

AMBIS vysoká škola, a.s.
Ekonomika a management podniku

**Motivace a angažovanost na pracovišti ve vybrané
organizaci**

Bakalářská práce

Autor: **Jana Chalupcká**
Ekonomika a management podniku

Vedoucí práce: **Ing. Marek Vich, Ph.D.**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a v seznamu uvedla veškerou použitou literaturu. Zároveň prohlašuji, že jsem dodržela požadavky na minimální rozsah práce stanovený vnitřními předpisy AMBIS VŠ.

Stvrzuji, že jsem seznámena se skutečností, že práce bude zpřístupněna třetím osobám prostřednictvím informačního systému AMBIS vysoké školy, a.s.

V Praze, dne 12.04. 2023

Jana Chalupecká

Poděkování

Děkuji vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Marku Vichovi Ph.D. za odborné vedení a pomoc při tvorbě této práce. Dále bych ráda poděkovala vedení Ústavu fyzikální chemie J. Heyrovského za poskytnutí informací a jejich spolupráci.

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Akademický rok: 2022/2023

Studentka:	Jana Chalupecká
UČO:	50528
Program:	Ekonomika a management podniku
Studijní obor:	Ekonomika a management podniku
Téma:	Motivace a angažovanost na pracovišti ve vybrané organizaci
Topic:	Motivation and workplace engagement in the selected organisation
Vedoucí bakalářské práce:	Ing. Marek Vích, Ph.D.
Cíl práce:	<p>Cílem bakalářské práce je posoudit kvalitu motivačního systému ve vybrané organizaci a identifikovat jeho případné nedostatky.</p> <p>Metody zpracování: Literární rešerše, metoda kvantitativního výzkumu – dotazníkové šetření.</p> <p>Struktura práce: Úvod Teoretická část: - Motivace - Stimulace - Teorie: Teorie potřeb Teorie XY Teorie očekávání - Angažovanost Praktická část: - Představení organizace - Motivační systém organizace - Sběr informací - Analýza získaných informací - Interpretace výsledků - Návrhy a doporučení Závěr</p>

- Základní prameny a odborná literatura:** UKA, Ana a Ardita PRENDI. *Motivation as an indicator of performance and productivity from the perspective of employees*. 2021. ISSN 2069-8987.
- BARTÁK, Jan. *Osobní management*. Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-3114-3.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 2016. 2., aktualizované a doplněné vydání. ISBN 978-80-271-9528-2.
- FOKTAS, Povilas a Palmira JUCEVIČIENĚ. *Which Motivational Theories Are Suitable to Motivate Employees Belonging to Generation Y? Eurasian Business and Economics Perspectives*. Cham: Springer International Publishing, 2021. ISSN 2364-5067.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, JIŘ BLÁHA a ČOPÍKOVÁ ANDREA. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2016. 240 s. ISBN 978-80-7261-434-9.

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá kvalitou motivačního systému veřejné výzkumné instituce Ústavu fyzikální chemie J. Heyrovského. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části se rozebírají základní pojmy motivace, angažovanosti a syndromu vyhoření. Následně se zde rozebírají jednotlivé teorie motivace a modely angažovanosti. Praktická část se zabývá dotazníkovým šetřením, následnou analýzou a interpretací výsledků. Analýza dat obsahuje srovnání míry souhlasu s naplněním výzkumných tvrzení a míry důležitosti výzkumných tvrzení z pohledu zaměstnanců. Výsledkem tohoto srovnání je diference podle, které se dále určily oblasti, na kterých by měla organizace zapracovat. Těmito oblastmi jsou Mzda, Komunikace a Vedoucí pracovník. Výstupem je několik návrhů a doporučení na zlepšení motivačního systému organizace.

Klíčová slova

Motivace, teorie motivace, angažovanost, syndrom vyhoření, zaměstnanci, potřeby

Annotation

This bachelor thesis deals with the quality of the motivation system of the public research institution J. Heyrovsky Institute of Physical Chemistry. The thesis is divided into theoretical and practical parts. The theoretical part discusses the basic concepts of motivation, commitment and burnout syndrome. Afterwards, the different theories of motivation and models of commitment are discussed. The practical part deals with the questionnaire survey, followed by the analysis and interpretation of the results. The data analysis includes a comparison of the level of agreement with the fulfillment of the research statements and the level of importance of the research statements from the employees' perspective. The result of this comparison is a difference according to which are further identified areas that the organization should work on. These areas are Salary, Communication and Leadership. The outcome is several suggestions and recommendations for improving the motivation system of the organization.

Key words

Motivation, theories of motivation, engagement, burnout, employee's, needs

Obsah

Úvod	1
Teoretická část.....	3
1 Motivace	3
1.1 Definice motivace	3
1.2 Motiv.....	3
1.3 Vnitřní motivace	4
1.4 Vnější motivace	4
1.5 Stimulace	4
1.6 Teorie potřeb.....	5
1.7 Teorie spravedlnosti Johna Adamse	8
1.8 Teorie sebe - determinace	8
1.9 Teorie XY	9
1.10 Teorie očekávání	11
1.11 Teorie čtyř drivů.....	13
2 Angažovanost	14
2.1 Zaměstnanecká angažovanost:.....	14
2.2 Modely angažovanosti	15
2.2.1 The Hay Group Engaged Performance Model	15
2.2.2 AON Hewitt's Engagement model.....	16
2.2.3 The Deloitte Engagement model	16
2.2.4 The JD-R model	17
2.2.5 The Gallup model	18
3 Syndrom pracovního vyhoření	21
Praktická část.....	23
4 Cíle práce.....	23
5 Představení organizace	24

5.1	Motivační systém instituce	24
6	Sběr informací	26
7	Analýza získaných informací.....	27
7.1	Míra souhlasu s naplněním ve společnosti	28
7.3	Míra důležitosti pro zaměstnance	37
7.4	Diference.....	46
8	Interpretace výsledků.....	47
9	Limity a doporučení pro další studie	51
10	Návrhy a doporučení pro společnost	52
	Závěr.....	54
	Bibliografie	55
	Seznam obrázků.....	60
	Seznam grafů	61
	Seznam tabulek.....	62

Úvod

Motivace a angažovanost na pracovišti jsou velice důležitými faktory, které ovlivňují všechny zaměstnance, samotnou práci, ale i organizaci. I když mají tyto faktory veliký vliv na dění na pracovišti, tak jsou často organizacemi přehlíženy.

V některých situacích se často stává, že podnik nebo jeho vedení neumí aplikovat správné přístupy k zaměstnancům, jelikož je berou jako celek, i když má každý pracovník jinou osobnost, a tudíž je pravděpodobné, že všechny nebude motivovat to stejné. Tato situace často nastává v Teorii XY, kde je jeden z nedostatků dané teorie vymezen, jako předpoklad, že jsou všichni lidé stejní (Touma, 2021).

Pojem motivace může být chápán, jak v pozitivním směru, tak i negativním. Zaměstnanec může motivovat k většímu zapojení se do práce i negativní motivace (Urban, 2017). Tento druh není zas tak často používán, ale v některých případech může být velice efektivní. Ne vždycky si totiž vedoucí uvědomí, že ji aplikuje. Na druhou stranu pozitivní motivace je používaná, alespoň i v malém měřítku, poněkud frekventovaněji.

Pojem angažovanost zaměstnanců je významný hlavně kvůli tomu, že vedení podniku potřebuje, aby se pracovníci aktivně zapojovali do své práce. S tím jim například pomáhá smysluplnost jejich práce. Sendawula (2018) uvádí, že čím více jsou zaměstnanci angažovaní, tím je menší pravděpodobnost chybovosti na pracovišti. Organizace by tedy měla chtít dosáhnout vysoké angažovanosti svých zaměstnanců.

Téma této bakalářské práce je „Motivace a angažovanost na pracovišti ve vybrané organizaci“. Toto téma bylo vybráno, jelikož autorka jako zaměstnanec ví, že mnoho podniků zaostává v motivaci svých zaměstnanců a i jejich angažovanosti. Cílem této bakalářské práce je posoudit kvalitu motivačního systému ve vybrané organizaci a identifikovat jeho případné nedostatky.

Hlavní výzkumnou otázkou této práce je: Jaká je míra důležitosti vybraných prostředků motivačního systému pro zaměstnance Ústavu fyzikální chemie J. Heyrovského? a vedlejší výzkumnou otázkou je: Prostřednictvím čeho by se dal zlepšit motivační systém dané organizace?

Obě výzkumné otázky byly zkoumány pomocí kvantitativního výzkumu, přesněji dotazníkového šetření. Na hlavní výzkumnou otázku bylo odpovězeno v analýze dat, kde jsou vyobrazeny oblasti, ve kterých byla míra důležitosti zkoumána a vypočítána. Na vedlejší

výzkumnou otázku bylo odpovězeno pomocí vzniklé diference v praktické části a také díky otevřeným otázkám z dotazníkového šetření. Na základě těchto bodů byly navrženy doporučení prostřednictvím čeho by se dal motivační systém zlepšit. Výsledkem byla lepší interní komunikace neboli šíření informací, školení vedoucích pracovníků, cestovné a teambuilding. Limity práce jsou zejména různá oddělení na pracovišti a doporučením pro další práce je zejména segmentace a kombinace dvou výzkumných metod.

Teoretická část této práce se zabývá motivací a jejím jednotlivým teoriím. Dále přibližuje angažovanost zaměstnanců a různé modely angažovanosti, jako je JD-R model, The Hay Group Engaged Performance model a další.

Praktická část se zaměřuje na porovnání míry souhlasu s naplněním výzkumných tvrzení v organizaci a míry důležitosti výzkumných tvrzení pro zaměstnance. Výzkumná tvrzení byla vytvořena na základě interních dokumentů ÚFCHJH a teoretické části této práce. Následně se podle vzniklé diference určily oblasti s největšími nedostatky a bylo uvedeno několik návrhů a doporučení pro zlepšení motivačního systému organizace.

Teoretická část

1 Motivace

„Motivace zaměstnanců posiluje jejich pracovní nasazení, odpovědnost i iniciativu. Není však automatická. Správné používání motivačních nástrojů, finančních i nefinančních, pozitivních i negativních, je proto jedním z nejdůležitějších úkolů organizace i každého vedoucího. Často však patří k úkolům, se kterými si vedoucí i organizace nevědí zcela rady.“
(Urban, 2017, s. 8)

Pozitivní motivace se uskutečňuje prostřednictvím něčeho, z čeho má člověk radost a to ať už to má hmotnou nebo nehmotnou podobu. Z druhé strany negativní motivace je uskutečňována především prostřednictvím strachu (Hardyn, 2018).

1.1 Definice motivace

„Motivace je psychický proces, který dává lidskému chování účel a směr. Je to interní hnací síla, pohutka, která každého člověka vede k uspokojení nenaplněných potřeb. Díky motivaci se dosahují osobní a organizační cíle.“ Motivace je ovlivňována stimuly, které jsou buď vnitřní nebo vnější (Hardyn, 2018).

1.2 Motiv

„Motivy vzbuzují, určují a směřují aktivitu člověka a způsobují, že se chová určitým způsobem.“ Určují, jak dlouho činnost trvá s tím, že většinou je činnost ukončena uspokojením potřeby, kvůli které tento motiv vznikl. Vznik a uspokojení motivů je rozděleno do 5 skupin:

1. Homeostatický model říká, že se člověk snaží o rovnováhu po poškození homeostázy. V tomto modelu ještě rozlišujeme model nedostatku, ve kterém člověku něco schází (například má člověk žízeň -> napije se) a model přebytku, ve kterém člověk cítí, že mu něco přebývá a je uspokojen, až když něco odstraní
2. Pobídkový model – *„důraz na význam vnějších činitelů“*
3. Kognitivní model – *„důraz na orientaci v aktuální situaci a její rozumové hodnocení; motiv je charakterizován jako zaměření na nějaký cíl“*
4. Činnostní model, který říká, že samotná činnost se stane cílem
5. Emoční model, který je o tom, že stav uspokojení potřeb a motivaci ovlivňují emoce člověka (Tylšarová, 2016).

1.3 Vnitřní motivace

Mezi hlavní vnitřní motivační faktory patří samostatnost, rozvíjení schopností, prokazatelné výsledky a vykonávání práce, která má význam či smysl. Každý člověk má jinou osobnost a tudíž tyto faktory mohou působit na každého v jiné míře (Urban, 2017).

„Samostatnost motivuje především proto, že vychází z přirozené lidské potřeby řídit svou činnost.“ To neznamená, že dáme zaměstnanci možnost si o všem rozhodovat samostatně, ale že mu například necháváme volnost v jednotlivých krocích, jako je výběr, jakým způsobem svou práci vykoná. Pokud vidíme, že je zaměstnanec schopný být samostatný, tak se do jeho práce snažíme nezasahovat, tedy až na situace, které náš zásah vyžadují (Urban, 2017, s. 25).

Rozvíjení schopností je nejefektivnější, když člověk zlepšuje schopnost, na které mu záleží a chce se v ní zdokonalit. Prokazatelné výsledky jsou většinu času považovány za nejsilnější faktor, jelikož vidět konkrétní výsledky zvyšuje lidem sebevědomí. Většina lidí má potřebu vykonávat práci, která má společenský smysl a význam, jako je vykonávání činnosti pro nějakou organizaci nebo zákazníky. Člověk totiž potřebuje vidět v čem je jeho práce důležitá. Vnitřní motivaci lze podporovat skoro u všech zaměstnanců, kteří svou práci mají rádi (Urban, 2017).

1.4 Vnější motivace

Vnější motivace představuje ve většině případů motivaci finanční, jako jsou plat, prémie a bonusy, neboli to, co zaměstnanec dostává za dobře a včasně vykonanou práci. Mezi vnější motivační faktory, ale patří i naděje na zvýšení mzdy, povýšení, pochvala od vedoucího či uznání (Urban, 2017).

1.5 Stimulace

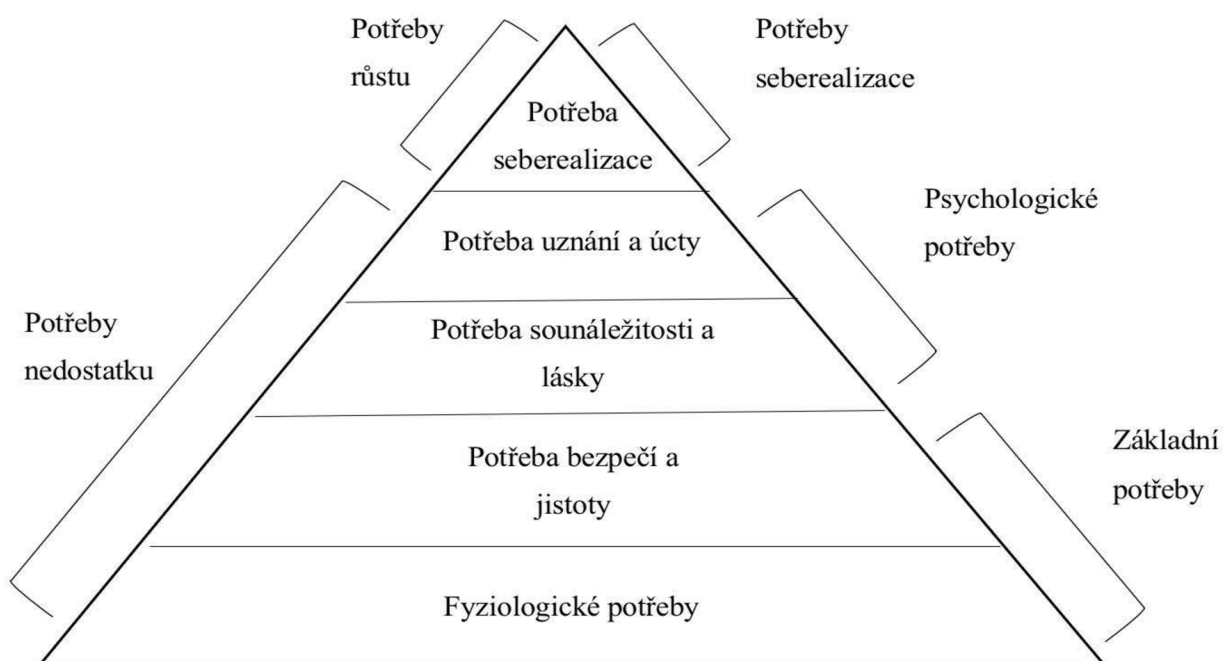
Stimulace je chápána vnější strukturou a klade si za cíl ovlivnit motivaci člověka. Každou osobu stimulují jiné věci a zároveň se jednotlivé stimuly časem mění. Má vliv na psychiku člověka a může mít různé podoby, ale výsledek je stejný. Výsledkem neboli výstupem stimulace je změna v motivaci člověka (Jarošová, 2017).

Stimulace se nejvíce vyskytuje v naplňování potřeb člověka, které jsou na nižších příčkách pyramidy A. Maslowa. Těmi jsou fyziologické potřeby, jako je například jídlo, sex, bydlení a potřeba bezpečí a jistoty (ohrožuje například strach ze ztráty práce). Stimulace může mít pozitivní i negativní podobu (Barták, 2021).

1.6 Teorie potřeb

Maslowova teorie potřeb patří mezi nejznámější teorie motivace. Tuto teorii publikoval Abraham Maslow v roce 1943, ve které mluví o tom, že člověka motivují určité potřeby, které mají hierarchickou strukturu (Doležal, 2016).

Teorie potřeb je stanovená na předpokladu, že člověka motivuje uspokojení těchto potřeb. Uskutečňujeme ji tedy tím, že splníme stanovené cíle, které se vážou ke specifickým potřebám (Barták, 2021).



Obrázek 1: Maslowova pyramida

Zdroj: Vlastní zpracování

Fyziologické potřeby

Fyziologické potřeby patří mezi základní lidské potřeby a zahrnují všechny tělesné potřeby, kterými můžou být například sex, vzduch, jídlo, pití, přístřešek a teplo (Suh, 2021).

Jedná se o základní akty, jako je například, že se člověk napije, když má žízeň a nebo, že se nají, když má hlad. Maslow je toho názoru, že některé z fyziologických potřeb v sobě mají začleněnou snahu se sejít s tzv. tělesnou potřebou pro homeostázu. To znamená, že jde o konzistentní udržování v různých tělesných systémech. Jako příklad lze uvést udržování tělesné teploty 37 °C. Fyziologické potřeby jsou nejdůležitějšími ze všech potřeb člověka a pokud se

stane, že člověku chybí více než jedna potřeba, tak je velká pravděpodobnost, že se jedinec pokusí o jejich uspokojení, jako mezi prvními. Například pokud má člověk žízeň nebo je dokonce dehydratovaný, tak je pro něj těžké se soustředit na něco jiného než je pití (Hopper, 2020).

Potřeby bezpečí a jistoty

Výsledkem uspokojení fyziologických potřeb je jejich nahrazení potřebou bezpečí. Člověk potřebuje mít v životě určité jistoty a pocity bezpečí, které jsou například tvořeny jistotou zaměstnání a jistotou zabezpečení (majetkem). Celkově jsou tyto potřeby spojeny s psychologickým strachem, že by člověk mohl o něco přijít a nebo se ocitnout v nebezpečné situaci, kterou může být například přírodní katastrofa. Zaměstnanec upřednostňuje ochranu před těmito strachy a zároveň chce adekvátní zabezpečení, což se například může týkat starobního důchodu nebo životního pojištění. Potřeba bezpečí se začne projevovat, jako motivační síla až ve chvíli, kdy není uspokojena (Trivedi, 2019).

Potřeby sounáležitosti a lásky

Pokud člověku chybí sounáležitost a láska cítí se osaměle a snaží se někam zapadnout, najít místo ve skupině nebo své rodině. V této chvíli je pro tuto osobu hlavním a nejdůležitějším cílem se zbavit svého osamocení a absence přátel a rodiny. Jsou to faktory, nad kterými člověk dříve ani nepřemýšlel a přišly mu zbytečné v období, kdy neměl uspokojené fyziologické potřeby, jako je například hlad (Maslow, 2021).

Potřeby uznání, úcty

Skoro každý člověk má potřebu získat úctu ze strany druhých a to i vysoké hodnocení sebe samotných. „*Tyto potřeby je proto možné klasifikovat do dvou souborů.*“ První soubor obsahuje touhu po úspěchu, kompetenci, nezávislosti, svobodě a podobně. Zatímco druhý soubor obsahuje úctu a respekt od jiných lidí. „*Neuspokojení těchto potřeb však vede k pocitům méněcennosti, slabosti a bezmoci.*“ To má pak za následek základní ztrátu odvahy konat a další podobné důsledky (Maslow, 2021).

Potřeba seberealizace

Člověk má určitý vrozený vzorec, který tvoří různé vlastnosti a touha po jejich projevení. Seberealizace tak představuje naplnění vrozeného potenciálu (Yalom, 2020).

Kognitivní potřeby

Kromě základních potřeb Maslow také mluvil o kognitivních potřebách. Tyto potřeby představují určitou touhu po vědění, porozumění a uspokojení zvědavosti člověka (Singh, 2020).

Estetické potřeby

Jsou to „*Potřeby symetrie a krásy.*“ (Dušová, 2019, s. 56)

Maslow věří, že u vybraných lidí jsou tyto potřeby mezi základními. Z ošklivého prostředí a celkově z ošklivosti je jim špatně zatímco krása je uspokojuje a vyhledávají ji (Maslow, 2021).

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Pokud je Herzbergova dvoufaktorová teorie aplikovaná na pracoviště, obsahuje dva typy motivačních faktorů:

1. Faktory spokojenosti (motivátory)
2. Faktory nespokojenosti (hygienické faktory)

Motivátory jsou hlavními faktory, které ovlivňují spokojenost na pracovišti a hygienické faktory jsou hlavními faktory, které ovlivňují pracovní nespokojenost (Alrawahi, 2020).

Herzberg uvedl, že opak spokojenosti je nulová neboli žádná spokojenost. Opakem tedy není nespokojenost, jak by si mnoho lidí mohlo myslet. Pracovní spokojeností se zabývají faktory souvisejícími se samotným prováděním práce, zatímco faktory nespokojenosti se zabývají faktory, které definují význam práce (Alex Acquah, 2021).

Faktory nespokojenosti Herzberg vymezil například jako mezilidské vztahy, platové podmínky, čas strávený na pracovišti a podobně. „*Představují vnější faktory, jejichž nepříznivá povaha vyvolává nespokojenost a na motivaci působí negativně. Jejich příznivá povaha však nevyvolává spokojenost, pouze způsobuje, že lidé nejsou spokojeni, a na jejich motivaci působí neutrálně.*“ (Šikýř, 2016, s 571)

Hygienické faktory ovlivňují míru nespokojenosti, ale nemají vliv na zvýšení nebo snížení samotné spokojenosti (Alrawahi, 2020).

Faktory spokojenosti Herzberg vymezil například, jako náplň práce, růst zaměstnance a podobně. „*Představují vnitřní faktory, jejichž příznivá povaha vyvolává spokojenost a na motivaci působí pozitivně. Jejich nepříznivá povaha však nevyvolává nespokojenost, pouze*

způsobuje, že lidé nejsou ani spokojeni, ani nespokojeni, což na jejich motivaci působí neutrálně.“ (Šikýř, 2016, s. 571)

Motivátory musí být harmonizovány s hygienickými faktory, aby bylo dosaženo pracovní spokojenosti (Alrawahi, 2020).

Náš nadřízený by se nejdříve měl zaměřit na to, jestli jako zaměstnanci nejsme nespokojeni např. s časovým intervalem, který na pracovišti trávíme, nebo jestli máme dobré vztahy s kolegy a podobně. Tyto a i další faktory jsou součástí příznivých pracovních podmínek, kterých by měl náš zaměstnavatel docílit. Až po splnění těchto podmínek se teprve může zaměřit na rozvoj zaměstnanců a jejich rostoucí motivaci na pracovišti spojenou s vykonáváním dohodnuté práce (Šikýř, 2016).

1.7 Teorie spravedlnosti Johna Adamse

Tuto teorii vydal v roce 1963 John Stacey Adams (Doležal, 2016).

Teorie spravedlnosti vychází z kognitivních teorií motivace. Už od narození je člověk srovnáván ve svém sociálním okolí s ostatními. Není tedy divné, že má člověk tendenci se srovnávat nejen s lidmi, které ho obklopují v soukromém životě, ale i s lidmi z pracovního života. *„Podstatou tohoto srovnání je osobní vklad do práce (čas, úsilí, vzdělání, zkušenosti, loajalita a další) s jejími efekty (odměna, uznání, jistota zaměstnání, status, kariéra, možnost rozhodovat, rozvíjet se a další).“* Pocit nespravedlnosti má negativní vliv na motivaci a výkon zaměstnance. Existuje i pozitivní pocit nespravedlnosti, který je o tom, že má zaměstnanec pocit viny, jelikož jsou jeho pracovní podmínky lepší než si zaslouží, a tak se snaží tento poměr vyrovnat tím, že ukazuje na pracovišti zvýšené úsilí. *„Zásadní charakteristikou tohoto přístupu je vysoká subjektivita hodnocení jednotlivých vstupů (vkladů) a výstupů (efektů), a tím i jejich mnohdy obtížné ovlivnění ze strany vedoucího pracovníka.“* (Jarošová, 2016, s. 48)

1.8 Teorie sebe - determinace

Sebe determinální teorie, která je také označována jako SDT představuje motivační teorii na makroúrovni a klade si za úkol vysvětlit dynamiku lidských potřeb, motivaci a blahobytu v sociálním kontextu. Tuto teorii navrhli Deci a Ryan v roce 1985. Podle této teorie existují pouze tři univerzální psychologické potřeby, které mají všichni jedinci. První potřebou je autonomie, která je o tom, že se jedinec sám řídí i sám podporuje. Druhou potřebou je kompetence, která představuje efektivitu a větší rozsah činností. Poslední potřebou jsou vztahy,

u kterých jde o to, aby člověk pociťoval lásku, propojení a aby měl během dne různé interakce s ostatními lidmi. Tyto univerzální apsiologické potřeby člověka vedou k jednání nebo nečinnosti. Pokud jsou tyto potřeby uspokojeny, tak jedinec prožívá větší psychickou pohodu, zatímco pokud tyto potřeby nejsou uspokojeny, tak se u člověka projevuje izolovanost (Chiu, 2022).

„Deci (2011) rovněž klade velký důraz na intrinsickou motivaci a to:

- 1. Autonomní, kdy se jedinec chová na základě vlastní volby a svobodné vůle a*
- 2. Kontrolovanou, kde je chování jedince ovlivněného vynucenými závazky“ (Jarošová, 2016, s. 50)*

Pokud osobu činnost baví, je v ní zainteresovaný a vidí v ní určitý smysl, tak to znamená, že se do provádění činností zapojuje s vyšší mírou autonomie, a tím je i více kreativní, spokojený, zlepši se mu sociální vztahy atd. (Jarošová, 2016).

1.9 Teorie XY

Teorie XY, která byla navržena McGregorem věří, že je motivace dosažena různými způsoby na základě toho, jestli je zaměstnanec zařazen do kategorie Typu X nebo Typu Y. Jedná se o jednu z neznámějších teorií motivace, chování zaměstnanců a pracovního výkonu (Galani, 2022).

Typ X

Zaměstnanci, kteří spadají do typu X jsou charakterizováni, jako líní lidé s neodmyslitelnou nechutí vůči práci, kteří se snaží jakémukoliv typu práce vyhnout, kdykoliv to je možné. Ve chvíli, kdy si vedení všimne, že do této kategorie spadá jejich zaměstnanec, tak cítí, že musí být z blízkosti pozorován a musí být zavedeny určité kontrolní mechanismy. Pro tento typ zaměstnance je důležitá hierarchická struktura s kontrolou na každé úrovni. Díky nedostatku motivace, který je způsoben špatně nastaveným nebo nelákavým motivačním systémem organizace, budou zaměstnanci vykazovat minimální motivaci. Manažeři používající teorii X upřednostňují výkon a výsledek – používají autoritářský přístup a snaží dosáhnout motivace zaměstnanců prostřednictvím zastrásováním a hrozeb. Tento přístup je vybudován na nedůvěře a velkém dozoru. Nejčastěji se tento přístup používá v malých organizacích s limitovaným počtem zaměstnanců (Galani, 2022).

Centralizace moci má v této teorii za příčinu nespokojenost zaměstnanců a nutí je, aby se zavděčili svému vedoucímu. V teorii X se manažeři nezajímají o osobní život zaměstnanců

a snaží se, aby lidi pracovali pod tlakem. Jednou z výhod teorie X je, že pomáhá manažerům pochopit, jaký mají zaměstnanci vztah k práci. V typu X nemají zaměstnanci žádné ambice a jak již bylo řečeno, tak se snaží, co nejvíce vyhnout odpovědnosti. Zaměstnanec nevěří organizaci a organizace nevěří zaměstnanci. Tento typ ovlivňuje nejvíce státní podniky, kde jsou platy vypláceny spíše podle pozice a podle tabulek. Co se týče chyb, tak je viníkem vždy zaměstnanec. Ve vedení nikoho nezajímá, jestli za tuto chybu může nedostatečné zaškolení nebo jestli je problém na jiné straně. Je zde kladen i velký důraz na potrestání a odměnu zaměstnanců z důvodu potřeby donucení zaměstnanců k vykonání jejich práce (Touma, 2021).

Typ Y

U teorie Y je manažery používán decentralizovaný participativní styl řízení a samotná teorie zdůrazňuje, že se zaměstnanci budou snažit dosáhnout organizačních cílů prostřednictvím sebekontroly a řízením sama sebe. Díky těmto faktorům je vztah mezi manažerem a zaměstnancem více důvěřující a spolupracující. Vedoucí pracovníci své podřízené více podporují, přenechávají jim více odpovědnosti a tak se snaží o jejich rozvoj. Tento styl řízení předpokládá, že jsou zaměstnanci ochotní pracovat z vlastní iniciativy. Zaměstnanci Typu Y motivují sami sebe, líbí se jim odpovědnost, vyžadují minimální vedení a své problémy řeší kreativním způsobem (Galani, 2022).

Sice má v této teorii hlavní roli zaměstnanec, ale je zde i jiná důležitá role a ta připadá manažerům. Jejich role se totiž změnila z autokratické, která byla v teorii X, na spíše demokratický styl řízení. Podle manažerů teorie Y jsou zaměstnanci oddaní práci a jsou schopní mít určitou odpovědnost za hledání řešení. Jsou naprosto přesvědčeni, že zaměstnanci nepřijímají pouze zodpovědnost ale dokonce jí vyhledávají. Manažery Typu Y lze charakterizovat, jako více komunikativní směrem ke všem členům týmu a celkově je lze považovat za více zapojující se vůči celému týmu. Věří, že jsou jejich zaměstnanci velmi kreativní s velkou představivostí a nemají potíže s identifikací problému a následně s hledáním správného řešení pro danou situaci. McGregor tvrdí, že víra lidí přímo ovlivňuje jejich chování na pracovišti. Vedoucí pracovníci by se měli snažit o to, aby se jejich zaměstnanci nebáli svobodně myslet. Zaměstnanci by tak mohli podávat lepší výkon a díky nepotlačování jejich kreativity mít i mnoho přínosných nápadů pro organizaci. Dále by se měli snažit přijmout méně autokratický typ řízení a to například tím, že by se vedoucí pracovník stal tzv. jedním členem týmu s tím, že by měla být všechna rozhodnutí projednávána celým týmem, aby bylo zvolené to nejlepší. Díky tomu, že manažeři budou práci více delegovat a budou se snažit podporovat kreativitu zaměstnanců, bude organizace efektivně dosahovat svých cílů a nejlepších výkonů.

Manažeři teorie Y dávají zaměstnancům možnost být součástí rozhodování a snaží se zaměstnance nasměrovat k tomu, jak vyřešit a zlepšit jejich práci. Představují tak liberální vedení a věří, že díky větší volnosti a samostatnosti budou zaměstnanci podávat lepší výkon a tím lépe na tom bude samotná organizace. Vzhledem ke všem výše uvedeným charakteristikám je naplňování psychologické smlouvy více spojeno s teorií Y než teorií X. Teorie Y, narozdíl od Teorie X, nabízí novou stránku managementu, který věnuje větší pozornost lidské stránce a odpovědnosti. I když teorie Y používá demokratický management, tak i přesto má své nedostatky. Hlavním nedostatkem je, že se v teorii Y předpokládá, že jsou všichni lidé kreativní, ale je v tom háček, jelikož každý člověk je jiný a může se stát, že osobnost nějakého zaměstnance může více sedět k teorii X (Touma, 2021).

1.10 Teorie očekávání

Poprvé se tato teorie objevila v práci Victora H. Vrooma, a to konkrétně v jeho díle “Práce a Motivace“. Jedná se o nejznámější procesní teorii a zároveň představuje model vytvořený v paradigmatu racionální volby. Podle Vrooma má zaměstnanecká motivace tři klíčové proměnné, kterými jsou očekávání, valence a instrumentalita. Teorie očekávání funguje na principu, který říká, že u zaměstnanecké motivace záleží na rozsahu toho, zda lidi chtějí něco specifického a pokud ano, tak do jaké míry a zároveň úroveň, do které si myslí, že tohoto mohou dosáhnout (Panait, 2019).

Z důvodu, že se jedná o multiplikační model, tak kdyby nastala situace, že by byl jeden z faktorů nulový, tak by byla nulová i motivace. To stejné platí i pro situaci, která by nastala ve chvíli, kdy by valence byla záporná neboli, jelikož se jedná o multiplikační model, tak v tu chvíli by motivace znamenala vyhnout se odměně (Zboja, 2020).

Podle Vroomovi teorie očekávání bude jedinec motivován ve chvíli, kdy bude věřit, že jeho určitá úroveň úsilí vede k výkonu – to označujeme, jako očekávání. Dále, také pokud výkon vede k určitým odměnám – to označujeme, jako instrumentalitu. Následně je jedinec motivován ve chvíli, kdy obdrží odměnu a ta převažuje nad náklady, které jsou spojené s úsilím jedince – to označujeme, jako valenci (Zboja, 2020).

Očekávání je označováno písmenem E, valence je označována písmenem V a instrumentalita písmenem I. „Úroveň motivace (M) lze pak vyjádřit vzorcem: $M = E \times \sum (I \times V)$.“ (Jarošová, 2016, s. 47)

Očekávání

Jedná se o očekávání, že se lidé budou snažit o nejlepší výsledek, neboli čím více se budou snažit tím více si budou jisti, že tohoto docílí. Pokud si zaměstnanec stoprocentně věří a ví, že je schopný dosáhnout určitého výkonu, tak by se očekávání rovnalo 1. Pokud si, ale jedinec jistý není a spíše si myslí, že je nemožné určitého výkonu dosáhnout, tak by se očekávání rovnalo 0. Očekávání tvoří celkem tři faktory, kterými jsou:

- Vlastní efektivnost – jedná se o důvěru v sebe sama, kdy zaměstnanec musí věřit ve vlastní schopnosti a být přesvědčen, že daný úkol úspěšně zvládne
- Obtížnost cíle – motivace je nízká pokud jsou očekávání ohledně výkonu nereálná (Baumhof, 2017)
- Minulá zkušenost – díky předchozím zkušenostem má zaměstnanec určitou míru confidence v tom, že je schopen provádět určité úkony na dobré úrovni (Lloyd, 2018).

Valance

Valance představuje hodnotu nebo váhu, kterou jedinec přiřazuje výsledkům odměny a pohybuje se v rozmezí od velmi žádoucí až po velmi nežádoucí. Jde tedy o rozmezí od +1 do -1 (Baumhof, 2017).

Ve chvíli, kdy zaměstnanec upřednostňuje úspěšné dosažení výsledků místo jejich nedokončení nebo nedosažení, tak se jedná o pozitivní valenci. Dobrým příkladem tohoto druhu valence je povýšení, odměny a vysněná práce. Pokud zaměstnanec ukazuje pouze lhostejnost vůči dosažení či nedosažení určitého výsledku na pracovišti, tak se jedná o nulovou valenci. Pokud ale dosažení určitých výsledků není v souladu s osobním cílem zaměstnance nebo to nenaplnuje jeho potřeby, tak se jedná o zápornou valenci (Zboja, 2020).

Instrumentalita

Instrumentalita představuje pravděpodobnost, kterou jedinec přiřazuje k dané úrovni dosaženého výkonu, což vede k několika výsledkům, které pro jedince představují odměnu. Jako má valance své hodnoty, tak je má i instrumentalita. Hodnoty instrumentality se pohybují v rozmezí od 1 do 0. Hodnota 1 znamená, že po výkonu bude následovat výsledek ve formě odměny. Z druhé strany hodnota 0 znamená, že zde není možné, že by výkon vedl k výsledku ve formě odměny (Baumhof, 2017).

Vroomova teorie očekávání ukazuje produktivitu jako prostředek k dosažení cíle. Jinými slovy, když zaměstnanec uvidí, že vysoká produktivita je prostředkem k dosažení jeho

cíle, tak se bude snažit být, co nejvíce produktivní. Na druhou stranu, když uvidí, že prostředkem k dosažení jeho cíle je nízká produktivita, tak se bude snažit být co nejméně produktivní (George, 2021).

Jelikož jedinci nedokážou myslet na výkon bez úsilí nebo na odměnu bez výkonu, tak se jedná o procesní teorii. Zaměstnanec nejdříve musí předvést nějaký výkon a až pak může očekávat odměnu od organizace nebo společnosti. To stejné platí i pro postup vykonávání úkolu. Zaměstnanec musí nejdříve vložit své úsilí do určitého úkolu a až pak přemýšlet nad jeho výsledkem. Tato teorie ukazuje kontingenční pohled na motivaci neboli, že zde není jeden nejlepší způsob, jak motivovat všechny lidi (George, 2021).

1.11 Teorie čtyř drivů

Tato teorie popisuje lidskou motivaci, jako „*skupinu dynamických a navzájem interreagujících potřeb*“ (Jarošová, 2016, s. 51).

Mezi základní hnací síly patří získat, navázat, učit se a bránit se. Získat neboli “to acquire“ obsahuje nejen získání nějakých statků, ale například i zkušeností nebo získání určitého titulu. Pokud ale tato hnací síla existuje v moc velkém měřítku, může způsobovat nezdravou konkurenci, kterou lze utlumit navazováním. Navázat neboli “to bond“ znamená snažit se o navazování vztahů s lidmi, kteří mají podobné názory a zároveň tato potřeba směřuje k uspokojení sociální identity. Učit se neboli “to learn“ znamená uspokojit zvědavost po informacích, jejich pochopení a podobně. Tato potřeba je také důležitá, kvůli porozumění našeho postavení v organizaci. Bránit se neboli “to defend“ je o ochraně sama sebe. Jde o reakci na situaci, ve které se cítíme ohroženi. Tato hrozba může směřovat, jak na jednotlivce, tak na skupinu. Organizace, u které pracujeme by tyto hrozby měla odstraňovat. Pokud nastane, že je jeden driv, neboli síla, silnější než ostatní, tak to není úplně vhodné. Měli bychom docílit určité rovnováhy mezi těmito uvedenými hnacími silami (Jarošová, 2016).

2 Angažovanost

2.1 Zaměstnanecká angažovanost:

Odborníci, organizace a země mezi sebou mají několik různých definicí zaměstnanecké angažovanosti. Jako první tento koncept navrhnul Khan, který tvrdí, že se jedná o zapojení samotných členů organizace do jejich pracovní role neboli vlastní uplatnění zaměstnance a sebevyjádření lidí, jak po fyzické, kognitivní a emocionální stránce v jejich pracovním životě. Od této doby byly interpretované různé druhy definic a každá z nich popisuje zaměstnaneckou angažovanost jinak. Vzhledem k těmto různým definicím zaměstnanecké angažovanosti vznikl zmatek pro vedení podniků a to v tom zda úsilí, které zlepšuje angažovanost zaměstnanců funguje ve všech organizacích (Sun, 2018).

Jak již bylo řečeno angažovanost zaměstnanců byla pojata několika různými způsoby. Jedním z nich byl i podle L. R. Mena, který tvrdí, že jde o pozitivní přístup zaměstnanců směrem k organizaci a jejich hodnotám. Lze tedy říci, že podle toho, jaký má zaměstnanec vztah vůči organizaci se odvíjí i jeho angažovanost na pracovišti. L. R. Men dále charakterizoval angažovanost, jako energii, zapojení, efektivitu, sílu, odhodlání, nadšení, pozitivní přístup a absorpci, což jsou katalyzátory výkonu zaměstnanců. Pokud je zaměstnanec angažovaný, tak má pozitivní přístup vůči práci a výkonu, který má předvést, což souvisí i s katalyzátory, které byly výše uvedené. Angažovaný zaměstnanec je na pracovišti psychicky přítomný, což minimalizuje šanci, že by mohl v práci udělat chybu (Sendawula, 2018).

Organizace se o zaměstnance stará prostřednictvím poskytovaných školeních a průběžného povzbuzování. Díky tomu jsou na pracovišti zaměstnanci více angažovaní, což vede k lepšímu výkonu a výsledkům jejich práce. Jinými slovy, organizace poskytuje svým zaměstnancům různé benefity, jako je například školení a jiné zdroje od organizace. Těmito benefity si chce organizace pojistit, že se jejich zaměstnanec bude cítit povinen jim to vrátit přes větší pracovní angažovanost, lepší chování a postoj (Sendawula, 2018).

Angažovanost tedy vychází ze sociální výměny na pracovišti a končí s vyšším organizačním výkonem. Vyšší organizační výkonnost se objevuje ve chvíli, když zaměstnanec vidí ve své práci smysluplnost a to i firemní kultuře a politikách. Zapojení zaměstnance do pracovní náplně je určené i jeho pracovní rolí, která zahrnuje vytrvalost a prohloubení pracovních činností. To je podporováno konceptem, který říká, že psychologická zkušenost pracovní síly podporuje individuální postoj, chování a tím i úroveň angažovanosti a odchodu z práce. Jednou z nejdůležitějších hnacích sil angažovanosti je psychologický význam a díky

tomu můžeme říci, že hlavními silami celkové angažovanosti zaměstnanců jsou jejich individuální cíle, vytrvalost zaměřená na organizační cíle, energie a adaptace (Riyanto, 2021). Zaměstnanecká angažovanost funguje na principu touhy, závazku a ochotě, kterou člověk ukazuje při přijetí svého místa a vyvinutí úsilí vůči svému zaměstnavateli. Obecně je angažovanost propojena s dlouhodobou prací, změnou pracoviště, lidmi a toho, co od práce očekávají (Riyanto, 2021).

2.2 Modely angažovanosti

„Základní otázkou uplatnění angažovanosti v jakékoli organizaci je vědět, co, které faktory ovlivňují chování pracovníků takovým způsobem, aby tito dosáhli nejvyššího stupně angažovanosti.“ Vzniklo několik výzkumů od různých společností, které se zabývají touto otázkou. I přes to, že si každá společnost vybrala jiný přístup, tak jejich výstupy jsou velice podobné. Některé výzkumy si teď přiblížíme (Horváthová, 2016, s. 35).

2.2.1 The Hay Group Engaged Performance Model

Tento model angažovanosti vyvinula poradenská organizace Hay Group. The Hay Group Engaged Performance Model se snaží o vyvinutí angažovaného pracoviště, kterého se má dosáhnout pomocí šesti faktorových skupin. Šesti skupinami jsou: hmotné odměny, rovnováha mezi pracovním a osobním životem, kvalita práce, inspirace a hodnoty, umožňující prostředí a budoucí růst a příležitosti (Horváthová, 2016).

- Mezi hmotné odměny patří dobré benefity, které zaměstnanci dostávají, jako něco navíc. Tyto benefity nám pomáhají si udržet kvalitní zaměstnance. Dále sem patří pobídky k vyššímu výkonu (odměna, která se vztahuje k výkonu jednotlivce nebo skupiny), potenciál vlastnictví (například firemní akcie), udělování uznání, spravedlnost odměňování a konkurenceschopná mzda (základní mzda, úkolová mzda a smluvní mzda).
- Kvalita práce zahrnuje vnímání hodnoty práce (to obsahuje smysluplnost či uspokojení z práce), podnětnost/zajímavost (práce by neměla být monotónní), příležitost k úspěchu, svobodu a autonomii, pracovní zátěž (ta by neměla být až moc velká, aby neměla špatný vliv na psychiku a fyzickou zdatnost člověka) a kvalitu pracovních vztahů
- Rovnováha mezi pracovním a osobním životem obsahuje příznivé/podporující okolí, uznání potřeb životního cyklu/flexibilita (home office, přizpůsobitelná pracovní doba..), jistota příjmu a sociální pomoc a podporu

- Inspirace a hodnota obsahuje kvalitu vedení, hodnoty a chování organizace, pověst organizace, sdílení rizika, uznání a komunikace
- Umožňující prostředí zahrnuje, jak fyzické prostředí, které působí pozitivně na zaměstnance, tak nástroje a vybavení, kterými jsou např. notebooky a telefony. Dále do tohoto faktoru patří vzdělávání pro práci, informace a procesy, bezpečnost/osobní jistota
- Posledním faktorem je budoucí růst a příležitosti. Zde můžeme najít vzdělávání a rozvoj nad rámec současné práce, kariérní růst a zlepšování pracovního výkonu a zpětná vazba (Horváthová, 2016).

2.2.2 AON Hewitt's Engagement model

Podle Aon Hewitta je zaměstnanecká angažovanost úroveň psychologického propojení, které má zaměstnanec v jeho společnosti. Pracovní zdroje, jako je například sociální podpora (od kolegů a nadřízených), zpětná vazba na výkon, rozmanitost dovedností, autonomie a šance ke vzdělávání. To vše přispívá k pracovní spokojenosti a je pak tedy pravděpodobnější, že se budou zaměstnanci cítit více připoutáni ke své pozici (Htun, 2021).

Konstrukt angažovanosti zaměstnanců je psychologický stav a výsledky chování, které vedou k lepšímu výkonu. Angažovanost zahrnuje kombinaci myšlenek, emocí, úmyslu a chování, které jsou potřebné pro optimální výkon a produktivitu. Aon Hewitt uvedl, že existují tři výstupy angažovanosti, a těmi jsou: říct, zůstat a snažit se.

- Říct znamená, že zaměstnanec mluví o organizaci pozitivně před svými kolegy, potencionálními zaměstnanci a zákazníky.
- Zůstat znamená, že zaměstnanci mají intenzivní pocit sounáležitosti a touhu po tom být součástí organizace.
- Snažit se znamená, že jsou zaměstnanci motivovaní a vynakládají jejich plné úsilí k dosažení úspěchu v jejich práci a pro organizaci.

Míra, do které zaměstnanci říkají, zůstávají a snaží se, může ukázat jejich angažovanost a může být použita pro měření organizační úrovně angažovanosti a zároveň předpovídat důležité obchodní výsledky (Htun, 2021).

2.2.3 The Deloitte Engagement model

Deloitt tvrdí, že neodolatelná organizace je vytvořena na základě pěti hlavních prvků, které představují hnací sílu zaměstnanecké angažovanosti, jako je smysluplná práce, praktické vedení, pozitivní pracovní prostředí, možnost růstu a důvěra ve vedení (Oktanofa, 2021).

První a nejspíše i nejdůležitější částí zaměstnanecké angažovanosti je smysluplná práce. Mělo by se zajistit, aby práce zaměstnanců byla smysluplná a zároveň vybrat ty správné lidi pro správnou práci. Další prvek je praktické vedení. Praktické vedení je o tom, že je důležité, aby si společnosti uvědomily, že úkolem vedení není řídit práci, ale spíše jejich vedením pomáhat lidem nasměrovat. Zaměstnanci potřebují určité koučování a podporu k jejich růstu. Pokrokově smýšlející společnosti odměňují manažery za to, čemu říkáme produkce talentů (rozvoj lidí, kteří opouštějí jejich týmy). Jedná se o kulturu řízení, která je nejčastěji používaná v zemích s vysokou angažovaností zaměstnanců ve společnostech. Třetí hlavní prvek, který tvoří neodolatelnou organizaci je potřeba vytvořit pozitivní, flexibilní a humánní pracoviště. Prvním klíčem pro splnění tohoto prvku je, že pokud vedoucí pracovníci chtějí, aby se zaměstnanci v organizaci angažovali, tak jim musí poskytnout flexibilní a podporující pracovní prostředí. Druhým klíčem je potřeba neustálého a průběžného uznání. Následuje možnost růstu. Pro možnost růstu musí nejdříve existovat příležitost k rozvoji a to jak formální tak i neformální, což umožňuje zaměstnancům se v průběhu jejich práce učit, vzít si na starost práci, která jim umožní růst a nebo si být schopní říci o pomoc, když ji potřebují. Posledním prvkem neodolatelné organizace je důvěra ve vedení. Mezi praktiky, které mají nejpřímější vliv na zaměstnance patří rozvoj a komunikace silné cílevědomosti, transparentnost, investování do lidí a soustředěnost na inspiraci (Oktanofa, 2021).

2.2.4 The JD-R model

JD-R model říká, že je pracovní vyhoření spojené se dvěma okolnostmi, které na něj mají největší vliv. První okolnost se týká velice stresujícího pracovního prostředí a podmínek, což vede k vysokému vyčerpání a únavě. Druhá okolnost je spojena s chybějícími nebo nedostatečnými pracovními zdroji, kvůli kterým se u zaměstnance projevuje neangažovanost popřípadě i zhroucení motivace. V současné době je teorie JD-R charakterizována sedmi návrhy:

1. Návrh – všechny typy pracovních charakteristik můžeme klasifikovat jako pracovní požadavky nebo jako zdroje
2. Návrh – popisuje, jak pracovní nároky a zdroje ovlivňují poškození zdraví a motivační procesy
3. Návrh – pracovní podmínky, které otevírají příležitosti, v nichž by zaměstnanci mohli v práci prospívat
4. Návrh – jak pracovní zdroje ovlivňují motivaci, když jsou pracovní nároky vysoké

5. Návrh – osobní zdroje mohou mít stejnou funkci, jako pracovní zdroje
6. Návrh – motivace vykazuje pozitivní vliv na pracovní výkon, zatímco pracovní zátěž má negativní vliv na pracovní výkon
7. Návrh – motivovaní zaměstnanci by se zapojili do tzv. “job crafting“, které by vedlo k vyšší úrovni pracovních a osobních zdrojů (Radic, 2020).

Pracovní nároky jsou podmínky rozptýlené prostřednictvím fyzických, psychologických, sociálních a organizačních aspektů každodenní práce. Naplňování těchto aspektů vyžaduje trvalé fyzické, kognitivní a emocionální úsilí a klade tak určité psychologické a fyziologické zatížení pracujících osob (Radic, 2020).

Pracovní zdroje se projevují prostřednictvím fyzických, psychologických, sociálních a organizačních pracovních podmínek, které jsou potřebné pro dosažení pracovních cílů, snižují pracovní nároky a stimulují osobní růst, učení a rozvoj zaměstnanců (Radic, 2020).

2.2.5 The Gallup model

Gallup tvrdí, že ten, kdo je stoprocentně psychicky oddaný své pracovní roli, je považován za angažovaného zaměstnance. Obecně lze říci, že obchodní výsledky jsou spojeny s tím, jak moc jsou zaměstnanci angažováni. Zaměstnanecká angažovanost představuje multidimenzionální konstrukt a to z hlediska kognitivní, emoční nebo fyzické angažovanosti (Permana, 2021).

Gallupův výzkum ukazuje, že zaměstnanci, kteří jsou vysoce angažováni vynakládají větší úsilí, jsou více produktivní a poskytují lepší zákaznickou službu, což vede i k větší ziskovosti organizace. Dále dělají i méně chyb a mají nižší fluktuaci (Permana, 2021).

Díky Gallupově indexu 12 otázek zaměstnanecké angažovanosti můžeme identifikovat 12 hlavních prvků angažovanosti. Gallup toto označil, jako Q12. Všechny tyto prvky jsou silně spojeny s firemním nebo obchodním výstupem podniku a jednotlivé vztahy jsou popsány v Gallupově hierarchii angažovanosti, kterou můžeme vidět na obrázku pod tímto textem (Permana, 2021).



Obrázek 2: Gallupova hierarchie angažovanosti

Zdroj: Vlastní zpracování

Růst:

- V poslední době jsem měl/a příležitosti ke vzdělávání a růstu
 - Progres v posledních 6 měsících
- } Jak můžeme růst?

Týmová práce:

- Na pracovišti mám dobrého kamaráda
 - Kolegové jsou zavázání ke kvalitní práci
 - Mise nebo cíl společnosti
 - V práci na mém názoru záleží
- } Zapadám?

Podpora vedení:

- Vedení mě podporuje v mém růstu
 - Vedoucí nebo někdo jiný na pracovišti se i mě zajímá
 - Rozpoznání posledních 7 dní
 - Dělán to, co mi jde nejlépe každý den
- } Co organizaci přináším?

Základní potřeby:

- Mám potřebný materiál k práci
 - Víím, co je ode mě v práci očekáváno
- } Co dostávám?

(Permana, 2021)

V Gallupově studii prvních šest prvků, které jsou obsaženy v oblasti základní potřeby a podpora vedení, představují základ spokojenosti zaměstnanců, výkonnosti a toho, jak si udržet zaměstnance. Zbýlých šest prvků, které spadají do oblasti týmové práce a růstu, představují rozvoj zaměstnanců v rámci organizace a dobré spolupráce s kolegy. Gallupova studie říká, že jsou pouze tři druhy zaměstnanců a těmi jsou: angažovaný, neangažovaný a aktivně neangažovaný. Každého zaměstnance ovlivňují jiné faktory, tudíž není možné, aby měli všichni zaměstnanci stejnou úroveň angažovanosti. Je tedy důležité, aby vedoucí pracovníci zjistili, které faktory přispívají k angažovanosti jednotlivých zaměstnanců, ale zároveň, které faktory by se daly použít na skupinové úrovni angažovanosti (Permana, 2021).

3 Syndrom pracovního vyhoření

Pokud člověk vykonává stejné pracovní úkoly po delší časový interval (v rámci měsíců nebo let) a to s intenzivním soustředěním, tak může nastat situace, že bude více vyčerpaný s vyšší úrovní stresu, což vede k pracovnímu vyhoření. Vyhoření je způsobeno přepracováním nebo nadbytečným stresem, což vede člověka k pesimismu a začne pochybovat o své schopnosti vykonávat pracovní úkoly nebo plnohodnotný výkon. Tento problém se týká především pracovního prostředí a činnosti. Povolání, ve kterých jsou lidé psychicky zaměstnaní, vyčerpává jejich kognitivní, emocionální a fyzické zdroje. Chronické vyčerpání nastává tehdy, když jedinci začnou vnímat nerovnováhu ve vyčerpávání zdrojů a jejich obnovení. Podle Maslecha jsou důsledky chronických stresorů rozděleny do tří skupin. První skupinou je vyčerpání. To nastává, když člověk vyčerpá své fyzické nebo psychické zdroje. Druhou skupinou je depersonalizace. To znamená, že jedinec začíná mít odstup od různých aspektů práce. Poslední skupinou je nedostatek úspěchu. Ten lze definovat, jako neúspěch v práci (Santhanam, 2019).

Příznaky vyhoření ovlivňují samotné chování zaměstnance na pracovišti a vedou k negativnímu přístupu, kterým může být snížená efektivita, nižší angažovanost a myšlenky jedince, které se týkají odchodu z práce. Pokud nastane situace, že má zaměstnanec vysokou míru vyhoření, tak se jedná o spojení se snížením pracovního a osobního blahobytu. Ve chvíli, kdy je zaměstnanec nadměrně pracovním zatížen, tak je pravděpodobné, že to bude mít za důsledek zvýšené vyčerpání. Důsledkem chronického vyčerpání je tendence zaměstnanců se od své práce psychicky odpoutat (Santhanam, 2019).

Kvůli nedostatkům zkušeností je více pravděpodobné, že mladí lidé zažijí při prvních zkušenostech s pracovním životem pocit vyhoření. Podobné to je i pro člověka, který žije sám. U člověka, co žije sám a nemá doma žádnou oporu nebo nemá partnera či partnerku, je více pravděpodobné, že v jednu chvíli tento pocit vyhoření pocítí. K tomuto pocitu má jedinec blízko i ve chvíli, kdy jeho život ovlivňují různé nemoci nebo například prožívá rozchod s partnerem. Pokud takové situace nastanou, je zde vyšší pravděpodobnost silného vyhoření. Co se týče podílu organizace na vyhoření jedince, tak tato situace může nastat například ve chvíli, kdy vedení komunikuje defenzivně (MacDonald, 2019).

Se syndromem vyhoření se tedy může setkat každý. Tento syndrom se nejčastěji vyskytuje v oblasti služeb. Častá komunikace se zákazníky je velice náročná a proto syndrom vyhoření nejčastěji zažívají zaměstnanci z této oblasti. Zaměstnanci z tohoto sektoru často

prožívají stres v důsledku emočního vypětí, což přispívá k samotnému vyhoření jedince. Patří mezi ně například letušky, obsluha v restauraci, úředníci a zaměstnanci hotelů (Koo, 2020).

Praktická část

4 Cíle práce

Jak uvádí Hardyn (2018), motivace pro člověka představuje určitý pohon a impuls, díky kterému uspokojuje své potřeby. Ve světě existuje několik druhů motivačních teorií, které popisují motivaci jedince na obecné úrovni a pak i motivaci jedince z hlediska pracovní úrovně. Mezi tyto teorie patří Maslowova teorie potřeb, která podle Bartáka (2021) stojí na principu uspokojování potřeb a Herzbergova dvoufaktorová teorie, která podle Alrawahi (2020) rozděluje faktory na motivátory a hygienické faktory. Dalším příkladem může být i Teorie XY. Motivace je úzce spjatá s angažovaností daného zaměstnance.

Angažovanost je popisována v několika modelech. Obecně se jedná o míru zapojení daného zaměstnance do jeho pracovních činností (Sun, 2018).

Podle Riyanto (2020) funguje zaměstnanecká angažovanost na principu touhy, závazku a ochotě.

Motivaci i angažovanost zaměstnanců ovlivňují benefity a prostředky poskytované organizací, které jsou součástí motivačního systému. Cílem této bakalářské práce je posoudit kvalitu motivačního systému ve vybrané organizaci a identifikovat jeho případné nedostatky. Kvalita motivačního systému se zde bude hodnotit podle zaměstnanců a poskytnutých prostředků od organizace.

5 Představení organizace

Tato bakalářská práce je zaměřena na Ústav fyzikální chemie J. Heyrovského. Jedná se o veřejnou výzkumnou instituci, která spadá pod Akademii věd České republiky. Vznikl v roce 1972 sloučením dvou ústavů (Polarografického ústavu a Ústavu fyzikální chemie ČSAV). Aktuální jméno bylo přijato v roce 1993. Ústav fyzikální chemie J. Heyrovského se zabývá badatelským výzkumem v oblasti fyzikální chemie, elektrochemie, v analytické chemii a v chemické fyzice, uskutečňovaný teoretickými (výpočetními) a experimentálními metodami a zároveň se zapojuje do vzdělávání doktorandů a studentů vysokých škol. (Interní dokumenty)

5.1 Motivační systém instituce

Tato kapitola obsahuje popis motivačního systému instituce na základě interních dokumentů, které byly poskytnuty od Ústavu fyzikální chemie J. Heyrovského.

Mzda

Pro tuto oblast motivačního systému má ÚFCHJH zavedený vnitřní mzdový předpis. Tento předpis popisuje minimální mzdu (nejnižší možná odměna za odvedenou práci), zaručenou mzdu (mzda, na kterou zaměstnanci vzniklo právo podle zákoníku práce a vnitřního předpisu), tarifní mzdu a tarifní třídu (tarifní mzda je základní část mzdy, jejíž výše je určena zařazením do tarifní třídy). Zaměstnanci jsou rozděleny do dvou skupin a to: 1. vysokoškolsky vzdělaní pracovníci výzkumných útvarů, 2. ostatní zaměstnanci. Tarifní rozpětí se pak dále rozděluje podle druhu vykonávané práce. Vnitřní mzdový předpis obsahuje i osobní příplatek, příplatek za vedení a funkční příplatek. Celkově se tedy dá říci, že mzda je zde určována tabulkami. (Interní dokumenty)

Benefity

ÚFCHJH nabízí:

- Příspěvek na životní nebo penzijní pojištění – v roce 2023 je celkem nárok zaměstnance 7.000 Kč
- Příspěvek na rekreaci (dospělý) – v roce 2023 je celkem nárok zaměstnance 7.000 Kč
- Příspěvek na rekreaci (dítě) – v roce 2023 je to celkem 300 Kč/den (max. 14 dní)
- Flexi passy - v roce 2023 je celkem nárok zaměstnance 7.000 Kč
- Plně hrazené stravenky – od roku 2023 ve výši 90 Kč
- Multisport karta

Zaměstnanec si může vybrat zda chce čerpat celých 7.000 Kč pouze na rekreaci nebo například bude čerpat pouze polovinu částky a další polovinu bude čerpat na penzijní připojištění. (Interní dokumenty)

Vzdělávání a růst v organizaci

Instituce zajišťuje zaměstnancům různá školení týkající se jejich náplně práce. Buďto s konkrétním školením přijde vedoucí pracovník a nebo má zaměstnanec možnost požádat o proplacení školení, které by ho v rámci jeho náplně práce zajímalo. (Interní dokumenty)

Mentoring

ÚFCHJH nabízí mentoring, aby pomohl mladým lidem na začátku jejich vědecké kariéry pro lepší rozvoj jejich dovedností na lepší cestě stát se odborníkem v oboru. (Interní dokumenty)

Work life balance

V kolektivní smlouvě ÚFCHJH je uvedena 40 hodinová týdenní pružná pracovní doba, kdy musí zaměstnanec být pevně v zaměstnání akorát v časovém intervalu 9-14 hodin včetně přestávky. Je zde i možnost částečné práce z domova (home office). Na home office má zaměstnanec nárok ve chvíli, kdy byla jeho žádost schválena vedením a přidá se to k jeho smlouvě ve formě dodatku. Když zaměstnanec pracuje z domova, tak nemá nárok na úhradu nákladů, které s výkonem na home officu souvisí a musí minimálně 1x týdně podávat report ohledně vykonané práce. Částečná práce z domova může být maximálně v rozsahu 50 % pracovního úvazku. (Interní dokumenty)

Do této oblasti patří i dovolená a sick days. Zaměstnanec má nárok na 5 týdnů dovolené (pokud má zkrácený úvazek, tak je dovolená vypočítána podle odpracovaných hodin). Co se týče sick days má zaměstnanec nárok na 3 dny ročně. Nově v roce 2023 bylo přidáno do kolektivní smlouvy 5 dní osobního volna. (Interní dokumenty)

ÚFCHJH dále nabízí v případě potřeby neplacené volno, otcovskou dovolenou, mateřskou dovolenou, rodičovskou dovolenou, tzv. péči o blízkou osobu a stáž v zahraničí. (Interní dokumenty)

6 Sběr informací

Pro sběr informací jsem si vybrala kvantitativní výzkum a to konkrétně dotazníkové šetření. Dotazník byl rozeslán 13.3.2023 mezi zaměstnance Ústavu fyzikální chemie J. Heyrovského a jeho cílem bylo zjistit hodnocení motivačního systému ÚFCHJH očima zaměstnanců a zároveň důležitost jednotlivých faktorů.

První dvě otázky byly vytvořeny v rámci demografických dat. Dále v dotazníku následovalo 23 výroků, u kterých měli zaměstnanci vyjádřit míru souhlasu a to pomocí Likertovy škály. Na výběr měli z pěti možností, kterými byly:

- 1 = zcela souhlasím
- 2 = spíše souhlasím
- 3 = nevím
- 4 = spíše nesouhlasím
- 5 = zcela nesouhlasím.

Následně byla u těchto stejných výroků zkoumána míra důležitosti, kde měl respondent možnost výběru z pěti možností, kterými byly:

- 1 = velmi důležité
- 2 = spíše důležité
- 3 = nevím
- 4 = spíše nedůležité
- 5 = není to pro mě vůbec důležité.

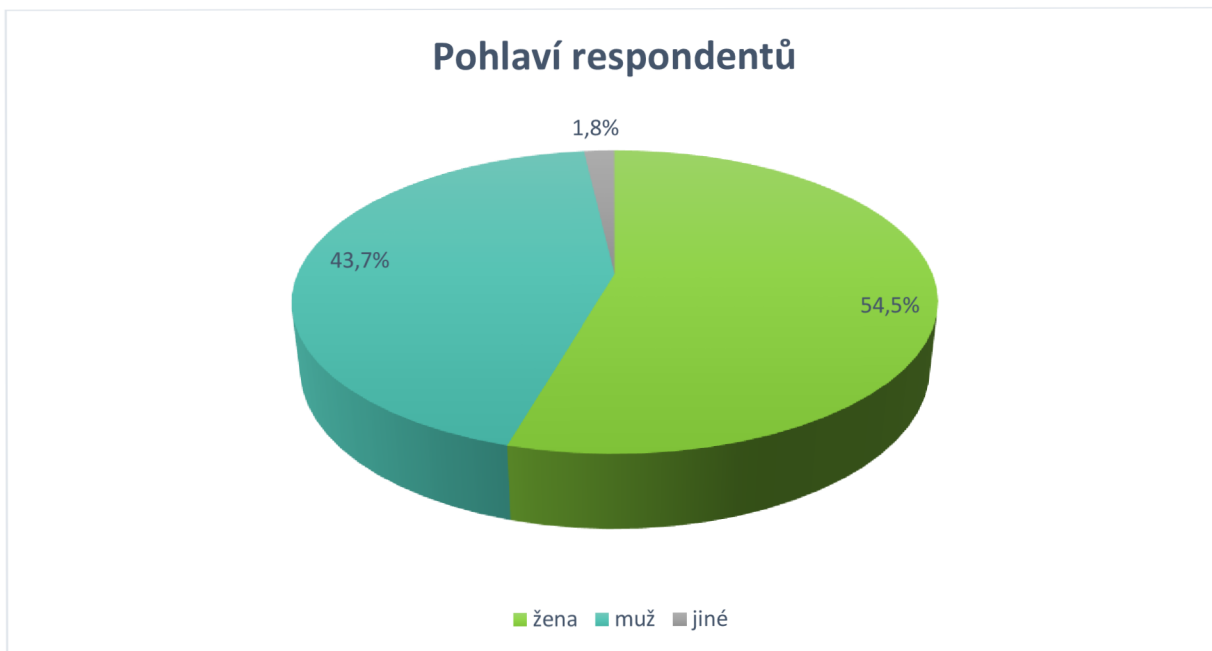
Výroky byly rozděleny do několika následujících zkoumaných oblastí/kategorií, kterými jsou: Mzda, Benefity, Komunikace, Vedoucí pracovník, Vzdělávání a růst v organizaci, Vztahy na pracovišti, Obsah práce, Zázemí/pracovní prostředí a Angažovanost.

Po výrocích následovaly dvě doplňující otázky, kde u první otázky měli respondenti možnost popsat změnu vztahů na pracovišti po Covidu-19 a u druhé doplnit benefit, který v tuto chvíli jejich zaměstnavatel neposkytuje, ale velmi by ho ocenili.

Dotazník byl vytvořený přes Formuláře Google a to jak v českém, tak anglickém jazyce, aby měli možnost se zapojit i anglicky mluvící zaměstnanci.

7 Analýza získaných informací

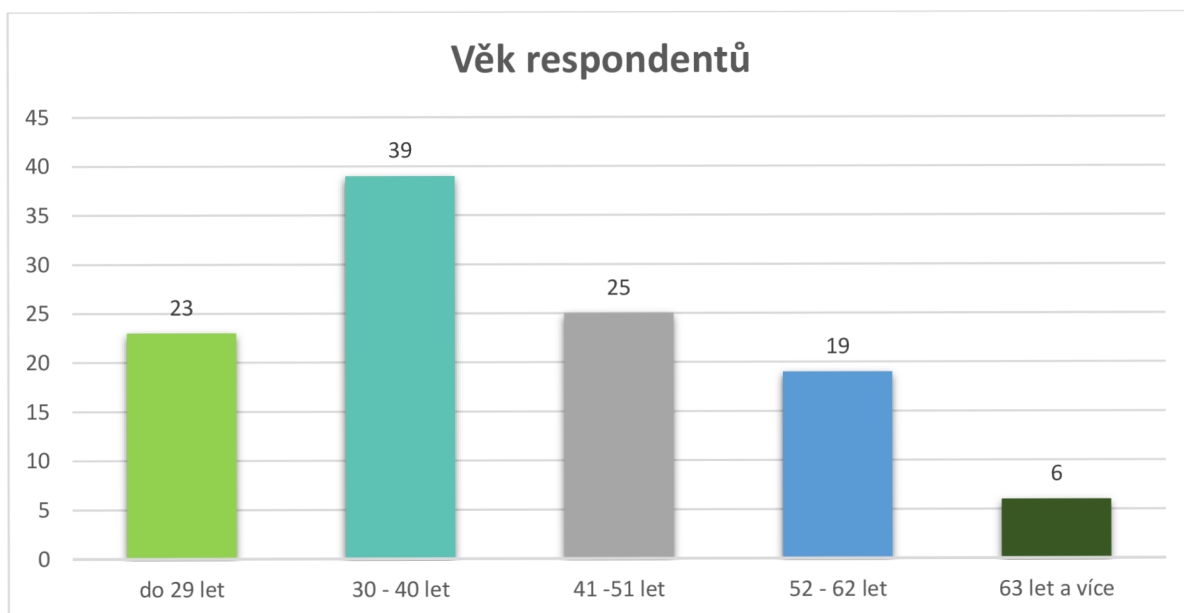
Vyplněných dotazníků se od zaměstnanců ÚFCHJH vrátilo celkem 112. Jak již bylo zmíněno, tak první dvě otázky byly zaměřeny na demografických datech charakterizující respondenty.



graf 1: Pohlaví respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování

Podle prvního grafu můžeme vidět, že dotazník vyplnilo 54,5% žen, 43,7% mužů a 1,8% osob jiného pohlaví.



graf 2: Věk respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování

Na druhém grafu můžeme vidět v jaké věkové kategorii se respondenti nachází. Věkových kategorií bylo v dotazníku celkem 5. Z grafu můžeme vidět, že dotazník vyplnilo celkem 23

respondentů ve věku do 29 let, 39 respondentů ve věkové kategorii 30 – 40 let, 25 respondentů ve věku 41 – 51 let, 19 respondentů ve věkové kategorii 52 – 62 let a 6 respondentů ve věku 63 let a více.

7.1 Míra souhlasu s naplněním ve společnosti

V této části dotazníku měli respondenti označit, jak moc souhlasí s naplněním daných výroků, které se týkají motivačního systému v organizaci. Výroky jsou hodnoceny v jednotlivých oblastech/kategoriích, do kterých byly přiřazeny.

Mzda

V rámci oblasti “Mzda“ měli respondenti označit zda souhlasí, že jejich plat odpovídá práci, kterou vykonávají. U tohoto výroku je modus 4, medián 23 a aritmetický průměr 3,35. Většina respondentů odpověděla, že s tímto výrokem spíše nesouhlasí. Dále převažovalo, že respondenti s tímto výrokem zcela nesouhlasí. Čtrnáct zaměstnanců si tímto nebylo jisto a označili, že neví. Dvacet tři respondentů odpovědělo, že s tímto výrokem spíše souhlasí zbylých čtrnáct s tímto výrokem zcela souhlasí.

Tabulka 1: Míra souhlasu s naplněním v oblasti Mzda

Výzkumné tvrzení	Hodnotící stupnice míry souhlasu					Modus	Medián	Aritmetický průměr
	1	2	3	4	5			
	Absolutní četnost							
Výše mého platu odpovídá práci, kterou vykonávám	14	23	14	32	29	4	23	3,35
Aritmetický průměr oblasti	-	-	-	-	-	-	-	3,35

Zdroj: Vlastní zpracování

Benefity

V oblasti benefitů měli zaměstnanci ÚFCHJH vyjádřit míru souhlasu u pěti výroků. První z nich se týkal plně hrazených stravenek a zda je zaměstnanci považují za velký benefit. U tohoto výroku je modus 1, medián 9 a aritmetický průměr 1,79. Celkem 51 respondentů označilo, že s tímto výrokiem zcela souhlasí. Dále 44 respondentů označilo, že spíše souhlasí a 7 respondentů neví. Zbýlých 10 respondentů plně hrazené stravenky spíše nepovažuje za velký benefit a jeden z nich dokonce plně hrazené stravenky zcela nepovažuje za velký benefit.

U druhého výroku měli zaměstnanci vyjádřit zda souhlasí s tím, že mezi jednu z velkých výhod patří možnost částečné práce z domova. Zde je modus 1, medián 13 a aritmetický průměr 1,81. Šedesát jedna respondentů zcela souhlasí s tím, že vnímají možnost home officu, jako velkou výhodu a dvacet sedm respondentů s tímto tvrzením spíše souhlasí. Třináct zaměstnanců zvolilo možnost nevím a šest vybralo, že s tímto výrokiem spíše nesouhlasí. Zbýlých 5 respondentů nevidí možnost částečné práce z domova jako velkou výhodu.

U třetího výroku se hodnotila míra souhlasu u tvrzení: „Párkrát do roka dostávám odměny“. Více než polovina zaměstnanců s tímto výrokiem souhlasí a dalších třicet spíše souhlasí. Dále deset respondentů neví nebo si není jisto a dalších deset respondentů s tímto tvrzením spíše nesouhlasí. Zbýlí čtyři respondenti s tímto výrokiem zcela nesouhlasí.

Na čtvrtý výrok, který se týká možnosti příspěvku na životní nebo penzijní pojištění od zaměstnavatele odpovědělo 15 zaměstnanců, že neví, jestli tato možnost existuje. Jeden respondent si myslí, že tuto možnost zaměstnavatel spíše neposkytuje a dva s tímto výrokiem zcela nesouhlasí. Většina respondentů zde ale odpověděla, že zcela souhlasí a instituce jim tento benefit poskytuje. Zbýlých 10 lidí s tímto tvrzením spíše souhlasí.

Pátý výrok se týká toho, zda zaměstnavatel poskytuje možnost čerpání příspěvku na rekreaci. Zde označilo celkem 89 respondentů, že s tímto zcela souhlasí a zaměstnavatel jim tuto možnost poskytuje. Dalších 9 spíše souhlasí, 12 neví a zbylí 2 zaměstnanci spíše nesouhlasí. Modus = 1, medián = 9 a aritmetický průměr = 1,37.

U posledního výroku této oblasti měli zaměstnanci označit míru souhlasu s tím, že jim zaměstnavatel poskytuje možnost čerpat příspěvek na kulturu a sport. Většina respondentů, celkem 94, označilo, že s tímto zcela souhlasí a tuto možnost od zaměstnavatele mají. Dalších 9 respondentů spíše souhlasí, 7 respondentů neví a zbylí 2 respondenti zcela nesouhlasí. Modus = 1, medián = 7 a aritmetický průměr = 1,27.

Tabulka 2: Míra souhlasu s naplněním v oblasti Benefitů

Výzkumné tvrzení	Hodnotící stupnice míry souhlasu					Modus	Medián	Aritmetický průměr
	1	2	3	4	5			
	Absolutní četnost							
Jako velký benefit považují plně hrazené stravenky	51	44	7	9	1	1	9	1,79
Velkou výhodou je možnost částečné práce z domova	61	27	13	6	5	1	13	1,81
Párkrát do roka dostávám odměny	58	30	10	10	4	1	10	1,86
Zaměstnavatel mi poskytuje možnost příspěvku na životní nebo penzijní pojištění	84	10	15	1	2	1	10	1,45
Zaměstnavatel mi nabízí možnost čerpat příspěvek na rekreaci (mojí nebo dětí)	89	9	12	0	2	1	9	1,37
Zaměstnavatel mi poskytuje možnost čerpat příspěvek na kulturu a sport (Multisport karta, Flexi passy..)	94	9	7	0	2	1	7	1,27
Aritmetický průměr oblasti	-	-	-	-	-	-	-	1,59

Zdroj: Vlastní zpracování

Komunikace

V rámci oblasti komunikace měli respondenti označit míru souhlasu s dvěma výroky. První se týkal komunikace s kolegy a zda tato komunikace probíhá bez problému. Modus je zde 2, medián 11 a aritmetický průměr je 1,82. Na první tvrzení odpovědělo 40 zaměstnanců, že zcela souhlasí, 57 zaměstnanců spíše souhlasí, 11 zaměstnanců neví, 3 spíše nesouhlasí a 1 zcela nesouhlasí.

Druhé tvrzení se týká názoru zaměstnanců, jeho váhy a zda je k němu přihlíženo. Zde je modus 2, medián 28 a aritmetický průměr 2,27. U tohoto tvrzení označilo 28 respondentů, že s tím zcela souhlasí, 40 respondentů spíše souhlasí, 30 neví nebo si nejsou jisti, 13 spíše nesouhlasí a 1 zaměstnanec zcela nesouhlasí.

Tabulka 3: Míra souhlasu s naplněním v oblasti Komunikace

Výzkumné tvrzení	Hodnotící stupnice míry souhlasu					Modus	Medián	Aritmetický průměr
	1	2	3	4	5			
	Absolutní četnost							
Komunikace s kolegy probíhá bez problému	40	57	11	3	1	2	11	1,82
Můj názor má na pracovišti váhu a je k němu přihlíženo	28	40	30	13	1	2	28	2,27
Aritmetický průměr oblasti	-	-	-	-	-	-	-	2,05

Zdroj: Vlastní zpracování

Vedoucí pracovník

Do oblasti “vedoucí pracovník“ jsou zařazeny tři tvrzení, týkající se vztahů zaměstnanců s jejich vedoucím pracovníkem. První tvrzení se týká vstřícnosti a schopnosti poradit svým zaměstnancům. Modus je zde 1, medián 10 a aritmetický průměr 1,78. Větší část respondentů s tímto tvrzením zcela souhlasí, 38 respondentů spíše souhlasí a 10 respondentů neví. Šest zaměstnanců s tímto tvrzením spíše nesouhlasí a tři zcela nesouhlasí.

Druhé tvrzení je o tom zda zaměstnanci vnímají svého vedoucího pracovníka, jako velkou oporu. Zde je modus 1, medián 19 a aritmetický průměr 2,33. Třicet osm respondentů

označilo, jako svou odpověď: “zcela souhlasím“, třicet tři respondentů spíše souhlasí, devatenáct neví, deset spíše nesouhlasí a dalších dvanáct s tímto tvrzením zcela nesouhlasí.

Poslední výrok v této oblasti je ohledně toho, zda vedoucí pracovník pochválí své podřízené, když se jim něco v pracovním prostředí povede. Modus = 2, medián = 19 a aritmetický průměr = 2,48. Dvacet osm respondentů zcela souhlasí, třicet osm spíše souhlasí, devatenáct neví, osmnáct spíše nesouhlasí a zbylých devět zcela nesouhlasí.

Tabulka 4: Míra souhlasu s naplněním v oblasti Vedoucí pracovník

Výzkumné tvrzení	Hodnotící stupnice míry souhlasu					Modus	Medián	Aritmetický průměr
	1	2	3	4	5			
	Absolutní četnost							
Když potřebuji poradit, tak s tím můj vedoucí nemá problém a je vůči mně vstřícný	55	38	10	6	3	1	10	1,78
Svého vedoucího pracovníka vnímám, jako velkou oporu	38	33	19	10	12	1	19	2,33
Když se mi něco povede, vedoucí mě pochválí	28	38	19	18	9	2	19	2,48
Aritmetický průměr oblasti	-	-	-	-	-	-	-	2,19

Zdroj: Vlastní zpracování

Vzdělávání a růst v organizaci

Do této oblasti patří celkem dva výroky. U výroku zda v rámci práce mohou zaměstnanci chodit na různá školení, označilo 47 respondentů, že s tímto výrokem naprosto souhlasí a tuto možnost mají. Dvacet devět respondentů s tímto výrokem spíše souhlasí, dvacet neví a čtrnáct spíše nesouhlasí. Poslední dva respondenti s tímto výrokem zcela nesouhlasí. Modus je zde 1, medián 20 a aritmetický průměr 2,06.

Další výrok se týkal toho, zda mají pracovníci UFCHJH možnost kariérního růstu. Modus = 2, medián = 25 a aritmetický průměr = 3,03. Sedmnáct pracovníků s tímto zcela souhlasí a myslí si, že možnost kariérního růstu v rámci instituce je zcela možný. Dvacet šest s tímto výrokem spíše souhlasí, dvacet pět neví a dalších dvacet pět spíše nesouhlasí. Zbýlých devatenáct s tímto zcela nesouhlasí.

Tabulka 5: Míra souhlasu s naplněním v oblasti Vzdělávání a růst v organizaci

Výzkumné tvrzení	Hodnotící stupnice míry souhlasu					Modus	Medián	Aritmetický průměr
	1	2	3	4	5			
	Absolutní četnost							
V rámci práce mohu chodit na různá školení	47	29	20	14	2	1	20	2,06
V práci mám možnost kariérního růstu	17	26	25	25	19	2	25	3,03
Aritmetický průměr oblasti	-	-	-	-	-	-	-	2,55

Zdroj: Vlastní zpracování

Vztahy na pracovišti

V rámci této oblasti měli respondenti označit zda souhlasí s tím, že mají dobré vztahy s kolegy. Padesát čtyři zaměstnanců označilo, že s tímto výrokem zcela souhlasí, čtyřicet sedm s tím spíše souhlasí, deset neví nebo si nejsou jisti a jeden člověk spíše nesouhlasí. Modus u tohoto výroku je 1, medián je 10 a aritmetický průměr je 1,63.

Další výrok v této oblasti se týká toho, jestli se zaměstnanci UFCHJH rádi účastní vánočních večírků a podobných akcí. Třicet sedm zaměstnanců se rádi těchto akcí účastní, třicet dva spíše také, patnáct neví, dvacet tři se těchto akcí spíše neradi účastní a zbylých pět tyto akce v rámci zaměstnání nemá rádo. Zde je modus 1, medián 23 a aritmetický průměr 2,35.

Tabulka 6: Míra souhlasu s naplněním v oblasti Vztahy na pracovišti

Výzkumné tvrzení	Hodnotící stupnice míry souhlasu					Modus	Medián	Aritmetický průměr
	1	2	3	4	5			
	Absolutní četnost							

Mám dobré vztahy s kolegy	54	47	10	1	0	1	10	1,63
Rád/a se účastním vánočních večírků a podobných akcích	37	32	15	23	5	1	23	2,35
Aritmetický průměr oblasti	-	-	-	-	-	-	-	1,99

Zdroj: Vlastní zpracování

Obsah práce

V této oblasti se nachází tři výzkumná tvrzení. První tvrzení se týká toho, zda si zaměstnanci mohou své pracovní úkoly časově rozvrhnout podle sebe. S tímto výzkumným tvrzením zcela souhlasí 71 zaměstnanců, 31 spíše souhlasí, 5 neví a zbylých 5 spíše nesouhlasí. Modus = 1, medián = 5 a aritmetický průměr = 1,50.

Druhé tvrzení se týká toho, jestli respondenti souhlasí, že je jejich práce smysluplná a užitečná. Na toto tvrzení odpovědělo 47 zaměstnanců, že s tímto zcela souhlasí, 38 spíše souhlasí, 21 neví, 5 spíše nesouhlasí a 1 zcela nesouhlasí. Modus = 1, medián = 21 a aritmetický průměr = 1,88.

Poslední tvrzení v této oblasti je ohledně toho, jestli respondenti souhlasí s tím, že když pracují, tak se cítí nabití energií. S tímto výzkumným tvrzením zcela souhlasí 18 respondentů, spíše souhlasí 42 respondentů, neví 39 respondentů, spíše nesouhlasí 12 respondentů a jeden respondent zcela nesouhlasí. Modus = 2, medián = 18 a aritmetický průměr = 2,43.

Tabulka 7: Míra souhlasu s naplněním v oblasti Obsah práce

Výzkumné tvrzení	Hodnotící stupnice míry souhlasu					Modus	Medián	Aritmetický průměr
	1	2	3	4	5			
	Absolutní četnost							
Pracovní úkoly si během dne mohou časově rozvrhnout podle sebe	71	31	5	5	0	1	5	1,50

Práce, kterou vykonávám, mi přijde smysluplná a užitečná	47	38	21	5	1	1	21	1,88
Když pracuji, tak se cítím nabitá/ý energií	18	42	39	12	1	2	18	2,43
Aritmetický průměr oblasti	-	-	-	-	-	-	-	1,94

Zdroj: Vlastní zpracování

Zázemí/pracovní prostředí

V této oblasti měli respondenti vyjádřit míru souhlasu u dvou výzkumných tvrzení. U prvního tvrzení měli označit, jak moc souhlasí s tím, že mají na pracovišti k dispozici potřebné pracovní zázemí. Většina respondentů vybrala, že s tímto tvrzením zcela souhlasí. Dalších 31 respondentů spíše souhlasí, 8 neví, 10 spíše nesouhlasí a 4 zcela nesouhlasí. Modus se zde rovná 1, medián se rovná 10 a aritmetický průměr je 1,83.

U druhého tvrzení měli respondenti označit míru souhlasu u tvrzení, že jim zaměstnavatel poskytuje potřebné prostředky pro vykonávání jejich práce. Zde odpovědělo 68 zaměstnanců, že s tímto zcela souhlasí, 29 zaměstnanců spíše souhlasí, 6 zaměstnanců neví, 4 spíše nesouhlasí a 5 zcela nesouhlasí. Modus se zde rovná 1, medián se rovná 6 a aritmetický průměr je 1,65.

Tabulka 8: Míra souhlasu s naplněním v oblasti Zázemí/pracovní prostředí

Výzkumné tvrzení	Hodnotící stupnice míry souhlasu					Modus	Medián	Aritmetický průměr
	1	2	3	4	5			
	Absolutní četnost							
Na pracovišti mám k dispozici potřebné pracovní zázemí (kuchyňka, kancelář atd.)	59	31	8	10	4	1	10	1,83
Zaměstnavatel mi poskytuje	68	29	6	4	5	1	6	1,65

potřebné prostředky pro vykonávání mé práce (počítač, chemikálie, telefon, software atd.)								
Aritmetický průměr oblasti	-	-	-	-	-	-	-	1,74

Zdroj: Vlastní zpracování

Angažovanost

Tato poslední oblast obsahuje dvě výzkumná tvrzení. První tvrzení je ohledně toho zda se zaměstnanci ráno těší do práce. Zde odpovědělo 20 zaměstnanců, že s tímto zcela souhlasí, 48 spíše souhlasí, 31 neví, 10 spíše nesouhlasí a 3 zcela nesouhlasí. Modus = 2, medián = 20 a aritmetický průměr je 2,36.

S druhým tvrzením zcela souhlasilo 17 zaměstnanců, 43 spíše souhlasí. 23 neví, 25 spíše nesouhlasí a 4 zcela nesouhlasí. Toto tvrzení je o tom, že je pro zaměstnance těžké se od jejich práce oprostit. Modus = 2, medián = 23 a aritmetický průměr je 2,61.

Tabulka 9: Míra souhlasu s naplněním v oblasti Angažovanost

Výzkumné tvrzení	Hodnotící stupnice míry souhlasu					Modus	Medián	Aritmetický průměr
	1	2	3	4	5			
	Absolutní četnost							
Když ráno vstanu, tak se do práce těším	20	48	31	10	3	2	20	2,36
Je pro mě těžké se od mé práce oprostit	17	43	23	25	4	2	23	2,61
Aritmetický průměr oblasti	-	-	-	-	-	-	-	2,48

Zdroj: Vlastní zpracování

7.3 Míra důležitosti pro zaměstnance

Pro posouzení kvality motivačního systému je zásadní vědět, jak moc důležité jsou pro zaměstnance jednotlivé motivační faktory, a proto měli respondenti za úkol v této části dotazníku vyjádřit míru důležitosti. Výroky jsou totožné, jako u míry souhlasu.

Mzda

V oblasti mzda měli zaměstnanci vyjádřit, jak moc je pro ně důležité, aby jejich výše platu odpovídala práci, kterou vykonávají. Většina zaměstnanců, celkem 74, odpověděla, že je to pro ně velice důležité, 28 zaměstnanců tvrdí, že je to pro ně spíše důležité, 5 neví, pro 4 to je spíše nedůležité a pro 1 zcela nedůležité. Modus = 1, medián = 5 a aritmetický průměr = 1,48.

Tabulka 10: Míra důležitosti v oblasti Mzda

Výzkumné tvrzení	Hodnotící stupnice míry důležitosti					Modus	Medián	Aritmetický průměr
	1	2	3	4	5			
	Absolutní četnost							
Výše mého platu odpovídá práci, kterou vykonávám	74	28	5	4	1	1	5	1,48
Aritmetický průměr oblasti	-	-	-	-	-	-	-	1,48

Zdroj: Vlastní zpracování

Benefity

V této oblasti měli zaměstnanci označit míru důležitosti u 6 výzkumných tvrzeních. Jako první tuto důležitost označovali u plně hrazených stravenek. Celkem 45 respondentů označilo, že jsou pro ně velice důležité, pro dalších 40 respondentů je to spíše důležité, 11 respondentů neví, pro dalších 12 respondentů jsou spíše nedůležité a pro zbylé 4 respondenty nejsou vůbec důležité. Modus = 1, medián = 12 a aritmetický průměr = 2,02.

Jako další měli zaměstnanci označit, jak moc důležitá je pro ně možnost částečné práce z domova. Více jak polovina (59) respondentů vybralo, že je to pro ně velice důležité. Pro dalších 34 respondentů je to spíše důležité, 10 respondentů neví, pro dalších 5 respondentů je to spíše nedůležité a pro zbylé 4 je to zcela nedůležité. Modus = 1, medián = 10 a aritmetický průměr = 1,76.

Dále měli respondenti označit, jak moc jsou pro ně důležité odměny. Celkem 73 respondentů označilo, že je to velice důležité a dalších 29 respondentů označilo, že spíše souhlasí. Ostatních 9 respondentů označilo, že neví a poslední 1 respondent tvrdí, že je to spíše nedůležité. Modus = 1, medián = 9 a aritmetický průměr = 1,45.

Čtvrté označení důležitosti se týkalo možnosti příspěvku na penzijní nebo životní pojištění. Zde označilo 48 respondentů, že je to velmi důležité a dále označilo celkem 29 respondentů, že je to pro ně spíše důležité. Celkem 21 respondentů neví, pro 10 respondentů je to spíše nedůležité a pro 4 respondenty je to zcela nedůležité. Modus = 1, medián = 21 a aritmetický průměr je 2,04.

Dále respondenti označovali míru důležitosti u možnosti čerpání příspěvku na rekreaci. Pro celkem 46 respondentů je to zcela důležité, pro 35 respondentů je to spíše důležité, 20 respondentů neví, pro dalších 7 respondentů je to spíše nedůležité a pro zbylé 4 je to zcela nedůležité. Modus = 1, medián = 20 a aritmetický průměr = 2.

Šesté označení důležitosti v této oblasti se týkalo možnosti čerpat příspěvek na kulturu a sport. Zde označilo celkem 49 respondentů, že je to zcela důležité. Dalších 37 respondentů to považuje za spíše důležité, 13 respondentů neví, pro 9 respondentů je to spíše nedůležité a pro zbylé je to zcela nedůležité. Modus = 1, medián = 13 a aritmetický průměr = 1,95.

Tabulka 11: Míra důležitosti v oblasti Benefity

Výzkumné tvrzení	Hodnotící stupnice míry důležitosti					Modus	Medián	Aritmetický průměr
	1	2	3	4	5			
	Absolutní četnost							
Jako velký benefit považují plně hrazené stravenky	45	40	11	12	4	1	12	2,02
Velkou výhodou je možnost částečné práce z domova	59	34	10	5	4	1	10	1,76
Párkrát do roka dostávám odměny	73	29	9	1	0	1	9	1,45
Zaměstnavatel mi poskytuje možnost	48	29	21	10	4	1	21	2,04

příspěvku na životní nebo penzijní pojištění								
Zaměstnavatel mi nabízí možnost čerpat příspěvek na rekreaci (mojí nebo dětí)	46	35	20	7	4	1	20	2
Zaměstnavatel mi poskytuje možnost čerpat příspěvek na kulturu a sport (Multisport karta, Flexi passy..)	49	37	13	9	4	1	13	1,95
Aritmetický průměr oblasti	-	-	-	-	-	-	-	1,87

Zdroj: Vlastní zpracování

Komunikace

U prvního tvrzení, kde měli zaměstnanci označit, jak moc je pro ně důležité, aby komunikace s kolegy probíhala bez problému, označilo celkem 84 respondentů, že je to pro ně velice důležité, pro 27 respondentů je to spíše důležité a 1 respondent neví nebo si není jistý. Modus = 1, medián = 27 a aritmetický průměr je 1,26.

U druhého tvrzení měli respondenti označit míru důležitosti u výzkumného tvrzení “Můj názor má na pracovišti váhu a je k němu přihlíženo“. Zde označilo 64 respondentů, že tento faktor je pro ně zcela důležitý, 38 označilo, že je to spíše důležité, 8 označilo, že neví, pro 1 to je spíše nedůležité a pro posledního to vůbec není důležité. Modus = 1, medián = 8 a aritmetický průměr = 1,54.

Tabulka 12: Míra důležitosti v oblasti Komunikace

Výzkumné tvrzení	Hodnotící stupnice míry důležitosti					Modus	Medián	Aritmetický průměr
	1	2	3	4	5			
	Absolutní četnost							

Komunikace s kolegy probíhá bez problému	84	27	1	0	0	1	27	1,26
Můj názor má na pracovišti váhu a je k němu přihlíženo	64	38	8	1	1	1	8	1,54
Aritmetický průměr oblasti	-	-	-	-	-	-	-	1,40

Zdroj: Vlastní zpracování

Vedoucí pracovník

V této kategorii jsou tři výroky, u kterých měli respondenti označit míru důležitosti. Prvně tuto míru označovali u toho, zda je pro ně důležité, že když potřebují poradit, tak s tím jejich vedoucí nemá problém a je vůči nim vstřícný. Zde odpovědělo 87 zaměstnanců, že je to velice důležité. Pro dalších 18 respondentů je to spíše důležité a dalších 5 respondentů neví. Zbylí 2 respondenti označil, že je to spíše nedůležité. Modus = 1, medián = 5 a aritmetický průměr = 1,30.

Dále měli respondenti zaškrtnout, jak důležité je, aby pro ně jejich vedoucí pracovník byl velkou oporou. Zcela důležité je toto pro 79 respondentů, spíše důležité pro 23 respondentů, celkem neví 6 respondentů, spíše nedůležité je to pro 2 respondenty a pro zbylé 2 respondenty je toto zcela nedůležité. Modus = 1, medián = 6 a aritmetický průměr = 1,44.

Jako poslední v této oblasti respondenti označovali důležitost u tvrzení "Když se mi něco povede, vedoucí mě pochválí". Více, jak polovina respondentů (57) označila, je to pro ně velice důležité. Pro dalších 40 respondentů je to spíše důležité, 9 respondentů neví, 4 respondenti to berou spíše za nedůležité a poslední 2 respondenti to nepovažují za vůbec důležité. Modus = 1, medián = 9 a aritmetický průměr = 1,69.

Tabulka 13: Míra důležitosti v oblasti Vedoucí pracovník

Výzkumné tvrzení	Hodnotící stupnice míry důležitosti					Modus	Medián	Aritmetický průměr
	1	2	3	4	5			
	Absolutní četnost							
Když potřebuji poradit, tak s tím můj	87	18	5	2	0	1	5	1,30

vedoucí nemá problém a je vůči mně vstřícný								
Svého vedoucího pracovníka vnímám, jako velkou oporu	79	23	6	2	2	1	6	1,44
Když se mi něco povede, vedoucí mě pochválí	57	40	9	4	2	1	9	1,69
Aritmetický průměr oblasti	-	-	-	-	-	-	-	1,47

Zdroj: Vlastní zpracování

Vzdělávání a růst v organizaci

V této kategorii označovali respondenti míru důležitosti celkem u dvou tvrzení. První tvrzení se týká toho, zda mohou v rámci práce chodit na různá školení. Celkem 37 respondentů označilo, že tato možnost je pro ně velice důležitá a dalších 41 respondentů označilo, že je tato možnost pro ně spíše důležitá. Celkem 16 respondentů neví a pro 14 respondentů toto není moc důležité. Ostatní 4 respondenti označili, že tato možnost pro ně není vůbec důležitá. Modus = 2, medián = 16 a aritmetický průměr = 2,03.

Druhé tvrzení se týká kariérního růstu v instituci. Zde odpovědělo 54 respondentů, že je pro ně kariérní růst velice důležitý a pro dalších 33 je to spíše důležité. Celkem 14 respondentů neví a pro 8 respondentů je tato možnost spíše nedůležitá. Ostatní 3 respondenti označili, že je to pro ně zcela nedůležité. Modus = 1, medián = 14 a aritmetický průměr = 1,86.

Tabulka 14: Míra důležitosti v oblasti Vzdělávání a růst v organizaci

Výzkumné tvrzení	Hodnotící stupnice míry důležitosti					Modus	Medián	Aritmetický průměr
	1	2	3	4	5			
	Absolutní četnost							
V rámci práce mohu chodit na různá školení	37	41	16	14	4	2	16	2,03

V práci mám možnost kariérního růstu	54	33	14	8	3	1	14	1,86
Aritmetický průměr oblasti	-	-	-	-	-	-	-	1,95

Zdroj: Vlastní zpracování

Vztahy na pracovišti

U prvního výroku této oblasti měli zaměstnanci označit, jestli je pro ně důležité mít dobré vztahy s kolegy. Celkem jsou dobré vztahy velice důležité pro 85 zaměstnanců, spíše důležité pro 25 zaměstnanců a zbylí 2 zaměstnanci neví. Modus = 1, medián = 2 a aritmetický průměr = 1,26.

Jako poslední věc měli zaměstnanci označit, jak moc důležité jsou pro ně vánoční večírky a podobné akce. Zde označilo 22 zaměstnanců, že je to pro ně velice důležité a dalších 32 zaměstnanců tvrdí, že je to spíše důležité. Celkem 28 respondentů neví a pro 21 respondentů to je spíše nedůležité. Posledních 9 respondentů označilo, že je to zcela nedůležité. Modus = 2, medián = 22 a aritmetický průměr = 2,67.

Tabulka 15: Míra důležitosti v oblasti Vztahy na pracovišti

Výzkumné tvrzení	Hodnotící stupnice míry důležitosti					Modus	Medián	Aritmetický průměr
	1	2	3	4	5			
	Absolutní četnost							
Mám dobré vztahy s kolegy	85	25	2	0	0	1	2	1,26
Rád/a se účastním vánočních večírků a podobných akcí	22	32	28	21	9	2	22	2,67
Aritmetický průměr oblasti	-	-	-	-	-	-	-	1,96

Zdroj: Vlastní zpracování

Obsah práce

Jako první měli zaměstnanci označit, jak je pro ně důležité si své pracovní úkoly během dne časově rozvrhnout podle sebe. Více, jak polovina respondentů, celkem 77, označila, že je to pro ně velice důležité. Dalších 31 označilo, že je to pro ně spíše důležité a zbylí 4 respondenti neví. Modus = 1, medián = 4 a aritmetický průměr = 1,35.

Dále respondenti vybírali míru důležitosti u smysluplnosti a užitečnosti práce, kterou vykonávají. Celkem 79 respondentů odpovědělo, že je to pro ně velice důležité a pro dalších 30 respondentů je to spíše důležité. Ostatní 4 respondenti neví. Modus = 1, medián = 3 a aritmetický průměr = 1,35.

Jako poslední v této oblasti zaměstnanci vybírali, jak moc je pro ně důležité, že když pracují, tak jsou nabití energií. Méně než polovina respondentů (44) označilo, že je to pro ně velice důležité. Následně pro dalších 52 respondentů je to spíše důležité a 14 respondentů neví. Dále pro 1 respondenta je to spíše nedůležité a pro 1 respondenta zcela nedůležité. Modus = 2, medián = 14 a aritmetický průměr = 1,77.

Tabulka 16: Míra důležitosti v oblasti Obsah práce

Výzkumné tvrzení	Hodnotící stupnice míry důležitosti					Modus	Medián	Aritmetický průměr
	1	2	3	4	5			
	Absolutní četnost							
Pracovní úkoly si během dne mohou časově rozvrhnout podle sebe	77	31	4	0	0	1	4	1,35
Práce, kterou vykonávám, mi přijde smysluplná a užitečná	79	30	3	0	0	1	3	1,32
Když pracuji, tak se cítím nabitá/y energií	44	52	14	1	1	2	14	1,77
Aritmetický průměr oblasti	-	-	-	-	-	-	-	1,48

Zdroj: Vlastní zpracování

Zázemí/pracovní prostředí

V této kategorii jsou celkem 2 tvrzení, u kterých měli zaměstnanci označit míru důležitosti. Jako první měli respondenti vybrat, jak moc důležité je pro ně mít k dispozici potřebné pracovní zázemí. Zde odpovědělo 64 respondentů, že je to pro ně velice důležité, spíše důležité je to pro 39 respondentů, neví 6 respondentů a pro 3 respondenty je to spíše nedůležité. Modus = 1, medián = 6 a aritmetický průměr = 1,54.

U druhého tvrzení měli zaměstnanci označit, jak moc důležité je pro ně, aby jim zaměstnavatel poskytoval potřebné prostředky pro vykonávání jejich práce. Zde označilo 79 respondentů, že je to pro ně velice důležité, pro 29 respondentů je to spíše důležité, 3 respondenti neví a pro 1 respondenta to není vůbec důležité. Modus = 1, medián = 3 a aritmetický průměr = 1,35.

Tabulka 17: Míra důležitosti v oblasti Zázemí/pracovní prostředí

Výzkumné tvrzení	Hodnotící stupnice míry důležitosti					Modus	Medián	Aritmetický průměr
	1	2	3	4	5			
	Absolutní četnost							
Na pracovišti mám k dispozici potřebné pracovní zázemí (kuchyňka, kancelář atd.)	64	39	6	3	0	1	6	1,54
Zaměstnavatel mi poskytuje potřebné prostředky pro vykonávání mé práce (počítač, chemikálie, telefon, software atd.)	79	29	3	0	1	1	3	1,35
Aritmetický průměr oblasti	-	-	-	-	-	-	-	1,45

Zdroj: Vlastní zpracování

Angažovanost

V této poslední oblasti měli zaměstnanci vybrat míru důležitosti u dvou výroků. Jako první označovali, jak moc důležité je pro ně se těšit po ránu do práce. Celkem 53 respondentů

odpovědělo, že je to pro ně velmi důležité, pro dalších 44 respondentů je to spíše důležité, 12 respondentů neví a zbývající 3 respondenti to spíše považují za nedůležité. Modus = 1, medián = 12 a aritmetický průměr = 1,68.

U druhého tvrzení zaměstnanci vybírali, jak moc je pro ně důležité, aby pro ně bylo těžké se od jejich práce oprostít. Zde odpovědělo 23 zaměstnanců, že je to pro ně velice důležité, pro 38 zaměstnanců je to spíše důležité, dalších 38 zaměstnanců neví, pro 11 zaměstnanců je to spíše nedůležité a pro 2 zaměstnance je to zcela nedůležité. Modus = 2 a 3, medián = 23 a aritmetický průměr = 2,38.

Tabulka 18: Míra důležitosti v oblasti Angažovanost

Výzkumné tvrzení	Hodnotící stupnice míry důležitosti					Modus	Medián	Aritmetický průměr
	1	2	3	4	5			
	Absolutní četnost							
Když ráno vstanu, tak se do práce těším	53	44	12	3	0	1	12	1,68
Je pro mě těžké se od mé práce oprostít	23	38	38	11	2	2 ; 3	23	2,38
Aritmetický průměr oblasti	-	-	-	-	-	-	-	2,03

Zdroj: Vlastní zpracování

Po výběru míry souhlasu s naplněním ve společnosti a důležitosti daných motivačních faktorů pro zaměstnance, dotazník ještě obsahoval dvě otevřené otázky.

1. Jsou vztahy na pracovišti jiné po pandemii Covid-19? Pokud ano popište jak

Na tuto otázku odpovědělo 61 zaměstnanců, že jsou vztahy pořád stejné nebo neví o tom, že by nastala nějaká změna. Dále celkem několikrát zaznělo (v jiných formulacích), že předtím byly vztahy na pracovišti více přátelštější a občas spolu kolegové alespoň zašli na pivo, zatímco teď jsou vztahy pouze na profesní úrovni. Zbytek respondentů buď neodpovědělo nebo před Covidem nebyli zaměstnaní v Ústavu fyzikální chemie J. Heyrovského.

2. Existuje nějaký benefit, který Váš zaměstnavatel neposkytuje, ale Vy byste o něj měli zájem?

Zde celkem 54 zaměstnanců odpovědělo, že o žádné jiné benefity zájem nemají nebo je v tuto chvíli nenapadají. Mezi zbylými odpověďmi byly tyto benefity: inflační doložka

k výměru mzdy, příspěvek na dopravu (cestovné), peníze místo stravenek, nákupy na firmu, více sick days, studijní volno, teambuilding,, psychoterapeutické poradenství, káva zdarma, možnost zdravého občerstvení v budově, vyšší hodnota stravenek, relaxační místnost a stravenková karta místo papírových stravenek. Mezi nejčastější odpovědi patří teambuilding, příspěvek na dopravu (cestovné) a stravenková karta.

7.4 Diference

Pokud chce mít organizace dobrý motivační systém, tak by měla přihlížet k tomu, jaké motivační faktory jsou pro zaměstnance důležité a jaké ne. Když se zaměstnavatel zaměří na špatnou oblast/kategorii motivačních faktorů, tak to může mít negativní dopad na zaměstnance a můžou být na pracovišti nespokojení.

Tabulka 19: Diference

Oblast/kategorie	Aritmetický průměr míry souhlasu naplnění	Aritmetický průměr míry důležitosti	Diference
Mzda	3,35	1,48	-1,87
Benefity	1,59	1,87	0,28
Komunikace	2,05	1,40	-0,65
Vedoucí pracovník	2,19	1,47	-0,72
Vzdělávání a růst v organizaci	2,55	1,95	-0,6
Vztahy na pracovišti	1,99	1,96	-0,03
Obsah práce	1,94	1,48	-0,46
Zázemí/pracovní prostředí	1,74	1,45	-0,29
Angažovanost	2,48	2,03	-0,45

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky nad tímto textem lze vyčíst, že nejlépe si na tom instituce vede v oblasti benefitů, vzdělávání a růstu v organizaci a vztahů na pracovišti. Na druhou stranu má velké nedostatky v oblasti mzdy, komunikace a vedoucích pracovníků.

8 Interpretace výsledků

Cílem této bakalářské práce je posoudit kvalitu motivačního systému ve vybrané organizaci a identifikovat jeho případné nedostatky. Toho bylo docíleno porovnáním míry souhlasu s naplněním ve společnosti a míry důležitosti pro zaměstnance. Po porovnání vznikla diference, ze které lze vyčíst, v jaké oblasti jsou největší nedostatky a zda se dá považovat motivační systém organizace za kvalitní.

Mzda

Finanční ohodnocení je jedním z hlavních faktorů, které ovlivňují motivaci a angažovanost zaměstnanců. Pro zaměstnance ÚFCHJH je mzda velice důležitá, ale většina z nich má pocit, že neobdrží dostatečné platové ohodnocení, které by mělo příslušet jejich obsahu práce a celkově jejich pracovnímu výkonu. Bohužel, jak se dá vyčíst z interních dokumentů, přesněji vnitřního mzdového systému, je mzda v institutu nastavená podle tarifních tříd. Lze tedy říci, že mzda není v této instituci pružnou položkou, která by se dala dobře přizpůsobit potřebě zaměstnanců. Jak uvádí Horváthová (2016), konkurenceschopná mzda patří mezi jeden z dobrých benefitů a při porovnání analýzy dat s interními dokumenty lze říci, že tento benefit by ve srovnání ÚFCHJH s konkurencí spíše neobstál.

Benefity

Dobré benefity organizaci pomáhají při udržování kvalitních zaměstnanců (Horváthová, 2016). Lze tedy říci, že se jedná o stěžejní body, které ovlivňují, jak zaměstnance, tak zaměstnavatele. Většina respondentů považuje plně hrazené stravenky za velký benefit a je to pro ně důležitou položkou. Našli se však i respondenti, kteří tento benefit neberou jako zas tak důležitý a nějací by i byli radši, kdyby institut poskytoval místo papírových stravenek stravenkovou kartu, jelikož jim to přijde praktičtější.

Dále do této oblasti patří home office. Horváthová (2016) uvádí, že práce z domova představuje jeden z prvků, který přispívá k rovnováze mezi pracovním a osobním životem. Jak lze vyčíst z interních dokumentů, tak instituce práci z domova podporuje a to do výše poloviny úvazku. Většina zaměstnanců toto považuje za důležitý benefit, ale najdou se i tací, kterým tento benefit nevyhovuje. V dotazníku se totiž objevily i responze, které obsahovaly stížnosti na nepřítomnost kolegů, kvůli práci z domova. Hůře se jim pak spolupracuje a celkově jim to přijde nepraktické.

George (2021) říká, že aby zaměstnanec mohl očekávat odměnu od organizace, tak nejdříve musí předvést nějaký výkon. Odměny jsou nenárokovou složkou, ale i tak mají na zaměstnance velký vliv. Toto potvrdili i respondenti ÚFCHJH. Je to složka, která je pro ně důležitá a souhlasí s tím, že je občas párkrát do roka v zaměstnání dostávají.

V dotazníkovém šetření se v rámci benefitů dále řešil příspěvek na kulturu a sport, příspěvek na rekreaci a příspěvek na penzijní nebo životní pojištění. Přestože všechny tyto benefity instituce poskytuje, tak se i tak našli jedinci, kteří nesouhlasili s tím, že jim je jejich zaměstnavatel nabízí. Pro ostatní respondenty jsou tyto benefity velice důležité a souhlasí s tím, že je instituce poskytuje. Podle Sendawula (2018) si chce organizace prostřednictvím benefitů zařídit, aby zaměstnanci vůči nim cítili dluh, který jim jsou povinni splatit v podobě dobře odvedené práce.

Komunikace

Pokud nastane situace, ve které komunikace s kolegy není na dobré úrovni a předmětem jsou různé faktory, které negativně ovlivňují práci zaměstnance a staví ho do stresových situací, tak u jedince může nastat i syndrom vyhoření. Santhanam (2019) říká, že syndrom vyhoření vede k menší efektivitě a i nižší angažovanosti na pracovišti. Je tedy v zájmu organizace, aby komunikace v rámci pracovního prostředí byla na dobré úrovni. Tato oblast je jednou s největší diferencí. Obecně komunikace s kolegy a váha jednotlivých názorů zaměstnanců je pro respondenty velice důležitá. Bohužel míra naplnění této oblasti není nejlepší a je zde prostor pro zlepšení.

Vedoucí pracovník

Pochvala od vedoucího může přispívat k lepší vnější motivaci (Urban, 2017), což má za důsledek spokojenějšího zaměstnance a může to vést k tomu, že se zaměstnanec bude v práci více snažit a tím pádem je i přínosnější pro organizaci. Pro skoro všechny respondenty je vstřícnost, podpora, opora a ocenění toho, když se jim v práci něco povede velice důležité. I přes důležitost, kterou tato oblast má pro zaměstnance je zde značná diference mezi mírou naplnění a mírou důležitosti.

Vzdělávání a růst v organizaci

Podle Sendawula (2018) se vzdělávání může považovat za jeden z benefitů, který organizace nabízí a prostřednictvím kterého se snaží zaměstnance podporovat. Instituce je otevřená vzdělávání zaměstnanců a snaží se jim v této oblasti vyjít, co nejvíce vstříc. I přes tuto

možnost, kterou se instituce snaží poskytovat, se našli respondenti, kteří nesouhlasí s tím, že by tato možnost na pracovišti byla nebo o tom neví. Zbytek respondentů o této možnosti ví, ale celkově v této oblasti není velká míra důležitosti.

Co se týče růstu v organizaci, tak tuto možnost moc zaměstnanců ústavu nemá, ale pro velkou část z nich to je důležitý faktor. Růst v organizaci pro někoho může představovat část seberealizace. Podle Yalom (2020) se jedná o určitý vrozený vzorec, který má člověk potřebu naplnit. Diference konkrétně tohoto bodu je také velká, ale ne na každém pracovišti mají zaměstnanci možnost růstu.

Vztahy na pracovišti

Dobré vztahy s kolegy jsou důležitou součástí motivace zaměstnanců. Pokud by člověk měl špatné vztahy na pracovišti, tak by například mohla klesnout jeho motivace setrvat v organizaci. Šikýř (2016) tvrdí, že je to jedna z prvních oblastí, na kterou by se měl vedoucí pracovník zaměřit u svých podřízených. Podle respondentů dotazníkového šetření jsou na pracovišti ÚFCHJH spíše dobré vztahy a tato oblast je pro ně v rámci práce velmi důležitá. Co se týče vánočních večírků a podobných akcí, které instituce pořádá, tak o nich několik respondentů v dotazníku tvrdí, že o těchto akcích neví a pokud ví, tak jim nepřikládají velkou důležitost.

Obsah práce

Samostatnost, kterou vedoucí pracovník udělí zaměstnanci v rámci jeho práce je často pro zaměstnance stěžejní. Jak uvádí Urban (2017), díky umožněné samostatnosti mohou mít zaměstnanci pocit důvěry od jejich vedoucích pracovníků, což přispívá v oblasti vnitřní motivace zaměstnance. Jedná se například o rozdělení úkolů během dne podle libosti. Většina zaměstnanců uvedla, že tuto možnost má a je pro ně velice důležitá.

Dále v této oblasti dotazníku byla i smysluplnost a užitečnost práce, kterou člověk vykonává. Tento bod je spjatý i s angažovaností v zaměstnání. Podle Riyanto (2021) nastává vyšší organizační výkonost ve chvíli, kdy jedinec ve své práci najde smysluplnost. Tedy pokud zaměstnanec nevidí smysl či užitek v práci, kterou vykonává je velice pravděpodobné, že jeho angažovanost na pracovišti bude klesat a nebo bude minimální. Velká část respondentů souhlasí, že v jejich práci vidí smysl i užitek a vnímají tuto oblast jako velmi důležitou.

Zázemí/pracovní prostředí

Pracovní prostředí ovlivňuje, jak se člověk cítí v práci a stává se tak jedním z důležitých bodů, na který by se měli obecně organizace zaměřit. Maslow (2021) zařazuje prostředí do estetických potřeb, které mohou být u nějakých jedinců stěžejní. ÚFCHJH poskytuje svým zaměstnancům potřebné pracovní prostředí ve formě kanceláří, kuchyňky a studovny. I přes to se našli respondenti, kteří s tímto nesouhlasí. Je možné, že by pro svoji práci potřebovali například větší prostor, ale to už by se zacházelo do spekulací. Pracovní prostředí považují za důležité skoro všichni respondenti. Dále by měl zaměstnavatel poskytovat svým zaměstnancům potřebné prostředky pro vykonávání jejich práce a nemělo by se stávat, že by si tyto prostředky musel obstarávat sám zaměstnanec. Zaměstnanci ÚFCHJH si tohoto jsou vědomi a z dotazníku se dá vyčíst, že s tímto na pracovišti problém nemají a je pro ně důležité, že jim tyto věci zaměstnavatel poskytuje.

Angažovanost

Sun (2018) uvádí, že Khan vymezuje angažovanost zaměstnanců jako míru zapojení do práce nebo energii, kterou zaměstnanec má při vykonávání jeho práce, popřípadě i to, jak se člověk do práce těší. Z tohoto důvodu byly do dotazníku vložena dvě tvrzení na toto téma. Sice míra naplnění v organizaci není úplně nejlepší, ale jelikož tyto tzv. položky nejsou pro zaměstnance zas tak důležité, tak zde nevzniká příliš velká diference.

9 Limity a doporučení pro další studie

Limitem této práce je několik různých oddělení v organizaci. V dalších pracích by bylo dobré se spíše zaměřit na jedno oddělení a nebo na všechny, ale s detailní analýzou. Neboli udělat segmentaci organizace (zaměstnanců v organizaci). Kvůli obecnému dotazníku na celou organizaci není jisté, že návrhy a doporučení v této práci budou působit na všechny zaměstnance ve stejné míře. Segmentace se však nemusí týkat pouze rozdělení pracovních oddělení, ale i jiných oblastí. V dalších studiích by se konkrétně dalo zaměřit na motivaci a angažovanost zaměstnanců podle jejich hodnoty. Barták (2023) tvrdí, že lze zaměstnance rozdělit podle jejich přidané hodnoty pro danou organizaci a to přesněji v oblasti lidských zdrojů. Jiné studie by se tedy mohly zaměřit na to, zda organizace rozlišuje hodnotu zaměstnanců i při jejich motivaci.

Doporučení pro další studie se týká respondentů. Čím více odpovědí v dotazníku máte, tím lépe. Pokud to tedy půjde, je dobré se domluvit s danou organizací, aby byl dotazník pro zaměstnance povinný. Pro další studie bych doporučila při dotazníkovém šetření využít Gallupův model dvanácti otázek. Permana (2021) ve svém článku popisuje, že Gallup tento model nastavil, tak aby se přímo vztahoval k zaměstnancům a jejich pracovišti. Díky jeho specifikaci je ideální pro využití u podobných studiích.

Dalším doporučením je popis dotazníku pro respondenty. Je dobré v dotazníku zmínit ať respondenti nepíší jiné informace než ty, které po nich vyžadujete. U otevřených otázek odpovědělo několik respondentů dlouhým paragrafem, kde popisovali něco úplně jiného než na co byli dotazováni a nebo vytýkali nedostatky, které podle nich dotazník měl. Díky tomu bylo méně responzí, které mohly být použity pro tuto studii. S tímto souvisí i další doporučení, které se týká propojení kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Pokud doplníte dotazníkové šetření například rozhovorem se zaměstnanci nebo vedením, tak můžete získat přesnější data, která jsou přínosnější pro danou studii. Tahal (2022) popisuje, jak kvantitativní výzkum a kvalitativní výzkum, tak i rozdělení dat na měkká, která jsou přiřazována ke kvalitativní povaze, tvrdá data, interní, externí, primární a sekundární. Všechny tyto informace mohou přispět k lepší kvalitě práce a jejímu zpracování.

Posledním limitem této práce je systémová shoda. Přes systém školy, kde se kontrolují práce je vidět určitá shoda s jinými pracemi. Bohužel tato shoda je převážně v interpretaci výsledků, kde ale pouze popisují své výsledky podle svého dotazníkového šetření.

10 Návrhy a doporučení pro společnost

Návrh 1: Zlepšení informovanosti zaměstnanců

V dotazníkovém šetření se u benefitů a dalších oblastí objevily odpovědi, které se týkaly toho, že zaměstnanci neví, že jim jsou určité věci zaměstnavatelem poskytovány. Kdyby institut zlepšil informovanost ohledně těchto položek, tak by se mohla zvýšit motivace u určité části zaměstnanců a tím by byl motivační systém organizace efektivnější. Informovanost by se dala zlepšit buď pravidelnými emaily na daná témata nebo povinnými schůzemi, kde by se mohli zaměstnanci i popřípadě doptávat na různé detaily.

Návrh 2: Školení vedoucích

Druhý návrh se týká proškolení vedoucích ohledně zacházení s jejich podřízenými. Přesněji jak s nimi komunikovat, kdy a jak je pochválit za dobře odvedenou práci a jak jim být oporou. Urban (2017) uvádí, že pochvala může pro nějaké zaměstnance být velice stěžejní a je to často podceňovaný bod motivace.

Na tento a i na další body komunikace vedoucích se zaměstnanci, by se měly organizace zaměřit a snažit se o jejich zlepšení. Zaškolení vedoucích stačí v rámci dané organizace. Vedoucí oddělení by při nástupu měli být proškolení tím, co za informace mohou sdílet s ostatními a co naopak ne (například nesdílet výši mzdy jednoho zaměstnance s jiným zaměstnancem, kterého se toto netýká).

Návrh 3: Cestovné

V otevřené otázce ohledně benefitů, která byla položena v dotazníku se vyjádřilo nejvíce respondentů, že by ocenili příspěvek na cestovné a místo papírových stravenek mít stravenkovou kartu. Stravenková karta by nemusela vyhovovat všem a zároveň představuje permanentní řešení a to pro každého bez výjimek, zatímco příspěvek na cestovné by byl individuální a každý by se sám rozhodl zda ho chce využít. Pro lidi, kteří cestují městskou hromadnou dopravou by to znamenalo příspěvek na lítačku a pro ostatní, kteří cestují autem by to znamenalo příspěvek na benzín. U příspěvku na benzín by mohla být stanovená měsíční částka nebo se to může počítat podle vzdálenosti dojezdu na pracoviště. Před zavedením tohoto příspěvku doporučuji zjistit, jak je to ošetřené z hlediska zákona o daních, jelikož to může mít veliký podíl na tomto rozhodnutí. Příkladem může být Marková (2023), která ve své knize zmiňuje, jak je tento bod daňově upraven.

Návrh 4: Teambuilding

Jednu z největších diferencí má oblast komunikace a proto je posledním návrhem teambuilding. Díky tomuto stylu sbližování by se zaměstnanci mohli naučit, jak více naslouchat druhým a zapracovat na společné komunikaci a spolupráci. Výsledkem by mohla být efektivnější práce a spokojenější zaměstnanci. Jak uvádí Nelson (2022), tak teambuilding buduje i větší loajalitu vůči organizaci a snižuje neefektivitu na pracovišti, která je spojená s danou nedostatečnou komunikací. Dále uvádí příklady, které jsou podle něj dobrým místem pro teambuilding. Jedná se o kurz vaření, motokáry, knižní klub a výlet.

V této oblasti je tedy mnoho možností, jak teambuilding pojmout. V dnešní době je časté, že tyto služby nabízí i různé hotely jako je například Frankův Dvůr.

Pro lepší orientaci a zvolení vhodného teambuildingu doporučuji knihu „365 Low or No Cost Workplace Teambuilding Activities Games and Exercises Designed to Build Trust & Encourage Teamwork Among Employees Revised 2nd Edition“, která tyto body velice dobře popisuje. Peragine (2017) ve své knize uvádí, co vše udělat před tím než si organizace zvolí druh teambuildingu a popisuje i možná místa, kde by se následně tato aktivita mohla konat, jako je například park, kostel a dům jednoho ze zaměstnanců. Autor zde dále popisuje druhy teambuildingu pro skupiny s různým počtem lidí.

Závěr

Cílem této práce s názvem “Motivace a angažovanost na pracovišti ve vybrané organizaci“ bylo posoudit kvalitu motivačního systému ve vybrané organizaci a identifikovat jeho případné nedostatky. Motivace a angažovanost je na pracovišti velice stěžejní a ovlivňuje nejen zaměstnance, ale i samotnou organizaci. Je tedy velice důležité, aby měla organizace nastaven kvalitní motivační systém. Pro tuto bakalářskou práci jsem si vybrala Ústav fyzikální chemie J. Heyrovského, který je veřejnou výzkumnou institucí. Tuto organizaci jsem si vybrala, jelikož mi přišlo zajímavé toto téma zkoumat v jiném než korporátním světě.

Práce je rozdělená na dvě části a to teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou rozebíraná témata ohledně motivace, teoriích motivace (například teorie spravedlnosti, Maslowova teorie potřeb, teorie očekávání, teorie XY), angažovanosti (modely angažovanosti jako je The Gallup model, The JD-R model atd.) a syndromu vyhoření. V praktické části je nejprve představení organizace a dále popis způsobu sběru informací. Poté tato část obsahuje analýzu získaných informací s jejich popisem a dále interpretaci výsledků. Tato část bakalářské práce odpovídá na hlavní výzkumnou otázku, která měla za úkol zjistit míru důležitosti vybraných prostředků motivačního systému pro zaměstnance Ústavu fyzikální chemie J. Heyrovského. Mezi posledními kapitolami této části jsou návrhy a doporučení pro organizaci a následně limity a doporučení pro další studie.

Výsledkem analyzovaných dat byly tři oblasti, ve kterých má instituce větší nedostatky. Těmi jsou mzda, vedoucí pracovník a komunikace. Na základě těchto oblastí a responzí na otevřenou otázku ohledně benefitů a vztahů na pracovišti jsem vytvořila pro organizaci čtyři návrhy na zlepšení. Tyto návrhy zároveň odpovídají i na vedlejší výzkumnou otázku této práce, která měla za úkol zjistit prostřednictvím čeho by se dal zlepšit motivační systém dané organizace. Pokud se Ústav fyzikální chemie J. Heyrovského zaměří na návrhy a doporučení, které jsou obsaženy v této práci, tak si myslím, že budou mít nakročeno správným směrem ke kvalitnějšímu motivačnímu systému a tím i ke spokojenějším zaměstnancům. Celková kvalita jejich motivačního systému není špatná.

Bibliografie

ALEX ACQUAH, TAKYI KWABENA NSIAH, ELIZABETH NAA AKUSHIA ANTIE a BENJAMIN OTOO, 2021. LITERATURE REVIEW ON THEORIES MOTIVATION. EPRA International Journal of Economic and Business Review. **9**(5), 25-29. ISSN 2347-9671. Dostupné z: doi:10.36713/epra6848

ALRAWAHI, Samira, Stina Fransson SELLGREN, Salem ALTOUBY, Nasar ALWAHAIBI a Mats BROMMELS, 2020. The application of Herzberg's two-factor theory of motivation to job satisfaction in clinical laboratories in Omani hospitals. Heliyon. **6**(9), 2. ISSN 24058440. Dostupné z: doi:10.1016/j.heliyon.2020.e04829

BARTÁK, Jan, 2021. Osobnostní management. Praha: Grada. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-271-3114-3.

BARTÁK, Jan, 2023. Řízení lidí v organizacích. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3823-4.

BAUMHOF, Robert, et al. 2017. An expectancy theory approach: What motivates and differentiates German house owners in the context of energy efficient refurbishment measures?. Energy and Buildings, 152: 483-491. Dostupné z doi: 10.1016/j.enbuild.2017.07.035

DOLEŽAL, Jan, 2016. Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.

DUŠOVÁ, Bohdana, Martina HERMANNOVÁ a Vladimíra MAJDYŠOVÁ, 2019. Potřeby žen v porodní asistenci. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0837-4.

GALANI, Anastasia a Michael GALANAKIS, 2022. Organizational Psychology on the Rise—McGregor's X and Y Theory: A Systematic Literature Review. Psychology. **13**(05), 782-789. ISSN 2152-7180. Dostupné z: doi:10.4236/psych.2022.135051

GEORGE, Agbele; HUMPHREY, Onoriode Omorho, 2021. An examination of application of Vroom's expectancy theory in the State Civil Service Commission South-South Nigeria. *British Journal of Management and Marketing Studies*, 4.2: 1-8. ISSN 2689-5072.

HARDYN, Michal, 2018. Co je motivace a jak správně motivovat?. *Www.times.cz* [online]. [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <https://www.times.cz/motivace/>

HOPPER, Elizabeth. Maslow's hierarchy of needs explained. ThoughtCo, ThoughtCo, 2020, 24: 1-3.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.

Htun, K.M.M. and Kim, S., 2021. Impact of organization development intervention on employee motivation, employee engagement, career success and job security towards employee turnover intentions in a telecommunication company in Myanmar. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 6(1), pp.840-852. ISSN 2456-2165

CHIU, Thomas K. F., 2022. Applying the self-determination theory (SDT) to explain student engagement in online learning during the COVID-19 pandemic. *Journal of Research on Technology in Education*. 54(sup1), S14-S30. ISSN 1539-1523. Dostupné z: doi:10.1080/15391523.2021.1891998

JAROŠOVÁ, Eva, Daniela PAUKNEROVÁ a Hana LORENCOVÁ, 2016. Nové trendy v leadershipu: koncepce, výzkumy, aplikace. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-479-0.

KOO, Bonhak, Jongsik YU, Bee-Lia CHUA, Sanghyeop LEE a Heesup HAN, 2020. Relationships among Emotional and Material Rewards, Job Satisfaction, Burnout, Affective Commitment, Job Performance, and Turnover Intention in the Hotel Industry. 21(4), 371-401. ISSN 1528-008X. Dostupné z: doi:10.1080/1528008X.2019.1663572

LLOYD, Robert; MERTENS, Daniel, 2018. Expecting more out of expectancy theory: History urges inclusion of the social context. *International Management Review*, 14.1: 28-43.

MACDONALD, Patrick, Stephanie KELLY a Scott CHRISTEN, 2019. A Path Model of Workplace Solidarity, Satisfaction, Burnout, and Motivation. *International Journal of Business Communication*. 56(1), 31-49. ISSN 2329-4884. Dostupné z: doi:10.1177/2329488414525467

MARKOVÁ, Hana, 2023. Daňové zákony 2023: úplná znění platná k 1.1.2023. 34. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0023-1.

MASLOW, Abraham Harold, 2021. Motivace a osobnost. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1728-2.

NELSON, Bob a Mario TAMAYO, 2022. I práce může být zábava: snadné způsoby, jak zvýšit energii, morálku a výsledky. Praha: Grada. ISBN 978-802-7149-162.

OKTANOFA, Adam Kurnia, Fredo Adrian ARLIAWAN a Aurik GUSTOMO, 2021. Measuring and Improving Employee Engagement (A Study in PT. Svara Inovasi Indonesia). *IPTEK Journal of Proceedings Series*. (1), 425-431. ISSN 2354-6026. Dostupné z: doi:10.12962/j23546026.y2020i1.11945

PANAIT, Costin Alexandru. Motivation And Performance In Organization. *Global Economic observer*, 2019, 7.1.

PERAGINE, John, 2017. 365 Low or No Cost Workplace Teambuilding Activities: Games and Exercised Designed to Build Trust & Encourage Teamwork Among Employees. Atlantic Publishing Company. ISBN: 978-16-2023-067-1

PERMANA, Iman; AFKAR, Elvia; AUGUSTA, Helena. Differential Diagnosis Of Digital Culture In Startup Vs Non-Startup Companies In Indonesia To Drive Employee Engagement And

Digital Maturity. JHSS (JOURNAL OF HUMANITIES AND SOCIAL STUDIES), 2021, 5.2: 133-141. ISSN 2598-120X

RADIC, Aleksandar, Juan M. ARJONA-FUENTES, Antonio ARIZA-MONTES, Heesup HAN a Rob LAW, 2020. Job demands–job resources (JD-R) model, work engagement, and well-being of cruise ship employees. *International Journal of Hospitality Management*. **88**(1), 2-3. ISSN 02784319. Dostupné z: doi:10.1016/j.ijhm.2020.102518

RIYANTO, Setyo, Endri ENDRI a Novita HERLISHA, 2021. Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*. **19**(3), 162-174. ISSN 17277051. Dostupné z: doi:10.21511/ppm.19(3).2021.14

SANTHANAM, Nivethitha a Sharan SRINIVAS, 2019. Modeling the impact of employee engagement and happiness on burnout and turnover intention among blue-collar workers at a manufacturing company. *Benchmarking: An International Journal*. **27**(2), 499-516. ISSN 1463-5771. Dostupné z: doi:10.1108/BIJ-01-2019-0007

SENDAWULA, Kasimu, Saadat NAKYEJWE KIMULI, Juma BANANUKA, Grace NAJ-JEMBA MUGANGA a Isaac WANASIKA, 2018. Training, employee engagement and employee performance: Evidence from Uganda's health sector. **5**(1). ISSN 2331-1975. Dostupné z: doi:10.1080/23311975.2018.1470891

SINGH, Arun Kumar, 2020. *Social Psychology*. Second Edition. PHI Learning. ISBN 9789389347258.

SUH, Jina, Eric HORVITZ, Ryen W. WHITE a Tim ALTHOFF, 2021. Population-Scale Study of Human Needs During the COVID-19 Pandemic. *Proceedings of the 14th ACM International Conference on Web Search and Data Mining*. New York, NY, USA: ACM, 2021-03-08, 4-12. ISBN 9781450382977. Dostupné z: doi:10.1145/3437963.3441788

SUN, Li a Chanchai BUNCHAPATTANASAKDA, 2018. Employee Engagement: A Literature Review. *International Journal of Human Resource Studies*. **9**(1), 63-80. ISSN 2162-3058. Dostupné z: doi:10.5296/ijhrs.v9i1.14167

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

TAHAL, Radek, 2022. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-3535-6.

TOUMA, Jacques, 2021. Theories X and Y in Combination for Effective Change during Economic Crisis. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*. **09**(01), 20-29. ISSN 2328-4862. Dostupné z: doi:10.4236/jhrss.2021.91002

TRIVEDI, Anjanaben J.; MEHTA, Amit. Maslow's Hierarchy of Needs-Theory of Human Motivation. *International Journal of Research in all Subjects in Multi Languages*, 2019, 7.6: 38-41. ISSN 2321 – 2853

TYLŠAROVÁ, Lucie a Lucie ZIMLOVÁ, 2016. Motivace [online]. [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/1449321-Motivace-definice-motivace.html>

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

YALOM, Irvin D., 2020. *Existenciální psychoterapie*. Vydání druhé. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1587-5.

ZBOJA, James J., Ralph W. JACKSON a Marsha GRIMES-ROSE, 2020. An expectancy theory perspective of volunteerism: the roles of powerlessness, attitude toward charitable organizations, and attitude toward helping others. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*. **17**(4), 493-507. ISSN 1865-1984. Dostupné z: doi:10.1007/s12208-020-00260-5

Seznam obrázků

Obrázek 1: Maslowova pyramida.....5

Obrázek 2: Gallupova hierarchie angažovanosti 19

Seznam grafů

graf 1: Pohlaví respondentů	27
graf 2: Věk respondentů	27

Seznam tabulek

Tabulka 1: Míra souhlasu s naplněním v oblasti Mzda	28
Tabulka 2: Míra souhlasu s naplněním v oblasti Benefity	30
Tabulka 3: Míra souhlasu s naplněním v oblasti Komunikace.....	31
Tabulka 4: Míra souhlasu s naplněním v oblasti Vedoucí pracovník	32
Tabulka 5: Míra souhlasu s naplněním v oblasti Vzdělávání a růst v organizaci	33
Tabulka 6: Míra souhlasu s naplněním v oblasti Vztahy na pracovišti	33
Tabulka 7: Míra souhlasu s naplněním v oblasti Obsah práce	34
Tabulka 8: Míra souhlasu s naplněním v oblasti Zázemí/pracovní prostředí.....	35
Tabulka 9: Míra souhlasu s naplněním v oblasti Angažovanost	36
Tabulka 10: Míra důležitosti v oblasti Mzda.....	37
Tabulka 11: Míra důležitosti v oblasti Benefity	38
Tabulka 12: Míra důležitosti v oblasti Komunikace	39
Tabulka 13: Míra důležitosti v oblasti Vedoucí pracovník	40
Tabulka 14: Míra důležitosti v oblasti Vzdělávání a růst v organizaci	41
Tabulka 15: Míra důležitosti v oblasti Vztahy na pracovišti.....	42
Tabulka 16: Míra důležitosti v oblasti Obsah práce.....	43
Tabulka 17: Míra důležitosti v oblasti Zázemí/pracovní prostředí.....	44
Tabulka 18: Míra důležitosti v oblasti Angažovanost	45
Tabulka 19: Diference	46