

Univerzita Palackého v Olomouci

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA PSYCHOLOGIE

**PRACOVNÍ MOTIVACE A PRACOVNÍ VÝKON  
V KONTEXTU TEORIE VZTAHOVÉ VAZBY**

**WORK MOTIVATION IN THE CONTEXT OF ATTACHMENT THEORY**



**BAKALÁŘSKÁ DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Autor: Lenka Konůpková

Vedoucí práce: PhDr. Klára Seitlová, PhD.

Olomouc

2017

## Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala všem kolegům, kteří mi dobrovolně vyplnili dotazníky, díky nimž jsem mohla realizovat tento výzkumný projekt.

Dále jich ráda poděkovala manažerům, kteří se rovněž podíleli na vyplňování dotazníku.

V neposlední radě bych ráda moc poděkovala paní PhDr. Kláře Seitlové, Ph.D., která se mi i přes své rodinné povinnosti věnovala a vedla mou bakalářskou práci zodpovědně a s pochopením.

## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou diplomovou práci na téma „Pracovní motivace v kontextu s teorií attachmentu“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne 30.3.2017

Podpis .....

## ***Obsah***

<b>OBSAH</b> .....	<b>3</b>
<b>ÚVOD</b> .....	<b>5</b>
<b>I. TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>6</b>
<b>1. TEORIE ATTACHMENTU</b> .....	<b>7</b>
1.1. VÝVOJ ATTACHMENTU.....	7
1.2. POKUSY .....	13
1.3. SOUČASNÉ STUDIE ATTACHMENTU .....	14
<b>2. ATTACHMENT V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ</b> .....	<b>15</b>
2.1. VÝZKUMY V OBLASTI PRACOVNÍHO PROSTŘEDÍ.....	15
<b>3. MOTIVACE</b> .....	<b>18</b>
3.1. TEORIE MOTIVACE.....	18
3.1.1. <i>Taylorismus a modely racionálního chování</i> .....	20
3.1.2. <i>Maslowova teorie potřeb</i> .....	20
3.1.3. <i>Expektační teorie</i> .....	21
3.1.4. <i>Teorie cíle</i> .....	22
3.1.5. <i>Teorie spravedlnosti</i> .....	22
3.1.6. <i>Teorie založená na zdravém rozumu</i> .....	22
3.1.7. <i>Další teorie motivace</i> .....	23
3.2. PROCES MOTIVACE .....	23
3.3. PRINCIPY MOTIVACE.....	24
3.4. MOTIVACE K VÝKONU .....	24
3.5. SEBEPOJETÍ A INDIVIDUÁLNÍ ROZDÍLY V MOTIVACI .....	25
3.6. DALŠÍ DIMENZE PRACOVNÍ MOTIVACE .....	26
3.6.1. <i>Angažovanost</i> .....	26
3.6.2. <i>Spokojenost s prací</i> .....	27
3.6.3. <i>Cílevědomost</i> .....	27
3.6.4. <i>Sebekontrola</i> .....	27
3.6.5. <i>Samostatnost</i> .....	28
<b>4. VÝZKUMY V OBLASTI VZTAHOVÉ VAZBY, MOTIVACE A PRACOVNÍHO VÝKONU</b> .....	<b>29</b>
<b>II. PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>31</b>
<b>5. VÝZKUMNÝ PROBLÉM, CÍLE A HYPOTÉZY VÝZKUMU</b> .....	<b>32</b>

5.1. VÝZKUMNÝ PROBLÉM.....	32
5.2. CÍL VÝZKUMU.....	32
5.3. HYPOTÉZY VE VÝZKUMU.....	33
<b>6. VÝBĚROVÝ SOUBOR.....</b>	<b>35</b>
<b>7. METODOLOGICKÝ RÁMEC VÝZKUMU .....</b>	<b>38</b>
7.1. VÝZKUMNÝ DESIGN.....	38
7.2. SBĚR DAT.....	38
7.3. POUŽITÉ VÝZKUMNÉ METODY A FORMA ADMINISTRACE .....	38
7.3.1. České verze <i>Experiences in Close Relationships (ECR-CZ)</i> .....	39
7.3.2. <i>LMI</i> dotazník .....	39
7.3.3. <i>Dotazník pracovního hodnocení</i> .....	44
7.4. METODY ZPRACOVÁNÍ A ANALÝZY DAT .....	45
<b>8. ETICKÉ OTÁZKY VÝZKUMU .....</b>	<b>46</b>
<b>9. VÝSTUPY Z VÝZKUMU .....</b>	<b>47</b>
9.1. VÝSTUPY Z DOTAZNÍKU ECR-CZ.....	47
9.2. VÝSTUPY Z DOTAZNÍKU LMI .....	48
9.3. VÝSTUPY Z DOTAZNÍKU PRACOVNÍHO VÝKONU .....	53
9.4. OVĚŘENÍ HYPOTÉZ.....	55
<b>DISKUSE.....</b>	<b>59</b>
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>61</b>
<b>SOUHRN .....</b>	<b>63</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ A LITERATURY .....</b>	<b>66</b>
<b>PŘÍLOHY.....</b>	<b>70</b>

## ÚVOD

Tato bakalářská práce se zabývá motivací v pracovním prostředí ve společnosti Eurest, spol. s r.o. ve vztahu k teorii attachmentu v pracovním prostředí a pracovním výkonem. Tato bakalářská práce má rozšířit teoretický aspekt výzkumu vztahové vazby v pracovním prostředí a přispět tak k rozšíření teoretických poznatků této teorie v podmínkách organizací.

Cílem je identifikovat vztah teorie vztahové vazby, který je měřen standardizovaným dotazníkem ECR-CZ a faktor motivace k pracovnímu výkonu měřeného pomocí dotazníku LMI ve vztahu k celkovému pracovnímu výkonu hodnocenému ze strany přímého nadřízeného pracovníka.

Motivace pracovníků je jednou ze základních předpokladů k pracovnímu výkonu pracovníků. V současné situaci na trhu práce je potřeba nalézt výkonné a motivované zaměstnance, což je v současné situaci na trhu práce více než aktuální téma.

Personalisté, psychologové práce i manažeři stále častěji hledají propojování mezi oblastí teorie a její aplikace do praxe. Toto propojování obou oblastí je pro mě osobně a pro naši společnost velmi důležité a stále se hledají nové formy a nástroje, jak vybrat zaměstnance, které budou motivováni a zůstanou loajální společnosti. Častá fluktuace zaměstnanců je finančně i časově velmi náročná.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí, části teoretické a praktické. Teoretická část je věnována motivaci a teoriím motivace k výkonu. První část se zabývá otázkou, co je attachment a hlavními výzkumy attachmentu. Další kapitola se zabývá teorií attachmentu již aplikovaného v pracovním prostředí a představuje nejdůležitější výzkumy v této oblasti. Další kapitola je věnována motivaci a jejím hlavním teoriím. Poslední část je věnována základním dimenzím pracovní motivace.

Praktická část se věnuje výsledkům, které vyšli propojením tří dotazníků, a to dotazníku na vztahovou vazbu ECR-CZ, dotazníku pracovní motivace LMI a dotazníku pracovního výkonu a hledání odpovědí na zvolené hypotézy ohledně vztahu mezi vztahovou vazbou a kvalitou výkonu, potažmo motivací k výkonu.

## ***I. TEORETICKÁ ČÁST***

## ***1. TEORIE ATTACHMENTU***

Teorie vztahové vazby patří mezi známé koncepce jak klinické, tak vývojové psychologie. Pojem attachment v češtině znamená citová nebo vztahová vazba. Attachment, neboli připoutání, je v psychologickém slovníku popsáno jako sklon dítěte držet se v blízkosti pečujících osob, jde o pocit bezpečí v jejich přítomnosti. Pokud je tento pocit bezpečí nedostatečný v průběhu raného vývoje dítěte, může způsobit neschopnost jedince navazovat a udržovat blízké vztahy v budoucnu (Hartl, Hartlová, 2009).

### ***1.1. Vývoj attachmentu***

Vztahová vazba vzniká v raném dětství a je nezbytná pro dítě při objevování světa. Teorii vztahové vazby se zabýval zejména John Bowlby, který navazoval na kanadského psychologa Williama Blatze. Blatz se ve svých výzkumech zabýval potřebou bezpečí, která je důležitá v každém věku (Blatz, 1924). Ke vzniku Bowlbovi teorie vztahové vazby přispěl nemalou měrou i René Spitz, který se zabýval úzkostí ze separace dětí od rodičů (Spitz, 1950).

Další důležitý výzkum ohledně vztahové vazby realizoval Harry Harlow, který prováděl experimenty s mláďaty opiček makaka a dokázal, že chybějící vztah mláděte s matkou zanechá celoživotní následky mláděte v dospělosti (Harlow, 1961).

John Bowlby poprvé svou myšlenku vyslovil ve své práci v 50. letech 20. století, kde vyslovil hypotézu o prožívání vztahu dětí v raném věku s matkou (Bowlby, 1952). Vztahová vazba představuje jedinečné citové pouto mezi matkou, či jinou pečující osobou a dítětem, které vzniká na základě bazální důvěry nebo též nedůvěry mezi těmito jedinci. Z této důvěry je možno odvodit základ pro budování následných vztahů, které si dítě bude vytvářet v dospělosti. Bowlby prováděl pozorování vztahů mezi chováním a prožíváním dítěte a kvalitou jeho vztahu k pečující osobě. Později přišel Bowlby s vysvětlením základu attachmentu z pohledu evolučního tlaku. Dítě potřebuje vyhledávat a udržovat tělesný vztah k pečující osobě. Primárně toto zajišťuje kojení (Slaměník, 2011).

Bowlby se poprvé konfrontoval s úvahami i vazbě mezi matkou a dítětem v roce 1938, kdy při tréningu pod dohledem Melanie Kleinové byl svědkem úzkosti dítěte, které bylo léčeno jako hyperaktivní pět dní v týdnu. Matka dítěte byla rovněž nervózní a smutná. Bowlby si uvědomil, že na chování dítěte má vliv právě jeho matka (Karen, 1994).

Bowlby předpokládal, že vztahová interakce mezi dítětem a pečující osobou je představována ve formě pracovních modelů, které obsahují strategie a procedury ovlivňující prožívání blízkých vztahů a regulují prožívání během celého života. Kojenec si vytváří vztah k lidem, ke kterým se v případě hrozícího nebezpečí obrací. V případě, že se dítě dostane do nebezpečí nebo má strach, instinktivně si vyhledá osobu, ke které má primární vztahovou vazbu. Tato mu pomůže strach překonat a poskytne mu pocit emocionálního bezpečí. Pokud v přítomnosti dítěte se nenachází osoba, ke které má dítě primární vztahovou vazbu, vyhledá osobu, ke které má sekundární vztahovou vazbu. Jedná se tak o hierarchické uspořádání vztahů dítěte k jeho okolí. Dítě, zejména pak v kojeneckém věku, má neustálou potřebu být v kontaktu se svou blízkou osobou (Bowlby, 2010).

V případě, že se dítěti této vazby nedostává, nemá dostatečnou oporu v blízké osobě, projevuje se to na něj v podobě částečné nebo úplné deprivace. K částečné deprivaci se řadí přehnaná potřeba lásky, touha po pomstě, provinilost, rozladěnost. Úplná deprivace se pak projevuje v podobě stagnace psychologického vývoje, nereaktivnosti, netečnosti či nedostatku opravdového citu (Bowlby, 2010).

Teorii následně ověřovala Mary Ainsworthová, která pozorovala děti s matkami v experimentální situaci. Ta představuje situaci, kdy matka odejde od dítěte a následně se k němu vrátí. Podle toho, jak dítě reaguje na matku po jejím návratu, Ainsworthová rozlišuje tři typy vztahové vazby. První je bezpečná neboli jistá vztahová vazba, druhá je úzkostná vztahová vazba a třetí je vyhýbavá vztahová vazba (Ainsworthová, 2015). Úzkostná vztahová vazba a vyhýbavá vztahová vazba patří mezi projevy problematické vztahové vazby a má vliv na emocionální vazbu dítěte i na jeho utváření partnerských vztahů v budoucnu. Následně Ainsworthová pracovala pouze se dvěma vazbami, a to úzkostnou a vyhýbavou. Vztahová úzkost je definována strachem z odmítnutí, strachem ze separace a opuštění. Vztahová vyhýbavost je naopak



definována jako nepohoda v intimních situacích a v situacích podněcujících závislost na druhých (Slaměník, 2011).

Obecně dítě je schopno navázat vztahovou vazbu k jakékoliv osobě, která je k tomuto senzitivní a vnímavá. Interakce jako taková, je ve vztahu mnohem podstatnější než celkové množství stráveného času. Není tedy důležité, kdo s dítětem tráví nejvíce času, ale záleží na kvalitě tohoto vztahu a jeho intenzitě. Často osobou, která dítěti zprostředkovává tuto vztahovou vazbu, je matka, ale nemusí to tak být nezbytně. Vztahovou osobou může být i otec, ale i třeba chůva. Dítě kolem sedmého měsíce hledá osobu, se kterou se bude cítit v bezpečí a která mu nabídne emoční jistotu. Právě v době jakéhokoliv ohrožení se otázka vztahové vazby stává velmi aktuální. Vztahová osoba představuje pro dítě něco jako přístav bezpečí, kam se může obrátit a uchýlit a získat tak znovu pocit bezpečí a jistoty. Pokud má dítě pocit, že je nablízku někdo, ke komu se v případě ohrožení může uchýlit, začne podnikat množství výletů a vzdalování se od pečující osoby, aby tak mohlo prozkoumat své okolí a naučit se novým věcem. Celý proces vývoje attachmentu vrcholí mezi druhým a třetím rokem dítěte, kdy si dítě už samo umí blízkost pečující osoby už jenom představit, a to mu stačí k pocitu bezpečí a jistoty (Slaměník, 2011).

V porovnání s tím je bezpečná vztahová vazba definována jako vazba spojená s malou úzkostí a nízkou vyhýbavostí. Je spojena s důvěrou v partnerském vztahu, láskou, podporou, blízkostí k druhé osobě a vzájemnou oddaností. Byl rozpoznán i typ bázlivě-vyhýbavý, který má vysokou úzkost a zároveň vysokou míru vyhýbavosti.

Vztahová vazba se obecně dělí do dvou dimenzí, a to dimenzi úzkosti a dimenzi vyhýbavosti. Následně je v obou dimenzích možno rozpoznat více stylů vztahové vazby. Na poli výzkumu existuje více dělení vztahové vazby (Slaměník, 2011).

Možný styl dělení vztahové vazby představil psycholog Horowitz v roce 1991 (Bartholomew & Horowitz, 1991), kdy rozlišil typ jistý, úzkostně zaujatý, bázlivě vyhýbavý a vyhýbavý distancovaný. Dimenze úzkosti je charakterizována strachem z opuštění a nedostatkem lásky, dimenze vyhýbavosti je charakterizována zřeknutím se intimity a emocionálního projevu.

Dle výzkumníků Lečbycha a Pospíšilíkové, kteří se zabývali tvorbou dotazníku vztahové vazby ECR rozdělili vztahovou vazbu do následujících typů:

1) Secure attachment – jistý typ vztahové vazby

Pro tento typ vztahové vazby je typické, že dítě cítí a prožívá se vztahovou osobou jistou vazbu a vztahová osoba nabízí jistou základnu pro dítě, které se k vztahové osobě může kdykoliv navrátit. Vyhledávají mezi sebou tělesný kontakt a ten považují za příjemný. V případě, že vztahová osoba není přítomna, dítě cítí nepohodu, která se po návratu vztahové osoby vytrácí. Po návratu blízké osoby jí dítě vítá kladně a s radostí, pociťuje a vykazuje kladné emoce a žádají tělesný kontakt. V přítomnosti vztahové osoby se cítí bezpečně a troufnou si vzdálit se, aby prozkoumali okolí (Lečbych, Pospíšilíková, 2012).

V dospělosti má osoba, která měla se svou vztahovou osobou jistý typ vztahové vazby schopnost regulovat své prožívání, hlídat své jednání a empaticky prožívat vztahy s druhými lidmi. Obecně tyto osoby v životě prožívají méně stresu, jsou odolnější a prožívají delší období psychické pohody (Lečbych, Pospíšilíková, 2012).

2) Preoccupied attachment – úzkostný typ vztahové vazby

Tento typ vztahové vazby je charakterizována vyšší úzkostí a závislostí dítěte na pečující osobě. Dítě vykazuje známky bezmoci a neštěstí. Na odloučení vztahové osoby dítě reaguje nespokojeností a po jejím návratu se objevuje zlost. Dítě se rozhoduje mezi potřebou přiblížit se k pečující osobě a zároveň odporem z kontaktu. Charakteristická je tedy ambivalence dítěte, které pociťuje zároveň touhu přiblížit se k pečující osobě a zároveň zlost a potřebou trestat pečující osobu za to, že ho opustila. Matky se naproti tomu nebrání fyzickému kontaktu s dítětem, ale na druhou stranu reagují méně citlivě na pláč dítěte a obecně jsou vůči dítěti méně empatické, což dítě vnímá. Dítě tak bilancuje mezi pocitem laskavosti, vřelosti, ale rovněž odmítáním, což způsobuje jeho emoční labilitu (Lečbych, Pospíšilíková, 2012).

V dospělosti jsou takové děti, které prožily vztah k vztahové osobě s úzkostnou vztahovou vazbou více pohlceny emocemi, zaujímají více negativní postoje k vztahové osobě, působí úzkostně, ustrašeně a závisle (Lečbych, Pospíšilíková, 2012).

### 3) Dismissing avoidant attachment – distancovaně vyhýbavá vazba

Tato vazba je typická pro děti, které se vyhýbají matce, na její odchod nijak zvlášť nereagují a po návratu matky ji ignorují. Někdy je matka jako vztahová osoba vnímána více negativně než cizí osoba. Experimentálně bylo u těchto dětí změřeno, že jejich hladina hormonu kortizol se zvýšila úplně stejně jako u dětí, které mají k vztahové osobě jistou vztahovou vazbu, nicméně se u těchto dětí tento stres navenek neprojevil. Matky k těmto dětem projevují nižší fyzický kontakt, někdy jej dokonce odmítají nebo komunikace je váhavá. Dítě se tak již od dětství naučí potlačovat emoce a postupem času ztratí schopnost pracovat s emocemi téměř úplně. Dítě se naučí vnímat nikoliv sebe a své potřeby a emoce, ale pouze potřeby a požadavky okolí, kterým se snaží za každou cenu přizpůsobit a může se to projevovat ve formě perfekcionismu, neboť dítě je chváleno právě ve chvíli, kdy je nezávislé, samostatné a defacto převezme předčasně roli dospělého člověka (Lečbych, Pospíšilíková, 2012).

U dospělého jedince je pak charakteristická distancovanost, odstup od intimních vztahů, značný emoční chlad, znehodnocování významu vztahů, zdůraznění síly a nezávislosti. Takový člověk je charakteristický tím, že se vyhýbá afektivním situacím a vztahům, kde převládají emocionální výkyvy (Lečbych, Pospíšilíková, 2012).

### 4) Fearful avoidant attachment – bázlivě vyhýbavý typ vazby

Tento typ vztahové vazby je charakteristická chováním dítěte, které je poněkud chaotické v době odchodu i příchodu vztahové osoby. Tyto děti jednaly poněkud nepředvídatelně a poměrně rychle střídaly citové projevy s projevy vyhýbavosti. Zároveň jejich chování značilo projevy chaotičnosti v podobě chození v kruhu, stereotypní chování, zamrznutí pohybů či strnulost. U těchto dětí bylo zjištěno zkušenost s traumatickou událostí, jako je týrání či zneužívání (Lečbych, Pospíšilíková, 2012).

V dospělosti jsou tyto osoby charakteristické dezorganizovaným chaosem, nepředvídatelností a často i v dospělosti mají problém opustit vztahovou osobu, i když se v její přítomnosti trápí. Tyto osoby jsou často sužovány pocity viny a nejsou si často schopni plně uvědomovat své jednání (Lečbych, Pospíšilíková, 2012).

Výzkumníci, kteří se podíleli na tvorbě upravené verze ECR-CZ (Seitl, Charvát, Lečbych, 2016) pracují s kategorizací dle Bowlbyho, kdy složky modelu vztahové vazby se odvíjí v prvním případě od hodnocení vlastního self a druhá od hodnocení vazeb na osoby a jejich dostupnost a zpětnou reakci. Dlouhodobě úspěšná strategie udržování blízkosti a vztahu se vztahovou osobou rozvíjí jistý styl vztahové vazby. Pokud tato strategie úspěšná není, rozvíjí se pak styl nejisté vazby, který je založen na dvou sekundárních strategiích, a to vztahové úzkosti a vztahové vyhýbavosti. Poslední variantou je styl desorganizovaný, který se vyznačuje střídáním vyhýbavého a úzkostného chování. Tato verze je vnitřně konzistentní přes Cronbachovu alfu pro vyhýbavost 0,86 a pro úzkost 0,87. Dále byly identifikovány čtyři subškály vztahové vazby, a to zejména pro interpretační a terapeutické účely. Pro T-skór více než 60 u škály úzkosti řadíme respondenta do stylu ambivalentního, pokud T-skór je více než 60 u vyhýbavosti, řadíme respondenta do stylu vyhýbavého. Pokud je T-skór vyšší než 60 u obou škál, řadíme respondenta do stylu dezorganizovaného. Styl bezpečný je v případě, že ani jedna škála nedosahuje T-skóru více než 60.

Následné výzkumy attachmentu v 90. letech prokazují, že typ vztahové vazby zůstává prvních několik let života neměnný, pokud se nějakým zásadním způsobem nezmění podmínky v rodině. Jedinec obecně má spíše tendenci nové informace asimilovat do stávajících schémat, než si vytvářet schémata nová, což platí i pro děti. Avšak u dítěte je pro pocit bezpečí nezbytná fyzická přítomnost pečující osoby, což pro starší děti nebo dospělé jedince stačí pouze představa blízkosti pečující osoby a vědomí, že se mohou na pečující osobu kdykoliv obrátit (Slaměnik, 2011). U dospělého člověka se tak k attachmentu řadí složky emoční, pečující i sexuální a je spojena se sexuální aktivitou i pocity úzkosti. Teorie attachmentu tak dle Hazana a Shavera přináší vysvětlení na otázky týkající se funkcí, emoční dynamiky a blízkosti mezilidských vztahů (Hazan, Shaver, 1994).

S teorií attachmentu se pojí i potřeba náležitosti. Jedná se o potřebu utváření a udržování alespoň základních pozitivních dlouhodobých vztahů, které mají významný vliv pro jedince, neboť se jedná o přirozenou potřebu lidské bytosti. Patří to mezi základní lidskou přirozenost, ale patří k jedné ze základních lidských motivací (Slaměnik, 2011).

Člověk potřebuje interakci a kontakt s jinou osobou. Optimální je, pokud tento vztah je pozitivní a nabízí dobrou zpětnou odezvu. Vztahy by měly být emočně pozitivní a příjemné, ale zároveň bez konfliktů a negativních emocí. Zároveň je potřeba navazovat stabilní a dlouhotrvající vztahy a uspokojení nastává samozřejmě ve chvíli, kdy se jedná o vztah reciproční (Slaměník, 2011). Výzkum prováděli zejména Baumeister a Leary, kteří zkoumali potřebu vytvoření a udržení silných stabilních mezilidských vztahů. Svým výzkumem dokázali hypotézu, že potřeba někam patřit patří mezi silné, zásadní a všudypřítomné motivace. Nedostatek takových vztahů může dokonce způsobit deprivaci nebo různé psychické problémy. Blízké vztahy mezi dospělými osobami souvisí s pocitem životního štěstí či strádání (Baumeister, Leary, 1995).

## ***1.2. Pokusy***

Mezi neslavnější pokusy vztahové vazby a práce s nimi byly prováděny v šedesátých letech slavným psychologem Harlowem. Harlow prováděl experimenty s mláďaty primátů. Harlow odebral mláďata makaků od jejich matek, a dal je do klece s dvěma náhradními matkami. Jedna byla z obyčejných drátů, ale s bradavkou s mlékem a druhá z froté látky, ale bez mléka (Harlow, 1957). Výzkumem na mláďatech bylo prokázáno, že mláďata potřebují od matky něco více, než pouze obživu. Mláďata měla možnost si vybrat mezi dvěma matkami s tím, že pro výživu si šly k matce s lahvičkou potravy, ale jinak zbytek času trávili u matky z kožíšku (Harlow, 1958). Umělé matky z látky představoval pro mláďata větší jistotu a poskytovala jim útěchu v situacích, kdy se cítili ohrožení (Harlow, 1961). Výzkumy Harlowa poskytla empirický základ pro teorii vztahové vazby Bowlbyho a prokázala, že existuje souvislost mezi odloučením mláděte od matky a poukázalo na funkci emoční vazby mezi mládětem a jeho pečovatelem.

### ***1.3. Současné studie attachmentu***

Mezi další výzkumy, kde se uplatňuje vliv attachmentu, patří studie vlivu vztahové vazby na úzkost mezi adolescenty. Zde bylo prokázáno, že existuje vztah mezi attachmentem a mírou úzkosti, a to platí zejména u dívek a starších adolescentů (Michalčáková, 2000).

Další pole výzkumu attachmentu může být například v souvislosti se závislostmi, kdy bylo prokázáno, že kvalita vztahové vazby k matce má vliv na vznik závislostí (Vejrych, 2016).

Vztahová vazba je například zkoumána ve velké míře v oblasti partnerských vztahů (Lacinová, 2015), kdy výzkumníci hledají metody ke zjišťování vztahové vazby v oblasti partnerských vztahů dospělých v oblasti výzkumu a psychologické praxi.

Jedním z dalších výzkumů v této oblasti byl výzkum na téma řešení konfliktů v partnerských vztazích (Kotrlová, Lacinová, 2013), kdy cílem bylo nalezení vztahu mezi vztahovou vazbou a stylem řešení konfliktů v rámci partnerských vztahů u bezdětných a nesezdaných dospělých. Byla prokázána souvislost mezi vztahovou vazbou a stylem řešení konfliktů.

Jiný výzkum v této oblasti byl výzkum zaměřený na naplňování základních psychických potřeb v partnerských vztazích (Lacinová, Neužilová Michalčáková, 2014) a hledání motivačního rámce pro lepší pochopení mezilidského chování a upevnování partnerských vztahů.

Jiná studie se zabývá například vlivem attachmentu v dospělosti a mírou sebe soucitu. Bylo prokázáno, že čím více rodiče poskytují svým potomkům v raném věku pozornost a vřelou péči, tím jim dají možnost se osamostatnit a jedinec v dospělosti pak je lépe schopen tuto péči poskytnout sám sobě. Pokud člověk disponuje vyšší mírou sebe soucitu, může ji zase poskytovat dál svým dětem a lidem v okolí (Faltová, 2016).

## ***2. Attachment v pracovním prostředí***

Teorie attachmentu se nezaměřuje již pouze na oblast vývojové psychologie, vztahu matky s dítětem a následný vliv na životní spokojenost a vývoj jedince v dospělém životě, ale na jeho praktické využití v pracovním prostředí a psychologii práce. Teorie J. Bowlbyho se začala rozšiřovat i na oblast psychologie práce a vztahu jedince a organizace (Harms, 2011).

### ***2.1. Výzkumy v oblasti pracovního prostředí***

Bylo prokázáno, že vztahová vazba, kterou jedinec získal v období dětství má významný vliv na kvalitu vztahů a psychickou pohodu. I přes velkou počáteční skepsi odborníků se Harmsovi podařilo dokázat propojení mezi vztahové vazby a výsledky organizace (Harms, 2011). Teorií vztahové vazby v pracovních vztazích se v posledních letech zabývá množství studií. Jednou ze studií, která dává dohromady poznatky z oblasti vztahové vazby, je výzkum P.D. Harmse, který poukázal na to, že styl vztahové vazby a výsledky organizace spolu korelují, ať už ve vztahu ke stylu vedení, důvěrou, spokojeností či výkonností. Tyto závěry podnítily další výzkumníky, aby se tímto vztahem zabývali (Harms, 2011).

Mezi prvními, kdo se zabýval stylem vztahové vazby v pracovním prostředí, byl Hazan a Shaver. Tito výzkumníci se zaměřili zejména na lásku a vztah pracovníka k práci. Předpokladem bylo, že lidé s bezpečnou vztahovou vazbou si práci více užívají než lidé s ostatními vztahovými vazbami. Jsou schopni k práci přistupovat jako k součásti jejich života a nenechají práci, aby jim přerostla do osobního života a vyvolávala úzkosti. Potřebu lásky hledají ve vztahu s jinou osobou, a ne zástupně prostřednictvím práce. Navazují kvalitnější vztahy se spolupracovníky a vykazují vyšší pracovní výkon (Hazan, Shaver, 1990).

Shaver se spolu s Mikulincerem zabývali přístupy lidí k organizačním změnám v kontextu s teorií jejich vztahové vazby. Jistá vztahová vazba mimo jiné umožňuje jedinci snadněji vyhledávat a přijímat nové zkušenosti a nacházet strategie k vypořádávání se se změnami v pracovní organizaci (Mikulince, Shaven, 2007). To je v současné době velmi žádaný rys osobnosti, neboť v moderní společnosti se vše

vyvíjí velmi rychle a schopnost rychle a kvalitně reagovat na změny je žádoucí vlastnost, kterou organizace jistě ocení. Schopnost rozpoznat jedince, kteří jsou schopni se snadněji přizpůsobit organizačním změnám, může pro společnost představovat konkurenční výhodu a poukazuje na praktickou možnost využití teorie vztahové vazby v praxi.

Například byl dokázán vztah vztahové vazby a odolnosti vůči nižšímu vzdělání a životních těžkostí. Bylo dokázáno, že muži ve středním věku, kteří v dětství nebyli vystaveni úzkostnému vztahu k matce, jsou schopni lépe překonat nižší úroveň vzdělání a postupovat nahoru po žebříčku sociální mobility a vykazovali lepší přizpůsobení nepříznivým zdravotním vlivům v zaměstnání (Bartley, 2007).

Ve stejném roce jako byl prováděn výzkum Harmse se teorií attachmentu v pracovním prostředí zabývali i David Richards a Aaron Schat, kteří se zaměřili na vztahovou vazbu ve srovnání s Big Five. Zjistili, že úzkostný a vyhýbavý styl vysvětlují individuální chování v zaměstnání. Vyhýbavý styl souvisí s povrchním vystupováním a horšími sociálními vztahy, zatímco úzkostný styl souvisí spíše s vyhýbáním se ostatním a vyšší mírou fluktuace v zaměstnáních (Richards, Schat, 2011).

Další výzkum, který byl prováděn v totožném roce, byl realizován výzkumníky Elizabeth Neustadt, Thomasem Chamorro-Premuzic a Adrianem Furnhamem, kteří zkoumali vztahy attachmentu při práci a osobností zaměstnance, jeho sebeúctou, emoční inteligencí, extraverci a přívětivostí. Toto bylo korelováno se vztahem k vytváření pracovního výkonu u vedoucích pracovníků formou sebehodnocení. Tyto výsledky jsou aplikovatelné například v oblasti řízení lidských zdrojů (Neustadt, Chamorro-Premuzic & Furnham, 2011).

Aktuálním tématem na poli pracovního prostředí je otázka work-life balance a přístupu jedince k práci a volnému času. Teorie attachmentu se zabývá i tímto fenoménem. V roce 2011 se vztahem work-life balance a attachmentu zabýval Sumer a Knight. Výzkum byl prováděn ve Spojených státech na zaměstnancích university, kdy bylo prokázáno, že lidé s vyhýbavě připoutanou vazbou vykazují horší přelévání mezi pracovním a soukromým životem než lidé s pevnou vazbou. Lidé s pevnou vztahovou vazbou jsou schopni prožívat segment pracovního života i soukromého nezávisle na sobě navzájem (Sumer, Knight, 2011).



Jeden ze současných výzkumů vztahové vazby v pracovním prostředí se zabývá stylem vztahové vazby a oddaností k organizaci. Tímto vztahem se zabýval Scrima v roce 2015. Dle jeho výzkumu bylo prokázáno, že bezpečně připoutaná jedinci vykazují vyšší míru oddanosti než jedinci s nejistou vazbou. Jedinci s bezpečnou vazbou vykazují pozitivnější postoj k práci a vytváří si pevnější pouto k organizaci, ovšem bez citového zabarvení. Jedinci s ambivalentní vazbou se prokazují vyšším emočním připoutáním k pracovnímu prostředí a častějším strachem ze ztráty pracovní pozice. To jedinci způsobuje úzkost, neboť jedinec lpí na práci a bojí se, že ztratí členství v organizaci, do které tolik investoval. Jedinec by měl svůj vztah k práci brát spíše jako povinnost než jako citové pouto. Citová oddanost k práci je typická pro vyhýbavý a ambivalentní styl vztahové vazby (Scrima, Stefano, Guarnaccia, 2015).

Interakce mezi pracovníkem a jeho pracovním prostředím ukázalo, že pokud jsou zaměstnanci schopni přizpůsobit své pracovní prostředí a vykazují jistou vztahové vazbu, zvyšuje to index kvality pracovního života, pracovního uspokojení, pohodu i výkonnost pracovníka. Citový vztah k práci, kolegové a organizace jsou důležitým zdrojem pro zlepšení kvality pracovního života. Prokázal se vztah mezi všemi třemi komponenty. Vztahy s kolegy zvyšují vztah k práci, specifický trénink může zlepšit kvalitu pracovních vztahů v organizaci mezi kolegy a v neposlední řadě účast na organizačním životě zvyšuje pouto zaměstnance a organizace (Scrima, 2015).

### ***3. Motivace***

Motivace jako taková je spojena s otázkou proč? Proč se chováme tím, kterým způsobem, co nás vede k nějakému chování, čemu se snažíme vyhnout? Motivace dává našemu chování směr i energii a určuje, jakým směrem se naše chování ubírá. A právě porozumění motivaci, která člověka vede nějakým směrem, je základem pro podněcování a nasměrování člověka k požadované činnosti (Gillernová, 2013).

Motivace jde v oblasti pracovního prostředí ruku v ruce s výkonem, neboť cílem organizace je zvyšovat výkon pracovníků a generovat zisk, proto hledá cestu, jak toho dosáhnout. Cesta prostřednictvím motivace je proto zásadní a propojuje obě oblasti zájmu této bakalářské práce, otázku motivace i pracovního výkonu.

#### ***3.1. Teorie motivace***

V psychologii neexistuje univerzální definice motivace. Z pohledu pracovní motivace se na člověka díváme z pohledu osoby, která je motivována něco udělat. Jedná se například o dosažení nějakého cíle. Je potřeba se na motivaci dívat jako na multifaktoriální determinantu pracovního výkonu, ale zároveň je motivace i abstraktní pojem, který nelze pozorovat. Měřítkem pracovní motivace je pracovní výkon (Gillernová, 2013).

Teorie motivací se dělí dle toho, zda se zaměřují na obsahovou teorii, nebo na procesní teorii, která se zaměřuje na to, jak motivace ovlivňuje chování (Arnold, 2007).

Teorie založená na obsahu je přesvědčení, že motivaci tvoří potřeby. Pokud člověk v sobě má neuspokojenou potřebu, pociťuje napětí, které vytváří nerovnovážný stav. Cílem je nalézt potřebu, která nastaví opět rovnovážný stav. Každé chování je dle této teorie motivováno neuspokojenými potřebami. Různé potřeby vyvolají různě velké a silné napětí. Závisí to mimo jiné na prostředí, odkud člověk pochází, na výchově, ale rovněž na zkušenosti či aktuální situaci. Zároveň je možno uspokojit jednou potřebou řadu různých cílů, naopak jeden cíl může uspokojit vícero potřeb. Mezi nejznámější

teorie orientované na obsah je teorie potřeb od Abrahama Maslowa (Armstrong, 2007).

Naopak teorie zaměřená na proces se zaměřuje na psychologické procesy či síly, které ovlivňují motivaci. Zaměřují se na to, jak zaměstnanci vnímají své pracovní prostředí a způsoby jejich interpretace a chápání. Teorie zaměřená na proces poskytuje realističtější vodítka pro hledání motivace lidí, než je tomu u teorií zaměřené na obsah (Armstrong, 2007).

Otázka vztahu motivace a výkonu je definována vztahem funkce úrovně motivace, úrovně schopností a pracovních podmínek. Obecně se má za to, že výkon je tím silnější, čím vyšší je motivace. U nízké motivace tento vztah platí a člověk podává nízký výkon. Ovšem složitější otázka nastane v případě, kdy je motivace příliš vysoká. Dochází k tomu, že jedinec pocítuje silné napětí a jeho výkon paradoxně klesá. Křivka motivace k výkonu je tedy vlastně ve tvaru obráceného U, křivka se nazývá Yerkesův-Dodsonův zákon a vypovídá o to, že nárůstem motivace výkon roste až do určitého bodu zlomu, kdy naopak další nárůst motivace již vede k poklesu výkonu (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).

Tímto jevem se zajímal i Dan Ariely ve svých výzkumech na univerzitě na MIT, kde zkoumal motivaci lidí ve vztahu k finanční odměně. Ve výzkumu, který prováděl v Indii respondenty rozdělil do tří skupin, kdy první skupině byla nabídnuta odměna ve výši celodenního platu v případě, že svěřený úkol zvládnou. Druhé skupině bylo přislíbena odměna za splnění úkolu ve výši dvoutýdenního platu a poslední skupině za stejnou činnost byla přislíbena odměna až ve výši pětíměsíčního platu, což bylo bráno za velmi vysokou odměnu. Výsledkem bylo na první pohled očekávané zjištění, že druhá skupina, která dostala vyšší odměnu byla více úspěšná v plnění úkolu, než skupina první. Překvapivým zjištěním však bylo to, že třetí skupina, které bylo nabídnuto za splnění úkolu nejvyšší ocenění, výkon rapidně klesl. Bylo dokázáno, že u kreativních úkolů se zvyšujícím tlakem na výkon, třeba ve formě vysoké odměny, výkon klesá (Ariely 2009).

Teorie motivace je obecně založena na třech teoriích motivace, kdy mezi nevlivnější patří:

- A. Teorie instrumentality, která tvrdí, že odměny a tresty slouží jako prostředek k zabezpečení žádoucího chování
- B. Teorie zaměřené na obsah, která se zaměřuje na podnikání kroků za účelem uspokojené potřeb a identifikuje potřeby, které ovlivňují chování
- C. Teorie zaměřené na proces, zaměřující se na psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváním, cíli a vnímáním spravedlnosti

### **3.1.1. Taylorismus a modely racionálního chování**

Tato metoda patří mezi instrumentální metody. Tato metoda byla objevena ve druhé polovině 19. století, v souvislosti s racionalizací práce a důrazem na ekonomické výsledky. Teorie se domnívá, že člověk je motivován k pracovnímu výkonu ve chvíli, kdy odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem. Čili odměna a výkon jsou spolu pevně provázány. Dělníci budou vykonávat svou práci tím pilněji, čím vyšší odměnu jim pracovní výkon přinese. Tato teorie je v přímém přesvědčení s teorií operativního podmiňování, kdy je možno jedince přimět systémem odměn k požadovanému chování (Amstrong, 2007).

Na tuto teorii navazují i novější výzkumy, které počítají s tím, že lidé se chovají jako „racionální podvodníci“, kteří předvídají následky svého chování a pracují tak, aby přínos předčil náklady za sankce (Nagin, 2002).

### **3.1.2. Maslowova teorie potřeb**

Tato teorie vznikla v 50. letech 20. století a formuloval ji A. Maslow. Teorie je založena na pěti hlavních kategoriích potřeb. Mezi tyto potřeby patří Fyziologické potřeby, potřeba jistoty, potřeby sociální, potřeby uznání a potřeby seberealizace. Potřeby jsou řazeny hierarchicky:



Teorie potřeb tvrdí, že uspokojení potřeb nižší potřeby vede k dominanci potřeby vyššího stupně. Jinými slovy, člověk musí nejprve uspokojit potřebu nižší kategorie, než začne pociťovat potřebu vyšší kategorie (Armstrong, 2007). Existuje obvykle nějaký motivovaný stav, který spouští motivované chování, jehož účelem je dosažení cílového stavu. Postupně se přeměňuje v touhu, a nakonec dosahuje vrcholu v okamžiku uspokojení (Maslow, 2014). V praxi se tato teorie však úplně neosvědčila. Ovšem tato teorie má stále značný vliv, a to zejména pro svou intuitivnost a jednoduchost.

### **3.1.3. Expektační teorie**

Tato teorie ze šedesátých let koncipovaná Vroomem a je postavena na teorii očekávání. Pokud člověk vybírá mezi alternativami, člověk volí nejenom mezi preferencemi výsledků, ale i mírou přesvědčení, zda jsou výsledky možné. Motivace je možná tehdy, když mezi výkonem a výsledkem existuje vnímaný a použitelný vztah a je-li výsledek brán jako nástroj uspokojování potřeb. Odměna za odvedenou práci funguje pouze v případě, že tato odměna je v přímé souvislosti s výkonem. Čili mezi odměnou a úsilím musí existovat jasná spojnice. Čím větší je hodnota odměny a čím vyšší je pravděpodobnost, že získání odměny závisí na vyvinutém úsilí, tím větší úsilí bude vyvinuto. Samotné úsilí však nestačí, nutno je mít rovněž schopnosti, individuální charakteristiky ve formě inteligence, dovednosti či znalosti a vnímání role. Tím se rozumí role, kterou jedinec chce hrát a dělá to, co chce dělat (Armstrong, 2007).

### **3.1.4. Teorie cíle**

Tuto teorii vytvořili v roce 1979 Latham a Locke, kteří vycházeli z toho, že motivace a výkon jsou vyšší, pokud jsou stanoveny specifické cíle, které jsou přiměřeně náročné, a existuje zpětná vazba na výkon. Jedinec by měl být zainteresován na vytváření cíle, neboť za těchto podmínek je možno nastavovat vyšší cíle. Pokud je cíl sestavován ve spolupráci s jedincem, je možno vyjednat vyšší a těžší cíl, než kdyby byl jedinci požadovaný cíl pouze sdělen, a zároveň je potřeba dbát na to, aby jedinci byla sdělena zpětná vazba. Tyto zdánlivě jednoduché požadavky vytváří zainteresovanost jedince na plnění cílů a vedou k lepším výkonům. Tato teorie je klíčová v procesu řízení pracovního výkonu (Armstrong, 2007).

### **3.1.5. Teorie spravedlnosti**

Teorie spravedlnosti se zaměřuje na vnímání lidí a na to, jak se s lidmi zachází v kontextu se zacházením s jinými lidmi. Člověk potřebuje vědět, že je s ním zacházeno jako s jinými lidmi na podobné pozici. Spravedlnost je zaznamenávána na poli pocitů a vnímání. Lidé budou dle této teorie motivováni právě pocitem, že je s nimi zacházeno spravedlivě. Spravedlnost je vnímána subjektivně jako pocit spravedlivého odměňování a srovnáním s jinými lidmi (Armstrong, 2007).

### **3.1.6. Teorie založená na zdravém rozumu**

Teorie založená na zdravém rozumu je podle McGregora složena ze tří přístupů, kterými jsou teorie X, teorie Y a sociální přístup. Teorie X je založena na přesvědčení, že na lidi není spolehnoutí. Jsou iracionální, nespolehliví a líní. K řízení tohoto typu lidí je potřeba vyvinout značnou míru kontroly, pohrozit jim trestem a jako jediný možný prostředek pro motivaci je brána finanční pobídka. Pokud lidé nejsou vedeni, pracují špatně nebo vůbec. Jejich cíle jsou v rozporu s cíli organizace. Naopak teorie Y je v přímém rozporu s teorií X. Tato teorie předpokládá, že lidé hledají v práci nezávislost, osobní rozvoj a kreativitu. Lidé jsou podle této teorie obecně předvídatí a

dokáží se přizpůsobit novým podmínkám. Lidé jsou zásadoví, morální, a proto tak s nimi má být i tak zacházeno. Vyvíjejí maximální snahu pro dobro a ve prospěch organizace, pro kterou pracují. Sociální přístup, jako poslední přístup v této teorii předpokládá, že chování lidí je ovlivněn společenskými interakcemi, které jsou důležité pro získání pocitu identity a sounáležitosti člověka v práci. Lidí motivuje hledání smysluplných společenských vztahů v práci a reagují na očekávání dalších lidí ve svém okolí. Tyto vztahy jsou pro ně ve výsledku více motivující, než finanční pobídky (Arnold, 2007).

### **3.1.7. Další teorie motivace**

Model podle Hackmana se soustřeďuje na podmínky, za kterých se jednotlivci stanou motivováni k efektivnímu plnění pracovních úkolů. Mezi hlavní veličiny patří psychologický stav zaměstnance, který je nezbytný pro vnitřní motivaci zaměstnance, charakteristika pracovního místa, které mají vliv na psychologický stav zaměstnance a v neposlední řadě atributy jednotlivce, které určují, jak bude jedinec reagovat na složité a náročné pracovní úkoly (Hackman, 1976).

## **3.2. *Proces motivace***

Podle Arnolda se motivace skládá ze tří složek, kterými jsou směr, úsilí a vytrvalost. Motivování lidí spočívá v uvádění lidí do pohybu ve směru, kterým chceme jít, a to za účelem dosažení určitého výsledku. Motivování můžeme charakterizovat jako cílově orientované chování. Lidé jsou motivováni k dosažení cíle ve chvíli, kdy očekávají, že jejich kroky povedou k dosažení nějaké odměny či hodnoty, která vede k uspokojení potřeb. Dobře motivovaní lidé jsou tací, kteří mají jasně definované cíle a dělají vše pro to, aby těchto cílů dosáhli. Někteří lidé mají dostatek své vnitřní motivaci, jiní lidé mají potřebu jistého stimulu zvenčí. Společnosti mají prostředky a nástroje, jak nabídnout svým zaměstnancům prostředí, kde pomocí stimulů a odměn mohou zaměstnanci dosahovat požadovaných výkonů (Armstrong, 2007).

Motivace jako taková je iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb, které vytváří přání něčeho dosáhnout nebo něco získat. Následně se stanovují cíle, které mají vést k uspokojování potřeb a volí se způsoby chování a cesty, jak se k těmto cílům dostat. V případě, že zvolené chování vede k požadovanému cíli, v budoucnu se toto chování upevní a bude opět replikováno (Amstrong, 2007).

### ***3.3. Principy motivace***

K uskutečňování strategických cílů organizace je zapotřebí mimo jiné také zajistit účinnou a účelnou stimulaci zaměstnanců k vykonávání zadané práce a dosahování požadovaného výkonu ze strany zaměstnance. Je potřeba tak postihnout individuální motivy jednání a chování zaměstnanců, které vedou k uspokojování potřeb zaměstnanců a dosahování cílů organizace. Vůči zaměstnancům je potřeba zaujímat pozitivní přístup ve formě nabídnutí zaměstnancům správné pracovní místo, veškeré potřebné pracovní pomůcky a zajistit vhodné pracovní podmínky, zajistit jim smysluplnou a perspektivní práci. Toto zajištění a udržení pozitivního přístupu zaměstnance k práci zajistí individuální a dlouhodobou spokojenost zaměstnance, který zajistí potřebný výkon pro chod společnosti. Tato koncepce zahrnuje formu komunikace mezi zaměstnanci, ale i mezi nadřízenými a podřízenými, přátelskou firemní kulturu, chování nadřízených zaměstnanců ke svým podřízeným a jejich styl vedení lidí a pracovní vztahy mezi lidmi (Šikýř, 2014).

### ***3.4. Motivace k výkonu***

To, že motivace má na výkon vysoký vliv je obecně přijímaným faktem, ovšem obecně existuje pouze málo nástrojů k měření tohoto fenoménu. Význam motivace k výkonu pro splnění nároků pro nějakou pozici je o to vyšší, oč nižší jsou vnější tlaky, aby vlastní chování bylo zaměřeno na výkon jako vlastní cíl. Motivace k výkonu



je tedy důležitá zejména tam, kde je prostor pro vlastní iniciativu a kde je žádoucí vyvíjet vlastní aktivitu (Hoskovcová, 2009).

Studiem motivace k výkonu se mimo jiné zabýval Heckhausen, a to z pohledu emocionálního konfliktu mezi tendencemi přiblížení se a očekáváním úspěchu, a naopak strachem z neúspěchu a vyhnutí se (Heckhausen, 2006).

### ***3.5. Sebepojetí a individuální rozdíly v motivaci***

Sebepojetí v motivaci se zaměřuje na to, jak to, kdo jsme, jaké máme sebepojetí, osobnost a hodnoty ovlivňují směr a úsilí našeho chování. Existuje názor, že člověk může mít ne jenom jedno, ale několik sebepojetí. Zde je možno rozlišovat osobní identitu představující to, jak vidíme sami sebe ve srovnání s jinými lidmi ve srovnání s lidmi ve stejné společenské skupině. Dále máme společenskou identitu, což je sebepojetí spojené s jinými ve stejné skupině a to, které nás od ostatních odlišuje. Obecně jsme motivováni k tomu, chovat se v souvislosti s tím, co je nám přirozené nebo tak, jak bychom chtěli, abychom se chovali. V pracovním prostředí pak záleží na to, zda je jedinec motivován k tomu, pracovat s lidmi, bude úspěšný v pozicích, kde může pracovat s lidmi, naopak pokud je pro člověka důležitá osobní identita ambiciózního člověka, bude motivován získat dobré pracovní místo a ukazovat se v nejlepším světle za účelem získat povýšení (Arnold, 2007).

Psychologické procesy zahrnují zpracování informací a vedou k motivacím vnitřní, která je založena na tom, že činnost, kterou provádíme je zábavná. Další typ motivace je vnější, kdy existuje nějaká vnější odměna, která je často materiální. Dále existuje vnější sebepojetí, které souvisí s usilováním o úspěch za účelem potvrzení vlastní identity ze strany jiných osob a vnitřní sebepojetí, které souvisí o usilování úspěchu bez ohledu na názory jiných. Posledním typem motivace je internalizace cíle, kdy člověk usiluje o dosažení cíle pro jeho samotné dosažení, protože samotné dosahování cíle představuje hodnotu samu o sobě. Lidé jsou obecně motivováni k jednání v kontextu s jejich sebepojetím a identitou, které ovlivňují naše aktuální chování (Arnold, 2007).

### 3.6. *Další dimenze pracovní motivace*

Pracovní motivace má mnoho dimenzí, proto zde uvedu pouze některé, které považuji za důležité, neboť literatura jim věnuje více pozornosti než jiným dimenzím. Proto vzhledem k množství dimenzí v této oblasti a tomu, že tato práce se spíše o těchto dimenzích zmiňuje, než že by je dopodrobna rozebírala, níže uvádím pouze vybrané dimenze.

#### 3.6.1. Angažovanost

Koncepce angažovanosti se v managementu využívá již téměř 20 let, ale zájem o tuto problematiku začal narůstat až v posledních letech. V současné době je již jisté, že v podnikatelském prostředí je v souvislosti s motivací zaměstnanců brát v potaz nejen spokojenost zaměstnanců, stabilita, loajalita a oddanost, ale rovněž angažovanost jednotlivých pracovníků. Angažovanost je středem zájmu současných společností, což dokazuje, že je možnost angažovanost měřit. Například společnost CIPD Chartered Institute of Personnel and Development (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).

Jedna z prvních zmínek o angažovanosti je přisuzována společnosti Gallup v roce 1930. Pracovníci byli hodnoceni za pomoci 12 otázek, které se později stalo známým jako Q, Gallupův dotazník angažovanosti (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).

V rámci angažovanosti rozlišujeme čtyři konstrukty: Osobní angažovanost (Personal engagement), pracovní angažovanost (work engagement), zaměstnaneckou angažovanost (employee engagement) a vyhoření/angažovanost (burnout/engagement) (Simpson, 2009).

Angažovanost souvisí s pracovní spokojeností, motivací a oddaností pracovníků vůči organizaci. Tyto koncepce jsou v rámci angažovanosti považovány za komplementární a vzájemně se doplňující procesy (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).

### 3.6.2. Spokojenost s prací

Souvisí s tím, jak jsou pracovníci celkově spokojeni či nespokojeni se svou prací a pracovním prostředím jako takovým. Souvisí s postoji a pocity, které lidé zaujmají ke své práci. Pokud zaměstnanci mají pozitivní a příznivé postoje k práci, značí to jejich spokojenost s prací. Spokojenost zaměstnanců s prací zahrnuje množství faktorů jako je možnost povýšení, mzda a systém odměňování jako celek, dobré sociální interakce či smysluplnost práce zadávané práce. Zároveň je závislé také na vlastních potřebách jednotlivých zaměstnanců a jejich očekáváních. Úroveň spokojenosti s prací je tedy dána nejenom vnějšími faktory, ale rovněž faktory vnitřními. Výzkumy však obecně neprokázali přímou souvislost mezi spokojeností v práci a pracovním výkonem (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).

### 3.6.3. Cílevědomost

Cílevědomost představuje vztah k budoucnosti. Osoby s vysokou mírou cílevědomosti si kladou jasné cíle, jsou orientovaní na budoucnost a kladou si vysoké nároky na to, co chtějí v životě ještě vykonat a čeho chtějí dosáhnout. Mají představu o řešení svěřených úkolů, tvoří si dlouhodobé plány a mají jasně daný směr, kterým se chtějí ubírat a rozvíjet (Lečbych, Pospíšilíková, 2012).

### 3.6.4. Sebekontrola

Sebekontrola souvisí se způsobem organizace práce a provádění úkolů. Osoby s vysokými hodnotami sebekontroly se vyznačují dobrou organizací sebe samých i organizačními schopnosti obecně. Jsou schopni bez větších potíží se soustředit na úkoly a na, jsou disciplinovaní a jsou schopni úkoly dotahovat do cíle. V případě dlouhodobých cílů jsou ochotni odložit uspokojení jiných potřeb a soustředit se na dosahování cílů. (Lečbych, Pospíšilíková, 2012).

### 3.6.5. Samostatnost

Samostatnost je charakterizována sklonem k autonomnímu chování a vysokou mírou zodpovědnosti. Preferují vlastní zodpovědnost za svěřené úkoly, než aby akceptovaly příkazy druhých lidí. Sami si určují množství a tempo své práce a samostatně se rozhodují. Jedná se v rámci motivace o poměrně nový prvek, ale má v teorii pracovní motivace svoje opodstatnění (Lečbych, Pospíšilíková, 2012).

#### *4. Výzkumy v oblasti vztahové vazby, motivace a pracovního výkonu*

Bakalářská práce byla inspirována pracemi, které byly prováděny na poli vztahu mezi pracovním výkonem a motivací. Například jedna z prací, která se zabývá vztahem mezi motivací, spokojenosti s prací a výkonem, byla práce z fakulty ČVUT (Mládková, 2015), která se zaměřila na jednotlivé motivační prvky, které nejvíce podporují spokojenost v práci a s tím i mají vliv na celkový výkon jedince.

Výzkum ve školství realizovaný v roce 2010 zkoumal za pomoci dotazníku motivace k pracovnímu výkonu LMI profil motivační struktury učitele a jeho výkon je odvislý od motivační složky (Křeménková, Novotný, 2010).

Motivace k výkonu byla zkoumána v mnoha oblastech, například u studentů sociálních studií, kteří jsou ochotni pomáhat lidem (Trubelíková, 2014), další výzkumy se zaměřovaly na oblast výzkumu adolescentů a sportovců a jejich diagnostice pomocí testů LMI (Kopecký, 2012) či na půdě vysokoškolských studentů (Pavlas, 2015).

Otázce attachmentu a pracovního prostředí se například zabývala práce preference pracovního prostředí generace Y v souvislosti s teorií attachmentu (Kasalová, 2015). Tento výzkum se zaměřil na vztah mezi stylem vztahové vazby generace Y a na typu a aspekty pracovního prostředí, které upřednostňují.

Jiná výzkumná studie vedená doktorem Šuchou se zabývala osobnostní strukturou a výkonovou motivací u manažerů ziskových a neziskových organizací (Šucha, 2010), kde bylo zkoumáno za pomoci dotazníků LMI a NEO rozdíly mezi charakteristikami a motivací obou skupin.

Tyto a ostatní výše zmíněné výzkumy mě inspirovaly ke zkoumání toho, zda rozdíly v motivaci a následně v pracovním výkonu je závislé do nějaké míry na vztahové vazbě, která je v současné době velmi rozšířená a má velký potenciál ve výzkumném prostředí, ale má i praktické přínosy v oblasti psychologie práce a organizace ve firmách. Zpětně je ale rovněž nepochybně užitečné, uvědomit si to, do jaké míry a jak moc je důležitá v současné hektické době věnovat se dětem, neboť správný základ,

který si dítě odnese z primární rodiny má nedozírné důsledky ve všech oblastech života, a to až do jeho konce.

## *II. PRAKTICKÁ ČÁST*

## ***5. Výzkumný problém, cíle a hypotézy výzkumu***

K uchopení problematiky celého výzkumu byl definován v rámci výzkumného problému odpovídající dotazníkové metody a postupy sběru dat.

### ***5.1. Výzkumný problém***

Výzkumný problém v této bakalářské práci byl stanoven v oblasti dimenze motivace k pracovnímu výkonu, kvalitou pracovního výkonu hodnocenou ze strany nadřízeného pracovníka a současně aplikaci teorie attachmentu psychologie práce a organizace pomocí dotazníku ECR-CZ, který měří vztahovou vazbu. Práce se zabývá otázkou, zda pracovní motivace a její velikost měřená dotazníkem LMI má vztah k vztahové vazbě pracovníka, a to v porovnání s dimenzí vztahové úzkosti a vyhýbavosti. Je předpoklad, že jedinci s jistou citovou vazbou vzhledem k předešlým výzkumům a jejich vztahu k práci a pracovnímu prostředí ovlivní i motivaci pracovníka k práci. V souvislosti s možnostmi, které dotazník LMI nabízí se chce zaměřit i na rozdělení dimenzí motivace v souvislosti se styly vztahové vazby, které jsou výstupem z dotazníku ECR-CZ. S motivací souvisí i pracovní výkon, kdy je předpoklad, že s vyšší motivací k pracovnímu výkonu stoupá i pracovní výkon. Možnost existence Yerkes-Dodsonova zákona se zde nepředpokládá. Ve výzkumu dochází k porovnání průměrných skóre ve vztahové vyhýbavosti a vztahové úzkosti v české verzi ECR-CZ.

### ***5.2. Cíl výzkumu***

Za hlavní cíl výzkumu této bakalářské práce jsem si stanovila určit vztah mezi vztahovou vazbou pracovníků společnosti Eurest, spol. s r.o., motivací k výkonu těchto pracovníků a jejich skutečným pracovním výkonem. Výzkumným cílem této bakalářské práce je tedy nalézt souvislosti mezi vztahovou vazbou, velikostí motivace k výkonu měřeného dle dotazníku LMI a hodnocení výkonu z pohledu nadřízeného pracovníka, a to pomocí dotazníkového šetření a za použití statistických metod.

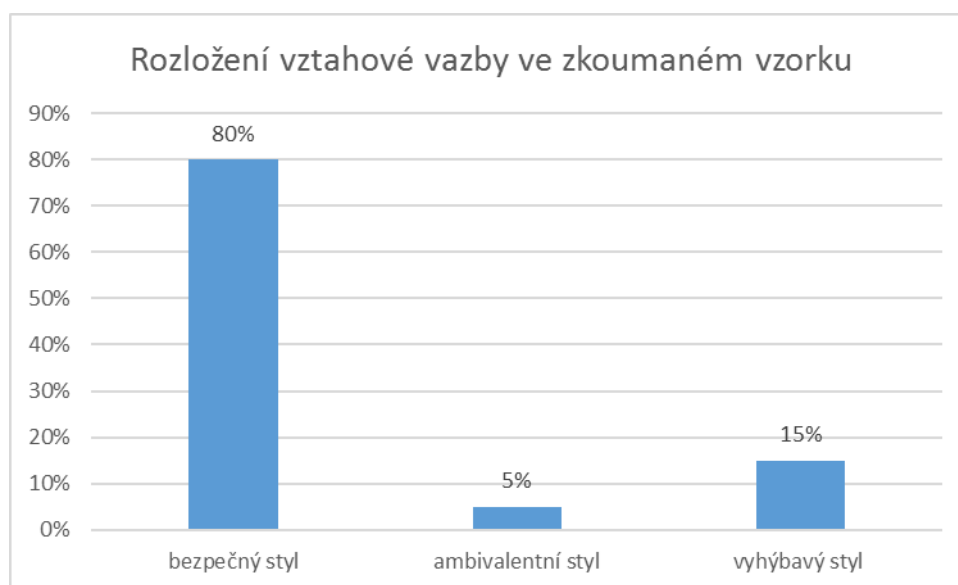


### 5.3. Hypotézy ve výzkumu

V rámci výzkumu a na základě teoretických úvah z teoretické části této bakalářské práce bylo pro bakalářskou práci stanoveno několik hypotéz, které se věnují odpovědím na výše popsany výzkumný problém a cíl práce. Pro práci se vztahovou vazbou bylo zvoleno ze třech typů vztahových vazeb dle rozložení výzkumného vzorku.

Pro bakalářskou práci a její cíle byly stanoveny základní hypotézy, které vychází z výše stanovených cílů výzkumu, a to styl jistý T-skóry u dimenzí úzkosti a vyhýbavosti pod nebo rovno 60, styl úzkostný a styl vyhýbavý, kdy T-skór příslušné položky je vždy nad 60. Rozložení zkoumaného vzorku z pohledu vztahové vazby, viz graf 1.

**Graf 1** Rozložení vztahové vazby ve zkoumaném vzorku



Zdroj: Vlastní zpracování

#### **Hypotézy:**

H1: Existuje statisticky významná negativní souvislost mezi škálou vztahové úzkosti a kvalitou pracovního výkonu

H2: Existuje statisticky významná negativní souvislost mezi škálou vztahové vyhýbavosti a kvalitou pracovního výkonu

H3: Existuje statisticky významná negativní souvislost mezi škálou vztahové úzkosti a motivací k výkonu

H4: Existuje statisticky významná negativní souvislost mezi škálou vztahové vyhýbavosti a motivací k výkonu

H5: Existuje statisticky významná pozitivní souvislost mezi kvalitou pracovního výkonu a motivací k výkonu

## 6. Výběrový soubor

Dotazníkové šetření bylo prováděno na centrále společnosti EUREST, spol. s r.o., a to za souhlasu personální ředitelky společnosti. Zvolenou formou byla tužka a papír z důvodu vyšší návratnosti dotazníků.

Celá společnost, tedy **základní soubor** má celkem 2753 zaměstnanců po celé České Republice, kdy 72 z nich pracuje na administrativních pozicích na centrále společnosti v Praze a ve Zlíně. Pro tuto bakalářskou práci byl zvolen jako výzkumný vzorek právě soubor zaměstnanců z centrály v Praze a ve Zlíně, neboť vzhledem k vysoké fluktuaci, soustředění po celé republice a doporučení ze strany personální ředitelky, které bylo akceptováno, byli osloveni pouze zaměstnanci centrály společnosti.

Bylo osloveno tedy celkem  $n=72$  zaměstnanců centrály, což představovalo **výběrový soubor**. Do výběrového souboru byly tedy vybrány všichni zaměstnanci, kteří k datu sběru dat měly v pracovní smlouvě uvedeno jako místo výkonu práce centrála společnosti.

Celkem bylo vráceno  $n=60$  dotazníků LMI a ECR-CZ, z toho bylo 48 žen a 12 mužů. Návratnost se tedy pohybovala na úrovni 83%, což považuji za velmi dobrý výsledek. Dotazník hodnocení pracovního výkonu bylo dáno všem nadřízeným všech pracovníků, aby byla zajištěna anonymita, kdo dotazník vyplnil a kdo ne a návratnost byla 100%,  $n=72$ .

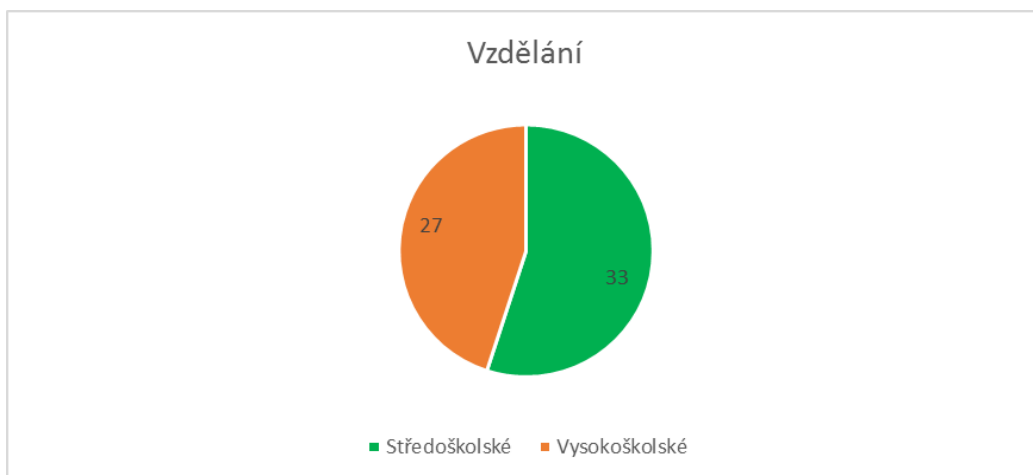
Výběrový soubor byl dle věku rozložen poměrně rovnoměrně, od věku 23 let do 68 let. Vzdělání na centrále společnosti bylo buď středoškolské, nebo vysokoškolské, jiné formy vzdělání se nevyskytovaly. Dále je uvedeno rozdělení pracovníků dle pracovní pozice, seskupeno dle výkonu práce, nikoliv podle názvu pozice. Údaje o jednotlivých datech viz níže.

**Tabulka 1: Rozdělení statistického souboru podle věku**

Věk	Počet respondentů
do 24	2
25-29	10
30-34	10
35-39	12
40-44	8
45-49	5
50-54	3
55+	10

Zdroj: Vlastní zpracování

**Graf 2: Rozdělení statistického souboru podle vzdělání**



Zdroj: Vlastní zpracování

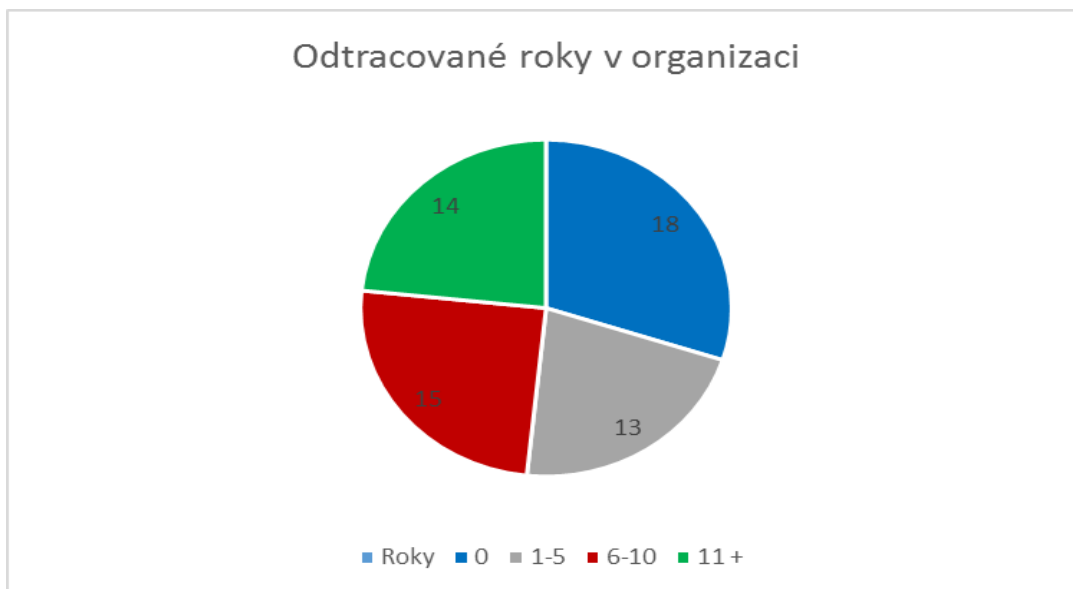
**Graf 3: Rozdělení statistického souboru podle povolání**



Zdroj: Vlastní zpracování

Pro doplnění bylo doplněno i počet let odpracovaných v organizace, což bylo dále použito pro porovnání pracovního výkonu a počet let v organizaci a vztahovou vazbu, jako vedlejší cíl výzkumu.

**Graf 4: Rozdělení statistického souboru podle odpracovaných let v organizaci**



Zdroj: Vlastní zpracování

## **7. Metodologický rámec výzkumu**

Tato kapitola se zabývá výzkumným designem, sběrem dat

### **7.1. Výzkumný design**

V bakalářské práci se k výzkumu využil vzhledem k dotazníkovému šetření kvantitativní přístup zpracování dat, který umožňuje pracovat a daty a porovnávat je mezi sebou za pomoci statistických metod a statistického programu Statistica.

### **7.2. Sběr dat**

Sběr dat probíhal formou dotazníkového šetření, kterého se zúčastnili všichni zaměstnanci centrály, kteří v době realizace výzkumu měly v pracovní smlouvě místo výkonu práce centrála společnosti. Zaměstnanci byly pořádání o dobrovolné vyplnění dotazníků motivace pracovního výkonu LMI a vztahové vazby ECR-CZ. Sběr dat probíhal v období od 16.1.2017 do 24.2.2017. Administrace dotazníku probíhala individuálně formou tužka a papír, časový údaj o délce vyplňování dotazníků nebyl zaznamenáván.

Pilotní studie nebyla realizována.

### **7.3. Použité výzkumné metody a forma administrace**

Ve výzkumu bylo využito celkem tří dotazníků.

Na první dva níže zmíněné dotazníky odpovídali všichni zaměstnanci centrály společnosti. Dotazník byl distribuován ve vytištěné formě a byl administrován formou tužka/papír. Důvodem je vyšší návratnost dotazníků v případě osobní žádosti o jejich vyplnění a zkušenostmi s vyplňováním dotazníků v elektronické podobě, která se standardně pohybovala v minulosti okolo 20%. Tato forma s sebou nese vyšší časové nároky na administraci ze strany realizátora práce, ale vyšší návratnost dotazníků, která se pohybovala okolo 80%.

### **7.3.1. České verze Experiences in Close Relationships (ECR-CZ)**

Katedra psychologie FF UP v Olomouci, pod vedením svých kantorů si dala za cíl prověřit parametry české verze škály ECR-CZ na základě dvou dimenzí vztahové úzkosti a vztahové vyhýbavosti. Vztahová úzkost je charakterizována nižší emocionální stabilitou a odolností vůči zátěži, vztahová vyhýbavost je typická pro sníženou schopnost navazovat kontakty a sníženou orientaci v týmu. Metoda byla získána na vzorku 1072 respondentů. Verze vyšla z původní verze ECR, která obsahovala 36 otázek, a byla zkrácena na 31 otázek pro verzi ECR-CZ (Seitl, Charvát, Lečbých, 2016).

Původní verze (Lečbých, Pospíšilíková, 2012) se zaměřuje na dvě dimenze, a to škálu vztahové úzkosti a vztahové vyhýbavosti, kdy každá škála je tvořena z 18 položek, kdy liché položky patří do vztahové vyhýbavosti a sudé do vztahové úzkosti. Položky jsou hodnoceny na sedmibodové škále a některé škály jsou ve formě reverzního znění. Upravená česká verze byla ponížena o některé položky, takže výsledný dotazník je složen z celkem 31 položek, kdy 14 otázek je zaměřeno na měření vztahové vyhýbavosti a 17 otázek se zabývá vztahovou úzkostí. Pro mezinárodní srovnávání se doporučuje užití původní verze s 36 otázkami, pro ostatní účely použití se doporučuje použít zkrácenou verzi s 31 položkami. Dotazník pracuje s T-skóry, které následně stanoví, o jaký typ vztahové vazby se jedná. Pro T-skór více než 60 u škály úzkosti řadíme respondenta do stylu ambivalentního, pokud T-skór je více než 60 u vyhýbavosti, řadíme respondenta do stylu vyhýbavého. Pokud je T-skór vyšší než 60 u obou škál, řadíme respondenta do stylu dezorganizovaného. Styl bezpečný je v případě, že ani jedna škála nedosahuje T-skóru více než 60. Pro obě verze jsou k dispozici dostupná normovaná data. Pro tuto práci byla zvolena zkrácená verze ECR-CZ s 31 položkami (Seitl, Charvát, Lečbých, 2016).

### **7.3.2. LMI dotazník**

Druhým dotazníkem byl dotazník motivace k výkonu LMI (Leistungsmotivations Inventar), který byl vydán v roce 2011 v Testcentru, kdy autory jsou Heinz Schuler,

Michael Prochaska. Překlad a úpravu provedla Simona Hoskovcová. Jedná se o druhé aktualizované vydání (Schuler, Prochaska, 2011). Obsahuje celkem 170 otázek a ke každé otázce je rovněž přiřazena sedmi bodová škála likertova typu, ovšem zde není slovně označena každá číselná hodnota, ale pouze hodnota nejvyšší a nejnižší.

Dotazník motivace k výkonu slouží k popsání rozdílů v individuálním chování jedinců v různých oblastech života. Dotazník vychází z řady prací v oblasti aplikace vhodnosti kandidáta na určitou pozici, či z aplikace diferenciální psychologie. Škály v dotazníku jsou zaměřeny zejména na pracovní oblast, ale je použitelná pro více směrů. Dotazník LMI obecně představuje široce pojatou diagnostickou metodu reprezentující řadu dimenzí, některé z nich i poměrně netypických (Hoskovcová, 2009).

Dotazník obsahuje několik celkem 17 dimenzí rozložených do 170 otázek. Položky jsou formulovány ve smyslu jejich vztahu k zaměstnání, ale mohou být využity v různých oblastech života. Mezi jednotlivé dimenze patří vytrvalost, dominance, angažovanost, důvěra v úspěch, flexibilita, flow, nebojácnost, internalita, kompenzační úsilí, hrdost na výkon, ochota učit se, preference obtížnosti, samostatnost, sebekontrola, orientace na status, soutěživost, cílevědomost. Obecně čím vyššího skóru je v dotazníku dosaženo, tím vyšší motivace u pracovníka převládá. Jednotlivé dimenze pak určují, který druh motivace celkovou motivaci k výkonu sytí (Hoskovcová, 2009).

### **Škály dotazníku LMI:**

#### **Vytrvalost**

Zde je vytrvalost míněna jako výdrž a nasazení úsilí pro splnění úkolu. Zda pracují na svém úkolu soustředěně a nasazují do plnění úkolu dostatečnou dávku energie. Lidé s vysokými hodnotami této charakteristiky se vypořádávají s úkoly s velkým nasazením sil a úsilím. Mají schopnost koncentrovat svou pozornost plně na průběh plnění úkolu a nenechají si strhnout pozornost jinam.

#### **Dominance**

Tato dimenze popisuje tendenci projevovat moc a vést druhé lidi. Dominance v sobě obsahuje i jistou dávku vitality a je spojena s extravertí. Osoby s vysokými hodnotami dominance jsou orientovaní na ostatní lidi. Ujímají se iniciativy a mají rádi vše ve



svých rukou a přebírají zodpovědnost. Často zaujímají vedoucí role a někdy využívají ostatní pro své úspěchy.

### **Angažovanost**

Angažovanost představuje osobní ochodu podat výkon a míru vynaložené námahy za odvedenou práci. Lidé s vysokými hodnotami musí stále něco dělat a nepotřebují mnoho odpočinku. Vyznačují se vysokou úrovní aktivity a často propadají nadšení z práce a mohou se stát i do jisté míry workoholiky.

### **Důvěra v úspěch**

Jedná se o předjímání výsledků určitého chování. Je spojena se sebevědomím a nadějí na úspěch. Úspěch je chápán jako pravděpodobný výsledek chování a osoby s vysokými hodnotami dosahují svého cíle i v případě, že se jedná o obtížné a nové cíle. Očekávají k úspěchu využít své schopnosti, dovednosti a znalosti, a to i proti konkurenci.

### **Flexibilita**

Flexibilita se týká způsobu vyrovnávání se s novými úkoly a situacemi. Osoby, které mají v testu vysoké hodnoty flexibility, jsou otevřené, mají zájem o druhé lidi a nové věci, jsou ochotné přizpůsobit se novým podmínkám. Nové situace se neohrožují, naopak nové věci sami aktivně vyhledávají, ovšem s vědomím možného selhání. Souvisí s extravertí a otevřeností k novým zkušenostem.

### **Flow**

Flow je označována jako tendence věnovat se problémům intenzivně s vyloučením rušivých podnětů s vysokým soustředěním. Osoby s touto vlastností se často ponoří do práce a nevnímají své okolí. Práce je brána jako něco pozitivního.

### **Nebojácnost**

Nebojácnost je opak obavy z neúspěchu. Osoby s vysokým stupněm nebojácnosti nemají strach ze selhání nebo z negativního hodnocení. Před důležitými úkoly necítí takové napětí, aby jim ovlivnilo jejich výkon a výsledek. Úvahy nad vysokým výkonem nevzbuzují u těchto osob negativní pocity, jsou emociálně stabilní a schopné

snášet zátěž. Neúspěch v nich nezanechá dlouhodobé omezení a časový tlak nezapříčiní omezení jejich výkonnosti. Nemají sklon k vyhýbání se stresovým a časově náročným situacím.

### **Internalita**

Internalita se stejně jako locus of control zaměřena na smýšlení, že výsledek činnosti je odvislý od sebe sama a úspěch i selhání je spojeno a ovlivněno vlastní osobou a je za ně přebírána osobní zodpovědnost, nikoliv přičítána vnějším příčinám. Osoby s vysokými hodnotami se vyznačují přesvědčením, že všechny události v životě závisí na nich samých, na vlastním chování a nasazení sil. Úspěch pro ně není záležitost štěstí, ale souvisí se zodpovědností za neúspěchy a nízké výkony.

### **Kompenzační úsilí**

Jedná se o úsilí a vynaložení sil vyplývající z obavy z neúspěchu a selhání. Jedná se o konstruktivní zvládnutí strachu z neúspěchu. Osoby s vysokými hodnotami mají sklon k investování velkého úsilí a námahu k vyhnutí se neúspěchu. V případě, kdy je nutno v práci podat výkon, často se stane, že jsou nepřilíš připraveni. Lidí vyvíjí značné úsilí jako kompenzace k hrozícímu neúspěchu.

### **Hrdost na výkon**

Zde je zdrojem motivace k výkonu potřeba zažívat opakovaně pozitivní pocity spojené s úspěchem. Hrdost na výkon je spjat s pocitem vlastní hodnoty. Zde osoby, pokud podaly maximální výkon, jsou spokojené a na sebe hrdé. Uspokojení přichází se zvyšováním vlastního výkonu. Jsou snadno ovladatelné prostřednictvím jejich ctižádosti a jejich sebeúcta souvisí s výkonem.

### **Ochota učit se**

Ochota učit se souvisí se snahou o přijímání nových informací a vědění a rozšiřovat své znalosti. Osoby s vysokými hodnotami je spojeno s touhou po vědění a mají o něj zájem. Často investují čas a námahu, aby se naučili něco nového a dále se rozvíjeli ve svém oboru. Cení si informací, aniž by z toho museli mít bezprostřední užitek.

### **Preference obtížnosti**

Preference obtížností je volba úrovně nároků a rizik úkolů. Osoby s vysokými hodnotami dávají přednost těžkým otázkám a úkolům s potřebou vysokou mírou šikovnosti. Pro úspěšné zvládnutí úkolů zvýší svou úroveň nároků. Vyhledávají úkoly, u nichž je vyšší riziko selhání a problémy vnímají spíše jako výzvu než překážku.

### **Samostatnost**

Samostatnost charakterizuje sklon k autonomnímu chování a jsou raději zodpovědné za své záležitosti sami, než aby přijímali rozkazy jiných. Sami si určují způsob práce a sami se rozhodují.

### **Sebekontrola**

Sebekontrola se vztahuje ke způsobu organizace a plnění úkolů. Lidé, kteří mají vysoké hodnoty v této dimenzi, se vyznačují dlouhodobě dobře organizovanou prací, neodkládají povinnosti a dokáží se soustředit plně na plnění úkolů. Dokáží být disciplinovaní a soustředit se na práci i za cenu odložení aktuálního uspokojení z něčeho jiného.

### **Orientace na status**

Tato orientace na status s sebou nese úsilí o dosažení nezbytné role v sociálním prostředí a sociální hierarchii. Lidé vyhledávají uznání a ocenění za plnění přidělených úkolů, usilují o odpovědné pozice a dbají o svůj kariérní postup. Právě možnost postupu a kariérního růstu je pro ně hlavní motivací k pro podávání kvalitních a profesionálních výsledků.

### **Soutěživost**

Soutěživost je spojena s tendencí brát konkurenci jako prostředek k povzbuzení a motivaci pro profesní výkon. Lidé s vysokými hodnotami vyhledávají soutěž a konkurenční boje ke srovnávání se s druhými lidmi a chtějí být vždy ti lepší a výkonnější. Důležité je pro ně vyhrávat, což je posiluje. Někdy člověk bojuje i sám se sebou.

### **Cílevědomost**

V této dimenzi je důležitý vztah k budoucnosti. Osoby si kladou vysoké cíle, orientují se na budoucnost a mají vysoké nároky na to, chtějí v budoucnu dosáhnout. Mají jasnou představu o plnění svých úkolů, tvoří dlouhodobé plány a chtějí se stále dále rozvíjet dosahovat vyšších cílů.

### **7.3.3. Dotazník pracovního hodnocení**

Poslední dotazník na hodnocení pracovního výkonu byl sestaven svépomocí za pomoci práce s literaturou (Armstrong, 2007) a za konzultace s personální ředitelkou společnosti. Bylo celkem vybráno 15 otázek zaměřených na hodnocení pracovního výkonu, orientace v pracovních předpisech a kvalitou odvedené a včasné vykonané práce. Tyto tvrzení byly zvoleny jako nejvhodnější pro posouzení pracovního výkonu z pohledu zkušenosti personální ředitelky. Tvrzení byly zvoleny tak, aby bylo možno ohodnotit čím vyšší výkon, tím více bodů, ovšem stupnice od 1 do 5 byla doplněna o slovní hodnocení, aby byla srozumitelná pro všechny vedoucí pracovníky.

Škála tohoto dotazníku byla zvolena jako škála likertova typu s pěti numerickými stupni hodnocení, doplněné o slovní hodnocení u každé škály. Vedoucí pracovník hodnotil, do jaké míry souhlasí s uvedeným tvrzením, a to na škále od 1 – vůbec nesouhlasím, až do hodnocení 5- souhlasím do velmi značné míry. Čím více pracovník získal bodů, tím vyšší pracovní výkon vykazoval.

Tento dotazník byl distribuován pouze vedoucím pracovníkům centrály společnosti, kteří hodnotili v dotazníku s 15 otázkami na pěti bodové škále jednotlivé přímé podřízené.

Vedoucí pracovníci hodnotili všechny pracovníky, nejenom ty, kteří vyplnili předchozí dva dotazníky, a to LMI s ECR-CZ. Celkem bylo navraceno 72 dotazníků, byli tedy osloveni vedoucí všech pracovníků a celkem bylo z pohledu nadřízeného hodnoceno celkem 72 pracovníků. Návratnost tohoto dotazníku byla 100% z n=72.

#### ***7.4. Metody zpracování a analýzy dat***

V této bakalářské práci bylo využito T-skóru pro zjišťování vztahové vazby. Jedná se tedy o kvalitativní, metrické, diskrétní proměnné. Hypotéza je stanovena na škále významnosti alfa je 0,05.

Data byla analyzována v programu MS Excel, kde byly zpracovány, zakódovány, vyčištěny a analyzovány v programu Statistika.

Bylo užito Spearmanovy korelace, který porovná, zda mezi skupinami existují vztah. Tato korelace je řazena mezi neparametrické testy, které se užívají v případě, že nemůžeme prokázat normální rozdělení a počet položek jednotlivých skupin je nižší než  $n=30$ . Tedy pro analýzu v systému Statistika bylo užito funkcí neparametrických a byl použit koeficient Spearmanovo  $\rho$ . Další neparametrická metoda byla využita metoda Kruskal-Wallisova ANOVA.

## **8. Etické otázky výzkumu**

Součástí každého výzkumu je i stránka etiky, která má za cíl chránit jednotlivé účastníky výzkumu a klade etické nároky na realizaci jednotlivých částí výzkumu a na práci výzkumníka.

Sběr dat probíhal za souhlasu personální ředitelky společnosti a se souhlasem jednotlivých nadřízených pracovníků. Respondenti byli informováni o cílech výzkumu a s výzkumem souhlasili. Součástí dotazníků byl i dopis, který účastníky informoval o záměrech a cílech výzkumu, spolu s poděkováním za účast.

Vzhledem k povaze výzkumného šetření nebylo možno vyplňovat dotazníky anonymně, neboť by nebylo možno doplnit hodnocení nadřízeného pracovníka. Z tohoto důvodu byly veškeré dotazníky předány v zalepených obálkách a jelikož to povaha místa šetření dovozovala, i následný sběr vyplněných dotazníků byl v zalepených obálkách.

Nadřízení pracovníci hodnotili všechny pracovníky, ne jenom ty, kteří dotazníky vyplňovali, a to jednak z časového hlediska, ale i z hlediska toho, aby bylo zachována anonymita pracovníků i totožnost těch, kteří dotazník nevyplnili, aby na ně nebyl vyvíjen případný tlak, ani jiné možné nepříjemnosti, i když nebyly očekávány.

Následně byla data zakódována a s daty bylo pracováno už pouze pod číselným kódem, a nikoliv pod jménem pracovníka. K datům měla přístup pouze personální ředitelka, ale to pouze pod číselným kódem, totožnost pracovníka nebylo tedy možno identifikovat. V této podobě jsou data publikovatelná a společnost s uveřejněním dat souhlasí.

Účast ve výzkumu byla dobrovolná a nebyla spojena se žádnou finanční ani jinou odměnou.

Účastníkům bylo nabídnuto individuální vyhodnocení jejich odpovědí v dotazníku a tuto možnost někteří z nich využili. Informace jim byly podány.

## **9. Výstupy z výzkumu**

Tato kapitola se věnuje naměřeným výsledkům, jejich interpretaci a vyhodnocení výsledků.

### **9.1. Výstupy z dotazníku ECR-CZ**

Jako zkoumaný vzorek byli vybráni zaměstnanci centrály společnosti Eurest, spol. s r.o, která sídlí v Praze na jednom společném pracovišti a její pobočky ve Zlíně, kde v současné době sídlí 7 osob. Jelikož z pobočky ve Zlíně je vrátilo pouze tři vyplněné dotazníky, v této bakalářské práci jsem nezohledňovala a nerozdělovala, zda se jedná o zaměstnance z Prahy nebo ze Zlína. Se zohledněním na dvě pracoviště se na počátku nepočítalo a ani vzhledem k počtu účastníků jsem tuto skutečnost nezohledňovala.

Výběrový soubor obsahuje v osmdesáti procentech případů jedince s jistou vztahovou vazbou, což je vyšší míra těchto jedinců, než se na počátku statisticky předpokládalo.

Jednotlivé subškály:

T-skór nižší roven 60 u úzkosti i vyhýbavosti = **bezpečný styl**

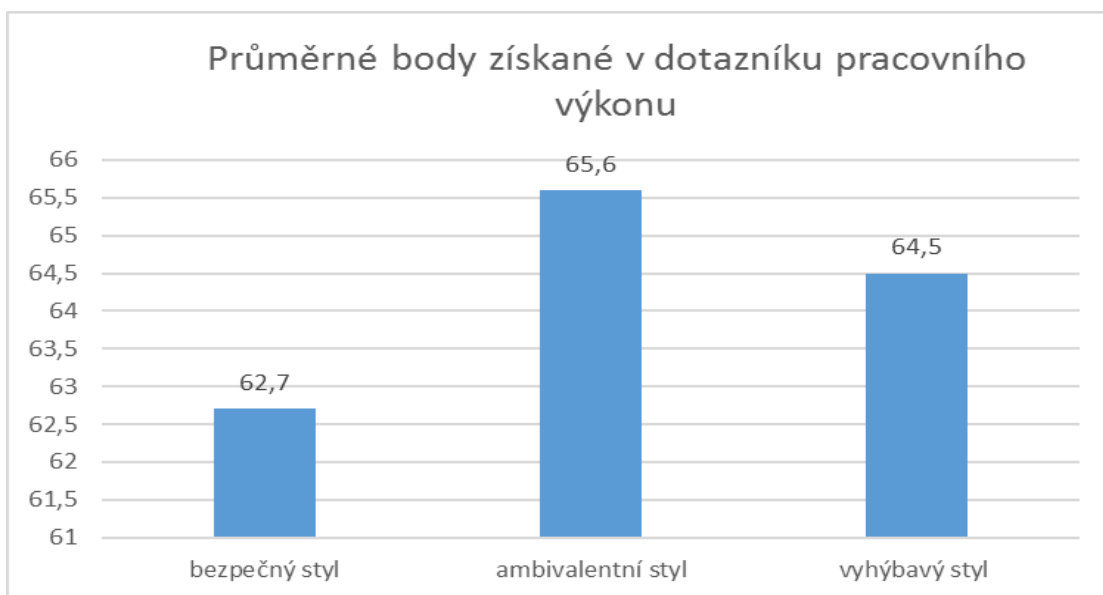
T-skór více než 60 u úzkosti = **ambivalentní styl**

T-skór více než 60 u vyhýbavosti = **vyhýbavý styl**

T-skór vyšší než 60 u úzkosti i vyhýbavosti = **dezorganizovaný styl**

Ve zkoumaném vzorku vyšlo, že 80% zaměstnanců mají bezpečný styl vztahové vazby, 5% mají ambivalentní styl vztahové vazby a 15% vyhýbavý styl vztahové vazby, viz graf 5.

**Graf 5 Rozložení vztahové vazby ve zkoumaném vzorku**



Zdroj: Vlastní zpracování

Charakteristika vzorku z pohledu dimenze vztahové úzkosti a vztahové vyhýbavosti bylo následující, viz tabulka 2.

**Tabulka 2 Charakteristika výběrového souboru z pohledu vztahové vazby**

	N platných	Průměr	Medián	Minimum	Maximum	Rozptyl	Sm. odchylka
T-skor Avoidance	60	53,13333	52,00000	23,00000	78,00000	103,0667	10,15218
T-skor Anxiety	60	46,70000	46,00000	27,00000	74,00000	77,6712	8,81313

Zdroj: Vlastní zpracování

## 9.2. Výstupy z dotazníku LMI

Dotazník motivace pracovního výkonu byl vyhodnocován ve vztahu škály motivace pracovního výkonu ke stylu vztahové vazby pracovníků.

Motivace k výkonu vzhledem ke stylu vztahové vazby byla testována za pomoci neparametrického testu Kruskal-Wallisova ANOVA, která byla testována na hladině významnosti 0,05. Dle výsledku programu Statistika bylo zjištěna hodnota testové statistiky  $H(2, N=60)$  je 0,5084438 s pravděpodobností  $p=0,7755$ . Na základě testové statistiky nebylo tedy prokázáno, že by se jednotlivé styly lišily ve velikosti



motivace. Tabulka 3 znázorňuje nejvyšší hodnoty získané v jednotlivých stylem vztahové vazby.

**Tabulka 3 Charakteristika výběrového souboru z pohledu hodnocení výkonu**

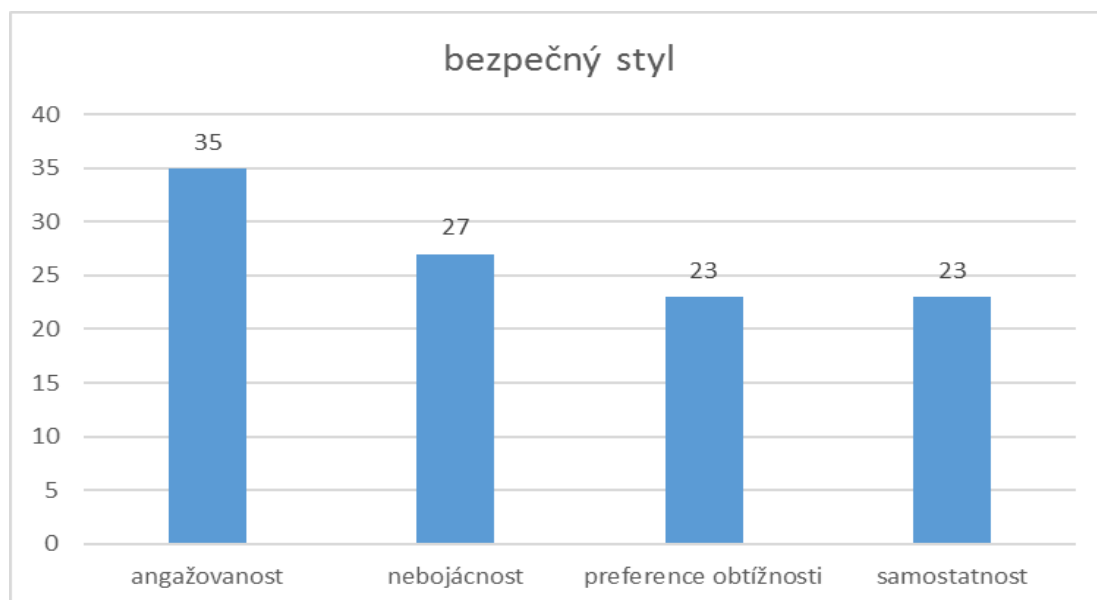
	počet platných	součet pořadí	průměr pořadí
1	48	1476,50	30,76
2	9	247,50	27,50
3	3	106,00	35,33

Zdroj: Vlastní zpracování

Údaje o průměrném pořadí získaném z testu Kruskal-Wallisova ANOVA je zobrazeno v tabulce 3. Nejvyšší hodnoty jsou u stylu vyhýbavé vztahové vazby.

Pro snazší interpretaci níže uvádíme, jaká škála pracovní motivace převládá, v jakém stylu vztahové vazby, neboť tyto údaje jsou cenné pro personalisty a pro jejich práci, aby mohli z výstupů dotazníku ECR-CZ odhadovat, jaký styl motivace převládá u daného kandidáta. Tyto data byla zjišťována na základě požadavků personálního oddělení společnosti.

**Graf 6 Rozložení škál motivace k pracovnímu výkonu u bezpečného stylu vztahové vazby**



Zdroj: Vlastní zpracování

Dle výsledků dotazníkového šetření vyšlo, že zaměstnanci s bezpečným stylem vztahové vazby, viz graf 6, disponují vyššími hodnotami v dimenzi angažovanosti, která představuje osobní ochotu podávat výkon, míru námahy a množství práce, kterou

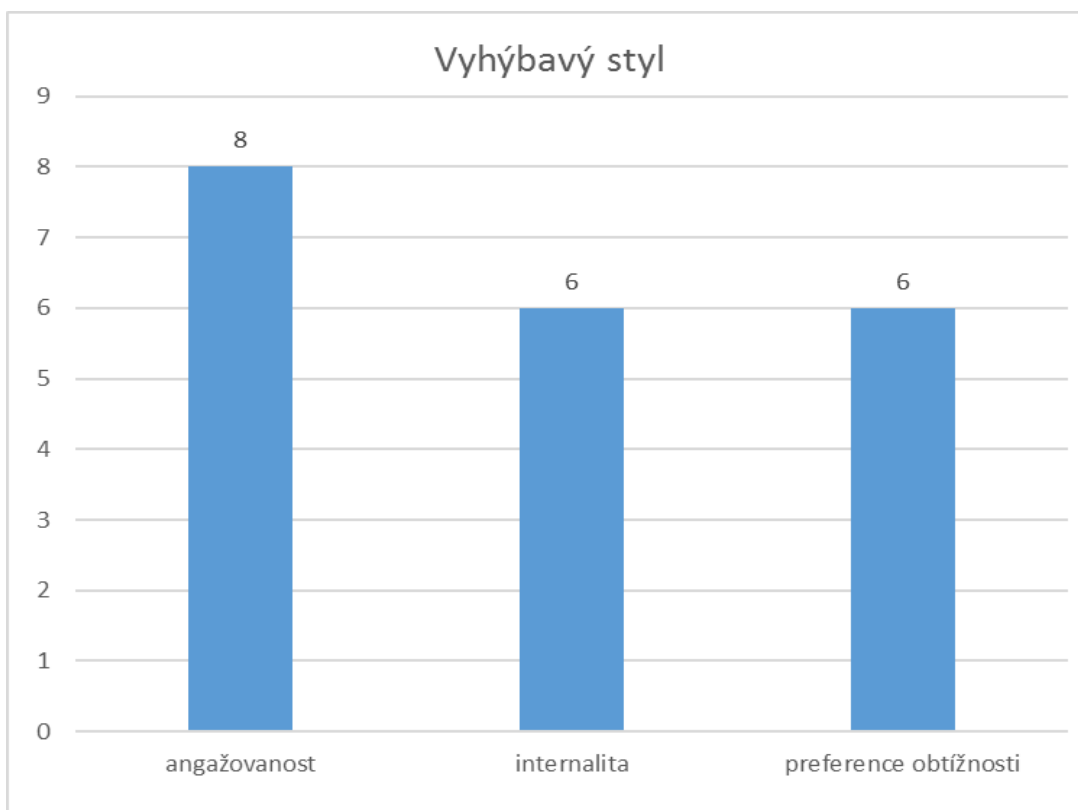
jedinec odvede. Osoby s těmito rysy hodně pracují a nemají rády, pokud nemají dostatek práce. Po fyzicky namáhavé práci nepotřebují toliko odpočinku. Tyto osoby jsou angažované, mají radost z práce, jsou pilné, ambiciózní, výkonné, hrlivé snaživé, vitální, aktivní neklidné a ctižádostivé.

Další významnou škálou pro pracovníky s bezpečným stylem vztahové vazby představuje nebojácnost, která popisuje předpoklad výsledku činnosti vzhledem k představě neúspěchu a zklamání. Tyto osoby nemají strach z klamání a negativního hodnocení, nebojí se výzev a nedostanou se před důležitou aktivitou do nechtěného tlaku. Jsou emocionálně stabilní, a neúspěch je nevyřadí z úsilí na delší dobu. Jsou nebojácné, odvážné, smělé, statečné, neohrožené, ohodlané, kuriózní, neúnavné, pevné, stabilní a odolné vůči frustraci.

Preference obtížnosti u těchto osob značí volbu úrovně nároků a rizik. Osoby dávají přednost těžkým úkolům a otázkám vyžadujícím vysokou míru šikovnosti. Po úspěšném zvládnutí úkolu zvýší své očekávání a nároky na další úkoly. Objevující úkoly jsou vnímány jako výzva, nikoliv jako překážka, tyto osoby jsou náročné, hledají výzvu, jsou ochotny riskovat pobízejí sami sebe a ověřují své vlastní schopnosti, jsou ctižádostivé a potřebují neustále testovat své hranice a překonávat překážky.

Poslední významnou škálou, která vyšla v dodazníku jako dominantní u skupiny osob s bezpečným stylem vztahové vazby je samostatnost. Samostatnost značí osoby, které jsou zodpovědné za své záležitosti a rozhodují se sami za sebe spíše, než by měli akceptovat příkazy druhých. Chtějí sami určovat svůj způsob práce a sami se rozhodovat. Tyto osoby jsou samostatné, autonomní, zodpovědné sami za sebe, soběstačné, nezávislé, nevázané a milují svobodu.

**Graf 7 Rozložení škál motivace k pracovnímu výkonu u vyhýbavé vztahové vazby**



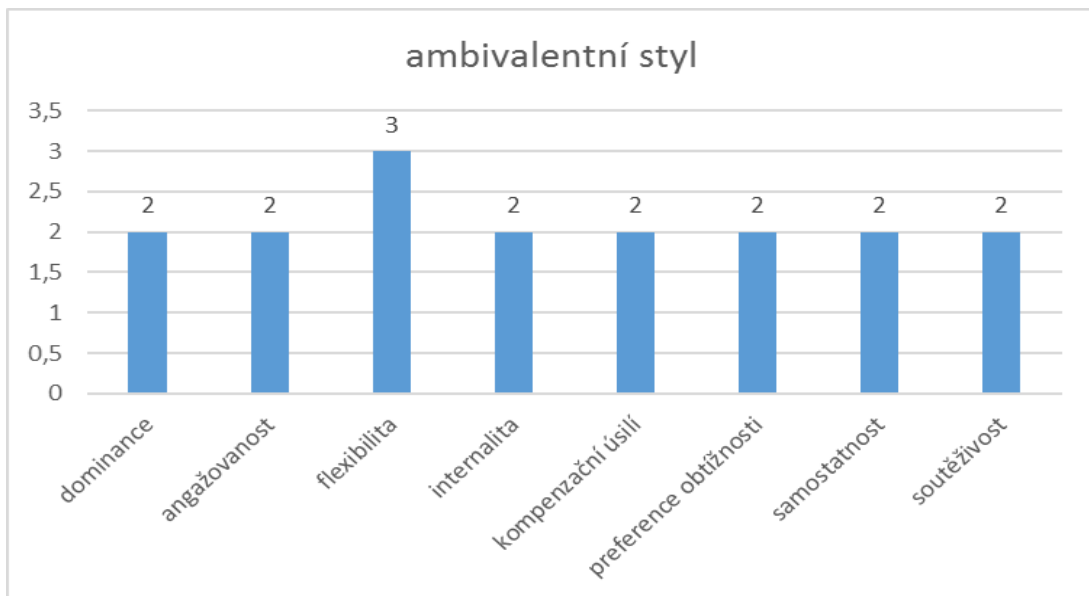
Zdroj: Vlastní zpracování

U osob s vyhýbavým stylem vztahové vazby se jako nejvíce vyskytované objevily škály angažovanosti, která představuje osobní ochotu podávat výkon, míru námahy a množství práce, kterou jedinec odvede. Osoby s těmito rysy hodně pracují a nemají rády, pokud nemají dostatek práce. Po fyzicky namáhavé práci nepotřebují toliko odpočinku. Tyto osoby jsou angažované, mají radost z práce, jsou pilné, ambiciózní, výkonné, hrlivé snaživé, vitální, aktivní neklidné a ctižádostivé.

Další významnou škálou je škála internality, která je označována jako způsob vysvětlení výsledků činnosti vnitřními příčinami, nikoliv vnějšími náhodami. Jsou přesvědčeni, že většina událostí v jejich životě závisí na nich samých a na jejich úsilí a pili. Úspěch v práci a dosahované výsledky nejsou výsledkem náhody, ale závisí na zodpovědnosti a práci každého jedince. Tyto osoby jsou zodpovědné sami za sebe, věří si, jsou sebejisté, sebevědomé, přesvědčené sami o sobě, nevymlouvají se na osud, jsou autonomní a za každých okolností vidí příčinu sami v sobě.

Další významnou škálou je škála preference obtížnosti. Tyto osoby dávají přednost těžkým úkolům a otázkám vyžadujícím vysokou míru šikovnosti. Po úspěšném zvládnutí úkolu zvýší své očekávání a nároky na další úkoly. Objevující úkoly jsou vnímány jako výzva, nikoliv jako překážka, tyto osoby jsou náročné, hledají výzvu, jsou ochotny riskovat pobízejí sami sebe a ověřují své vlastní schopnosti, jsou ctižádostivé a potřebují neustále testovat své hranice a překonávat překážky.

**Graf 8 Rozložení škál motivace k pracovnímu výkonu u ambivalentního stylu vztahové vazby**



Zdroj: Vlastní zpracování

U osob s ambivalentním stylem vztahové vazby jsou výsledky vzhledem k velmi malému počtu osob nevypovídající. Jediné, co bych zde zmínila je škála flexibility, která vyšla vysoká u všech respondentů s touto vztahovou vazbou.

Flexibilita se týká způsobu vyrovnání se s novými situacemi a úkoly. Tyto osoby jsou otevřené a mají zájem přizpůsobit se podmínkám v povolání. Změny je nějak neohrožují a mají rády kouzlo nového okamžiku. Rády se dozívají něco nového a rády zažívají nové situace. Tyto osoby mají potřebu změny, ale změna a nová situace je někdy může přivést do rizika selhání. Tyto osoby jsou flexibilní, otevřené, ochotné ke změnám, přístupné, vnímavé, zívavé, přizpůsobivé, pružné a hledají neustále něco nového.

### 9.3. Výstupy z dotazníku pracovního výkonu

Pracovní výkon byl posuzován ze strany nadřízených pracovníků na základě dotazníku, který byl vytvořen pro účely této bakalářské práce, avšak neprošel normováním. Pracuje jen v přidělenými body. Popisná statistika viz tabulka 4 a tabulka 5, která ukazuje rozložení dle jednotlivých stylů vztahové vazby.

**Tabulka 4** Charakteristika výběrového souboru z pohledu hodnocení výkonu

N platných	Průměr	Medián	Minimum	Maximum	Rozptyl	Sm. Odchylka
60	63,11666667	64	38	74	52,78276836	7,26517504

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tabulka 5** Charakteristika výběrového souboru z pohledu hodnocení výkonu podle vztahových vazeb

Styl	N platných	Průměr	Medián	Minimum	Maximum	Rozptyl	Sm. Odchylka
bezpečný	48	62,69	64,00	38,00	74,00	60,39	7,77
vyhýbavý	9	64,56	63,00	58,00	72,00	26,28	5,13
ambivalentní	3	65,67	65,00	63,00	69,00	9,33	3,06

Zdroj: Vlastní zpracování

Kvalita pracovního výkonu vzhledem ke stylu vztahové vazby byla testována za pomoci neparametrického testu Kruskal-Wallisova ANOVA, která byla testována na hladině významnosti 0,05. Dle výsledku programu Statistika bylo zjištěna hodnota testové statistiky  $H(2, N=60)$  je 0,331 s pravděpodobností  $p=0,847$ . Na základě testové statistiky nebylo tedy prokázáno, že by se jednotlivé styly lišily v kvalitě pracovního výkonu. Tabulka 3 znázorňuje nejvyšší hodnoty získané v jednotlivých stylem vztahové vazby.

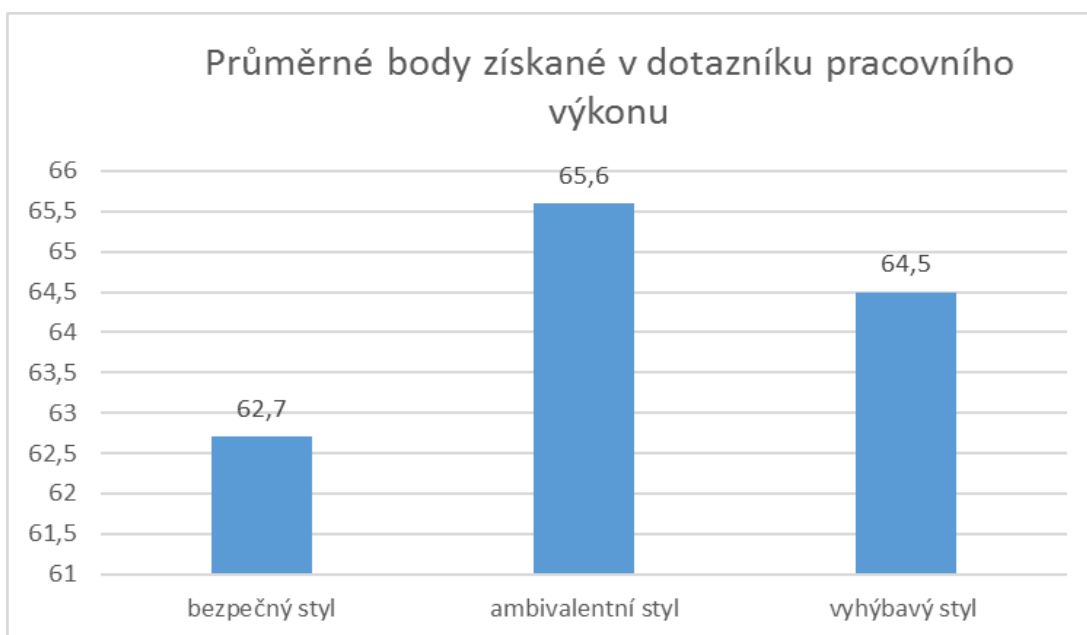
Údaje o průměrném pořadí získaném z testu Kruskal-Wallisova ANOVA je zobrazeno v tabulce 6. Nejvyšší hodnoty jsou u stylu vyhýbavé vztahové vazby.

**Tabulka 6** Charakteristika výběrového souboru z pohledu hodnocení výkonu

	počet platných	součet pořadí	průměr pořadí
1	48	1476,50	30,76
2	9	247,50	27,50
3	3	106,00	35,33

Zdroj: Vlastní zpracování

**Graf 9** Průměrné body získané v dotazníku pracovního výkonu vzhledem ke stylu vztahové vazby



Zdroj: Vlastní zpracování

Tento graf 9 znázorňuje průměrné získané body z dotazníku hodnocení pracovního výkonu, který hodnotili nadřízení jednotlivých pracovníků. Průměrně nejvíce bodů v dotazníku hodnocení pracovního výkonu dostali zaměstnanci, kteří v dotazníku ECR-CZ dosahovaly hodnot pro ambivalentní styl vztahové vazby, a to ve výši 65,6 bodů, následovali zaměstnanci s vyhýbavým stylem vztahové vazby 64,5 bodů a nejméně zaměstnanci bezpečným stylem vztahové vazby 62,7 bodů. Tyto hodnoty nepotvrzují původní předpoklad, což ovšem může být způsobeno nerovnoměrným rozložením počtu pracovníků v jednotlivých stylech vztahových vazeb. Nízký počet pracovníků u stylu vztahové vazby vyhýbavosti a ambivalence ovlivnilo průměrné hodnoty získaných výsledků. Bezpečný styl vztahové vazby vykazuje dle tabulky 4 vysoký rozptyl, ovšem vykazuje i nejvyšší získanou bodovou hodnotu.

#### **9.4. Ověření hypotéz**

Testování hypotéz bylo realizováno prostřednictvím korelační analýzy. Vzhledem k malému počtu proměnných, bylo užito neparametrických testů a vybrán statistický test Spearmanova korelačního koeficientu.

Bylo testováno celkem pět hypotéz.

Testovány byly škály vztahové vazby, které jsou rozděleny na dimenzi vztahové úzkosti a dimenzi vztahové vyhybavosti. Podle získaných T-skóru v dimenzi úzkosti a dimenzi vyhybavosti získáme styly vztahové vazby.

První dvě hypotézy předpokládaly statistický rozdíl mezi vztahovou vazbou v pracovním prostředí a výsledky hodnocení pracovního výkonu pracovníků ze strany nadřízeného pracovníka. Výsledky všech skupin byly porovnány neparametrickým korelačním testem Spearmanovým koeficientem na hladině významnosti 0,05.

Hypotéza první, která měla za cíl zjistit vztah mezi úzkostnou vztahovou vazbou a kvalitou pracovního výkonu: **H1: Existuje statisticky významná negativní souvislost mezi škálou vztahové úzkosti a kvalitou pracovního výkonu.**

Za využití statistického programu Statistica, na hladině významnosti alfa 5% a za Spearmanovy korelace testujeme alternativní hypotézu, kdy neexistuje vztah mezi vztahovou úzkostí a pracovním výkonem. Statistickým programem byla naměřena korelace mezi vztahovou úzkostí a kvalitou pracovního výkonu  $R=-0,095$ , což je nízká míra korelace a není tedy možno prokázat negativní souvislost mezi škálou vztahové úzkosti a kvalitou pracovního výkonu. Vzhledem k nízké hodnotě Spearmanova koeficientu hypotézu zamítáme. Nebylo tedy prokázáno na základě těchto zjištění, že by existovala statisticky významná korelace mezi úzkostí a kvalitou pracovního výkonu.

**Tabulka 7 Spearmanův korelační koeficient pro vztahovou úzkost a kvalitu pracovního výkonu**

	N	Spearmanovo R	t(N-2)	p-hodnota
úzkost/hodnocení	60	-0,095	-0,725	0,471

Zdroj: Vlastní zpracování

Druhá testová hypotéza, která měla za cíl stanovit souvislost mezi vztahovou vyhýbavostí a kvalitou pracovního výkonu. **H2: Existuje statisticky významná negativní souvislost mezi škálou vztahové vyhýbavosti a kvalitou pracovního výkonu.**

Za využití statistického programu Statistica, na hladině významnosti alfa 5% a za Spearmanovy korelace testujeme alternativní hypotézu, kdy neexistuje vztah mezi vztahovou vyhýbavostí a pracovním výkonem. Statistickým programem byla naměřena korelace mezi vztahovou vyhýbavostí a kvalitou pracovního výkonu  $R=0,026$ , což je nízká míra korelace a není tedy možno prokázat negativní souvislost mezi škálou vztahové vyhýbavosti a kvalitou pracovního výkonu. Vzhledem k nízké hodnotě Spearmanova koeficientu hypotézu zamítáme. Nebylo tedy prokázáno na základě těchto zjištění, že by existovala statisticky významná korelace mezi vyhýbavostí a kvalitou pracovního výkonu.

Pro doplnění je níže uvedena tabulka, která zobrazuje korelační vztah pro jednotlivé styly vazeb, viz tabulka 6.

**Tabulka 8 Spearmanův korelační koeficient pro vztahovou vyhýbavost a kvalitu pracovního výkonu**

	N	Spearmanovo R	t(N-2)	p-hodnota
vyhýbavost/hodnocení	60	0,026	0,197	0,845

Zdroj: Vlastní zpracování

Další dvě hypotézy, třetí a čtvrtá hypotéza předpokládaly statistický rozdíl mezi vztahovou vazbou v pracovním prostředí a výsledky z dotazníku motivace k pracovnímu výkonu. Výsledky všech skupin byly porovnány neparametrickým korelačním testem Spearmanovým koeficientem na hladině významnosti 0,05.



Třetí hypotéza měla za cíl stanovit souvislost mezi vztahovou úzkostí a motivací k pracovnímu výkonu: **H3: Existuje statisticky významná negativní souvislost mezi škálou vztahové úzkosti a motivací k výkonu**

Za využití statistického programu Statistica, na hladině významnosti alfa 5% a za Spearmanovy korelace testujeme alternativní hypotézu, kdy neexistuje vztah mezi vztahovou úzkostí a motivací k výkonu. Statistickým programem byla naměřena korelace mezi vztahovou úzkostí a motivací k výkonu  $R=0,098$ , což je nízká míra korelace a není tedy možno prokázat negativní souvislost mezi škálou vztahové úzkosti a pracovní motivací. Vzhledem k nízké hodnotě Spearmanova koeficientu hypotézu zamítáme. Nebylo tedy prokázáno na základě těchto zjištění, že by existovala statisticky významná korelace mezi úzkostí a motivací k výkonu.

Pro doplnění je níže uvedena tabulka, která zobrazuje korelační vztah pro jednotlivé styly vazeb, viz tabulka 7.

*Tabulka 9 Spearmanův korelační koeficient pro vztahovou úzkost a motivaci k pracovnímu výkonu*

	N	Spearmanovo R	t(N-2)	p-hodnota
úzkost/LMI	60,000	0,098	0,754	0,454

Zdroj: Vlastní zpracování

Čtvrtá hypotéza měla za cíl stanovit souvislost mezi vztahovou vyhýbavostí a motivací k pracovnímu výkonu: **H4: Existuje statisticky významná negativní souvislost mezi škálou vztahové vyhýbavosti a motivací k výkonu**

Za využití statistického programu Statistica, na hladině významnosti alfa 5% a za Spearmanovy korelace testujeme alternativní hypotézu, kdy neexistuje vztah mezi vztahovou vyhýbavostí a motivací k výkonu. Statistickým programem byla naměřena korelace mezi vztahovou vyhýbavostí a motivací k výkonu  $R=-0,017$ , což je nízká míra korelace a není tedy možno prokázat negativní souvislost mezi škálou vztahové vyhýbavosti a pracovní motivací. Vzhledem k nízké hodnotě Spearmanova koeficientu hypotézu zamítáme. Nebylo tedy prokázáno na základě těchto zjištění, že by existovala statisticky významná korelace mezi vyhýbavostí a motivací k výkonu.

**Tabulka 10 Spearmanův korelační koeficient pro vztahovou vyhýbavost a motivaci k pracovnímu výkonu**

	N	Spearmanovo R	t(N-2)	p-hodnota
Vyhýbavost /LMI	60	-0,017	-0,126	0,900

Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední pátá hypotéza měla za cíl stanovit souvislost mezi kvalitou výkonu a motivací k pracovnímu výkonu: **H5: Existuje statisticky významná pozitivní souvislost mezi kvalitou pracovního výkonu a motivací k výkonu**

Za využití statistického programu Statistica, na hladině významnosti alfa 5% a za Spearmanovy korelace testujeme alternativní hypotézu, kdy neexistuje vztah mezi kvalitou výkonu a motivací k výkonu. Statistickým programem byla naměřena korelace mezi kvalitou výkonu a motivací k výkonu  $R=0,042$ , což je nízká míra korelace a není tedy možno prokázat negativní souvislost mezi dimenzí vztahové vyhýbavosti a pracovní motivací. Vzhledem k nízké hodnotě Spearmanova koeficientu hypotézu zamítáme. Nebylo tedy prokázáno na základě těchto zjištění, že by existovala statisticky významná korelace pracovním výkonem a motivací k výkonu.

Pro úplnost je níže uvedena tabulka, která zobrazuje korelační vztah pro jednotlivé styly vazeb, viz tabulka 10.

**Tabulka 11 Spearmanův korelační koeficient pro pracovní výkon a motivaci k pracovnímu výkonu**

	N	Spearmanovo R	t(N-2)	p-hodnota
LMI/hodnocení	60	0,042	0,319	0,751

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tabulka 12 Spearmanův korelační koeficient pro pracovní výkon a motivaci k pracovnímu výkonu dle vztahových vazeb**

vazba	n	R	t(n-2)	p
1	48	0,095	0,649	0,520
2	9	0,017	0,044	0,966
3	3	-0,500	-0,577	0,667

## *Diskuse*

V této kapitole jsou hodnoceny hlavní zjištění a závěry z výzkumu.

V úvodu bych chtěla zmínit hlavní omezení výzkumného souboru. Tím, že se jednalo o zaměstnance jedné společnosti a zaměstnance, kteří pracují na centrále společnosti, závěry z výzkumu se omezují na zaměstnance této společnosti a na zaměstnance spíše administrativních pozic. Zjištěné závěry není tudíž možno vztahovat na širší vzorek, k tomuto není ve výzkumu dostatek respondentů.

Návratnost dotazníků byla 83 %. Tuto vysokou návratnost dotazníků přičítám osobní komunikaci a osobní žádosti o vyplnění dotazníků. Přes to, že by tímto postupem mohlo dojít ke zkreslení výsledků z důvodu osobní vazby zaměstnanců a zpracovatele této bakalářské práce, tak vzhledem k povaze a délce dotazníků nepředpokládám, že by k tomuto zkreslení došlo. Dotazníky byly obecné povahy, a proto role výzkumníka zde nehrála roli. Osoba výzkumníka se do statistik nezahrnovala.

Výzkumný design této práce je kvantitativní a data z dotazníků byla zpracována ve statistickém programu Statistika na hladině významnosti 0,05. Na této hladině významnosti byly hypotézy přijímány nebo zamítány. Kvantitativní design byl zvolen vzhledem ke stanoveným cílům a počtu respondentů. Stejně tak hodnocení pracovního výkonu ze strany nadřízených byl z praktických důvodů zvolen jako kvantitativní a byla použita metoda Spearmanovy korelace.

K získání dotazníků a tisku dotazníků, nebylo vynaloženo větších finančních prostředků, pouze nákladů na tisk dokumentů. Časové hledisko zde hrálo svou roli, neboť pracovníci jsou na přelomu roku velmi zaneprázdněni, a mnoho z nich využilo možnosti, vzít si dotazníky domů a vyplnit je z domova. Respondenti byli poučeni o tom, že dotazník musí být vyplněn osobně.

Jelikož respondenti nevyplňovali dotazníky anonymně, v případě, že respondenti zapomněli některé otázky vyplnit, bylo možno je požádat o doplnění. Ve třech případech k tomu došlo a po požádání o doplnění údajů byla data doplněna, neboť zde došlo pouze k opomenutí, nikoliv k záměrnému vynechání odpovědi. Zvolenou osobní

tištěnou formu dotazníku shledávám jako dobře zvolenou formu, neboť zajistila vysokou návratnost dotazníků.

Dotazníky byly ze strany zaměstnanců vyplněny dobrovolně, nebylo jim nabídnuto žádného finančního ani jiného ohodnocení. Existuje předpoklad, že při návratnosti hrál fakt, že většina lidí na centrále společnosti se vzájemně zná. I přes tuto skutečnost, a jak již bylo výše zmíněno, neexistuje předpoklad, že by tento fakt ovlivnil odpovědi v dotaznících.

Důležité je jistě zmínit, že dotazníky vztahové vazby ECR-CZ a dotazník motivace pracovního výkonu jsou standardizované dotazníky, které se běžně využívají pro výzkumné účely, dotazník pracovního hodnocení není oficiální dotazník, byl sestaven metodou vlastní konstrukce pro účely hodnocení výkonu pracovníků a neprošel standardizací, proto se nejedná o oficiální dotazník.

Jistě zajímavým rozšířením výzkumu by bylo udělat výzkum na větším množství respondentů, neboť náš soubor byl složen neočekávaně z vysokého procenta (80%) respondentů s bezpečným stylem vztahové vazby, proto závěry z tohoto výzkumu nejsou dostačující, a bylo by zapotřebí rozsáhlejšího šetření.

## ***Závěr***

Účelem práce bylo zjistit vztahy mezi motivací k pracovnímu výkonu, kvalitou pracovního výkonu, a to v souvislosti s dimenzí vztahové vazby u pracovníků centrály společnosti Eurest, spol. s.r.o.

Motivace pracovního výkonu je zde rozdělen do 17 škál, kdy vysoké hodnoty v různých škál předurčují k specifickému zaměření činnosti a jsou motivováni různými předpoklady a pracovními podmínkami. Nebylo za pomoci statistické metody Kruskal-Wallisova testu na hladině významnosti 0,05 dokázáno, že by se hodnoty získané v pracovní motivaci lišily v souvislosti se stylem vztahové vazby.

Na základě požadavků personálního oddělení byly analyzovány jednotlivé škály pracovní motivace vzhledem k stylu vztahové vazby. Bylo zjištěno, že pracovníci s bezpečným stylem vztahové vazby v rámci motivace k pracovnímu výkonu vykazují vyšší zastoupení ve škále angažovanosti, nebojácnosti, preference obtížnosti a samostatnosti. Zaměstnanci, kteří vykazovali vyhýbavý styl vztahové vazby vykazovali zastoupení ve škálách angažovanosti, preference obtížnosti a internality. Poslední skupina s ambivalentní vztahovou vazbou vzhledem k malému počtu vykazovaly více škál, ale nejvýraznější byla škála flexibility, která byla zastoupena u všech respondentů. Tyto údaje jsou však spíše orientační, neboť četnost respondentů v jednotlivých stylech vztahové vazby se značně liší a počet osob s vyhýbavým stylem vztahové vazby je téměř zanedbatelný.

V oblasti kvality pracovního výkonu nebylo prokázáno, že by zaměstnanci s bezpečným stylem vztahové vazby vykazovali vyšší kvalitu pracovního výkonu. Výsledky však vykazovaly vysokou míru rozptylu. Nejlepší výsledky v oblasti pracovní motivace dle průměrného pořadí Kruskal-Wallisova testu skupina s vyhýbavým stylem vztahové vazby.

V závěru naměřené výsledky neprokázaly předem stanovené hypotézy. Poskytují však možnost se tomuto tématu nadále věnovat, a to za předpokladu respondenti budou respondenti se v rozložení stylu vztahové vazby budou více přibližovat rozložení ve společnosti. T tomto zkoumaném vzorku bylo vysoké množství lidí s bezpečným stylem vztahové vazby, což ale může znamenat to, že na centrále společnosti pracují

pracovníci s vyšším výkonem obecně. Pro příště by bylo jistě zajímavé do výzkumu zahrnout nejenom pracovníky centrály společnosti, ale i zaměstnance z jednotlivých poboček po celé České Republice.

## *Souhrn*

Teorie vztahové vazby vznikla původně jako koncept ve vývojové teorii člověka, kdy za zakladatele se považuje John Bowlby (Bowlby, 2010), který se ovšem také k této teorii nechal inspirovat jinými výzkumy a kolegy. Například slavné výzkumy Harlowa či Ainswortové. Základem této teorie je vztah dítěte k pečující osobě, kterou je ve většině případů matka. Mezi touto pečující osobou a dítětem vzniká vztah, vztahová vazba, která má následně vliv na další vývoj a život dítěte. Ovlivňuje jeho vztahy k druhým osobám, tak i na jeho vztah k práci. V průběhu vývoje bylo užito několik verzí vztahové vazby, ale obecně je užíváno dimenze vztahové úzkosti Axienty a vztahové vyhýbavosti Avoidance. V současné době existují čtyři styly vztahové vazby, patří mezi ně bezpečný styl, vyhýbavý styl, ambivalentní styl a dezorganizovaný styl. Dlouhodobě úspěšná strategie udržování blízkosti a vztahu se vztahovou osobou rozvíjí jistý styl vztahové vazby. Pokud tato strategie úspěšná není, rozvíjí se pak styl nejisté vazby, který je založen na dvou sekundárních strategiích, a to vztahové úzkosti a vztahové vyhýbavosti. Poslední variantou je styl desorganizovaný, který se vyznačuje střídáním vyhýbavého a úzkostného chování.

Výzkumníci se v průběhu času zároveň pokusili sestavit metody k měření vztahové vazby, kdy jednou z nich je dotazník ECR, který měří vztahovou úzkost a vyhýbavost za pomoci 36 otázek (Lečbych, Pospíšilíková, 2012). Následně pak tento dotazník aktualizovali a zjednodušili výzkumníci z UP v Olomouci, kdy dotazník upravili na 31 otázek a udělali normu na českou populaci. Pro interpretační a terapeutické účely mimo škály úzkosti a vyhýbavosti byly stanoveny další čtyři subškály, které jsou měřeny přes T-skóry. Pro T-skór více než 60 u škály úzkosti řadí respondenty do stylu ambivalentního, pokud T-skór je více než 60 u vyhýbavosti, řadí respondenty do stylu vyhýbavého. Pokud je T-skór vyšší než 60 u obou škál, řadí respondenty do stylu dezorganizovaného. Styl bezpečný je v případě, že ani jedna škála nedosahuje T-skóru více než 60 (Seitl, Charvát, Lečbych, 2016).

Většina výzkumů, stejně jako tato práce se zaměřuje na výzkum v oblasti škál úzkosti a vyhýbavosti a subškál bezpečného, ambivalentního a vyhýbavého stylu vztahové vazby. Cílem této bakalářské práce bylo zkoumání vztahu vztahové vazby a míry pracovní motivace a pracovního výkonu. Pracovní motivace byla zkoumána pomocí

dotazníku LMI s rozšířeným zaměřením na to, jaká škála pracovní motivace je typická pro danou vztahovou vazbu. Výběrový soubor pro tento výzkum byl sestaven ze zaměstnanců centrály společnosti Eurest, spol. s r.o., tedy zaměstnanců, kteří k datu výzkumu měly v pracovní smlouvě uvedeno místo výkonu práce centrála. Tito zaměstnanci se podrobili dotazníkovému šetření pomocí dotazníků LMI a dotazníku pro měření vztahové vazby ECR-CZ. Nadřízeným pracovníkům byly rozdány dotazníky vlastního zpracování, vypracované za spolupráce s personální ředitelkou, pro hodnocení kvality výkonu svých podřízených. Pomocí toho bylo možno porovnat pracovní výkon a pracovní hodnocení ze strany nadřízeného pracovníka. Design výzkumu byl kvalitativní.

Výběrový soubor byl složen z administrativních pracovníků centrály, kteří zastávali různé administrativní pozice, od asistentek, účetních, obchodních specialistů, přes IT specialisty až po manažery jednotlivých oddělení. Celkem bylo osloveno 72 zaměstnanců centrály, návratnost dotazníků LMI a ECR-CR bylo 83 %, návratnost dotazníku kvality pracovního výkonu ze strany nadřízených pracovníků byla 100 %. Z oslovených respondentů 80 % bylo kategorizováno do stylu bezpečné vztahové vazby, 5 % do ambivalentní vztahové vazby a 15 % do vyhýbavé vztahové vazby. V souboru bylo vyšší množství respondentů s bezpečnou vztahovou vazbou, než bylo očekáváno, neboť běžná populace obsahuje těchto jedinců cca 60 %, což jistě mělo vliv na získané výsledky. Tyto výsledky mohou představovat to, že zaměstnanci centrály jsou více motivovaní a dosahují lepších výsledků, než by mohlo být dosaženo v ostatních částech společnosti. To může být spojeno právě s bezpečným stylem vztahové vazby. K tomu by bylo zajímavé realizovat rozšířený výzkum v této oblasti, a to zaměřený na celou společnost, která má přes 2500 zaměstnanců.

Účast v tomto výzkumu byla dobrovolná, avšak nikoliv anonymní. Veškeré etické zásady byly zachovány a dodrženy. Z dotazníkového šetření nebylo prokázáno za pomoci neparametrických statistických metod, Spearmanova koeficientu a Kruskal-Wallisova testu, že by existoval statisticky významný vztah mezi vztahovou vazbou, motivací k pracovnímu výkonu a kvalitou pracovního výkonu, a to na hladině významnosti 0,05. Tento výsledek však mohl být ovlivněn nerovnoměrným



rozdělením vztahové vazby v souboru a malým počtem lidí s nejistou vztahovou vazbou.

Výsledky bakalářské práce jsou sice nejednoznačné, ale nabízí možnost se dále věnovat této oblasti a prozkoumávat tento velmi zajímavý fenomén, kdy původně jednoduchá vazba dítěte a pečující osoby může nemalým způsobem ovlivnit celý následující život tohoto dítěte, a to nejenom v oblasti mezilidských vztahů, ale i v oblasti pracovní.

Pracovní motivace a pracovní výkon je v současné době velmi aktuální téma, neboť vzhledem ke stárnoucí populaci a nedostatku pracovních sil je na výkon a na motivaci dosahovat tohoto výkonu kladen velký důraz. Hledání způsobů, jak najít výkonné a motivované zaměstnance, kteří budou mít zdravý přístup k práci, je úkol této doby.

Přes to, že bakalářská práce nepřinesla jasné důkazy o korelaci mezi vztahovou vazbou, pracovní motivací a kvalitou pracovního výkonu, tak vzhledem k již realizovaným výzkumům se vztah vztahové vazby a úspěchem v práci dá prokázat a použití dotazníku, jako jednoho z testových metod doporučit.

### ***Seznam použitých zdrojů a literatury***

1. Ainsworth. M, Waters. E, Blehar. C, Wall. S. (2015). *Patterns of Attachment: A Psychological Study of the Strange Situation*. UK: Taylor & Francis.
2. Ariely, D. (2009). *Jak drahé je zdarma: proč chytrí lidé přijímají špatná rozhodnutí: iracionální faktory v ekonomice i v životě*. Praha: Práh.
3. Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
4. Arnold, J. (2007) *Psychologie práce*. Brno: Computer press.
5. Arnold, J. (2007). *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Brno: Computer press.
6. BARTHOLOMEW, K., & HOROWITZ, L. M. (1991). *Attachment Styles Among Young Adults: A Test of a Four-Category Model*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(2), 226–244.
7. Bartley, M., Head, J., & Stansfeld, S. (2007). *Is attachment style a source of resilience against health inequalities at work?*. *Social Science & Medicine*, 64(4), 765-775.
8. Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). *The need to belong: desire for interpersonal*
9. Blatz, W. E. (1924). *A psychological study of the emotion of fear. attachments as a fundamental human motivation*. *Psychological bulletin*, 117(3), 497.
10. Bowlby, J. (1952). *Maternal care and mental health (Vol. 2)*. Geneva: WHO.
11. Bowlby, J. (2010). *Vazba*. Praha: Portál s.r.o.
12. Faltová, Š. (2016). *Attachment a jeho odraz v rozvoji sebesoucití* (Doctoral dissertation, Masarykova univerzita, Filozofická fakulta).
13. Gillernová, I. Šípek, J. a kol. (2013). *Vybrané kapitoly z psychologie pro každého*. Praha: UK v Praze.

14. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). *Motivation through the design of work: Test of a theory. Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
15. Harlow, H. F. (1957). *Experimental analysis of behavior. American Psychologist*, 12(8), 485.
16. Harlow, H. F. (1958). *The nature of love. American psychologist*, 13(12), 673.
17. Harlow, H. F. (1961). *The development of affectional patterns in infant monkeys.*
18. Harms, P. D. (2011). *Adult attachment styles in the workplace. Human Resource Management Review*, 21(4), 285-296.
19. Hartl, P. Hartlová, H. (2009) *Psychologický slovník*. Praha: Portál s.r.o.
20. Hazan, C., & Shaver, P. R. (1990). *Love and work: An attachment-theoretical perspective. Journal of Personality and social Psychology*, 59(2), 270.
21. Hazan, C., & Shaver, P. R. (1994). *Attachment as an organizational framework for research on close relationships. Psychological inquiry*, 5(1), 1-22.
22. Heckhausen, J., & Heckhausen, H. (2006). *Motivation und Handeln: Einführung und Überblick. In Motivation und Handeln* (pp. 1-9). Springer Berlin Heidelberg.
23. Horváthová, P, Bláha, J., Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management press
24. Hoskovcová, S. (2009). *Dotazník motivace k výkonu LMI*. Praha: Testcentrum Hogrefe.
25. Kasalová, B. (2015). *Preference pracovního prostředí generace Y v souvislosti s teorií attachmentu*. Bachelor Thesis. Olomouc: Palacky University.
26. Karen, R. (1994). *Becoming attached: Unfolding the mystery of the infant–mother bond and its impact on later life*. Warner Books.
27. Kopecký, M. (2012). Diagnostika výkonové motivace adolescentních a dospělých fotbalistů prostřednictvím psychometrického nástroje LMI. Kotrlová, H., &

- Lacinová, L. (2013). *Citová vazba a řešení konfliktů v partnerských vztazích v dospělosti*. *E-psychologie*, 7(4), 1-14.
28. Křeménková, L., & Novotný, J. S. (2010). Profil motivační struktury učitele. *Aktuální otázky pedagogiky, psychologie a výchovného poradenství VI*, 65-73.
29. Lacinová, L. (2015). *Citová vazba v partnerských vztazích: Current Relationship Interview*. *Testforum*, 4(6), 39-46.
30. Lacinová, L., & Michalčáková, R. N. (2014). *Citová vazba a naplňování základních psychických potřeb v partnerských vztazích v období dospělosti*. *Psychologie pro praxi*, (1-2), 99-109.
31. Lečbych, M., & Pospíšilíková, K. (2012). *Česká verze škály Experiences in Close Relationships (ECR): Pilotní studie posouzení vztahové vazby v dospělosti*. *E-psychologie*, 6(3), 1-11.
32. Maslow, H.M. (2014). *O psychologii bytí*. Praha: Portál s.r.o.
33. Michalčáková, R., Lacinová, L., Bouša, O., & Kotková, M. (2000). *Fears and parental attachment in early adolescence*.
34. Mikulincer, M., & Shaver, P. R. (2007). *Attachment in adulthood: Structure, dynamics, and change*. Guilford Press.
35. Mládková, J. (2015). *Vztah mezi motivací, spokojeností s prací a výkonem* (Bachelor's thesis, České vysoké učení technické v Praze. Vypočetní a informační centrum.).
36. Nagin, D. S., Rebitzer, J. B., Sanders, S., & Taylor, L. J. (2002). *Monitoring, motivation, and management: The determinants of opportunistic behavior in a field experiment*. *The American Economic Review*, 92(4), 850-873.
37. Neustadt, E. A., Chamorro-Premuzic, T., & Furnham, A. (2011). *Attachment at work and performance*. *Attachment & human development*, 13(5), 471-488.
38. Pavlas, I. (2015). Achievement motivation of High School Students. *Paidagogos-Journal of Education in Contexts*, 2015(1).

39. Richards, D. A., & Schat, A. C. (2011). *Attachment at (not to) work: applying attachment theory to explain individual behavior in organizations*. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 169.
40. Seitl, M., Charvát, M., & Lecbych, M. (2016). *PSYCHOMETRICKÉ CHARAKTERISTIKY CESKÉ VERZE SKÁLY EXPERIENCES IN CLOSE RELATIONSHIPS (ECR)*. *Ceskoslovenska Psychologie*, 60(4), 351.
41. Scrima, F. (2015). *The convergent-discriminant validity of the Workplace Attachment Scale (WAS)*. *Journal of Environmental Psychology*, 43, 24-29.
42. Scrima, F., Di Stefano, G., Guarnaccia, C., & Lorito, L. (2015). *The impact of adult attachment style on organizational commitment and adult attachment in the workplace*. *Personality and Individual Differences*, 86, 432-437.
43. Schuler, H., Prochaska, M. (2011) *Dotazník motivace k výkonu – LMI*. Praha: Testcentrum
44. Sikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
45. Simpson, M. R. (2009). *Engagement at work: A review of the literature*. *International journal of nursing studies*, 46(7), 1012-1024.
46. Slaměník, I. (2011) *Emoce a interpersonální vztahy*. Praha: Grada.
47. Spitz, R. A. (1950). *Anxiety in infancy: A study of its manifestations in the first year of life*. *The International Journal of Psycho-Analysis*, 31, 138.
48. Sumer, H. C., & Knight, P. A. (2001). *How do people with different attachment styles balance work and family? A personality perspective on work–family linkage*. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 653.
49. Šucha, M. (2010). *PROSTŘEDÍ, A. M. V. P., OSOBNOSTNÍ STRUKTURA A VÝKONOVÁ MOTIVACE U MANAŽERŮ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ*.
50. Trubelíková, J. (2014). *Výkonová motivace u studentů sociální pedagogiky*.
51. Vejrych, T., & KOTRČOVÁ, M. K. (2016). *Hierarchie citové vazby u uživatelů návykových látek*. (Doctoral dissertation, Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií).

## *Přílohy*

Příloha 1: Zadání diplomové práce

Příloha 2: Abstrakt v českém jazyce

Příloha 3: Abstrakt v anglickém jazyce

Příloha 4: Dotazník pracovního hodnocení

## Příloha 1

Univerzita Palackého v Olomouci  
Filozofická fakulta  
Akademický rok: 2015/2016  
(PSYB)

Studijní program: Psychologie  
Forma: Kombinovaná  
Obor/komb.: Psychologie

### Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta

Obor/komb.: Psychologie (PSYB)  
Forma: Kombinovaná

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Ing. KONŮPKOVÁ Lenka	Tupolevova 472, Praha - Letňany	F140525

#### Téma česky:

Uplatnění teorie attachmentu a motivace k pracovnímu výkonu v pracovním prostředí

#### Téma anglicky:

Applying attachment theory and motivation to job performance in the work environment

#### Vedoucí práce:

PhDr. Klára Seitlová, Ph.D. – PCH

#### Zásady pro vypracování:

Bakalářská práce bude členěna do tří hlavních teoretických částí a praktické části. Teoretická část bude věnována teorii attachmentu v pracovním prostředí, konkrétně identifikace pracovníků k pracovnímu prostředí. Druhá část teorie bude věnována teorii motivace pracovníků k pracovnímu výkonu a třetí část bude věnována definici pracovních týmů. Praktická část bude věnována dotazníkovému šetření v cca 30 restauracích, kde pracují týmy od 5 do 15 zaměstnanců v jedné směně, které budou vybrány z 250 restaurací pomocí metody náhodného stratifikovaného výběru. Zaměstnancům bude rozdán dotazník identifikace s pracovním prostředím a dotazník motivace k výkonu LMI. Cílem výzkumu bude dle statistických metod zjistit, jak spolu souvisí identifikace k pracovnímu prostředí a motivace k výkonu. Které faktory vykazují vyšší míru závislosti, a které nižší. Svoji bakalářskou práci bude zpracovávat dle pravidel a norem fakulty, pravidelně budu svou práci konzultovat se svou vedoucí práce. Provedu rešerši relevantní literatury, vypracuji teoretickou a praktickou část a budu se řídit základními etickými pravidly výzkumu.

#### Seznam doporučené literatury:

Armstrong, M. (2007) Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada  
Hayes, N. (2002). Managing teams: A strategy for success. Cengage Learning EMEA.  
Koubek, J. (2012) Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press  
Mikulincer, M. (1998). Attachment working models and the sense of trust: An exploration of interaction goals and affect regulation. Journal of personality and social psychology, 74(5), 1209.  
Scrima, F. (2015). The Convergent-Discriminant Validity of the Workplace Attachment Scale (WAS). Journal of Environmental Psychology

## **ABSTRAKT DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Název práce:** PRACOVNÍ MOTIVACE A PRACOVNÍ VÝKON V KONTEXTU  
TEORIE VZTAHOVÉ VAZBY

**Autor práce:** Lenka Konůpková

**Vedoucí práce:** PhDr. Klára Seitlová, Ph.D.

**Počet stran a znaků:** 69 stran, 101 595 znaků

**Počet příloh:** 4

**Počet titulů použité literatury:** 51

### **Abstrakt:**

Bakalářská práce se věnuje aplikaci teorie attachmentu v pracovním prostředí. V teoretické části se zaměřuje na teorii vztahové vazby z pohledu Bowlbovy teorie a jeho následovníků a shrnuje současné poznatky teorie attachmentu v oblasti práce a pracovního prostředí. Další část rozebírá teorie pracovní motivace a rozebírá vybrané škály motivace, se kterými následně pracuje i dotazník motivace k práci LMI. Praktická část se již věnuje výzkumu na téma motivace k výkonu, kvality pracovního výkonu, a to vše v kontextu teorie vztahové vazby. Pomocí dotazníku motivace k výkonu LMI, vlastního dotazníku kvality pracovního výkonu a dotazníku vztahové vazby ECR-CZ zjišťuje, zda existuje signifikantní vztah mezi vztahovou vazbou pracovníka, jeho motivací k výkonu a jeho skutečným výkonem posouzeným jeho nadřízeným pracovníkem.

**Klíčová slova:** teorie vztahové vazby, motivace, pracovní výkon



## **ABSTRACT OF THESIS**

**Title** WORK MOTIVATION AND PERFORMANCE IN THE CONTEXT OF ATTACHMENT

**Author:** Lenka Konůpková

**Supervisor:** PhDr. Klára Seitlová, Ph.D.

**Number of pages and characters:** 69 pages, 101 595 characters

**Number of appendices:** 4

**Number of references:** 51

### **Abstract:**

Bachelor thesis examines the application of attachment theory in the work environment. The theoretical part focuses on the theory of relational links from the perspective Bowlby's theory and his followers, and summarizes the current knowledge in the field of attachment theory and working environment. Another section focuses on theories of motivation and discusses selected range of motivations, he will subsequently worked questionnaire motivation to work LMI. The practical part is engaged in research on the topic of motivation for performance, quality of work performance, and all this in the context of the theory of relational ties. Using a questionnaire motivation LMI, own questionnaire quality work performance questionnaire and relational ties ECR-CZ determines whether there is a significant relationship between relational bond worker, his motivation to exercise and actual exercise of the assessed his supervisor.

**Key words:** attachment, motivation, work performance

## Příloha 4

**Dotazník na pracovní hodnocení**

		Do velmi značné míry	Do značné míry	Do určité míry	Malou měrou	Vůbec
1	Rozhoduje se na základě priorit	5	4	3	2	1
2	Plní úkoly v co nejkratším čase	5	4	3	2	1
3	Je schopen/na si zorganizovat činnosti své i druhých	5	4	3	2	1
4	Dokáže se samostatně rozhodovat	5	4	3	2	1
5	Pracuje pečlivě	5	4	3	2	1
6	Přijímá konstruktivně zpětnou vazbu	5	4	3	2	1
7	Orientuje se ve firemních předpisech a nařízeních	5	4	3	2	1
8	Nebojí se nést osobní riziko	5	4	3	2	1
9	Umí se rozhodovat i v nejisté situaci	5	4	3	2	1
10	Dokončuje svěřené úkoly v požadovaném čase	5	4	3	2	1
11	Řídí se nastavenými pravidly	5	4	3	2	1
12	Je odbiorníkem ve své profesi	5	4	3	2	1
13	Pracuje na svém osobním rozvoji	5	4	3	2	1
14	Předchází chybám	5	4	3	2	1
15	Jedná v souladu s tím, co říká	5	4	3	2	1