



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

**Masarykův ústav vyšších studií
Katedra inženýrské pedagogiky**

Vztah mezi motivací, spokojeností s prací a výkonem

**The relationship among motivation, job satisfaction and
performance**

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích
(nebo Řízení a ekonomika průmyslového podniku)
Vedoucí práce: Jméno a příjmení včetně všech titulů

Daniela Rodovská

Praha 2015



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií

Kolejni 2637/2a, 160 00 Praha 6

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

studijní program: Ekonomika a management
studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích
akademický rok: 2014/2015

Jméno a příjmení studenta: Daniela Rodovská

Zadávající katedra: Katedra inženýrské pedagogiky

Téma bakalářské práce: Vztah mezi motivací, pracovní spokojeností a výkonem

**Téma bakalářské práce
v anglickém jazyce:** The relationship among motivation, job satisfaction and performance

Zásady pro vypracování:

- Teoreticky zpracujte motivaci, výkon a pracovní spokojenost pracovníků a definujte možné vztahy mezi těmito pojmy.
- Proveďte průzkum motivace, spokojenosti a výkonu pracovníků ve vybrané organizaci pomocí dotazníků a strukturovaných pohovorů.
- Zpracujte a vyhodnoťte data získaná dotazováním.
- Porovnejte výsledky teoretických poznatků se závěry z vyhodnocení výsledků dotazování.
- Navrhněte konkrétní doporučení pro zlepšení motivace a spokojenosti pracovníků, aby bylo dosahováno vyššího výkonu.

Rozsah grafických prací: Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

Rozsah práce bez příloh: Dle předpokladu cca 30-50 stran

Základní odborná literatura:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd., překlad 4. rev. vyd. Překlad Josef Koubek. Praha: Fragment, 2011, 400 s. ISBN 978-802-5311-981.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Vyd. 1. Překlad Josef Koubek. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

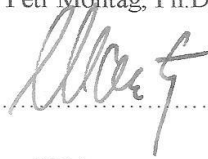
BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a JAROŠOVÁ, E., 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0

DEIBL, M., 2005, *Motivace jako nástroj řízení*. Vyd. 1. Překlad Jiří Loudín. Praha: Linde, 127 s. Psyché (Grada). ISBN 80-902-1058-9.

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

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Ing. Petr Montag, Ph.D.

Podpis vedoucího bakalářské práce:



Termín zadání práce: 5. prosince 2014

Termín odevzdání práce: 5. května 2015



Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.
vedoucí katedry inženýrské pedagogiky

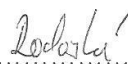
L.S.



Prof. Ing. Vladimír Kučera, DrSc., Dr.h.c.
ředitel ústavu

V Praze dne 5. prosince 2014

Podpis studenta stvrzující přijetí zadání práce:



Vzor citačního záznamu

RODOVSKÁ, Daniela. *Vztah mezi motivací, spokojenosti s prací a výkonem*. Praha: ČVUT 2013. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne

podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala PhDr. Ing. Petrovi Montagovi za cenné rady a připomínky při psaní bakalářské práce. Za jeho vstřícnost a ochotu, se kterou vždy reagoval na mé dotazy. Zároveň bych ráda poděkovala Lukáši Nekolovi, za velmi vstřícný přístup a poskytnutí potřebných podkladů k mé bakalářské práci.

Abstrakt

Bakalářská práce „Vztah mezi motivací, spokojeností s prací a výkonem“ je zaměřena na jednotlivé aspekty, které prokazují vztahy mezi motivací, spokojeností a výkonem. Hlavním tématem je poukázat na tyto vztahy a vysvětlit jejich využití v pracovním životě. Práce je rozdělena na dvě části. V první části jsou objasněny teoretická východiska motivace, spokojenosti a výkonu a jejich vzájemné vztahy. V druhé části se věnuji malému průzkumu ve společnosti, ve kterém dokazuji teoretická východiska. Poslední kapitola je věnována shrnutí průzkumu a doporučení pro společnost. V závěru shrnuji zjištěné informace a popisuji zjištěné výsledky ze společnosti.

Klíčová slova

motivace, spokojenost, výkon, potřeba, motiv,

Abstract

Bachelor thesis "The relationship among motivation, job satisfaction and performance" is focused on individual aspects which demonstrate the relationship among motivation, satisfaction and performance. The main theme is to highlight these relationships and to explain their use in working life. The work is divided into two parts. The first part explained the theoretical background of motivation, satisfaction and performance and their interrelationships. The second part is devoted to a small survey in the company Robert Bosch odbytová s.r.o. where I demonstrate the theoretical foundations. The last chapter is devoted to a summary of the survey and recommendations for the company Robert Bosch odbytová s.r.o.. In the conclusion I summarize the findings and I describe the obtained results from my survey.

Key words

motivation, satisfaction, performance, motive, need

Obsah

Úvod	3
1. Motivace pracovníků.....	4
1.1. Pracovní motivace.....	5
1.2. Potřeba a motiv	10
2. Spokojenost.....	13
2.1. Pracovní spokojenost	13
3. Pracovní výkon.....	16
4. Vztahy mezi motivací, pracovní spokojeností a výkonem.....	18
5. Firma Bosch Group.....	21
6. Šetření.....	23
6.1. Výsledky.....	24
6.1.1. Průzkum zaměřený na motivaci.....	24
6.1.2. Průzkum zaměřený na spokojenost.....	32
6.1.3. Průzkum zaměřený na výkon.....	38
6.1.4. Osobní údaje	41
6.1.5. Porovnání mého šetření s výzkumem společnosti Bosch	43
6.2. Doporučení	48
Závěr	49
Seznam použité literatury:	50
Seznam obrázků.....	52
Seznam tabulek.....	52
Seznam grafů	52
Seznam příloh	54
Evidence výpůjček.....	61

Úvod

Každý zaměstnavatel si přeje mít takového pracovníka, který odvede svojí práci více jak na 100% a přispívá tak k zisku společnosti. Ve své práci jsem se zaměřila na vztah mezi motivací, spokojeností a pracovním výkonem, protože pokud zaměstnavatel dokáže využít těchto vztahů, bude mít vysněného zaměstnance. Díky správné motivaci a uspokojení zaměstnance může zaměstnavatel těžit z vyšší výkonnosti zaměstnanců. Pokud je zaměstnanec správně motivován a jeho práce ho naplňuje a baví, podává daleko lepší výkon. Samotná motivace pracovníka není úplně jednoduchá. Každého zaměstnance motivuje něco jiného a po něčem jiném touží. Přitom pracovní motivace a spokojenost se odráží ve vztahu jedince k práci a ovlivňuje i jeho celkový život.

Pro efektivní využití pracovního potenciálu by měla společnost, které záleží na zaměstnancích sledovat jednotlivé potřeby a touhy zaměstnanců. Toto sledování přináší zpětnou vazbu, která potom vede k vyšší efektivnosti zaměstnanců. Ve své práci se proto zabývám jednotlivými vztahy mezi motivací a spokojeností, motivací a výkonem, spokojeností a výkonem. Seznámení se s těmito vztahy pomůže zaměstnavateli v určení jednotlivých potřeb pro jednotlivé zaměstnance. Svou prací bych tedy chtěla poukázat na tyto vztahy a vnést odborný vhled do problematiky spokojenosti a motivace pracovníků. Pro své šetření jsem si vybrala společnost s velmi dobrou personální politikou, která se zajímá o spokojenost svých zaměstnanců. Chtěla bych ukázat společnosti, jak jsou jejich pracovníci motivováni a spokojeni a jak se tyto faktory odráží v jejich výkonu. Dále bych společnosti dle zjištěných výsledků chtěla dát nějaké doporučení či návrhy, jak by mohli ještě lépe zlepšit chování ke svým zaměstnancům. Protože spokojení zaměstnanci jsou zárukou ještě lepších výkonů a ty vedou k vyšším ziskům pro společnost.

Téma své práce jsem si vybrala díky mému zájmu o motivaci pracovníků, a protože si myslím, že je daleko lepší dosahovat lepších výsledků díky motivaci a spokojenosti, než díky tvrdému vedení. Jedinec ve své práci tráví polovinu svého života, jeho vztah k práci ovlivňuje jeho celý život. Pokud je pracovník v práci nespokojený, nelíbí se mu tam, odráží se to na jeho chování doma a narušuje tím své vztahy. Celkově má pak nespokojený život. Proto si myslím, že je lepší pracovníky motivovat k výkonu než nutit.

1. Motivace pracovníků

„Mít motivaci znamená něco víc, než být v práci spokojený. Motivovaní lidé se snaží ze sebe vydat to nejlepší – ne pro Vás, ale pro sebe. Motivace je vnitřní pocit, který nelze naordinovat zvenku“ (Heller, 2004, s. 168). S pojmy motivace, motivovat, motiv, motivovaný se setkáváme v každodenním životě. Samostatný pojem motivace je definován pokaždé jinak v návaznosti na autora či obor. Z psychologického hlediska je dle autorů Dreve a Fröhlich motivace definována jako *„všeobecné a obsáhlé označení pro všechny proměnné, které nelze bezprostředně odvodit z vnějších podnětů, které ovlivňují, příp. kontrolují chování ohledně intenzity a směru“* (Deibl, 2005, s.11).

V manažerské praxi je motivace definována volně, kladný vztah (motivace) k nějaké úloze vzniká proto, že její splnění je v souladu s vnitřním vyladěním člověka, který má úlohu vykonávat (Plamínek 2010, s. 14). *„Celé naše chování, a tedy také naše „výkonové úsilí“, není určováno „pouze zvenjšku“, vcházejí sem vždy vědomě či nevědomě také pocity, potřeby, zájmy a podněty, tedy „vnitřní děje““* (Deibl, 2005, s. 11). Další definice říká, že motivace je vnitřní proces, kdy člověk touhou a vůlí dosáhne významného cíle nebo výsledku.

Existují různé formy motivace. Tyto formy lze rozdělit na vědomou a nevědomou motivaci, primární a sekundární motivaci, vnitřní a vnější motivaci. Rozdělení vědomé a nevědomé motivace pochází z psychoanalýzy. Nevědomá motivace je motivace, kdy lidé neznají své skutečné motivy, vědomá, kdy je znají. Z teorie učení vychází rozdělení na primární a sekundární motivaci, kdy primární je vrozená motivace a sekundární získaná. Všechny motivy a potřeby související s pracovní motivací jsou považovány za naučené, čili jedná se o sekundární motivaci. Velký význam pro popis a vysvětlení pracovního chování má dělení klasifikace na vnější a vnitřní. Vnější motivace závisí na uznání kolegů, chvále nadřízeného, zvyšování mzdy. U vnitřní motivace jde o práci samu, člověk jí dělá ze svého rozhodnutí, není zde žádný vnější vliv (Deibl, 2005, s. 55). Podrobněji se vnitřní a vnější motivací zabývám v podkapitole pracovní motivace.

Protože je motivace vztažena k chování a projevům jedince, hovoříme o motivovaném jednání (Tureckiová, 2004, s. 55). Motivované chování se podle Angermayera vyznačuje třemi základními vlastnostmi, je energizující, má selektivní roli a je to cílově zaměřené úsilí (Deibl, 2005, s. 54). Teorie se shodují na tom, že existují určité vnitřní motivy, které ovlivňují naše chování při jakékoli úloze nebo výkonu. Jako

motivy jsou označovány zájmy, přání, potřeby a k nim dané hodnoty a ideály (Tureckiová, 2004, s.56). „*Motivy jsou chápány jako hnací síly, hybný základ našeho jednání. Jednotlivými lidmi nejsou zdaleka oceňovány jako rovnocenné. (Existují hlavní motivy, spolumotivy i vedlejší motivy.) Motivy se mohou měnit, potom se hovoří o změně motivů. Hlavní motiv může být nahrazen jiným, nebo vedlejší motiv se může stát hlavním*“ (Deibl, 2005, s.53). Motivy nepůsobí izolovaně, vytvářejí funkčně či obsahově spojené struktury a jsou proměnlivé v závislosti na cílech chování a dané situaci (Kocianová, 2010, s. 23). Práce zjišťuje, jaký je vztah mezi motivací a výkonem, a pracovní spokojeností, s čímž souvisí pracovní motivace.

1.1. Pracovní motivace

Lidé mají rozličné zájmy a potřeby také na pracovišti, motivace sebe sama i ostatních není jednoduchá záležitost (Deibl, 2005, s. 13). „*Motivování jiných lidí je uvádění těchto lidí do pohybu ve směru, kterým chcete, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého výsledku. Motivování sebe sama se týká nezávislého stanovování směru a podnikání kroků, které zajistí, abyste se dostali tam, kam chcete*“ (Amstrong, 2002, s.159-160). „*Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité kroky pravděpodobně povedou k dosažení nějakého cíle a ceněné či hodnotné odměny – takové, která uspokojuje jejich potřeby*“ (Amstrong, 2002, s. 160).

Motivace k pracovní činnosti je přístup jednotlivce k práci, k ochotě vykonávat práci vycházející z vnitřních pohnutek a jeho postoj k práci (Tureckiová, 2004, s. 57). Pracovní motivace leží v samém jádru řízení lidí. Manažer musí umět pochopit a vytvořit podmínky, které budou jeho tým motivovat (Heller, 2004, s. 168). „*Podstatným přínosem pro manažerskou praxi je zjištění, že neustálé uspokojování základních hodnot (zvyšování hmotné odměny, odstraňování nedostatků pracovního prostředí) nemůže být trvalým zdrojem motivace pracovníků. Účinným motivačním nástrojem v rukou manažerů se stává uspokojování dalších lidských potřeb – zejména potřeb sociálních a potřeb růstu (sebeaktualizace)*“ (Bělohlávek, 2008, s. 54). Motivování pracovníků pomáhá získat a udržet pracovní úsilí a zájem pracovníků o prospěch firmy, dále podněcuje lidi k hledání úspor a zlepšení pracovního procesu. Pomáhá manažerům přesvědčit pracovníky, aby setrvali ve firmě i v těžkých dobách (Bělohlávek, 2008, s. 39).

Pracovní motivace se může dosáhnout dvěma způsoby. První způsob je, že lidé motivují sami sebe, vykonávají takovou práci, která uspokojuje jejich potřeby. Druhý způsob spočívá v motivování lidí managementem (Amstrong, 2002, s.160-161). Motivování lidí patří mezi základní manažerské funkce, manažer aktivně působí na motivaci jednotlivých pracovníků a využívá znalostí struktury lidských potřeb (Tureckiová, 2004, s. 55).

Dle Herzberga a kol. existují dva typy motivace, motivace vnitřní a motivace vnější. Mezi vnitřní motivaci patří faktory, které si lidé sami vytvářejí, a určují směr a cíl jejich chování. Pracovník má pocit, že práce je důležitá a má kontrolu nad svými možnostmi. Tyto faktory tvoří autonomie, příležitosti k funkčnímu postupu, rozvoji a zajímavá práce. (Amstrong, 2002, s. 161). Vnitřní motivy jsou potřeba činnosti jako takové, potřeba kontaktu s druhými lidmi, touha po moci a seberealizaci (Tureckiová, 2004, s. 57). Vnější motivace je to, co se dělá pro lidi, aby byli motivováni. Mezi faktory vnější motivace patří odměny, zvýšení platu, povýšení, pochvaly, ale také kritika a tresty (Amstrong, 2002, s. 161). K těmto faktorům patří vnější motivy potvrzení vlastní důležitosti, potřeba jistoty, mzda uspokojující jiné potřeby a další (Tureckiová, 2004, str. 57).

Existují tři typy teorií pracovní motivace. První teorie, jsou teorie zaměřené na obsah, které se zaměřují na obsah motivace. Jedná se hlavně o teorii potřeb od autorů Maslow a Herzberg. Dalším typem je teorie instrumentality, jedná se o teorii odměn a trestů. Třetím typem jsou teorie zaměřené na proces, zaměřují se na psychologické procesy ovlivňující motivaci.

Teorie zaměřené na obsah vycházejí z teorií, že neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. K nastolení rovnováhy a uspokojení dané potřeby je třeba dosáhnout správně rozpoznávaného cíle. Tento proces je ale velmi komplikovaný, neboť u každého jednotlivce může daný cíl uspokojit jinou nebo i více potřeb (Amstrong 2002, s. 162).

Nejslavnější klasifikací potřeb formuloval A. H. Maslow, jedná se o hierarchii lidských potřeb seřazenou do tzv. pyramidy. Podle něj existuje pět hlavních kategorií potřeb, které jsou hierarchicky uspořádané od nejnižších k nejvyšším. Jedná se o potřeby fyziologické, potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby, potřeby uznání a nejvyšší je potřeba seberealizace. Každá potřeba může být upokojena teprve poté, co je uspokojena

předchozí v hierarchii (Amstrong, 2002, s. 163). V pracovní motivaci odpovídá fyziologickým potřebám mzda, odpovídající pracovní podmínky. Mezi potřeby jistoty a bezpečí patří bezpečnost a zdraví při práci, jistota pracovního místa. Kontakt se spolupracovníky, zařazení do určité skupiny a budování prestiže se řadí mezi sociální potřeby. Uspokojení potřeb uznání přináší uspokojení z práce, pracovní postavení, nehmotné odměny. Potřeba seberealizace je uspokojována možností vzdělávání a rozvoje, jak osobnostního tak profesního, také sem můžeme zařadit samostatné rozhodování. Někteří lidé již potřeby seberealizace nedosáhnou (Tureckiová, 2004, s.60).



Obr. 1. Pyramida potřeb – aplikace na pracovní oblast (Večeřová, 2011).

Další rozdělení motivace vysvětluje dvoufaktorový model od Herzberga a kol., který byl vyzkoumán na základě měření spokojenosti. Rozlišil dvě skupiny faktorů, první skupina se váže k osobnosti a druhá skupina se vztahuje k objektivním vnějším podmínkám práce (Kocianová, 2010, s. 30).

První skupina obsahuje satisfaktory nebo motivátory, což jsou motivační faktory jako potřeba osobního růstu a kvalifikace. Při jejich uspokojení se dosahuje vyššího výkonu a úsilí (Amstrong, 2002, s. 166). Hygienické vlivy nebo dissatisfaktory či frustrátory jsou udržovací faktory, mezi které patří slušné zacházení, odměňování, dobré pracovní podmínky. Dissatisfaktory slouží pouze k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním a mají jen malý vliv na pozitivní postoje k práci (Amstrong, 2002, s. 166). Člověk pociťuje pouze nespokojenost, pokud nejsou hygienické vlivy v pořádku, pokud jsou v pořádku, neuvědomuje si je.

Motivátory i dissatisfactory ovlivňují pracovní spokojenost pozitivně nebo negativně. Mezi pozitivní motivátory patří úspěšný výkon, vyslovení uznání, zajímavá práce, odpovědnost, možnost postupu. Naopak nudná práce, nedostatek příležitostí k postupu, žádná odpovědnost, nedostatek uznání patří mezi negativní motivátory. Hygienické vlivy s pozitivním účinkem jsou jistota pracovního místa, dobrá podniková a personální politika, vysoký status. Frustrátory působící nespokojenost jsou nejistota pracovního místa, špatné pracovní podmínky, nízký status, špatná podniková a personální politika (Kocianová, 2010, s. 30).

Další teorie, která vychází z Maslowovy teorie potřeb je Alderferova teorie ERG. Tato teorie postihuje tři kategorie potřeb a to existenční potřeby, vztahové potřeby a růstové potřeby. *„Existenční potřeby reprezentují potřebu dosahovat a udržovat rovnováhu organismu prostřednictvím materiálních předmětů. Typy existenčních potřeb mohou být plat, zaměstnanecké výhody, pracovní podmínky“* (Kocianová, 2010, s.28). Procesem sdílení a vzájemnosti se uspokojují vztahové potřeby. Prvky vztahových potřeb jsou pochopení, potvrzení a vliv. Růstové potřeby jsou takové potřeby, které umožňují člověku vnitřně růst, stimulují k vyvíjení tvůrčího a produktivního úsilí. K uspokojení růstových potřeb dochází v závislosti na množství příležitostí k růstu (Kocianová, 2010, s.29). Jsou to potřeby, které souvisí se seberealizací a seberozvojem (Deibl, 2005, s. 29). Všechny teorie potřeb vychází z původní Maslowovy hierarchie potřeb. Všichni autoři se shodují, že existují základní potřeby. Maslow jako základní potřeby uvádí fyziologické požadavky. V Herzbergově teorii jsou to hygienické vlivy, u Alderfera existenční potřeby, které musí být uspokojeny, aby jednotlivec mohl získat další potřeby.

Mezi další teorie motivace patří teorie instrumentality. *„Teorie instrumentality, která tvrdí, že odměny nebo tresty (politika cukru a biče) slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali nebo konali žádoucím způsobem“* (Amstrong, 2002, s. 161). Teorie tvrdí ve své nejhrubší podobě, že lidé pracují pouze pro peníze. *„Instrumentalita je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné“* (Amstrong, 2002, s. 161).

Teorie zaměřené na proces kladou důraz na psychologické procesy nebo síly ovlivňující motivaci i na základní potřeby. *„ Jsou rovněž známy jako kognitivní (poznávací) teorie, protože se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak je interpretují a chápou“* (Amstrong, 2002, 163). Jedná se o tři teorie podle procesů, které vytvářejí motivaci.

První proces je očekávání, tento proces vysvětluje expektační teorie od Vrooma. Teorie obsahuje tři podstatné faktory, valenci jako hodnotu, instrumentalitu a expektaci. Valence jsou subjektivní hodnoty výsledku jednání, očekávaného uspokojení, k němuž motivované jednání povede. Instrumentalita je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k druhé. Expektace nebo očekávání, je pravděpodobnost, že čin nebo úsilí povede k určitému výsledku (Kociánová, 2010, s. 31). „ Vroom toto pojetí očekávání definoval tak, že vždy, když člověk volí mezi alternativami, které znamenají nejisté výsledky, je jeho chování ovlivněno nejen jeho preferencemi týkajícími se těchto výsledků, ale také mírou jeho přesvědčení, že jsou tyto výsledky možné. Očekávání (jeho síla) je momentálním přesvědčením týkajícím se pravděpodobnosti, že po určitém činu či úsilí bude následovat výsledek“ (Kociánová, 2010, s.31).

Další procesní teorií je teorie spravedlnosti. Dle Adamse teorie spravedlnosti zkoumá, jak lidé vnímají, jak se s nimi zachází v porovnání s jinými lidmi, s referenční skupinou. Pokud je s nimi zacházeno stejně, jedná se o spravedlivé zacházení. Teorie tvrdí, že lidé budou motivováni při spravedlivém zacházení a demotivováni při nespravedlivém zacházení. Existují dva typy spravedlnosti, distributivní spravedlnost a procedurální spravedlnost. Procedurální spravedlnost se týká postupů používaných podnikem například v hodnocení. Distributivní spravedlnost se zabývá tím, jak se lidé cítí, že jsou odměňováni podle svého přínosu a v porovnání s ostatními (Amstrong, 2002, s.165).

Poslední neuvedenou teorií zaměřenou na proces je teorie cíle. „Teorie cíle zformulovaná Lathamem a Lockem (1979) tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle, jsou-li tyto cíle náročné, ale přijatelné, a existuje-li odezva (zpětná vazba) na výkon“ (Amstrong, 2002, s.165). Velmi důležitá je u této motivace zpětná vazba a spolupráce s vedením, které zajistí podporu pro uskutečnění náročnějších cílů (Amstrong, 2002, s.165).

Motivace pracovníků nezáleží pouze na jejich potřebách a motivech, ale také na jejich vztahu k práci. Teorie X a Y od Douglase McGregora se zabývá dvěma možnostmi vztahů zaměstnanců k práci. „ Podle teorie X zaměstnanci pracují neradi, jsou líní a nezodpovědní. Práce je pro ně jen nutným zdrojem obživy (extrinstický motiv – v nové terminologii)“ (Tureckiová, 2004, s. 58). Tento typ lidí motivují hmotné stimuly, odměny a tresty. Teorie Y naopak vychází z předpokladu, že lidé mají svoji práci rádi, přijímají ji jakou přirozenou součástí života. Tito lidé jsou sami motivováni a není důvod je často kontrolovat. Obě dvě teorie jsou extrémními příklady motivace (Tureckiová, 2004, s.58).

Protože znalost motivů a potřeb pomáhá k správnému zvolení způsobu, jak motivovat pracovníky, je důležité je znát.

1.2. Potřeba a motiv

„Motivace je proces iniciovaný výchozím motivačním stavem, v jehož obsahu se odráží nějaký deficit ve fyzickém či sociálním bytí jedince, a směřující k odstranění tohoto deficitu, které je prožíváno jako určitý druh uspokojení. Výchozí motivační stav charakterizovaný nějakým deficitem lze označit jako potřebu: něco potřebovat znamená mít nedostatek něčeho, resp. udržovat takový stav věcí, který je nezbytný k udržování bezporuchového fyzického či sociálního fungování“ (Nakonečný, 1996, s. 27). Potřeba je chápána jako člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho, pro daného jedince subjektivně významného, důležitého a potřebného. Je to pociťovaný stav napětí, který vede k odstranění tohoto napětí a uspokojení dané potřeby (Bedrnová a kol., 2012, s. 229).

Motiv je oproti tomu obsah uspokojení (Nakonečný, 1996, s. 27). Jinak definuje motiv doktorka Bedrnová a kol. *„Motiv představuje určitou psychickou sílu – popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl“* (Bedrnová a kol., 2012, s.227).

Cílem motivu je dosažení určité stavu nasycení. Nasycení mívá podobu pocitu naplnění nebo uspokojení. Motiv určuje směr, intenzitu a perzistenci lidské činnosti. Zpravidla v dané situaci nepůsobí pouze jeden motiv, ale více motivů najednou (Bedrnová a kol., 2012, s.227). Autorka Deibl (2005, s.39) uvádí, že motivy se zakládají na potřebách, kdy potřebou je nějaký stav nedostatku organismu a motiv uvádí jako hnací sílu. Potřeby a motivy představují základ pocitů, proto se může pochopení významu potřeb a motivů překrývat. Bělohávek (2008, s. 54) říká, že motivy jsou pouze důvody, pohnutky jednání, aktivitu vyvolává neuspokojení potřeb, nějaký stav nedostatku. Většina autorů bere motiv, jako nějakou sílu, která nás vede k určitému jednání a potřebu chápou jako určitý stav nedostatku.

Často se také setkáváme s pojetím motivu jako zájmu. Podle Řičana (2007,s. 92) vyjadřuje zájem prožitkovou stránku motivu. *„Zájem můžeme definovat jako odvozenou potřebu, která se uspokojuje prováděním určité činnosti. To je pro zájem charakteristické. Zájem o fotbal se například uspokojuje hraním fotbalu, ne dosažením určitého výsledku“*

(Říčan, 2007, s. 104). O zájmu tedy můžeme říct, že je zvláštním druhem motivu, který nevede ke konečnému uspokojení.

Potřeba je uváděna jako základní zdroj motivace a motiv je chápán jako psychická síla, příčina chování. Motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí vnitřní hybné síly, které jsou označovány jako motivy. Vztahy mezi potřebami, motivem a motivací názorně ukazuje schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti (chování, resp.jednání člověka) od autorů Bedrnová a kol.(2012, s.229).



Obr. 2 Schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti (chování, resp. jednání člověka) (Bedrnová a kol., 2012, s.229)

Rozlišují se potřeby vitální, jinak také označovány jako primární, a potřeby sekundární, jinak řečeno potřeby specificky lidské. Primární potřeby jsou vrozené a slouží k přežití, patří do nich hlad, žízeň, vyhýbání se bolesti, sexualita. Sekundární potřeby jsou všechny potřeby, které jsou naučené. Tyto potřeby mají souvislost s očekáváním, hodnocením, postojem. Patří sem potřeba spravedlnosti, uznání, činnosti, úspěchu, seberealizace (Deibl, 2005, s.39-41).

Primární potřeby, které mohou být uspokojeny na pracovišti jsou dobře osvětlený prostor, nízké hlukové a prachové zatížení, nejlépe žádné, vhodná teplota na pracovišti, vhodné pracovní nástroje. Sekundární potřeby, které mohou vytvořit základ pro motivaci na pracovišti, jsou dobré odměňování, co nejvíce volného času, smysluplná práce, úspěch, získané uznání, pracovníci chtějí dobré vztahy na pracovišti z hlediska kolegů, nadřízených i podřízených. Do sekundárních potřeb také patří úsilí o seberealizaci a potřeba autonomie (Deibl, 2005, s. 41-42).

Také mohou být potřeby uvědomované a neuvědomované. Člověk je někdy bez nálady, pociťuje nepohodu, ví, že mu něco chybí, ale neví co. Je bez nálady, protože neví jaká je jeho potřeba. Jindy ví přesně, co chce, zná svojí potřebu, ale neví, co je její

příčinou, proč vznikla tato potřeba a to ho také vyvádí z míry (Bedrnová a kol., 2012, s. 229-230).

Potřeby pracovníka se při změně na pracovišti mění, například při postupu do vyššího postavení a vyšší příjmové skupiny, pracovníka již tolik nebudou motivovat finanční odměny. Potřeby mohou být také podníceny nebo vytvořeny jinými osobami nebo reklamou (Deibl, 2005, s. 40). V mnoha publikacích je uvedeno, že potřeba je stav nedostatku a motiv je důvod, pohnutka jednání. V podstatě se ale všichni shodují na tom, že potřeba (ale nejen ta, také zájmy, hodnoty) rovná se motiv.

Podle Bělohávka (2008, s. 40) mají motivy dvě složky. První složka je energizující a druhá řídící. Energizující složka dodává sílu a energii při jednání lidí. Řídící složka udává směr jednání, rozhoduje pro určitou věc a ne pro jinou, vybírá způsob a postup jak této věci dosáhnout.

U chování na pracovišti se určují tři typy motivů, výkonové motivy, motivy pospolitosti, motivy růstu. Výkonový motiv se zaměřuje na zdokonalení vlastního výkonu, vychází z poznání vlastních schopností a míry sebedůvěry. Tito pracovníci se zajímají o věcné řešení, vynakládají větší úsilí a mají dobrou výkonnost (Deibl, 2005, s.45-46) Síla výkonového motivu je teoreticky dána poměrem touhy po úspěchu ku strachu z neúspěchu. Úspěch je totiž zdrojem silně pozitivního hodnocení i obdivu sociálního okolí (Nakonečný, 2005, s. 124) . Do motivu pospolitosti patří všechny sociální kontakty na pracovišti, člověk je společenský tvor. Tyto motivy se vyznačují úsilím být v bezpečí lidské pospolitosti, lidé chtějí být přijímáni a uznáváni okolím, chtějí někam patřit. Růstové motivy, jsou motivy, které vedou k seberozvoji a seberealizaci. Lidé hledají osobní odpovědnost, rozvoj vlastní iniciativy, chtějí tvořit něco nového, vyhledávají autonomii (Deibl, 2005, s.47-49).

Jiné rozdělení je na motivy cílové (terminální) a motivy instrumentální. Cílové motivy, jsou takové motivy, které se svým působením snaží dosáhnout určitého cíle, kdy cílem je dosáhnutí uspokojení. Instrumentálním motivům nelze přiřadit určitý cílový stav. Příkladem těchto motivů je zájem člověka o určitou oblast (Bedrnová a kol., 2012, s. 227). Uspokojení potřeb a motivů vede ke spokojenosti.

2. Spokojenost

„ Spokojenost člověka představuje subjektivní pocity, a to v osobním i pracovním životě. Ovlivňují ji naplněná očekávání a cíle, události vnímané jako pozitivní. Spokojenost lidí se měnila v průběhu vývoje společnosti v závislosti na sociálně – ekonomické situaci, je ovlivňována specifiky různých kultur, mění se v průběhu jednotlivých období vývoje života jednotlivců. Lidé různě vnímají a prožívají společenské události, své postavení a prestiž ve společnosti, svoji životní úroveň, své úspěchy v osobním i pracovním životě a rozdílně se vyrovnávají s životními i pracovními podmínkami. Spokojenost člověka je individuální, je subjektivním prožíváním reality, významnou roli v ní sehrávají emoce, potřeby, postoje a hodnoty“ (Kocianová, 2010, s. 34).

Autor Achor uvádí, že spokojenost představuje pozitivní náladu v současnosti a pozitivní výhled do budoucna. Její hlavní hnací silou jsou pozitivní emoce, protože spokojenost je především pocit, ale i nezbytný předpoklad našeho úspěchu. Vědci často odkazují na subjektivní spokojenost, protože spokojenost vychází z toho, jaký máme pocit ze svého života. Spokojenost v životě posoudí nejlépe každý jedinec sám. Spokojenost také bývá označována termíny pozitivní emoce nebo pozitivita (Achor, 2014, s. 42-43). Oba autoři se shodují na tom, že spokojenost vychází z emocí a je subjektivní.

2.1. Pracovní spokojenost

Součástí životní spokojenosti je pracovní spokojenost. Pro mnoho lidí je práce důležitým aspektem jejich života a pracovní spokojenost se přelévá do subjektivních pocitů běžného života (Kocianová, 2010, s. 34). *„ Pracovní spokojenost je významným aspektem řízení organizace. Odborná literatura věnuje pozornost pracovní spokojenosti v souvislosti s pracovní motivací, výkonností pracovníků, jejich identifikací s firmou, v souvislosti s jejich pracovní stabilizací, organizačními změnami ad.“ (Kocianová, 2010, s. 34).* Ohledně definice pracovní spokojenosti nepanuje vědecká shoda. Pracovní spokojenost lze chápat jako příjemný nebo pozitivní emocionální stav, který vychází z hodnocení vlastní práce.

Existují různá pojetí pracovní spokojenosti a to z hlediska orientace na potřeby, z hlediska teorie pobídek a z hlediska kognitivního (Deibl, 2005, s.77-78). Dle Bedrnové a kol. (2012, s. 253) může být pracovní spokojenost chápána třemi způsoby. Spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami může být kritérium hodnocení personální politiky podniku. Nebo se o spokojenosti zaměstnanců hovoří jako o podmínce efektivního

využívání pracovního potenciálu. Spokojeností se rozumí uspokojení ze smysluplné práce, pocit naplnění. Třetí způsob uvádí spokojenost jako uspokojení člověka na základě dosahování nízkých cílů. „*Tyto tři interpretace pojmu spokojenost se promítají do kvality výkonu zcela odlišně. V prvním případě je spokojenost popisem stavu, ve druhém ji lze chápat jako hnací sílu a ve třetím může být i překážkou nebo dokonce brzdou žádoucího pracovního výkonu v jakékoli oblasti lidské práce*“ (Bedrnová a kol., 2012, s. 253). S tímto chápáním motivů třemi způsoby se setkáváme v literatuře, ale třetí způsob interpretace spokojenosti není založen na žádných seriózních výkonech.

Na pracovní spokojenost působí mnoho proměnných a je proto velmi těžké nějak ji zobecnit (Kocianová, 2010, s. 35) „*Pracovní spokojenost či nespokojenost lze chápat jako komplexní jev – je reakcí člověka na subjektivně vnímané a prožívané souvislosti jeho pracovního působení, je výsledkem hodnocení podmínek a okolností práce, je ovlivněna osobnostními charakteristikami člověka, jeho individuálními preferencemi a má vliv na utváření jeho pracovních postojů*“ (Kocianová, 2010, s. 35).

Podle T. Kollárika (1986) má samotný pojem pracovní spokojenost dvojí odlišný význam. „*V širším smyslu zahrnuje rysy osobnosti pracovníka, vztahující se k pracovním podmínkám, tj. spokojenost v práci. V užším smyslu se jedná o spokojenost s prací, tj. o nároky na plnění pracovních úkolů a o pracovní úkoly zvláště, ale také o odměnu za vykonanou práci, o její prestiž atd.*“ (Nakonečný, 2005, s. 111).

Existuje několik aspektů pracovní spokojenosti. Mezi tyto aspekty se řadí obsah práce, pocit uznání, chování vedení, pracovní doba, jistota pracovního místa, uspokojivá komunikace, spravedlnost, spokojenost s pracovním prostředím, s úrovní nároků, se sociálním začleněním, s odměňováním, s respektováním osobnosti, se zajištěním budoucnosti (Deibl, 2005, s. 78-79).

Některé faktory či aspekty působí na spokojenost výrazněji pozitivně, jiné negativně. Faktory posilující pracovní spokojenost jsou průhledná organizační a personální politika, jasné a přiměřeně určené cíle vlastní práce, různorodá práce, možnost vlastní kontroly nad svojí prací, příležitosti k využití vlastních schopností a zkušeností při práci, ocenění práce a sociální pozice v organizaci a ve skupině, finanční ohodnocení, optimální spolupráce a mezilidské vztahy, také bezpečnost vykonávané práce a mnoho dalších. Naopak pracovní spokojenost zeslabují zejména převaha nepředvídatelných vlivů na práci, časový stres, pracovní zátěž, nereálné pracovní nároky, špatné vztahy na pracovišti se

spolupracovníky a nadřazeným, nedostatek času na osobní a rodinný život a další (Kocianová, 2010, s. 36).

Některé výsledky naznačují, že pokud je někdo spokojen s důležitými podmínkami své práce, bude pravděpodobně spokojen i s ostatními podmínkami. Existuje tedy obecný faktor pracovní spokojenosti, který se projevuje vazbami na znaky pracovních podmínek a rysy osobnosti (Nakonečný, 2005, s. 115). Této problematice pracovní spokojenosti se věnoval V. H. Vroom (1967) a soudil, že: *„Existuje souvislost faktorů pracovní spokojenosti s úrovní aspirace, takže osoby s nízkou úrovní aspirace mají nižší nároky na dosažení pocitu pracovní spokojenosti, zatímco osoby s vysokou úrovní aspirace mají v tomto směru nároky vysoké. Určitá situace zvyšující pracovní spokojenost může navodit další zdroje pracovní spokojenosti, například kdo je povýšen, více vydělá a má vyšší společenský status, ale také více vlivu a více kontaktů i osobní svobody a to vše jsou další zdroje pracovní spokojenosti. Mohou existovat různé funkční závislosti s pracovní spokojeností, například větší spokojenost s obsahem práce může navozovat větší spokojenost se stylem řízení a naopak“* (Nakonečný, 2005, s. 115-116).

V Herzbergově teorii pracovní motivace se rozlišují vnější faktory spokojenosti a vnitřní faktory spokojenosti. Druhé vyjmenované faktory vedou k motivaci, zatímco první pouze ovlivňují úroveň spokojenosti pracovníků. Vnější podmínky spokojenosti si člověk uvědomuje pouze tehdy, kdy mu nevyhovují a cítí nespokojenost. Pokud je s nimi spokojen, pouze nepocítuje nespokojenost, ale žádný jiný vliv to nemá (Bedrnová a kol., 2012, s. 253-254).

3. Pracovní výkon

Stejně, jako u spokojenosti, ani u výkonu se vědci nemohou shodnout na jedné definici výkonu. Výkon může být považován za záznam dosažených výsledků, nebo může být záznamem toho, čeho člověk dosáhl. „*Kane (1996) tvrdí, že výkon „je něco, co za sebou zanechává daná osoba, a že existuje odděleně od účelu“.* Bernardin a kol. (1995) míní: „*Výkon by měl být definován jako výsledky práce, protože ty nabízejí nejsilnější vazbu na strategické cíle organizace, spokojenost zákazníka a ekonomický přínos“*“ (Amstrong, 2011, s. 45). Definice výkonu může poukazovat na výsledky, plnění a dosažení, ale výkon je také vykonávání práce, což může být považováno za chování. Při řízení pracovního výkonu je třeba brát v úvahu vstupy, což je chování i výstupy neboli výsledky (Amstrong, 2011, s. 45). Toto obsažnější pojetí výkonu definoval Brumbach (1998): „*Výkon znamená jak chování, tak výsledky. Chování není jenom nástrojem dosahování výsledků, ale je také výsledkem samo o sobě – je produktem duševního a fyzického úsilí vynaloženého na úkoly – a lze je posuzovat odděleně od výsledků“* (Amstrong, 2011, s. 45).

Pracovní výkon může být také považován za výsledek pracovní činnosti vykonané v určitém čase za určitých podmínek. Výkony lidí se liší i za stejné objektivní situace a mohou se velmi rychle měnit v relativně krátkých časových intervalech. S pojmem výkon se také pojí pojem výkonnost, výkonnost slouží k lepšímu měření výkonu (Pauknerová, 2006, s.166). Hartl uvádí že: „*Výkonnost je schopnost jedince vykonávat určitou pohybovou, intelektuální či kombinovanou činnost (učení, sport, práce), hodnocenou jejím množstvím (rychlost v čase), přesností (množství chyb) a mírou únavy“* (Pauknerová, 2006, s.166). Výkonnost je přitom běžně vykládána jako předpoklad nebo připravenost k výkonu nebo jako schopnost podávat výkon (Tureckiová, 2004, s. 51).

Nejčastěji je pracovní výkon definován jako výsledek spojení a vzájemného poměru tří faktorů. Prvním faktorem je úsilí založené na motivaci, druhým faktorem jsou schopnosti, respektive způsobilosti potřebné k úspěšnému vykonávání práce, třetím faktorem jsou pracovní a organizační podmínky, které firma vytváří zaměstnancům pro jejich výkon. Tento vztah lze vyjádřit rovnicí $PV = f(M \times S \times P)$ (Tureckiová, 2004, s. 51).

Existují i další vlivy, které ovlivňují výkon. Harrison (1977) identifikoval čtyři hlavní vlivy. K efektivní práci potřebuje mít pracovník správnou úroveň schopností, motivace, podpory a podnětů. Druhým vlivem je pracovní skupina pracovníka, jejíž

členové budou mít silný pozitivní či negativní vliv na postoje, chování a výkon pracovníka. Důležitý je také manažer pracovníka, který by měl poskytovat neustálou podporu a působit jako vzor, kouč a stimulátor. Čtvrtým vlivem je samostatná organizace, která může vytvářet překážky efektivnímu výkonu například neexistující vizí, slabou firemní kulturou, špatnou politikou, nevhodným stylem řízení a vedení, nepomáhajícími pracovními vztahy (Amstrong, 2011, s. 46).

V práci hraje potřeba výkonu důležitou roli v procesu dosahování úspěchů. Každý člověk je nadán v určitém rozsahu tzv. výkonovým pudem, který je u každého člověka rozvinut v jiné míře. Výkon jedince je určován střední výkonovou hodnotou, což je sociální norma, která slouží jako měřítko v porovnání s ostatními (Deibl, 2005, s. 45). „Pracovní výkon čili výsledek je podmíněn našimi znalostmi, schopnostmi (neboli způsobilostmi, za chvíli k tomu více) a také našimi postoji a přístupy. Z toho pramení moderní pojetí pracovního výkonu, které pracovní výkon definuje jako: konkrétní výsledek práce, znalosti, způsobilosti (schopnosti, kompetence), tzv. „měkké dovednosti“, pracovní a sociální chování a/nebo přístupy a postoje“ (Rychtaříková, 2008, s. 71).

4. Vztahy mezi motivací, pracovní spokojeností a výkonem

V předešlém textu jsou definovány tři faktory, které nějakým způsobem ovlivňují pracovní život. Tyto faktory jsou motivace, pracovní spokojenost a pracovní výkon. Všechny tři faktory se navzájem nějakým způsobem ovlivňují, některé závislosti mohou být silnější, jiné slabší.

Vztahem mezi motivací a spokojeností se zabývají hlavně teorie pracovní motivace zaměřené na potřeby. Především Herzbergova teorie se zaměřuje na souvislost mezi uspokojením potřeb na pracovišti a pracovní spokojeností. Jeho teorie od sebe odlišuje faktory, které vedou k pracovnímu uspokojení (motivátory), od faktorů, které by měly být příčinou pracovní nespokojenosti (disfaktory nebo frustrátory). První faktory dokážou naplnit individuální motivy a potřeby v pracovní oblasti, vytváří motivaci. Naplnění druhých uvedených faktorů se pouze předejde nespokojenosti pracovníka (Deibl, 2005, s. 28).

Hygienické faktory souvisí hlavně se spokojeností s vnějšími podmínkami, vnější podmínky jako jsou pracovní doba, zázemí pracoviště, bývají vnímány jako samozřejmost a k práci příliš nemotivují. Platí ale, že ve většině případů dobré pracovní podmínky alespoň nepřímo stimulují motivaci k práci. Větší vliv na motivaci a spokojenost mají pracovní podmínky tam, kde práce svým charakterem a obsahem jednoznačně neuspokojuje pracovníky (Bedrnová a kol., 2012, s. 253-254).

„ Teoretické rozborů lidských potřeb (a tedy motivačních potenci) mají těsnou souvislost s pracovní spokojeností a motivací. Když víme, na čem spolupracovníkům záleží, můžeme vytvářet odpovídající podněty, abychom zvýšili jejich spokojenost a následně jejich schopnost výkonu. Důležité také je uvědomit si své vlastní potřeby a motivy, a tak směřovat k těm cílům, na nichž nám v profesním životě skutečně záleží (např. zajímavé práci, i když není tak zcela dobře zaplácena, atd.)“ (Deibl, 2005, s. 29). V tomto vztahu je nějaká potřeba nebo motiv příčinnou motivovaného jednání, toto jednání uspokojí dané potřeby a důsledkem je spokojenost.

Motivace také může vycházet ze spokojenosti. Teorie spravedlnosti tvrdí, že pokud se s pracovníkem bude zacházet spravedlivě (bude spokojený) bude lépe motivován, než když se s ním bude zacházet nespravedlivě, bude nespokojen, to vede k demotivaci

(Amstrong, 2002, s. 165). Z teorie spravedlnosti vychází také vztah mezi spokojeností a výkonem. „Werther a Davis (1992) uvádějí (v souladu s teorií spravedlnosti), že pokud vede lepší pracovní výkon k vyšší odměně a pokud je tato odměna považována za spravedlivou a odpovídající, je výsledkem i vyšší míra uspokojení, protože člověk získá pocit, že je odměňován podle svého výkonu“ (Kocianová, 2010, s. 37). Uspokojení je zpětnou vazbou, která ovlivňuje pocity pracovníků a jeho motivaci k výkonu. Pracovní spokojenost je důsledkem, nikoli příčinou vyšší výkonnosti (Kocianová, 2010, s. 38). Podle Adamsovy teorie spravedlnosti (1965) výkonnost pracovníka určuje, zda je za svůj výkon odměňován stejně, tedy spravedlivě jako jeho spolupracovníci. Pokud je spolupracovník odměňován stejně za nižší výkon, vyvolá to u pracovníka pocit nespravedlivého zacházení a jeho výkon se také sníží (Bedrnová a kol., 2012, s.249). Jak již je dříve uvedeno, pokud bude pracovník cítit spravedlivé zacházení, bude motivován a spokojen, tudíž bude také výkonný.

Podle P.C. Smitha a C.J.Crannyho existuje oboustranná závislost ve vztahu mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem. „Odměna a spokojenost mohou vést k většímu pracovnímu úsilí, pracovní výkon pak může vést k větší odměně a k pracovní spokojenosti a oboustranně závislý je vztah záměrného pracovního úsilí a pracovní spokojenosti na jedné a záměrného pracovního úsilí a odměny za práci na druhé straně“ (Nakonečný, 2005, s. 114).

Mnoho lidí dobrovolně obětuje spokojenost za úspěch, protože je učili, že spokojenost je odměnou, která se dostaví po splnění náročné práce. Ovšem, výzkumy ukazují, že to funguje naopak. Jsme více úspěšní, když jsme spokojeni a pozitivní (Achor, 2014, s. 21). „Ukazuje se, že naše mozky mají doslova vrozenou schopnost podávat nejlepší výkony, když jsou naladěny pozitivně, ne však neutrálně nebo dokonce negativně“ (Achor, 2014, s. 21).

Mnohá pojetí pracovní spokojenosti předpokládají, že výkonnější jsou spokojení pracovníci. Ale vztah mezi spokojeností a výkonností může mít podobu spokojenosti s nízkými nároky na výkon. Výkon mnoha lidí je limitován jejich schopnostmi a ani pracovní spokojenost, ani identifikace pracovníka s prací a jeho motivace nemůže zvýšit výkon (Kocianová, 2010, s. 37).

Podle Kanfera (2008) má pracovní motivace vliv na osobní úsilí a zdroje, jež se vztahují k výkonu práce, včetně směru, intenzity a trvání těchto činností (Bedrnová a kol.,

2012, s. 244). „ *Podle teorie expektance je člověk motivován k práci teprve tehdy, když jeho úsilí je následováno odpovídajícím výsledkem – výkonem, a tento výkon musí být následován odměnou, která má pro člověka význam*“ (Bělohávek, 2008, s. 54).

Již výše je uvedeno, že individuální výkon je součinem motivace, schopností a pracovních podmínek. Experimenty bylo dokázáno, že tento vztah platí do určité míry respektive do optimální hodnoty. Pokud se překročí tato optimální hodnota, výkon již nestoupá, naopak může klesat (Kocianová, 2010, s. 37). Na úroveň vyšší než optimální se motivace zvyšuje v situacích nezbytnosti dosáhnout krátkodobého vysokého výkonu. Takovou situací může být výběrové řízení, kdy se uchazeči snaží mnohem větším úsilím než obvykle získat pracovní místo. Je dobré udržovat optimální hladinu motivace, protože pro pracovní proces je nezbytné dosahování dlouhodobého výkonu v průběhu celého pracovního procesu a nikoli dosahování výkonu v koncentrované podobě ale pouze v krátké situaci (Bedrnová a kol, 2012, st. 251-252).

Pracovní motivace se soustřeďuje také na motivování pracovního výkonu. J. R. Hackman a G. R. Oldham předkládají několik souvislostí motivace pracovního výkonu s pracovní produktivitou. S motivací a pracovním výkonem souvisí znaky pracovních úkolů. Pokud se například jedná o významné úkoly pro firmu, pracovník je motivován tím, že mu mohl být takový úkol svěřen. Další souvislost mají ego- vztažné motivy, něco je vnímáno přiměřeně, spravedlivě, pracovník je spokojený s podmínkami práce a zvyšuje se mu pracovní produktivita (Nakonečný, 2005, s. 123).

5. Společnost Bosch Group

V druhé části své bakalářské práce se zabývám praktickým šetřením, kdy jsem zjišťovala ve společnosti, zda poznatky z mé teoretické části jsou pravdivé. Ve vybrané společnosti jsem pomocí dotazníků zjišťovala vazby mezi pracovní motivací, spokojenosti s prací a pracovním výkonem. Pro své šetření jsem si vybrala společnost Bosch Group, její část v ČR - Robert Bosch odbytová s.r.o., oddělení Automobilová technika – Automotive aftermarket (dále označovanou Bosch).

Bosch Group je předním celosvětovým dodavatelem v oblasti technologií a služeb, jedná se především o automobilové a průmyslové techniky, spotřební zboží a techniky budov. Má přibližně 306 000 zaměstnanců, je zastoupena přibližně ve 150 zemích světa a za rok 2012 dosáhly obratu 52,5 miliard eur. Aktivity skupiny jsou rozděleny do čtyř obchodních oblastí – Automobilová technika, Průmyslová technika, Spotřební zboží a Energetika a technika budov.

Společnost byla založena v roce 1886 ve Stuttgartu Robertem Boschem jako „Dílna pro jemnou mechaniku a elektrotechniku“. Již v roce 1898 vzniklo první obchodní zastoupení firmy Bosch ve Velké Británii. První zahraniční výrobní závod byl roku 1905 otevřen v Paříži. V roce 1912 byl spuštěn první závod v USA. Roku 1913 se zakládá první učňovské vzdělávací oddělení v hlavním závodu ve Stuttgartu s vyhrazenou dílnou pro učně. Postupem let společnost neustále rostla a rozšiřovala oblast svého působení. Nejdříve pouze v automobilovém průmyslu, uvádějí zapalovací svíčky, čerpadla a trysky pro motory, systém osvětlení. V roce 1928 se výroba rozšířila na zastříhovač vlasů a postupně na mnoho dalšího, například ledničky, navigační systémy.

V dnešní době se firma nadále rozšiřuje a velmi dobře se přizpůsobuje změnám na trhu. Již v roce 1974 zavedla program 3S, který se snažil o bezpečnou, čistou a hospodárnou výrobu. Od roku 1964 funguje v rámci společnosti Bosch Group nezisková organizace a nadace. Nadace se zaměřuje a pomáhá v oblasti zdraví, vědy a vzdělání. Do budoucnosti se plánuje další růst ve všech oblastech působení společnosti.

Na českém území byla společnost Bosch zastoupena již v roce 1899, v roce 1925 se v Praze otevřelo nové sídlo společnosti. V roce 1994 pak byly v České republice vybudovány tři výrobní závody. Bosch Group v České republice dosáhla v roce 2012 obratu 1 292 miliónů EUR s podílem prodeje 511 miliónů EUR a ke konci roku 2012

zaměstnávala 7400 pracovníků. Obchoduje v České republice s výrobky známých obchodních značek Bosch, Junkers, Buderus, Dakon a dalšími. V současné době působí v České republice tři obchody pod značkou Bosch Group a čtyři výroby. Mezi obchody patří Robert Bosch odbytová s.r.o., Bosch Termotechnika s.r.o. a BSH domácí spotřebiče s.r.o., výrobní podniky jsou Robert Bosch, spol. s.r.o., České Budějovice, Bosch Diesel, s.r.o., Jihlava, Bosch Rexroth, spol. s.r.o., Brno a Bosch Termotechnika s.r.o., Krnov, Město Albrechtice.

Společnost Bosch o sobě tvrdí, že je poháněna hodnotami, v kterých se odráží styl jejího podnikání. Hlavní hodnoty společnosti jsou Orientace na budoucnost a tvorbu zisku, Odpovědnost a trvalá udržitelnost, Iniciativa a důslednost, Otevřenost a důvěra, Vzájemná slušnost a poctivost, Spolehlivost, důvěryhodnost, dodržování zákonů a Rozmanitost. Díky těmto hodnotám, které se zaměřují jak na zákazníky, tak dodavatele i zaměstnance, mají jeden z nejlepších propracovaných systémů zaměřených na zaměstnance.

Průzkum k mé bakalářské práci jsem prováděla ve firmě Robert Bosch odbytová s.r.o. v oddělení Automobilová technika – Automotive aftermarket. V České republice má tato divize cca 50 zaměstnanců. V rámci obchodní oblasti Mobility Solutions poskytují zákazníkům na trhu aftermarketu a autoservisů kompletní portfolio diagnostického a opravárenského vybavení a širokou škálu dílů, kdy se jedná o nové či náhradní díly, dále poskytují řešení oprav osobních a užitkových vozidel. Produkty divize aftermarket zahrnují sérii výrobků prvovýroby značky Bosch, ale také výrobky pro aftermarket a služby vyvinuté „in house“. Na celém světě v oblasti Automotive aftermarket pracuje více, než 18 000 zaměstnanců ze 150 zemí spolu s celosvětovou logistickou sítí zajišťují, že na 650 000 druhů náhradních dílů rychle a především včas zastihne své zákazníky. V rámci aktivit centra „Automotive Service Solutions“ nabízí divize testovací technologie a vybavení autoservisů, diagnostický software, školení a informační služby. Navíc také zodpovídá za „Bosch Car Service“ – koncept autoservisů. Mimo to má ještě divize aftermarket na starosti více než 800 partnerů „AutoCrew“.

6. Šetření

Praktické šetření bylo děláno ve formě dotazníku. Při tvoření dotazníku jsem vycházela z několika předpokladů z teoretické části. První z předpokladů je, že správně motivovaný pracovník je spokojený pracovník. Druhý předpoklad je, že spokojený pracovník podává lepší výkon než nespokojený pracovník. Z těchto dvou předpokladů vychází třetí předpoklad, že motivovaný pracovník podává lepší výkon.

Vytvořený dotazník má čtyři části. První část se týká motivace pracovníků. Pracovníci mají nejdříve rozhodnout, jaké faktory práce jsou pro ně důležité pro jejich pracovní činnost. Faktory, které jsou v dotazníku uváděny, vychází z teoretické části. Jedná se o faktory, které vycházejí z motivačních teorií Maslowa a Herzberga a dalších, kteří z nich vycházeli. Mezi tyto faktory patří základní motivační faktory, jako jsou jistota práce, mzda, možnost kariérního postupu ale také faktory, které určují spokojenost pracovníka – pracovní podmínky, vztahy na pracovišti. Dotazník dále pokračuje otázkami, které zjišťují, zda jsou v práci zaměstnanci motivováni.

Druhá část je zaměřena na spokojenost s prací. Pracovníci opět vyplňovali u různých faktorů, jak jsou s nimi spokojeni. Tyto faktory jsou stejně položené jako faktory při motivaci a jejich porovnáním chci zjistit, zda jsou spokojeny s těmi faktory, které jsou pro ně důležité. Pokud tomu tak bude a podle dalších otázek vyplní, že jsou spokojeni v práci, prokáže to vztah mezi motivací a spokojeností.

Třetí část se zaměřuje hlavně na pracovní výkon. Otázky se zabývají vlivem faktorů na výkon zaměstnance. V této části je také blok čtyř otázek, který se plně zaměřuje na vztah mezi motivací a výkonem a spokojeností a výkonem. Dále dotazník zjišťuje, jaké aspekty práce ovlivňují výkon zaměstnance. Zda spíše záleží na schopnostech a dovednostech pracovníka, či na pracovních podmínkách nebo přístupu zaměstnavatele. Čtvrtá část se zabývá osobními údaji pracovníků, věkem, vzděláním a pohlavím.

V prvních třech částech jsou odpovědi na otázky tvořeny škálou odpovědí. Kdy vždy respondenti mají na výběr ze čtyř možností, zda s otázkou souhlasí rozhodně, spíše ano nebo spíše nesouhlasí a rozhodně nesouhlasí.

Výsledky z dotazníků by měly prokázat, že existuje vztah mezi pracovní motivací, spokojeností s prací a pracovním výkonem. Z teorie vyplývá, že vztahy mezi jednotlivými aspekty práce existují. Dále pomocí šetření lze zjistit, zda jsou pracovníci ve firmě

motivování a spokojení. Toto zjištění se může porovnat s vlastním výzkumem firmy na spokojenost pracovníků, které firma provádí každé dva roky. Naposled tento výzkum byl ve firmě dělán v roce 2013. Firmě to ukáže, zda je spokojenost zaměstnanců po 2 letech stejná, či se zlepšila nebo zhoršila.

6.1. Výsledky

Během šetření byl přes interní firemní email každému z pětačtyřiceti zaměstnanců poslán dotazník. Z těchto dotazníků se jich vrátilo 29 vyplněných. Dotazník má 29 otázek zaměřených na téma vztah mezi motivací, spokojenosti s prací a pracovním výkonem a končí třemi demografickými otázkami.

6.1.1. Průzkum zaměřený na motivaci

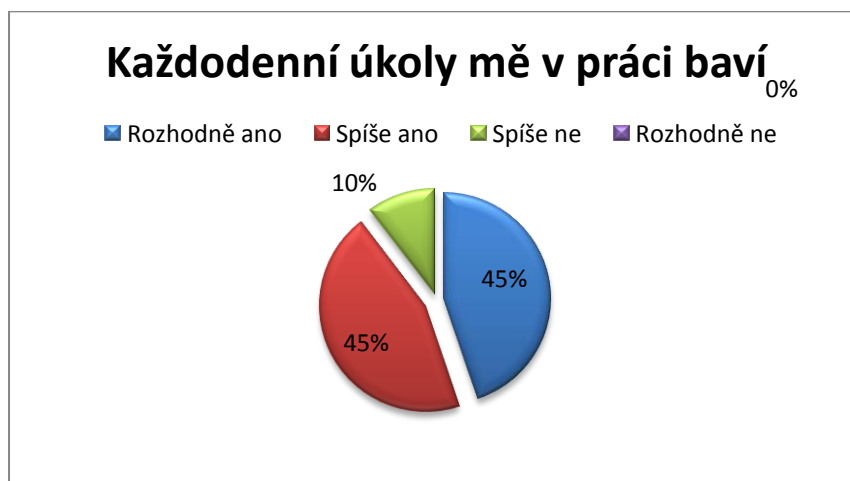
První část dotazníku se zabývá motivací. V první otázce se respondenti vyjadřovali k důležitosti jednotlivých aspektů v práci. Jedná se o aspekty, které vycházejí z Maslowy teorie potřeb a Herbergovy teorie. Zjišťovala jsem, co pracovníky motivuje.

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
a. Mzda	65%	28%	7%	0%
b. Rozvoj a zvyšování kvalifikace	52%	48%	0%	0%
c. Kariérní růst (povýšení)	35%	31%	24%	10%
d. Jistota místa	52%	34%	14%	0%
e. Práce jako koníček	55%	35%	10%	0%
f. Pracovní podmínky	59%	41%	0%	0%
g. Vztahy na pracovišti	72%	24%	0%	0%
h. Benefity, odměny	52%	41%	7%	0%
i. Fungující komunikace na pracovišti	87%	13%	0%	0%
j. Hodnocení nadřízeného	55%	38%	7%	0%
k. Úspěch	52%	41%	7%	0%
l. Pracovní úkoly	41%	45%	10%	4%

Tabulka č. 1. Motivující aspekty práce (zdroj autor)

Pro pracovníky je nejdůležitější a nejvíce je motivuje dobrá komunikace na pracovišti a dobré vztahy na pracovišti. V obou případech si 70% pracovníků myslí, že je to pro jejich práci rozhodně důležité. Naopak nejméně pracovníky motivuje kariérní růst. Pouze 35% z nich si myslí, že je to rozhodně důležité a 10% že to není vůbec důležité. Ostatní aspekty jsou pro zaměstnance také důležité, odpověď rozhodně ano se pohybuje v rozmezí 41% až 60%. Pouze ve dvou aspektech se objevila možnost, že nejsou důležité. Prvním aspektem je již zmíněný kariérní růst, kde pro 10% tento aspekt není důležitý a pro 24% spíše nedůležitý. Druhým aspektem jsou pracovní úkoly, kde pro 4% nejsou rozhodně důležité a pro 10 % spíše nedůležité.

Druhá otázka zjišťovala, jak pracovníky motivují každodenní pracovní úkoly. V 90% respondenti odpověděli, že je jejich pracovní úkoly rozhodně baví nebo spíše baví. Pouze 10 % odpovědělo, že je spíše nebaví, jak je ukázáno v následujícím výšečovém grafu.



Graf č. 1. Moje každodenní pracovní úkoly mě baví (zdroj autor).

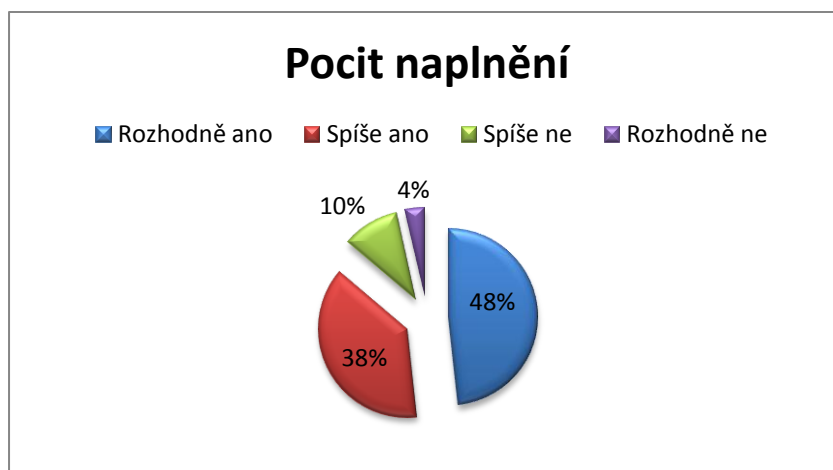
V třetí otázce dotazníku měli respondenti rozhodnout, zda v jejich oddělení je výjimečný výkon patřičně rozeznán. Tato otázka měla ukázat, zda jsou pracovníci dobře motivovaní z hlediska výkonu. Z teorie vyplývá, že pokud budou pracovníci spravedlivě odměněni za svůj výkon, budou více motivováni podávat ještě lepší výkon.



Graf č. 2. V naší jednotce/oddělení je výjimečný výkon patřičně rozeznán (zdroj autor).

Dle výšečového grafu lze vidět, že 24% respondentů si myslí, že je výkon patřičně rozeznán, 66% respondentů si myslí, že výkon je spíše rozeznán a pouhých 10% si myslí, že jejich výkon spíše není patřičně rozeznán. Z toho vyplývá, že ve firmě je 90% pracovníků, kteří jsou motivováni oceněním za svůj výkon.

Další motivační faktor, který je použit v dotazníku, je pocit naplnění. Tento faktor vychází z Maslowy teorie potřeb. Jedná o potřebu seberealizace. Je to nejvyšší potřeba v hierarchii. Pracovníci měli rozhodnout, zda ze své práce mají pocit naplnění.



Graf č. 3. Ze své práce mám pocit naplnění (zdroj autor).

Z grafu je patrné, že skoro polovina respondentů má ze své práce pocit naplnění a dalších skoro 40% spíše ano. Pouze 14% respondentů tento pocit nemá. Tedy 90 % pracovníků motivuje samotná práce, kterou dělají. To znamená, že lidé jsou ve firmě na správném místě.

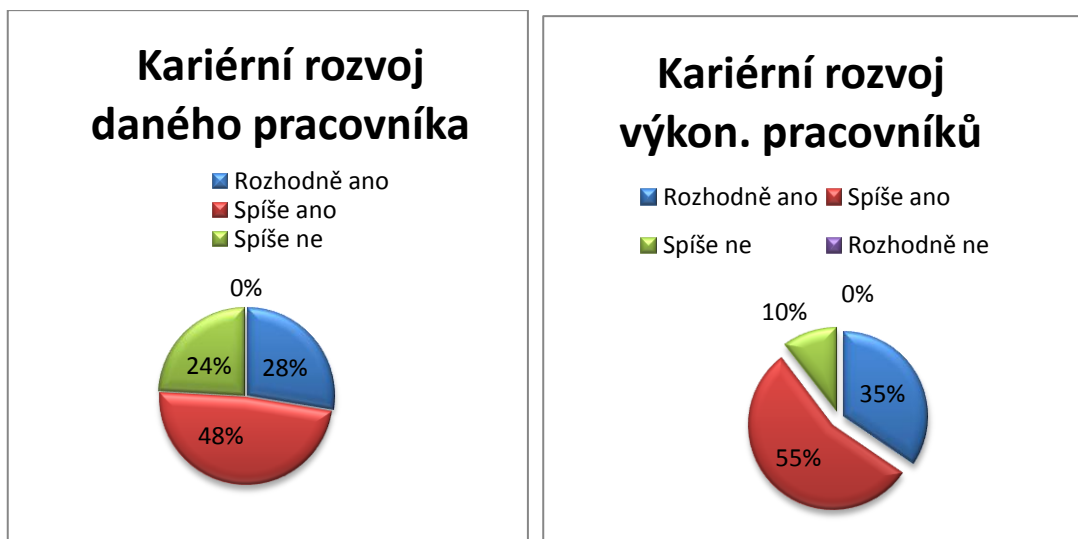
Další otázka se zabývá příležitostmi ke vzdělávání a rozvoji pracovníka. Pokud má pracovník příležitost se dále rozvíjet a vzdělávat, uspokojuje to jeho potřebu seberealizace. Pokud se člověk dokáže seberealizovat, dosahuje vyššího výkonu a úsilí.



Graf č. 4. Naše společnost mi poskytuje příležitosti ke vzdělávání a rozvoji, které mi pomáhají získat užitečné dovednosti (zdroj autor).

Společnost Bosch tvrdí, že podporuje rozvoj a vzdělávání. Dle výsledku z mého dotazníku je to pravda. Na otázku „Naše firma mi poskytuje příležitosti ke vzdělávání a rozvoji, které mi pomáhají získat užitečné dovednosti“ 97 % respondentů odpovědělo, že ano, nebo spíše ano. Firma tedy pracovníkům pomáhá k seberealizaci a tím si zajišťuje vyšší výkon a úsilí na pracovišti.

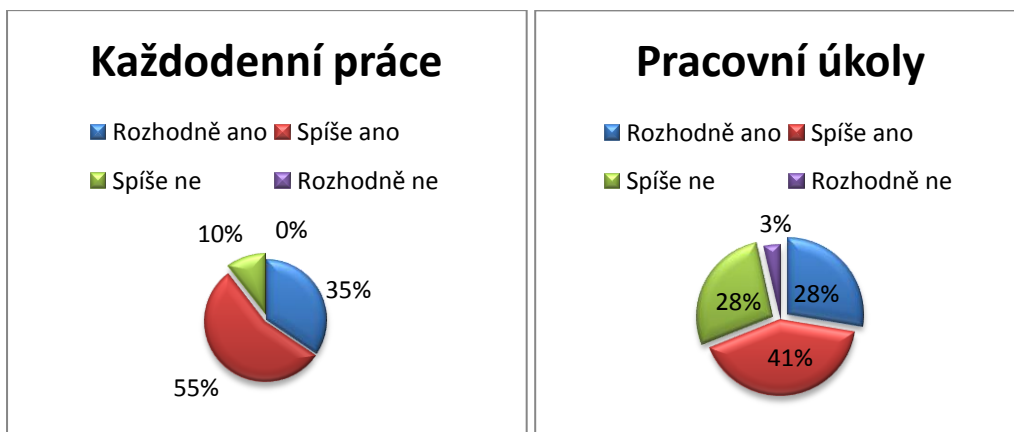
Hůře je na tom firma v oblasti rozvoji kariéry jednotlivých pracovníků. Postup v kariérním žebříčku může být také část potřeby uznání a ocenění. Když člověk postoupí na vyšší pozici, je to pro něj jasný motivační faktor. Motivují ho nové příležitosti, kompetence, vyšší odpovědnost, také ale pocit spokojenosti sám ze sebe. Zda jsou ve firmě dobré příležitosti pro rozvoj kariéry, vidí zaměstnanci následovně.



Graf č. 5 a č. 6. Jsou zde dobré příležitosti pro rozvoj mé kariéry. Společnost poskytuje výborné kariérní příležitosti pro výkonné zaměstnance (zdroj autor).

První graf je vyjádření respondentů na tvrzení, že ve firmě jsou dobré příležitosti pro rozvoj jejich kariéry. Druhý graf ukazuje, jak pracovníci vidí příležitosti pro výkonné zaměstnance. Více zaměstnanců ve firmě věří, že je pro výkonné zaměstnance lepší příležitost pro rozvoj než pro ně samé. Firma nejspíše více dává důraz na výkon. 70% zaměstnanců se domnívá, že mají dobré příležitosti ke kariérnímu rozvoji. Myslím si, že hlavně pro mladé lidi je tento faktor ve firmě důležitý. Bohužel dle výsledků si mladí lidé ve společnosti myslí, že jim tyto příležitosti spíše neposkytuje, naopak většina starších, si myslí, že poskytuje. Je to možná dáno zkušeností, nebo mladí lidé úplně neznají proces kariérního růstu ve firmě.

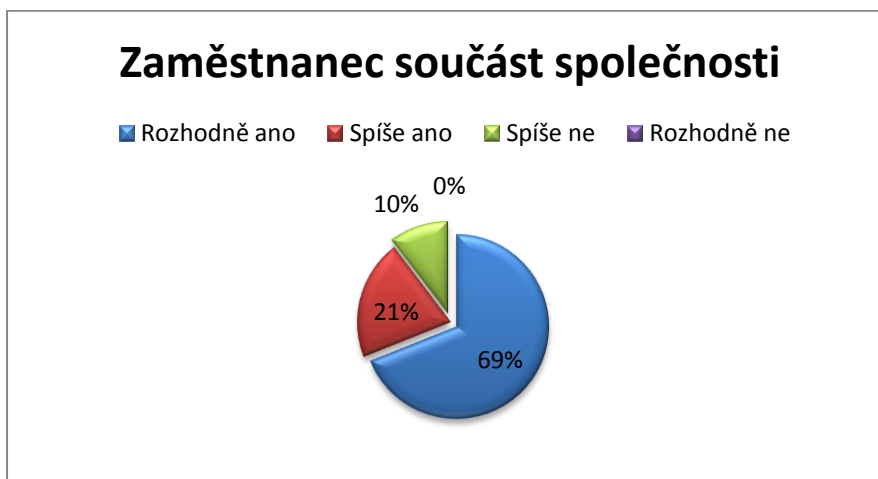
Další dvě otázky se zabývají tím, jak jsou pracovníci společností motivováni ke své práci. První otázka se zabývá celkově prací, motivuje pracovníky společnost k tomu, aby odváděli každý den co nejlepší práci. Druhá otázka se zabývá jednotlivými úkoly, motivuje společnost pracovníky k plnění úkolů nad očekávání. Opět jsou v odpovědích vidět jisté rozdíly.



Graf č. 7 a č. 8. Tato společnost mě inspiruje k tomu, abych každý den odváděl/a co nejlepší práci. Tato společnost mě motivuje k tomu, abych své úkoly plnil/a nad očekávání (zdroj autor).

Zaměstnanci jsou více motivováni společnostmi při každodenní práci než při jednotlivých pracovních úkolech. Každodenní práci vnímám jako celkovou práci za den, kdy se nedělí na úkoly. Úkol je nějaký příkaz, který musí pracovník do daného termínu splnit, ale může být dlouhodobý, krátkodobý. Z výsledku lze vidět, že firma Bosch dokáže pracovníky velmi dobře motivovat k jejich práci.

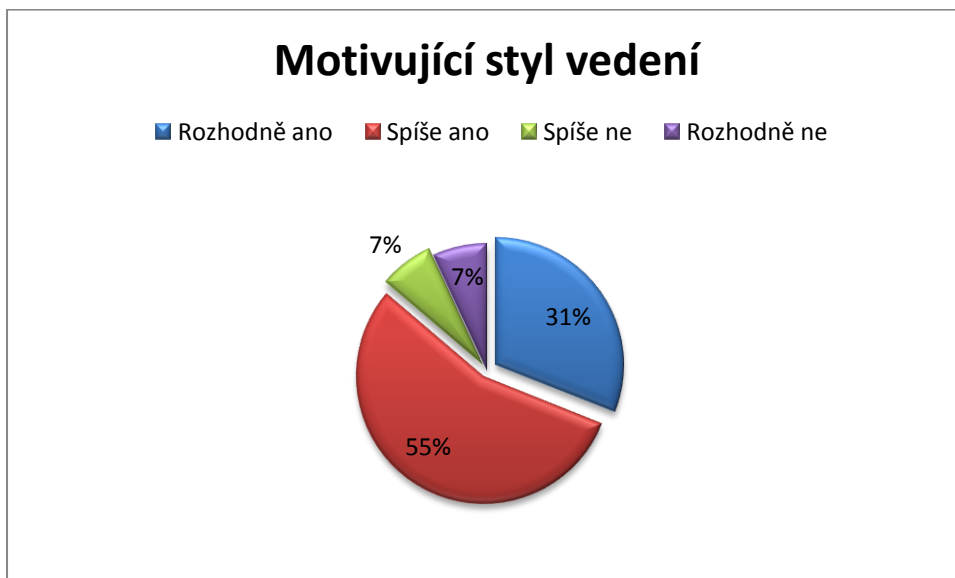
V desáté otázce zaměstnanci odpovídají, jestli jsou hrdí na to, že jsou součástí společnosti.



Graf č. 9. Jsem hrdý/á na to, že jsem součástí této společnosti. (zdroj autor)

Celých 90% respondentů je hrdých, že jsou součástí Bosch. To velmi dobře vypovídá o společnosti a potvrzuje její dobré jméno. Pro zaměstnance je velmi důležité a motivuje ho, když je spokojen a dokonce hrdý na společnost, ve které pracuje.

Velmi důležitým motivačním faktorem v práci je komunikace s pracovníky, hlavně s vedením. Pro zaměstnance je důležité, aby dostávali zpětnou vazbu a mohli dobře komunikovat s vedoucím pracovníkem. Další otázka se zabývá motivací z hlediska stylu vedení nadřízeného. Zaměstnanci odpovídají, zda je tento styl motivuje k práci.



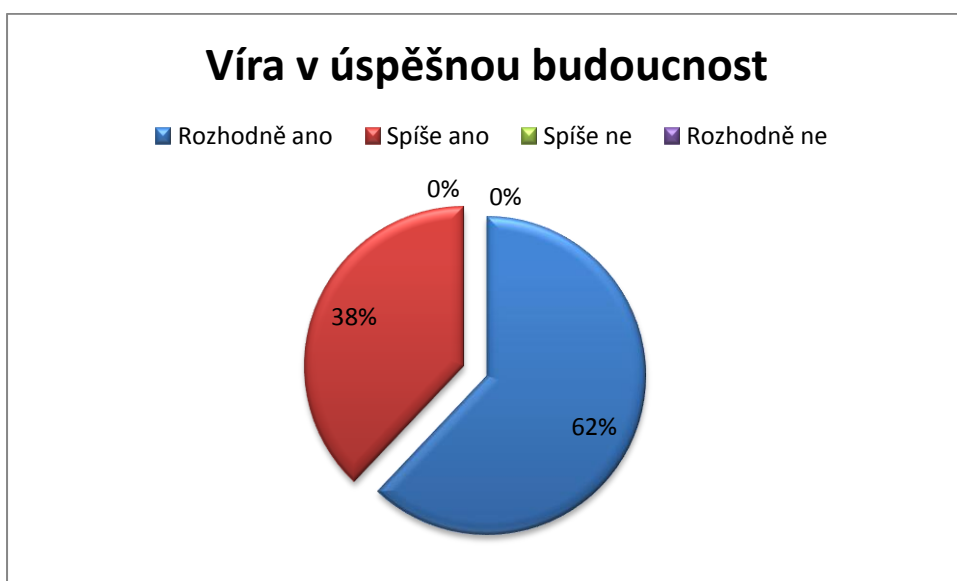
Graf č. 10. Styl vedení mého nadřízeného mě motivuje k tomu, abych odváděl/a každý den co nejlepší práci. (zdroj autor)

Každému vyhovuje jiný způsob vedení, proto si myslím, že 80% spokojených pracovníků je pro firmu příznivý výsledek. Pokud bude toto procento zaměstnanců odvádět každý den co nejlepší práci díky příznivému vedení, pro firmu to znamená růst. Zaměstnanci nespokojeni se stylem vedením jsou pouze muži. Ženy jsou spokojeny. Z nespokojených mužů je jich 70% starších než 40 let. Ale nespokojenost se stylem vedením se objevuje i ve věkové kategorii 15-25 let. U starších pracovníků může nespokojenost vyplývat z důvodu, že jejich nadřízený je mladší než oni.

Další dvě otázky se zabývají důvěrou ve společnost a ztotožněním se s hodnotami společnosti. Důvěra a ztotožnění se s hodnotami vytváří vnitřní motivační faktor, který je daleko silnější než vnější motivační faktory. Pracovník se pak snaží vydat ze sebe to nejlepší.



Graf č. 11. Hodnoty naší společnosti jsou v souladu s mými osobními hodnotami (zdroj autor).



Graf č. 12. Mám důvěru v úspěšnou budoucnost naší společnosti (zdroj autor).

Z výše uvedených grafů je patrné, že zaměstnanci jsou s hodnotami firmy i budoucí vizí velmi spokojeni. 96% zaměstnanců se ztotožňuje s hodnotami firmy a 100% věří v její úspěšnou budoucnost. Jsou tedy velmi motivováni k práci. Na druhou stranu je důležité říct, že Bosch je velmi dobře se vyvíjející firma, která je vždy hodnocena jako jedna nejlepší z firem pro pracovníky na pracovním trhu.

6.1.2. Průzkum zaměřený na spokojenost

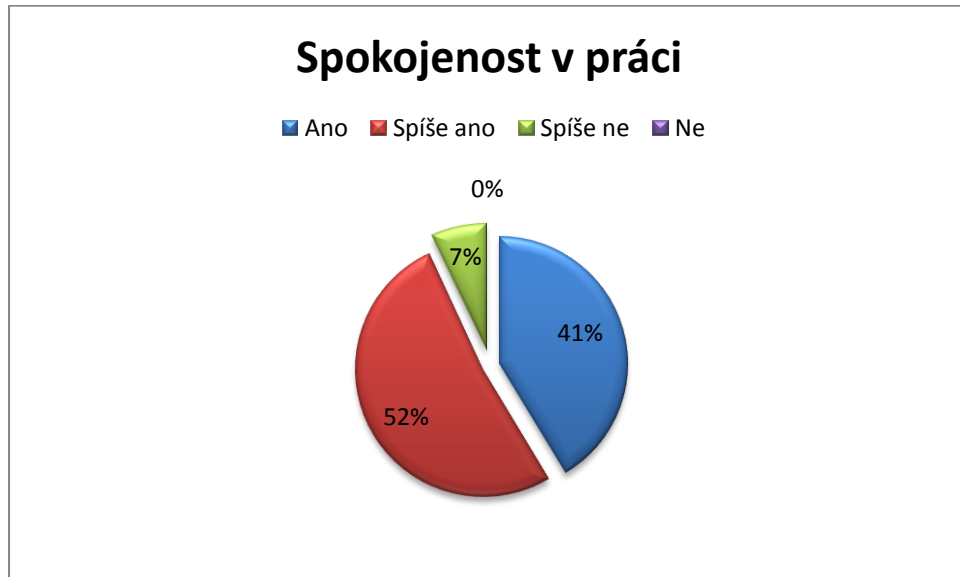
V této části jsem opět začala s jednotlivými aspekty práce. Pracovníci měli u aspektů rozhodnout, zda jsou s daným aspektem v práci spokojeni, spíše spokojeni, spíše nespokojeni a nespokojeni.

	Spokojený/ á	Spíše spokojený/á	Spíše nespokojený/á	Rozhodně nespokojený/á
a. Jistota práce	48%	52%	0%	0%
b. Rozvoj a zvyšování kvalifikace	27%	59%	14%	0%
c.. Benefity, odměny	41%	55%	4%	0%
d. Mzda	41%	41%	14%	4%
e. Náplň práce	27%	59%	14%	0%
f. Chování nadřízeného	55%	31%	10%	4%
g. Vztahy na pracovišti	55%	35%	7%	3%
h. Kariérní růst (povýšení)	31%	41%	28%	0%
i. Komunikace na pracovišti	52%	38%	7%	4%
j. Pracovní podmínky	62%	35%	3%	0%
k. Pracovní úkoly	31%	65%	4%	0%

Tabulka č. 2. Spokojenost s jednotlivými aspekty práce (zdroj autor).

Pracovníci jsou nejvíce spokojeni s pracovními podmínkami a jistotou práce. Nejméně jsou spokojeni s kariérním růstem, kdy 28% je spíše nespokojených. Pro Bosch je dobré, že zaměstnanci jsou nespokojeni s aspektem, který je podle první tabulky nejméně motivuje. V ostatních aspektech jsou pracovníci vždy aspoň z 80% spokojeni. Vyjádřená spokojenost v jednotlivých aspektech je velmi vysoká.

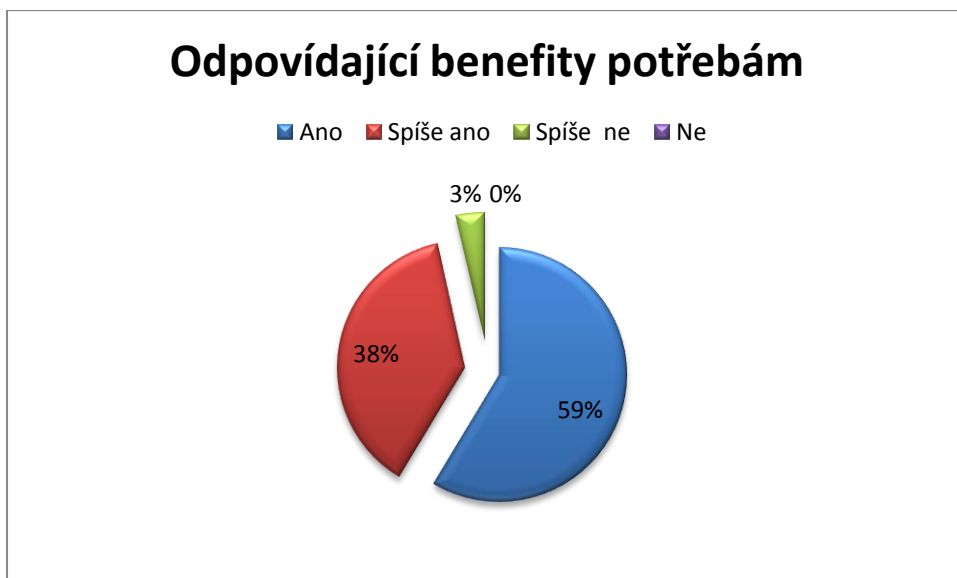
Po zhodnocení aspektů jsem pokračovala přímou otázkou na spokojenost v práci. Respondenti měli rozhodnout, zda je výrok pravdivý. Kdy 1 znamená ano, 2 spíše ano, 3 znamená spíše ne, 4 znamená ne. Předpokládám podle dosavadních výsledků, že zaměstnanci jsou v práci spokojeni.



Graf č. 13. Celkově jsem se svou prací spokojený (zdroj autor).

Dle mého předpokladu je 93% zaměstnanců v práci spokojeno, kdy polovina z nich je rozhodně spokojena. Pouhých 7% je spíše nespokojeno, nikdo ale není nespokojený. V dalších otázkách se také respondenti vyjadřovali k výrokům, zda jsou pro ně pravdivé, stejným způsobem jako u předchozí otázky.

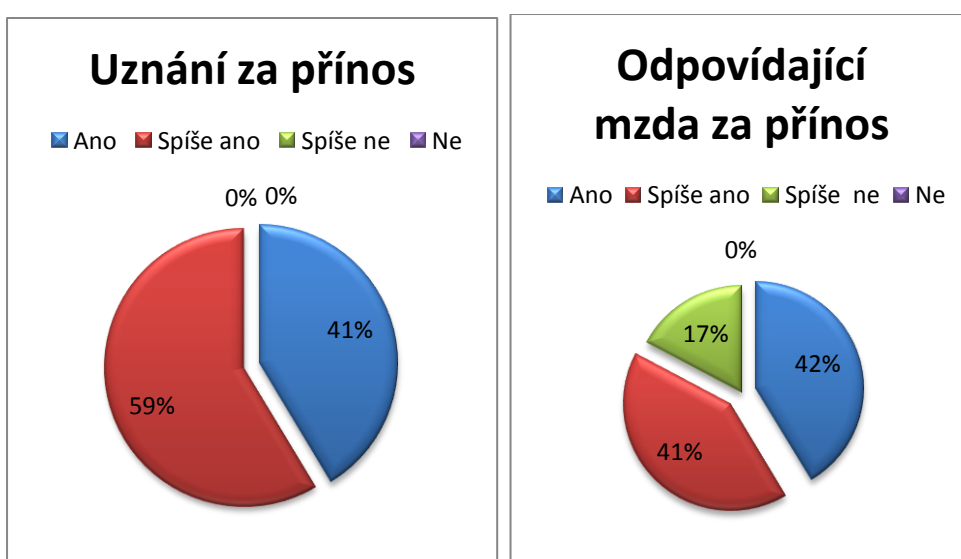
Dle první otázky předpokládám, že v dalších otázkách, které spokojenost více rozebírají, budou také velmi pozitivní odpovědi. Další otázka ověřuje, jestli benefity a zaměstnanecké výhody odpovídají potřebám zaměstnance.



Graf č. 14. Benefity a zaměstnanecké výhody na které mám nárok, odpovídají mým potřebám (zdroj autor).

Více než polovina pracovníků je se svými benefity spokojena, pouze 3% pracovníků je spíše nespokojena. Z toho vyplývá, že vedení společnosti má správně nastavený systém odměňování, kterým motivuje své zaměstnance.

Další dvě otázky se zaměřují na ocenění přínosu zaměstnanců, podle vnímání zaměstnanců. V první otázce se jedná o ocenění ve formě uznání, v druhé o finanční ocenění mzdu. Podle Adamsovy teorie spravedlnosti, je pracovník více spokojený a motivovaný, pokud si myslí, že je za svůj přínos společnosti spravedlivě odměněn.



Graf č. 15. a č. 16. Za svůj přínos a pracovní úspěchy dostávám přiměřené uznání. Mzda odpovídá mému přínosu této společnosti (zdroj autor).

Všichni pracovníci si myslí, že za svojí práci dostávají odpovídající uznání, pokud se jedná o nefinanční ocenění. Ale ne všichni si myslí, že mají za svůj přínos společnosti odpovídající mzdu.

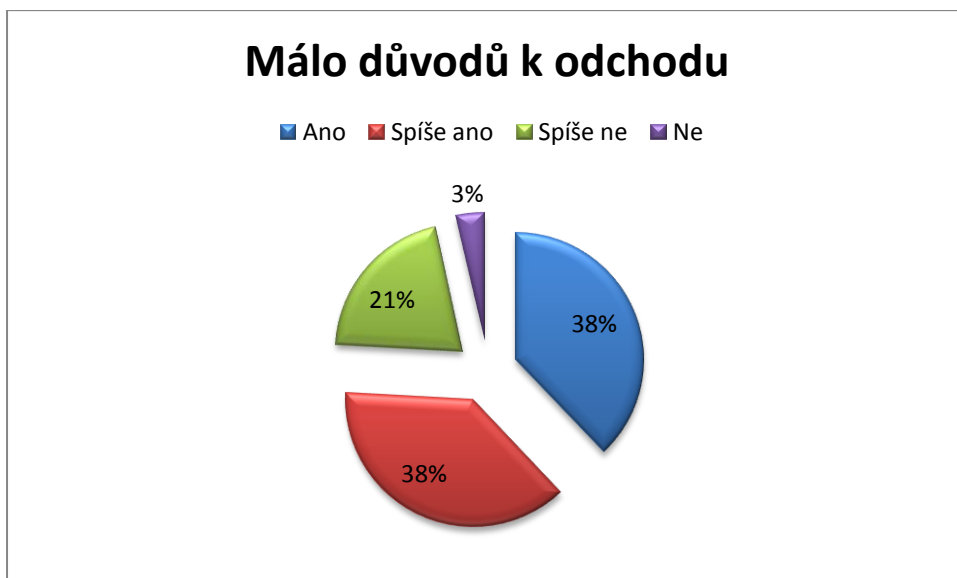
Další otázka zkoumá celkovou spokojenost se zaměstnáním ve firmě Bosch. Tato otázka oproti první otázce v této části zahrnuje nejen spokojenost s prací, ale i s kolektivem, pracovními podmínkami a další faktory.



Graf č. 17. Jsem celkově spokojen/a se zaměstnáním v naší společnosti. (zdroj autor)

Přes 90% zaměstnanců je celkově se zaměstnáním spokojeno. Bosch se snaží zaměřit na každého zaměstnance a tomu odpovídají výše uvedené výsledky.

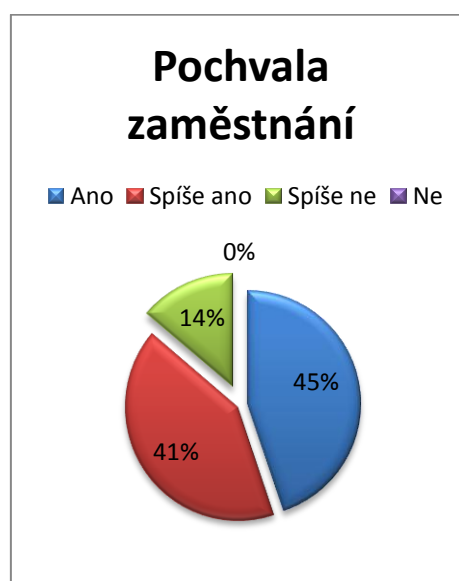
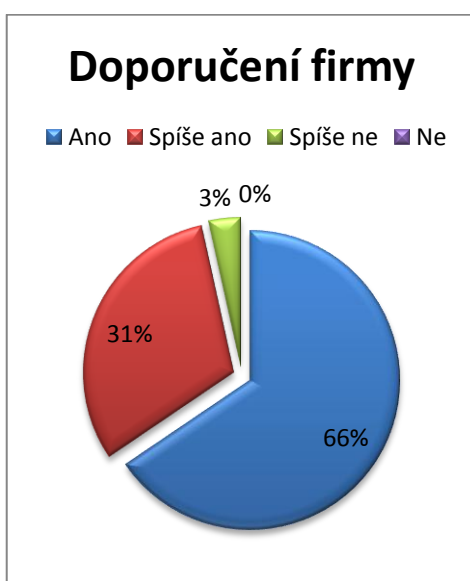
I nepříjemná maličkost může u zaměstnance vyvolat pocit, že už ve firmě dál setrvávat nechce, je tam celkově nespokojený. Zaměstnanci v další otázce potvrzovali nebo vyvraceli, že jenom máloco by je přinutilo z firmy odejít. Musel by být tedy opravdu velký důvod pro odchod z firmy.



Graf č. 18. Jen máloco by mě přimělo odsud odejít (zdroj autor).

Shodně 38% z obou možností souhlasí nebo spíše souhlasí, že by to musel být opravdu velký důvod. Zbýlých necelých 25 % zaměstnanců by o odchodu přemýšleli u více možností.

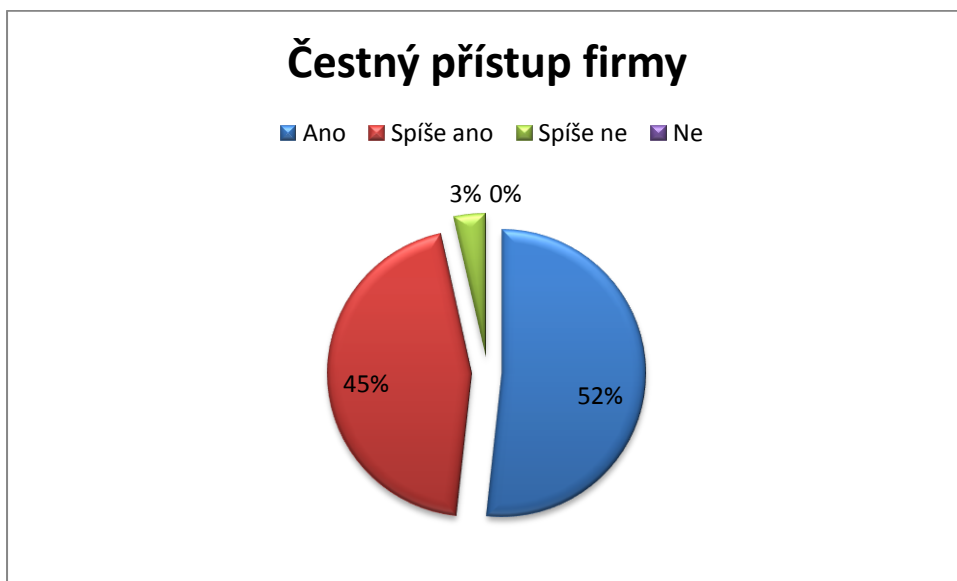
Nespokojený zaměstnanec by nikdy svému příteli nedoporučil práci ve své firmě, ani by si ji nechválil. Další otázky se respondentů ptají, jestli by příteli doporučili práci v jejich firmě a zda své zaměstnání příležitostně chválí.



Graf. č. 19. a 20. Příteli, který hledá práci, bych naší společnosti bez váhání doporučil/a. Když se naskytne příležitost, chválím své zaměstnání před ostatními (zdroj autor).

Skoro všichni by přáteli práci doporučili, což potvrzuje, že jsou ve své firmě spokojeni. Zaměstnání si pochvaluje už méně zaměstnanců před přáteli, ale pořád je to velmi vysokých 80 %. Myslím, že je to způsobené tím, že mnoho lidí na dotaz o práci odpoví rádo, ale sami o ní mluvit nezačínají.

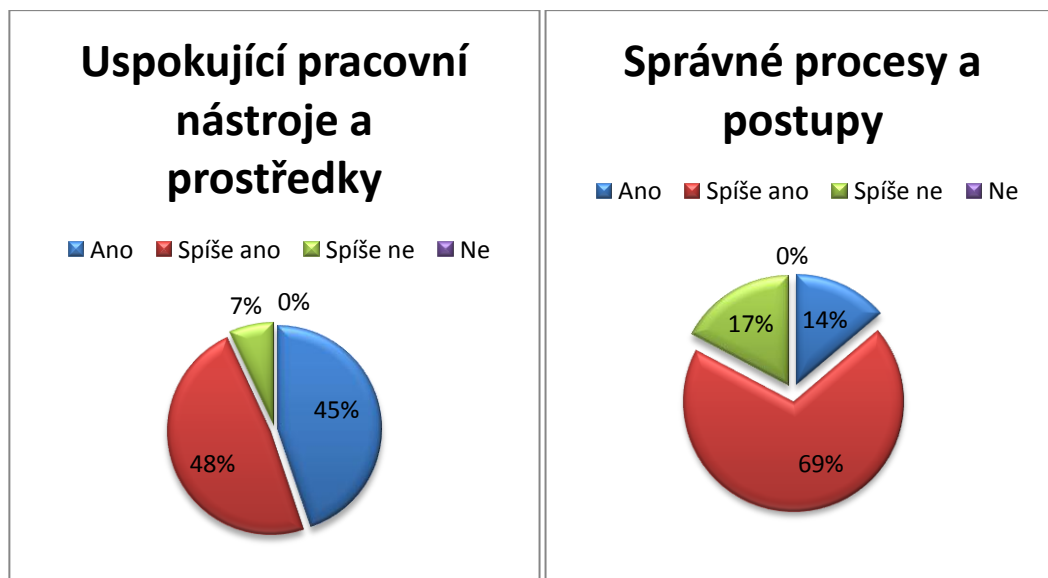
Čestný přístup k zaměstnancům je často velkým lákadlem při nabídce práce. Další otázka se zabývá přístupováním společnosti čestně k zaměstnancům.



Graf. č. 21. Společnost, ve které pracuji, přistupuje ke svým zaměstnancům čestně (zdroj autor).

V 97 % podle šetření přistupuje firma k zaměstnancům čestně. Tento výsledek vypovídá o velmi dobrém přístupu k zaměstnancům a plnění hodnot, které firma představuje.

Zaměstnavatelé chtějí, aby jejich zaměstnanci byli co nejvíce produktivní. Další dvě otázky zkoumají, zda zaměstnavatel umožňuje zaměstnancům být produktivní. Pro dobrou produktivitu tedy jinými slovy výkon jsou důležité nutné dobré nástroje, pracovní prostředky a správně nastavené pracovní procesy a postupy.



Graf č. 22. a 23. Nástroje a prostředky, které máme k dispozici, umožňují zaměstnancům být maximálně produktivní. Zavedení pracovní procesy a firemní politika mi umožňují být maximálně produktivní (zdroj autor).

Dle zaměstnanců jsou nástroje a prostředky k maximální produktivitě dostačující. U procesů a postupů si již však většina zaměstnanců není úplně jistá. Většina se přiklání k možnosti, že spíše ano, ale skoro 1/5 si myslí, že spíše ne. V těchto otázkách lze vidět provázanost mezi spokojeností a výkonem. Pokud jsou zaměstnanci spokojeni se svými pracovními podmínkami a nastavenými procesy, podávají pak daleko lepší výkon. Další část mého dotazníku je proto zaměřena na výkon a jeho provázanost s motivací a spokojeností.

6.1.3. Průzkum zaměřený na výkon

První otázka v této části se zaměřuje na vztahové provázanosti mezi výkonem, spokojeností a motivací. Respondenti měli u čtyř výroků rozhodnout, zda s nimi souhlasí. Kdy vybírali opět ze čtyř možností – rozhodně ano, spíše ano, spíše ne a rozhodně ne. První výrok se zaměřuje na vztah mezi motivací a výkonem, druhý na vztah mezi spokojeností a výkonem. Třetí výrok se zabýval faktorem spokojenosti zaměstnanců, dobrými pracovními podmínkami a jejich důležitostí při výkonu. Čtvrtý výrok tvrdil, že pouze schopnosti, dovednosti a vědomosti ovlivňují pracovní výkon.



Graf č. 24. Vyjádření souhlasu/nesouhlasu s výroky (zdroj autor).

Vždy více než dvě třetiny zaměstnanců se shodli na skutečnosti, že motivace, spokojenost i pracovní podmínky rozhodně ovlivňují pracovní výkon. V případě spokojenosti a pracovních podmínkách s tím dokonce souhlasí 100% zaměstnanců. V odpovědi na čtvrtý výrok, který vyjadřoval, že pouze vědomosti, schopnosti a dovednosti ovlivňují pracovní výkon jedince, jsou zaměstnanci nejednotní. Polovina si myslí, že ano, druhá polovina že ne. Pouze 2 zaměstnanci si myslí, že rozhodně ano, zatímco 5 zaměstnanců, že rozhodně ne. První tři výroky prokázaly, že spokojenost a motivace mají vliv na výkon. Na druhou stranu si polovina zaměstnanců myslí, že výkon hlavně ovlivňují schopnosti, dovednosti a vědomosti zaměstnance.

Další otázka se pak zaměřovala na jednotlivé aspekty, které ovlivňují výkon zaměstnance. Respondenti měli opět rozhodnout, jestli tyto aspekty ovlivňují jejich výkon. Vybrané aspekty vychází opět z teorií motivace a spokojenosti. Jedná se o schopnosti, dovednosti, pracovní podmínky, motivaci, podporu nadřízeného, spokojenost, pracovní tým a organizaci. V následující tabulce je procentuální vyjádření odpovědí.

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
schopnosti, dovednosti	55%	45%	0%	0%
pracovní podmínky	31%	55%	14%	0%
mzda	55%	38%	7%	0%
podpora nadřízeného	69%	21%	10%	0%
spokojenost s prací	69%	28%	3%	0%
pracovní tým	72%	28%	0%	0%
organizace, ve které pracujete	52%	45%	3%	0%

Tabulka č. 3. Aspekty ovlivňující výkon (zdroj autor).

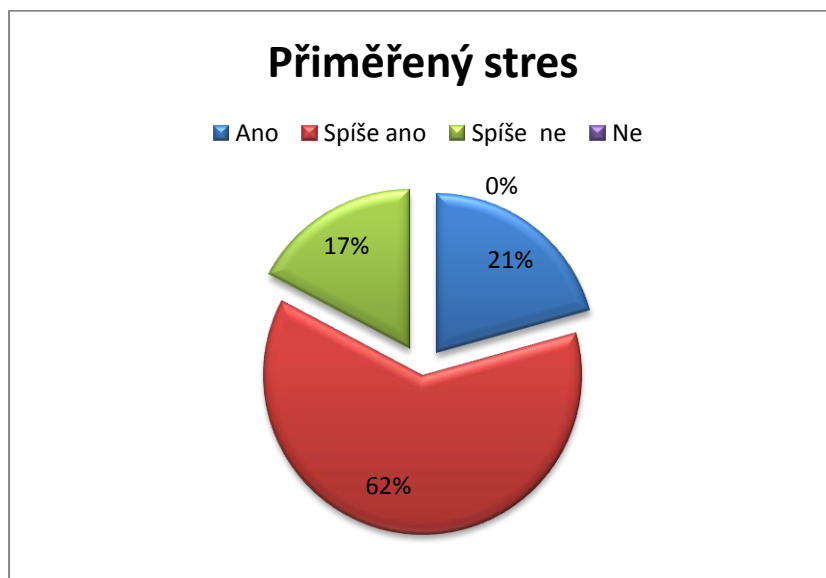
Z tabulky lze vidět, že všechny aspekty nějakým způsobem výkonem zaměstnance ovlivňují. Nejvíce ovlivňuje pracovní výkon pracovní tým. Druhým nejvíce ovlivňujícím aspektem je spokojenost s prací. Pouze 3% pracovníků si myslí, že spokojenost s prací je při výkonu neovlivňuje. Nejmenší, ale přesto významný vliv mají pracovní podmínky.

V další otázce zaměstnanci odpovídají, zda má jejich pracovní výkon výrazný vliv na jejich odměnu.



Graf. č. 25. Můj pracovní výkon má výrazný vliv na moji odměnu (zdroj autor).

Podle 79 % zaměstnanců má jejich výkon výrazný vliv na jejich odměnu. Výše odměny ovlivňuje spokojenost v práci. Pokud tedy výkon má výrazný vliv na odměnu za práci, má i výrazný vliv na spokojenost zaměstnance. Další otázka se zabývá stresem, který ovlivňuje emoce a jednání pracovníka. Přiměřený stres vede k vyšším výkonům.

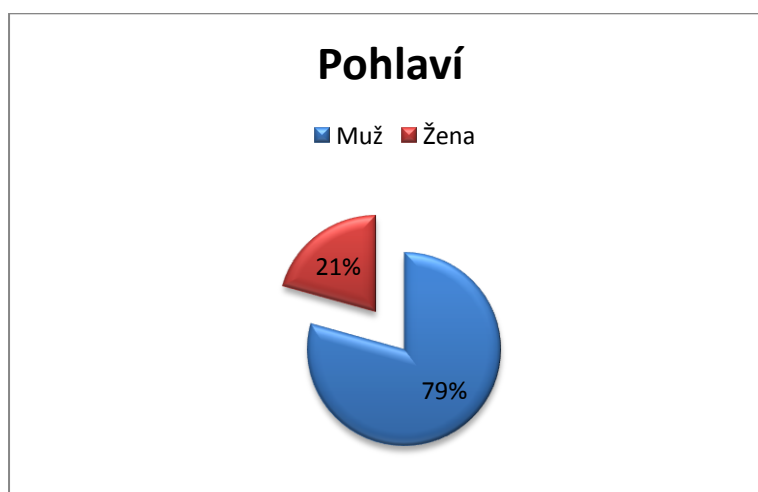


Graf. č. 26. Stres spojený s výkonem mé práce je přiměřený. (zdroj autor)

V 83% případech je pro zaměstnance stres spojený s výkonem práce přiměřený, neměl by tedy vést k nespokojenosti, naopak pomoci k lepšímu výkonu.

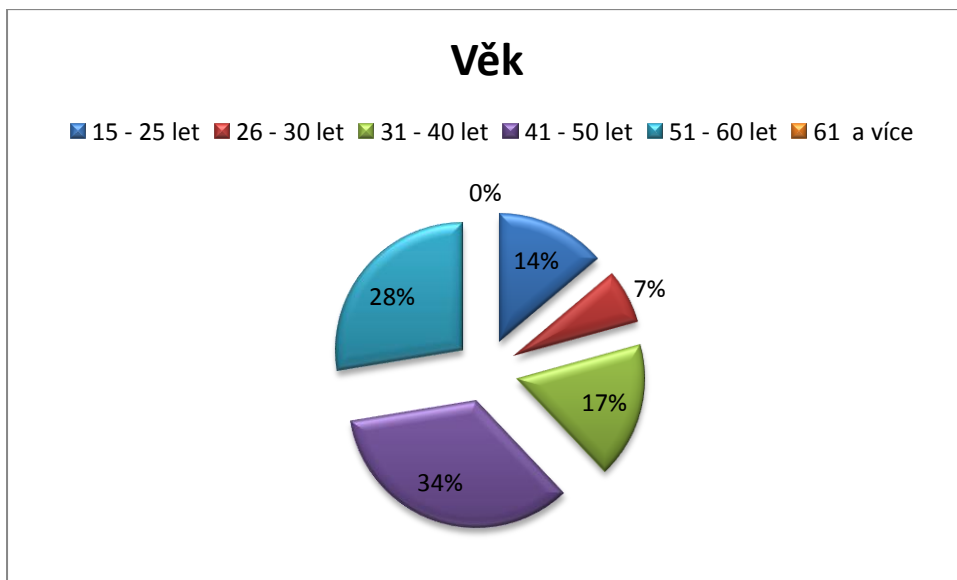
6.1.4. Osobní údaje

V oblasti osobních údajů jsem se ptala na tři otázky. První otázka zjišťovala kolik žen a mužů mi dotazník vyplnilo.



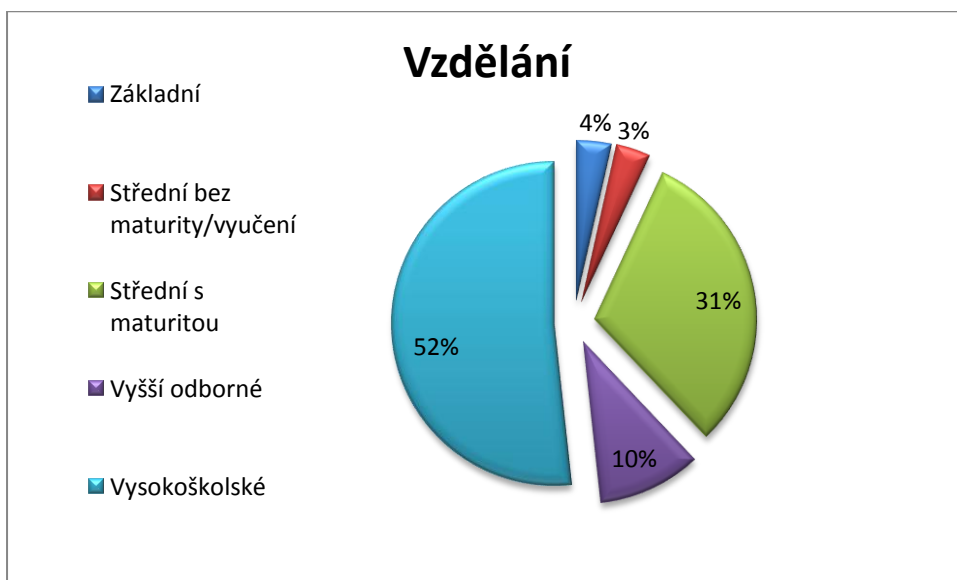
Graf. č. 27. Pohlaví. (zdroj autor)

Ze zaměstnanců mi dotazník vyplnilo 80% mužů a 20% žen. Další otázka se zaměřovala na věk respondentů.



Graf č. 28. Věkové kategorie. (zdroj autor)

Nejvíce se v části této firmy pohybuje věk mezi 41 a 50 lety. Hodně je zde také zastoupena mladá generace 15-25. Poslední otázka zjišťovala vzdělání.



Graf č. 29. Dosažené vzdělání. (zdroj autor)

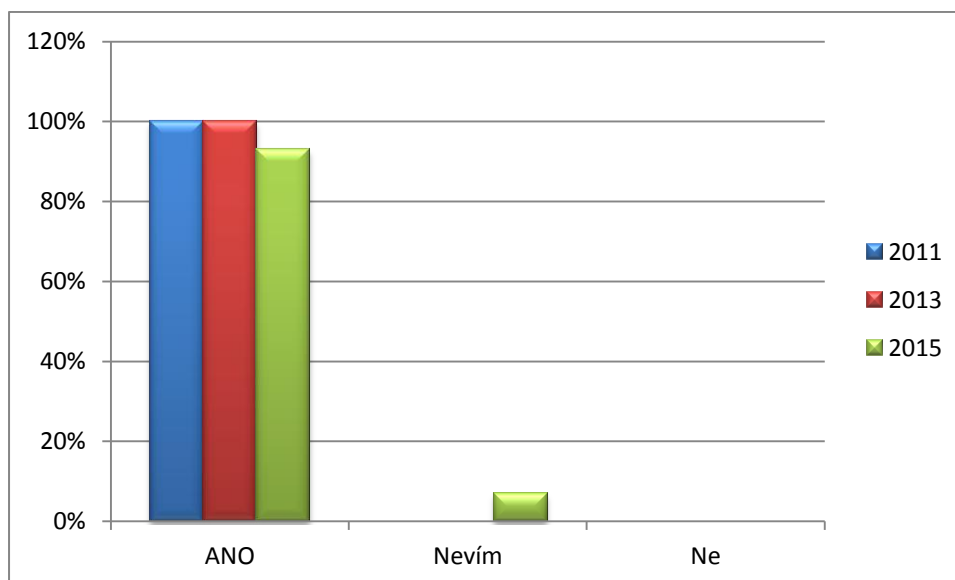
Nejvíce je ve firmě vysokoškolských pracovníků a pracovníků, kteří mají vystudovanou střední školu s maturitou.

Celkové výsledky ukázaly, že motivace, spokojenost i výkon jsou v práci propojené. Existuje mezi nimi mnoho vztahů. Dále potvrdily, že firma Bosch Group se řadí mezi výborné zaměstnavatele, protože pracovníci jsou dobře motivováni i v práci spokojeni.

6.1.5. Porovnání mého šetření s výzkumem společnosti Bosch

Společnost Bosch si sama pro sebe dělá jednou za dva roky výzkum spokojenosti zaměstnanců. Jejich výzkum zahrnuje 70 otázek, které se zaměřují na všechny pracovní činnosti a procesy. Mezi témata jejich výzkumu patří chování přímého nadřízeného, komunikace a informace, profesní rozvoj, současná témata firmy Robert Bosch odbytová s.r.o.. Ráda bych v několika otázkách porovнала podobné či stejné otázky z jejich výzkumu a mého průzkumu. Od firmy mám k dispozici data ze dvou výzkumů. Z roku 2011 a 2013. Já na tyto výzkumy navážu svým výzkumem z roku 2015.

První otázka, kterou chci porovnat je firemní otázka - Mám pracovní prostředky, které potřebuji pro odvádění dobré práce (nářadí, přístroje, PC / software atd.) s mojí otázkou - Nástroje a prostředky, které máme k dispozici, umožňují být zaměstnancům maximálně produktivní.

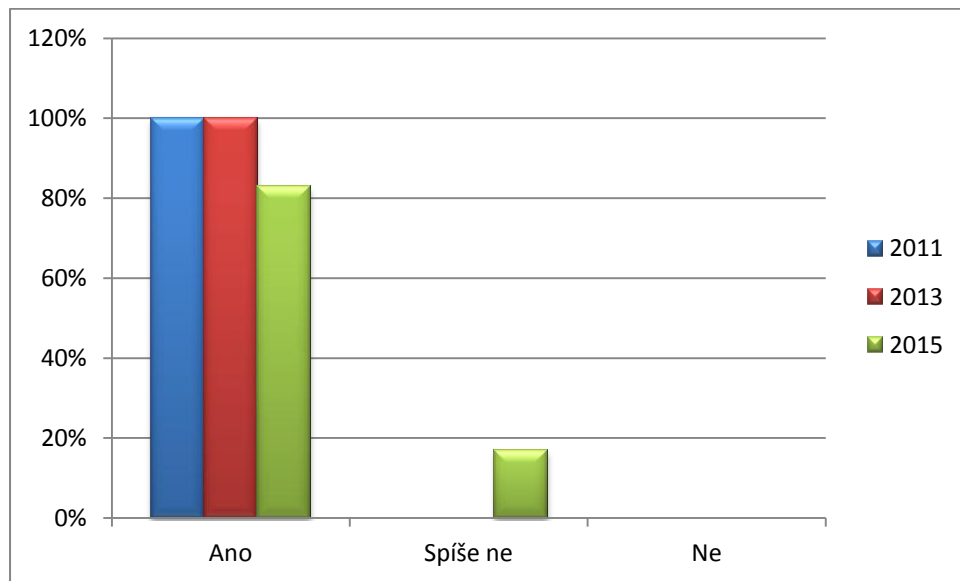


Graf č. 30. Mám pracovní prostředky, které potřebuji ke své práci – porovnání. (zdroj autor)

Ve firemním výzkumu byli zaměstnanci v obou letech s pracovními prostředky 100% spokojeni, zatímco v mém výzkumu 3% vyplnili, že spíše ne. Je to velmi nízké

procento, v mém průzkumu znamená jednoho maximálně dva zaměstnance. Tento nízký rozdíl může být dán změnou zaměstnanců.

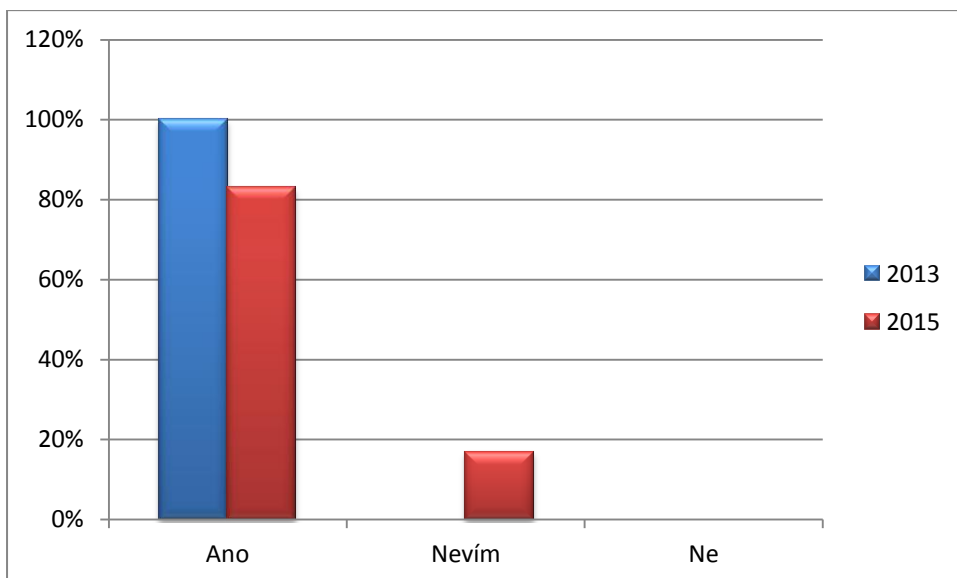
V další otázce srovnávám dobře nastavené pracovní procesy, kdy firemní otázka zněla - V mém týmu / oddělení jsou pracovní procesy velmi dobře zorganizované a má otázka byla - Zavedené pracovní procesy a firemní politiky mi umožňují být maximálně produktivní.



Graf. č. 31. Dobře nastavené procesy – porovnání. (zdroj autor)

V porovnání jde opět vidět rozdíl mezi mém průzkumem a výzkumem společnosti. V mém průzkumu 17 % zaměstnanců označilo zavedené procesy jako spíše nevyhovující k maximálně produktivní práci. Rozdíl může být dán tím, že pro můj průzkum odpovídali zaměstnanci pravdivěji, protože věděli, že je anonymní a jich se to nijak nedotkne.

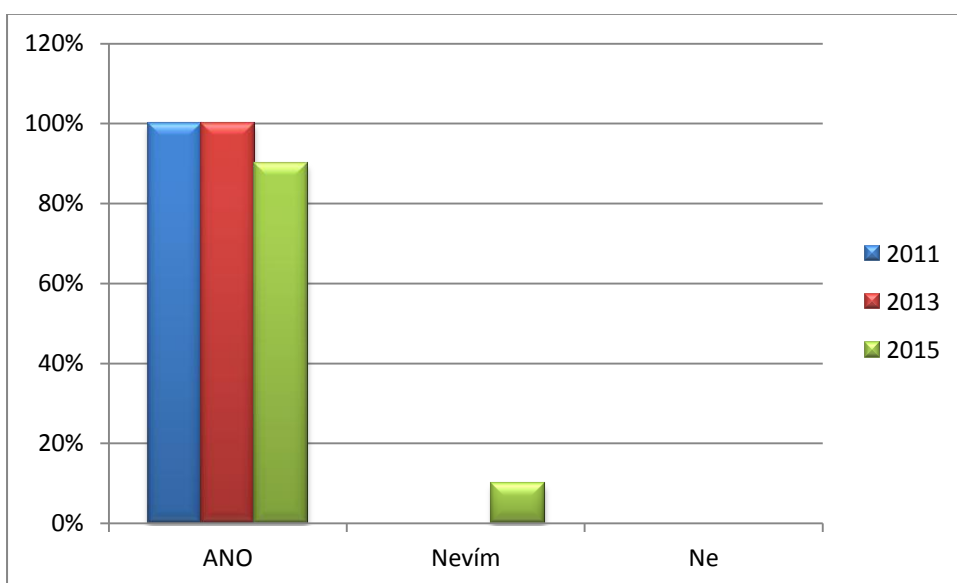
V další otázce porovnávám zvládnutí nároků práce. Firemní otázka se ptala přímo na zvládnání nároků práce – dobře zvládám nároky na moji práci a pracovní vytížení. Já jsem se ptala na stres spojený s výkonem práce – stres spojený s výkonem mé práce je přiměřený. Otázky jsou položeny hodně jinak, ale dle mého názoru vyjadřují stejnou skutečnost. Tato otázka byla ve firemním dotazníku až od roku 2013.



Graf. č. 32. Zvládání nároku na práci – porovnání (zdroj autor).

Opět vychází stejný rozdíl mezi mým průzkumem a průzkumem firmy. U této otázky je to možná dané jiným zněním a tedy i pochopením otázky zaměstnanců. Ale protože vychází stejná procenta jako v předchozí otázce, je možné že nastoupili noví zaměstnanci, kteří mají jiný názor.

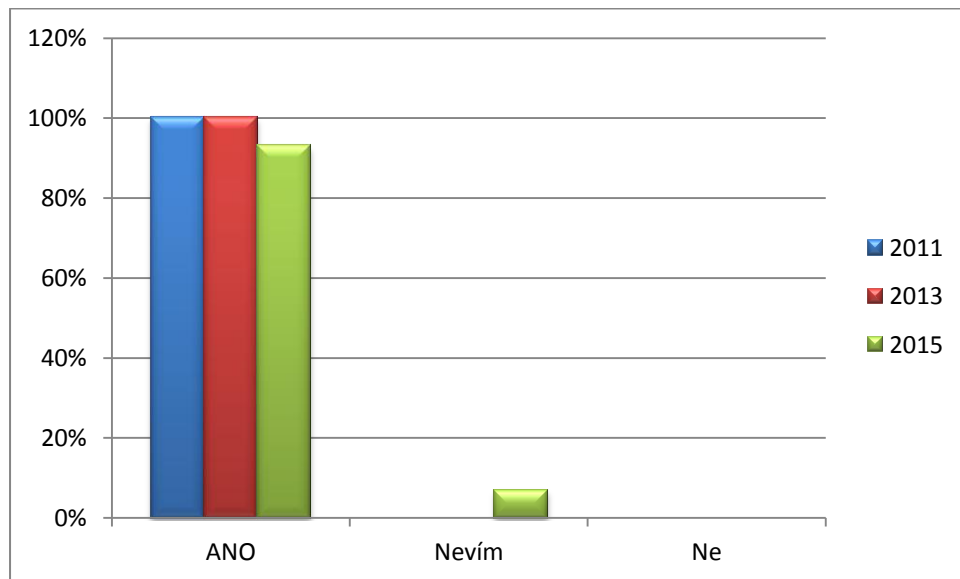
Další otázka se ptá na to, zda zaměstnanec práci baví. Jedná se o otázku – moje práce mě baví – z firemního výzkumu a o otázku – moje každodenní pracovní úkoly mě baví-z mého průzkumu.



Graf.č. 33. Práce mě baví – porovnání (zdroj autor).

V této otázce opět lze vidět rozdíly, zatímco v firemním šetření opět všichni souhlasili na 100%. V mém šetření jich 10% nesouhlasilo. Je rozdíl mezi prací celkově a každodenními úkoly. Myslím, že proto je pak rozdíl ve výsledcích šetření.

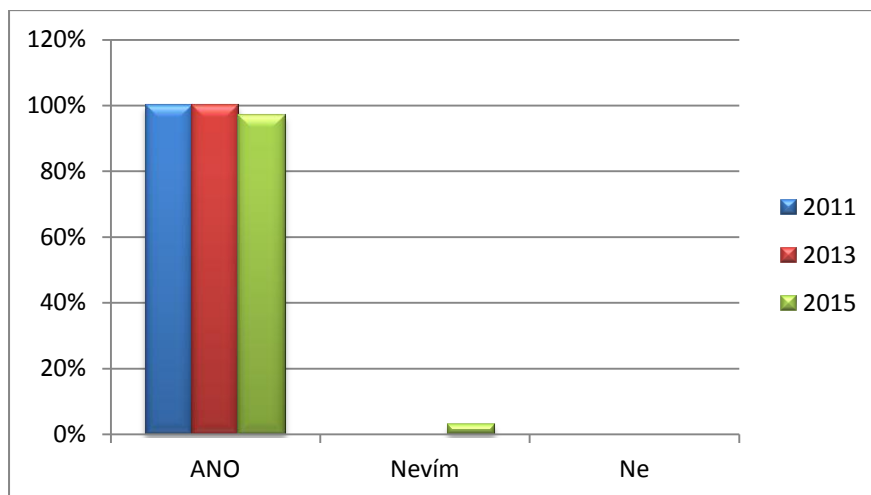
Další otázka jsem přímo přebrala z otázek firmy, je tedy naprosto totožná a zkoumá celkovou spokojenost se svou prací.



Graf č. 34. Celková spokojenost s prací – porovnání (zdroj autor).

V této otázce je opět drobný rozdíl mezi mým šetřením a výzkumem společnosti. V mém případě je 7% zaměstnanců celkově spíše nespokojených se svou prací. Myslím si, že tento rozdíl je dán anonymitou v mém šetření. Ale i přes tento rozdíl, je více než 90% spokojenost zaměstnanců velmi úspěšná.

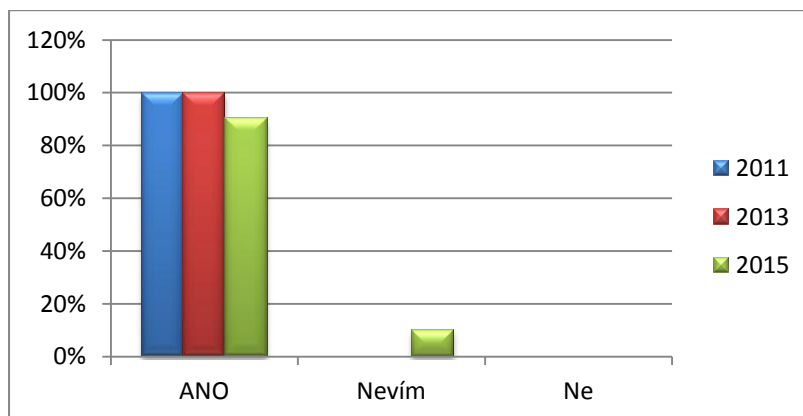
Mám příležitost využívat pro mě důležité nabídky dalšího vzdělávání a rozvoje je další firemní otázka. Porovnávala jsem jí se svojí otázkou, naše společnost mi poskytuje příležitosti ke vzdělávání a rozvoji, které mi pomáhají získat užitečné dovednosti.



Graf č. 35. Rozvoj a vzdělávání – porovnání (zdroj autor).

Podle zaměstnanců mají dobré nabídky a příležitosti k vzdělávání a rozvoji. Pouze velmi nízké procento si to nemyslí.

Poslední otázku, kterou porovnávám je, že zaměstnanci jsou hrdí, že pracují pro společnost Bosch.



Graf č. 36. Jsem hrdý/á na svou práci ve společnosti (zdroj autor).

Opět zde je rozdíl, v oficiálním výzkumu společnosti jsou všichni hrdí, v mém průzkumu je to 90% zaměstnanců. Opět si myslím, že rozdíl je daný anonymitou a nezávazností mého šetření vůči zaměstnancům.

Ve své práci jsem porovnávala pouze otázky týkající se spokojenosti, z porovnání vyplývá, že více než 90% zaměstnanců je spokojeno se svou prací dlouhodobě. Rozdíly mezi mým průzkumem a výzkumem společností je dle mého názoru dán tím, že můj

výzkum byl naprosto anonymní bez zpětné vazby k zaměstnancům a bez předkládání vedení celé mezinárodní společnosti.

6.2. Doporučení

Ve svém šetření jsem zkoumala motivaci a spokojenost zaměstnanců, dále jak vnímají vztahy mezi jejich motivací, spokojeností a výkonem. Z šetření vyplývá, že zaměstnanci jsou velmi spokojeni a motivováni. Vždy vycházela kladná procenta kolem devadesáti procent a více. Dále díky otázkám na vztahy mezi těmito aspekty jsem ukázala, že zaměstnanci vnímají tento vztah a vědí, že společnost více ocení výkonné zaměstnance. Tento výsledek byl očekáván, díky dobře nastaveným hodnotám společnosti a důrazem na personální politiku. Nicméně i v tak hezkých výsledcích se dá něco zlepšit, aby se dosáhlo celých 100%.

V oblasti motivace jsou zaměstnanci nejméně spokojeni s rozvojem jejich kariéry, 24% si myslí, že ve společnosti spíše nejsou dobré možnosti pro rozvoj jejich kariéry a lepší šanci má výkonný pracovník. Společnost by mohla zaměstnancům vysvětlit, jak se mohou stát výkonným pracovníkem a více informovat o možnostech jejich rozvoje kariéry. Další oblastí v motivaci pracovníků, která ukazovala nižší výsledky, než ostatní otázky je styl vedení nadřízeného. 14 % zaměstnancům nevyhovuje styl vedení. Společnost by měla zjistit důvody nevyhovujícího vedení a podniknout určité kroky k uspokojení všech stran.

Zaměstnanci jsou ve společnosti ještě více spokojeni než motivováni. Nejvyšší nespokojenost jsem zaznamenala v odpovídající mzdě za přínos práce. Jedná se o 17% nespokojených zaměstnanců. Mzda je jedním z nejdůležitějších faktorů pracovní spokojenosti, od ní se odráží, co si člověk může dovolit v běžném životě. Zaměstnavatel by mohl zavést finanční odměny za některé pracovní úkoly či motivovat zaměstnance nějakou soutěží. Tím by se mohla vyrovnat mzda zaměstnanců a byli by jak spokojeni, tak motivováni.

Při porovnání mého šetření a průzkumu firmy mě zaujalo, že většina odpovědí z firemního dotazování je 100% kladná. Myslím si, zvláště, když mě vyšly trochu jiné výsledky, že by se společnost měla zaměřit na způsob vyplňování tohoto dotazníku. Aby pro společnost měl dotazník správnou zpětnou vazbu, možná by mohl být vyplňován anonymně a společnost by měla ujistit zaměstnance, že jejich odpovědi budou anonymní a kromě výzkumu neposlouží k ničemu jinému. Celkově jsou výsledky velmi příznivé a vypovídají o dobrém přístupu společnosti k zaměstnancům.

Závěr

Ve své práci jsem chtěla poukázat na vztahy mezi motivací, spokojeností a výkonem. Díky těmto vztahům může společnost dosahovat lepších výsledků a díky tomu i zisku. Nejdříve jsem se věnovala jednotlivým informacím o těchto třech aspektech. Zabývala jsem se samotnou motivací a pro společnost nejdůležitější pracovní motivací. Uvedla jsem několik příkladů motivačních teorií, které se zaměřují hlavně na jednotlivé aspekty motivace. Zabývala jsem se vysvětlením souvislostí mezi motivem a potřebou. Vysvětlila jsem co je to spokojenost a jak se projevuje v práci. Dále jsem shrnula základní poznatky o pracovním výkonu. Následně jsem poukazovala na vztah mezi jednotlivými aspekty.

V praktické části předkládám výsledky průzkumu, který zkoumal různé motivační faktory, spokojenost zaměstnanců v práci a jejich motivaci. Také zkoumal, zda mají motivace a spokojenost vztah k výkonu. Součástí průzkumu bylo porovnání mých výsledků s výsledky společnosti z výzkumu spokojenosti zaměstnanců.

Výsledky průzkumu prokázaly, že zaměstnanci vnímají vztah mezi výkonem a motivací či spokojeností. Motivovaní pracovníci jsou více spokojeni a podávají lepší výkon. Dle předpokladů jsou zaměstnanci ve společnosti celkově spokojeni a motivováni. Vnímají společnost nastavený vztah mezi výkonem a spokojeností i motivací. Existuje mnoho faktorů přinášející motivaci a uspokojení zaměstnancům, v některých faktorech musí firma ještě vypilovat drobnosti. Měla by se zaměřit hlavně na rozvoj možné kariéry a způsob vedení lidí. Protože společnost dává velký důraz na zaměstnance, je pravděpodobné, že se spokojenost zaměstnanců ještě zvýší. Správně nastavené procesy pomáhají společnosti dosahovat vyšších zisků a tím také k dalšímu růstu a rozvoji společnosti.

Seznam použité literatury:

ACHOR, S., 2014, *Výhoda spokojenosti: sedm principů pozitivní psychologie, které jsou hnací silou úspěchů a výkonnosti v práci*. Olomouc: ANAG, 2014, 222 s. ISBN 978-80-7263-882-6.

ARMSTRONG, M., 2002, *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, M., 2011, *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd., překlad 4. rev. vyd. Překlad Josef Koubek. Praha: Fragment, 400 s. ISBN 978-802-5311-981.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a JAROŠOVÁ, E., 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0

BĚLOHLÁVEK, F., 2008, *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. Brno: Computer Press, , 113 s. ISBN 978-802-5122-358.

DEIBL, M., 2005, *Motivace jako nástroj řízení*. Vyd. 1. Překlad Jiří Loudín. Praha: Linde, 127 s. Psyché (Grada). ISBN 80-902-1058-9.

HELLER, R., 2004, *Manuál manažera: vše, co potřebujete vědět o podnikání a manažerské práci*. Vyd. 1. V Praze: Ikar, 256 s. ISBN 80-249-0465-9.

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

NAKONEČNÝ, M., 1996, *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 270 s. ISBN 80-200-0592-7.

NAKONEČNÝ, M., 2005, *Sociální psychologie organizace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 225 s. ISBN 80-247-0577-X.

PAUKNEROVÁ, D., 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 256 s. Manažer. ISBN 80-247-1706-9.

PLAMÍNEK, J., 2010, *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

RYCHTAŘÍKOVÁ, Y., 2008, *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Vyd. 1. Překlad Josef Koubek. Praha: Grada, 135 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-802-4721-002.

ŘÍČAN, P., 2007, *Psychologie osobnosti*. Vyd. 5. Havlíčkův Brod: Grada, 200 s. ISBN 978-80-247-1174-4.

TURECKIOVÁ, M., 2004, *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Překlad Jiří Loudín. Praha: Grada, 168 s. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

VEČEŘOVÁ, Ivana. *Personální strategie výrobní společnosti související s tvorbou znalostního managementu* [online]. Brno, 2011 [cit. 2014-11-05]. Magisterská diplomová práce. Masarykova univerzita.

Seznam obrázků

Obr. 1. Pyramida potřeb – aplikace na pracovní oblast (Večeřová, 2011).

Obr. 2 Schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti (chování, resp. jednání člověka) (Bedrnová a kol., 2012, s.229)

Seznam tabulek

Tabulka č. 1. Motivující aspekty práce (zdroj autor)

Tabulka č. 2. Spokojenost s jednotlivými aspekty práce (zdroj autor).

Tabulka č. 3. Aspekty ovlivňující výkon (zdroj autor).

Seznam grafů

Graf č. 1. Moje každodenní pracovní úkoly mě baví (zdroj autor).

Graf č. 2. V naší jednotce/oddělení je výjimečný výkon patřičně rozeznán (zdroj autor).

Graf č. 3. Ze své práce mám pocit naplnění (zdroj autor).

Graf č. 4. Naše společnost mi poskytuje příležitosti ke vzdělávání a rozvoji, které mi pomáhají získat užitečné dovednosti (zdroj autor).

Graf č. 5 Jsou zde dobré příležitosti pro rozvoj mé kariéry (zdroj autor).

Graf č. 6. Společnost poskytuje výborné kariérní příležitosti pro výkonné zaměstnance (zdroj autor).

Graf č. 7. Tato společnost mě inspiruje k tomu, abych každý den odváděl/a co nejlepší práci (zdroj autor).

Graf č. 8. Tato společnost mě motivuje k tomu, abych své úkoly plnil/a nad očekávání (zdroj autor).

Graf č. 9. Jsem hrdý/á na to, že jsem součástí této společnosti. (zdroj autor).

Graf č. 10. Styl vedení mého nadřízeného mě motivuje k tomu, abych odváděl/a každý den co nejlepší práci. (zdroj autor).

Graf č. 11. Hodnoty naší společnosti jsou v souladu s mými osobními hodnotami (zdroj autor).

Graf č. 12. Mám důvěru v úspěšnou budoucnost naší společnosti (zdroj autor).

Graf č. 13. Celkově jsem se svou prací spokojený (zdroj autor).

Graf č. 14. Benefity a zaměstnanecké výhody na které mám nárok, odpovídají mým potřebám (zdroj autor).

Graf č. 15. Za svůj přínos a pracovní úspěchy dostávám přiměřené uznání (zdroj autor).

Graf č. 16. Mzda odpovídá mému přínosu této společnosti (zdroj autor).

Graf č. 17. Jsem celkově spokojen/a se zaměstnáním v naší společnosti. (zdroj autor).

Graf č. 18. Jen máloco by mě přimělo odsud odejít (zdroj autor).

Graf č. 19. Příteli, který hledá práci, bych naší společnosti bez váhání doporučil/a (zdroj autor).

Graf č. 20. Když se naskytne příležitost, chválím své zaměstnání před ostatními (zdroj autor).

Graf č. 21. Společnost, ve které pracuji, přistupuje ke svým zaměstnancům čestně (zdroj autor).

Graf č. 22. Nástroje a prostředky, které máme k dispozici, umožňují zaměstnancům být maximálně produktivní (zdroj autor).

Graf č. 23. Zavedení pracovní procesy a firemní politika mi umožňují být maximálně produktivní (zdroj autor).

Graf č. 24. Vyjádření souhlasu/nesouhlasu s výroky (zdroj autor).

Graf č. 25. Můj pracovní výkon má výrazný vliv na moji odměnu (zdroj autor).

Graf č. 26. Stres spojený s výkonem mé práce je přiměřený (zdroj autor).

Graf č. 27. Pohlaví (zdroj autor).

Graf č. 28. Věkové kategorie (zdroj autor).

Graf č. 29. Dosažené vzdělání (zdroj autor).

Graf č. 30. Mám pracovní prostředky, které potřebuji ke své práci – porovnání (zdroj autor).

Graf č. 31. Dobře nastavené procesy – porovnání (zdroj autor).

Graf č. 32. Zvládání nároku na práci – porovnání (zdroj autor).

Graf č. 33. Práce mě baví – porovnání (zdroj autor).

Graf č. 34. Celková spokojenost s prací – porovnání (zdroj autor).

Graf č. 35. Rozvoj a vzdělávání – porovnání (zdroj autor).

Graf č. 36. Jsem hrdý/á na svou práci ve společnosti (zdroj autor).

Seznam příloh

1)

Dotazník

Dobrý den, jsem studentka personálního managementu na ČVUT a v rámci své bakalářské práce dělám průzkum. Téma, které zkoumám je „Vztah mezi motivací, spokojeností s prací a výkonem“. Poprosila bych Vás o 15 minut času na vyplnění mého dotazníku. Vše je zcela anonymní, prosím proto o pravdivé vyplnění.

1. Motivace

1) Prosím, rozhodněte u vypsanych aspektů, zda jsou pro Vás v práci důležité.

	Rozhodně ano	Svíže ano	Svíže ne	Rozhodně ne
a. Mzda	1	2	3	4
b. Rozvoj a zvyšování kvalifikace	1	2	3	4
c. Kariérní růst (povýšení)	1	2	3	4
d. Jistota místa	1	2	3	4
e. Práce jako koníček	1	2	3	4
f. Pracovní podmínky	1	2	3	4
g. Vztahy na pracovišti	1	2	3	4
h. Benefity, odměny	1	2	3	4
i. Fungující komunikace na pracovišti	1	2	3	4
j. Hodnocení nadřízeného	1	2	3	4

k. Úspěch	1	2	3	4
1. Pracovní úkoly	1	2	3	4

V další části prosím zakroužkujte číslo, které nejvíce odpovídá Vaší odpovědi, kdy 1 znamená Ano, 2 znamená Spíše ano, 3 znamená Spíše ne a 4 znamená Ne.

2) Moje každodenní pracovní úkoly mě baví.

1 2 3 4

3) V naší jednotce/oddělení je výjimečný výkon patřičně rozeznán.

1 2 3 4

4) Ze své práce mám pocit naplnění.

1 2 3 4

5) Naše společnost mi poskytuje příležitosti ke vzdělávání a rozvoji, které mi pomáhají získat užitečné dovednosti.

1 2 3 4

6) Jsou zde dobré příležitosti pro rozvoj mé kariéry.

1 2 3 4

7) Tato společnost poskytuje výborné kariérní příležitosti pro výkonné zaměstnance.

1 2 3 4

8) Tato společnost mě inspiruje k tomu, abych každý den odváděl/a co nejlepší práci.

1 2 3 4

9) Tato společnost mě motivuje k tomu, abych své úkoly plnil/a nad očekávání.

1 2 3 4

10) Jsem hrdý/á na to, že jsem součástí této společnosti.

1 2 3 4

11) Styl vedení mého nadřízeného mě motivuje k tomu, abych odváděl/a každý den co nejlepší práci.

1 2 3 4

12) Hodnoty naší společnosti jsou v souladu s mými osobními hodnotami.

1 2 3 4

13) Mám důvěru v úspěšnou budoucnost naší společnosti.

1 2 3 4

2. Spokojenost

14) Prosím ohodnoťte, jak jste v práci spokojeni s jednotlivými aspekty práce.

	Spoko- jený/á	Spíše spoko- jený/á	Spíše nespoko- jený/á	Rozhodně nespoko- jený/á
a. Jistota práce	1	2	3	4
b. Rozvoj a zvyšování kvalifikace	1	2	3	4
c.. Benefity, odměny	1	2	3	4
d. Mzda	1	2	3	4
e. Náplň práce	1	2	3	4
f. Chování nadřízeného	1	2	3	4
g. Vztahy na pracovišti	1	2	3	4
h. Kariérní růst (povýšení)	1	2	3	4
i. Komunikace na pracovišti	1	2	3	4
j. Pracovní podmínky	1	2	3	4
k. Pracovní úkoly	1	2	3	4

V následujících otázkách prosím vyberte dle pravdivosti výroků variantu 1 až 4. Kdy 1 znamená naprosto pravdivý a 4 nepravdivý.

15) Celkově jsem se svou prací spokojený.

1 2 3 4

16) Benefity a zaměstnanecké výhody (např. dojíždění, stravování, oblečení, zdravotní péče, telekomunikace), na které mám nárok, odpovídají mým potřebám.

1 2 3 4

17) Za svůj přínos a pracovní úspěchy dostávám přiměřené uznání (kromě finanční odměny).

1 2 3 4

18) Mzda odpovídá mému přínosu této společnosti.

1 2 3 4

19) sem celkově spokojen/a se zaměstnáním v naší společnosti.

1 2 3 4

20) Jen máloco by mě přimělo odsud odejít.

1 2 3 4

21) Příteli, který hledá práci, bych naši společnost bez váhání doporučil/a.

1 2 3 4

22) Když se naskytne příležitost, chválím své zaměstnání před ostatními.

1 2 3 4

23) Společnost, ve které pracuji, přistupuje ke svým zaměstnancům čestně.

1 2 3 4

24) Nástroje a prostředky, které máme k dispozici, umožňují zaměstnancům být maximálně produktivní.

1 2 3 4

25) Zavedené pracovní procesy a firemní politiky mi umožňují být maximálně produktivní.

1 2 3 4

3. Výkon

26) Prosím, vyjádřete míru souhlasu/nesouhlasu s následujícími výroky

	R ozhodně ano	S píše ano	S píše ne	R ozhodně ne
a. Když je pracovník dobře motivován, podává lepší výkon.	1	2	3	4
b. Pokud jsem v práci spokojená/spokojený, podávám lepší výkon.	1	2	3	4
c. Dobré pracovní podmínky jsou základem pro dobrý pracovní výkon.	1	2	3	4

d. Pouze vědomosti, schopnosti a dovednosti ovlivňují pracovní výkon jedince.	1	2	3	4

27) Prosím, vyjádřete míru vlivu jednotlivých aspektů na Váš výkon

	Rozhodně ovlivňuje	Spíše ovlivňuje	Spíše neovlivňuje	Rozhodně neovlivňuje
a. schopnosti, dovednosti	1	2	3	4
b. pracovní podmínky (světlo, hluk, pracovní pomůcky)	1	2	3	4
c. mzda	1	2	3	4
d. podpora nadřízeného	1	2	3	4
e. spokojenost s prací	1	2	3	4
f. pracovní tým	1	2	3	4
d. organizace, ve které pracujete	1	2	3	4

Prosím vyjádřete souhlas s následujícími tvrzeními, kdy 1 znamená naprosto souhlasím a 4 naprosto nesouhlasím.

28) Můj pracovní výkon má výrazný vliv na moji odměnu.

1 2 3 4

29) Stres spojený s výkonem mé práce je přiměřený

1 2 3 4

4. Osobní údaje

1. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání ?

Základní	a
Střední bez maturity/vyučení	b
Střední s maturitou	c
Vyšší odborné	d
Vysokoškolské	e

3. Jste?

- a) muž
- b) žena

4. Jaká je Vaše věková kategorie?

- a) 15 - 20 let
- b) 21 - 25 let
- c) 26 - 30 let
- d) 31 - 35 let
- e) 36 - 40 let
- f) 41 – 45 let
- g) 46 – 50 let
- h) 51 – 55 let
- i) 56 – 60 let
- j) 60 a více

Děkuji za Váš čas.
Daniela Rodovská

2)

Bosch

Průzkum spokojenosti zaměstnanců 2013

Celkové výsledky

AA/SCS	11
AA/SCS 2011	9

Srovnání s nadř. jednotkou

AA/SEC	202
AA/SIA-EU2	366
AA	10073

Srovnání podle funkcí

Sales + Marketing (Europe)	15744
----------------------------	-------

LOGIT

Přehled výsledků - Váš týmový výsledek ve srovnání s 2011

7

Bosch AS13+ | AA/SCS

	2013	2011	Rozdil	Top 25%	
Pracovní podmínky	100	100	0	88	
Úkoly a zodpovědnosti	97	95	2	90	
Profesní rozvoj	98	92	6	79	
Informace a komunikace	95	96	-1	87	
Kolegové a spolupráce	84	93	-9	84	
Přímý nadřízený	100	97	3	90	
Nadřízený nad mým přímým nadřízeným	100	88	12	89	
Neustálé zlepšování (CIP)	100	93	7	83	
Společnost, strategie, hodnoty	89	97	-8	89	
Důvěra, angažovanost, vazba	96	97	-1	94	
Průzkum spokojenosti zaměstnanců	100	89	11	84	
Současná témata	88			80	
Otázky pro nadřízené				84	

2013: ▼ AA/SCS

2011: ▼ AA/SCS 2011

Top 25%: ▼

LOGIT

