

**VYSOKÁ ŠKOLA REGIONÁLNÍHO ROZVOJE**  
**Studijní program: Bezpečnostní management v regionech**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**PRACOVNÍ MOTIVACE PODŘÍZENÉHO –  
PENÍZE NEJSOU VŠECHNO**

**Autor: Jana Kostková**

**Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.**

**2017**

**P r o h l a š u j i,**

že jsem předloženou bakalářskou práci vypracovala samostatně a všechny citace a prameny řádně vyznačila v textu. Veškerou použitou literaturu a podkladové materiály uvádím v příloženém seznamu literatury. Současně souhlasím s tím, aby tato práce byla zpřístupněna v knihovně VŠRR a používána ke studijním účelům v souladu s autorským právem.

V Praze, dne 30. 6. 2017

Podpis studenta

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucí bakalářské práce PhDr. Ingrid Matouškové, Ph.D., za metodické vedení, cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích k vypracování bakalářské práce.

**Abstrakt:**

Bakalářská práce se zabývá výzkumem pracovní motivace zaměstnanců, definováním zaměstnaneckých benefitů nefinančního charakteru, které jsou motivačním nástrojem zaměstnavatele pro zaměstnance a klíčovými faktory, které významným působením ovlivňují pracovní spokojenost zaměstnanců v zaměstnání. Teoretická část popisuje významnost a podstatu motivace, jak z hlediska vnějších a vnitřních zdrojů, tak z hlediska motivačních zákonů. Pozornost je věnována vysvětlení rozdílnosti mezi motivací a stimulací, kterou lze při vhodné implementaci nadřizenými ovlivnit kladný přístup zaměstnanců k práci. Seznámení s teoretickými východisky nejznámějších teorií motivace poskytuje základní stavební kámen k bližšímu pochopení ucelených motivačních procesů. Praktická část je zaměřena na vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců ohledně poskytování zaměstnaneckých benefitů, pracovní motivaci zaměstnanců a faktory, které ji ovlivňují. Průzkumem byly vyprofilovány oblasti, které je doporučeno inovovat, a které přispívají k pozitivnímu motivování zaměstnanců a zvýšení jejich pracovního výkonu.

**Klíčová slova:**

Motivace, hodnoty, benefity, peníze, zaměstnanec, potřeby, spokojenost, osobnost

**Abstract:**

This bachelor's thesis is focused on the research of work motivation of employees by the defining of employee benefits with the non-financial nature, which are employer's tool for employees and key factors, which are significantly affecting the work satisfaction of employees in their employment. The theoretical part describes the significance and nature of motivations from the point of view of external and internal sources and also of motivation principles. Attention is paid to the explanation of difference between the motivation and stimulation, which may be used by supervisors for the influencing of positive attitude of employees to work, if implemented appropriately. Familiarization with the theoretical basis of the best known theories of motivation provides the basic foundation for the closer understanding of comprehensive motivation processes. The practical part is focused on the assessment of satisfaction of employees with respect to the providing of employee benefits, work motivation of employees and factors, which are affecting it. By the research, there were profiled areas, which are recommended to be

innovated and which contribute to the motivation of employees and increase of their work performance.

**Key words:**

Motivation, values, benefits, money, employee, needs, satisfaction, personality

# OBSAH

OBSAH .....	6
SEZNAM ZKRATEK.....	5
ÚVOD .....	6
1 TEORETICKÁ ČÁST .....	8
1.1 Motivace a motivace lidské činnosti .....	8
1.1.1 Pojem motivace z psychologického hlediska .....	10
1.1.2 Pojem motivace – tři složky motivace.....	11
1.1.3 Pojem motivace – konceptuální rámec .....	12
1.2 Zákony motivace .....	13
1.2.1 Základní zásady motivace – 17 pravidel .....	14
1.2.2 Motivační pole .....	15
1.2.3 Stimulace a motivace .....	16
1.3 Teoretická východiska – nejznámější teorie motivace.....	18
1.4 Motivační pobídky a pracovní spokojenost .....	25
1.4.1 Nefinanční zaměstnanecké benefity .....	27
1.4.2 Pracovní motivace a spokojenost.....	28
1.5 Modelové vývojové struktury .....	29
1.5.1 Životní dráha.....	29
1.5.2 Stupně pracovní kariéry .....	31
1.5.3 Levinsonův model vývoje sktruktury dospělé osobnosti.....	32
2 PRAKTICKÁ ČÁST .....	34
2.1 Hypotézy .....	34
2.2 Specifikace a způsob získání vzorku.....	35
2.3 Charakteristika vybraných osob .....	35
2.4 Výsledky dotazování .....	38
2.4.1 Zaměstnanecké benefity .....	38
2.4.2 Spokojenost, hodnocení, motivace, prostředí a pracovní vztahy.....	41
2.4.3 Maslowova hierarchie potřeb .....	43
2.4.4 Levinsonův model – aplikace .....	45
2.5 Vyhodnocení souboru otázek s výběrem čísla daného výroku .....	47
2.6 Porovnání výsledků dotazování a hypotéz .....	49
ZÁVĚR.....	50

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ INFORMACÍ.....	52
SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK.....	53
SEZNAM PŘÍLOH .....	55

# SEZNAM ZKRATEK

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
et. al.	a jiní, a další
např.	například
popř.	popřípadě
s.	strana/y
tj.	to je(st)



# ÚVOD

„Myslím, že nejlepší je znát pro všechno vysvětlení – proč to vzniká, proč to pomíjí a proč to je.“ *Sokrates* (Vysekalová a kolektiv, 2012, s. 87)

V každé životní etapě nastává čas, kdy se snažíme nalézt vysvětlení na nejrůznější otázky našeho života. Otázky se v průběhu života mění a jejich smyslem je získat informačně obstojnou, přijatelnou a upokojivou odpověď, která nás o krok posune dál. Odpovědi získáváme od života jako takového - každodenními prožitky od raného dětství, přes dospělost až po stáří, ale také od rodiny, přátel, kolegů, učitelů, z knih, internetu, sociálních sítí a z mnoha dalších zdrojů v rámci národního ale i celosvětového pohledu. V průběhu života se měníme, mění se naše okolí, ale i okolnosti, ve kterých se nacházíme. Zjišťujeme, že hodnoty, se kterými jsme se vnitřně ztotožňovali, se v průběhu života mění, nebo jsme nuceni je změnit přizpůsobením se, nebo neustálým přizpůsobováním se. To do určité míry ovlivňuje naše pocity, emoce, rozpoložení, ale také spokojenost a jiskru v oku, která z nás vyzařuje, anebo zhasíná.

„Spokojenější, motivovanější a vyrovnanější člověk díky své výkonnosti automaticky pracuje lépe.“ (Pacovský, 2006, s. 37) Kdo by, jsi takového zaměstnance nepřál? Prosperita začíná tím, že se zaměstnanec cítí dobře.

Pacovský (2006, s. 36) zmiňuje v principech čtvrté generace, ve které se nyní nacházíme, že tvrdé požadavky trhu na manažery orientované na dosahování maximálních výsledků maximalizace zisku s minimálními náklady, se jakoby najednou ztotožňují s představou psychologů, kteří jsou orientováni především na blaho člověka. Objevuje se tak nové společné paradigma, kdy správným výsledkem není pouze „dílo“, ale i spokojenost toho, kdo na něm pracuje. Za perspektivní konstelaci, lze považovat společný zájem člověka a firmy, kdy spokojenost a efektivita jsou těsně spjaty. Jak zaměstnavatel (strana vyžadující produkt), tak zaměstnanec (strana produkující) mohou uvažovat společně a mít z toho prospěch.

Neznalost, předsudky a zlovyky zhoršují naše fungování. Proto je přirozené, že tak, jak narůstají tyto vlivy, rozvíjí se i způsoby, jak s nimi pracovat.

Z hlediska dosaženého stupně pracovní kariéry, které podle Němce, Bucmana a Šikýře (2014, s. 89-90) rozlišujeme, by se dalo říci, že motivační hodnoty, motivační energie, pracovní výkony a požadované benefity u zaměstnanců v rozvojové fázi kolem

třicátého roku života se budou významně odlišovat od motivačních hodnot, motivačních energií, pracovních výkonů a požadovaných benefitů u zaměstnanců v útlumové fázi nad padesát let a více. Pracovní motivace bude také porovnávaná dle Levinsonova modelu vývoje struktury dospělé osobnosti pro rozšíření celistvého rozhledu. Jedním z cílů práce je analyzovat vnější a vnitřní motivační systém a zjistit váhu nefinančních motivačních pobídek zaměstnanců. Rozšíření povědomí o nefinančních benefitech, které mohou být zaměstnanci zaměstnavatelem poskytnuty, může významně přispět k pracovní spokojenosti zaměstnance. Na fundamentu uvědomění si vnitřních hodnot tato práce také posuzuje přísloví „za vším hledej peníze“, které citoval americký ekonom Milton Friedman, nositel Nobelovy ceny v oboru ekonomie za rok 1976.

Pro naplnění cíle bakalářské práce bude provedena literární rešerše teoretických zdrojů a aplikovány metody získávání informací. Stavebním kamenem vědeckého poznání jsou vědecké teorie uplatněny na údaje, data a hodnoty proměnných motivů a stimulů. V rámci této bakalářské práce byla pro empirickou část zvolena metoda získávání dat dotazníkovým šetřením. Propojení teoretických znalostí a zvolených metod umožňuje v praktické části ověřit nebo vyvrátit stanovené hypotézy.

**Cílem bakalářské práce je zhodnocení pracovní motivace zaměstnanců, definování zaměstnaneckých benefitů nefinančního charakteru, které jsou motivačním nástrojem zaměstnavatele pro zaměstnance a uvést klíčové faktory, které významným působením ovlivňují pracovní spokojenost zaměstnanců v zaměstnání.**

# 1 TEORETICKÁ ČÁST

K získání uceleného pohledu motivace, jak funguje, co k ní vybízí a jak nám slouží je zapotřebí vycházet nejen z nejznámějších názorových systémů, odborných myšlenkových soustav, zákonů motivace, ale také obzvláště z generačního a vlastního učení. Za každou naši vyprodukovanou činnost či nečinnost, stojí ať už vnitřní nebo vnější pohnutka, okolnost, která je pro nás motivační anebo demotivační. Můžou to být jak charakteristické rysy osobnosti, tak i naučené a okolím vypěstované vzorce chování. V každém případě se v nás odehrávají procesy, kterými se odborníci po staletí zaobírali a nadále zaobírají. Dnešní 21. století otevírá bránu k vědění, jako nikdy předtím. Je nesmírně zajímavé sledovat dynamiku vývoje a získat nadhled a patrné povědomí, které zprostředkovávají nepřenositelnou životní zkušenost a moudrost výchozích teorií. Je jen otázkou, zda v dnešní době není teorií až přespříliš. Ačkoliv poznatky motivace se dotýkají života každého člověka i jeho blízkých, většina lidí o vnitřních a vnějších pohnutkách v podobě rozlišení motivů a stimulů bude mít spíše povrchní znalosti. Motivace lidí bývá ovlivněna jak pozitivním směrem, tak může být ovlivněna i negativním směrem, v tom nejhorším případě může být dokonce i manipulovatelná a destruktivní různými mýty, zkresleními ale i neplatnými teoriemi. Tak, jak je člověk sám o sobě jedinečný, tak to, co motivovalo jednoho, nemusí motivovat druhého. Z oblasti motivace byly vybrány nejznámější teorie, které byly předmětem výzkumu, a jak již bylo zjištěno každá teorie má své zastoupení. Aby bylo možné uplatnit poznatky teorií, tvoří nedílnou součást výklad motivace a její zákonitosti.

## 1.1 Motivace a motivace lidské činnosti

K vysvětlení významu pojmu motivace existuje nepřehledné množství materiálů a podkladů, od těch základních až po ty odborně popsané. Motivaci vnímáme každý z nás, každý den. Jen si ji v závalu každodenních povinností nemusíme náležitě uvědomovat. Vnitřní pohnutka v podobě uspokojování našich potřeb je denní záležitostí. Motivace je také motorem k naší činnosti. Spíš, než za vším hleděj peníze, bych citovala, za vším hleděj motivaci, kdy v nadneseném slova smyslu, dobrá pozitivní motivace, přinese vše potřebné k naplnění našich potřeb a tužeb včetně peněz, pokud je to ta konkrétní vytoužená hodnota. Společným jmenovatelem vysvětlení pojmu motivace je směr, který je interpretován v podobě dimenze směru, dále tím, že někam směřujeme, a také je uveden, jako jedna ze tří složek motivace.

„Motivace lidské činnosti, která je motivací všech aktivit člověka, včetně konkrétních forem jeho pracovního jednání, chápeme jako jednu ze základních osobnostních substruktur, současně však i jako podstatnou součást dynamiky osobnosti. Z hlediska významu motivace pro osobnost člověka a jeho činnost, jakož i její značné proměnlivosti je možné tuto substrukturu, resp. dimenzi osobnosti, považovat za nejzajímavější, současně však také za nejkomplicovanější. Všichni se v běžném osobním nebo pracovním životě dostáváme do situací, v nichž je důležité dosažení určitého způsobu jednání druhého člověka, jde v podstatě o snahu ovlivnění jeho motivace. Pojem motivace vyjadřuje skutečnosti, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnost člověka (tj. jeho chování, resp. poznávání, prožívání i jednání) určitým směrem orientují (zaměřují), v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání. Významným rysem motivaci je skutečnosti, že působí současně ve třech rovinách, ve třech dimenzích. Především je to dimenze směru, která motivaci člověka a následně i jeho činnost určitým směrem zaměřuje, orientuje, naopak od jiných možných směrů jej odvrací, resp. odvádí. V rovině prožívání lze tuto skutečnost vyjádřit obraty „chci to a to“, „ rád bych to a to“, „toužím po tom a tom“, „je pro mne přitažlivé to a to“, „nechci se zabývat tím a tím“, „nezajímá mne to či ono“ apod., další dimenzí je dimenze intenzity. Činnost člověka v daném směru je v závislosti na síle – intenzitě jeho motivace vždy více či méně prostoupena úsilím jedince o dosažení cíle (určeného směrovou dimenzí), v jehož rámci vynakládá více či méně energie. V rovině prožívání je možné tuto skutečnost přiblížit – v odstupňování právě podle míry intenzity – výrazy jako například „docela bych chtěl...“, „chci...“, „velmi toužím...“ apod. Dimenze stálosti (vytrvalosti, perzistence) se jako třetí z uvedených charakteristik motivace projevuje mírou schopnosti jedince překonávat nejrůznější – vnější i vnitřní překážky, které se mohou objevovat při uskutečňování motivované činnosti. Vysoká perzistence znamená, že motivovaný jedinec pokračuje ve své motivované činnosti v původním směru a v podstatě s nezměněnou intenzitou i v situaci, kde se setkává s nejrůznějšími překážkami, dílčími nezdary či neúspěchy.“ (Bedrnová, Nový a Jarošová, 2012, s. 226)

### 1.1.1 Pojem motivace z psychologického hlediska

Podle Farkové (2008, s. 83) souhrnným termínem motivace rozumíme v psychologii hybné momenty v činnostech, prožívání, chování a osobnosti. Tedy vše, to, co člověka pobízí, někam směřuje, ale také to, co mu brání něco vykonat, nějak se chovat. Samotný termín motivace vychází z latinského termínu moveo – hýbám se. Tento pojem však není v psychologii jednotně vymezován. Proto, „význam motivace lze stručně shrnout takto:

- je příčinou pohybu;
- je abstrakcí v průběhu aktivace;
- je důsledkem změn stavu organismu;
- je určující při zaměřeném chování;
- je výkladem souvislostí duševního života;
- dává směr rozhodování v situacích volby.“ (Farková, 2008, s. 84)

Dále Farková (2008, s. 84-85) uvádí, že v jistém smyslu lze stavy motivace chápat jako psychologické příčiny jednání a chování. Autoři Čáp a Mareš (2001, s. 204) uvádějí k významu a principům motivace následující: „K vystižení lidské motivace tedy slouží princip homeostázy a princip optimální aktivace doplněný dalšími principy, které se formují v životě a vývoji ve společnosti; je to zejména princip dosahování cílů a překonávání překážek na cestě k cílům, uspokojení ze sociální komunikace a kooperace, naplnění životního smyslu apod.“. Vysvětlení mechanismů motivace v tradičním starším pojetí zkráceně uvádělo, že vše v lidském životě je způsobeno biologicky danými a neovlivnitelnými instinkty. Toto pojetí se opíralo o základní termíny, jako jsou instinkt a pud. Novější pojetí motivace přibližně od 50. let 20. století se při vysvětlování opírá o základní termíny, jako jsou podněcení – aktivace, homeostáza a udržení homeostázy, potřeba, nasycení - saturace a směřování k aktivaci. Psychologické koncepce vesměs uvažují o formách motivace (potřeby, zájmy, ideály) a druzích potřeb (biogenní či fyziologické, sociogenní či psychogenní). V rámci moderních koncepcí řízení lidských zdrojů, v psychologické oblasti i v oblasti každodenního života je pak nesmírně důležité, za jakých okolností dochází k saturaci (dosycování) jednotlivých typů potřeb – existuje výrazně individuální míra saturace. Je přitom nesmírně důležitý i dopad tohoto zjištění – stejně tak se velmi individuálně může projevovat stupeň nasycenosti (deprivace či frustrace), ke kterým běžně v životě dochází. Tato individuální míra nabývá na významu zvláště za podmínek celospolečenských změn a jejich stability (vrozená potřeba tvořivosti lidí, snížená potřeba aspirace vzhledem k minulé deprivaci, vysoká tolerance některých lidí k frustraci

základních potřeb, potřeba úcty může být silnější než potřeba lásky a jiné). Aby motivy nezůstaly jen nenaplněnou touhou, musí obsahovat také organizační a energetizující složky, které jsou cíl, prostředky a energie.

V psychologických koncepcích lze rozlišovat v teoretické oblasti odlišné přístupy, které jsou uvedeny v tabulce č. 1.

**Tabulka č. 1 - Psychologické koncepce teorie**

Nevědomé motivace	Freud	Chybné úkony, některé typy chování, které bývají pokládány za náhodné (poškrábání se, přechnutí se atd.).
Homeostatické teorie	Canon	Všechny biologické pochody včetně chování vznikají v důsledku narušení optimálních podmínek rovnováhy prostředí a organismu. Narušení rovnováhy vyvolává potřebu, která určuje puzení. Společně s kognitivními procesy toto puzení modifikuje chování ve směru opětovného obnovení rovnováhy.
Pobídkové teorie	Atkinson	Pobídky jsou podněty, které mají účinek na chování.
Poznávací teorie	Woodworth	Poznávací děje mají motivační charakter, základním druhem motivace jsou činnosti vůči okolí.
Humanistické teorie	Allport, Maslow	Předpokládají existenci specificky lidských motivů – například nedostatkové a růstové motivy.

Zdroj: Farková (2008, s. 85)

### 1.1.2 Pojem motivace – tři složky motivace

Podle Armstronga (2007, s. 219-220) si odpovíme na otázku „Co je motivace?“ Motiv je důvod pro to, abychom něco udělali. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali. Tři složky motivace podle Arnolda a kol. (1991) jsou:

- směr – co se nějaká osoba pokouší dělat;
- úsilí – s jakou pílí se o to pokouší;
- vytrvalost – jak dlouho se o to pokouší.

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. Motivaci lze charakterizovat jako cílově orientované chování. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určitě kroky pravděpodobnostně povedou k dosažení nějakého cíle a ceněné či hodnotné odměny – takové, která uspokojuje jejich potřeby. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Takoví lidé mohou být motivováni sami od sebe, a pokud to znamená, že jdou správným směrem, aby dosáhli, čeho dosáhnout chtějí, pak je to nejlepší forma motivace. Většina z nás však potřebuje být ve větší či menší míře motivována zvnějšku. Organizace jako celek může nabízet prostředí, v němž lze dosáhnout vysoké míry motivace pomocí stimulů a odměn, uspokojující práce a příležitostí ke vzdělávání a růstu. Ale pořád to jsou manažeři, kteří musejí hrát hlavní úlohu a musejí využívat své dovednosti motivovat, aby dosáhli toho, že lidé budou ze sebe vydávat to nejlepší, a kteří musejí dobře využívat motivující procesy nabízené organizací. Aby to mohli dělat, je nezbytné, aby pochopili proces motivace – to, jak funguje a jaké různé typy motivace existují. Motivace je iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vytváření přání dosáhnout něčeho nebo něco získat. Poté jsou stanoveny cíle, o nichž se věří, že uspokojí tyto potřeby a přání, a volí se cesty nebo způsoby chování, od nichž se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů. Jestliže, je určitého cíle dosaženo, potřeba je uspokojena a je pravděpodobné, že chování, které vedlo k cíli, se napříště zopakuje v případě, že se objeví podobná potřeba. Pokud není cíle dosaženo, je méně pravděpodobné, že se budou tytéž kroky v budoucnu opakovat. Tento proces opakování úspěšného chování nebo kroků se nazývá upevňování přesvědčení nebo také zákon příčiny a účinku (Hull, 1951). Allport (1954) to však kritizoval jako něco, co ignoruje vliv očekávání, a co tudíž vytváří „požitkářství minulosti“.

### **1.1.3 Pojem motivace – konceptuální rámec**

Nekonečný (2014, s. 15-16) vysvětluje, „obecně platí, že motivace je intrapsychicky probíhající proces, vycházející z nějaké potřeby a vyústující ve výsledný žádoucí vnitřní stav, proces, který je iniciován endogenně (vnitřní pohnutka k odpočinku vycházející z pocitu únavy) nebo exogenně (finanční pobídka k splnění nějakého úkolu). V obou případech předpokládá interakci vnitřních a vnějších činitelů: je to „interakce mezi motivovaným subjektem

a motivující situací“ (C. F. Graumann, 1969, s. 59). Lidské jednání iniciuje nějaká vnitřní pohnutka, resp. nějaká vnější pobídka, která může být motivující, jen když aktivuje nějakou vnitřní pohnutku (pobídkou mohou být např. peníze za práci navíc, pokud má jedinec důvod si je vydělat). Tento vnitřní psychický důvod či tuto vnitřní příčinu jednání tvoří motiv, tj. zážitek nebo způsob jednání, přinášející nějaké uspokojení, který vyjadřuje vyabstrahovanou podstatu tohoto uspokojení (např. uspokojení sexuální nebo potřeby sociálního kontaktu). V konceptuálním rámci fenoménu motivace je tu nutno rozlišovat celou řadu pojmů, které jsou v odborné literatuře různě vymežovány, jakou jsou pojmy potřeba, motiv, cíl, cílový objekt, incentiva atd. Lidský život má v tomto smyslu dvě dimenze: biologickou (potřeby organismu, jeho fyziologie) a sociální (potřeby lidí jakou sociálních bytostí, žijících v určitém společenském prostředí).

## 1.2 Zákony motivace

Ve třetím rozšířeném vydání Plamínek (2015, s. 11-12) popisuje postupy a zkušenosti, které testuje v praxi. Aplikoval sedmnáct pravidel motivace, která bez výjimky prošla testem v různých prostředích, a každé z nich způsobilo zásadní zlom. Zastává názor, že motivace má mohutný pozitivní potencionál. Často pomáhá tam, kde selhávají direktivní řízení, autoritativní výchova, psychický nátlak, fyzické násilí, manipulativní techniky a populistické triky. Kdykoli k ní dozrají lidé a podmínky, úspěšně konkuruje těmto primitivnějším nástrojům, a je-li citlivě užívána, vnáší do vztahů mezi lidmi důvěru a noblesu. Již ve své podstatě má vepsanu nutnost pochopení druhých lidí. Kdo od lidí potřebuje něco získat bez násilí, kdo je chce motivovat, je nucen přestat myslet jen na sebe. Motivovat znamená nejen brát, ale také dávat. Je to proces, při kterém nabízíte člověku, od kterého něco potřebujete, uspokojení jeho zájmů. A činíte tak způsobem, aby při tom vše, co má být vykonáno ve vašem zájmu nebo v zájmu nějakého celku, nemohlo zůstat nepovšimnuto. Nároky úspěšné motivace jsou ovšem ještě vyšší – nestačí se zajímat, je třeba chápat. Pochopení má blíže znalostem a dovednostem. Tři klíče k lidské vstřícnosti, které rozhodují o motivaci, jsou osobnost člověka, podmínky, v nichž žije, a aktuální situace, v níž se právě nachází. Jsou-li s citem a rozumem použity, otevírají zámky, jimiž mohou být zamčeny dveře vedoucí k ochotě lidí udělat to, co od nich potřebujeme.

Tento autor se věnoval porovnání doporučených postupů čtyř významných postav oborů současné psychologie a teorie managementu, kteří jsou Sigmund Freud, Eric Berne, Abraham Maslow a Frederic Herzberg.



## 1.2.1 Základní zásady motivace – 17 pravidel

Sedmnáct pravidel není malé množství, ani pro užívání a aplikaci, ale ani pro zapamatování, která pravidlo a jak působí na jednotlivce, ale proč to nezkusit? Pokud jsem v roli vedoucího, manažera a jednou z hodnot je pro mě důležitá spokojenost podřízených zaměstnanců, tak bych se měl/a na tuto cestu vydat. Fungování oddělení nebo týmu je přece vizitkou a odráží výkon lídra, který je vedoucí osobností.

Svět motivace rozděluje Plamínek (2015, s. 40) do následujících čtyř zákonů motivace:

### První zákon – Práce se má líbit

- ✧ Pravidlo 2 – Přizpůsobujte úkoly lidem, ne naopak
- ✧ Pravidlo 3 – Nelze-li přizpůsobit obsah, změňte způsob zadání
- ✧ Pravidlo 5 – Lidé musejí být spokojeni alespoň s něčím
- ✧ Pravidlo 11 – Myslete na ostatní spíše než na sebe

### Druhý zákon – Lidé se liší

- ✧ Pravidlo 6 – Jiní lidé mohou být citliví na jiné podněty než vy
- ✧ Pravidlo 7 – Člověka nejlépe poznáte mimo jeho komfortní zónu
- ✧ Pravidlo 13 – Odhadujte, kdo je právě „na příjmu“
- ✧ Pravidlo 17 – Využívejte všechny složky motivačního pole

### Třetí zákon – Potřebujeme odezvu

- ✧ Pravidlo 8 – Motivuje jak nabízení hodnot, tak i jejich odpírání
- ✧ Pravidlo 12 – Mluvte s lidmi o jejich životě a práci
- ✧ Pravidlo 14 – Podporujte lidi v jejich osobním rozvoji
- ✧ Pravidlo 15 – Podporujte synergii a využívejte konflikty

### Čtvrtý zákon – Máme alternativy

- ✧ Pravidlo 1 – Motivace není jedinou cestou ovlivňování lidí
- ✧ Pravidlo 4 – Odlišujte (žádoucí) motivaci od (nepřípustné) manipulace
- ✧ Pravidlo 9 – Mnohdy stačí práci dobře definovat a vysvětlit
- ✧ Pravidlo 10 – Nechci může znamenat neumím nebo, nemohu

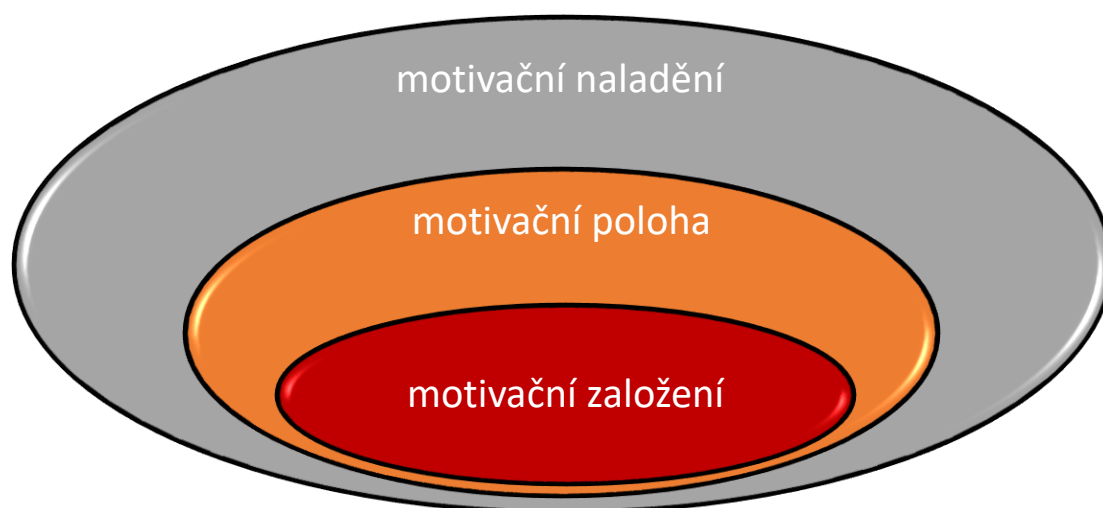
- ✧ ... a jako dodatek Pravidlo 16 – **Buďte pro lidi pozitivním vzorem**

## 1.2.2 Motivační pole

Plamínek (2015, s. 36) uvádí, že lídr přirozeně motivuje a inspiruje a zároveň svým životem, prací, myšlenkami a činy rozhoduje o tom, co bude napodobováno. Pokud manažer ukáže, že věří tomu, že vše, co od podřízených požaduje, je rozumné a správné, a pokud se podle toho chová i při vlastním pracovním úsilí, má velkou šanci uspět v motivování svých podřízených.

„Pro účely praktického managementu a řešení standardních komunikačních situací je vhodné považovat aktuální motivační pole konkrétního člověka za dynamickou souhru tří významných složek, které se neustále mění a vzájemně ovlivňují. Jde o motivační založení, motivační polohu a motivační naladění, jak je zobrazeno na obrázku č. 1.

**Obrázek č. 1** - Struktura motivačního pole



Zdroj: Plamínek (2015, s. 36)

**Motivační založení** souvisí s naší odborností. Jde o osobní vlastnost, která je s vysokou pravděpodobností zděděná a v průběhu života se jen málo mění. Tvoří základ motivačního pole a rámec pro obě zbývající složky. V našem chování dominuje motivační založení zejména tehdy, když se dostaneme do nějaké zátěžové, stresující situace, která vyžaduje vzorce chování, které jsme se doposud nestačili naučit. **Motivační poloha** souvisí s trvaleji platnými podmínkami našeho života. Jde o naučenou složku, kterou jsme si osvojili v reakci na obvyklé podmínky, v nichž žijeme a pracujeme. Souvisí především s tím, do jaké míry jsou většinou naplněny naše životní potřeby a kolik naší stále pozornosti jejich naplňování vyžaduje.

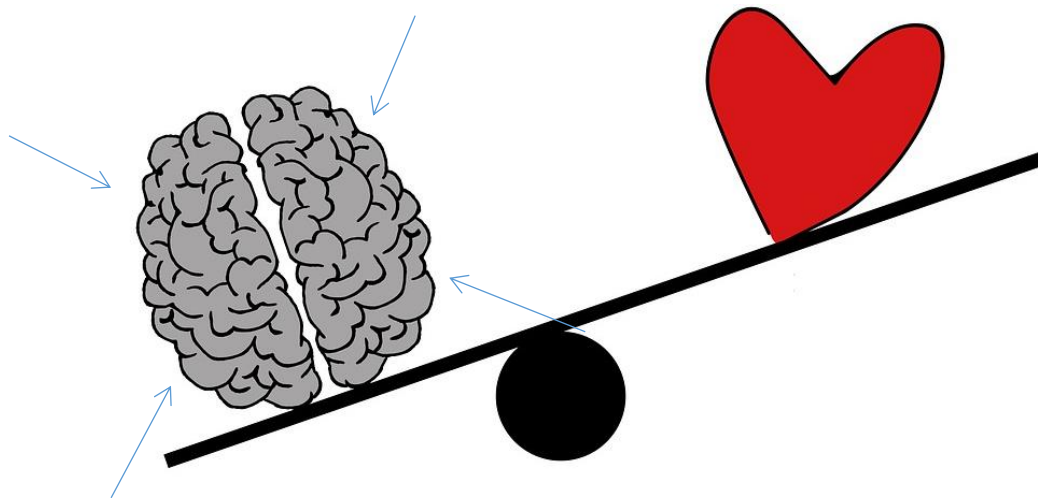
**Motivační naladění** je jakýmsi „motivačním počasím“. Je proměnlivé, jeho závislost na měnících se podmínkách života je dobře viditelná. Jde o okamžitou reakci na průběžné působící podněty. Člověk může být určitým způsobem naladěn za minutu dvanáct, kdy odchází z úspěšného jednání, a zcela jinak minutu po dvanácté, kdy jej z úvah o výsledku vyruší telefon velmi nepříjemného zákazníka nebo dodavatele. Zatímco motivační polohou a motivačním založením je třeba se vážně zabývat, motivační naladění obsahuje lék na sebe sama již ve své povaze. Je pomíjivé a běh času, spojený s proměnami situace, jej spolehlivě ruší a mění v odlišné okamžité stavy.“ (Plamínek, 2015, s. 36-37)

### 1.2.3 Stimulace a motivace

„V manažerské praxi je zvykem s pojmy stimulace a motivace nakládat velmi volně a není valný důvod proti tomu nějak protestovat. Spíše je důležité si uvědomit, že kladný vztah k nějaké úloze obvykle vzniká z některé ze dvou příčin: buď proto, že její splnění spojeno se ziskem nějakých zvenčí přicházejících hodnot (například finanční odměny), nebo proto, že její splnění je v souladu s vnitřním vyladěním člověka, který má úlohu vykonávat. Úloha je tedy plněna buď pod vlivem vnějších podnětů (stimulů), nebo pod vlivem vnitřních pohnutek (motivů), přičemž obojí může působit společně (a vzájemně se posilovat). Vyvoláváme-li ochotu něco udělat pomocí (vnějších) stimulů, označujeme tento děj za stimulaci. Pokud k tomuto vyvolávání ochoty používáme v člověku již preexistující (vnitřní) motivy, mluvíme o motivaci. V prvním případě hraje při vzniku žádoucího chování klíčovou roli vnější situace, ve druhém vnitřní svět motivovaného člověka.“ (Plamínek, 2015, s. 16)

„Stimulace (obrázek č. 2) má obrovskou výhodu – je poměrně jednoduchá. Dokud vyplácíme odměnu, dokud krmíme a napájíme, prostě doku kompenzujeme nepohodlí spojené s výkonem nějakými atraktivními hodnotami, můžeme očekávat, že práce bude probíhat. Ovšem v okamžiku, kdy takové hodnoty (vnější stimuly) přestaneme poskytovat, se práce zřejmě zastaví. To je nevýhoda stimulace: práce probíhá jen po tu dobu, po kterou působí stimuly.“ (Plamínek, 2015, s. 17)

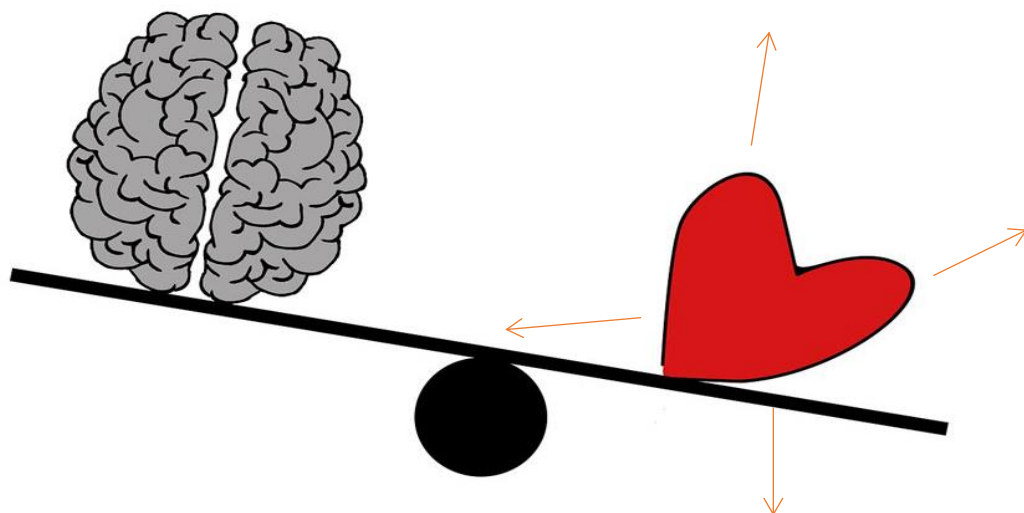
**Obrázek č. 2 – Stimuly**



Zdroj: [www.google.cz](http://www.google.cz)

„Také motivace (obrázek č. 3) je nositelkou obrovské výhody – pokud se dobře trefíte do motivů, které člověk má, může práce za příznivých podmínek pokračovat i bez příkonu vnějších podnětů. Člověk vykonává úlohu, protože jej to baví nebo protože to považuje za významné a důležité. Výhoda motivace je ovšem znevažována velkou nevýhodou: není to právě jednoduchá cesta. Je třeba hodně vědět jak o člověku, kterého hodláme motivovat, tak o procesu motivace samotné.“ Plamínek (2015, s. 17)

**Obrázek č. 3 – Motivy**



Zdroj: [www.google.cz](http://www.google.cz)

Bělohlávka (2017, s. 33) stanovil následující charakteristiky dvaceti typů problémových lidí (1. Specialista, 2. Nepostradatelný, 3. Přátelský, 4. Plachý, 5. Arogantní, 6. Pohodový, 7. Intrikán, 8. Impulzivní, 9. Perfekcionista, 10. Lehkomyslný, 11. Nepružný (byrokrat), 12. Fantasta (snílek), 13. Neschopný a snaživý, 14. Schopný a náročný, 15. Hochštapler, 16. Stoupenec, 17. Negativista, 18. Rozhodný, 19. Popleta, 20. Váhavý), které vycházejí z praktického pozorování. Tyto charakteristiky nejsou postavené na žádném důmyslném systému, jako je tomu v klasické typologii (flegmatik, sangvinik, choleric, melancholik) nebo u šestnácti osobnostních typů Myersové a Briggsové či v moderní typologii Belbinově, která odlišuje následující typy: inovátor, vyhledávač zdrojů, koordinátor, formovač, realizátor, vyhodnocovatel, dokončovatel, týmový pracovník a specialista. Tato typologie zcela vychází z konkrétních setkání s různými lidmi v organizacích a je postavena pouze na jejich poznání a na praktických zkušenostech s jejich motivováním a osobním rozvojem.

Aplikace stanovené metodiky může být přínosná z hlediska odhalení poznání dotčeného zaměstnance z pohledu jeho projevu, silných stránek, obvyklých problémů, možných kořenů těchto problémů a v závěru doporučení, jak s ním komunikovat, jak jej motivovat, rozvíjet a co by mu mohlo pomoci. Poznáním svých podřízených zaměstnanců se můžeme přiblížit k jejich kladnému motivování, které může vést ke zvýšení pracovního výkonu a spokojenosti na obou stranách.

### **1.3 Teoretická východiska – nejznámější teorie motivace**

„Všechny organizace se zajímají o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Znamená to věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí nejrůznějších nástrojů – co je nejdůležitější – práce, kterou vykonávají, a podmínek v organizaci, za nichž tuto práci vykonávají. Cílem je samozřejmě vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledků odpovídajících jejich schopnostem a očekávání managementu. Teorie motivace zkoumá proces motivování, proces utváření motivací. Vysvětluje, proč se lidé při práci určitým způsobem chovají, proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru. Popisuje to, co mohou organizace udělat pro povzbuzování lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace i uspokojení jejich vlastních potřeb. Zabývá se rovněž

spokojeností s prací – faktory, které ji vytvářejí, a jejím vlivem na pracovní výkon. Cílem chápání a uplatňování motivační teorie je získat prostřednictvím lidí přidanou hodnotu v tom smyslu, že hodnota jejich výstupů přesáhne náklady jejího vytváření. Toho lze dosáhnout pomocí svobody jednání a rozhodování, řízení se vlastním úsudkem. Ve většině rolí – a možná že ve všech – existuje prostor pro to, aby se pracovníci rozhodli, kolik úsilí chtějí vynakládat. Mohou dělat jenom tolik, aby se s rolí vyrovnali, nebo se mohou vrhnout do své práce a přinášet přidanou hodnotu. Dobrovolné úsilí, závisající na vůli pracovníka, může být klíčovou složkou výkonu organizace. Naneštěstí jsou přístupy k motivování lidí příliš často podepřeny zjednodušenými představami o tom, jak motivace funguje. Proces motivace je mnohem komplikovanější, než se mnozí lidé domnívají. Lidé mají různé potřeby, stanovují si různé cíle, aby své potřeby uspokojili, a podnikají různé kroky směřující ke splnění těchto cílů. Je mylné se domnívat, že jeden přístup k motivování bude vyhovovat všem lidem. To je důvod, proč předpoklady, na nichž je založena víra o tom, že odměna odrážející výkon účinkuje jako motivátor, jsou zjednodušující. Motivování bude s největší pravděpodobností fungovat efektivně, bude-li založeno na řádném poznání a pochopení toho, co je ve hře.“ (Armstrong, 2007, s. 219)

Armstrong (2007, s. 221) uvádí, že přístupy k motivaci jsou založeny na těchto základních teoriích motivace:

- **teorie instrumentality**, která tvrdí, že odměny nebo tresty (politika cukru a bice) slouží jako prostředek k zabezpečování toho, aby se lidé chovali nebo konali žádoucím způsobem;
- **teorie zaměřené na obsah**, která se zaměřuje na obsah motivace. Tvrdí, že motivace se v podstatě týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování. Také je známa jako teorie potřeb. Autory této teorie byli Maslow (1954) a Herzberg a kol. (1957), kteří ve svém dvoufaktorovém modelu vyjmenovali potřeby, které nazvali „satisfactory“;
- **teorie zaměřené na proces**, které se zaměřují na psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváními (Vroom, 1964), cíli (Latham a Locke, 1979) a vnímáním spravedlnosti (Adams, 1965).

**Tabulka č. 2 - Přehled teorií motivace**

Kategorie	Typ	Shrnutí teorie	Důsledky
<b>Instrumentalita</b>	Taylorismus (Taylor)	Jestliže děláme jednu věc, vede to k jiné věci. Lidé budou motivováni k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jejich výkonem.	Základ primitivních pokusů motivovat lidi pomocí stimulů. Často se používá jako zdůvodnění pro odměňování založené na výkonu, ačkoliv to jen zřídka představuje efektivní motivátor.
<b>Teorie zaměřená na obsah (potřeby)</b>	Hierarchie potřeb (Maslow)	Existuje hierarchie pěti potřeb: fyziologických, jistoty a bezpečí, sociálních, uznání, seberealizace. Potřeby vyšší úrovně se objeví teprve tehdy, jsou-li uspokojeny potřeby nižší úrovně.	Orientuje pozornost na různé potřeby, které motivují lidi, a na to, že uspokojená potřeba již není motivátorem. Pojetí hierarchie nemá praktický význam.
<b>Dvoufaktorový model</b>	Satisfactory/dissatisfactory (Herzberg)	Uspokojení z práce ovlivňují dvě skupiny faktorů: 1. Ty, které vnitřně souvisejí s prací (vnitřní motivátory nebo satisfaktory), jako je úspěch, uznání, odpovědnost a růst; 2. Ty, které stojí mimo práci (vnější motivátory nebo hygienické faktory), jako je plat / mzda nebo pracovní podmínky.	Identifikuje řadu základních potřeb, tj. úspěch, uznání, funkční postup, autonomie a práci samu. Silně ovlivňuje přístupy k vytváření pracovních míst (obohacení práce). Orientuje pozornost na pojetí vnitřní motivace vyplývající hlavně z práce samé, má dlouhodobější účinek. Je tedy argumentem pro to, aby systému odměňování nabízely peněžní i nepeněžní odměny.
<b>Teorie zaměřené na proces (kognitivní)</b>	Expektační teorie (Vroom, Porter a Lawier)	Motivace a výkon jsou ovlivněny: 1. Vnímáním spojením mezi úsilím a výkonem, 2. Vnímáním spojením mezi výkonem a výsledky a 3. Významem (valencí) výsledku pro danou osobu. Úsilí (motivace) závisí na pravděpodobnosti, že po tomto úsilí bude následovat odměna a že odměna stojí za to.	Rozhodující teorie pro přístupy k odměňování, tj. že musí existovat vazba mezi úsilím a odměnou (viditelná spojnice), odměna by měla být dosažitelná a měla by stát za to.
	Teorie cíle (Latham a Locke)	Motivace a výkon selepší, jestliže lidé mají náročné, ale přijatelné cíle a dostává se jim zpětné vazby.	Poskytuje argumenty pro procesy řízení, pracovního výkonu, stanovování cílů a zpětnou vazbu.
	Teorie spravedlnosti (Adams)	Lidé jsou motivovanější, když se s nimi zachází slušně a spravedlivě.	Potřeba vytvořit spravedlivé odměňování a spravedlivé postupy v oblasti zaměstnávání lidí.

Zdroj: Armstrong (2007, s. 221-222)

Teoretická východiska a důsledky nejnámějších teorií motivace jsou pro celkové porovnání shrnuty v tabulce č. 2 a dále jsou uvedeny nejvýstižnější doplňující charakteristiky.

### **Teorie instrumentality**

„Instrumentalita“ je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Ve své nejhrubší podobě teorie instrumentality tvrdí, že lidé pracují pouze po peníze. Teorie se objevila ve druhé polovině 19. století a má své kořeny v taylorismu, tj. v Taylorových metodách vědeckého řízení (1911). Teorie je založena na principu upevňování přesvědčení člověka, že lidé mohou být „podmíněni“ či „zpracováni“ k tomu, aby jednali určitým způsobem, jestliže jsou za žádoucí chování odměňováni.“ (Armstrong, 2007, s. 223)

### **Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)**

Armstrong (2007, s. 223) definuje, že základem těchto teorií je přesvědčení, že obsah motivace tvoří potřeby. Teorii potřeb původně vytvořil Maslow (1954), který vytvořil koncepci hierarchie potřeb, o níž věřil, že je základem osobnosti. Herzbergův (1957) dvoufaktorový model nelze v přísném slova smyslu označit za teorii potřeb, ale Herzberg opravdu identifikoval řadu základních potřeb. Kromě nich vytvořil svou ERG teorii Alderfer (1972). Ta se týká potřeby existence, příslušnosti a růstu. Maslowova teorie však až dosud měla největší vliv a je neslavnější klasifikací potřeb.

„Maslowova hierarchie potřeb je následující:

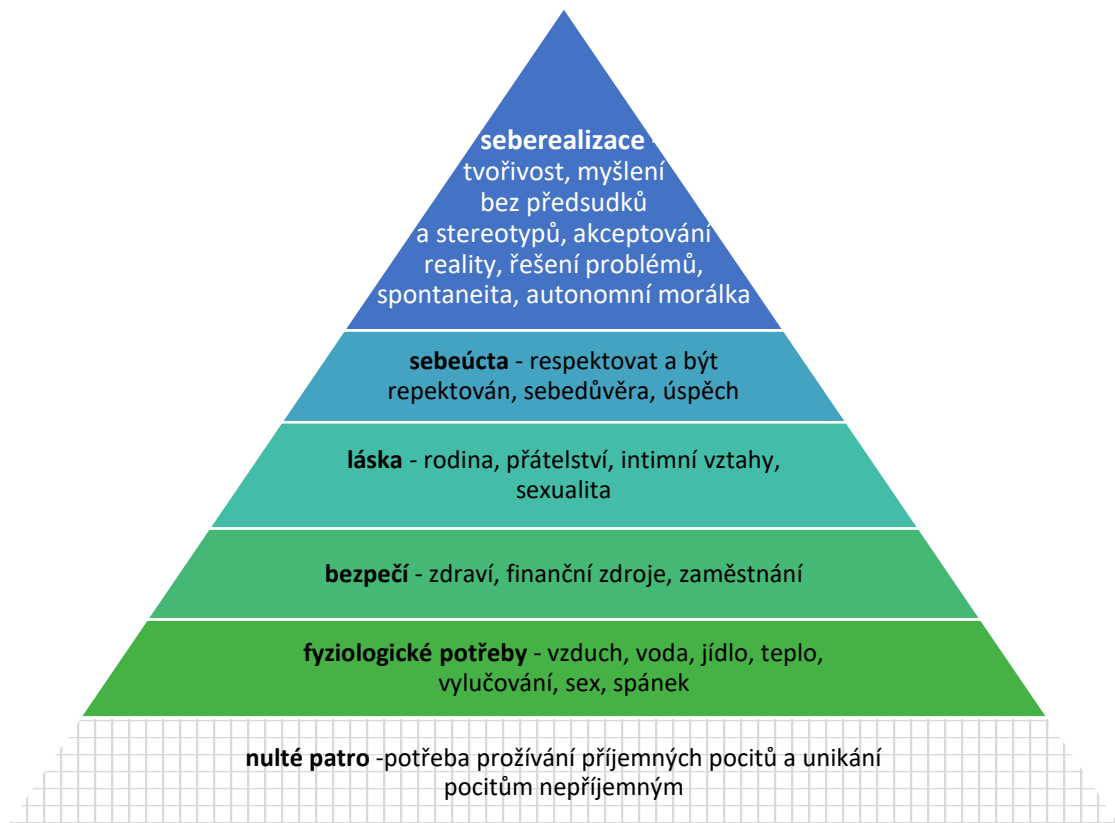
- 1) fyziologické potřeby – potřeba kyslíku, potravy, vody a sexu;
- 2) jistoty a bezpečí – potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku uspokojování fyziologických potřeb;
- 3) sociální potřeby - potřeba lásky, přátelství a akceptace jako příslušníka skupiny;
- 4) potřeba uznání – potřeba mít stabilní a pevné vysoké hodnocení sebe sama (sebeúcta) a být respektován ostatními (prestiž). Tyto potřeby lze zařadit do dvou doplňujících se skupin: za prvé je to touha po úspěchu, přiměřenosti, sebedůvěře tváří v tvář světu a po nezávislosti a svobodě, a za druhé, touha po reputaci nebo postavení definovaných jako respekt nebo úcta ostatních lidí a projevujících se v podobě uznání, pozornosti, významu nebo ocenění;
- 5) seberealizace (sebenaplnění) – potřeba rozvíjet schopnosti a dovednosti, stát se tím, v co člověk věří, že je schopen se stát. Maslowova teorie motivace tvrdí, že v případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřebou potřeba vyšší a pozornost jedince



je pak soustředěna na uspokojení této vyšší potřeby. Ale práce lidí nemusí nutně uspokojovat jejich potřeby, zejména je-li rutinní nebo nekvalifikovaná. Maslowova hierarchie potřeb má intuitivní přitažlivost a stále má značný vliv. Nebyla však ověřena empirickým výzkumem a je kritizována za svou zjevnou nepružnost a nekompromisnost – různí lidé mohou mít různé priority a je těžké akceptovat to, že lidské potřeby se vyvíjejí důsledně hierarchicky. I Maslow sám vyslovil určité pochybnosti o platnosti nějaké přísně uspořádané hierarchie.“ (Armstrong, 2007, s. 223-224)

„Maslow se domníval, že fáze seberealizace dosáhne je 1 % osob, ostatní fungují na úrovni „psychopatologické normality“ (Maslow, 1962). Lidé, kteří směřují k seberealizaci, vykazují podle Maslowa (1954) specifické osobnostní charakteristiky, např. mají schopnost myslet a vidět pravdu, rozumí lidem a chovají se přátelsky, akceptují sebe i ostatní, nejsou zatíženi stereotypním uvažováním. Vnitřně jsou klidní, vyrovnaní, emočně inteligentní, přijímají za své chování zodpovědnost. Práce je pro ně zábava, osobní touhy a přání souzní s rozumem. Uprostřed zmatku a osobních neštěstí zachovávají objektivitu a klid. Jsou spontánní, čas od času mají dojem, že život je skvělý a umí si život žít naplno. Jsou čestní a přejí si spravedlnost pro všechny. Mají autonomní morálku, myšlení není sešněrováno konvencemi. Mohou být sami, ale nejsou osamělí. Jsou tvořiví, vynalézaví a neskrupulózní. Všimají si zejména kladných stránek osob a věcí, nesnaží se ostatní zraňovat. Při činnosti se řídí vlastní úvahou, mají svůj názor na osoby a události, dokážou se vymezit proti konformitě a stereotypům daných kulturou. Vidí věci v širším kontextu, při myšlení mají schopnost vyšší syntézy – umí začlenit do svého uvažování i názory druhé strany. Umí se poučit ze situací, mají reálný odhad budoucnosti a dokázali si zachovat některé osobnostní aspekty typické pro dětství. Intimní vztahy s milovanými osobami jsou hluboké, upřímné a dlouhotrvající. Mají motivaci k trvalému růstu, uvědomují si své základní životní cíle a snaží se je naplňovat, pro svůj vlastní prospěch i pro blaho druhých. Za jednu z podstatných součástí seberealizace považujeme naplnění smyslu života.“ (Thorová, 2015, s. 294-295)

**Obrázek č. 4 - Maslowova hierarchie potřeb člověk**



Zdroj: Thorová (2015, s. 295) a Plamínek (2015, s. 91)

Plamínek (2015, s. 91) doplnil Maslowovskou pyramidu potřeb o nulté patro – potřebu prožívání příjemných pocitů a unikání pocitům nepříjemným, které je motorem našeho aktivního chování a základem individuálního učení, založené na pocitové zpětné vazbě.

Důležitost uvědomování si svých podstatných potřeb je prvním krokem. Pokud, ale první krok nebude zakotven ve druhém kroku, ve kterém se tyto potřeby pokoušíme naplnit, potřeby nebudou uspokojeny a cena významnosti uvědomění ztrácí na hodnotě, kterou jsme prvním krokem dosáhli. „Myšlenka je užitečná, motivuje-li k činnosti, a naopak je překážkou, pokud činnost jen nahrazuje“ (Allen, 2016, s. 56).

Jak bylo zmíněno Covey, A. R. Merrill a R. R. Merrill (2015, s. 62), výsledky přijetí iluze se od výsledků respektujících pravou povahu věcí liší, stejně jako Mrtvé moře od Galilejského jezera. Zatímco první je stagnujícím rezervoárem, z něhož nic nevychází a je bez života, druhé je živeno přítoky, jež jsou zdrojem bohatství a hojnosti života podél svých toků. Záleží na každém z nás, pro co se rozhodne.

„Dvoufaktorový model satisfaktorů (motivačních faktorů, motivátorů) a disfaktorů (udržovacích, hygienických faktorů) vypracovali Herzberg a kol. (1957) na základě zkoumání zdrojů spokojenosti či nespokojenosti s prací u účetních a techniků. Předpokládalo se, že lidé jsou schopni přesně označit a sdělit podmínky, které je při jejich práci uspokojují nebo nespokojují. V souladu s tím byli požádáni, aby informovali tazatele o obdobích, během nichž se v práci cítili výjimečně dobře nebo výjimečně špatně, i o tom, jak dlouho jim jejich pocity vydržely. Bylo zjištěno, že popisy „dobrých“ období se nejčastěji týkaly obsahu práce, zejména úspěchu, uznání, povýšení, autonomie, odpovědnosti a práce samotné. Na druhé straně popisy „špatných“ období se nejčastěji týkaly okolností a souvislostí práce. Podniková politika a správa, kontrola a vedení, plat a pracovní podmínky se častěji objevovaly v těchto popisech než v popisech „dobrých“ období. Satisfaktory či také motivátory, jsou považovány za činitele motivující jedince k vyššímu výkonu a vyššímu úsilí. Dissatisfaktory v podstatě charakterizují prostředí a v první řadě složí k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním, ale mají jen malý vliv na pozitivní postoje k práci.“ (Armstrong, 2007, s. 227-228)

### **Teorie zaměřené na proces**

„V teoriích zaměřených na proces se klade důraz na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují 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. Podle Guesta (1992a) poskytují teorie zaměřené na proces mnohem přiměřenější přístup k motivaci než Maslowova a Herzbergova teorie, které – jak se Guest domnívá – extenzivní výzkum zpochybnil. Teorie zaměřené na proces (kognitivní teorie) mohou být pro manažery nepochybně užitečnější než teorie potřeb, protože poskytují realističtější vodítka pro metody motivování lidí. Příslušnými procesy jsou očekávání (expektační teorie); dosahování cílů (teorie cílů); pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti).“ (Armstrong, 2007, s. 224)

### **Expektační teorie**

„Pojem očekávání byl původně součástí teorie valence – instrumentalista – expektace (VIE), formulované Vroomem (1964). Valence zastupuje hodnotu, instrumentalista je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k jiné, a expektace (očekávání) je pravděpodobnost, že čin nebo úsilí povedou k určitému výsledku.“ (Armstrong, 2007, s. 225)

### **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. Důležitá je participace jedinců na stanovování cíle, neboť je to nástroj, jak získat souhlas pro stanovení vyšších cílů. Náročné cíle musejí být projednány a odsouhlaseny a jejich plnění musí být podporováno vedením a radou. A konečně, pro udržení motivace a zejména pro dosahování stále vyšších cílů je životně důležitá zpětná vazba.“ (Armstrong, 2007, s. 226)

### **Teorie spravedlnosti**

„Teorie spravedlnosti se zabývá tím, jak lidé vnímají, jakým způsobem se s nimi v porovnání s jinými lidmi zachází. Spravedlivé zacházení znamená, že je s člověkem jednáno stejně jako s jinou skupinou lidí (referenční skupinou) nebo jako s odpovídající jinou osobou. Spravedlnost se týká pocitů a vnímání a vždy jde o porovnávání. Pocity týkající se procedurální spravedlnosti jsou úzce spojeny s interpersonálními faktory. Tyler a Bies (1990) rozeznávají pět faktorů, které přispívají k vnímání procedurální spravedlnosti. Jsou to: 1. přiměřené zvažování pracovníka stanoviska; 2. potlačení osobní předpojatosti k pracovníkovi; 3. důsledně stejné uplatňování kritérií u všech pracovníků; 4. poskytování včasné zpětné vazby, týkající se důsledků rozhodnutí; 5. poskytování přiměřeného vysvětlení učiněných rozhodnutí.“ (Armstrong, 2007, s. 226-227)

## **1.4 Motivační pobídky a pracovní spokojenost**

„Odměňování zaměstnanců je jednou z nejstarších činností, která na sebe přitahuje mimořádnou pozornost. Jde zároveň o činnost s široce propracovanou, a tedy i značně rozsáhlou teorií a metodologií. Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamená pouze mzdu nebo plat, popř. jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace zaměstnanci jako kompenzaci za vykonanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké benefity (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací zaměstnanci nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě zaměstnanec pro organizaci pracuje. Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé, např. přidělení určitým způsobem vybavené kanceláře, zařazení na určité pracoviště, přidělení určitého stroje či zařízení (kanceláře s kobercem místo linolea, kancelář v budově ředitelství,

přidělení počítače aj.). Stále více je mezi odměny zařazováno i vzdělávání poskytované organizací. Kromě těchto více či méně hmatatelných odměn, které kontroluje a o nichž v podstatě rozhoduje organizace (také se jim říká vnější odměny), se stále více pozornosti věnuje tzv. vnitřním odměnám. Ty mají nehmotnou povahu a souvisejí se spokojeností zaměstnance s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší, s příjemnými pocity vyplývajícími z toho, že se může zúčastňovat určitých aktivit či úkolů, z pocitů užitečnosti a úspěšnosti, z neformálního uznání okolí, z postavení dosahování pracovních cílů a kariéry apod. Odměny tohoto druhu korespondují s osobností zaměstnance, jeho potřebami, zájmy, postoji, hodnotami a normami. Vedle peněžních forem odměňování se tedy používají i nepeněžní formy, z nichž některé lze vyjádřit v penězích, ale některé v penězích vůbec vyjádřit nelze. Třebaže vnější a vnitřní typy odměn mají různou povahu, jsou navzájem úzce provázány. Často udělení nějaké odměny organizací přináší i vnitřní uspokojení a radost. Organizace může dosti výrazně ovlivňovat oblast vnitřních odměn, např. prostřednictvím pečlivého a zaměstnanci na míru ušitého vytváření pracovních úkolů, prověřováním pracemi, které jsou pro něj přitažlivé už svou povahou, které od něj vyžadují využívání právě těch schopností, jichž si sám váží. Významným zdrojem vnitřní odměny je autonomie práce, zejména když si zaměstnanec uvědomuje vysoký stupeň vlastní kontroly nad stanovováním svých cílů i cest, jak jich dosáhnout. Neméně důležitým faktorem ovlivňujícím vnitřní odměny zaměstnance jsou korektivní vztahy mezi vedením organizace a zaměstnanci a korektní pracovní vztahy vůbec, spravedlivé hodnocení a peněžní odměňování zaměstnanců, systém péče o zaměstnance, participativní způsob řízení, vytváření příznivých pracovních podmínek atd. A tak navzdory tomu, že vnitřní odměna má ryze individuální povahu, je dána typem osobnosti zaměstnance a jeho vnímání vykonávané práce, takže se nachází mimo oblast rozhodování a přímé kontroly organizace, existují způsoby umožňující organizaci ovlivňovat i tuto oblast odměňování, zvyšovat spokojenost zaměstnance s vykonávanou prací a zaměstnáním v organizaci. Organizace má k dispozici poměrně širokou škálu možností, jak odměňovat své zaměstnance za jejich práci i za to, že jsou zaměstnanci této organizace. Odměny mohou být vázány na povahu vykonávané práce a její význam, na odvedenou práci, na výkon zaměstnanců, jeho schopnosti či vzácnost na trhu práce nebo vyplývající z pracovního poměru, mohou mít podobu zajímavých a podnětných pracovních úkolů, veřejného uznání zásluh a dobré práce, péče o individuální pracovní prostředí, o zdokonalování pracovních a mezilidských vztahů v organizaci atd. A protože odměňování je jedním z nejefektivnějších nástrojů motivování zaměstnanců, který má organizace a její vedoucí zaměstnanci k dispozici,

determinuje odměna za odvedenou práci a další odměny i množství a kvalitu práce budoucí.“ (Koubek, 2005, s. 265–266)

### 1.4.1 Nefinanční zaměstnanecké benefity

„Nepeněžní odměny jsou to odměny, které neosahují žádné přímé platby a často vyplývají z práce samé, například jde o pocit úspěšnosti, autonomie, uznání, prostor pro využívání a rozvoj dovedností, poskytování vzdělávání, příležitosti k rozvoji kariéry a vysoce kvalitní vedení ze strany nadřízených.“ (Armstrong, 2007, s. 519)

„Poskytované zaměstnanecké výhody dodatečně zvýhodňují zaměstnance, zvyšují atraktivnost zaměstnání a zlepšují pověst zaměstnavatele. Zaměstnavatelé poskytují zaměstnancům rozmanité zaměstnanecké výhody, které se člení různými způsoby, například se rozlišují zaměstnanecké výhody:

- sociální povahy (pojištění, půjčky, dovolená, sport, kultura, rekreace apod.);
- související s prací (stravování, nápoje, doprava, ubytování, vzdělávání apod.);
- spojené s postavením v organizaci (služební automobil, podnikový byt, nadstandardní vybavení kanceláře, příspěvek na reprezentaci, mobilní telefon, notebook apod.).

Zaměstnanecké výhody nejsou mzdou, nejsou odměnou za vykonanou práci, nezávisí na odvedeném výkonu, nestimulují ke krátkodobému výkonu. Poskytování zaměstnaneckých výhod je součástí péče o zaměstnance, souvisí s funkcí, postavením nebo délkou zaměstnání v organizaci. Zaměstnanecké výhody nejsou všemi zaměstnanci považovány za výhodu. Mnozí zaměstnanci vnímají zaměstnanecké výhody jako přirozenou součást zaměstnání. Jejich neposkytování nebo omezování podněcuje nespokojenost zaměstnanců. Poskytované zaměstnanecké výhody je obtížné omezovat nebo rušit. Poskytování zaměstnaneckých výhod je možné sjednat v kolektivní smlouvě, pracovní smlouvě nebo jiné smlouvě, popřípadě stanovit vnitřním předpisem. Systém poskytování zaměstnaneckých výhod může být plošný nebo volitelný. Plošný systém umožňuje všem zaměstnancům využívat všechny zaměstnanecké výhody, které zaměstnavatel poskytuje. Volitelný systém, označovaný jako kafetéria systém, umožňuje jednotlivým zaměstnancům využívat poskytované zaměstnanecké výhody podle individuálních preferencí, vlastních potřeb, které souvisí s pohlavím, věkem, rodinným stavem apod. Přitom aplikuje částečně volitelný systém, kdy se zaměstnancům poskytuje část zaměstnaneckých výhod plošně (příspěvek na stravování, penzijní připojištění, dovolená navíc,

placené dny nemoci apod.) a část zaměstnaneckých výhod volitelně (příspěvek na životní pojištění, zdravotní péči, sport, kulturu, rekreaci apod.), nebo se aplikuje zcela volitelný systém, kdy zaměstnanci využívají preferované zaměstnanecké výhody v rámci předem stanovené nabídky a v rozsahu předem stanoveného rozpočtu na určité období (zpravidla na rok). Stanovenou nabídku i stanovený rozpočet je možné diferencovat podle různých kritérií (hodnoty práce, pracovních podmínek, pracovního výkonu apod.).“ (Němec, Bucman a Šikýř, 2014, s. 80)

## 1.4.2 Pracovní motivace a spokojenost

K pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami podle Armstronga (2007, s. 220-221). V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci (nebo je jim přidělena práce), která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala atd. Jak uvádí Herzberg a kol., existují dva typy motivace: vnitřní motivace – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí; vnější motivace – to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odebrání platu nebo kritika. Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají „kvality pracovního života“ (termín a hnutí, které vyšlo z této koncepce), budou mít asi hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince, a nikoliv vnucené mu zvnějšku.

„Problematika ovlivňování pracovníků v pracovním procesu v sobě spojuje několik rovin – rovinu osobnostní, manažerskou a organizační.“ (Bedrnová, Nový a Jarošová, 2012, s. 225)

„Motivační zaměření je dáno individuálními potřebami a dalšími motivačními zdroji, které se u jedince prosazují vždy v určitém konkrétním okamžiku. Aktuální motivační tendence způsobují, že některé prvky okolního prostředí jsou u daného člověka v centru jeho pozornosti,

zatímco jiné registruje jen zcela okrajově.“ (Bedrnová, Nový a Jarošová, 2012, s. 131)

„Základní požadavky týkající se spokojenosti s prací mohou zahrnovat vyšší plat, spravedlivý systém odměňování, reálné příležitosti k povýšení, ohleduplné a participativní řízení, dostatečný stupeň sociální interakce při práci, zajímavé a rozmanité úkoly a vysoký stupeň autonomie, tj. kontroly nad tempem a metodami práce. Míra spokojenosti jedinců však závisí do značné míry na jejich vlastních potřebách a očekáváních a na prostředí, ve kterém pracují. Úroveň spokojenosti s prací je ovlivňována vnitřními a vnějšími motivačními faktory, kvalitou řízení, sociálními vztahy s pracovní skupinou a mírou, v jaké jsou jedinci ve své práci úspěšní nebo neúspěšní.“ (Armstrong, 2007, s. 229)

## **1.5 Modelové vývojové struktury**

### **1.5.1 Životní dráha**

„S pracovní kariérou úzce souvisí životní dráha člověka. Každý člověk chce v životě něčeho dosáhnout, ale pouze něčeho z toho dosahuje. Tak se formuje jeho životní dráha, která může vyjadřovat člověkem uskutečňovaný, interpretovaný a prožívaný průběh života, který se udává v určitém historické období a v určitých společensko-ekonomických podmínkách. Pracovní kariéra je složkou životní dráhy člověka a je vázaná na jeho pracovní aktivitu. Určité životní období souvisí s určitým typem kariéry. Znalost těchto faktů a procesů napomáhá jak efektivnímu plánování individuální kariéry, tak procesu řízení kariéry, kdy se organizace snaží získat, vybrat a stabilizovat perspektivní zaměstnance. Například, organizace by neměla nabízet manažerskou funkci tomu, kdo je převážně technického a funkčního zaměření a je teprve na začátku své kariéry.

„Průběh životní dráhy je možno rozdělit do několika životních období:

- období dětství – období růstu (asi do 14. roku života), kdy dochází k vymezení kulturního morálního profilu člověka, k vymezení jeho osobnostních charakteristik, ale také se začíná profesně orientovat;
- období dospívání a rané dospělosti – období orientační (15. až 24. rok života), kdy si člověk završuje školní přípravu, nalézá si počáteční zaměstnání, zkouší různé pracovní role a ujasňuje si své pracovní a existenční zájmy;



- období dospělosti – období ustalovací (25. až 44. rok života), které pro většinu lidí znamená celkovou stabilizaci, a to jak v osobním životě, tak v pracovním a společenském zařazení. V tomto období se uskutečňují konkrétní roky ke splnění představ kariéry, to znamená splnění finančních představ, společenského uznání v práci apod. Tato období bychom mohli nazvat výkonnostních vrcholem – velká odpovědnost, vysoké vypětí, rychlost v naplňování životního snu;
- období životní zralosti – období udržovací (45. až 60. rok života), pro které je příznačné konečné naplňování osobních cílů, pokles fyzických a psychických sil a s tím související pokles výkonnosti (zvláště na konci této fáze). Oslabuje se potřeba vítězit, být úspěšný a výkonný;
- období stáří – období ústupu (61. až 65. rok života), což je období klesajícího pracovního zapojení a vlivu. Méně odpovědnosti, méně úkolů. Lidé patřící do tohoto stadia bývají často dáváni do týmu spolu se svými vrstevníky a jsou využíváni jako poradci a konzultanti, protože mají bohaté zkušenosti, kterých je škoda nevyužít.“ (Němec, Bucman a Šikýř, 2014, s. 80)

„Při srovnání jednotlivých fází životní dráhy s pracovní dojdeme k závěru, že pro účely analýzy pracovní kariéry můžeme využít tři, respektive čtyři poslední fáze životní dráhy, neboť se prolínají.“ (Němec, Bucman a Šikýř, 2014, s. 80)

„Kariérová kotva je subjektivní představa jedince založená na posouzení vlastních pracovních schopností a motivace. Tato představa vede, stabilizuje a integruje individuální pracovní zkušenosti. Každý člověk je zvyklý se pohybovat kolem své kotvy, ale je možné, že se přesune k jiné kotvě, při současném přeorientování motivů ve vlastní kariéře. Nejčastěji jsou definovány následující kategorie kotev, které se odvíjejí od základní orientace a schopností člověka:

- technicko-funkční schopnosti - primárním zájmem je vykonávání stávající práce a rozvíjení svých dosavadních schopností a nikoliv směřování do řídicích funkcí. To znamená, že tito lidé se nejraději věnují jedné specializaci a v ní si své schopnosti prohlubují. Stávají se pak specialisty ve svém oboru;
- manažerské schopnosti – jedná se o rozvoj manažerských schopností, vedení, ovlivňování lidí. Dokážou spolupracovníky vést k plnění cílů organizace.

Mají analytické schopnosti, tzn., že dokážou identifikovat, analyzovat a řešit různé problémy v obtížných podmínkách. Umí vstřebávat velké množství informací a umí si z nich vybrat to podstatné. Na rozdíl od předchozího typu mají vytčený cíl, kterým je management jako takový;

- jistota – zaměřenost na dlouhodobou práci u jednoho zaměstnavatele. Chtějí mít zaručené pracovní místo, solidní příjem a případně další výhody, nemají velké ambice, nejdůležitější je pro ně stabilita. Dávají přednost takovým pracovním funkcím, kde se mohou opřít o nějaká pravidla či normy (účetnictví, právo);
- tvořivost – vytváření a originalita. Může to být vytvoření nové firmy, nového výrobku, uměleckého díla. Tyto výtvořky jsou jejich prvotní motivací. Většinou tyto lidé končí ve svobodných povoláních. Někdy mají nedostatek pocitu odpovědnosti, což je zavádí do problémů;
- autonomie a nezávislost - lidé patřící do této skupiny nemají rádi stísněný prostor v organizaci, a proto začínají sami podnikat. Jsou samostatní, a svobodní.“ (Němec, Bucman a Šikýř, 2014, s. 88)

Plamínek (2015, s. 22) se zmiňuje o pravidlech motivační kotvy, že hloubání nad tím, zda lidé fungují podle „teorie X“ (v zásadě považují práci za nutné zlo) nebo podle „teorie Y“ (v zásadě je práce lidskou potřebou), které do managementu vnesl Douglas McGregor, má poměrně snadné rozuzlení – některá práce prostě konkrétní lidé baví, jiná ne. Přístup k určité úloze může tedy nabýt obou podob, o přechodných vztazích k práci ani nemluvě. Konkrétní přístup konkrétního člověka ke konkrétní práci jednoduše závisí na jeho osobnosti, na situaci, ve které žije a pracuje, a v neposlední řadě i na šikovnosti manažera, který jej s úlohou seznamuje. Problémy vznikají zejména tehdy, když člověk v práci nenajde vůbec nic, co by jej alespoň trochu bavilo. Naopak pokud něco takového najde, máme solidní naději, že se míří i se zbytkem povinností. Při zadávání práce bychom měli tedy myslet na to, aby alespoň část jejího celkového objemu přinášela člověku, který ji má vykonávat, nějakou radost.

## 1.5.2 Stupně pracovní kariéry

Jako další okolnost slouží v porovnání pracovní motivace stupně pracovní kariéry, které podle Němce, Bucmana a Šikýře (2014, s. 89-90) rozlišujeme následovně:

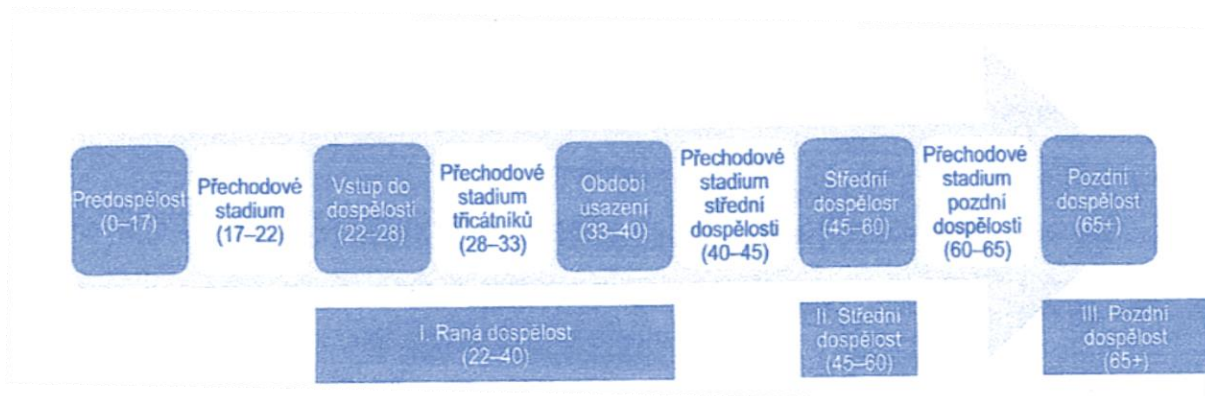
- **příprava (16. až 25. rok života).** Tato fáze se shoduje s druhou fází životní dráhy člověka. Shodná je tedy i její charakteristika. Mladý člověk, zkoušející si různé, a zvláště pak pracovní možnosti, je v roli závislého učně, který se teprve učí, sleduje nebo pomáhá ostatním pracovníkům;
- **rozvoj (20. až 35. rok života).** V této fázi se z učně stává již nezávislý pracovník, kolega, který testuje své vlastní schopnosti a nalézá v práci svou identitu. Je ale potřeba, aby se zbavil své „školní naivity“, byl trpělivý a naučil se prodávat své nové myšlenky, jinak se tyto faktory mohou stát jeho hrozbou. Posiluje ho to, že od svých zkušenějších spolupracovníků získává odezvy na svou práci, na svůj výkon. Člověk má nejnovější odborné znalosti, má hodně energie a motivace. Zjednodušenou charakteristikou této fáze je celkový zdravý optimismus;
- **vrchol (35. až 55. rok života).** Člověk se stává důležitým členem organizace a jsou mu svěřovány stále důležitější úkoly a ovlivňuje chod organizace. V tomto období se také stává, že člověk přehodnocuje zaměření své kariéry a se svou současnou kariérou skončí a začíná znovu, s jiným zaměřením;
- **útlum (50. až 75. rok života).** V tomto období klesá pracovní zapojení a vliv. Člověk se většinou ještě dlouho před odchodem do důchodu na tento odchod psychicky připravuje. Tato fáze je shodná s poslední pátou fází životní dráhy člověka včetně její charakteristik.

### 1.5.3 Levinsonův model vývoje sktruktury dospělé osobnosti

Jako poslední bod v teoretické části uvádím Levinsonův model, na kterém byla postavena určitá část dotazníkové šetření. „Americký klinický psycholog Daniel Levinson (1920-1994) se zaměřil na vývoj osobnosti v dospělosti. Při konstruování své teorie vycházel z interview s dospělými osobami. Období dospělosti rozdělil na stabilní životní etapy (seasons) a přechodová (tranzitorní) období, při kterých dochází k nejvýraznějším změnám. Tranzitorní období trvají 4-5 let a mohou mít mírný, pozvolný nebo bouřlivý průběh. Struktura života

je formována fyzickým a sociálním prostředím. Při popisu období se Levinson zaměřoval zejména na proměny rodinného a pracovního života, ovšem zdůrazňoval, že vliv mají i jiné proměnné, jako je náboženství, rasa společenský status apod. (Levinson et. al., 1978). Levinsonův model životních period byl kritizován kvůli zatíženosti konkrétní historickou dobou, tudíž jeho aplikace na další generace není přesná. V období mladé dospělosti bývají někdy popisovány dvě psychosociální krize – čtvrtživotní krize 20 letých (quarter-life crisis) a okolo 30 let krize Kristových let. Jejich existence (tedy specifické symptomy vázané na určitý věk) je však stejně, jako je tomu u jiných vývojových krizí, sporná.“ (Thorová 2015, s. 436)

**Obrázek č. 5** - Levinsonův model vývoje struktury dospělé osoby



Zdroj: Thorová (2015, s. 436)

## 2 PRAKTICKÁ ČÁST

V praktické části bylo provedeno a vyhodnoceno dotazníkové šetření z 97 % aktivně pracujících zaměstnanců a z 3 % neaktivně pracujících zaměstnanců za předpokladu, že byli aktivně pracujícími zaměstnanci, anebo v blízké budoucnosti budou. Hlavním cílem praktické části bylo analyzování vnějšího a vnitřního motivačního systému, a zjištění vah nefinančních motivačních pobídek zaměstnanců nad finančním ohodnocením. Podružným cílem bylo výzkumné šetření, do jaké míry se dnešní nabídka benefitů podílí na pracovní spokojenosti zaměstnanců a jakému druhu benefitu jsou dnešní zaměstnanci nakloněni a co naopak v pobídce od zaměstnavatele postrádají.

Praktická část tématu „Pracovní motivace podřízeného – peníze nejsou všechno“ je vyhodnocována z hlediska:

- 1) benefitů;
- 2) hierarchie potřeb podle A. Maslowa;
- 3) spokojenosti, hodnocení, prostředí a pracovních vztahů;
- 4) modelových vývojových struktur stupně pracovní kariéry a Levinsonova modelu.

### 2.1 Hypotézy

Po literární rešerše a pro výzkum je také důležité stanovit si hypotézu, která potvrdí či vyvrátí obecné mínění, a to takové že:

**Hypotéza (H1):** Nejvíce lidé touží po penězích, za které si mohou pořídit to, co opravdu potřebují nebo chtějí.

Výše platu, zaměstnanecké benefity jsou společně s dobrými vztahy s kolegy zásadním elementem, který zaměstnanec bere v úvahu při hodnocení spokojenosti či nespokojenosti se svou prací. I přes již širokou nabídku zaměstnaneckých benefitů jsou peníze tím nejefektivnějším motivačním prvkem. Tímto průzkumem budou marketingové výzkumy potvrzeny nebo vyvráceny.

**Hypotéza (H2):** Stravenky, příspěvek na penzijní pojištění a týden dovolené navíc jsou dnes již standardem, nikoliv benefitem.

Zaměstnanecké výhody jsou stále oblíbenější, a tak není divu, že podle průzkumů je u nás používaných již více než třicet různých druhů benefitů. Proto v důsledku vznikajících nových druhů benefitů, se ty nejstarší a nejčastější benefity stávají standardem a ty méně obvyklé, nově zaváděné vnímaným benefitem. Tímto průzkumem danou hypotézu lze potvrdit nebo vyvrátit.

## 2.2 Specifikace a způsob získání vzorku

Pro tento výzkum byli osloveni zaměstnanci pracující ve státní sféře, v podnikatelské sféře a také osoby samostatně výdělečně činné. Metoda získávání dat dotazníkovým šetřením byla z 90 % prostřednictvím papírové formy předáním dotazníku cílové skupině k vyplnění a z 10 % formou vyplnění elektronického prostřednictvím e-mailu. Dotazník byl sestaven na základě prostudované literatury se zaměřením na pracovní motivaci zaměstnanců.

## 2.3 Charakteristika vybraných osob

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 467 pracujících z České republiky. Ochota a čas, který byl potřebný k vyplnění tohoto dotazníku, byl věnován z větší části ze strany žen, než mužů. Grafické znázornění dotčených lokalit z místa výkonu práce znázorňuje obrázek č. 6.

Obrázek č. 6 - Dotčené města výkonu práce




Zpracováno autorem na základě dotazníkového šetření/podklad [www.google.cz](http://www.google.cz)

Pro hodnocení podílu responzí je použit vzorec výpočtu:


Podíl v % = počet jednotlivých responzí / počtem respondentů \* 100

**Tabulka č. 3 - Složení respondentů podle pohlaví**

	Procentuální podíl	Průměrný věk
Muž	16 %	40
Žena	84 %	41

Zpracováno autorem na základě dotazníkového šetření  
Obrázek: podklad www.google.cz

**Tabulka č. 4 - Složení respondentů podle věku „Levinsonův model“**

	Počet let	Procentuální podíl	Průměrný věk
Predospělost	0 – 17	■	■
Přechodové stadium	17 – 22	5 %	21
Vstup do dospělosti	22 - 28	10 %	26
Přechodové stadium třicátníků	28 - 33	14 %	31
Období usazení	33 - 40	20 %	37
Přechodové stadium střední dospělosti	40 - 45	13 %	43
Střední dospělost	45 - 60	34 %	52
Přechodové stadium pozdní dospělosti	60 - 65	4 %	61
Pozdní dospělost	65 +	■	■


Zpracováno autorem na základě dotazníkového šetření  
Obrázek: podklad www.google.cz

**Tabulka č. 4a - Složení respondentů podle věku „Levinsonův model“**

	Počet let	Procentuální podíl	Průměrný věk
I. Raná dospělost	22 – 40	43 %	31
II. Střední dospělost	45 – 65	37 %	52
III. Pozdní dospělost	65 +	■	■


Zpracováno autorem na základě dotazníkového šetření

**Tabulka č. 5 – Složení respondentů podle rodinného stavu**

	Procentuální podíl	Průměrný věk
Svobodný/a	31 %	31
Ženatý/vdaná	51 %	43
Rozvedený/á	16 %	50
Vdovec/vdova	2 %	56

Zpracováno autorem na základě dotazníkového šetření  
Obrázek: podklad www.google.cz

**Tabulka č. 6 – Složení respondentů podle dosaženého vzdělání**

	Procentuální podíl	Průměrný věk
Bez vzdělání	0 %	0
Základní vzdělání	1 %	57
Střední vzdělání s výučním listem	7 %	41
Střední vzdělání s maturitní zkouškou	60 %	42
Vyšší odborné vzdělání	6 %	44
Bakalářské vzdělání	9 %	33
Vysokoškolské vzdělání	17 %	41

Zpracováno autorem na základě dotazníkového šetření  
Obrázek: podklad www.google.cz

**Tabulka č. 7 – Složení respondentů podle pracovní sféry**

	Procentuální podíl	Průměrný věk
Státní sféra	77 %	42
Podnikatelská sféra	20 %	36
Osoba samostatně výdělečně činná	3 %	45

Zpracováno autorem na základě dotazníkového šetření

**Tabulka č. 8 – Složení respondentů podle pracovního zařazení**

	Procentuální podíl	Průměrný věk
Řadový zaměstnanec	84 %	41
Vedoucí zaměstnanec	16 %	42

Zpracováno autorem na základě dotazníkového šetření

**Tabulka č. 9 – Ostatní průměrné hodnoty**

	Průměr
Počet let výkonu práce	19,85
Počet změn zaměstnání na hlavní pracovní poměr	2,75
Počet let výkonu práce na 1 pracovním místě	11,47
Dojíždění do zaměstnání denně	1 h, 0,3 minut
Počet dětí na 1 zaměstnance	1,21

Zpracováno autorem na základě dotazníkového šetření

V rámci dotazníkového šetření odpověděli respondenti z různých pracovních oblastí a profesí, které jsou uvedeny v příloze A.



## 2.4 Výsledky dotazování

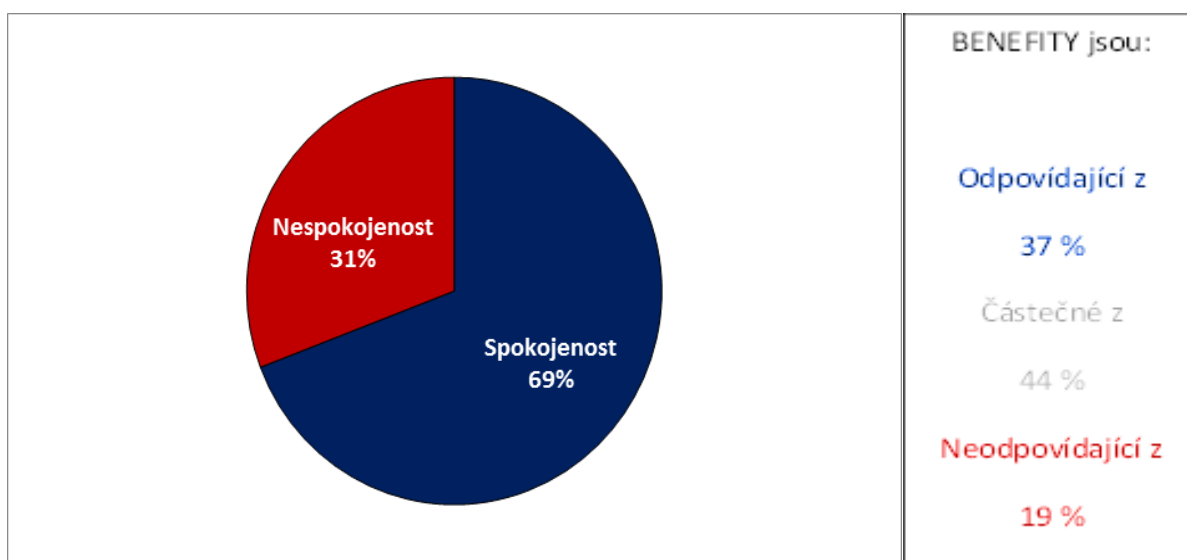
### 2.4.1 Zaměstnanecké benefity

**Tabulka č. 10** – Jak jsou dnešní zaměstnanci spokojeni se zaměstnaneckými benefity, které dostávají od zaměstnavatele?

	Procentuální podíl	Průměrný věk
Spokojenost	69 %	42
Nespokojenost	31 %	39

Zpracováno autorem na základě dotazníkového šetření

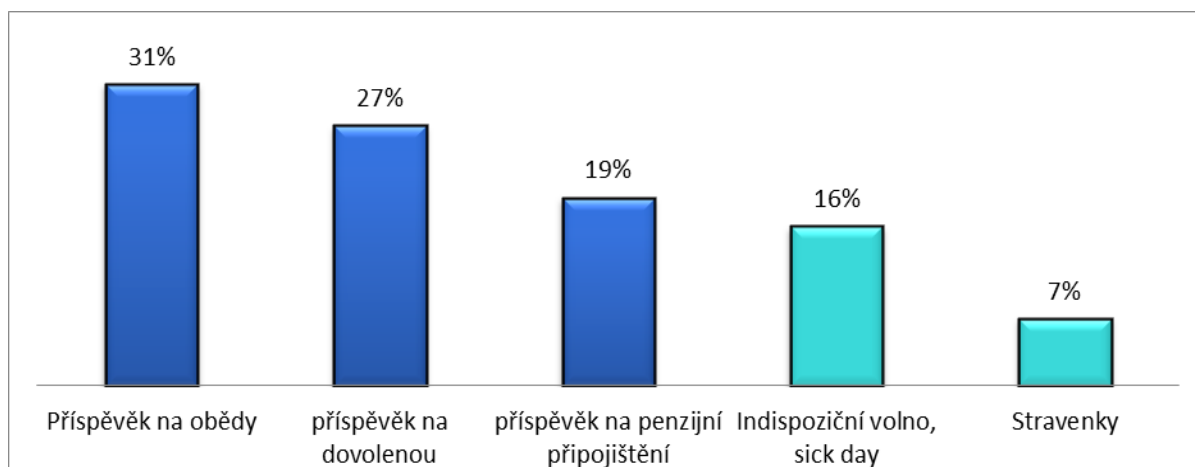
**Obrázek č. 7** – Odpovídají zaměstnanecké benefity, které dostávám v zaměstnání mým potřebám?



Zpracováno autorem na základě dotazníkového šetření

Z tohoto grafu vyplývá, že 69 % respondentů jsou s poskytováním zaměstnaneckých benefitů spokojena. Tito respondenti z 95 % pracují ve státní sféře, která poskytuje minimálně 3 nejčastější uváděné benefity pro jednoho zaměstnance.

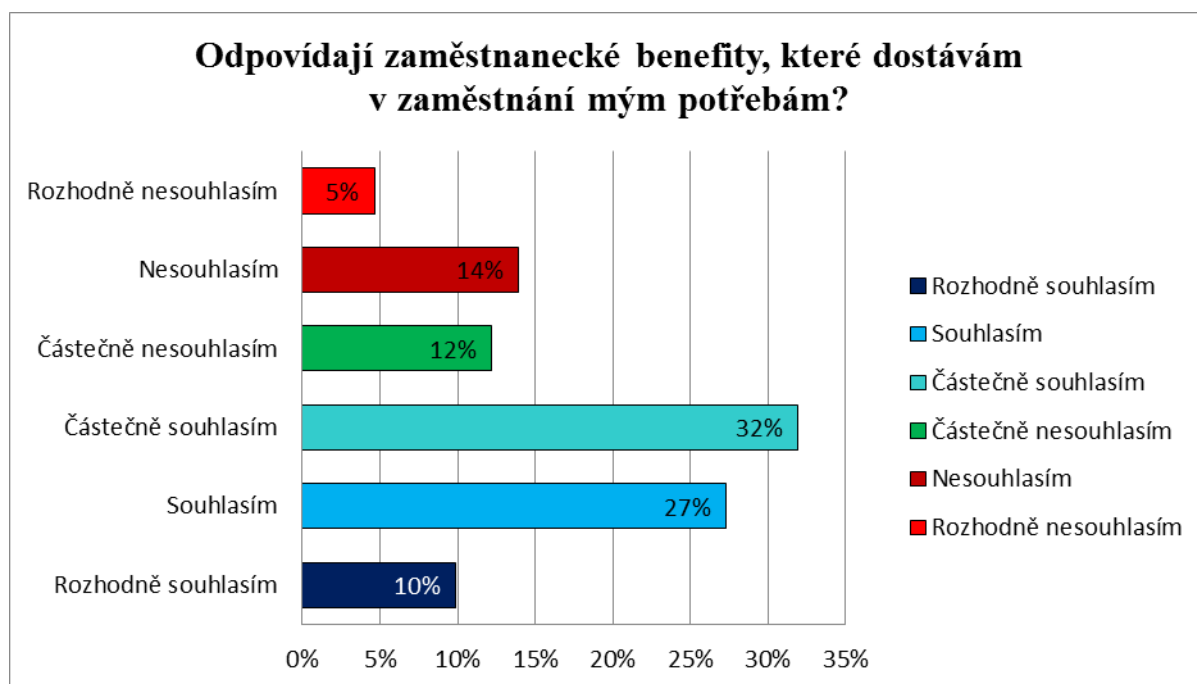
**Obrázek č. 8** - Nejčtenější uváděné benefity, které respondenti dostávají od zaměstnavatele



Zpracováno autorem na základě dotazníkového šetření

Vnímání zaměstnaneckých benefitů a výhod poskytovaných od zaměstnavatele se u respondentů značně lišil. Povědomí o veškerých benefitech, které zaměstnavatelé v dnešní době nabízejí a specifikace co přesně benefit je, se v porovnání u zaměstnanců na stejném pracovišti ve stejné organizaci značně lišil. Avšak nejčtenější vnímané benefity jsou uvedeny v grafu na obrázku č. 8.

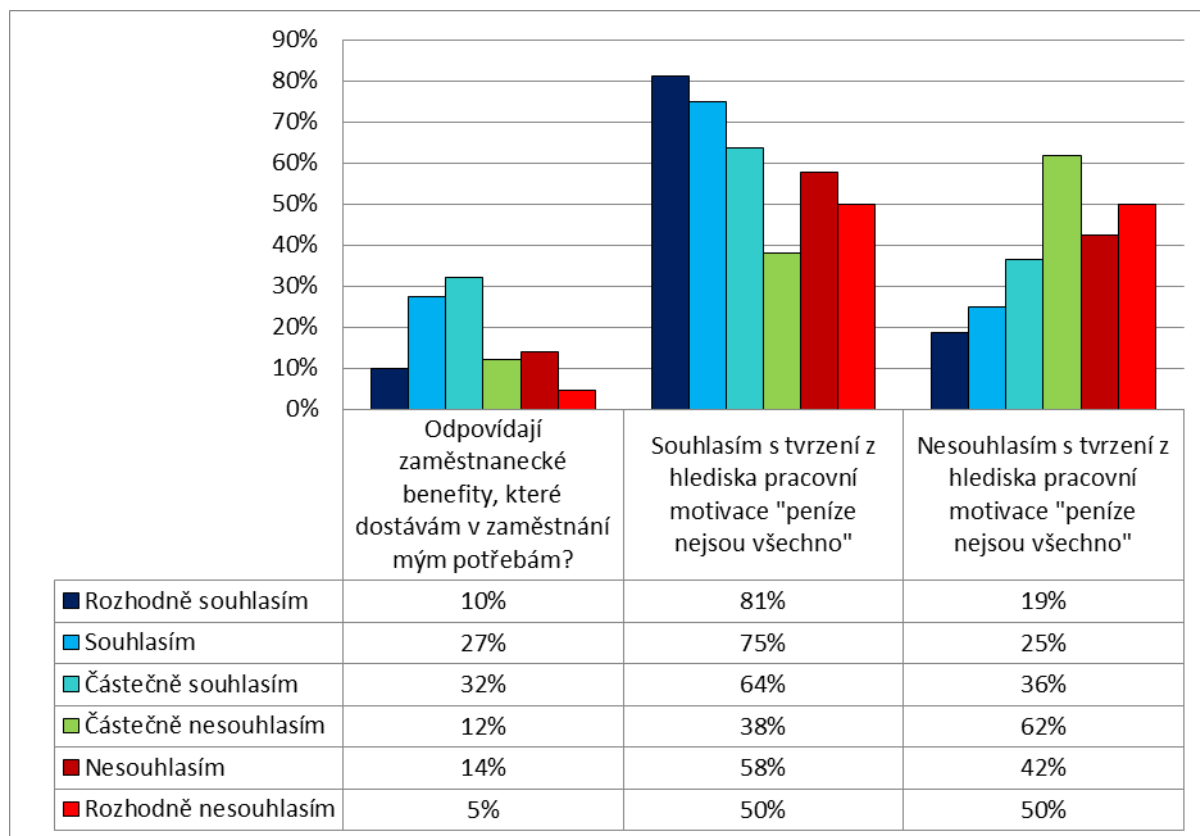
**Obrázek č. 9** – Odpovídají zaměstnanecké benefity, které dostávám v zaměstnání mým potřebám?



Zpracováno autorem na základě dotazníkového šetření

Grafické znázornění na obrázku č. 9 specifikuje nejvyšší podílovou hodnotu částečnou spokojenost se zaměstnaneckými benefity, které ale zcela nevyhovuje jejich potřebám. Nejčastější požadovaný benefit byl příspěvek na ošatné, na dopravu a rehabilitace, lázně a masáže.

**Obrázek č. 10** – Odpovídají zaměstnanecké benefity, které dostávám v zaměstnání mým potřebám? x v porovnání s tvrzením „Souhlasím/nesouhlasím peníze nejsou všechno“



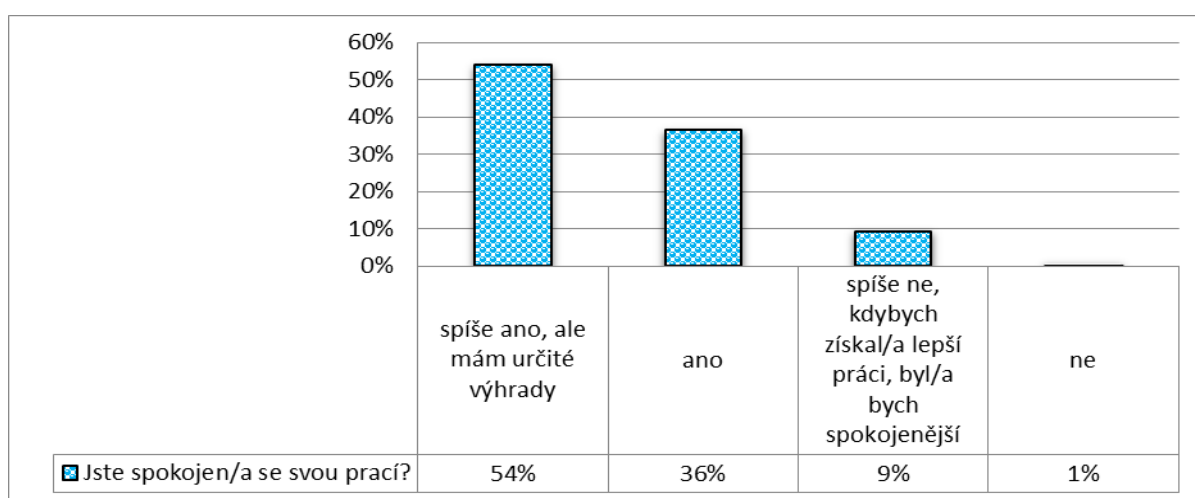
Zpracováno autorem na základě dotazníkového šetření

Pro spokojenější zaměstnance, kterým jsou upokořovány potřeby v podobě benefitů, i když částečně, přímou úměrou souhlasí s tvrzením z hlediska pracovní motivace, že „peníze nejsou všechno“. Čím víc se nedostává zaměstnancům benefitů, které by vyhovovali jejich potřebám, alespoň částečně, tím více je potřeba finančních prostředků převažující a tím se potvrzuje, že pro ně finanční prostředky jsou zásadní. Nepřímou řečeno, i nefinanční benefit může uspokojit službu, kterou si jinak zaměstnanec hradí vydělanými penězi.

## 2.4.2 Spokojenost, hodnocení, motivace, prostředí a pracovní vztahy

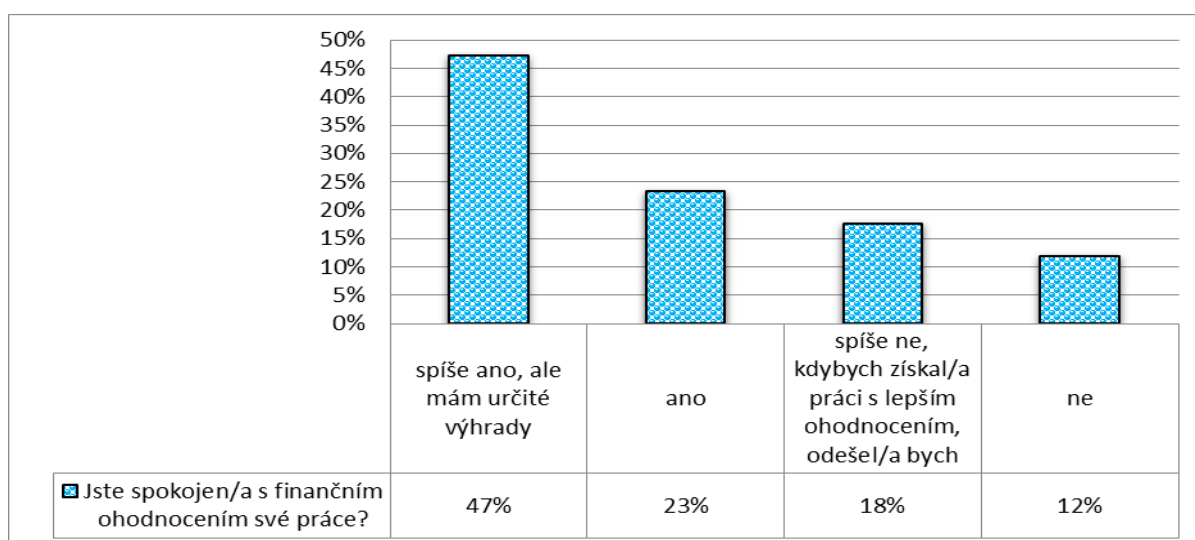
Je zajímavou skutečností, že když se lidí přímo zeptáte, zda jsou spokojeni se svou prací, mnozí řeknou v celku ano. Celkové, obecné ukazatele spokojenosti jsou potvrzeny. Vyhodnocované hlediska spokojenosti je v porovnání s finančním ohodnocením své práce, s motivací, pracovním prostředím a v neposlední řadě z hlediska pracovních vztahů. Výsledky odpovědí respondentů jsou uvedeny v grafickém vyjádření na obrázcích č. 11–15.

**Obrázek č. 11** – Jste spokojen/a se svou prací?



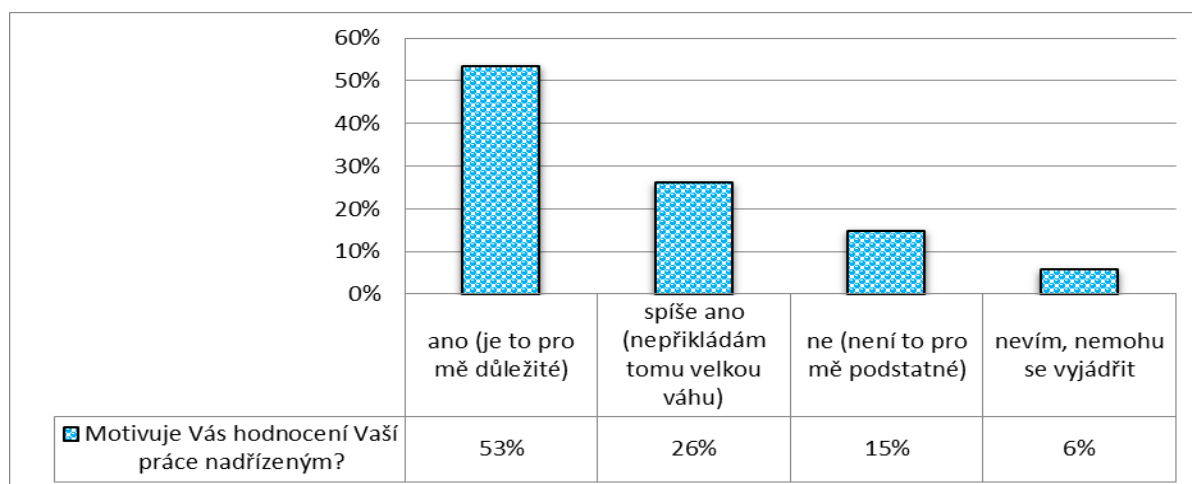
Zpracováno autorem na základě dotazníkového šetření

**Obrázek č. 12** – Jste spokojen/a s finančním ohodnocením své práce?



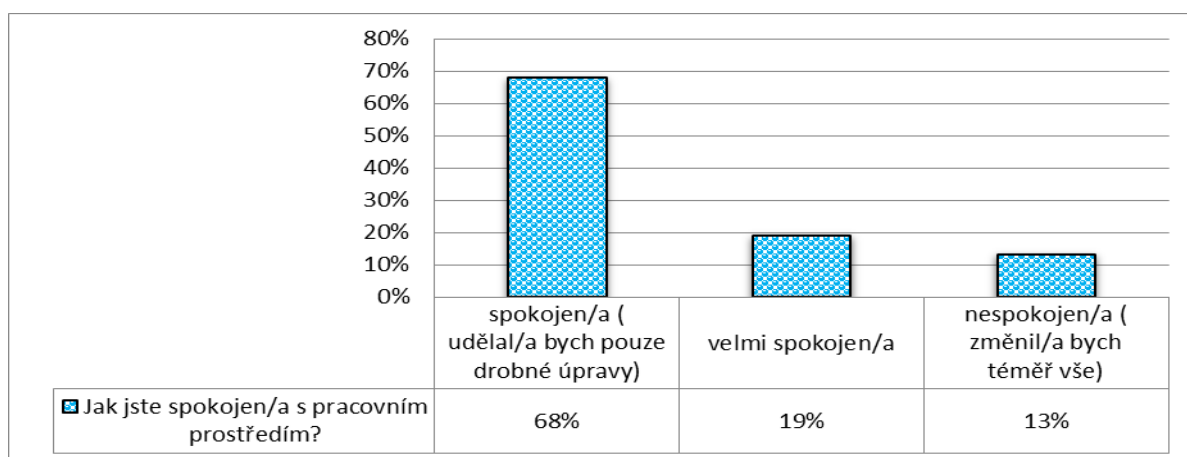
Zpracováno autorem na základě dotazníkového šetření

**Obrázek č. 13 – Motivuje Vás hodnocení Vaší práce nadřízeným?**



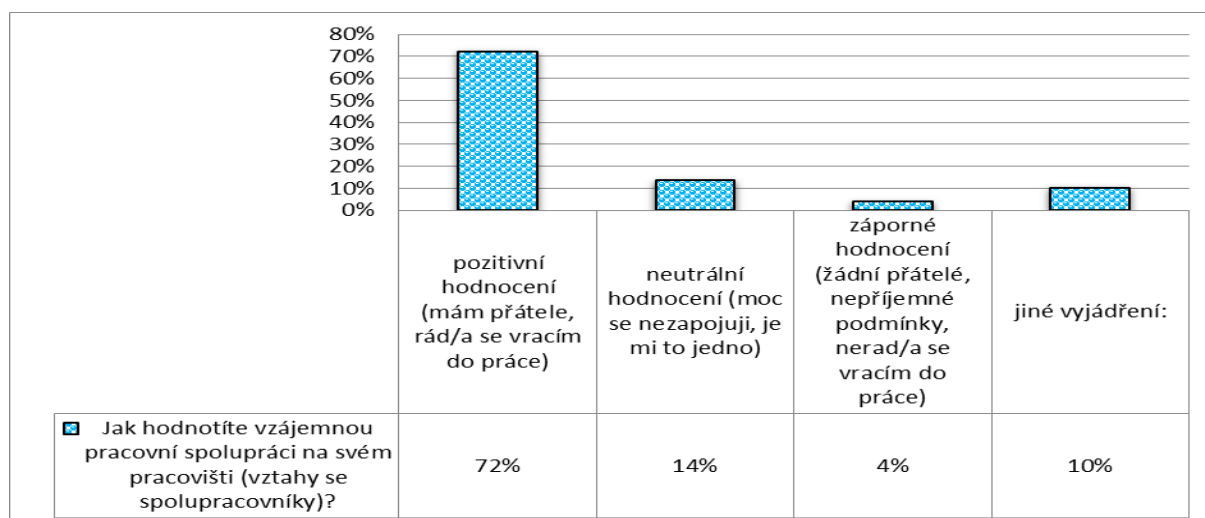
Zpracováno autorem na základě dotazníkového šetření

**Obrázek č. 14 – Jak jste spokojen/a s pracovním prostředím?**



Zpracováno autorem na základě dotazníkového šetření

**Obrázek č. 15 – Jak hodnotíte vzájemnou pracovní spolupráci na svém pracovišti (vztahy se spolupracovníky)?**

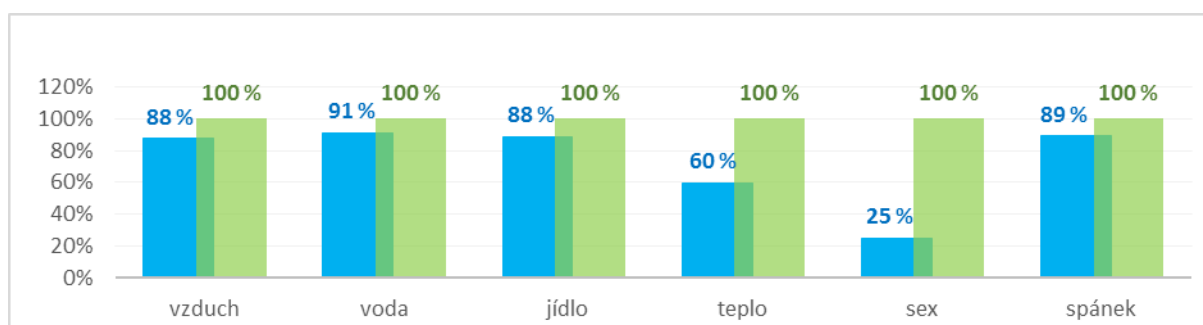


Zpracováno autorem na základě dotazníkového šetření

### 2.4.3 Maslowova hierarchie potřeb

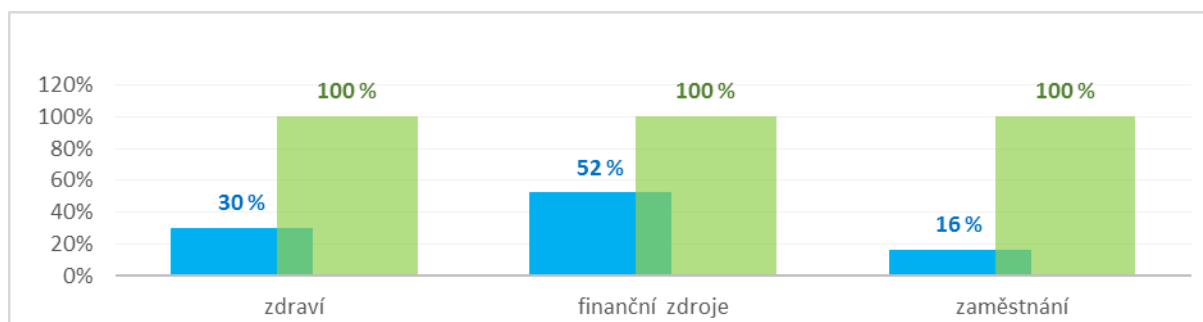
Z hlediska posuzování jednotlivých kategorií potřeb, bylo zkoumáno, jak zaměstnanci vnímají jednotlivé potřeby a co pro ně významově znamenají. V následujících grafech jsou zobrazena porovnání reálného vnímání správně zařazeného prvku do kategorie hierarchie potřeb A. Maslowa. Výsledky odpovídají přiřazení prvku se 100 % jistotou. Chybějící % v daném prvku respondenti vnímali jakou jinou kategorií, nebo uvedli více možností a tím byla jistota odvrácena.

**Obrázek č. 16 - I. Kategorie potřeb „Fyziologické potřeby“**



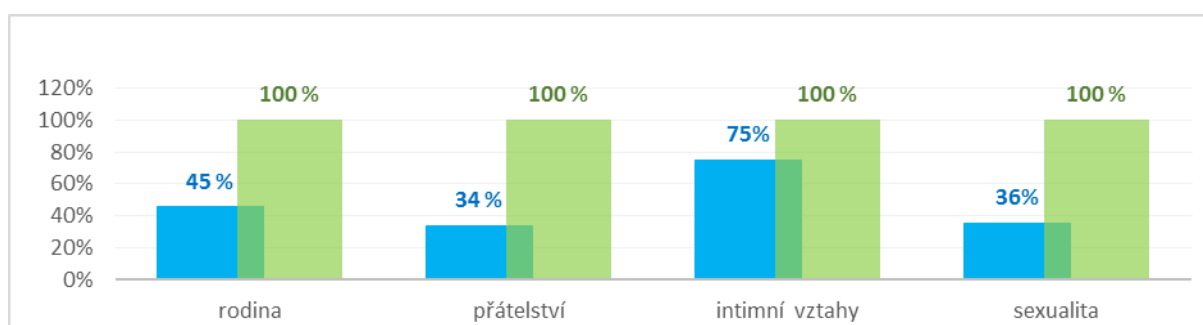
Zpracováno autorem na základě dotazníkového šetření

**Obrázek č. 17 - II. Kategorie potřeb „Bezpečí“**



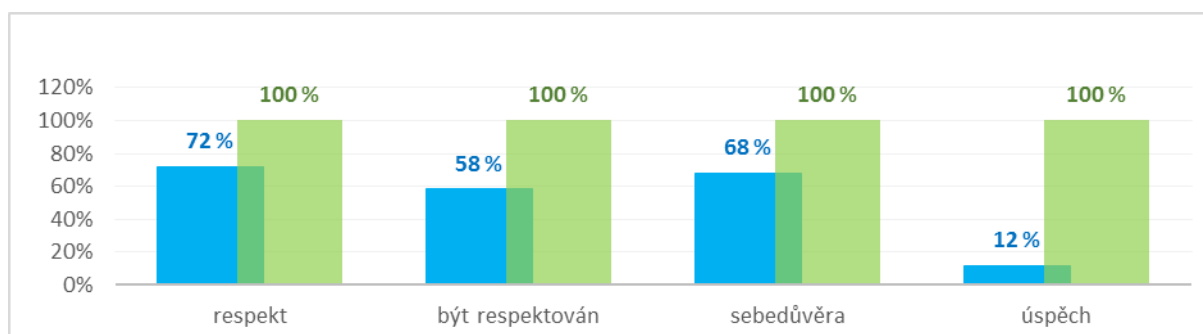
Zpracováno autorem na základě dotazníkového šetření

**Obrázek č. 18 - III. Kategorie potřeb „Láska“**



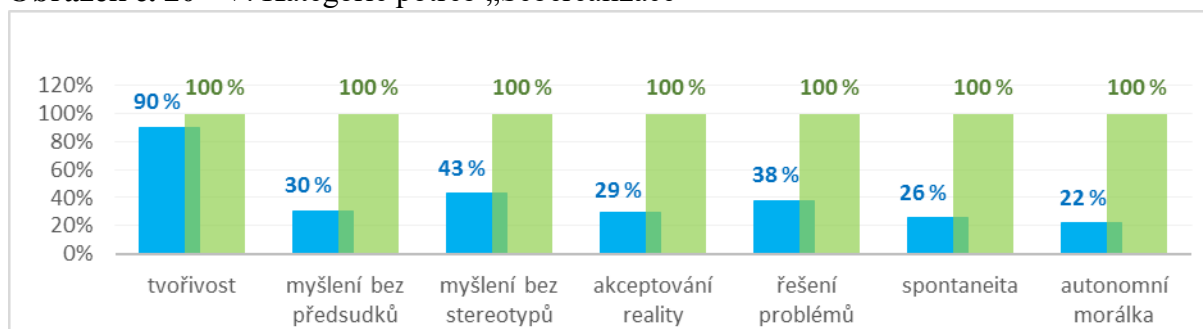
Zpracováno autorem na základě dotazníkového šetření

**Obrázek č. 19 - IV. Kategorie potřeb „Sebeúcta“**



Zpracováno autorem na základě dotazníkového šetření

**Obrázek č. 20 - V. Kategorie potřeb „Seberealizace“**



Zpracováno autorem na základě dotazníkového šetření

Pokud má nadřizený správně rozpoznat jaký benefit by byl pro podřízeného zaměstnance motivačně efektivní, musí v první řadě porozumět a pochopit jeho vnímání a specifikování jednotlivých druhů potřeb. Pokud zaměstnanec postrádá např. naplnění seberealizace, tak hloubka prostudování daného jevu a bližšího zkoumání, co tím zaměstnanec skutečně myslí, je jen na místě, tak jak je nyní na základě zkoumání doloženo.

Teplo z kategorie fyziologických potřeb je vnímáno dále z 28 % jako kategorie bezpečí.

Sex z kategorie fyziologických potřeb je vnímán dále z 64 % jako kategorie lásky.

Zdraví z kategorie bezpečí je vnímáno dále z 57 % jako kategorie fyziologické potřeby.

Finanční zdroje z kategorie bezpečí jsou vnímány z 18 % jak kategorie fyziologické potřeby, a z 19 % jako kategorie seberealizace.

Zaměstnání v kategorii bezpečí je vnímáno z 63 % jako kategorie seberealizace.

Rodina z kategorie lásky je vnímána z 33 % jako kategorie bezpečí.

Přátelství z kategorie lásky je vnímáno ze 45 % jako kategorie bezpečí.

Sexualita z kategorie lásky je vnímání ze 45 % jako fyziologická potřeba.

Být respektován z kategorie sebeúcty je vnímáno z 23 % jako kategorie seberealizace.

Úspěch z kategorie sebeúcty je vnímán ze 77 % jako kategorie seberealizace.

Poslední perličkou je záměna vnímání potřeb z kategorie seberealizace za potřeby z kategorie sebeúcty, které lze sledovat v grafickém znázornění na obrázku č. 20, který dopadl, že všech kategorií s nejrozporuplnějšími výsledky. Pouze tvořivost byla vnímána jako seberealizace, ostatní uvedené prvky respondenti zařadili v drtivé většině do kategorie sebeúcty.

## 2.4.4 Levinsonův model – aplikace

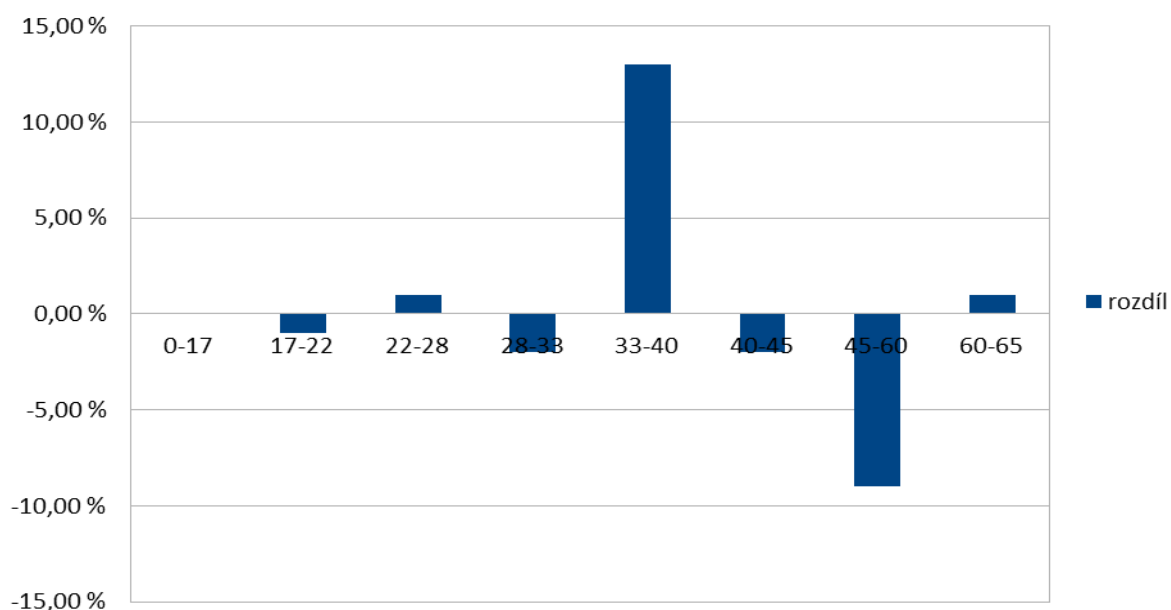
Zaměření na přechodové (tranzitorní) období, při kterých dochází k nejvýraznějším životním změnám, jsou v porovnání názorového postoje respondentů ve stejné věkové kategorii, které jsou blíže specifikovány v tabulce č. 12 a 13, vyrovnané. Opakem jsou názorové postoje respondentů ve stejné věkové kategorii ve stabilních životních etapách v období usazení (33-40 let) a střední dospělosti (45-60 let), které je znázorněno na obrázku č. 21.

**Tabulka č. 11** - Porovnání tvrzení dle vývoje struktury dospělé osobnosti, Levinsonův model

	ano	ne	rozdíl
0-17	0 %	0%	0,00 %
17-22	5 %	4%	-1,00 %
22-28	10 %	11%	1,00 %
28-33	15 %	13%	-2,00 %
33-40	12 %	25%	13,00 %
40-45	15 %	13%	-2,00 %
45-60	41 %	32%	-9,00 %
60-65	2 %	3%	1,00 %

Zpracováno autorem na základě dotazníkového šetření


**Obrázek č. 21** - Dominance rozporu ve stabilním období



Zpracováno autorem na základě dotazníkového šetření




**Tabulka č. 12 - Souhlasím s tvrzením "pracovní motivace s věkem klesá"**

	Procentuální podíl		Průměrný věk
ANO 	35 %		42
	Počet let	Procentuální podíl	Průměrný věk
Predospělost	0 – 17	0 %	0
Přechodové stadium	17 – 22	5 %	21
Vstup do dospělosti	22 - 28	10 %	27
Přechodové stadium třicátníků	28 - 33	15 %	30
Období usazení	33 - 40	12 %	37
Přechodové stadium střední dospělosti	40 - 45	15 %	42
Střední dospělost	45 - 60	41 %	53
Přechodové stadium pozdní dospělosti	60 - 65	2 %	65
Pozdní dospělost	65 +	0 %	0

Zpracováno autorem na základě dotazníkového šetření

Na otázku „Proč si to myslíte?“ byl vybrán vzorek necelých 50 odpovědí, který je uveden v příloze B.

**Tabulka č. 13 - Nesouhlasím s tvrzením "pracovní motivace s věkem klesá"**

	Procentuální podíl		Průměrný věk
NE 	65 %		41
	Počet let	Procentuální podíl	Průměrný věk
Predospělost	0 – 17	0 %	0
Přechodové stadium	17 – 22	4 %	21
Vstup do dospělosti	22 - 28	11 %	26
Přechodové stadium třicátníků	28 - 33	13 %	31
Období usazení	33 - 40	25 %	38
Přechodové stadium střední dospělosti	40 - 45	13 %	44
Střední dospělost	45 - 60	32 %	52
Přechodové stadium pozdní dospělosti	60 - 65	3 %	62
Pozdní dospělost	65 +	0 %	0

Zpracováno autorem na základě dotazníkového šetření

Na otázku „Proč si to myslíte?“ byl vybrán vzorek přibližně 100 odpovědí, který je uveden v příloze C.

Z dotazníkového šetření byla větší část respondentů s pozitivně smýšlejícím myšlením dle výsledků tabulky č. 13, kdy s největším procentuálním podílem v zastoupení byla střední dospělosti kolem 45 – 60 roku života, a pak s druhým největším procentuálním zastoupení bylo období usazení kolem 33 - 40 roku života. Z hlediska pracovní kariéry tomu odpovídá rozvojová fáze života a převažuje vrcholová fáze, kdy si zaměstnanec své pracovní postavení a pozici praxí za ty léta vybuchoval. Průměrná hodnota změny zaměstnání dotazovaných

respondentů byla dle výsledků tabulky č. 9 přibližně po 12 odpracovaných letech na jednom pracovním místě. Respondenti jsou relativně stabilní na svých pracovních místech.

## 2.5 Vyhodnocení souboru otázek s výběrem čísla daného výroku

Tak aby mohl vzniknout ucelený pohled na dané téma, je nutné znát podružná vyjádření respondentů a celkové průměrné hodnocení na motivaci nadřízenými, práci spojenou se stresem a dalšími faktory spojené se vzděláváním a pracovním rozvojem. Proto jsou zde uvedena jednotlivá hodnocení.

**Tabulka č. 14 – Otázky s výběrem daného výroku, průměrné hodnocení**

Otázky s výběrem daného výroku	Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Částečně souhlasím	Částečně nesouhlasím	Nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Σ
Můj nadřízený mi poskytuje podporu, kterou potřebuji k tomu, abych byl/a úspěšný/á ve své práci. (komunikuje, stanovuje cíle, udává směr, sleduje pokroky apod.)	1	2	3	4	5	6	2,92
Můj nadřízený motivuje zaměstnance k vysokým pracovním výkonům.	1	2	3	4	5	6	3,29
Můj nadřízený se zajímá o můj rozvoj a dává mi podněty k rozvíjení mých dovedností.	1	2	3	4	5	6	3,42
Moje každodenní pracovní úkoly mě baví.	1	2	3	4	5	6	3,29
Stres spojený s výkonem mé práce je přiměřený.	1	2	3	4	5	6	3,42
Při výkonu své práce soustavně získávám užitečné zkušenosti a znalosti.	1	2	3	4	5	6	2,62
Ze své práce mám pocit naplnění.	1	2	3	4	5	6	2,75

Za svůj přínos a pracovní úspěchy dostávám přiměřené uznání (kromě finanční odměny).	1	2	3	4	5	6	2,95
Můj pracovní výkon má výrazný vliv na moji odměnu.	1	2	3	4	5	6	3,44
V porovnání s jinými společnostmi, kde bych mohl/a pracovat, jsem odměňován/a spravedlivě.	1	2	3	4	5	6	3,79
Naše společnost mi poskytuje příležitosti ke vzdělávání a rozvoji, které mi pomáhají získat užitečné dovednosti.	1	2	3	4	5	6	3,62
Jsou zde dobré příležitosti pro rozvoj mé kariéry.	1	2	3	4	5	6	2,92
Tato společnost poskytuje výborné kariérní příležitosti pro výkonné zaměstnance.	1	2	3	4	5	6	3,62
Dostávám pravidelnou zpětnou vazbu, která mi umožňuje zlepšovat svůj pracovní výkon.	1	2	3	4	5	6	4,05
Věřím, že mé poslední hodnocení bylo objektivní a odráželo můj skutečný výkon.	1	2	3	4	5	6	3,54
Tato společnost mě motivuje k tomu, abych své úkoly plnil/a nad očekávání.	1	2	3	4	5	6	3,56
Styl vedení mého nadřízeného mě motivuje k tomu, abych odváděl/a každý den co nejlepší práci.	1	2	3	4	5	6	3,72
Jsem celkově spokojen/a se zaměstnáním v naší společnosti.	1	2	3	4	5	6	2,88
Myslím, že pokud bych musel/a hledat práci, našel/a bych ji snadno.	1	2	3	4	5	6	3,63

## 2.6 Porovnání výsledků dotazování a hypotéz

V práci jsou zobrazeny výsledky dotazování, které ověří nebo vyvrátí stanovenou hypotézu.

**Hypotéza (H1):** Nejvíce lidé touží po penězích, za které si mohou pořídit to, co opravdu potřebují nebo chtějí. **Výsledek potvrzuje 70 % respondentů**

První hypotéza je potvrzena na základě pozitivního vyjádření 90 % (obrázek č. 11) spokojeností zaměstnanců se svou prací v návaznosti na 70 % (obrázek č. 12) spokojenost s finančním ohodnocením své práce. Většina lidí pracuje, aby si vydělávala na živobytí – aby získala peníze. Peníze poskytují to, co většina lidí chce. Jak již bylo řečeno, pořídí si a zaplatí si, co v danou chvíli skutečně potřebují a chtějí. Uspokojují tím své potřeby a jejich nedostatek může vyvolat nespokojenost. Zaměstnanecké benefity se jeví jako druhořadá potřeba, kvůli již stanovenému účelu, omezenému použití a v porovnání s finančním odměňováním ve formě platu/mzdy tvoří benefity pouze nepatrnou bonusovou část.

**Hypotéza (H2):** Stravenky, příspěvek na penzijní pojištění a týden dovolené navíc jsou dnes již standardem, nikoliv benefitem. **Výsledek potvrzuje 63 % respondentů**

Druhá hypotéza je potvrzena na základě empirického šetření, kdy 93 % respondentů dostává minimálně tyto tři zaměstnanecké benefity a výsledek spokojenosti zaměstnanců se zaměstnaneckými benefity v detailnějším porovnání dle obrázku č. 9 není nikterak závratný. Zda odpovídají zaměstnanecké benefity, které dostávají v zaměstnání jejich potřebám, rozhodně souhlasilo pouze 10 %, souhlasilo 27 %, a nejvíce respondentů souhlasilo pouze částečně 32 %. Toto tvrzení podporuje fakt, že uvedené benefity jsou nejčastějším zvoleným a přidělovaným benefitem od zaměstnavatelů dle výsledků šetření na obrázku č. 8., tudíž potřeba je uspokojena a do popředí tužeb se dostávají jiné méně časté druhy benefitů. Z těchto benefitů se vytrácí prvek výjimečnosti, protože ho v podstatě v dnešní době dostává „téměř“ každý. Vyvrácení tohoto tvrzení připouští situaci porovnání stejného počtu zaměstnanců ze státní a podnikatelské sféry.

# ZÁVĚR

Cílem empirického šetření bylo zjistit a vyhodnotit míru vah nefinančních motivačních pobídek zaměstnanců nad finančním ohodnocením. Každá organizace řeší, jak zlepšit své výsledky, jak snížit absenci zaměstnanců na pracovištích, jak snížit fluktuaci zaměstnanců, a naopak jak zvýšit produktivitu a profitabilitu zaměstnanců. Klíčem k úspěšnému fungování jakékoli společnosti je motivace. Motivace se nedá nařídít. Musí být budována den za dnem podporou individuálních schopností a talentu jednotlivců a odměňováním jejich sdíleného úsilí v prostředí, které dbá na kvalitu každodenního života.

Budovat a rozvíjet motivaci je rafinované umění, protože každý člověk je jedinečný, stejně jako každá organizace. Různé druhy benefitových řešení, podporuje spokojenost a motivovanost zaměstnanců. Ovšem výběr takových benefitů, které by byly šité na míru všem, neexistuje. Proto i z hlediska strategie společnosti je nabízena možnost uplatnění jednoho benefitu pro zaměstnance na zvolený účel, který může být v podobě příspěvku čerpán buď na rekreaci, sport, stravné, penzijní připojištění nebo na kurz za účelem rozšíření vzdělání. Všechny poskytované benefity, takovou přednost nemají. Jsou určeny pouze na jeden účel, a tak se najde vždy určitá část nespokojených zaměstnanců, které finanční ohodnocení staví na první místo. A to z jediného prostého důvodu, že si obstarají za vydělané finanční prostředky konkrétně to, co v danou chvíli potřebují a chtějí.

Nelze najít společné řešení, které by vyhovovalo každé společnosti a všem jejím zaměstnancům. Existují ale nástroje, které pomáhají takové řešení na míru vytvořit. Je na zvážení každé organizace, zda investuje čas a případně finanční prostředky k vytvoření svých interních strategií z hlediska personální politiky, která bude analyzovat potřeby a požadavky svých zaměstnanců, a která se jim bude alespoň snažit přiblížit z hlediska poskytování benefitů, které by jim pomohli lépe vyvážit pracovní a osobní život a přispějí tak k jejich spokojenosti, motivovanosti a loajalitě.

Benefity, jsou-li použity vhodným způsobem, pomáhají najít odpověď na řadu personálních otázek. Zaměstnanci jsou v celkovém hodnocení převážně pozitivně spokojeni se svou prací, a to na základě hodnocení všech okolních vlivů. Pokud se zaměříme na spokojenost z hlediska benefitů největší část dosahuje spokojenosti v této oblasti pouze na částečné úrovni, a to ze 32 %, která odpovídá nízké variabilitě možnosti využití benefitů. Spokojenější zaměstnanci jsou ti, kterým jsou upokojujovány potřeby v podobě benefitů, i když spokojenost není 100 %, a jsou specifictí tím, že přímou úměrou souhlasí s tvrzením z hlediska

pracovní motivace, že „peníze nejsou všechno“. Čím víc se nedostává zaměstnancům benefitů, které by vyhovovali jejich potřebám, aspoň částečně, tím více je potřeba finančních prostředků převažující a tím se potvrzuje, že jsou pro ně finanční prostředky zásadní.

Správě zvolený nefinanční benefit může uspokojit službu, kterou si jinak zaměstnanec hradí vydělanými penězi sám. Pro formulaci „správně zvoleného benefitu“ je nepostradatelné znát motivy a stimuly, které zaměstnance směřují správným směrem. Vytvořené motivační programy, tak mohou obsahovat mnoho funkcionalit k dosažení optimálních výsledků. Projevený zájem organizace o své zaměstnance bude mít vždy pozitivní ohlas. Komunikace, analýzy a reportování jsou důležitým opatřením a mohou sloužit jako tolik potřebná zpětná vazba. Při profilování jednotlivých kategorií zaměstnanců může organizace dospět i k překvapivému závěru, že jejich zaměstnanci nepotřebují nutně poukázky na sport nebo na kulturní akce, ale že dávají přednost například ke zvýšení kvalifikace, profesnímu rozvoji, anebo v nemalé většině taky systematickému vzdělávání. Organizace nemusí nezbytně nutně posílat své zaměstnance na někdy předražené školení, ale může pro začátek vyjít z vlastních dostupných zdrojů z řad zaměstnanců, ve kterých dříme tolik potřebný potencionál pro rozvoj a motivaci dalších zaměstnanců, který by mohl být přínosem v předávání si zkušeností a nabitých vědomostí. Jako další variantou benefičního vzdělávacího růstu může být pořízení odborných knih, které jak se říká jsou jako dialog s odborníkem. Podporujícím prvkem by bylo v rámci organizace vymezení tichého vzdělávacího místa s možností studia v rámci dotačních povolených pracovních hodin. Vzdělávací materiál by samozřejmě sloužil i obzvláště potřebným lídrům, pro které jsou znalosti osobnostní charakteristiky svých podřízených nezbytností, i z důvodu toho, že vždy se najde z hlediska různorodosti zaměstnanců, ti, kteří by zneužívali benefitů vzdělávacího rozvoje, ve svůj vlastní prospěch v rámci pracovní doby.

Kvalita zaměstnanců zásadně závisí na kvalitě jejich nadřízených, manažerů, ředitelů. Pro zkoumání dané problematiky jsou potřebné komplexní znalosti a praktické zkušenosti. Nelze nahlížet pouze z jednoho úhlu pohledu. Pracovní motivaci negativně ovlivňuje, jak bylo prověřeno dotazníkovým šetřením nedostatečná podpora a motivace ze strany nadřízených, nepřiměřený stres spojený s vykonáváním pracovních úkolů a také osobní pocit, že je zaměstnanec odměňován nespravedlivě a nedostává se zaměstnanci pravidelná zpětná vazba. To jsou všechno nedostatky, které lze zmírnit a v lepším případě odstranit.

**68 % podíl zaměstnanců (respondentů) se vyjádřil z hlediska pracovní motivace zaměstnanců, že „peníze nejsou všechno“, proto se zajímejte, podporujte a motivujte své zaměstnance, jakými by sami chtěli být a tím jim i organizaci pomůžete, aby se stali tím, čím jsou schopní být.**

# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ INFORMACÍ

## Literatura

- ALLEN, David, 2016. *Mít vše hotovo: umění produktivity bez stresu*. Vydání druhé, přepracované. Přeložil David KRÁSENSKÝ. V Brně: Jan Melvil Publishing,. Žádná velká věda, 400s. ISBN 978-80-7555-000-2
- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada, 800s. ISBN 978-80-247-1407-3
- BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a JAROŠOVÁ, Eva, 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 616s. ISBN 978-80-7261-239-0
- BĚLOHLÁVEK, František, 2012. *20 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, Komunikace (Grada), 160s. ISBN 978-80-247-4323-3
- COVEY, Stephen R., MERRILL, A. Roger a MERRILL, Rebecca R, 2015. *To nejdůležitější na první místo*. 2. vydání. Přeložil Aleš LISA. Praha: Management Press, 380s. ISBN 978-80-7261-294-9
- FARKOVÁ, Marie, 2008. *Vybrané kapitoly z psychologie*. Vyd. 2. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 336s. ISBN 978-80-86723-64-8
- KOUBEK, Josef, 2001. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přeproc.). Praha: Management Press, 367s. ISBN 80-7261-033-3
- NAKONEČNÝ, Milan, 1992. *Motivace chování*. 3., přeprac. vyd. V Praze: Triton, 258s. ISBN 978-80-7387-830-6
- NĚMEC, Otakar, BUCMAN, Petr a ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 122s. ISBN 978-80-7408-083-8
- PACOVSKÝ, Petr, c2006. *Člověk a čas: time management IV. generace*. Praha: Grada, Cesty k osobní prosperitě (Grada), 260s. ISBN 80-247-1701-8
- PLAMÍNEK, Jiří, 2015. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 160s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1
- THOROVÁ, Kateřina, 2015. *Vývojová psychologie: proměny lidské psychiky od početi po smrt*. Praha: Portál, 576s. ISBN 978-80-262-0714-6
- VYSEKALOVÁ, Jitka, 2012. *Psychologie reklamy*. 4., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada), 328s. ISBN 978-80-247-4005-8

# SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

## Seznam tabulek

- Tabulka č. 1 - Psychologické koncepce teorie  
Tabulka č. 2 - Přehled teorií motivace  
Tabulka č. 3 - Složení respondentů podle pohlaví  
Tabulka č. 4 - Složení respondentů podle věku „Levinsonův model“  
Tabulka č. 4a - Složení respondentů podle věku „Levinsonův model“  
Tabulka č. 5 – Složení respondentů podle rodinného stavu  
Tabulka č. 6 – Složení respondentů podle dosaženého vzdělání  
Tabulka č. 7 – Složení respondentů podle pracovní sféry  
Tabulka č. 8 – Složení respondentů podle pracovního zařazení  
Tabulka č. 9 – Ostatní průměrné hodnoty  
Tabulka č. 10 – Jak jsou dnešní zaměstnanci spokojeni se zaměstnaneckými benefity, které dostávají od zaměstnavatele?  
Tabulka č. 11- Porovnání tvrzení dle vývoje struktury dospělé osobnosti, Levinsonův model  
Tabulka č. 12 - Souhlasím s tvrzením "pracovní motivace s věkem klesá"  
Tabulka č. 13 - Nesouhlasím s tvrzením "pracovní motivace s věkem klesá"  
Tabulka č. 14 – Otázky s výběrem daného výroku, průměrné hodnocení

## Seznam obrázků

- Obrázek č. 1 - Struktura motivačního pole  
Obrázek č. 2 – Stimuly  
Obrázek č. 3 – Motivы  
Obrázek č. 4 - Maslowova hierarchie potřeb člověk  
Obrázek č. 5 - Levinsonův model vývoje struktury dospělé osoby  
Obrázek č. 6 - Dotčené města výkonu práce  
Obrázek č. 7 – Odpovídají zaměstnanecké benefity, které dostávám v zaměstnání mým potřebám?  
Obrázek č. 8 - Nejčtenější uváděné benefity, které respondenti dostávají od zaměstnavatele  
Obrázek č. 9 – Odpovídají zaměstnanecké benefity, které dostávám v zaměstnání mým potřebám?  
Obrázek č. 10 – Odpovídají zaměstnanecké benefity, které dostávám v zaměstnání mým potřebám? x v porovnání s tvrzením „Souhlasím/nesouhlasím peníze nejsou všechno“  
Obrázek č. 11 – Jste spokojen/a se svou prací?  
Obrázek č. 12 – Jste spokojen/a s finančním ohodnocením své práce?  
Obrázek č. 13 – Motivuje Vás hodnocení Vaší práce nadřazeným?  
Obrázek č. 14 – Jak jste spokojen/a s pracovním prostředím?  
Obrázek č. 15 – Jak hodnotíte vzájemnou pracovní spolupráci na svém pracovišti (vztahy se spolupracovníky)?  
Obrázek č. 16 - I. Kategorie potřeb „Fyziologické potřeby“  
Obrázek č. 17 - II. Kategorie potřeb „Bezpečí“  
Obrázek č. 18 - III. Kategorie potřeb „Láska“



Obrázek č. 19 - IV. Kategorie potřeb „Sebeúcta“

Obrázek č. 20 - V. Kategorie potřeb „Seberealizace“

Obrázek č. 21 - Dominance rozporu ve stabilním období

# SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha A: Odpovědi respondentů – Z jaké pracovní oblasti/profese jsou
- Příloha B: Souhlasím s tvrzením "pracovní motivace s věkem klesá"
- Příloha C: Nesouhlasím s tvrzením "pracovní motivace s věkem klesá"
- Příloha D: Dotazník

**Odpovědi respondentů – Z jaké pracovní oblasti/profese jsou:**

**A** administrativa, asistentka,

**B** bytový architekt,

**Č** číšník/číšnice,

**D** dělník, denní servis – uklízečka,

**E** e-shop asistent,

**K** kontrolor, kontrolorka výběru pojistného, kovovýroba,

**M** manažer v pojišťovně, mistr – zástupce, majitel restaurace,

**O** odborný referent, odborný referent referátu kontroly a správy řízení zaměstnanců, operátor skladu, operátor výroby, organizace akcí a událostí, office manager,

**P** poradenství, policista, pracovnice informační kanceláře, pracovnice v tiskárně, pracovník na podatelně, pracovník podatelny, pracovník spisovny a podatelny, prodavačka, Project manager

**R** recepční, asistentka facility managera, referent a zástupce vedoucího oddělení, referent, referent (asistentka), referent (personalista), referent odboru školství a kultury, rejstříková vedoucí,

**Ř** ředitel odboru, řidič autobusu,

**S** senior assistant, Senior procesní analytik, skladník, skupinář, soudní tajemnice, specialista – technik, specialista BOZP a PO, specialista pro oblast mezinárodně právní stevardka ČD (brigáda),

**T** tajemnice, tajemnice minitýmu, technik kvality nakupovaných dílů, technik laboratoře (úsek Kvalit), Technickohospodářský pracovník,

**U** učitelka anglického jazyka – lektorka, účetní, úředník,

**V** vedoucí, vedoucí kanceláře, vedoucí marketingu, vedoucí obchodního oddělení/administrátor eshopu, specialista, vedoucí odboru výstavby městské části, vedoucí provozu internetového obchodu, vedoucí přípravy, vedoucí referátu, vedoucí výroby, vyšší soudní, úředník,

**Z** zapisovatelka, zástupce vedoucího ostrahy objektu, zedník.

## **Souhlasím s tvrzením "pracovní motivace s věkem klesá". Proč?**

**Protože**, s věkem se mění hodnoty života, hlásí se zdraví (problémy), životní ideály se rozplynou.

**Protože**, člověk stárne, je unavený (rychlý běh života).

**Protože**, se otupují myšlenkové pochody jedince; z důvodu i pracovních zkušeností může dojít u jedince ke snížení motivace; z důvodu špatných předchozích pracovních zkušeností.

**Protože**, to tak je. Fyzicky tělo stárne.

**Protože**, je úbytek sil.

**Protože**, bohužel s věkem mi ubývá energie.

**Protože**, pokud se člověku nedaří, tak mu chybí chuť cokoliv měnit, vidí věci víc realisticky.

**Protože**, zaměstnavatel chce motivovat mladé a výkonnější pracovníky, a upozaduje velice ceněnou praxi.

**Protože**, mladí lidé pracují více, protože mají více energie, je to pro ně nové a zajímavé. Starší lidé si říkají, že to za mě můžou dělat ti mladší.

**Protože**, mám stereotypní styl života, více času strávím v práci než s rodinou, pracuji kvůli účtům a závazkům, ne protože mě to baví.

**Protože**, počáteční nadšení, že člověk může něco změnit, mizí v každodenní, pracovní rutinu.

**Protože**, člověk nad 50 let věku, jeho pracovní motivace klesá z důvodu něčeho dosáhnout, než u mladého ve věku 20 - 40 let.

**Protože**, člověk už se tak nehoní za penězi a chce mít klid.

**Protože**, v mém věku se už práce hůře hledá.

**Protože**, si člověk uvědomí, že práce není priorita.

**Protože**, člověku chybí pracovní tah a je velká pracovní konkurence.

**Protože**, ubývá energie.

**Protože**, chybí elán a pracovní nasazení. Přichází i jiné životní hodnoty, už se práce stává "pouze" prací. Asi není tolik důvodů se snažit, jen si odvádět svou práci, nic nad rámec.

**Protože**, v mládí má člověk velké cíle, které se postupem času odbourávají, protože jsou mnohdy i nereálné, přičemž osoba ztrácí chuť a motivaci pracovat.

**Protože**, v mládí má velké cíle, sny, bujně představy a když stárne, vše mizí. Člověk žije už stereotypně, takže ho nic nemotivuje.

**Protože**, je celkové znechucení z toho, že celý život člověk "maká" a na stáří je odsunut na jinou pozici, protože už je starý a nepotřebný, opotřebovaný a mládí vpřed, za odměnu táhni.

**Protože**, s věkem klesá chuť učit se novým věcem.

**Protože**, zdravotní problémy, unavený organismus, stereotyp.

**Protože**, ubývá sil, dosažení pracovní pozice .

**Protože**, jsou jiné priority.

**Protože**, člověk se cítí unaven věkem.

**Protože**, s věkem se člověku mění priority.

**Protože**, s přibývajícím věkem už člověk nemá takové ambice a cíle jako v mládí.

**Protože**, s vyšším věkem se člověk dostává do stereotypu a dravost se vytrácí.

**Protože**, rozmazlenost mládeže.

**Protože**, se mění priority.

**Protože**, očekávané výsledky se nedostavují.

**Protože**, pohodlnost.

**Protože**, tělo i mysl je s věkem opotřebovanější a pokud nemám finanční tíseň, je pro mě čas, který strávím odpočinkem nebo s rodinou a přáteli důležitější.

**Protože**, zdůvodnit to neumím, ale cítím, že je to tak.

**Protože**, neztotožňuji se s tím sama za sebe, ale obecně si to lidé asi velmi často myslí.

**Protože**, únava, stereotyp.

**Protože**, mladý pracující člověk má elán, pracuje rychleji, čím je člověk starší, tím ho to méně baví, nemá motivaci, např. když má dlouhodobě stejný plat.

**Protože**, člověk čím dál více unavený, nemá tolik energie, přichází mladší lidi, vymýšlí nové postupy, vše mění. U starších tak roste nechuť pracovat. Ale samozřejmě je to individuální.

**Protože**, nejlepší je už za mnou.

**Protože**, už je člověk trochu vyčerpaný, třeba ho trápí různé zdravotní problémy a začne upřednostňovat osobní život.

**Protože**, když je člověk starší, má životní hodnoty jiné, hlavně klade důraz na spokojenost, zdraví a zbytečně se nestresovat.

**Protože**, se člověku s věkem mění priority, názory, myšlení.

**Protože**, budu se těšit na důchod.

**Protože**, s vyšším věkem mi ubývá sil.

**Protože**, s věkem ubývá sil a schopnost přemýšlet.

**Protože**, začínají nemoci, věkem se mění názor, priority a již se tak člověk nehoní za jméním, snaží si užívat života.

**Protože**, člověk s věkem získá zkušenost, že zdraví je v životě to nejdůležitější a ať se snaží nebo ne, výsledek pracovního ohodnocení je stejný.

**Protože**, je zaměstnanec starší, tak si v průběhu své pracovní praxe uspokojil značnou část svých životních potřeb a práci považuje jako součást denního života, ale ne jako povinnost a zodpovědnost vůči dětem a rodině, protože už ve starším věku ji má splněnou a klesají nároky. Také cítí větší potřebu života si více užívat.

**Protože**, čím déle něco dělám a snažím se to dělat poctivě a dobře, tím více se ode mne očekává tak nějak za stejnou cenu.

## **Nesouhlasím s tvrzením "pracovní motivace s věkem klesá". Proč?**

**Protože**, člověk může dostat lepší nabídku, a může ho to bavit i ve 40 letech.

**Protože**, motivovat lidi lze v každém věku.

**Protože**, práce mne motivuje k dalším lepším výsledkům a neustálým zvyšování vědomostí.

**Protože**, záleží na každém zvlášť, jaký je.

**Protože**, u každého člověka je pracovní motivace jiná, na věku nezáleží. (Dnes mladí lidé nechtějí pracovat a starší generace pracuje ráda).

**Protože**, motivace není věkově omezena. Motivace klesá v případě, kdy není dostatečná odezva od okolí.

**Protože**, souvisí s typem práce a kolektivem, ve kterém člověk pracuje.

**Protože**, postupem času (vzrůstající věk) u mnohých převažuje nutnost pracovat co nejdéle, mít jistou práci, například z důvodu doplacení hypotéky, úvěru, zajištění dětí... U mladých zase převažuje touha něco dokázat, vytvořit, a to mnohdy přetrvává i u déle pracujících.

**Protože**, pokud je pro člověka práce smysluplná a naplňuje ho, může sebe, při ní seberealizovat nemusí pracovní motivace s věkem vždy klesat.

**Protože**, nezáleží na věku, ale na přístupu k práci.

**Protože**, záleží na každém z nás.

**Protože**, záleží na více faktorech: pracovní prostředí, kolektiv, zda mě práce naplňuje, fyzická aktivita aj.

**Protože**, by měl být stejně motivovaný mladý člověk i starší.

**Protože**, pracovní motivace, záleží na tom, zda je člověk vnitřně naplněn a práce ho baví.

**Protože**, nevidím důvod, proč by měla motivace souviset s věkem.

**Protože**, čím jsem starší, tím jsem víc motivovaný něčeho dosáhnout.

**Protože**, pokud má člověk zajímavou práci, je jedno, v jakém věku je.

**Protože**, znám lidi, kteří jsou stejně silně pracovní motivováni v 57 letech, jako ve 30 letech.

**Protože**, ve stáří můžu být mladý duchem.

**Protože**, i ve vyšším věku se najde způsob, jak zaměstnance motivovat, nemusí to být finance, ale třeba jistota, bezpečí.

**Protože**, nás práce udržuje v nějaké "kondici" a každý by měl chtít být stále čilý a cítit se potřebný.

**Protože**, starší lidé chtějí stále zabezpečit své děti, to je žene vpřed.

**Protože**, ve starším věku si člověk práce více váží.

**Protože**, když se chce člověk seberealizovat, práce ho baví, má motivaci, na věku nezáleží. Dosáhnout svého cíle můžete v jakémkoliv věku.

**Protože**, záleží na chuti a touze.

**Protože**, věkem se člověk mění.

**Protože**, starší lidé se v dnešní době chtějí dále rozvíjet a vzdělávat.

**Protože**, pokud se člověk chce přizpůsobit a pakliže trochu může, nezáleží až tak na věku. Někdy mladší kolektiv obohatí ten starší a naopak.

**Protože**, každý pracovník se přizpůsobí práci a pracovnímu prostředí, musí ovšem chtít.

**Protože**, podle okolí vidím a cítím, že motivace s věkem nesouvisí.

**Protože**, každý člověk může být motivován a nezáleží na věku, mění se jen hodnoty.

**Protože**, věkem se lidi stávají moudřejší a chtějí dosáhnout vyšších pozic.

**Protože**, nevidím důvod, proč by to tak mělo být.

**Protože**, myslím si, že pracovní motivace nesouvisí s věkem.

**Protože**, na věku nezáleží.

**Protože**, nevidím souvislost mezi věkem a pracovní motivací.

**Protože**, motivován může být člověk až do důchodového věku.

**Protože**, je to individuální, naopak zkušenosti a praxe mohou motivovat ke snaze získat lepší místo.

**Protože**, vždycky je něco nového.

**Protože**, když mám "správné" zaměstnání, motivace k práci je stále.

**Protože**, zatím osobně po těch letech nemám pocit.

**Protože**, motivace není ovlivněna věkem.

**Protože**, jsem ve věku, kdy by toto mělo platit.

**Protože**, nevidím důvod, proč by měla.

**Protože**, v každém zaměstnání se nevyžadují vyšší nároky a s těmi souvisí i pracovní motivace.

**Protože**, nevidím důvod, proč by měla klesat.

**Protože**, bez motivace nemůže nic fungovat.

**Protože**, motivován může být člověk v každém věku.

**Protože**, stále být ve střehu a nezakrňt.

**Protože**, doba se mění a člověk, aby udržel práci, musí se snažit vyrovnat mladším průbojným lidem.

**Protože**, zrovna u mě naopak stoupá.

**Protože**, stále je třeba něco nového zjistit a naučit.

**Protože**, myslím, že záleží na osobnosti člověka a druhu motivace.

**Protože**, se stále učím, získávám nové zkušenosti.

**Protože**, člověk se musí - by měl dnešní době přizpůsobit.

**Protože**, člověk nemá jistotu stálého zaměstnání.

**Protože**, i ve starším věku lze motivovat člověk k výkonu.

**Protože**, starší jsou zodpovědnější.

**Protože**, znám lidi, u kterých tomu tak není.

**Protože**, lidé starší si chtějí v dnešní době dokazovat, že na to stále mají.

**Protože**, práce může motivovat člověka v každém věku.

**Protože**, tohle je o lidech, ne o věku.

**Protože**, pokud mě práce, kterou dělám, baví, nemyslím, že mě někdy přestane bavit.

**Protože**, je stále se co učit.

**Protože**, i v pozdějším věku mne může něco oslovit a motivovat k lepším či jiným výkonům.

**Protože**, záleží na každém člověku, co cítí. I v 80 letech mohou být motivováni na 100 %.

**Protože**, možná svou odpověď v budoucnu změním.

**Protože**, člověk je stále něčemu případně někým motivován.

**Protože**, když má člověk motivaci, tak nezáleží na věku člověka, jde o to, že je to na člověku samotném.

**Protože**, myslím si opak, že s věkem motivace naopak by měla růst.

**Protože**, po 17 letech mám možnost povýšení, motivuje mě to.

**Protože**, chci být zajištěná na stáří jediný zdroj financí.

**Protože**, motivována mohu být pořad.

**Protože**, záleží na každém člověku - jednotlivci. Vše se odvíjí od toho, zda člověk dělá to, co má rád pak i motivace je dostatek.

**Protože**, v každém věku může mít člověk stále motivaci něčeho dosáhnout.

**Protože**, záleží, na jakém místě pracuji a jak má člověk nastavené hodnoty.

**Protože**, zkušenosti.

**Protože**, motivován může být člověk v každém věku.

**Protože**, mě baví, mám ji ráda a naplňuje mě kromě jiného.

**Protože**, ubývá fyzických sil, ale když na sobě člověk pracuje a má silnou vůli, dokáže splnit vysněné cíle.

**Protože**, motivace může růst i s věkem, motivovat se dá čímkoli, i staršího člověka.

**Protože**, i v pokročilém věku mám zájem o nové věci a učím se novým věcem.

**Protože**, chci být stále mezi nejlepšími.

**Protože**, s věkem klesá výkon, ne motivace.

**Protože**, pořad je čeho dosáhnout.

**Protože**, zaměstnavatel má vůči všem svým zaměstnancům stejné možnosti motivace, tedy může motivovat i starší zaměstnance.

**Protože**, i staří jsou výkonní, záleží na člověku, každá osobnost je jiná.

**Protože**, záleží na pracovních podmínkách, ne věku.

**Protože**, je to o přístupu k životu.

**Protože**, když bude motivace např. formou odměňování, komu by peníze navíc nepřišly vhod? S prací navíc se člověk cítí být ještě více přínosem, potřebným.

**Protože**, motivovat se dá každý věk.

**Protože**, je to individuální záležitost.

**Protože**, záleží na způsobu motivace.

**Protože**, na věku nezáleží, důležitý je způsob motivace.

**Protože**, pořad na to mám.

**Protože**, větší má nároky a tím více chce. Pro dosažení jistých cílů, např. postavit si dům, potřebuje člověk peníze. Tzn. čím starší je, tím větší musí mít motivaci. I vybudovat si něco svého.

**Protože**, v každém věku lze v životě najít něco nového, co nás motivuje. V jednotlivých etapách života se totiž mění priority a cíle, naplnění jedné z nich nemusí nutně znamenat, že ve vyšším věku pracovní motivace už bude jen klesat.

**Protože**, pracovní motivace pro mě nesouvisí s věkem.

**Protože**, toto nelze tvrdit obecně, záleží na typu člověka (někdo se cítí být s narůstajícím věkem unavený někdo ne, na práci, kterou vykonává (zda je jeho koníčkem či jen povinností), zda jde o fyzickou či spíše duševní práci (dělník x učitel).



Dotazník**Dotazník: Pracovní motivace podřízeného**

Dobrý den,

jsem studentkou 3. ročníku Vysoké školy regionálního rozvoje. Tématem mé bakalářské práce je "Pracovní motivace podřízeného" a ráda bych Vás poprosila o vyplnění níže uvedeného dotazníku. Metoda získávání dat dotazníkovým šetřením je zcela anonymní a data budou využita pouze pro účely ověření nebo vyvrácení stanovených tezí.

Děkuji za Váš čas věnovaný vyplnění dotazníku.

**Jsem:** muž   
 žena

**Věk:**

**Rodinný vztah:**

svobodný/á   
 ženatý/vdaná   
 rozvedený/á   
 vdovec/vdova

**Počet dětí:**

**Dosažené vzdělání**

A bez vzdělání   
 B základní vzdělání   
 C střední vzdělání s výučním listem   
 D střední vzdělání s maturitní zkouškou   
 E vyšší odborné vzdělání   
 F bakalářské vzdělání   
 G vysokoškolské vzdělání

**Pracuji** ve státní sféře   
 v podnikatelské sféře (restaurace, hotel, banka, obchod aj.)   
 osoba samostatně výdělečně činná (OSVČ)

**Vedoucí funkce (vedoucí, manažer):**  ANO  NE

**Pozice/funkce:**

**Počet let výkonu práce celkem:**

Počet zaměstnání na hlavní pracovní poměr

Město, kde pracuji:

Dojždím do zaměstnání denně (cesta z domova do práce):

min./hod

**Co pro Vás význam slova znamená z výběru (A,B,C,D,E)"**

	A	B	C	D	E
úspěch	fyzilogická potřeba	bezpečí	láska	sebeúcta	seberealizace
vzduch	fyzilogická potřeba	bezpečí	láska	sebeúcta	seberealizace
přátelství	fyzilogická potřeba	bezpečí	láska	sebeúcta	seberealizace
zdraví	fyzilogická potřeba	bezpečí	láska	sebeúcta	seberealizace
tvořivost	fyzilogická potřeba	bezpečí	láska	sebeúcta	seberealizace
respekt	fyzilogická potřeba	bezpečí	láska	sebeúcta	seberealizace
teplo	fyzilogická potřeba	bezpečí	láska	sebeúcta	seberealizace
rodina	fyzilogická potřeba	bezpečí	láska	sebeúcta	seberealizace
sex	fyzilogická potřeba	bezpečí	láska	sebeúcta	seberealizace
akceptování reality	fyzilogická potřeba	bezpečí	láska	sebeúcta	seberealizace
finanční zdroje	fyzilogická potřeba	bezpečí	láska	sebeúcta	seberealizace
spánek	fyzilogická potřeba	bezpečí	láska	sebeúcta	seberealizace
intimní vztahy	fyzilogická potřeba	bezpečí	láska	sebeúcta	seberealizace
řešení problémů	fyzilogická potřeba	bezpečí	láska	sebeúcta	seberealizace
jídlo	fyzilogická potřeba	bezpečí	láska	sebeúcta	seberealizace
zaměstnání	fyzilogická potřeba	bezpečí	láska	sebeúcta	seberealizace
spontaneita	fyzilogická potřeba	bezpečí	láska	sebeúcta	seberealizace
sexualita	fyzilogická potřeba	bezpečí	láska	sebeúcta	seberealizace
autonomní morálka	fyzilogická potřeba	bezpečí	láska	sebeúcta	seberealizace
voda	fyzilogická potřeba	bezpečí	láska	sebeúcta	seberealizace
sebedůvěra	fyzilogická potřeba	bezpečí	láska	sebeúcta	seberealizace
myšlení bez předsudků	fyzilogická potřeba	bezpečí	láska	sebeúcta	seberealizace

myšlení bez stereotypů	fyziologická potřeba	bezpečí	láska	sebeúcta	seberealizace
být respektován	fyziologická potřeba	bezpečí	láska	sebeúcta	seberealizace

**Zde můžete označit více políček, dle Vašeho aktuálního stavu**

**Čeho mám dostatek:**

seberealizace  
sebeúcta  
láska  
bezpečí  
fyziologické potřeby


**Co mi v životě schází:**

seberealizace  
sebeúcta  
láska  
bezpečí  
fyziologické potřeby


**Čeho bych chtěl/a v životě dosáhnout:**

seberealizace  
sebeúcta  
láska  
bezpečí  
fyziologické potřeby


**Co se snažím vylepšit:**

seberealizace  
sebeúcta  
láska  
bezpečí  
fyziologické potřeby


**Souhlasím s tvrzením "pracovní motivace s věkem klesá"**

ano  
ne


Proč si to myslíte? **Odpověď:** Protože, ...

--

**Souhlasím s tvrzením z hlediska pracovní motivace podřízeného "peníze nejsou všechno"**

ano  
ne


Proč si to myslíte? **Odpověď:** Protože, ...

--

**Jste spokojen/a se svou prací?**

spíše ano, ale mám určité výhrady  
ano  
spíše ne, kdybych získal/a lepší práci, byl/a bych spokojenější  
ne


**Motivuje Vás hodnocení Vaší práce nadřazeným?**

ano (je to pro mě důležité)  
spíše ano (nepřikládám tomu velkou váhu)  
ne (není to pro mě podstatné)  
nevím, nemohu se vyjádřit


**Jak jste spokojen/a s pracovním prostředím?**

spokojen/a (udělal/a bych pouze drobné úpravy)  
velmi spokojen/a  
nespokojen/a (změnil/a bych téměř vše)


**Jste spokojen/a s finančním ohodnocením své práce?**

spíše ano, ale mám určité výhrady  
spíše ne, kdybych získal/a práci s lepším ohodnocením, odešel/a bych  
ano  
ne


**Kdybyste byl/a lépe finančně ohodnocen/a, pracoval/a byste potom usilovněji (bylo by to pro Vás motivující)?**

ano  
možná (záleží na výši zvýšení finančního ohodnocení)  
ne  
nevím, nemohu se vyjádřit


**Jak jste spokojen/a s možností vzdělávat se v rámci své odbornosti?**

spíše ano (některé možnosti mi chybí)  
ano  
spíše ne (jen malý výběr možností)  
ne


**Jak hodnotíte vzájemnou pracovní spolupráci na svém pracovišti (vztahy se spolupracovníky)?**

pozitivní hodnocení (mám přátele, rád/a se vracím do práce)

neutrální hodnocení (moc se nezapojuji, je mi to jedno)

záporné hodnocení (žádní přátelé, nepříjemné podmínky, nerad/a se vracím do práce)

jiné vyjádření:


**SOUBOR OTÁZEK S VÝBĚREM ČÍSLA DANÉHO VÝROKU**

1. Rozhodně souhlasím
2. Souhlasím
3. Částečně souhlasím
4. Částečně nesouhlasím
5. Nesouhlasím -
6. Rozhodně nesouhlasím

**Můj nadřízený mi poskytuje podporu, kterou potřebuji k tomu, abych byl/a úspěšný/á ve své práci. (komunikuje, stanovuje cíle, udává směr, sleduje pokroky apod.)**

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

**Můj nadřízený motivuje zaměstnance k vysokým pracovním výkonům.**

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

**Můj nadřízený se zajímá o můj rozvoj a dává mi podněty k rozvíjení mých dovedností.**

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

**Moje každodenní pracovní úkoly mě baví.**

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

**Stres spojený s výkonem mé práce je přiměřený.**

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

**Při výkonu své práce soustavně získávám užitečné zkušenosti a znalosti.**

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

**Ze své práce mám pocit naplnění.**

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

**Benefity a zaměstnanecké výhody (např. dojíždění, stravování, oblečení, zdravotní péče, telekomunikace),**

**na které mám nárok, odpovídají mým potřebám.**

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

**Jaké benefity od zaměstnavatele dostávám (doplňte):**

--

**Jaké benefity od zaměstnavatele bych uvítal/a (doplňte):**

--

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

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

**Můj pracovní výkon má výrazný vliv na moji odměnu.**

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

**V porovnání s jinými společnostmi, kde bych mohl/a pracovat, jsem odměňován/a spravedlivě.**

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

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

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

**Jsou zde dobré příležitosti pro rozvoj mé kariéry.**

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

**Tato společnost poskytuje výborné kariérní příležitosti pro výkonné zaměstnance.**

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

**Dostávám pravidelnou zpětnou vazbu, která mi umožňuje zlepšovat svůj pracovní výkon.**

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

**Věřím, že mé poslední hodnocení bylo objektivní a odráželo můj skutečný výkon.**

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

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

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

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

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

**Jsem celkově spokojen/a se zaměstnáním v naší společnosti.**

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

**Myslím, že pokud bych musel/a hledat práci, našel/a bych ji snadno.**

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

**Ztotožňuji se s pracovní charakteristikou mé osoby:**

jsem velmi efektivní s převládajícími stresujícími pocity  
(odvádím výkony, ale cítím se špatně)

jsem velmi efektivní s převážně pozitivními pocity

jsem neefektivní s převládajícími stresujícími pocity  
(cítím tíhu a jsem připraven/a na sobě pracovat)

neefektivní s převážně pozitivními pocity  
(necítím potřebu změny)

# **Záznam o bakalářské práci**

<b>Jméno a příjmení bakaláře:</b>	<b>Jana Kostková</b>
<b>Název práce CZ:</b>	<b>Pracovní motivace podřízeného – peníze nejsou všechno</b>
<b>Název práce EN:</b>	<b>Work motivation of an subordinate – money is not everything</b>
<b>Studijní program:</b>	<b>Bezpečnostní management v regionech</b>
<b>Obor:</b>	
<b>Rok obhajoby:</b>	<b>2017</b>
<b>Počet stran/Počet příloh:</b>	<b>55/4</b>
<b>Vedoucí práce:</b>	<b>PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.</b>

## **Anotace CZ:**

Bakalářská práce pojednává o základních pojmech spojených s motivací, rozšiřuje teoretickou znalost nejznámějších teorií motivace, zabývá se analyzováním vnějšího a vnitřního motivačního systému a zjišťuje váhu nefinančních pobídek zaměstnanců. Praktická část je vyhodnocena dle výsledků z dotazníkového šetření, které prověřuje úroveň motivace a identifikuje faktory a příčiny spokojenosti/nespokojenosti zaměstnanců v organizaci.

## **Anotace EN:**

This bachelor's thesis is focused on the basic terms connected with the motivation, it develops the theoretical knowledge of the best known theories of motivation, it focuses on the analysis of external and internal motivation system and it investigates the weight of non-financial incentives of employees. The practical part is assessed according to results of the questionnaire survey, which verifies the level of motivation

and which identifies factors and causes of the satisfaction/dissatisfaction of employees in the organization.

**Klíčová slova CZ:**

Motivace, hodnoty, benefity, peníze, zaměstnanec, potřeby, spokojenost, osobnost

**Klíčová slova EN:**

Motivation, values, benefits, money, employee, needs, satisfaction, personality

**Místo uložení:** Vysoká škola regionálního rozvoje, Žalanského 68/54, Praha 6

**Signatura**