

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ
Institut mezioborových studií Brno

Determinanty pracovní motivace

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vedoucí bakalářské práce:
doc. PhDr. František Vízdal, CSc.

Vypracoval:
Soňa Hudcová

Brno 2011

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Determinanty pracovní motivace“ zpracovala samostatně a použila jsem literaturu uvedenou v seznamu použitých pramenů a literatury, který je součástí této bakalářské práce.

Elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné.

V Brně dne 30. 3. 2011

.....
Soňa Hudcová

Poděkování

Děkuji panu doc. PhDr. Františku Vízdalovi, CSc. za spolupráci a metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

Také bych chtěla poděkovat své rodině za podporu a pomoc, kterou mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce, a které si vážím.

Soňa Hudcová

Obsah

Úvod	2
1. Pracovní motivace	4
1.1 Vymezení pojmu pracovní motivace	4
1.2 Teorie pracovní motivace	5
2. Vybrané determinanty pracovní motivace	10
2.1 Vnitřní faktory	11
2.2 Vnější faktory	20
2.3 Některé aspekty ovlivňující motivační orientaci	32
3. Průzkum preferencí potřeb	40
3.1 Východiska	40
3.2 Cíle a výzkumné otázky	43
3.3 Metody a charakteristika vybraného souboru	44
3.4 Výsledky a jejich interpretace	49
3.5 Diskuse	53
Závěr	58
Resumé	60
Anotace	61
Seznam použité literatury	62
Seznam příloh	64

Úvod

Úvodem bych ráda zmínila důvody, které mě vedly ke zpracování bakalářské práce na dané téma. Pracuji jako vedoucí prodejny malého počtu zaměstnanců, jejichž pracovní náplní je prodej služeb zákazníkům. Jelikož je v mém zaměstnání kladen velký důraz na produktivitu, mým hlavním úkolem je podporovat pracovní motivaci zaměstnanců a tím zvyšovat výkonnost celého týmu. Téma jsem tedy zvolila na základě svého zaměstnání a svého zájmu o tuto problematiku.

Význam tématu spatřuji ve skutečnosti, že v současné době se stále hledají nové možnosti, jak zvýšit nebo podpořit výkonnost zaměstnanců a tím zajistit úspěch organizaci jako takové. A právě motivace zaměstnanců velkou měrou ovlivňuje jejich postoj k práci, pracovní nasazení a výkonnost. Pokud se tedy snažíme zlepšit nejen výkonnost zaměstnanců, ale i celkovou atmosféru na pracovišti, musíme se zajímat o jejich pracovní motivaci, zejména o faktory, které jejich pracovní motivaci podporují nebo naopak snižují.

Vztah sociální pedagogiky k tématu je následující. Obor se nezaměřuje jen na potřebné a znevýhodněné, ale na celou společnost, přičemž se orientuje mimo jiné i na přípravu člověka k životu a jeho začlenění do společnosti. A právě zde spatřuji spojitost s problematikou motivace, která zahrnuje jakým způsobem motivovat zaměstnance, tedy jak uspokojovat jejich individuální potřeby a zároveň tyto potřeby uvádět do souladu se zájmy společnosti, případně organizace, pro které lidé pracují. Motivovat znamená znát faktory ovlivňující motivaci, to znamená znát determinaci pracovní motivace. Práce či zaměstnání je základním tématem každého z nás, tvoří významnou část našeho života, a proto je důležité nepodceňovat podstatu vlivů, které určují náš vztah, postoj k práci a vůbec celkovou ochotu pracovat. Pokud práce lidem nepřináší smysl, je pro ně bezpředmětná, znamená to konflikt mezi jedincem a společností, který poskytuje prostor pro možný vznik problémů, kterým se sociální pedagogika ve smyslu prevence snaží předcházet.

Dále obor sociální pedagogiky připravuje studenty mimo jiné i pro výkon řídicích funkcí a problematika motivace zaměstnanců spadá do okruhu řízení lidských zdrojů, kterému se obor kromě jiných témat také věnuje.

Cílem této práce je konkretizovat aspekty, které významně ovlivňují pracovní motivaci a tím i celkový postoj k práci a pracovní nasazení. Za cíl jsem si tedy stanovila odhalit faktory, které ovlivňují pracovní motivaci a objasnit, jakým způsobem na ni působí a s jakým významem. Empirický průzkum jsem zaměřila na zkoumání preferencí potřeb v práci, které jsou velmi významnou determinantou motivace zaměstnanců. Prostřednictvím dotazníkové metody se pokusím zjistit četnost zastoupení těchto faktorů, a zdali jsou rozdíly u pracovníků, kteří se liší pohlavím, vzděláním, věkem, délkou praxe a pozicí.

V první kapitole se soustředím na pracovní motivaci obecně, nejprve na vymezení pojmu z hlediska názorů autorů, kteří se jejím studiem zabývali, a poté nastíním podstatu nejznámějších teorií pracovní motivace.

V druhé kapitole se již zaměřím na vybrané determinanty, které jsem logicky rozdělila na vnitřní a vnější na základě prostředí, ze kterého pocházejí.

Třetí kapitolu budu věnovat empirickému průzkumu, který provedu pomocí dotazníkové metody ve firmě, ve které jsem zaměstnaná. Zde budu zkoumat, jaké potřeby jsou nejčastěji zastoupeny v rámci celého souboru dotazovaných a také z hlediska pohlaví, vzdělání, věku, délky praxe a pozice.

1. Pracovní motivace

1.1 Vymezení pojmu pracovní motivace

Pracovní motivaci lze pojímat v souvislosti s otázkami, proč člověk pracuje, proč si vybírá určité zaměstnání, proč podává v určitých situacích vyšší výkony a v jiných nižší nebo proč setrvává v daném zaměstnání. Odpovědi spočívají v podstatě pracovní motivace a v pracovních motivech, které odrážejí to, co daného člověka vede k určitému jednání.

K objasnění významu pojmu pracovní motivace předkládám, jak daný pojem vnímají různí autoři:

- Podle Nakonečného termín motivace zahrnuje psychologické důvody určitého chování a pojem pracovní motivace poskytuje odpověď na otázku, z jakých důvodů lidé pracují.¹
- Provazník a Komárková pracovní motivací rozumí oblast motivace, která souvisí s výkonem pracovní činnosti, dále s výkonem určité pracovní pozice a jí odpovídající pracovní role. Rovněž pracovní motivace vyjadřuje postoj člověka k práci obecně, k pracovnímu uplatnění a k pracovním úkolům, tedy znamená ochotu pracovat.²
- Podle Armstronga je motivace odvozena z chování zaměřeného na cíl. Lidé jsou motivováni, pokud předpokládají, že určitá činnost povede k dosažení nějakého cíle a k získání odměny, která uspokojuje jejich potřeby. Dobře motivovaní lidé jsou v práci výkonní, protože cítí povinnost pracovat. Domnívají se, že jejich úsilí slouží jak k uspokojení potřeb organizace, tak k rozvoji jejich vlastních zájmů.³
- Bedrnová a Nový hovoří o pracovní motivaci jako o předpokladu toho, že zaměstnanec bude vyvíjet takovou aktivitu, která je vyžadovaná z hlediska jeho pracovní pozice.⁴

¹ Nakonečný, M. Sociální psychologie organizace. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, s. 120.

² Provazník, V., Komárková R. Motivace pracovního jednání. 1. vyd. Praha: VŠE, 1996, s. 83.

³ Armstrong, M. Personální management. 1. vyd. Praha: Grada, 1999, s. 295-296.

⁴ Bedrnová, E., Nový, I., et al. Psychologie a sociologie řízení. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 75.

- Podle Neubergera je pracovní motivací ten aspekt motivace člověka, který je spojen s plněním formálně předaných povinností. Autor pojímá pracovní motivaci jako motivaci na pracovišti v souvislosti se všemi aktivitami zaměstnance, které organizace ovlivňuje. Zároveň pracovní motivaci vymezuje jako výsledek podmínek, v nichž se jedinec nachází.¹
- „Motivace spočívá v nalezení harmonie mezi tím, co konkrétní člověk cítí jako své vnitřní potřeby, a tím, co by měl pro firmu vykonávat.“²
- Názor autorky Hagemannové mě zaujal a je mi z uvedených názorů nejbližší: „Můžete někoho přinutit, aby něco vykonal, ale nikdy jej nepřinutíte k tomu, aby to chtěl vykonat. Touha chtít něco vychází z nás a motivace je vnitřní hnací silou, jež způsobuje radost z práce: efektivita a pocit uspokojení jsou ve velmi těsném svazku.“³

Často se kromě motivace hovoří i o stimulaci chování. Osobně pojem stimulace vnímám jako používání vnějších podnětů k ovlivnění motivace člověka. Tedy za stimuly považuji podněty působící pouze zevnějšku a to, zda budou účinné a budou motivovat, závisí na motivační struktuře daného člověka.

1.2 Teorie pracovní motivace

Existuje řada teorií, které vysvětlují podstatu pracovní motivace. V následujícím textu pojednám o těch, které považuji za nejvýznamnější, a ke kterým se osobně přikláním.

Expektanční teorie V. H. Vrooma předpokládá, že motivem pracovní činnosti je určitá hodnota, kterou se člověk snaží dosáhnout. Může se jednat o finanční ocenění, uznání, povýšení, služební auto apod. Podstatnou roli v procesu motivace sehrává očekávání dosažení této odměny a jaký má tato odměna pro člověka subjektivní význam. Čím více bude člověk odměnu posuzovat jako významnější a zajímavější, tím silněji bude usilovat o její dosažení.⁴ Naopak, jestliže bude mít pro něj daná odměna

¹ Nakonečný, M. Motivace pracovního jednání a její řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992, s. 107.

² Plamínek, J. Vedení lidí, týmů a firem. 2. vyd. Praha: Grada, 2005, s. 78.

³ Hagemannová, G. Motivace. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, s. 7.

⁴ Nakonečný, M. Motivace pracovního jednání a její řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992, s. 72-78.

nulovou hodnotu nebo ji člověk posuzuje vzhledem k situaci nebo svým schopnostem jako nedosažitelnou, nevyvine žádné úsilí k jejímu získání.

Domnívám se, že v praxi má tato teorie značné opodstatnění a to vzhledem k tomu, jak zaměstnanci usilují o dosažení zadaných cílů. V zaměstnání je mým úkolem rozplánovat každý měsíc prodejní cíle pro každého zaměstnance zvlášť, od jejichž splnění se odvíjí jednak finanční odměny a také získání jistoty pracovního místa prostřednictvím pomyslného označení „výborný prodejce“. Jestliže zaměstnanci posuzují cíle jako příliš náročné či nesplnitelné, jejich plnění je přestává zajímat a nesnaží se ani zpočátku. Rovněž je patrný zřetelný pokles snahy i v dalších pracovních činnostech, které se netýkají zadaných prodejních cílů. Jelikož se tyto měsíční cíle skládají z několika dalších podcílů, z nichž některé jsou navázány na nižší finanční částky za jejich splnění, i zde sleduji platnost teorie expetance, kdy zaměstnanci usilují o plnění pouze těch cílů, které jim přináší vyšší zisk.

Díky vlastní zkušenosti jsem dospěla k názoru, že pokud mají být zaměstnanci motivováni k určité pracovní činnosti nebo ke splnění úkolu, je třeba, aby:

- měli potřebné schopnosti, dovednosti, možnosti k dosažení dané odměny,
- očekávali, že za dosažení cíle odměnu získají,
- vnímali odměnu jako něco lákavého,
- daný úkol vnímali jako splnitelný.

V souvislosti s tím, že zaměstnanci usilují o splnění nějakého úkolu na základě toho, zda mají možnost splnění dosáhnout, je nutné dodat, že se nejedná zejména o snížení úrovně úkolů, aby byl pro zaměstnance za všech okolností splnitelný, ale především je významné ze strany vedoucího pokusit se ovlivnit názor na splnitelnost těchto cílů. Toho lze docílit prostřednictvím zpětné vazby, nasměrováním na určitou činnost, rozložením celkového plánu na denní plnění apod. V minulosti jsem se setkala velmi často s tím, že kolegyně neustále poukazovaly na nesplnitelnost svých plánů, přičemž zde mi opravdu velmi pomohlo rozplánování na denní prodej a zdůraznění, že pokud splní každý den svůj denní plán, který nepůsobí natolik nedosažitelným dojmem, měsíční cíle nepochybně splní. Avšak i přesto je vždy nezbytná adekvátnost a splnitelnost každého zadaného úkolu. Bez těchto aspektů není

možné i přes veškeré úsilí přesvědčit zaměstnance o pravděpodobnosti dosažení cíle a získání odměny. Z toho důvodu pak není ani možné podnítit k výkonu.

Hezberg a jeho spolupracovníci provedli výzkum pracovní motivace, na jehož základě byla vytvořena **dvoufaktorová teorie** pracovní motivace. Tato koncepce popisuje, že na pracovní motivaci působí dvě skupiny faktorů: faktory hygienické a faktory motivační. Hygienické faktory fungují jako frustrátory a v případě, že jsou uspokojovány, pracovní motivaci nepodporují, pouze pracovník nepocítuje nespokojenost. Jejich neuspokojování způsobuje pracovní nespokojenost a může negativně ovlivnit pracovní motivaci. Zcela odlišně působí motivační faktory nebo motivátory.¹ Adair zdůrazňuje, že pokud jsou přítomny tyto faktory, pracovník pocítuje mimořádně pozitivní pocity k práci a také, že účinek faktorů se může lišit ze situačních, profesionálních nebo osobních důvodů.² Působením motivačních faktorů tedy roste pracovní spokojenost i motivace a naopak jejich neuspokojení nevyvolává nespokojenost pracovníka ani nepůsobí negativně na pracovní motivaci.

Za hygienické faktory se považují:

- plat,
- pracovní pravidla,
- mezilidské vztahy (s kolegy, s nadřízenými),
- pracovní podmínky,
- styl vedení a další.

Jako motivační faktory působí:

- výkon,
- uznání,
- práce samotná,
- odpovědnost,
- povýšení,
- osobní růst aj.³

¹ Nakonečný, M. Motivace pracovního jednání a její řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992, s. 82-85.

² Adair, J. E. Efektivní motivace. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, s. 59.

³ Bělohlávek, F. Organizační chování. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996, s. 177.

Hlavní výhodu Herzbergovy teorie spatřuji především v tom, že ukazuje jiný úhel pohledu a to takový, že pokud zaměstnanec není nespokojený, tak to neznamená, že je motivovaný. Omezenost teorie však shledávám zejména v zařazení platu a veškerého materiálního ohodnocení k frustrátorům. Podle mého názoru výše platu jako samostatný prvek v jistých ohledech bezpochyby motivačně působí. Domnívám se, že v dnešní době málokdo nebo téměř nikdo nepřisuzuje penězům nulovou motivační hodnotu. Prakticky nikdo neřekne, že jej peníze nemotivují. Spíše peníze ztrácejí na motivačním účinku, jestliže je zaměstnanec po finanční stránce plně uspokojovaný a výši platu začíná vnímat jako méně důležitý prvek. Tedy peníze ztrácejí motivační sílu, jakmile přestanou být pro zaměstnance důležité. To záleží především na hodnotách konkrétního člověka, a také na situačních vlivech (zabezpečení rodiny) a na okolí (přátelé). Například na počátku kariéry může být pro člověka nejdůležitější plat jako určitá forma uznání nebo jako nezbytný prostředek k zajištění své rodiny. Po určité době však může vnímat peníze jako méně důležité, protože rodina je již zajištěná, mohou se začít projevovat důsledky stresu na zdraví a tohoto člověka pak motivují k práci jiné faktory (např. pracovní doba, méně stresu, více volného času) na úkor výše platu.

Na druhou stranu lze začlenění platu do zmíněné kategorie považovat jako správné a to na základě skutečnosti, že téměř každého negativně motivuje, jestliže plat neodpovídá odvedené práci. Taktéž nespravedlivé odměňování ve srovnání s ostatními spolupracovníky působí velmi demotivačně, jak popisuje teorie spravedlnosti.

K frustrátorům zařadil Herzberg kromě platu i podmínky na pracovišti a veškeré mezilidské vztahy. Dle koncepce tyto faktory člověk chápe jako něco samozřejmého, co nevyvolává spokojenost, ale při jejich pozitivním působení člověk pouze nepocítuje nespokojenost a tudíž jej ani nemotivují. Člověk si tyto faktory uvědomuje, až když nejsou podle jeho představ a pak způsobují nespokojenost. Například jestliže je na pracovišti nadměrný hluk, člověk je nespokojený, ale těžko bude spokojený a motivovaný, protože na pracovišti není hluk. V koncepci je však opomíjena skutečnost, že ve spoustě případů jsou vztahy k nadřízeným nebo kolegům pro práci velmi významné, stejně tak je motivující dobré vedení. Pozitivní vztahy na pracovišti spolu s atmosférou přispívají k pracovním úspěchům a uspokojují.

Dvoufaktorová teorie přinesla nové poznatky o tom, že člověka nelze motivovat k práci pouze zvyšováním platu a zkvalitňováním podmínek. Koncepce ukázala, že plat

nelze pojímat jako jediný motivační prostředek, ale že motivace člověka spočívá především v obsahu samotné práce.

Kromě koncepce Herzberga a Vrooma je známou teorií vysvětlující pracovní motivaci i **teorie spravedlnosti**. Podle této teorie pracovník srovnává s ostatními to, co do práce vkládá, a co mu práce naopak přináší. Ziskem se rozumí například peníze, ale i pochvala, uznání, radost. Vklady představují námahu, schopnosti, odpovědnost, strávený čas aj. Pokud pracovník pociťuje nerovnováhu, snaží se tuto nerovnost odstranit a přizpůsobuje své pracovní nasazení a výkon zisku.¹ K této teorii se osobně velmi přikláním, protože se na pracovišti se sociálním srovnáváním setkávám téměř každý den a to jednak u kolegů a jednak u sebe samé. Jedná se zejména o finanční ohodnocení a pochvalu. To, zda jsou vklady a zisky z práce v rovnováze ve srovnání s kolegy má silný vliv na pracovní motivaci a to nikoliv pozitivní, ale negativní, protože se domnívám, že spravedlnost se pojímá jako něco samozřejmého a nemotivuje člověka k většímu pracovnímu úsilí. Teprve až nespravedlivé ohodnocení má demotivační efekt. Zaměstnanec se přestává snažit, jelikož nemá důvod vynakládat větší úsilí než ostatní, když zisk bude v závěru stejný. Je to velmi citlivé téma a vedoucí by měl usilovat, aby pracovitější a schopnější zaměstnanci nebyli oceňováni stejně nebo dokonce hůře než ostatní. Vnímají pak situaci jako nespravedlivou a přizpůsobí svou činnost tak, aby jejich pracovní nasazení nebylo větší než nasazení kolegů.

¹ Nakonečný, M. Motivace pracovního jednání a její řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992, s. 89-91.

2. Vybrané determinanty pracovní motivace

Manažeři a vedoucí mnohdy uvažují o tom, proč daný zaměstnanec nepracuje tak, jak se od něj očekává, proč nedělá to, co má, proč práci odbývá a druhý naopak tu stejnou práci vykonává s maximálním nasazením. Někteří se mohou ptát, proč ten touží po vyšší funkci a druhý se jí vyhýbá nebo také, proč jeden je v práci spokojený a další touží po změně. Častou odpovědí bývá, že problémem je líný pracovník, případně má obavy, že nebude náročnější práci stačit nebo také, že v jiném zaměstnání by si vydělal více apod. Pravdou však může například být, že ho daná práce nebaví nebo současná pozice poskytuje více volného času než v případě vyšší funkce. Z toho vyplývá, že na motivaci člověka většinou usuzujeme na základě svých dosavadních zkušeností s jinými pracovníky, na základě svých postojů k dané práci a na základě toho, co motivuje nás. Pro objasnění jednání druhých si vytváříme vlastní teorie a přehlízíme to, že ve skutečnosti se na jednání jiných lidí podílí celá řada motivů, které jsou mnohdy jiné než ty naše a tedy i jiné, než se domníváme.

Jestliže tedy chceme zjistit, co člověka vede k určitému jednání, pak se musíme zabývat faktory, které podmiňují pracovní motivaci. Tyto faktory neboli determinanty zde rozlišuji na vnitřní a vnější.

Za vnitřní faktory považuji vnitřní zdroje motivace, které jsou charakteristické pro daného člověka, tzn. potřeby, zájmy, hodnoty, ideály, aspirace, motivy výkonu a postoje. Patří sem i jiné další, ale těm se v této práci nevěnuji. Uvedené vnitřní faktory vyvolávají konkrétní jednání, a jsou skryté za projevy člověka. K těmto faktorům by bylo možné zařadit i jiné osobnostní determinanty jako například schopnosti, avšak tyto uvádím až v oddílu o dalších aspektech, které ovlivňují motivační orientaci.

O vnějších faktorech uvažuji jako o těch, které pocházejí z vnějšího prostředí. Je jich nespočet, ale v této práci se zmiňuji pouze o těch, které shledávám jako nejvýznamnější, tj. hmotná odměna, obsah práce, sociální motivy a nemateriální odměny. Kromě uvedených sem spadají například i styl řízení, hodnocení, podmínky práce, povaha úkolů a jiné další.

2.1 Vnitřní faktory

Potřeby, zájmy, hodnoty, ideály a aspirace

Vnitřní motivy jsou zdrojem toho, že člověk po něčem touží, něčeho chce dosáhnout, něco jej přitahuje nebo naopak po něčem vůbec netouží. Člověk jedná tak, aby uspokojil své potřeby, jedná v souladu se svými hodnotami, dělá pouze to, co jej zajímá a snaží se co nejvíce přiblížit svým ideálům. Díky těmto vnitřním zdrojům je člověk motivovaný k určité činnosti. Potřeby, zájmy, hodnoty, ideály a aspirace tedy podmiňují pracovní motivaci každého člověka a utvářejí jeho motivační strukturu.

Nejčastějším motivem je **potřeba**. Potřeba nutí člověka k určité činnosti. Jsou pociťovány jako touha nebo přání a člověk se díky nim snaží dosáhnout nějakého cíle. Odhalit uspořádání lidských potřeb se snažili různí autoři. K nejznámějším teoriím uspořádání potřeb patří teorie Maslowa, a Alderfera. Maslow členil potřeby na potřeby fyziologické, potřeby bezpečí, potřeby sociální, potřeby uznání a potřeby seberealizace. *Alderfer naopak používal tři úrovně, které zahrnovaly potřeby existenční, vztahové a růstové.*¹ Tyto teorie jsou významné, protože těsně souvisí s pracovní motivací člověka. Jestliže známe potřebu určitého člověka, pak víme, na čem mu záleží, co upřednostňuje, a čeho se snaží dosáhnout. Člověk je spokojený a motivovaný k určité práci, jestliže tato práce uspokojuje jeho potřeby. Potřeby jsou tedy důležitou determinantou pracovní motivace a znalost potřeb člověka je podmínkou k vytváření takových podnětů, které budou pozitivně ovlivňovat jeho pracovní motivaci.

Prostřednictvím práce uspokojuje člověk mnohé své potřeby a má různé preference. Touží po vysokém výdělku, stabilní pozici, optimálních vztazích s kolegy a s nadřízeným, po úspěchu v pracovní činnosti a ocenění, rozvoji, nebo pracovním postupu.

Pokud se vrátím k rozdělení potřeb dle Maslowa, jednotlivé potřeby mohou být vyjádřeny a uspokojovány různými způsoby. Základní potřeby jsou v současné společnosti prakticky vždy uspokojeny, v pracovní oblasti se jedná především o kvalitní pracovní podmínky (např. přestávky, teplota na pracovišti, hluk, osvětlení).

¹ Deiblová, M. Motivace jako nástroj řízení. 1. vyd. Praha: Linde, 2005, s. 29.

Potřeby jistoty a bezpečí mohou být vyjadřovány jako snaha získat stabilní jisté zaměstnání, stabilní plat, snaha o majetkové zajištění sebe a své rodiny, snaha o zlepšení podmínek v práci. Uspokojování těchto potřeb může být zajištěno i odstraněním pracovních rizik, tedy směřuje k bezpečnosti práce. Patří sem rovněž zajištění jistoty pracovní pozice a zaměstnání jako takového. Jistotu a bezpečí zaměstnance může ohrozit například i nedostatek informací nebo bránění v přístupu k informacím, které jsou důležité.

Potřeby uznání zahrnují potřebu uznání a ocenění ze strany okolí prostřednictvím například pochvaly, odměny, povýšení, titulu apod. Díky této potřebě člověk touží po úspěchu, kompetenci, schopnosti, prestiži, důležitosti a oblíbenosti. V zaměstnání jsou uspokojovány prostřednictvím hmotných a nehmotných forem uznání, přenesením odpovědnosti, rozšířením pravomocí, obsazením vedoucí pozice apod.

Sociální potřeby jsou v pracovní oblasti vyjádřeny potřebou kontaktu, sounáležitosti, dobrých mezilidských vztahů a komunikace. Jsou zajišťovány v práci, která umožňuje kontakt s ostatními lidmi, vytvářet pozitivní vztahy na pracovišti, účastnit se společenských akcí, komunikovat s kolegy, s nadřízenými a podřízenými.

Potřeby seberealizace obsahují potřeby uplatnit své schopnosti, dovednosti, talent a dále se rozvíjet. Také se jedná o potřebu být samostatný a nezávislý, protože málokdo chce vykonávat práci, která je řízena jen příkazy a zákazy. Potřeby seberealizace jsou tedy uspokojovány v zaměstnání, ve kterém člověk může uplatňovat a využívat své schopnosti, může se vzdělávat, podílet na plánování a rozhodování a rovněž v zaměstnání, kde jsou vítány jeho nápady, návrhy, názory.

Maslowova teorie je pro praxi důležitá, protože ukazuje, že pracovní motivace je určována potřebami a jestliže je třeba někoho motivovat, je třeba znát jeho potřeby a uspokojovat je. Také přispěla zjištěním, že k žádoucí motivaci zaměstnanců nestačí jen trvale uspokojovat základní potřeby například zvyšováním platu. Ke spokojenosti v zaměstnání je nezbytné poskytovat prostor k uspokojování dalších potřeb, jako jsou potřeby sociální, potřeby uznání a potřeby seberealizace.

Jistý nedostatek Maslowovy teorie je možné spatřovat v tom, že autor dospěl k představě, že po uspokojení potřeby se její další naplňování stane pro dotyčného bezvýznamné.¹ Avšak to platí pro potřeby fyziologické, ale pro potřeby vyšší zajisté

¹ Bělohávek, F. Organizační chování. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996, s. 173.

nikoliv. Například dosažení ocenění v jakékoliv formě vyvolá potřebu dále dosahovat dalších úspěchů a vyhledávat jiné možnosti a situace jak ocenění docílit.

V průběhu života vznikají **zájmy**, které jsou většinou chápány také jako motivy. Obvykle je zájem vymezován jako dlouhodobější zaměření na určité předměty, jevy či na jejich oblast. Přičemž uvedené zaměření působí aktivačně na jednání nebo činnost.¹ Jestliže tedy člověka určitý předmět nebo činnost zajímá, pak má zároveň k této činnosti nebo předmětu kladný vztah a snaží se o její vykonávání. Současně se vykonáváním této činnosti zájem upevňuje a prohlubuje. Bez zájmu není možné jakoukoli činnost dlouhodobě a s oblibou vykonávat. Tedy zájem je bezesporu rovněž důležitým faktorem, který ovlivňuje pracovní motivaci. Je obtížné motivovat k určité činnosti někoho, koho tato činnost vůbec nezajímá. Naopak je snadné motivovat ke stejné činnosti toho, pro koho je tato činnost nebo práce významná, zajímá jej a chce se jí věnovat. K motivaci takového člověka není třeba využívat tolik vnějších pobídek jako k motivování člověka v prvním případě.

Deiblová poukazuje, že pro zájem je charakteristické:

- zaměření pozornosti na objekt zájmu,
- přisuzování významu objektu,
- příjemný pocit z činnosti,
- sklon vykonávat určitou činnost v důsledku vnitřní motivace,
- zvědavé chování.²

Uvedené znaky jsem zde zmínila z toho důvodu, že podle mého názoru, jakmile bude přítomna jedna z těchto pěti charakteristik, je člověk motivovaný vlastním obsahem práce a to je jakýmsi základem pracovní motivace. Takového člověka bude daná práce bavit a bude se snažit ji vykonávat i přesto, že bude nedostatečně motivovaný vnějšími stimuly. Dobrým příkladem je lékař, který může vykonávat svoji profesi z důvodu, že ho daná práce zajímá, že je pro něj významné pomáhat jiným lidem, že má dobrý pocit, když ji vykonává. Také se může chovat zvědavě v tom smyslu, že vše co s danou prací souvisí, jakékoliv novinky a lékařské pokroky, vyhledává a zajímá se o ně. To vše na úkor materiálního ohodnocení, které u lékařů není vysoké.

¹ Provazník, V., Komárková R. Motivace pracovního jednání. 1. vyd. Praha: VŠE, 1996, s. 48.

² Deiblová, M. Motivace jako nástroj řízení. 1. vyd. Praha: Linde, 2005, s. 51.

Zájmy úzce souvisí s potřebami, hodnotami a schopnostmi. Člověk se totiž zpravidla zajímá o to, co uspokojuje jeho potřeby, a co je v souladu s jeho hodnotami, To znamená, že člověka bude patrně nejvíce zajímat práce, která bude promítat jeho nejdůležitější hodnoty. Jestliže je na prvním místě pro někoho plat, bude zřejmě vyhledávat práci, která je nejlépe finančně ohodnocená apod. Zároveň jsou zájmy určovány schopnostmi, protože člověk se zajímá o to, co umí, pro co má schopnosti.

Motivaci každého člověka velkou měrou ovlivňují **hodnoty**, které připisuje určitým věcem. To, jakou hodnotu čemu přisuzuje, pak pro něj znamená význam, smysl důležitost a motivuje jej, aby určité skutečnosti, pro něj hodnotné, dosáhl. Bezpochyby jsou hodnoty provázané s potřebami a to tak, že při připisování významu určitým skutečnostem se člověk řídí vlastními potřebami nebo potřebami rodiny. Také často dochází k situacím, ve kterých uspokojení jedné potřeby není možné kombinovat s uspokojením jiné. Člověk se pak rozhoduje podle vlastní hierarchie hodnot, čemu připisuje větší význam, a čemu nižší. Hodnoty jsou v pracovní motivaci významné, protože řídí aktivitu člověka. Lidé se rozhodují pro určité jednání na základě vlastní hierarchie hodnot, tedy podle toho, které hodnoty preferují. Díky tomu se určité skutečnosti stávají motivy jednání a jiné nikoli. *O vlivu hodnot na pracovní motivaci hovoří autoři Provazník a Komárková, kteří uvádí, že na motivaci pracovního jednání může v zásadě působit všechno, co pro konkrétního člověka-pracovníka může být důležité či významné.*¹

Zde považuji za účelné zmínit členění hodnot Allporta, Vernona a Lindzeyho, kteří klasifikují hodnoty do šesti skupin:

- teoretické (odhalení pravdy, získávání znalostí),
- ekonomické (získávání peněz),
- estetické (harmonie, vzhled),
- sociální (přátelství, kolegiálnost, pomoc),
- politické (moc, vliv, uznání),
- morální.²

Z uvedených obecných hodnot pak vycházejí konkrétní pracovní hodnoty, kterými mohou být peníze, postavení, samotná práce, odborný rozvoj, jistota pozice, mezilidské

¹ Provazník, V., Komárková R. Motivace pracovního jednání. 1. vyd. Praha: VŠE, 1996, s. 199.

² Bělohávek, F. Organizační chování. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996, s. 67.

vztahy a jiné další. Preference hodnot záleží na věku, pohlaví, vzdělání, charakteru práce apod.

Ideálem rozumíme určitou představu něčeho žádoucího, něčeho, co pro daného člověka představuje vzor a cíl, kterého se snaží dosáhnout. Ideálem můžeme chápat životní cíl, pracovní cíl, styl života nebo nějaký profil člověka. V motivaci pracovního jednání představuje ideál důležitý aspekt, protože člověk se dané představy snaží dosáhnout a dosažení tohoto cíle je pro něj významným motivem. Jestliže člověk nachází nějakou neshodu mezi tím, čím je a ideálem, touží dosáhnout tohoto ideálu a stává se to pro něj motivací. Například člověk, jehož životním ideálem nebo představou životního stylu je život v obklopení majetku, bude motivovaný platem a ostatní motivy jako obsah práce, mezilidské vztahy, budou pro něj méně důležité.

Potřeby, zájmy, hodnoty a ideály, jsou tedy bezesporu zásadními podmínkami, které způsobují, že dotyčný po něčem touží, něco jej láká, za něčím směřuje nebo naopak něčemu se vyhýbá. Poznání těchto podmínek umožní porozumět chování a jednání člověka a podle toho je možné přizpůsobit motivaci.

Dalším důležitým motivem je **aspirace**, která představuje úroveň očekávaného výkonu. Důležitou roli zde hrají předchozí zkušenosti, které tvoří základ pro stanovení aspirační úrovně. Stupeň aspirace je bezpochyby vedle výše uvedených pohnutek rovněž podstatným faktorem ovlivňujícím pracovní motivaci. Pracovníka s nízkou aspirační úrovní si představují jako více pasivního, který se bude obávat vyšších cílů, bude méně motivovaný, protože bude mít předem strach z neúspěchu a určitému úkolu se bude snažit raději vyhnout. Význam aspirace v motivaci člověka vystihli autoři Provazník a Komárková, podle kterých bude žádoucí pracovní motivace vytvořena v činnosti umožňující dosahování aspiračních cílů.¹

Motiv výkonu

Kromě různých motivů, které iniciují jednání, se v činnosti uplatňuje také společný motiv výkonu. Tento motiv je touhou vykonat něco, co vyvolá obdiv okolí a povede k úspěchu. Je to individuální charakteristika každého z nás, která slouží k posílení sebehodnocení. Tuto charakteristiku tvoří dvě potřeby, které jsou zastoupeny u každého

¹ Provazník, V., Komárková R. Motivace pracovního jednání. 1. vyd. Praha: VŠE, 1996, s. 73.

různě. Jedná se o potřebu dosáhnout úspěchu a potřebu vyhnout se neúspěchu. U někoho může být silněji vyvinutá potřeba dosáhnout úspěchu, u jiného může převažovat potřeba vyhnout se neúspěchu. Sílu motivu určuje poměr obou potřeb.¹

Jestliže tedy převažuje potřeba úspěchu, člověk je aktivní s cílem být úspěšný. V případě převažující potřeby vyhnout se neúspěchu, lze očekávat spíše vyhýbání se určité činnosti se záměrem nebýt neúspěšný.

V pracovní oblasti se například člověk s převažující potřebou vyhnout se neúspěchu bude vyznačovat nízkou pracovní motivací, nebude jej určitý úkol motivovat, bude se vyhýbat jeho plnění, protože bude mít strach, že jej nezvládne. Pro takového člověka budou typické spíše nižší ambice, nebude mít zájem o profesní růst, povýšení a získání jakékoliv odpovědnosti. Naproti tomu člověka s orientací na úspěch si představují v kariéře více úspěšného, protože bude orientován na dosažení cíle a obtížnějším úkolům a výzvám se nebude vyhýbat. Z toho důvodu je motiv výkonu rovněž důležitým faktorem působícím na motivaci každého z nás.

Postoj k práci

Přikláním se k názoru autorů Provazníka a Komárkové, kteří uvažují o postoji k práci jako o nejdůležitějším obecném motivačním faktoru. Optimální postoj k práci dle těchto autorů vyjadřuje pojem identifikace s prací. Jestliže je člověk identifikován se svou prací, chápe ji jako nedílnou součást svého života. Identifikace s prací dle těchto autorů zahrnuje správné zvolení profese, kterou následně člověk považuje jako součást svého osobního profilu. Dále identifikace s prací zahrnuje i ztotožnění se s podnikem, ve kterém pracuje. V tomto případě člověk přijímá cíle podniku a nedochází k rozporům mezi těmito cíli a jeho vlastními. Uvedení autoři rovněž uvádějí, že v situaci, kdy je člověk identifikován s prací, profesí i podnikem, jedná aktivně a je výkonný. Autoři argumentují tím, že podnik, se kterým se člověk může identifikovat, na něj působí pozitivně, protože pracovník nemá pocit, že je ovládán, a že musí přizpůsobovat své chování něčemu, co mu nevyhovuje. Právě naopak, podnik mu z jeho pohledu umožňuje vlastní rozvoj, inspiruje jej a dává vnitřní uspokojení.²

¹ Nakonečný, M. Motivace pracovního jednání a její řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992, s. 112-113.

² Provazník, V., Komárková R. Motivace pracovního jednání. 1. vyd. Praha: VŠE, 1996, s. 179-182.

Podle Griffina a Batemana pojem identifikace s podnikem zahrnuje tři složky:

- touhu zůstat v organizaci,
- víru v hodnoty a cíle organizace,
- ochotu vynakládat úsilí ve jménu organizace.¹

Dle uvedeného se člověk, který je identifikovaný s firmou, ve které pracuje, vyznačuje tím, že si přeje v dané firmě pracovat, věří v její cíle a souhlasí s jejími hodnotami, tedy souhlasí s tím, co daná organizace považuje za dobré a špatné. V neposlední řadě je tento člověk ochotný usilovat o plnění pracovních úkolů s plným pracovním nasazením. Všechny tyto tři složky považují jako nezbytné k motivaci pracovníka vůbec. Je obtížné motivovat k práci, i s využitím veškerých vnějších pobídek, takového člověka, který nesouhlasí s cíli podniku, neuznává jeho hodnoty, díky tomu nechce být v této firmě zaměstnancem a z toho důvodu ani nemá, proč se snažit tuto práci vykonávat dobře s výbornými výsledky. Naproti tomu je mnohem snadnější motivovat člověka, který se s firmou identifikuje, souhlasí s jejím hodnotovým systémem a cíli, cení si toho, že zde může pracovat a je připraven pracovat dle jejích požadavků. K motivaci takového zaměstnance pak není třeba používat tolik motivačních prostředků jako v prvním případě.

Jestliže však neuvažujeme o postoji k práci pouze jako o identifikaci, představuje postoj veškerý vztah člověka k práci. Podle Plamínka vyjadřují postoje celkovou míru snahy, ochoty a loajality určitého člověka, a proto úzce souvisejí s jeho motivací.²

Pracovní postoje obsahují názory, rozumové úvahy, srovnávání například své pozice s jinými pozicemi. Také se v postojích uplatňuje citový vztah k objektu. Člověk pociťuje radost při vykonávání činnosti, vášně nebo naopak v negativním případě nechuť, nenávisť a odpor k práci. Z postojů pak vyplývá chování a jednání člověka, které může být kladné nebo záporné, tedy ve prospěch organizace nebo proti ní.

Postoje tedy odrážejí cítění, přemýšlení a chování dané osoby vůči objektu postoje, v našem případě vůči práci, a to pozitivním nebo negativním způsobem. Mohou se vztahovat k pracovním úkolům, k platu, k nadřízeným, zaměstnavateli, kolegům, zákazníkům, k pracovnímu prostředí atd.

¹ Arnold, J., et al. Psychologie práce. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, s. 259.

² Plamínek, J. Vedení lidí, týmů a firem. 2. vyd. Praha: Grada, 2005, s. 58.

Pracovní postoje lze tedy rozdělit do několika skupin:

- postoje k organizaci (k jejím cílům, k personální politice, k managementu),
- postoje k nadřízeným (k jejich odbornosti, k způsobům jednání, k vlastnostem),
- postoje k pracovní skupině (k sociálnímu klimatu, k úrovni spolupráce),
- postoje k práci a jejím podmínkám (k obsahu práce, k fyzikálním podmínkám, k platu),
- postoje k mimopracovním podmínkám práce (k bydlení, k dojíždění do práce).¹

Z uvedeného vyplývá, že v rámci postojů něco hodnotíme a promítají se v nich tedy názory člověka na to, co je dobré a žádoucí. Někdy podle mého názoru mohou vést ke změnám hodnotového žebříčku. Například, pokud je člověk dlouhodobě nespokojený se svým zaměstnáním, tento dlouhodobý negativní postoj může změnit jeho názor na smysl práce v životě. Práce se pro něj může stát bezvýznamnou činností, kterou vykonává pouze proto, aby uživil sebe a svou rodinu.

Vzhledem k pracovní motivaci jsou významné postoje k nadřízeným, kolegům, obsahu práce a k organizaci. Pokud jsou tyto postoje pozitivní, motivují k práci, práce přináší radost, člověk k ní zaujímá kladný vztah a pracovník se do zaměstnání těší (na práci, na kolegy). Naproti tomu negativní postoje jsou předpokladem pro absenci, nezájem o práci, odbývání, nechuť pracovat, vytváření konfliktů na pracovišti, změnu zaměstnání a jiné další.

Působení postojů na pracovní motivaci si lze představit i na příkladu, kdy určitému zaměstnanci bude poskytnuta příležitost ucházet se o povýšení. Jeho postoj k této možnosti bude ovlivněn tím, jaké následky plynou z takové změny. Mezi tyto následky může patřit vyšší plat, lepší auto, zajímavější práce, požadavek pracovat více a déle. Podle těchto kladů a záporů, které přinese nová pozice zřejmě tento člověk buď pozitivní nebo negativní přístup k povýšení. Na základě toho se pak bude snažit pozici dosáhnout nebo naopak se jí vyhnout. To znamená, že tento postoj ovlivní, zda povýšení bude představovat motiv jednání či nikoliv.

Domnívám se, že to, co člověka motivuje je dáno jeho postojem, resp. význam jednotlivým motivům člověk přikládá na základě svých vztahů k těmto určitým skutečnostem. Svou myšlenku se pokusím opět vysvětlit na příkladu. Jestliže se člověk

¹ Štikar, J., et al. Psychologie ve světě práce. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003, s. 109-110.

v zaměstnání setká se špatnými vztahy na pracovišti, které mají takovou intenzitu, že dokonce vedou ke změně zaměstnání, v příštím zaměstnání budou pro něj motivem mezilidské vztahy. Bude jim přikládat větší důležitost a bude je vnímat jako něco nezbytného k pracovní spokojenosti, a to na základě své zkušenosti. Na druhou stranu však souhlasím s Herzbergovou teorií, ve které mezilidské vztahy nefungují jako motivátor ale pouze jako frustrátor. Nicméně v tomto případě pro daného pracovníka představují mezilidské vztahy motiv v tom smyslu, že jej motivují k setrvání v zaměstnání, k vyhledávání bezkonfliktních zaměstnání a k usilování o dobré vztahy s nadřízenými, kolegy apod. Dokonce tento člověk může upřednostňovat dobrou atmosféru na pracovišti na úkor například nějakého osobního prospěchu (odmítné povýšení, vyšší plat).

Jako vedoucí jsem povinně absolvovala několik školení zaměřených na manažerské dovednosti. Hlavními tématy bylo mimo jiné, jak správně chválit, udělovat kritiku a celkově, jak přistupovat k podřízeným, abychom co nejvíce podporovali jejich pracovní motivaci. A právě zde jsme byli školeni, že nejdůležitější oblastí postojů je složka citová. Za tím účelem bylo zdůrazňováno, že jestliže chci motivovat své podřízené nebo je jednoduše potřebuji přimět, aby práci vykonávali podle mých představ, je důležité působit na jejich city. To znamená své pokyny vyslovovat tak, aby obsahovaly spojení s mou osobou, např.: „Vím, že je ti to nepříjemné, ale udělej to pro mě.“ nebo: „Udělal bys mi radost, kdybys to příště napsala.“ Tímto způsobem bychom měli ovlivnit postoj, vztah ke konkrétnímu úkolu, který určitý pracovník nerad vykonává nebo jej nebaví. Výsledkem pak může být, že zaujme takový postoj, kdy určitý úkol plní z jiného důvodu než z důvodu, který je například nemotivuje (pochvala). Platnost z vlastní zkušenosti mohu potvrdit, nicméně nelze hovořit o dlouhodobé motivaci a dále je nutné říci, že uvedené nebude fungovat, jestliže chybí kladný vztah pracovníka k jeho nadřízenému.

Stejně tak postoj k práci jako k něčemu co není zajímavé, co jedince zdržuje od jiných činností, pro něj subjektivně zajímavějších se bezpochyby projeví na jeho pracovní motivaci a díky tomu i v kvalitě a množství odvedené práce, dodržení termínu atd. Člověk odvede práci na poslední chvíli nebo naopak rychle se záměrem vyplnit zbývající čas zajímavější činností nebo i třeba nečinností.

2.2 Vnější faktory

Kromě vnitřních faktorů, které ovlivňují jednání člověka, se uplatňují při působení na motivaci v podstatné míře i vnější podmínky, ke kterým se řadí všechny vlivy vnějšího prostředí. Uvádím zde i obsah práce, který bývá obvykle v literatuře pojímán jako vnitřní oblast motivace.¹ Já se domnívám, že je účelné jej zařadit k vnějším determinantám, jelikož obsah práce představuje náplň práce a její vlastnosti jsou aspektem práce samotné, a tedy pochází zvnějšku.

Hmotná odměna

Peníze ve formě platu nebo nějakého jiného druhu odměny jsou nejobvyklejší vnější odměnou. Dříve byl plat chápán jako obecně nejsilnější motiv pracovního jednání. Nyní nelze jednoznačně říci, že čím je plat vyšší, tím je člověk spokojenější a díky tomu podává vyšší výkony. Ani zavedení systému odměňování podle výkonu nezmění každého ve vysoce motivovaného. Nelze předpokládat, že peníze nebo jiná forma hmotné odměny motivují každého stejným způsobem a ve stejné míře. Peněžní odměny motivují nejvíce ty, kteří přisuzují financím větší důležitost než jiným faktorům a jsou tedy výrazně orientováni na získávání peněz.

O významu platu v pracovní motivaci můžeme uvažovat na základě jednotlivých teorií. Z pohledu Maslowovy hierarchie potřeb je možné se ptát, jakým způsobem může mzda uspokojovat jednotlivé potřeby. Plat uspokojuje základní potřeby a potřeby jistoty a bezpečí. Přináší pocit jistoty do budoucna, jistoty zabezpečení potřeb sebe a své rodiny. Plat také umožňuje zařazení do určité sociální skupiny a tím uspokojuje sociální potřeby. Dále bývá plat projevem uznání pracovního výkonu nebo kvality pracovníka, představuje symbol nízkého nebo vysokého postavení. V neposlední řadě je plat viditelným znakem ocenění a přináší člověku určitou prestiž. Co se týče potřeby seberealizace, slouží plat jako prostředek k financování zájmů a volného času, kde člověk uplatní své schopnosti. V krajních případech může dokonce někdo spatřovat smysl svého života v získávání stále většího množství majetku.

Účinnost peněz zpochybnil ve své teorii Herzberg, neboť tvrdil, že jejich nedostatek vyvolává nespokojenost a jejich obstarání nepodněcuje motivaci, pouze

¹ Bedrnová, E., Nový, I., et al. Psychologie a sociologie řízení. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 382.

nepřináší pocit nespokojenosti. Jeho studie zjistili, že většinu lidí motivuje k práci spíše než peníze odpovědnost, výzva a obsah práce jako její zajímavost a pestrost.

Dále si připomeňme již zmíněnou teorii sociálního srovnávání, kdy zaměstnanec srovnává výši svého platu s platem ostatních. Zohledňuje vše, co na vykonání dané práce vynaložil (námaha, volný čas) a zároveň hodnotí spravedlnost finančního ocenění ostatních a sebe vzhledem ke kvalifikaci, délce praxe, zkušenostem apod. Jestliže dospěje k přesvědčení, že je placen nespravedlivě, snaží se přizpůsobit svůj výkon tak, aby to co ze sebe vydá, a co získá, bylo rovnováze. Proto je spravedlnost základní podmínkou motivace a rovněž je bezpochyby velmi podstatným faktorem v utváření optimálních vztahů na pracovišti. I pro ty, pro které peníze neznamenají nejdůležitější aspekt, je nespravedlnost v jejich získávání nepřijatelná a reagují na ni velmi citlivě.

Zajímavým shledávám i výzkum, který sledoval platy amerických hráčů baseballu a zjistil, že čím rovnější byly platy různých hráčů v jednom týmu, tím lepší výkony podávali jednotlivci i týmy.¹ I díky tomuto výzkumu se pak dá říci, že výrazné rozdíly ve finančním ohodnocení mohou velmi negativně ovlivnit postoj k práci a tím i motivaci.

Z pohledu potřeby úspěchu je možné o mzdě a dalších materiálních odměnách uvažovat jako o signálu, že je příslušný člověk úspěšný. Zde je tedy mzda motivátorem a značí úspěch v pracovních úkolech.

V rámci expetanční teorie bude mzda působit motivačně, jestliže je pro danou osobu žádoucí odměnou, zároveň dokáže tato osoba určit, jaké chování k této odměně povede a zároveň je schopna tohoto chování. *Peníze mají motivační účinek pro ty, jejichž očekávání, že získají peněžní odměnu, jsou vysoká. Lidé méně sebejistí nebudou penězi motivováni, protože nepředpokládají, že dosáhnou takového výkonu, který je potřebný pro její udělení.*²

Důvody, pro které lze peníze chápat jako silný motivační faktor, bezpochyby spočívají v jejich funkci. Peníze představují prostředek uznání a také způsob, jak odměnit za vykonanou práci. Zároveň ukazují na bohatství a jejich prostřednictvím se lidé mohou vzájemně mezi sebou srovnávat. V neposlední řadě slouží ke směně zboží a jako nástroj pro uspokojení potřeb.

¹ Arnold, J., et al. Psychologie práce. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, s. 330.

² Armstrong, M. Personální management. 1. vyd. Praha: Grada, 1999, s. 312.

Pro vyšší účinek finančních nebo jiných odměn bývají mnohdy uváděna určitá pravidla pro jejich poskytování. Z praxe považuji za nejdůležitější, aby byla patrná spojitost mezi odměnou a podaným výkonem, protože pracovník by měl vědět, za jaký výkon odměnu obdržel. S tím souvisí, že odměna by neměla přicházet automaticky. Dále spatřuji velmi podstatným, aby byla stanovená pravidla pro udělení odměny. Tyto pravidla by měla být určena na začátku a v průběhu plnění nepozměňována a rovněž by měla být transparentní. V zaměstnání se často setkávám se situacemi, že pravidla pro udělení odměn jsou mnohdy nesrozumitelná, zmatená a působí složitě. Často pak bývají vnímána ze strany zaměstnanců jako záměr komplikovat pracovníkovi její získání. Jejich nesrozumitelnost většinou vede k mylným domněnkám a při vyhodnocování ke zklamáním. Výsledkem může být demotivace zaměstnanců nebo rovněž ignorace cílů a objasňování si pravidel až těsně před koncem hodnoceného období. Občas jsem se též setkala ze strany nadřízených s pozměňováním pravidel během hodnoceného období, což vedlo také k určitému chaosu a k motivaci zaměstnanců zajisté pozitivně nepřispělo. Rovněž je neméně podstatné pro účinnost finančních odměn poskytování zpětné vazby o současném stavu plnění. Zaměstnanec více podněcuje k získání odměny, když jsou v průběhu informováni, na jaké úrovni se nachází a kolik jim zbývá, než v případě dozvídání se výsledků až ke konci plnění.

Pozitivně hodnotím myšlenku Nakonečného, podle kterého je k motivační funkci platu nezbytné splnění následujících podmínek:

- náročnost práce musí být přiměřená fyzickým i psychickým schopnostem člověka,
- na pracovišti musí převládat dobré mezilidské vztahy,
- výši platu musí zaměstnanec vnímat jako spravedlivou ve srovnání s ohodnocením ostatních.¹

Dále považuji za důležité zmínit, že vysoká mzda může kompenzovat některé nedostatky v pracovním prostředí jako například špatné mezilidské vztahy, nepravidelnou pracovní dobu, vzdálenost pracoviště, stereotypní úkoly atd. Stejně tak v opačném případě nízká mzda může být vykompenzována příznivými pracovními podmínkami, charakterem práce, dobrým pracovním kolektivem. Zde opět záleží na hodnotách a postoji pracovníka, jakým aspektům přisuzuje větší význam. Pokud však

¹ Nakonečný, M. Motivace pracovního jednání a její řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992, s. 142.

člověk díky motivujícímu platovému ohodnocení toleruje nějaké nedostatky v pracovním prostředí, domnívám se, že postupem času již nebude plat pro něj motivující a bude vyžadovat buď jeho zvýšení, nebo zkvalitnění pracovních podmínek. Dá se říci, že motivace penězi je dočasná, proto je třeba ji nahradit nebo rozšířit o jiné formy. Navíc nestačí motivovat penězi, pokud zaměstnanec pociťuje práci jako zbytečnou, bez cíle a nepřinášející radost.

Zajímavá zjištění přinesly studie ze 70. let, které poukazovaly na skutečnost, že vysoké finanční odměny mohou snižovat vnitřní motivaci člověka a to díky tomu, že jeho pozornost je v důsledku vysokých příjmů soustředěna jen na vnější užitek z práce. V poslední době se ale objevuje názor, že mzda může posílit vnitřní motivaci člověka a to v případě, jestliže výše mzdy poskytuje informaci o kompetenci člověka, jeho schopnostech a dovednostech.¹ Zde je mým názorem, že hmotné odměny mohou narušit vnitřní zájem především u lidí, které jejich práce příliš nebaví, a přitom získávají vyšší plat, než jaký by vydělali u jiného zaměstnavatele. Pak se domnívám, že mzda narušuje vnitřní motivaci člověka v tom smyslu, že tuto práci vykonává jen pro peníze, které se staly pro něj prvořadé a na to, zda jej práce baví nebo ne se již neohlíží, a ani se nesnaží takovou práci najít. V práci pak plní úkoly s plným nasazením jen proto, aby vydělal tyto peníze, nikoli proto, že mu to přináší radost. Mění se postoj k práci jako k něčemu nutnému a povinnému. V opačném případě, mzda posiluje vnitřní motivaci člověka, když za splněný úkol získává člověk finanční ohodnocení, které mu dodává pocit, že je lepší než ostatní, že vykonal něco nestandardního a vykonávaná práce jej díky tomu více baví.

V poslední době je časté, že zaměstnanec získává odměnu za vykonanou práci v podobě fixního platu a další část tvoří bonusy za splnění stanovených cílů a určitou část odměn tvoří specifické prémie jako například služební auto, telefon, příspěvky na stravování, oblečení, kulturu, dopravu aj. Tuto formu odměny hodnotím ze zkušenosti pozitivně, ale je nutné připomenout, že opět záleží na tom, jaký jí přikládá příjemce význam. Kupříkladu je nesmysl domnívat se, že motivuji někoho poukázkami na oblečení nebo relaxační vyžití, když konkrétní osoba tyto příspěvky shledává jako bezvýznamné a nevyužije je. Pokud však jsou tyto hmotné odměny správně zacílené nebo vhodně zvolené, považuji je jako mnohdy podněcující více než peníze. Jsou totiž

¹ Arnold, J., et al. Psychologie práce. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, s. 329.

určeny výhradně pro konkrétního jedince a ten tak nabývá dojmu, že se o něj organizace stará, zajímá a nejsou jí lhostejné jeho potřeby. Může to přispět ke kladnému ovlivnění jeho postoje k zaměstnavateli, rozvíjí se pocit sounáležitosti, odpovědnosti, pocit, že o něj firma pečuje a musí se tedy snažit, aby ji nezlamal. To vše pak přispívá k jeho pracovní motivaci. Například zaměstnanci některých soukromých firem si po splnění svých individuálních plánů mohou vybrat z určitého množství poukázek ty, které využijí podle svých potřeb a zájmů. Většinou se týkají sportu, kultury, péče o zdraví apod. To hodnotím kladně já i většinou zaměstnanci těchto firem.

Na závěr uvedu citaci, která mě zaujala, a která podle mého názoru výborně vystihuje význam platu: „*Dobrý plat je nezbytný pro to, abyste z lidí získali to nejlepší, ale není podmínkou dostačující - obzvláště pokud zůstává osamocený.*“¹ Podle mého názoru je prvořadým a jediným úkolem mzdy přispívat a napomáhat působení dalších motivačních faktorů. Působení mzdy je bez zapojení dalších stimulů nepochybně motivačně neúčinné.

Obsah práce

Práce sama může mít mnohdy nejsilnější motivační vliv. Jestliže je člověk motivovaný obsahem své práce, pak jej tato práce baví, vnímá ji jako zajímavou, smysluplnou a plně se v ní realizuje. V takovém případě je i přes nedostatečné vnější pobídky většinou spokojený.

Pokud pracovníka motivuje samotná práce, zaujímá k ní naprosto jiný vztah. Je totiž rozdíl mezi celkovým přístupem k práci pracovníka s vnitřní motivací, tedy takového, kterého zaměstnání baví, a pracovníka, který je ke konkrétní práci nucen například ekonomickou či sociální situací.

Podle autorů Provozníka a Komárkové je motivace obsahem práce určena motivačním profilem, ve kterém je vymezena dimenze orientace na úspěch s protipólem orientace na obsah činnosti. Uvedení autoři charakterizují prvky obsažené v pracovní činnosti, které mají stimulační charakter. Tyto prvky nazývají apely a těmito apely působí obsah práce na motivaci člověka. Jedná se o apel:

¹ Adair, J. E. Efektivní motivace. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, s. 160.

- Na tvořivé myšlení: práce vyžaduje hledat nová řešení, reagovat na měnící se podmínky, umožňuje uplatňovat svoje nápady, člověk si nevystačí s navyklými stereotypy činností nebo modely rozhodování.
- Na samostatnost, autonomii: v práci člověk vystupuje samostatně, zodpovědně, nevykonává jen příkazy nadřízených, ale sám si určuje co, kdy a jak bude vykonávat.
- Hrdosti na práci: práce je užitečná, má smysl, vytváří všeobecně oceňované hodnoty.
- Hrdosti na vlastní schopnosti: práce je náročná a může v ní uspět jen ten, kdo prokáže výjimečné kvality, dovednosti, schopnosti, znalosti.
- Na seberozvoj: práce v oboru, který se rychle rozvíjí a vyžaduje zvládat stále nové a náročnější úkoly.
- Sebekontroly: v práci člověk získává bezprostřední zpětnou vazbu o výsledku své činnosti a má možnost rychle své jednání korigovat.
- Moci: práce dává pocit nadřazenosti, nadvlády nad druhými lidmi (armáda, policie).
- Společenský: práce umožňuje práci s lidmi.
- Péče o druhé lidi: práce přináší uspokojení z pomoci druhým lidem (pečovatelské služby, zdravotnictví, školství).
- Jistoty a perspektivnosti jistot: práce v oboru, který má dlouhodobou perspektivu.

Toto jsou vybrané stimulační apely, kterými působí na pracovníka činnost, kterou vykonává. Kromě nich existuje celá řada dalších apelů, které vyplývají z velkého množství pracovních činností. Zmiňovaní autoři dále zdůrazňují, že ti lidé, kteří jsou výrazně orientováni na obsah činnosti, se od sebe liší tím, který aspekt pocítují jako významnější a který méně. A právě úkolem vedoucího by mělo být napomáhat nalézt tento účinný apel, zvýraznit jej, a pokud skutečně působí, tak jej dále rozvíjet.¹

K uvedeným apelům se osobně přikláním, díky své pozici jsem mnohokrát poznala, že v zaměstnání je pro každého významnější jiná oblast pracovní činnosti. Někdo vyhledává tvořivou práci, ve které uplatní svoje myšlenky a nápady, jiný jistotu a stabilitu, někdo touží po vedoucí pozici, aby mohl ovládat druhé apod. Podle toho, co každý v práci vyhledává, jaký prvek je pro něj důležitější, je třeba k němu přistupovat a umožňovat mu uspokojit tuto oblast, která je pro něj významná. To, zda obsah práce

¹ Provazník, V., Komárková R. Motivace pracovního jednání. 1. vyd. Praha: VŠE, 1996, s. 170-172.

odpovídá apelu, který pracovník vyhledává, určuje, zda bude vnitřně motivovaný, a zda ho činnost a veškeré plnění úkolů bude bavit.

Obecně podle mého názoru platí, že práce samotná bude pro konkrétní osobu motivačně hodnotná, jestliže uspokojuje její vyšší potřeby. To znamená, že poskytuje prostor pro uplatnění svých schopností a myšlenek, poskytuje kompetenci a společenskou prestiž. Člověk usilující o prestiž bude motivovaný prací samou, pokud se mu podaří získat zaměstnání s vysokým společenským ohodnocením. Motivačně silně působí práce, kterou člověk vnímá jako tvořivou, zajímavou a také práce, která umožňuje člověku samostatné rozhodování, přebírání odpovědnosti či iniciativy, vykonávání pravomocí apod. Tím, že se v dané práci člověk může realizovat, zvýší se jeho úcta k sobě samému i úcta a uznání ostatních. Například zejména pro osoby, které jsou vysoce postavené a plně finančně ohodnocené, představuje práce sama nejsilnější motiv.

Lawler rozlišuje tři vlastnosti, kterými se musí práce či pracovní místo vyznačovat, pokud má pracovníka motivovat. Zaměstnání má poskytovat:

- zpětnou vazbu - jedincům se musí dostávat odezvy na jejich pracovní výkon,
- využívání schopností - práce musí být jedincem vnímána jako něco, co vyžaduje využívání schopností, kterých si tento jedinec cení,
- autonomii - jedinci musí cítit, že mají při stanovování svých vlastních cílů a při rozhodování o cestách směřujících k dosažení těchto cílů vysokou míru autonomie.¹

Všechny tyto tři vlastnosti jsou podle mých zkušeností velmi důležité. Jestliže zaměstnanec odvádí nějakou práci, je nezbytné, aby dostával zpětnou vazbu o svém výkonu, tedy nějakou reakci na jeho vynaložené úsilí. Pokud se člověk v práci snaží a nadřízení nebo kolegové na to reagují bez povšimnutí, ztrácí toto úsilí na významu. Stejně tak, pokud se stane chyba nebo výkon není takový, jaký má být, a nikdo si toho nevšimne, nebude vadit, když se chyba stane podruhé nebo potřetí nebo že výsledky budou špatné.

Rovněž si bude zaměstnanec cenit více práce, která umožňuje využívat jeho schopnosti. V takovém případě ji bude vnímat jako práci, která je pro něj vhodnější než

¹ Armstrong, M. Personální management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, s. 378.

třeba kterákoliv jiná. Také se bude domnívat, že si jej zaměstnavatel váží kvůli jeho schopnostem a bude se rozvíjet například identifikace s prací.

U autonomie je to podle mého názoru individuální. Někdo je orientovaný více na nezávislost v zaměstnání, jiný méně. Avšak určitý stupeň autonomie nepochybně vyhledává téměř každý člověk a to v tom smyslu, že zaměstnanec potěší rozšíření kompetencí a pravomocí. Rozvíjí se tím pocit důležitosti a nepostradatelnosti své osoby. Zaměstnanec se více snaží, aby nezklamal na rozdíl od člověka, který v zaměstnání nemá možnost podílet se na rozhodování, a nenesení ani žádnou zodpovědnost.

S uvedenými vlastnostmi se téměř shodují Hackman a Oldham, kteří vytvořili Model charakteristiky pracovního místa, v němž identifikovali pět základních znaků pracovního místa, díky nimž jsou tyto místa vnitřně motivující a uspokojivá. K popsáním třem vlastnostem přidávají další, kterými jsou:

- rozmanitost dovedností: rozsah v jakém pracovní místo vyžaduje různé dovednosti,
- identita úkolu: do jaké míry práce produkuje ucelené, identifikovatelné výsledky,
- význam úkolu: na kolik má pracovní místo dopad na jiné lidi a to uvnitř nebo vně organizace.

Přičemž zmíněné tři charakteristiky, kterými jsou zpětná vazba, využívání schopností a autonomie, ovlivňují podle autorů zažívanou smysluplnost práce. U zpětné vazby autoři zdůrazňují význam informací, jaké práce sama, nikoli lidé, poskytují zaměstnanci o jeho výkonech a to má dopad na znalost skutečných výsledků pracovních aktivit. Autonomie způsobuje prožívání zodpovědnosti za výsledky práce. Tímto se dle autorů pozitivně působí na uspokojení z práce, motivaci a výkonnost.¹

Také bych ráda uvedla, že pokud hovoříme o motivačně hodnotné práci, dá se říci, že se vlastně zabýváme pouze pracovní činností a tím máme tedy na mysli pracovní úkoly. Většinou, pokud pracovní úkol překračuje svou obvyklost a je něčím zajímavým, obtížnějším oproti ostatním úkolům, stává se pro člověka atraktivnějším. Ale na druhou stranu to záleží na úrovni aspirace a výkonových potřeb, protože někteří lidé se odpovědnosti a obtížnějším výzvám a úkolům vyhýbají.

Zajímavou proměnu motivace jsem pozorovala postupně u svých několika kolegyně, které nastoupili do zaměstnání v rozdílnou dobu, ale u každé jsem pozorovala stejný

¹ Arnold, J., et al. Psychologie práce. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, s. 335.

průběh. Zhruba půl roku po nástupu přistupovaly k práci spíše jakoby s vnitřním nezájmem, tedy:

- nevyhledávaly, co je potřeba udělat,
- čekaly pouze na pokyny a zadávání úkolů,
- nezajímaly se o řešení jakýchkoliv komplikací, jejich řešení nechávaly automaticky na někom jiném,
- do zaměstnání chodily s nechutí a jen proto, aby nebyly bez práce,
- hledaly, jak se práci vyhnout,
- úkoly často odbývali s tím, že je to dostatečné apod.

Po uplynutí přibližně půl roku, ať se jednalo o jakoukoliv kolegyni, pokaždé začaly přistupovat k práci úplně jiným způsobem. Zaměstnání nemělo již pouze hodnotu něčeho povinného, nepracovaly již jen proto, aby pracovaly. Začaly se o veškeré dění zajímat, samy plnily úkoly bez mého připomenutí nebo pokynů, snažili se o řešení problémů, po mém volu jsem neměla plný stůl nevyřešených objednávek a reklamací. Domnívám se, že je práce sama začala bavit, vyhledávaly, jak uplatnit svoje nápady a schopnosti, jak být užitečné. Po uplynutí určitého času se tedy celkově změnil jejich přístup a vztah k práci a díky tomu jsem poznala, že se nejedná o špatné zaměstnance, ale je pouze potřeba čas k tomu, aby je daná práce začala bavit.

Z vlastní zkušenosti však můžu říci, že veškerá tato vnitřní motivace často zase po uplynutí určitého času opět vymizí. Záleží na motivačním profilu a potřebách člověka. Je jisté, že člověk začne po určité době práci považovat jako nudnou, bez smyslu, stereotypní ve všech oblastech (úkoly, prostředí, kolegové, zákazníci) a začne přemýšlet o změně. V takové chvíli je těžké člověka jakkoliv motivovat, je třeba, aby změnil své zaměstnání a to nové přizpůsobil aktuálním hodnotám a potřebám a opět začal vnímat práci jako smysluplnou a uspokojivou.

Sociální motivy

K neméně důležitým motivům práce řadíme motivy sociální. Sociální motivace se týká mezilidských vztahů, komunikace a celkové atmosféry na pracovišti.

Mezilidské vztahy jsou na pracovišti důležité z hlediska toho, že každý člověk má potřebu sociálních kontaktů (s kolegy, s nadřízenými, s podřízenými, se zákazníky), která uspokojuje i potřebu získávat informace a touhu po jistotě. Člověk

prostřednictvím práce uspokojuje potřebu patřit k určité skupině, potřebu kamarádství a potřebu bezpečí. Jelikož na pracovišti tráví většinu svého času, vztahy mezi spolupracovníky představují cennou podporu nebo naopak mohou být velkým zdrojem stresu. Pro mnohé jsou mezilidské vztahy velmi důležité, protože ovlivňují jejich spokojenost. Nepřátelství a nenávisť v pracovním kolektivu mohou celkově znepríjemnit pobyt na pracovišti. Mohou způsobit napětí, nechuť chodit do práce a nechuť k práci samotné, a mohou být hlavním motivem odchodu ze zaměstnání. Pro někoho však naopak mezilidské vztahy tolik významné nejsou, spíše se orientuje na úspěch v zaměstnání a vztahům s kolegy nebo nadřízenými nepřisuzuje takovou váhu.

Komunikace na pracovišti zahrnuje veškerou komunikaci v pracovních vztazích, tedy vzájemně mezi spolupracovníky a mezi nadřízeným-podřízeným. Vedle komunikace mezi spolupracovníky sledávám pro motivaci velmi významné, zda je poskytován prostor pro komunikaci především od podřízených k nadřízeným, tedy možnost sdělovat připomínky k řízení a rozhodování. To poskytuje zaměstnancům pocit, že se mohou účastnit, podílet na rozhodování a na řešení problémů, uplatnit své schopnosti a návrhy a díky tomu nevnímají sami sebe jako ty, co vykonávají pouze pracovní úkoly. I komunikace sestupná ze strany nadřízeného k podřízenému se významně podílí na motivaci zaměstnanců z hlediska dostatečné zpětné vazby, která poskytuje pracovníkovi informaci o tom, jak plní svou pracovní roli, což je pro některé velmi motivující.

Rovněž máme každou určitou potřebu informací, uspokojením které se zmenšuje pocit nejistoty a posiluje se sebevědomí. Nedostatek a zatajování důležitých informací velmi negativně ovlivňuje motivaci a celkový postoj k práci a může vést dokonce k frustraci.

Celkovou **atmosféru** na pracovišti ovlivňuje úroveň mezilidských vztahů, formální a neformální styky, důvěra mezi kolegy, k nadřízeným a k podřízeným, dostatečná nebo nedostatečná komunikace, napětí, stres, styl řízení aj. Domnívám se, že velký vliv na celkovou atmosféru na pracovišti představuje především důvěra mezi vedoucím a podřízeným. Ta vzniká, jestliže vedoucí vnímá kolektiv podřízených jako celek, chová se ke všem členům spravedlivě, podporuje pozitivní vztahy a tlumí konflikty. Pokud tomu tak není, vznikají na pracovišti hádky, pomluvy, nepřátelské vztahy a to vše se stává překážkami v práci a negativně ovlivňuje motivaci zaměstnanců.

Stejně tak na atmosféru na pracovišti působí, nakolik zaměstnanci mezi sebou spolupracují nebo soutěží. Spolupráce pozitivně působí na motivaci v práci, protože upevňuje a také rozvíjí vztahy mezi lidmi. Soutěživost působí pozitivně do té doby, než přeroste ve vzájemnou rivalitu a nenávist.

Gallerman uvádí, že jedním ze specifických sociálních motivů je motiv kompetence, který se může projevovat tak, že člověk touží ovládat své okolí, podílet se na změnách prostředí, po úspěších poskytujících úctu a obdiv ostatních. Práce tak dává příležitost porovnávat své výkony s ostatními, příležitost k soutěživosti.¹ Tento motiv kompetence shledávám významným faktorem motivace, protože je provázaný s potřebou seberealizace a odpovědnosti. Potřeba být kompetentní pro mě znamená potřebu uplatnit se v práci, být schopný vykonávat určitý úkol, mít pravomoc jej vykonávat a také být zodpovědný za jeho provedení. Uvedené je podle mého názoru významným motivem pracovní činnosti a to především u těch, kteří se orientují na úspěch a moc v zaměstnání.

Nemateriální odměny

K nemateriálním odměnám patří veškeré projevy uznání v jiné než hmotné formě, tzn. pochvala, povýšení, rozšíření pravomocí, prestiž, odpovědnost, titul, vzdělávání a jiné další. Mnohé z nich bývají spojeny s materiálními výhodami, které jejich motivačnímu účinku napomáhají. Význam, jaký přikládá člověk jednotlivým nemateriálním odměnám, je závislý zejména na hodnotové orientaci a potřebách dotyčného člověka. Určitý vliv představuje například i věk: mladí lidé mohou spatřovat důležitou odměnu v přístupu k informacím, v možnosti vykonávat určitou činnost pro ně zábavnou, nebo při které se budou moci podílet na rozhodování.

Již zmíněná školení a vlastní zkušenosti změnili můj názor na pochvalu a její funkci v pracovní motivaci. Dříve jsem pokládala pochvalu jako nástroj vedoucích, který je málo účinný, ale přitom je neustále vyzdvihovalý. Nyní považuji pochvalu za jeden z nejdůležitějších motivačních nástrojů. Díky pochvale mimo jiné vedoucí sděluje zaměstnanci, že je s jeho prací spokojen a tím mu dává najevo, že zvolil správný postup, ve kterém je třeba pokračovat. Velký význam má však proto, že podněcuje k další činnosti, působí dotyčnému radost a poskytuje smysl, proč pracovat. Nicméně

¹ Nakonečný, M. Motivace pracovního jednání a její řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992, s. 155-156.

z vlastní zkušenosti mohu říci, že chválit je sice velmi důležité, ale také obtížné. Pravidla, které je třeba dodržovat, aby pochvala neztratila svůj význam a nebyla naprosto zbytečná, jsou následující. Pochvala by měla:

- následovat po odvedeném výkonu: pochvala sdělená až po uplynutí určitého času ztrácí účinek,
- být konkrétní, nikoliv obecná: je důležité sdělit, co konkrétně chválíme, tedy například „jsi dobrá“ nahradit „povedlo se ti to a ono“,
- být adresná: je třeba chválit toho, který se o výkon zasloužil; pokud chválíme celý tým a přitom má zásluhu na splnění jednotlivce, působí to demotivačně,
- vztahovat se k určité činnosti: sdělit, jaká aktivita vedla ke splnění, co pro to zaměstnanec udělal,
- být veřejná: silněji působí pochvala sdělená před ostatními a zároveň vedoucí tak ostatním dává najevo, co očekává,
- vždy odůvodněná, nenásledovat automaticky – nechválíme bezdůvodně.

Rovněž je pro mnoho lidí silnou odměnou a motivátorem možnost mít prestižní zaměstnání nebo pracovat v prestižní firmě. Čím společensky uznávanější profese nebo zaměstnavatel, tím více to stimuluje k práci. Člověk je hrdý na svoje zaměstnání, povzbuzuje ho to pracovat a vážit si zaměstnání. A naopak, v zaměstnání podřadném, neoblíbeném, společensky hůře hodnoceném, se člověk s největší pravděpodobností ani nenechá zaměstnat, a pokud ano, bude zde nerad pracovat a nebude podávat dobré výkony. Spíše pro něj bude tato práce představovat jen přechodný způsob obživy.

Další neméně důležitou nemateriální odměnou, kterou bych zde ráda zmínila, je odpovědnost. Je mou zkušeností, že poskytnutí odpovědnosti za určitou pracovní oblast nebo i udělení jakékoliv funkce, která přinese rozšíření pravomocí, změní celkově postoj a vztah zaměstnance k práci. Je pečlivější, odpovědnější, spolehlivější a cení si práce více než kdykoliv předtím. Zde souhlasím s Forsythem, který hovoří o odpovědnosti jako o faktoru poskytujícím lidem pocit důležitosti jejich práce a tím se zvyšuje i jejich výkon.¹ Na druhou stranu, ne všichni vyhledávají odpovědnou práci. Například lidé s nízkým sebevědomím obvykle odmítají přijmout jakoukoli odpovědnost za práci, neboť jsou přesvědčeni, že pro danou funkci nemají schopnosti

¹ Forsyth, P. Jak motivovat svůj tým. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 38.

a pravděpodobně ji nezvládnou. Snaží se tak vyhnout situaci, ve které by mohli být neúspěšní.

U každého odměňování a tedy i u odměn nemateriálních je významná spravedlnost. Proto, ať se jedná o pochvalu, povýšení nebo jiné formy, všechny odměny by měly respektovat odvedený výkon, strávený čas a především snahu, s jakou byl úkol plněn. Pokud tomu tak není, opět to způsobuje nespokojenost a v horších případech frustraci či vede ke změně zaměstnání.

Vzhledem k tomu, že pracuji již léta v převážně ženském kolektivu, mou zkušeností mnohdy bylo, že když jsem někoho pochválila bez zásluhy, nevedlo to sice k frustraci nebo ke změně zaměstnání, ale vyvolala jsem nepříjemné konflikty a pomluvy. Velmi obtížně se pak vše uvádí na pravou míru. Z toho důvodu a i z mnoha dalších se domnívám, že práce vedoucího je velmi složitá a vyžaduje řadu zkušeností, protože i malý omyl dokáže napáchat velké škody. A i když to mnohdy není zřejmé, zaměstnanci velmi obezřetně sledují, kdo byl a kdo nebyl pochválen, jestli spravedlivě nebo nespravedlivě, jestli to odpovídá výkonu či neodpovídá a především, jestli někoho vedoucí upřednostňuje nebo neupřednostňuje.

Co se týče vztahu nemateriálních odměn k materiálním, záleží opět na hodnotách dotyčného, čemu přisuzuje větší význam. Někteří autoři spatřují určitý vliv kvalifikace, kdy pracovníci s vyšší kvalifikací přisuzují větší váhu nemateriálním odměnám, zatímco méně kvalifikovaní pracovníci upřednostňují materiální odměny, především plat.¹ Já se domnívám, že je to značně individuální, přičemž obecně odměny, ať už materiální nebo nemateriální, poskytují zaměstnanci pocit, že vykonává kvalitní práci a že přináší takové výsledky, jaké se od něj očekávají. To celkově podněcuje jeho motivaci a chuť do práce.

2.3 Některé aspekty ovlivňující motivační orientaci

Osobnost, motivační profil

Každého nelze motivovat stejným způsobem. Jednání, které má pozitivní výsledek co se týče motivace, v jednom případě, může účinkovat úplně odlišně na jiného člověka.

¹ Nakonečný, M. Motivace pracovního jednání a její řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992, s. 124.

Tedy není možné vytvořit nějaký obecně platný způsob motivace. Rozdíly spočívají v osobnosti člověka a v jeho různém motivačním zaměření. Pro vysvětlení významu motivačního profilu uvedu pohledy několika autorů:

- Motivační profil představuje individuální a časově relativně stabilní charakteristiku člověka. Zahrnuje pro jedince typické dominantní motivační orientace, promítá skladbu, vyhraněnost a intenzitu jeho vnitřních hnacích sil.¹
- Motivační profil je relativně stálá motivační orientace jedince, je to motivační preference, která je součástí celkového profilu osobnosti.²
- Motivační profil je nástrojem, který vybírá z motivační struktury to, co je nejdůležitější pro pracovní chování.³

Poznáme-li motivační profil, poznáme motivy a potřeby dotyčného. Umožní nám to porozumět jeho jednání v určitých situacích a na základě toho odvíjet vhodnou motivaci.

Provazník a Komárková uvádí příklady dimenzí, které tvoří motivační profil člověka podle jeho příklonu k jednomu či druhému pólu:

- Orientace na dosažení úspěchu X orientace na vyhnutí se neúspěchu: někteří lidé vnímají určité situace jako možnosti dosáhnout úspěchu a z toho důvodu jsou aktivní. Jiní naopak stejné situace chápou spíše jako ohrožení, a proto jsou pasivnější a nesnaží se.
- Orientace na úspěch X orientace na obsah vlastní činnosti: úspěchem se rozumí společenské uznání nebo peníze získané jakoukoli činností. V protipólu stojí orientace na obsah činnosti, přičemž dosažení úspěchu je zde chápáno jako něco sekundárně získaného. Člověk orientovaný na úspěch bude více soutěživý, bude se snažit přizpůsobit činnost tak, aby dosáhl úspěchu. Pro člověka orientovaného na obsah činnosti je typická radost z možnosti vykonávat určitou činnost, uspokojení z výkonu a výsledků.
- Situační orientace X perspektivní orientace: člověk situačně orientovaný se soustředí na aktuální situaci či stav, nemá dlouhodobé cíle. Zatímco člověk orientovaný perspektivně současnost neprožívá, záleží mu spíše na budoucnosti.

¹ Bedrnová, E., Nový, I., et al. Psychologie a sociologie řízení. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 377.

² Kocianová, R. Personální činnosti a metody personální práce. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 23.

³ Provazník, V., Komárková, R. Motivace pracovního jednání. 1. vyd. Praha: VŠE, 1996, s. 168.

- Individuální X skupinová orientace: individuálně orientovaná osoba je nezávislá na sociálních kontaktech, na názorech druhých a to i v případě, kdy se jedná o osoby blízké. Naproti tomu skupinově orientovaný člověk se zajímá o názory, postoje a cíle druhých lidí, kteří jsou pro něj významní.
- Osobní X prosociální orientace: v prvním případě člověk činí vše kvůli vlastnímu prospěchu. V druhém případě je zaměřen na prospěch jiných lidí, někomu pomáhat a obětovat se.
- Činorodost X pasivita: zde se uplatňuje vliv temperamentu, charakteru a volných vlastností.
- Orientace na ekonomický prospěch X na morální uspokojení: u člověka ekonomicky orientovaného jsou hmotné odměny na vrcholu hodnotového žebříčku. V druhém případě převažují hodnoty etické, morální, a ideové. Oba typy orientací se projevují v celkovém životním stylu.
- Zaměření směrem k organizaci X zaměření směrem od organizace: v tomto případě se jedná o plnou identifikaci se svým pracovním zařazením nebo naopak se projevuje ve snaze člověka o osobní nezávislost, případně se váže na jiné sociální prostředí. Vyhranění v této dimenzi se promítá do pracovní výkonnosti, zájmu nebo nezájmu o vše, co souvisí s prací. Zde mají vliv kromě osobnostních charakteristik i pracovní podmínky, systém v podniku a charakter náplně práce.¹

Vzhledem k uvedeným dimenzím si lze představit člověka, u kterého převažuje určitá tendence, co ho konkrétně motivuje k práci, jaké jsou jeho hodnoty a jaké preferuje motivy práce. Například člověk s převažující tendencí orientovat se na obsah vlastní činnosti, bude dávat přednost práci zajímavé, která jej baví, než práci, která je lépe placená, ale která pro něj již tak zajímavá není. Poznání motivačního profilu určitého člověka umožní pochopit, jaké jsou jeho motivy a pak jsme schopni ovlivňovat jeho motivaci směrem, jakým požadujeme.

Jestliže se snažíme poznat motivační profil dotyčného, musíme poznat i jeho osobnost, jelikož poznání osobnosti umožňuje také porozumět chování v jednotlivých situacích a odvozovat vhodný způsob motivace. *Osobnost tvoří jedinečné spojení psychických rysů, které představují charakteristiku jednotlivce. Psychickými rysy jsou*

¹ Provazník, V., Komárková, R. Motivace pracovního jednání. 1. vyd. Praha: VŠE, 1996, s. 77-80.

*schopnosti, dovednosti, znalosti, vlastnosti, potřeby, motivy, postoje a hodnoty.*¹ Tyto rysy také významně ovlivňují motivaci daného člověka a jeho pracovní nasazení. Například lidé s vysokou inteligencí se mohou v některých činnostech cítit nevyužiti a tyto snadné činnosti je nebaví, vnímají je jako příliš jednoduché a ovlivňuje i jejich postoj k práci.

Dále vlastnosti osobnosti, jako dominance, emoční labilita a extroverze se podle mého názoru velmi promítají do veškeré pracovní činnosti a do motivace člověka. Dominantní člověk je soutěživý, sebejistý, umí překonávat překážky a prosadit se ve většině situací. Dominantní vedení může snižovat motivaci, vést k odbývání práce. Naproti tomu submisivní člověk se podřizuje ostatním, jejich názorům a neprosazuje se. Emoční labilita se může projevat nedostatečným sebevědomím, přílišnou opatrností v práci. Tento člověk bude na plnění obtížných úkolů rezignovat, protože je bude vnímat jako nesplnitelné a budou pro něj značně stresující. Extrovertní typy lidí hledají společnost druhých, vyhledávají kolektivní práci, umí se prosadit ve skupině, rádi spolupracují. Naproti tomu introverti preferují samotu, klidné zaměstnání, spíše se nechají vést a podřizují se nápadům ostatních.

Bělohávek uvádí osobnostní rysy, které je obtížné zařadit do kategorie motivů, vlastností nebo schopností, a které mají značný vliv na jednání. Tyto rysy nazývá jako zvláštní dimenze osobnosti:

- Místo kontroly: znamená, do jaké míry lidé považují dění kolem sebe jako výsledek vlastního jednání, vlastní aktivity. Ti s vnitřním místem kontroly považují dění kolem sebe za ovlivnitelné svým jednáním. Naproti tomu lidé s vnějším místem kontroly se domnívají, že jejich úspěchy a neúspěchy jsou způsobeny vlivy okolí. Ti s vnitřním místem bývají více motivovaní, protože jsou aktivnější na rozdíl od lidí s vnějším místem kontroly, kteří jsou pasivnější a čekají, jak situace dopadne.
- Machiavelistická osobnost: pro takového člověka je důležitý pouze cíl a ne cesta, jakou se k němu dostane. Taktizují, intrikují, vyvolávají konfliktní atmosféru na pracovišti a snižují výkonnost týmů, příliš prosazují své záměry.

¹ Bělohávek, F. Organizační chování. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996, s. 58.

- Chování typu A: tito lidé jsou aktivní, úspěšní, odpovědní, svědomití, plně se věnují své práci, minimálně se věnují odpočinku, přestávky na jídlo shledávají jako bezvýznamné, ve volném čase přemýšlejí o pracovních problémech.
- Chování typu B: tito lidé nespěchají, mají na vše dost času. Upřednostňují klid a volný čas. Práce pro ně znamená činnost, kterou je třeba vykonávat jen pro peníze na obživu a záliby. V práci přemýšlejí o svých volnočasových aktivitách, čemu se budou věnovat o víkendu a o dovolené.
- Dogmatismus: lidem s tímto rysem záleží na určitých názorech a přesvědčení, prosazují zavedená pravidla a nechápou pravidla nová. Mají rádi jasnou, jednoznačnou činnost, neuplatňují se v úkolech, které vyžadují tvořivost, nesnáší změny a chrání tradice.
- Kreativní lidé vyhledávají netradiční postupy, nové nápady, originální řešení, avšak narážejí na různé překážky, představující neochotu lidí přijímat nová řešení a navyklý způsob myšlení některých lidí.¹

Věk

Potřeby jsou důležitou determinantou pracovní motivace a tyto potřeby se v průběhu času mění a to především v závislosti na věku. Věk je faktorem, který zcela jistě ovlivňuje hodnotu, kterou člověk přisuzuje potřebám a s věkem se mění i postoj k práci. Mou zkušeností je, že postoje starších pracovníků k zaměstnavateli, k nadřízeným i celkově k práci bývají lepší než postoje jejich mladších kolegů. Je to především proto, že v mladším věku člověk usiluje o změny, touží se prosadit, uplatnit své schopnosti a méně se přizpůsobovat. Naopak v pozdějším věku člověk usiluje o stabilitu a jistotu v zaměstnání, je pro něj mnohem obtížnější změnit zaměstnání než tomu bylo dříve, proto se více přizpůsobuje a snaží se udržet si zaměstnání. Starší lidé většinou nevyhledávají změny v životě a jejich nároky na zaměstnání bývají nižší, a proto jsou mnohdy spokojenější. Jsou tedy méně nároční a tím je snadnější uspokojit jejich potřeby. Na druhou stranu však mohou být spokojenější, protože mají většinou vyšší postavení a vyšší platovou úroveň.

Lidé se tedy postupem času vyvíjejí a procházejí různými vývojovými fázemi, které mohou ovlivňovat jejich motivaci k práci. Například podle Sheehy začíná kolem 35let fáze, kterou pojmenovává jako „Mezní dekáda“. V průběhu této fáze se objevuje

¹ Bělohávek, F. Organizační chování. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996, s. 68-69.

pocit, že člověk musí využít posledních šancí, a proto se stává průbojnějším a více usiluje o sebeuplatnění.¹

Mnoho sociologů mělo v úmyslu zmapovat motivace a vývoj v délce celého života. Jedním z nich byl Donald Super, který identifikoval čtyři etapy kariéry:

- Stádium zkoumání je typické pro věk 14-24let. Jedinci často mění své zájmy, zajímají se o velké množství činností a oborů, přičemž převažuje hledání směřující k identifikaci povolání, které vyhovuje.
- Stádium budování je charakteristické pro člověka ve věku mezi 25. a 44. rokem života. Pro toto období je typické soustředění se na rozvoj, úspěch a uspokojení ve zvoleném zaměstnání. Pro jedince v tomto věku je významný kariérní růst a stabilní pracovní prostředí.
- Stádium udržování probíhá mezi 45. a 65. rokem života. Člověk porovnává současnou pracovní pozici se svými představami a vyhlídkami na trhu práce. Může docházet k přehodnocení profesní orientace.
- Stádium odpoutání je typické pro věk od 65. roku a výše. V tomto období z důvodu poklesu fyzických i psychických sil dochází ke snižování pracovní aktivity se současným odpoutáváním se od pracovního života a plánováním odchodu do důchodu.²

Stádia vývoje jsem zde zmínila z toho důvodu, že je v rámci těchto stádií patrné, jak se v průběhu života mění postoj k práci. Věk ovlivňuje významně motivaci i v tom smyslu, že jak lidé stárnou, jsou méně pružní a ochotní brát na sebe další odpovědnost a povinnosti. Vyhledávají spíše klid a jistotu a také jsou méně schopní se učit. Proto například s věkem klesá touha po povýšení, po větších pravomocích. Ze zkušenosti však mohu říci, že starší zaměstnanci jsou mnohdy svědomitější, pečlivější, spolehlivější a ochotnější učit se novým věcem než jejich mladší kolegové.

Vzhledem k uvedenému je tedy v souvislosti s účinnou motivací třeba brát v úvahu potřeby a zájmy typické pro věk daného člověka, pro etapu jeho života. Proto je například důležité na počátku kariéry dát člověku možnost zařadit se, prosadit se, uplatnit své schopnosti a být užitečný. Uvedené lze docílit prostřednictvím zadání

¹ Armstrong, M. Personální management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, s. 274.

² Balcar, J., et al. Zvolil jsem si techniku. Proč? 1. vyd. Brno: Mendelova univerzita, 2011, s. 18-20.

významných úkolů a poskytnutím podpory nadřazených. V pozdějším věku dát lidem možnost proškolení, příležitost fungovat jako rádce mladším spolupracovníkům, příležitost k uplatnění svých zkušeností a dát jim pocit užitečnosti a smyslu jejich práce.

Pohlaví

Nepochybně i pohlaví určitým způsobem ovlivňuje postoj k práci a motivaci. Například ženy obvykle zastávají méně prestižní zaměstnání než muži, nižší funkce a stejně tak jejich platy jsou nižší oproti platům opačného pohlaví. Je to i v případech, kdy dosažené vzdělání žen je vyšší než u mužů a některé jejich vlastnosti jsou považovány jako žádoucí pro určité pracovní pozice. Jednou z odpovědí na otázku, proč ženy zastávají méně placená a méně prestižní zaměstnání je, že zaměstnavatelé zaměstnávají ženy s jistou opatrností z důvodu rodinných povinností a nutnosti poskytovat úlevy při starání se o člena rodiny a také kvůli mateřským dovoleným. I díky těmto příčinám ženy mnohdy nemají tolik příležitostí ke kariéernímu postupu během svého života jako muži. Proto není příčinou nízká pracovní motivace nebo nezájem vykonávat prestižnější a lépe ohodnocené zaměstnání, nýbrž důvodem je role ženy matky jako takové. Nicméně někdo může být názoru, že ženy obvykle neaspirují na vyšší pozice, nejsou orientovány na kariéru, jednoduše jen chtějí mít nějakou práci. Zde bych z pohledu ženy spíše uvedla, že ženy touží po vrcholových a prestižních pozicích srovnatelně stejně jako muži, avšak vždy mají na paměti, že jsou hlavní a nezbytnou součástí rodiny, bez které se výchova potomků neobejde. Tudiž kariéru a plat mnohdy považují ve svém životě jako něco podřadnějšího a lépe placená zaměstnání přenechávají mužům jako živitelům rodiny.

Domnívám se, že jistým důvodem v zastávání podřadnějších pozic ženami než muži, bývá také, že muži při nezdaru v hledání vysněného zaměstnání ve svém shánění pokračují, kdežto ženy přijmou pozici, která se aktuálně nabízí i přesto, že neodpovídá jejich požadavkům se záměrem mít alespoň nějaké zaměstnání lépe než žádné. Nicméně jedná se pouze o můj subjektivní pocit nepodložený žádnými výzkumy.

Kladně hodnotím názor Bardwicka a Galose, kteří se domnívali, že ženy se v zaměstnání zaměřují více na sympatie a družnost na rozdíl od mužů, kteří kladou důraz na samostatnost a úspěch.¹ Obvykle bývají pro ženy sociální motivy jako vztahy a atmosféra na pracovišti důležitější než pro muže, ale to je především proto, že

¹ Arnold, J., et al. Psychologie práce. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, s. 549.

v ženských kolektivech se vyskytují konflikty ve větší míře než ve skupinách mužů a rovněž jsou ženy těmito konflikty více ovlivňovány, protože jsou více citově založené než muži. Celkově bych si tedy dovolila říci, že ženy mají i větší potřebu sounáležitosti a podpory od ostatních spolupracovníků než muži. Ti jsou více orientováni na nezávislost, samostatnost a chtějí vynikat nad ostatními.

3. Průzkum preferencí potřeb

Teoretickou část práce jsem věnovala aspektům, které významně ovlivňují pracovní motivaci a jsou tedy jejími determinantami. V zmíněné části práce byly popsány potřeby jako významný vnitřní zdroj motivace každého člověka a z toho důvodu základem praktické části bude zjistit zastoupení potřeb u jednotlivých pracovníků, a zdali jsou rozdíly v potřebách pracovníků odlišných charakteristik. Provedený průzkum by mohl nastínit, že při motivaci zaměstnanců je třeba přihlížet k jejich potřebám a individuálním zvláštnostem. Rovněž porovnání výsledků průzkumu s teoretickou částí by mohlo napovědět vedoucím pracovníkům a manažerům, na jaké oblasti potřeb se zaměřit a dále je podporovat a rozvíjet, aby byl pěstován kladný vztah daného člověka k práci.

3.1 Východiska

Jak jsem uvedla v předešlé části práce, pracovní motivaci ovlivňuje mnoho podnětů, které je možné třídit na vnitřní a vnější. Za hlavní motivační činitele se však považují lidské potřeby. Problematice potřeb ve vztahu k motivaci se ve svých výzkumech věnoval i Edgar Schein. Autor vypracoval koncept Kariérových kotev, který opíral o výsledky výzkumu provedeného v 70. letech na 44 studentech, jejichž kariéru sledoval po dvanáct let. Dále provedl rozhovory s několika stovkami lidí v různých etapách jejich kariéry. Na základě těchto výzkumů sestavil původně pět, později osm kariérových kotev. Každou kariérovou kotvu tvoří tyto tři složky:

- vlastní obraz talentu a schopností, který si člověk utváří prostřednictvím úspěchů a neúspěchů v různých pracovních situacích,
- vlastní obraz motivů a potřeb,
- vlastní obraz postojů a hodnot.¹

¹ Lemrová, S., Vtípil, Z. Scheinův systém kariérových kotev a jeho využití. In Sborník příspěvků AUPO VARIA PSYCHOLOGICA X. Olomouc: UP, 2005, s. 89. srov. Lemrová, J. Scheinovy kariérové kotvy a jejich zastoupení u českých politiků a manažerů. s. 1.

Všechny uvedené složky jsou důležitými faktory, které se podílí na motivaci každého člověka. Některé se podílí více, některé méně, ale všechny mají nezastupitelnou úlohu.

Scheinův koncept obsahuje ve svém celku tyto kotvy:

- Technicko-funkční kompetence: člověk zakotvený v tomto směru touží po rozvoji v oblasti odborných znalostí a dovedností. Na první místo staví obsah práce jako takové a upřednostňuje postup pouze, co se týče své odbornosti. Přijatelná je proto pozice odborného vedoucího pracovníka. Získávání odborných znalostí preferuje i před finančním ohodnocením a jakoukoliv lepší nabídkou, která by nemusela dávat prostor pro uplatnění znalostí v oboru.
- Manažerská kompetence: člověk preferující manažerskou kompetenci téměř vyhledává krizové situace a řešení problémů chápe jako výzvu. Touží po příležitosti řídit lidi a ovlivňovat jejich jednání za účelem dosáhnout společných cílů. Mezi další charakteristiky člověka s touto potřebou patří vyhledávání zodpovědnosti za výsledky a rovněž se vyznačuje touhou po povýšení, které chápe jako úspěch stejně jako finanční ocenění. Tento člověk řídící funkci upřednostňuje před uplatněním se v oboru.
- Jistota: lidé s kotvou jistota preferují stabilní zaměstnání a příjem. Dobře se cítí s vidinou jisté budoucnosti, a proto se požadavkům zaměstnavatele plně přizpůsobují. Na první místo v životě kladou bezpečnost a stabilitu než profesní postup. Touha po jistotě zahrnuje i jistotu zeměpisnou, kdy tento člověk nerad opouští své bydlení a mění jej za jiné. Často chybí odvaha provádět jakékoliv změny.
- Kreativita: lidé orientováni na kreativitu se vyznačují velkou potřebou vytvářet něco nového na základě svých nápadů. Díky tomu na první úroveň v práci kladou možnost nového výtvaru než finanční zisk. Za úspěch pokládají nově vytvořenou firmu, která prosperuje. Od lidí manažersky zakotvených se liší v touze po odpovědnosti, která není tak silná. Často mohou představovat zdroj konfliktů na pracovišti díky svému neustálému vymýšlení nových nápadů na úkor plnění pracovních povinností. V případě realizace svého nápadu mnohdy ztrácejí další zájem a přesouvají svou pozornost na jinou pro ně kreativní oblast.
- Autonomie: lidé zakotvení v autonomii touží být nezávislí a tomu odpovídá časté nedodržování pravidel a povinností v zaměstnání. Tito lidé mají tendenci být

samostatní a podobně jako jedince s kreativitou, je láká provozování vlastní firmy. Avšak oproti lidem s kreativitou se liší svým cílem, kterým není nový výtvar, ale vlastní nezávislost a svoboda.

- Služba: u této kotvy je motivací člověka být prospěšný ostatním. Touží více po zaměstnání, které je v souladu s jeho hodnotou pomáhat lidem než po práci, kde uplatní své dovednosti.
- Soutěž: takového člověka motivuje překonávání překážek, řešení obtížných úkolů a úspěch v konkurenci. Kariéru vnímá jako soutěž, jejíž účelem je zvítězit, být lepší. Zaměstnání, které neposkytuje výzvy, chápe jako příliš snadné, nudné a bezvýznamné.
- Životní styl: lidé zaměřeni na životní styl volí takové zaměstnání, které bude v souladu s jejich osobním a rodinným životem. Jsou spokojeni v zaměstnání s pružnou pracovní dobou nebo s částečným úvazkem. Odmítají i povýšení, pokud by znamenalo nesoulad s jejich osobními a rodinnými potřebami.

U člověka převažuje vždy jedna z uvedených kotev. Přičemž různé kotvy jsou obsaženy v různých typech zaměstnání a potřeby vyplývající z jedné konkrétní kotvy mohou být uspokojeny také v různých typech zaměstnání.¹

Pro pracovní motivaci je uvedený koncept významný proto, že podle toho, jaká kotva u konkrétního člověka dominuje, lze určit jeho motivační typ a dle toho odvíjet jeho veškerou motivaci v zaměstnání.

Schein provedl v sedmdesátých a osmdesátých letech studie zaměřené na problematiku rozložení kariérových kotev u americké populace. Jejich výsledkem bylo, že u Američanů je kotva manažerská kompetence a technicko-funkční kompetence zastoupena v 25% zkoumané populace, autonomie a jistota v 10% a ostatní kotvy zaujímají zbylá procenta.² Tento výzkum se však nezabýval zastoupením kotev ve vztahu k aspektům jako například pohlaví, věk, které jsou podle mého názoru důležitým činitelem ovlivňujícím zakotvení člověka v určité oblasti motivů a hodnot.

Sheinovy kariérové kotvy byly použity při zjišťování kariérových orientací u pracovníků různých oborů. Zajímavý výzkum na toto téma prostřednictvím Scheinova dotazníku provedli Igbaria a Baroudi na souboru 396 pracovníků z oblasti informačních technologií. Nejčastěji preferovanou kotvou byla jistota, životní styl a služba. Nejméně

¹ Lemrová, S., Vtípil, Z. Scheinův systém kariérových kotev a jeho využití. In Sborník příspěvků AUPO VARIA PSYCHOLOGICA X. Olomouc: UP, 2005, s. 91-92.

² Tamtéž, s. 93.

preferovanými pak technicko-funkční kompetence a kreativita. Na dalším vzorku 161 pracovníků rovněž ze stejné pracovní oblasti se snažili autoři zjistit souvislost mezi pohlavím, věkem a kariérovou orientací. V této studii bylo zjištěno, že ženy oproti mužům více upřednostňují kotvu životní rovnováha, zatímco muži jsou zaměřeni na manažerskou kompetenci. Ve vztahu k věku studie ukázala, že starší pracovníci se více orientují na jistotu.

Na zjištění vztahu mezi kariérovým zakotvením a pohlavím, věkem a pozicí byla zaměřena také studie provedená Yarnallem v roce 1998. Zkoumaný soubor činilo 374 zaměstnanců britské servisní organizace, přičemž se jednalo o pozice kontrolorů, inženýrů, manažerů, techniků a administrativních pracovníků. Výsledky ovšem nepřinesly rozdíly kariérových kotev v závislosti na pohlaví a věku. Odlišnosti se pouze projevily ve vztahu k různým stupňům organizace, kdy zaměstnanci s vyšším postavením se orientovali častěji na kotvu manažerská kompetence. Z celého souboru byla pak nejčastěji vykazovanou kotvou jistota a technicko-funkční kompetence.¹

Zmíněné studie jsem zde uváděla z toho důvodu, že mým záměrem je provést průzkum preferencí potřeb na základě systému kariérových kotev a to právě ve vztahu k pohlaví, vzdělání, věku, pozici a délce praxe. Je to proto, že jsou to důležité aspekty ovlivňující veškeré motivační zaměření člověka.

3.2 Cíle a výzkumné otázky

Průzkum jsem zaměřila na zjišťování preferencí uspokojování potřeb v práci. Cílem průzkumu bude odpovědět na dvě výzkumné otázky. První otázkou je: **„Jaká je nejvíce a nejméně preferovaná potřeba u zkoumaných zaměstnanců vybrané společnosti?“** Jako druhou otázku jsem zvolila následující: **„Jaká je nejčastěji preferovaná potřeba u zaměstnanců z hlediska pohlaví, vzdělání, věku, délky praxe a pozice?“** První otázka je tedy zaměřena na zjišťování nejvíce a nejméně zastoupené potřeby u vybraného souboru respondentů. Druhá otázka pak směřuje ke skutečnosti, zda se preference uspokojování potřeb v práci liší ve vztahu k pohlaví, vzdělání, věku, pozici a délce praxe. Odpověď na tuto otázku spočívá ve zjištění

¹ Lemrová, S., Vtípil, Z. Scheinův systém kariérových kotev a jeho využití. In Sborník příspěvků AUPO VARIA PSYCHOLOGICA X. Olomouc: UP, 2005, s. 95-100.

nejčastěji zastoupené kariérové kotvy u zkoumaných osob vzhledem k jednotlivým charakteristikám.

3.3 Metody a charakteristika vybraného souboru

K získání informací jsem zvolila metodu dotazování, která umožňuje sbírat data od většího souboru respondentů za relativně krátký časový úsek. Bylo možné zvolit metodu rozhovoru, ale vzhledem k tomu, že zkoumaný soubor tvoří zaměstnanci firmy, u které jsem zaměstnaná, domnívám se, že získané informace by mohly být značně zkreslené. Taktéž metoda pozorování se mi nejevila jako vhodná, jelikož předmětem průzkumu je získat informace o potřebách v práci a z nich poté vyvodit motivační typ. Zjistit faktory působící na motivaci zaměstnance pozorováním jeho chování by bylo velmi obtížné. Je to proto, že stejné chování u různých lidí mohou vyvolávat odlišné příčiny a stejně tak tyto příčiny mohou vyvolávat jiné chování. Motivace je složitý proces, který ovlivňují jak vnější tak vnitřní podmínky a vyvození závěrů o motivaci zaměstnance z jeho chování by bylo v tomto případě jen pravděpodobnostní a domnělé.

Dále bych ráda uvedla, že jsem uvažovala o sestavení dotazníku, který by obsahoval přehled motivátorů a dotazovaný by jednoduše přiřazoval jednotlivým motivátorům pořadí podle stupně důležitosti. Možných motivátorů však existuje celá řada a není možné je v plném počtu uvést. Taktéž si dotazovaný mnohdy neuvědomuje, které z uvedených faktorů jej motivují více, a které méně nebo si to mnohdy i nepřipouští. Z těchto důvodů jsem dotazník s přehledem motivačních faktorů nezvolila.

Ke zkoumání potřeb jsem upřednostnila převzatý dotazník. Domnívám se, že vzhledem k předmětu průzkumu je vhodnější zvolit osvědčený dotazník než vlastnoruční, který by mohl vykazovat jisté nedostatky, a závěry by mohly být nesprávné. Dále se domnívám, že je účelnější, aby otázky v dotazníku zjišťujícím potřeby, resp. profesní ukotvení, se přímo nedotazovaly na určité motivy, protože je obtížné odpovědět na otázky, které se vyloženě týkají motivů člověka. V dotazníku, který jsem použila pro tuto práci, jsou otázky zaměřené na určité situace, což považuji za objektivnější.

Dotazník použitý v této práci slouží ke stanovení výsledné kotvy, která se jeví v zaměstnání jako dominantní. Jedná se o variantu Sheinova dotazníku, která se skládá z 8 otázek. Každá otázka obsahuje 8 možných odpovědí, kterým respondent přiřazuje

číslo 1 až 8, přičemž číslo jedna přiřazuje variantě nejvhodnější a číslo 8 naopak odpovědi, kterou vnímá jako nejméně vhodnou.¹ Vyplněním dotazníku zjistíme výslednou kariérovou orientaci člověka, která má významný vliv na jednání člověka v zaměstnání. Odpovědi na tvrzení se v rámci dané kotvy sečtou a kotva s nejnižším numerickým výsledkem znamená kotvu dominantní. Z vyhodnocení získáme zaměření na jednu z následujících osmi kariérových potřeb:

- jistota,
- samostatnost (autonomie),
- osobní postavení (manažerská kompetence),
- odbornost (technicko-funkční kompetence),
- tvořivost (kreativita),
- přátelství,
- pracovní výsledky (soutěž),
- životní rovnováha (životní styl).

Přičemž uvedené potřeby odpovídají svým významem Sheinovým kotvám, avšak výjimku tvoří potřeba přátelství, která nahrazuje kotvu služba.

V úvodu dotazníku jsem určila k vyplnění rovněž položky týkající se základních údajů o dotazovaném. Jedná se o pohlaví, vzdělání, věk, délku praxe a pozici. Tyto položky budou sloužit pro vyhodnocení a vzájemné srovnání. Je to proto, že tyto aspekty jsou rovněž důležitými činiteli v motivaci každého člověka.

Oslovení respondenti jsou zaměstnanci společnosti, u které jsem zaměstnaná. Na doporučení vedení zde záměrně nebudu jmenovat. Pro představu o zkoumaném souboru však nastíním bližší informace o společnosti. Jedná se o součást mezinárodní sítě, která provozuje svou činnost v oblasti služeb týkajících se oční optiky a péče o zrak. V současné době je provozováno 40 prodejen po celé České republice. Aktuálně společnost zaměstnává celkem přes 200 zaměstnanců. Ti jsou zařazeni na pozice dle funkce a odbornosti. Pozice a jejich charakteristika jsou následující:

Vedoucí prodejny

Na každé prodejně vykonává svou činnost vedoucí prodejny, který je zodpovědný za veškerý její chod. Ve společnosti je mimo spokojenost zákazníků kladen důraz také na prosperitu každé pobočky. Proto jsou pro všechny prodejny stanovené měsíční plány,

¹ Viz. Příloha č. 1

týkající se počtu a kvality prodaného zboží či služeb. Plat vedoucího zahrnuje fixní základ a odměny, které se odvíjí od plnění plánů. Odměny zaujímají přibližně 40% z celkového platu. K povýšení na vedoucího dochází v případě prodejců. Předpokladem jsou dobré pracovní výsledky a vysoké pracovní nasazení.

Optometrista

K poskytování služeb péče o zrak je určen kvalifikovaný pracovník z oboru optometrie. Kvalifikaci získává absolvováním vysokoškolského studia. Výši platu tvoří stabilní základ a osobní ohodnocení dle pracovního vytížení, které je na každé prodejně odlišné. V případě optometristy ve většině případů není možný profesní postup na vedoucí pozici, protože se jedná o kvalifikovaného pracovníka, kterých je na trhu práce nedostatek. Z toho vyplývá, že tato pozice je neměnná a pracovníkovi s určitými ambicemi na vedoucí post tudíž není možné vyhovět.

Prodejce

Za obsluhu a spokojenost zákazníků odpovídají prodejci. Hlavním předmětem jejich činnosti je prodej. Z toho důvodu je určený pro každého zaměstnance na této pozici individuální měsíční plán týkající se opět počtu a kvality prodaného zboží. Výsledný plat zahrnuje opět fixní základ a bonusy dle plnění zadaných plánů. Odměny se podílí na celkovém platu přibližně z 45% a více.

Z výše uvedeného vyplývá, že u vedoucích a prodejců tvoří významnou část platu ohodnocení za prodej. Plnění plánů je téměř nezbytné, jelikož bez odměn se tito zaměstnanci nacházejí v oblasti podprůměrného platového ohodnocení. Z toho důvodu veškerou činnost zaměřují na plnění plánů a tomu odpovídá i jejich každodenní úsilí. Odpovídá tomu mnohdy i rivalita a nepřátelství na pracovišti.

Zaměstnanci jsou dále administrativní pracovníci, které jsem do zkoumaného souboru nezahrnula. Je to z toho důvodu, že jejich činnost je zaměřena pouze na logistiku, marketing a účetnictví, tzn. administrativní práce, což se liší od obsahu práce zaměstnanců na pobočkách.

Ke zpracování praktické části práce bylo nutné získat k vyplnění dotazníků co největší počet zaměstnanců. Vzhledem k množství zaměstnanců, kterými firma disponuje, jsem předpokládala, že se mi podaří získat větší počet respondentů. Nicméně z celkového počtu zaměstnanců se do průzkumu zapojilo celkem 62 osob. V následujících tabulkách uvádím podíl zkoumaných osob podle jednotlivých kategorií.

Tabulka 1 Zastoupení respondentů dle pohlaví

	Počet	%
Muži	12	19,4
Ženy	50	81,6
Celkem	62	

Tabulka 1 zobrazuje v prvním sloupci údaje o počtu dotazovaných dle pohlaví. V druhém sloupci jsou pro názornost uvedeny tyto údaje v procentech. Z tabulky je patrné, že průzkumu se zúčastnily z větší části ženy, které zaujímají 81% z celkového počtu dotazovaných. Příčinou je to, že převážnou většinu zaměstnanců společnosti tvoří především ženy.

Tabulka 2 Zastoupení respondentů dle vzdělání

	Počet	%
Středoškolské vzdělání	29	46,8
Vysokoškolské vzdělání	33	53,2
Celkem	62	

Tabulka 2 ukazuje v prvním sloupci počet dotazovaných rozdělených dle dosaženého stupně vzdělání. V druhém sloupci jsou údaje vyjádřeny v procentech. Z tabulky je zřejmé, že o nepatrný počet se zúčastnilo více osob s vysokoškolským vzděláním. Vzhledem k tomu, že u zaměstnanců této firmy převažuje středoškolské vzdělání, překvapila mě taková účast vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců. Je to proto, že respondenti tohoto vzdělání byli povětšinou ochotni dotazníky vyplnit oproti zaměstnancům s vzděláním nižším. Příčinu spatřuji zejména v tom, že absolventi vysokých škol jsou díky svým vlastním studijním zkušenostem k vyplnění dotazníků mnohem přístupnější než lidé nižšího vzdělání.

Tabulka 3 Zastoupení respondentů dle věku

	Počet	%
Do 24 let	10	16,1
25 - 44 let	45	72,6
45 a více let	7	11,3
Celkem	62	

Tabulka 3 vyjadřuje zastoupení dotazovaných podle věku. V prvním sloupci jsou uvedeny počty respondentů dle věkových kategorií. Druhý sloupec obsahuje pro větší přehlednost data procentuální. Uvedené věkové kategorie zde udávám proto, aby bylo zřejmé, zda jsou rozdíly v kariérové orientaci mezi respondenty mladšími a staršími. Jednotlivá věková rozmezí jsem volila na základě studia literatury, konkrétně se pro mě staly výchozí etapy kariéry dle Donalda Supera.¹ Z tabulky vyplývá, že věkové zastoupení je tvořeno převážně pracovníky ve věku do 44 let, ti zaujímají téměř 73% z celku. Je to z toho důvodu, že ve společnosti jsou zaměstnání relativně mladí lidé, protože při nástupu je nezbytné naučit se většímu množství odborných informací a znalost informačních technologií by měla být na velmi dobré úrovni. Dalším důvodem může být to, že zaměstnanci mnohdy potřebují k vykonávání své práce velmi dobrý zrak (manipulují s drobnými částmi).

Tabulka 4 Zastoupení respondentů dle délky praxe

	Počet	%
0 - 1 rok	10	16,1
1 - 5 let	33	53,2
5 a více let	19	30,64
Celkem	62	

Tabulka 4 znázorňuje podíl dotazovaných podle délky praxe. První sloupec obsahuje počty zkoumaných osob rozdělených do kategorií dle odpracovaných let ve společnosti. Druhý sloupec zahrnuje informace v procentech. Položku 0-1 rok jsem zvolila, aby bylo možné rozeznat, zda existují rozdíly v kariérových preferencích u pracovníků relativně krátce zaměstnaných a u těch, kteří pracují ve firmě středně dlouhou dobu, tzn. 1 až 5 let, či relativně dlouho, tzn. 5 a více let. Údaje ukazují, že více než polovinu souboru tvoří zaměstnanci s praxí 1-5 let. Dále téměř 31% ze souboru zaujímají pracovníci s praxí déle než 5 let. Je pravdou, že z firmy zřídka kdy zaměstnanci odcházejí a díky tomu i málo přicházejí nováčci. Domnívám se, že je to způsobené situací na trhu práce.

¹ Balcar, J., et al. Zvolil jsem si techniku. Proč? 1. vyd. Brno: Mendelova univerzita, 2011, s. 18-20.

Tabulka 5 Zastoupení respondentů dle pozice

	Počet	%
Vedoucí	11	17,7
Optometrista	28	45,2
Prodejce	23	37,1
Celkem	62	

Tabulka 5 ukazuje množství zkoumaných osob rozdělených do kategorií podle vykonávané pozice. Z tabulky je patrné, že vyplnění dotazníků se zúčastnilo nejvíce optometristů. Tuto pozici vykonávají především vysokoškolsky vzdělaní odborníci, kteří, jak jsem uvedla výše, zauímají pozitivnější postoj k vyplnění dotazníků a z toho důvodu je jejich podíl vyšší. Nejméně se zapojilo vedoucích zaměstnanců. Příčinu shledávám v tom, že jsou díky funkci nejvíce časově vytížení a ve většině případů se mi nepodařilo získat nazpět vyplněný dotazník.

3.4 Výsledky a jejich interpretace

Jak jsem uvedla výše, potřebné informace se mi podařilo získat od 62 zaměstnanců. Jedním z důvodů, který vedl k takovému počtu, byla délka použitého dotazníku. Od respondentů jsem získávala nejednou zpětnou vazbu o tom, že dotazník je příliš dlouhý a podle jejich odpovědí i časově náročný. Mnohdy bylo uváděno, že musejí více uvažovat o zadaných otázkách a variant odpovědí je dle jejich přesvědčení příliš. Výjimku netvořily ani názory na složitost dotazníku. Často se také zmiňovali, že s obdobným typem dotazníku se nikdy dříve nesečkali a bylo prý velmi obtížné zvolit pořadí čísel, která odpověď je nejvhodnější. I přesto se domnívám, že získané množství vyplněných dotazníků není nedostatečné a umožní získat zajímavé výsledky. Mým poznatkem bylo, že na délku a obtížnost dotazníku si stěžovali zaměstnanci pouze se vzděláním nižším než vysokoškolským. Se stejným nebo podobným názorem jsem se u vysokoškolsky vzdělaného respondenta nesečkala. Bezproblémovému vyplnění u těchto zaměstnanců odpovídala i velmi rychlá návratnost a vyšší počet vyplněných formulářů.

Sesbírané informace jsem zpracovala formou tabulek. Do všech tabulek jsem pro větší názornost vyjádřila vedle sloupce s počty sloupec obsahující procentuální hodnoty. Tabulky jsem pro přehlednost rozdělila vždy zvlášť podle pohlaví, vzdělání, věku, délky

praxe a pozice. Nejprve však uvádím tabulku, která obsahuje vyhodnocení nejvíce a nejméně preferované kotvy z celého souboru zkoumaných osob.

Tabulka 6 Absolutní (n) a relativní (%) četnost výskytu výskytu nejvíce a nejméně preferované kariérové kotvy

Potřeba	Nejvíce preferovaná		Nejméně preferovaná	
	n	%	n	%
Jistota	7	11,3	14	22,6
Samostatnost	5	8,1	6	9,7
Osobní postavení	0	0	29	46,8
Odbornost	6	9,7	5	8,7
Tvořivost	0	0	5	8,7
Přátelství	24	38,7	2	3,2
Pracovní výsledky, výkon	8	12,9	2	3,2
Životní rovnováha	12	19,4	1	1,6
Celkem	62		64	

Tabulka 6 informuje o tom, že nejvíce upřednostňovanou potřebou je potřeba přátelství, kterou preferuje 24 dotazovaných, tedy 38,7%. Druhou nejčastější potřebou je životní rovnováha. Naopak nejméně preferovanou potřebou je osobní postavení, které se umístilo na posledním místě u 46,8% dotazovaných. Pro 22,6 % dotazovaných je nejméně vhodná potřeba jistota. Ve sloupci nejméně preferované potřeby představuje výsledný počet volených odpovědí 64, nikoliv 62. Je to z toho důvodu, že někteří respondenti nejméně preferovali dvě potřeby místo jedné. Jednalo se o 2 dotazované, proto výsledný počet 64.

Tabulka 7 Absolutní (n) a relativní (%) četnost výskytu nejvíce preferované kariérové kotvy dle pohlaví respondentů

Potřeba	Muži (N=12)		Ženy (N=50)	
	n	%	N	%
Jistota	0	0	7	14
Samostatnost	1	8,3	4	8
Osobní postavení	0	0	0	0
Odbornost	4	33,3	2	4
Tvořivost	0	0	0	0
Přátelství	2	16,6	22	44
Pracovní výsledky, výkon	4	33,3	4	8
Životní rovnováha	1	8,3	11	22
Celkem	12		50	

Tabulka 7 informuje o rozdílech v preferencích potřeb mezi muži a ženami. Muži nejvíce volili dvě potřeby a to odbornost a pracovní výsledky. Avšak díky tomu, že ve zkoumaném souboru představují muži jen 12 osob, není možné vyvozovat zobecnitelné závěry. U žen nejvíce dominovala kotva přátelství, volilo ji 44% žen. 22% žen preferovalo životní rovnováhu.

Tabulka 8 Absolutní (n) a relativní (%) četnost výskytu nejvíce preferované kariérové kotvy dle vzdělání

Potřeba	Středoškolské vzdělání (N=29)		Vysokoškolské vzdělání (N=33)	
	n	%	n	%
Jistota	4	13,8	3	9,1
Samostatnost	3	10,3	2	6,1
Osobní postavení	0	0	0	0
Odbornost	0	0	6	18,2
Tvořivost	0	0	0	0
Přátelství	9	31	15	45,5
Pracovní výsledky, výkon	7	24,1	1	3,0
Životní rovnováha	6	20,7	6	18,2
Celkem	29		33	

Tabulka 8 ukazuje, že zaměstnanci se středoškolským i vysokoškolským vzděláním preferovali přátelství, přičemž u vysokoškoláků byla tato potřeba preferovaná větším podílem, celkem ji volilo 45,5% dotazovaných s tímto typem vzdělání. U středoškolsky vzdělaných zaměstnanců tuto potřebu volilo jen 9 dotazovaných, tedy 31%. Zajímavé však je, že středoškoláci preferovali položku pracovní výsledky podílem 24,1% a u vysokoškoláků byla tato kotva zjištěna jako významná pouze u jednoho respondenta. Dále vysokoškoláci častěji volili kotvu odbornost a to z 18,2%, kdežto ve skupině středoškoláků odbornost neprosazoval žádný z dotazovaných. Příčina je zajisté ve kvalifikaci, protože zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním v této firmě pracují jako kvalifikovaní odborníci a položka odbornost je díky tomu pro ně důležitější než pro zaměstnance s nižším vzděláním. Pracovní výsledky jsou preferovány více středoškoláky než vysokoškoláky proto, že zaměstnanci se středoškolským vzděláním zaujímají pozice prodejců a vedoucích prodejen, přičemž tyto pozice jsou charakterizovány orientací na výkonnost, z které se následně odvíjí výše platu.

Tabulka 9 Absolutní (n) a relativní (%) četnost výskytu nejvíce preferované kariérové kotvy dle věku respondentů

Potřeba	Do 24 let (N=10)		25 - 44 let (N=45)		45 a více let (N=7)	
	n	%	n	%	n	%
Jistota	0	0	7	15,6	0	0
Samostatnost	0	0	2	4,4	3	42,9
Osobní postavení	0	0	0	0	0	0
Odbornost	0	0	6	13,3	0	0
Tvořivost	0	0	0	0	0	0
Přátelství	6	60	17	37,8	1	14,3
Pracovní výsledky, výkon	4	40	4	8,9	0	0
Životní rovnováha	0	0	9	20	3	42,9
Celkem	10		45		7	

Tabulka 9 je určena ke znázornění preferencí ve vztahu k věkovým kategoriím. Nicméně v kategorii do 24 let se zúčastnilo pouze 10 osob a v kategorii 45 a více let se zapojilo jen 7 dotazovaných. Nejpočetnější zastoupení osob představuje střední věková kategorie 25-44 let. První i druhá věková třída nejčastěji preferovali potřebu přátelství, naproti tomu poslední třída upřednostňovala samostatnost a životní rovnováhu. Pro srovnání bychom potřebovali zvýšit zastoupení osob obou okrajových tříd, aby byly výsledky objektivnější.

Tabulka 10 Absolutní (n) a relativní (%) četnost výskytu nejvíce preferované kariérové kotvy dle délky praxe respondentů

Potřeba	0 - 1 rok (N=10)		1 - 5 let (N=33)		Více než 5 let (N=19)	
	n	%	n	%	n	%
Jistota	2	20	5	15,2	0	0
Samostatnost	0	0	3	9,1	2	10,5
Osobní postavení	0	0	0	0	0	0
Odbornost	0	0	5	15,2	1	5,3
Tvořivost	0	0	0	0	0	0
Přátelství	4	40	13	39,4	7	36,8
Pracovní výsledky, výkon	4	40	3	9,1	1	5,3
Životní rovnováha	0	0	4	12,1	8	42,1
Celkem	10		33		19	

Tabulka 10 slouží k vyjádření četnosti preferencí u zaměstnanců s rozdílnou délkou praxe. Pracovníci s praxí do 1 roku preferovali stejnou měrou přátelství a pracovní výsledky, tyto kotvy volilo 40% osob. U pracovníků zaměstnaných 1-5 let nejvíce dominovala potřeba přátelství, preferovalo ji 39,4 respondentů. Na druhém

místě často figurovaly dvě potřeby a to jistota a odbornost, jsou významné pro 15,2% dotazovaných. Naopak u kategorie zaměstnaných nad 5 let se stala nejčtenější kotvou životní rovnováha, volilo ji 42,1% dotazovaných.

Tabulka 11 Absolutní (n) a relativní (%) četnost výskytu nejvíce preferované kariérové kotvy dle pozice respondentů

Potřeba	Vedoucí (N=11)		Optometrista (N=28)		Prodejce (N=23)	
	n	%	n	%	n	%
Jistota	0	0	3	10,7	4	17,4
Samostatnost	3	27,3	2	7,1	0	0
Osobní postavení	0	0	0	0	0	0
Odbornost	0	0	6	21,4	0	0
Tvořivost	0	0	0	0	0	0
Přátelství	2	18,2	14	50	8	34,8
Pracovní výsledky, výkon	0	0	1	3,6	7	30,4
Životní rovnováha	6	54,5	2	7,1	4	17,4
Celkem	11		28		23	

Tabulka 11 obsahuje výsledné počty preferovaných potřeb podle pozice respondentů. Zaměstnanci ve vedoucích pozicích nejčastěji volili životní rovnováhu, dominovala u 54,5 respondentů. Naproti tomu zaměstnanci na pozici optometristy volili nejčastěji přátelství, a to z 50%. Pro prodejce je nejčastější významnou kotvou rovněž přátelství, které preferuje 34,8%. Prodejci se však orientují i na pracovní výsledky, které volilo jen o 1 osobu méně.

3.5 Diskuse

Cílem průzkumu bylo nalézt odpověď na otázku, jaká je nejvíce a nejméně preferovaná potřeba u zaměstnanců vybrané společnosti. Abych mohla srovnat preference týkající se pohlaví, vzdělání, věku, délky praxe a pozice, vyhodnotila jsem preferované potřeby ve vztahu k těmto kategoriím.

V rámci celého souboru dotazovaných představuje nejčastěji preferovanou potřebu přátelství, na druhém místě dominovala životní rovnováha. Tento výsledek je pro mě určitým překvapením, protože podle zaměření společnosti jsem očekávala, že většina z dotazovaných bude spíše orientována na pracovní výkon. Na výsledek mělo zajisté vliv zastoupení osob, kdy převažovalo zastoupení zaměstnanců na pozici optometristy. Pro tyto zaměstnance díky náplni práce není důležitý až tak pracovní výkon a výsledky

ve srovnání s prodejci nebo vedoucími, jejichž platové ohodnocení je na pracovních výsledcích založeno. Proto se domnívám, že pokud by většinu souboru tvořili prodejci a vedoucí, výsledná kariérová kotva by byla jiného zaměření.

Na výsledku se podílelo zajisté i to, že práce na prodejnách je založena na týmové spolupráci a pro optimální výsledky jsou nezbytné bezkonfliktní a přátelské vztahy. I tedy tato skutečnost měla pravděpodobně vliv na výslednou preferenci přátelství.

Také bych se ráda vyjádřila ke skutečnosti, že žádný z dotazovaných se neprofiluje na kreativitu. Takový výsledek byl mým očekáváním a to proto, že se jedná o zaměstnání, ve kterém není příležitost k tvořivosti a vytváření něčeho nového. Jsou přesně daná pravidla, která jsou zformovaná do manuálů popisujících, jak která prodejna má vypadat, jak se na prodejně zaměstnanci mají chovat, jak se má přistupovat k zákazníkům, jak obsluhovat apod. Tudíž pro vlastní nápady a výtvořiny není prostor.

Nejméně vhodnou potřebou z celého zkoumaného souboru se stala potřeba osobní postavení a to u téměř poloviny dotazovaných. Domnívám se, že určitý vliv na tento výsledek měl charakter otázek z oblasti osobního postavení, kdy tyto otázky byly vyloženě zaměřené na osobní prospěch a respondenti je umísťovali na poslední místa podle mého názoru ze společenských důvodů. Také daný výsledek mohla způsobit skutečnost, že ve zkoumané firmě zaměstnanci příliš netouží po povýšení. Je to proto, že zde převládá všeobecně názor, že vedoucí post přináší v této konkrétní firmě příliš zodpovědnosti a starostí s chodem prodejny a plněním plánů, přičemž platové ohodnocení tomu mnohdy neodpovídá nebo je v některých případech dokonce podobné platu prodejců.

Po kotvě osobní postavení respondenti nejméně preferovali kotvu jistota. Vzhledem k tomu, že se jedná o velice stabilní obchodní firmu, od které je možné očekávat především jistotu pracovního místa, je toto umístění pro mě rovněž určitým překvapením. Nicméně je možné o výsledku uvažovat v tom smyslu, že firma je velmi zásadně orientována na pracovní výsledky a výkon zaměstnance a díky tomu lze na práci v této firmě pohlížet jako na pracovní nestabilní, protože zaměstnanec s nízkým prodejním výkonem není pro firmu žádoucí.

Co se týče srovnání preferencí v rámci pohlaví, muži volili nejčastěji kotvu pracovní výsledky a odbornost. Naproti tomu ženy téměř z poloviny svého počtu upřednostňovaly potřebu přátelství. Příčinu spatřuji především v tom, že pro ženy je mnohem více důležitá atmosféra na pracovišti a mezilidské vztahy než pro muže.

A proto jsou ženy zakotveni v oblasti přátelství. Naproti tomu muži jsou více orientováni na výkonnost a výsledky.

V kategorii vzdělání nebyly nalezeny nějaké rozdíly v preferencích potřeb. Středoškolsky i vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci volili nejčastěji potřebu přátelství. Pro středoškoláky se po potřebě přátelství stala nejčtenější potřebou potřeba pracovního výkonu, která se u vysokoškoláků objevila jen v jednom případě. Naopak u vysokoškoláků se po potřebě přátelství vyskytovala nejčastěji životní rovnováha a odbornost. Odbornost se v případě středoškoláků nevyskytla ani u jednoho dotazovaného. Vzhledem k tomu, že vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci pracují v této firmě na pozici především kvalifikovaných odborníků a jiné pozice jako například vedoucí obchodů jsou výjimkou, lze usuzovat, že jejich preference vyplývají z charakteru práce. Platové ohodnocení vysokoškolských zaměstnanců je založeno na míře kvalifikace, zkušenostech, nikoliv na pracovních výsledcích. Proto jsou spíše orientováni na odbornost a rovněž tato pozice přináší relativně uspokojivou pracovní dobu, kdy je dán prostor pro rodinu a záliby. Z toho důvodu se zde projevuje orientace na životní rovnováhu. Naproti tomu zaměstnanci se středoškolským vzděláním jsou zařazeni na pozice prodejců a vedoucích, kde je kladen důraz na výsledky a výkonnost.

V kategorii věku projevovali respondenti ve skupině do 24 let a ve skupině 25-44 let orientaci na přátelství, přičemž respondenti ve starším věku preferovali samostatnost a životní rovnováhu. Zde si myslím, že ve starším věku touží člověk po samostatnosti, protože již dosáhl určité moudrosti a zkušeností, které spíše bude předávat dál a učit ostatní namísto toho, aby učili oni jeho. Rovněž starší člověk vyhledává již určitý klid a čas pro sebe a své záliby, proto orientace na životní rovnováhu.

Další zkoumanou oblastí, kterou jsem zahrнула do průzkumu, byla délka praxe. V našem případě se vliv délky praxe na preference nijak zvlášť neprojevil. Ve skupině zaměstnanců pracujících ve firmě méně než 1 rok figurovaly nejčteněji dvě kotvy a to přátelství a pracovní výsledky. Ve skupině respondentů s délkou praxe 1-5 let dominovala rovněž potřeba přátelství, na druhém místě vykazovali dotazovaní orientaci na odbornost a jistotu. V poslední skupině s délkou praxe nad 5 let se nejčastěji objevovala kotva životní rovnováha a přátelství. Zde tedy nějakou významnou souvislost mezi délkou praxe a kariérovou preferencí neshledávám. Bylo by třeba mít k dispozici více dat od respondentů s délkou praxe do jednoho roku, protože skupina 10 osob je velmi malá a díky tomu nevhodná k porovnávání. Pouze lze říci, že

u zaměstnanců pracujících ve firmě do 5 let nejčastěji skórovala orientace na přátelství a s vyšší praxí naopak zaměstnanci tíhli více k životní rovnováze.

Jako poslední jsem do průzkumu zahrnula vykonávanou pozici. Vedoucí zaměstnanci nejvíce inklinovali k potřebě životní rovnováha a samostatnost. Optometristé nejčastěji volili přátelství a odbornost a ve skupině prodejců se nejvíce prosadila kotva rovněž přátelství a poté pracovní výkon. Co se týče pozice vedoucích, důsledkem této funkce je relativně vysoká pracovní vytíženost, málo času na soukromí a koníčky a více zodpovědnosti a starostí. Proto se domnívám, že životní rovnováha není kotvou určenou pro tuto pracovní funkci. Na druhou stranu však lze pojímat pozici vedoucího tak, že umožňuje plánovat svou činnost na základě vlastních představ a rozhodnutí a tím umožňuje do určité míry pružné pracovní nasazení, a proto možná vplynula kotva životní rovnováha. Výsledná kotva přátelství u optometristů a prodejců je z mého pohledu v souladu s vykonávaným zaměstnáním. Je to proto, že tito zaměstnanci tráví celou svou pracovní dobu na prodejnách v kolektivu několika dalších kolegů a tudíž mohou sledovat velmi důležitým sociální kontakty a atmosféru na pracovišti.

Jistý nedostatek tohoto průzkumu a následné interpretace spatřuji především ve velikosti souboru zkoumaných osob. I přes veškeré úsilí se mi nepodařilo zvýšit návratnost vyplněných dotazníků. Jak jsem již zmiňovala, hlavním důvodem byla dle reakcí respondentů struktura dotazníku a časová náročnost. Nemalý podíl nesla i nízká motivace oslovených kolegů k vyplnění a rovněž jsem se několikrát setkala i s negativními reakcemi, které směřovali k nesmyslnosti průzkumu a také k obavě z problémů s vedením firmy.

Dále je nutné uvést, že pro objektivnější srovnání výsledků by bylo třeba mít k dispozici větší počty osob v některých kategoriích, aby rozdíly v zastoupení nebyly tak markantní a byly tak patrnější rozdíly v preferencích potřeb. Velkým nepoměrem je rozdíl v zastoupení mužů a žen, kdy ženy tvořily téměř 82% ze zkoumaného souboru a u zbylých procent mužů lze těžko usuzovat na výsledné preference. Dále bylo málo početné zastoupení v kategorii do 24 let a v kategorii nad 45 let. Co se týče délky praxe, rovněž počty v jednotlivých skupinách nebyly rovnoměrné a bylo by třeba posílit skupinu zaměstnanců s délkou praxe do jednoho roku. V oblasti vykonávaných pozic

byly skupiny prodejců a optometristů relativně srovnatelné, ale zaměstnanci ve vedoucích pozicích zaujímali pouze 17,7%.

I přes nižší návratnost dotazníků a méně vyrovnané zastoupení dotazovaných v některých kategoriích se domnívám, že výsledky odpovídají charakteru práce zaměstnanců a okolnostem, které určují jejich platové výměry. Rovněž zjišťované preference odpovídají pohlaví, věku, vzdělání, délce praxe a pozici respondentů. Z toho důvodu jsem přesvědčena, že výběr zvoleného dotazníku byl správný a jako výzkumná metoda se osvědčil.

Závěr

Ve své bakalářské práci jsem se věnovala pracovní motivaci a její determinaci. V první kapitole jsem se zabývala pojmem pracovní motivace obecně a také jsem se zaměřila na některé ze známých teorií o pracovní motivaci.

Druhou kapitolu jsem věnovala již vybraným determinantám motivace, přičemž tyto faktory jsem rozdělila na vnitřní a vnější na základě prostředí, ze kterého pocházejí. Kromě těchto faktorů jsem do práce zahrнула i některé další aspekty, které jsou rovněž významnými činiteli v procesu motivace. Jedná se o individuální charakteristiky jako osobnost, motivační profil, ale i věk a pohlaví, které mají mimo jiné také vliv na motivační zaměření každého člověka. V práci jsem se snažila popsat co nejvíce faktorů, které mohou motivaci ovlivňovat a také jakým způsobem ji ovlivňují a s jakým významem. Vše jsem doplňovala o svoje vlastní názory, myšlenky a zkušenosti ze zaměstnání.

Třetí kapitolu tvoří praktická část, průzkum preferencí potřeb. Proces motivace je velice složitý proces, který je ovlivňován řadou faktorů a velmi obtížně se zjišťuje úroveň motivace v zaměstnání. A to jednak z důvodu její složité struktury, ale i z důvodu ztíženého přístupu k informacím týkající se problematiky motivování. Je poměrně obtížné získat informace o používaných motivačních metodách v určité společnosti a o spokojenosti zaměstnanců s nimi. Z toho důvodu jsem průzkum zaměřila na uspokojování potřeb v práci. Potřeby jsou totiž jedním z nejdůležitějších faktorů, které motivaci ovlivňují a to, jaké potřeby v práci preferujeme, určuje náš motivační typ a zaměření. Rovněž z důvodu snadnějšího přístupu k informacím a sbírání dat jsem provedla průzkum ve společnosti, ve které jsem zaměstnaná.

Účelem průzkumu bylo odpovědět na dvě výzkumné otázky. První otázka byla zaměřena na nejvíce a nejméně preferovanou potřebu z pohledu zaměstnanců vybrané společnosti. U druhé otázky bylo třeba zjistit preference těchto zaměstnanců z hlediska pohlaví, vzdělání, věku, délky praxe a pozice.

Prostřednictvím dotazníkové metody bylo zjištěno, že zaměstnanci vybrané společnosti nejvíce preferují potřebu přátelství. Naopak nejméně preferovanou potřebou bylo osobní postavení. Tento výsledek je daný především zastoupením respondentů ve zkoumaném souboru, kdy převažovalo zastoupení optometristů a rovněž charakterem práce na prodejnách, která se vyznačuje týmovou spoluprací a kladnými vztahy.

Výsledná nízká preference osobního postavení byla způsobena charakterem otázek a rovněž postojem zaměstnanců k povýšení v této konkrétní firmě.

Dále z průzkumu vyplynulo, že muži preferují odbornost a pracovní výsledky, ženy naopak inklinují k přátelství. V kategorii vzdělání nebyl rozdíl v preferencích zjištěn, zaměstnanci se středoškolským i vysokoškolským vzděláním se orientují na přátelství. Co se týče věku, tak výsledkem bylo, že zaměstnanci nad 45 let nejvíce preferují životní rovnováhu a samostatnost ve srovnání s mladšími pracovníky, kteří upřednostňují opět přátelství. U pracovníků s rozdílnou délkou praxe bylo zjištěno, že zaměstnanci pracující ve firmě déle než 5 let upřednostňují životní rovnováhu oproti pracovníkům s kratší délkou praxe, kteří více inklinovali k přátelství. Z hlediska vykonávané pozice bylo vyhodnoceno, že vedoucí pracovníci volí životní rovnováhu, optometristé přátelství a řádoví zaměstnanci rovněž přátelství spolu s pracovními výsledky.

Vzhledem k tomu, že zkoumaný soubor tvořilo celkem 62 respondentů a zkoumaných potřeb bylo osm, doporučuji další průzkumy provést u větší skupiny dotazovaných, aby bylo zjištění preferencí objektivnější. Rovněž by bylo účelné, aby vybraný vzorek představoval vyrovnané zastoupení z hlediska kategorií, pohlaví, věku, délky praxe a pozice. Zajímavé by bylo získat informace z více firem lišících se charakterem práce a výsledky poté vzájemně porovnat.

Práce ukázala, že kromě jiných faktorů má na motivační zaměření člověka vliv také další charakteristiky jako náplň práce, pohlaví, věk, vzdělání, délka praxe a vykonávaná pozice, které do jisté míry určují, co je pro daného člověka důležité, co ho baví a kam směřuje. Uvedené výsledky by měly být přínosem ve zjištění, že každý zaměstnanec má jiné preference, které jsou ovlivňovány řadou činitelů jak vnějších, tak vnitřních. To, co motivuje jednoho, neznamená, že bude motivovat i druhého. Je třeba ke každému přistupovat s ohledem na jeho individuální charakteristiky a podle toho volit vhodný způsob motivace. Každý máme v práci jiné potřeby, které toužíme uspokojit a od těchto potřeb se pak odvíjí naše veškeré pracovní chování, nasazení a výsledky.

Resumé

Bakalářská práce na téma „Determinanty pracovní motivace“ řeší problematiku faktorů, které ovlivňují motivaci zaměstnanců. Jedná se o velice aktuální téma, protože každý vedoucí pracovník nebo manažer by měl znát faktory, které mohou na motivaci působit. Znalost těchto faktorů je předpokladem správného přístupu k zaměstnancům a může být cestou ke zlepšení jejich pracovního nasazení a pracovních výsledků.

První kapitola je zaměřena na pracovní motivaci obecně, nejprve na vymezení pojmu motivace z pohledu několika autorů, kteří se studiem pracovní motivace zabývali, a poté jsou zde popsány některé z nejznámějších teorií pracovní motivace.

Druhá kapitola se zabývá již vybranými determinanty, které jsou rozděleny podle prostředí na vnitřní a vnější. Rovněž jsou zde popsány některé další aspekty, které mohou také ovlivňovat motivaci k práci.

Třetí kapitola je věnována empirickému průzkumu, který jsem zaměřila na zjišťování preferencí uspokojování potřeb v práci. Cílem průzkumu bylo zjistit, jaké potřeby preferují zaměstnanci vybrané společnosti. Tyto preference byly mapovány jednak v rámci celého souboru respondentů a také v rámci jednotlivých charakteristik, kterými bylo pohlaví, vzdělání, věk, délka praxe a pozice. Výsledek praktické části představuje vyhodnocení rozdílů v četnosti zastoupení potřeb z hlediska jednotlivých kategorií.

Anotace

Soňa Hudcová. Determinanty pracovní motivace. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta humanitních studií, Institut mezioborových studií, Brno 2011, 64 s.

Bakalářská práce se zabývá problematikou determinantů pracovní motivace. Popisuje jednotlivé faktory, které ovlivňují motivaci zaměstnanců. V práci jsou charakterizovány vnitřní a vnější determinanty a další aspekty, které mohou motivaci ovlivňovat. Průzkum je zaměřen na analýzu preferencí potřeb v práci. Preference jsou zjišťovány obecně a také v rámci kategorií, kterými jsou pohlaví, vzdělání, věk, délka praxe a pozice. Výsledkem je vyhodnocení rozdílů v zastoupení jednotlivých potřeb.

Klíčová slova

Motivace, práce, zaměstnanec, potřeby, kariérové kotvy, motivy, odměny.

Anotation

Sona Hudcova. The determinants of the work motivation. The bachelors work. University of Tomas Bata in Zlín. The faculty of humanities. The institute of interdisciplinary studies, Brno, 2011, 64 pages.

This bachelor work deals with the problems of determinants of work motivation. It describes the individual factors, which influence motivation of employees. In the work are characterized internal and external determinant and others aspects, that can influence motivation. Research is focused on detection preferences needs in work. These preferences are detected both generally and in categories, such as gender, education, age, length of service and position. The result is the evaluation of differences in individual's needs distribution.

Keywords

Motivation, work, employee, needs, career anchors, motives, rewards.

Seznam použité literatury

- [1] ADAIR, J. E. Efektivní motivace. (Přel. Vorlíčková, L.) 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 178 s. ISBN 80-86851-00-1
- [2] ARMSTRONG, M. Personální management. (Přel. Koubek, J., et al.) 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, 968 s. ISBN 80-7169-614-5
- [3] ARNOLD, J., et al. Psychologie práce. (Přel. Jungmann, V., et al.) 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3
- [4] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., et al. Psychologie a sociologie řízení. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0
- [5] BĚLOHLÁVEK, F. Jak vést a motivovat lidi. 5. vyd. Brno: Computer Press, 2008, 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8
- [6] BĚLOHLÁVEK, F. Organizační chování. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996, 343 s. ISBN 80-85839-09-01
- [7] DEIBLOVÁ, M. Motivace jako nástroj řízení. (Přel. Loudin, J.) 1. vyd. Praha: Linde, 2005, 127 s. ISBN 80-900105-8-9
- [8] FORSYTH, P. Jak motivovat svůj tým. (Přel. Novotná, J.) 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 112 s. ISBN 978-80-247-2128-6
- [9] HAGEMANNOVÁ, G. Motivace. (Přel. Kvapil, K.) 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, 211 s. ISBN 80-85865-13-0
- [10] KOČIANOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3
- [11] NAKONEČNÝ, M. Motivace pracovního jednání a její řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992, 258 s. ISBN 80-85603-01-2
- [12] NAKONEČNÝ, M. Sociální psychologie organizace. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 225 s. ISBN 80-247-0577-X

- [13] PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmů a firem. 2. vyd. Praha: Grada, 2005, 180 s. ISBN 80-247-1092-7.
- [14] PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ R. Motivace pracovního jednání. 1. vyd. Praha: VŠE, 1996, 210 s. ISBN 80-7079-283-3
- [15] ŠTIKAR, J., et al. Psychologie ve světě práce. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003, 461 s. ISBN 80-246-0448-5

Internetové zdroje:

- [16] BALCAR, J., et al. Zvolil jsem si techniku. Proč? 1. vyd. Brno: Mendelova univerzita, 2011, 118 s. ISBN 978-80-7375-484-6. [online]. [cit 2010-12-12]. Dostupné na WWW:
<http://resa.rza.cz/www/file.php?id=79&PHPSESSID=e9574ed62b56c3bbc6f349cfa4805c0a>
- [17] LEMROVÁ, S., VTÍPIL, Z. Scheinův systém kariérových kotev a jeho využití. In Sborník příspěvků AUPO VARIA PSYCHOLOGICA X. 1. vyd. Olomouc: UP, 2005, s. 89-104. ISBN 80-244-1060-5. [online]. [cit 2011-02-18]. Dostupné na WWW:
http://www.upol.cz/fileadmin/user_upload/Veda/AUPO/AUPO_Psychologica_34_Varia_Psychologica_X.pdf
- [18] Lemrová, J. Scheinovy kariérové kotvy a jejich zastoupení u českých politiků a manažerů. [online]. [cit 2011-02-16]. Dostupné na WWW:
<http://cmps.ecn.cz/pd/2006/texty/pdf/lemrova.pdf>

Seznam příloh

Příloha č. 1.....Dotazník

Dotazník

Milí kolegové, obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku, který zjišťuje preference uspokojování potřeb v práci. Tento dotazník je anonymní a bude pouze podkladem praktické části mé bakalářské práce týkající se pracovní motivace.

Děkuji za spolupráci

Soňa Hudcová

Nejprve prosím vyplňte následující údaje, které budou sloužit pro vyhodnocení dotazníků. Svou odpověď zakřížkujte.

a) Vaše pohlaví

Muž

Žena

b) Nejvyšší dosažené vzdělání

Vyučen/a a méně

Středoškolské vzdělání

Vysokoškolské vzdělání

c) Věk

Do 24 let

25 – 44 let

45 a více

d) Jaká je délka Vaší praxe u této společnosti:

0 - 1rok

1 - 5 let

více než 5 let

e) Vaše pozice v této společnosti:

Vedoucí

Optometrista

Prodejce

Za každou otázkou následuje vždy osm možných odpovědí. Zvolte tu, která vás nejlépe vystihuje, a na volné místo před příslušnou otázkou napište 1. Tu, která je na druhém místě, označte 2, a tak dále, až sestavíte ze všech odpovědí pořadí od 1 do 8, přičemž nejméně vhodná odpověď bude označena 8.

1) Která z následujících skutečností by vám nejvíce vadila při výběru zaměstnání?

- hrozba možné ztráty zaměstnání,
- nadřízený, který neustále zasahuje do vašich kompetencí,
- velmi omezená možnost rozhodování o problémech organizace,
- převážně administrativní a řídicí činnost bez odborných úkolů,
- nejasný vztah vykonávané činnosti k výslednému produktu,
- minimální styk s lidmi během pracovní doby,
- nejasný výsledek, takže lze těžko odlišit schopné od neschopných,
- úplné časové vytížení bez prostoru pro rodinu a záliby.

2) Která z uvedených pracovních funkcí v organizaci by vám nejlépe vyhovovala za předpokladu, že pro ni máte odborné znalosti?

- odborná funkce, která ponechává dostatek času pro rodinu a osobní záliby,
- obchodní zástupce, jehož plat závisí na množství a rozsahu uzavřených smluv,
- lékař nebo pracovník zdravotního střediska, který pomáhá lidem,
- ředitel, pověřený vybudováním nového zdravotního střediska,
- odborný pracovník rozvoje vědy a techniky, který se zabývá zaváděním technických novinek,
- ředitel ztrátové výrobní divize, který má dosáhnout zisku,
- samostatný konzultant, který je vázán jen mandátní smlouvou a má vůči firmě značnou volnost v rozhodování,

- úředník, který kontroluje správnost uzavřených smluv.

3) Která z uvedených změn by na vás nejhůře psychicky zapůsobila?

- z pracovní náplně vám bude odebrána činnost, která je spojena s pravidelným příplatkem,
- nadřízený si vymíní kontrolu nad takovou oblastí vaší činnosti, kterou jste doposud vykonával samostatně,
- váš útvar nesplní důležitý úkol, na kterém závisí výsledky celé organizace,
- zjistíte, že odborný standard vaší práce už delší dobu neodpovídá republikové úrovni,
- nebude vám umožněno dokončit prototyp nového výrobku, na kterém jste několik měsíců pracoval,
- zaměstnavatel uvolní ze zaměstnání mnohé z vašich současných spolupracovníků,
- bude zaveden nový rovnostářský systém odměňování bez ohledu na osobní výkonnost,
- přemístěním pracoviště a následným dojížděním ztratíte hodinu denně ze svého volna.

4) Kterého osobního úspěchu byste si nejvíce cenili?

- dosažení životní harmonie, spojení zajímavé práce, rodinné spokojenosti a prostoru pro pěstování osobních zálib,
- překonání ekonomické krize v organizaci vašim vlastním přičiněním,
- účinné pomoci člověku, který se dostal do obtížné situace,
- založení a vybudování malé prosperující firmy, která ponese vaše jméno,
- publikování článku v zahraničním odborném časopisu,
- zjevného překonání a odstavení člověka, který brzdil realizaci vašich koncepcí,

- osamostatnění útvaru, který vedete, z velké organizace a jeho převedení na soukromou bázi,
- dosažení významného postavení v hierarchii veřejné instituce.

5) Cítili byste se dobře ve firmě, která usiluje o hospodářský úspěch především:

- udržením solidní pověsti a spolehlivosti vůči klientům,
- originálním přístupem, odlišným od konkurence,
- chytrými cestami a vymyšlením triků, jak se vypořádat s konkurenty,
- neustálým zdokonalováním a vysokou technickou úrovní výrobků,
- zaváděním nových nápadů, které znamenají změnu filozofie trhu,
- vytvořením skvělé pracovní atmosféry, ve které je radost pracovat,
- schopností pružně reagovat na změnu podmínek trhu,
- zvyšováním oddanosti pracovníků zlepšením pracovních podmínek.

6) Co by vám měl především poskytnout váš nadřízený?

- zajímavou práci v rozumné pracovní době,
- úkoly, na kterých budete moci osvědčit své schopnosti,
- pozitivní atmosféru, podporu dobrých vztahů mezi spolupracovníky,
- příležitost k vytvoření něčeho nového,
- možnosti zvyšování odborné kvalifikace,
- jednoznačné srovnání s ostatními co do výkonnosti a patřičné uznání za výsledky,
- co nejširší prostor pro rozhodování,
- oporu v osobních nesnázích.

7) Které předpoklady jsou podle vás nejdůležitější pro pracovní úspěch?

- spolehlivost a důvěryhodnost,
- samostatnost,
- průbojnost,
- odborné znalosti,
- činorodost a vytrvalost,
- schopnost spolupráce,
- sebejistota a rozhodnost,
- osobní vyrovnanost a moudrost.

8) Se kterým z uvedených lidí byste se nejraději setkali?

- Carl Rogers, psycholog, který se zabýval osobní rovnováhou a rozvojem osobnosti,
- Harald Geneen, manažer, který svou výkonností pozvedlo ITT na přední místo,
- Louis de Funés, herec z filmových komedií,
- Endre Rubik, tvůrce Rubikovy kostky a dalších hlavolamů,
- John von Neumann, vynálezce počítače,
- Juan Carlos I., španělský král
- Jack Kerouac, autor knih o životě amerických tuláků,
- James Herriot, autor knih o životě veterináře na anglickém venkově.¹

¹ Bělohávek, F. Jak vést a motivovat lidi. 5. vyd. Brno: Computer Press, 2008, s. 55-58.