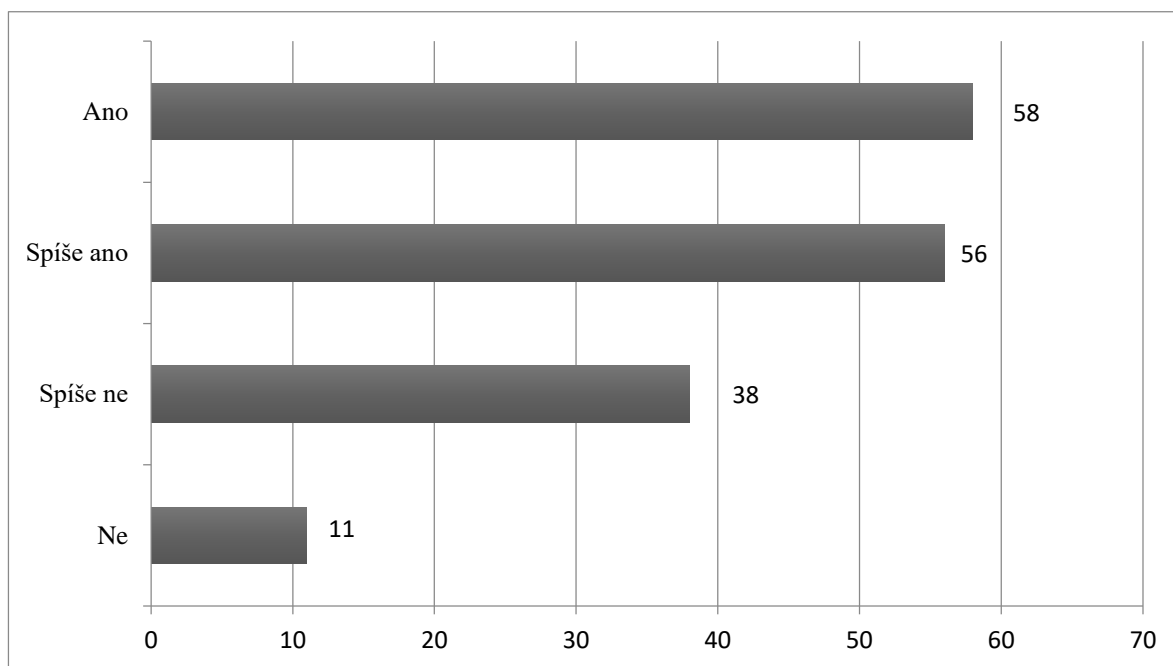
a. č = absolutní četnost

r. č. = relativní četnost

Ze získaných poznatků vyplývá, že většina respondentů považuje finanční benefity za stimulační k podávání a zvyšování své pracovní výkonnosti. Nejpočetnější skupinu odpovídajících, v relativním počtu 35,58 % ze všech respondentů, zde tvořili ti, které finanční benefity pracovně stimuluje. Druhou skupinu tvoří respondenti, kteří jsou

finančními benefity stimulováni spíše. Zaujímají 34,36 % z odpovídajících respondentů. Dále existovala skupina 23,31 % dotazovaných, které finance spíše nemotivují. Respondenti, kteří nejsou stimulováni finančními benefity, reprezentovali 6,75 % z účastníků dotazníkového šetření.

Graf 15: Finance jako stimulační faktor



Zdroj: vlastní zpracování

Položka 16: Příspěvek na stravování

Zde byli respondenti dotazováni, zda vnímají jako stimulační faktor své výkonnosti příspěvek zaměstnavatele na stravování. Ze získaných dat vyplývá, že 26 respondentů reprezentující relativní počet 15,95 % ze všech dotazovaných, považuje příspěvek na stravování za motivační stimul. Nejpočetnější skupinu respondentů celkově 41,10 % zastupují odpovídající, kteří tento příspěvek považují za spíše stimulační.

Na druhé straně existují také respondenti, kteří příspěvek na stravování nepovažují za stimulační. 51 respondentů odpovídajících relativnímu počtu 31,29 % uvedlo, že je takový benefit spíše nemotivuje. 8,59 % respondentů nemotivuje příspěvek na stravu vůbec. Zbývajících 5 respondentů (3,07 %) se vyjádřilo, že jim tento příspěvek není vůbec poskytován, a k tomu, zda je motivuje, se nevyjádřili. Data ukazuje tabulka 17 a graf 16.

Tabulka 17: Příspěvek na stravování

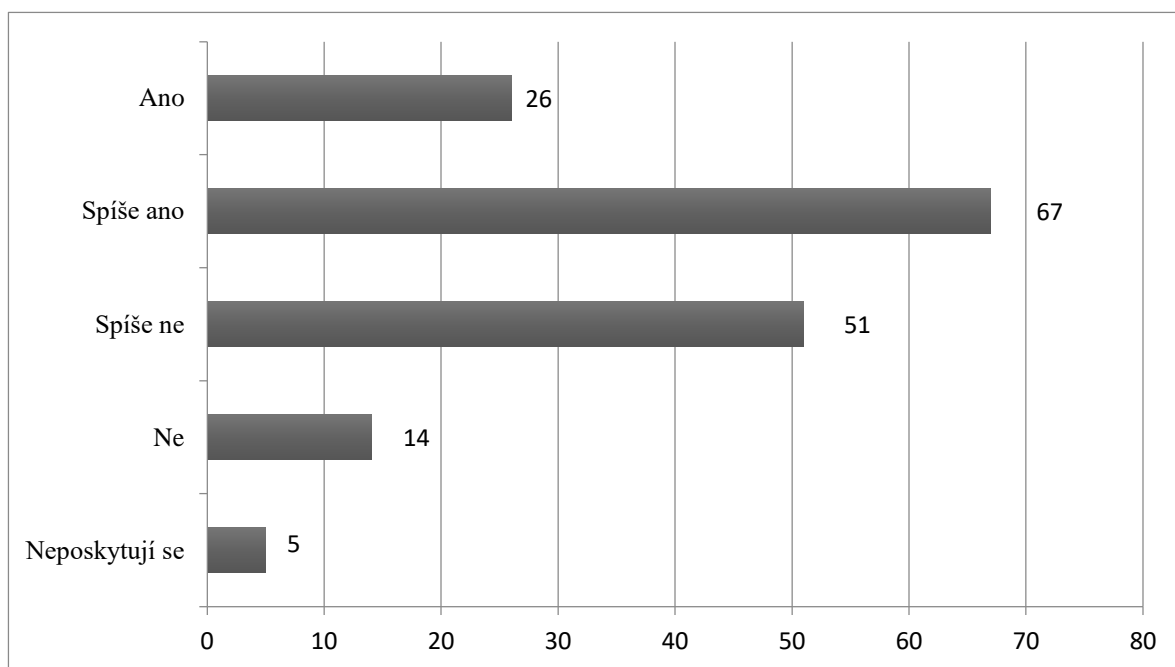
N = 163		
<i>Motivuje Vás poskytnutí příspěvku na stravování?</i>	a. č.	r. č

Ano	26	15,95 %
Spíše ano	67	41,10 %
Spíše ne	51	31,29 %
Ne	14	8,59 %
Není poskytován	5	3,07 %
Celkem odpovědí	163	100 %

Zdroj: vlastní zpracování a. č = absolutní četnost r. č. = relativní četnost

Data graficky ukazuje i následující graf.

Graf 16: Příspěvek na stravování



Zdroj: vlastní zpracování

Položka 17: Pracovní prostředí

Otázka se soustředila na to, jak stimulující je přátelské pracovní prostředí pro zaměstnance, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. Získaná data jsou zpracována do tabulky 18 a grafu 17.

Tabulka 18: Přátelské pracovní prostředí

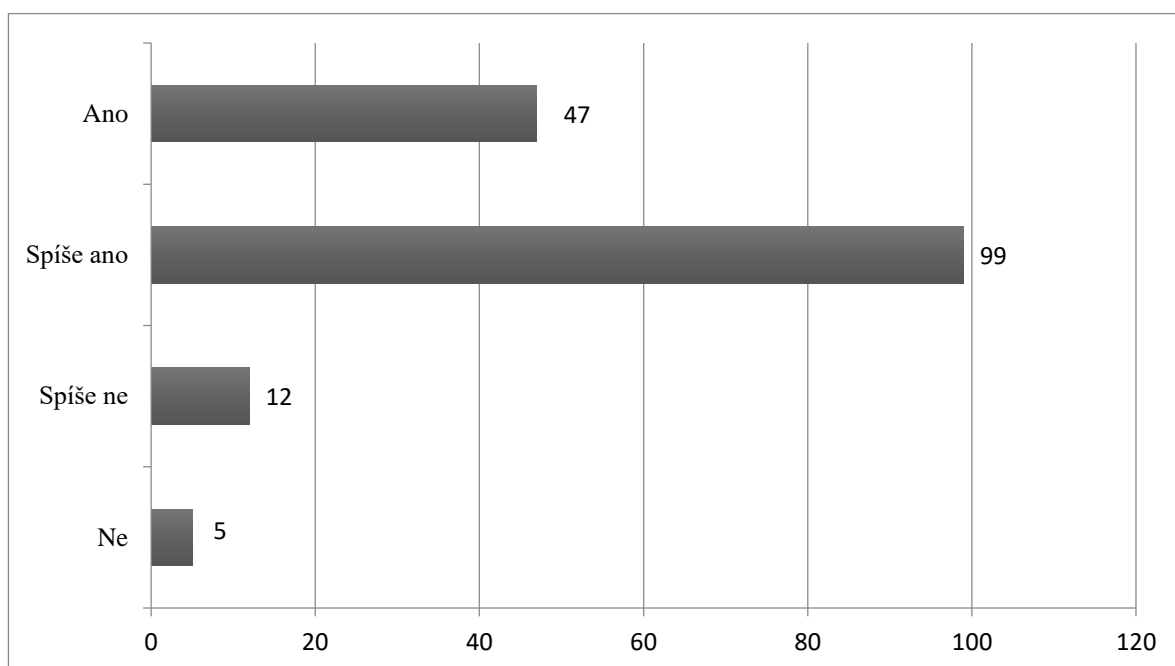
N = 163		
<i>Motivuje Vás přátelské pracovní prostředí?</i>	a. č.	r. č.
Ano	47	28,83 %
Spíše ano	99	60,74 %

Spíše ne	12	7,36 %
Ne	5	3,07 %
Celkem odpovědí	163	100 %

Zdroj: vlastní zpracování a. č = absolutní četnost r. č. = relativní četnost

Data jsou graficky zpracována v následujícím grafu.

Graf 17: Přátelské pracovní prostředí



Zdroj: vlastní zpracování

Výše uvedená tabulka a graf ukazují, že přátelské pracovní prostředí mezi kolegy je pro většinu respondentů stimulačním faktorem. 47 respondentů, kteří odpovídají relativnímu počtu 28,83 % ze všech zúčastněných, vnímá přátelské pracovní prostředí za jasný stimulační faktor. Dalších 60,74 % s tímto jejich názorem souhlasí spíše. Jako nestimulační vnímá přátelské pracovní prostředí celkem 17 respondentů. Z nich 12 respondentů (7,36 %) jej vnímá jako spíše nemotivační a 5 odpovídajících (3,07 %) jako zcela nestimulační.

Položka 18: Čerpání neomezené dovolené

Tato položka se dotazovala, jestli by pro respondenty představovala stimulační faktor možnost čerpání neomezené dovolené. Jedná se o jeden z benefitů, který v prostředí České republiky není velmi rozšířen, avšak některé společnosti v zahraničí i tuzemsku jej používají. Data jsou zavedena v tabulce 19 a grafu 18.

Tabulka 19: Čerpání neomezené dovolené

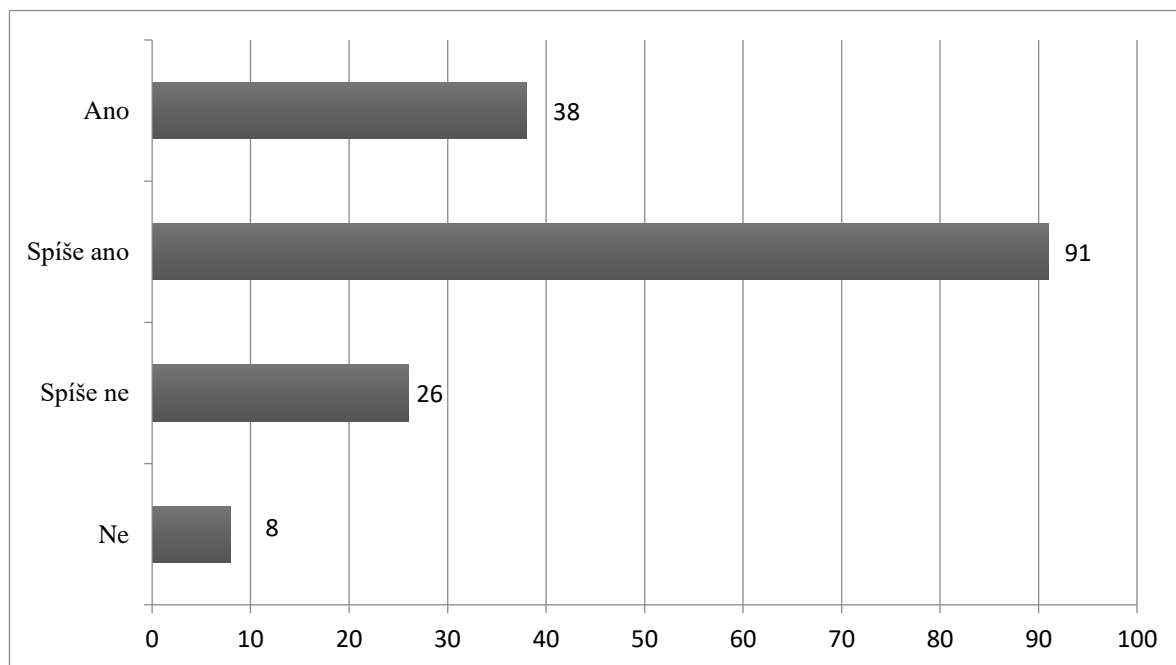
N = 163		
<i>Motivovala by Vás možnost čerpání neomezené dovolené?</i>	a. č.	r. č.
Ano	38	23,31 %
Spíše ano	91	55,83 %
Spíše ne	26	15,95 %
Ne	8	4,91 %
Celkem odpovědí	163	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

a. č = absolutní četnost

r. č. = relativní četnost

Graf 18: Čerpání neomezené dovolené



Zdroj: vlastní zpracování

Z uvedené tabulky a grafu vyplývá, že by zaměstnance možnost čerpání neomezené dovolené jako pracovního benefitu stimulovala. Nejpočetnější skupinu respondentů v relativním počtu reprezentoval relativní počet 55,83 % odpovídajících, které by tento benefit spíše stimuloval. Dalších 23,31 % (absolutní počet 38 respondentů) by možnost

tohoto druhu dovolené stimulovat zcela. Další dvě skupiny se vyjádřily, že by je možnost čerpání neomezené dovolené jako pracovního benefitu nestimulovala. Celkem 26 respondentů (15,95 %) je o tom přesvědčeno spíše a 8 (4,91 % odpovídajících) to ví jistě.

Položka 19: Hmotná motivace

U této položky byli respondenti dotazováni, zda považují za stimulační poskytnutí služebního vozidla, telefonu a dalších podobných benefitů, které jsou součástí hmotné motivace. Získaná data zachycuje tabulka 20 a graf 19.

Tabulka 20: Hmotné stimuly

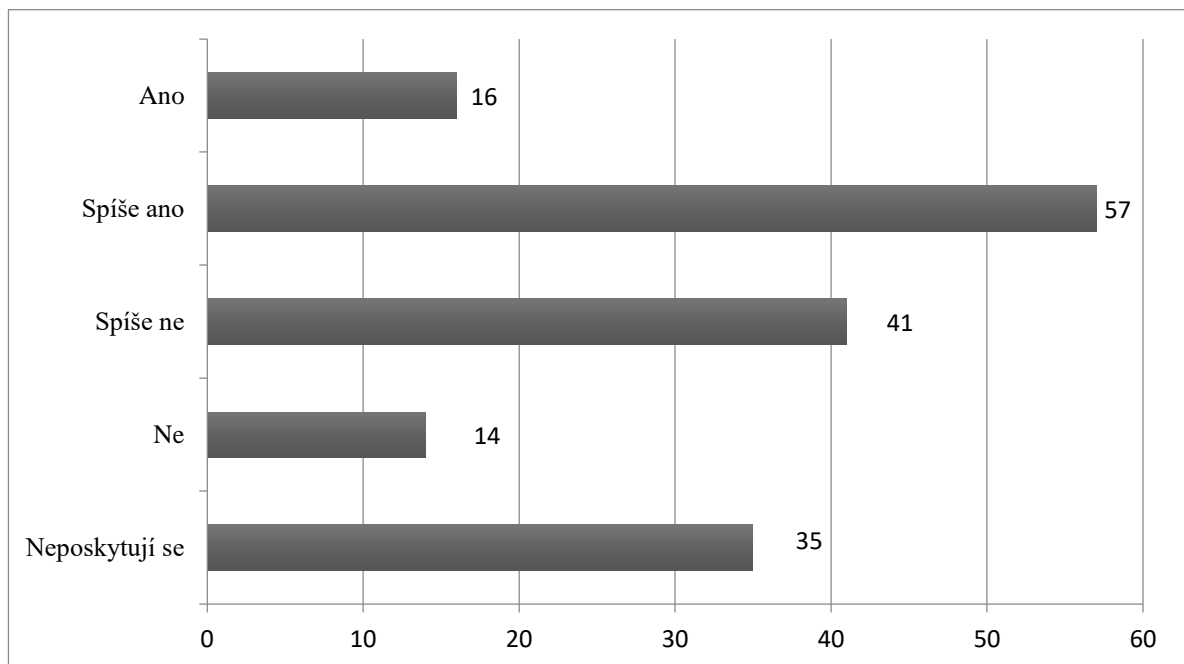
N = 163		
<i>Motivuje Vás propůjčení služebního vozu, telefonu atd.?</i>	a. č.	r. č.
Ano	16	9,82 %
Spíše ano	57	34,97 %
Spíše ne	41	25,15 %
Ne	14	8,59 %
Nejsou poskytovány	35	21,47 %
Celkem odpovědí	163	100 %

Zdroj: vlastní zpracování a. č = absolutní četnost r. č. = relativní četnost

Ze získaných dat vyplynulo, že rozložení odpovědí mezi respondenty zastávajícími názor, že takový benefit je stimulační a těmi, kteří jej naopak za stimulační nepovažují, je relativně podobné. Největší názorovou skupinu zastávají respondenti považující benefity jako služební vůz, telefon apod. za spíše stimulační. Tento názor uplatnilo v dotazníkovém šetření celkem 57 respondentů odpovídajících relativnímu počtu 34,97 % ze všech zúčastněných. Zcela je o stimulačním efektu výše zmíněných benefitů přesvědčeno 16 odpovídajících, kteří reprezentují 9,82 % všech respondentů.

Na druhé straně existovalo 41 odpovídajících (25,15 % v relativním počtu), kteří si myslí, že takový stimul motivačně na zaměstnance nepůsobí. O tom samém je pak přesvědčeno 8,59 % respondentů zcela. V neposlední řadě existovala velká skupina respondentů, kteří se k stimulačnímu efektu tohoto druhu benefitů nevyjádřili. Uvedli, že jim nejsou poskytovány, nesetkávají se s nimi a jejich vliv na stimulaci pracovní výkonnosti nezhodnotili. Těchto respondentů byl 35 (celkem 21,47 % ze všech respondentů).

Graf 19: Hmotné stimuly



Zdroj: vlastní zpracování

Položka 20: Pochvala od nadřízeného

Tato položka zjišťovala, jakým stimulačním faktorem je pochvala od nadřízeného. Respondenti se zde vyjadřovali, zda jsou pochvalou od nadřízeného stimulováni k pracovní výkonnosti nebo ne. Získaná data jsou zobrazena v tabulce 21 a grafu 20.

Tabulka 21: Pochvala od nadřízeného

N = 163		
<i>Motivuje Vás pochvala od nadřízeného?</i>	a. č.	r. č.
Ano	50	30,67 %
Spíše ano	74	45,40 %
Spíše ne	28	17,18 %
Ne	11	6,75 %
Celkem odpovědí	163	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

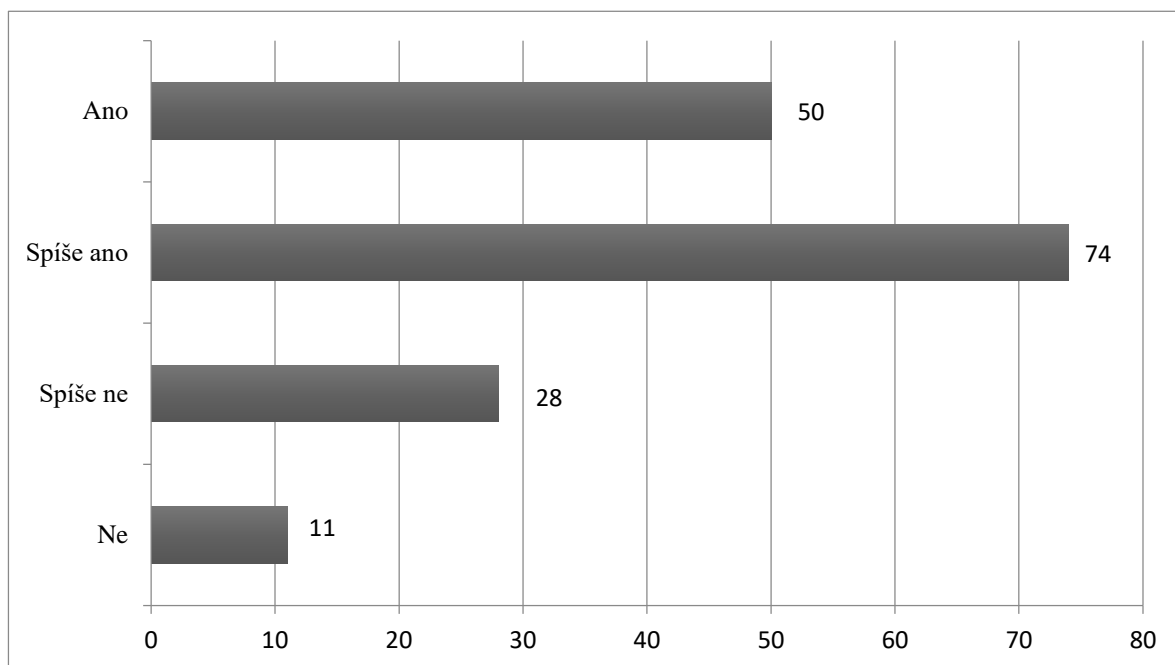
a. č = absolutní četnost

r. č. = relativní četnost

Z odpovědí respondentů plyne, že většina z nich stimulační efekt pochvaly od nadřízeného vnímá. Nejpočetnější skupinu reprezentovali odpovídající, na něž pochvala nadřízeného spíše působí stimulačně. Reprezentoval je absolutní počet 74 odpovídající relativnímu počtu 45,40 % ze všech respondentů. Dalších 30,67 % respondentů stimuluje pochvala od vedoucího zcela. V dotazníkovém šetření existovalo také 17,18 % odpovídajících, kteří si

spíše myslí, že je pochvala od vedoucího nestimuluje k pracovnímu výkonu a 6,75 % by takovou pochvalou nebylo stimulováno zcela.

Graf 20: Pochvala od nadřízeného



Zdroj: vlastní zpracování

Položka 21: Seberealizace

U této položky se respondenti vyjadřovali k tomu, zda je pro ně stimulační možnost seberealizace v rámci vykonávání jejich pracovní pozice. Získaná data ukazuje tabulka 22 a graf 21.

Tabulka 22: Možnost seberealizace

N = 163		
<i>Motivuje Vás možnost seberealizace?</i>	a. č.	r. č.
Ano	14	8,59 %
Spíše ano	76	46,63 %
Spíše ne	41	25,15 %
Ne	31	19,02 %
Není umožněna	1	0,61 %
Celkem odpovědí	163	100 %

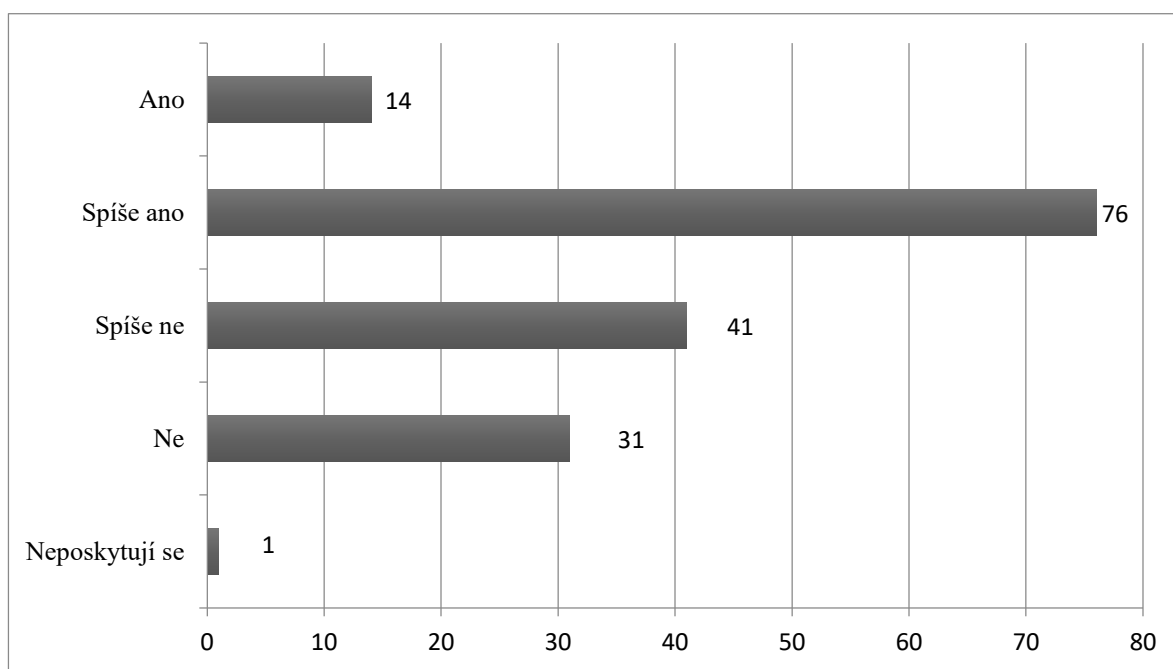
Zdroj: vlastní zpracování

a. č = absolutní četnost

r. č. = relativní četnost

Nejpočetnější skupinu respondentů tvořili ti, pro které je možnost seberealizace spíše stimulační. V absolutním počtu byli reprezentováni 76 respondenty, což odpovídá relativnímu počtu 46,63 % ze všech účastníků šetření. Druhou největší skupinu zastupovalo 41 odpovídajících (relativní počet 25,15 %), kteří se domnívají, že je možnost seberealizaci spíše nestimuluje k podávání pracovního výkonu. Dalších 19,02 % respondentů jsou o tom samém přesvědčeni zcela. Nejméně početnou skupinu tvořili respondenti, kteří jsou zcela přesvědčeni, že je možnost seberealizace stimuluje. Odpovídají 8,59 % ze všech odpovídajících. 1 respondent se vyjádřil, že tuto možnost nemá a neposoudil, jestli je pro něj motivační nebo ne.

Graf 21: Možnost seberealizace



Zdroj: vlastní zpracování

Položka 22: Kariérní růst

Tato položka se zabývala tím, zda zaměstnance stimuluje k pracovní výkonnosti možnost kariérního růstu. Možnost kariérního růstu podle vyjádření respondentů působí jako stimulační faktor. Nejvíce početnou skupinu odpovídajících tvořili respondenti, které kariérní růst spíše stimuluje k výkonu. V absolutním počtu 81 respondentů odpovídají tito dotazovaní relativnímu počtu 49,69 % ze všech respondentů. Druhou nejpočetnější skupinou byli respondenti, kteří jsou o stimulačním účinku kariérního růstu přesvědčeni zcela. Tvoří 34,36 % dotazovaných. Byli také respondenti, kteří ale nevnímají kariérní růst

jako stimulaci výkonu. Jako spíše nestimulační jej označilo 13,50 % ze všech respondentů a jako zcela nestimulační jej vidí pouze 4 respondenti (v relativním počtu 2,45 %).

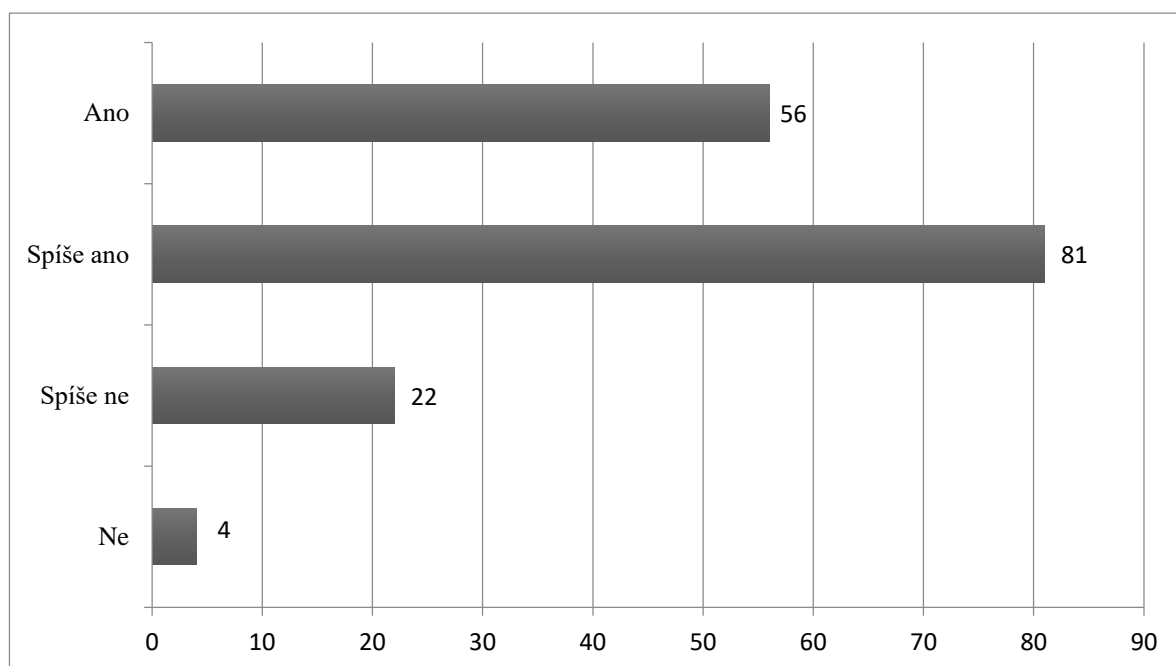
Tabulka 23: Stimulace možností kariérního růstu

N = 163		
<i>Motivuje Vás možnost kariérního růstu?</i>	a. č.	r. č.
Ano	56	34,36 %
Spíše ano	81	49,69 %
Spíše ne	22	13,50 %
Ne	4	2,45 %
Celkem odpovědí	163	100 %

Zdroj: vlastní zpracování a. č = absolutní četnost r. č. = relativní četnost

Data zobrazuje následující graf.

Graf 22: Stimulace možností kariérního růstu



Zdroj: vlastní zpracování

Položka 23: Otevřená otázka

V této sekci byla také umístěna jedna otevřená otázka, jejímž účelem bylo umožnit respondentům, aby se volně vyjádřili k tomu, čím je mohou manažeři stimulovat k lepší pracovní výkonnosti.

Co byste určil/a jako nejvíce motivační faktor pro zvýšení Vaší pracovní výkonnosti?

U této otázky respondenti nejčastěji uváděli možnosti finančního ohodnocení jejich zvýšeného úsilí. Dalším nejčastěji zmiňovaným stimulem, který podporuje pracovní výkonnost, je schopnost predikovat chování manažerů. Manažeři by se podle zaměstnanců měli ve své práci nalézt jasně stanovený logický systém, který by dal zaměstnanci jistotu správnosti chování a postupu tak, aby v pracovním procesu nevznikaly zmatky, nejistoty a chaos. Pracovat v takovém prostředí je obtížné, pokud je v práci řád a klid, cítí se zaměstnanci lépe a motivovanější.

Dalším často zmiňovaným stimulačním faktorem je další pohled na pracovní prostředí, a to takové, kde se může zaměstnanec realizovat. V podstatě se jedná o takové prostředí, kde nejsou zaměstnanci stále kontrolováni, jsou jim předány základní pravomoci a mohou se do určité míry autonomně rozhodovat. Respondenti uváděli, že v tomto případě si mohou najít vlastní efektivní systém zpracovávání úkolů a také jim to dává pocit důvěry. Naopak časté kontroly a neustálé zasahování nadřízených je jim nepříjemné, z čehož lze usuzovat, že je pro ně také demotivační. Špatná komunikace mezi nadřízeným a zaměstnancem byla také zmiňována jako negativní s převládajícím názorem, že by její zlepšení přispělo k tomu, aby zaměstnanci byli více stimulováni a ochotni naplňovat nebo i zlepšovat své pracovní výkony.

Někteří respondenti zde také zmínili špatné dopady negativní motivace. Nejčastěji podle jejich vyjádření manažeři používají strach, popřípadě strhávání prémie, nebo i základní součásti platu jako negativní nástroj motivace. Z vyjádření respondentů vyplývá, že na ně tyto použité faktory působí naopak velmi nemotivačně, dokonce se v minulosti také stalo, že se na jejich základě rozhodli změnit zaměstnání, protože s takovým přístupem manažerů nebyli spokojeni.

3.4 Vliv pracovního prostředí na soukromí

Poslední část dotazníkového šetření tvořila sekce, která se věnovala schopnosti tvorby takového pracovního prostředí, které zaměstnanci umožňuje sladit svůj pracovní i soukromý život. Z teoretické části této práce vyplynulo, že takové prolnutí zklidňuje zaměstnance, dává mu lepší pocit a působí také jako stimulace jeho pracovní výkonnosti. Proto byla i tato část zahrnuta do dotazníkového šetření. Sekce se skládá ze 3 uzavřených otázek a jedné otázky otevřené, aby měli respondenti plnou možnost vyjádřit své názory.

Položka 23: Výkonnost a neomezená dovolená

Názorům respondentů na možnost využívání neomezené dovolené se již věnovala položka 18. Avšak zde je zájmem zjistit, zda by zavedení tohoto faktoru přispělo k výkonnosti pracovníka, protože by mohl samostatně spravovat čas, kdy si potřebuje odpočinout nebo se věnovat soukromým záležitostem v soukromém životě. Respondenti se tak měli vyjádřit, zda by neomezená dovolená podle jejich názoru měla vliv na to, že by byli ochotní zvýšit svoji pracovní výkonnost. Data ukazuje tabulka 24 a graf 23.

Tabulka 24: Vliv neomezené dovolené na výkonnost

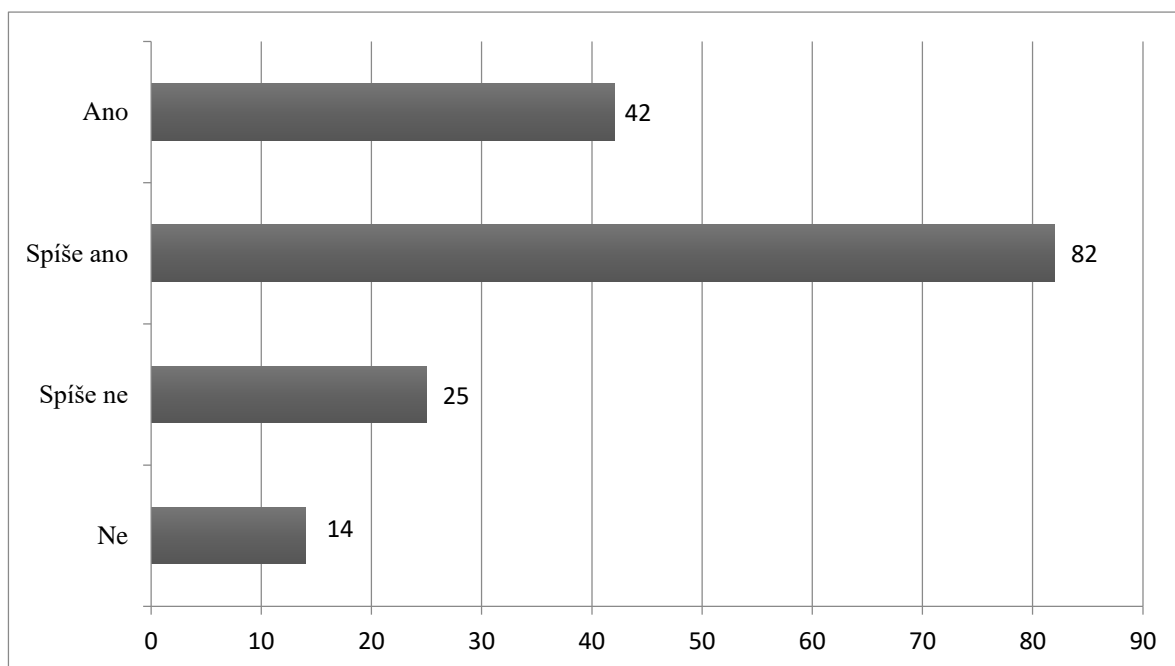
N = 163		
<i>Zvýšila by Vaši pracovní výkonnost možnost čerpat neomezenou dovolenou?</i>	a. č.	r. č.
Ano	42	25,77 %
Spíše ano	82	50,31 %
Spíše ne	25	15,34 %
Ne	14	8,59 %
Celkem odpovědí	163	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

a. č = absolutní četnost

r. č. = relativní četnost

Graf 23: Vliv neomezené dovolené na výkonnost



Zdroj: vlastní zpracování

Ze získaných dat vyplývá, že respondenti vnímají vliv neomezené dovolené na svůj pracovní výkon pozitivně. Nejpočetnější skupinu tvoří odpovídající, kteří jsou o stimulačním vlivu možnosti čerpat neomezenou dovolenou na zvýšení pracovní výkonnosti spíše přesvědčeni. Těchto respondentů bylo 82, což odpovídá relativnímu počtu 50,31 % ze všech odpovídajících. Druhou skupinu tvořilo 42 respondentů (relativní počet 25,77 %), kteří jsou o pozitivním vlivu tohoto typu dovolené na výkonnost zcela přesvědčeni. Respondentů, kteří si naopak myslí, že vliv mezi těmito dvěma faktory neexistuje, bylo méně. 25 odpovídajících (15,34 %) je o tom přesvědčeno spíše a 14 (v relativním počtu 8,59 %) zcela.

Položka 24: Soulad pracovního a soukromého života

Tato položka se dotazovala respondentů, zda jsou schopni sladit svůj pracovní a soukromý život. Získaná data ukazuje tabulka 25 a graf 24.

Tabulka 25: Soulad pracovního a soukromého života

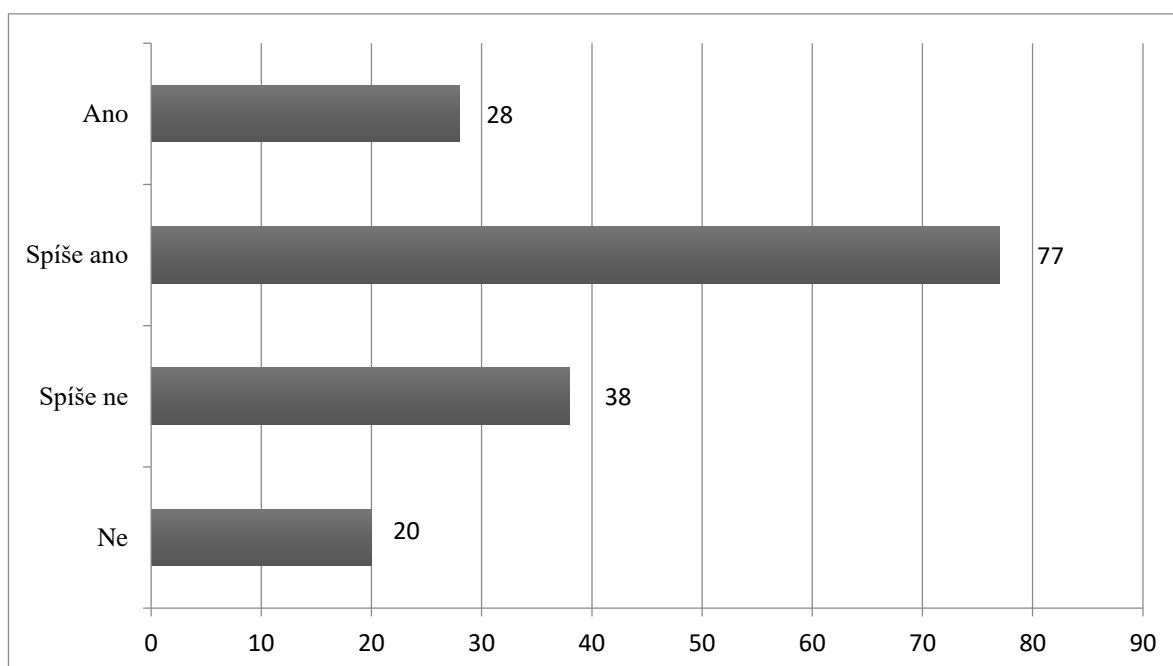
N = 163		
<i>Daří se Vám skloubit pracovní a soukromý život?</i>	a. č.	r. č.
Ano	39	23,93 %
Spíše ano	67	41,10 %
Spíše ne	42	25,77 %
Ne	15	9,20 %
Celkem odpovědí	163	100 %

Zdroj: vlastní zpracování a. č. = absolutní četnost r. č. = relativní četnost

Jak tabulka ukazuje, nejvíce početnou skupinou respondentů byli ti, kdo jsou spíše schopni skloubit svůj pracovní život se soukromým. Jejich počet bylo 67 respondentů, což reprezentuje jejich relativní počet 41,10 % ze všech účastníků dotazníkového šetření. Druhou nejpočetnější skupinu tvořili odpovídající, kterým se skloubit pracovní a soukromý živo spíše nedaří, a to v relativním počtu 25,77 % (celkem 42 respondentů).

Odpovídající, kteří jednoznačně umí propojit pracovní a soukromý život, tvoří 23,93 % ze všech respondentů. 9,20 % (celkem 15 odpovídajících) v dotazníku uvedlo, že se jim skloubit práci a soukromí nedaří.

Graf 24: Soulad pracovního a soukromého života



Zdroj: vlastní zpracování

Položka 25: Stres z nedostatku času na soukromý život

Položka se zabývala tím, zda respondenti pocítují stres, protože kvůli pracovní vytíženosti nemají dostatek času na soukromý život. Data ukazuje tabulka 26 a graf 25.

Tabulka 26: Stres z nedostatku času na soukromý život

N = 163		
<i>Prožíváte stres daný nedostatkem času na soukromý život?</i>	a. č.	r. č.
Ano	28	17,18 %
Spíše ano	77	47,24 %
Spíše ne	38	23,31 %
Ne	20	12,27 %
Celkem odpovědí	163	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

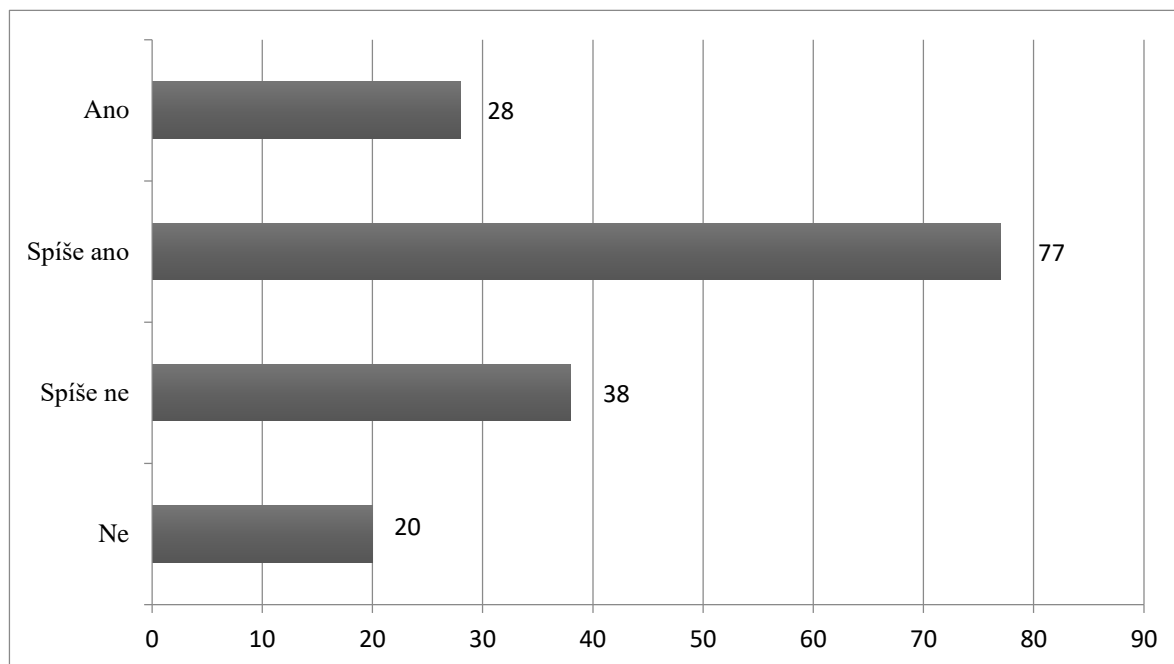
a. č = absolutní četnost

r. č. = relativní četnost

Podle tabulky je patrné, že nejpočetnější skupinu odpovídajících reprezentují ti, kteří spíše prožívají stres z toho, že pocítují nedostatek času na soukromý život. Jsou zastoupeni 77 respondenty odpovídajícími 47,24 % ze všech účastníků dotazníkového šetření. 38 respondentů (relativní počet 23,31 %) pak spíše takový stres z nedostatku času na soukromý život nepocítuje. Třetí nejpočetnější skupinu tvořili respondenti, kteří jednoznačně deklarují stres způsobený nedostatkem času na soukromý život. Tito

respondenti tvořili 17,18 % ze všech dotazovaných. Nejméně početnou skupinou byli respondenti, kteří v této spojitosti nepocítují žádný stres. Těchto respondentů bylo 12,27 % (celkem 20 odpovídajících).

Graf 25: Stres z nedostatku času na soukromý život



Zdroj: vlastní zpracování

Položka: 26: Otevřená otázka

I součástí této sekce byla jedna otevřená otázka, jejímž smyslem bylo poskytnout respondentům prostor se vyjádřit, aby mohli doplnit své postoje z uzavřených otázek a doplnit tak komplexnost svých odpovědí.

Co by mohl podnik udělat proto, aby se Vám lépe dařilo kombinovat pracovní a soukromý život?

Mezi odpověďmi respondenti také vyjadřovali názor, že by zaměstnavatelé měli snížit počet přesčasů, které po nich požadují. Dále by bylo vhodné přijmout nové pracovníky, aby současní nemuseli být mnohdy přetěžováni. Respondenti také uvedli, že situaci by podle nich také pomohla vyřešit pružnější pracovní doba. Mezi odpověďmi existoval také názor, že takové řešení není v silách zaměstnavatele už jen proto, že v zaměstnání tráví člověk třetinu denního času.

4 VÝSLEDKY A DISKUSE

V této části práce jsou zpracovány výsledky plynoucí z dotazníkového šetření a popsána doporučení pro stimulaci pracovníků, která ze získaných poznatků plynou. Dále jsou zde také zpracovány odpovědi na výzkumné otázky, které si tato práce stanovila ve své metodické části.

4.1 Shrnutí zjištěných poznatků

Dotazníkového šetření se zúčastnilo více respondentů mužů (relativní četnost 60,12 %) než žen (v relativním počtu 39,88 % ze všech odpovídajících). Nejpočetnější skupinu odpovídajících z hlediska délky praxe byli respondenti s praxí mezi 6-10 lety, kteří tvořili 40,49 %. Nejméně odpovídajících pak tvořilo skupinu s praxí kratší než rok (celkově 7,36 %). Dotazníkové šetření také zjistilo, že se jej podle nevyššího dosaženého vzdělání zúčastnilo nejvíce středoškolsky vzdělaných lidí s maturitou v celkovém relativním počtu 66,26 %, druhou nejvýznamnější skupinou byli vysokoškolsky vzdělaná respondenti s magisterským nebo inženýrským diplomem.

První okruh otázek se zabýval spokojeností respondentů s danými faktory souvisejícími s pracovní pozicí. Okruh je velmi důležitý, protože 81 respondentů odpovídajících relativnímu počtu 49,69 % je zcela přesvědčeno o vlivu jejich spokojenosti na výkonnost, 31,29 % je přesvědčeno spíše a pouze 1,23 % vliv spokojenosti na výkonnost nevnímá. Respondenti vyjádřili, že jsou celkově spíše spokojeni na své současné pracovní pozici (tvrzení vybralo 83 respondentů odpovídajících relativnímu počtu 50,92 %. Současně ale také 45 odpovídajících v relativním počtu 27,61 % odpověděli, že jsou spíše nespokojeni. Tento výsledek mezi spokojenými a nespokojenými může být dán také skutečností, že je většina respondentů (celkem 41,72 %) přesvědčeno, že získaná pozice naplnila jejich očekávání, která měli, když se na pozici hlásili. U 34,36 % jejich očekávání spíše nenaplnila.

Většina respondentů je také spokojena s pracovními vztahy ve svém zaměstnání. Celkově 72,40 % respondentů je se vztahy zcela nebo spíše spokojeno. Oproti tomu existovalo 27,61 %, kteří jsou buď zcela, nebo spíše nespokojeni. Dotazníkové šetření se také zabývalo tím, jak jsou pracovníci spokojeni s nastavenou firemní kulturou. Nejpočetnější skupina v relativním počtu 38,04 % odpověděla, že jsou spíše spokojeni. U této otázky

také bylo více zcela nespokojených respondentů (celkově 20,25 %) než zcela spokojených respondentů (relativní počet 19,02 %). Pokud se respondenti měli vyjádřit k otázce, zda jsou spokojeni s chováním nadřízeného, 44,79 % uvedlo, že jsou spíše spokojeni. Jako lehce problematické se ukázalo sdílení informací od nadřízeného se zaměstnanci. U této položky se 39,26 % vyjádřilo, že jsou spíše nespokojeni, naopak 25,15 % bylo spokojeno zcela. Pozitivně byla hodnocena kvalita pracovního prostředí. Zde 45,40 % respondentů v relativním počtu uvedlo, že jsou zcela spokojeni, zcela nespokojeno bylo pouze 5,52 %. Další položkou, kde respondenti vyjadřovali spíše svoji nespokojenost, byla možnost vzdělávání a rozvoje v podniku. S tou bylo spíše nespokojeno 42,33 %, spíše spokojeno pak 25,77 % z celkového počtu odpovídajících.

Míra motivace respondentů je v odpovědích rozložena relativně rovnoměrně. Nejpočetnější skupina (relativní počet 34,36 %) se cítí spíše motivována, dalších 23,31 % se naopak cítí zcela demotivováno. S poskytovanými benefity je spíše spokojeno 54,60 % odpovídajících, 11,66 % je spokojeno zcela a podobných 11,04 % respondentů je zcela nespokojeno. Jako velmi silný stimulační faktor se ukázala finanční motivace. Jako zcela motivující ji označilo 35,58 % respondentů, spíše motivačně působí na 34,36 % odpovídajících a pouhých 6,75 % ji nevnímá jako stimulant. Příspěvek na stravování připadá spíše stimulační 41,10 % z celkového počtu respondentů, přičemž 31,29 % je vnímá jako spíše nemotivační. Mezi silně motivační faktory lze dle výsledků dotazníkového šetření začlenit přátelské pracovní prostředí v zaměstnání. Jako zcela motivační jej hodnotí 28,83 % odpovídajících, přičemž zároveň 60,74 % jej vidí jako spíše motivační faktor. Pouze 10,43 % respondentů přátelské pracovní prostředí nepovažuje za spíše ani zcela motivující. Velmi podobně byla hodnocena jako motivační faktor možnost čerpat neomezenou dovolenou. 79,14 % tento benefit vidí jako spíše nebo zcela motivační, 20,86 % z celkového počtu respondentů jej pak vnímají jako spíše nebo zcela nemotivační. Respondenti také hodnotili, jak na ně stimulačně působí hmotné benefity jako služební vůz, telefon atd. Jako zcela motivační jej označilo 9,82 % respondentů a spíše motivačně jej vidělo 34,97 %. Naopak zcela nebo spíše nemotivačně je vnímá 33,74 % odpovídajících. Tyto benefity pak považuje za spíše nemotivační 25,15 % ze všech zúčastněných respondentů. Jako velmi motivační stimul lze vnímat pochvalu od nadřízeného. Spíše motivačně jej vnímá 45,40 %, zcela motivačně pak 30,67 % ze všech zúčastněných. Pouze 6,75 % vnímá pochvalu jako nemotivující. Možnost seberealizace je

již o něco méně motivační, přesto by spíše motivovala 46,63 % respondentů, avšak pouze 8,59 % odpovídajících je o jejím stimulačním efektu přesvědčeno zcela, naopak 19,02 % je zcela přesvědčeno, že by je možnost seberealizace nemotivovala. Jednoznačně významným stimulujícím prvkem je možnost kariérního růstu. Motivováno tímto faktorem je 84,05 % respondentů. Mimo tyto stimulanty byly respondenty zmiňovány také predikovatelnost chování manažera, pocit důvěry a dobrá komunikace, která nepřináší negativní emoce.

U faktorů, které mají vliv na zvýšení výkonnosti v pracovní aktivitě, bylo v relativním počtu 50,31 % respondentů, kteří domnívají, že by jim k tomu dopomohla možnost čerpat neomezenou dovolenou. Respondenti také odpovídali, zda se jim daří sladit pracovní a soukromý život. 41,10 % uvedlo, že spíše ano, naopak 25,77 % vnímá, že spíše ne. Stres z nedostatku času na soukromý život kvůli svému povolání pociťuje 47,24 % respondentů, 23,31 % jej naopak spíše necítí. Ke snižování tohoto stresu by podle odpovídajících přispělo snížení počtu přesčasových hodin a zvýšení počtu zaměstnanců, aby nebyli stávající přetěžováni.

4.2 Zodpovězení dílčích výzkumných otázek

Cílem dílčích výzkumných otázek je zjistit odpověď, jaké možnosti výzkum identifikuje jako nejvhodnější stimulační faktory k tomu, aby byli pracovníci motivováni k úpravě svého pracovního chování tak, aby dosahovali lepší výkonnosti a naplnění cílů. Následné zodpovězení obou výzkumných otázek pak tvoří základ pro následná doporučení a formulace závěrů. První výzkumná otázka zkoumala možnosti motivačního působení manažerů na své podřízené.

dVO₁: Jaké jsou možnosti manažerů motivačně působit na pracovní chování podřízených?

Manažeři mají několik oblastí, jak mohou stimulovat své podřízené k výkonnosti. Mohou k tomu využít hmotnou motivaci, jejíž prvky byly hodnoceny jako významné stimuly, tak i nehmotnou motivaci, která má u prvků kariérní růst, pochvala. Manažeři dále mohou pracovat na tom, aby v podniku panovala přátelská a příjemná atmosféra, která je podle velké části respondentů silně podporující výkonnosti, a aby pracovníci nebyli přetěžováni množstvím přesčasových hodin. Ty pracovníky stresují, protože pak mají problémy sladit

soukromý a pracovní život. V neposlední řadě je podstatné nastavit řád v podniku, který bude platit pro všechny pracovníky a správně komunikovat.

Druhá výzkumná otázka zjišťovala, které z motivačních stimulů působí na pracovníky nejsilněji, a tudíž je lze považovat za nejvíce významné. Tato otázka má smysl v určení nejvíce efektivních stimulů, které respondenti označují jako nejvíce stimulující k dosažení cíle.

dVO₂: Jaké motivační stimuly působí nejsilněji na ochotu pracovníků dosahovat cíle?

Mezi nejsilnější stimuly lze podle výsledků dotazníkového šetření zahrnout finanční motivaci, kterou respondenti zmínili jako zvyšující výkon i v otevřené otázce, dále pak jednoznačně přátelské a příjemné pracovní prostředí, o něco málo slabším stimulantem jsou možnost kariérního růstu a pochvala od nadřízeného a možnost čerpat neomezenou dovolenou.

4.3 Doporučení pro manažerskou stimulaci pracovního chování podřízených

Z výsledků provedeného dotazníkového šetření vyplynulo několik doporučení, která jsou shrnuta v této části práce. V první řadě bylo zjištěno, že manažeři by měli v pracovním prostředí stanovit řád a nastavit jednotná pravidla, aby pracovníci tato pravidla znali a nevznikal zbytečný chaos. Dalším důležitým krokem je zlepšení komunikace. Manažeři ne zcela ideálně sdílí informace s podřízenými a komunikační tok musí směřovat nejen od manažera k podřízeným, ale také opačným směrem, což je podstatné především v motivaci, protože u ní je vždy třeba zjistit, jaké jsou skutečné potřeby podřízených. Většina respondentů se shodla, že pokud jsou v práci spokojenější, zvyšuje se jejich výkonnost, což koresponduje i se zjištěními podobných výzkumů zaměřených na motivaci, protože má smysl se reálně zajímat o potřeby pracovníků.

Manažeři by se měli vyhýbat negativní motivaci. Z krátkodobého hlediska sice může přinášet rychlejší naplňování stanovených cílů, avšak z dlouhodobé perspektivy působí nemotivačně, jak vyplynulo také ze získaných dat.

Naopak motivačně působí celá řada faktorů, které mohou manažeři využívat. Velmi silným stimulantem je vytvoření příjemného prostředí a podpora přátelských vztahů na pracovišti. Možnost kariérního růstu je také jedním z doporučených stimulujících prvků,

v praxi bývá ovšem spojena také s rozvojem a vzděláváním pracovníků, kterému by v rámci organizace měla být věnována pozornost. Mezi další vybrané významné stimulační faktory patří i pochvala nadřízeného. Její využívání také souvisí s dobře zavedenou komunikací a schopností manažera podřízenému vysvětlit, že si jeho práce váží a je s ním spokojen. Využívání tohoto nástroje lze tedy doporučit.

Mezi významné stimulační faktory patří také finanční ohodnocení zvýšené výkonnosti nebo dobrého zvládnutí pracovních úkolů. Představuje tedy také jeden ze stimulů, které manažeři mohou využívat.

Velmi zajímavou myšlenkou, kterou přinesla tato práce, je, že ze zjištěných dat vyplynula možnost čerpat neomezenou dovolenou jako stimulant. Vzhledem k tomu, že současná praxe v České republice se tímto zabývá a ohlašuje vcelku pozitivní výsledky, je možné pro menší podniky doporučit zavedení neomezeného čerpání dovolené s následným vyhodnocením jeho účinnosti vzhledem k pracovní výkonnosti pracovníků. Neomezená dovolená by mohla tvořit významný nástroj pro manažery také k tomu, aby řešili stres pracovníků spojený s tím, že je pro ně obtížné časově skloubit pracovní a soukromý život. Zavedením tohoto benefitu by mohli najít společné řešení pro efektivní využívání pracovní doby pracovníky tak, aby pracovníci zvládali požadovaný výkon v kratší době.

Celkový motivační systém v podniku by ovšem neměl být souborem vzájemně nesouvisejících faktorů, které se nahodile využívají podle možností manažera. Mělo by se vždy jednat o ucelený systém s jasně danými pravidly, kde jsou respektovány skutečné potřeby pracovníků a kde je nastavena obousměrná komunikace.

5 Závěr

Tato bakalářská práce se zabývala stimulačním působením manažerů na pracovní výkonnost jejich podřízených. Tato otázka je v současnosti velmi aktuální i s ohledem na pracovní trh a nedostatek pracovníků ve relativně velkém množství oborů. V této oblasti pak není podstatné pouze to, aby byli pracovníci motivováni k vyšším výkonům, ale také aby jim motivační systém poskytl spokojenost v zaměstnání a oni například neměli potřebu pracovní pozici opouštět. Cílem této práce je zjistit, jak incentivní působení manažerů ovlivňuje pracovní chování zaměstnanců a na základě zjištěných poznatků, je dalším cílem navrhnout možná opatření v oblasti řízení lidských zdrojů.

Práce k zjištění primárních dat využila dotazníkového šetření, jehož výsledky posléze popsala a interpretovala pomocí popisné statistiky. Data přinesla několik poznatků. Celková spokojenost se projevuje na výkonnosti pracovníků v jejich zaměstnání, což je zjištění, které koresponduje i s výsledky ostatních šetření. Výkonnost nepodporuje negativní motivace, pokud je manažery využívána, a naopak se projevuje jako nechuť pracovníků k vykonávání jejich pracovní činnosti.

Dotazníkové šetření ukázalo, že by se manažeři měli orientovat především tvorbu příjemného pracovního prostředí a přátelských vztahů na pracovišti. Ty byly zmiňovány jako jeden z nejsilnějších vlivů na spokojenost a motivaci pracovníků. Mimo to mohou manažeři využívat také využití kariérního postupu a finanční motivace za zvýšenou výkonnosti. Jeden z nejsilnějších stimulantů je také pochvala od nadřízeného. Dále by pak měli také věnovat pozornost komunikaci se svými podřízenými, aby plynula oběma směry a podřízení byli například dobře informováni, protože v této oblasti existuje podle zjištění prostor pro zlepšení.

Mezi důležité oblasti při motivaci výkonnosti v pracovní oblasti je také schopnost pracovníků propojit smysluplně jejich pracovní a soukromý život, protože takové propojení zvyšuje jejich spokojenost. Jednou z možností jak řešit tuto problematiku, je zavedení čerpání neomezené dovolené v organizacích, kde je takové uspořádání možné s následným vyhodnocením jeho účinnosti. Celkově lze říci, že možnosti stimulace pracovního výkonu podřízených jsou pro manažery široké, a jedná se vždy o kombinaci několika faktorů závislé na skutečných přáních a potřebách pracovníků.

6 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. a kol. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2012. 736 s. ISBN 80-251-0396-X.

BLAŽEK, L. *Management, Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2014. ISBN 078-80-247-4429-2.

CEJHAMR, V., DĚDINA J. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

DRUCKER, P. *The Practice of Management*. 1. vyd. New York: Harper Business, 2006. 416 s. ISBN: 978-0060878979.

FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi: pozitivní a negativní faktory, jak změřit náladu pracovníků, prostředky motivace, zapojení a zplnomocnění*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 121 s. ISBN 80-722-6386-2.

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. 408 s. ISBN 80-7367-040-2.

HENYCH, M. a kol. *Vedení lidí a strategie v nejistých dobách*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2017. 216 s. ISBN 978-80- 726-1332-8.

HOSKOVEC, J., RIEGEL, K., RYMEŠ, M., ŠTIKAR, J. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003. 462 s. ISBN 978-80-246-0448-0.

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOHOUTEK, R., ŠTĚPÁNÍK, J. *Psychologie práce a řízení*. Brno: CERM, 2000. 142 s. ISBN 978-80-214-1552-5.

- MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- MOLNÁR, Z. *Pokročilé metody vědecké práce*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, s.r.o., 2012. 170 s. ISBN 978-80-7259-064-3.
- NENADÁL, J. *Moderní management jakosti*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2017. 380 s. ISBN 978-80- 726-1392-2.
- PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 264 s. ISBN 978-80-247-3809-3.
- PUNCH, E. K. *Základy kvantitativního šetření*. 1. vyd. Praha: Portál, 2008. 152 s. ISBN 978-80-7367-381-9.
- ŘEZÁČ, J. *Moderní management. Manažer pro 21. století*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-1959-4.
- SULLIVAN, G. S, STRODE, J. P. Motivation through Goal Setting: A Self-Determined Perspective. *Strategies: A Journal for Physical and Sport Educators*, 2010. vol. 23 n. 6, 19-23 s. ISSN 0892-4562.
- STÝBLO, J. *Management podniku světové třídy*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010. 150 s. ISBN 978-80-7431-033-1.
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN 978-80-247-0405-0.
- VÁGNER, I. *Strategický management*. 1. vyd. Brno: Sting nakladatelství, 2016. 104 s. ISBN 978-80-87482-41-4.
- VEBER, J. a kol. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2014. 736 s. ISBN 978-80-7261-274-1.
- VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2013. 356 s. ISBN 978-80-7261-232-1.
- WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

Adamsova teorie spravedlnosti. [online] 2011-2019. [2019-01-15] Dostupný z: <https://managementmania.com/cs/adamsova-teorie-spravedlnosti>.

Alderferova teorie motivačních potřeb ERG. [online] 2011-2019. [2019-01-11] Dostupný z: <https://managementmania.com/cs/alderferova-teorie-motivacnich-potreb>.

Popisná statistika. [online] 2011-2019. [2019-01-11] Dostupný z: <https://publi.cz/books/201/09.html>.

Stimulace. [online] 2011-2019. [2019-01-16] Dostupný z: <https://managementmania.com/cs/stimul>.

7 Příloha 1: Dotazníkové šetření

Manažerské stimulační pracovního chování

Dobrý den,

mé jméno je Ondřej Ventura a jsem studentem provozně ekonomické fakulty České zemědělské univerzity v Praze. Chtěl bych Vás požádat o vyplnění dotazníku, který bude sloužit jako nástroj sběru dat pro bakalářskou práci na téma Manažerské stimulační pracovního chování. Dotazník je zcela anonymní.

Děkuji za čas, který věnujete jeho vyplnění.

1. Oblast- údaje o respondentovi

1. Pohlaví	muž	
	žena	
2. Jak dlouho pracujete v podniku?	Méně než 1 rok	
	1-3 roky	
	Více než 3 roky -6 let	
	Více než 6 let -10 let	
	Více než 10 let	
3. Dosažené vzdělání	základní	
	Střední, výuční list	
	Střední, maturita	
	Vysokoškolské Bc	
	Vysokoškolské Ing /Mgr	
	Vysokoškolské Ph.D	

2. Faktory pracovní spokojenosti

	Spokojen	Spíše spokojen	Spíše nespokojen	Nespokojen
4. Celková pracovní spokojenost				
5. Splnění očekávání z pracovní pozice				
6. Vztahy na pracovišti				
7. Firemní kultura				
8. Chování nadřízeného				
9. Poskytování informací od nadřízeného				
10. Kvalita pracovního prostředí				
11. Možnost vzdělávání a rozvoje				
12. Domníváte se, že Vaše spokojenost v práci ovlivňuje Vaši výkonnost?				

3. Motivace / stimulace

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nedostávám
13. Cítíte se v zaměstnání motivovaný/á?					
14. Vyhovují vám současné motivační benefity?					
15. Preferujete finanční stimulaci?					
16. Motivuje Vás poskytnutí příspěvku na stravování?					
17. Motivuje Vás přátelské pracovní prostředí?					
18. Motivovala by Vás možnost čerpání neomezené dovolené?					
19. Motivuje Vás propůjčení služebního vozu, telefonu atd.?					
20. Motivuje Vás pochvala od nadřízeného?					

21. Motivuje Vás možnost seberealizace?					
22. Motivuje Vás možnost kariérního růstu?					

4. Vliv pracovního života na soukromí

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
23. Zvýšila by Vaši pracovní výkonnost možnost čerpat neomezenou dovolenou?				
24. Daří se Vám skloubit pracovní a soukromý život?				
25. Prožíváte stres daný nedostatkem času na soukromý život?				

26. Co byste určil jako nejvíce motivační faktor pro zvýšení Vaší pracovní výkonnosti?

.....
.....
.....

27. Co by mohl podnik udělat proto, aby se Vám lépe dařilo kombinovat pracovní a soukromý život?

.....
.....
.....