

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA SOCIOLOGIE

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Pracovní motivace

Hana Jirásková

Studijní obor: Sociologie

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Dana Kittnerová, Ph.D.

Praha 2006

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně
s využitím uvedených pramenů a literatury.

V Praze dne 5.1.2006

Heava Proštrá

Na tomto místě bych ráda poděkovala Mgr. Daně Kittnerové, Ph.D.
za vedení této práce a poskytnutí cenných podnětů.

Také děkuji všem přátelům a blízkým za trpělivost a podporu,
kterou mi v průběhu psaní poskytovali.

OBSAH

OBSAH	4
1 ÚVOD	6
2 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	8
2.1 Definice motivace osobnosti	8
2.2 Motiv	9
2.3 Zdroje motivace.....	9
2.4 Motivace pracovního jednání	10
2.5 Motivační profil člověka	11
3 TEORETICKÉ KONCEPCE MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ.....	14
3.1 Maslowova heirarchie potřeb	14
3.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace.....	18
3.3 Teorie spravedlnosti	20
3.4 Expektanční teorie.....	22
3.5 Stimulační teorie.....	23
3.6 Teorie kompetence	24
3.7 Teorie X a Y	25
3.8 Integrující model motivace	26
4 MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ V KONCEPCÍCH ŘÍZENÍ.....	28
4.1 Klasický model řízení	28
4.2 Paternalistický model.....	30
4.3 Model lidských vztahů – „human relations“	31
4.4 Humanistický model	32
5 MOTIVACE PRACOVNÍHO VÝKONU	33
5.1 Vztah motivace a výkonu.....	33
5.2 Vztah motivace a spokojenosti	35
5.3 Stimulace pracovního výkonu	35
5.4 Stimulační prostředky (faktory ovlivňující motivaci pracovníků).....	37
5.4.1 Odměny za výkon.....	38
5.4.2 Obsah práce	43
5.4.3 Sociální faktory	45
5.4.4 Hodnocení.....	47
5.4.5 Způsob vedení	48

5.4.6	<i>Kariéra, možnost růstu</i>	49
5.4.7	<i>Jistota práce</i>	49
5.4.8	<i>Pracovní podmínky</i>	49
5.4.9	<i>Identifikace s prací, profesí a podnikem</i>	50
5.4.10	<i>Externí stimulační faktory</i>	51
5.5	Motivační program organizace	51
6	PREFERENCE FAKTORŮ OVLIVŇUJÍCÍCH MOTIVACI (PRAKTICKÁ ČÁST)	54
6.1	Postavení práce v hodnotovém žebříčku jednotlivců	54
6.2	Preference vybraných faktorů	55
6.2.1	<i>Finanční motivace</i>	60
6.2.2	<i>Obsah práce</i>	63
6.2.3	<i>Jistota zaměstnání</i>	64
6.2.4	<i>Možnost rychlého vzestupu a dostatek volného času</i>	67
6.3	Faktory ovlivňující úspěch v zaměstnání	67
6.4	Spokojenost	69
6.5	Shrnutí	72
7	ZÁVĚR	74
8	LITERATURA	76
9	PŘÍLOHY	79

1 ÚVOD

Práce¹ spolu s rodinou představuje pro člověka jednu ze základních životních hodnot. V práci tráví člověk velkou část svého času a kromě toho, že mu poskytuje hmotné prostředky nutné pro obživu, je i základem jeho sociální identity.

Zatímco pro člověka je důležité, aby práce uspokojovala jeho aktuální potřeby, pro zaměstnavatele je naopak důležité, aby člověk odváděl co nejlepší výkon, protože výkon jednotlivců se pak promítá do celkového výkonu organizace. Z tohoto pohledu je třeba zaměstnance k lepšímu výkonu podněcovat, motivovat. Z hlediska organizace je tedy motivace pracovníků považována za důležitou součást práce s lidmi, neboť se odráží ve výsledcích činnosti. Motivace jednotlivce se projevuje například v jeho vztahu k práci, v pracovní ochotě. Nemotivovaní pracovníci nebudou efektivně využívat pracovní dobu, nebudou se na práci dostatečně soustředit a jejich výkon bude celkově nižší ve smyslu kvality i kvantity. Nedostatečná motivace jednotlivců může také narušit pozitivní sociální klima organizace a tím ovlivnit i motivaci ostatních zaměstnanců.

Problematika pracovní motivace a přístupu jedinců k práci je interdisciplinární záležitostí, systematiky se jí věnuje kromě sociologie i organizační psychologie či personalistika a andragogika.

Na pracovní motivaci je možné působit mnoha prostředky, které ale působí různě a v různých situacích. V této práci se pokusím shrnout právě ty faktory, které ovlivňují pracovní motivaci zaměstnanců.

V prvních kapitolách se budu věnovat tomu, jak na pracovní motivaci pohlíží různé teoretické koncepce a které faktory považují autoři těchto teorií za rozhodující pro zvýšení motivovanosti

¹ V celé této práci se budu zabývat placenou prací, tedy placeným zaměstnáním.

pracovníků. V další části shrnu jednotlivé faktory, které mají organizace k dispozici pro působení na motivaci jedince. Předpokládám, že tyto faktory nepůsobí univerzálně a stejně intenzivně na všechny zaměstnance, ale liší se jednak podle osobnostního zaměření jedince i třeba podle aktuální fáze životního cyklu, ve které se pracovníci nacházejí. Myslím, že by bylo mylné, předpokládat, že na absolventa vysoké školy budou působit stejné faktory jako na dělníka pracujícího v organizaci již několik desítek let.

Této skutečnosti bych se ráda věnovala také v závěrečné části práce, kde chci na základě analýzy dat shrnout působení vybraných faktorů pracovní motivace a jejich vztah mezi různými skupinami lidí.

2 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

2.1 Definice motivace osobnosti

Motivace lidské činnosti je jedna ze základních osobnostních struktur člověka. Termín motivace pochází z latinského *movere* – *hýbat, pohybovat* a označují se jím dynamické tendence osobnosti člověka.

Motivace je v odborné literatuře nejčastěji charakterizována jako „dynamický a direktivní aspekt chování“ (Nakonečný 1997: 198), „psychologické důvody, resp. psychologické příčiny jednání a chování vůbec“ (Nakonečný 1997: 7), či jako „podmínky, které vzbuzují a regulují chování organismu“ (Madsen 1972: 321).

Obecně chápeme motivaci jednání člověka jako soubor vnitřních hnacích sil a činností, které usměrňují jeho jednání a prožívání (Růžička 1994: 5). Motivace integruje a organizuje celkovou fyzickou a psychickou aktivitu jedince směrem k vytyčenému cíli, jsou to v podstatě jakési vnitřní hybné síly, které určitým směrem orientují činnosti člověka, jako je chování, jednání, prožívání, a které ho v daném směru aktivizují a udržují jeho aktivitu. Projevuje se v přístupu k úkolům a činnostem, které člověk vykonává a navenek působí v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání.

Motivace působí ve 3 dimenzích:

směr - orientuje činnosti určitým směrem;

intenzita - kolik energie člověk na jednání vynaloží;

stálost, perzistence - míra schopnosti překonávat bariéry (Bedrnová, Nový 2004: 241).

2.2 Motiv

Vnitřní dispozice, které iniciují proces motivace jsou označovány jako motivy. Motiv představuje psychologické příčiny, pohnutky k dosažení určitých finálních psychických stavů (Nakonečný 1992: 124). Jedná se o vnitřní psychickou sílu, popud, pohnutku, důvod určitého chování či jednání člověka. Obecným cílem každého motivu je dosažení určitého finálního psychického stavu, nasycení, které má většinou podobu pocitu naplnění z dosaženého cíle motivu (Bedrnová, Nový 2004: 242).

Motivy lze označit také za „vnitřní determinanty směru a síly chování“ (Nakonečný 1997: 125), které zaměřují chování určitým směrem a s určitou intenzitou, k dosažení nějakého druhu uspokojení. Jde o vnitřní předpoklady účelného jednání, které směřují k uspokojení určitých biologických a sociálních potřeb. Právě díky poznání motivů je možné porozumět jednání člověka.

Motivy nepůsobí v psychice člověka izolovaně, vždy jich působí několik najednou. Soubor těchto vnitřních hnacích sil, dominantních motivačních orientací, které jsou pro jedince příznačné, je označován jako motivační profil člověka.

2.3 Zdroje motivace

Za zdroje motivace jsou označovány ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí. K základním zdrojům motivace patří následující prvky.

Potřeby: jsou základními motivy, vyjadřují více či méně vědomou snahu dosáhnout určité hodnoty (Nakonečný 1992: 7). Potreba vyjadřuje pociťovaný nedostatek něčeho pro život člověka důležitého, je základním zdrojem veškeré lidské činnosti. Lze ji také označit jako stav napětí, který vyvolává tendence k odstranění tohoto napětí.

Návyky: opakovaný, ustálený, zautomatizovaný způsob jednání člověka v určité situaci, tendence realizovat již dříve zažitě, fixované stereotypy.

Zájmy: trvalejší zaměření člověka na určitou oblast, která člověka aktivizuje a je spojena s touhou po poznání, ovládnutí předmětu zájmu. Zájmy se projevují v podobě mobilizace osobní pozornosti, v citovém vztahu a snahovou tendencí.

Hodnoty: něco, čeho si člověk váží, co ovlivňuje výběr způsobů a cílů jeho jednání, člověk bude více motivován k té činnosti, která povede ke skutečnostem, kterým připisuje vysokou pozitivní hodnotu.

Ideály: vzory, modely, které člověku slouží jako vodítko jednání, představa něčeho žádoucího, cíl snažení.

2.4 Motivace pracovního jednání

Také pracovní jednání je motivováno a je obvykle bráno jako dílčí cíl, jako prostředek k dosažení konkrétních cílů (hlavním cílem je obživa). Výsledky práce mohou přinášet celou řadu nejrůznějších uspokojení (Nakonečný 1992: 109).

Pracovní motivace je ten aspekt motivace, který je spojený s výkonem pracovní činnosti, s konkrétní pracovní pozicí, rolí a pracovními úkoly, které člověk vykonává. Skládá se z těch psychických stavů a procesů, které člověka vedou k tomu, že své povolání přijímá jako společenskou skutečnost, orientuje se na její zvládnutí a zaujímá k ní určité stanovisko. Obecně ji můžeme vyjádřit jako celkový přístup člověka k pracovním úkolům, jeho pracovní ochotu, postoj k jeho pracovnímu uplatnění.

Na pracovní jednání člověka působí následující motivy (Bedrnová, Nový 2004: 263):

- aktivní motivy - přímo podněcují pracovní výkon, např. motiv "být úspěšný";
- podporující motivy - vytváří prostor pro působení aktivních motivů, sem můžeme zařadit například aktivní vytváření příjemné přátelské atmosféry na pracovišti, která usnadňuje soustředění se na práci;
- potlačující motivy - odvádějí od práce, patří sem například zájem zúčastnit se zábavy s kolegy namísto práce.

V literatuře nalezneme 2 typy pracovní motivace a motivy, které s ní souvisí:

intrinsická motivace: souvisí s prací samotnou a vyvolávají ji následující potřeby: potřeba činnosti vůbec, zabavit se, potřeba výkonu, touha po moci, potřeba smyslu života, seberealizace;

extrinsická motivace: prostřednictvím motivů působících mimo vlastní práci, jako je například potřeba peněz, jistoty, potřeba potvrzení vlastní důležitosti, potřeba sociálních kontaktů, sounáležitosti (Nakonečný 1992: 123).

Zhoršený pracovní výkon ovšem není ovlivněn jen nedostatečnou mírou motivace, ale může být zapříčiněn i dalšími faktory jako je například nedostatek příležitostí, dovedností či zkušeností.

2.5 Motivační profil člověka

V literatuře převažuje názor, že pracovní motivace musí být nahlížena v širších souvislostech než jen psychologických, zejména pak v sociologických souvislostech. Tuto širší souvislost pracovní motivace Růžička označuje pojmem motivační profil. „Motivační profil představuje relativně trvalou nebo dlouhodobou orientaci člověka, motivační preferenci jako součást celkového profilu osobnosti a podmínění životní zkušeností člověka“. Tato orientace se projevuje v celkovém ladění a zaměření člověka a vyjadřuje

relativně trvalou skladbu těchto sil člověka vzhledem k jeho společenskému zařazení. V motivačním profilu je zdůrazněn vliv širších okolností společenského prostředí a na to vázaných znaků sociálního postavení jedince (Růžička 1994: 34).

V motivačním profilu je zahrnuto:

- potřeba společenského kontaktu s druhými lidmi;
- potřeba bezpečí;
- skutečnosti vyplývající ze sebehodnocení - každý člověk má formulovaný určitý žádoucí nebo ideální osobní profil a stanovenou míru volní aktivity k jeho naplňování - zde se odráží vliv morálky a výchovného působení společnosti;
- tendence prosadit se v bezprostředním sociálním prostředí - uplatnění specifických osobnostních rysů člověka, jako je například míra dominantnosti, sociální citlivosti či kooperativnosti;
- temperament (Růžička 1994: 34).

Růžička se zaměřuje na vícedimenzionální podobu motivačního profilu, kdy v každé dimenzi je pro člověka slabší či silnější orientace k jednomu z pólů. Dimenze, které rozlišuje jsou uvedeny níže.

Situační zaměření – perspektivní zaměření. Tato dimenze zahrnuje orientaci jedince na úkoly s ohledem na jejich časové trvání a časovou expozici.

Individuální orientace – skupinová orientace. V této dimenzi je vyjádřena vazba jedince na společenské kontakty s druhými lidmi a tendence uspokojivě se prosadit v bezprostředním sociálním prostředí, patří sem například míra ztotožnění se s normami skupiny.

Osobní orientace – neosobní orientace. Zde je vyjádřena skladba sebehodnocení a závažnost, kterou tomuto sebehodnocení člověk přikládá.

Činorodost – pasivita. Vyjadřuje celkovou životnost reakcí jedince, množství realizovaných činností, převažující přístupy v překonání překážek, shromažďování a využívání informací v realizovaných činnostech a při překonání překážek. Obecně vyjadřuje míru pracovní ochoty a iniciativy.

Orientace na úspěch – orientace na obsah činnosti.

Ekonomický prospěch – morální (ideové) uspokojení. Jedná se o složku hodnotové orientace vyjadřující vztah k penězům.

Zaměření směrem k podniku – zaměření směrem od podniku. Tato dimenze zachycuje vztah pracovníka ke svému zaměstnavateli (Růžička 1994: 36-38).

Poznání motivačního profilu umožňuje hlubší porozumění jednotlivým projevům jedince a celkovému komplexu jeho chování a jednání (Bedrnová, Nový 2004: 259) a je předpokladem možnosti efektivního stimulování pracovníků.

3 TEORETICKÉ KONCEPCE MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ

Motivací pracovního jednání se začali odborníci věnovat poměrně nedávno, většina teoretických koncepcí vznikla, či byla prezentována, až ve druhé polovině 20.století. Nejčastěji citované jsou v literatuře následující koncepce motivace pracovního jednání, ovšem zatím žádná z dosud známých teorií není všeobecně přijímána a nedomnuje dalším koncepcím motivace pracovního jednání.

3.1 Maslowova hierarchie potřeb

Bezpochyby nejznámější teorií motivace lidského jednání je Maslowova teorie potřeb. Ačkoli byl Maslow především klinický psycholog a hospodářskými otázkami se zabýval pouze okrajově, je jeho teorie jednou z nejcitovanějších teorií motivace v oblasti řízení lidských zdrojů.

Tato teorie zdůrazňuje 2 základní předpoklady:

- jen dosud neuspokojené potřeby mohou ovlivňovat chování, již uspokojená potřeba dále není motivátorem;
- potřeby jsou hierarchicky uspořádány, jakmile je jedna potřeba uspokojena, objevuje se další a také vyžaduje uspokojení.

Maslow vytvořil hierarchický systém potřeb, který obsahuje 5 základních úrovní, kde se potřeby vyšší úrovně projeví až tehdy, když jsou níže postavené potřeby uspokojeny. Uspokojení nižších potřeb, které jsou dominantní je naléhavější než uspokojení těch ostatních. V krizových a konfliktních situacích pak převládne nižší potřeba nad výše postavenou.

Dosažená úroveň motivace je prezentována nejsilněji působícími motivy, tedy skupinou potřeb, které jsou v psychice jedince

vyjádřeny nejsilněji a determinují konkrétní jednání člověka (Muchinsky 1990: 345-346).

Maslow rozlišoval 5 následujících úrovní potřeb.

1. *Fyziologické potřeby.* Do této kategorie náleží primární potřeby lidského těla jako je například potřeba potravy, spánku, sexu. Pokud nejsou tyto potřeby uspokojeny, pak dominují a žádné další potřeby člověka nemotivují. Jsou to základní potřeby, jejichž naplnění je nezbytné pro přežití člověka jako organismu. V oblasti pracovní motivace náleží do této nejnižší úrovně mzda a základní pracovní podmínky jako je světlo, teplo nebo pracovní prostor.

2. *Potřeby jistoty a bezpečí.* Pokud jsou fyziologické potřeby náležitě uspokojeny, získává na významu vyšší úroveň potřeb - potřeby jistoty a bezpečí. Mezi tyto potřeby náleží ochrana před tělesným poškozením, nemocí, ekonomickým strádáním a neočekávanými pohromami. Tyto potřeby se orientují na zajištění a uchování existence i do budoucna a na vyloučení nebezpečí nebo ohrožení. Aplikujeme-li tyto potřeby na pracovní motivaci, patří sem sociální zajištění pracovníků a jistota zaměstnání, případně různé zaměstnanecké výhody.

3. *Sociální potřeby* zahrnují společenskou povahu lidí a jejich potřebu soudržnosti, začlenění se do skupiny a touhu po přátelství. Lze sem zařadit potřebu lásky, přátelství, potřebu vztahu k jiným lidem a příslušnosti k nějaké skupině. Na této úrovni hierarchie dochází ke změně tzv. nižších - fyzických a kvazifyzických potřeb v potřeby vyššího řádu. V oblasti pracovní motivace patří k sociálním potřebám potřeba přijetí pracovní skupinou ve formálních i neformálních vztazích a potřeba sociální interakce.

4. *Potřeby uznání.* Tyto potřeby zahrnují potřebu vědomí vlastního významu pro ostatní lidi (sebeúctu) i potřebu skutečného uznání od ostatních lidí. Uznání od ostatních lidí musí být pociťováno jako oprávněné a zasloužené. V oblasti pracovní motivace představuje tato úroveň potřeb označení pracovní pozice, tituly, vědecké

hodnosti a potřebu povýšení a veřejného uznání pracovního výkonu. Uspokojení těchto potřeb vede k pocitu sebedůvěry a prestiže.

5. *Potřeby seberealizace, sebeaktualizace:* Tyto potřeby jsou definovány jako "touha člověka být víc a víc než je, být vším, čím je schopen se stát". To znamená, že člověk chce plně realizovat svůj potenciál a schopnosti. Tak, jak se mění role jedince během života, budou se měnit i aspekty jeho seberealizace. Ať už člověk vykonává jakoukoli roli, jeho potřebou je být v této roli zdatný a úspěšný.

Potřeba seberealizace se svým obsahem u jednotlivých lidí liší, ale u všech představuje jakousi touhu po sebeuplatnění, tendenci aktualizovat to, co je v možnostech člověka, touhu být stále dokonalejší, hodnotnější bytostí. Tato potřeba ovšem nemusí být v souladu se schopnostmi člověka (Nakonečný 1992: 96).

Podle Maslowa je uspokojení těchto nejvyšších potřeb možné jen po předešlém uspokojení všech ostatních potřeb a ne každý člověk se může na tuto úroveň dostat. Maslow také míní, že uspokojení potřeb seberealizace má za následek růst síly ostatních potřeb. Jsou-li lidé schopni docílit seberealizace, bývají motivováni rozšiřujícími se možnostmi uspokojit tuto potřebu.

Maslowova teorie sice neposkytuje konkrétní návod k pochopení motivace pracovního chování, ale je manažery obecně akceptována jako východisko pro motivování pracovníků v různých typech organizací. V následující tabulce jsou shrnuty možnosti působení na pracovní motivace v jednotlivých úrovních potřeb.

Tab. 1 Možnosti působení na pracovní motivaci v jednotlivých úrovních potřeb

Kategorie potřeb	Oblast manažerského působení
<i>1. Fyziologické potřeby</i>	spravedlivá odměna pohodlné pracovní podmínky teplo, světlo, prostor, klimatizace
<i>2. Potřeby bezpečí a jistoty</i>	bezpečné pracovní podmínky jistota zaměstnání zaměstnanecké výhody
<i>3. Sociální potřeby</i>	příležitost k sociální interakci stabilita pracovní skupiny povzbuzování spolupráce
<i>4. Potřeba uznání</i>	veřejné uznání dobrého výkonu pověřování významnými pracovními aktivitami respekt budící název práce pověřování odpovědností
<i>5. Potřeby seberealizace</i>	podnětnost práce příležitost k povýšení prostor pro tvořivost motivace k vyšším cílům

Obdobou Maslowovy hierarchie potřeb je teorie potřeb C.Alderfera, který zredukoval 5 Maslovových úrovní potřeb na 3 úrovně.

1. *Potřeby existence*: do této kategorie lze zahrnout veškeré fyziologické potřeby a potřeby bezpečí, na úrovni pracovní motivace je to pak plat a pracovní a sociální jistoty, materiální a fyziologické potřeby.

2. *Potřeby vztahů*: sem Alderfer zařadil potřeby týkající se interakce s druhými lidmi, emocionální podporu, v pracovní oblasti pak úctu projevovanou členy pracovního týmu. Neuspokojení těchto potřeb vyvolává emocionální odstup a opomíjení jedince.

3. *Potřeba růstu*: tato potřeba zahrnuje osobní růst, vzestup a rozvoj, využití schopností. Tvořivá práce jedince na sobě a svém okolí.

Na rozdíl od Maslowovy teorie nevidí Alderfer uspořádání potřeb jako striktně hierarchické, kategorie potřeb se navzájem mohou překrývat. Člověk může být během jedné chvíle ovlivňován potřebami různé úrovně a může se mezi těmito úrovněmi pohybovat oběma směry, vpřed i vzad (Muchinsky 1990: 349).

3.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace

Teorie Fredericka Herzberga bývá též označována jako motivačně hygienická teorie. Tuto teorii formuloval Herzberg na základě průzkumu, který provedl v 50. letech 20. století na vzorku 200 účetních a techniků v Pittsburghu. Herzberg se zaměřil na okamžiky, kdy se respondenti v souvislosti se svou prací cítili zvlášť dobře a kdy zvlášť špatně. Každý respondent byl poté požádán, aby popsal okolnosti vedoucí k těmto pocitům (Nakonečný 1992: 81). Na základě tohoto výzkumu Herzberg zjistil, že na pracovní spokojenost, resp. pracovní motivaci působí 2 odlišné skupiny podnětů.

Podněty, které mají vnější účinek a dotýkají se celkových okolností práce a pracovního zařazení a působí na spokojenost nebo nespokojenost pracovníka označil za faktory hygienické nebo také satisfaktory či udržovací faktory.

Jde o okolnosti práce, které v případě, že nejsou přítomny primárně způsobují nespokojenost zaměstnanců. Ovšem na druhou stranu přítomnost těchto faktorů výraznou motivaci nevytváří. Tyto faktory jsou nezbytně nutné k udržení přiměřené úrovně spokojenosti. Pokud jsou přítomny tyto faktory, vyvolávají v člověku spokojenost, pokud nejsou přítomny, pak vyvolávají pocit nespokojenosti. (Nakonečný 1992: 83)

Herzberg uvedl 10 udržovacích faktorů:

- podniková politika a správa, personální a sociální politika podniku;
- odborný dozor;
- vztahy s nadřízeným;
- vztahy s podřízenými;
- mezilidské vztahy v pracovní skupině;
- plat, odměna za práci;
- jistota práce;
- osobní život;
- pracovní podmínky a bezpečnost práce;
- postavení.

Některé okolnosti práce ovšem vyvolávají vysokou míru motivace a spokojenosti s prací, pokud ale nejsou přítomny, nevyvolává to velkou nespokojenost. Tyto faktory nazval Herzberg jako faktory vnitřní, motivátory.

Jsou-li tyto faktory v nepříznivém stavu způsobují, že pracovník není spokojen a není ani přiměřeně motivován, v opačném případě pracovník dosahuje pracovní spokojenosti a příznivé pracovní motivace. Mezi motivační faktory jsou v literatuře zařazovány:

- dosažení cíle, výkon;
- uznání ze strany vedení;
- povýšení, postup v pracovních funkcích;
- možnost osobního růstu;
- odpovědnost za práci;
- význam vykonávané práce;
- zajímavost vykonávané práce.

Herzbergovy motivační faktory se soustřeďují na práci, vztahují se k práci samé, k individuálnímu výkonu, pracovní odpovědnosti a rozvoji a uznání člověka v souvislosti s prací. Z hlediska práce samotné jsou udržovací faktory spíše okrajové a více se vztahují k vnějším podmínkám, k pracovnímu prostředí.

Herzberg ve své teorii ukázal, že pracovní motivace souvisí s pracovní spokojeností a zdůrazňuje, že pracovní spokojenost nemusí vždy automaticky znamenat motivovanost pracovníka.

3.3 Teorie spravedlnosti

Teorie formulovaná Američanem J.S. Adamsem je označována také jako Teorie rovnováhy vydání a zisku. Tato teorie vychází z koncepcí výměny hodnot v sociální interakci a z koncepce sociálního srovnávání a z teorie kognitivní disonance L Festingera. Adams ve své teorii tvrdí, že uvědomění si nespravedlnosti je motivační silou. Pracovník jako člen týmu se porovnává s ostatními pracovníky, posuzuje námahu, pracovní úsilí a výsledky, kterých dosáhl v podobě uznání, prémie apod., s uznáním a úsilím ostatních členů skupiny. Jedinec v podstatě porovnává své pracovní investice a pracovní zisky s jinými. Z jeho pohledu vklad do zaměstnání zahrnuje zkušenost, úsilí a schopnosti, výnos z práce pak zahrnuje plat, uznání, povýšení a zaměstnanecké výhody. Výsledkem tohoto porovnání je subjektivní pocit spravedlnosti či nespravedlnosti.

Pokud člověk získá dojem, že do práce vkládá více než ostatní a dostává méně, tedy že je s ním v porovnání s ostatními spolupracovníky jednáno nespravedlivě, vzniká tím motiv k odstranění nerovnosti upravením pracovního úsilí.

Základní myšlenku teorie spravedlnosti vyjadřuje i níže uvedený vztah (Štikar 1996: 96):

$$\frac{\text{vlastní výsledek}}{\text{vlastní úsilí}} \quad > = < \quad \frac{\text{výsledek druhých}}{\text{úsilí druhých}}$$

V praxi tedy mohou následkem vzájemného porovnávání vzniknout 3 situace.

- Subjektivní pocit spravedlnosti - člověk má pocit, že je v porovnání se svými spolupracovníky hodnocen stejně.
- Subjektivní pocit nadhodnocení - člověk nabude dojmu, že jeho výsledky v porovnání s vynaloženým úsilím jsou horší než u jeho kolegů, ačkoli jsou za tuto práci hodnoceni stejně nebo hůře. Ačkoli je v tomto případě člověk v určité výhodě oproti ostatním spolupracovníkům, jeho motivace může být ovlivněna pocitem viny, pracovník může nabýt dojmu, že nezáleží tolik na tom, zda pracuje málo nebo hodně (Bělohlávek 1996: 193) a jeho výkon může klesnout.
- Subjektivní pocit podhodnocení - pracovník má subjektivní dojem, že je hodnocen hůře než ostatní a to i přesto, že dosahuje stejných výsledků a pracuje stejně usilovně jako jeho kolegové. V důsledku toho vzniká pocit negativní nespravedlnosti, který nemotivuje, vzniká pocit napětí.

Subjektivní pocit jedince, že je nespravedlivě odměněn mívá často za následek pokus o změnu situace nebo odvolávání se na situaci jiných lidí. Pracovník může tento pocit řešit následujícími způsoby:

- odchodem ze zaměstnání;
- změnou vkladu vloženého do zaměstnání (menší množství vykonané práce, častější absence);
- změnou výnosu prostřednictvím žádosti o zvýšení platu nebo o dodatečné zaměstnanecké výhody;
- změnou vnímání již obdržených výnosů ze zaměstnání - člověk znovu zváží, zda jeho odměna není přece jen lepší, než vyplynulo z minulého srovnání.

3.4 Expektanční teorie

Teorii expektance uvedl v roce 1964 americký psycholog Viktor Vroom. Jeho teorie vychází z kognitivních motivačních teorií a pracovní činnost chápe jako prostředek či nástroj k dosažení pro člověka významné hodnoty, přičemž jde o hodnotu spíše očekávanou než hodnotu reálnou. Teorie se zaměřuje na úroveň vynakládaného úsilí při plnění určitého úkolu a říká, že síla tendence k určité činnosti je závislá na síle očekávání, že důsledkem této činnosti bude získání určité hodnoty. Činnost je tedy instrumentální pro dosažení určité hodnoty (Nakonečný 1992: 72).

Základní myšlenky jeho teorie lze shrnout ve dvou bodech a sice, že:

- velikost očekávání reálného dosažení cíle, tedy jakási subjektivní pravděpodobnost, že dané jednání skutečně povede k očekávanému výsledku;
- subjektivní hodnota výsledku jednání, očekávaného uspokojení, přitažlivost a hodnota cíle vede ke zvýšení aktivity jednice.

Pracovník bude usilovně pracovat, bude-li předpokládat, že jeho snaha povede k žádoucím výsledkům v podobě vyššího platu, pracovního postupu apod. Pokud pracovník cíle dosáhne a jeho úsilí bude přiměřeně odměněno, dojde tím k pozitivnímu ovlivnění jeho dalších pracovních výkonů.

Expektanční teorii můžeme vyjádřit následující rovnicí (Štikar: 1996: 95):

M (motivace, úsilí) = **E** (expektance, očekávání) x **V** (valence, hodnota)

Klíčovými pojmy této teorie je pojem očekávání a valence. Pojmem valence je v této teorii rozuměno subjektivní hodnocení věci, události, obecněji cíle (Nakonečný 1992: 73). V pojmu valence je

zahrnuta atraktivnost záměru nebo cíle a také význam uspokojení, které je se splněním záměru nebo cíle spojeno. Čím je větší valence, tím je vyšší aktivita jedince. Pojem očekávání vyjadřuje subjektivní posouzení pravděpodobnosti úspěchu, že bude cíle dosaženo. Motivace pak narůstá s velikostí valence a očekávání (Muchinsky 1990: 357).

Této teorii je vyčítáno, že vysvětluje jen tu část chování, která je založena na rozhodování, na racionální kalkulaci, na jednání, které je racionálně determinováno, nespádají sem ale všechny případy pracovního jednání.

3.5 Stimulační teorie

Stimulační teorie je založena z větší části na práci B.F. Skinnera a orientuje se použití pozitivních nebo negativních stimulů k motivování lidí nebo k vytvoření motivujícího prostředí. Teorie se zaměřuje na prostředí a jeho vlivy na jedince. Chování člověka je považováno za důsledek vlivu prostředí. Stimulační teorie souvisí s Thorndikeovým zákonem efektu, který říká, že chování, které má za následek příjemnou skutečnost, se bude opakovat; chování, které má za následek nepříjemnou skutečnost se již pravděpodobně opakovat nebude.

Na výzkumné práci B.F. Skinnera staví i pojetí podmiňujícího činitele, který se v manažerské literatuře týká řízení pracovního chování pomocí manipulování s vlivy či předpokládanými důsledky a je nástrojem používaným ke změně chování zaměstnanců. (Bělohlávek 1996: 189-190)

V praxi se používají jak pozitivní formy stimulace, jako je odměna, pochvala, uznání, ale i negativní formy stimulace, které se sice také zaměřují na povzbuzení žádoucího chování, ale na místo pozitivní odměny má odměna takovou formu, aby v budoucnu zaměstnanec sám vyvinul snahu vyhnout se nepříjemným

důsledkům svého chování. Takovou formou může být odebrání pozitivního stimulu či trest (např. důtka) za nežádoucí chování.

3.6 Teorie kompetence

Autorem teorie kompetence je R.W.White, který chápe motiv kompetence jako potřebu ovládat své okolí. Tento motiv se projevuje již u dětí snahou vše prozkoumávat, rozkládat věci a dávat je zase dohromady. U dospělého člověka se potřeba kompetence projevuje obzvlášť v pracovní oblasti jako potřeba prokázat své schopnosti, profesní způsobilost (kompetentnost), jako potřeba získat prokázáním své kompetence přiměřený obdiv, respekt a uznání druhých lidí.

Potřeba kompetence má i sociální rovinu. Práce představuje pro člověka vhodnou příležitost pro porovnání vlastního výkonu s výkony ostatních spolupracovníků. Toto porovnání pak představuje východisko pro posouzení míry kompetence (své vlastní i druhých) a v závislosti na výsledku pak může být východiskem pro získání obdivu druhých lidí (Bedrnová, Nový 2004: 271).

Teorie zdůrazňuje význam působnosti nebo pravomoci člověka v pracovním procesu. Jedná se o relativně trvalý motiv, který organizuje a zaměřuje jednání, jímž člověk reaguje na pracovní úkoly i na pracovní prostředí. Snaha o osobní kompetenci zaměřuje jednání člověka při zvládání pracovních úkolů. Naplňování tohoto motivu dává možnost rozvoje člověka nebo ho omezuje (Růžička 1994: 53).

Aplikace teorie kompetence by v praxi měla směřovat k tomu, aby se vedoucí pracovník vždy snažil pověřovat své spolupracovníky úkoly přiměřeně náročnými, tedy takovými úkoly, které z hlediska nároků na pracovníka mírně překračují úroveň schopností a předpokladů, kterou pracovník již prokázal. Pokud jde o takový

úkol, který se svým zaměřením příliš nerozchází se zaměřením pracovníka, lze očekávat i navození žádoucí pracovní motivace.

3.7 Teorie X a Y

Autorem teorie X a Y je jeden z představitelů humanistické psychologie D. McGregor. Jde v podstatě o typologii pracovníků podle jejich přístupu k práci, jejich pracovního chování a úsilí. McGregor vychází z protikladných představ o člověku a jeho vztahu k práci a z těchto představ vycházejících přístupů k pracovníkovi. Rozlišuje 2 pojetí pracovníka a jeho chování a tedy i 2 kategorie pracovníků, typ X a typ Y.

Předpokladem pro konstrukci typu X je názor, že člověk je tvor od přírody líný, nerad pracuje a pokouší se práci vyhýbat. Pokud je člověk nucen pracovat, dělá jen to nejnnutnější a nelze od něj očekávat vyšší aktivitu ani přemýšlení nad prací. Takového člověka je nezbytné k práci vést, neustále ho kontrolovat a podněcovat ho odměnou nebo trestem. Lidé tohoto typu pracují neradi, musí být k práci nuceni. Raději dělají to, co se jim uloží než samostatně přemýšlí.

Teorii X považuje McGregor za předsudek a staví proti ní model Y, model člověka, pro kterého je tělesné a duchovní úsilí při práci stejně přirozené jako hra nebo odpočinek a říká, že průměrný člověk nemá odpor k práci vrozený, ale podle daných podmínek může být práce brána jako zdroj uspokojení nebo jako trest. Dobrým cílům, kterými se člověk cítí být zavázán, se podřizuje sebedisciplínou a sebekontrolou. Člověk odpovědnost sám hledá, snaha vyhnout se jí je pouze důsledkem předchozích špatných zkušeností (Nakonečný 1992: 100).

Typ Y tedy předpokládá, že člověku je vlastní a přirozená aktivita, vynalézavost, tvořivost, ochota k odpovědnosti, identifikace s cíli pracovní skupiny i celé organizace. Pro člověka je hodnotnější

pocit vlastní důležitosti, užitečnost než např. finanční odměna. Takového člověka lze motivovat pozitivním oceňováním jeho výsledků nebo vytvářením příležitostí pro růst. Svůj postoj k práci si vytváří teprve v průběhu pracovních zkušeností.

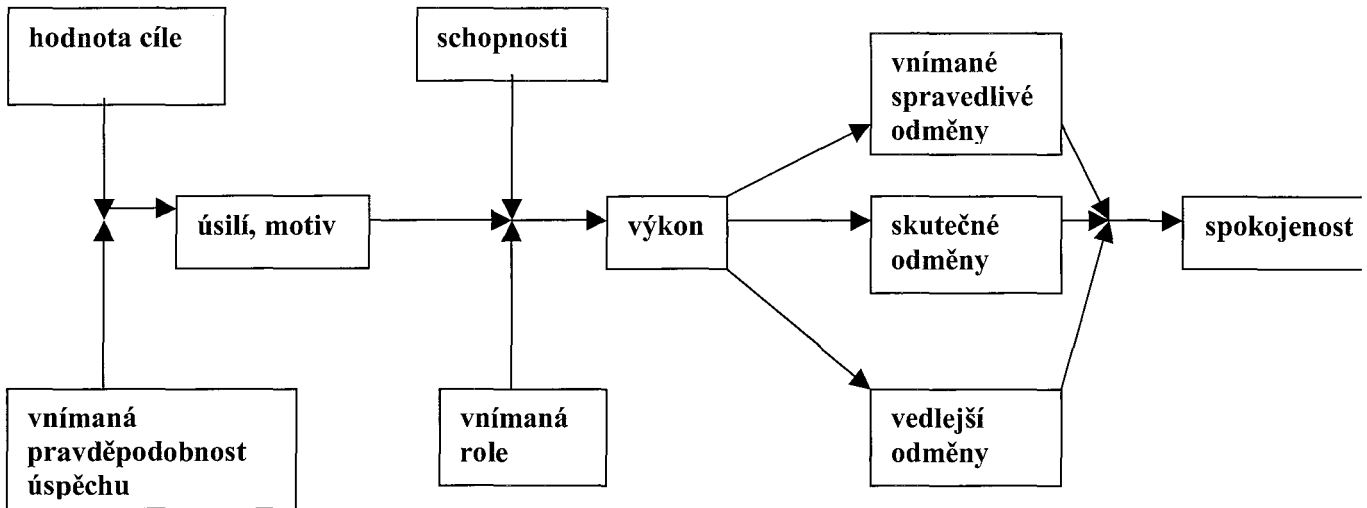
V souvislosti s postupujícím ekonomickým, sociálním a kulturním rozvojem lidské společnosti stále větší procento lidí odpovídá spíše typu Y.

3.8 Integrovaný model motivace

Porter a Lawler představili model integrovaný myšlenky jiných teorií motivace. Jejich model vycházel v podstatě z expektanční teorie, kde hodnota cíle nebo odměny a subjektivně vnímaná míra pravděpodobnosti, s níž je možné dosažení cíle, vede k vynaložení úsilí, motivace. Síla motivace je dána porovnáním velikosti očekávané odměny s pravděpodobným úsilím a s riziky k jejímu dosažení. Motivace se ztrácí, pokud je očekávaná odměna subjektivně nezajímavá, ale i v případě, kdy cíl je sice lákavý, ale úsilí k jeho dosažení nebo míra rizika jsou subjektivně nepřijatelné (Koubek, Štěpaník 1999: 116).

Podle Portera a Lawlera toto úsilí nesměřuje přímo k výkonu, ale je závislé na schopnostech a na tom, jak jedinec vnímá svoji profesní roli. Na základě odvedeného pracovního výkonu pak následují odměny, které determinují spokojenost pracovníka.

Obr. 1 Porter –Lawlerův model



Zdroj: ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J.: Základy psychologie práce a organizace, Karolinum, Praha 1996, s. 97

4 MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ V KONCEPCÍCH ŘÍZENÍ

4.1 Klasický model řízení

Klasický model řízení vznikl na počátku 20. století jako první koncept vědeckého řízení. Principy tohoto modelu spojeného se jménem F.W.Taylora byly poprvé publikovány v roce 1911. Taylor je považován za zakladatele vědecké organizace práce. Ve své koncepci spojoval hlediska motivace práce s hledisky její organizace, s hledisky pracovního výcviku a s jednoduchou zásadou o dobrém platu jako nejlepší pobídce k pracovnímu výkonu (Nakonečný 1992: 56).

Tento koncept vycházel z myšlenky, že pro většinu lidí je práce nutným zlem, kterému se při naskytnutí jakékoli vhodné příležitosti rádi vyhnou a jen velmi málo pracovníků disponuje vnitřní motivací k tvořivé a zodpovědné práci. U většiny pracujících naopak převládá nechuť k odpovědnosti i k tvořivosti. F.W.Taylor vycházel z toho, že jediným motivátorem pracujícího člověka je hmotná odměna za práci, tedy plat, případně další materiální výhody. Peněžní odměnu považoval za hodnotnější a významnější pro člověka než práci samu o sobě.

Klasický model řízení přistupoval k ovlivnění pracovního výkonu prostřednictvím metody cukru a biče, tedy prostřednictvím odměny za dobře vykonanou práci a naopak snížením, odejmutím hmotné odměny za nedostatečně odvedenou práci. Podle tohoto modelu závisí veškerá motivace k práci jen na hmotných stimulech a na strachu z postihu a odebrání těchto stimulů.

V praxi vedl Taylorismus ke stanovení výkonové normy, která měla zabránit vyhýbání se práci a na základě které byli pracovníci odměňováni. Na základě nejpracovitějších zaměstnanců byla stanovena výkonová norma, kterou musel každý zaměstnanec splnit

a pokud tuto normu překročil, dostal prémiovou odměnu, což mělo za následek zvýšení produktivity práce.

Hranice výkonu jedince není dána jen kapacitou jeho fyzické síly, ale také účelností jejich pracovních pohybů a dalšími činiteli. Práce proto měla být organizována tak, aby bylo dosaženo hranic výkonu: vybírat pro dané činnosti nejschopnější lidi, naučit je nejvýkonnějším metodám a nejekonomičtějším pohybům při výkonu práce (Nakonečný 1992: 56).

Klasický model řízení je postaven na předpokladu, že není práce, kterou by lidé nebyli ochotni vykonávat, je jen třeba je dostatečně ohodnotit. Na pracovní sílu člověka se pohlíží jen jako na zboží a záleží pouze na ceně, kterou podnikatel za toto zboží nabídne, aby získal jeho kvalitní pracovní výkon.

Toto pojetí řízení se vyznačuje skeptickým pohledem na člověka a na jeho schopnosti výkonu. Člověk je často porovnáván se strojem, kterému ovšem nemůže na počátku 20. století konkurovat. Pokusy vyrovnat se mechanickému stroji vedli k automatizaci pracovních operací, práce byla rozčleněna na velké množství neustále se opakujících rutinních operací.

Taylorův systém vyvolal odpor dělníků. Jde o teorii, vytvořenou v rámci klasické buržoazní ekonomie, která vykonstruovala model Homo oekonomikus, model dělníka zainteresovaného jen na peněžním zisku, který další vývoj záhy zpochybnil (Nakonečný 1992: 58).

Tento systém motivování pracovníků se objevuje ještě v současnosti v některých organizacích a to především proto, že je velmi jednoduchý, nevyžaduje porozumění jemnostem a složitostem lidského chování a do určité míry poměrně spolehlivě funguje a to především v organizacích, kde jsou lidé existenčně závislí na výdělku, který jim přináší jejich práce. Funguje především tam, kde je pro lidi nejdůležitější uspokojování základních fyziologických potřeb a potreby bezpečí, kde podle Maslowovy

hierarchie potřeb dosáhli lidé jen nejnižšího stupně seberozvoje. Tato motivace ovšem přestane být účinná, pokud se vývoj jednotlivce i společnosti posune směrem k potřebám sounáležitost a uznání a k nejvyšší potřebě seberealizace (Bedrnová, Nový 2004: 275).

4.2 Paternalistický model

Paternalistický model řízení je odvozen od klasického modelu řízení, ovšem neosobnost atomizovaného světa práce se v tomto modelu nahradila charismatickou silnou osobností stojící v čele podniku. Typickým představitelem paternalistického stylu řízení je T. Baťa, který byl jakousi hlavou "rodiny" svých zaměstnanců a spolupracovníků (Bedrnová, Nový 2004: 276). Rozhodoval o tom, jak se budou nejmladší vychovávat, jakou zkušeností musí projít a jak mohou po vybrané dráze postupovat. Baťa ovlivňoval nejen vše, co se týkalo koncepce rozvoje podniku a výroby, ale ovlivňoval i volný čas a bydlení svých zaměstnanců, jejich hospodaření s penězi i třeba to, kde a u koho budou nakupovat.

Jeho aktivity byly oboustranně výhodné jak pro zaměstnance, kteří se snadněji identifikovali s podnikem a odváděli lepší výkon, tak pro něj a pro rozvoj jeho podnikání.

Paternalistický styl řízení v rukou altruisticky a racionálně orientovaného podnikatele vede ve většině případů k dobrým hospodářským a sociálním výsledkům. Tento styl řízení je úspěšný zejména v zemích, kde jsou lidé orientováni spíše kolektivisticky než individualisticky, tedy v zemích, v jejichž kultuře převažují hodnoty spojené se širokým rodinným společenstvím, kde má role patriarchy přirozený respekt a autoritu. Nejznámější zemí, kde tento styl dosáhl vrcholu své funkčnosti je Japonsko (Bedrnová, Nový 2004: 276).

4.3 Model lidských vztahů – „human relations“

Tato koncepce řízení vznikla na základě studií E. Mayo, který zkoumal vliv pracovních podmínek na výkonnost zaměstnanců v hawthornském podniku Western Electric Company. Na základě prováděných experimentů Mayo objevil sociální faktor pracovní motivace a dospěl k závěru, že zlepšení fyzických podmínek práce, jako je světlo, hluchost apod., ovlivňovalo pracovní výkon méně než vztahy mezi lidmi na pracovišti. Na základě tohoto experimentu vyvodil Mayo názor, že nejsilnějším motivačním činitelem jsou mezilidské vztahy na pracovišti.

Sociální skupiny mohou mít významný vliv na chování svých členů, zvláště na množství jimi vykonávané práce. V tomto modelu řízení se poprvé začala věnovat pozornost také mezilidským vztahům na pracovišti. Šlo v podstatě o nepřímou motivaci, která spočívala v úsilí o vytvoření příznivého pracovního klimatu a v podněcování intenzity a kvality mezilidských vztahů. Vliv sociální skupiny a tlak ve skupině má větší sílu než jednotlivé individuální potřeby. Produktivitu pracovníků určují také normy skupiny. Po vytvoření sociální atmosféry, kdy pracující mohli hovořit o svých problémech a měli dojem, že má zaměstnavatel o jejich problémy zájem, došlo k růstu produktivity. Pracovník potřebuje pocit, že je s ním zacházeno jako s člověkem (Nakonečný 1992: 61).

Koncepce Human Relations byla nejprve s nadšením přijata, později se však ukázalo, že ani péče o mezilidské vztahy na pracovišti není cestou, jak zajistit nepřetržitý růst efektivního využívání pracovní síly člověka.

4.4 Humanistický model

Humanistický model řízení vznikl v 60. letech a jeho základem je spontánní identifikace člověka s prací, s vlastní profesí a podnikem. Často bývá označován jako model řízení lidských zdrojů. V centru zájmu stojí člověk, jeho individuální potřeby, jeho jedinečnost a vše, co se vztahuje k podmínkám, které mu umožňují dosáhnout maxima jeho možností, které jsou v něm skryty.

Tento model zdůrazňuje nejvyšší potřebu člověka - seberealizaci. Pokud člověk dokáže naplnit potřebu seberealizace, pak jsou u něj splněny podmínky pro nastartování té nejefektivnější síly, která pohání vnitřní motor jeho pracovního úsilí. Nejdůležitějším rysem takového člověka je tvořivost, schopnost vidět věci kolem sebe novým způsobem a dojít k novým závěrům na základě známých informací (Bedrnová, Nový 2004: 278).

Tento styl řízení vychází z předpokladu, že práce má pro člověka zásadní smysl. Stimulování motivace lidí je klíčové pro práci s nimi. Je třeba znát individuální odlišnosti lidí, kteří v podniku pracují a na základě poznání jejich individuality přizpůsobovat stimulaci konkrétnímu člověku a přizpůsobovat pracovní podmínky jednotlivým lidem a jejich potřebám.

5 MOTIVACE PRACOVNÍHO VÝKONU

5.1 Vztah motivace a výkonu

Cílem motivačního působení na pracovníky je zvýšení jejich spokojenosti a především množství a kvality jejich pracovního výkonu a tím i výkonu celé organizace. Motivovanost se projevuje v přístupu k úkolům, k vykonávané činnosti a k okolnostem, za nichž probíhá a v přístupu k výsledkům činnosti (Růžička 1994: 73).

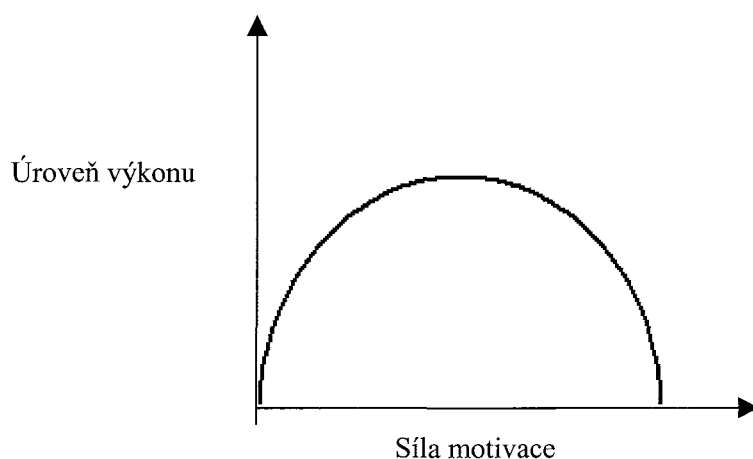
Jedním z nejdůležitějších motivačních zdrojů, které organizují, podněcují a orientují aktivitu člověka k vytyčenému cíli, je motiv výkonu (Růžička 1994: 106). Tento motiv vychází z potřeby výkonu, která je charakterizována snahou zvyšovat nebo udržovat vlastní zdatnost ve všech činnostech, v nichž se měřítko výkonu pokládá za závazné a jejichž provedení se proto může zdařit nebo nezdařit. Tato potřeba je interindividuálně odlišná (Růžička 1994: 107).

Studiem motivu výkonu se dlouhodobě zabýval D.C. McClelland, který motiv výkonu charakterizoval jako „relativně obecnou a stabilní charakteristiku jedince“ a dále uváděl, že „různí jedinci se vyznačují různou silou tohoto motivu, který rozhoduje o jejich angažované aktivitě“. (Nakonečný 1992: 112). Nakonečný dále na základě výsledků mnoha výzkumů uvádí, že „motiv výkonu, respektive výkonová motivace, má komponenty dispoziční a situační a určuje výběr cílů, vytrvalost a velikost vynaloženého úsilí. Při plnění úkolu jsou aktivovány dvě tendence, dosáhnout úspěchu a vyhnout se neúspěchu. O jednání pak rozhoduje silnější tendence. Dalšími činiteli jsou hodnota cíle a subjektivní pravděpodobnost úspěchu. Slabý motiv výkonu nevyklučuje touhu po úspěchu, spíše strach z neúspěchu může být tak silný, že zdržuje člověka od rizika mít příliš vysoké cíle“ (Nakonečný 1992: 114).

Pracovní výkon jedince neovlivňuje pouze jeho motivace, ale i jeho schopnosti. Nakonečný uvádí, že velká snaha po výkonu je neúčinná, chybí-li jedinci příslušné schopnosti k provedení tohoto výkonu a naopak ani mimořádné schopnosti nevedou k vysoké úrovni výkonu, chybí-li jedinci motivace (Nakonečný 1992: 109). Pracovní výkon jedince tedy závisí na souhře subjektivních (motivace, schopnosti) a objektivních (pracovní podmínky) činitelů výkonu. Z hlediska motivování pak platí, že žádoucí úroveň výkonu je podmíněna optimální úrovní motivace, což znamená, že příliš nízká, ale i příliš vysoká motivace výkon snižuje (Nakonečný 1992: 111).

Vztah motivace a výkonu je znázorněn v následujícím grafu.

Obr. 2 Vztah mezi silou motivace a úrovní výkonu



Zdroj: Nakonečný, M.: Motivace pracovního jednání a její řízení. Management Press, Praha 1992, s.119

Z uvedeného grafu vyplývá, že v případě nízké motivace bývá výsledek činnosti nedostatečný, stejně jako v případě příliš silné motivace, která přináší vysokou míru vnitřního napětí, jež narušuje normální fungování psychiky a oslabuje tak aktuální vnitřní subjektivní předpoklady výkonu, celkově se tedy výkon snižuje (Bedrnová, Nový 2004: 255).

Na závěr této kapitoly je třeba poznamenat, že motivace spolu se schopnostmi nejsou jedinými faktory ovlivňujícími výkon. Dalšími

faktory jsou například vědomosti, zkušenosti a dovednosti člověka, ale i vnější podmínky, za kterých pracuje, jako je technické vybavení, používaná technologie, organizace práce i fyzické podmínky práce, jako je teplota, světlo, hluk a podobně (Bedrnová, Nový 2004: 279). Výkon a kvalita práce je tedy výsledkem všech výše uvedených faktorů.

5.2 Vztah motivace a spokojenosti

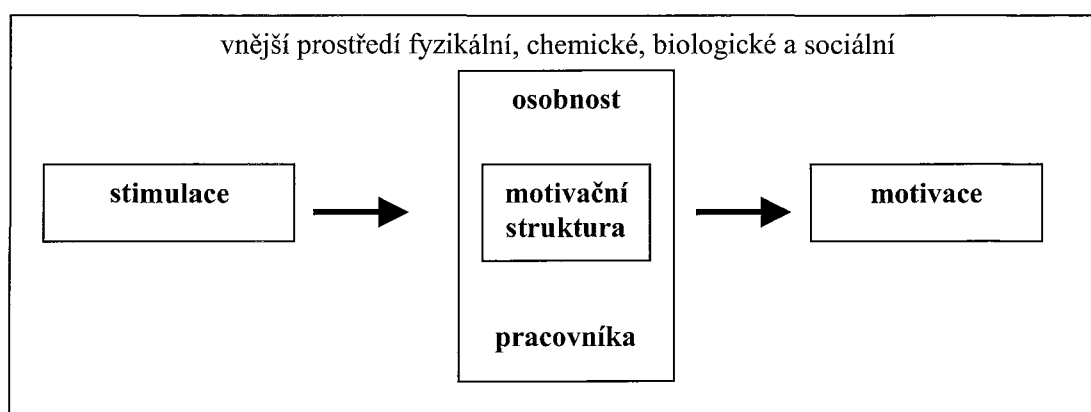
Homola hovoří o tom, že komplexním motivem je také pracovní spokojenost, která má úzkou spojitost s celkovou životní spokojeností (Homola 1977: 314). Obecně platí, že spokojenost s prací nepřímo stimuluje motivaci k práci. Spokojenost představuje subjektivní stránku pracovní činnosti. V celkové pracovní spokojenosti se odráží míra vztahu k vykonávané práci i dílčí spokojenost s jednotlivými faktory jako je kvalita pracovních podmínek či mezilidských vztahů (Štikar 1996: 101). Motivace a pracovní spokojenost spolu úzce souvisí. Je-li motivace zaměstnanců nezbytná pro růst jejich výkonnosti, pak je spokojenost zaměstnanců velmi často předpokladem jejich účinné motivace. Nespokojené zaměstnance bude obtížné motivovat k vyššímu výkonu (Urban 2003: 99). Spokojenost s prací není ale vždy motivující a nevede vždy k vyššímu pracovnímu výkonu.

5.3 Stimulace pracovního výkonu

Stimulace je charakterizována jako soubor vnějších podnětů nebo pobídek či incentívů, které mají určitým způsobem usměrňovat jednání pracovníků a působit na jejich motivaci (Růžička 1994: 71). Jedná se o vnější podmínky, které mají za cíl podpořit nebo naopak utlumit vnitřní pohnutky – motivy. Stejně jako motivy, i stimuly mohou působit dohromady, mohou se vzájemně posilovat či oslabovat.

„Účinek stimulace závisí na vnitřním prostředí, na motivační struktuře, určité, relativně stálé připravenosti přijmout nebo nepřijmout podnět. Mezi stimulací a motivací vstupuje člověk se svou motivační strukturou, ve které se promítají jeho vrozené a získané potřeby, hodnoty, zájmy, zkušenosti, jeho navyklé způsoby jednání, jeho vlastní sebepojetí, aspirační úroveň i jeho situační psychické vyladění“ (Bedrnová, Nový 2004: 289).

Obr. 3 Schématické znázornění působení stimulů na motivaci člověka



Zdroj: BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.: Psychologie a sociologie řízení, Management press, Praha 2004, s. 289

Mezi motivem a stimulem není přímočarý vztah, nemusí nutně platit, že určitý stimul vždy podnítl odpovídající motiv. Stimul je účinný pouze tehdy, pokud je v souladu s motivačním profilem a aktuální situací člověka (Růžička: 1994 72). Je třeba brát také v úvahu, že nepůsobíme na pracovníka jako na izolovanou jednotku, ale jako na člena skupiny, která ho ovlivňuje. Záleží totiž také na jeho minulých zkušenostech a na zkušenostech pracovní skupiny s danými incentivy. Stimuly závisí i na aktuální úrovni motivace jedince, nepůsobí tedy univerzálně, ale jsou závislé na konkrétních situacích a na konkrétních pracovnících a jejich osobnosti (Homola 1977: 308).

Pomocí vnějších pobídek je možno podněcovat, korigovat nebo měnit pracovní jednání. Tyto pobídky mohou mít podobu odměny

nebo sankce (Štikar 1996: 99). Smyslem používání stimulů je podnítit či utlumit u pracovníka určitou aktivitu. Stimulace působí na pracovní jednání člověka vždy nepřímo, vždy se tyto vnější podněty lomí přes vnitřní profil člověka, jeho osobní vlastnosti, hodnotový systém, životní zkušenost i aktuální stav.

Účinnost stimulace je závislá na motivaci pracovního jednání, je-li motivace příliš vysoká nebo naopak nízká, snižuje se její účinnost. Stimulace je nejefektivnější v situacích, kdy má pracovník o práci menší zájem a úkol je poměrně jednoduchý, naopak při vyhraněném zájmu o práci a složitějších úkolech narůstá význam vnitřní motivace člověka.

5.4 Stimulační prostředky (faktory ovlivňující motivaci pracovníků)

Stimulem může být v podstatě vše, co je pro pracovníka významné. Za hlavní faktor ovlivňující motivaci byla, především pod vlivem Taylorismu, považována hmotná odměna, plat. Přestože tento přístup je již překonaný, stále je finanční motivace považována za důležitou a v odborné literatuře je jí spolu s obsahem práce věnován největší prostor. Stejně tak se ale odborníci věnují zpochybňování finanční motivace jako nejdůležitějšího stimulu pro zvýšení pracovního výkonu.

Homola na základě několika empirických výzkumů shrnuje hlavní důvody skutečnosti, že na lidské jednání nepůsobí jen základní ekonomické potřeby. Těmito důvody jsou skutečnosti, že:

- lidé pracují i pokud to pro ně není z finančních důvodů nezbytně nutné;
- mnozí pracovníci odmítají přejít na lépe placenou práci v případě, že se jim z nejrůznějších důvodů nelíbí;
- velká většina pracujících má svou práci ráda;

- pracovníci pracují mnohem lépe, cítí-li, že jejich práce je spojkou mezi nimi a společností;
- špatné pracovní podmínky nemusí prakticky působit na morálku pracovníka a na jeho postoj k práci, naproti tomu i při dobrých podmínkách dochází k špatné pracovní morálce (Homola 1977: 303).

Pohled na finanční motivaci jako základní stimulační prostředek je dnes již víceméně překonán a obecně se předpokládá, že na pracovní výkon působí i jiné a důležitější motivy. V následující části uvádím hlavní faktory ovlivňující pracovní motivaci člověka. Všechny zmíněné faktory mohou mít na pracovní výkon pozitivní vliv, může jejich vlivem dojít k jeho zvýšení, stejně tak mohou mít na výkon pracovníka negativní vliv, pokud jsou nedostatečné či nevhodně využívány. Stejně tak může na pracovníky využívaný incentiv působit různě dlouhou dobu, podle jeho intenzity a osobnostního zaměření pracovníka.

Obecně platí, že čím vyšší je subjektivní hodnota pobídky (odměny), tím výše stojí v žebříčku žádoucích hodnot a tím je výkon vyšší. Pracovníka kladně stimuluje to, co mu umožňuje uspokojovat jeho současné potřeby a co je v souladu se souhrnem jeho životních hodnot (Růžička 1994: 75), opačné prostředky působí rušivě. Každý činitel (podnět), který příznivě nebo nepříznivě stimuluje pracovníka se stává aktivním motivátorem (Růžička 1994: 76).

5.4.1 Odměny za výkon

Jak jsem již uvedla, finanční motivace je považována za hlavní stimulační prostředek, i když její dominantní působení na motivaci je současně zpochybňováno. Hlavní námitky spočívají v jejím přeceňování a považování ji za hlavní nebo dokonce jediný zdroj motivace. V praxi je motivování pracovníků pomocí hmotných odměn využíváno především pro svou jednoduchost.

Plat představuje pro většinu lidí významný motiv. Specifické postavení platu ve struktuře stimulačních prostředků je dáno také tím, že nepřímo umožňuje i uspokojování dalších potřeb, jako je například potřeba sociální jistoty, seberealizace a uznání. (Tomšík 1989: 87). Z tohoto pohledu má hmotná odměna vícenásobný stimulační efekt.

V literatuře ovšem začíná převažovat názor, že hmotná odměna nepředstavuje rozhodující motiv, a její účinek je často přeceňován a ostatní stimulační prostředky naopak podceňovány. Ačkoli není motivační působení mzdy vesměs nikým zpochybňováno, podle mnohých názorů představuje mzda pouze krátkodobý motivační prostředek, naproti tomu nespravedlivě vnímaná mzda může být silným demotivátorem.

Odměna je definována nejčastěji jako „ekonomické zhodnocení pracovních výsledků člověka“ (Růžička 1994: 84), tedy to, co zaměstnanci dostávají za vykonanou práci. Jedná se v podstatě o jakousi kompenzaci času stráveného prací. Mzda je prostředkem, který slouží k zajišťování potřeb jedince, jeho společenského postavení a životní úrovně.

Za sociologického hlediska poskytuje mzda jedinci:

- „nezbytný předpoklad reprodukce pracovních zdrojů;
- podmínky pro dosažení určité životní úrovně a pro realizaci určitého životního způsobu;
- určitý stupeň spokojenosti s prací, který stimulačně působí na pracovní výkon“ (Tomšík 1989: 86).

Mzda nepůsobí na každého pracovníka stejně, její účinnost je závislá na struktuře potřeb vycházejících z jeho hodnotové orientace, jeho dalších osobnostních charakteristik a schopností. Obecně lze předpokládat, že lidé jsou motivováni vydělat takové množství peněz, které jim umožní uspokojit jejich potřeby. Povaha základních potřeb se ale v čase mění, pokud však zaměstnanci této úrovně dosáhli, stává se jejich další motivace méně intenzivní a na

významu nabývají další potřeby, jako je například obsah práce. (Urban 2003: 97)

Tomšík shrnuje 5 sociálních souvislostí stimulační funkce mzdy:

1. stimulační funkce mzdy je rozdílná u různých skupin a kategorií pracovníků – v závislosti na věku, rodinném stavu, počtu dětí, životní úrovni;
2. stimulační funkce mzdy není neomezená, vyšší mzda je atraktivní pouze po určitou mez – po jejím dosažení se stimulační působení snižuje a je nahrazováno jinými hodnotami spojenými s pracovní činností;
3. stimulační funkce mzdy klesá tehdy, jestliže mzda není dostatečně diferencována v závislosti na kvalifikaci;
4. stimulační funkce mzdy klesá tehdy, jestliže mzda není dostatečně diferencována v závislosti na výkonu;
5. stimulační funkci má nejen mzda za v současné době vykonávanou práci, ale i výše hmotné odměny, kterou může pracovník získat za práci, kterou odvede v budoucnu (Tomšík 1989: 88).

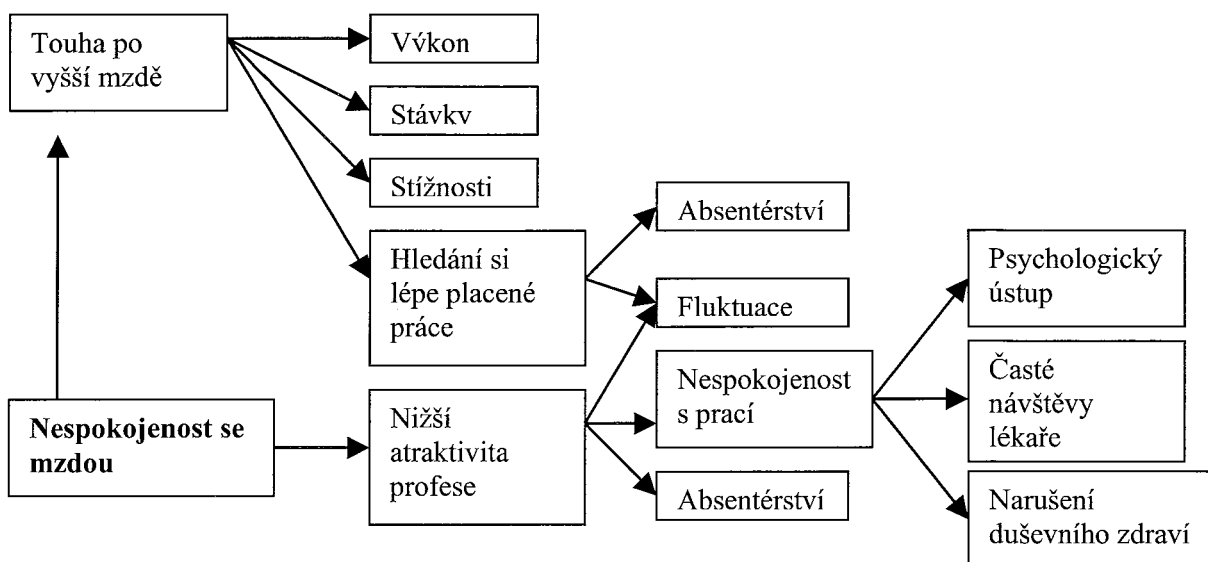
Podle některých názorů odměna ovlivňuje ve větší míře spokojenost pracovníků než přímo motivaci. Aktuální výše platu není sama o sobě považována za významný motivační prvek, pracovníky motivuje spíše možnost dosáhnout v budoucnu vyšší mzdy či mimořádných odměn za splnění náročných pracovních úkolů. Podle Herzbergovy teorie vyvolává plat nespokojenost, pokud je nedostatečný, ale ani jeho dostatečná výše není zárukou spokojenosti a motivace.

Aby byl stimulační účinek mzdy efektivní, je třeba, aby odměna byla v přímém vztahu k výkonu, dodržovala předem daná pravidla a následovala co nejdříve po dokončení úkolu. Pracovník by měl jasně vidět vztah mezi vynaloženým úsilím a odměnou. Z hlediska

motivace je také důležitá subjektivně i objektivně vnímána jako spravedlivá v porovnání s odvedeným výkonem nebo kolegy.

Naproti tomu subjektivně i objektivně vnímané nespravedlivé ohodnocení je silným demotivačním faktorem, který výrazně ovlivňuje spokojenost i výkon pracovníka. Nespokojenost se mzdou tak může vést ke snížení produktivity, kvality práce, zhoršení výkonu, stížnostem, absentérství a fluktuaci.

Obr. 4 Možné reakce na nedostatečné odměňování



Zdroj: WERTHER, W.B., DAVIS, K.: Lidský faktor a personální management. Victoria publishing, Praha 1992, s. 365

Rozdělení odměn

Na tomto místě bych se ještě ráda zmínila o různých formách odměn. Za hlavní odměnu je považována pravidelně vyplácená mzda, plat. Organizace však mají mnohem více možností, jak své pracovníky odměňovat. V literatuře jsou odměny běžně děleny na hmotné a nehmotné.

Základem hmotných odměn je přirozeně mzda, ale existují i dodatkové formy mzdy a jiné finanční odměny, které pracovník dostává k platu a které ho motivují k vyššímu výkonu. Mezi takové odměny patří například:

Odměna za úsporu času, která odměňuje pracovníka za odvedení žádoucího množství práce během kratší doby než stanovuje norma. Pracovník například dostává zaručenou hodinovou mzdu a k ní ještě prémii za úsporu času, pokud odvedl určité množství práce za dobu kratší než stanovuje norma.

Prémie jsou poměrně široce používanými pobídkovými formami a existují dva druhy premií: premie, které jsou zaměstnanci poskytovány pravidelně za uplynulé období a jsou jasně závislé na odvedeném výkonu. Kritéria, podle kterých se premie udělují jsou známa předem a váží se na splnění určitého ukazatele či úkolu, který je předem daný. Může jím být například množství odvedené práce, kvalita, úspora, splnění termínu apod. Jednorázová premie, mimořádná odměna je poskytována za mimořádný výkon, vynikající plnění pracovních úkolů, iniciativu, pracovní chování. Tento bonus může mít peněžní i nepeněžní formu.

Osobní ohodnocení se používá k ohodnocení náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků. Výše je dána určitým procentem základního platu.

Dále je možné pracovníky odměnit například nejrůznějšími příplatky a příspěvky, například příspěvky na stravování, pojištění či podíly na zisku. Mezi hmotné odměny patří také poskytování nejrůznějšího zboží a služeb či například zapůjčení vozu. Jednou z nepeněžních forem odměn jsou i tzv. zaměstnanecké výhody. Jedná se o zpravidla nepeněžní odměny, které nejsou vázány přímo na výkon pracovníka, ale jsou zaměstnancům poskytovány pouze za to, že pracují pro danou organizaci. Jako zaměstnanecké výhody se nejčastěji vyskytují možnosti využití nejrůznějších sportovních a kulturních zařízení, dny dovolené navíc, automobil k osobnímu využití, lékařská péče a podobně (Koubek, Štěpaník 1999: 108-110).

Odměna může mít podobu nejen hmotnou, jejíž formy jsem popsala výše, ale i mnoho dalších podob, které mají osobní charakteristiky

a hlouběji stimulují pracovníky. Nehmotné odměny sice neposkytují nějakou přímou výhodu pracovníkům, ale skrývají v sobě například zvýšení společenského statusu. Mezi tento typ odměn patří například atraktivní název pracovní pozice, možnost odborného růstu, účast na rozhodovacích procesech a vyšší rozhodovací pravomoc nebo třeba i volná pracovní doba.

Specifická, osobitá odměna, která je přesně cílena na aktuální situaci příjemce podněcuje více než peníze. Je v ní vyjádřen zájem podniku o osobnost pracovníka, u kterého dochází k uvědomění si vlastní hodnoty pro podnik, růstu sebevědomí a odpovědnosti, pocitu sounáležitosti a identifikace s podnikem (Bedrnová, Nový 2004: 291)

5.4.2 Obsah práce

Pozornost od dominantního působení mzdy na pracovní motivaci se přesouvá k obsahu práce samotné, který je v současné době mnohými autory považován za hlavní faktor ovlivňující pracovní motivaci.

Práce a její obsah se stává nejdůležitějším zdrojem seberealizace člověka, která je považována za jeden z nejvyšších motivů, jako je tomu v Maslowově teorii, kde je potřeba seberealizace považována za potřebu nejvyšší, jejíhož uspokojení mohou dosáhnout lidé tehdy, uspokojí-li nejprve dostatečně vývojově nižší potřeby. Z této teorie vyplývá, že by motiv seberealizace měl být nejsilnější u lidí na vyšších stupních organizační struktury, tedy především vedoucích pracovníků či specialistů, kteří již dosáhli náležité výše příjmu, který jim umožňuje uspokojit ve velké míře základní (a tedy vývojově nižší) potřeby.

Motivační závažnost práce má řadu složek. Mezi nejdůležitější patří rozsah tvořivé komponenty ve vykonávané práci, znalost průběžně dosahovaných výsledků práce, znalost společenského významu vykonávané práce a přesvědčení o její užitečnosti. Dále

také přiměřené znalosti vykonávané práce a profese, především význam profese v organizaci a přiměřená odborná připravenost odpovídající nárokům technologie celkového výrobního procesu, tedy znalost celého výrobního procesu a svého místa v něm (Růžička 1994: 82).

Podle Nakonečného obecně platí, že zajímavá, samostatná a odpovědná práce, která umožňuje uplatnění schopností a rozhodování, splňuje takové předpoklady, protože u pracovníka přispívá k vědomí vysoké sociální hodnoty sama sebe a umožňuje mu i reflexi obdivu a úcty jeho sociálního okolí (Nakonečný 1992: 133).

Pozitivní vliv na motivaci člověka budou mít ta povolání, která vyžadují vyšší kvalifikaci, která umožňuje vykonávat zajímavější práci s vyšší prestiží a větší možností seberealizace (Štikar 1996: 104). Obecně platí, že pracovníka bude více motivovat taková práce, která je pro něj zajímavá, poskytuje mu žádoucí status, je rozmanitá, relativně autonomní, a pracovník má potřebnou zpětnou vazbu o jejím průběhu a výsledcích (Štikar 1996: 105).

Naopak negativní vliv bude mít na pracovníka taková práce, která je monotónní, kde má pracovník pouze malé možnosti uplatnit vlastní schopnosti.

Stimulační aspekt vlastní činnosti není u všech pracovníků stejně účinný. I ti pracovníci, kteří jsou výrazně orientováni na obsah činnosti se od sebe liší tím, který konkrétní aspekt je oslovuje více a který méně. Těmito aspekty mohou být například:

tvořivé myšlení - hledání nových řešení, reakce na měnící se podmínky, kdy situace dává možnost uplatňovat vlastní nápady a ne jen využívat navyklé stereotypy činnosti;

samostatnost, autonomie - člověk v práci vystupuje samostatně, zodpovědně, sám si určuje co, kdy a jak bude vykonávat;

koncepční myšlení - práce vyžaduje nadhled, analýzu logiky vztahů a jejich promítnutí do budoucnosti;

systematické myšlení - promítnutí si všech požadavků do časové, technologické a logické návaznosti, práce vyžaduje rychlost a pružnost myšlení, vyvozování vztahů a jejich důsledků;

hrdost na práci - práce má smysl, je užitečná, vytváří všeobecně oceňované hodnoty;

hrdost na vlastní schopnosti - práce je náročná, uspět v ní může jen ten, kdo disponuje výjimečnými dovednostmi, schopnostmi, znalostmi;

seberozvoj - práce v oboru, který se dynamicky rozvíjí a vyžaduje zvládat stále nové a náročnější úkoly;

jistota a perspektivnost jistot - práce v oboru, který má ze současného pohledu dlouhodobou perspektivu (Bedrnová, Nový 2004: 291).

Mezi další faktory, kterými na pracovníka působí činnost, kterou vykonává patří například moc, prestiž, péče o druhé lidi, péče o přírodu apod.

5.4.3 Sociální faktory

Motivační závažnost sociálního prostředí v podniku poprvé zmínil na základě svých studií E. Mayo. Ve většině organizací nepůsobí člověk jako izolovaná jednotka, ale je součástí určité sociální struktury, jejíž základ tvoří pracovní skupina. „Pracovní skupina realizuje specifické jednání, kterým zajišťuje stanovené úkoly. To se týká požadovaného výkonu. Zároveň skupina vytváří specifické prostředí, kterým zajišťuje spokojenost pracovníků“ (Růžička 1994: 109).

Působení pracovní skupiny reguluje soubor sociálních norem, jejichž základem jsou různé předpisy, zákony a ustanovení, ale i tradice a zvyky jednat určitým způsobem. Normy skupiny vymezují určitý prostor pro jednání a vystupování svých členů, určují, co mohou a co nikoli. Dodržování norem ovlivňuje soudržnost,

kooperativnost a celkovou úroveň mezilidských vztahů. Na každé porušení norem reaguje skupina negativně, buď snížením postavení pracovníka ve skupině, oslabením jeho vazeb s ostatními členy skupiny nebo sankcemi jako je kritika, otevřený nesouhlas, slovní nebo fyzické napadení, izolace a vyřazení ze skupiny (Růžička 1994: 110).

V pracovních skupinách je uspokojována potřeba sociálního kontaktu, velký význam mají především neformální vztahy v pracovní skupině a vztahy mezi pracovní skupinou a vedením (Homola 1977: 306).

Sociální prostředí pracovní skupiny obsahuje síť formálních a neformálních vztahů, zahrnuje různé formy kooperace, má svou atmosféru a může vytvářet příznivé emocionální zázemí svým členům, kterým umožňuje získat prestiž, postavení a ocenění jejich aktivity. Dílčí spokojenost s pracovní skupinou silně ovlivňuje globální pracovní spokojenost, naproti tomu nespokojenost vyvolanou tímto faktorem lze jen obtížně kompenzovat (Štikar 1996: 106).

V rámci pracovní skupiny si lidé navzájem porovnávají své výkony a z výsledků takového porovnání v dobré pracovní skupině dochází k posílení sebevědomí člověka - pokud je výsledek porovnání pozitivní, nebo k povzbuzení, ochotě zlepšit se a přiblížit svůj výkon ostatním členům skupiny - pokud je výsledek porovnání negativní.

Špatná atmosféra v pracovní skupině působí vždy na individuální výkony negativně. Dobrý výkon člověka může být v nefungující skupině posuzován nepříznivě jako šplhounství či neloajálnost ke skupině.

Významným prvkem posilujícím motivaci lidí je soutěživost mezi skupinami. Tento druh soutěživosti posiluje nejen pracovní výkon, ale i soudržnost skupiny. Nebezpečí ovšem hrozí, pokud

soutěživost mezi skupinami přeroste do soupeření a řevnivosti (Bedrnová, Nový 2004: 294).

5.4.4 Hodnocení

Kvalitní systém hodnocení je nástrojem zkvalitňování personálu firmy a dosahování vyšší výkonnosti podniku. Výstupy z hodnocení nejsou důležité pouze pro samotného pracovníka, ale také pro vedení firmy, pro kterou přináší důležitou zpětnou vazbu o kvalitě systému řízení firmy a o tom, jak ho zaměstnanci vnímají a jak na něj reagují (Kleibl 2001: 136). Objektivní hodnocení poskytuje pracovníkovi možnosti srovnat svůj výkon s ostatními, dává mu zpětnou vazbu o tom, jak se nadřízený dívá na jeho práci, přispívá k osobnímu rozvoji pracovníka, a je-li toto hodnocení pozitivní, povzbuzuje k vyššímu úsilí a může dát prostor k aktivní účasti pracovníka (Bělohlávek 1996: 197).

V oblasti motivace má ovšem větší význam neformální hodnocení či zpětná vazba přímého nadřízeného, takže budu prostor věnovat právě této části hodnocení.

Neformální hodnocení je nástrojem stimulace zaměstnanců, který používají nejčastěji řídicí pracovníci. Jedná se především o zpětnou vazbu, ve které jsou zdůrazněny pozitivní prvky, kdy bezprostřední nadřízený dává pracovníkovi informace o tom, nakolik jeho výkon odpovídá očekávání vzhledem ke stanovenému cíli.

Pracovník cítí, že on a jeho práce jsou pro podnik důležité, má uspokojení z toho, že dokázal něco pozitivního a tím se zlepšuje jeho sebedůvěra a přesvědčení, že je schopen podat ještě lepší výkon. Celkově se povzbuzuje motivace pracovníka a jeho ochota pracovat (Bedrnová, Nový 2004: 292).

I když neformální hodnocení bývá většinou neveřejné a odehrává se mezi pracovníkem a jeho bezprostředním nadřízeným, může přerůst

do hodnocení veřejného, kdy se mimořádné výsledky prezentují na poradách a úspěchy lidí se vyvěšují na nástěnkách .

Formální hodnocení má také svůj stimulační význam. Vytváří podklady pro spravedlivé odměňování a zakládá možnost řízení profesní kariéry zaměstnanců. Může být i součástí podnikových rituálů, kdy jsou například na večírku oceněni nejlepší pracovníci, což může být silným povzbuzením a odměnou pro oceněné (Bedrnová, Nový 2004: 293).

Výrazný stimulační efekt má také hodnocení jedince pracovní skupinou, jejíž je součástí i samotné hodnocení skupiny organizací. V tomto hodnocení je vyjádřeno celkové mínění skupiny o osobním a pracovním profilu jednotlivce. Z toho vyplývá forma uznávání a tolerování jedince skupinou. Stimulační účinek bývá nepříznivý, jestliže je pracovník skupinou odmítán nebo negativně hodnocen. Stimulačním faktorem je i soudržnost skupiny, ochota vzájemně si pomoci, orientace skupiny a úspěšné zvládnání úkolů (Růžička 1994: 80).

5.4.5 Způsob vedení

Způsob vedení pracovních skupin je úzce spjat s osobností manažera a stylem řízení, který on preferuje. V literatuře se rozlišuje mezi zaměřením na podřízené, které je charakterizováno zájmem o jejich práci, podporou růstu a neformální komunikací a participativním řízením, kdy mohou podřízení více ovlivňovat vlastní práci, podílet se na rozhodnutích, vyjadřovat se k záměrům a cílům pracovní skupiny. Taková forma řízení má větší vliv na spokojenost i motivaci pracovníků.

Závažným stimulačním faktorem je také takový postup bezprostředního nadřízeného, který zajišťuje, podporuje a rozvíjí vědomí aktivní účasti pracovníků na výrobním procesu a činnosti podniku (Růžička 1994: 81). Velký význam má také dostatečné informování pracovníků a zajištění průchodnosti informací

v podnikové hierarchii. Naopak velmi nepříznivě působí neposkytování dostatečného množství informací pracovníkům nebo jejich nepřesnost a neaktuálnost.

5.4.6 Kariéra, možnost růstu

Kariéru je možné charakterizovat jako dráhu člověka životem, zejména pak profesionální dráhu, kde člověk rozvíjí své kompetence a realizuje svůj osobní potenciál (Bělohlávek 1996: 272).

Znalost předpokladů pro dosažení kariérového růstu má značný motivační vliv (Štikar 1996: 104). V práci vnímají lidé nejen své současné postavení, ale i minulé a budoucí postavení a mohou pociťovat silnou nespokojenost se svým dosavadním postupem či špatnou perspektivou. Často se mohou srovnávat se svými úspěšnějšími kolegy (Bělohlávek 1996: 272). Povýšení má různorodý vliv na pracovní spokojenost a existuje v různých formách a nese s sebou odlišné výhody. Například povýšení na principu seniority přinese pracovníkovi jiné uspokojení než povýšení na základě dosažených výsledků (Štikar 1996: 104).

5.4.7 Jistota práce

V této souvislosti lze obecně hovořit o uspokojení potřeb jistoty. Potřeba jistoty se může týkat nejen jistoty pracovní, kdy zaměstnanci touží po zaměstnání, stálém příjmu, zajištění ekonomické jistoty do budoucna, ale i jistoty emoční (mít dobré vztahy s lidmi, s vedením, být uznáván jako osobnost).

5.4.8 Pracovní podmínky

Pracovní podmínky nejsou považovány za významný stimulační prostředek, pokud jsou dobré, pracovníci je prakticky neberou

v úvahu, ovšem špatné pracovní podmínky mohou být považovány za významný demotivační faktor (Růžička 1994: 79).

Člověka nedokáže uspokojit pouze to, že pracuje v příjemných pracovních podmínkách, nicméně zájem podniku vytvářet lepší podmínky pro práci zaměstnanců se projeví nejen ve zlepšení pracovního výkonu v důsledku menší únavy a lepší pracovní pohody, ale zlepšuje i vztah mezi podnikem a zaměstnanci. Management svou péčí o pracovní podmínky dává zaměstnancům najevo, že si jejich práce váží a záleží mu na nich, že jsou pro něj důležití. Nezájem vedení podniku o pracovní podmínky působí vždy distimulačně a to i v případech, kdy jsou hmotné odměny vysoké (Bedrnová, Nový 2004: 295).

Z hlediska časové organizace práce působí na člověka pozitivně taková pracovní doba, která mu umožní skloubit své osobní zájmy s prací.

Negativní vliv mají na pracovníka takové podmínky, které ohrožují jeho zdraví a nutí ho pracovat za velkého fyzického a psychického napětí. Negativní vliv může mít na pracovníka i samotná organizace práce, která nutí pracovníky trávit v práci nepřiměřeně dlouhou dobu, která je spojena s přesčasovými hodinami. Negativní vliv může mít i práce na směny v případě, že neustále se měnící směny způsobují konflikty rolí v pracovním a soukromém životě (Nakonečný 1992: 139).

5.4.9 Identifikace s prací, profesí a podnikem

Identifikace s prací znamená, že člověk přijal svou práci jako nedílnou součást svého života a úspěchy, které v práci dosahuje, jsou pro něj důležitým kritériem vlastního sebehodnocení.

Identifikace s profesí označuje to, že člověk svou profesí považuje za součást své osobní charakteristiky. To závisí na schopnosti zvolit si vlastní profesi a na schopnosti zapojit adaptační

mechanismy, které pomohou překonat rozdíly mezi původní představou o profesi a její reálnou podobou. Identifikace s podnikem vyjadřuje ztotožnění pracovníka s cíli podniku (Bedrnová, Nový 2004: 295).

Pokud se u zaměstnance propojí identifikace s prací, s profesí a s podnikem, vede to k tomu, že jeho pracovní výkon je dlouhodobě vysoký, pracuje odpovědně, je aktivní a vstřícný.

5.4.10 Externí stimulační faktory

Pracovní motivaci zaměstnanců ovlivňují také faktory, které působí mimo podnik samotný. Jedná se především o celkový obraz podniku tak, jak je společností vnímán, jakou má pověst a prestiž. Čím je podnik společensky uznávanější a prestižnější, tím více jsou jeho zaměstnanci touto skutečností stimulováni k práci. Naopak negativní obraz podniku má za následek neochotu dát se zaměstnat v takovém podniku a neochotu pro podnik intenzivně pracovat (Bedrnová, Nový 2004: 296).

5.5 Motivační program organizace

Motivační program představuje konkrétní podobu práce s lidmi v podniku se zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace zaměstnanců. Jedná se o soubor skutečností, které stimulují zaměstnance v souladu s pracovními úkoly a společenským posláním organizace (Růžička 1994: 163).

Motivační program tvoří předcházejícím rozbohem podložený a k naplňování podnikových potřeb a cílů zaměřený soubor pravidel a postupů, které slouží k dosažení žádoucí pracovní motivace a z ní plynoucího optimálního přístupu pracovníků podniku k práci.

Na motivaci pracovního jednání může působit v podstatě cokoli, co je pro člověka subjektivně významné, důležité. Mezi základní předpoklady výkonnosti pracovníků patří:

- smysluplnost práce, kterou člověk vykonává, identifikace s prací, shoda s jeho hodnotovou orientací;
- zajímavost práce, její přiměřená náročnost, možnost osobního rozvoje;
- perspektiva a konkrétní možnosti odborného růstu a postupu;
- hodnocení odpovídající množství a kvalitě odvedené práce i významu zaměstnance pro podnik a jeho odpovídajícímu očekávání;
- informovanost o podnikových skutečnostech, které jsou podstatné z hlediska pracovní činnosti;
- dobré sociální klima a vedení (Růžička 1994: 164-5).

Jedním z nejvýznamnějších přístupů, které vedou k vytváření optimálních předpokladů pro formování žádoucí úrovně pracovní motivace, je tvorba práce z hlediska jejího obsahu. V organizaci se používají následující přístupy založené na tvorbě a obohacování obsahu práce:

- zvyšování pestrosti, různorodosti práce;
- důraz na celistvost pracovních úkolů;
- zvyšování významu pracovního úkolu;
- zvýšení autonomie pracovního jednání;
- posilování zpětné vazby;
- plánovité střídání pracovních míst (Job-Rotation);
- rozšiřování obsahu práce (Job-Enlargement);
- obohacování obsahu práce (Job-Enrichment);

- poskytování dílčí autonomie pracovním skupinám (viz Bedrnová, Nový 2004: 302-304).

Postup přípravy, tvorby a realizace motivačního programu je možné rozčlenit do následujících fází.

Analýza motivační struktury pracovníků podniku, vyhodnocení jejich spokojenosti s podnikovými skutečnostmi. Tato fáze slouží k nalezení kritických míst v oblasti motivace pracovního jednání zaměstnanců.

Stanovení krátkodobých i perspektivních cílů motivačního programu, určení oblastí, na které je třeba zaměřit působení motivačního programu. Může jít o posílení motivace k výkonu, ke kvalitní práci, k iniciativě apod.

Zpracování charakteristiky současné výkonnosti pracovníků ve vymezené oblasti a stanovení její žádoucí úrovně.

Vymezení potenciálních stimulačních prostředků ve vztahu k předpokládanému zaměření motivačního programu. Ujasnění si možností stimulace žádoucích forem pracovního jednání.

Výběr konkrétních forem stimulace a stanovení podmínek jejich uplatňování.

Vlastní sestavení motivačního programu a následné seznámení pracovníků s přijatým motivačním programem (Růžička 1994: 169-170).

6 PREFERENCE FAKTORŮ OVLIVŇUJÍCÍCH MOTIVACI (PRAKTICKÁ ČÁST)

Jak jsem uvedla v předchozích kapitolách, na motivaci pracovního jednání působí mnoho faktorů, jejichž vzájemné vztahy a měřitelnost jsou mnohdy značně problematické. V následující části se budu podrobně věnovat faktorům působícím na pracovní motivaci, které byly zkoumány ve výzkumu Aktér 2003. Výzkum byl realizován konsorciem Universitas v roce 2003 na vzorku 1583 respondentů reprezentujících populaci České republiky.

Cílem této části je zjistit vnímání práce v hodnotovém kontextu jedinců a především zjistit vnímání důležitosti jednotlivých faktorů působících na pracovní motivaci v rámci různých skupin a kategorií respondentů. V této souvislosti předpokládám, že uvedené faktory nebudou působit na všechny jedince univerzálně, ale budou odlišné především v rámci věkových skupin i v rámci různého socioekonomického statusu. V následujících kapitolách se proto soustředím právě na tyto souvislosti práce a pracovní motivace.

6.1 Postavení práce v hodnotovém žebříčku jednotlivců

Na úvod je třeba ještě zmínit celkové postavení práce v hodnotovém žebříčku obyvatel. Od tohoto postavení se odráží celkový přístup jednotlivce k práci. Hodnoty a hodnotová orientace jsou v literatuře často dávány do těsného vztahu s motivy a postoji (Štikar 2000: 65).

Postavení práce v hodnotovém žebříčku nebylo v rámci zmíněného výzkumu zjišťováno, proto pro úvod použiji údaje ze stati J. Buriánka Práce v hodnotovém kontextu české společnosti. (Buriánek 2003: 133-147). Údaje o postavení práce v hodnotové orientaci pochází z výzkumu Aktér 2001. V rámci tohoto výzkumu

byla práce hodnocena jako nejdůležitější z předložené baterie 13 hodnot. Průměrné pořadí této položky bylo 4,21. „Na třetí pozici se umístil „čas na vlastní zájmy a koníčky“, což potvrzuje význam seberealizace mimo práci. K hodnotám relativně málo ceněným patří užívání si pohodlí a luxusu, a zejména veřejná angažovanost a charita. V tom se česká společnost příliš nemění. Bylo by tu dokonce možno mluvit o přetrvávajícím zdůraznění individualistických hodnot. ... I když se u žen dostává hodnota rodiny na 1. místo, neliší se od mužů v ocenění zajímavé a užitečné práce“ (Buriánek 2003: 146-147).

Tab. 2 Individuální hodnoty

Hodnota	Pořadí
Práce	4,21
Rodina, děti	4,31
Čas na zájmy	5,84
Kondice	6,04
Uznání	6,11
Nezávislost	6,21
Vzdělání a kvalifikace	6,69
Domácnost	6,88
Vztah (emoční, sexuální)	7,59
Informace, rozhled	8,17
Cestování	8,65
Pohodlí, luxus	9,17
Altruismus, charita	10,4

Zdroj: Buriánek, J.: Práce v hodnotovém kontextu české společnosti, s.137. In: AUC Phil. et. Hist.1-2001, Studia sociologica XII: Aktér, Instituce, společnost. Nakladatelství Karolinum, Praha 2003

6.2 Preference vybraných faktorů

Stimulačními prostředky, kterými se budu v následující části zabývat podrobněji, jsou obsah práce, příjem, možnost rychlého vzestupu, jistota práce a možnost skloubit pracovní činnost s volným časem. Na závěr této části se ještě stručně zmíním o

pracovní spokojenosti, která byla v rámci výzkumu Aktér 2003 také zjišťována.

Respondenti seřadili 5 zmíněných faktorů podle pořadí od nejdůležitějšího po nejméně důležitý. Tato technika je sice z pohledu respondentů komplikovanější, neboť neumožňuje přiřadit jednotlivým položkám stejnou hodnotu a respondenti tedy byli nuceni mezi nimi volit vždy tu nejdůležitější. Nakonec je třeba poznamenat, že zařazení některé z položek na poslední místa ještě neznamená, že ji respondenti musí považovat za nedůležitou, pouze pro ně má v porovnání s ostatními položkami menší význam.

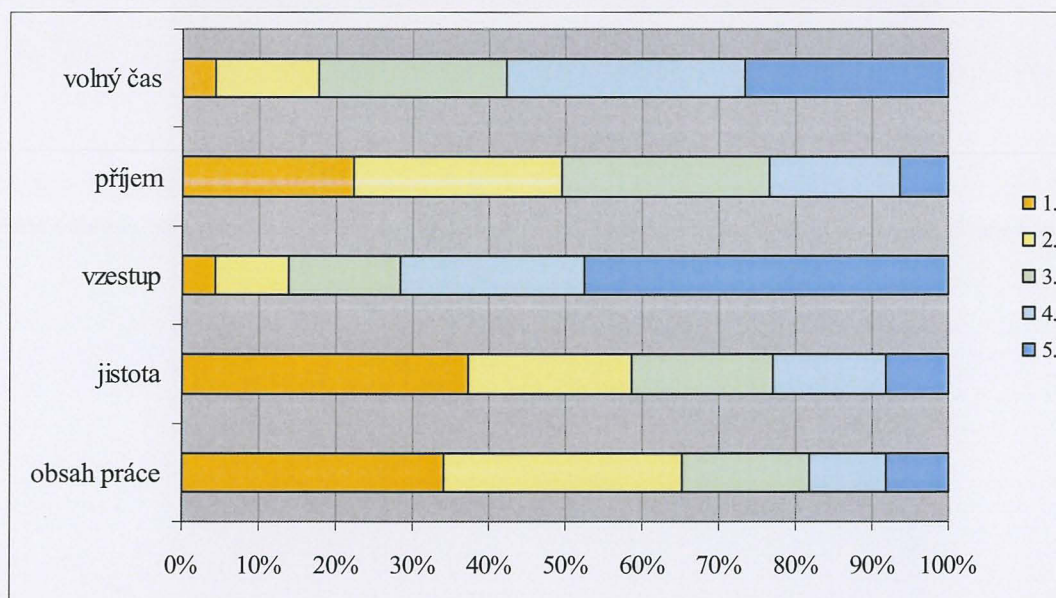
Respondenti vybrali nejvýznamnější z uvedených stimulačních prostředků a ostatní za ním seřadili podle důležitosti. Za nejdůležitější stimul byl považován obsah práce (průměr 2,27), jistota práce (2,35) a také vysoká příjem (2,58). Zbylé dvě položky byly hodnoceny oproti ostatním jako výrazně méně důležité, volný čas byl hodnocen průměrným pořadím 3,62 a možnost rychlého vzestupu 4,01.

Tab. 3 Průměrné pořadí zjišťovaných motivačních prostředků

	Průměrné pořadí	Medián	Modus
Obsah práce	2,27	2	1
Jistota	2,35	2	1
Vysoký příjem	2,58	3	2
Volný čas	3,62	4	4
Vzestup	4,01	4	5

Největší počet respondentů ovšem na první místo žebříčku zařadil jistotu práce (37,3 %), nejméně potom volný čas, resp. jeho dostatek (4,4 %) a možnost rychlého vzestupu (4,2 %).

Graf 1 Preference uvedeníých stimulačních prostředků

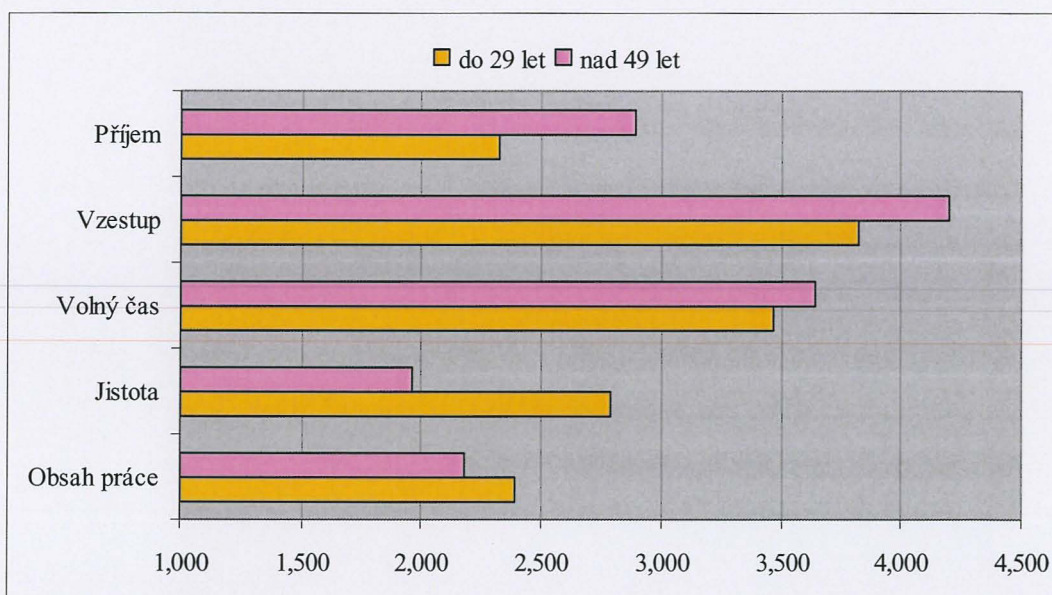


Preference jednotlivých faktorů nejsou ve všech věkových skupinách shodné, naopak s postupem věku dochází k poměrně výrazné změně preferencí, které může být způsobena generačními změnami. Konkrétně lidé vyššího věku pokládají za nejdůležitější faktor jistotu zaměstnání, zatímco mladí lidé vysoký příjem. Nejvýraznější rozdíly byly mezi mladými lidmi do 29 let a lidmi ve věku od 50 let výše, proto budu pro ilustraci rozdílů mezi věkovými kohortami uvádět jako příklad právě tyto 2 věkové skupiny. Ve věkové skupině nad 49 let jistotu zaměstnání na prvním místě uvedla téměř polovina respondentů, příjem jako nejdůležitější položku označilo 14,38 % respondentů. Mladí lidé do 29 let preferovali před jistotou vysoký příjem (28,96 % z nich ho zařadilo na první místo) a obsah práce (35,1 %).

Tab. 4 Porovnání celkových preferencí ve věkových skupinách do 29 let a nad 49 let

	Do 29 let		Nad 49 let	
	Průměrné pořadí	1. v pořadí (%)	Průměrné pořadí	1. v pořadí (%)
Obsah práce	2,393	35,1	2,182	32,77
Jistota	2,789	26,64	1,958	47,99
Volný čas	3,469	6,13	3,644	4,44
Vzestup	3,822	5,71	4,199	1,69
Vysoký příjem	2,328	28,96	2,892	14,38

Graf 2 Porovnání průměrného pořadí ve věkových skupinách do 29 let a nad 49 let

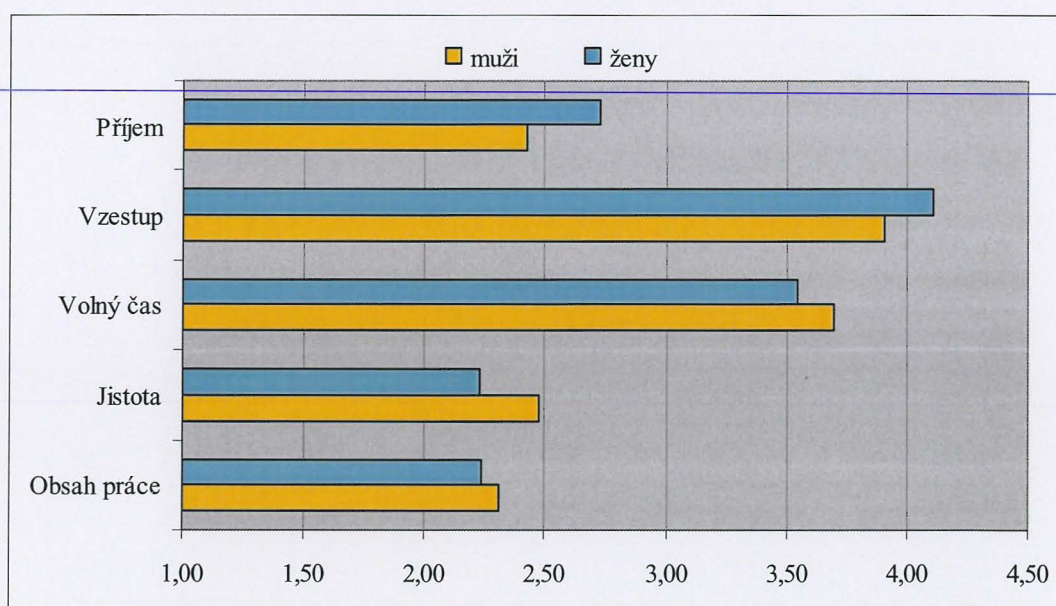


Pořadí jednotlivých položek bylo rozdílné také mezi muži a ženami. 41% žen označilo za nejdůležitější z položek jistotu práce (ačkoli průměrné pořadí bylo téměř shodné s průměrným pořadím obsahu práce). Jistota zaměstnání byla vnímána jako důležitá také muži, ale v průměru byla hodnocena jako méně důležitá než obsah práce i příjem.

Tab. 5 Porovnání celkových preferencí u mužů a u žen

	Muži		Ženy	
	Průměrné pořadí	1. v pořadí (%)	Průměrné pořadí	1. v pořadí (%)
Obsah práce	2,31	33,3	2,24	34,6
Jistota	2,47	33,7	2,23	41,0
Volný čas	3,70	3,6	3,54	5,2
Vzestup	3,91	4,4	4,11	4,1
Vysoký příjem	2,43	26,8	2,73	17,5

Graf 3 Porovnání průměrného pořadí u mužů a u žen



V následující části se zaměřím právě na takové rozdíly v preferencích jednotlivých faktorů, které se, dle mého předpokladu, nebudou lišit pouze v různých věkových kohortách, ale také v závislosti na pohlaví či jednotlivých složkách socioekonomického statusu jednotlivce, jako je výše příjmu či vzdělání nebo rodinný stav.

6.2.1 Finanční motivace

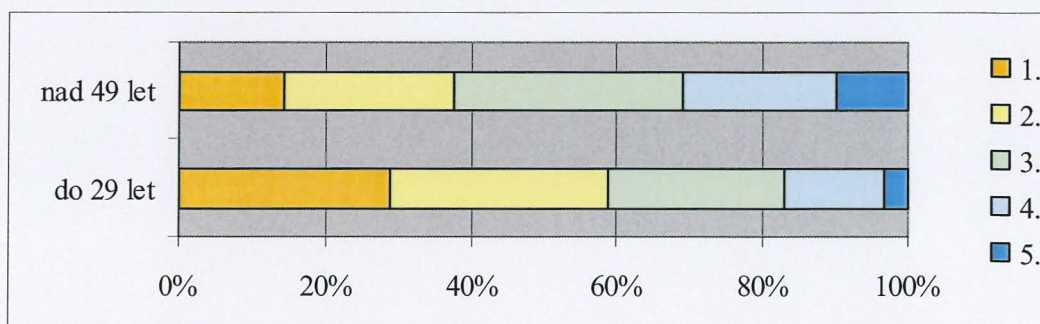
V teoriích motivace je příjem považován za jedno z nejdůležitějších kritérií ovlivňujících pracovní výkon. Také v tomto výzkumu byl příjem hodnocen jako důležité kritérium.

Možnost dosáhnout vysokého příjmu byla respondenty hodnocena jako třetí nejdůležitější položka (po obsahu práce a jistotě), mezi dvě nejdůležitější položky ho zařadila téměř polovina dotázaných (49,7 %). Pouze 6 % dotázaných uvedlo příjem jako nejméně důležitý faktor.

Stejně jako u všech ostatních položek, lišily se i u příjmu preference. Na první místo zařazovali tento faktor především mladí lidé do 19 let (38,41 % z nich ho zařadilo na první místo a pouze 1,99 % na poslední místo), kteří z velké části ještě sami nepracují a o uvedených faktorech tak většinou uvažovali pouze hypoteticky. S rostoucím věkem ovšem klesalo vnímání důležitosti tohoto faktoru a respondenti častěji zmiňovali na prvních místech jiná kritéria, především obsah práce a jistotu zaměstnání. Ve většině případů se ovšem může jednat o lidi, kteří již během své profesní dráhy dosáhli takové úrovně příjmu, která jim plně umožňuje uspokojovat jejich materiální potřeby a proto se mohla jejich orientace posunout směrem k jiným hodnotám.

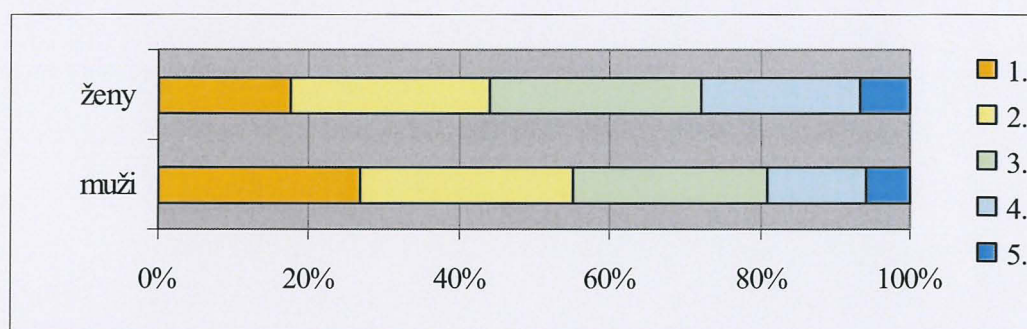
Pro ilustraci rozdílů v preferencích příjmu uvádím porovnání lidí ve věku do 29 let s lidmi nad 49 let.

Graf 4 Porovnání preferencí příjmu věkových skupin do 29 let a nad 49 let



Zajímavé je i srovnání vnímání důležitosti příjmu dle pohlaví. Podle zjištěných výsledků byl totiž příjem výrazně důležitější pro muže, kteří ho uváděli častěji na prvním místě, než u žen. Z respondentů, kteří označili vysoký příjem za nejdůležitější kritérium bylo téměř 61 % mužů a pouze necelých 40 % žen. Vysoký příjem byl důležitý především pro lidi svobodné nebo žijící s partnerem oproti lidem, kteří mají rodinu.

Graf 5 Porovnání preferencí příjmu u mužů a u žen

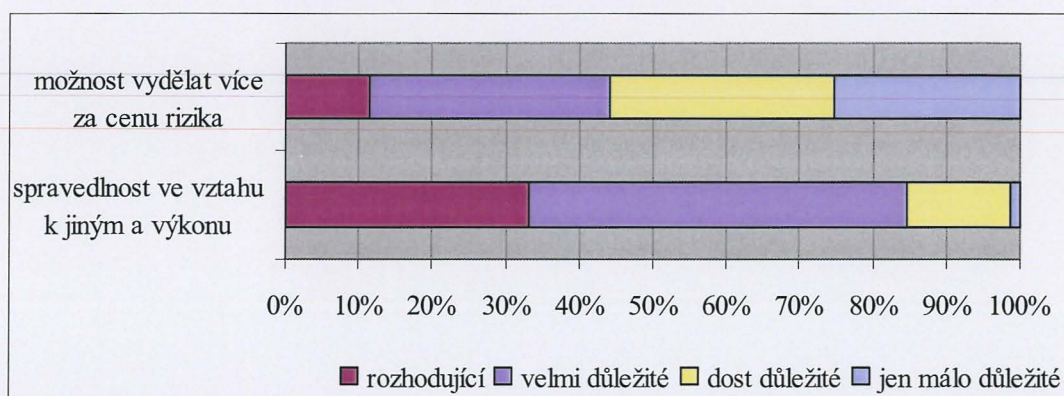


Význam finanční motivace byl dále zjišťován v otázce, kdy byly respondenti nuceni zvolit jednu z následujících alternativ v přístupu k práci a sice práci, která by poskytovala „dostatek klidu a dobré vyhlídky do budoucna, i když plat bude poněkud nižší“ nebo práci, která by jim zajišťovala „dobrý plat, i když práce bude méně klidná a nebude mít trvale dobré vyhlídky“. I zde se projevila již zmíněná tendence považovat plat za méně důležité kritérium v porovnání s jistotou zaměstnání a obsahem práce. 57,5 % respondentů by přijalo práci, která by jim slibovala určitou jistotu do budoucna i za cenu menšího výdělku, riskovat by bylo ochotno 42,5 % lidí. Opět to byli především mladí lidé, kteří preferovali vyšší příjem před klidným zaměstnáním s dobrými vyhlídkami do budoucna. Zlom v této orientaci nastal kolem 40 let věku, kdy se orientace změnila na výraznou preferenci klidného zaměstnání. Preference dobrého platu je silnější také u mužů, 58,9

% mužů by dalo přednost dobrému platu i za cenu nižší jistoty do budoucna, zatímco z žen tuto možnost preferovalo pouze 41,1 %.

Další otázky o finanční motivaci byly položeny pouze ekonomicky aktivním respondentům. Tyto 2 otázky zjišťovaly ochotu respondentů získat vyšší plat za cenu určitého blíže nespécifikovaného rizika a také postoj ke vnímání odměny ve vztahu k jiným spolupracovníkům. I zde se projevila celková neochota podstoupit v pracovní oblasti určité riziko za cenu získání vyššího platu. Tato možnost byla považována za zajímavou pouze 44,21 procenty dotázaných. Jako důležité se naopak ukázalo vnímání spravedlivé odměny ve vztahu k odvedenému výkonu a k ostatním zaměstnancům. Tuto spravedlnost považovalo za rozhodující nebo velmi důležitou 84,80 % dotázaných.

Graf 6 Finanční motivace – důležitost odměňování



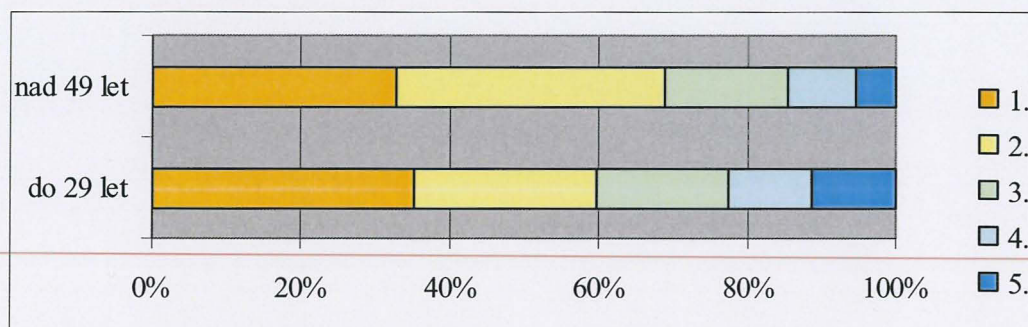
Význam finanční motivace se mění především v závislosti na věku respondentů, neboť s přibývajícím věkem dochází ke změně hodnot a preferencí. V tomto smyslu je možné pro interpretaci využít teorii Abrahama Maslowa, podle které je příjem motivujícím faktorem pouze do určité výše. Pokud je natolik vysoký, že umožňuje pracovníkovu uspokojit jeho základní materiální potřeby, nabývají u něj na významu jiné, vyšší potřeby.

6.2.2 Obsah práce

Konkrétní náplň pracovní činnosti je v současné době považována za nejdůležitější pracovní motiv, zvláště umožňuje-li pracovníkovi uplatnit své schopnosti a uspokojit potřebu seberealizace. Toto tvrzení potvrdila i analýza dat z výzkumu. Obsah práce byl všemi respondenty hodnocen spolu s jistotou práce jako nejdůležitější z uvedených položek. Tuto položku označilo jako nejdůležitější ze všech 34 % respondentů, na první dvě místa ji umístilo dokonce 65,2 % respondentů. Pouze malá část dotázaných (8,2 %) považovala tuto položku z výše uvedených za nejméně důležitou.

Na poslední místo zařazovali obsah práce především respondenti mladšího věku. U nich se projevila jistá nevyrovnanost a také nezralost, neboť většina z nich dosud neměla zkušenosti s dlouhodobým zaměstnáním. Z následujícího grafu je patrné, že obsah práce představuje důležité kritérium pro všechny věkové skupiny, pouze s přibývajícím věkem nabývá většího významu tak, jak ztrácejí na důležitosti jiné položky, především příjem.

Graf 7 Porovnání preferencí obsahu práce ve věkových skupinách do 29 let a nad 49 let.



Subjektivně vnímaná důležitost pracovní náplně má vztah se vzděláním i příjmem respondentů. Vztah byl v obou případech velmi podobný, lidé s nižším vzděláním (a pochopitelně i nižším příjmem, který je přímo úměrný vzdělání) umísťovali toto kritérium na nižší pozice. Jedná se především o lidi, pro které je příjem důležitý pro získání a udržení určitého životního standardu a mnozí

z nich tohoto standardu dle jejich názoru zatím nedosáhli. Naopak lidé s vyšším stupněm vzdělání (a pochopitelně také příjmem) považovali toto kritérium za velmi důležité, zařazovali ho častěji mezi dvě nejdůležitější kritéria.

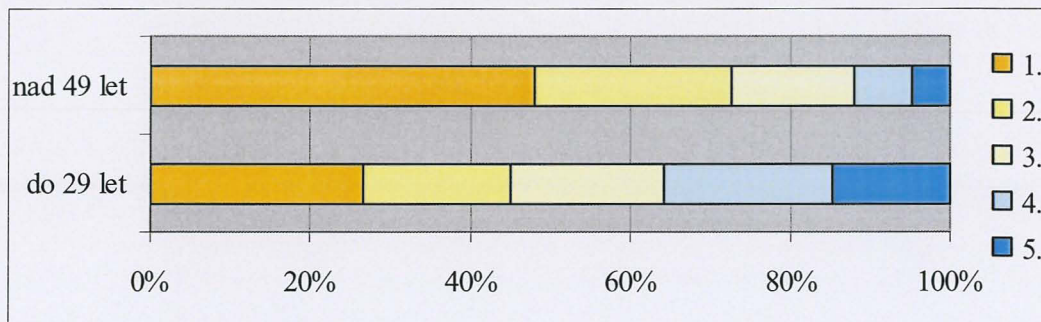
6.2.3 Jistota zaměstnání

Velmi důležitým faktorem byla pro respondenty, jak jsem již uvedla v úvodu této části, jistota zaměstnání, kterou dokonce označil největší počet dotázaných (37,3 %) za nejdůležitější ze všech předložených položek. Naopak na poslední místo v pořadí ho zařadilo jen 8,2 % dotázaných.

Stejně jako předchozí položky nebyla ani jistota zaměstnání hodnocena všemi respondenty stejně a zjistila jsem těsné vztahy především z hlediska věku, pohlaví a vzdělání, zajímavé bylo i porovnání s rodinným stavem respondentů.

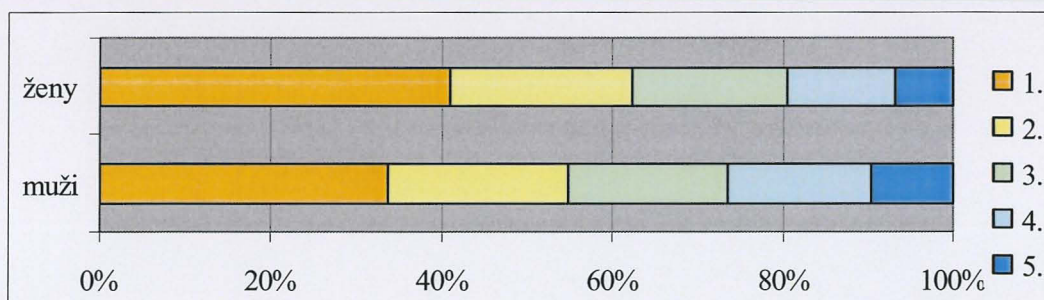
Jistota zaměstnání byla důležitá především pro respondenty nad 40 let, kteří ji častěji upřednostňovali před ostatními položkami. V těchto věkových skupinách ji zařazovalo na první místo vždy více než 40 % dotázaných. Naopak respondenti mladších věkových skupin tento faktor zařazovali ve větší míře na poslední místa hierarchie. Tato tendence byla patrná zvláště u nejmladších respondentů (ve věkové skupině do 19 let), kde ji za nejdůležitější kritérium považovalo pouze 23,84 % dotázaných.

Graf 8 Porovnání preferencí jistoty ve věkových skupinách do 29 let a nad 50 let



Jistotu zaměstnání vnímaly jako důležitější spíše ženy, které ji oproti mužům častěji kladly na první místo (54,65 % z respondentů, kteří považovali jistotu za nejdůležitější z položek tvořily ženy). Muži naopak více upřednostňovali ostatní faktory a jistotu práce častěji zařazovali na poslední místa pořadí důležitosti.

Graf 9 Srovnání preferencí jistoty u mužů a u žen



Zaměříme-li se na vztah jistoty a vzdělání (a současně i příjmu) respondentů, shledáme zde nepřímo úměrný vztah, tedy že s rostoucím vzděláním a příjmem dochází k poklesu důležitosti jistoty zaměstnání a je naopak přikládán význam jiným faktorům. Výjimku tvoří pouze skupina respondentů s nejnižším stupněm vzdělání a příjmu, kde byla zjištěna tendence považovat jistotu práce za méně důležitou a dokonce 13,68 % dotázaných patřících do nejnižší příjmové skupiny ji označilo jako nejméně důležitý faktor.

Jistotu také výrazně preferovali lidé žijící v manželství, případně také rozvedení oproti lidem svobodným nebo žijícím s partnerem v nesezdaném soužití. Tento vztah lze interpretovat změnou hodnot v důsledku založení rodiny, kde je hlavním cílem manželů, případně rodičů žijících s dítětem po rozvodu samostatně, zajistit dostatečnou péči o potomky a absence příjmu v případě i krátkodobé ztráty zaměstnání by mohla znamenat výrazné snížení životní úrovně.

S vnímáním jistoty práce jako jednoho z nejdůležitějších faktorů souvisí také ochota akceptovat nižší plat za cenu jistoty a dobrých vyhlídek v zaměstnání. O tomto jevu jsem se zmínila již v kapitole věnované finanční motivaci. Respondenti, kteří preferovali oproti vysokému příjmu za cenu určitých rizik klidnou a jistou práci, zařazovali tento faktor převážně na první dvě místa v pořadí.

Souvislost s vnímáním jistoty jako nejdůležitějšího faktoru pracovní motivace má nepochybně i zvyšující se nezaměstnanost a obavy z ní, případně již prožitá zkušenost s nezaměstnaností a hledáním nového zaměstnání. Proto jsem ještě porovnala hodnocení důležitosti jistoty zaměstnání s obavami ze ztráty zaměstnání. I zde byl patrný poměrně těsný vztah mezi jistotou práce a obavou ze ztráty zaměstnání. Ztráty zaměstnání se obávalo 34,7 % dotázaných, z nichž 46,8 % zařadilo jistotu zaměstnání na první místo v pořadí důležitosti.

Jistota tedy byla pro respondenty jedním z nejdůležitějších faktorů, je ale otázkou, nakolik jistota práce může motivačně působit na pracovníka a ovlivnit tak pozitivně jeho výkon. Obecně lze říci, že kvalitnější výkon bude podávat člověk, který není přímo ohrožen ztrátou zaměstnání a není tudíž vystaven stresu, který by mohl na jeho pracovní činnost působit negativně.

6.2.4 Možnost rychlého vzestupu a dostatek volného času

Následují dva zmíněné faktory byly respondenty v porovnání s předchozími považovány za méně důležité. Jako nejdůležitější kritérium označilo možnost rychlé kariéry pouze 4,2 % respondentů, zatímco na poslední místo mezi uvedenými kritérii ji zařadilo 47,4 %.

Dosažení profesního vzestupu bylo důležité spíše pro mladé lidi, svobodné a pro lidi s vyšším příjmem a vyšším vzděláním. Tito lidé pracují v takových profesích, kde je vzestup přirozeným důsledkem jejich kariéry i jejich touhy po seberealizaci.

Dostatek volného času byl považován za důležitý pouze 4,4 % respondentů, ale nejvíce z nich zařadilo toto kritérium na předposlední, tedy čtvrté místo (31,2 %). Volný čas považovaly za méně důležité kritérium především muži a lidé s vyššími příjmy a vyšším vzděláním. Ti ho také častěji zařazovali na poslední místo pomyslného žebříčku.

6.3 Faktory ovlivňující úspěch v zaměstnání

Vliv různých faktorů na pracovní úspěšnost a dobré postavení byl zjišťován v otázce, ve které měli dotázaní vybrat dvě nejdůležitější z níže uvedených položek.

Největší vliv na celkový úspěch a dobré postavení mají dle mínění respondentů především profesní znalosti a dovednosti, které uvedlo 60,55 % dotázaných a 43,97 % dotázaných dokonce uvedlo toto kritérium na prvním místě a dále také na schopnosti prosadit se (20,93 % dotázaných tuto položku zařadilo na první místo, celkem ji zmínilo 42,72 %). Z hlediska pracovního úspěchu a postavení byl ještě za důležitý označen individuální výkon a soutěživost zaměstnance. Nejmenší význam pak dotázaní přisuzovali náhodě a štěstí, které zmínilo jen 13,59 % dotázaných.

Tab. 6 Závislost úspěchu v práci a podniku

	1. pořadí		2. pořadí		Celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%
Profesní znalosti a dovednosti	521	43,97	192	16,41	713	60,55
Osobní výkon a soutěživost	168	14,18	250	21,37	418	35,50
Schopnost prosadit se	248	20,93	255	21,79	503	42,72
Spolupráce v pracovní skupině	71	5,99	177	15,13	248	21,06
Dobré vztahy s nadřízenými	138	11,65	175	14,96	313	26,58
Náhoda, štěstí	39	3,29	121	10,34	160	13,59

Respondentům byla dále položena otázka, zda by měl zaměstnanec podniku rozšiřovat svou účast i na takových aktivitách, které ne všechny spadají dle popisu práce do jeho pracovních povinností. Respondentům byly předloženy 3 možnosti takových aktivit. Z těchto možností byla jako důležitá pro podnik hodnocena pouze možnost řízení vlastní práce, tedy té části, kterou zajišťuje bezprostřední nadřízený, tzv. participativní řízení o kterém jsem se zmínila v části věnované stimulačním prostředkům. Tento způsob řízení byl považován zhruba polovinou (51,27 %) respondentů za přínosný pro podnik a ještě větší částí (58,33 %) za přínosný pro samotného pracovníka.

Ostatní 2 navržené aktivity byly naopak přijaty víceméně s rozpaky, neboť značná část respondentů nebyla schopna utvořit si na tyto otázky názor. Z toho plyne, že s těmito aktivitami neměli žádnou bližší osobní nebo zprostředkovanou zkušenost a nevěděli o dalších možnostech rozšiřování aktivit zaměstnanců. Podíl pracovníků na řízení podniku na nejvyšší úrovni považovalo za přínosný pro podnik pouze 21,11 % a za přínosný pro pracovníka 25,97 % respondentů. Podíl na právech vlastnictví a výkonu správy majetku podniku byl považován za důležitý pro podnik 20,1 % a pro pracovníky 24,45 % dotázaných. Názor na tyto dvě zmíněné

aktivity, ať již s pohledu podniku či pracovníka, nemělo ve všech případech více než 45 % dotázaných.

Tab.7 Přínos aktivit překračujících pracovní povinnosti pracovníků

Přínos pro podnik

	Řízení vlastní práce		Řízení na nejvyšší podnikové úrovni		Práva vlastnictví a výkonu správy majetku	
	počet	%	počet	%	počet	%
Ano	607	51,27	250	21,11	238	20,10
Nevím	415	35,05	565	47,72	534	45,10
Ne	162	13,68	369	31,17	412	34,80

Přínos pro pracovníka

	Řízení vlastní práce		Řízení na nejvyšší podnikové úrovni		Práva vlastnictví a výkonu správy majetku	
	počet	%	počet	%	počet	%
Ano	690	58,33	307	25,97	289	24,45
Nevím	363	30,68	583	49,32	537	45,43
Ne	130	10,99	292	24,70	356	30,12

6.4 Spokojenost

Na závěr této části se chci ještě stručně zmínit o spokojenosti se zaměstnáním, neboť také spokojenost má vztah k pracovní motivaci. Jak jsem uvedla v předchozí části práce, v kapitole 5.2, je často spokojenost předpokladem pro úspěšnou motivaci pracovního jednání, respektive výrazná nespokojenost je překážkou efektivní motivace. Zjednodušeně je možné říci, že kdo je spokojenější, odvádí lepší výkon jak z hlediska kvality tak i kvantity.

Výzkum Aktér 2003 se zaměřil i na zjišťování spokojenosti respondentů s prací. Otázky týkající se pracovní spokojenosti byly položeny pouze ekonomicky aktivním lidem.

Respondenti hodnotili míru své spokojenosti na 4 bodové škále, většina respondentů byla se svým zaměstnáním spokojena (81,8 %), pouze malá část dotázaných připustila, že je ve svém současném zaměstnání velmi nespokojena (2,7 %).

Přímou souvislost s celkovou pracovní spokojeností mají i úvahy o odchodu ze zaměstnání. O odchodu od zaměstnavatele uvažovalo v době výzkumu 23,1 % respondentů. Respondenti, kteří byli z nejrůznějších důvodů nespokojeni se svou stávající prací, ve výrazně vyšší míře uvažovali o odchodu od zaměstnavatele než zaměstnanci spokojení.

Ve výzkumu byla položena i otázka zjišťující spokojenost s jednotlivými součástmi práce. Těmi byly:

- obsah vykonávané práce;
- využití vlastních schopností;
- možnost podílet se na řízení;
- vlastní perspektivy v podniku do budoucnosti;
- vztahy majitele/vedení k zaměstnancům;
- vztahy mezi zaměstnanci.

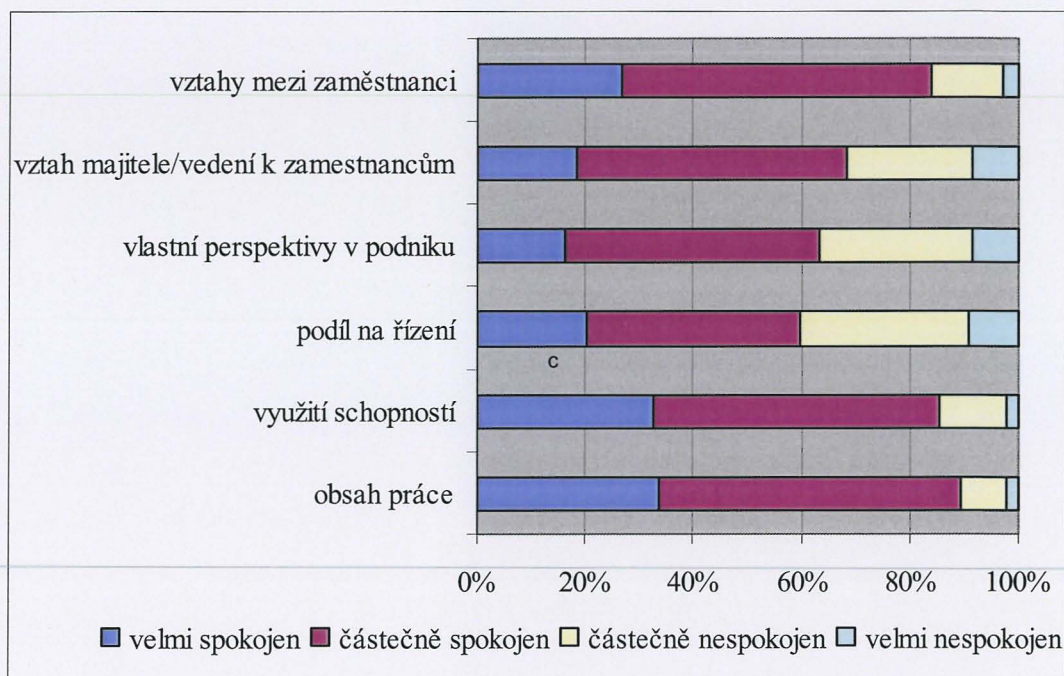
S každou z těchto částí byla v různé míře spokojena většina zaměstnanců. Nevětší spokojenost panovala s obsahem vykonávané práce (průměr 1,79) a s využitím vlastních schopností (1,84). Naopak nejméně byly respondenti spokojeni s možností podílet se na řízení (2,29) a s vlastními perspektivami v podniku do budoucna (2,285).

Tab. 8 Průměrné hodnocení pracovní spokojenosti

	Průměrné hodnocení
Obsah vykonávané práce	1,789
Využití vlastních schopností	1,840
Vztahy mezi zaměstnanci	1,918
Vztahy majitele/vedení k zaměstnancům	2,211
Vlastní perspektivy v podniku do budoucnosti	2,285
Možnost podílet se na řízení	2,290

Jak jsem uvedla, panovala mezi respondenty největší spokojenost s obsahem práce, možností využít vlastní schopnosti a také se vztahy mezi zaměstnanci. S těmito součástmi práce bylo spokojeno více než 80 % respondentů. Naopak nejméně respondentů (59,8 %) bylo spokojeno s vlastním podílem na řízení.

Graf 10 Spokojenost v zaměstnání



6.5 Shrnutí

Motivace a účinnost motivačních prostředků je podmíněna mnoha faktory, které se vzájemně ovlivňují.

V této části jsem se věnovala důležitosti vybraných stimulačních prostředků a jejich souvislostem se věkem, vzděláním i některými dalšími součástmi socioekonomického statusu. Z výsledku vyplynulo, že nejdůležitějšími stimulačními faktory byla pro respondenty trojice obsah práce, jistota zaměstnání i vysoký příjem. Ostatní dva zkoumané faktory, tedy volný čas a rychlý vzestup byly většinou respondentů zařazovány až na poslední dvě místa pomyslného žebříčku.

Obsah práce byl považován za důležitý všemi respondenty, rozdíly v rámci věkových skupin, vzdělání, pohlaví nebyly tak výrazné jako u dalších dvou faktorů. Jedná se tedy v podstatě o stimul, který působí univerzálně na všechny skupiny pracovníků, i když pochopitelně nabývá většího významu pro zaměstnance na vyšších pozicích podnikové hierarchie, kteří nejsou nuceni vykonávat rutinní, neustále se opakující operace, ale mohou uplatnit své znalosti, schopnosti a dovednosti.

Dalším „obecně“ důležitým faktorem je jistota. Vnímání důležitosti tohoto faktoru se však značně liší především v závislosti na věku. Zejména pro starší lidi nabývá na větším významu oproti všem ostatním položkám. Na tuto skutečnost má vliv také obava ze ztráty zaměstnání a s tím související horší uplatnění starších lidí (především nad 50 let) na trhu práce. Je ovšem třeba také brát v úvahu skutečnost, že většina lidí z této věkové kohorty prožila značnou část svého pracovního života v socialismu, kde nezaměstnanost fakticky neexistovala. Proto pro ně může být i situace krátkodobé nezaměstnanosti velice nepříjemnou a stresující záležitostí. Naproti tomu mladí lidé mohou považovat střídání zaměstnání a s tím související krátkodobou nezaměstnanost

považovat za běžnou (i když nepříjemnou) součást své profesní dráhy.

Z hlediska preference jednotlivých faktorů je možné rozdělit respondenty do dvou skupin podle jejich orientace. A sice do skupiny, pro kterou je důležitá jistota i za cenu nižšího příjmu a na skupinu, která je spíše hmotně orientovaná a je pro ni důležitý především příjem, pro který, je-li dostatečně vysoký jsou schopni akceptovat i určitá rizika (podnikatelská, zdravotní). Více respondentů svými názory a postoji přiklánělo k první skupině, byli to především starší lidé, u kterých byla orientace na jistotu nejsilnější.

Naproti tomu mladší lidé vyjádřili ochotu přijmout určitá rizika kompenzovaná vysokým příjmem. U mladých lidí byla patrná silnější orientace na materiální faktory (příjem) než u starších. V této souvislosti se také může jednat o snahu dosáhnout určité výše příjmu, která by jim umožnila uspokojovat jejich hmotné potřeby. Po té, co je této výše příjmu dosaženo, mohou mít na ně vliv jiné hodnoty.

7 ZÁVĚR

V této práci jsem se věnovala pracovní motivaci a především faktorům, které na ni působí. V první části jsem shrnula hlavní teorie motivace a následně jsem se zabývala problematikou působení na pracovní motivaci zaměstnanců.

Pracovní motivace představuje tu část motivace člověka, která se vztahuje k jeho zaměstnání. Cílem působení na pracovní motivaci je především zvýšení výkonu, ale i spokojenosti zaměstnanců s prací, což s motivací úzce souvisí. Na výkon pracovníků ovšem nepůsobí pouze jejich motivace, ale také jejich další osobnostní charakteristiky, znalosti, dovednosti, schopnosti a v neposlední řadě také vnější podmínky, jako jsou například fyzické podmínky práce.

Výčet faktorů, které ovlivňují pracovní motivaci, je poměrně dlouhý, největší pozornost je věnována finančním odměnám, obsahu práce a sociálním motivům. Tyto 3 stimuly jsou v literatuře považovány za nejdůležitější faktory ovlivňující pracovní motivaci a přístup člověka k práci vůbec. Obecně se předpokládá, že pracovníci nejsou motivováni pouze jedním faktorem, ale na jejich přístup k práci působí současně několik stimulů.

V poslední části diplomové práce jsem se věnovala analýze vybraných stimulačních faktorů, kterými byly: obsah práce, jistota zaměstnání, vysoký příjem, volný čas a možnost rychlého vzestupu. Z uvedených položek byl kladen velký důraz zejména na první tři zmíněné, tedy na obsah práce, jistotu a možnost rychlého vzestupu.

Jak jsem předpokládala v úvodu, nejsou tyto faktory pro všechny pracovníky stejně důležité, ale jejich preference se liší především v závislosti na věku. Tyto preference se mění zejména u jistoty zaměstnání a příjmu. Zjednodušeně by bylo možné říci, že s přibývajícím věkem se mění priority, přestává být preferován plat a do popředí se dostává jistota zaměstnání.

Jistota byla v realizovaném výzkumu považována za jeden z nejdůležitějších faktorů. V literatuře není jistotě zaměstnání a jejímu motivačnímu působení věnován příliš velký prostor. Herzberg ji dokonce považuje za faktor hygienický, který působí pouze na spokojenost zaměstnanců a motivaci neovlivňuje. Předpokládá se, že jistota ovlivňuje spíše stabilitu zaměstnanců, než přímo motivaci. Zjednodušeně by bylo možné říci, že přítomnost jistoty nepůsobí na pracovní motivaci jedinců, ale její absence může být výrazným demotivátorem.

8 LITERATURA

- ADAIR, J.: Efektivní motivace. Alfa Publishing, Praha 2004
- ARMSTRONG, M.: Personální management. Grada Publishing, Praha 1999
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.: Psychologie a sociologie řízení, Management press, Praha 2004
- BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O.: Management. Rubico, Olomouc 2001
- BĚLOHLÁVEK, F.: Jak řídit a vést lidi. Computer Press, Praha 2000
- BĚLOHLÁVEK, F.: Organizační chování. Rubico, Olomouc 1996
- BUREŠ, Z.: Psychologie práce a její užití. Práce, Praha 1981
- BURIÁNEK, J.: Práce v hodnotovém kontextu české společnosti. In: AUC Phil. et. Hist.1-2001, Studia sociologica XII: Aktér, Instituce, společnost. Nakladatelství Karolinum, Praha 2003
- DONNELLY, J.H., GIBSON, J.L., IVANCEVICH J.M.: Management. Grada, Praha 1997
- FORSYTH, P.: Jak motivovat lidi. Computer Press, Praha 2000
- GREGOR, M.: Sociologie práce. SPN, Praha 1988
- HAGEMANNOVÁ, G.: Motivace. Victoria Publishing, Praha 1995
- HARVEY, C.: Umění motivovat - cesta k úspěchu. Informatorium, Praha 1994
- HERZBERG, F.: Work and the Nature of Man. World Publ., New York 1971
- HOMOLA, M.: Motivace lidského chování. SPN, Praha 1977
- KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B.: Řízení lidských zdrojů, C.H. Beck, Praha 2001
- KLEIBL, J.: Metody personální práce. Vysoká škola ekonomická Praze, Praha 1995
- KOHOUTEK, R., ŠTĚPANÍK, J.: Psychologie práce a řízení. Akademické nakladatelství CERM, Brno 2000
- KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů, Management Press, Praha 2001
- MADSEN, K.B.: Moderní motivace: srovnávací studie moderních teorií motivace. Academia, Praha 1972
- MASLOW, A.H.: Motivation and Personality. Harper & Row, New York 1970

- MAYEROVÁ, M., BUREŠ, Z., RŮŽIČKA, J.: Psychologické aspekty personálního managementu, Západočeská univerzita, Plzeň 1995
- MUCHINSKY, P.P.: Psychology applied to work: an introduction to industrial and organizational psychology. Brooks/Cole Publishing Company, Wadsworth 1990
- NAKONEČNÝ, M.: Motivace pracovního jednání a její řízení. Management press, Praha 1992
- NAKONEČNÝ, M.: Psychologie osobnosti, Academia, Praha 1997
- PETERS, T.J.: Hledání dokonalosti. Pragma, Praha 2001
- PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R.: Motivace pracovního jednání, Vysoká škola ekonomická v Praze, Praha 1996
- NOVÝ, I.: Psychologie a sociologie v personálním managementu. Vysoká škola ekonomická v Praze, Praha 1992
- RŮŽIČKA, J., DRÁSKÁ, E.: Motivace pracovního jednání. Vysoká škola ekonomická v Praze, Praha 1992
- RŮŽIČKA, J.: Motivace pracovního jednání. Vysoká škola ekonomická v Praze, Praha 1994
- STÝBLO, J.: Manažerská motivační strategie. Management press, Praha 1992
- STÝBLO, J.: Moderní personalistika: trendy, inspirace, výzvy. Grada Publishing, Praha 1998
- ŠTIKAR, J. a kol.: Metody psychologie práce a organizace. Karolinum, Praha 2000
- ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J.: Psychologie ve světě práce. Karolinum, Praha 2003
- ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J.: Základy psychologie práce a organizace, Karolinum, Praha 1996
- TOMŠÍK, M., BERDNOVÁ, E.: Sociologie a psychologie práce. Vysoká škola ekonomická v Praze, Praha 1989
- TYSON, S., JACKSON, T.: Organizační chování. Grada Publishing, Praha 1997
- URBAN, J.: Řízení lidí v Organizaci - personální rozměr managementu. ASPI Publishing, Praha 2003
- WALKER, A.J. a kol.: Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie. Grada Publishing, Praha 2003
- WERTHER, W.B., DAVIS, K.: Lidský faktor a personální management. Victoria publishing, Praha 1992

Internetové servery:

www.hrguru.cz

www.hr-server.cz

www.lidske-zdroje.org

www.personalista.com

9 PŘÍLOHY

Dulezitost-prijem * VEK Crosstabulation

Dulezitost-prijem		VEK							Total
		15-19 let	20-29 let	30-39 let	40-49 let	50-59 let	60-69 let	70 let a vyse	
1	Count	58,00	79,00	85,00	61,00	58,00	5,00	5,00	351,00
	Expected Count	33,48	71,40	74,28	67,18	69,40	25,50	9,76	351,00
	% within Dulezitost-prijem	16,52	22,51	24,22	17,38	16,52	1,42	1,42	100,00
	% within VEK	38,41	24,53	25,37	20,13	18,53	4,35	11,36	22,17
	% of Total	3,66	4,99	5,37	3,85	3,66	0,32	0,32	22,17
	Adjusted Residual	5,05	1,14	1,59	-0,95	-1,73	-4,78	-1,75	
2	Count	47,00	94,00	104,00	81,00	74,00	29,00	6,00	435,00
	Expected Count	41,49	88,48	92,06	83,26	86,01	31,60	12,09	435,00
	% within Dulezitost-prijem	10,80	21,61	23,91	18,62	17,01	6,67	1,38	100,00
	% within VEK	31,13	29,19	31,04	26,73	23,64	25,22	13,64	27,48
	% of Total	2,97	5,94	6,57	5,12	4,67	1,83	0,38	27,48
	Adjusted Residual	1,06	0,77	1,65	-0,32	-1,70	-0,36	-2,09	
3	Count	31,00	83,00	80,00	85,00	104,00	32,00	12,00	427,00
	Expected Count	40,73	86,86	90,36	81,73	84,43	31,02	11,87	427,00
	% within Dulezitost-prijem	7,26	19,44	18,74	19,91	24,36	7,49	2,81	100,00
	% within VEK	20,53	25,78	23,88	28,05	33,23	27,83	27,27	26,97
	% of Total	1,96	5,24	5,05	5,37	6,57	2,02	0,76	26,97
	Adjusted Residual	-1,88	-0,54	-1,44	0,47	2,78	0,21	0,05	
4	Count	12,00	53,00	48,00	58,00	56,00	29,00	15,00	271,00
	Expected Count	25,85	55,12	57,35	51,87	53,58	19,69	7,53	271,00
	% within Dulezitost-prijem	4,43	19,56	17,71	21,40	20,66	10,70	5,54	100,00
	% within VEK	7,95	16,46	14,33	19,14	17,89	25,22	34,09	17,12
	% of Total	0,76	3,35	3,03	3,66	3,54	1,83	0,95	17,12
	Adjusted Residual	-3,15	-0,35	-1,53	1,04	0,40	2,39	3,03	
5	Count	3,00	13,00	18,00	18,00	21,00	20,00	6,00	99,00
	Expected Count	9,44	20,14	20,95	18,95	19,57	7,19	2,75	99,00
	% within Dulezitost-prijem	3,03	13,13	18,18	18,18	21,21	20,20	6,06	100,00
	% within VEK	1,99	4,04	5,37	5,94	6,71	17,39	13,64	6,25
	% of Total	0,19	0,82	1,14	1,14	1,33	1,26	0,38	6,25
	Adjusted Residual	-2,28	-1,84	-0,75	-0,25	0,37	5,12	2,05	
Total	Count	151,00	322,00	335,00	303,00	313,00	115,00	44,00	1583,00
	Expected Count	151,00	322,00	335,00	303,00	313,00	115,00	44,00	1583,00
	% within Dulezitost-prijem	9,54	20,34	21,16	19,14	19,77	7,26	2,78	100,00
	% within VEK	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
	% of Total	9,54	20,34	21,16	19,14	19,77	7,26	2,78	100,00

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	113,3870889	24	0,00
Likelihood Ratio	112,7314916	24	0,00
Linear-by-Linear Association	79,93991293	1	0,00
N of Valid Cases	1583		

a. 1 cells (2,9%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,75.

Directional Measures

		Value
Nominal by Interval	Dulezitost-prijem Dependent	0,2462704
	VEK Dependent	0,2256863

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error	Approx. T	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Gamma	0,217221214	0,0242587	8,837779	0,00
	Spearman Correlation	0,215523326	0,0241076	8,775837	0,00
Interval by Interval	Pearson's R	0,224790833	0,0240191	9,1728463	0,00
N of Valid Cases		1583			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Dulezitost-prijem * Pohlavi Crosstabulation

		Pohlavi		Total	
		muži	ženy		
Dulezitost-prijem	1	Count	213,00	138,00	351,00
		Expected Count	176,28	174,72	351,00
		% within Dulezitost-prijem	60,68	39,32	100,00
		% within Pohlavi	26,79	17,51	22,17
		% of Total	13,46	8,72	22,17
		Adjusted Residual	4,44	-4,44	
	2	Count	226,00	209,00	435,00
		Expected Count	218,46	216,54	435,00
		% within Dulezitost-prijem	51,95	48,05	100,00
		% within Pohlavi	28,43	26,52	27,48
		% of Total	14,28	13,20	27,48
		Adjusted Residual	0,85	-0,85	
	3	Count	205,00	222,00	427,00
		Expected Count	214,44	212,56	427,00
		% within Dulezitost-prijem	48,01	51,99	100,00
		% within Pohlavi	25,79	28,17	26,97
		% of Total	12,95	14,02	26,97
		Adjusted Residual	-1,07	1,07	
	4	Count	105,00	166,00	271,00
		Expected Count	136,10	134,90	271,00
% within Dulezitost-prijem		38,75	61,25	100,00	
% within Pohlavi		13,21	21,07	17,12	
% of Total		6,63	10,49	17,12	
	Adjusted Residual	-4,15	4,15		
5	Count	46,00	53,00	99,00	
	Expected Count	49,72	49,28	99,00	
	% within Dulezitost-prijem	46,46	53,54	100,00	
	% within Pohlavi	5,79	6,73	6,25	
	% of Total	2,91	3,35	6,25	
	Adjusted Residual	-0,77	0,77		
Total	Count	795,00	788,00	1583,00	
	Expected Count	795,00	788,00	1583,00	
	% within Dulezitost-prijem	50,22	49,78	100,00	
	% within Pohlavi	100,00	100,00	100,00	
	% of Total	50,22	49,78	100,00	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	31,56206391	4	0,00
Likelihood Ratio	31,80480147	4	0,00
Linear-by-Linear Association	25,67675887	1	0,00
N of Valid Cases	1583		

a 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 49,28.

Directional Measures

		Value	
Nominal by Interval	Eta	Dulezitost-prijem Dependent	0,1273992
		Pohlavi Dependent	0,1412025

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error	Approx. T	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Gamma	0,191345308	0,0356424	5,319037	0,00
	Spearman Correlation	0,131929414	0,0247988	5,2920066	0,00
	Interval by Interval	Pearson's R	0,127399247	0,0248399	5,1072384
N of Valid Cases		1583			

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c Based on normal approximation.

Dulezitost-jistota * VEK Crosstabulation

		VEK							Total	
		15-19 let	20-29 let	30-39 let	40-49 let	50-59 let	60-69 let	70 let a vyse		
Dulezitost-jistota	1	Count	36,00	90,00	107,00	131,00	149,00	57,00	21,00	591,00
		Expected Count	56,37	120,22	125,07	113,12	116,86	42,93	16,43	591,00
		% within Dulezitost-jistota	6,09	15,23	18,10	22,17	25,21	9,64	3,55	100,00
		% within VEK	23,84	27,95	31,94	43,23	47,60	49,57	47,73	37,33
		% of Total	2,27	5,69	6,76	8,28	9,41	3,60	1,33	37,33
		Adjusted Residual	-3,60	-3,90	-2,30	2,36	4,19	2,82	1,45	
	2	Count	19,00	68,00	72,00	61,00	75,00	26,00	15,00	336,00
		Expected Count	32,05	68,35	71,11	64,31	66,44	24,41	9,34	336,00
		% within Dulezitost-jistota	5,65	20,24	21,43	18,15	22,32	7,74	4,46	100,00
		% within VEK	12,58	21,12	21,49	20,13	23,96	22,61	34,09	21,23
		% of Total	1,20	4,30	4,55	3,85	4,74	1,64	0,95	21,23
		Adjusted Residual	-2,73	-0,05	0,13	-0,52	1,32	0,38	2,12	
	3	Count	28,00	63,00	76,00	53,00	51,00	18,00	4,00	293,00
		Expected Count	27,95	59,60	62,01	56,08	57,93	21,29	8,14	293,00
		% within Dulezitost-jistota	9,56	21,50	25,94	18,09	17,41	6,14	1,37	100,00
		% within VEK	18,54	19,57	22,69	17,49	16,29	15,65	9,09	18,51
		% of Total	1,77	3,98	4,80	3,35	3,22	1,14	0,25	18,51
		Adjusted Residual	0,01	0,55	2,22	-0,51	-1,13	-0,82	-1,63	
4	Count	24,00	75,00	54,00	46,00	24,00	7,00	3,00	233,00	
	Expected Count	22,23	47,39	49,31	44,60	46,07	16,93	6,48	233,00	
	% within Dulezitost-jistota	10,30	32,19	23,18	19,74	10,30	3,00	1,29	100,00	
	% within VEK	15,89	23,29	16,12	15,18	7,67	6,09	6,82	14,72	
	% of Total	1,52	4,74	3,41	2,91	1,52	0,44	0,19	14,72	
	Adjusted Residual	0,43	4,86	0,81	0,25	-3,93	-2,71	-1,50		
5	Count	44,00	26,00	26,00	12,00	14,00	7,00	1,00	130,00	
	Expected Count	12,40	26,44	27,51	24,88	25,70	9,44	3,61	130,00	
	% within Dulezitost-jistota	33,85	20,00	20,00	9,23	10,77	5,38	0,77	100,00	
	% within VEK	29,14	8,07	7,76	3,96	4,47	6,09	2,27	8,21	
	% of Total	2,78	1,64	1,64	0,76	0,88	0,44	0,06	8,21	
	Adjusted Residual	9,85	-0,10	-0,34	-3,00	-2,69	-0,86	-1,46		
Total	Count	151,00	322,00	335,00	303,00	313,00	115,00	44,00	1583,00	
	Expected Count	151,00	322,00	335,00	303,00	313,00	115,00	44,00	1583,00	
	% within Dulezitost-jistota	9,54	20,34	21,16	19,14	19,77	7,26	2,78	100,00	
	% within VEK	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	
	% of Total	9,54	20,34	21,16	19,14	19,77	7,26	2,78	100,00	

Chi-Square Tests

Value df Asymp. Sig. (2-sided)

Pearson Chi-Square	182,3286576	24	0,00
Likelihood Ratio	156,7368734	24	0,00
Linear-by-Linear Association	107,1745755	1	0,00
N of Valid Cases	1583		

a 1 cells (2,9%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,61.

Directional Measures

Value

Nominal by Interval	Eta	Dulezitost-jistota Dependent	0,2720648
		VEK Dependent	0,2633008

Symmetric Measures

Asymp.

	Value	Std. Error	Approx. T	Approx. Sig.	
Ordinal by Ordinal	Gamma	-0,260228251	0,024802	-10,33223	5,037E-25
	Spearman Correlation	-0,252975053	0,0241885	-10,39692	1,55E-24
	Interval by Interval	Pearson's R	-0,260281108	0,0240912	-10,71869
N of Valid Cases	1583				

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c Based on normal approximation.

Dulezitosť-jistota * Mesicni prijem respondentu Crosstabulation

Dulezitosť-jistota		Mesicni prijem respondentu							Total	
		1	2	3	4	5	6	7		
Dulezitosť-jistota	1	Count	31,00	105,00	95,00	110,00	38,00	18,00	10,00	407,00
		Expected Count	37,11	78,12	79,29	111,71	53,12	28,90	18,75	407,00
		% within Dulezitosť-jistota	7,62	25,80	23,34	27,03	9,34	4,42	2,46	100,00
		% within Mesicni prijem respondentu	32,63	52,50	46,80	38,46	27,94	24,32	20,83	39,06
		% of Total	2,98	10,08	9,12	10,56	3,65	1,73	0,96	39,06
	Adjusted Residual	-1,35	4,33	2,52	-0,24	-2,85	-2,70	-2,65		
	2	Count	19,00	39,00	47,00	73,00	37,00	11,00	6,00	232,00
		Expected Count	21,15	44,53	45,20	63,68	30,28	16,48	10,69	232,00
		% within Dulezitosť-jistota	8,19	16,81	20,26	31,47	15,95	4,74	2,59	100,00
		% within Mesicni prijem respondentu	20,00	19,50	23,15	25,52	27,21	14,86	12,50	22,26
		% of Total	1,82	3,74	4,51	7,01	3,55	1,06	0,58	22,26
	Adjusted Residual	-0,56	-1,05	0,34	1,56	1,49	-1,59	-1,66		
	3	Count	16,00	24,00	28,00	60,00	28,00	17,00	13,00	186,00
		Expected Count	16,96	35,70	36,24	51,05	24,28	13,21	8,57	186,00
		% within Dulezitosť-jistota	8,60	12,90	15,05	32,26	15,05	9,14	6,99	100,00
		% within Mesicni prijem respondentu	16,84	12,00	13,79	20,98	20,59	22,97	27,08	17,85
		% of Total	1,54	2,30	2,69	5,76	2,69	1,63	1,25	17,85
	Adjusted Residual	-0,27	-2,40	-1,68	1,62	0,89	1,19	1,71		
	4	Count	16,00	22,00	22,00	32,00	20,00	17,00	17,00	146,00
		Expected Count	13,31	28,02	28,44	40,07	19,06	10,37	6,73	146,00
% within Dulezitosť-jistota		10,96	15,07	15,07	21,92	13,70	11,64	11,64	100,00	
% within Mesicni prijem respondentu		16,84	11,00	10,84	11,19	14,71	22,97	35,42	14,01	
% of Total		1,54	2,11	2,11	3,07	1,92	1,63	1,63	14,01	
Adjusted Residual	0,83	-1,36	-1,45	-1,61	0,25	2,30	4,37			
5	Count	13,00	10,00	11,00	11,00	13,00	11,00	2,00	71,00	
	Expected Count	6,47	13,63	13,83	19,49	9,27	5,04	3,27	71,00	
	% within Dulezitosť-jistota	18,31	14,08	15,49	15,49	18,31	15,49	2,82	100,00	
	% within Mesicni prijem respondentu	13,68	5,00	5,42	3,85	9,56	14,86	4,17	6,81	
	% of Total	1,25	0,96	1,06	1,06	1,25	1,06	0,19	6,81	
Adjusted Residual	2,79	-1,13	-0,88	-2,34	1,36	2,85	-0,75			
Total	Count	95,00	200,00	203,00	286,00	136,00	74,00	48,00	1042,00	
	Expected Count	95,00	200,00	203,00	286,00	136,00	74,00	48,00	1042,00	
	% within Dulezitosť-jistota	9,12	19,19	19,48	27,45	13,05	7,10	4,61	100,00	
	% within Mesicni prijem respondentu	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	
	% of Total	9,12	19,19	19,48	27,45	13,05	7,10	4,61	100,00	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	90,651547	24	0,00
Likelihood Ratio	84,59955	24	0,00
Linear-by-Linear Association	20,18082	1	0,00
N of Valid Cases	1042		

a 1 cells (2,9%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,27.

Directional Measures

		Value
Nominal by Interval	Eta	Dulezitosť-jistota Dependent 0,2355453
		Mesicni prijem respondentu Dependent 0,1691465

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error	Approx. T	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Gamma	0,15613328	0,0331403	4,7036263	0,00
	Spearman C	0,147512745	0,0319725	4,8097611	0,00
Interval by Interval	Pearson's R	0,139233595	0,0328245	4,5343147	0,00

N of Valid Cases 1042

- a Not assuming the null hypothesis.
- b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.
- c Based on normal approximation.

Dulezitost-jistota * Rodinny stav Crosstabulation

		Rodinny stav					Total	
		svobodny	zenaty/ vdana	zijici s partnerem	rozvedeny	vdovec/ vdova		
Dulezitost-jistota	1	Count	99,00	356,00	21,00	69,00	44,00	589,00
		Expected Count	152,66	321,37	28,74	52,63	33,59	589,00
		% within Dulezitost-jistota	16,81	60,44	3,57	11,71	7,47	100,00
		% within Rodinny stav	24,21	41,35	27,27	48,94	48,89	37,33
		% of Total	6,27	22,56	1,33	4,37	2,79	37,33
	Adjusted Residual	-6,37	3,62	-1,87	2,99	2,34		
	2	Count	79,00	186,00	18,00	26,00	27,00	336,00
		Expected Count	87,09	183,33	16,40	30,02	19,16	336,00
		% within Dulezitost-jistota	23,51	55,36	5,36	7,74	8,04	100,00
		% within Rodinny stav	19,32	21,60	23,38	18,44	30,00	21,29
		% of Total	5,01	11,79	1,14	1,65	1,71	21,29
	Adjusted Residual	-1,13	0,33	0,46	-0,87	2,08		
	3	Count	81,00	161,00	13,00	29,00	8,00	292,00
		Expected Count	75,68	159,32	14,25	26,09	16,65	292,00
		% within Dulezitost-jistota	27,74	55,14	4,45	9,93	2,74	100,00
		% within Rodinny stav	19,80	18,70	16,88	20,57	8,89	18,50
		% of Total	5,13	10,20	0,82	1,84	0,51	18,50
	Adjusted Residual	0,79	0,22	-0,38	0,66	-2,42		
	4	Count	79,00	114,00	18,00	12,00	8,00	231,00
		Expected Count	59,87	126,04	11,27	20,64	13,17	231,00
% within Dulezitost-jistota		34,20	49,35	7,79	5,19	3,46	100,00	
% within Rodinny stav		19,32	13,24	23,38	8,51	8,89	14,64	
% of Total		5,01	7,22	1,14	0,76	0,51	14,64	
Adjusted Residual	3,11	-1,72	2,22	-2,16	-1,59			
5	Count	71,00	44,00	7,00	5,00	3,00	130,00	
	Expected Count	33,69	70,93	6,34	11,62	7,41	130,00	
	% within Dulezitost-jistota	54,62	33,85	5,38	3,85	2,31	100,00	
	% within Rodinny stav	17,36	5,11	9,09	3,55	3,33	8,24	
	% of Total	4,50	2,79	0,44	0,32	0,19	8,24	
Adjusted Residual	7,79	-4,95	0,28	-2,12	-1,74			
Total	Count	409,00	861,00	77,00	141,00	90,00	1578,00	
	Expected Count	409,00	861,00	77,00	141,00	90,00	1578,00	
	% within Dulezitost-jistota	25,92	54,56	4,88	8,94	5,70	100,00	
	% within Rodinny stav	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	
	% of Total	25,92	54,56	4,88	8,94	5,70	100,00	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	117,92642	16	0,00
Likelihood Ratio	113,89828	16	0,00
Linear-by-Linear Association	53,764883	1	0,00

N of Valid Cases 1578

a 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,34.

Directional Measures

		Value	
Nominal by Interval	Eta	Dulezitost-jistota Dependent	0,25
		Rodinny stav Dependent	0,19

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error	Approx. T	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Gamma	-0,2472872	0,0302559	-8,056271	0,00
	Spearman Correlation	-0,20099116	0,0246349	-8,145343	0,00
Interval by Interval	Pearson's R	-0,18464328	0,0232123	-7,458371	0,00

N of Valid Cases 1578

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c Based on normal approximation.

Dulezitost-jistota * Obavy-ztrata zam. Crosstabulation

Dulezitost-jistota		Obavy-ztrata zam.			Total
		ano	ne	nepripada v uvahu	
1	Count	191,00	227,00	20,00	438,00
	Expected Count	151,96	264,81	21,23	438,00
	% within Dulezitost-jistota	43,61	51,83	4,57	100,00
	% within Obavy-ztrata zam.	46,81	31,93	35,09	37,24
	% of Total	16,24	19,30	1,70	37,24
	Adjusted Residual	4,95	-4,66	-0,35	
2	Count	82,00	156,00	9,00	247,00
	Expected Count	85,69	149,33	11,97	247,00
	% within Dulezitost-jistota	33,20	63,16	3,64	100,00
	% within Obavy-ztrata zam.	20,10	21,94	15,79	21,00
	% of Total	6,97	13,27	0,77	21,00
	Adjusted Residual	-0,56	0,98	-0,99	
3	Count	74,00	138,00	14,00	226,00
	Expected Count	78,41	136,64	10,95	226,00
	% within Dulezitost-jistota	32,74	61,06	6,19	100,00
	% within Obavy-ztrata zam.	18,14	19,41	24,56	19,22
	% of Total	6,29	11,73	1,19	19,22
	Adjusted Residual	-0,69	0,21	1,05	
4	Count	42,00	129,00	12,00	183,00
	Expected Count	63,49	110,64	8,87	183,00
	% within Dulezitost-jistota	22,95	70,49	6,56	100,00
	% within Obavy-ztrata zam.	10,29	18,14	21,05	15,56
	% of Total	3,57	10,97	1,02	15,56
	Adjusted Residual	-3,63	3,02	1,17	
5	Count	19,00	61,00	2,00	82,00
	Expected Count	28,45	49,58	3,97	82,00
	% within Dulezitost-jistota	23,17	74,39	2,44	100,00
	% within Obavy-ztrata zam.	4,66	8,58	3,51	6,97
	% of Total	1,62	5,19	0,17	6,97
	Adjusted Residual	-2,27	2,68	-1,05	
Total	Count	408,00	711,00	57,00	1176,00
	Expected Count	408,00	711,00	57,00	1176,00
	% within Dulezitost-jistota	34,69	60,46	4,85	100,00
	% within Obavy-ztrata zam.	100,00	100,00	100,00	100,00
	% of Total	34,69	60,46	4,85	100,00

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	35,9797004	8	0,00
Likelihood Ratio	36,6874511	8	0,00
Linear-by-Linear Association	23,2693993	1	0,00

N of Valid Cases

1176

a 1 cells (6,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,97.

Directional Measures

		Value	
Nominal by Interval	Eta	Dulezitost-jistota Dependent	0,1577672
		Obavy-ztrata zam. Dependent	0,1485

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Approx. T	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Gamma	0,216975619	0,0405117	5,3145814
	Spearman Correlation	0,151065981	0,028365	5,2361689
Interval by Interval	Pearson's R	0,140725776	0,0278634	4,8702492

N of Valid Cases

1176

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c Based on normal approximation.

Dulezitosť-prijem * VEK Crosstabulation

		VEK							Total	
		15-19 let	20-29 let	30-39 let	40-49 let	50-59 let	60-69 let	70 let a vyse		
Dulezitosť-prijem	1	Count	58,00	79,00	85,00	61,00	58,00	5,00	351,00	
		Expected Count	33,48	71,40	74,28	67,18	69,40	25,50	351,00	
		% within Dulezitosť-prijem	16,52	22,51	24,22	17,38	16,52	1,42	100,00	
		% within VEK	38,41	24,53	25,37	20,13	18,53	4,35	22,17	
		% of Total	3,66	4,99	5,37	3,85	3,66	0,32	22,17	
	Adjusted Residual	5,05	1,14	1,59	-0,95	-1,73	-4,78	-1,75		
	2	Count	47,00	94,00	104,00	81,00	74,00	29,00	435,00	
		Expected Count	41,49	88,48	92,06	83,26	86,01	31,60	435,00	
		% within Dulezitosť-prijem	10,80	21,61	23,91	18,62	17,01	6,67	100,00	
		% within VEK	31,13	29,19	31,04	26,73	23,64	25,22	13,64	
		% of Total	2,97	5,94	6,57	5,12	4,67	1,83	0,38	
	Adjusted Residual	1,06	0,77	1,65	-0,32	-1,70	-0,56	-2,09		
	3	Count	31,00	83,00	80,00	85,00	104,00	32,00	427,00	
		Expected Count	40,73	86,86	90,36	81,73	84,43	31,02	427,00	
		% within Dulezitosť-prijem	7,26	19,44	18,74	19,91	24,36	7,49	100,00	
		% within VEK	20,53	25,78	23,88	28,05	33,23	27,83	27,27	
		% of Total	1,96	5,24	5,05	5,37	6,57	2,02	0,76	
	Adjusted Residual	-1,88	-0,54	-1,44	0,47	2,78	0,21	0,05		
	4	Count	12,00	53,00	48,00	58,00	56,00	29,00	271,00	
		Expected Count	25,85	55,12	57,35	51,87	53,58	19,69	271,00	
		% within Dulezitosť-prijem	4,43	19,56	17,71	21,40	20,66	10,70	5,54	
		% within VEK	7,95	16,46	14,33	19,14	17,89	25,22	34,09	
		% of Total	0,76	3,35	3,03	3,66	3,54	1,83	0,95	
	Adjusted Residual	-3,15	-0,35	-1,53	1,04	0,40	2,39	3,03		
	5	Count	3,00	13,00	18,00	18,00	21,00	20,00	99,00	
		Expected Count	9,44	20,14	20,95	18,95	19,57	7,19	99,00	
		% within Dulezitosť-prijem	3,03	13,13	18,18	18,18	21,21	20,20	6,06	
		% within VEK	1,99	4,04	5,37	5,94	6,71	17,39	13,64	
		% of Total	0,19	0,82	1,14	1,14	1,33	1,26	0,38	
	Adjusted Residual	-2,28	-1,84	-0,75	-0,25	0,37	5,12	2,05		
Total		Count	151,00	322,00	335,00	303,00	313,00	115,00	44,00	1583,00
		Expected Count	151,00	322,00	335,00	303,00	313,00	115,00	44,00	1583,00
		% within Dulezitosť-prijem	9,54	20,34	21,16	19,14	19,77	7,26	2,78	100,00
		% within VEK	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
		% of Total	9,54	20,34	21,16	19,14	19,77	7,26	2,78	100,00

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	113,38709	24	0,00
Likelihood Ratio	112,73149	24	0,00
Linear-by-Linear Association	79,939913	1	0,00

N of Valid Cases 1583

a 1 cells (2,9%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,75.

Directional Measures

		Value	
Nominal by Interval	Eta	Dulezitosť-prijem Dependent	0,2462704
		VEK Dependent	0,2256863

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Approx. T	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Gamma	0,217221214	0,0242587	8,837779
	Spearman Correlation	0,215523326	0,0241076	8,775837
Interval by Interval	Pearson's R	0,224790833	0,0240191	9,1728463

N of Valid Cases 1583

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c Based on normal approximation.

Dulezitosť-prijem * Pohlavi Crosstabulation

		Pohlavi		Total	
		muzi	zeny		
Dulezitosť-prijem	1	Count	213,00	138,00	351,00
		Expected Count	176,28	174,72	351,00
		% within Dulezitosť-prijem	60,68	39,32	100,00
		% within Pohlavi	26,79	17,51	22,17
		% of Total	13,46	8,72	22,17
		Adjusted Residual	4,44	-4,44	
	2	Count	226,00	209,00	435,00
		Expected Count	218,46	216,54	435,00
		% within Dulezitosť-prijem	51,95	48,05	100,00
		% within Pohlavi	28,43	26,52	27,48
		% of Total	14,28	13,20	27,48
		Adjusted Residual	0,85	-0,85	
	3	Count	205,00	222,00	427,00
		Expected Count	214,44	212,56	427,00
		% within Dulezitosť-prijem	48,01	51,99	100,00
		% within Pohlavi	25,79	28,17	26,97
		% of Total	12,95	14,02	26,97
		Adjusted Residual	-1,07	1,07	
	4	Count	105,00	166,00	271,00
		Expected Count	136,10	134,90	271,00
% within Dulezitosť-prijem		38,75	61,25	100,00	
% within Pohlavi		13,21	21,07	17,12	
% of Total		6,63	10,49	17,12	
	Adjusted Residual	-4,15	4,15		
5	Count	46,00	53,00	99,00	
	Expected Count	49,72	49,28	99,00	
	% within Dulezitosť-prijem	46,46	53,54	100,00	
	% within Pohlavi	5,79	6,73	6,25	
	% of Total	2,91	3,35	6,25	
	Adjusted Residual	-0,77	0,77		
Total	Count	795,00	788,00	1583,00	
	Expected Count	795,00	788,00	1583,00	
	% within Dulezitosť-prijem	50,22	49,78	100,00	
	% within Pohlavi	100,00	100,00	100,00	
	% of Total	50,22	49,78	100,00	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	31,562064	4	0,00
Likelihood Ratio	31,804801	4	0,00
Linear-by-Linear Association	25,676759	1	0,00

N of Valid Cases 1583

a 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 49,28.

Directional Measures

		Value	
Nominal by Interval	Eta	Dulezitosť-prijem Dependent	0,1273992
		Pohlavi Dependent	0,1412025

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Approx. T	Approx. Sig.	
Ordinal by Ordinal	Gamma	0,191345308	0,0356424	5,319037	0,00
	Spearman Correlation	0,131929414	0,0247988	5,2920066	0,00
Interval by Interval	Pearson's R	0,127399247	0,0248399	5,1072384	0,00

N of Valid Cases 1583

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c Based on normal approximation.

Cekova spokojenost * Uvaha o odchodu Crosstabulation

		Uvaha o odchodu			Total	
		změna zaměstnání	změna podniku	ne		
Cekova spokojenost	1	Count	3,00	12,00	247,00	262,00
		Expected Count	20,56	39,80	201,64	262,00
		% within Cekova spokojenost	1,15	4,58	94,27	100,00
		% within Uvaha o odchodu	3,23	6,67	27,08	22,11
		% of Total	0,25	1,01	20,84	22,11
		Adjusted Residual	-4,57	-5,42	7,54	
	2	Count	38,00	75,00	594,00	707,00
		Expected Count	55,49	107,39	544,12	707,00
		% within Cekova spokojenost	5,37	10,61	84,02	100,00
		% within Uvaha o odchodu	40,86	41,67	65,13	59,66
		% of Total	3,21	6,33	50,13	59,66
		Adjusted Residual	-3,85	-5,34	7,01	
	3	Count	38,00	82,00	64,00	184,00
		Expected Count	14,44	27,95	141,61	184,00
		% within Cekova spokojenost	20,65	44,57	34,78	100,00
		% within Uvaha o odchodu	40,86	45,56	7,02	15,53
		% of Total	3,21	6,92	5,40	15,53
Adjusted Residual		7,03	12,08	-14,78		
4	Count	14,00	11,00	7,00	32,00	
	Expected Count	2,51	4,86	24,63	32,00	
	% within Cekova spokojenost	43,75	34,38	21,88	100,00	
	% within Uvaha o odchodu	15,05	6,11	0,77	2,70	
	% of Total	1,18	0,93	0,59	2,70	
	Adjusted Residual	7,66	3,07	-7,50		
Total	Count	93,00	180,00	912,00	1185,00	
	Expected Count	93,00	180,00	912,00	1185,00	
	% within Cekova spokojenost	7,85	15,19	76,96	100,00	
	% within Uvaha o odchodu	100,00	100,00	100,00	100,00	
	% of Total	7,85	15,19	76,96	100,00	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	322,89861	6	0,00
Likelihood Ratio	278,34699	6	0,00
Linear-by-Linear Association	232,33569	1	0,00

N of Valid Cases 1185

a 2 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,51.

Directional Measures

		Value	
Nominal by Interval	Eta	Cekova spokojenost Dependent	0,4589147
		Uvaha o odchodu Dependent	0,4859279

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error	Approx. T	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Gamma	-0,742434127	0,0320628	-14,5292	0,00
	Spearman Correlation	-0,442680221	0,0250663	-16,98029	0,00
Interval by Interval	Pearson's R	-0,442977952	0,0263679	-16,9945	0,00

N of Valid Cases 1185

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c Based on normal approximation.

