

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA PEDAGOGICKÁ**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2013

Adéla Čmolíková

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA PEDAGOGICKÁ

KATEDRA PSYCHOLOGIE

**ÚČINNÁ MOTIVACE, NÁSTROJ PRO ZVYŠOVÁNÍ
PRACOVNÍHO VÝKONU**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Adéla Čmolíková

Specializace v pedagogice: Psychologie se zaměřením na vzdělávání

Vedoucí práce: PhDr. Michal Svoboda, Ph.D.

Plzeň, 2013

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně s
použitím uvedené literatury a zdrojů informací.

Plzeň, 27. června 2013

.....
vlastnoruční podpis

Děkuji PhDr. Michal Svoboda, Ph.D., vedoucímu bakalářské práce za cenné rady a připomínky, které mi pomohly tuto práci vypracovat.

Plzeň, 27. června 2013

.....
vlastnoruční podpis

ZDE SE NACHÁZÍ ORIGINÁL ZADÁNÍ KVALIFIKAČNÍ PRÁCE.

OBSAH

| | |
|--|----|
| ÚVOD | 3 |
| 1 TEORETICKÁ ČÁST | 5 |
| 1.1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA MOTIVACE | 5 |
| 1.2 ŽIVOTNÍ CÍLE (ZÁJMY) | 6 |
| 1.3 MOTIVY | 7 |
| 1.4 ÚČINNÁ MOTIVACE | 8 |
| 1.5 TEORIE PRACOVNÍ MOTIVACE | 9 |
| 1.6 TEORIE INSTRUMENTALITY | 10 |
| 1.7 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA OBSAH (POTŘEBY) | 10 |
| 1.7.1 Maslowova teorie potřeb | 11 |
| 1.7.2 Herzbergova teorie motivace a hygieny | 12 |
| 1.8 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA PROCES | 13 |
| 1.8.1 Teorie očekávání | 13 |
| 1.8.2 Teorie cíle | 14 |
| 1.8.3 Teorie ekvity (spravedlnosti) | 15 |
| 1.9 OSOBNOST A MOTIVACE | 16 |
| 1.9.1 Pyramida vitality | 17 |
| 1.9.2 Čtyři motivační typy lidí | 18 |
| 1.9.3 Vliv vedoucího pracovníka na osobnost zaměstnance | 20 |
| 1.10 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ – NÁSTROJ MOTIVACE | 21 |
| 1.11 MOTIVACE V RUKÁCH VEDOUcíHO PRACOVNíKA | 22 |
| 1.12 NEJČASTĚJší CHYBY V MOTIVACI PRACOVNíKŮ | 25 |
| 2 EXPERIMENTÁLNÍ ČÁST – METODOLOGICKÁ HLEDISKA VÝZKUMNÉHO ŘÍZENÍ | 26 |
| 2.1 Cíl VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ | 26 |
| 2.1.1 Dílčí cíle výzkumného šetření | 27 |
| 2.2 CHARAKTERISTIKA VÝZKUMNÉHO VZORKU RESPONDENTŮ | 27 |
| 2.3 METODY VÝZKUMU, JEJICH POPIS A PRŮBĚH DOTAZNíKOVÉHO ŠETŘENÍ | 28 |
| 2.4 VÝSLEDKY VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ | 29 |
| 2.4.1 Kartografické údaje | 29 |
| 2.4.2 Vyhodnocení dotazníku | 30 |

| | |
|------------------------------------|----|
| 2.4.2.1 ověření hypotézy č. 1..... | 30 |
| 2.4.2.2 ověření hypotézy č. 2..... | 34 |
| 2.4.2.3 ověření hypotézy č. 3..... | 38 |
| ZÁVĚR..... | 41 |
| RESUMÉ..... | 43 |
| SEZNAM LITERATURY..... | 44 |
| SEZNAM OBRÁZKŮ..... | 46 |
| SEZNAM TABULEK..... | 47 |

Úvod

Bakalářská práce si klade za cíl popsat účinnou motivaci zaměstnanců vzhledem k jejich pracovnímu výkonu. Zabývá se vysvětlením pojmů souvisejících s motivací z psychologického hlediska, vysvětluje principy, na kterých jsou založeny motivační teorie, a popisuje vliv motivačního profilu jedince na jeho výkonnost. Dále se snaží poukázat na důležitost přístupu vedoucího pracovníka k zaměstnanci.

Tématem bakalářské práce je účinná motivace (nástroj pro zvyšování pracovního výkonu). Problematika motivace podniku je velmi aktuální, neboť řada lidí je často motivována výši svého příjmu. Efektivní práce s lidmi a řízení pracovní motivace by měly být důležitou oblastí pro všechny organizace, které využívají lidské zdroje. Cíle každého podniku mají za úkol naplnění vizí, které vytváří a stanovuje užší vedení firmy. Aby bylo používání systému nástrojů ovlivňujících pracovní motivaci efektivní, je důležité pro vedení podniku poznání zdrojů motivace zaměstnanců, které povedou k dosahování vysokých pracovních výkonů. Pracovní motivace je součástí práce vedoucích pracovníků ve všech řídicích úrovních podniku. Má-li být podnik úspěšný, je nezbytné ze strany vedoucích pracovníků využití veškerého potenciálu podřízených zaměstnanců a jejich motivování k dosahování co nejlepších pracovních výkonů a uvědomění si, že v pracovním výkonu se odráží i pracovní a osobní spokojenost zaměstnance.

Motivace zaměstnanců je v současné době velmi podceňované téma, hlavně proto, že si lidé motivaci spojili vzhledem k dobrému ekonomickému růstu v minulosti s penězi. Avšak v době, ve které žijeme, v době, kdy ekonomika stagnuje či hůř, ekonomika vykazuje záporné hodnoty, by měli mít zaměstnanci jiné hodnoty či motivy než jsou finanční příjmy, bonusy apod. Motivací by se tak mohl stát šéf, vedoucí, ředitel, manažer, který umí svůj tým vést dobře a zodpovědně i bez použití finančních odměn. Motivací by mohla být také samotná prestiž daného zaměstnání, radost z práce, pocit uspokojení ze své práce, z toho, co člověk dosáhl a dosáhne. Bohužel žijeme ve společnosti, která je konzumní. Velká většina lidí se ubírá konzumním způsobem života. Ti, kteří se také označují, jako postmaterialisticky zaměřeni lidé, představují lidi, kteří mají dostatek materiálního zajištění. Ostatně, jak to definuje R. Inglehart: *„S lepším ekonomickým zajištěním roste příklon k*

*postmaterialistickým hodnotám; skupiny s vyššími příjmy jsou hodnotově vyhraněnější, je zde vyšší zastoupení jak postmaterialistů, tak materialistů."*¹

Toto zjištění je důležité, neboť z něj plyne, že lidé žijí v určitém kruhu. Kdo má peníze, může si dovolit uznávat také jiné hodnoty, než jsou jen finanční prostředky, majetek apod. Kdo je však nemá, snaží se je získat, udržet, užít. V roce 2008, zejména na konci roku a v dalších letech zasáhla Českou republiku celosvětová hospodářská a ekonomická krize. Její dopady se negativně odrazily na zvýšené míře nezaměstnanosti, hromadném propouštění nebo uzavírání podniků s dlouholetou tradicí. Nejvíce byly postiženy regiony s již tradiční vysokou nezaměstnaností, která se tímto umocnila. Z trhu práce odcházeli zejména lidé s určitým handicapem. Jednalo se o lidi starší 50 let (handicap stáří), lidé nekvalifikovaní, kterých například v Moravskoslezském kraji je celá řada. Problémové také jsou skutečnosti, že se často jednalo o kumulaci těchto handicapů, což ztěžovalo schopnost člověka si dále práci najít a udržet. Z výše uvedeného vyplývá, že lidé se začali bát o práci, o majetek, o peníze. Dá se říci, že v této době byla motivace snadná, neboť lidé si hlídali zaměstnání doslova zuby nehty. V současnosti, přestože ekonomika vykazuje záporné hodnoty, je situace nepatrně lepší a tak se motivace vyššího výkonu stává opět závislá nejčastěji na finančních prostředcích. Účinnou motivaci na pracovišti ovlivňují ale z velké části také vedoucí pracovníci a to nejen svým chováním a přístupem, ale i prostředky, které k tomu využívají.

Jednotlivé kroky bakalářské práce vycházejí z cílů uvedených výše. V rámci této práce je pozornost zaměřena na charakteristiku základních pojmů, motivaci, teorii motivace, faktory pracovní motivace a spokojenosti a doporučení.

¹ PRUDKÝ, L. a kol. *Inventura hodnot*. 1. vyd. Praha: Academia, 2009. 209 s. ISBN 978-80-200-1751-2.

1 TEORETICKÁ ČÁST

1.1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA MOTIVACE

Problematikou motivace se zabývala řada předních psychologů z celého světa (viz. S. Freud, W. McDougall, H. Murray, A. Maslow ad.) Česká republika resp. českoslovenští psychologové nebyli výjimkou (viz. M. Homola a M. Nakonečný). Každý z věhlasných psychologů pojal zkoumání motivace z jiného úhlu, a proto neexistuje jednoznačná definice pojmu motivace. Začínající student psychologie se ale určitě setká s definicí motivace od jedné z našich nejznámějších psycholožek Aleny Plhákové, která motivaci popsala následovně: *„Motivaci lze definovat jako souhrn všech intrapsychických dynamických sil neboli motivů, které zpravidla aktivizují a organizují chování i prožívání s cílem změnit existující neuspokojivou situaci nebo dosáhnout něčeho pozitivního.“*²

Jak je z této definice patrné, při procesu motivace jde o naplnění nějakého cíle, který je pro nás určitým způsobem zajímavý až velmi žádoucí. To, jestli dosáhneme či nedosáhneme na námi vytyčený cíl, je ovlivněno třemi důležitými oblastmi. První z nich tvoří osobnostní dispozice, které nám mohou naplnění našeho cíle velmi usnadnit nebo naopak zkomplikovat. Např. pokud toužíme být vrcholovým sportovcem a máme nadání pro sporty, je pro nás snazší dosáhnout tohoto cíle. Kdežto kdybychom měli nadání pro matematiku, a po tělesné stránce jsme nebyli v nejlepší kondici, bylo by dosažení stejného cíle obtížnější. Druhou oblast reprezentuje situační kontext, neboli situace, ve které se zrovna nacházíme, když chceme daného cíle dosáhnout. Třetí oblastí, hrající roli při splnění cíle je, jakými prostředky a formou chování o zvolený cíl usilujeme. Všem těmto třem oblastem se věnovala psychologie motivace během svého vývoje.

Pokud vedoucí pracovník usiluje o to, aby motivace podřízených zaměstnanců přinesla výsledky, resp. se stala účinnou a pozitivně ovlivnila pracovní výkon jedince, měl by si být vědom toho, že výběr vhodného motivačního stimulu by měly především ovlivnit tři výše uvedené oblasti.

² PLHÁKOVÁ, A. *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia, 2003. 319 s. ISBN 978-80-200-1499-3.

1.2 ŽIVOTNÍ CÍLE (ZÁJMY)

Určení našich životních cílů (zájmů) ovlivňuje především kultura, ve které vyrůstáme a společnost, jejíž pravidla se nás snaží rodiče prostřednictvím výchovy naučit. Velký podíl na tom, jaké zájmy a záliby nás osloví a které pro nás budou přitažlivé, má struktura naší osobnosti. V mnohých literárních zdrojích mají pojmy zájem a záliba jednotnou definici, která říká, že jde o „*odvozenou potřebu, která se uspokojuje prováděním té či oné činnosti*“³ Naopak Milan Nakonečný ve své publikaci *Psychologie osobnosti* tyto dva pojmy rozlišil. Pojem zájem vidí „*čistě operacionalisticky jako činnost, na niž je člověk ochoten vynakládat úsilí, peníze a čas anebo velmi úzce jako trvalejší snaha o poznávání něčeho.*“⁴ „*Naproti tomu záliby („koníčky“, „hobby“) jsou zaměřeny spíše na činnost, která je tu prostředkem uspokojování.*“⁵ Zájmů a zálib je nespočet, proto je velmi problematické je dělit do skupin, protože se na ně lze dívat z mnoha úhlů. S netradičními, spíše okrajovými teoriemi jejich dělení, které ale stojí za zmínku, přišli pánové W. Arnolda a G. Murphy. Pro W. Arnolda jsou zájmy něco jako pudy, které se ale odvozují od psychických procesů ne fyziologických jako pudy. G. Murphy vidí zájmy jako podmíněné podněty, díky kterým dosahujeme určitých cílů v podobě hodnot. Mezi klasické okruhy, do kterých se zájmy a záliby dělí, patří např. umění, hudba, historie, politologie, hospodářství, ekonomika, technika či sporty aj. Zájmy můžeme záměrným působením nejen vytvářet, ale i zeslabovat či zesilovat. Když např. od malička budeme brát dítě na hokejové zápasy, koupíme mu dres, brusle a naučíme ho bruslit, můžeme u něj vzbudit nejen zájem o sledování samotné hry, ale i zájem o hru samotnou nebo naopak je možné u dítěte vyvolat „anti-zájem“ o cokoliv, co by mělo něco společného s hokejem. Zájem nemáme vždy jen jeden a často dochází k tomu, že se naše zájmy prolínají nebo ovlivňují.

³ ŘÍČAN, P. *Psychologie osobnosti: obor v pohybu*. 6.vyd. Praha: Grada, 2010. 108 s. ISBN 978-80-247-3133-9.

⁴ NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. Praha: Academia, 1995. 126 s. ISBN 80-200-0628-1.

⁵ NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. Praha: Academia, 1995. 127 s. ISBN 80-200-0628-1.

Vedoucí pracovník by si měl být vědom toho, že jeho podřízení zaměstnanci mají své osobní cíle, díky kterým vykonávají svou profesi. Typ osobního cíle nejen motivuje k výkonu pracovní činnosti jako takové, ale zároveň ovlivňuje i přístup, s jakým k výkonu pracovní činnosti přistoupíme. Jestliže máme zaměstnance, který si potřebuje vydělat peníze na dovolenou, lze u něj očekávat, že pokud je v zaměstnání možnost přivydělat si formou přesčasů, bude dělat přesčasy. Kdežto zaměstnanec, jehož plat mu plně pokryje jeho osobní vydání, tuto možnost spíše nevyužije.

1.3 MOTIVY

Stejně tak to funguje i s motivy „(slovo, odvozené z lat. slovesa „moveo“, které znamená „hýbám“, „uvádím do pohybu)“⁶, jak svým životním dílem dokazuje M. Homola, který v něm došel k těmto závěrům: *„Motivy nevystupují samostatně, ale sdružují se do souborů. Ty se mohou vázat na konkrétní formu chování či jednání nebo mohou mít obecnější význam a uplatňovat se v širším okruhu chování nebo ve všech projevech osobnosti. Pro každého jedince je charakteristický určitý relativně stálý soubor motivů, který se obvykle označuje jako motivační systém osobnosti. Je uspořádán hierarchicky a utváří se během života.“*⁷ Proto i když si dva jedinci stanoví stejný cíl, kterého chtějí dosáhnout, cesta k jeho dosažení a prostředky, které při tom použijí, mohou být různé ne-li zcela odlišné. Mezi základní dělení patří rozlišení motivů na vnitřní motivy (ve starší literatuře uváděny jako popudy) a vnější motivy tzv. incentive (ve starší literatuře byly označovány pojmem pohnutky). V oblasti psychologie práce reprezentují vnější motivaci hmotné odměny (plat, pracovní podmínky, pracovní smlouva atd.), které často nespádají pod kompetence vedoucích pracovníků, jak blíže rozvádí Herzbergova teorie uvedená v kapitole 1.7.2.

Co však vedoucí pracovníci ovlivnit mohou, je oblast vnitřní motivace tzv. psychologické odměny (míra samostatnosti při plnění úkolu, schopnost najít problém a vyřešit ho aj.), které vedoucí pracovník tvoří a ovlivňuje svým přístupem, dovednostmi, talentem vést a správně motivovat, ale také svou osobností (svými vnitřními předpoklady) k této roli.

⁶ NAKONEČNÝ, M. *Úvod do psychologie*. Praha: Academia, 2003. 322 s. ISBN 80-200-0993-0.

⁷ HOSKOVEC, J.; HOSKOVCOVÁ, S. *Malé dějiny české a středoevropské psychologie*. 1. vyd. Praha: Portál, 2000. 85 s. ISBN 80-7178-311-0.

1.4 ÚČINNÁ MOTIVACE

Účinky motivace se dají nejlépe posoudit na základě toho, jestli byl záměr, s jakým jsme vstupovali do motivačního procesu, naplněn či ne. V oblasti pracovní motivace je vždy důležité, aby byl zadaný úkol splněn co nejrychleji a tak, aby jeho splnění podpořilo cíle společnosti. Protože pracovní proces jako takový neprobíhá vždy hladce, je právě v rukách vedoucího pracovníka, aby zajistil včasné plnění úkolů s ohledem na cíle firmy.

Vedoucí pracovník by si měl být vědom toho, že včasné plnění úkolu v duchu cílů firmy neovlivňuje jen včasné informování o době, do kdy má být úkol splněn a o způsobu, jakým má být úkol splněn, ale také na tento proces má vliv řada dalších faktorů, které souvisejí právě s motivací zaměstnance vedoucích ke splnění úkolu. Bezesporu vede zaměstnance k plnění úkolu odměna v podobě platu. *„Materiální impulsy mají nevýhodu v tom, že jejich motivační účinek má často krátké trvání. Například zvýšení platu přestane mít již po krátké době vliv na pracovní výkony zaměstnance, který si na lepší plat prostě zvykne.“*⁸

V kapitole 1.2 je uvedeno, že motivace není jen o dosažení cíle jako takového, ale především o faktorech, které k dosažení cíle vedou. *„V činnosti jako takové se však projevuje mimo dalších motivů jeden motiv společný a to motiv výkonu. Tento motiv vyjadřuje touhu po dosažení úspěchu, tedy něčeho, co by kromě subjektivního uspokojení vyvolalo i obdiv a úctu sociálního okolí, což přímo vede k evalvací ega, tedy ke zvýšení vlastní hodnoty.“*⁹ Tuto propojenost by si měl vedoucí pracovník uvědomovat a při řízení svých podřízených pracovníků z ní vycházet.

*„Motivy druhých lidí je možné (a velmi užitečné) důkladně poznat. Tato znalost se stává klíčem k ovlivňování lidí.“*¹⁰ Z výroku je jasné, že pokud vedoucí pracovník motivy svých podřízených k výkonu práce zná, může je využít ve svůj (podnikový) prospěch tak, aby úkoly řešené podřízeným pracovníkem byly nejen lépe, efektivně a včas zpracovány, ale aby současně přinesly uspokojení z odvedené práce jeho

⁸ FAERBER, Y.; STÖWE, CH. *Vedení lidí v praxi: zlepšete své manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing, 2007. 152 s. ISBN 978-80-247-2009-8.

⁹ HOSKOVEC, J.; HOSKOVCOVÁ, S. *Malé dějiny české a středoevropské psychologie*. 1. vyd. Praha: Portál, 2000. 85 s. ISBN 80-7178-311-0.

¹⁰ PLAMÍNEK, J. *Synergický management: Vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. Praha: Argo, 2000. 40 s. ISBN 80-7203-258-5.

podřízenému pracovníkovi a motivovaly jej ke splnění dalších úkolů, a zároveň u něj vytvořily pocit loajality vzhledem k firmě, ve které pracuje.

Takto orientované jednání vedoucího pracovníka k jeho podřízeným, můžeme označit za účelové a směřující k účinné motivaci, která má sloužit jako nástroj pro zvyšování pracovního výkonu. I v případě motivace pracovníků platí rčení: „Nic se nemá přehánět.“ Vedoucí pracovník by měl způsoby a formu motivace svých podřízených zaměstnanců volit s rozvahou, protože jak tvrdí Mayerová:

„Jestliže je člověk k činnosti nebo výkonu nedostatečně motivován, je výsledek neuspokojivý. Nadměrná motivace (například výrazná snaha být úspěšný, zvítězit) ústí často v destrukci činnosti, takže výsledek je rovněž neuspokojivý. Naproti tomu přiměřená motivace směřuje k žádoucí (optimální) úrovni výkonu.“¹¹

1.5 TEORIE PRACOVNÍ MOTIVACE

„Řízení pracovního výkonu je systematický proces směřující k zlepšování výkonu organizace pomocí zlepšování pracovního výkonu jednotlivců a týmů. Jde o nástroj dosahování lepších výsledků pomocí pochopení a řízení pracovního výkonu na základě dohodnutého rámce plánovaných cílů, standardů a požadavků na schopnosti chování. Celé řízení pracovního výkonu je záležitostí liniových manažerů a liniovní manažeři je také řídí a jsou jeho hnací silou“¹²

To, že je pracovní výkon jednotlivce velmi důležitým prvkem si uvědomovali již ve staré Číně, kde císař pocházející z dynastie Wei (221 – 265 n.l.) měl mezi svými poddanými pozici „císařského hodnotitele“. Tato role měla v rámci své profese za úkol hodnotit výkony úředníků. I slavný Jezuitský řád měl vypracovaný systém hodnocení činnosti jednotlivých členů řádu. Základy přístupů k motivaci pracovního výkonu, jak je známe nyní, se objevily těsně před první světovou válkou a pojí se s význačným jménem Fredericka Taylora.

¹¹ MAYEROVÁ, M.; BUREŠ, Z.; RŮŽIČKA, J. *Psychologické aspekty personálního managementu*. 1. vyd. Plzeň: ZČU, 1994. ISBN 8070821736.

¹² ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. 1. vyd. Praha: Fragment, 2011. 23 s. ISBN 978-80-253-1198-1.

Jeho následovníci, ale i odpůrci položili výchozí teorie motivace, ze kterých vedoucí pracovníci při své práci vycházejí doposud. M. Armstrong ve své publikaci *Řízení lidských zdrojů* dělí teorie motivace, které nejvíce ovlivnily řízení pracovního výkonu do tří skupin: teorie instrumentality, teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces.¹³

1.6 TEORIE INSTRUMENTALITY

První z nich tvoří teorie instrumentality. Tyto teorie vycházejí z poznatků, které při svém bádání shromáždil F. Taylor a B. F. Skinner. Pokud je určité „žádoucí“ chování jedince podporováno odměnou, jedinec se k takovému chování vrací. Takový přístup k motivování pracovníků musí být podporován kontrolou pracovní činnosti jako takové.

Bohužel tento přístup však nezohledňuje osobní potřeby jedince ani neformální vztahy na pracovišti, které jak dokázala řada později provedených výzkumů, hrají v procesu pracovní motivace velkou roli. Přesto je však tento přístup dodnes v praxi využíván a za jistých okolností přináší i uspokojivé výsledky.¹⁴

1.7 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA OBSAH (POTŘEBY)

Druhou skupinou jsou motivace zaměřené na obsah procesu motivace. Tyto teorie ve své podstatě dokazují, že chování člověka ovlivňují neuspokojené potřeby, resp. potřeba, která se v danou chvíli „tváří“ jako nejsilnější (nejvíce neuspokojená). Mezi nejznámější autory, kteří zasvětili své bádání potřebám, patří A. Maslow (autor dnes nejznámější teorie potřeb), H. Murray (psycholog, který se zasloužil o rozšíření pojmu potřeba ve světě psychologie) a můžeme mezi ně zařadit i teorii Herzbergera, který se již nezabýval potřebami obecně, ale snažil se je identifikovat z pohledu pracovního procesu.

¹³ ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. 1. vyd. Praha: Fragment, 2011. 24 s. ISBN 978-80-253-1198-1.

¹⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. 223 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

1.7.1 MASLOWOVA TEORIE POTŘEB

Václav Cejthamr o teorii tvrdí: „Maslowova teorie má stále velký vliv na manažerský přístup k motivaci a na plány organizací uspokojovat individuální potřeby. Je vhodným rámcem pro náhled na různé potřeby a očekávání lidí podle toho, na jaké úrovni v hierarchii se nacházejí.“¹⁵ Poprvé byla publikována v roce 1943.

Podle Maslowa chtějí lidé stále více a to, co chtějí, je závislé na tom, co sami mají. Lidské potřeby jsou dle něj hierarchizovány dle důležitosti do několika úrovní. Obecně je možné rozeznat osm přirozených potřeb, mezi něž patří také vědění a porozumění, ale rovněž potřeba vyniknout. Nejčastěji však tato hierarchie pracuje s pěti hlavními úrovněmi, kdy na nejnižší pozici jsou fyzické potřeby, následují potřeba jistoty, lásky, vážnosti a nejvýše je položena potřeba seberealizace.

- a) **Fyzické potřeby** - jedná se o homeostázi - automatickou snahu těla udržovat normální fungování. Například jde o ukojení hladu a žízně, potřeba kyslíku a regulace teploty, spánek, mateřské pudry, sexuální touha, aktivita, uspokojení smyslů apod.
- b) **Potřeba jistoty** - jedná se o zajištění jistoty, osvobození od bolesti a od hrozby fyzického napadení, potřeba předvídání a uspořádanosti, dále ochrana před nebezpečím a nedostatkem.
- c) **Potřeba lásky** - jedná se o city, pocit příslušnosti k někomu, společenské aktivity, přijímání a dávání lásky, přátelství.
- d) **Potřeba vážnosti** - zahrnuje úctu k sobě samému, úctu k ostatním. Součástí této úcty je touha po důvěře, moci, nezávislosti a svobodě i rovněž úspěchu. Úcta ostatních obsahuje pověst nebo prestiž, dále postavení, uznání, pozornost i ocenění.
- e) **Potřeba seberealizace** - rozvíjení a realizace plného potenciálu jedince, kdy se nejedná o tvůrčí úkoly, formy se mění dle jedince.¹⁶

¹⁵ CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005. 146 s. ISBN 80-247-1300-4.

¹⁶ CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005. 339 s. ISBN 80-247-1300-4, s. 339.

Potřeby resp. motivace vedená potřebami podle A. Maslowa funguje tak, že dokud nejsou uspokojeny nižší potřeby, nemohou nastoupit (být uspokojeny) potřeby vyšší. Avšak není to tak, že jakmile jsou jednou uspokojeny nižší potřeby, již nikdy nedojde k jejich nedostatku. Tyto potřeby se cyklicky dostávají do pozadí jen na chvíli, a pak dochází k jejich opětovnému aktivování a uspokojení. Osobnost se podle Maslowa rozvíjí s nástupem vyšších potřeb resp. jejich postupným uspokojováním.

Tento jeho závěr byl později velmi kritizován, stejně jako fakt, že jeho teorie není empiricky podložena. Ani jeden z negativních názorů na tuto teorii jí však nemůže upřít přední místo mezi teoriemi motivace potřeb.¹⁷

Maslowova teorie je v dnešní době některými odborníky považována za překonanou. Neznamena to ale, že nemá vedoucím pracovníkům co nabídnout. Přínosem pro ně je určitě fakt, že tato teorie je při rozpoznání potřeb zaměstnanců (jistota zaměstnání a platu, pocit sounáležitosti s firmou, prestiž plynoucí z pracovní role, aj.) schopná pomoci při výběru vhodných motivačních prostředků.

1.7.2 HERZBERGOVA TEORIE MOTIVACE A HYGIENY

Herzbergova původní studie byla založena na interview s 203 účastníky - účetními a inženýry, jež získávali stále významnější postavení v obchodním světě v oblasti Pittsburghu. Respondenti se zamýšleli nad obdobím, kdy se ve své práci cítili nejlépe a kdy naopak nejhůře. Z výsledků vyplynulo, že existují 2 typy faktorů ovlivňující pracovní motivaci: satisfaktory a dissatisfaktory (hygienické faktory).

Satisfaktory (motivátory) podle Herzberga právě ony mají na svědomí motivaci jedince k vyššímu výkonu a úsilí. Ve srovnání s rozdělením potřeb podle A. Maslowa odpovídají spíše potřebám vyšší úrovně. Tyto faktory jsou úzce spjaty s přímo vykonávanou prací a s jejím následným oceněním. Pokud vedoucí pracovník zajistí kvalitní motivátory, pak pracovní činnost zaměstnance má schopnost vyvolávat uspokojení z práce a zároveň jej motivovat k vyšším výkonům.

¹⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. 224 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

Naopak nízká motivace k práci souvisí s nespokojeností zaměstnanců a tím i s nedostatečným využitím motivátorů.

Oproti tomu dissatisfactory (hygienické faktory) lze přirovnat k potřebám nižší úrovně. Hygienické faktory se pojí s pracovním prostředím jako takovým a slouží k prevenci pocitu nespokojenosti.¹⁸ Znamená to, že se tyto faktory týkají podmínek práce, které ovlivňují především nespokojenost zaměstnance. Tyto faktory jsou sice schopny zabránit nespokojenosti, ale spokojenost vytvořit nedokážou. Na motivaci zaměstnance nemají výraznější pozitivní vliv.

Hezbergova teorie jako taková je velmi kritizována, zejména pro zvolenou metodu, kterou byly závěry teorie dokázány, aniž by zohlednily vztah mezi spokojeností a výkonem. I přesto je však tato teorie velmi oblíbená a stále užívaná. Možná i proto, že její základy se dobře doplňují s teorií potřeb psychologa A. Maslowa.¹⁹

1.8 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA PROCES

Do této kategorie spadají teorie motivace zabývající se psychologickými procesy, které ovlivňují motivaci jako takovou. Nejvýznamnější teorie popisující tuto tematiku se pojí s pojmy jako je očekávání, cíl či vnímání spravedlnosti. Proč právě s těmito pojmy bude rozvedeno níže.

1.8.1 TEORIE OČEKÁVÁNÍ

Každý si alespoň jednou za život položí otázku: „Co se mnou bude dál?“ Z obavy, jaká bude naše budoucnost, se snažíme stanovit si dlouhodobé cíle, které pro nás budou dostatečně zajímavé a hlavně dosažitelné. V. Vroom nad touto otázkou ve svém životě zřejmě přemýšlel mnohokrát, neboť jeho teorie očekávání vysvětluje, co hraje roli při výběru takového cíle.

¹⁸ CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005. 147 s. ISBN 80-247-1300-4.

¹⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. 228 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

Abychom byli dostatečně motivováni po celou dobu, kdy o cíl usilujeme, musí být cíl velmi přitažlivý – roli zde tedy hraje valence. Dále si musíme být vědomi toho, jak cíle dosáhnout (jaká k němu vede cesta, co pro to musíme udělat atd.) – v tomto kontextu hovoříme o vlivu instrumentality. Bez čeho se ovšem tato teorie neobejde je očekávání (expectance), že cíle budeme schopni dosáhnout.

Porter a Lawler rozvedly Vroomovu teorii očekávání. Nezaměřili se jen na vliv motivační síly, ale snažili se zapojit i vliv výkonnosti. Při svém bádání došli k závěru, že vynaložené úsilí v podobě motivační síly nevede přímo k výkonu. Podle nich motivace, uspokojení a výkon stojí samostatně a ovlivňují je „proměnné“ v podobě individuálních schopností, vlastností, sebedůvěrou, získanými zkušenostmi pracovníka a obtížností úkolu nebo proměnné reprezentované atraktivitou výstupu, odměnou za odvedenou práci a důvěrou v ty, kdo výstupy kontrolují.²⁰

Pro vedoucího pracovníka je z této teorie velkým přínosem zjištění, že všichni nejsme motivováni pouze odměnami, ale že některé z nás k podání lepšího pracovního výkonu motivuje „obyčejná“ touha ověřit si své schopnosti, znalosti, dovednosti a nabyté zkušenosti či pouhé vědomí, že někdo mou práci bude kontrolovat. Vedoucí pracovník jim tuto potřebu může realizovat pomocí včasného a hlavně objektivního podání zpětné vazby.

1.8.2 TEORIE CÍLE

Teorie dokazuje, že i v pracovním procesu je důležité správně stanovovat cíle, protože jak dokázala dvojice psychologů E. A. Latham a G. P. Lock takto stanovený cíl ovlivňuje chování a jednání zaměstnance, ale také se odráží v jeho podaném výkonu. Pokud má mít cíl pozitivní vliv na pracovní výkon zaměstnance, měl by podle této teorie splňovat následující doporučení při stanovování pracovních cílů: musí být správně formulován, musí být přiměřeně náročný, aby jej mohl jedinec splnit, ale zároveň pro něj byl výzvou.

²⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. 150 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

Cíl by měl být zadán tak, aby měl pracovník při jeho plnění jistou míru autonomie (mohl vyvinout iniciativu). Po jeho splnění by měla být pracovníkovi včas a objektivně podána zpětná vazba vedoucím pracovníkem.²¹

Vedoucí pracovníci musejí formulovat cíle pro zaměstnance takovým způsobem, aby působily motivačně nebo udržovaly a posilovaly hladinu motivace. Toho je možné dosáhnout při společném dialogu vedoucího s podřízeným. V rámci stanovení cílů je možné vycházet z konstrukce cílů metodou Top-Down (shora dolů), kdy se jedná o řídicí úlohu, jenž předpokládá vynaložení určitého času na řádné promyšlení i vypořádání se zejména s formulací cílů v okruhu vlastního vlivu. Tyto cíle se odvozují od cílů celopodnikových. Podřízení jsou posuzováni z hlediska relevantního organizačního útvaru, kam patří, proto by soustava cílů měla postupovat směrem shora dolů ve smyslu organizační hierarchie podniku. Tímto je možné spolupracovníkům lépe vysvětlit, proč a jakým způsobem přispívají plněním jednotlivých cílů k úspěchu určité oblasti či celého podniku.²²

1.8.3 TEORIE EKIVITY (SPRAVEDLNOSTI)

Jedná se o teorie od J. S. Adamse, přičemž jde o teorii studující průběh motivačního procesu. Teorie je dobře známá a někdy se ji přezdívá teorie nespravedlivé odměny nebo teorie žárlivosti. Teorie spravedlnosti je založena na principu sociálního srovnávání pracovníků v rámci skupin a její podstatu je možné vyjádřit pomocí vzorce:

$$O_v : I_v = O_d : I_d$$

O_v představuje vlastní výstup (output), I_v představuje vlastní vstup (input), O_d symbolizuje výstup druhé osoby a I_d pak vstup druhé osoby. Za vstupy je možné dle Bělohávkova (1996) považovat následující: vzdělání, délku praxe, zkušenosti a dovednosti, osobní image nebo vztah k firmě. Mezi výstupy pak patří mzda nebo plat či jiné finanční odměny, statusové symboly, kvalita pracovního prostředí, možnosti dalšího osobního rozvoje, možnosti účasti.

²¹ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. 68 s. ISBN 80-247-0405-6.

²² NIERMEYER, R., SEYFFERT, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 112 s. ISBN 80-247-1223-7.

Podstatou této teorie je, že se jednotlivý pracovník srovnává s ostatními pracovníky. Posuzuje vlastní čas, síly a námahu potřebné pro dosažení cíle se ziskem, jenž plyne z tohoto úsilí a srovnává je s úsilím i zisky ostatních. Výsledkem je subjektivní dojem spravedlnosti či nespravedlnosti.²³

Pokud vedoucí pracovník při řízení svých podřízených zaměstnanců správně použije závěry uvedené ve výše zmíněných teoriích při motivaci podřízených pracovníků, mělo by dojít ke zvýšení pracovního výkonu, což lze pokládat za znak účinné motivace.

1.9 OSOBNOST A MOTIVACE

Motivace je založená na uspokojování potřeb a také na osobnostních rysech jedince. Osobnost formují biologické faktory, jako je genetický základ, faktory sociální, mezi které patří působení rodiny, známých, spolupracovníků a faktory kulturní. Ty vycházejí z kultury národa, zvyků, norem, hodnot, tradic a dalších. Motivace organizuje a integruje celkovou psychickou a fyzickou aktivitu jedince směrem k danému cíli.²⁴

„Motivace jedince souvisí s motivy a potřebami, jako je např. vysoká potřeba výkonu, samostatnost, schopnost překonání obtíží, vysoká potřeba afiliace (přátelství, sociálních vztahů), potřeba moci (řídít, vést, odpovídat za něco).“²⁵

Osobnost má vliv nejen na náš osobní projev vzhledem k našemu okolí, ale i na to, jak se stavíme v práci k plnění úkolů. Vedoucí pracovníci mají k dispozici řadu teorií, které popisují vztah osobnosti k určité pracovní pozici. Tyto teorie, pokud je vedoucí pracovníci znají a umějí je využít, usnadňují obsazování volných pozic v týmu bez následného nepříjemného zjištění, že pracovník, který má v dané problematice nejlepší teoretický přehled, nezvládá svěřenou vedoucí pozici.

²³ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

²⁴ DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.

²⁵ DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 265 s. ISBN 978-80-7400-003-4.

Jedním ze světově uznávaných autorů, který se tomuto tématu věnuje, ve svém díle vysvětluje a zároveň obohacuje popis způsobu vhodné motivace, která má vliv na zlepšení pracovního výkonu, je i český psycholog Jiří Plamínek. Ve své knize *Tajemství motivace – jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*, popisuje nejen jednotlivé znaky tzv. motivačních typů lidí, včetně vhodného způsobu motivace takové osobnosti, ale na pyramidě vitality (Obr. 1) popisuje, proč lze pracovníky rozřadit právě do těchto vybraných motivačních typů. Uvádí, že strategickým zájmem společností je budovat svou vitalitu v posloupnosti od užitečnosti přes efektivitu a stabilitu až k dynamice.

1.9.1 PYRAMIDA VITALITY

Teorie vitality analyzuje problémy, vznikající v systémech typu firem, přičemž lokalizuje jejich příčiny v podobných posloupnostech.

Obr. 1: Pyramida vitality



Zdroj: PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. vyd. Praha: Grada, 2010. 29 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

Různí lidé rozdílně přispívají k budování jednotlivých vitálních znaků, které jsou uvedeny v pyramidě. Pyramida vitality v sobě skrývá dvě dichotomické škály. Na jedné straně užitečnost a efektivitu a na druhé straně stabilitu a dynamiku. Uvedené

škály tak vymezují podněty, na které lidé reagují a zároveň popisují tzv. motivační založení.

Obr. 2: Škála Ef-Us



Zdroj: PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. vyd. Praha: Grada, 2010. 30 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

První škála vyjadřuje vztah k podnětům, které souvisejí s povahou vykonávaných činností. Na jedné straně jsou to lidé, kteří se zajímají o cestu vedoucí k cíli, způsob, jakým daného cíle dosáhnou a na druhé straně stojí lidé, pro které je důležitý výsledek cesta jako takový. Druhá škála vyznačuje vztah k podnětům ovlivňující vykonávané činnosti. Rozděluje osobnosti na milující nejistotu, výzvy a nebezpečí a na ty, pro které je nejdůležitější jistota, stabilita a vybudované zázemí.

Zkřížením obou škál vzniká diagram se čtyřmi kvadranty, obývanými odlišnými typy lidí. Při středu sídlí universální osobnosti, které rozumí celé škále podnětů a jsou rovněž všemi podněty přiměřeně oslovovány. Jejich nevyhraněnost i universální pochopení pro druhé jim propůjčuje vlastnosti. Za vhodných okolností z nich mohou udělat charismatické lídry. Čím je konkrétní člověk dále od středu diagramu, tím více je jeho osobnost vyhraněna z hlediska podnětů, které jej vzrušují.²⁶

1.9.2 ČTYŘI MOTIVAČNÍ TYPY LIDÍ

Osobnosti můžeme na základě vitálních znaků rozdělit do čtyř skupin: usměrňovatelé, objevovatelé, slad'ovatelé a zpřesňovatelé. Každou z uvedených skupin ovlivňují dva znaky vitality. Lze je posuzovat na škálách dynamika – stabilita

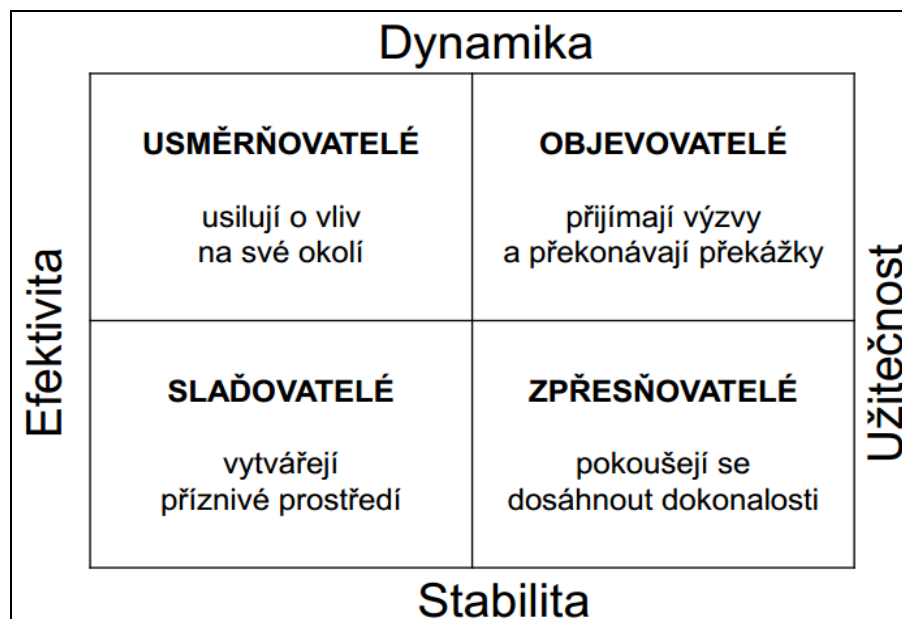
²⁶ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. vyd. Praha: Grada, 2010. 128 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

a užitečnost – efektivita. První škála souvisí s výběrem mezi rizikem a jistotou, druhá více s volbou mezi účelem a prostředky. Tedy tím, zda upřednostňujeme cíle (věci, výsledky úkoly) nebo cesty (procesy, metody, ale také lidi a vztahy) (Obr. 2).²⁷

Objevovatelé mají tendenci riskovat, dosahovat výsledků. Rádi zdolávají překážky, milují výzvy, jsou zaměřeni na výsledek, na racionální stránku věcí. Pracovat v týmu, kde je daný postup je zaručeně znechutí. Nemají rádi kontrolu.

Usměrňovatelé jsou ochotni riskovat, potřebují spolupracovat, uplatňovat svůj vliv rádi ovlivňují společenské procesy a vztahy mezi lidmi. Milují chválu své osobnosti.

Obr. 3: Čtyři motivační typy lidí



Zdroj: PLAMÍNEK, J. *Konflikty a vyjednávání. Umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 93 s. ISBN 978-80-247-4485-8.

Slad'ovatelé potřebují spolehlivé zázemí a sounáležitost jsou zaměřeni na vztahy je pro ně důležitá sociální pohoda. Jsou komunikativní, vstřícní a otevření.

Pro zpřesňovatelé je jistota a výsledky jsou pro ně důležitější než vztahy, mají rádi kvalitní organizaci práci. Jsou přísní jak na sebe tak na své okolí, emoce dávají lidem, které znají hodně dobře, respektují authority.

²⁷ PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada, 2008. 84 s. ISBN 978-80-247-2448-5.

Všechny motivační typy jsou stejně hodnotné, navzájem se potřebují a každý z nich má svou nepostradatelnou úlohu v pracovním procesu. Jednotlivé motivační typy mají své charakteristické chování. V tabulce jsou uvedeny typické reakce na některé testovací situace, které jsou pro jednotlivé skupiny příznačné a pro ostatní mohou být vodítkem k jejich rozpoznání, zároveň mohou vést k volbě způsobu, jak s takovým motivačním typem jednat, aby to v pracovním procesu přineslo pozitivní výsledky.

Obr. 4: Typické reakce motivačních typů

| | OBJEVOVATEL | USMĚŘOVATEL | SLAĎOVATEL | ZPŘESŇOVATEL |
|-----------------------------|--|--|---|--|
| Typická potřeba | Vnitřní sebeprosazení: překonání výzev | Vnější sebeprosazení: ovlivňování lidí | Vnější zakotvení: příznivé prostředí | Vnitřní zakotvení: vlastní dokonalost |
| Reakce na pochvalu | Já vím. Samozřejmě, že to vyšlo. | Nebylo to lehké. Ukážu ti, jak jsem to udělal. | Pochval i ostatní. Jsi taky dobrý. | Děkuji. Udělal jsem, co jsem mohl. |
| Reakce na kritiku | Já vím. S tím už nic nenaděláš. | (Bagatelizace) Takhle otázka nestojí. Kdo vlastně jsi, že mi | (Přijímá) Chápu tě. Asi jsem tě zklamal. | Spravedlivá: (lítost) Nespravedlivá: (diplomaticky) Když myslíš. |
| Jednání pod zátěží | Oživení Vyšší výkon | Často převádí na jiné | Příliš nereaguje | Velký stres až zhroucení |
| Motivující formulace | Těžký úkol. Ještě nikdo to nedokázal. Udělej to jak chceš. | Závisíme na tobě. Jsi výborný organizátor. Nechci ti do toho mluvit. | Budeš součástí týmu. Pomůžeš, kdyby se nepohodli. | Napsal jsem ti instrukce. Poradím, kdyby to nebylo jasné. |

Zdroj: PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 84 s. ISBN 978-80-247-2448-5.

1.9.3 VLIV VEDOUcíHO PRACOVNíKA NA OSOBNOST ZAMĚSTNANCE

Osobnost jako takovou z pozice vedoucího pracovníka změnit nemůžeme, ale pokud má vedoucí pracovník přehled o dostupných teoriích popisujících charakteristiky pracovních rolí a jednotlivých motivačních typů osobnosti, měl by být schopný odhadnout, jak na tom jeho pracovníci z tohoto pohledu jsou a podle toho je řídit (motivovat) tak, aby došlo k využití jejich schopností v co největší míře s ohledem na jejich odvedené pracovní výkony a jejich osobnostní potenciál.

1.10 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ – NÁSTROJ MOTIVACE

Velmi důležitou součástí motivace je systém odměňování. Každá firma si je dobře vědoma toho, že pod vidinou dosažitelné odměny zaměstnanci plní své pracovní úkoly včas, a zároveň jsou motivováni k tomu podávat lepší pracovní výkony.

„Systém odměňování pracovníků se skládá ze vzájemně propojených politik, procesů a praktických postupů organizace při odměňování jejich pracovníků podle jejich přínosu, dovedností a schopností a jejich tržní hodnoty. Je utvářen v rámci filosofie, strategie a politiky odměňování organizace a zahrnuje uspořádání procesů, praxe, struktur a postupů, které zabezpečují a udržují vhodné typy a úrovně mezd a platů, zaměstnaneckých výhod a jiných forem odměny.“²⁸

Účelem odměňování zaměstnanců je spravedlivě ocenit skutečný výkon zaměstnanců a efektivně stimulovat zaměstnance k vykonání zadané práce a dosahování potřebného výkonu.

Zaměstnavatel oceňuje skutečný výkon zaměstnance a tím jej stimuluje k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu a to pomocí:

- peněžních forem odměňování - zahrnuje mzdu, plat, odměnu z dohody,
- nepeněžní formy odměňování - zahrnuje formální a neformální pochvaly, odborný rozvoj, funkční postup, motivující pracovní úkoly, flexibilní pracovní režim, lepší pracovní prostředí, větší bezpečnost a ochranu zdraví při práci, partnerský styl řízení a vedení, přátelské pracovní vztahy nebo užitečné zaměstnanecké výhody a další.

Nepeněžní odměny, závislé na odvedeném pracovním výkonu má firma definovány v tzv. benefičním systému. Nabídka tohoto systému je všem zaměstnancům dostupná a je v ní jasně formulováno, za jakých podmínek má zaměstnanec na nabízené výhody nárok. Nejčastěji firmy využívají tyto benefity: firemní automobil, provize - jedná se o platbu, která se často dává k platu a váže se na pracovní výsledky, finanční pomoc - např. půjčky, penze - u mladých lidí bývají

²⁸ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. 553 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

nedoceny, úhrada výdajů, podíl na zisku, bonusy, podílová schémata, dovolená, pohyblivá pracovní doba.

Josef Koubek v knize M. Armstronga *Odměňování pracovníků – Jak z odměňování učinit zdroj úspěšnosti podniku* zastává názor: *„Odměňování není jen o penězích a peníze jako nástroj motivování pracovníků mívají jen dočasný efekt. V moderním řízení odměňování a motivování pracovníků se klade silný důraz právě na nepeněžní formy odměn.“*²⁹

1.11 MOTIVACE V RUKÁCH VEDOUCÍHO PRACOVNÍKA

Frederic Taylor byl první člověk, který se při své práci zaměřil na zlepšení řízení práce, její plánování a efektivnost. Při svých výzkumech došel k závěru, že největší podíl na zvýšení výkonnosti má osobní zájem zaměstnanců na plnění zadaného úkolu. Naproti tomu H. L. Gantt, viděl největší podíl na zvýšení efektivnosti a odvedeného pracovního výkonu zaměstnanců na straně vedoucích pracovníků.

Zastával názor, že vedoucímu pracovníkovi by mělo být poskytnuto vzdělání zaměřené na rozvoj jeho kompetencí, které by posléze využíval v pracovním procesu tak, aby se nejen zvýšil pracovní výkon zaměstnance, ale i firmy jako takové.³⁰

Na základě výsledků výzkumů, které provedli oba výše zmínění odborníci, můžeme soudit, že odvedený výkon neovlivňuje pouze slíbený plat za odvedenou práci, ale podílí se na něm i míra přijetí firemních cílů za vlastní.

D. Pauknerová ve své knize *Psychologie pro ekonomy a manažery* zastává názor, že výše uvedené dokáže jen ten manažer, *„který zná názory a potřeby svých spolupracovníků, který je dokáže vhodně ovlivňovat a který dokáže propojovat jejich zájmy a cíle s podnikovými. Pokud formální vedoucí neplní dobře svou řídicí roli (ale i za jiných okolností), může se ve skupině objevit neformální vedoucí – vůdce, mluvčí.“*³¹

²⁹ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků - Jak z odměňování učinit zdroj úspěšnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2009. 13 s. ISBN 8024728907.

³⁰ VOJTOVIČ, S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2011. 26 s. ISBN 8024739488.

³¹ PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 210 s. ISBN 8024717069.

Vedoucí pracovník by měl své jednání a chování v motivačním procesu směřovat tak, aby byly naplněny cíle uvedené níže:

- „Podporovat spolupracovníky v dalším rozvíjení jejich kompetencí.
- Nacházet společně s nimi cíle, jejichž dosahování je pro obě strany atraktivní.
- Dávat svým spolupracovníkům příležitost, respektive možnost, aby si vyzkoušeli, že se jim patřičně vynaložená energie vyplatí.
- Pečovat o optimální pracovní podmínky.“³²

Zejména by se měl vyvarovat nesprávnému použití faktorů motivace, protože takové jednání by mohlo mít vliv na demotivaci zaměstnance. Ta by mohla, konáním takového jednotlivce, oddálit splnění cílů organizace.

Tabulka č. 1: *Rozpory mezi cíli organizace a skutečnou motivací zaměstnanců*

| Cíle | Způsob odměňování |
|---|--|
| Týmová práce a spolupráce | Vyhlašování a odměňování nejlepšího zaměstnance/člena týmu |
| Inovační uvažování a ochota podstupovat riziko | Důraz na ověřené metody, penalizace za chyby |
| Rozvoj sociálních schopností zaměstnanců | Odměňování za technická zlepšení |
| Participace zaměstnanců, přebírání širších odpovědností | Důraz na časté kontroly a reporty |
| Řízení na základě dlouhodobějších cílů | Čtvrtletní odměny |
| Vysoká kvalita | Hodnocení na základě včasného dodání, bez ohledu na chyby |
| Informační otevřenost | Penalizace za špatné zprávy |

Zdroj: URBAN, J. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 208 s. ISBN 978-80-247-2465-2.

Vedoucímu pracovníkovi, aby dobře odváděl svou práci, nestačí znát cíle, poučky, pravidla či doporučení. Největší vliv na jeho úspěch má jeho osobnost, dovednosti, schopnosti a vlastnosti.

³² NIERMEYER, R., SEYFFERT, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 63 s. ISBN 80-247-1223-7.

Vyniká např.: „vyšší úrovní rozumových schopností, vyšší mírou flexibility (pružnosti a přizpůsobivosti), zaměřením na syntetickou a koncepční práci, bystřejší orientací v situaci, širšími a hlubšími znalostmi, odpovědnějším plněním pracovních povinností, lepšími předpoklady pro organizační práci, aktivnější účastí na společenském dění, vysokou aspirační úrovní, vyšší mírou inovativnosti a tvořivosti, častějšími vstupy do sociálních interakcí, předáváním a vyžadováním většího množství informací, větší dominantností, celkově vyšší odolností vůči neuropsychické zátěži, určitým nadhledem a smyslem pro humor.“³³ Právě díky těmto vlastnostem má schopnost zvládat množství úkolů, které souvisejí s jeho pozicí, a velmi dobře si uvědomuje význam své pozice v motivačním procesu svých podřízených zaměstnanců.

Velmi přesně to vyjádřili autoři světově proslulé učebnice managementu H. Koontze a H. Weihrich: „Vůdčovství je definováno jako vliv, tj. jako umění nebo proces takového ovlivňování lidí, aby se snažili ochotně a nadšeně dosahovat skupinových cílů.“³⁴

Hlavní styly vedení vychází z toho, že různé styly se opírají o různé přístupy a vlastnosti řídicích pracovníků. Nejčastěji jde o následující zaměření: styly opírající se o pravomoc, vliv a chování vůdců, styly opírající se o vybrané osobnostní rysy vedoucích pracovníků a styly vycházející ze situačních podmínek a jimi předurčeného chování vůdců.

Pokud vedoucí pracovník výše uvedené splňuje, je v očích svých podřízených vůdčí osobnosti, která má v dané oblasti velký přehled. Je to osoba, kterou se její podřízení nebojí požádat o pracovní radu či si s ní promluvit o osobních problémech. Vedení takového pracovníka je s ním spokojeno, protože zná danou problematiku, umí rychle a sám řešit problémy a vždy je správně informován o chodu svých týmů.

Styl vedení a schopnosti významně ovlivňují efektivitu práce podřízených.

³³ MAYEROVÁ, M.; BUREŠ, Z.; RŮŽIČKA, J. *Psychologické aspekty personálního managementu*. 1. vyd. Plzeň: ZČU, 1994. 170 s. ISBN 8070821736.

³⁴ KOONTZ, H.; WEIHRICH, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.

1.12 NEJČASTĚJŠÍ CHYBY V MOTIVACI PRACOVNÍKŮ

Spokojení zaměstnanci jsou základní podmínkou pro dosahování stanovených cílů podniku a zvyšování produktivity práce. Při motivaci zaměstnanců je dobré uvědomit si, že špatně směřovaná motivace či nedostatečná může mít negativní vliv na podávaný výkon zaměstnance. *„Jestliže je člověk k činnosti nebo výkonu nedostatečně motivován, je výsledek neuspokojivý. Nadměrná motivace (například výrazná snaha být úspěšný, zvítězit) ústí často v destrukci činnosti, takže výsledek je rovněž neuspokojivý. Naproti tomu přiměřená motivace směřuje k žádoucí (optimální) úrovni výkonu.“*³⁵

Mezi nejčastější chyby v motivaci zaměstnanců můžeme zařadit nedostatečné povzbuzování motivace, podceňování nefinanční motivace, nedodržování „psychologické“ smlouvy, jednání demotivující zaměstnance, nedostatek pochvaly a ocenění, nespravedlivé hodnocení, motivace k jednání, které není v zájmu organizace a tendence nekriticky přijímat nevhodné motivační nástroje.

Nevyváženost odměn se nepochybně odrazí v chování a prožívání zaměstnanců na pracovišti. Často mezi ně patří nespokojenost, kolísání výsledků, odchody z organizace, ztráta autority vedoucího, nedůvěra a podezírání. Tato otázka také souvisí se strukturou hodnot každého zaměstnance.

*„Podcenění významu a potřeby motivace zaměstnanců či nepochopení jejich nástrojů vede k přímé ztrátě produktivity. Stejný dopad má manažerské jednání, které zaměstnance demotivuje. Ještě větší ztráty může vyvolávat nesprávné zaměření motivace vedoucí zaměstnance k jednání, které není v zájmu organizace.“*³⁶

³⁵ MAYEROVÁ, M.; BUREŠ, Z.; RŮŽIČKA, J. *Psychologické aspekty personálního managementu*. 1. vyd. Plzeň: ZČU, 1994. 170 s. ISBN 8070821736.

³⁶ URBAN, J. *10 nejdrazších manažerských chyb*. Praha: Grada Publishing, 2010. 95 s. ISBN 8024731762.

2 EXPERIMENTÁLNÍ ČÁST – METODOLOGICKÁ HLEDISKA VÝZKUMNÉHO ŘÍZENÍ

2.1 CÍL VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

Z teoretických východisek je patrné, že každého motivuje ne jeden, ale více motivů zároveň. To, co je motivem pro jednoho, nemusí být motivem pro druhého. Každý máme v životě různé cíle a snažíme se jich dosáhnout na základě svých dovedností, schopností a znalostí. To, jestli vytyčeného cíle dosáhneme a jak, určuje nejen naše osobnost, ale i prostředí, ve kterém se nacházíme, okolnosti, za kterých máme možnost cíle dosáhnout. V pracovním prostředí jsme navíc, pokud jde o motivaci zlepšit svůj pracovní výkon, podporováni i řadou benefitů, ale i vedoucími pracovníky, kteří nás svým působením mohou na naší cestě obohatit o další zkušenosti nebo také nikoliv.

Výzkumné šetření mělo za úkol ověřit následující hypotézy:

1. Hypotéza

Zaměstnanci ve školství mohou využívat stejné motivační faktory jako zaměstnanci v soukromé firmě.

2. Hypotéza

Pracovní výkon je ovlivňován vztahem zaměstnance s vedoucím v soukromé firmě více než u zaměstnanců ve školství.

3. Hypotéza

Finanční odměna je pro zaměstnance ve školství stejně důležitá jako pro zaměstnance v soukromé firmě.

Cílem tohoto šetření bylo podat přehled o využívaných motivačních faktorech a benefitech ve dvou zcela odlišných podnicích a dokázat význam ostatních nefinančních motivátorů na výkon zaměstnance. Výzkum byl cíleně orientován na motivaci a její vliv na pracovní výkon zaměstnance

2.1.1 DÍLČÍ CÍLE VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

- Zjistit, zda benefitů je stejný u sledované firmy jako u vybrané školy.
- Zjistit, zda by zaměstnanec odešel z důvodu lepší finanční nabídky.
- Zjistit, má –li vztah s vedoucím pracovníkem vliv na podaný výkon zaměstnance.
- Zjistit, zda zaměstnanec při vzniklých problémech klade důraz na podporu kolegů.
- Zjistit, zda pochvala od vedoucího je pro zaměstnance za vykonanou práci dostatečnou odměnou.
- Zjistit, je pro zaměstnance důležitý pocit, že výdělek odpovídá jeho vynaloženému úsilí.
- Porovnat, zda v obou typech sledovaných zařízení se klade z pozice vedoucích pracovníků důraz na stmelování kolektivu formou teambuildingu .
- Zjistit, zda pocit uznání a pochvaly je pro zaměstnance důležitější než finanční odměna.
- Zjistit, zda úkoly zadané vedoucím pracovníkem vnímá zaměstnanec jako atraktivní výzvu pro jeho osobu.
- Zjistit, co považuje zaměstnanec za adekvátní odměnu, pokud vedoucí pracovník po něm vyžaduje vyšší pracovní nasazení nad rámec jeho povinností, které navíc ovlivňuje a zasahuje do soukromého života zaměstnance.
- Porovnat pracovní benefity v obou typech zařízení podle důležitosti pro zaměstnance.

2.2 CHARAKTERISTIKA VÝZKUMNÉHO VZORKU RESPONDENTŮ

Aby došlo k porovnání výsledků průzkumu mezi soukromou a státní sférou, byly dotazníky rozeslány do dvou podniků nejmenované základní školy a soukromé firmy podnikající v oboru informačních technologií. Oba dva podniky mají velmi kladné odezvy na odvedenou práci a vytvořené pracovní klima ve svém okolí. Z toho důvodu byli vybráni pro ověření hypotéz. Před dotazníkovým šetřením proběhlo v obou podnicích osobní setkání s vedoucími pracovníky. S výzkumem, který měl být na jejich pracovišti proveden, souhlasili. Z každého podniku vedoucí pracovníci náhodně vybrali vzorek třiceti respondentů, kteří splňovali podmínku, že nepůsobí na vedoucí pozici.

S každým respondentem proběhlo krátké setkání před vyplněním dotazníku, kde mu byly naznačeny účely dotazníkového šetření, kterého se měl zúčastnit. Respondenti byli ujištěni o tom, že výsledky jejich odpovědí budou anonymní a budou sloužit pouze jako podklad pro výzkum, který je součástí této bakalářské práce.

2.3 METODY VÝZKUMU, JEJICH POPIS A PRŮBĚH DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Pro výzkum byla vybrána nejčastěji používaná metoda- dotazník, a to hlavně proto, že díky dotazníku je možné v poměrně krátkém čase získat, co nejvíce odpovědí na mé otázky. Dotazník obsahoval škálované otázky. Škály tzv. likertovy škály, které *„se používají na měření postojů a názorů lidí. Skládají se z výroku a stupnice, která je konstantní.“* Pomocí stupnice respondent vyjadřuje postoj k uvedenému výroku v dotazníku. V dotazníku jsou také pořadové škály, které sice učí pořadí, ale neukážou na vztah mezi určeným pořadí. Pro cíle, které se dotazník snaží ověřit, je tato škála dostačující. Respondenti měli navíc možnost volného doplnění odpovědi.

Po představení záměru dotazníkového šetření respondentů následovalo rozeslání dotazníků. Dotazník byl rozeslán prostřednictvím elektronické pošty celkem 40 respondentům ve škole a stejně tak byl rozeslán 40 zaměstnancům soukromé firmy s průvodním dopisem. Návratnost dotazníků činila 81,25 %, odpovědělo 30 respondentů školy a 35 respondentů soukromého podniku. Po obdržení dotazníků zpět proběhlo samotné zpracování došlých odpovědí a jejich následné vyhodnocení, nejdříve pro každý podnik zvlášť, a pak následovalo porovnání obou podniků. Šetření bylo provedeno v měsíci květnu a červnu 2013 a bylo zaměřeno na zaměstnance těchto dvou rozdílných subjektů, na využívání motivačních faktorů, které mohou ovlivnit pracovní výkon, ale i na působení vedoucích pracovníků na pracovní výkon zaměstnance ať už pozitivně nebo negativně. Závěry dotazníkového šetření jsou uvedeny v kapitole 2.4.

Průběh pilotážního přezkoušení dotazníku:

- oslovení vybraného vzorku respondentů – tato oslovení probíhala osobně, před zasláním dotazníků
- rozeslání dotazníku
- sběr a reflexe s dotázanými na zasláný dotazník
- vyhodnocování dotazníků, úprava dotazníku

Tabulka č. 2: *Návratnost dotazníků*

| | počet odeslaných dotazníků | počet vrácených dotazníků | % |
|-------|----------------------------|---------------------------|------|
| škola | 40 | 30 | 75 |
| firma | 40 | 35 | 87,5 |

Pro lepší orientaci mezi pojmy byl ve výsledcích používán pojem respondent, který zahrnoval jak pracovníky soukromého podniku, tak i zaměstnance školy.

2.4 VÝSLEDKY VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

2.4.1 KARTOGRAFICKÉ ÚDAJE

Kartografické údaje byly zpracovány pro souhrnnou představu struktury respondentů.

Tabulka č. 3: *Počet respondentů, kteří odevzdali dotazníky*

| počet respondentů | počet | % |
|-------------------|-------|-------|
| školy | 30 | 46,15 |
| soukromé firmy | 35 | 53,85 |
| celkem | 65 | 100 |

Tabulka č. 4: *Délka praxe v podniku*

| Délka praxe | SP | ZŠ | Celkem |
|---------------|-------------|-------------|--------------|
| méně než rok | 2 (5,71 %) | 0 (0 %) | 2 (3,08 %) |
| 1 – 3 roky | 28 (80 %) | 3 (10 %) | 31 (47,69 %) |
| 4 – 5 let | 5 (14,29 %) | 6 (20 %) | 11 (16,91 %) |
| 6 – 10 let | 0 (0 %) | 10 (33,3 %) | 10 (15,38 %) |
| 10 a více let | 0 (0 %) | 11 (36,7 %) | 11 (16,91 %) |

Pozn.: ZŠ – výsledky respondentů školy; SP – výsledky respondentů soukromé firmy

Nejvíce početná skupina respondentů dle délky praxe byla v rozsahu 1-3 roky, do které se řadilo 31 respondentů z celkového počtu 65 respondentů a 28 jich bylo pracovníky soukromé firmy. Oproti tomu z výzkumu vyplynulo, že ve škole je větší zastoupení zaměstnanců, kteří zde působí již více jak pět let. 10 dotázaných respondentů z 30 pracuje ve škole v rozmezí 6 – 10 let a 11 respondentů 10 a více let.

2.4.2 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU

V této kapitole je popsáno vyhodnocení dotazníkových otázek vzhledem k položeným hypotézám. Aby se daná hypotéza vyvrátila či potvrdila, bylo jí v dotazníku věnováno určité množství otázek. Tyto otázky budou níže nejprve vyhodnoceny samostatně. Pro každou bude stanoven závěr, který vyplývá z došlých odpovědí každé skupiny respondentů. Jejich odpovědi pak budou porovnány a následně z nich budou vyvozeny závěry, které buď hypotézu potvrdí či ji vyvrátí.

2.4.2.1 OVĚŘENÍ HYPOTÉZY Č. 1

Hypotéza: „*Zaměstnanci ve školství mohou využívat stejné motivační faktory jako zaměstnanci v soukromé firmě.*“ K vyvrácení / potvrzení hypotézy byly v dotazníku uvedeny otázky č. 1, č. 4, č. 11 a č. 12. Závěry vyplývající z vyhodnocených odpovědí na položené otázky jsou uvedeny pod každou otázkou. Z těchto shrnutí bylo odvozeno potvrzení / vyvrácení položené hypotézy, které se nachází na konci této kapitoly.

Tabulka č. 5: Výsledky k otázce: „Má podnik, ve kterém pracujete stanovený systém benefitů?“

| Benefity | ZŠ (%) | SP (%) |
|--|--------|--------|
| Finanční odměna | 83,33 | 100 |
| Notebook | 53,33 | 62,85 |
| Možnost dalšího vzdělání | 100 | 100 |
| Příspěvek na životní a penzijní připojištění | 100 | 17,14 |
| Firemní akce | 50 | 100 |
| Mobilní telefon | 40 | 42,85 |
| Příspěvek na dovolenou | 100 | 100 |
| Možnost nákupu výrobků za sníženou cenu | 66,66 | 14,28 |
| Svatební dar | 6,66 | 100 |
| Dar k narození dítěte | 6,66 | 100 |
| Stravenky, příspěvek na stravování | 100 | 100 |
| Možnost volna navíc | 100 | 100 |
| Služební automobil | 0 | 2,85 |
| „Třináctý plat“ – peněžní odměna na konci roku | 100 | 0 |
| Jiné č. 1 - Telefonní tarif i pro členy rodiny | 0 | 14,28 |
| Jiné č. 2 – 8 týdnů dovolené | 100 | 0 |

Pozn.: ZŠ – výsledky respondentů školy; SP – výsledky respondentů soukromé firmy

Z označených odpovědí překvapivě vyplývá, že jak zaměstnanci školy, tak i zaměstnanci soukromé firmy mají možnost využívat stejné benefity. Výjimku tvoří „13 plat“ (finanční odměna na konci roku) a osm týdnů dovolené pro zaměstnance školy. Zaměstnanci soukromé firmy mohou naopak využít benefity ve formě služebního automobilu a telefonního tarifu pro členy rodiny zaměstnance firmy.

Tabulka č. 6: Výsledky k otázce: „Při mých pracovních problémech kladu důraz na podporu ze strany svých spolupracovníků?“

| Odpovědi respondentů | silně nesouhlasím | nesouhlasím | nemám názor | souhlasím | silně souhlasím |
|----------------------|-------------------|-------------|-------------|-------------|-----------------|
| SP | 9 (25,7 %) | 7 (20 %) | 0 (0 %) | 12 (34,3 %) | 7 (20 %) |
| ZŠ | 3 (10 %) | 5 (16,7 %) | 0 (0 %) | 15 (50 %) | 7 (23,3 %) |

Pozn.: ZŠ – výsledky respondentů školy; SP – výsledky respondentů soukromé firmy

Tato otázka přinesla dosti podobný dojem jak na straně respondentů ze školy, kde pouze 26,67 % z nich nepovažuje při svých problémech jako důležité, aby dostaly podporu od svých kolegů. Pro zbylé respondenty (73,33 %) hraje podpora jejich kolegů důležitou roli. U respondentů soukromé sféry se o trochu víc respondentů (54,29 %) kloní ke stejnému názoru, jako respondenti školy. Avšak zde je větší poměr těch, kteří zvolili možnost - silně nesouhlasím (25,71 %). Ukazuje se, že podpora pracovníků je pro řadu zaměstnanců velmi podstatná.

Tabulka č. 7: Výsledky k otázce: „Z níže uvedených pracovních benefitů vyberte tři, které jsou pro vás nejdůležitější a přiřadte jim pořadí podle důležitosti od nejdůležitějšího (1) po nejméně důležitý (3).“

| Benefity | ZŠ % | SP % | Celkem % |
|-------------------------------|------|-------|----------|
| Finanční odměna | 56,7 | 22,85 | 38,46 |
| Platový postup | 0,0 | 42,85 | 23,08 |
| Pochvala | 0,0 | 0,00 | 0,00 |
| Povýšení | 0,0 | 28,50 | 30,76 |
| Dovolená navíc | 33,3 | 5,80 | 7,70 |
| Nic, je to přece samozřejmost | 10,0 | 0,00 | 0,00 |
| Jiné formy, uveďte jaké | 0,0 | 0,00 | 0,00 |

Pozn.: ZŠ – výsledky respondentů školy; SP – výsledky respondentů soukromé firmy

Z dotazníkového šetření vyplývá, že 38,46 % dotázaných z celkového počtu respondentů, by očekávalo za takto podaný výkon nad rámec povinností finanční odměnu a 7,7 % dovolenou navíc. To jsou jediné benefity, ve kterých se respondenti shodli. Dále je zajímavé, že 10 % respondentů z řad zaměstnanců školy považují takové pracovní nasazení za samozřejmé na rozdíl od respondentů ze soukromé sféry. Naopak respondenti ze soukromé sféry by v takové situaci očekávali povýšení (28,50 %) či dokonce platový postup (42,85 %).

Tabulka č. 8: *Výsledky k otázce: „Pokud je po Vás vyžadováno vyšší pracovní nasazení nad rámec Vašich povinností po delší dobu, které i zasahuje do Vašeho soukromého života, jakou adekvátní odměnu byste od svého zaměstnavatele za to očekávali?“*

| Benefity | ZŠ (%) | SP (%) | Celkem (%) |
|--|--------|--------|------------|
| Finanční odměna | 100 | 100 | 100 |
| Notebook | 0 | 65,71 | 35,38 |
| Možnost dalšího vzdělání | 30 | 40 | 35,38 |
| Příspěvek na životní a penzijní připojištění | 40 | 0 | 18,46 |
| Firemní akce | 0 | 22,85 | 12,30 |
| Mobilní telefon | 0 | 0 | 0 |
| Příspěvek na dovolenou | 30 | 0 | 13,84 |
| Možnost nákupu výrobků za sníženou cenu | 0 | 0 | 0 |
| Svatební dar | 0 | 34,28 | 18,46 |
| Dar k narození dítěte | 0 | 37,14 | 20 |
| Stravenky, příspěvek na stravování | 100 | 0 | 46,15 |
| Možnost volna navíc | 0 | 0 | 0 |
| Služební automobil | 0 | 0 | 0 |
| Třináctý plat | 0 | 0 | 0 |

Pozn.: ZŠ – výsledky respondentů školy; SP – výsledky respondentů soukromé firmy

Jednoznačně bez ohledu na to, kde respondent pracuje, zvítězil benefit v podobě finanční odměny. Tuto odměnu označilo 100 % respondentů u obou skupin dotázaných. Pak se důležité benefity dělily podle skupin odpovídajících respondentů. Respondenti ze školy jako další velmi silný benefit vybraly stravenky, příspěvek na stravování, pro který také jako v případě finanční odměny hlasovali všichni (100 %).

Jako další byl 40 % dotázaných respondentů ze školy vybrán příspěvek na životní a penzijní připojištění a 30 % označilo jako další benefit příspěvek na dovolenou a možnost dalšího vzdělávání. Respondenti ze soukromé firmy jako druhý nejčastěji volený benefit označili notebook (65,71 %). Vzhledem k jejich zaměření je to pochopitelné. Mezi další benefity pak byly voleny možnosti dalšího vzdělávání (40 %) a překvapivě i v hojné míře dar k narození dítěte (37,14 %) i svatební dar (34,28 %).

Vyhodnocení hypotézy č. 1: *„Zaměstnanci ve školství mohou využívat stejné motivační faktory jako zaměstnanci v soukromé firmě.“* Po vyhodnocení otázek směřující k potvrzení nebo vyvrácení hypotézy, že zaměstnanci ve školství mohou využívat stejné motivační faktory jako zaměstnanci v soukromé firmě, se tato hypotéza potvrdila.

2.4.2.2 OVĚŘENÍ HYPOTÉZY Č. 2

Hypotéza: *„Pracovní výkon je ovlivňován vztahem zaměstnance s vedoucím v soukromé firmě více než u zaměstnanců ve školství.“* K vyvrácení / potvrzení hypotézy byly v dotazníku uvedeny otázky č. 3, č. 5, č. 7 a č. 10. Závěry vyplývající z vyhodnocených odpovědí na položené otázky jsou uvedeny pod každou otázkou. Z těchto shrnutí bylo odvozeno potvrzení / vyvrácení položené hypotézy, které se nachází na konci této kapitoly.

Tabulka č. 9: Výsledky k otázce: „Vztah s vedoucím pracovníkem má vliv na můj podaný výkon?“

| Odpovědi respondentů | silně nesouhlasím | nesouhlasím | nemám názor | souhlasím | silně souhlasím |
|----------------------|-------------------|-------------|-------------|-------------|-----------------|
| SP | 15 (42,86 %) | 9 (25,71 %) | 2 (5,71 %) | 4 (11,43 %) | 5 (14,29 %) |
| ZŠ | 0 (0 %) | 0 (0 %) | 0 (0 %) | 12 (40 %) | 18 (60 %) |

Pozn.: ZŠ – výsledky respondentů školy; SP – výsledky respondentů soukromé firmy

Tato otázka přinesla překvapivé výsledky. Respondenti ze školy označením 40 % a 60 % otázek souhlasím a silně souhlasím potvrzují, že na jejich pracovní výkonu se odráží vztah, který mají se svým vedoucím pracovníkem. U respondentů soukromé firmy to tak jednoznačné není. 14,29 % respondentů sice s tvrzením silně souhlasí a 11,43 % souhlasí, ale 42,86 % respondentů silně nesouhlasí s tím, že by vztah s vedoucím zaměstnancem měl vliv na jejich pracovní výkon.

Z takto podaných odpovědí bychom se mohli domnívat, že zaměstnanci soukromé firmy spoléhají při odvádění své práce více na sebe samé (na své schopnosti) než na vliv vedoucího pracovníka. Kdežto u zaměstnanců školy je to přesně naopak. Zde je možné se domnívat, že mezi nimi a jejich vedoucími pracovníky panuje užší a významnější vztah, jehož dopady jsou pro zaměstnance tak velké, že má vliv i na jejich odvedený výkon.

Odpovědi, které z otázky vyplynuly, jsou překvapením. Hodně odborných knih popisuje působení vedoucího manažera ve výrobní firmě. Tyto teorie se na ekonomických školách vyučují již řadu let, proto bych čekala, že vliv vedoucího pracovníka bude více patrný v této sféře než ve školství, kde je výsledek nečekaný, ale o to více potěšující, že i učitelé mají manažerské schopnosti a umějí je využívat správně.

Tabulka č. 10: *Výsledky k otázce: „Pochvala od vedoucího pracovníka je pro mne dostatečnou odměnou?“*

| Odpovědi respondentů | silně nesouhlasím | nesouhlasím | nemám názor | souhlasím | silně souhlasím |
|----------------------|-------------------|-------------|-------------|-------------|-----------------|
| SP | 15 (42,86 %) | 9 (25,71 %) | 2 (5,71 %) | 4 (11,43 %) | 5 (14,29 %) |
| ZŠ | 0 (0 %) | 0 (0 %) | 0 (0 %) | 12 (40 %) | 18 (60 %) |

Pozn.: ZŠ – výsledky respondentů školy; SP – výsledky respondentů soukromé firmy

U této otázky nepanuje shoda. Respondenti soukromého podniku (91,43 %) nevidí pochvalu od svého nadřízeného jako dostatečnou odměnu, na rozdíl od 8,57 % respondentů, kteří ji jako důležitou považují. Naopak pro respondenty školy je projev uznání za dobře vykonanou práci uspokojivou odměnou. Tuto odpověď uvedlo 56,67 % respondentů.

Odpovědi na tento výrok přinášejí podobné závěry jako v případě výroku: Vztah s vedoucím pracovníkem má vliv na můj podaný výkon. Překvapivě pro zaměstnance soukromé firmy nehraje názor jejich nadřízeného skoro žádný vliv na jejich podaný výkon, kdežto u zaměstnanců školy je pozitivní status vedoucího pracovníka patrný i při významu pochvaly.

Tabulka č. 11: *Výsledky k otázce: „Vedoucí pracovník klade důraz na stmelování kolektivu formou teambuildingu?“*

| Odpovědi respondentů | silně nesouhlasím | nesouhlasím | nemám názor | souhlasím | silně souhlasím |
|----------------------|-------------------|-------------|-------------|-------------|-----------------|
| SP | 15 (42,86 %) | 9 (25,71 %) | 2 (5,71 %) | 4 (11,43 %) | 5 (14,29 %) |
| ZŠ | 0 (0 %) | 0 (0 %) | 0 (0 %) | 12 (40 %) | 18 (60 %) |

Pozn.: ZŠ – výsledky respondentů školy; SP – výsledky respondentů soukromé firmy

S tímto tvrzením nesouhlasila z velké části ani jedna skupina dotazovaných respondentů. 88,57 % u respondentů ze soukromého podniku a 76,67 % ze školy. Bylo by zajímavé zjistit, co ovlivnilo tento výběr odpovědí u obou skupin, ale to bohužel nebylo předmětem šetření.

Tabulka č. 12: *Výsledky k otázce: „Úkoly zadané vedoucím pracovníkem jsou vždy atraktivní výzvou pro moji osobu?“*

| Odpovědi respondentů | silně nesouhlasím | nesouhlasím | nemám názor | souhlasím | silně souhlasím |
|----------------------|-------------------|-------------|-------------|-------------|-----------------|
| SP | 15 (42,86 %) | 9 (25,71 %) | 2 (5,71 %) | 4 (11,43 %) | 5 (14,29 %) |
| ZŠ | 0 (0 %) | 0 (0 %) | 0 (0 %) | 12 (40 %) | 18 (60 %) |

Pozn.: ZŠ – výsledky respondentů školy; SP – výsledky respondentů soukromé firmy

Zde se odpovědi respondentů různí, ale mezi respondenty jsou v obou skupinách respondenti, kteří se domnívají, že jejich vedoucí jim takové úkoly zadává a oni je přijímají jako výzvu pro svoji osobu.

Vyhodnocení hypotézy č. 2: *„Pracovní výkon je ovlivňován vztahem zaměstnance s vedoucím v soukromé firmě více než u zaměstnanců ve školství.“* Po vyhodnocení otázek směřující k potvrzení nebo vyvrácení hypotézy, že pracovní výkon je ovlivňován vztahem zaměstnance s vedoucím v soukromé firmě více než u zaměstnanců ve školství, se tato hypotéza nepotvrdila. Velkým překvapením je že, (91,43 %) respondentů soukromého podniku nevidí pochvalu od svého nadřízeného jako dostatečnou odměnu. Naopak pro (56,67 %) respondentů školy je projev uznání za dobře vykonanou práci uspokojivou odměnou.

Stejně tak byl zářezující fakt, že respondenti ze soukromé firmy odpovídali tak, že na jejich odvedeném výkonu se nijak neprojevuje vztah, jaký mají se svým vedoucím pracovníkem. Oproti tomu respondenti školy si roli svého vedoucího pracovníka uvědomují více a dokonce (60 %) z nich naprosto souhlasila a zbylých (40 %) souhlasila, že se v jejich odvedeném výkonu odráží vztah s jejich vedoucím pracovníkem.

2.4.2.3 OVĚŘENÍ HYPOTÉZY Č. 3

Hypotéza: „*Finanční odměna je pro zaměstnance ve školství stejně důležitá jako pro zaměstnance v soukromé firmě.*“ K vyvrácení / potvrzení hypotézy byly v dotazníku uvedeny otázky č. 2, č. 6, č. 8 a č. 9. Závěry vyplývající z vyhodnocených odpovědí na položené otázky jsou uvedeny pod každou otázkou. Z těchto shrnutí bylo odvozeno potvrzení / vyvrácení položené hypotézy, které se nachází na konci této kapitoly.

Tabulka č. 13: *Výsledky k otázce: „Z firmy/ školy bych odešel/odešla z důvodu lepší finanční nabídky?“*

| Odpovědi respondentů | silně nesouhlasím | nesouhlasím | nemám názor | souhlasím | silně souhlasím |
|----------------------|-------------------|-------------|-------------|-------------|-----------------|
| SP | 15 (42,86 %) | 9 (25,71 %) | 2 (5,71 %) | 4 (11,43 %) | 5 (14,29 %) |
| ZŠ | 0 (0 %) | 0 (0 %) | 0 (0 %) | 12 (40 %) | 18 (60 %) |

Pozn.: ZŠ – výsledky respondentů školy; SP – výsledky respondentů soukromé firmy

V soukromé firmě by většina respondentů neměla problém ze zaměstnání odejít kvůli lepší finanční nabídce. U respondentů školy došlo k zajímavému zjištění, že větší polovina dotazovaných by kvůli této nabídce odešla (53,33 %) a pro zbytek respondentů (46,67 %), který není tak odlišný co do procent, by na rozhodnutí k odchodu ze školy neměla vliv. Dalo by se předpokládat, že respondenty pracující ve škole při rozhodování o lepší finanční nabídce budou ovlivňovat i jiné faktory.

Tabulka č. 14: *Výsledky k otázce: „Je pro mne důležité mít pocit, že můj výdělek odpovídá úsilí za vykonanou práci?“*

| Odpovědi respondentů | silně nesouhlasím | nesouhlasím | nemám názor | souhlasím | silně souhlasím |
|----------------------|-------------------|-------------|-------------|-------------|-----------------|
| SP | 15 (42,86 %) | 9 (25,71 %) | 2 (5,71 %) | 4 (11,43 %) | 5 (14,29 %) |
| ZŠ | 0 (0 %) | 0 (0 %) | 0 (0 %) | 12 (40 %) | 18 (60 %) |

Pozn.: ZŠ – výsledky respondentů školy; SP – výsledky respondentů soukromé firmy

U této otázky většina dotázaných považuje tvrzení za důležité. Ale i zde je rozdíl v tom, do jaké míry s tvrzením respondenti souhlasí. Respondenti soukromého podniku s tvrzením souhlasí 51,43 % silnými hlasy a 14,28 % souhlasím. U respondentů

školy je to opačně, tam je větší zastoupení pouhého souhlasím, než silně souhlasím. Stejný protiklad je i v případě negativní odpovědi. Silně nesouhlasím se objevuje více u respondentů soukromého podniku, kdežto u respondentů školy jsou negativní odpovědi skoro vyvážené (20 % a 23,33 %).

Tabulka č. 15: *Výsledky k otázce: „Pocit uznání a pochvaly je důležitější než finanční odměna?“*

| Odpovědi respondentů | silně nesouhlasím | nesouhlasím | nemám názor | souhlasím | silně souhlasím |
|----------------------|-------------------|-------------|-------------|-------------|-----------------|
| SP | 15 (42,86 %) | 9 (25,71 %) | 2 (5,71 %) | 4 (11,43 %) | 5 (14,29 %) |
| ZŠ | 0 (0 %) | 0 (0 %) | 0 (0 %) | 12 (40 %) | 18 (60 %) |

Pozn.: ZŠ – výsledky respondentů školy; SP – výsledky respondentů soukromé firmy

Ze získaných odpovědí se lze domnívat, že pocit uznání a pochvala zřejmě dotazovaným respondentům ze soukromého podniku (100 %) nevynahradí finanční odměnu. U respondentů školy se našlo 10 % a 13,33 % respondentů, které na přední místo kladou pochvalu místo finanční odměny. 76,67 % z nich však zastává stejný názor jako respondenti soukromé sféry a kladou důraz na finanční odměnu.

Tabulka č. 16: *Výsledky k otázce: „Každá bezchybně vykonaná práce nad rámec pracovních povinností je oceněna vedoucím pracovníkem finanční odměnou?“*

| Odpovědi respondentů | silně nesouhlasím | nesouhlasím | nemám názor | souhlasím | silně souhlasím |
|----------------------|-------------------|--------------|-------------|-----------|-----------------|
| SP | 23 (65,71 %) | 0 (0 %) | 0 (0 %) | 7 (20 %) | 5 (14,29 %) |
| ZŠ | 12 (40 %) | 16 (53,33 %) | 2 (6,67 %) | 0 (0 %) | 0 (0 %) |

Pozn.: ZŠ – výsledky respondentů školy; SP – výsledky respondentů soukromé firmy

S tímto tvrzením jednoznačně nesouhlasí respondenti soukromé firmy (65,71 %), ale lze se domnívat, že někteří z nich mají pocit, že se od svého šéfa finanční odměny v tomto případě dočkají. U respondentů školy jsou vesměs všichni přesvědčeni (93,33 %), že za dobře vykonanou práci od svého vedoucího pracovníka odměnu v podobě financí neuvidí.

Vyhodnocení hypotézy č. 3: *Finanční odměna je pro zaměstnance ve školství stejně důležitá jako pro zaměstnance v soukromé firmě.* Po vyhodnocení otázek směřující k potvrzení nebo vyvrácení hypotézy, že finanční odměna je pro zaměstnance ve školství stejně důležitá jako pro zaměstnance v soukromé firmě, se tato hypotéza potvrdila. I když výsledky výzkumu (alespoň podle určených %) byly těsné, hypotéza byla potvrzena. U poslední otázky „*Každá bezchybně vykonaná práce nad rámec pracovních povinností je oceněna vedoucím pracovníkem finanční odměnou?*“ výsledky ukázaly, že respondenti z řad školy nepočítají s peněžní odměnou při dobře podaném výkonu. Můžeme se domnívat, že tzv. „tabulkový platový systém“ není striktní jen k platům jako takovým, ale i k vyplácení odměn. Výsledky respondentů soukromého podniku tíhnou také k tomuto přesvědčení a to i přesto, že jejich platy nejsou nijak vázány tzv. „tabulkovým platovým systémem“.

2.4.3 Došlo k naplnění cíle výzkumného šetření?

Domnívám se, na základě výsledků, které vyplynuly z odpovědí došlých na položené otázky, že došlo k naplnění cíle výzkumného šetření. Z došlých odpovědí je jasně patrné, že v obou podnicích, jejichž respondenti odpovídali na otázky v dotazníku, je celá řada motivačních faktorů, ale i nabídka benefitů, které slouží k motivaci zaměstnanců k lepšímu výkonu. Ze srovnání obou podniků vyplývá dosti zajímavý závěr, a to, že vliv vedoucího pracovníka je více patrný ve školním prostředí než v soukromém podniku. Myslím, že bylo dokázáno, že i nefinanční

ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývala tématem Účinná motivace (nástroj pro zvyšování pracovního výkonu). Vedoucí pracovníci by měli motivovat své spolupracovníky zejména při dalším rozvíjení kompetencí, měli by nacházet společně s nimi cíle, jejichž dosahování je pro obě zúčastněné strany atraktivní. Měli by dávat svým spolupracovníkům příležitost či možnost, aby si vyzkoušeli, že se jim vynaložená energie vyplatí. Vedoucí pracovníci by také měli pečovat o optimální pracovní podmínky.

Cílem této práce bylo popsat účinnou motivaci zaměstnanců vzhledem k jejich pracovnímu výkonu. Práce se také zabývala vysvětlením pojmů souvisejících s motivací z psychologického hlediska, vysvětlením principů, na kterých jsou založeny motivační teorie, a popisovala vliv motivačního profilu jedince na jeho výkonnost. Dále se snažila poukázat na důležitost přístupu vedoucího pracovníka k zaměstnanci. Domnívám se, že stanovený cíl práce se podařilo splnit.

Práce potvrdila, že motivace zaměstnanců je velmi důležitá a hraje velký význam při jejich motivaci v rámci pracovního výkonu. Důležitý faktor spočívá v osobnosti daného pracovníka (motivační typ osobnosti). Snahou každého schopného manažera by mělo být umět správně hodnotit své podřízené a tím vzbudit jejich motivaci. Důležitá je také oprávněná pochvala, která, pokud je zasloužená, dokáže udělat mnohé i bez finanční odměny. Významné je rovněž pracovní prostředí a kolektiv. Každý pracovník pracující v příjemném a přívětivém či nápomocném kolektivu bude chodit do práce s chutí, práce ho bude bavit (přestože může být nudná) mnohem více, než kdyby chodil do práce, která je zajímavá, avšak je zde řada spolupracovníků a nadřízených, kteří mu ztrpčují život.

Při odchodu ze zaměstnání hraje často roli osobnost a přístup nadřízeného, ale v některých případech také nesnesitelné pracovní prostředí včetně spolupracovníků. Motivovat potom člověka, který chodí do práce s odporem a strachem, je nadlidský výkon i přesto, že má zde řadu benefitů. Výzkumná část tak potvrdila, že nejdůležitější pro zaměstnance jak soukromého podniku, tak i školy je finanční odměna.

Přesto každý vedoucí pracovník by měl zjistit, co daného pracovníka motivuje a pokud možno nabídnout i nefinanční odměnu, např. ve formě pochvaly či v rámci možností úpravy pracovní doby, pracovní náplně, pracovního prostředí apod. Tyto nefinanční prvky motivace bývají rovněž nejméně finančně náročné.

Manažeři, kteří umějí efektivně komunikovat a znají své podřízené, dokážou pracovat mnohem efektivněji, neboť dokážou dobře využívat právě nefinanční odměny. Osobnost vedoucího či manažera je v každé firmě klíčová. Správný manažer umí správně motivovat svůj tým a vede jej k tomu, aby dosahoval dobrých výsledků, ale také k tomu, aby byli pracovníci v zaměstnání spokojeni a měli svou práci rádi. V pracovním prostředí není snad nic důležitějšího, než spokojený zaměstnanec. Motivace však musí být přiměřená a efektivní. Není možné motivovat za každou cenu tam, kde není odezva. V dnešní době již většina vedoucích pracovníků podstupuje řadu školení zabývajících se efektivními komunikačními technikami, schopnosti vést, vyjednávat, motivovat, jak zvýšit výkon zaměstnanců apod. Někteří podstupují školení zabývajících se rozvojem jejich osobnosti či rozvojem manažerských dovedností.

Domnívám se, že se mi podařilo splnit náplň této práce, která se zabývala účinnou motivací, jakožto nástroj pro zvyšování motivace. Téma vztahující se k motivaci zaměstnanců může být pojato velmi široce a lze se specializovat na některou zvolenou oblast, avšak takovýto detailní popis by již v mnohém přesáhl stanovený rámec práce.

RESUMÉ

The theme of the Bachelor's thesis is the effective motivation (a tool for the improvement of performance). The issue of motivation is very timely, because a lot of people are often motivated by the amount of the income. An effective work with people as well as the management focused on work motivation should be an important area for all organizations that use the human resources. Objectives of each company are responsible for the fulfillment of the vision that creates and provides for tighter management of the company. Using the system tools that affect work incentives for effective, it is important to find out the employees motivation, which will lead to achieving high performance. Work motivation is part of the senior staff in all the all of the management levels in the company. If the firm could be successful, it is necessary to use all of potential employees and their motivation to achieve the best possible performance and awareness in work performance which reflected work and personal satisfaction of employees. The aim of the thesis is to analyze the effective motivation of employees because of their work performance. It deals with explanation of terms related to motivation from a psychological point of view, explains the principles on which they are based motivational theory, and describes the effect of the incentive individual profile on its performance. In addition, trying to point out the importance of Access Manager to an employee. In the bachelor thesis there were found that employees motivation depends on their personality on the environment in which they work. Employee motivation depends also on the personality of the Manager and his or her leadership style. Motivation of employees, however, affects a lot of other factors, such as financial and non-financial rewards.

SEZNAM LITERATURY

ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků - Jak z odměňování učinit zdroj úspěšnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 8024728907.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. 1. vyd. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.

CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1300-4.

DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4.

FAERBER, Y.; STÖWE, CH. *Vedení lidí v praxi: zlepšete své manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2009-8.

HOSKOVEC, J.; HOSKOVCOVÁ, S. *Malé dějiny české a středoevropské psychologie*. 1. vyd. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-311-0.

KOONTZ, H.; WEIHRICH, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

MAYEROVÁ, M.; BUREŠ, Z.; RŮŽIČKA, J. *Psychologické aspekty personálního managementu*. 1. vyd. Plzeň: ZČU, 1994. ISBN 8070821736.

NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. Praha: Academia, 1995. ISBN 80-200-0628-1.

NAKONEČNÝ, M. *Úvod do psychologie*. Praha: Academia, 2003. ISBN 80-200-0993-0.

NIERMEYER, R., SEYFFERT, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1223-7.

PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 8024717069.

PLAMÍNEK, J. *Konflikty a vyjednávání. Umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4485-8.

PLAMÍNEK, J. *Synergický management: Vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. Praha: Argo, 2000. ISBN 80-7203-258-5.

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali.* 2. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem.* Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2448-5.

PLHÁKOVÁ, A. *Učebnice obecné psychologie.* Praha: Academia, 2003. ISBN 978-80-200-1499-3.

PRUDKÝ, L. a kol. *Inventura hodnot.* 1. vyd. Praha: Academia, 2009. ISBN 978-80-200-1751-2.

ŘÍČAN, P. *Psychologie osobnosti: obor v pohybu.* 6.vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3133-9.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, J. *10 nejdražších manažerských chyb.* Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 8024731762.

VOJTOVIČ, S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 8024739488.

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|---|----|
| OBR. 1: PYRAMIDA VITALITY | 17 |
| OBR. 2: ŠKÁLA EF-US..... | 18 |
| OBR. 3: ČTYŘI MOTIVAČNÍ TYPY LIDÍ | 19 |
| OBR. 4: TYPICKÉ REAKCE MOTIVAČNÍCH TYPŮ | 20 |

SEZNAM TABULEK

| | |
|--|----|
| TABULKA Č. 1: ROZPORY MEZI CÍLI ORGANIZACE A SKUTEČNOU MOTIVACÍ ZAMĚSTNANCŮ..... | 23 |
| TABULKA Č. 2: NÁVRATNOST DOTAZNÍKŮ | 29 |
| TABULKA Č. 3: POČET RESPONDENTŮ, KTEŘÍ ODEVZDALI DOTAZNÍKY | 29 |
| TABULKA Č. 4: DÉLKA PRAXE V PODNIKU | 29 |
| TABULKA Č. 7: VÝSLEDKY K OTÁZCE: „Z NÍŽE UVEDENÝCH PRACOVNÍCH BENEFITŮ VYBERTE TŘI, KTERÉ JSOU PRO VÁS NEJDŮLEŽITĚJŠÍ A PŘIŘAĎTE JIM POŘADÍ PODLE DŮLEŽITOSTI OD NEJDŮLEŽITĚJŠÍHO (1) PO NEJMÉNĚ DŮLEŽITÝ (3).“ | 32 |
| TABULKA Č. 8: VÝSLEDKY K OTÁZCE: „POKUD JE PO VÁS VYŽADOVÁNO VYŠŠÍ PRACOVNÍ NASAZENÍ NAD RÁMEC VAŠICH POVINNOSTÍ PO DELŠÍ DOBU, KTERÉ I ZASAHUJE DO VAŠEHO SOUKROMÉHO ŽIVOTA, JAKOU ADEKVÁTNÍ ODMĚNU BYSTE OD SVÉHO ZAMĚSTNAVATELE ZA TO OČEKÁVALI?“ | 33 |
| TABULKA Č. 11: VÝSLEDKY K OTÁZCE: „VEDOUCÍ PRACOVNÍK KLADE DŮRAZ NA STMELOVÁNÍ KOLEKTIVU FORMOU TEAMBUILDINGU?“ | 36 |
| TABULKA Č. 12: VÝSLEDKY K OTÁZCE: „ÚKOLY ZADANÉ VEDOUCÍM PRACOVNÍKEM JSOU VŽDY ATRAKTIVNÍ VÝZVOU PRO MOJI OSOBU?“ | 37 |
| TABULKA Č. 13: VÝSLEDKY K OTÁZCE: „Z FIRMY/ ŠKOLY BYCH ODEŠEL/ODEŠLA Z DŮVODU LEPŠÍ FINANČNÍ NABÍDKY?“ | 38 |
| TABULKA Č. 15: VÝSLEDKY K OTÁZCE: „POCIT UZNÁNÍ A POCHVALY JE DŮLEŽITĚJŠÍ NEŽ FINANČNÍ ODMĚNA?“ | 39 |

Přílohy.

Vážené kolegyně a kolegové,

jmenuji se Adéla Čmolíková, studuji na Pedagogické fakultě v Plzni obor Psychologie se zaměřením na vzdělání a tématem mé bakalářské práce je „Účinná motivace jako nástroj pro zvyšování pracovního výkonu“.

Součástí mé závěrečné bakalářské práce bude výzkumné šetření. Dovoluji si Vás proto požádat o pomoc při zpracování dotazníků.

Prosím Vás o vyplnění dotazníku a předem děkuji za vaši ochotu.

Adéla Čmolíková

zaškrtněte jednu z možností

| | |
|--------------------------------------|--|
| Jsem zaměstnancem školy | |
| Jsem zaměstnancem soukromého podniku | |

Ve škole nebo v podniku pracuji:

zaškrtněte jednu z možností

| | |
|---------------|--|
| Méně než rok | |
| 1 - 3 roky | |
| 4 - 5 let | |
| 6 - 10 let | |
| 10 a více let | |

1. Má podnik, ve kterém pracujete stanovený systém benefitů:

(zaškrtněte, jaké benefity z níže uvedených můžete v rámci tohoto systému využívat)

- finanční odměna
- notebook
- možnost dalšího vzdělávání
- příspěvek na životní a penzijní připojištění
- firemní akce
- mobilní telefon
- příspěvek na dovolenou
- možnost nákupu výrobků za sníženou cenu
- svatební dar
- dar k narození dítěte
- stravenky, příspěvek na stravování
- možnost volna navíc
- služební automobil
- třináctý plat
- jiné (uved'te jaké)

.....

Vyberte jednu z níže uvedených odpovědí a označte x:

1 – silně nesouhlasím, 2 – nesouhlasím, 3 – nemám názor, 4 – souhlasím,
5 – silně souhlasím

| | otázka | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|--|---|---|---|---|---|
| 2. | Z firmy/ školy bych odešel/odešla z důvodu lepší finanční nabídky | | | | | |
| 3. | Vztah s vedoucím pracovníkem má vliv na můj podaný výkon | | | | | |
| 4. | Při mých pracovních problémech kladu důraz na podporu ze strany svých spolupracovníků | | | | | |
| 5. | Pochvala od vedoucího pracovníka je pro mne dostatečnou odměnou | | | | | |
| 6. | Je pro mne důležité mít pocit, že můj výdělek odpovídá úsilí za vykonanou práci | | | | | |
| 7. | Vedoucí pracovník klade důraz na stmelovací kolektivu formou teambuildingu. | | | | | |
| 8. | Pocit uznání a pochvaly je důležitější než finanční odměna. | | | | | |
| 9. | Každá bezchybně vykonaná práce nad rámec pracovních povinností je oceněna vedoucím pracovníkem finanční odměnou. | | | | | |
| 10. | Úkoly zadané vedoucím pracovníkem jsou vždy atraktivní výzvou pro moji osobu | | | | | |

11. Pokud je po Vás vyžadováno vyšší pracovní nasazení nad rámec Vašich povinností po delší dobu, které i zasahuje do Vašeho soukromého života, jakou adekvátní odměnu byste od svého zaměstnavatele za to očekávali?

- Finanční odměna
- Platový postup
- Pochvala
- Povýšení
- Dovolená navíc
- Nic, je to přece samozřejmost
- Jiné formy, uveďte jaké

.....

12. Výsledky k otázce: „Z níže uvedených pracovních benefitů vyberte tři, které jsou pro vás nejdůležitější a přiřaďte jim pořadí podle důležitosti od nejdůležitějšího (1) po nejméně důležitý (3)“

- finanční odměna
 - notebook
 - možnost dalšího vzdělávání
 - příspěvek na životní a penzijní připojištění
 - firemní akce
 - mobilní telefon
 - příspěvek na dovolenou
 - možnost nákupu výrobků za sníženou cenu
 - svatební dar
 - dar k narození dítěte
 - stravenky, příspěvek na stravování
 - možnost volna navíc
 - služební automobil
 - třináctý plat
 - jiné (uved'te jaké)
-