

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ
magisterské prezenční studium
2010–2012

Bc. Zuzana Paulová

**Srovnání vlivu obohacování práce na pracovní motivaci
pracovníků v závislosti na stupni jimi dosaženého vzdělání**

**Comparison of the Impact of Job Enrichment on the
Work Motivation of Workers Depending on the Level of
Their Education**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2012

Vedoucí práce: PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

Konzultant práce:PhDr. Jiří Reichel, Ph.D.

Prohlašuji,

že tuto diplomovou práci jsem vypracovala samostatně, že v ní řádně cituji použité prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

27.06.2012

Bc. Zuzana Paulová

Abstrakt

Ve své diplomové práci se zabývám problematikou obohacování práce vzhledem k vlivu obohacování práce a jeho faktorů na pracovní motivaci pracovníků. Předkládám přístupy k obohacování práce a vysvětluji psychologické pozadí obohacování práce. Představuji základní motivační teorie, které ovlivnily přístupy k obohacování práce. Na základě provedeného výzkumného šetření analyzuji a srovnávám vliv obohacování práce na pracovní motivaci pracovníků dle jejich nejvyššího dosaženého vzdělání.

Cílem této práce je doplnit existující poznatky o vztahu mezi obohacováním práce a pracovní motivací pracovníků v závislosti na stupni jimi dosaženého vzdělání. Práce má podobu empirické studie.

Klíčová slova: Obohacování práce, pracovní motivace

Abstract

In my diploma thesis I describe problems of the job enrichment considering the impact of job enrichment and its factors on the work motivation of workers depending on the level of their education. I present attitudes to job enrichment and I explain the psychological background of the job enrichment. I introduce the basics motivation theories, which impact the job enrichment attitudes. Based on the research survey madden, I analyze and compare the impact of job enrichment and its factors on the work motivation of workers depending on the level of their education.

The objective of this work is to supplement existing knowledge of the relation between the job enrichment and the work motivation of workers depending on the level of their education. The thesis has a form of the empirical study.

Key words: Job enrichment, work motivation

Obsah

0	Úvod.....	6
1	Obohacování práce	8
2	Motivace	15
2.1	Pracovní motivace	17
2.2	Pracovní spokojenost.....	19
2.3	Motivační teorie.....	20
2.3.1	Teorie zaměřené na obsah obohacované práce.....	23
2.3.2	Teorie zaměřené na vnímání obohacování práce	26
3	Výzkumné šetření vlivu obohacování práce na pracovní motivaci pracovníků	31
3.1	Cíl výzkumného šetření	31
3.2	Cílový soubor.....	32
3.3	Metodický postup	33
3.4	Konstrukce dotazníků	34
3.5	Charakteristika respondentů	36
4	Výsledky výzkumného šetření.....	38
4.1	Srovnání průměrného vlivu obohacování práce na pracovní motivaci pracovníků s různým stupněm nejvyššího dosaženého vzdělání	38
4.2	Srovnání průměrného vlivu jednotlivých faktorů obohacování práce na pracovníky s různým stupněm nejvyššího dosaženého vzdělání.....	41
4.3	Hodnocení postojů pracovníků k míře zastoupení faktorů obohacování práce v jejich stávající náplni práce vzhledem k jejich nejvyššímu dosaženému vzdělání	59

4.4	Průměrný vliv obohacování práce na pracovní motivaci ve srovnání s dalšími motivačními faktory	67
5	Závěr	71
6	Soupis bibliografických citací	73
7	Přílohy.....	76
	Příloha A: Dotazník výzkumného šetření.....	76
	Příloha B: Seznam všech osob oslovených v dotazníkovém šetření.....	79
	Příloha C: Grafy srovnávající průměrné zastoupení faktorů obohacování práce ve stávající pracovní náplni pracovníků dle jejich nejvyššího dosaženého vzdělání.....	83

0 Úvod

Obohacování práce se rozvíjí zhruba od 50. let minulého století na základě myšlenek humanistické psychologie. Spolu se vrůstající vzdělaností populace rostly i požadavky pracovníků na rozmanitost a pestrost pracovního místa. V současné době můžeme obohacování práce považovat za jeden z trendů v přístupu k vytváření pracovních míst. (Dědina, Odcházal, 2007, s. 70–71, 133)

V současnosti se v organizacích střetávají různé a často velmi odlišné skupiny pracovníků. Je přirozené, že různé skupiny pracovníků mají různé potřeby a různé požadavky. Rozlišovacích znaků těchto skupin může být celá řada. Pro organizaci může být důležité hledisko nejvyššího dosaženého vzdělání pracovníků, protože to diferencuje pracovníky podle jejich kvalifikace. Jednotlivá pracovní místa vyžadují různé úrovně kvalifikací pracovníků. Pro optimalizaci přístupů k těmto odlišnostem je nutné znát vliv různých faktorů na dané skupiny pracovníků.

Vzhledem k tomu, že pro pracovní výkon je, kromě schopností, dovedností a podmínek práce, klíčová pracovní motivace, je možné usuzovat, že zvyšování pracovní motivace povede ke zvyšování pracovního výkonu. (Kocianová, 2010, s. 37) Jedním z přístupů ke zvyšování pracovní motivace může být obohacování práce. To působí na motivaci pracovníků jak směrem ke zvyšování výkonu, tak směrem ke zvyšování motivace k dalšímu rozvoji a vzdělávání. Důležitý je i obecně humanizační vliv obohacování práce, který přispívá k osobnostnímu rozvoji pracovníka a možnosti seberealizace.

Cílem této práce je doplnit existující poznatky o vztahu mezi obohacováním práce a pracovní motivací pracovníků v závislosti na stupni jimi dosaženého vzdělání. Tomuto cíli je přizpůsobena také struktura práce.

První kapitola se zabývá vymezením obohacování práce. Budou představeny základní přístupy k obohacování práce a rozsah současného poznání v této oblasti. Dále budou vysvětleny hlavní faktory obohacování práce, které budou předmětem výzkumného šetření.

Druhá kapitola pojednává o psychologických východiscích pro obohacování práce. Budou vysvětleny základní pojmy, které souvisí s obohacováním práce. Dále bude vysvětlen princip motivace. V samostatné podkapitole bude vysvětleno fungování pracovní motivace a možnosti jejího ovlivňování prostřednictvím obohacování práce. V podkapitole 2.2 zaměřeném na pracovní spokojenost bude vysvětlen rozdíl mezi pracovní motivací a pracovní spokojeností. V podkapitole 2.3 budou představeny teorie pracovní motivace, na jejichž základě vzniklo obohacování práce.

Třetí kapitola je zaměřena na výzkumné šetření vlivu obohacování práce na pracovní motivaci pracovníků. Je zde vysvětlen cíl výzkumného šetření a definován cílový soubor. Dále je popsán a vysvětlen metodický postup šetření. V této kapitole je vysvětlena konstrukce dotazníků a dále je přiblížena charakteristika respondentů.

Ve čtvrté kapitole jsou předkládány výsledky výzkumu a zodpovězení jednotlivých výzkumných otázek. Pomocí výzkumného šetření analyzují postoje zaměstnanců k obohacování práce a vliv obohacování práce na jejich pracovní motivaci. Dále hodnotím, které faktory obohacování práce mají největší dopad na pracovní motivaci, a srovnám vlivy jednotlivých faktorů obohacování práce vzhledem k dosaženému vzdělání pracovníků. Na základě statistické analýzy odpovědí jsou předkládány a komentovány grafy, které zachycují vztahy mezi jednotlivými proměnnými. Hlavní důraz je kladen na srovnání vlivu obohacování práce na pracovní motivaci pracovníků dle jejich nejvyššího dosaženého vzdělání.

Ráda bych tímto poděkovala PhDr. Michaele Tureckiové, CSc. za pomoc a vedení mé diplomové práce a panu PhDr. Jiřímu Reichelovi, Ph.D. za pomoc a konzultaci při zpracování mé diplomové práce.

1 Obohacování práce

Principy strukturování pracovních míst se zabývají teoretikové lidského chování přibližně od začátku 20. století. V průběhu 20. století docházelo ke zvyšování vzdělání, kvalifikace a schopností pracovníků, rostly i požadavky na rozmanitost práce. Proto, aby tito pracovníci dosahovali uspokojivého výkonu, začalo se na základě humanistické psychologie a rozvoje motivačních teorií přistupovat k obohacování práce. (Dědina, Odcházal, 2007, s. 70–71, 133)

Prvním, kdo zkoumal strukturu pracovních míst a postupy pracovních činností pracovníků byl Frederick W. Taylor. Trendem poslední doby je zvyšování pestrosti pracovní náplně a zvyšování kvalifikace pracovníků. Nicméně i v současnosti existují společnosti a obory, kde je uplatňována mechanizace a standardizace pracovních postupů. Příkladem je řetězec rychlého občerstvení McDonald's. (Dědina, Odcházal, 2007, s. 70–71, 133)

Obohacování práce vznikalo především na základě myšlenek humanistické psychologie, která zdůrazňuje lidský potenciál. Dle těchto názorů se člověk snaží o rozvíjení svého lidského potenciálu. Vrcholem, kterého může zdravý a existenčně zajištěný jedinec dosáhnout, je seberealizace. Život člověka je proto zaměřen na rozvoj. (Nakonečný, 2011, s. 120)

Obsah jednotlivých pracovních míst je daný cíli organizace, v jejímž rámci jsou jednotlivé pracovní pozice naplňovány. Tvorba obsahu jednotlivých pracovních míst je procesem vytváření pracovních pozic. Tento proces spočívá v tom, že jednotlivé úkoly jsou přiřazovány určitému pracovnímu místu nebo skupině pracovních míst. Každý úkol obsahuje řadu vzájemně propojených operací, z kterých se skládá. Jedinec může na úkolu pracovat sám, nebo může být jedním úkolem pověřen tým, kdy každý jeho člen má na starosti určité spektrum operací. (Armstrong, 2007, s. 278–281)

Každý úkol má svoji vnitřní strukturu, která je určena třemi prvky: plánování, výkon a kontrola. Do plánování zahrnujeme rozhodování o postupu, načasování jednotlivých operací nebo rozhodování o jednotlivých zdrojích. Výkon chápeme jako

realizaci tohoto plánu. Pod kontrolou rozumíme sledování a vyhodnocování postupu a výkonu a zároveň i podnikání nápravných opatření, pokud je to třeba. V ideálním případě obsahuje každý úkol přiřazený pracovnímu místu všechny tyto prvky. (Armstrong, 2007, s. 278–281) Uvedené uspořádání je ideální z hlediska vnitřní motivace pracovníka, jak bude popsáno v následující kapitole, která se tomuto tématu věnuje podrobněji.

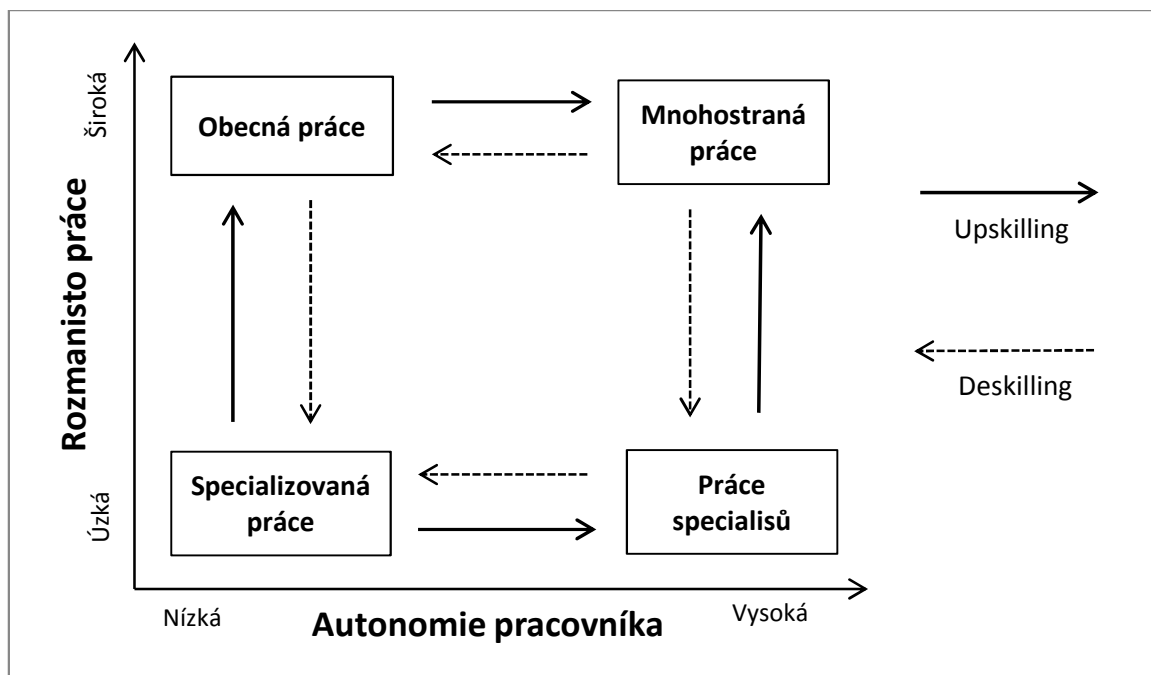
Bohužel, v praxi se často můžeme setkat s tím, že vedoucí pracovníci jsou zcela nebo z velké části odpovědni za veškeré plánování a veškerou kontrolu, zatímco pracovníci nemanagerských pozic jsou zodpovědní pouze za výkon. Dále se setkáváme s tím, že pracovním místům jsou přiřazovány pouze konkrétní operace vedoucí k uskutečnění úkolu. Kvůli tomu pracovník nemá představu o výsledcích ani přínosu vlastní práce. To má za následek snížení vnitřní motivace pracovníka k výkonu dané činnosti. Naopak zabezpečení vnitřní motivace pracovníka je možno dosáhnout pomocí obohacování práce. To můžeme definovat jako princip vytváření pracovních míst, který zabezpečuje maximalizaci vnitřní motivace pracovníka. Cílem obohacování práce je maximalizovat zajímavost a podnětnost práce. (Armstrong, 2007, s. 278–281; DuBrin, 2010, s. 232)

Diskuse o efektivitě rozmanitosti práce se vedou asi od 50. let 20. stol. Předmětem těchto úvah je, zda je pro organizaci lepší obohacování práce a s tím i zvyšování nároků na pracovníky, nebo mechanizace práce, jejímž výsledkem je rozložení práce na jednotlivé úkoly a snížení požadavků na kvalifikaci pracovníků. Na základě těchto dvou protichůdných směrů se můžeme setkat se dvěma odlišnými přístupy: *downskilling* (mechanizace práce) a *upskilling* (obohacování práce). Downskilling vychází z myšlenek taylorismu a fordismu. Základem těchto snah je implementace mechanizace práce v co největší šíři a v co největším rozsahu v celé organizaci. Spočívá v rozdělení práce na co nejdrobnější úseky a co největší specializaci pracovníků. Díky tomu dochází ke snižování kvalifikačních požadavků na jednotlivá pracovní místa. Oproti tomu upskilling spočívá v obohacování práce a zvyšování její komplexnosti. Vychází z teorie lidského kapitálu, která říká, že lidský kapitál je

nejdůležitějším zdrojem organizace, je třeba jej rozvíjet a podporovat. (Dědina, Odcházal, 2007, s. 132)

Na základě těchto přístupů používají autoři Mike Noon a Paul Blyton pojmy deskilling, která znamená zjednodušení práce, a upskilling, kterým rozumí zvýšení složitosti práce. Na základě těchto dvou snah vytvořili rámec kategorizace práce. V tomto modelu určují na základě dvou proměnných, rozsahu práce a autonomie pracovníka, čtyři kategorie pracovních míst. Rozsahem práce je míněn vertikální rozsah pracovní činnosti. To znamená spektrum činností od velmi jednoduchých po velmi složité. Autonomie pracovníka vyjadřuje možnost pracovníka rozhodovat o svých pracovních postupech. To vyjadřuje škálu, kde na jednom jejím konci je naprostá a přesná standardizace pracovní činnosti a na opačném konci je absolutní volnost a svoboda při rozhodování o pracovní činnosti. Tyto škály tvoří dvourozměrný model, na kterém jsou umístěny jednotlivé kategorie práce na základě míry jednotlivých vlastností. (Dědina, Odcházal, 2007, s. 132–133)

První polohou je nízká autonomie a úzký rozsah práce. Tyto charakteristiky vyjadřují specializovanou práci. Dále je práce specialistů, která vykazuje úzký rozsah práce, ale vysokou autonomii. Obecná práce má nízkou autonomii, ale široký rozsah práce. Poslední možností je mnohostranná práce, která vykazuje jak vysokou autonomii, tak široký rozsah práce. (Dědina, Odcházal, 2007, s. 132–133) Grafické vyjádření tohoto modelu a trendy při změně povahy práce ukazuje obrázek 1.



Obrázek 1 Rámec kategorizace práce a trendy při změně povahy práce (Dědina, Odcházal, 2007, s. 133)

Dalším přístupem ke zkoumání povahy pracovního místa je model míry potřeby růstu, který vytvořili autoři Richard Hackman a Greg Oldham. V tomto modelu jsou určeny vztahy mezi výsledky práce, zkušenostmi jednotlivce a povahou práce. Tyto vztahy jsou spojovány s motivací, spokojeností a pracovním výkonem. Míra potřeby růstu je vyjádřením vůle pracovníka k osobnímu rozvoji prostřednictvím obohacování práce. Tento model předpokládá, že pracovní činnosti je možné analyzovat na základě pěti faktorů. Těmi jsou: pestrost práce, ucelenost práce, význam práce, autonomie a zpětná vazba. Pestrost práce vyjadřuje míra požadavků na rozličné schopnosti a dovednosti pracovníků. Ucelenost práce spočívá v komplexnosti přístupu k práci. Význam práce označuje význam dané činnosti pro ostatní pracovníky. Autonomie znamená míru nezávislosti při vykonávání pracovní činnosti a zpětná vazba vyjadřuje informace o vykonávání práce. Na základě této analýzy navrhly vzorec pro výpočet potenciálního motivačního skóre (MPS – z anglického *Motivating Potential Score*):

$$MPS = \frac{\text{pestrost} + \text{ucelenost} + \text{význam}}{3} \times \text{autonomie} \times \text{zpětná vazba}.$$

Z tohoto vzorce je vidět, že autonomie a zpětná vazba mají větší vliv na motivaci než pestrost, ucelenost a význam. (Dědina, Odcházal, 2007, s. 70)

Vzhledem k cílům této práce vymezuji jako hlavní přístupy k obohacování práce tyto faktory: zvýšení rozmanitosti práce, zvýšení ucelenosti práce, zvýšení odpovědnosti při práci, zvýšení množství vlastní kontroly procesu činností a zvýšení množství zpětné vazby, kterou přináší samotný výkon práce. Všechny tyto faktory pozitivně ovlivňují vnitřní motivaci pracovníka a dají se aplikovat přímo na skladbu pracovního místa. (Adair, 2004, s. 333; Armstrong, 2007, s. 278–281; Kocianová, 2010, s. 55–56; Koubek, 2011, s. 40; Pride, Hughes, Kapoor, 2008, s. 290–292)

Zvýšením rozmanitosti práce rozumím spojení dosud oddělených úkolů do jednoho pracovního místa. To snižuje množství opakujících se úkolů a snižuje pracovní stereotyp. Zvýšení rozmanitosti může být docíleno dvěma způsoby: horizontálním nebo vertikálním rozšířením pracovního místa. Horizontálním rozšířením myslíme přidání více podobných úkolů na stejné úrovni. Vertikálním rozšířením je zvýšení množství úkolů tzv. vyšší úrovně. Jedná se o úkoly s větší pravomocí, odpovědností a větší mírou rozhodování. V tomto smyslu se můžeme setkat i s termínem *empowerment*¹, kterým v souvislosti s obohacováním práce rozumíme posílení pracovního místa. Vertikálním rozšířením pracovní náplně tedy nedojde k formálnímu povýšení ve smyslu získání jiné, vyšší pozice v organizační hierarchii, ale pracovník získá více svobody v realizaci a v rozhodování. (Adair, 2004, s. 333; Armstrong, 2007, s. 278–281; Kocianová, 2010, s. 55–56; Koubek, 2011, s. 40)

Zvyšování rozmanitosti pracovní náplně působí na pracovní motivaci i dalším způsobem. Zvyšování rozmanitosti práce snižuje množství opakujících se úkolů v pracovní činnosti pracovníka. Díky tomu je snižována monotónnost práce a nedochází ke stereotypní práci. Vykonávání stereotypních činností označujeme za jeden ze stresových faktorů práce. (Kocianová, 2010, s. 184) Vysoká míra stresu je považována za pracovní zátěž, která má negativní vliv na pracovní motivaci. Stres má vliv na rozvoj řady onemocnění, která ve svém důsledku vedou ke snížení pracovní

¹ Termín *empowerment* se vyskytuje i v souvislosti s personálními samoobslužnými systémy. Tento systém je založen na principu vlastní odpovědnosti zaměstnanců, kteří si sami vybírají personální produkty a služby prostřednictvím elektronické aplikace. (Wolker, 2003, s. 34) Dalším významem tohoto slova je delegování v souvislosti s přístupem manažerů k vedení lidí. Jedná se o techniku, kdy manažer zmocňuje své podřízené k vykonávání různých úkolů. (Tureckiová, 2004, s. 29, 75)

motivace, snížení pracovního výkonu a zvýšení nemocnosti. Tato onemocnění mohou způsobit i smrt pracovníka. (Cajthamr, Dědina, 2010, s. 158–159)

Zvýšení ucelenosti práce znamená to, že pracovník může ve své pracovní náplni rozeznat řadu úkolů, jejichž výstupem je rozeznatelný a definovatelný výsledek. Díky tomu má pracovník možnost prožít smysluplnost práce, kterou vykonává. (Armstrong, 2007, s. 278–282; Kocianová, 2010, s. 55–56)

Zvýšení množství kontroly je spojené s charakteristikou struktury úkolu. Pracovník sám by měl mít možnost kontrolovat jednotlivé dílčí fáze výkonu a případně i vykonávat nápravná opatření. Díky tomu by měl svůj výkon ve vlastních rukou, což přispívá k většímu ztotožnění se s výsledky práce, kterou pracovník vykonává. (Armstrong, 2007, s. 278–282; Kocianová, 2010, s. 55–56; Pride, Hughes, Kapoor, 2008, s. 290–291)

Zvýšení zpětné vazby by mělo vycházet ze samotného výkonu práce. Na základě výkonu a kontroly by měl pracovník získat jasnou zpětnou vazbu o tom, jak dobře svoji práci vykonává. To ovlivňuje spokojenost s prací a zvyšuje odpovědnost pracovníka, který se s výsledky své práce dokáže lépe ztotožnit. Zpětná vazba zároveň zvyšuje i smysluplnost práce. (Armstrong, 2007, s. 278–282; Kocianová, 2010, s. 55–56)

Faktory množství kontroly a množství zpětné vazby spolu úzce souvisí. Tyto prvky obohacování práce podporují autonomii pracovníka. Na základě rozvoje těchto vlivů je pracovník ten, kdo má práci ve svých rukou. Rozdíl mezi kontrolou a zpětnou vazbu je v tom, že kontrola vychází z vlastní aktivity pracovníka, zatímco zpětná vazba k němu přichází skrze vykonávání samotné práce. Jedná se tedy o aktivní a pasivní složky autonomie. (Dědina, Odcházal, 2007, s. 70)

Obohacování práce má dopady na další oblasti, než je pouze pracovní motivace. Důvody obohacování práce můžeme rozčlenit do dvou kategorií: důvody týkající se lidí a důvody týkající se cílů organizace. Mezi důvody obohacování práce týkající se lidí můžeme řadit snahu zvyšovat kvalitu pracovního života lidí a jejich duševní

pohodu, snahu o další rozvoj a možnost vývoje pracovníků, propagaci proaktivity a zodpovědnosti. Mezi důvody pro obohacování práce týkající se cílů organizace lze zařadit snahu co nejvíce využívat dovednosti zaměstnanců, zvyšování nebo udržování kvality, snahu správně reagovat na potřeby zákazníků a zvyšování souladu mezi technologiemi a lidmi. (Arnold, 2007, s. 334)

Obohacování práce zlepšuje mnoho stránek pracovního života a přispívá nejen ke zvyšování pracovní motivace pracovníků. To podporuje i současný trend zvyšování a rozšiřování obohacování práce. Vzhledem k cíli této práce se ale zaměřuji hlavně na vliv obohacování práce na pracovní motivaci.

2 Motivace

Jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole, obohacování práce vzniklo především na základě vlivu humanistické psychologie a motivačních teorií. Pro vysvětlení obohacování práce a jeho vlivu na pracovní motivaci je tedy nutné vysvětlit základní pojmy, které souvisí s motivací.

Původ slova motivace můžeme nalézt v latinském slově *movere*, které znamená hýbat nebo pohybovat. (Adair, 2004, s. 14) Motivaci můžeme chápat jako intrapsychický proces, který člověka aktivizuje a uvádí ho do pohybu. Je charakterizovaný intenzitou, trváním a zaměřením na cíl. Díky tomu stojí za veškerým lidským jednáním. Vnitřní individuální cíl jedince, který vedl k aktivizaci, se nazývá motiv. (Nakonečný, 2011, s. 379–381) Intenzita vyjadřuje to, jak moc se osoba snaží, jak velké úsilí vynakládá. Trvání vyjadřuje to, jak dlouho, se daná osoba snaží. (Arnold, 2007, s. 302)

Jako zdroje motivace označujeme skutečnosti a jevy, které vyvolávají proces motivace. Podle autorů Berdrnové a Nového jsou hlavními zdroji motivace: „potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a hodnotové orientace, ideály.“ (Bedrnová, Nový, 1998, s. 223) Pro obohacování práce jsou důležité především potřeby.

Motiv určuje směr jednání člověka. Vyjadřuje to, co se snaží člověk udělat. (Arnold, 2007, s. 302) Nakonečný motivy definuje jako „předpokládané psychologické příčiny jednání“. (Nakonečný, 2011, s. 380) Smyslem jednání je dosažení určitého předpokládaného uspokojení potřeby. Tu můžeme chápat jako vyjádření nedostatku, která může mít biologický i psychický základ. Uspokojení jedné potřeby může být dosaženo různými způsoby. Obohacování práce je založené na tom, že člověk uspokojuje své potřeby i prostřednictvím vykonávání pracovní činnosti. (Nakonečný, 2011, s. 380; Bedrnová, Nový, 1998, s. 221–222)

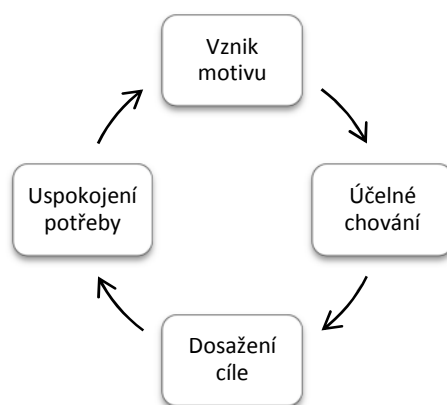
Intenzita procesu motivace se vztahuje k subjektivnímu hodnocení cíle, kterého má být dosaženo. Člověk vynakládá různé úsilí pro dosažení různých cílů. Míra úsilí záleží na různých faktorech, jak bude popsáno v oddílu 2.3.2. Pokud se během

dosahování cíle člověk setká s překážkou, mění se nejen intenzita, ale i směr motivace. Člověk se buď může zaměřit na zdolání překážky, nebo najde náhradní cíl pro uspokojení svých potřeb. (Nakonečný, 2011, s. 380; Bedrnová, Nový, 1998, s. 221–222)

Trvání motivace je také ovlivněné několika faktory. Maximální trvání je ohraničené dosažením cílového stavu. Pokud dojde k dosažení cíle, celý proces je ukončen. Proces může skončit i dříve. To je ovlivněné osobnostními dispozicemi jednotlivce, jako je například vůle. (Nakonečný, 2011, s. 380; Bedrnová, Nový, 1998, s. 221–222)

Funkci motivace Nakonečný definuje jako „subjektivně účelné zaměření chování jedince, které je spojeno s jeho energetizací a intenzitou, dokud není dosaženo buď původního, nebo náhradního cíle.“ (Nakonečný, 2011, s. 382) To může vést i k utlumení motivace, pokud je dosažení daného cíle v určitou chvíli nejisté, nebo dokonce nemožné. (Nakonečný, 2011, s. 380–382)

Motivační proces má cyklický charakter. Zachycuje ho obrázek 2. Nejprve dochází ke vzniku motivu. Ten je vyvolaný porušením vnitřní rovnováhy, které je žádoucí odstranit (pocit'uji nadbytek, nebo nedostatek a snažím se to napravit). Následuje instrumentální tj. subjektivně účelné chování charakterizované intenzitou, trváním a motivem. Dochází k tomu tehdy, když je motiv dostatečně silný, tzn. cíl je atraktivní, dosažení je reálné, situace je příznivá. Dalším krokem je dosažení cíle. Tím se reakce se dovršuje a dochází k redukci motivu, protože došlo k uspokojení potřeby. (Tureckiová, 2004, s. 56)



Obrázek 2 Motivační cyklus (Tureckiová, 2004, s. 56)

Přestože je motivace vnitřní proces, je možné ji ovlivňovat z vnějšku. Tento proces se nazývá stimulace. Bedrnová a Nový stimulaci definují jako „vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak motivace.“ (Bedrnová, Nový, 1998, s. 223) Nejčastěji dochází ke stimulaci prostřednictvím aktivní činnosti jiného člověka. Toto cizí jednání je vedeno s cílem změnit obsah motivace druhého jedince, nicméně toto jednání nemusí být vědomé. (Provazník, 2002, s. 105)

K ovlivňování motivace jedince dochází pomocí stimulů, což jsou jakékoli podněty, které v motivaci jedince vyvolají změny. Stimuly je možné rozdělit na dvě skupiny podle směru, kterým působí: impulsy a incetivy. Impulsy jsou endogenní, tedy vnitřní podněty, které vedou ke změně motivace. Incetivy jsou exogenní, z vnějšku působící podněty, které probudí určitý motiv. Prostřednictvím obohacování práce stimulujeme potřeby pracovníka. Díky tomu můžeme ovlivňovat jeho motivaci. (Bedrnová, Nový, 1998, s. 223)

2.1 Pracovní motivace

V úvodní části této kapitoly byly vysvětleny hlavní pojmy motivace. Můžeme říci, že motivace vyjadřuje vnitřní psychologické důvody konkrétního jednání. Přestože obohacování práce působí na motivaci i jako celek, pro cíl této práce je důležité především její působení na pracovní motivaci. Tento pojem můžeme chápat jako část motivace lidského jednání spojenou s výkonem konkrétní pracovní činnosti, úkolu nebo pracovní role. Můžeme říci, že pracovní motivace vyjadřuje vnitřní psychologické důvody výkonu pracovní činnosti. (Bedrnová, Nový, 1998, s. 242) Pracovní motivace člověka je definována strukturou jeho osobnosti. Mezi faktory, které významnou měrou ovlivňují pracovní motivaci, patří schopnosti, potřeby, hodnoty, postoje, emocionalita, aspirace a sebehodnocení jedince. Souhrnem všech těchto faktorů dostáváme motivační profil. Ten můžeme definovat jako relativně stálou motivační orientaci jednotlivce. Motivační profil člověka je součástí jeho osobnosti a utváří se společně s ní od nejtělejšího věku. (Tureckiová, 2007, s. 42;

Bedrnová, Nový, 1998, s. 239–240) Pro obohacování práce je důležité vycházet z motivačního profilu jednotlivého člověka. Obohacování práce by mělo reagovat na potřeby pracovníků, stimulovat je a díky tomu zvyšovat pracovní motivaci.

V praxi není účelem motivování a stimulování pracovníků pouze dosažení vyšších pracovních výsledků. Cílem, který by neměl být opomíjen, je také posílení týmové práce, stabilita zaměstnanců a jejich ochota dále se vzdělávat a rozvíjet své schopnosti. (Bělohávek, 2003, s. 23)

Při studiu pracovní motivace z hlediska obohacování práce jsou zkoumány zejména motivy, které vedou k volbě určitého typu pracovní činnosti, a to, jaké motivy jsou prostřednictvím účasti v pracovní činnosti uspokojovány. Z tohoto hlediska se rozlišují přímé a nepřímé motivy. (Tureckiová, 2004, s. 57; Kocianová, 2010, s. 23) Pracovní motivaci ovlivňují oba typy motivů. Přímé (vnitřní, intrinsické) motivy jsou potřebou činnosti jako takové, kde práce je sama o sobě zdrojem uspokojení. Právě na stimulaci intrinsických motivů je především zaměřeno obohacování práce. Nepřímé (vnější, extrinsické) motivy jsou ty, které stojí mimo pracovní činnost jako takovou. Účinné jsou pouze tehdy, pokud slouží jako prostředky pro dosažení žádoucího cíle. Typickým příkladem extrinsického motivu je mzda, která umožňuje uspokojení jiných potřeb). Zde je práce tedy pouze prostředkem k uspokojení jiných potřeb. (Tureckiová, 2004, s. 57; Kocianová, 2010, s. 23)

Obohacování práce rozlišuje mezi motivem a pouhým prostředkem k dosažení cíle. Dosažení některých cílů je podmíněno získáním celé řady prostředků, které se označují jako dílčí cíle. Motivem těchto dílčích cílů je dosažení cíle hlavního. Dosažení hlavního cíle může mít dlouhé časové trvání. (Tureckiová, 2004, s. 57; Kocianová, 2010, s. 23)

Pracovní motivace je zkoumána proto, že se velmi významnou měrou podílí na pracovním výkonu. Pracovní výkon znázorňuje vzorec: $V = f(S \times M \times P)$. Tento vzorec vyjadřuje, že pracovní výkon (V) je součinem schopností a dovedností jednice (S), motivace (M) a podmínek práce (P). (Kocianová, 2010, s. 37)

Z toho vyplývá, že pokud bude pracovní motivace jedince nulová, bude nulový i jeho výkon. Jelikož díky obohacování práce dochází ke zvyšování pracovní motivace, má obohacování práce vliv na zlepšování pracovního výkonu. (Adair, 2004, s. 333) Dále je důležité se zaměřit nejen na motivaci k výkonu, ale i motivaci směrem k ochotě dále zlepšovat a rozvíjet své schopnosti a dovednosti. Zlepšení schopností a dovedností se podílí na zvýšení výkonu. Obohacování práce působí nejen na pracovní motivaci, ale i na motivaci ke zlepšování schopností a dovedností. Příkladem může být přijetí náročnějších úkolů pracovníkem, který je jimi motivovaný rozvíjet své schopnosti tak, aby byly pro náročnější úkol dostačující. (Provazník, 2002, s. 192; Dědina, Odcházal, 2007, s. 131–132)

Pracovní motivace je významným činitelem pracovního výkonu. Obohacování práce nicméně ovlivňuje nejen pracovní motivaci, ale i pracovní spokojenost. Vztah mezi pracovním výkonem a pracovní spokojeností je často diskutovaným tématem. Vzhledem k tomu, že obohacování práce vznikalo společně s rozvojem snah o zvyšování pracovní spokojenosti, zabývá se tímto tématem následující podkapitola.

2.2 Pracovní spokojenost

Pojem pracovní spokojenost se v odborné literatuře začal objevovat až relativně nedávno. Do 50. let 20. století se užíval termín pracovní morálka. Později se prosadil termín postoj k práci. Až poté se začal užívat termín pracovní spokojenost. (Kocianová, 2010, s. 34)

Spokojenost člověka je dle Kocianové „... subjektivním prožíváním reality, významnou roli v ní sehrávají emoce, potřeby, postoje a hodnoty.“ (Kocianová, 2010, s. 34) Pracovní spokojenost je závislá na uspokojování potřeb pracovníků, ale zároveň vypovídá i o širších postojích k práci. Pracovní spokojenost je vyjadřována i postoji k různým aspektům pracovní situace. Na základě toho je možné pracovní spokojenost vymezit jako reakci člověka na subjektivně vnímané a prožívané aspekty výkonu jeho práce. Výsledkem je hodnocení těchto aspektů práce, které je vysoce subjektivní

a promítají se v něm osobní charakteristiky a preference. (Kocianová, 2010, s. 34–39; Provazník, 2002, s. 142–144)

Pracovní spokojenost je nestálá, protože vlivy, které ji určují, jsou nestálé jak v situaci, tak v čase. Tyto vlivy je možné rozdělit na vlivy týkající se vlastní pracovní činnosti, podmínky práce, osobnostní charakteristiky a mimoorganizační vlivy. Vlivy týkající se vlastní pracovní činnosti zahrnují hlavně obsah a charakter práce. Mezi podmínky práce je možné zařadit fyzikální podmínky práce, bezpečnost práce, mezilidské vztahy, organizaci práce, styly vedení, odměňování, uznání práce, možnost rozvoje a profesního růstu. Osobnostní charakteristiky zahrnují individuální charakteristiky jedince (věk, pohlaví, rodinný stav, nejvyšší dosažené vzdělání, atd.), potřeby, sebehodnocení, hodnoty, zájmy, aspirace, schopnosti a dovednosti. Mimoorganizační vlivy jsou ty, které působí na organizaci z vnějšku. Patří sem politika, ekonomika, legislativa atd. (Kocianová, 2010, s. 34–39)

Obohacování práce se zaměřuje hlavně na vlivy týkající se vlastní pracovní činnosti a částečně i na podmínky práce. Nicméně vždy tak, aby korespondovaly s osobnostními charakteristikami jednotlivce i s mimoorganizačními podmínkami.

Není dosud zcela jasné, zda je pracovní spokojenost činitelem pracovní motivace. Vliv pracovní spokojenosti na zvýšení výkonu nebyl prokázán. Nicméně určité činitele, které zvyšují pracovní spokojenost, zvyšují zároveň i pracovní motivaci. Pracovní spokojenost je tedy spíše důsledkem vysokého pracovního výkonu, pokud je správně ohodnocen. (Kocianová, 2010, s. 34–39; Nakonečný, 2005, s. 114)

2.3 Motivační teorie

V procesech motivování jsou využity nejrůznější manažerské nástroje, které vycházejí z více či méně uvědomělé a bezprostřední aplikace teorií motivace. Těmi psychologové a teoretikové organizace a řízení vysvětlují lidské chování. Tyto teoretické koncepce obvykle postihují pouze určité aspekty motivace. Všechny ale mají společné to, že zdůrazňují význam motivace pro výkon pracovníka. Účelem

těchto snah je ovlivnění chování pracovníků kýženým směrem. (Tureckiová, 2009, s. 21–22; Provazník, 2002, s. 196)

Důvodem, proč neexistuje jedna jednoduchá teorie (způsob) jak motivovat, je to, že záleží na osobnosti a potřebách pracovníka, typu práce, kterou vykonává, a situaci, ve které se člověk nachází. Dalšími důvody, proč nemůže existovat pouze jedna všeobecně platná teorie motivování je, že je velice obtížné pracovní motivaci zkoumat, protože ji nelze přímo pozorovat. Pro měření pracovní motivace je často používán pracovní výkon. Ten ale, jak bylo uvedeno výše, ovlivňují i další faktory. Dále se jako měřítko pracovní motivace uvádí záznamy o úsilí pracovníka, tedy to, jak moc se snaží. Nicméně to je pouze jeden aspekt pracovní motivace. Jak bylo výše uvedeno, je třeba zohlednit i cíl a trvání motivace. Navíc jednotlivec může dosáhnout svého cíle mnoha různými způsoby, takže může být různě motivován a jedna věc nebo činnost může uspokojit velké množství potřeb. Lidé se liší ve svých potřebách a jejich motivace jsou různé. Jednotlivci navíc často mění své aspirace a potřeby. (Arnold, 2007, s. 302; Bělohlávek, 1996, s. 203, 210; Bělohlávek, 2003, s. 2)

Jak bylo vysvětleno v předchozích odstavcích, přístupy k obohacování práce jsou založeny na teoriích motivace. Nejvlivnější teorie motivace můžeme rozdělit do dvou hlavních skupin: teorie zaměřené na obsah obohacované práce a teorie zaměřené na vnímání obohacování práce. Teorie zaměřené na obsah obohacování práce se zaměřují na identifikaci potřeb, které jsou obsahem motivace. Teorie zaměřené na vnímání obohacování práce, kladou důraz na psychologické procesy neboli síly, které ovlivňují motivaci i základní potřeby. (Kocianová, 2010, s. 28) Tyto hlavní kategorie budou podrobně představeny níže.

Dalšími významnými přístupy k motivaci jsou teorie instrumentality a teorie X a Y. Nejedná se o „teorie“ ve formálním akademickém smyslu slova, nicméně ukazují obecný pohled na lidskou povahu. (Arnold, 2007, s. 303)

Za autora teorie instrumentality je považován Frederick Winslow Taylor. Tato teorie je někdy zjednodušeně nazývána politikou cukru a biče – odměny a tresty slouží jako prostředek k dosažení požadovaného chování u lidí. Teorie instrumentality

vychází z myšlenky lineární kauzality. Předpokládá tedy, že jestliže děláme jednu věc, vede to k věci druhé. Jestliže budou odměny a tresty provázány s výkonem, tato teorie předpokládá větší motivaci k práci. Jedná se o první pokus motivovat lidi pomocí stimulů. Své využití však nachází i dnes. Přestože existují případy, kdy lidi motivuje k práci pouze uspokojení, které jim práce přináší, jedná se spíše o výjimky. Ani základní lineární kauzalita nemusí platit ve všech situacích. (Armstrong, 2007, s. 220–221; Kocianová, 2010, s. 29)

Tato teorie v zásadě čerpá z hedonistického výkladu lidské motivace, který přikládá největší význam prožívání emocí. Tento model je založen na tom, že veškerá lidská činnost směřuje buď k dosažení slasti, nebo vyhnutí se strasti. Slast zde znamená dosažení pozitivních emocí, strast znamená prožívání negativních emocí. (Bedrnová, Nový, 1998, s. 245) Učením se potom u jedince vytváří určitý vzorec chování. Pokud je žádoucí chování odměňováno a nežádoucí trestáno, jedinec se zkušeností naučí vyhledávat příjemné a vyhýbat se nepříjemnému. (Nakonečný, 2011, s. 379)

Nicméně v praxi je poměrně obtížné sledovat veškeré činnosti pracovníků a bezprostředně jejich chování odměňovat případně trestat. Proto je důležité, aby byla pracovní náplň koncipována tak, aby samotný výkon práce poskytoval dostatečnou zpětnou vazbu a aby správné chování bylo automaticky odměňováno. Je to důležité i z toho důvodu, že mnoho lidí vnímá neustálou kontrolu jako negativní. Vysoká míra kontroly působí demotivačně. (Duchoň, Šafránková, 2008, s. 278) Díky obohacení práce tak, aby sama poskytovala zpětnou vazbu a bylo tak možné bezprostředně skrze výkon pracovní činnosti dosahovat odměn, je podporována samostatnost a autonomie pracovníků a nedochází k jejich demotivování vysokou mírou kontroly.

Teorie X a Y je dílem Douglase McGregora. Ten odvodil dva základní přístupy k motivování lidí. Teorie X a Y vymezují dva pohledy na motivaci k práci. Podle teorie Y lidé mají svoji práci rádi a je pro ně přirozené pracovat. Jsou v zásadě morální a zodpovědní. Pracují pro dobro organizace a vidí za hranice bezprostředního okolí. Teorie X je opačným pohledem. Těmto předpokladům odpovídají i přístupy vedoucích pracovníků nazvané strategie X a Y. Podle strategie Y není třeba zaměstnance příliš

kontrolovat, pokud přijmou cíle organizace za své. Lze využít stylu řízení „volná uzda“. (Adair, 2004, s. 303; Tureckiová, 2004, s. 2004; Eggert, 2005, s. 17)

Pokud budeme vycházet z této teorie, obohacování práce spadá do teorie Y. Obohacování práce tedy můžeme chápat jako metodu, která spadá do konceptu, kdy pracovníci jsou motivováni prací samotnou, která sama je pro ně zdrojem uspokojení.

2.3.1 Teorie zaměřené na obsah obohacované práce

Teorie zaměřené na obsah práce tvrdí, že motivace se v podstatě týká vykonávání kroků vedoucích k uspokojení potřeb. Proto tyto teorie identifikují hlavní potřeby, které ovlivňují chování. (Armstrong, 2007, s. 220–221)

V tomto oddílu budou představeny teorie hierarchie potřeb, ERG teorie, dvoufaktorový model a model potřeb vedoucích pracovníků.

Teorii hierarchie lidských potřeb vytvořil americký psycholog Abraham Harold Maslow. Poprvé byla publikována v roce 1943 a v roce 1954 byla revidována. (Adair, 2004, s. 304; Armstrong, 2007, s. 223; Nakonečný, 1992, s. 94)

Podle této teorie existuje pět skupin potřeb, které jsou seřazeny hierarchicky. Nejnižší stojí fyziologické, dále jsou potřeby jistoty a bezpečí, následují sociální, poté potřeba uznání a na vrcholu stojí potřeba seberealizace. (Armstrong, 2007, s. 222–224; Kocianová, 2010, s. 28; Adair, 2004, s. 304–305) Potřeby vyšší úrovně se objeví teprve tehdy, když jsou v určité nespécifické míře uspokojeny potřeby nižší úrovně. Zároveň tato teorie uvádí, že ne každý musí být schopný dosáhnout nejvyššího stupně potřeb – seberealizace. (Adair, 2004, s. 304–305; Bedrnová, Nový, 1998, s. 246–247) Cílem obohacování práce je probouzet v pracovnících vyšší potřeby, které mohou uspokojovat skrze vykonávání práce. (Armstrong, 2007, s. 278–281)

Ve své teorii Maslow také formuloval hypotézu funkční autonomie potřeb. Jejím obsahem je tvrzení, že pokud bylo jednou dosaženo vyšší úrovně potřeb, mohou se tyto potřeby stát autonomními. To znamená, že po jejich dosažení jsou nezávislé na opětovném uspokojení nižších potřeb. Přestože Maslow svoji teorii nepodpořil

empirickým výzkumem, některé její principy jsou považovány za platné. (Adair, 2004, s. 304)

Podobnou teorií je Alderferova ERG teorie, která je v podstatě zjednodušením Maslowovy teorie hierarchie potřeb. Tato teorie ale nepočítá s tak striktní hierarchizací. Dělí potřeby na tři kategorie: existence, vztahy a růst. (Tyson, Jackson, 1997, s. 27)

Pro obohacování práce je velmi důležitá motivační teorie zvaná dvoufaktorový model z roku 1959, jehož autorem je Frederick Herzberg. Podle této teorie pracovní motivaci a uspokojení z práce, tedy pracovní spokojenost, ovlivňují dvě skupiny faktorů: motivátory a frustrátory. (Adair, 2004, s. 249–251; Nakonečný, 1992, s. 82–85; Heller, 2001, s. 10–11)

Motivátory vnitřně souvisí s prací. Jsou jimi například úspěch, uznání, zajímavá práce, odpovědnost, možnost seberealizace. Frustrátory, nazývány také jako hygienické faktory, jsou vnější faktory práce, například jistota pracovního místa, dobré pracovní podmínky. (Adair, 2004, s. 249–251; Nakonečný, 1992, s. 82–85; Heller, 2001, s. 10–11)

Frustrátory samy o sobě vlastně nemotivují. Přesto na pracovní motivaci působí. Pokud dojde k zanedbání těchto faktorů, má to na pracovní motivaci negativní vliv. Ale jejich posílení zvyšuje pracovní spokojenost, která působí příznivě – stabilizuje zaměstnance, takže dochází k nižší fluktuaci. Jinak řečeno, zanedbání hygienických faktů vede ke snížení pracovní motivace pracovníků. (Adair, 2004, s. 249–251; Nakonečný, 1992, s. 82–85; Heller, 2001, s. 10–11)

Naopak motivátory jsou tím, co zvyšuje pracovní úsilí pracovníků společně se zvyšováním pracovní spokojenosti. Díky posilování těchto faktorů práce dochází ke zvyšování pracovní motivace. Právě do této kategorie je řazeno obohacování práce, jako jeden z nástrojů zvyšování pracovní motivace pracovníků. Díky této teorii je Frederick Herzberg považován za průkopníka na poli obohacování práce. (Adair, 2004, s. 249–251; Nakonečný, 1992, s. 82–85; Heller, 2001, s. 10–11)

Podle Herzbergovy teorie spočívá obohacování práce především v tom, že pracovní náplň je přizpůsobena tak, aby samotné vykonávání práce přinášelo co největší množství úspěchů souvisejících s přímým vykonáváním práce. Díky tomu pracovník pocítuje odměnu prostřednictvím pracovní činnosti samotné, ve které poté nachází uspokojení svých potřeb. (Herzberg, 2009, s. 132)

Zajímavé je, jak podle této teorie působí na pracovní motivaci a pracovní spokojenost plat, jako jeden z faktorů. Podle Herzberga lze plat zařadit zároveň mezi motivátory a zároveň mezi frustrátory. Nicméně z výzkumu vyplynulo, že plat jako motivátor má kratší trvání ve svém ovlivnění motivace, než má jako hygienický faktor. (Herzberg, 2009, s. 59, 82)

Kritici této teorie poukazují na to, že výkon ne vždy koreluje se spokojeností a Herzberg také v tomto ohledu žádný výzkum neprovedl. Navíc výzkum, z kterého teorie vychází, byl proveden na příliš malém a specifickém vzorku pracovníků. (Armstrong, 2007, s. 222) Nicméně přes to je tato teorie pro rozvoj obohacování práce klíčová, protože podnítila zájem o toto téma a díky tomu začalo docházet k rozvoji teorií obohacování práce.

Dalším výzkumem motivace je práce Davida C. McClellanda. Ten se zaměřil na zkoumání potřeb vedoucích pracovníků a klasifikoval tři nejdůležitější potřeby, které jsou hlavními pro většinu lidí. Potřeba výkonu (úspěchu), sounáležitosti (spojenectví) a moci. (Kocianová, 2007, s. 102; Halík, 2008, s. 81, McClelland, 1987, s. 222–372)

Potřeba *výkonu (úspěchu)* je potřebou dosahovat úspěchu v porovnání s ostatními i v porovnání s vlastními měřítky dokonalosti. Tito lidé vyhledávají situace, kde za úspěch nesou přímou zodpovědnost. Potřeba *sounáležitosti (spojenectví)* je potřebou dobré spolupráce ve skupině a potřebou pocitu přijetí ostatními lidmi. Třetí je potřeba *moci*, která je naplňována pouze tehdy, pokud člověk může ovlivňovat a kontrolovat druhé. (Kocianová, 2007, s. 102; Halík, 2008, s. 81, McClelland, 1987, s. 222–372)

Úrovně těchto potřeb se u jednotlivců liší a jedna může dominovat. V nižších a středních úrovních řízení je důležitá potřeba výkonu, neboť zde lidé nesou

zodpovědnost za splnění úkolů. Naopak ve vrcholovém managementu je dominantní potřeba moci. Potřeba sounáležitosti nedominuje v žádné úrovni řízení. (Kocianová, 2007, s. 102; Halík, 2008, s. 81, McClelland, 1987, s. 222–372) McClelland tvrdil, že na míře potřeby úspěchu ve společnosti částečně závisí hospodářská prosperita země. Dále tvrdil, že potřebě úspěchu je možné se naučit. (Adair, 2004, s. 309; McClelland, 1987, s. 222–372)

Díky těmto výzkumům a teoriím začaly vznikat úvahy o obohacování práce. Na základě obohacování práce je uspokojována větší šíře potřeb pracovníka bezprostředně výkonem samostatné činnosti.

2.3.2 Teorie zaměřené na vnímání obohacování práce

Další skupinou motivačních teorií jsou teorie zaměřené na vnímání obohacování práce. Tyto teorie vychází z předpokladu, že poznávání, kognitivní procesy, se podílí na procesu motivace. Tato skupina je reprezentována čtyřmi hlavními teoriemi. Jsou jimi: teorie kognitivní disonance, expektanční teorie, teorie cíle a teorie spravedlnosti. (Bedrnová, Nový, 1998, s. 245–246; Armstrong, 2007, s. 22)

V těchto teoriích je kladen důraz na vnitřní psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci i základní potřeby. Díky poznávání člověk nachází možnosti svého uplatnění, určuje si různé cíle atd. V praxi jsou tyto metody užitečnější, protože poskytují realističtější vodítko pro metody motivování lidí. (Bedrnová, Nový, 1998, s. 245–246; Armstrong, 2007, s. 22)

Teorie kognitivní disonance byla publikována v roce 1957. Jejím autorem je americký psycholog L. Festinger. Tato teorie vychází z faktu, že člověk během celého svého života vnímá a hodnotí veškeré aspekty svého života, prostředí i vlastního jednání. Může se stát, že některé hodnoty nebo soudy, ke kterým člověk došel, se dostanou do vnitřního rozporu – kognitivní disonance. Tento stav je pro člověka vnitřně nepřijatelný, a proto se ho snaží odstranit. Jinak řečeno, důsledkem prožívání kognitivní disonance je aktivizace touhy uvést jednotlivé kognitivní elementy do

souladu – konsonance. Ve chvíli, kdy k tomu dochází, tato potřeba mizí. (Bedrnová, Nový, 1998, s. 245–246; Plháková, 2006, s. 147)

Expektanční teorie byla formulována Victorem Vroomem v roce 1964. Někdy bývá označována i jako VIE, podle prvních písmen anglických slov *valence*, *instrumentality*, *expectancy*. Mezi kognitivní teorie je řazena z toho důvodu, že jejím východiskem je předpoklad, že pracovník hodnotí podmínky uvažovaných akcí a na základě jejich vyhodnocení nejen rozhoduje, zda vyvine úsilí, ale i vybírá jednu z více alternativ. Těmito podmínkami, které jsou nutné, aby pracovník vyvinul úsilí, jsou: spojení mezi úsilím a výsledkem, souvislost mezi výsledkem a odměnou a subjektivně významná odměna. Spojení mezi úsilím a výsledkem vzniká v důsledku expektance, tj. očekávání, že vykonání úsilí povede k výsledku. Souvislost mezi výsledkem a odměnou je nazývána instrumentalita. Pracovník musí vnímat spojení mezi výsledkem a odměnou tak, že výsledek povede k získání odměny. Hodnota výsledku je valence. Odměna, která bude následovat po dosažení výsledku, musí být pracovníkem vnímána jako hodnotná. Motivace (úsilí) pak záleží na pravděpodobnosti, že po tomto úsilí bude následovat odměna, která je subjektivně významná. (Adair, 2004, s. 312; Armstrong, 2007, s. 222, 225–226; Bělohávek, 1996, s. 186–189; Kocianová, 2010, s. 31–32)

Pro obohacování práce je z této teorie důležitý poznatek, že pohnutkou k práci je užitek, který vynaložené úsilí přinese. Pracovní výkon je tedy chápán jako prostředek k dosažení jiných cílů. Z množství alternativních činností lidé volí tu, která je podle nich maximálně efektivní.

Poměr mezi očekávanými a skutečnými výsledky určuje pracovní spokojenost či nespokojenost. Na pracovní výkon má vliv to, zda k dosažení odměny je nutné vykonat větší úsilí. To zaznamená, že pracovník vykoná větší úsilí pouze tehdy, když je přesvědčený, že to povede k většímu výkonu, a větší výkon, že povede k větší odměně. Problém tedy nastává i tehdy, pokud vyvinutí většího úsilí nevede k vyššímu výkonu (např. kvůli technickým či organizačním překážkám, nedostatečným schopnostem atd.). (Nakonečný, 2005, s. 128–129) Obohacování práce z této teorie

čerpá v tom smyslu, že práce musí být koncipována tak, aby poskytovala pracovníkovi reálný obraz možnosti dosažení cílů. Dále musí práce sama poskytovat informaci o tom, jak je užitečná a co je jejím cílem.

Platnost teorie expektance potvrdily i výzkumy. Nicméně je třeba brát v úvahu, že tato teorie nefunguje v situacích, kde jakýkoli z možných výsledků je nežádoucí, tedy má negativní valenci. (Armstrong, 2007, s. 222, 225–226; Adair, 2004, s. 314)

Další teorií, ze které čerpá koncept obohacování práce, je teorie cíle formulovaná E. A. Lockem a G. P. Lathamem v roce 1976. Z této teorie je pro obohacování práce důležité především to, že motivace a výkon jsou vyšší, pokud jsou pracovníkům stanoveny specifické a náročné, ale přesto splnitelné cíle a existuje-li zpětná vazba. Cíl může být v rámci obohacování práce definován jako předmět jednání pracovníka. Jinak řečeno, cíl je to, čeho se jedinec snaží dosáhnout skrze svoji pracovní činnost. Důležitá je účast pracovníka při stanovování cílů, protože jedině tak je dokáže skutečně přijmout jako osobní výzvu a ne pouze jako příkaz. Dále je podstatné, aby byla pracovníkovi poskytnuta dostatečná zpětná vazba. Jedině tak má možnost svůj pracovní výkon upravit tak, aby dosahoval splnění cílů. (Armstrong, 2007, s. 222, 226–227; Tureckiová, 2004, s. 67–68; Kocianová, 2010, s. 32; Latham, 2007, s. 176–181)

Podstatné je nestanovovat cíle příliš nízké a snadné, neboť to nemá motivační účinek. V praxi se osvědčilo pracovníky nepodceňovat a nastavit cíl tak, aby jeho dosažení bylo náročné vzhledem ke skutečným schopnostem pracovníka. Naplňování cíle je poté vhodné rozdělit do jednotlivých kroků a každý úspěch náležitě oslavit. Pouze náročné cíle poskytují pracovníkovi dostatečné množství podnětů k tomu, aby ho aktivizovaly. (Adair, 2004, s. 321)

Pro obohacování práce je dále důležitý závazek vůči cíli. Ten je možné popsat jako neochotu cíl opustit nebo snížit. Pokud totiž jedinec necítí dostatečný závazek vůči cíli, nevyvine dostatečné úsilí pro jeho dosažení. Platí tedy, že závazek zvyšuje vytrvalost při dosahování cíle. Závazek vůči cíli vzniká, pokud má pracovník možnost se zapojit do procesu plánování cílů, jak bylo popsáno výše. (Adair, 2004, s. 321)

V 70. a 80. letech byla tato východiska předmětem řady výzkumů. Na základě výsledků těchto výzkumů byla potvrzena platnost. Především bylo prokázáno, že stanovení obtížných cílů vede k vyššímu výkonu než stanovení cílů snadných. Dále bylo dokázáno, že specifické cíle vedou k vyšším výkonům, než cíle obecné. Dále se potvrdil silný vliv zpětné vazby, která je nutná nejen pro získání informací, ale má i motivační účinek. (Adair, 2004, s. 320)

Rizikem těchto přístupů je však hrozba, že pokud pracovník skutečně dosáhne kýženého úspěchu, přestane se dále snažit, protože cíle již bylo dosaženo. Tomu se však snadno zabrání vytyčením nového cíle. (Heller, 2001, s. 37)

Pro obohacování práce je možné využít poznatků, které tato teorie přinesla. Především je důležité, aby pracovní náplň byla upravena tak, aby výkon práce sám poskytoval dostatek zpětné vazby, která poskytne pracovníkovi informace o tom, zda činnost vykonává správně. Dále je třeba sdružit pracovní činnosti do celků, které budou přispívat k plnění konkrétních cílů. To znamená, že význam práce, kterou pracovník vykonává, mu musí být zřejmý a musí směřovat k cílům, které přijal za své. (Adair, 2004, s. 321; Heller, 2001, s. 37)

Poslední teorií, kterou zde uvádím, je teorie spravedlnosti, jejímž autorem je J. Stacey Adams. Teorie byla poprvé publikována v roce 1965. Pro obohacování práce je z této teorie nejdůležitější myšlenka, že spravedlnost při odměňování motivuje k pracovnímu úsilí, kdežto nespravedlnost má demotivující účinek. (Bělohlávek, 1996, s. 192–194; Adair, 2004, s. 315)

V této teorii tedy není motivací získat za své úsilí co nejvíce, ale získat spravedlivou odměnu ve srovnání s ostatními. Vzhledem k tomu, že zde chybí objektivní informace o zásluhách ostatních, je nutné hledat spravedlnost ve srovnání odměny za vynaložené úsilí vzhledem k subjektivní představě o úsilí ostatních. To je posuzováno pracovníky na základě srovnání vlastních vstupů a výstupů práce se vstupy a výstupy ostatních. Jestliže jedinec vnímá výsledek tohoto srovnání jako nerovný, existuje pocit nespravedlnosti. Tento pohled pracovníka je však značně subjektivní a ovlivněn mnoha faktory. Čím větší nerovnost jedinec vnímá (buď jako přehnanou, nebo jako

nedostatečnou odměnu), tím větší pociťuje napětí, které se snaží redukovat. K redukcí dochází úpravou vstupů nebo výstupů tak, aby byla opět nastolena rovnováha. Jinak řečeno, pracovník je motivován zachovávat stejnou rovnováhu mezi vynaloženým úsilím a získanými odměnami, jako je rovnováha, které dosahuje referenční osoba nebo skupina osob. Jelikož se jedná o subjektivní pohled jednotlivců, je těžké určit, co je spravedlivé odměňování. (Bělohlávek, 1996, s. 192–194; Adair, 2004, s. 315) Na základě této teorie je možné o obohacování práce přemýšlet i ve smyslu spravedlnosti. Přidělování rozmanitějších nebo subjektivně zajímavých úkolů je chápáno jako forma odměny. Dále musí být sama pracovní náplň postavena spravedlivě – jak z pohledu množství práce, tak co do rozmanitosti, odpovědnosti za rozhodování, míry kontroly i výsledků práce.

Spravedlivé zacházení tedy znamená, že je s člověkem zacházeno stejně, jako s jinou referenční skupinou lidí, nebo jinou odpovídající osobou. Není to synonymum pro rovnost, neboť to znamená zacházet se všemi stejně, což by mohlo být dokonce nespravedlivé v případech, kdy si lidé zaslouží rozdílný přístup. Z hlediska pracovní morálky se jedná o velmi důležitý faktor. (Armstrong, 2007, s. 226–227)

Na základě uvedených teorií, vzniklo mnoho praktických nástrojů. Praxe se obvykle nedrží jednoho přístupu, ale využívá kombinace několika teorií a jejich výhod. Je nutné uvědomit si a respektovat, že lidé uspokojují široké množství potřeb. Pracovníci obvykle nedokáží své potřeby dostatečně popsat. Úspěch potom záleží na schopnosti vedoucího odečíst potřeby svých spolupracovníků z jejich chování. (Salzbrunn, Pobořil, 2005, s. 109–110)

Teorie zaměřené na proces vysvětlují podmínky, za kterých funguje obohacování práce. Díky těmto poznatkům je možné obohacování práce zefektivnit vzhledem k rozdílnému posuzování jednotlivými pracovníky. Mechanizmy shrnuté v tomto oddíle je třeba brát v potaz a řídit se jimi při vlastním obohacování práce.

3 Výzkumné šetření vlivu obohacování práce na pracovní motivaci pracovníků

3.1 Cíl výzkumného šetření

Za nejdůležitější faktor výkonu pracovníků je, vedle úrovně znalostí a dovedností pracovníků a podmínek práce, považována motivovanost pracovníků. Jedním z nástrojů, kterými je možné dosáhnout zvýšení pracovní motivace pracovníků, je obohacování práce. Proto je důležité vědět, jakým způsobem obohacování práce působí na pracovní motivaci, které aspekty obohacování práce jsou pro zvýšení pracovní motivace nejdůležitější a jakým způsobem působí na různé skupiny pracovníků.

Cílem tohoto šetření je analyzovat postoje zaměstnanců k obohacování práce, zjistit a srovnat vliv obohacování práce na pracovní motivaci pracovníků vzhledem k jejich nejvyššímu dosaženému vzdělání, zhodnotit, které faktory obohacování práce mají největší dopad na pracovní motivaci a srovnat vliv jednotlivých faktorů obohacování práce vzhledem k nejvyššímu dosaženému stupni vzdělání pracovníků. Dále jsem stanovila dílčí cíle, kterými je zjistit, jak pracovníci hodnotí míru bohatosti vlastní práce, a porovnat, jaký vliv má obohacování práce vzhledem k dalším vybraným motivačním faktorům.

V souladu s cílem práce jsem formulovala základní hypotézu: Obohacování práce má větší vliv na pracovní motivaci pracovníků s vyšším stupněm nejvyššího dosaženého vzdělání, než na pracovní motivaci pracovníků s nižším stupněm nejvyššího dosaženého vzdělání.

Za účelem získání odpovědi na hlavní hypotézu položím dílčí otázky: Jaký je vliv obohacování práce na pracovní motivaci pracovníků s různým nejvyšším dosaženým vzděláním? Jaký je vliv jednotlivých faktorů obohacování práce na pracovníky s různým stupněm nejvyššího dosaženého vzdělání? Které faktory obohacování práce mají největší vliv?

V návaznosti na základní hypotézu jsem rovněž stanovila podpůrné dílčí otázky se záměrem ověřit postoje pracovníků k obohacování práce: Jaká je současná pracovní náplň pracovníků vzhledem k obohacování práce? Jaký je vliv obohacování práce na pracovní motivaci ve srovnání s dalšími motivačními faktory?

Výše uvedenou hypotézu, splnění cílů a dílčích cílů ověřím popisnými statistickými metodami, porovnáním průměrů jednotlivých skupin. Sběr dat bude probíhat prostřednictvím kvantitativního dotazníkového šetření, které bude mít elektronickou formu.

3.2 Cílový soubor

Cílový soubor vytvoří oslovení pracovníci různých společností a s různým postavením v organizační hierarchii, jejichž nejvyšší dosažené vzdělání je střední odborné bez maturity nebo vyšší. Bude se jednat o pracovníky z různých oborů, různého věku a různého pohlaví. Do výzkumu nebudou zahrnuti živnostníci. U nich se předpokládá, že mají obecně více autonomie ve výkonu své práce. Díky lepší srovnatelnosti výzkumu budou vybráni pouze pracovníci podniků. To zajistí lepší srovnatelnost vzorku, neboť přístup pracovníků v neziskovém nebo státním sektoru k obohacování práce může být odlišný.

Výzkumný vzorek bude určen pomocí záměrného výběru. Pro zajištění určité struktury vzorku budou plněny jednotlivé kvóty dle nejvyššího dosaženého vzdělání tak, aby byl zajištěn stejný počet respondentů v jednotlivých kvótách. Tím bude dosaženo lepší srovnatelnosti mezi jednotlivými skupinami. Výběr bude neproporcionální, takže rozložení znaku nejvyšší dosažené vzdělání bude ve vzorku jiné než v populaci. Nevýhodou je, že díky tomu není možné vztáhnout výsledky výzkumu na celou populaci, protože rozložení znaku nejvyšší dosažené vzdělání je v populaci jiné, než bude v tomto šetření. (Reichel, 2009, s. 80–83) Respondenti budou rozděleni do pěti kategorií podle nejvyššího dosaženého vzdělání. Osloveni budou respondenti tak, aby v každé skupině podle nejvyššího dosaženého vzdělání bylo 17 respondentů. Tím bude zajištěna přesnější komparace výsledků.

3.3 Metodický postup

K zjištění postojů pracovníků týkajících se vlivu obohacování práce na jejich pracovní motivaci jsem zvolila kvantitativní šetření dotazovací metodou prováděné technikou strukturovaného dotazníku. Kvantitativní přístup umožňuje získání údajů ve standardizované formě a kvantifikaci dat. Výhodou kvantitativního šetření je rychlost a jednoduchost vyplnění dotazníků. Cílem je sledování kvantitativních vztahů mezi proměnnými a četnost výskytu jevů. (Reichel, 2009, s. 41) Vzhledem k velikosti a struktuře vzorku není možné zobecnění výsledků šetření na celou populaci. Šetření bude pojato jako sondáž za účelem ověřit daná východiska.

Vzhledem k podmínkám, ve kterých šetření bude probíhat, jsem se rozhodla pro elektronickou verzi dotazníku. Její výhodou je snadnost přístupu i vyznačování jednotlivých odpovědí. Dále tato metoda zaručuje respondentům anonymitu. Další výhodou je rychlost zpracování takto získaných dat.

Respondenti budou osloveni elektronicky (mailem, nebo prostřednictvím sociálních sítí na internetu). Jednotliví respondenti budou oslovováni jmenovitě. To znamená, že se nebude jednat o hromadný mail. Ve zprávě, která osloveným vysvětlí smysl šetření, bude obsažen elektronický odkaz, který povede přímo na dotazník. Po vyplnění dotazníku ho bude možné odeslat přímo prostřednictvím webové aplikace tak, že nebude možné dohledat, kdo jak odpovídal. Tím bude zajištěna anonymita. Zároveň bude takto možné sledovat množství vyplněných dotazníků i kapacitu jednotlivých kvót.

Každá metoda má i své nevýhody. V dotazníkovém šetření je největším problémem nízká návratnost. Reichel udává u tištěných poštou distribuovaných dotazníků návratnost pouze asi 5–20 %. (Reichel, 2009, s. 120) U elektronické distribuce je návratnost významně vyšší, ale také ne 100%. (Reichel, 2009, s. 123)

Problémy se zajištěním návratnosti mohou spočívat ve špatné uživatelské přátelskosti dotazníku. Tomu se budu snažit předejít tím, že dotazník bude maximálně uživatelsky vstřícný, intuitivní, jednoduchý. Důležitá je i vizuální úprava dotazníku.

Další důvody mohou spočívat v obavě respondenta z možnosti ho identifikovat. Z toho plyne obava i z případné negativní reakce zaměstnavatele na kritické odpovědi. Tyto obavy se budu snažit rozptýlit důrazem na zajištění anonymity. Podmínka anonymity vytváří podmínky pro vyšší zapojení respondentů. V dotazníku zdůrazním, že údaje týkající se osoby respondenta budou použity pouze ke statistickým účelům. Proces sběru a zpracování dat znemožní identifikovat jakéhokoliv pracovníka účastnícího se šetření. Obávám z případné časové náročnosti předcházím ujištěním, že k vyplnění dotazníku postačuje maximálně deset minut.

3.4 Konstrukce dotazníků

V dotazníkovém šetření budou respondenti využívat elektronickou formu dotazníku, která je pohodlnější, rychlejší a zaručuje respondentům vyšší anonymitu. Dotazník čítá 8 bodů a jeho vyplnění zabere pět až deset minut.

V dotazníku jsou respondentům předkládány různé motivační faktory s tím, aby je hodnotili na škálách sumových odhadů likertovského typu vzhledem k tomu, jaký vliv mají na jejich motivaci, případně jak jsou s nimi spokojeni. Každá jednotlivá složka je hodnocena na kontinuu vyjadřujícím v krajních polohách plný nesouhlas a plný souhlas s daným kritériem. Tím lze měřit intenzitu postoje. Výhodou této metody je možnost použití aritmetického průměru pro porovnání výsledků. (Veselá, Knioková Veselá, 2011, s. 190)

První část dotazníku se zaměřuje na motivační faktory obecně, druhá část se zaměřuje na obohacování práce a jednotlivé faktory obohacování práce.

První otázka ověřuje nejvyšší dosažené vzdělání respondenta. Je zde výběr z pěti možností, vybrat může pouze jednu z nich. Na základě zodpovězení této otázky budou respondenti zařazeni do jednotlivých kategorií, které budou mezi sebou porovnávány. Druhá otázka se zabývá tím, jak pracovník vnímá svoji současnou pracovní náplň. Možností odpovědi je čtyřbodová škála velmi zajímavá – velmi nezajímavá. Čtyřbodová škála byla zvolena z toho důvodu, aby se respondenti museli přiklonit

k pozitivní či negativní variantě a nemohli vybrat prostřední. Třetí otázka se zaměřuje na postoj pracovníka k zajímavosti pracovní náplně. Zde může respondent hodnotit na čtyřbodové škále velmi důležitá – velmi nedůležitá.

Další otázky jsou výčtové. Předkládají respondentům několik vybraných motivačních faktorů, které hodnotí na dané škále. Otázka č. 4 spočívá v hodnocení devíti vybraných faktorů pracovní motivace na škále 0–9, kde 0 znamená, že tento faktor podle nich na motivaci nemá žádný vliv a 9 znamená největší míru vlivu. Zde mají respondenti možnost odpovědět na položku *jiné důvody* a uvést, který další motivační faktor jim ve výzkumu chybí a ohodnotit jeho vliv na škále. Další otázka se zabývá hodnocením stejných vybraných devíti faktorů pracovní motivace vzhledem k jejich současné pracovní pozici na škále 1–9, kde 1 znamená velmi nedostatečné a 9 znamená plně vyhovující představám.

Otázka č. 6 se již zabývá jednotlivými faktory obohacování práce. V tomto bodě je respondentům předloženo 5 faktorů obohacování práce. Zde mají hodnotit, jak tyto faktory vypovídají o jejich práci. To znamená, do jaké míry spatřují svoji práci jako již obohacenou. Škála pro hodnocení je devíti bodová. Další otázka se zabývá vlivem uvedených pěti faktorů na pracovní motivaci. Na škále 0–9 respondenti hodnotí míru vlivu jednotlivých faktorů na jejich pracovní motivaci. 0 znamená, že tento faktor na jejich pracovní motivaci nemá žádný vliv. Poslední otázka hodnotí samotný vliv faktorů na pracovní motivaci. Tedy to, zda působí pozitivně (pracovní motivaci zvyšují, nebo negativně (pracovní motivaci snižují). Zde mají respondenti k dispozici čtyřbodovou škálu velmi pozitivní – velmi negativní.

Při výběru motivačních faktorů i faktorů obohacování práce jsem čerpala z odborné literatury. Jednotlivé faktory obohacování práce jsem blíže vysvětlila v kapitole 1 této práce. Jsou to: množství úkolů nebo činností, jejichž výstupem je rozeznatelný a definovatelný výsledek, dále rozmanitost práce, odpovědnost za rozhodování, míra kontroly při vykonávání práce a posledním faktorem je míra poskytování přímé zpětné vazby, která se týká se toho, jak dobře je práce odváděna, bezprostředně skrze vykonávání samotné práce.

K rozhodnutí o způsobu hodnocení vybraných faktorů, jsem dospěla po ověření na malém vzorku tří spolupracovníků. Ti měli úkol seřadit uvedené faktory motivace podle důležitosti a zároveň každý faktor vyhodnotit na devítibodové škále v rozmezí 1–9, kde 1 znamenalo nejmenší vliv a 9 nejvyšší vliv. Všichni uváděli problémy při rozhodování o seřazení faktorů a preferovali vyjádření k jednotlivým faktorům na škále. V souladu s tím jsem upravila dotazník tak, aby respondenti mohli využít hodnocení na škálách nezávisle na ostatních faktorech.

Pro použití škály hovoří i skutečnost, že hierarchické seřazení jednotlivých položek je možné pouze při omezeném počtu položek dotazníku. Při uvedení více faktorů pracovní motivace měli respondenti potíže s jejich utříděním. Po seřazení několika nejdůležitějších faktorů nevěnovali dostatečnou pozornost ostatním.

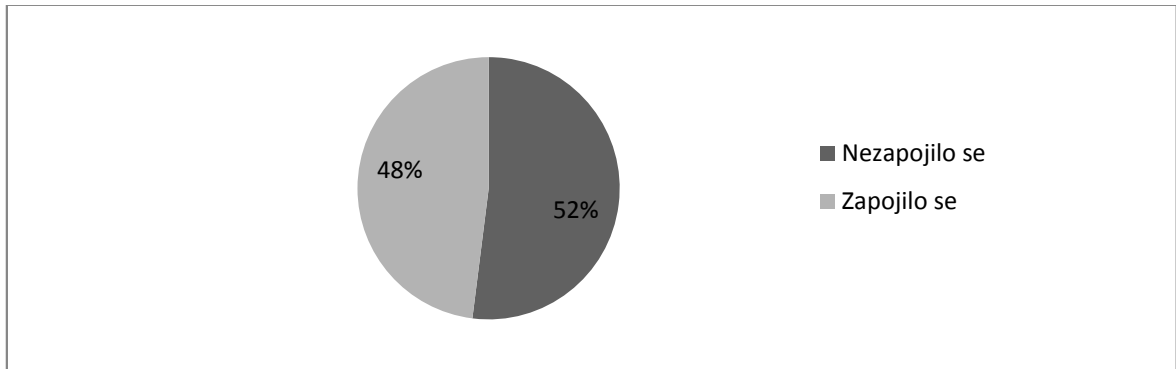
Vzor dotazníku je k dispozici v Příloze A této práce.

3.5 Charakteristika respondentů

Informace s žádostí o vyplnění dotazníku byla rozeslána celkem 177 osobám. Seznam všech oslovených osob je k dispozici v příloze B této práce. Vzhledem k nutnosti zachovat anonymitu jednotlivých respondentů se jedná o seznam organizací, kde oslovení pracují, a názvů pozic oslovených osob.

Oslovení probíhalo elektronickou formou. Jednalo se o mail, nebo o zprávu prostřednictvím sociálních sítí. Pro zajištění co nejvyšší návratnosti byl dotazník zpracován elektronicky s možností vyplnění a odeslání dotazníku zcela anonymně prostřednictvím internetové aplikace. Z celkového počtu oslovených dotazník vyplnilo a odevzdalo 85 osob. To činí návratnost dotazníků 48 %. Bohužel, není možné ověřit, kolik lidí skutečně danou zprávu přečetlo. Důvody pro nevyplnění dotazníku mohou být různé. Za nejpravděpodobnější považuji přepracovanost oslovených pracovníků, kteří neměli čas dotazník vyplnit. Usuzuji tak z toho, že někteří z oslovených pracovníků mě kontaktovali až po ukončení sběru dat s tím, že neměli na vyplnění dotazníku čas.

Podíl pracovníků, kteří se aktivně účastnili šetření, z celkového počtu oslovených pracovníků zobrazuje graf 1.



Graf 1 Podíl pracovníků, kteří se aktivně účastnili šetření, z celkového počtu oslovených pracovníků (vlastní šetření)

Výzkumu se zúčastnilo 85 respondentů. Ti byli rozděleni do kategorií dle nejvyššího dosaženého vzdělání. Tímto způsobem vzniklo 5 kategorií po 17 respondentech. Jednotlivé kategorie jsou: vyučen bez maturity, středoškolské s maturitou, vysokoškolské bakalářské, vysokoškolské magisterské a vyšší než vysokoškolské magisterské.

4 Výsledky výzkumného šetření

4.1 Srovnání průměrného vlivu obohacování práce na pracovní motivaci pracovníků s různým stupněm nejvyššího dosaženého vzdělání

Pracovní motivace je z hlediska lidských zdrojů důležité téma. Společně se schopnostmi a dovednostmi zaměstnanců je jedním z klíčových determinantů pracovního výkonu. Jak bylo vysvětleno v podkapitole 2.1 na pracovní motivaci má vliv celá řada faktorů. Jedním z nich je sama povaha práce, která je zdrojem uspokojování potřeb pracovníka, a tedy sama je zdrojem motivace. Jak bylo vysvětleno v kapitole 1, pro maximalizaci pracovní motivace působící prostřednictvím samotné práce slouží techniky obohacování práce.

Respondenti prostřednictvím dotazníku vyjadřovali své hodnocení toho, jak obohacování práce ovlivňuje jejich pracovní motivaci. Na základě analýzy dat je možné srovnat vliv obohacování práce na pracovní motivaci pracovníků dle jejich nejvyššího dosaženého vzdělání. Porovnání je dosaženo pomocí průměrů jednotlivých odpovědí.

Porovnání směrodatných odchylek u jednotlivých skupin pracovníků zobrazuje tabulka 1. Směrodatná odchylka je dle Chrásky: „... aritmetický průměr čtverců odchylek od aritmetického průměru.“ Vyjadřuje míru variability odpovědí. (Chráska, 2007, s. 52)

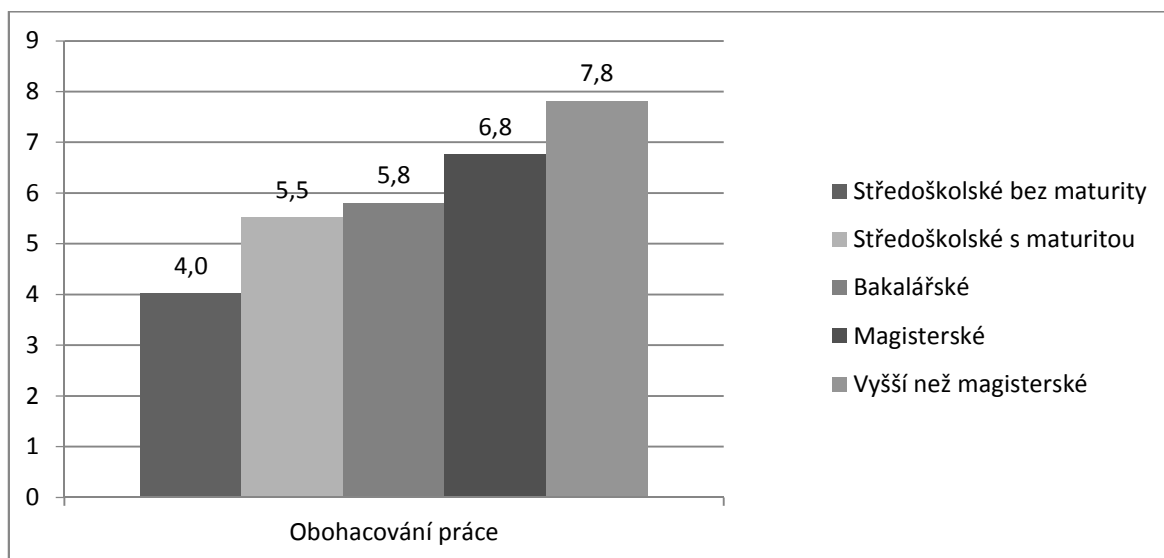
Tabulka 1 Srovnání směrodatných odchylek skupin pracovníků dle jejich nejvyššího dosaženého vzdělání (vlastní šetření)

Nejvyšší dosažené vzdělání	Směrodatná odchylka
Středoškolské bez maturity	2,39
Středoškolské s maturitou	2,01
Vysokoškolské bakalářské	2,32
Vysokoškolské magisterské	1,95
Vyšší než vysokoškolské magisterské	0,87

Je zřejmé, že nejnižší směrodatná odchylka je u skupiny pracovníků s vyšším než magisterským vzděláním. Tato skupina pracovníků byla ve svých odpovědích

nejstálejší. Oproti tomu nejvyšší směrodatná odchylka je u skupiny pracovníků s nejvyšším dosaženým vzděláním středoškolským bez maturity. U těch je variabilita odpovědí nejvyšší.

Graf 2 zobrazuje průměrný vliv obohacování práce na pracovní motivaci u jednotlivých kategorií dle nejvyššího dosaženého vzdělání.



Graf 2 Srovnání průměrného vlivu obohacování práce na pracovní motivaci zaměstnanců dle jejich nejvyššího dosaženého vzdělání (vlastní šetření)

Z grafu je jasné, že obohacování práce má dle hodnocení dotazovaných pracovníků vliv na pracovní motivaci. U většiny kategorií je vliv obohacování práce na pracovní motivaci nadprůměrný. Vzhledem k tomu, že míru vlivu obohacování práce na pracovní motivaci respondenti hodnotili na desetibodové škále 0–9, kde průměr je 4,5, zůstalo hodnocení vlivu obohacování práce mírně pod průměrem pouze u osob s nejvyšším středoškolským vzděláním bez maturity. Tato skupina udala u obohacování práce nejmenší vliv na pracovní motivaci.

Se zvyšujícím se nejvyšším dosaženým vzděláním se zvyšuje i vliv obohacování práce na pracovní motivaci, což potvrzuje vstupní hypotézu. U osob s vyšším než magisterským nejvyšším dokončeným vzděláním dosahuje vliv obohacování práce na pracovní motivaci hodnoty 7,82, což je vzhledem k rozpětí škály velmi vysoké hodnocení.

Nárůst vlivu obohacování práce ale není všude stejný. Největší „skok“ je mezi skupinou středoškolsky vzdělaných pracovníků bez maturity a s maturitou. Druhý největší rozdíl je mezi pracovníky s nejvyšším dosaženým vzděláním vysokoškolským magisterským a pracovníky s vyšším než magisterským vzděláním. Nicméně téměř stejný je i rozdíl mezi vlivem na pracovníky, kteří dosáhli nejvýše vysokoškolského magisterského vzdělání, a pracovníky s nejvyšším vysokoškolským magisterským vzděláním. Oproti tomu nejmenší rozdíl je ve vlivu obohacování práce na pracovní motivaci mezi pracovníky s nejvyšším dosaženým vzděláním vysokoškolským bakalářským a pracovníky, jejichž nejvyšší dosažené vzdělání je středoškolské s maturitou. Ti dosáhli téměř stejného hodnocení vlivu obohacování práce na pracovní motivaci.

V dotazníkovém šetření se respondenti vyjadřovali také ke směru působení vlivu obohacování práce. To znamená, že odpovídali, zda má obohacování práce na pracovní motivaci negativní, nebo pozitivní vliv. Průměrný vliv všech faktorů obohacování práce se pohybuje v rozmezí 3,0–3,1. To znamená, že dle výsledků tohoto šetření má obohacování práce spíše pozitivní vliv na pracovní motivaci.

Rozdíly v odpovědích mezi jednotlivými skupinami pracovníků dle jejich nejvyššího dosaženého vzdělání byly minimální. To znamená, že na tomto výsledku se pracovníci shodnou bez ohledu na stupeň nejvyššího dokončeného vzdělání.

Z výše uvedeného vyplývá, že obohacování práce má největší důležitost u pracovních pozic, které vyžadují vysokou kvalifikaci. Především tyto pracovní pozice by měly být strukturovány tak, aby svojí povahou uspokojovaly vnitřní potřeby pracovníků. U vysoce kvalifikovaných pracovníků lze předpokládat, že na jejich pracovní motivaci bude mít velký vliv i povaha práce, kterou vykonávají. Maximalizace obohacování pracovních míst vysoce kvalifikovaných pracovníků bude mít nejvyšší dopad na jejich pracovní motivaci. Na základě vztahu mezi pracovní motivací a výkonem (viz podkapitola 2.1) lze předpokládat, že obohacování práce u pracovních pozic vyžadujících vysokou kvalifikaci, povede ke zvýšení pracovního

výkonu těchto pracovníků. Nicméně vzhledem k rozsahu tohoto šetření nelze výsledky vztahovat na populaci. Objasnění tohoto problému vyžaduje důkladnější výzkum.

4.2 Srovnání průměrného vlivu jednotlivých faktorů obohacování práce na pracovníky s různým stupněm nejvyššího dosaženého vzdělání

V předcházející podkapitole jsem se zabývala celkovým vlivem obohacování práce na pracovní motivaci. Nicméně obohacování práce se skládá z mnoha faktorů, které ovlivňují pracovní motivaci zaměstnanců pramenící z povahy vykonávané práce. Pro účely tohoto výzkumu jsem na základě Armstrongova členění vybrala pět hlavních faktorů obohacování práce. Těmi jsou: množství úkolů nebo činností, jejichž výstupem je rozeznatelný a definovatelný výsledek, dále rozmanitost práce, odpovědnost za rozhodování, míra kontroly při vykonávání práce a posledním faktorem je míra poskytování přímé zpětné vazby, která se týká toho, jak dobře je práce odváděna, bezprostředně skrze vykonávání samotné práce. (Armstrong, 2007, s. 278–281)

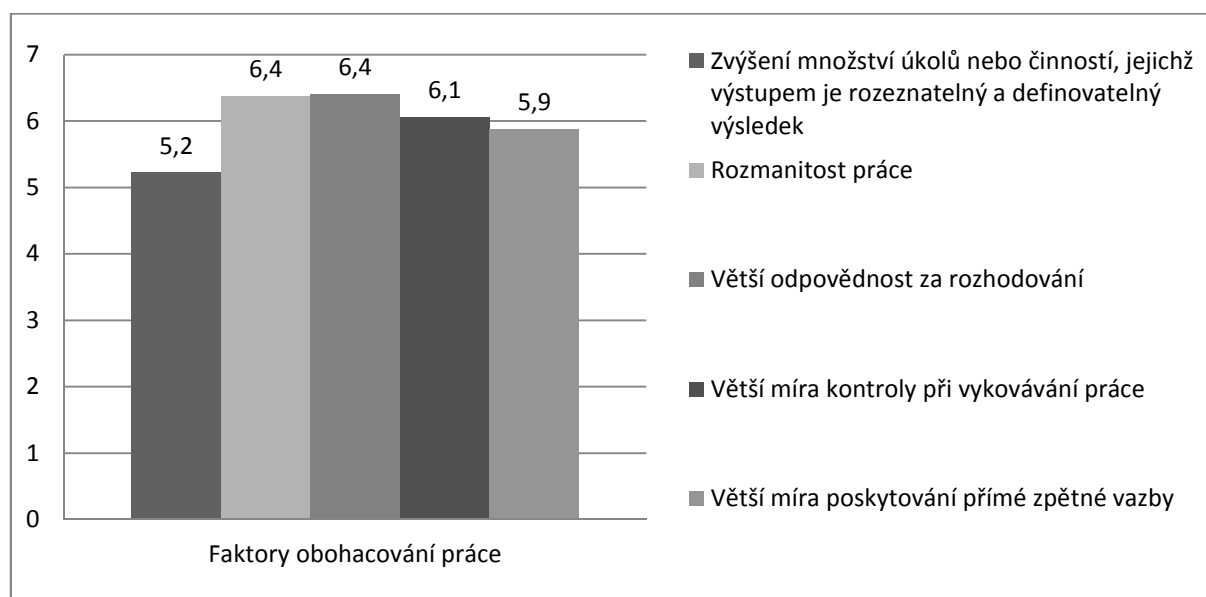
Srovnání směrodatných odchylek u jednotlivých faktorů dle nejvyššího dosaženého vzdělání pracovníků zobrazuje tabulka 2. Nejvyšší směrodatná odchylka je u kategorie pracovníků s nejvyšším dosaženým vzděláním vysokoškolským bakalářským u faktoru množství přímé zpětné vazby. U této skupiny budou důležité i další faktory, než pouze dosažené vzdělání. Naopak nejnižší směrodatná odchylka je u pracovníků s nejvyšším dosaženým vzděláním vyšším než magisterským.

Tabulka 2 Srovnání směrodatných odchylek u jednotlivých faktorů dle nejvyššího dosaženého vzdělání pracovníků (vlastní šetření)

Skupina pracovníků	Faktor obohacování práce	směrodatná odchylka
Středoškolské bez maturity	Množství jednotlivých úkolů	2,28
	Rozmanitost práce	2,38
	Odpovědnost za rozhodování	1,97
	Množství kontroly	2,35
	Množství přímé zpětné vazby	2,07
Středoškolské s maturitou	Množství jednotlivých úkolů	1,86
	Rozmanitost práce	1,72
	Odpovědnost za rozhodování	1,95
	Množství kontroly	1,96
	Množství přímé zpětné vazby	1,95

Vysokoškolské bakalářské	Množství jednotlivých úkolů	2,59
	Rozmanitost práce	1,41
	Odpovědnost za rozhodování	1,97
	Množství kontroly	1,74
	Množství přímé zpětné vazby	3,10
Vysokoškolské magisterské	Množství jednotlivých úkolů	1,64
	Rozmanitost práce	1,06
	Odpovědnost za rozhodování	2,11
	Množství kontroly	1,91
	Množství přímé zpětné vazby	2,08
Vyšší než vysokoškolské magisterské	Množství jednotlivých úkolů	0,96
	Rozmanitost práce	0,58
	Odpovědnost za rozhodování	0,83
	Množství kontroly	0,77
	Množství přímé zpětné vazby	0,97

Průměrný vliv jednotlivých faktorů pracovní motivace vyjadřuje graf 3. Jedná se o graf, který zachycuje hodnocení vlivu jednotlivých faktorů obohacování práce na pracovní motivaci zaměstnanců napříč všemi kategoriemi nejvyššího dosaženého vzdělání.

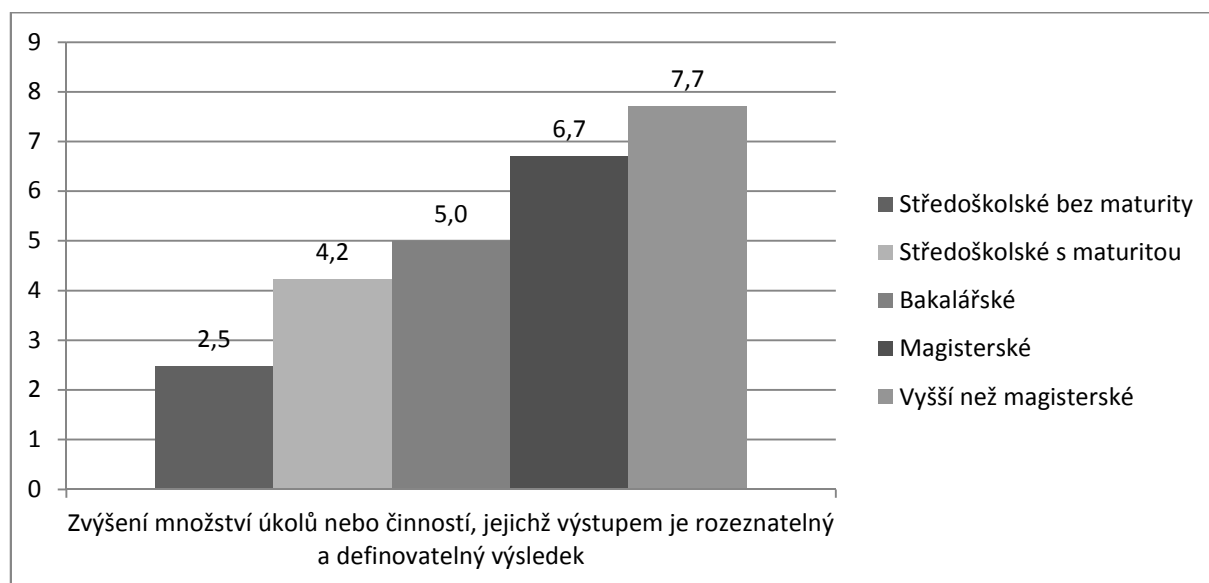


Graf 3 Srovnání průměrných vlivů jednotlivých faktorů obohacování práce na pracovní motivaci pracovníků (vlastní šetření)

Z Grafu 3 je patrné, že všechny vybrané motivační faktory dosáhly relativně vysokého hodnocení. Vzhledem k tomu, že škála, jejíž pomocí respondenti hodnotili míru vlivu jednotlivých faktorů na jejich motivaci, byla desetibodová, umístily se tyto faktory mírně nad průměrem.

Nejnižší vliv na pracovní motivaci uvedli respondenti u zvýšení množství úkolů, nebo činností, jejichž výstupem je jasně definovaný výsledek. Ostatní faktory dosáhly přibližně stejného hodnocení. Nejvýše hodnoceny byly faktory větší rozmanitost práce a větší odpovědnost. Jejich hodnocení se lišila v řádu desetin, což může být způsobeno statistickou chybou. Proto takto malému rozdílu nebude přikládán větší význam. O něco níže byly hodnoceny faktory větší míra kontroly při vykonávání práce a větší míra poskytované přímé zpětné vazby.

Nyní se zaměřím na jednotlivé faktory obohacování práce a srovnání jejich vlivu dle nejvyššího dosaženého vzdělání pracovníků. Prvním faktorem obohacování práce je zvýšení množství úkolů či činností, jejichž výstupem je jasně definovatelný výsledek. Tento aspekt obohacování práce spočívá v přeorganizování pracovních činností tak, aby měl pracovník možnost vykonávat celý úkol, ne pouze jeho dílčí části tak, aby výstupem jeho práce byl konkrétní jasně definovatelný celek. Díky tomu má pracovník možnost ztotožnit se se svou prací a prožívat smysluplnost práce. (Kocianová, 2010, s. 55–56; Armstrong, 2007, s. 280–281)



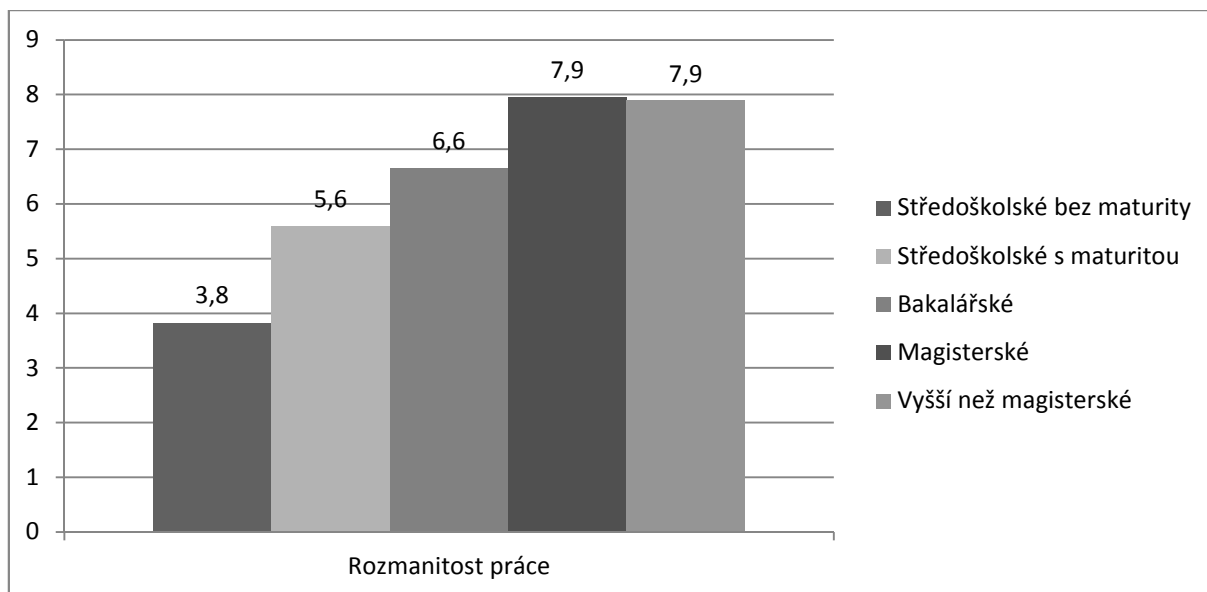
Graf 4 Srovnání průměrného vlivu zvýšení množství úkolů na pracovní motivaci pracovníků dle nejvyššího dosaženého vzdělání (vlastní šetření)

Na grafu 4 je zobrazeno srovnání vlivu faktoru zvýšení množství činností na pracovní motivaci pracovníků dle jejich nejvyššího dosaženého vzdělání. Graf ukazuje průměr hodnocení, které tomuto faktoru obohacování práce přiřadili respondenti

v jednotlivých kategoriích dle nejvyššího dosaženého vzdělání. Z grafu je patrné, že poměrně malý vliv má zvýšení množství úkolů či činností, jejichž výstupem je jasně rozpoznatelný výsledek, na pracovníky s nejvyšším ukončeným vzděláním středoškolským bez maturity. Navíc je zde patrný poměrně strmý nárůst hodnocení vlivu tohoto faktoru na motivaci v návaznosti na zvyšující se nejvyšší ukončené vzdělání respondentů. Nejmenší nárůst hodnocení vlivu na pracovní motivaci je mezi kategorií pracovníků s maturitou a bakalářsky vzdělanými pracovníky. Rozdíl zde činí pouze 0,76 bodu.

V případě tohoto faktoru se pod průměrným hodnocením jeho vlivu na pracovní motivaci pohybují jak pracovníci vyučení, tak i středoškolsky vzdělaní pracovníci s maturitou. U těchto skupin má zvýšení činností, jejichž výstupem je definovatelný výstup, v jejich pracovní náplni spíše menší vliv na jejich pracovní motivaci. Oproti tomu všichni vysokoškolsky vzdělaní pracovníci uvedli u tohoto faktoru spíše vyšší nebo vysoký vliv na pracovní motivaci.

Dalším z vybraných faktorů obohacování práce je rozmanitost práce. Tento aspekt obohacování práce spočívá ve spojení dosud oddělených úkolů do jednoho pracovního místa. To vede ke snížení množství opakujících se úkolů a snižuje pracovní stereotyp, který je stresovým faktorem. Rozšiřování práce může spočívat ve spojování úkolů na stejné úrovni, i ve spojování úkolů vyšší úrovně s vyšší úrovní rozhodování. (Kocianová, 2010, s. 54–55, 184; Adair, 2004, s. 333; Armstrong, 2007, s. 279–281) Srovnání průměrného vlivu zvyšování rozmanitosti práce na pracovní motivaci pracovníků dle jejich nejvyššího dosaženého vzdělání zobrazuje graf 5.



Graf 5 Srovnání průměrného vlivu rozmanitosti práce na pracovní motivaci pracovníků dle jejich nejvyššího dosaženého vzdělání (vlastní šetření)

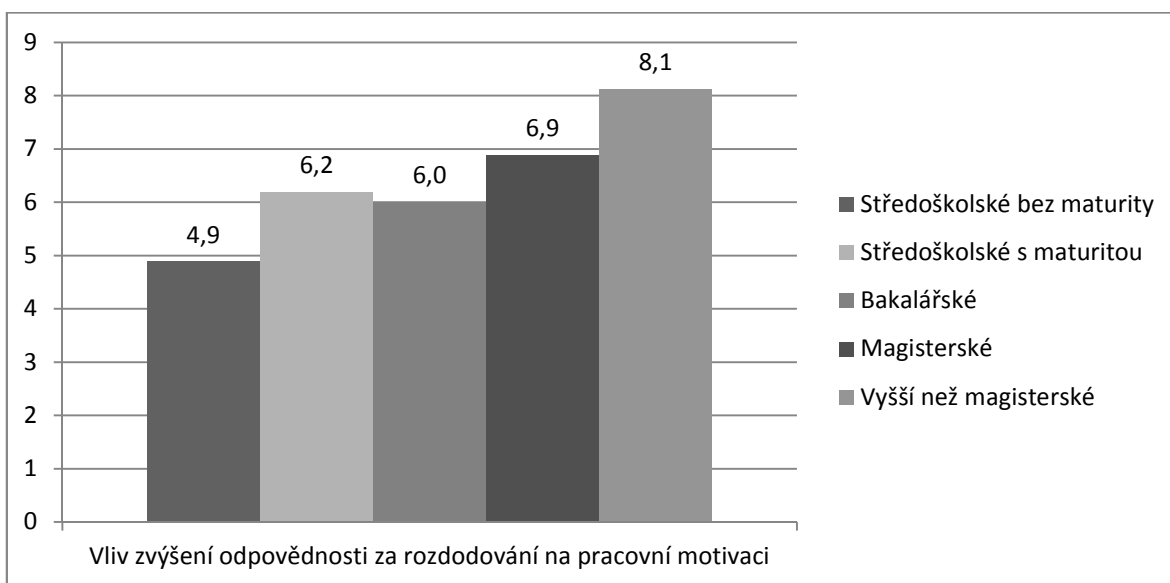
Z tohoto grafu je možné vyčíst, že rozmanitost práce má na pracovní motivaci většiny kategorií pracovníků průměrný a vyšší vliv. Mírně podprůměrný vliv má tento faktor na pracovní motivaci pouze pracovníků s nejvyšším dosaženým vzděláním středoškolským bez maturity. U ostatních kategorií je vliv na pracovní motivaci spíše vyšší a vysoký.

U tohoto faktoru je jeho vliv na pracovní motivaci přibližně stejný u kategorií magistersky vzdělaných pracovníků a pracovníků s vyšším než magisterským vzděláním. Dokonce, průměrná hodnota vychází u pracovníků s vyšším než magisterským vzděláním o 0,06 bodu nižší. Nicméně to může být způsobeno statistickou chybou.

Nejvyšší rozdíl ve vlivu rozmanitosti práce na pracovní motivaci pracovníků je mezi pracovníky s nejvyšším ukončeným vzděláním bez maturity a pracovníky se středoškolským vzděláním s maturitou. Zde je rozdíl nárůstu více než jeden bod.

Dalším faktorem obohacování práce je větší odpovědnost za rozhodování. Odpovědnost spočívá v možnosti pracovníka rozhodovat o postupu plnění pracovního úkolu, možnosti stanovovat priority nejen vzhledem k vykonávání jedné činnosti, ale i při výběru z více úkolů. Díky tomu pracovník získá více svobody při vykonání práce.

Na základě zvýšení odpovědnosti za úkoly má pracovník také možnost se více ztotožnit se svými úkoly a cíli své práce. Zároveň je nutné, aby měl pracovník i odpovědnost za výběr těchto cílů, jak bylo vysvětleno v oddílu 2.3.2. Posilování odpovědnosti za rozhodování je součástí vertikálního rozšíření pracovní náplně, kdy jsou pracovníkovi svěřeny úkoly s větší pravomocí, ale nedojde k formálnímu povýšení ve smyslu postoupení výše v organizační hierarchii. (Kocianová, 2010, s. 55–56; Armstrong, 2007, s. 280–281; Adair, 2004, s. 333) Srovnání průměrného vlivu faktoru zvýšení odpovědnosti za rozhodování na pracovní motivaci pracovníků dle jejich nejvyššího dosaženého vzdělání zobrazuje graf 6.



Graf 6 Srovnání průměrného vlivu zvýšení odpovědnosti za rozhodování na pracovní motivaci dle nejvyššího dosaženého vzdělání (vlastní šetření)

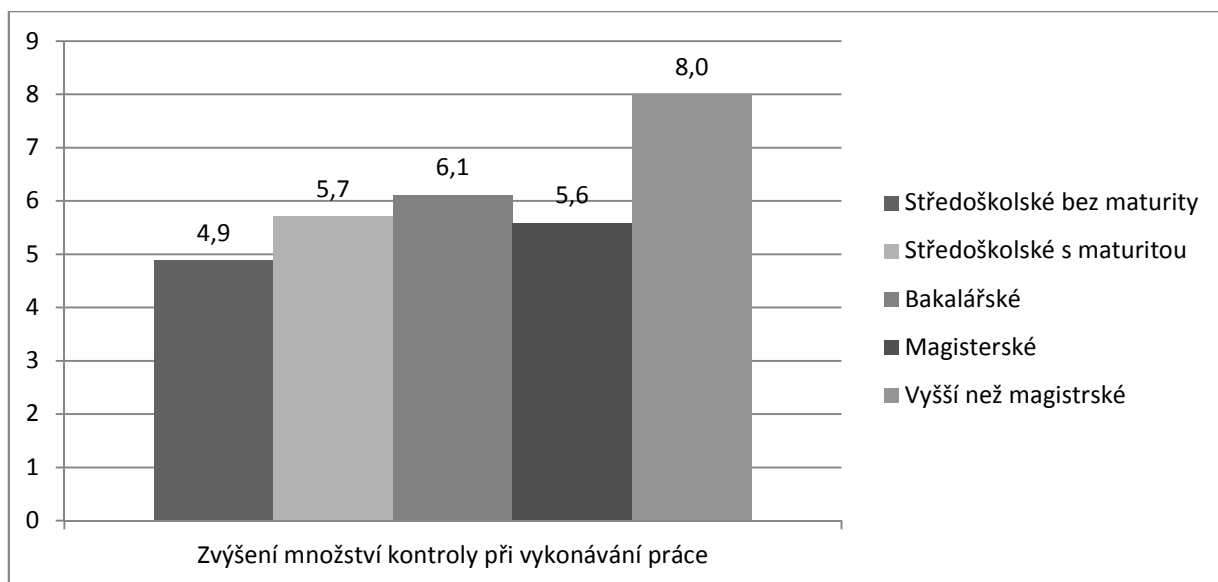
Graf ukazuje, že zvýšení odpovědnosti za rozhodování má největší vliv na motivaci pracovníků s nejvyšším ukončeným vzděláním vyšším než magisterským. Nejnižší vliv má tento faktor obohacování práce na pracovní motivaci pracovníků s nejvyšším ukončeným vzděláním středoškolským bez maturity.

Z grafu je také zřejmé, že tento faktor má přibližně stejný vliv na pracovní motivaci pracovníků s nejvyšším ukončeným vzděláním středoškolským vzděláním s maturitou a bakalářským vzděláním. U tohoto faktoru tedy není v těchto kategoriích potvrzen nárůst vlivu na pracovní motivaci. V ostatních kategoriích je nárůst vlivu pracovní motivace přibližně stejný. Největší nárůst je mezi kategoriemi pracovníků s nejvyšším

ukončeným vzděláním bez maturity a s maturitou. Druhý nejvyšší nárůst je mezi pracovníky s nejvyšším ukončeným vzděláním vyšším než magisterským a magisterským.

Nicméně, rozdíl mezi nárůstem mezi pracovníky bez maturity a s maturitou a nárůstem vlivu zvýšení odpovědnosti za rozhodování na pracovní motivaci pracovníků s magisterským vzděláním a vyšším než magisterským vzděláním je v řádu desetin stupně. Tento rozdíl je tak malý, že vzhledem k odchylce měření jej nelze brát v potaz.

Dalším faktorem obohacování práce je větší míra kontroly při vykonávání práce. Tímto faktorem je myšleno zvýšení vlastní kontroly pracovníka, kterou má během vykonávání své práce. Díky zvýšení této kontroly má pracovník větší možnost sledovat kvalitu své práce a případně zavést opatření pro zvýšení kvality. Tento faktor také částečně posiluje rozhodovací pravomoci pracovníka při plánování výkonu jeho pracovní činnosti. (Adair, 2004, s. 335; Armstrong, 2007, s. 280–281) Srovnání průměrného vlivu tohoto faktoru na pracovní motivaci pracovníků podle jejich nejvyššího dosaženého vzdělání zobrazuje graf 7.

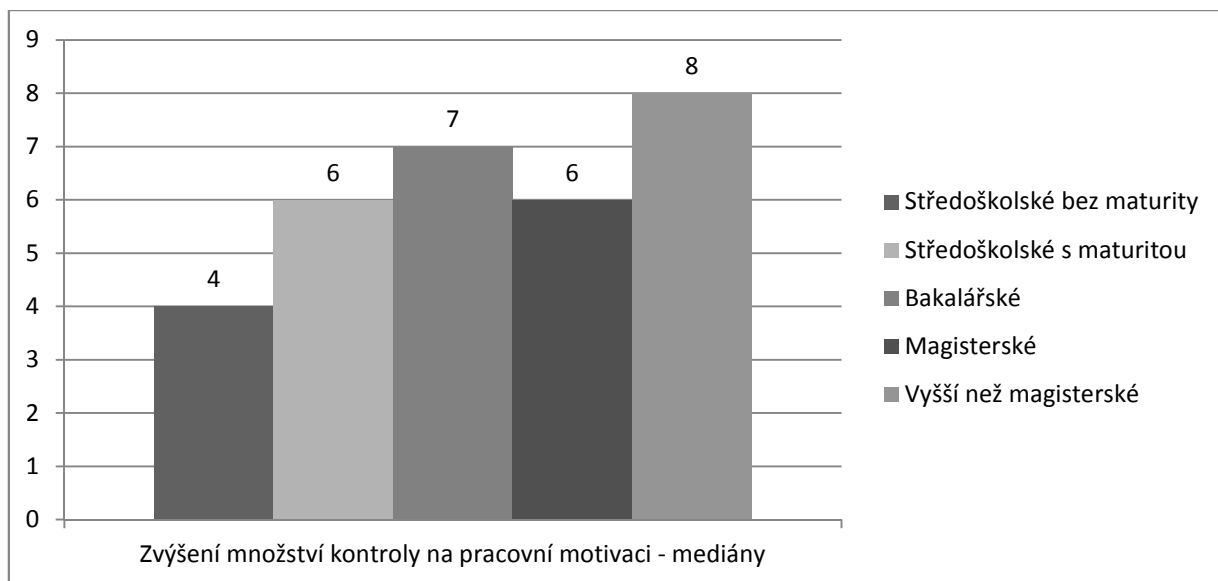


Graf 7 Srovnání průměrného vlivu zvýšení množství kontroly při vykonávání práce na pracovní motivaci pracovníků podle jejich nejvyššího dosaženého vzdělání (vlastní šetření)

Z grafu 7 je jasně patrné, že výrazně nejvyšší vliv na pracovní motivaci pracovníků má faktor zvýšení množství kontroly při vykonávání práce u skupiny pracovníků s nejvyšším dosaženým vzděláním vyšším než magisterským. Vliv tohoto faktoru na pracovní motivaci se u ostatních kategorií pohybuje v rozmezí 4,9–6,1 bodu. U skupiny pracovníků s nejvyšším dosaženým vzděláním magisterským je vliv tohoto faktoru nižší, než u skupiny pracovníků se středoškolským vzděláním s maturitou. Vliv faktoru zvýšení množství kontroly při vykonávání práce je přibližně stejný u skupin pracovníků s nejvyšším dosaženým vzděláním středoškolským s maturitou a magisterským vzděláním. Tento faktor tedy neodpovídá hypotéze, protože u této kategorie je patrný pokles vlivu vůči předcházející kategorii.

Nejnižší vliv na pracovní motivaci má zvýšení množství kontroly při vykonávání práce na pracovníky s nejvyšším dosaženým vzděláním středoškolským bez maturity. Nárůst vlivu tohoto faktoru na pracovní motivaci mezi kategoriemi pracovníků s nejvyšším ukončeným vzděláním středoškolským s maturitou a bakalářským není příliš markantní. Jedná se o rozdíl pouze 0,4 bodu. U následující kategorie je navíc patrný již zmíněný pokles.

Názorněji tento jev demonstruje graf 8, který zobrazuje srovnání mediánů, vlivu zvýšení množství kontroly při vykonávání práce na pracovní motivaci dle nejvyššího dosaženého vzdělání pracovníků.



Graf 8 Srovnání mediánů, vlivu zvýšení množství kontroly při vykonávání práce na pracovní motivaci dle nejvyššího dosaženého vzdělání pracovníků (vlastní šetření)

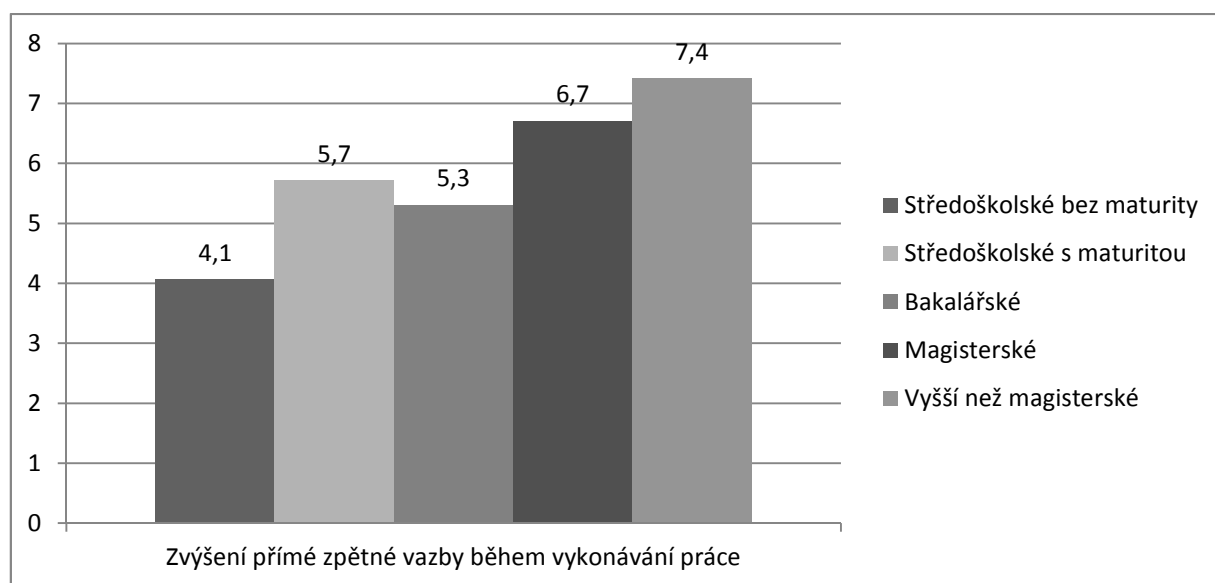
Z tohoto grafu je opět patrná vysoká míra vlivu tohoto faktoru na pracovní motivaci pracovníků s vyšším než magisterským nejvyšším ukončeným vzděláním. Názorněji se zde ukazuje také propad vlivu zvýšení množství kontroly při vykonávání práce na pracovní motivaci u pracovníků s nejvyšším dosaženým vzděláním magisterským.

U tohoto grafu jsou také patrnější větší rozdíly mezi ostatními kategoriemi. U pracovníků se středoškolským vzděláním s maturitou je patrný značný nárůst vlivu tohoto faktoru na pracovní motivaci oproti skupině pracovníků s nejvyšším dosaženým vzděláním středoškolským bez maturity. Zvýšení množství kontroly při vykonávání práce má podle grafu 8 stejný vliv na pracovníky s nejvyšším ukončeným vzděláním středoškolským s maturitou i magisterským. Oproti těmto dvěma kategoriím je patrný nárůst vlivu tohoto faktoru na pracovní motivaci pracovníků s bakalářským vzděláním.

Rozdílnost grafu 7 a grafu 8 je dána vyšší směrodatnou odchylkou u kategorií pracovníků s nejvyšším dosaženým vzděláním vyučením bez maturity, středoškolským s maturitou, bakalářským a magisterským. U pracovníků s nejvyšším dosaženým vzděláním vyšším než magisterským je směrodatná odchylka malá. Z toho vyplývá, že tento faktor má vliv na pracovní motivaci pouze některých pracovníků. Rozhodující jsou zde patrně i další faktory, než pouze nejvyšší dosažené vzdělání.

Posledním faktorem obohacování práce je větší míra poskytování přímé zpětné vazby, která se týká toho, jak dobře je práce odváděna, bezprostředně skrze vykonávání samotné práce. Tento faktor posiluje autonomii pracovníků a zvyšuje odpovědnost pracovníků za výsledný výstup jejich práce. Je to faktor úzce související s kontrolou. Nicméně rozdíl mezi faktorem kontroly a zpětné vazby je v tom, že zatímco kontrola je aktivitou pracovníka, zpětná vazba je pracovníkem pouze přijímána, nikoli vytvářena. Díky tomu má pracovník prostřednictvím vykonávání své práce bezprostřední zpětnou vazbu o tom, jak dobře svoji práci dělá. Na základě toho má pracovník také možnost prožívat úspěch prostřednictvím vykonávání své práce. Tím je zabezpečováno uspokojování jeho vnitřní potřeby úspěchu. (Adair, 2004, s. 332–335; Armstrong, 2007, s. 277–281; Nakonečný, 2011, s. 388–399)

Srovnání průměrného vlivu přímé zpětné vazby na pracovní motivaci pracovníků dle jejich nejvyššího dosaženého vzdělání zobrazuje graf 9.



Graf 9 Srovnání průměrného vlivu přímé zpětné vazby na pracovní motivaci pracovníků dle jejich nejvyššího dosaženého vzdělání (vlastní šetření)

Z tohoto grafu je patrné, že vliv zvýšení přímé zpětné vazby při vykonávání práce je nadprůměrný u kategorií zaměstnanců s nejvyšším dosaženým vzděláním magisterským a vyšším. Naopak u zbývajících kategorií se vliv tohoto faktoru pohybuje kolem průměru, či lehce pod průměrem.

Nejnižší je průměrný vliv zvýšení množství přímé zpětné vazby při vykonávání práce na pracovní motivaci u pracovníků s nejvyšším dosaženým vzděláním středoškolským bez maturity. Nevyšší průměrný vliv má tento faktor na pracovní motivaci pracovníků s vyšším než magisterským nejvyšším ukončeným vzděláním.

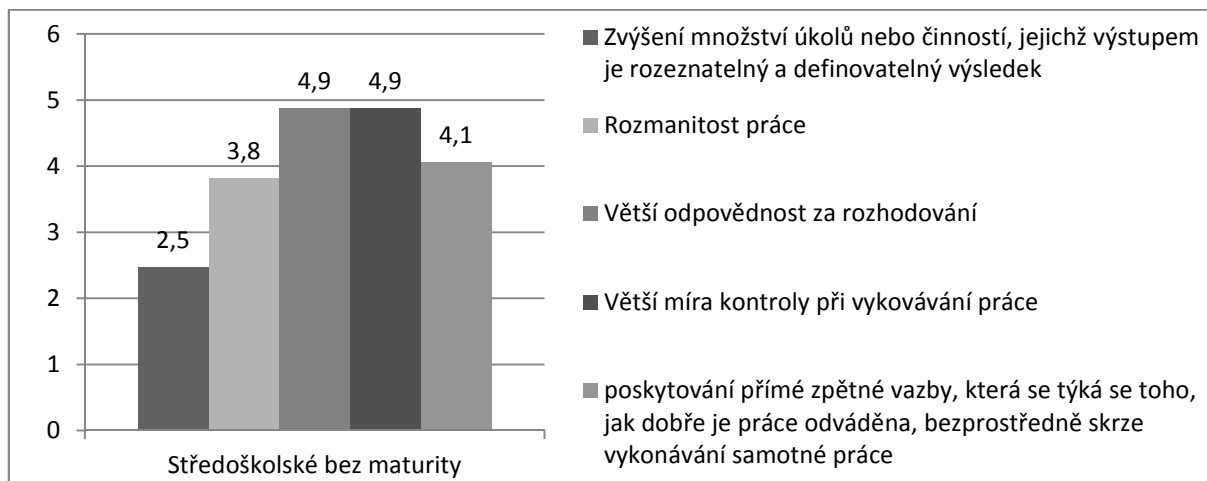
Průměrný vliv zvýšení množství přímé zpětné vazby na pracovní motivaci pracovníků je u skupiny pracovníků s bakalářským nejvyšším dokončeným vzděláním nižší než u skupiny pracovníků s nejvyšším dokončeným vzděláním středoškolským s maturitou. Nicméně jedná se o rozdíl 0,42 bodu. Proto tento propad může být způsobený i statistickou chybou. Nicméně i pokud to vezmeme v úvahu, vliv zvýšení množství přímé zpětné vazby má u obou kategorií přibližně stejný průměrný vliv na jejich pracovní motivaci.

Největší rozdíl v nárůstu průměrného vlivu faktoru zvýšení množství přímé zpětné vazby na pracovní motivaci pracovníků je mezi kategoriemi pracovníků s nejvyšším dosaženým vzděláním středoškolským bez maturity a středoškolským s maturitou. Relativně malý rozdíl průměrného vlivu pracovní motivace je mezi skupinou pracovníků s nejvyšším dosaženým vzděláním magisterským a mezi skupinou s nejvyšším dosaženým vzděláním vyšším než magisterským. Obě tyto skupiny hodnotily vliv tohoto faktoru na jejich pracovní motivaci jako nadprůměrný. Rozdíl v průměrném vlivu zvýšení přímé zpětné vazby při vykonávání práce na pracovní motivaci mezi skupinou pracovníků s nejvyšším dosaženým vzděláním středním s maturitou a bakalářským a skupinou pracovníků s nejvyšším dosaženým vzděláním magisterským je cca 1 bod.

Z grafu vyplývá, že zvyšování poskytování přímé zpětné vazby, která se týká toho, jak dobře je práce odváděna, bezprostředně skrze vykonávání samotné práce, je nejdůležitější u těch pracovních míst, která vyžadují vysokou kvalifikaci pracovníků na těchto pozicích. Nicméně ani u míst, která vyžadují nižší kvalifikaci, není tento faktor zanedbatelný.

Jednotlivé faktory obohacování práce můžeme srovnávat i mezi sebou. Díky tomu dostaneme obraz toho, které aspekty obohacování práce jsou u jednotlivých skupin

pracovníků nejdůležitější. Srovnání průměrného vlivu jednotlivých faktorů obohacování práce na pracovní motivaci pracovníků s nejvyšším dokončeným vzděláním středoškolským bez maturity ukazuje graf 10.



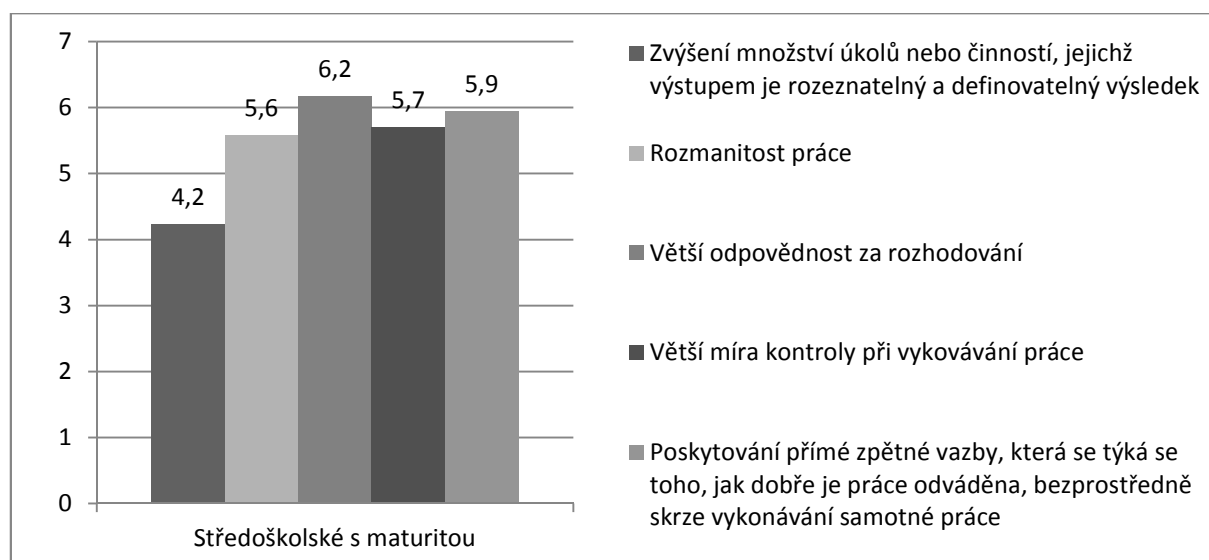
Graf 10 Srovnání průměrného vlivu jednotlivých faktorů obohacování práce na pracovní motivaci pracovníků s nejvyšším dokončeným vzděláním středoškolským bez maturity (vlastní šetření)

Z grafu je patrné, že obohacování práce má u pracovníků s nejvyšším ukončeným vzděláním středoškolským bez maturity spíše průměrný a podprůměrný vliv na pracovní motivaci. Nejnižší průměrný vliv na pracovní motivaci v této skupině zaměstnanců má zvýšení množství úkolů, jejichž výstupem je rozeznatelný a definovatelný výsledek. Naopak nejvyšší průměrný vliv na pracovní motivaci u pracovníků s nejvyšším dosaženým vzděláním středoškolským bez maturity mají faktory větší odpovědnost a větší míra kontroly. Obě tyto hodnoty mají mírně nadprůměrné hodnocení. Faktory rozmanitost práce a zvýšení přímé zpětné vazby dosáhly přibližně stejného hodnocení jejich vlivu na pracovní motivaci této skupiny pracovníků.

Na základě toho lze doporučit při tvorbě pracovních pozic, které vyžadují střední vzdělání bez maturity, případně při revizi pozic, které jsou obsazeny pracovníky s nejvyšším ukončeným vzděláním středoškolským bez maturity, věnovat zvýšenou pozornost především míře kontroly a míře odpovědnosti pracovníků. Obecně se tyto dva faktory nejvíce váží k autonomii.

Zjištěný výsledek je možné interpretovat i jako touhu pracovníků se středoškolským vzděláním bez maturity po větší míře odpovědnosti za vykonávání práce a kontroly nad výkonem pracovní činnosti. Potřeba autonomie, která zahrnuje oba tyto faktory, je zřejmě pro tyto pracovníky důležitá a je hodnocena jako nejdůležitější, co do jejího vlivu na pracovní motivaci této skupiny pracovníků. To znamená, že pracovní motivace pracovníků, kteří dosáhli nejvyššího ukončeného vzdělání středoškolského bez maturity, bude vyšší u těch úkolů, které poskytnou těmto pracovníkům dostatek autonomie.

Další skupinou jsou pracovníci, jejichž nejvyšší dosažené vzdělání je středoškolské s maturitou. Srovnání průměrného vlivu jednotlivých faktorů obohacování práce na pracovní motivaci těchto pracovníků zobrazuje graf 11.



Graf 11 Srovnání průměrného vlivu jednotlivých faktorů obohacování práce na pracovní motivaci pracovníků s nejvyšším dosaženým vzděláním středoškolským s maturitou (vlastní šetření)

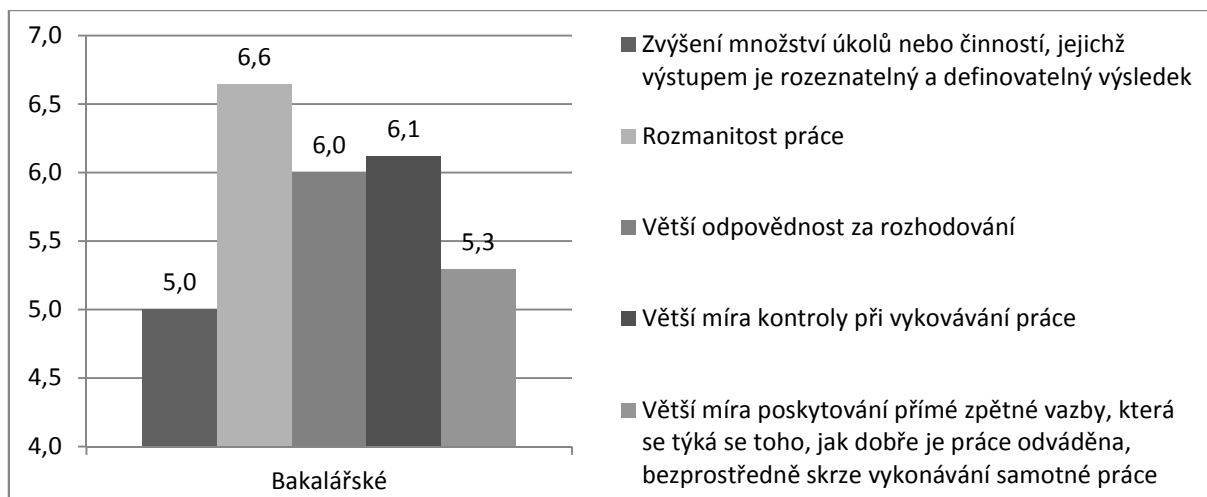
Tento graf ukazuje, že průměrné hodnocení vlivu jednotlivých faktorů obohacování práce na pracovní motivaci je u skupiny pracovníků s nejvyšším dosaženým vzděláním středoškolským s maturitou u většiny faktorů nadprůměrné. Jediný faktor, který dosáhl mírně podprůměrného hodnocení jeho vlivu na pracovní motivaci, byl zvýšení množství úkolů nebo činností, jejichž výstupem je rozeznatelný a definovatelný výsledek. Vliv tohoto faktoru na pracovní motivaci dosáhl nejnižšího hodnocení.

Hodnocení vlivu ostatních čtyř faktorů na pracovní motivaci pracovníků je u této skupiny pracovníků poměrně vyrovnané. Nejvyššího průměrného vlivu dosahuje faktor zvýšení odpovědnosti za rozhodování. Hodnocení těchto čtyř faktorů se od sebe liší v desetinách bodu, tento rozdíl je vzhledem ke statistické odchylce zanedbatelný. Proto lze říci, že všechny čtyři faktory (rozmanitost práce, odpovědnost za rozhodování, míra kontroly při vykonávání práce a poskytování přímé zpětné vazby prostřednictvím vykonávání práce) mají přibližně stejný vliv na pracovní motivaci pracovníků s nejvyšším středoškolským vzděláním s maturitou.

Rozdíl mezi faktorem s nejmenším průměrným vlivem na pracovní motivaci pracovníků se středoškolským vzděláním s maturitou a mezi faktorem s nejvyšším průměrným vlivem na pracovní motivaci této skupiny pracovníků je 2 body. To je rozdíl dostatečně velký, aby bylo možné říci, že vliv tohoto faktoru je menší než u ostatních i vzhledem ke statistické chybě.

Na základě výše uvedeného srovnání lze říci, že pro obohacování práce pracovníků se středoškolským vzděláním s maturitou jsou nejdůležitější faktory rozmanitost práce, odpovědnost za rozhodování, míra kontroly při výkonu práce a poskytování přímé zpětné vazby bezprostředně skrze samotné vykonávání práce. Pro tuto skupinu pracovníků bude nejvíce motivující takové pracovní místo, které bude tyto požadavky splňovat. Při tvorbě a revizi pracovních míst těchto pracovníků je nutné se zaměřit jak na rozmanitost činností, tak na autonomii, kterou bude mít pracovník při vykonávání práce, i na činnosti samotné tak, aby jejich vykonávání umožňovalo pracovníkům získávat zpětnou vazbu o tom, jak dobře práci vykonávají.

Nyní se zaměřím na skupinu pracovníků, kteří dosáhli nejvyššího ukončeného vzdělání vysokoškolského bakalářského. Srovnání průměrného vlivu jednotlivých faktorů obohacování práce na pracovní motivaci pracovníků s nejvyšším bakalářským stupněm vzdělání ukazuje graf 12. Svislá osa je úmyslně posunuta a začíná bodem 4 tak, aby byly rozdíly v průměrném hodnocení vlivu faktorů na pracovní motivaci jasně patrné.



Graf 12 Srovnání průměrného vlivu jednotlivých faktorů obohacování práce na pracovní motivaci pracovníků s nejvyšším ukončeným stupněm vzdělání vysokoškolským bakalářským (vlastní šetření)

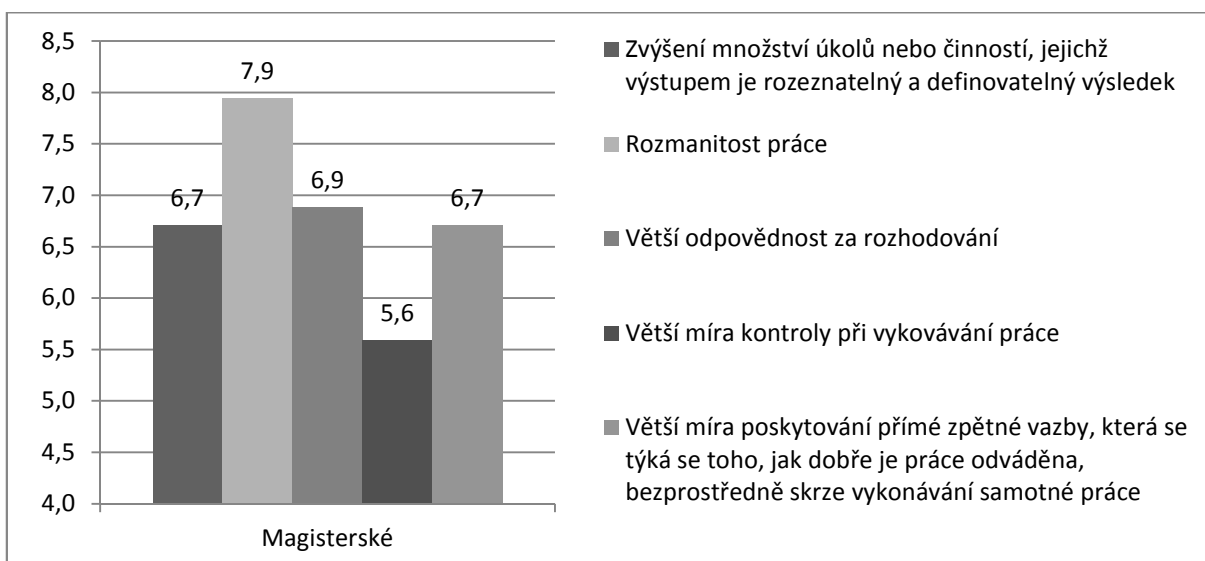
Z tohoto srovnání je zřejmé, že u skupiny pracovníků s nejvyšším dosaženým vzděláním bakalářským je nejvýše hodnocen vliv rozmanitosti práce na pracovní motivaci těchto pracovníků. Nejnižší průměrné hodnocení vlivu na pracovní motivaci uvedli pracovníci této skupiny u zvýšení množství úkolů. Tento faktor dosáhl průměrného hodnocení jeho vlivu na pracovní motivaci 5.

Rozdíl mezi nejvíce a nejméně hodnoceným faktorem obohacování práce je 1,6. Tato hodnota není tak vysoká jako u předcházejících kategorií. Můžeme říci, že všechny faktory mají spíše vyšší vliv na pracovní motivaci. Všechny faktory dosáhly vyšší než průměrné hodnoty vlivu na pracovní motivaci.

Velmi podobný vliv na pracovní motivaci pracovníků s nejvyšším ukončeným vzděláním bakalářským mají faktory odpovědnost za rozhodování a míra vlastní kontroly při vykonávání práce. Rozdíl mezi hodnocením vlivu těchto faktorů je zanedbatelný. Na základě toho můžeme tyto faktory u této skupiny chápat společně jako autonomii při vykonávání pracovní činnosti. Menší vliv než autonomie má na pracovníky s bakalářským nejvyšším dosaženým vzděláním přímá zpětná vazba, která je zajišťována prostřednictvím výkonu samotné činnosti. Z toho můžeme vyvodit, že bakalářsky vzdělaní pracovníci upřednostňují vlastní aktivní posouzení svého výkonu před zpětnou vazbou, která je jim poskytována prostřednictvím vykonávání samotné činnosti. Neboli, na pracovní motivaci bude mít větší vliv přímé posouzení činnosti

a výsledků činnosti pracovníkem, než pasivní poskytnutí zpětné vazby skrze vykonání činnosti či úkolu. Pro zvýšení pracovní motivace těchto pracovníků je tedy důležitá rozmanitost činností a vlastní aktivita pracovníka, který z těchto činností sám volí priority, plánuje postup, vykonává jednotlivé činnosti a pomocí vlastní kontroly koriguje svůj výkon. Této skupině pracovníků je tedy potřeba umožnit nejen autonomii, ale dostatek rozmanitosti, aby tuto autonomii mohli plně využít. Na pracovní motivaci této skupiny nemá tedy ani tak vliv množství jednotlivých úkolů, jejichž výsledkem je jasně definovatelný výstup, jako spíše komplexnost úkolů a různorodost možností jejich plnění.

Následující skupina jsou pracovníci, kteří dosáhli nejvyššího vzdělání vysokoškolského magisterského. Srovnání vlivu jednotlivých faktorů obohacování práce na pracovní motivaci pracovníků s tímto nejvyšším ukončeným vzděláním zobrazuje graf 13. I u tohoto grafu je svislá škála posunutá a začíná bodem 4. Je to proto, aby byly lépe patrné rozdíly mezi průměrným hodnocením vlivů jednotlivých faktorů.



Graf 13 Srovnání vlivu jednotlivých faktorů obohacování práce na pracovní motivaci pracovníků s nejvyšším ukončeným vzděláním vysokoškolským magisterským (vlastní šetření)

Z grafu vyplývá, že pracovníci s nejvyšším ukončeným vzděláním vysokoškolským magisterským hodnotili všechny jako nadprůměrné vzhledem k jejich vlivu na pracovní motivaci této skupiny pracovníků. Nejvyšší průměrný vliv uvedli respondenti

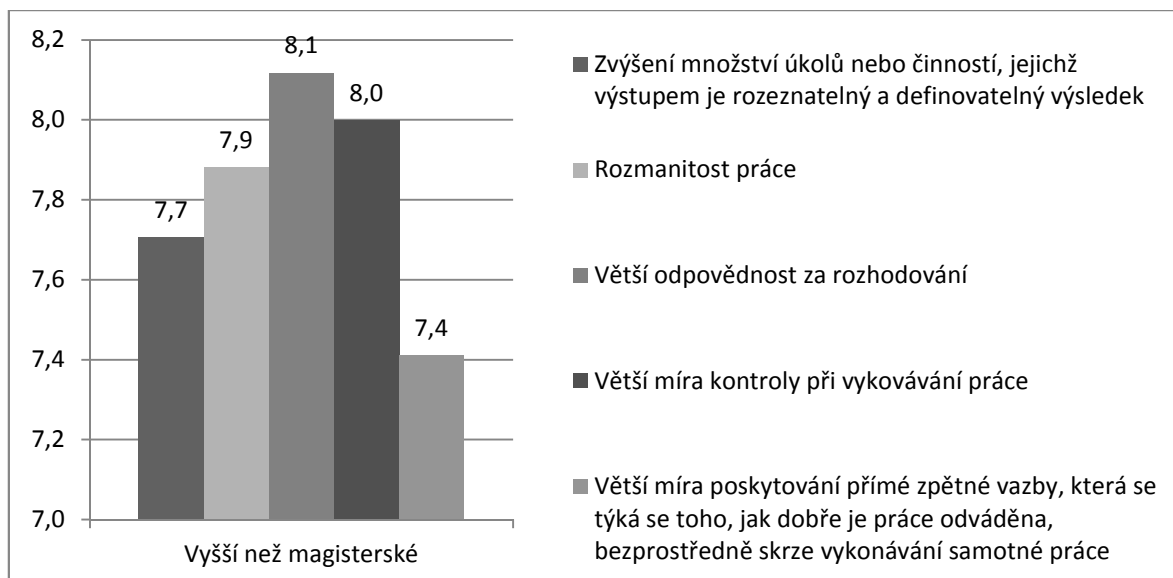
u faktoru rozmanitosti práce. Naopak nejnižší průměrný vliv tato skupina pracovníků uvedla u vlastní kontroly vykonávání práce. Rozdíl ve vlivu na pracovní motivaci mezi těmito dvěma kategoriemi je 2,35 bodu.

Hodnocení vlivu ostatních faktorů na pracovní motivaci stojí přibližně uprostřed mezi těmito dvěma hodnotami. Faktory množství činností, jejichž výstupem je jasně definovatelný výsledek, vlastní odpovědnost za rozhodování a míra přímé zpětné vazby, která je poskytována přímo skrze vykonávání práce, dosáhly přibližně stejného hodnocení jejich vlivu na pracovní motivaci pracovníků s nejvyšším dokončeným vzděláním vysokoškolským magisterským.

Při obohacování práce magistersky vzdělaných pracovníků je třeba klást důraz především na rozmanitost práce. Ta má u této skupiny na pracovní motivaci nejvyšší vliv. Vzhledem k vlivu autonomie na pracovní motivaci pracovníků s nejvyšším dokončeným vzděláním vysokoškolským magisterským je nejdůležitější především vlastní odpovědnost pracovníka za rozhodování. Samotný proces kontroly vykonávání práce nemá u těchto pracovníků tak vysoký vliv na jejich pracovní motivaci.

Na pracovní motivaci těchto pracovníků má také poměrně velký vliv množství jednotlivých samostatných úkolů, které vykonávají. Přestože dominující vliv na pracovní motivaci má rozmanitost jednotlivých úkolů, důležitá je i práce s větším spektrem činností.

Poslední skupinou, na kterou se zaměřím, jsou pracovníci s nejvyšším ukončeným vzděláním vyšším než vysokoškolským magisterským. Graf 14 zobrazuje srovnání průměrného vlivu jednotlivých faktorů obohacování práce na pracovní motivaci pracovníků s tímto nejvyšším ukončeným vzděláním. Svislá osa začíná bodem 7. Celý graf tedy zachycuje rozdíly v rozmezí 1,2 bodu. Díky tomu jsou poměrně malé rozdíly v hodnocení faktorů obohacování práce názornější.



Graf 14 Srovnání průměrného vlivu jednotlivých faktorů obohacování práce na pracovní motivaci pracovníků s nejvyšším ukončeným vzděláním vyšším než vysokoškolským magisterským (vlastní šetření)

Na tomto grafu je vidět, že všechny faktory obohacování práce mají na pracovní motivaci pracovníků s nejvyšším ukončeným vzděláním vyšším než vysokoškolským magisterským poměrně velmi vysoký průměrný vliv. Nejnižší hodnocení vlivu na pracovní motivaci má faktor poskytování přímé zpětné vazby skrze vykonávání samotné práce. Tento faktor má průměrné hodnocení vlivu na pracovní motivaci 7,4 bodu.

Nejvyšší průměrné hodnocení vlivu na pracovní motivaci má u této skupiny pracovníků odpovědnost za rozhodování. Nicméně je třeba vzít v úvahu i to, že rozdíl mezi nejvyšším průměrným hodnocením vlivu a nejnižším průměrným hodnocením vlivu je pouze 0,71 bodu. Tento rozdíl je příliš malý na to, aby mohl vypovídat o tom, který faktor má nejvyšší vliv na pracovní motivaci a který nejnižší. Vzhledem ke statistické odchylce je vliv těchto faktorů přibližně stejný.

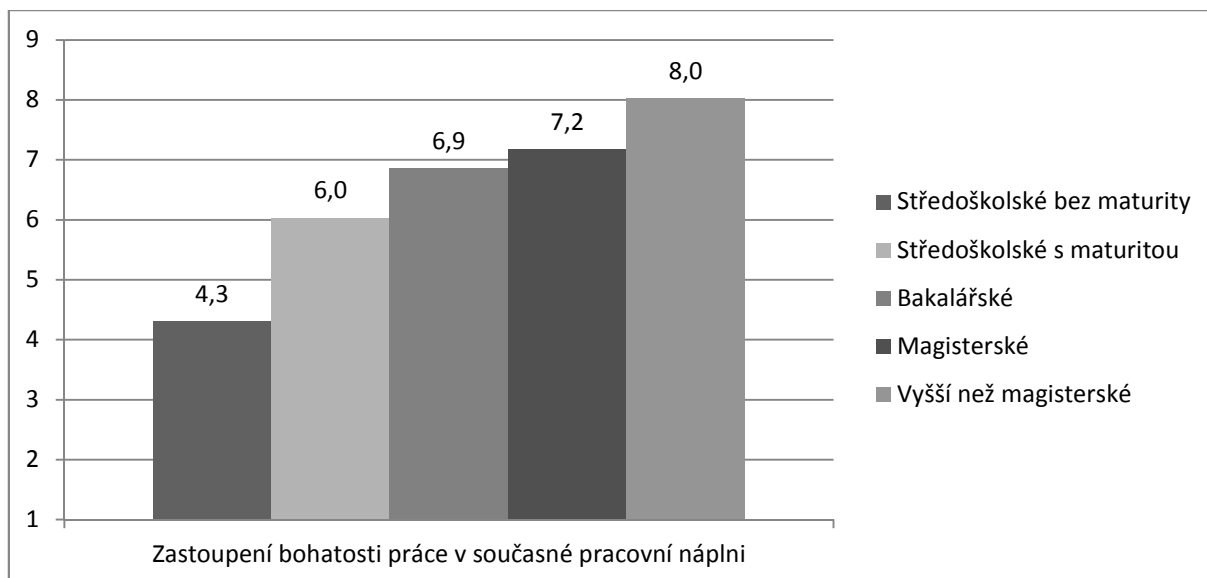
Vzhledem k výsledkům tohoto srovnání je možné říci, že pro skupinu pracovníků s nejvyšším dosaženým vzděláním vyšším než vysokoškolským magisterským jsou velmi významné všechny faktory obohacování práce. Pokud bychom měli odlišit některé nejvýznamnější, bude to skupina faktorů množství jednotlivých činností, rozmanitost práce a autonomie, která se skládá z odpovědnosti za rozhodování a vlastní kontroly při vykonávání práce. Povaha pracovního místa je pro tuto skupinu

pracovníků velmi podstatná a má významný vliv na jejich pracovní motivaci. Při vytváření pracovních míst, která vyžadují vysokou kvalifikaci pracovníků, je důležité dodržet všechny zásady obohacování práce. Díky tomu bude takové pracovní místo zvyšovat pracovní motivaci pracovníků.

Obohacování práce obsahuje různé faktory, které se na něm podílejí. Tyto faktory mají odlišný vliv na pracovní motivaci různých skupin pracovníků. Nejvyšší dosažené vzdělání je pouze jedním úhlem pohledu, podle kterého můžeme tyto skupiny rozlišovat. Do vlivu jednotlivých faktorů obohacování práce se promítají i jiné veličiny. Nicméně na základě provedeného šetření je možné říci, že mezi danými skupinami pracovníků s různým stupněm nejvyššího dosaženého vzdělání existují rozdíly v jejich hodnocení vlivu různých aspektů obohacování práce na jejich pracovní motivaci. Vliv jednotlivých faktorů na obohacování práce na pracovní motivaci pracovníků účastnících se tohoto šetření s jejich vzrůstajícím nejvyšším dosaženým vzděláním stoupá. Pro přesnější ověření zákonitostí by bylo třeba provést rozsáhlejší výzkum. Výsledky tohoto šetření není možné zobecňovat na celou populaci.

4.3 Hodnocení postojů pracovníků k míře zastoupení faktorů obohacování práce v jejich stávající náplni práce vzhledem k jejich nejvyššímu dosaženému vzdělání

Tato podkapitola se zabývá výsledky šetření v oblasti postojů pracovníků k míře bohatosti jejich současné práce. Respondenti měli prostřednictvím dotazníku možnost se na škále 1–9, kde 1 znamená vůbec žádné zastoupení faktoru a 9 plně se shoduje s mojí prací, vyjádřit k míře zastoupení jednotlivých faktorů obohacování práce v jejich současné pracovní náplni. Srovnání průměrných výsledků hodnocení míry bohatosti práce pracovníků dle jejich nejvyššího dosaženého vzdělání zobrazuje graf 15.



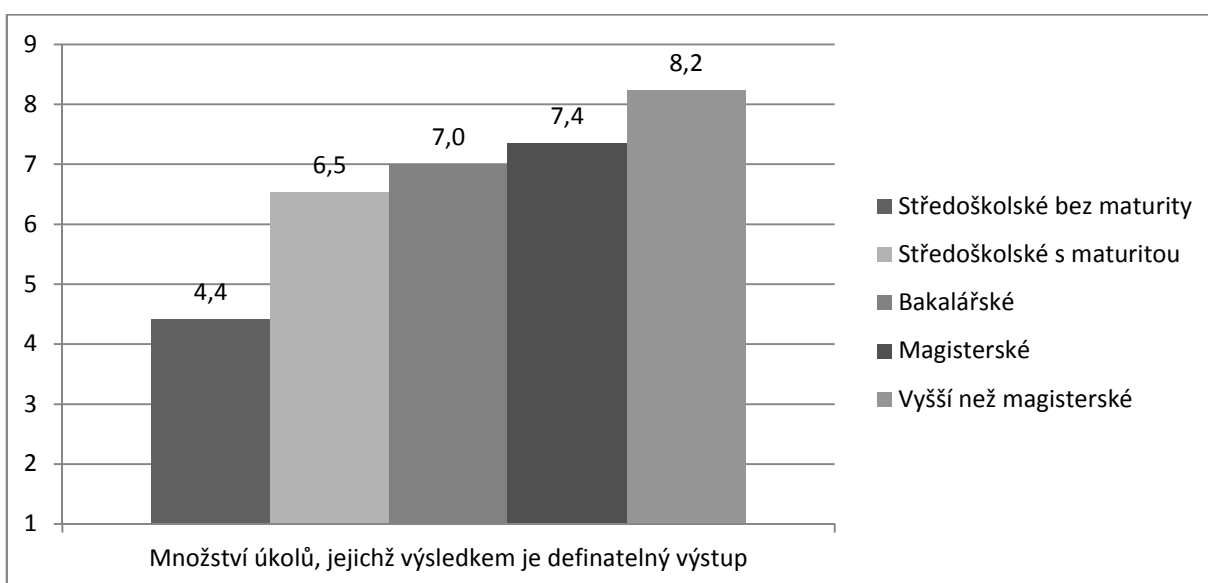
Graf 15 Srovnání průměrných výsledků hodnocení míry zastoupení faktorů obohacování práce v současné pracovní náplni pracovníků dle jejich nejvyššího dosaženého vzdělání (vlastní šetření)

Graf ukazuje, že pracovníci s vyšším vzděláním vykonávají práci s vyšším zastoupením faktorů obohacování práce. Důležité je zde vzít v potaz, že míra zastoupení faktorů obohacování práce není dána vůči absolutní hodnotě, ale vůči představě pracovníka o maximálním možném zastoupení tohoto jevu; tomu pak odpovídá hodnota 9.

Jedinou skupinou, která uvádí nižší průměrné hodnocení míry zastoupení faktorů obohacování práce v současné pracovní náplni než je střední hodnota (5), jsou pracovníci s nejvyšším dosaženým vzděláním středoškolským bez maturity. Nicméně tato skupina se pohybuje pouze lehce pod průměrem. Nejvyšší hodnocení míry zastoupení faktorů obohacování práce vzhledem ke své současné náplni práce uvedli pracovníci s nejvyšším dokončeným vzděláním vyšším než magisterským.

Z výsledků tohoto šetření tedy vyplývá, že v současnosti je při vytváření pracovních míst kladen větší důraz na principy obohacování práce při vytváření míst pro vysoce kvalifikované pracovníky než při vytváření pracovních míst vyžadujících nižší kvalifikaci pracovníků. Jak vyplynulo ze srovnání výsledků šetření v předcházející podkapitole, vliv obohacování práce na pracovní motivaci je poměrně významný pro všechny kategorie pracovníků dle nejvyššího dosaženého vzdělání. Tedy i pro pracovníky s nejvyšším dosaženým vzděláním středoškolským bez maturity.

Nyní se zaměřím na srovnání průměrného hodnocení zastoupení jednotlivých vybraných faktorů obohacování práce v současné pracovní náplni pracovníků dle jejich nejvyššího dosaženého vzdělání. Srovnání průměrného hodnocení zastoupení faktoru množství činností nebo úkolů, jejichž výsledkem je jasně definovatelný a rozpoznatelný výstup, dle nejvyššího dosaženého vzdělání pracovníků zobrazuje graf 16. Respondenti se k tomuto faktoru v dotazníku vyjadřovali pomocí hodnocení tvrzení „ve své pracovní náplni mohu rozeznat řadu úkolů nebo činností, jejichž výstupem je rozeznatelný a definovatelný výsledek“ na škále 1–9, kde 1 znamená „vůbec nevyovídá o mé práci“ a znamená 9 „plně se shoduje s mojí prací“.

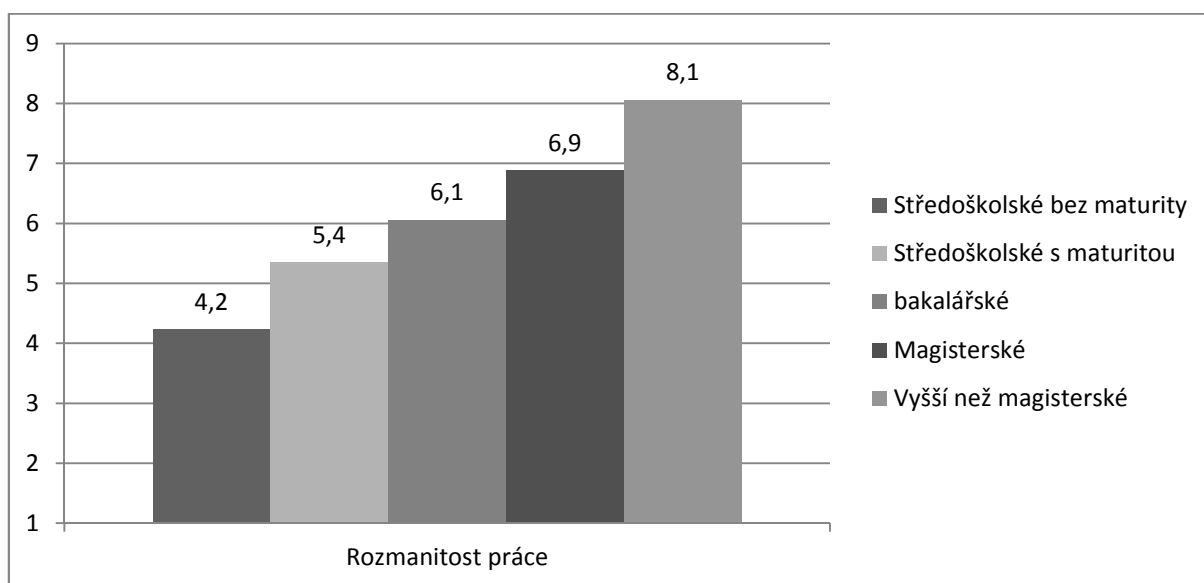


Graf 16 Srovnání průměrného hodnocení zastoupení faktoru množství činností nebo úkolů, jejichž výsledkem je jasně definovatelný a rozpoznatelný výstup dle nejvyššího dosaženého vzdělání pracovníků (vlastní šetření)

Z grafu je vidět, že nejnižší průměrné hodnocení množství činností nebo úkolů, jejichž výstupem je jasně definovatelný výsledek, uvedla kategorie pracovníků s nejvyšším dosaženým vzděláním středoškolským bez maturity. Ostatní kategorie pracovníků hodnotily zastoupení tohoto faktoru obohacování práce velmi podobně. Uvedli hodnocení v rozmezí 6,53–8,24. Takové hodnocení je poměrně vysoké a potvrzuje současný trend, kterým je zvyšování pestrosti práce, jak to uvádějí Dědina, Odcházal. (2007, s. 133) Dále je u těchto čtyř kategorií pracovníků vidět poměrně plynulý nárůst hodnocení zastoupení tohoto faktoru v pracovní náplni pracovníků vzhledem k jejich rostoucímu vzdělání.

Naopak pracovníci s nejvyšším ukončeným vzděláním středoškolským bez maturity vykonávají práci, ve které spíše není možné rozeznat řadu úkolů a činností, jejichž výsledkem je jasně definovatelný výstup. Tento stav odpovídá i tomu, že stejná skupina pracovníků uvádí u tohoto faktoru obohacování práce nejnižší průměrný vliv na jejich pracovní motivaci.

Dalším faktorem je rozmanitost práce. Srovnání průměrného hodnocení míry zastoupení faktoru rozmanitosti práce v současné pracovní náplni pracovníků dle jejich nejvyššího dosaženého vzdělání ukazuje graf 17.



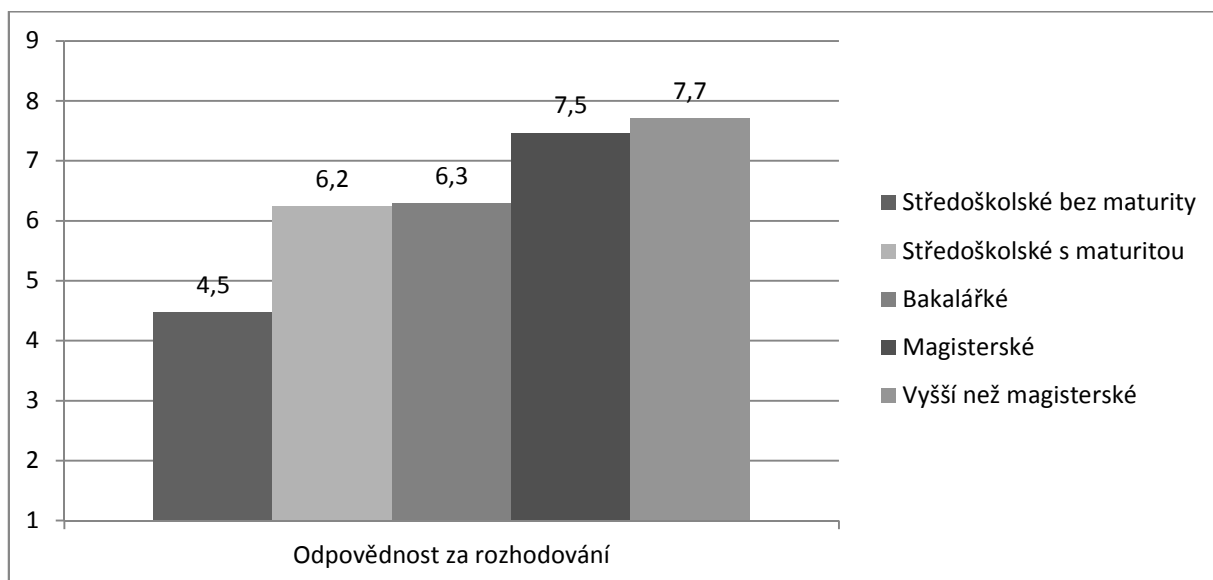
Graf 17 Srovnání průměrného hodnocení míry zastoupení faktoru rozmanitosti práce v současné pracovní náplni pracovníků dle jejich nejvyššího dosaženého vzdělání (vlastní šetření)

Tento graf ukazuje, že se vzrůstajícím nejvyšším dosaženým vzděláním roste rozmanitost pracovní náplně, kterou tito pracovníci vykonávají. Nárůst je zde poměrně plynulý. Nejnižší rozmanitost práce uvedli pracovníci s nejvyšším ukončeným vzděláním středoškolským bez maturity. Naopak nejrozmanitější práci mají pracovníci s nejvyšším ukončeným vzděláním vyšším než magisterským.

Největší nárůst rozmanitosti práce je mezi kategoriemi pracovníků s nejvyšším dosaženým vzděláním vysokoškolským magisterským a vyšším než vysokoškolským magisterským a mezi kategoriemi pracovníků s nejvyšším ukončeným vzděláním

středoškolským bez maturity a středoškolským s maturitou. Mezi ostatními kategoriemi jsou rozdíly v nárůstu rozmanitosti práce menší.

Dalším faktorem je odpovědnost za rozhodování. Srovnání průměrného hodnocení míry odpovědnosti za rozhodování v současné pracovní náplni pracovníků dle jejich nejvyššího dosaženého vzdělání zobrazuje graf 18.



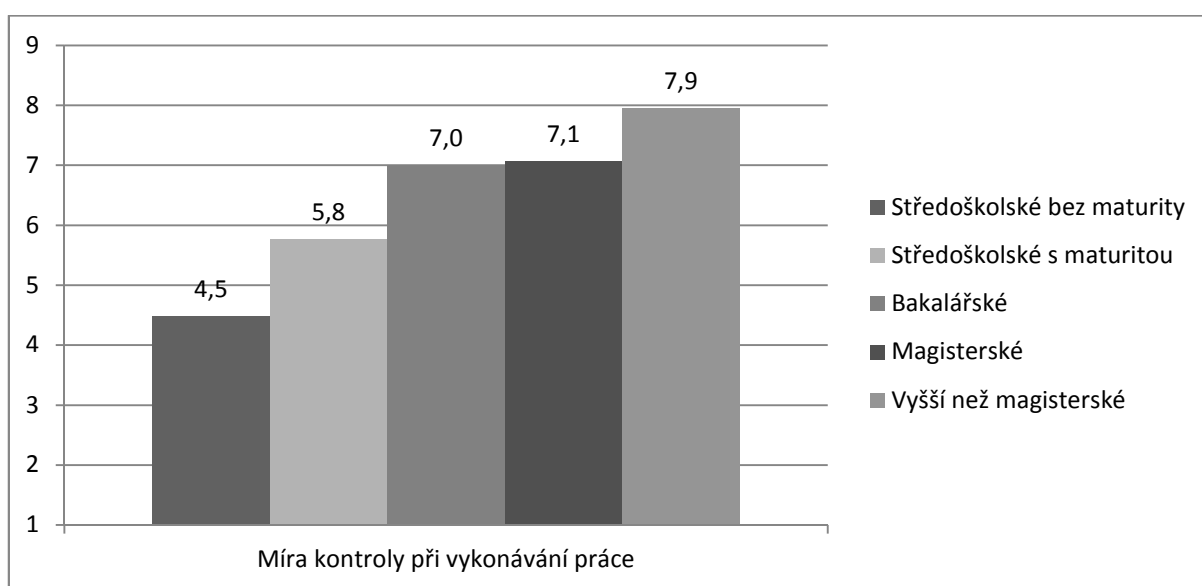
Graf 18 Srovnání průměrného hodnocení míry odpovědnosti za rozhodování v současné pracovní náplni pracovníků dle jejich nejvyššího dosaženého vzdělání (vlastní šetření)

U tohoto faktoru není vidět postupný nárůst míry zastoupení odpovědnosti za rozhodování v pracovní náplni pracovníků dle jejich nejvyššího dosaženého vzdělání. Nejnížší odpovědnost za rozhodování mají v současném zaměstnání pracovníci s nejvyšším dosaženým vzděláním středoškolským bez maturity. Nejvyšší odpovědnost za rozhodování mají ve své současné pracovní činnosti pracovníci s nejvyšším dosaženým vzděláním vysokoškolským magisterským nebo vyšším. Obě tyto skupiny dosáhly přibližně stejného hodnocení míry odpovědnosti za rozhodování ve své pracovní náplni. Pomyslnou třetí skupinu dle míry odpovědnosti za rozhodování v současném pracovním místě tvoří pracovníci s nejvyšším dosaženým vzděláním středoškolským s maturitou a vysokoškolským bakalářským vzděláním.

Tento jev může souviset s výběrem pracovníků pro různé pozice v organizační hierarchii dle jejich nejvyššího dosaženého vzdělání. Tento graf by odpovídal tomu, že

pro získání větší míry odpovědnosti za rozhodování je třeba mít ukončené alespoň středoškolské vzdělání s maturitou. Pro další růst v organizační hierarchii může být podmínkou až dosažení vysokoškolského magisterského vzdělání. Zde ale úměra mezi odpovědností za rozhodování a nejvyšším dosaženým vzděláním končí. Pracovníci s vyšším nejvyšším ukončeným vzděláním již více odpovědnosti za rozhodování nezískávají, nebo pouze ve velmi omezené míře.

Dalším faktorem je míra kontroly při vykonávání práce. Srovnání průměrného hodnocení míry kontroly při vykonávání práce v současné náplni práce pracovníků dle jejich nejvyššího dosaženého vzdělání je zobrazeno prostřednictvím grafu 19.



Graf 19 Srovnání průměrného hodnocení míry kontroly při vykonávání práce v současné pracovní náplni dle nejvyššího dosaženého vzdělání pracovníků (vlastní šetření)

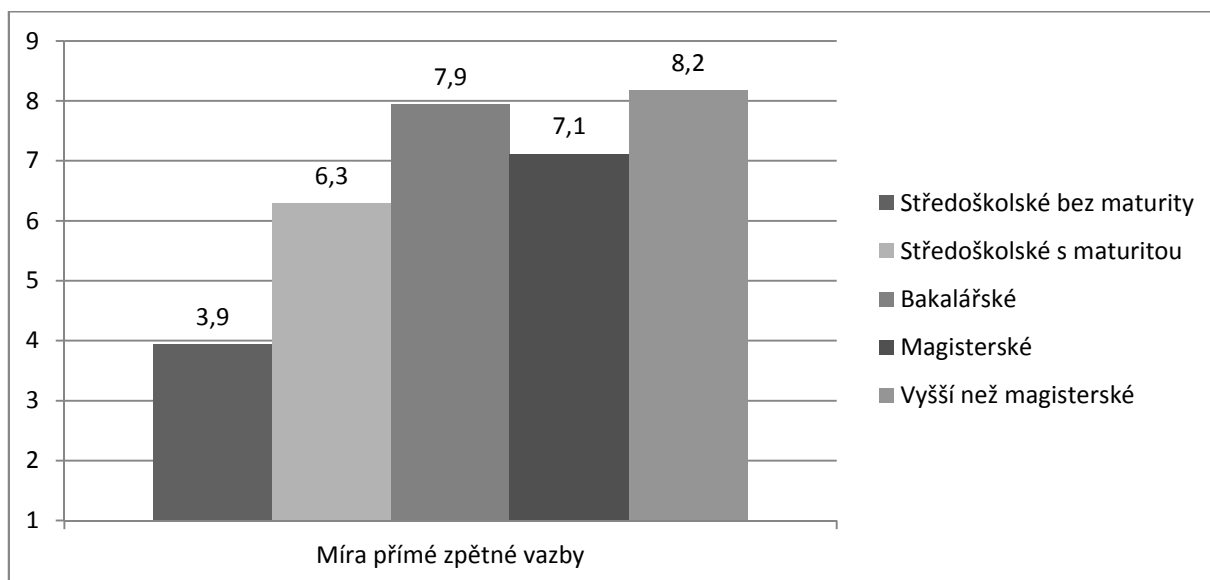
Z tohoto grafu je vidět, že nejvyšší míru kontroly při vykonávání práce mají pracovníci s nejvyšším ukončeným vzděláním vyšším než vysokoškolským magisterským. Naopak nejnižší míru kontroly ve své pracovní činnosti mají pracovníci s nejvyšším ukončeným vzděláním středoškolským bez maturity.

Pracovníci s nejvyšším ukončeným vzděláním vysokoškolským magisterským a vysokoškolským bakalářským mají při své pracovní činnosti v průměru stejné množství kontroly při vykonávání práce. Naopak nejvyšší rozdíl v míře kontroly je

mezi pracovní náplní pracovníků s nejvyšším dosaženým vzděláním středoškolským bez maturity a středoškolským s maturitou.

Je zde vidět, že největší důraz na míru kontroly při vykonávání činnosti je kladen na pracovní náplň pracovníků s nejvyšší kvalifikací. To je jistě správné, protože tento faktor má největší motivační potenciál u této skupiny (viz graf 7). Nicméně je zde patrné, že tento faktor není zanedbaný ani u dalších kategorií pracovníků.

Posledním faktorem je míra přímé zpětné vazby, která je poskytována bezprostředně skrze vykonávání pracovní činnosti. Srovnání průměrného hodnocení míry přímé zpětné vazby v pracovní náplni dle nejvyššího dosaženého vzdělání pracovníků je zobrazeno grafem 20.



Graf 20 Srovnání průměrného hodnocení míry přímé zpětné vazby v pracovní náplni dle nejvyššího dosaženého vzdělání pracovníků (vlastní šetření)

Z tohoto grafu je vidět, že v pracovní náplni pracovníků s nejvyšším ukončeným vzděláním středoškolským bez maturity je relativně malá míra přímé zpětné vazby zprostředkované přímo skrze vykonávání práce. Naopak tento faktor obohacování práce je velmi vysoce zastoupen v pracovní náplni pracovníků, jejichž nejvyšší ukončené vzdělání je vyšší než vysokoškolské magisterské a také vysokoškolské bakalářské. Přímá zpětná vazba poskytovaná přímo skrze vykonávání samotné práce je v pracovní náplni pracovníků s nejvyšším ukončeným vzděláním vysokoškolským

magisterským zastoupena méně, než u předcházející kategorie, pracovník s bakalářským vzděláním. Je zde patrný pokles míry zastoupení tohoto faktoru. Nicméně vzhledem k tomu, že se jedná o rozdíl pouze 0,82 bodu, není tento pokles výrazný.

Je zde patrný výrazný rozdíl mezi pracovní náplní pracovníků s nejvyšším ukončeným vzděláním středoškolským bez maturity a ostatními skupinami pracovníků. Nicméně, jak je vidět z grafu 10, u skupiny pracovníků s nejvyšším ukončeným vzděláním středoškolským bez maturity je míra poskytování přímé zpětné vazby skrze vykonávání pracovní činnosti faktor s třetím nejvyšším motivačním potenciálem. Proto by ani u této skupiny pracovníků neměl být tento faktor opomíjen. Vzhledem k propadu míry zastoupení faktoru zpětné vazby v pracovní náplni pracovníků s nejvyšším ukončeným vysokoškolským magisterským se domnívám, že při vytváření pracovních míst a obohacování práce hrají roli i další faktory, než pouze nejvyšší dosažené vzdělání.

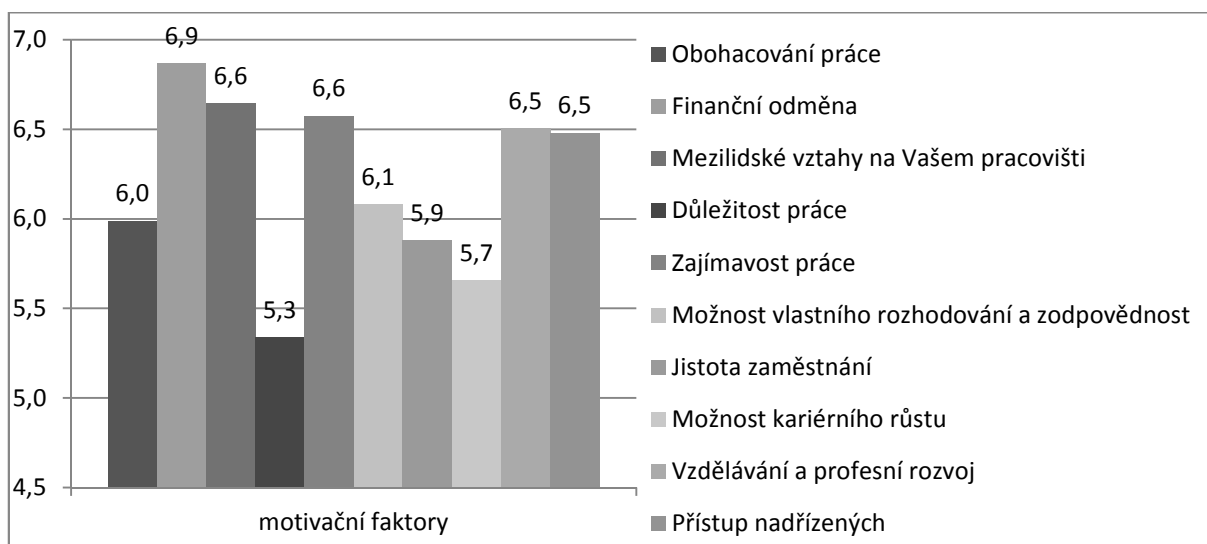
Tato podkapitola ukázala současný stav obohacování práce u zkoumaného vzorku populace. Je zde vidět trend zvyšování pestrosti práce i u pracovních míst vyžadujících nižší kvalifikaci pracovníků. Zastoupení faktorů obohacování práce je spíše nízké pouze u skupiny pracovníků s nejvyšším ukončeným vzděláním středoškolským bez maturity. Z toho vyplývá, že při obohacování práce je větší důraz kladen na pracovní místa, která vyžadují alespoň středoškolské vzdělání s maturitou.

Dalším úhlem pohledu je porovnání míry zastoupení jednotlivých faktorů obohacování práce v současné pracovní náplni pracovníků mezi sebou vzhledem k nejvyššímu ukončenému vzdělání dané skupiny pracovníků. Jelikož toto srovnání není pro účely této práce stěžejní, jsou tyto grafy k dispozici v Příloze C této práce.

4.4 Průměrný vliv obohacování práce na pracovní motivaci ve srovnání s dalšími motivačními faktory

Tato podkapitola se zabývá výsledky výzkumného šetření, které ukazují, jaký je vliv obohacování práce na pracovní motivaci pracovníků. Prvním aspektem je čisté srovnání celkových výsledků mezi sebou. Dalším krokem bude srovnání jednotlivých faktorů dle nejvyššího dosaženého vzdělání pracovníků. Mezi jednotlivé motivační faktory byly zařazeny následující: finanční odměna, mezilidské vztahy na pracovišti, důležitost práce (jak společnost práci hodnotí), zajímavost práce, možnost vlastního rozhodování a zodpovědnost, jistota zaměstnání, možnost kariérního růstu, vzdělávání a profesní rozvoj a přístup nadřízených. Respondenti měli možnost uvést i další motivační faktory, které jim ve výčtu chyběly. Výsledkem bylo uvedení faktorů: pracovní doba, včasné vyplácení mzdy, cílová skupina zákazníků vzhledem k zaměření pracovní pozice a pracovní zázemí. Každý z těchto faktorů byl zmíněn pouze jednou. Proto se jimi ve srovnání vlivů nebudu zabývat.

Srovnání průměrného hodnocení vlivu motivačních faktorů na pracovní motivaci pracovníků zobrazuje graf 21. Svislá osa začíná bodem 4,5, aby byly patrné rozdíly mezi jednotlivými faktory.

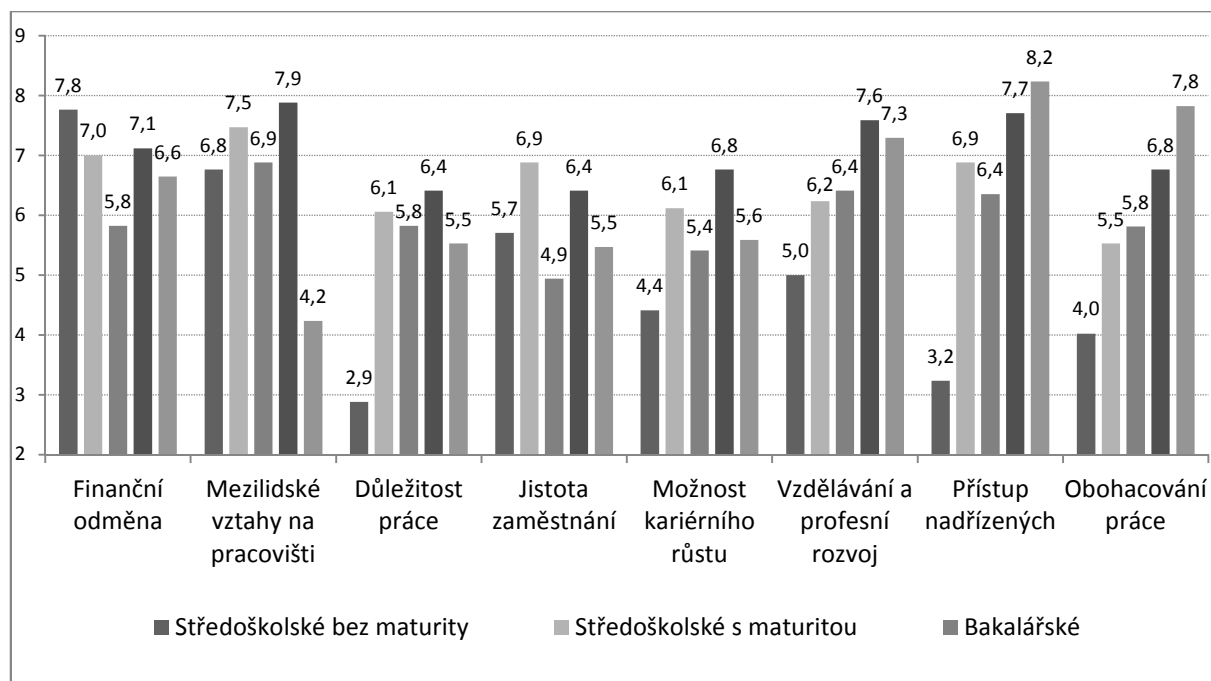


Graf 21 Srovnání průměrného hodnocení vlivu motivačních faktorů na pracovní motivaci pracovníků (vlastní šetření)

Motivační faktory zajímavost práce a možnost vlastního rozhodování a zodpovědnost můžeme chápat jako součást obohacování práce. Z grafu 21 je patrné, že tyto faktory dosáhly stejného průměrného hodnocení vlivu na pracovní motivaci jako obohacování práce. Z toho vyplývá, že respondenti byli ve svých odpovědích konzistentní a na základě toho je možné zkoumání považovat za reliabilní. (Reichel, 2009, s. 68) Faktory zajímavost práce a možnost vlastního rozhodování a zodpovědnost budou z dalšího srovnávání vynechány.

Z grafu je jasné že všechny faktory dosáhly relativně vysokého hodnocení. Nejmenší průměrný vliv na pracovní motivaci má důležitost práce. Naopak nejvyšší vliv na pracovní motivaci má finanční odměna. Průměrný vliv obohacování práce se umístil zhruba uprostřed. Ve srovnání s ostatními faktory skončil tento vliv na šestém místě v pořadí od nejvyššího průměrného vlivu. Nicméně je třeba brát v úvahu, že rozdíly mezi jednotlivými průměrnými vlivy jsou velice malé.

Srovnání průměrných vlivů vybraných motivačních faktorů na pracovní motivaci pracovníků dle jejich nejvyššího ukončeného vzdělání zobrazuje graf 22. Svislá osa začíná bodem 2, aby rozdíly mezi vlivem jednotlivých faktorů byly zřetelnější.



Graf 22 Srovnání průměrných vlivů vybraných motivačních faktorů na pracovní motivaci pracovníků dle jejich nejvyššího ukončeného vzdělání (vlastní šetření)

Z grafu je vidět, že jednotlivé faktory mají odlišný vliv na různé skupiny pracovníků dle jejich nejvyššího dosaženého vzdělání. Finanční odměna má nejvyšší vliv na pracovní motivaci pracovníků s nejvyšším ukončeným vzděláním středoškolským bez maturity. Mezilidské vztahy na pracovišti mají nejvyšší vliv na pracovní motivaci pracovníků s nejvyšším ukončeným vzděláním vysokoškolským magisterským. Na pracovní motivaci této skupiny pracovníků má nejvyšší vliv také důležitost práce. Jistota zaměstnání má nejvyšší průměrný vliv na pracovníky s nejvyšším dokončeným vzděláním středoškolským s maturitou. Faktory možnost profesního růstu a možnost vzdělávání jsou nejdůležitější pro pracovníky s nejvyšším dokončeným vzděláním vysokoškolským magisterským. Poslední dva faktory, přístup nadřízených a obohacování práce, mají nejvyšší průměrný vliv na pracovní motivaci pracovníků s nejvyšším dosaženým vzděláním vyšším než vysokoškolským magisterským.

Na pracovní motivaci pracovníků s nejvyšším dosaženým vzděláním středoškolským bez maturity má nejvyšší průměrný vliv finanční odměna. Obohacování práce má oproti tomu vliv zhruba poloviční. U skupiny pracovníků se středoškolským vzděláním s maturitou má nejvyšší průměrný vliv faktor mezilidských vztahů na pracovišti. Tento faktor má nejvyšší průměrný vliv na pracovní motivaci i u skupiny pracovníků s nejvyšším ukončeným vzděláním vysokoškolským bakalářským i u skupiny s magisterským vzděláním. U těchto skupin pracovníků dosahuje obohacování práce průměrného hodnocení vlivu v rozmezí bodů 5,53–6,76. Oproti tomu vliv mezilidských vztahů na pracovišti se u těchto skupin pohybuje v rozmezí 6,88–7,88 bodu. To znamená rozdíl přibližně 1 bodu. Nejedná se tedy o příliš velký rozdíl v hodnocení vlivu faktoru na pracovní motivaci. Na pracovní motivaci pracovníků s nejvyšším ukončeným vzděláním vyšším než magisterským má nejvyšší průměrný vliv přístup nadřízených. Obohacování práce má u této skupiny pouze o 0,42 bodu menší průměrný vliv na pracovní motivaci. Tento rozdíl je v podstatě zanedbatelný.

Z grafu je patrné, že průměrný vliv obohacování práce na pracovní motivaci stoupá se vzrůstajícím vzděláním pracovníků i vzhledem k úrovni ostatních faktorů. To potvrzuje, že při tvorbě pracovních míst nebo při revizi pracovních míst je nutné klást důraz na obohacování práce především u pracovních míst vyžadujících vysokou kvalifikaci pracovníků.

5 Závěr

Obohacování práce je významný nástroj, který umožňuje rozvíjení pracovní motivace pracovníků. Vzhledem ke zvyšujícímu se vzdělání pracovníků rostou i jejich požadavky na pracovní činnost. Velký důraz je kladen na jednotlivé faktory obohacování práce a míru jejich zastoupení v pracovní náplni.

V organizacích působí různé skupiny pracovníků, jejich požadavky a potřeby jsou různé. S tím souvisí i fakt, že vliv obohacování práce je u různých skupin odlišný. Pro rozlišení jednotlivých skupin pracovníků je možné použít rozdělení na skupiny dle nejvyššího dosaženého vzdělání, které může korespondovat i s úrovněmi pracovních míst, která vyžadují různé kvalifikační předpoklady. Těmto skupinám je poté nutné přizpůsobit strukturu pracovních míst tak, aby maximálně podněcovala pracovní motivaci pracovníků na těchto pracovních místech. Pro optimalizaci přístupů k různým skupinám je nutné znát vliv různých faktorů na dané skupiny pracovníků. Přístupy obohacování práce slouží nejen ke zlepšení přístupů k odlišnostem pracovníků, ale i k vyšší sebeaktualizaci, stabilizaci a rozvoji pracovníků.

Cílem této práce bylo doplnit existující poznatky o vztahu mezi obohacováním práce a pracovní motivací pracovníků v závislosti na stupni jimi dosaženého vzdělání. Tomuto cíli byla také přizpůsobena struktura práce.

Bylo vymezeno obohacování práce a byly představeny základní koncepty obohacování práce a rozsah současného poznání v této oblasti. Dále jsem vysvětlila hlavní faktory obohacování práce, které byly zároveň předmětem výzkumného šetření. Také jsem popsala psychologické pozadí obohacování práce a představila jsem hlavní teorie pracovní motivace, na jejichž základě vznikly přístupy k obohacování práce. Pomocí výzkumného šetření byly analyzovány postoje zaměstnanců k obohacování práce a vliv obohacování práce na jejich pracovní motivaci. Bylo zhodnoceno, které faktory obohacování práce mají největší dopad na pracovní motivaci pracovníků účastnících se šetření. Vlivy jednotlivých faktorů

obohacování práce na pracovní motivaci těchto pracovníků byly srovnány vzhledem k jejich nejvyššímu dosaženému vzdělání.

Tato práce doplnila a systematizovala poznatky o přístupech k obohacování práce a ukázala srovnání vlivu obohacování práce na pracovní motivaci pracovníků dle jejich nejvyššího dosaženého vzdělání. Z výsledků šetření je zřejmé, že vliv obohacování práce na pracovní motivaci pracovníků účastnících se tohoto šetření je nejvyšší u pracovníků s nejvyšším dosaženým vzděláním, tj. vyšším než magisterským. Dále tato práce ukázala, že přestože vliv obohacování práce na pracovní motivaci pracovníků s nejnižším dosaženým vzděláním v rámci šetření (tj. středoškolské bez maturity) je sice rovněž nejnižší, i tak je obohacování práce možné využít i u této skupiny pracovníků. Obohacování práce by měl být do budoucna věnován prostor nejen při vytváření pracovních míst, ale i celkově při řízení pracovního výkonu pracovníků, neboť má příznivý vliv nejen na pracovní motivaci pracovníků, ale i na jejich rozvoj.

6 Soupis bibliografických citací

ADAIR, John E. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Dotisk 2008. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARNOLD, John. aj. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.

BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan, a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.

BĚLOHLÁVEK, František. *Desatero manažera*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 90 s. ISBN 80-7226-873-2.

CAJTHAMR, Václav; DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

DĚDINA, Jiří; ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 328 s. ISBN 878-80-247-2149-1.

DUBRIN, Andrew J. *Esentials of Management*. 9th ed. Monson: South-Western, 2010. 692 p. ISBN: 978-0-538-47823-6.

DUCHOŇ, Bedřich; ŠAFRÁNKOVÁ, Jana. *Management. Integrace tvrdých a mekkých prvků řízení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.

EGGERT, Max A. *Motivace: Management do kapsy 3*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. 102 s. ISBN 80-7367-010-0.

HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.

HELLER, Robert. *Jak motivovat druhé*. 1. vyd. Praha: Slovart, 2001. 72 s. ISBN 80-7209-328-2.

HERZBERG, Frederick. *The motivation to work*. 12th ed. New Jersey: Transaction Publishers, 2009. 160 p. ISBN 1-56000-634-3.

CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu. Základy kvantitativního výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 272 s. ISBN 978-80-247-1369-4.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální řízení*. 2. vyd. Praha: Mowshe, 2007. 231 s. ISBN 978-80-239-9946-4.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

LATHAM, Gary, P. *Work motivation: History, theory, research, and practice*. 1st ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2007. 341 p. ISBN 0-7619-2018-8.

MCCLELLAND, David, C. *Human Motivation*. 1st ed. New York: Press Syndicate of the University of Cambridge, 1987. 609 p. ISBN 0-521-36951-7.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, Profit, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 228 s. ISBN 80-247-0577-X.

NAKONEČNÝ, Milan. *Psychologie. Přehled základních pojmů*. Praha: Stanislav Jahuňák – Triton, 2011. 863 s. ISBN 978-80-7387-443-8.

PLHÁKOVÁ, Alena. *Dejiny psychologie*. Praha: Grada Publishing, 2006. 328 s. ISBN 80-247-0871-X.

PRIDE, William, M.; HUGHES, Robert, J.; KAPOOR, Jack, R. *Business*. 11th ed. Mason: South-Western, 2008. 672 p. ISBN 978-0-538-47808.

PROVAZNÍK, Vladimír; aj. *Psychologie pro ekonomy a managery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 228 s. ISBN 80-247-0470-6.

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada Publishing, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-3006-6.

SALZBRUNN, Rudolf; POBOŘIL, Martin. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2005. 174 s. ISBN 80-86764-32-X.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí. Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 122 s. ISBN 978-80-247-0882-9.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Organizační chování. Teoretická východiska a trendy personálního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009. 104 s. ISBN 978-80-86723-66-2.

TYSON, Shaun; JACKSON, Tom. *Organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 232 s. ISBN 80-7169-296-4.

VESELÁ, Jana; KNIOKOVÁ VESELÁ, Petra. *Sociologické aspekty managementu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-2792-9.

WOLKER, Alfred, J. *Moderní personální management. Nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 256 s. ISBN 80-247-0449-8.

7 Přílohy

Příloha A: Dotazník výzkumného šetření

1. Jaké je Vaše nejvyšší dokončené vzdělání?
 - a. Vyučen bez maturity
 - b. Středoškolské s maturitou
 - c. Vysokoškolské bakalářské
 - d. Vysokoškolské magisterské
 - e. Vyšší než vysokoškolské magisterské

2. Jak hodnotíte svoji současnou pracovní náplň?
 - a. Velmi zajímavá
 - b. Spíše zajímavá
 - c. Spíše nezajímavá
 - d. Velmi nezajímavá

3. Nyní se prosím zamyslete nad tím, do jaké míry je pro Vás důležitá zajímavost práce.
 - a. Velmi důležitá
 - b. Spíše důležitá
 - c. Spíše nedůležitá
 - d. Velmi nedůležitá

4. Prosím zamyslete se nad jednotlivými aspekty práce a ohodnoťte je na škále 0-9 podle toho, jak velký vliv mají na Vaši motivaci k práci. (0 – nemá vliv, 1 – nejmenší vliv, 9 – největší vliv)
 - a. Finanční odměna
 - b. Mezilidské vztahy na Vašem pracovišti
 - c. Důležitost práce (jak společnost Vaši práci hodnotí)
 - d. Zajímavost práce
 - e. Možnost vlastního rozhodování a zodpovědnost
 - f. Jistota zaměstnání
 - g. Možnost kariérního růstu
 - h. Vzdělávání a profesní rozvoj
 - i. Přístup nadřízených
 - j. Jiné důvody (uveďte jaké)

5. Prosím zamyslete se nad jednotlivými aspekty práce a ohodnoťte je vzhledem k Vašemu současnému zaměstnání. (1 – velmi nedostatečné, 9 – plně vyhovující mým představám)
- Finanční odměna
 - Mezilidské vztahy na Vašem pracovišti
 - Důležitost práce (jak společnost Vaši práci hodnotí)
 - Zajímavost práce
 - Možnost vlastního rozhodování a zodpovědnost
 - Jistota zaměstnání
 - Možnost kariérního růstu
 - Vzdělávání a profesní rozvoj
 - Přístup nadřízených
6. Prosím, nyní se zamyslete nad níže uvedenými tvrzeními a ohodnoťte, do jaké míry vypovídají o Vaší práci. (1 – vůbec, 9 – plně se shodují s mojí prací)
- Ve své pracovní náplni mohu rozeznat řadu úkolů nebo činností, jejichž výstupem je rozeznatelný a definovatelný výsledek.
 - Má práce mi poskytuje tolik rozmanitosti, jak je to jen možné.
 - Má práce mi poskytuje tolik odpovědnosti za rozhodování, jak je to jen možné.
 - Má práce mi poskytuje tolik kontroly při vykonávání práce, jak je to jen možné.
 - Moje práce sama poskytuje přímou zpětnou vazbu týkající se toho, jak dobře svoji práci dělám.
7. Prosím, nyní se zamyslete nad níže uvedenými situacemi a ohodnoťte, do jaké míry by měly vliv na Vaši motivaci k práci. (0 – nemají vliv, 1 – vůbec, nebo téměř vůbec žádný vliv nemají, 9 – mají největší vliv na moji motivaci k práci)
- V mé pracovní náplni bylo zvýšeno množství úkolů nebo činností, jejichž výstupem je rozeznatelný a definovatelný výsledek.
 - Má práce se stala rozmanitější.
 - Ve své práci jsem získal/a více odpovědnosti za rozhodování.
 - Má práce mi začala poskytovat více kontroly při vykonávání práce.
 - Vykonávání mé práce mi začalo poskytovat více přímé zpětné vazby týkající se toho, jak dobře svoji práci dělám.

8. Nyní prosím ohodnoťte následující situace podle toho, jaký vliv by měli na Vaši motivaci k práci na škále 4 – 1 (4 = velmi pozitivní, 3 = spíše pozitivní, 2 = spíše negativní, 1 = velmi negativní).
- a. Zvýšení množství úkolů nebo činností ve Vaší pracovní náplni, jejichž výstupem je rozeznatelný a definovatelný výsledek?
 - b. Zvýšení rozmanitosti práce?
 - c. Získání větší odpovědnosti za rozhodování?
 - d. Získání větší kontroly při vykonávání práce?
 - e. Vykonávání Vaší práce Vám začalo poskytovat více přímé zpětné vazby týkající se toho, jak dobře svoji práci děláte?

Příloha B: Seznam všech osob oslovených v dotazníkovém šetření

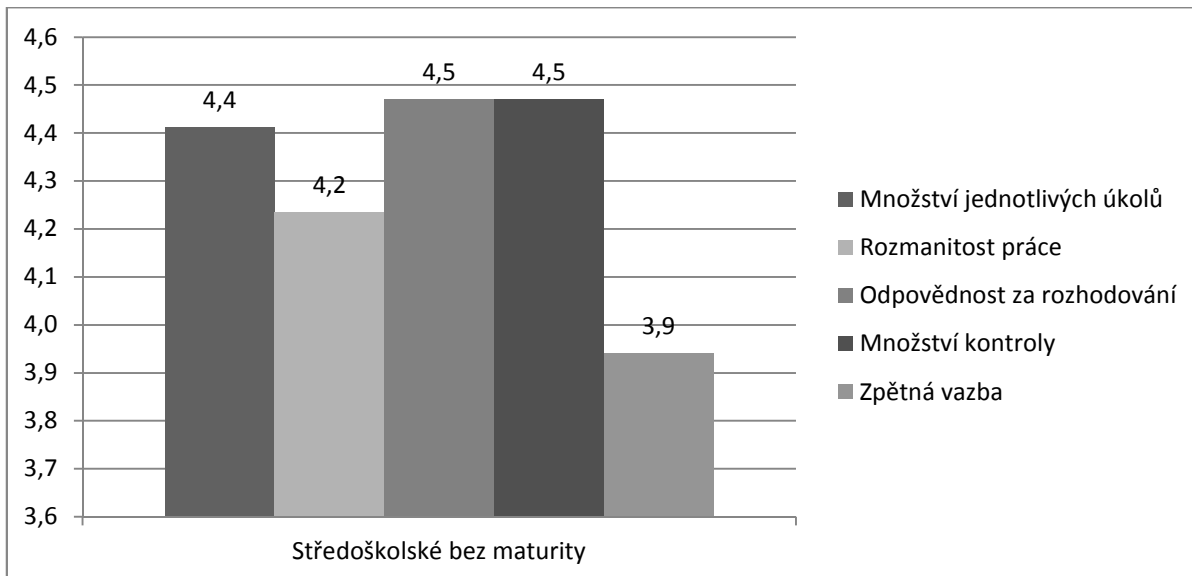
jméno firmy	pracovní pozice	jméno firmy	pracovní pozice
3M	HR Coordinator	Mott Mac Donald	Geolog
Accenture	SW Developer	Mott Mac Donald	Asistentka
Agroweb	Redaktorka	Mott Mac Donald	Vedoucí oddělení
Ahold Czech Republic	Administrativní pracovník	Mott Mac Donald	Vedoucí divize
Apolloart	Elektrotechnik	Mott Mac Donald	Recepční
Apolloart	Elektrotechnik	Mott Mac Donald	Specialista pozemních staveb
Apolloart	Účetní	Mott Mac Donald	Vedoucí sekretariátu
Apolloart	Technik	Mott Mac Donald	Asistent vedoucího divize
Apolloart	Technik	Mott Mac Donald	Statik
Apolloart	Elektrotechnik	Mott Mac Donald	Geotechnik
Arko Projekt	Telefonní operátor	Mott Mac Donald	Statik
Arko Projekt	Telefonní operátor	Mott Mac Donald	Geotechnik
Arko Projekt	Telefonní operátor	Mott Mac Donald	Statik
Arko Projekt	Telefonní operátor	Mott Mac Donald	Geotechnik
Arko Projekt	Telefonní operátor	Mott Mac Donald	Geotechnik
Arko Projekt	Telefonní operátor	Mott Mac Donald	Geotechnik
Arko Projekt	Telefonní operátor	Mott Mac Donald	Geotechnik
Arko Projekt	Telefonní operátor	Mott Mac Donald	Geotechnik
Arko Projekt	Telefonní operátor	Mott Mac Donald	Projektový manažer
Arko Projekt	Telefonní operátor	Mott Mac Donald	Projektant
Arko Projekt	Telefonní operátor	Mott Mac Donald	Statik

AWT Čechofracht	skladník	Mott Mac Donald	Geotechnik
AWT Čechofracht	skladník	Mott Mac Donald	Geolog
AWT Čechofracht	skladník	Mott Mac Donald	Asistentka
AWT Čechofracht	skladník	Mott Mac Donald	Vedoucí oddělení
AWT Čechofracht	skladník	Mott Mac Donald	Vedoucí divize
AWT Čechofracht	skladník	Mott Mac Donald	Recepční
AWT Čechofracht	skladník	Mott Mac Donald	Specialista pozemních staveb
AWT Čechofracht	skladník	Mott Mac Donald	Vedoucí sekretariátu
AWT Čechofracht	skladník	Mott Mac Donald	Asistent vedoucího divize
AWT Čechofracht	skladník	Mott Mac Donald	Statik
AWT Čechofracht	skladník	Netwin CZ	Jednatel
AWT Čechofracht	skladník	O2	HR Specialist
AWT Čechofracht	dispečer	Profeskontakt	Personální konzultant
AWT Čechofracht	dispečer	Profeskontakt	Personální konzultant
Billa	Asistentka ředitele	Profeskontakt	Personální konzultant
cet 21	Redaktorka	Profeskontakt	Personální konzultant
Concordia	Administrative Assistant	Profeskontakt	Personální konzultant
DN FORMED	Obchodní reprezentant	Profeskontakt	Personální konzultant
Fio banka	Systémový administrátor	Profeskontakt	Personální konzultant
GIT Consult Czech	Personální konzultant	Profeskontakt	Personální konzultant
GIT Consult Czech	Personální konzultant	Pwc	Asistent
GIT Consult Czech	Recepční	Radiant Systems	Programátor
GIT Consult Czech	Recruiter	Radiant Systems	Programátor

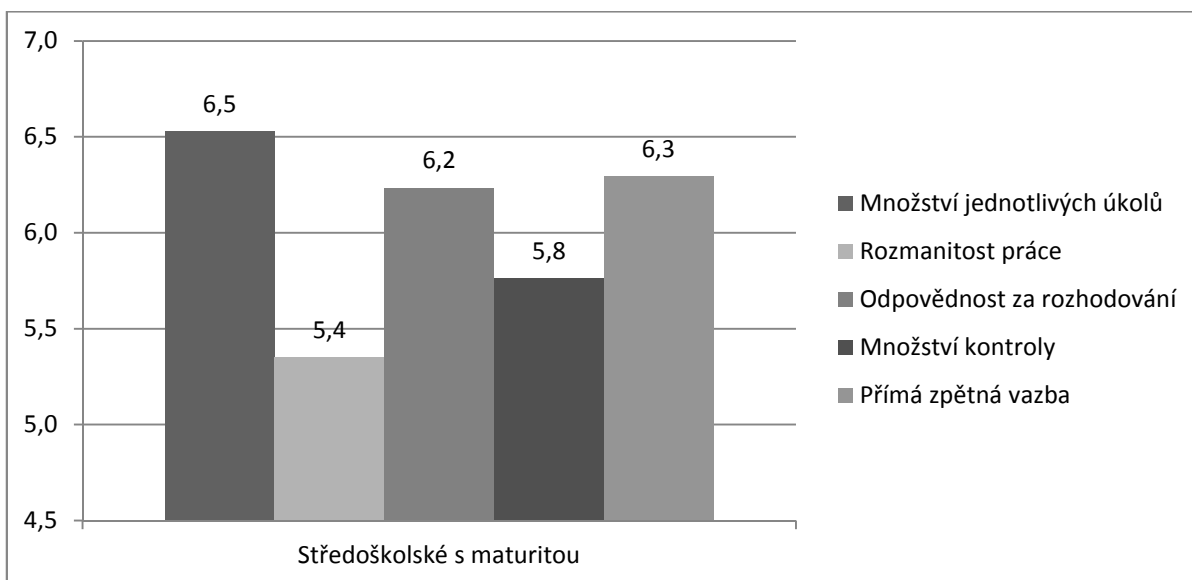
Grafton Recruitment	Asistentka	Radiant Systems	Programátor
Grafton Recruitment	Asistentka	Radiant Systems	Programátor
Grafton Recruitment	Personální konzultant	Reed Personnel	Researcher
Grafton Recruitment	Personální konzultant	Reed Personnel	Junior Consultant
Grafton Recruitment	Recepční	Restaurace Na Staré Faře	Servírka
Hays	Personální konzultant	Restaurace Na Staré Faře	Servírka
Hays	Personální konzultant	Restaurace Na Staré Faře	Servírka
Hays	Personální konzultant	Restaurace Obecní dům	Kuchař
Hays	Personální konzultant	Restaurace Obecní dům	Kuchař
Hays	Personální konzultant	Restaurace Obecní dům	Kuchař
Hotel Bona Serva	Recepční	Restaurace Obecní dům	Číšník
Hudson	Asistentka	SAP	HR Service Associate
Hudson	Recepční	Seznam.cz	Programátor
IKEA	asistent prodeje	Seznam.cz	Programátor
IKEA	asistent prodeje	Seznam.cz	Programátor
IKEA	Vedoucí oddělení	Seznam.cz	Programátor
Import Volkswagen Group	HR Specialista	Seznam.cz	Programátor
Import Volkswagen Group	Reprezentantka	Seznam.cz	Programátor
Import Volkswagen Group	Reprezentantka	Seznam.cz	Programátor
Import Volkswagen Group	Recepční	Seznam.cz	Programátor
Import Volkswagen Group	Asistentka marketingu	Seznam.cz	Programátor
Import Volkswagen Group	Marketingový specialista	SII	Staffing Specialist
Import Volkswagen Group	Produktový specialista	SII	Recepční

Ipsos Tambor	Account Manager	Staropramen	Recruiter
Ipsos Tambor	Account Manager	Talentica	Researcher
Ipsos Tambor	Account Manager	TBWA	Office manager
Ipsos Tambor	Account Manager	TCC	Podpora personálních projektů
Ipsos Tambor	Asistentka	TCC	Vedoucí personálních projektů
Ipsos Tambor	Koordinátor	Tesco Stores	Administrativní pracovník
IX Design	Programátor	T-Mobile	HR Development
IX Design	Grafik	T-Mobile	Specialista technické podpory
IX Design	Obchodník	T-Mobile	Specialista technické podpory
Jazz Agency	Production Supervisor	VAFO PRAHA	Obchodní referent
Jazz Agency	Manager, producent	VAFO PRAHA	Obchodní referent
KFC	Pracovník provozu	VAFO PRAHA	Obchodní referent
KFC	Pracovník provozu	VIG Plus	Recepční
KFC	Pracovník provozu	Vitabalanc	Product Manager
mBank	Office manager	Vodafone CZ	HR Specialista
McDonald	Pracovník provozu	Vodafone CZ	HR Specialista
McDonald	Pracovník provozu	Vodafone CZ	HR Project Consultant
Mott Mac Donald	Projektový manažer	Vodafone CZ	Recepční
Mott Mac Donald	Projektant	Vodafone CZ	Recepční
Mott Mac Donald	Statik	Vodafone CZ	Recepční
Mott Mac Donald	Geotechnik	Vodafone CZ	Senior CVM Analyst

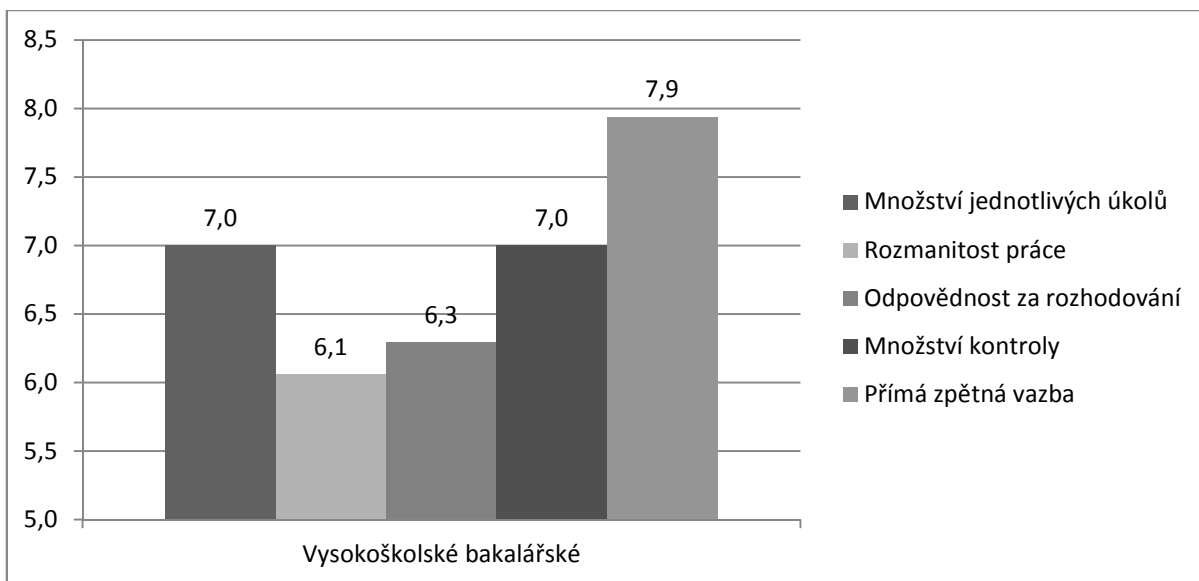
Příloha C: Grafy srovnávající průměrné zastoupení faktorů obohacování práce ve stávající pracovní náplni pracovníků dle jejich nejvyššího dosaženého vzdělání



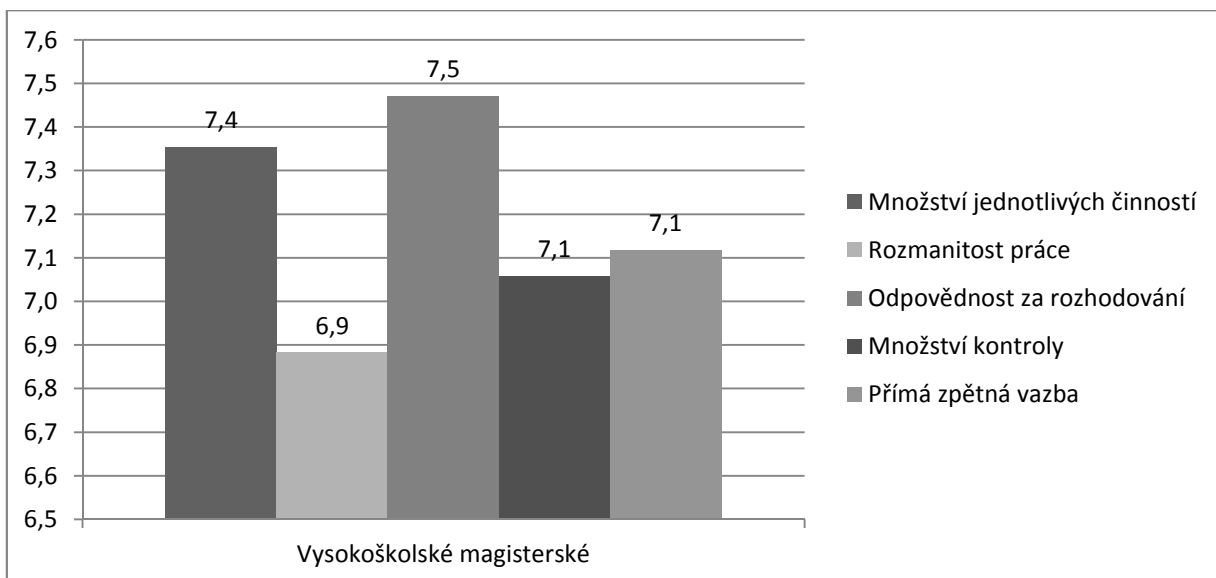
Graf 23 Srovnání průměrného zastoupení faktorů obohacování práce ve stávající pracovní náplni pracovníků s nejvyšším dosaženým vzděláním středoškolským bez maturity (vlastní šetření)



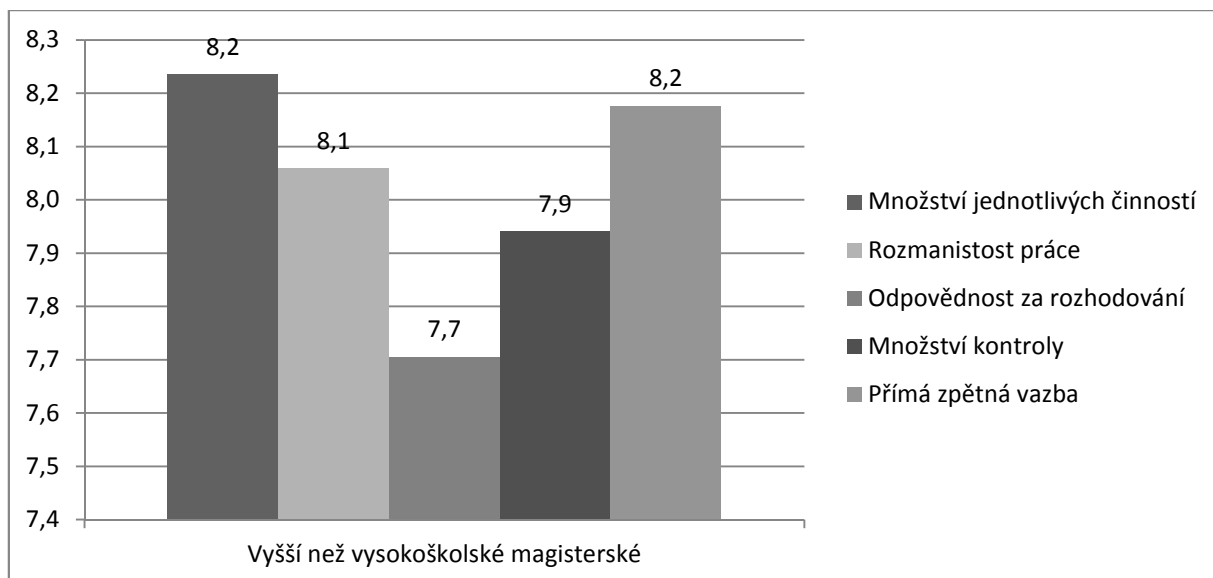
Graf 24 Srovnání průměrného zastoupení faktorů obohacování práce ve stávající pracovní náplni pracovníků s nejvyšším dosaženým vzděláním středoškolským s maturitou (vlastní šetření)



Graf 25 Srovnání průměrného zastoupení faktorů obohacování práce ve stávající pracovní náplni pracovníků s nejvyšším dosaženým vzděláním vysokoškolským bakalářským (vlastní šetření)



Graf 26 Srovnání průměrného zastoupení faktorů obohacování práce ve stávající pracovní náplni pracovníků s nejvyšším dosaženým vzděláním vysokoškolským magisterským (vlastní šetření)



Graf 27 Srovnání průměrného zastoupení faktorů obohacování práce ve stávající pracovní náplni pracovníků s nejvyšším dosaženým vzděláním vyšším než vysokoškolským magisterským (vlastní šetření)