

Česká zemědělská univerzita v Praze
Provozně ekonomická fakulta
Katedra psychologie



Disertační práce

Problematika tvorby pracovních týmů z hlediska motivace

Doktorand:
Obor:
Školitelka:

Ing. Petr Šulc
Management
Doc. Ing. Mgr. Zdeňka Pechačová, CSc.

©
2006

Obsah

| | |
|---|----------|
| 1. ÚVOD..... | 4 |
| 2. PŘEHLED O SOUČASNÉM STAVU PROBLEMATIKY..... | 6 |
| 2.1 ZÁKLADNÍ POJMY | 6 |
| 2.1.1 Motivace, motiv a motivované chování | 9 |
| 2.1.2 Uspokojení..... | 10 |
| 2.1.3 Energetizace a zaměření jednání..... | 11 |
| 2.2 PRACOVNÍ MOTIVACE..... | 15 |
| 2.2.1 Motivační teorie | 16 |
| 2.2.1.1 Klasické teorie motivace..... | 16 |
| 2.2.1.2 Teorie zaměřené na obsah..... | 20 |
| 2.2.1.3 Teorie zaměřené na proces motivace | 26 |
| 2.2.1.4 Další teorie motivace..... | 31 |
| 2.2.2 Motivace a výkon..... | 34 |
| 2.2.3 Motivující hodnocení pracovníků | 36 |
| 2.2.3.1 Formy hodnocení..... | 36 |
| 2.2.3.2 Metody hodnocení..... | 38 |
| 2.2.3.3 Trendy v používání metod | 39 |
| 2.2.3.4 Cíle hodnocení | 40 |
| 2.2.3.5 Odměňování zaměstnanců | 41 |
| 2.2.4 Problémy uplatnění motivačních koncepcí v manažerské praxi..... | 44 |
| 2.2.5 Motivace pracovního jednání v koncepcích řízení | 45 |
| 2.2.5.1 Klasický model řízení..... | 45 |
| 2.2.5.2 Paternalistický model řízení..... | 46 |
| 2.2.5.3 Model lidských vztahů ("human relations") | 47 |
| 2.2.5.4 Humanistický model řízení..... | 48 |
| 2.3 PROBLEMATIKA TVORBY PRACOVNÍCH SKUPIN A TÝMŮ..... | 49 |
| 2.3.1 Základní pojmy | 49 |
| 2.3.1.1 Pracovní skupina | 49 |
| 2.3.1.2 Tým a týmová práce | 56 |
| 2.3.2 Klasifikace pracovních skupin..... | 69 |
| 2.3.3 Vytváření pracovních skupin..... | 70 |
| 2.3.3.1 Důvody související s fyzickou blízkostí..... | 70 |
| 2.3.3.2 Ekonomické důvody..... | 71 |
| 2.3.3.3 Sociopsychologické důvody | 71 |
| 2.3.4 Zvláštní typy skupin v organizaci | 72 |
| 2.3.5 Dynamika rozvoje pracovního týmu | 73 |
| 2.3.5.1 Orientace..... | 74 |
| 2.3.5.2 Konfrontace..... | 75 |
| 2.3.5.3 Utváření pravidel..... | 75 |
| 2.3.5.4 Výkonnost..... | 76 |
| 2.3.5.5 Udržení | 76 |
| 2.3.6 Vedení týmu v procesu řešení problému | 77 |
| 2.3.6.1 Analýza situace | 78 |
| 2.3.6.2 Analýza problému | 78 |
| 2.3.6.3 Analýza řešení..... | 78 |
| 2.3.6.4 Analýza implementace | 79 |

| | |
|---|------------|
| 2.4 SYNTÉZA VĚDECKÉHO POZNÁNÍ V OBLASTI PRACOVNÍ MOTIVACE A TVORBY TÝMU | 80 |
| 2.4.1 Prvky (proměnné) syntetického modelu motivace | 82 |
| 2.4.2 Shrnutí syntézy vědeckého poznání | 86 |
| 3. CÍL PRÁCE A METODIKA | 87 |
| 3.1 CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE..... | 87 |
| 3.2 ZVOLENÉ METODY ZPRACOVÁNÍ..... | 87 |
| 3.2.1 Proměnné | 88 |
| 3.2.1.1 Nezávisle proměnné | 89 |
| 3.2.1.2 Závisle proměnné | 89 |
| 3.2.2. Stanovení hypotéz..... | 91 |
| 3.2.2.1 Pracovní hypotézy | 91 |
| 3.2.3 Charakteristika souboru..... | 94 |
| 3.2.4 Techniky a metody sběru dat..... | 100 |
| 3.2.4.1 Příprava výzkumu | 102 |
| 3.2.5 Statistické metody | 102 |
| 4. CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE | 110 |
| 5. VÝSLEDKY A JEJICH INTERPRETACE..... | 122 |
| 5.1 VÝSLEDKY DLE ÚTVARŮ | 123 |
| 5.1.1 Útvar Aa | 123 |
| 5.1.2 Útvar Ab | 135 |
| 5.1.3 Útvar Ac | 147 |
| 5.1.4 Útvar Ad | 158 |
| 5.2 AGREGOVANÉ VÝSLEDKY FIRMA A | 169 |
| 5.2.1 Spokojenost s prací ve firmě..... | 169 |
| 5.2.2 Plat a zaměstnanecké výhody | 171 |
| 5.2.3 Motivační faktory..... | 172 |
| 5.3 TESTOVÁNÍ HYPOTÉZ | 174 |
| 5.3.1 Dílčí cíle a hypotézy..... | 174 |
| 6. DISKUSE..... | 190 |
| 6.1 SOUČASNÝ SYSTÉM MOTIVACE..... | 190 |
| 6.2 SLABÉ STRÁNKY SOUČASNÉHO SYSTÉMU | 194 |
| 7. ZÁVĚR..... | 195 |
| 7.1 VYUŽITÍ POZNATKŮ PRO DALŠÍ ROZVOJ VĚDNÍHO OBORU - NÁVRH MODELU MOTIVACE PRO KONKRÉTNÍ PODMÍNKY PODNIKU „A“ | 195 |
| 7.2 VYUŽITÍ POZNATKŮ V PRAXI | 199 |
| 7.3 SHRUTÍ..... | 203 |
| 8. SEZNAM LITERATURY | 205 |
| 9. PŘÍLOHY | 210 |

1. ÚVOD

K základním úlohám řízení lidských zdrojů patří zabezpečení tzv. pozitivního chování zaměstnanců. Myslí se tím takové chování, které povede k uskutečnění strategie podniku a splnění jeho cílů. Toto efektivní chování zaměstnanců předpokládá jejich systematické motivování a z něho vyplývající motivační procesy.

Lidé se velmi často zamýšlejí, proč ten či onen člověk učinil to, co učinil, jaký měl k tomu důvod, proč se chová takovým způsobem ke svému okolí, proč dobrovolně odešel ze svého zaměstnání, proč se rozvádí, proč šetří peníze atd. Je jasné, že pro všechno, co děláme, máme nějaké pohnutky; naše jednání je jistým způsobem determinováno. Všichni si nějak vysvětlujeme, proč lidé jednají tak či onak, ale naše zdůvodnění jsou nutně kusá a nepřesná. Lidé se často chovají zcela jinak, než jak bychom podle svých předpokladů od nich očekávali, dokonce nejsme ani schopni dostatečně analyzovat svůj vlastní postup a odpovědět na otázku, proč jsme se chovali tak, jak jsme se chovali, a co nás vedlo k projevům, jichž třeba později litujeme. Vidíme tedy i sami na sobě, že vyznat se v sobě i druhých není tak jednoduché, i když si mnohdy namlouváme, že právě my to dovedeme (Homola, 1972).

Na otázky týkající se důvodů lidského chování se dá odpovědět v termínech motivace (Nakonečný, 1998). Koncept motivace má vysvětlit variabilitu cílů či důvodů lidského jednání. Mnozí psychologové to obvykle spojují s otázkou „proč“ – proč se ten či onen člověk chová tak, jak se chová. H. Thomae (1994 in Asanger, Wenninger) píše, že pojem motivace je souhrnné označení pro všechny procesy a konstrukty, jejichž prostřednictvím se pokoušíme vysvětlit „proč“ lidského chování. Slovo motivace je odvozeno z latinského slovesa „movere“ tj. hýbati, pohybovati. Je obecným označením pro všechny podněty, které vedou k chování, respektive k určitému chování.

Z praktických důvodů je potřebné získávat informace o podnětech způsobujících pracovní spokojenost a to proto, že jakékoliv opatření ve vztahu k zaměstnancům je třeba připravovat se znalostmi současného (výchozího) stavu a na základě skutečných potřeb zaměstnanců ho transformovat do stavu cílového, kdy po uskutečnění všech změn bude motivační systém účinně napomáhat zvyšování produktivity práce všech zaměstnanců.

Pracovní spokojenost je subjektivně prožívaný vztah člověka k práci a podmínkám, ve kterých pracuje, a této skutečnosti je třeba přizpůsobit jednotlivé podnikové procesy, aby celistvý systém účinně napomáhal splnění všech podnikových cílů.

Úspěch při hledání vhodných stimulů pracovního chování, které budou pozitivně působit na motivaci zaměstnanců, má dopad na všechny klíčové oblasti podnikových procesů a činností,

od vytváření příznivého sociálního klimatu, přes zvyšování kvality výrobků či služeb, až po růst podniku a jeho výnosů.

Obecně lze konstatovat, že bez potřebné úrovně motivace pracovního jednání nelze specifikovat podnikové cíle ani usilovat o jejich dosažení. Pro každou organizaci je nejdůležitější cílené sledování svých zaměstnanců v přirozených podmínkách, které mohou poskytnout důležitou zpětnou vazbu pro korekci současného stavu.

Složitá struktura problémů dnešního turbulentního podnikatelského prostředí vyžaduje často pro jejich řešení výměnu informací, proto se rozhodování a celý transformační proces stává úkolem všech zaměstnanců. Na významu získává skupinová (týmová) práce, která je dnes z nejrůznějších důvodů chápána jako jedna z nejdůležitějších příčin konkurenceschopnosti organizací. Důsledkem týmové práce by měla být úspora času, peněz a znatelné zlepšení kvality. Motivovanost zaměstnanců a humánnější pracovní prostředí jsou jen některé z jejích výhod.

Pro fungování týmové práce je obzvláště důležité akceptování hodnot jednotlivých členů týmu. Společné hodnocení postupů a procesů je možné pouze v případě, kdy se uznávají hodnoty všech spolupracovníků, kdy je chápána jejich nejnižší motivace. Nezřídka taková výměna myšlenek pomůže nalézt chyby v procesech, které dlouhou dobu brzdily vývoj daného projektu.

Týmová práce je proto velmi efektivním prvkem řešení složitých otázek výrobního procesu, je náročná a vyžaduje vybudování nejen výkonných týmů, ale i vytvoření adekvátních podmínek pro jejich fungování v organizaci. Ten, kdo chce skutečně týmově pracovat, se musí starat o rozvíjení kompetencí týmů a nastartovat proces učení, se kterým musí být utváření týmové práce neodmyslitelně spojeno.

Předpokladem úspěšnosti týmů je schopnost vedoucích pracovníků vytvořit vhodné podmínky pro jejich činnost. Skutečná týmová spolupráce vyžaduje totiž společné předpoklady jako např. bezprostřední interakci, společné cíle, pravidla hry, společné hodnoty a přiměřený pocit sounáležitosti. Důležitý je také způsob komunikace se spolupracovníky, schopnost integrace, řešení konfliktů a také samozřejmě schopnost „zdravě“ se v týmu prosadit.

2. PŘEHLED O SOUČASNÉM STAVU PROBLEMATIKY

2.1 Základní pojmy

Na pojetí motivace se vyskytují různé názory, podle toho, které aspekty jsou vyzdviženy do popředí. Z obecného hlediska existují dvě protichůdná pojetí. Jedno zabsolutňuje motivaci, považuje motivy za skutečné příčiny našeho jednání a chování, chápe je jako síly působící v organismu a seskupující kolem sebe všechnu aktivitu. Druhé krajní hledisko popírá motivaci zcela jako něco, co není pro vysvětlení lidského chování vůbec nutné. Bindra (1959) vychází ze stanoviska, že to, zda dojde k určité odpovědi, je určeno stimulací sensorických orgánů a sensorickými stopami, takže jde o asociace, a není zapotřebí zavádět zvláštní motivační konstrukce (Bindra, 1959).

Termín motivace vyjadřuje „intervenující proces nebo interní stav organismu, který ho pobízí nebo žene do akce“ ; v tomto smyslu je motivace „energizátorem chování“ a motivační činitelé jsou nepostradatelným předpokladem pro vysvětlení lidského chování (Nakonečný, 1998).

„...Je to vnitřní stav duše člověka, který jej aktivuje nebo uvádí do pohybu.“ (Berelson, Steiner, 1964). V širším slova smyslu: studium motivace je hledání „všech determinant“ lidské a zvířecí aktivity, neboť nikoli motivace, nýbrž situace (resp. její naučení) determinuje vzorec aktivity, tedy způsob chování. Vedle determinant vzorců chování je nutno odlišovat determinanty jejich cílového zaměření. Behavioristé, kteří se intenzivně zabývali studiem procesu učení, chápou motivaci jen jako proces energizace chování a jeho zacílení a utváření pak chápou jako funkci učení.

Motivace souvisí s vnitřní pohnutkou chování, způsob chování pak souvisí s danou situací. Je tedy definována jako soubor všech vnitřních hnacích sil člověka, např. přání, touhy, úsilí, apod. (J.Donelly, J.Gibson, J. Ivancevich, 1997).

Abstrahujeme-li se nyní od vzorce chování, tj. od způsobu, jak se člověk otevřeně chová, existují ještě další znaky, které souvisí s vnitřním stavem individua, ale nikoli s interními kognitivními procesy; jsou to: zaměření, jeho intenzita a trvání v čase. A právě těmito znaky může být vytvořena definice motivace jako procesu, který determinuje zaměření, energizaci a setrvání chování. „Motivace je proces psychické regulace, na němž závisí směr lidské činnosti, jakož i množství energie, kterou je člověk ochoten obětovat na realizaci daného směru...motivace je vnitřní proces podmiňující úsilí dospět k určitému cíli.“ (J. Reykowski, 1977).

Základní paradigma motivace tvoří interakce několika činitelů, ale především je nutné si uvědomit, že její smysluplnost spočívá v dosažení nějakého cíle, který vyjadřuje nějakou vnitřní potřebu člověka. Proto je cílem dosažení uspokojení této potřeby, jež byla vzbuzena jako reakce na nějaký nedostatek v organismu nebo vnějších podmínkách života individua. Uspokojení se označuje jako dovršující reakce a jeho konkrétními příklady jsou nasycení, pocit úlevy z vyhnutí se nebezpečí a podobně, je-li tomu zabráněno, stanoví si jedinec obvykle cíl náhradní nebo odsunuje jeho dosažení do budoucnosti, do výhodnějších podmínek.

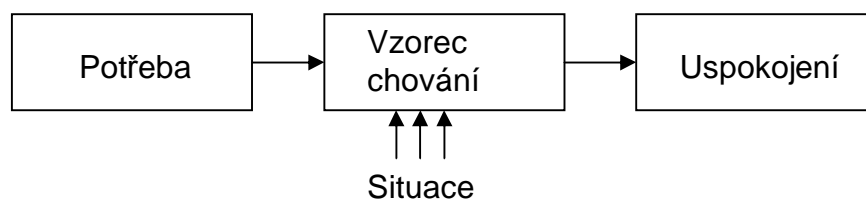
S konceptem motivace je často spojováno všechno, co souvisí s „příčinou chování“, v tomto smyslu je motivace nadřazený pojem pro specifické pojmy, jako jsou pud, pohnutka, potřeba atd. (Wendt, 1989). Problém je však složitější, neboť existují dva psychologické aspekty chování.

Chování má:

1. nějaký psychologický smysl, vnitřní důvod
2. chování probíhá určitým způsobem

K oběma těmto aspektům se dá položit otázka „proč“, tedy otázka po příčině. Avšak je tu základní rozdíl: 1. způsob chování je určován situačními klíčovými podněty, tj. kognitivní analýzou situace, a tak se stává, že téhož cíle se v různých situacích dosahuje různým způsobem; 2. z uvedeného plyne, že vnitřní psychologický důvod a vnitřní příčina dosahování určitého cíle je něco jiného. Jinak řečeno motivace a chování není totéž, což navíc dokazuje prostý fakt, že ne všechny cíle, které si člověk klade, také uskutečňuje. (Nakonečný, 1998).

Obrázek 1: Základní paradigma motivace



Zdroj: Nakonečný, 1998

Z výše uvedeného plyne několik závěrů. Především, že motivace vystupuje jako intrapsychický proces, vyúsťující v motivační stav označovaný jako potřeba, stav, který se vyznačuje určitým napětím a pohnutkou uspokojit tuto potřebu, tj. redukovat výchozí motivační stav napětí a puzení. Potřeba je pocit nějakého nedostatku, který má být odstraněn

(redukce potřeby). Potřebou nejsou vnější objekty, nýbrž vnitřní stavy. S potřebou spojený instrumentální vzorec chování, který je produktem učení, je usměrňován situačními klíči, směřuje k dosažení toho, co se obvykle označuje jako cílový objekt, kterým je objekt s vlastnostmi signalizujícími možnost uspokojení (incentivy). Teprve v určité relaci k cílovému objektu dosahuje subjekt uspokojení, které se označuje jako dovršující reakce.

Motivace je proces zásadně endogenní, vnitřní svým původem; i když může být vyvoláván také vnějšími podněty-pobídkami, mohou to být motivující podněty, které vyvolávají vnitřní pohnutky a které jsou obvykle prostředky uspokojování vnitřních potřeb. To je rozdíl mezi motivací a motivováním vnějšími činiteli aktivovaný stav motivace.

Motivace tedy není přímo viditelná a je třeba ji považovat za psychologický konstrukt vyjadřující vnitřní stav, který má pomoci objasnit určitá specifika chování

Je to sice umělý pojem, ale naproti tomu vystupuje jako reálná skutečnost. Rheinberg (1995) vysvětluje tuto okolnost tím, že všem je nám dobře známé prožívání úsilí, které je zaměřené na cíl, tedy chtění, přání a tužby. Když je prožívání těchto motivačních stavů osobě důvěrně známé, sotva pochybuje o tom, že ostatní lidé prožívají v motivačním stavu něco jiného. Vzniká tu však jedno omezení - ani my sami nepoznáme motivaci ve svém vlastním prožívání bezprostředně, ale jenom v podobě motivačních fenoménů v určitých kontextech. Poznáme tedy stavy úsilí, chtění, tužeb, atd. Když si však položíme otázku, jestli jsou tyto fenomény stejné kvality nebo mají-li stejnou strukturu, musíme odpovědět, že s největší pravděpodobností ne. Zřejmý je však jejich společný jmenovatel: všechny se vyznačují aktivním zaměřením mentálního směřování na pozitivní cílový stav nebo na vyhnutí se negativnímu cílovému stavu.

Z toho, co bylo doposud uvedeno, vyplývá, že podstata motivace je emocionální. Tato podstata motivace je prokázána emocionalitou všech klíčových konstruktů vztahujících se k paradigmatu motivace. Vše, co člověk činí, ať už z pohnutek fyziologických, jako je hlad, psychických, jako je potřeba něžnosti nebo opory, či duchovních, jako jsou morální zásady, směřuje k dosažení nějakého uspokojení, ať už tělesného, duševního, či duchovního. Proto také smysl lidského chování spočívá v uspokojování vzbuzených aktuálních a trvalejších pohnutek, motivů, jež vyjadřují řadu různých přirozených životních tendencí, které představují směřování k uspokojení řady potřeb, tj. nedostatků v biologickém i sociálním bytí člověka.

2.1.1 Motivace, motiv a motivované chování

Smysl lidského chování spočívá v uspokojování vzbuzených aktuálních a trvalejších pohnutek, motivů, jež vyjadřují řadu různých přirozených životních tendencí, které znamenají směřování k uspokojení řady potřeb, tj. nedostatků v biologickém i sociálním bytí člověka. S touto tezí tedy vystupuje další termín, **motiv**, který poukazuje na vztah motivace a motivu.

Motivace vyjadřuje proces determinovaný nějakou psychologickou příčinou. Ona psychologická příčina se nazývá motiv, který tak vyjadřuje smysl chování, neboli poslední psychologické „proč“ jeho zaměření.

Motivace je fenomén procesuální, motiv je dispozice k určité tendenci uspokojení. Vystává tedy otázka, zda je veškeré chování motivováno?

Chápeme-li motivaci jako proces záměrného, vědomě zacíleného chování, které bylo předem zamýšleno a nemá spontánní, impulzivní povahu, pak můžeme některé případy chování označit za nemotivované, tj. nezáměrné. Chápeme-li však motivaci širě jako psychofyzilogický fenomén vyjadřující potřeby organismu, resp. individua jako biologické a současně sociální bytosti, je termín „nemotivované chování“ protimluv, protože můžeme identifikovat i chování, které není záměrné, ale nechybí mu proto psychologický důvod, motiv.

Ačkoliv osobnost tvoří jednotu s organismem na jedné a se svým životním prostředím na druhé straně a je ve stálé interakci s oběma těmito vlivy, motivy jsou výsledkem této interakce, zajišťují jak tendenci k přežití ve smyslu biologickém, tak i přežití ve smyslu společenském. Toto „přežití“ však neznamená jen udržování jakési holé existence, nýbrž také aktivní vyrovnání se s požadavky, které klade člověk na svůj život, nikoliv jen s požadavky, které klade život na něj. Závislost motivů na interakci osobnosti a jejího životního prostředí vychází z toho, že z obou stran dostáváme vzájemné požadavky. Člověk má potřeby vyjadřující jeho vnitřní stav i vnější situaci, které může uspokojovat vždy jen v interakci s jinými lidmi a také tato interakce je zdrojem motivů. Motivы vyjadřují konfrontaci člověka s požadavky života a ten je vztahový fenomén interakce individua a jeho životních podmínek. Jako bytost biologická a společenská zároveň má člověk požadavky či pohnutky velmi komplexního druhu, chce nejen uspokojovat své fyziologické potřeby, ale chce také udržovat hodnotu svého já, má nejen nároky na své tělesné, ale i společenské bytí a reaguje na bytostné nedostatky všeho druhu. Jejich zdrojem je nejen jeho tělo, nýbrž i sociální podmínky jeho života, jeho o hodnotu sebe sama stále zápasící ego. Naučí se získávat určité odměny a vyhýbat se určitým trestům, naučí se sebeobraně i sebezprosaování a stává se z něj subjekt

s aktivním vztahem k životu. Člověk sám si často není vědom, proč činí to nebo ono, a některé své činy si falešně „odůvodňuje“, aby si zachoval vnitřní rovnováhu a pocit vlastní hodnoty. Ale vše, co činí, má svůj psychologický smysl, tj. motiv, jehož podstatou je dosáhnout nějaké uspokojení, vyrovnat se s nějakými vnitřními rozpory, udržovat vnitřní rovnováhu (integraci). Podstata motivu je emocionální, je to pocit, jehož hlavním zážitkovým akcentem je nějaký druh uspokojení, přinášejícího odstranění vnitřních rozporů, napětí. Motiv je mentální determinanta zaměřující chování k určité dovršující reakci, k dosažení určitého uspokojení, je to tedy vnitřní příčina, která je sama determinována nějakým nedostatkem v organismu subjektu nebo sociálních podmínkách jeho existence. Motiv je postulován, nikoliv pozorován, a nemůže být vyvozován z cílového objektu chování, neboť k témuž cílovému chování objektu se mohou vztahovat různé motivy (Nakonečný, 1998). Důležitou roli v systému lidské motivace hrají také instinkty a pudy. Pojednání o jejich důležitosti je uvedeno v příloze 7.

2.1.2 Uspokojení

Veškeré motivované chování směřuje k dosažení nějaké dovršující reakce, uspokojení, které má různý obsah a více či méně výrazný akcent libosti (nasycení, uklidnění či úleva, odpočinek, pocit úspěchu, hrdosti, atd.) Na některá uspokojení však musí subjekt rezignovat, protože je v rozporu se společenskými standardy a morálními normami (Freud 1911, In Nakonečný, 1998). S. Freud v tomto smyslu hovoří o střetávání „principu slasti“ s „principem reality“ a o tom, že nerealizovaná touha po uspokojení je potlačena a v nevědomí se transformuje do formy aprobovaného chování. Takové potlačené uspokojení má podle Freuda své zvláštní osudy: působení vnějšího podnětu lze uniknout, ale působení pudu nikoliv, jak sám píše, neboť „já nemůže uniknout sobě samému“; subjekt může „odsoudit“ své pudové hnutí a jakýsi střed mezi únikem a odsouzením je potlačení. K němu dochází, jsou-li síly odporu větší než „slast z uspokojení“, ale nedochází k němu, jestliže „napětí z neuspokojení pudu je nesnesitelně veliké“. Potlačené se v nevědomí dále organizuje, nejde tu jen o potlačený obsah, ale také o blokování s tímto obsahem spojené energie, a ta má tendenci k odreagování. Jak dalece se musí potlačené vzdálit od původního cíle, aby byl překonán odpor vědomí, nelze podle Freuda říci obecně: „potlačení pracuje vysoce individuálně“ a „každý potomek potlačeného může mít svůj zvláštní osud“ : potlačená agrese se může projevat v nejrůznějších formách obtěžování, zatěžování, obviňování původního objektu agrese (Freud 1911, In Nakonečný, 1998).

Této problematice je blízké náhradní uspokojení, tj. přesun frustrovaného uspokojení na náhradní objekt.

Z behavioristických experimentů se zvířaty vyplynul názor, že jedinou formou uspokojení je redukce popudu, které je výsledkem získání příslušné odměny, nebo vyhnutí se určitému trestu.

Redukce popudu byla chápána jako základní podmínka učení. Za základní popudy byly pokládány slast („pleasure“) a bolest, resp. se hovořilo o obecném popudu („general drive“), který se učením konkrétně zpředmětuje.

Funkci popudu formuloval D. Bindra (1959): 1. „, Organismy něco činí, jen aby redukovaly své popudy; tak všechny aktivity jsou interpretovány jako přímé nebo nepřímé pokusy o redukci popudu.“ 2. „, aktivity, které jsou doprovázeny redukcí popudu, jsou posilovány a taková redukce popudu je nezbytnou podmínkou, aby se objevilo učení. To pak vede kromě jiného k vytváření sekundárních naučených popudů.“

2.1.3 Energetizace a zaměření jednání

Motivace byla definována jako proces energetizace, zaměření a udržování chování, dokud není dosaženo původního nebo náhradního cíle. S pojetím motivace jsou tedy spojeny především dvě uvedené otázky: jak je chování energetizováno a jak je zaměřováno na dosažení cíle.

Organismus je v jistém smyslu stále aktivní, se stálou úrovní vzrušení v nervovém systému i během spánku (Hebb, 1949 In Nakonečný, 1998). energii, kterou disponuje a kterou obsazuje chování, čerpá z potravy, kyslíku a ukládá ji v buňkách svalů a nervů. Existence zvláštní psychické energie nebyla spolehlivě prokázána, ačkoliv výsledky experimentů s tzv. psychokinezí (způsobování pohybu těles bez účasti známých fyzických činitelů) možnost existence takové energie naznačují. Zdrojem síly pohybů (intenzity chování) jsou metabolické procesy přeměny látek v energii. „V psychologických termínech je proces aktivace emoční odpovědí, která je dezorganizující, jestliže je excesivní a motivující, jestliže je dostatečně limitována. Limitovaná aktivace kombinovaná s organizací je příjemná a motivuje vůči stimulům, které vyvolaly libost. To vede ke konzumační aktivitě a poklesu aktivace“ (J.L.Fuller, 1962).

Aktivita organismu však závisí na celé řadě dalších činitelů, jako např. věk, teplota, prostředí, rytmus bdění a spánku atd.

Zaměření jednání: Behavioristé chápali jednoznačně zaměření chování jako funkci učení. Toto pojetí formuloval D. Bindra (1959): 1. chování se stává cílově zaměřeným v důsledku toho, že určité pohyby nebo komponenty reakcí spojené s určitým cílem jsou selektivně posilovány a jiné nikoliv; toto selektivní zpevnování vede k narůstání frekvence zpětných pohybů v identických situacích, takže dochází k vytváření integrované, cílově zaměřené odpovědi; 2. určitá míra opakování nebo reexpozice dané situace je nezbytnou podmínkou pro vývoj aktivit, které jsou cílově zaměřeny s ohledem na určitý znak takové situace.

Z uvedeného je patrné, že záměrné chování je v podstatě instrumentální chování, které se vytvořilo na základě operantního podmiňování a integrovalo se s určitou potřebou. Kdykoliv potřeba znovu vystoupí, má již individuuum k dispozici instrumentální vzorec chování pro její uspokojení. D Bindra (1959) „ Organismus se musí učit, které variace v situaci se signifikantním způsobem vztahují k cíli , a právě tak se musí učit rozmanitým důsledkům chování, které jsou ve vztahu k těmto změnám nějak účinné. Výběr reakcí ve vztahu k cíli je funkcí zpevnění.“ Chápeme-li tedy zaměření chování jako funkci učení , můžeme zobecnit, že spočívá ve vyhledávání odměn a vyhýbání se trestům, tedy ve vytváření apetencí a averzí na základě zkušenosti.

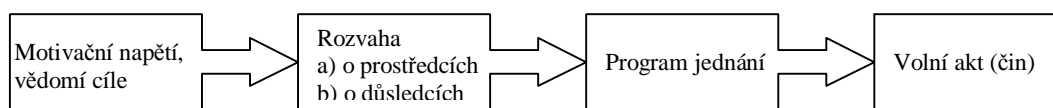
Otázkou nyní je, jak vysvětlit aktivní vytváření situací, které je charakteristické pro lidské jednání. V něm se uplatňují mediační procesy umožňující mnohem lepší „pochopení “ situace, nejde v něm o prosté mechanické asociační učení, ale také o intervenci myšlení a hodnocení. Není pochyb o tom, že vztah k budoucnosti je zakotven v minulé zkušenosti.

Jednání člověka není bezprostředně mechanické, ale organizuje se, a to nejen vzhledem k dané, ale také očekávané situaci, s ohledem na možnosti jeho realizace, jeho důsledky atd. To zejména znamená, že v organizaci jednání se výrazně uplatňují kognitivní procesy. V psychologii se pro tuto organizaci aktivního jednání užívá pojmu volní regulace jednání a znamená to jednání řízené vůlí, záměrem, či vědomým chtěním, přáním. V organizaci tohoto programu se uplatňuje rozvaha o užití prostředků a možných důsledcích a kromě jiného také úvaha o časových aspektech jednání, o možnostech nebo nutnosti jeho odložení má vhodnější termín.

To znamená, že motivace nemusí směřovat k okamžitému činu, ale také k jeho realizaci v nejvhodnějších časových a dalších podmínkách.

Volní regulace jednání je specificky lidský a vývojově nejvyšší fenomén motivace. Nechá se vyjádřit následujícím schématem

Obrázek 2: Schéma volní regulace jednání



Zdroj: Nakonečný, 1998

Ze schématu je patrné, že tu jde u zkušeného jedince v podstatě o realizaci určitého plánu dosažení cíle. Jedinec buď použije již osvědčeného instrumentálního vzorce jednání, nebo jej podle dané aktuální nebo budoucí situace modifikuje. Vlastnímu programu jednání předchází rozvaha o prostředcích, která má stránku kognitivní, ale také stránku emotivně-hodnotící; obě tyto stránky musí být sladěny tak, aby použitý prostředek byl vhodný prakticky (účinný) i morálně (Nakonečný, 1998).

„Vzbuzení potřeby je konečnou podmínkou motivace, ale nestačí ke vzniku motivu. Podstatnou roli hrají vlastnosti činitelů, s jejichž pomocí má být potřeba uspokojena“ (J Reykowski, 1977). Tyto cílové hodnoty tvoří odměny a tresty. V souvislosti s tím lze říci, že motiv vyjadřuje obsah odměn a trestů, psychologický důvod apetencí a averzí, zkrátka motiv je psychologický důvod chování.

V souvislosti s fenoménem motivace lze položit otázku, zda se v něm uplatňují nějaké obecné zákonitosti, tendence, či principy, které by postihovaly fungování tohoto fenoménu vcelku. Výše bylo naznačeno: motivované chování směřuje k nějakému uspokojení, tj. k dosažení něčeho příjemného, vychází z nějakých nedostatků a směřuje k jejich odstranění; fyziologické potřeby vyjadřují vlastně porušenou fyziologickou homeostázu. Objevují se zde tedy dvě motivační tendence: 1. k udržování rovnováhy a 2. k získávání příjemného (případně vyhnutí se nepříjemnému) (Nakonečný, 1998).

Principem homeostázy však není možné vysvětlit veškeré lidské chování, které sice směřuje k udržování a restauraci rovnováhy, ale jiného druhu, než je rovnováha homeostatická.

Udržování a zejména restaurace psychické homeostázy má jinou povahu, než fyziologická. Ta směřuje k udržování v podstatě stále stejného, konstantního stavu, který vyjadřuje jakési vitální optimum; jde tu o rovnováhu statickou. Naproti tomu psychická rovnováha (psychické ekvilibrium) je dynamická, nesměruje nutně k udržování stále stejného vnitřního stavu, ale k odstraňování rozporů, což se může uskutečňovat vytvořením nové rovnováhy, nikoli nutně jen návratem ke statu quo. Tak může kuřák, který se dozvěděl, že kouření přináší rakovinu

plic, a u něhož byl tak vyvolán destabilizující pocit ohrožení, reagovat několika způsoby: může přestat kouřit, může začít kouřit méně nebo slabší cigarety, může ale také zpochybnit důvěryhodnost informace o vztahu kouření a rakoviny plic. Je však motivován zbavit se rozporu mezi pocitem ohrožení a tím, co činí. Primárně tu jde o vyrovnání se s negativními emocemi, které destabilizují vnitřní psychickou rovnováhu. Toho je však možné docílit i změnou původních postojů a způsobů chování – ale ovšem i reinterpetací situace, významu informace, atd., což umožňuje zůstat u starých návyků. Člověk, který trpí pocity viny, s úlevou přijímá trest nebo se více či méně vědomě trestá sám. Drastickým příkladem sebetrestání jsou některé sebevraždy a patologické případy tzv. automutilace (fyzické sebezraňování, spojené s autoakuzacemi (sebeobviňováním). Negativní emoce, působí vnitřní destabilizaci a tedy psychickou nerovnováhu (Nakonečný, 1998).

Typickým příkladem ztráty psychické rovnováhy je tzv. kognitivní disonance, jev, který popsal L. Festinger (1957). Jde o rozpor v poznání, resp. o neslučitelnost vědění subjektu s novými informacemi, které získal.

Festinger (1975) „Kognitivní disonance je stejně motivující jako hlad.“ 1. „ Vystání disonance, které je psychologicky stísnující, motivuje jedince k tomu, aby disonanci redukoval a pokusil se docílit konsonance.“ 2. „ Jestliže disonance vyvstane, učiní jedinec vedle pokusu redukovat ji pokus vyhýbat se aktivně situacím a informacím, které mohou disonanci zvětšit.“

Disonance a konsonance jsou založeny na fungování „kognitivních elementů“ a změn v individuálním systému „kognice“ (vědění). Disonance pak může být redukována třemi následujícími způsoby:

1. změnou elementů, které se na disonanci podílejí
2. zavedením nových kognitivních elementů, které jsou konsonantní s již stávajícími elementy
3. zmenšením významnosti elementů, které disonanci vytvořily (Festinger, 1957)

2.2 Pracovní motivace

Pracovní motivace je důležitou složkou každého výrobního procesu, je nutná z hlediska pracovní zainteresovanosti a ochoty odvést stoprocentní výkon. Lidé chodí do práce z nejrůznějších důvodů, aby měli peníze, dokázali se realizovat, či z pouhé potřeby sociálního kontaktu. Nalézt optimální hladinu pracovní motivace musí být hlavním posláním managementu každé firmy.

Jestliže je někdo motivovaný k něčemu, to, co tuto motivaci tvoří, přímo nepozorujeme, ale umíme si o tom utvořit poměrně jasnou představu a to podle následujících vnějších projevů:

- osoba má cíl
- usiluje o jeho dosažení
- prokazuje určité znaky vynakládání úsilí

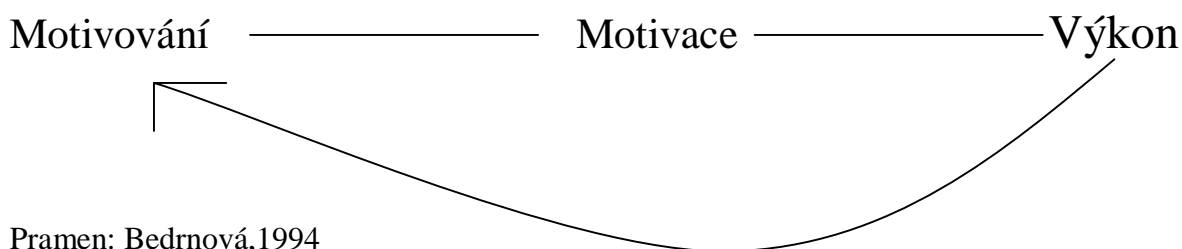
Motivace k práci je oblast, která je pro danou problematiku stěžejní, neboť cílem této disertační práce je analýza motivační struktury průmyslového podniku.

Práce jako taková požaduje od každého člověka velké úsilí, klade na něj nejrůznější požadavky, kterým se musí přizpůsobit. S poznáním práce poté člověk hodnotí umírněně i další jevy jako například dobrý výsledek práce, společenské uznání, uvědomění si pracovní výkonnosti, speciálních schopností a spolupráci v ní (Bulák, 1980).

Otázka je tedy jak lidi motivovat k práci. Subjektem motivování je řídicí pracovník, objektem motivace je řízený pracovník. Chování řízeného pracovníka je pak pro řídicího pracovníka podnětem pro použití jednotlivých motivačních faktorů – motivátorů.

Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, motiv, respektive sama motivace, ještě k jednání nestačí. Motiv klade svůj cíl, své uspokojení a současně jeho subjekt posuzuje situaci, v níž je cíl dál, zda je dosažitelný a s jakými náklady. Motivace je tedy složitý interakční proces.

Obrázek 3 : Základní vztah v řízení motivace



Pramen: Bedrnová, 1994

2.2.1 Motivační teorie

Existuje mnoho teorií motivace, žádná ovšem neposkytuje univerzálně přijatelné vysvětlení lidského chování. Dvě v současné době nejčastěji diskutované skupiny teorií jsou teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces. (J.Donnelly, J.Gibson, J.Ivancevich, 1997), ale dobré je připomenout si i zástupce klasických motivačních teorií. Jednotlivé motivační teorie byly rozděleny na:

- a) klasické motivační teorie
- b) teorie zaměřené na obsah
- c) teorie zaměřené na proces
- d) další významné teorie

2.2.1.1 Klasické teorie motivace

Teorie zaměřené na instinkt

Ke klasickým instinktivistickým teoriím patří teorie McDougallova a teorie Freudova. Obě jsou v mnohém odlišné, spočívají však v podstatě na stejných principech. Chápu instinkt (ve freudovském pojetí pud) jako základní energii pro lidské chování a vyvozují z ní všechny formy projevu člověka. Jde v podstatě o energizační model. Freud chápe své „id“ jako chaos instinktivních energií vycházejících ze zdroje stimulace v organismu. Tato energie může být skladována a může protékat podobně jako elektřina. McDougall kreslí obraz komory, v níž se stále uvolňuje plyn ženoucí motorický mechanismus organismu podobně jako elektřina, tj. jako elektrický motor poháněný elektrickou energií. Oba systémy tedy vycházejí z nějaké substance, která je schopna energizovat chování, je někde soustředěna a může se uvolňovat. McDougall předpokládá, že psychická aktivita je vždy účelová, že směřuje k určitému konci nebo cíli. Každý živočišný druh je tak konstruován, že vyhledává určité přirozené cíle, jejichž dosažení uspokojuje jeho potřeby. Jak potřeby, tak tendence uspokojovat je jsou vrozeny a přenášeny z generace na generaci. McDougall je označuje jako instinkty. Instinkt definuje jako dědičnou, či vrozenou psychofyzickou dispozici, která determinuje svého nositele, aby vnímal objekty určité třídy a věnoval jim pozornost. Jedinec prožívá při percepci takového objektu emoční vzrušení určité kvality a jedná vzhledem k němu určitým způsobem nebo alespoň pociťuje impuls k takovému jednání. Instinkty určují a organizují všechny duševní procesy a všechno chování ve směru specifických cílů. Instinkt je uvolněním a zaměřením psychofyzické energie, kterou obsahuje. Jakmile je jednou uveden do pohybu, má motivační

sílu nutnou k tomu, aby působil potřebnou dobu. Instinkty jsou charakterizovány svojí trojstránkovostí – složkou emoční, poznávací a jednací. Různé instinkty mohou být vlivem učení soustředěny kolem jednotlivých objektů do systémů, které se nazývají sentimenty. Sentimenty skládají více, či méně integrovaný systém – charakter. Ačkoliv jsou hybnou silou, působí pouze ve vzájemné interakci s okolními podněty, jsou aktivovány vnímáním určitého objektu nebo třídy objektů. Jakmile je aktivita vzbuzena, pokračuje až do dosažení cíle nebo do vyčerpání organismu (Homola, 1972).

Freud byl přesvědčen, že každý člověk má konstantní množství energie, z něhož se jen určitá část váže na chování vůči objektům tím, že je uvolňována pudy. Není-li uvolněna dosažením uspokojení, v němž se jaksí odreagovává, přelévá se – obrazně řečeno – do jiného, náhradního směru, uvolňuje se z části ve fantazii nebo sublimaci původní tendence, anebo se městná, opouští původní tendenci vytěsněnou z vědomí a spojuje se s tendencí nevědomou, která je transformací původní z vědomí vytěsněné tendence. Tato vnitřní dynamika je způsobována střetáváním dvou principů: pudového principu slasti a o zkušenosti se opírajícího principu reality; první nutí jedince k bezohlednému ukájení pudů, k vyhledávání slasti, druhý ho nutí podřizovat se imperativům reality, tj. společenským standardům. Ale neuplatňuje se zde jen vnější tlak na bezohledné pudy, nýbrž také vnitřní zábrany dané osobní morálkou. Princip slasti je funkcí neosobních pudů, které Freud nazývá latinským zájmenem „Id“ („Ono“); princip reality je funkcí osobních zkušeností, které představují druhý funkční psychický „aparát“, „Ego“ (latin.já), osobní morálku reprezentuje „aparát“ „Superego“ („Nadjá“). Psychoanalýza vychází ze dvou základních hledisek: topického (tj. výše uvedená struktura psychického aparátu) a ekonomického (tj. energeticko-pudová dynamika). Pudy nemohou být nikdy vědomé, jen jejich pudové reprezentace a doprovodné afektivní stavy jsou vědomé. Vlivem vnitřních zábran a vnějších tlaků je tedy potlačována energie nerealizovaného pudu a představy, které pud reprezentovaly. Původně rozeznával Freud dvě třídy pudů: zachování života a získávání slasti. Později rozeznával jiný zdroj pudů k slasti, libido a posléze (1920) vyslovil přesvědčení o existenci dvou pudů, resp. dvou usměrnění libida, éros a thanatos (pud k smrti, tendence k původnímu anorganickému stavu, která se však projevuje také jako navenek a na sebe sama zaměřená agrese). Libido je derivováno z metabolických procesů a má apetitivní povahu, která se zpředmětuje, v případě absence objektu dochází k jeho substituci, resp. ke vzniku „halucinačních přání“, jejichž typickým případem je sen (obsah snů symbolicky vyjadřuje potlačené pudové tendence). Libido je ve své podstatě sexuální pud, ale ten chápe Freud velmi široce, jako tendenci ke slasti vůbec, takže libidiózní podstatu má řada sexuálně ekvivalentních libidiózních činností, od vyprávění vtipů až po řízení automobilu.

S dynamikou psychických aparátů souvisí kromě jiného úzkost ze silného pudu a úzkost ze silného superega, které je stejně nelítostné a nevědomé jako pud; jen ego činí jakési kompromisy a v „cenzurované podobě“ připouští potlačenou pudivou tendenci do vědomí snů (odkud je jejich symbolika, která vlastně skrývá původní obsah libida).

Konfliktní stav jedince se může projevit v tzv. chybných úkonech jako je zapomenutí, přecheknutí, přehmátnutí apod. Zapomenout na schůzku s děvčetem může znamenat, že tato dívka není již subjektem zapomenutí milována. Psychoanalýza je výrazně dynamická psychologie a je kritiky označována jako biologická.

Instinkty, podle freudovské terminologie pudy, jsou hraniční pojmy mezi duševnem, tělesnem a tlakem na duševno v důsledku jeho spojení s tělem. Působí jako stálá síla, jejímž cílem je odstranit vzrušení vzniklé nedostatkem nebo narušením vnitřní rovnováhy a nastolit znovu klid, který prožíváme jako uspokojení.

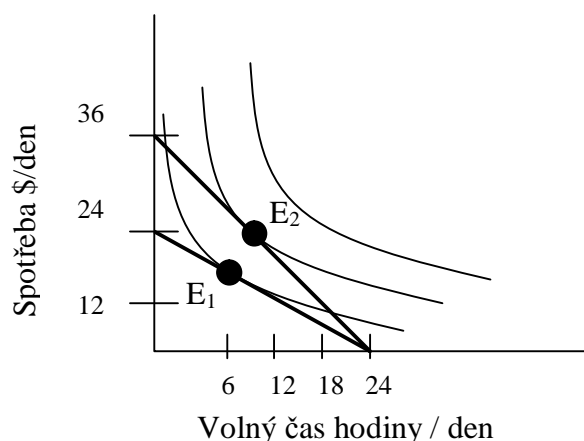
Energie instinktu může být vnesena do určitého objektu a za jistých okolností může být přemístěna na jiný objekt. Každý instinkt představuje kvantum psychické energie; všechny instinkty dohromady pak dávají celkový součet veškeré energie v organismu. Instinkty jsou v subkulturě osobnosti, id a lze je přirovnat k dynamu způsobujícímu všechny složky osobnosti.

Freud se zaměřuje na čtyři základní stránky instinktů: 1. na jejich zdroj, jímž je vnitřní organická stimulace jakožto výsledek chemické či jiné změny v organismu, které se organismus nemůže vyhnout, 2. na jejich tlak – instinkt je podle něho funkcí potřeby, z níž vzniká, 3. na jejich směr, který je dán uspokojováním podmínek vyvolávajících somatické stimulace a odstraněním tělesného vzrušení, 4. na jejich objekt, tj. na to, co mohou uspokojit. Lidské chování redukuje tenze, je ve službách instinktů, je jimi motivováno. Základním pojmem je přenášení energie; individuum není někdy schopno redukovat tenzi přímo, energie se přemísťuje na jednání, které neslouží přímo redukci základních tenzí (Homola, 1972).

Ekonomická teorie

Klasická ekonomická teorie chápe práci jako plně instrumentální a předpokládá, že činnosti všech jednotlivců mohou být rozděleny do dvou kategorií: zahálka a spotřeba. Vzhledem k tomu, že úhrn času, který máme k dispozici, je omezen, čím déle někdo pracuje, tím méně času má pro činnosti ve volném čase. Ale spotřeba stojí peníze a peníze můžeme získat pouze prací: čím déle někdo pracuje, tím více také může konzumovat. Tento vztah je vyjádřen na obr.4.

Obrázek 4: Diagram vztahů práce a spotřeby



Pramen: G.Lea, R. Tarpy, P.Webley, 1994

Tento obrázek vymezuje prostor, jehož koordináty jsou spotřeba a volný čas. Dvě šikmé přímky ukazují kombinace spotřeby a volného času, které odpovídají dvěma různým výškám příjmu. Systém indifferenčních křivek spojuje kombinace spotřeby a volného času, které mají pro spotřebitele stejný užitek. Racionální osoba bude volit takovou kombinaci spotřeby a volného času, kdy bude její užitek maximální, což nastává v případě, kdy přímka běžného příjmu je tangentou k indifferenční křivce.

Ekonomická teorie volby mezi pracovní činností a nečinností je typickou teorií maximalizace užitku. Předpokládá, že ekonomický subjekt je zároveň maximalizátorem racionální užitečnosti

Za cílovou stránku ekonomických procesů je tedy považován užitek vznikající jednotlivci při spotřebě určitého statku chápáný jako subjektivně pociťovaný prožitek (a z tohoto hlediska je individuální volba podřízena „maximalizaci slastí a minimalizaci strastí“). Teorie užitku říká, že chování spotřebitele je odvozeno od jeho subjektivně pociťovaných prožitků danými preferencemi.

Zde vzniká určitý problém. Existuje velké množství případů, kdy při konečné spotřebě vznikají nejen požitky, ale také něco, co je předpokladem zvýšení budoucího příjmu. Např. posloucháme-li přednášku, můžeme mít požitek jako při spotřebě kteréhokoli statku, současně nám však tato přednáška umožní získat schopnosti, které v budoucnu uplatníme na trhu profesí (Becker, 1997). Podle něj přímý užitek např. z poslechu přednášky je výnosem stejně jako budoucí zvýšení příjmu v důsledku této investice do lidského kapitálu. Prakticky tedy snižuje náklady (obětované příležitosti) na studium.

Existenci schopnosti člověka přeměnit vnější motivace ve vnitřní, tj. schopnosti „přenést“ pozitivní prožitek, který je spojen s dosažením určitého cíle, na aktivity, které podmiňují dosažení cíle, či na statky, které jsou pro dosažení cíle nutným prostředkem, lze konstatovat a doložit množstvím nejrůznějších příkladů.

Obecně platí, že člověk může vykonávat určitou činnost na špičkové úrovni - a osvojit si předpoklady pro tuto činnost - jen tehdy, pokud se pro něj samotná tato činnost stane zdrojem pozitivních prožitků, vnitřní motivací.

2.2.1.2 Teorie zaměřené na obsah

Teorie zaměřené na obsah se snaží rozpoznat to, co je v jedinci nebo v pracovním prostředí a co vyvolává a udržuje určité chování, neboli jaké skutečnosti lidi motivují. Na druhé straně teorie zaměřené na proces se snaží vysvětlit a popsat proces, jak je chování vyvoláváno, řízeno, udržováno a nakonec ukončeno. Tyto teorie se především pokoušejí definovat hlavní proměnné, nezbytné pro provedení volby.

Hierarchická teorie potřeb

Autorem této teorie byl americký klinický psycholog A.H. Maslow (1954). Za základní znak lidské motivace považuje Maslow hierarchické uspořádání potřeb, podle jejich vnitřní naléhavosti; pokládá to za „hlavní princip lidské motivace“. Motivace je vždy záležitostí celého jedince, nikoliv jednotlivého orgánu. Za vědomým usilováním o něco mohou stát nevědomé touhy. Motivy se mohou sdružovat, zastupovat a mohou na sebe navazovat jako pocity: např. pocit odstrčení znamená také napětí, jedinec se cítí být nešťastný a jeho stav automaticky a nutně vede k dalším událostem, např. k nutkavé snaze dobýt si znovu náklonnost, k pocitům nepřátelství, atd. Pocit odstrčení sám je motivující stav a mnohá pojetí motivace vycházejí z toho, že motivační stav je zvláštní stav pocitu a puzení (Maslow, 1954). „Člověk je chtějící živočich a zřídka dosahuje stavu kompletního uspokojení, s výjimkou krátkého období. Sotva je jedno přání uspokojeno, staví se jiné na jeho místo. Když je toto uspokojeno, posunuje se do popředí jiné atd. Pro lidskou bytost je charakteristické, že po celý svůj život si prakticky něco přeje. Proto stojíme před nutností zkoumat vzájemné vztahy všech motivací a musíme se proto vzdát konceptu izolovaných jednotek, chceme-li dosáhnout onoho širokého porozumění, které hledáme“ (Maslow, 1954). Pozorujeme-li pečlivě každodenní přání, zjišťujeme, že mají důležitou vlastnost, totiž že jsou obvykle prostředkem k nějakému účelu, a nikoliv účelem o sobě.

Tato teorie je jednou z neznámějších teoretických koncepcí motivace lidského chování. Podstatou je vymezení rozhodujících potřeb člověka jako zdroje základních motivů jeho chování. Potřeby jsou uspořádané v určitém pořadí – stupních, které současně vyjadřují také váhu potřeby v celé struktuře potřeb. Do jisté míry odrážejí také určitou hodnotovou orientaci jednotlivce.

Obecně platí, že vývojově vyšší potřeby vystupují jako naléhavé motivy, až když jsou alespoň do jisté míry uspokojeny potřeby vývojově nižší (Nakonečný, 1998).

Obrázek 5: Maslowova pyramida potřeb

potřeby SEBEREALIZACE

nalézt sebenaplnění a realizovat vlastní potenciál

ESTETICKÉ potřeby

potřeby symetrie, řádu a krásy

POZNÁVACÍ potřeby

potřeby vědět, rozumět a zkoumat

potřeby UZNÁNÍ

potřeby dosáhnout úspěchu, získat souhlas a uznání

potřeby SOUNÁLEŽITOSTI a LÁSKY

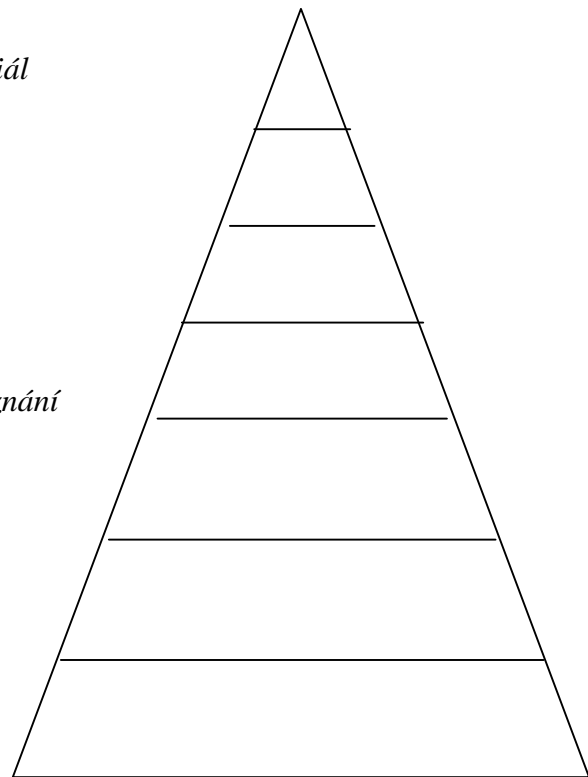
potřeby družít se, být přijímán, někam patřit

potřeby BEZPEČÍ

cítit se zabezpečen a mimo nebezpečí

FYZIOLOGICKÉ potřeby

hlad, žízeň, teplo, spánek atd.



Pramen: Nakonečný, 1998

Předpokladem je, že **základní silou, která motivuje člověka k růstu, je zaměření k seberealizaci** – uplatnění všech možností organismu. Maslow ji přesně nedefinuje, ale charakterizuje ji jako tendenci „být vším tím, čím člověk může být“, tj. potřebu realizovat svůj lidský potenciál, jehož podstatnou složkou je tvořivost, přičemž specifická forma této potřeby je interindividuálně velmi různá. Potřeba seberealizace (sebeaktualizace) vystupuje však u lidí se zajištěnou existencí a u lidí zdravých. Seberealizující se jedinci se vyznačují zvláštním psychologickým profilem: lépe vnímají realitu a mají rozvážnější vztahy vůči ní,

jsou spíše optimisty, i když jsou často se skutečností nespokojeni a kritizují ji. Akceptují sebe sama i druhé lidi, jsou objektivnější, mají potřebu soukromí a autonomie, jsou aktivní a mají vyvinuté estetické cítění (Nakonečný, 1998).

Vlastnosti seberealizujících se lidí:

- ü *Účinněji vnímají realitu a jsou schopni tolerovat nejistotu.*
- ü *Akceptují sebe a druhé lidi takové, jací jsou.*
- ü *Spontánní v myšlení i chování.*
- ü *Zaměření spíše na problém než na sebe.*
- ü *Mají smysl pro humor.*
- ü *Jsou vysoce tvořiví.*
- ü *Odolní vůči vlivu kultury bez účelové nekonvenčnosti.*
- ü *Mají starost o blaho lidstva.*
- ü *Schopni hlubokého uvědomění základních životních zkušeností.*
- ü *Mají hluboké, uspokojující mezilidské vztahy, spíše s několika lidmi než s větším množstvím lidí.*
- ü *Jsou schopni pohlížet na život z objektivního hlediska.*

Maslowovu hierarchickou teorii potřeb dále rozpracoval C.P. Alderfer (1972) pro účely psychologie organizace. (V této oblasti našla Maslowova teorie velmi živý ohlas, neboť vyjadřovala některé ideje humanizace práce a motivování pracovníků) (Nakonečný, 1998).

Maslow přijal princip redukce popudu, resp. potřeby – hovořil však o uspokojení potřeby („need satisfaction“), ale nikoliv pro potřeby růstu, tj. pro vývojově nejvyšší druh potřeb. Ty jsou fakticky neukojitelné jako zájmy, např. dosažené poznání nebo manifestovaná kompetence neredukují, ale spíše indukují příslušné potřeby, jsou to stále neredukovatelné motivy, jejichž síla s dosažením cíle spíše narůstá. V uspokojování potřeb se tedy uplatňuje spíše indukce potřeby, její zesilování po předcházejícím dosaženém uspokojení. Růst, tj. realizace potenciálu, je nezastavitelný, protože lidský potenciál růstu je nevyčerpatelný.

Existují tedy dva druhy uspokojení, redukce základních a redukce sociálních potřeb, které vyjadřují některé fyziologické a sociální deficity, a naopak trvalá aktivizace tzv. potřeb růstu, které mají povahu „nenasytného“ zájmového zaměření a pozitivního sebehodnocení, a další, které fungují v podstatě jako tendence k sebezdokonalování.

„Uspokojování vyšších potřeb vede k žádoucnějším subjektivním výsledkům, tzn. hlubšímu štěstí, klidu a bohatosti vnitřního života.“ (Maslow, 1954).

Použití Maslowovy teorie v řízení

Manažeři teorii hierarchie potřeb v široké míře akceptují a odvolávají se na ni. Tato teorie neposkytuje úplný návod na motivaci, neboť jí lze vytknout spoustu skutečností. Jedná se především o to, že se potřeby překrývají, přesahují hranice kategorií a mohou být zařazeny do více než jedné, či dokonce do všech kategorií. Například slušný plat může uspokojovat potřeby všech pěti kategorií. Maslowova teorie je statická, nerespektuje, že se potřeby mění v průběhu času (J.Donnelly, J.Gibson, J. Ivancevich, 1997).

Tabulka 1: Oblasti působení manažerů v jednotlivých kategoriích hierarchie potřeb

| Kategorie potřeb | Oblast působení manažerů |
|-------------------|---|
| Seberealizace | Podnětnost práce Příležitost k povýšení Prostor pro tvořivost Motivace k vyšším cílům |
| Uznání | Veřejné uznání dobrého výkonu Pověřování významnými pracovními aktivitami Respekt budící název práce Pověřování odpovědností |
| Sociální | Příležitost k sociální interakci Stabilita pracovní skupiny Povzbuzování spolupráce |
| Bezpečí a jistota | Bezpečné pracovní podmínky Jistota zaměstnání Zaměstnanecké výhody |
| Fyziologické | Spravedlivá odměna Pohodlné pracovní podmínky Teplý, světlo, prostor, klimatizace |

Pramen: J.H. Donnelly, J.L.Gibson, J.M.Ivanchevich, 1997

Herzbergova teorie

Jiné, na obsah orientované, vysvětlení motivace bylo navrženo v roce 1959 Frederickem Herzbergem. Ten založil svou teorii na studiu uspokojování potřeb a na deklarovaných motivačních efektech tohoto uspokojování u 200 techniků a účetních. Jeho teorie je známa jako dvoufaktorová teorie motivace.

Při šetření mezi techniky a účetními se Herzberg a jeho společníci ptali na okamžiky, kdy se respondenti v souvislosti se svou prací cítili obzvlášť dobře a kdy se cítili obzvlášť špatně. Každý zaměstnanec byl pak požádán, aby popsal okolnosti, které vedly k těmto pocitům.

Zaměstnanci jmenovali jako příčiny každého z těchto pocitů různé druhy okolností. Např., jestliže uznání vedlo k dobrému pocitu, nedostatek uznání byl jen zřídka zmíněn jako příčina špatného pocitu.

Na základě zmíněného zkoumání dospěl Herzberg ke dvěma závěrům:

1. Některé okolnosti práce - v případě, že nejsou přítomny - primárně způsobují nespokojenost zaměstnanců. Avšak přítomnost těchto okolností výraznou motivaci nevytváří. Herzberg je nazval udržovací faktory (také se používá název hygienické faktory či dissatisfactory), protože jsou nezbytné k udržení přiměřené úrovně spokojenosti. Rovněž zaznamenal, že mnohé z nich manažeři často vnímají jako faktory, které mohou motivovat podřízené, ale které ve skutečnosti jsou mnohem významnějšími faktory nespokojenosti v případě, že nejsou přítomny. Uvedl deset takových udržovacích faktorů: (J.Donelly, J.Gibson, J. Ivancevich, 1997).

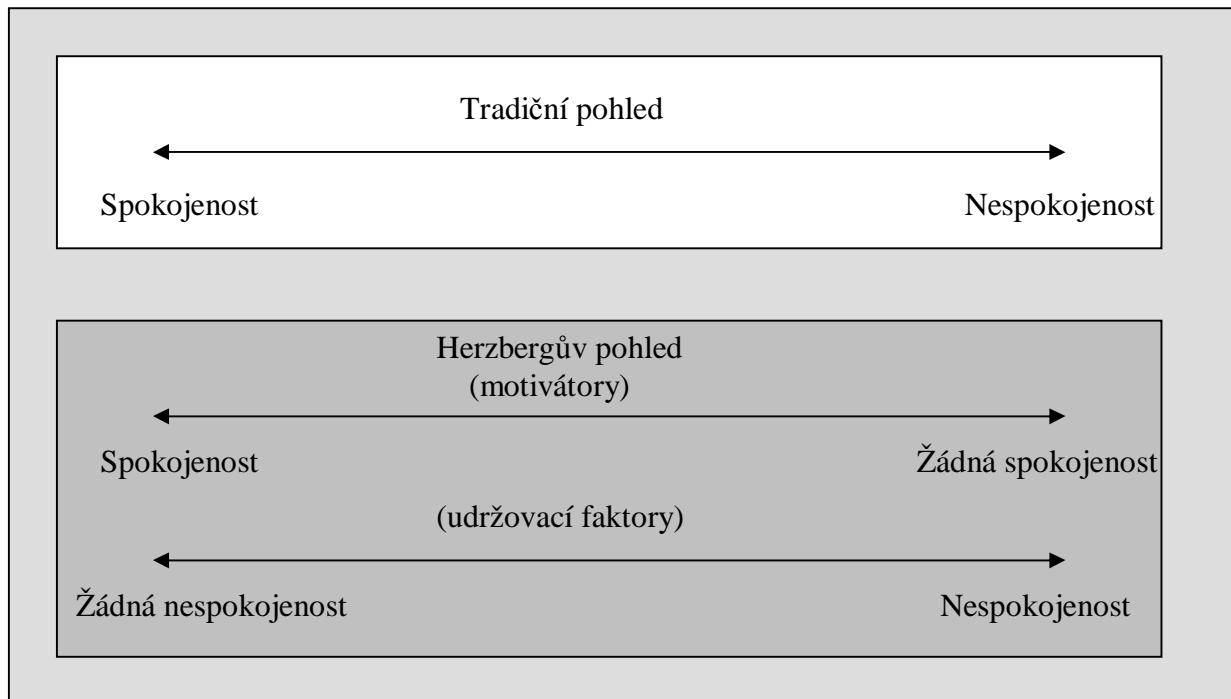
Podniková politika a správa; odborný dozor; vztahy s nadřízeným; vztahy s pracovníky stejné úrovně; vztahy s podřízenými; plat; jistota práce; osobní život; pracovní podmínky; postavení

2. Některé okolnosti práce vyvolávají vysokou míru motivace a spokojenosti s prací. Jestliže však nejsou přítomny, nevyvolá to velkou nespokojenost. Herzberg popsal šest těchto motivačních faktorů (motivátorů) neboli satisfaktorů: (J.Donelly, J.Gibson, J. Ivancevich, 1997).

Dosažení cíle; uznání; povýšení; práce sama; možnost osobního růstu; odpovědnost

Shrňme-li pak udržovací faktory, nejsou-li přítomny, vyvolávají spíše nespokojenost, ale neznamenají silnou motivaci, jsou-li přítomny. Na druhé straně faktory druhé skupiny, jsou-li přítomny, vedou k silné motivaci a spokojenosti, ale jejich absence nemá za následek přílišnou nespokojenost. Herzbergovo šetření mezi techniky a účetními naznačilo, že protikladem spokojenosti není nespokojenost, ale prostě „žádná spokojenost“. Obrázek níže porovnává jeho pohled na spokojenost s prací s tradičním pohledem.

Obrázek 6: Rozdílnost teorií spokojenosti a nespokojenosti



Pramen: J.Donelly, J.Gibson, J. Ivancevich, 1997

Herzberg chápe motivaci jako motivaci odvést lepší práci, nikoliv pouze přiměřenou práci. Zajímá se o dlouhodobou motivaci a zvýšení úrovně motivace. Tvrdí, že hygienické faktory neovlivňují motivaci k postupu na vyšší úroveň, motivátory ano. Manažerovi často stačí udržení úrovně motivace, k čemuž obvykle postačí hygienické faktory.

Herzberg tedy tvrdí, že organizace musí poskytovat možnosti vnitřního uspokojení z práce (J.Donelly, J.Gibson, J. Ivancevich, 1997).

Použití Herzbergovy teorie v řízení

Herzberg rozvinul Maslowovy myšlenky a zvýšil jejich použitelnost pro oblast práce. Obrátil pozornost k zásadnímu významu faktorů pro pracovní motivaci – tedy faktorů, kterým byla až doposud věnována malá pozornost. Tato teorie měla za následek růst zájmu o obohacování práce, tedy uspořádat práci tak, aby to zvýšilo spokojenost pracovníka. Tradičně manažeři reagovali na problém motivace větším množstvím peněz, širší škálou zaměstnaneckých výhod a lepšími pracovními podmínkami. Výsledkem takovýchto opatření však byla téměř nulová odezva, pokud šlo o snahu pracovat pilněji. Herzbergova teorie nabízí vysvětlení tohoto jevu. Zaměří-li se manažeři pouze na udržovací faktory, k motivaci nedojde. Ke zlepšení motivace je třeba zabudovat motivátory přímo do práce (J.Donelly, J.Gibson, J. Ivancevich, 1997).

2.2.1.3 Teorie zaměřené na proces motivace

Tyto teorie se snaží o výklad vnitřních zdrojů jednání. Soustřeďují se na to, jak dochází k motivaci – tj., co iniciuje určité chování, co je řídí, udržuje a co je zastavuje. Bývají označovány jako teorie procesní nebo kognitivistické, díky své pozornosti, kterou věnují poznání motivačního procesu. Za nejnosnější v tomto oboru bývá považována **Vroomova expektační teorie**.

Jedinci jsou při práci motivováni k tomu, aby si volili mezi různými způsoby chování – např. mezi různou úrovní pracovního úsilí. Určitá osoba si může vybrat buď pomalejší nebo rychlejší tempo práce. Volba záleží na jedinci. Jestliže určitá osoba věří, že její pracovní úsilí bude přiměřeně odměněno, bude motivována ke zvýšenému úsilí (J. Donnelly, J. Gibson, J. Ivancevich, 1997).

Logika expektační motivace je v tom, že jedinci vynakládají pracovní úsilí k dosažení takového výkonu, který by měl za následek žádoucí odměnu.

Tento model počítá se dvěma motivačními faktory:

- a) s valencí (hodnotou) - subjektivní přitažlivostí výsledku jednání
- b) s očekáváním - že jednání povede k výsledku

Čím více je pro pracovníka přitažlivější cíl, kterého má dosáhnout, tím větší úsilí sám vyvine. Jiným problémem obsaženým v expektačním motivačním modelu je účinnost – tj. pravděpodobnost, kterou člověk připisuje vazbě mezi výkonem a výsledkem. Je to pravděpodobnost, že určitá úroveň výkonu povede k určitému konkrétnímu výsledku.

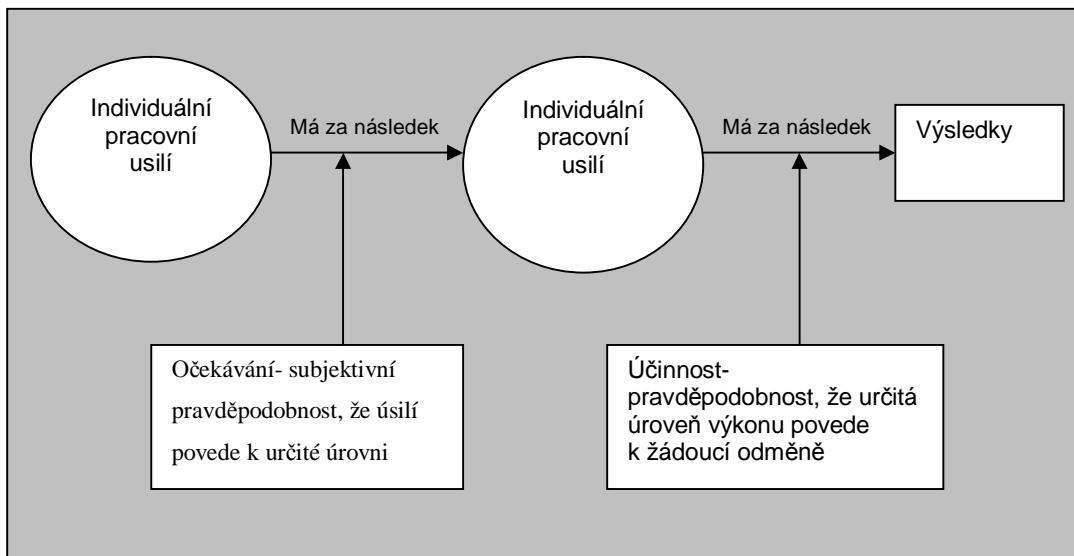
Pracovník si sám vyhodnocuje podmínky a ladí pak svou volbu tak, že posuzuje možnost svého zvýšeného úsilí s pravděpodobností odměny, která odpovídá jeho očekávání. Má-li více možností volby, pak volí tu pro něj nejvýhodnější.

Pracovní motivace je vyjádřena jako:

$$\mathbf{M = E \times I \times V}$$

Tzn. pracovní motivace (M) rovná se očekávání (E) krát účinnost (I) krát preference, neboli valence (V)

Obrázek 7: Jak funguje expektační teorie motivace- obecný výklad



Pramen: J.Donnelly, J.Gibson, J. Ivancevich, 1997

Tato teorie očekávání přesně upozorňuje na skutečnost, že pracovníci rozhodují sami předem o své angažovanosti. Mnozí manažeři vycházejí z chybného úsudku, že hlavní motivátor je v podobě hmotného stimulu - peněz.

Expektační teorie vyžaduje od manažera, aby při její aplikaci znal tři věci : za první, v co daná osoba věří, pokud jde o pilnou práci a dosažení určité úrovně výkonu, za druhé, zda tato osoba věří, že různé výsledky týkající se bonifikace plynou z dosažení určité úrovně výkonu, za třetí, jak velkou hodnotu osoba připisuje výsledkům týkající se bonifikace (J.Donnelly, J.Gibson, J. Ivancevich, 1997).

Použití expektační teorie v řízení

Manažeři mohou ovlivňovat očekávání výběrem jedinců se zvláštními dovednostmi a schopnostmi, vzděláním lidí za účelem zlepšení jejich dovedností a schopností a poskytováním podpory směřující k dosažení určité úrovně výkonu jedinců.

Manažer také může ovlivňovat účinnost tím, že bude ochotný pomoci, bude realistický a bude nabízet radu.

Na principu spravedlnosti a sociálního srovnání stojí **teorie podílení se na výsledku** neboli **teorie spravedlnosti** J.S. Adamse.

Teorie míní, že uvědomění si nespravedlnosti je motivační silou. Když se někdo domnívá, že s ním bylo ve srovnání s ostatními nespravedlivě jednáno, pokusí se tuto nespravedlnost odstranit.

Srovnatelný vztah mezi „osobou“ (neboli P) a „ostatními“ (neboli O) vzniká, jestliže poměr mezi výsledkem (výstupem) a vstupem, platný pro P, je totožný s poměrem vstupů a výstupů platných pro O.

$$\frac{O_p}{I_p} = \frac{O_o}{I_o}$$

Jestliže si oba poměry nejsou rovné, vzniká nerovnost. Nerovný vztah, při kterém P získává více nebo méně než O, odpovídá úsilí, které každý z nich vynakládá. Jestliže P pracuje dvakrát tolik než O, pak P dostane dvojnásobnou odměnu, aby mohl vnímat popsany vztah jako rovný. Jestliže P neobdrží dvojnásobnou odměnu a trpí pocitem nerovnosti, pak je motivován k tomu, aby dosáhl rovnosti. Osoba P toho může dosáhnout 1. tím, že změní vstup, např. že pracuje méně, 2. že změní výstup tím, že dosáhne vyšší odměny, 3. zkusí skutečnost, takže uvažovaný vztah se jeví jako rovnocennější, 4. nebo se snaží změnit vstup, či výstup u O, případně obojí (G.Lea, R.Tarpy, P.Webley, 1994).

V praxi některých řídicích pracovníků se projevují tendence nivelizovanosti. Nižší základní plat jednoho pracovníka je kompenzován vyšší pohyblivou složkou, takže všichni mají stejně. Nikdo není motivován ani spokojen. Jednou je přidělena odměna jedněm a pak druhým, efekt je tudíž nulový. Spravedlnost při odměňování pracovníků motivuje k pracovnímu úsilí, nespravedlnost má demotivační účinek. Lidé jednají tak, aby dosáhli spravedlnosti. Proč?

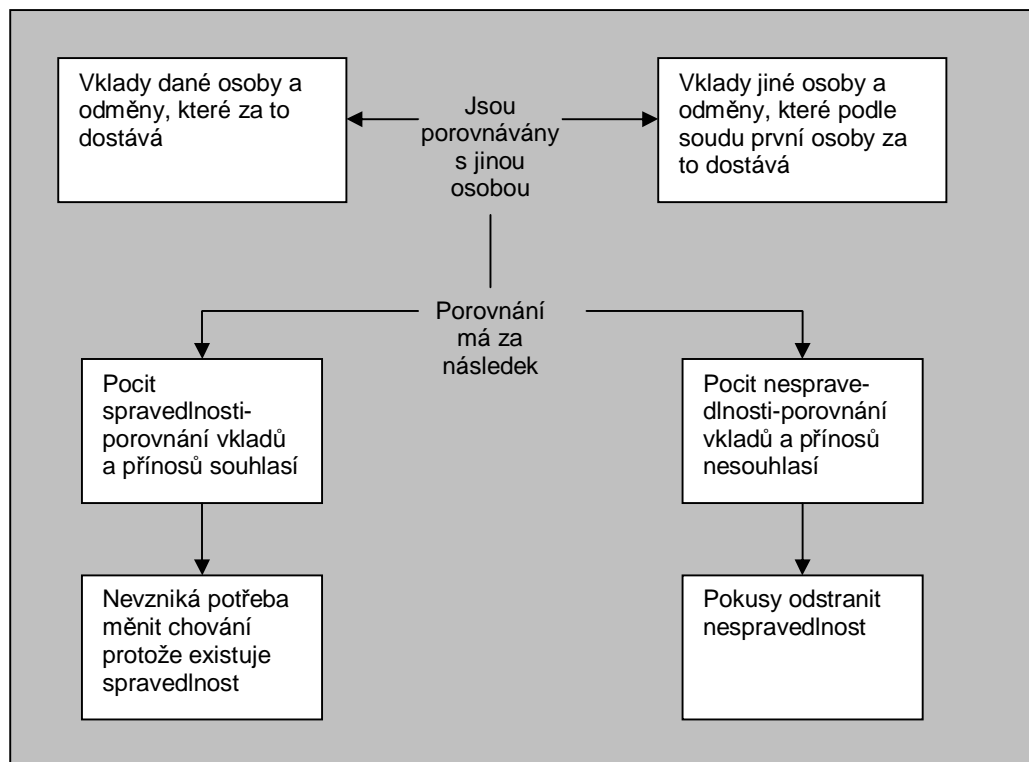
V situaci, kterou prožívají jako nespravedlivou, zakoušejí nepříjemný pocit napětí. Vyřešení nespravedlnosti odstraní toto napětí.

Někteří lidé se snaží být spravedliví, protože věří, že to bude oceněno ostatními.

Vlastní spravedlivé jednání zvyšuje sebeocení osoby.

Pro většinu lidí je příjemné věřit, že život je spravedlivý.

Obrázek 8: Porovnávání při posuzování spravedlnosti



Pramen: (J.Donnelly, J.Gibson, J. Ivancevich, 1997).

Nerovnováha může mít dvě formy: negativní a pozitivní.

Negativní nespravedlnost (nedoplnění) spočívá v tom, že poměr mezi výstupem a vstupem druhého je vyšší než můj vlastní poměr. Pak vzniká pocit nespravedlnosti, který hněvá a demotivuje.

Pozitivní nespravedlnost (přeplácení) nás ponechává proti druhým ve výhodě.

Z hlediska motivace jsou důsledky opět nežádoucí. Vzniká pocit viny a zvýhodněný pracovník má dojem, že nezáleží na tom, zda pracuje málo nebo hodně – peníze stejně dostane.

Člověk se s negativní nespravedlností snaží nějakým způsobem vyrovnat a dosáhnout rovnováhy (Bělohávek, 1989).

Pozitivní nespravedlnost se většinou vyřeší na psychologické úrovni – pracovník přesvědčí sám sebe, že má přece jen větší zásluhy.

Pocity **nespravedlnosti** jsou pak na pracovištích velmi časté. Je potřeba nezdůvodněné pocity křivdy na místě redukovat objektivním výkladem, protože dřívější zkušenost ovlivní reakce na nové situace podobného druhu, z čehož vychází teorie zesílených vjemů, **čili teorie stimulační** B.F. Skinnera. Stimulační teorie je založena na myšlence, že chování je výsledkem určitých vlivů, nejčastěji logicky předpokládaných důsledků chování.

Tato teorie se orientuje na použití pozitivních nebo negativních stimulů k motivování lidí nebo k vytváření motivujícího prostředí. Tato teorie se netýká potřeb, či toho, proč lidé provádějí určitou volbu, ale zaměřuje se na prostředí a jeho vlivy na jedince (J.Donelly, J.Gibson, J. Ivancevich, 1997).

Podle této teorie je chování, které bylo dříve odměněno, posilováno, má tendenci k opakování a očekávání dalšího pozitivního zpevnění. Totéž platí analogicky o negativních stimulech. Negativní motivace má zabránit snaze opakovat nežádoucí pracovní chování. . To znamená, že organizace může ovlivňovat chování svých pracovníků manipulací s důsledky tohoto chování. Systémem vhodně zvolených a termínovaných odměn lze formovat jednání a výkonnost pracovníků.

Základními pojmy teorie jsou:

Operační podmiňování- Pokud jsou následky určitého chování pozitivní pro pracovníka, bude toto chování posíleno.Podle zákona efektu bude člověk opakovat chování následované odměnou a vyhýbat se chování spojenému s postihem.

Pozitivní zpevnění je zpevňování reakce podmíněným zavedením něčeho příjemného- finanční odměny nebo uznání při žádoucím chování. Pozitivní zpevnění posiluje chování.

Negativní zpevnění je zpevňování reakce podmíněným odstraněním něčeho nepříjemného- vedoucí přestane pracovníka neustále kritizovat. Negativní zpevnění také posiluje chování.

Trestání spočívá v podmíněné prezentaci něčeho nepříjemného v odstranění něčeho pozitivního. Za zanedbání své povinnosti může být pracovník převeden na horší práci nebo mu mohou být odebrány prémie

Značná pozornost musí být věnována vztahu mezi jednáním a odměnou. Byly popsány čtyři typy vtažů mezi reakcí a odměnou.

- Ø pevný interval – pracovník je odměňován v pravidelných časových intervalech, např.vždy po skončení měsíce.
- Ø pevný poměr – odměna je funkcí pevného počtu odpovědí. Prodejce dostává prémie po každých pěti prodaných automobilech.

- Ø proměnlivý interval – odměňování v určitých časových intervalech, které však nejsou stálé. Pracovník je prémiován někdy za pololetí, jindy za kvartál.
- Ø proměnlivý poměr – odměňování je postaveno na výsledcích činnosti, ale poměr mezi počtem správných odpovědí a odměnou není stálý. Řidič dostává za každou fůru, kterou odveze ze zemníku na staveniště, 18 Kč. Pokud však za den odvozí víc než 20 fůr, pak za každou jízdu, která následuje po fůře dvacáté, dostane 30 Kč místo 18 Kč. To vyvolá silný tlak na odvezení co největšího množství zeminy v jednom dni.

Praxe ukázala, že poměrové systémy, které jsou založeny na výkonnosti pracovníků, jsou efektivnější než systémy intervalové. Často však jsou zaměřeny jen na zvyšování množství odvedené práce a takto motivovaní zaměstnanci pak podceňují kvalitu práce nebo zanedbávají bezpečnost na pracovišti (Bělohlávek, 1989).

Modifikace chování je založena na skutečnosti, že chování lidí lze pomocí negativního a pozitivního zpevnování manipulovat tak, aby odpovídalo zájmům firmy. Používá se slovo „tvarování“ (shaping). Firma se snaží formovat si svého člověka. Nemusí vždy jít jen o finanční odměňování či postih. Výrazně působí méně nápadné vlivy silné organizační kultury. Lidé s vnitřním místem kontroly však raději sami kontrolují svůj výkon a sami si stanovují své cíle. Vadí jim příliš manipulativní odměňovací systémy. „S lidmi se zachází jako s krysami v klecích, přestože jsou to inteligentní jedinci schopní sebekontroly a vlastního rozhodování“ (Stýblo, 1992).

Je zřejmé, že systém operačního zpevnování skutečně funguje. Teorie zpevnování odpovídá klasické představě o motivaci, postavené na materiálních potřebách. Málo se pracuje s potřebami růstovými a sociálními. Užívání systému modifikace chování bude mít asi lepší odezvu u činností se snadno měřitelnou výkonností, jako je kusová výroba nebo prodej, než u činností po stránce měření složitějších – opravárenství, management.

2.2.1.4 Další teorie motivace

Teorie kompetence

Autorem této teorie je R. J. White (1959). Jde v podstatě o specificky orientovanou teorii potřeb.

White chápe motiv kompetence "jako potřebu ovládat své okolí, projevující se již u dětí snahou vše prozkoumávat, rozkládat věci a dávat je zase dohromady" (Nakonečný, 1992). U dospělého člověka se potřeba kompetence projevuje zvláště v oblasti pracovní, a to jako potřeba prokázat své schopnosti, svou profesionální způsobilost (kompetentnost), resp.

potřeba získat prokázáním své kompetence přiměřený obdiv, uznání, respekt druhých lidí - nadřízených, spolupracovníků, ale také manželského partnera, vlastních dětí apod.

V uvedeném významu je potřeba kompetence blízka potřebě vysokého výkonu, není s ní však totožná. Zatímco potřeba vysokého výkonu je fenoménem, který se u svého nositele uplatňuje v podstatě neustále, nediferencovaně, potřeba kompetence se projeví především v situaci, která je subjektem (člověkem - pracovníkem) vnímána jako přiměřeně náročná.

Praktické vyústění teorie kompetence by mělo směřovat k tomu, aby se řídicí pracovník vždy snažil pověřovat své spolupracovníky úkoly přiměřeně náročnými. Za přiměřeně náročný úkol lze v této souvislosti považovat takový úkol, který z hlediska nároků na pracovníka mírně překračuje úroveň schopností a předpokladů, kterou pracovník již prokázal. Jde-li navíc o takový pracovní úkol, který se svým zaměřením příliš nerozchází se zaměřením pracovníka s relativně vyšší pravděpodobností očekávat i vyšší navození žádoucí pracovní motivace.

Teorie X a Y

Autorem teorie X a Y je jeden z představitelů humanistické psychologie *D. McGregor*. Jde vlastně o reflexi existence protikladných představ o člověku pracovníkovi a z těchto představ vycházejících přístupů k němu.

První typ představ - typ X - ve svém celku vyjadřuje názor, že člověk je tvor líný, má vrozenou nechuť k práci, proto je nezbytné jej k práci nutit (pohrůžkou trestu), naopak dobrou práci, dobrý výkon je třeba finančně odměnit. Navíc je člověk převážně tvor nesamostatný, vyžaduje neustálé vedení, kontrolu, dohled.

Protikladný typ představ - typ Y - naopak předpokládá, že výdej fyzické i duchovní energie v práci je pro člověka čímsi stejně přirozeným jako hra nebo odpočinek, že smysl pro odpovědnost a povinnost je člověku rovněž něčím zcela přirozeným, že důležitější než např. finanční odměny jsou pro člověka pocit důležitosti a užitečnosti vlastní práce, možnosti pracovat tvořivě apod.

Na základě převažujícího typu představy o člověku - pracovníkovi má manažer tendenci k němu také přistupovat, resp. s ním jednat.

Významnou součástí uvedeného konceptu - teorie X a Y - je zjištění, že s postupujícím ekonomickým, kulturním a sociálním rozvojem lidské společnosti stále vyšší procento populace odpovídá spíše typu Y, což vyžaduje měnit, resp. přizpůsobovat často přetrvávající přístupy k pracovníkům, přístupy odpovídající spíše představě typu X. Stále většího významu tak nabývá řízení integrováním (spojováním cílů podniku s cíli zaměstnanců podniku) a

sebekontrolou (tj. předáváním stále většího dílu odpovědnosti za vlastní práci a její výsledky konkrétním výkonným pracovníkům (Nakonečný, 1992, Schein, 1969).

Uvedené teorii X a Y je svým způsobem velmi blízká teorie cukru a biče. Vychází z obecně významných poznatků behaviorismu, přesněji z poznání skutečnosti, že významnou roli v procesu osvojování si určitých forem chování (v daném kontextu pracovního jednání) hrají mechanismy podmiňování, resp. zpevňování.

Teorie zmocnění

Pojem zmocnění (empowerment) se v posledních letech začal šíře užívat jak v psychologii práce a organizace, tak i v teorii managementu. V češtině může termín „zmocnění“ působit neobvykle. V anglosaském světě bylo toto slovo široce užíváno i dříve, zejména v politice a sociální práci. V rámci psychologie práce a organizace však získalo mnohem užší a konkrétnější obsah (Kolman, 2006). Zmocnění znamená zdůraznění autonomie zaměstnanců pokud jde o jimi vykonávanou práci nebo o zvýšení jejich participace na rozhodovacích procesech v jednotlivých oblastech činnosti společnosti. Hlavním důsledkem zmocnění je povzbuzení pocitu účinného zvládnání práce, následovaného sebedůvěrou ve vztahu ke schopnosti vykonávat vlastní práci velmi dobře. "Posilující procesy jsou ty, které dávají lidem možnost ovládat své vlastní osudy a ovlivňovat rozhodnutí, která jejich životy ovlivní. „ (Wall, Wood, Leach, 2004). Zmocnění se tedy netýká jen a úzce prosazování zájmu zaměstnanců, ale jde o nacházení společných zájmů zaměstnanců a zaměstnavatele a podíl zaměstnanců na jejich určování a prosazování. Podstatou zmocnění v rámci managementu a organizace je přesunutí rozhodovacích pravomocí na nižší úroveň organizační hierarchie. To zvyšuje autonomii zaměstnanců v tom, jak dělat svoji práci. (Wall a kol., 2004: in Kolman, 2006). Tato teorie předpokládá, že zmocnění je oním prvkem, který vede ke zvýšenému výkonu. Nejprve je pomocí „zmocnění role“ vytvořeno prostředí, které umožňuje zvýšit autonomii zaměstnanců. Ti pocítují psychologické zmocnění, díky němuž se zvyšuje jimi uvědomovaná vlastní způsobilost (self-efficacy), tedy důvěra ve vlastní schopnosti a v to, že dokáží práci vykonávat velmi dobře. Vnímaná způsobilost pracovníka pak zvyšuje jak jeho oddání, tak vytrvalost (Conger a Kanungo, 1988:in Kolman, 2006).

Teorie zmocnění má integrující roli, vytváří souvislosti mezi psychologickými, organizačními a manažerskými přístupy a nabízí postupy jak zmocnění dosáhnout.

2.2.2 Motivace a výkon

Východiskem při studiu motivu k výkonu resp. práci je rozbor příčin, proč pracovníci, kteří pracují za stejných podmínek, dosahují výkonů, které mají různou úroveň.

Hlavním zdrojem vědomého jednání a aktivity pracovníka je jeho osobnostní struktura. Úspěšné dosahování požadovaného výkonu a kvality práce podmiňují odborné předpoklady pracovníka, jeho osobnost, znalosti, dovednosti a zkušenosti. Chybí-li jedinci tyto příslušné schopnosti, je velká snaha po výkonu neúčinná. A naopak mimořádné schopnosti nevedou k vysoké úrovni výkonu, chybí-li pro tento výkon motivace a objektivní možnosti.

Pro výkon tedy platí:

$$V = M \times S \times Mz$$

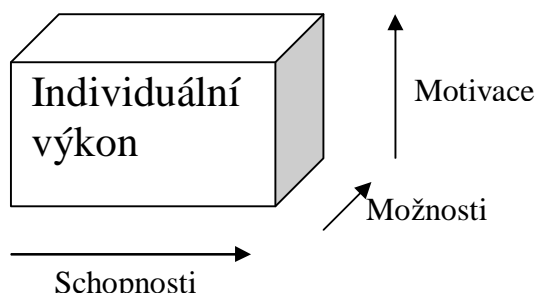
V – výkon

S - schopnosti

M – motivace

Mz – možnosti

Obrázek 9 : Model vztahu motivace a výkonu



Pramen: Wiswede,1980 In Pechačová, Bakalář, 2002

Z uvedeného modelu plynou tři závěry:

- Při vysoké motivaci a nízké úrovni schopnosti se dá výkon zvyšovat spíše zdokonalováním pracovních schopností
- Je-li dobrá úroveň schopností, ale nízká úroveň motivace, dá se výkon zlepšit zvyšováním motivace
- V případě dobré úrovně motivace i schopností, ale při nízkém výkonu se dá zvýšit pracovní výkon zlepšením pracovních podmínek

Každá činnost je determinována řadou různých motivů, ale přesto existuje jeden motiv, který je společný pro všechny lidi. Každý člověk má potřebu úspěchu a současně se vyhnout neúspěchu.

Na základě tohoto tvrzení můžeme říci, že síla motivu výkonu u každého jedince je dána individuálním poměrem obou těchto potřeb.

$$\text{Síla motivu výkonu} = \frac{\text{Potřeba úspěchu}}{\text{Potřeba vyhnout se neúspěchu}}$$

Poměr těchto tendencí určuje orientaci jedince buď na dosahování úspěchu, spojeného s aktivitou, nebo na vyhýbání se neúspěchu spojeného s vyhýbáním se aktivitě. Osoby zaměřené na úspěch si kladou realistické cíle a úkoly o středním stupni obtížnosti (splnění lehkého úkolu nevyvolává dostatečné uspokojení a provádění těžkého úkolu je spojeno s rizikem neúspěchu.) Osoby zaměřené na vyhnutí se neúspěchu si kladou nereálné cíle (nízké nebo příliš vysoké- splnění lehkého úkolu je snadné a vylučuje tedy neúspěch); neúspěch při plnění obtížného úkolu není pociťován jako neúspěch a vybírají si tedy úkoly lehké nebo příliš těžké. Tyto tendence se projevují i v pracovní činnosti. Se silou motivu výkonu se pojí životní aspirace – cíle, které si člověk v životě klade a které jsou více či méně vysoké, či nízké, náročné či nenáročné (Zimbardo, 1983 In Pechačová, Bakalář, 2002).

Motiv výkonu je relativně obecná a stabilní charakteristika jedince, u různých jedinců dochází k vyjádření tohoto motivů různou intenzitou, která rozhodne o jejich aktivitě. Motiv výkonu se uplatňuje v každé situaci, která může být označena jako ego-angažovaná, a to tak, že jedince aktivuje nebo naopak deaktivuje podle toho, zda s přihlédnutím k obtížnosti daného úkolu má vyhlídky na úspěch či neúspěch. V tomto smyslu se lidé určitým úkolovaným činnostem vyhýbají nebo je naopak vyhledávají. V účincích motivu výkonu se uplatňují tři proměnné:

- a) očekávání úspěchu
- b) pohnutka ke specifickému úspěchu
- c) osobní důsledky úspěchu vyjádřeného jeho zážitkem, který je určován snadností, či obtížností dosaženého cíle

2.2.3 Motivující hodnocení pracovníků

Hodnocení práce a pracovníků patří mezi nejdůležitější činnosti vedoucích managerů. Plní funkci poznávací a stimulační. Orientuje se na 4 základní bloky problémů – předpoklady pracovníka pro práci, jeho postoj k práci, jeho pracovní výkony a jeho vztah ke spolupracovníkům.

Je to cenný pomocník pro rozvoj kvalifikace pracovníků, plánování jejich kariéry, motivaci i pro jejich odměňování. Výsledky hodnocení slouží i k odhalování pracovních rezerv, cest jak a kde zvyšovat výkonnost, ke zlepšení systému řízení práce s lidmi, zejména jejich stimulaci a motivaci.

2.2.3.1 Formy hodnocení

a) Hodnocení průběžné (neformální)

Jde o neustálou komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným v době, kdy společně pracují na určitém problému, v oblasti, kde každý z nich vykonává jiné práce, ale obě strany mají zájem splnit jejich společný cíl. V tomto případě je vedoucí za činnost podřízeného odpovědný. Někteří hodnotitelé-nadřízení si pod hodnocením představují jen kritiku výkonu. Ovšem s kritikou třeba nakládat velmi opatrně. Necitlivá, častá, zbytečná a malicherná kritika může vést k naprosto jiným koncům, než si nadřízený myslí, že kritikou dosáhne. Podstatou neformálního hodnocení je, aby hodnotitel dokázal vhodnou formou pracovníkovi říci, co dělá dobře, pochválil jeho iniciativu a aktivitu, poukázal na nedostatky a chyby. Vysoká hierarchičnost ve vztazích omezuje komunikaci. Veliká členitost a podrobné vymezení nadřízenosti a podřízenosti má velice negativní dopad na vzájemnou komunikaci.

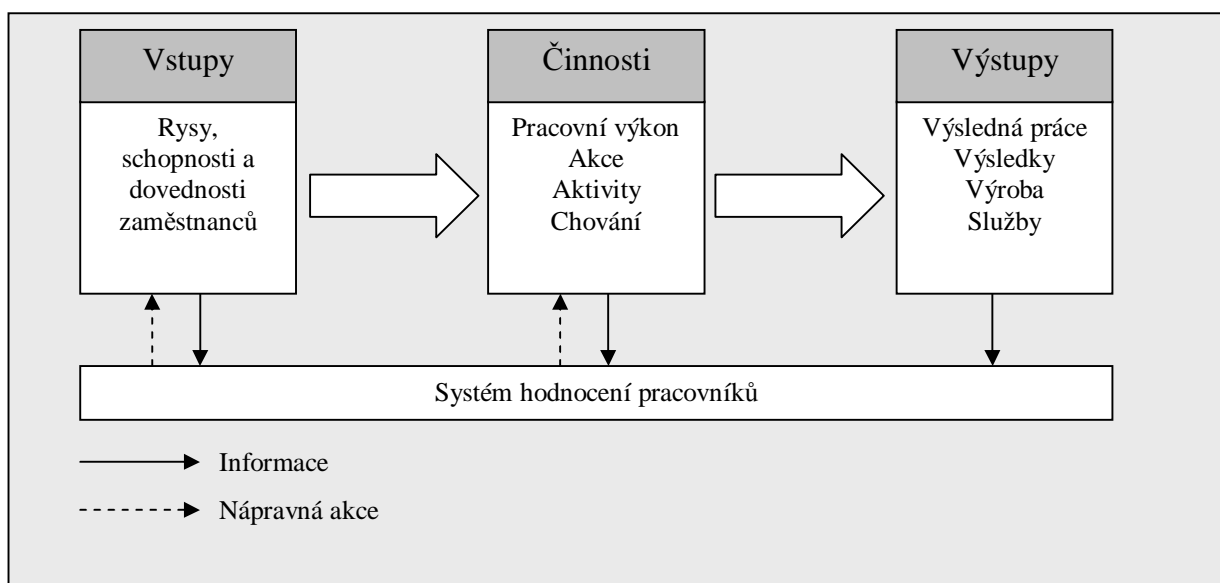
b) Hodnocení systematické (formální)

Je periodické, vyznačuje se velkými časovými a organizačními nároky. Klade vysoké požadavky na přípravu, zpracování výsledků a všechny zúčastněné. Zahrnuje i informování pracovníka o tom, jak je jeho výkon hodnocen, a zvažování, zda je možné výkon zlepšit a jakými cestami je možné jej zlepšit. Jako nástroj kontroly vyžaduje efektivní hodnocení pracovníků to, aby existovaly normy výkonu, informace o výkonu a nástroje na zlepšení výkonu. Normy v hodnocení výkonu jsou předem stanovené, charakteristiky přijatelné, či žádoucí úrovně pracovního výkonu. Informace o výkonu musejí být k dispozici za účelem měření skutečného pracovního výkonu v porovnání s normovaným výkonem. A konečně

manažeři musejí být schopni podnikat nápravné akce a musejí k tomu mít patřičné nástroje, kdykoliv skutečný pracovní výkon nespĺňuje požadavky norem.

Protože hodnocení pracovního výkonu předpokládá jedince, kteří posuzují kvalitativní a kvantitativní stránky výkonu jiných jedinců, je tento proces plný emocí. To ovšem má za následek, že do hry vstupují představy a vnímání týkající se spravedlnosti a stejného přístupu k lidem. Má-li hodnocení pracovníků dobře sloužit jedincům i organizaci, je třeba vzít v úvahu v něm obsažený lidský prvek (Kohoutek,R, Štěpaník,J.,1999).

Obrázek 10: Hodnocení pracovníků



Pramen: DOŘÁKOVÁ, Z. Efektivní odměňování. Prace.cz [online]. 2005, [cit.15.6. 2005].

Dostupné na WWW: http://prace.cz/index.php?page=prehled_rad.html&typ=0&id=a532

Prostřednictvím tohoto systému mohou manažeři získávat informace týkající se vstupů (zaměstnanci), aktivit (pracovní výkon) a výstupů (výsledky), činnosti směřující k nápravě se zaměřují jak na změnu znalostí a dovedností zaměstnanců, tak na změnu jejich pracovního výkonu, činností a chování. Efektivnost systému hodnocení pracovníků závisí na kvalitě tří prvků všech kontrolních postupů: norem, informací a nápravných opatření či nástrojů zlepšení.

Normy

Nejdůležitějším aspektem hodnocení pracovníků je rozpoznání normy efektivního výkonu. V systémech hodnocení výkonu je obvyklé odvolávat se na normy jako kriteria posuzování úspěšnosti nějaké práce.

Informace

Manažeři se musejí zabývat třemi problémy, které se týkají informací o pracovním výkonu: zdrojem, plánem a metodou. Informaci o pracovním výkonu může poskytnout pět možných zdrojů: bezprostřední nadřízený, kolegové, hodnocený sám, podřízený hodnoceného a osoby mimo pracoviště. Ve většině případů je hodnotitelem bezprostřední nadřízený, který by měl důvěrně znát pracovní výkon pracovníka (Kohoutek, Štěpaník, 1999).

Při pracovním hodnocení se posuzuje jednak stránka kvantitativní, jednak kvalitativní. S jednou z nich se nedá vystačit, neboť výkon nemusí být provázen odpovídající kvalitou. Z osobnostních rysů by hodnocení mělo obsahovat především ty, které se v samé pracovní pozici nejvýrazněji projevují, které jsou považovány za významné předpoklady úspěšnosti. Existují kritéria obecné povahy, která jsou významná při hodnocení širokého okruhu pracovních míst a kritéria, která jsou specifická pro určitá povolání či pracovní pozice. K obecným kritériím náleží např.: kvalita a kvantita práce, postoj k práci, kvalifikace, atd. Ke specifickým náleží: odolnost vůči zátěži, pružnost, otevřenost novým myšlenkám, rozhodnost atd. u manažerů kreativita, flexibilita, vytrvalost a cílevědomost u tvůrčích pracovníků.

Lze tedy říci, že výběr kritérií k hodnocení by se měl opírat o analýzu daného pracovního místa, která je současně předpokladem k volbě takových kritérií, která budou přiměřená. Pečlivě váženo by mělo být i množství užitých kritérií. Nízký počet vedený snahou o pregnantnost vede k oploštění a chudosti hodnocení. Snaha o vyčerpávající výčet kritérií může naopak vést k příliš komplikovanému hodnotícímu systému. Hodnocení má obsahovat kritéria obecné i specifické povahy. Měla by zahrnovat kvalifikaci, dovednosti a schopnosti; výkonnost, kvalitu a výsledky práce; vztahy ke spolupracovníkům a jednání s lidmi.

Při hodnocení zejména dělnických profesí se ve větší míře než např. při hodnocení pracovníků řídicích uplatní tzv. standardy. Jedná se o kritéria většinou kvantifikovatelná, vztahující se k určitému časovému úseku. (Např. docházka do zaměstnání, absence, úrazovost, produktivita práce, procento zmetků, apod.) Standardy jsou objektivními výkonovými kritérii a tam, kde je to možné, je třeba do systému hodnocení v maximální možné míře zařadit. Při hodnocení manažerů se ovšem prakticky neuplatní (Kohoutek, R., Štěpaník, J., 1999).

2.2.3.2 Metody hodnocení

Jestliže došlo k pečlivému zvážení účelu hodnocení a následně volbě kritérií, která budou u hodnocených pracovníků sledována, vzniká další úkol: Volba metody či metod hodnocení. Obdobně jako tomu bylo u volby kritérií, jsou také metody voleny a kombinovány účelně

s ohledem na sledované cíle, s přihlédnutím ke všem specifickým rysům organizace a pracovního místa. Je přirozené, že se organizace snaží vytvořit určitý normalizovaný systém hodnocení, který by umožnil co nejširší možnosti srovnávání jednotlivých pracovníků.

To je významné zejména z hlediska vytipování perspektivních, talentovaných pracovníků s předpoklady postupu. Nejčastěji používané metody jsou.

- a) Srovnávání se stanovenými cíli – nadřízený a podřízený se předem dohodnou, která kritéria budou sledována. Jedná se o kritéria výkonová, kvantifikovatelná, pro sledovanou profesi přitom specifická a zásadní. Dohoda se vztahuje na konkrétní výkon v určitém časovém úseku.
- b) Srovnání s pracovními normami – tam kde zavedené pracovní normy umožňují srovnání s pracovním výkonem zaměstnance je tato metoda možným a jednoduchým způsobem v rámci systému hodnocení. Jedná se vlastně o jednoznačné standardy.
- c) Metoda kritických případů – tato metoda zachycuje v podstatě výjimečné události, jevy, které se vymykají průměru, psaným či nepsaným normám chování na určitém pracovním místě. Hodnotitel si heslovitě zaznamenává události, které něčím mimořádným zaujaly jeho pozornost. Přirozeně, že pozornosti neunikají jak pozitivní, tak negativní mimořádné události. Při dobrých pozorovacích schopnostech a systematických záznamech vzniká zajímavé skóre uspokojivých a neuspokojivých kritických položek chování, které nabízí velmi dobrý podkladový materiál pro hodnotící pohovor.
- d) Posouzení pracovních produktů – tato metoda se opírá o objektivní kritéria. Je vhodná např. u technických a vývojových pracovníků. Posuzovány jsou komplexní pracovní výtvořky.
- e) Hodnocení absence – absence je lehce zjistitelná a jedná se přitom o fakt objektivní hodnoty. Pracovník s vynikající kvalifikací a schopnostmi ztrácí na významu, jestliže je často nepřítomný. (Dvořáková, Z, 2005)

2.2.3.3 Trendy v používání metod

1. K těm nejmodernějším patří tzv. *360stupňové hodnocení*. Jeho podstatou je, že zaměstnanec nehodnotí jen jeho nadřízený, ale také širší okruh lidí: nadřízený, podřízený, kolega, zákazník a třeba i nestranný člověk z jiného oddělení, případně z jiného podniku či externí specialista. Jde o metodu poměrně náročnou (na provedení, na náklady), ale umožňuje zamezit subjektivismu (jediného hodnotitele). Její

modifikace, tj. hodnotit prostřednictvím dvou tří hodnotitelů, věci jen prospěje, protože hodnocení bude objektivnější.

2. Jinou progresivní metodou je *hodnocení podle cílů*. Tady jde o vzájemnou spolupráci mezi nadřízeným a podřízeným. Podřízenému se poskytuje velký prostor pro vlastní iniciativu a tvořivost. Sám si stanovuje cíle a úkoly, nadřízený je mu jakýmsi koordinátorem, poradcem. Tento systém značně zvyšuje samostatnost a sebeuplatnění zaměstnance. Je neocenitelným prostředkem, jak zvýšit participaci a důležitost postavení „řadového“ zaměstnance. Navíc přispívá k zlepšení vzájemné komunikace mezi pracovníky. Tam, kde nefunguje, stává se závažnou překážkou pro účinné hodnocení. (Psychologie práce. Psychologie [online], 11.10. 2005, [cit. 2.1. 2006]. Dostupné na WWW: <http://www.psychologie.cz/psychologie.htm>).

2.2.3.4 Cíle hodnocení

Cílem hodnocení z hlediska zaměstnavatele je zjistit, do jaké míry pracovník zvládá nároky svého pracovního místa, jaká je možnost jeho dalšího využití v podniku, posoudit, resp. ovlivnit jeho zájem v tomto směru a diferencovat odměňování. Konkrétní úkoly hodnocení můžeme vymezit takto:

- získat informace o pracovním výkonu a chování potřebné pro vedení pracovníka,
- rozhodovat o rozmístění pracovníků (povýšení, převedení, přeložení na nižší funkci),
- rozhodovat o přípravě vzdělávání pracovníků,
- plánovat osobní rozvoj pracovníka a nástupnictví v pracovních funkcích,
- poskytnou pracovníkovi informace nutné ke zlepšení jeho práce,
- diferencovat odměňování,
- zjistit účinnost personálního řízení (spokojenost pracovníka).

V praxi se sleduje hodnocení zpravidla pouze některé z těchto úkolů. V případě, že má být podkladem pro odměňování, je zaměřeno především na pracovní výkon. Jestliže je jeho cílem rozvoj managementu a motivace pracovníků, je zaměřeno na osobnost pracovníka, jeho pracovní i sociální chování.

Zaměstnanec od svého hodnocení něco očekává:

- je pro něj příležitostí k tomu, aby porovnal své představy o sobě a svých možnostech s představami svého nadřízeného a podle toho se orientoval své pracovní a kvalifikační úsilí,
- získává zpětnou vazbu – informace o tom jak pracuje,
- může sdělit své představy v oblasti odměňování (Dvořáková, 2005).

2.2.3.5 Odměňování zaměstnanců

System odměňování zaměstnanců by měl firmám umožňovat získat a udržet zaměstnance, přispívat k růstu produktivity, zajistit vnitřní i vnější spravedlnost odměňování, řídit vývoj mzdových nákladů, dodržovat závazky plynoucí z kolektivních smluv a zajistit efektivitu podnikání.

Vždy je třeba zvážit výhody i nevýhody jednotlivých systémů odměňování vzhledem k personální strategii a cílům firmy. Celková odměna zaměstnance se zpravidla skládá ze základní (pevné) mzdy, pevné či polopevné mzdy na základě osobních schopností (osobní ohodnocení), pohyblivé motivační složky na základě osobních schopností nebo výkonu firmy a zaměstnaneckých výhod vázaných na vztah zaměstnance k organizaci. Využití jednotlivých složek závisí na podmínkách a cílech firmy i pozici, kterou zaměstnanec zastává.

Odměňování založené na hodnocení pracovních míst - vyhovuje nejlépe firmám, v nichž převládá stálá technologie, náplň pracovních míst se nemění, zaměstnanci nemusejí za sebe často zaskakovat, pracovní místa vyžadují značné zaškolení, fluktuace je relativně nízká a nepředstavuje vážný problém, zaměstnanci mohou v průběhu času v organizaci hierarchicky postupovat a pracovní místa v daném odvětví jsou značně standardizována. V rámci tohoto systému lze využít tři metody odměňování:

- metoda pořadí – místa jsou seřazena podle hodnocení jejich relativní hodnoty pro organizaci,
- klasifikační (katalogová) metoda – místa jsou zařazena do předem vytvořených skupin podle nároků a významu pro organizaci,
- bodová metoda – hodnota prací je určena relativním hodnocením na základě zvolených kritérií.

Systém se uplatňuje především v průmyslových podnicích, méně v oblasti služeb a u vyšších pracovních míst. Jeho nevýhodou je, že hodnocení může být subjektivní a nepružné a může znevýhodňovat některé druhy pracovních míst.

Odměňování založené na osobních schopnostech - Tento systém je vhodnější v situacích, kdy firemní organizace práce vyžaduje spolupráci, technologie a struktura firmy se často mění, firma má poměrně vzdělanou pracovní sílu, schopnou a ochotnou učit se, možnosti vzestupné mobility jsou omezené, práce přináší široké příležitosti učit se a získávat nové a náklady na fluktuaci zaměstnanců i zvýšenou pracovní absenci jsou značné.

Podstatou tohoto systému jsou hierarchicky uspořádané schopnosti pracovníků utříděné do určitého počtu stupňů. Výhodný je všude tam, kde konkurenceschopnost organizace závisí na vývoji osobních schopností zaměstnanců (především v oblasti služeb).

Obě metody lze přirozeně kombinovat. Prostor pro odměňování osobních schopností bývá tradičně vytvořen širším rozpětím tarifních pásem

Výkonové odměňování

Odměňování na základě výkonu spočívá v tom, že alespoň část platu zaměstnance závisí na měřitelném výkonu. Výše odměny tedy není předem zaručena. Cílem tohoto způsobu odměňování je vázat odměnu na konkrétní výsledky práce, posílit spravedlnost odměňování, podpořit identifikaci zaměstnanců s cíli organizace, lépe kontrolovat mzdové náklady a zvýšit konkurenceschopnost odměňování. V současné době jsme svědky trendu rozšiřování tohoto odměňování na většinu zaměstnanců a zvyšování jeho podílu na celkové odměně.

Předpokladem výkonového odměňování je důvěryhodnost. Mělo by být součástí širšího systému řízení výkonu a vznikat a fungovat za účasti zaměstnanců. Rozlišujeme výkonové odměňování individuální, malých skupin (pracovních týmů) a velkých skupin (nebo všech zaměstnanců podniku). Individuální výkonové cíle lze stanovit na základě tří hlavních kritérií: individuální benchmark – směřuje ke zlepšení výkonnosti nad úroveň z minulosti, externí benchmark – výkonnost musí překročit určitou úroveň mimo organizaci, strategické cíle organizace – výkonnost se liší podle konkrétní odpovědnosti každého manažera.

Výkonové cíle pro malé pracovní skupiny jsou podobné. Základním rozdílem je záměrná snaha o podporu skupinové spolupráce, zastupitelnosti a soudržnosti. Výkonové odměňování zahrnující všechny firemní zaměstnance se zpravidla používá vedle individuálního. Nejčastěji

má podobu jednorázové částky vyplacené na konci stanoveného období, pokud organizace splnila své cíle.

Při výkonovém odměňování je třeba mít na paměti některá úskalí. Patří mezi ně například syndrom „Děláme jen to, za co jsme placeni“, rivalita zaměstnanců, nedostatek kontroly či vzájemné důvěry, efekt psychologické smlouvy nebo pracovní stres. Toto je několik dlouhodobých vývojových tendencí:

- rostoucí význam odměňování na základě znalostí a schopností zaměstnanců,
- růst významu výkonového odměňování,
- diferencovaný podíl a frekvence vyplácení motivační složky v závislosti na významu a hierarchickém postavení pozice,
- rostoucí význam vyplácených výkonových odměn (bonusů) u vedoucích zaměstnanců a specialistů,
- rozšiřování tarifních pásem,
- individualizace zaměstnaneckých výhod

Pramen: Odměňování zaměstnanců 1, 2. Management [online] 25.8.2005, [cit. 24.11. 2005].

Dostupné na WWW:

<http://www.management.cz/?nav=ceska-republika&detail=odmenovani-zamestnancu-1-cast> a

<http://www.management.cz/?nav=ceska-republika&detail=odmenovani-zamestnancu-2-cast>

Zaměstnanecké požitky a služby zaměstnancům

Zaměstnanecké požitky a služby poskytované zaměstnancům jsou formou dodatečného odměňování. Představují peněžní a nepeněžní odměnu nad rámec mzdy nebo platu. Zaměstnanecké požitky mají peněžní povahu, zatímco služby zaměstnancům jsou nabízené programy, zařízení nebo činnosti, které jsou pro zaměstnance užitečné (J.Donnelly, J.Gibson, J. Ivancevich, 1997).

V poslední době se uplatňují následující požitky (benefity)

- příspěvek na pojištění, penzijní připojištění, spoření,
- zaměstnanecké půjčky a úvěry, služební vozidlo a cestovní náhrady,
- zdravotní program a relaxace,
- dovolená a rekreační zařízení,
- pracovní pomůcky a oděvy,

- stravenky a závodní stravování, nápoje a občerstvení,
- školení a trénink,
- ubytování a získání vlastního bytu,
- zvýhodněný prodej zboží nebo služeb zaměstnavatele.

2.2.4 Problémy uplatnění motivačních koncepcí v manažerské praxi

Motivace pracovní činnosti znamená vnitřní psychologické důvody (příčiny) této činnosti, které způsobují, že člověk určitou prací vykonává, setrvává v ní a vynakládá na ni určitou míru energie a úsilí. V pracovní motivaci se rozlišují vnitřní a vnější. Rámcem rozlišení je práce sama, nikoliv její subjekt nebo vztah subjektů k práci, kterou vykonává.

V tomto vztahu se uplatňují dva základní postoje :

- a) postoj k práci – jako k instrumentální aktivitě (práce sama je tady pouhým prostředkem k uspokojování potřeb jedince)
- b) postoj k práci jako ke zdroji seberealizace a radosti (práce sama je pramenem uspokojení)

V teorii pracovní motivace se v tomto smyslu rozlišuje mezi motivy, které jsou uspokojovány důsledky práce, uspokojení je spojeno s dosažením cílů, které leží mimo oblast práce – extrinsická motivace a motivy, které jsou uspokojovány prací samou – intrinsická motivace.

Extrinsické motivy jsou: potřeba peněz, obsahově specifikované potřeby konzumace, snaha po jistotě, potřeba kontaktu, sexualita; intrinsické motivy jsou: potřeba činnosti, motiv výkonu, snaha mít moc, přání životního smyslu (Pechačová, Bakalář,1997).

Postoje pracovníka a jeho chování jsou určeny na jedné straně jeho předsudky, na druhé straně také zkušenostmi a zvyky z předcházejícího období, které formují jeho budoucí očekávání. Podmínky jeho práce a očekávání ze strany podniku jsou s těmito představami trvale konfrontovány, mohou a zpravidla také vedou ke korekci chování buď v pozitivním nebo negativním smyslu. Přesto je systém řízení jako součást celkového klimatu podniku výrazným faktorem, který ovlivňuje vytváření postojů pracovníka. Kromě celkového postoje pracovníka k organizaci můžeme rozlišovat několik základních typů pracovních postojů k jednotlivým aspektům pracovního procesu.

- a) k vykonávaným činnostem a charakteru práce
- a) k pracovnímu prostředí
- a) k sociálnímu klimatu prostředí
- a) k vedení organizace a k výši mzdy

Specifikace těchto postojů a identifikace vztahu jednotlivých pracovníků k nim má praktický význam při konstrukci pracovních stimulů, které mají regulovat zjištěné nedostatky. Negativní postoje k jiným pracovníkům- deficity v mezilidských vztazích – vytvářejí bariéry pro účinnost motivačních opatření, zejména pokud se jedná o nedostatcích ve vztahu nadřízený-podřízený.

Z uvedených koncepcí pracovní motivace a v souvislosti jejich aplikace v kontextu s ostatními nástroji vedení pracovníků vyplývá, že mimořádnou pozornost v tomto procesu je třeba věnovat kvalitě vztahu nadřízeného a podřízeného. Pro úspěch motivace je důležitá schopnost nadřízeného volit prostředky motivace odpovídající konkrétní situaci, osobnosti pracovníka a vztahu k okolí a celému podniku. Charakter tohoto vztahu musí být logickou součástí průzkumu motivačních východisek.(tj. zjištění individuální struktury motivů a stavu řízení v podniku, úrovně mezilidských vztahů, aj.)

2.2.5 Motivace pracovního jednání v koncepcích řízení

V této části textu bude uveden stručný historický přehled toho, jak jednotlivé koncepce řízení přistupovaly k člověku - pracovníkovi vůbec, zvláštní pozornost pak bude věnována jejich charakteristice z hlediska přístupů k ovlivňování pracovní motivace.

Čtyři základní koncepce řízení jsou:

1. technokratický (klasický) model řízení,
2. paternalistický model řízení,
3. model lidských vztahů,
4. humanistický model řízení

2.2.5.1 Klasický model řízení

S počátkem našeho století vznikl první koncept vědeckého řízení, který bývá dnes označován jako klasický model řízení. Tento model je spojen se jménem *Fredericka W. Taylora*. Principy tohoto modelu byly publikovány v roce 1911.

V tomto tradičním modelu se vycházelo z předpokladu, že pro většinu lidí je práce nutným zlem, kterému se s chutí vyhnou, jak jen se k tomu naskytne příležitost. Mít vnitřní motivaci k odpovědné a tvořivé práci je u lidí něco zcela mimořádného. V masovém měřítku převládá nechuť k odpovědnosti a nezájem o tvořivou práci. To, co je prakticky jediným zájmem člověka, je odměna za práci v penězích, popř. v dalších materiálních výhodách. Hmotná

odměna byla v tomto modelu považována pro člověka za mnohem významnější než vlastní práce. Na těchto základech byl postaven předpoklad, že není práce, kterou by lidé nebyli ochotni dělat, pokud za ni dostanou dostatečně zapláceno. Pracovní síla člověka je zboží a záleží jen na ceně, kterou za toto zboží podnikatel nabídne, aby získal kvalitní pracovní výkon.

Tento model řízení se vyznačuje celkově skeptickým pohledem na člověka a na jeho schopnosti kvalitního výkonu. Porovnání člověka se strojem vychází v neprospěch člověka. Za mechanismus, jakým se člověk může stroji vyrovnat, se zde považuje atomizace pracovních operací.

Klasický model řízení přistupoval k ovlivňování motivace člověka prostřednictvím cukru a biče. "Cukr" byla odměna za práci a "bič" snížení, odejmutí odměny nebo postih. Veškerá motivace k práci je tedy v tomto modelu řízení založena na hmotných stimulech a na strachu z postihu. Z hlediska výše popsaných teorií motivace se tento model opírá o hédonistickou teorii, pro kterou je člověk vnitřně motivován k vyhledávání příjemného a k vyhýbání se nepříjemnému.

2.2.5.2 Paternalistický model řízení

Tento model řízení je odvozen od klasického modelu řízení. Neosobnost atomizovaného světa práce se v tomto modelu vyvažovala charismatickou silou osobnosti stojící v čele podniku.

Typickým příkladem paternalistického stylu řízení je *Tomáš Baťa*, který začal budovat své obuvnické impérium ve 30. letech minulého století.

Úspěchy *Tomáše Bati* u nás a později v celosvětovém měřítku byly v minulosti zlehčovány, hledaly se spíše slabiny a negativní stránky jeho působení. Faktem však je, že tento styl řízení v rukou altruisticky a zároveň racionálně orientovaného podnikatele může vést k dobrým hospodářským i sociálním výsledkům.

Paternalistický styl řízení má naději na úspěch zejména v zemích, které jsou orientovány spíše kolektivisticky než individualisticky. V zemích, kde v kultuře převažují hodnoty spojované se širokým rodinným společenstvím, kde role patriarchy vzbuzuje přirozený respekt a ochotu se podřídit jeho vedení. Vrcholu funkčnosti dosáhl tento styl vedení v japonských podnicích.

2.2.5.3 Model lidských vztahů ("human relations")

Průmyslová revoluce byla nejen revolucí ve smyslu převratných změn ve výrobě, ale zároveň i revolucí sociálních vztahů mezi zaměstnavateli a zaměstnanci. *Steers a Porter* (1987) uvádějí, že tuto sociální revoluci způsobily především tyto tři základní faktory:

- Zvyšující se investice ve všech oblastech podnikání mohly být vyváženy přiměřeným výnosem jen tehdy, když pracovní síla zaměstnanců byla využívána skutečně efektivně.
- Snaha po dosažení efektivního využívání pracovní síly vedla k odosobnění vztahů mezi lidmi na pracovišti. Zejména se to projevovalo ve vztahu nadřízený - podřízený. Důsledky této situace volaly po změnách ve způsobech vedení lidí.
- Rozpracování sociálního darwinismu, který vysvětluje lidské chování z hlediska soutěže o přežití. V tomto pojetí je každý člověk odpovědný především za sebe, nikoliv už za druhé. Současně ve společnosti existují lidé, kteří jsou přirozenými vůdci, a lidé podřízení, kteří jsou méně hodnotní proto, že se nedokáží sami o sebe postarat.

Tyto přístupy však vedly do slepé uličky. Na jedné straně potřeba efektivnosti využívání pracovní síly a na druhé straně odlidštění vztahů na pracovišti se ukázalo jako nepřekročitelná bariéra rozvoje.

Do této situace vstoupily proslulé studie *Eltona Maya*, který experimentoval s vlivem pracovních podmínek na výkonnost zaměstnanců v hawthornském podniku Westem Electric Company v USA (Mayo, 1933). Často citovaný průběh těchto experimentů vedl k paradoxním výsledkům: zlepšování fyzických podmínek práce ovlivňovalo pracovní výkon méně než vztahy mezi lidmi na pracovišti. To vedlo E. Maya k názoru, že nejsilnějším motivačním činitelem jsou mezilidské vztahy na pracovišti.

Z hawthornských studií tedy vyplynulo, že nejsilnějším motivačním činitelem v práci jsou lidské vztahy, ve kterých zaměstnanci sytí své potřeby vlastní užitečnosti a důležitosti. Uspokojení těchto potřeb vede k tomu, že se u lidí zmenší přirozený odpor k formální autoritě, zvýší se jejich pracovní morálka a ochota spolupracovat.

Systém motivace vycházel z teorie sounáležitosti, která akcentuje vliv sociálního prostředí na to, jak dalece budou lidé motivováni chovat se na pracovišti se zaujetím pro práci a jak budou ochotni dosahovat co nejlepších výkonů. Sociální tlak ve skupině má podle této teorie největší

sílu, větší než jednotlivé individuální potřeby. Model lidských vztahů je z hlediska *Maslowovy* hierarchie potřeb postaven na potřebách sounáležitosti a uznání. Pracovní kolektiv je zde tou největší silou, která dokáže posunout dále hranice efektivnosti lidského výkonu. Z počátečního nadšení, které vyvolaly optimistické výsledky hawthomských studií, došlo však časem k vystřízlivění, když se ukázalo, že ani péče o lidské vztahy na pracovišti není cestou, která by sama o sobě zaručovala nepřetržitý růst efektivního využívání pracovní síly člověka.

2.2.5.4 Humanistický model řízení

Tento model bývá často označován i jako model řízení lidských zdrojů. Těžištěm zájmu je zde jednoznačně člověk - jeho individuální lidské potřeby, jeho jedinečnost a vše, co se vztahuje k podmínkám, které mu umožňují či napomáhají dosáhnout maxima i možností, jež jsou v něm skryty. Tento model zdůrazňuje nejvyšší potřebu člověka - seberealizaci. Pokud člověk skutečně dokáže vystoupit na nejvyšší příčku hierarchie potřeb (podle *Maslowsa*), pak jsou u něj splněny podmínky pro nastartování té nejefektivnější síly, která pohání vnitřní motor jeho pracovního úsilí.

Nejdůležitějším rysem seberealizovaného člověka je podle *Maslowsa* tvořivost, která spočívá v tom, že jeho mysl a myšlení jsou otevřené novým zkušenostem, dokáže vidět věci kolem sebe novým způsobem a dokáže dojít k novým závěrům na základě známých informací. Další charakteristiky seberealizovaného člověka jsou ve svém souhrnu obrazem pozitivního lidského bytí.

V humanistickém modelu řízení se vychází z předpokladu, že práce má pro člověka v životě zásadní smysl. Je ve shodě s individuální potřebou, aby práce, kterou člověk vykonává, měla pro něj smysl. Lidé mají potřebu tvořivosti, cítí odpovědnost za svoji práci a mají schopnosti sebekontroly. Pokud se tyto charakteristiky neprojeví navenek, neznamená to, že tyto potřeby a schopnosti lidé nemají, ale svědčí to o tom, že žili v podmínkách, v nichž neměli možnost je rozvinout. Tvořivost, odpovědnost a sebekontrola se dají rozvíjet a velmi záleží na podmínkách, ve kterých se tak děje.

Humanistický model řízení vznikl začátkem 60. let. Jeho myšlenky se však prosazují až ve vývojových tendencích managementu druhé poloviny devadesátých let, který na jedné straně využívá pružných automatizovaných technických systémů řízení, ale na druhé straně se opírá o člověka plně zainteresovaného na řízení podniku. Základem je jeho spontánní identifikace s prací, s vlastní profesí i s vlastním podnikem.

2.3 Problematika tvorby pracovních skupin a týmů

Jak již bylo popsáno, všichni jedinci mají řadu potřeb, z nichž většina se uspokojuje v interakci s ostatními. Skupiny se vytvářejí proto, že udržují a uspokojují tyto potřeby.

2.3.1 Základní pojmy

2.3.1.1 Pracovní skupina

A. Základní rysy

Pracovní skupina je jednou z typických představitelk malých sociálních skupin. Tvoří ji skupina lidí jednoho pracoviště, spjatých společnou činností, vnitřní strukturou sociálních rolí a jednotným vedením.

Za základní znaky je třeba považovat:

- společné cíle, které oddělují skupinu od okolí,
- společnou činnost, pomocí níž směřuje skupina k realizaci
- vnitřní strukturu pracovních pozic a rolí,
- časté vzájemné osobní kontakty mezi spolupracovníky,
- relativně trvalé sociální vztahy,
- společné pracoviště,
- vědomí příslušnosti ke skupině.

Kromě těchto základních znaků je třeba si všimnout také některých dimenzí, které vyjadřují odlišnosti mezi různými pracovními skupinami. Tyto odlišnosti představují sociálně psychologickou charakteristiku konkrétní pracovní skupiny a implikují i odlišný přístup manažera k jejímu řízení. Příčinou existence těchto odlišností jsou především subjektivní rozdíly např. v osobnosti, pohlaví, věku, kvalifikaci jednotlivých pracovníků (často podmíněné jejich objektivními odlišnostmi). Neméně významné jsou také objektivní charakteristiky práce a pracovních podmínek. Jde především o charakter práce, pracovní režim, organizaci práce, její technickou vybavenost, systém odměňování apod.

Mezi základní dimenze implikující určitý styl řízení patří následující charakteristiky:

- velikost skupiny (tři x třicet),
- soudržnost skupiny, vyjadřující míru identifikace členů se skupinou
- flexibilita skupiny, jako ovlivnitelnost společně sdílených postojů, hodnota neformálních sociálních norem,
- uzavřenost, resp. otevřenost skupiny, které vyjadřují míru ochoty skupiny přijímat nové členy,
- polarizace skupiny, vyjádřená homogenitou či heterogenitou skupinové orientace na společný cíl,
- stabilita skupiny, určená stálostí nebo proměnlivostí (fluktuací) spolupracovníků,
- intimita skupiny, vyjadřující obsah a intenzitu vnitřních vzájemných vazeb mezi spolupracovníky,
- přitažlivost skupiny, která je určena atraktivností a autoritou společenského postavení skupiny,
- participace ve skupině, vyjadřující míru, v níž se spolupracovníci podílejí na rozhodování o cílech a činnosti pracovní skupiny,
- autonomie ve skupině, která vyjadřuje míru volnosti, již skupina poskytuje členům v jejich jednání, apod.

B. Pozice a role v pracovní skupině

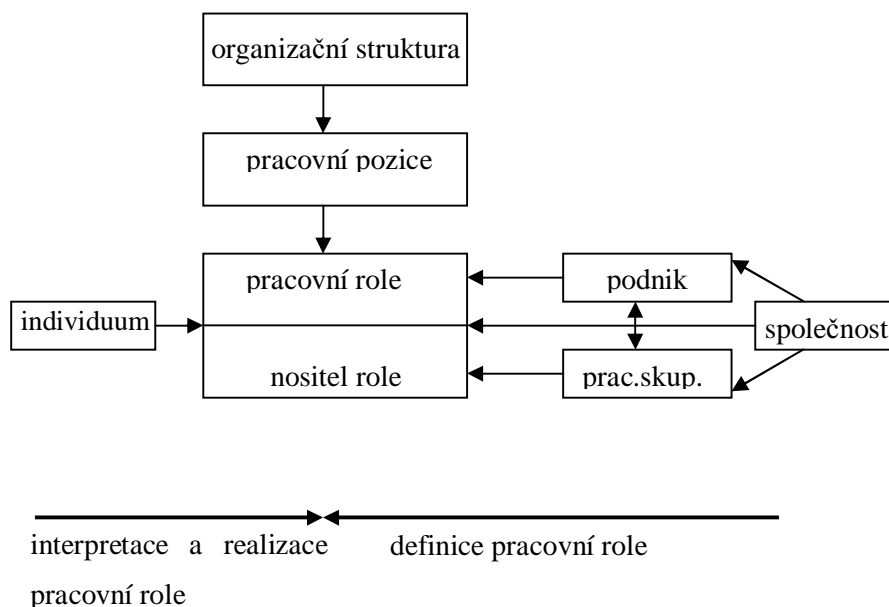
Pracovní skupina je vždy vnitřně strukturovaným sociálním útvarem, v němž každý spolupracovník zaujímá určitou pracovní pozici. Pozice vyjadřuje jeho objektivní postavení v této pracovní skupině a odvíjí se od souhrnu práv a povinností, které skupina (podnik, instituce) tomuto jednotlivci určila.

Struktura pozic v pracovní skupině vyplývá především z obsahu a charakteru práce, používané technologie, jejího technického vybavení a organizace. Stále ve větší míře však tuto strukturu určují nejmodernější představy a přístupy k plochým a měnícím se organizačním strukturám, k podnikové kultuře, uplatňovaným stylům řízení a kvalifikaci a kompetenci pracovníků. Ty ovlivňují zejména jednoznačnost, přesnost vymezení, komplexnost a časovou omezenost existující struktury pozic.

Dynamickou stránku pracovního zařazení vyjadřuje pojem pracovní role. Jde o očekávaný standard jednání zaměstnance, vyplývající z jím zastávané pracovní pozice.

Pracovní role je určitý "ideál" odvozený z příslušné pozice bez ohledu na konkrétního pracovníka, který ji bude vykonávat. Záleží však na managementu a kultuře podniku, jaký prostor pro subjektivní realizaci jednotlivých pracovních rolí vytvoří (obr. 14).

Obrázek 11: Pracovní pozice a role ve skupině



Zdroj: Bedrnová, Nový, a kol, 1998

Pracovní role je na jedné straně určitou objektivizovanou normou, standardem, který je spojován s konkrétní pracovní pozicí (nikoliv s pracovníkem), na straně druhé má výrazně subjektivní obsah, který je dán nejen skutečností, že jde o subjektivní představy a očekávání, ale i tím, že její zvládnutí bývá vždy individuálně odlišné (Bedrnová, Nový, a kol, 1998).

Profesionální zvládnutí pracovní role je navíc komplikováno tím, že jde převážně o subjektivní představy a očekávání řady někdy i velmi rozdílných subjektů.

Důležitou roli zde hrají:

- vlastní představy o pracovní roli (vlastní pojetí vykonávané práce, osobní hranice toho, co je správné a chybné, vhodné a nevhodné),
- představy a očekávání spolupracovníků,
- představy a očekávání řídicích pracovníků (explicitně formulované požadavky na pracovníka v souladu s požadavky práce, pracovní skupiny i podnikové kultury jako celku),
- představy a očekávání vnějšího okolí, veřejnosti a zákazníků,

- skutečné zvládnutí pracovní role (vlastní jednání, vystupování, které může být někdy i v přímém rozporu s tím, jak si pracovník svou roli představuje).

Vzhledem k různým a mnohdy i rozporuplným subjektivním očekáváním a představám je poměrně složité zvládnout pracovní roli tak, aby všechna tato očekávání byla naplněna. Proto je pro úspěch každého jedince nezbytné trvale konfrontovat za pomoci zpětné vazby vlastní představy s očekáváním sociálního okolí a se skutečným pracovním a sociálním jednáním. Tuto konfrontaci umožňuje pracovníkům jejich vedoucí např. prostřednictvím pracovního hodnocení. V zájmu každého zaměstnance by však mělo být i nalezení vlastní cesty k tomuto poznání.

Silná podniková kultura zřetelně definuje jednotlivé pracovní role a vyvolává značný formální i neformální tlak na jejich respektování a individuálně profesionálně zvládnutí (Bedrnová, Nový, 1994). Může však existovat i příliš velký rozpor mezi normami (jež jsou klíčovými složkami podnikové kultury a současně i pracovní role), stanovenými a prosazovanými firmou, a hodnotami sdílenými zaměstnanci.

Tato situace vede sice možná k profesionálnímu zvládnutí přesně a jednoznačně definovaných pracovních rolí, avšak současně ke ztrátě autenticity sociálních vztahů, k atmosféře neupřímnosti, přetvářky a falše. Pracovní role jsou "hrány", kultura, identita a image firmy získávají navenek určitý lesk, avšak nejsou vnitřně prožívány, jednotlivci s nimi nejsou identifikováni. Vzniká tak latentní podniková kultura, někdy i velmi odlišná od kultury viditelné a manifestované. Jsou-li hodnoty, na nichž je vystavěna podniková kultura, a které se proto výrazně promítají do jednotlivých pracovních rolí, takové, že se s nimi zaměstnanci neidentifikují, pak nevedou k žádoucímu výsledku. Jsou sociálně disfunkční, eticky nepřijatelné a ekonomicky neefektivní.

Každá pracovní role představuje určitý komplex úkolů, chování, postojů, vzájemných vztahů a sociálních hodnot. Mnohdy je pro jednotlivce velmi těžké zvládnout všechny aspekty své role, jindy je to jen jeho nechut' a pohodlí, které vede k odmítnutí těch aspektů, které jsou mimořádně náročné nebo neatraktivní. Profesionální přístup však znamená splnění všech očekávání vždy, za každých okolností a v celém komplexu. Svou roli člověk nemůže přizpůsobit momentální špatné náladě, únavě, averzi vůči konkrétnímu spolupracovníkovi či zákazníkovi nebo osobnímu pohodlí.

Není-li pracovník schopen nebo ochoten zvládat svou aktuální pracovní roli, nemůže zastávat pracovní pozici, ze které je tato role odvozena a jejíž charakter vyjadřuje.

Pracovní role zaměstnance je jednoznačně spjata s jeho zcela konkrétní pozicí v pracovní skupině. Avšak skutečné jednání nemusí být vždy odrazem právě zastávané pozice, ale spíše té, o kterou usiluje, resp. na kterou aspiruje. Osvojení si určité role nemusí proto být nutně jen důsledkem dosažení určité pozice ve skupině, ale také nástrojem jejího budoucího dosažení.

C. Sociální normy

Pro poznání, výklad a predikci chování jednotlivce v pracovní skupině je nutné znát, kromě struktury a obsahu, jeho pracovní role, zejména neformální sociální normy. Jde zpravidla o nepsaná, avšak obecně akceptovaná pravidla, která upravují vzájemné vztahy mezi spolupracovníky v nejširším slova smyslu. Velmi často se týkají i takových skutečností, jako je maximální nebo minimální pracovní výkon jednotlivce ve skupině, míra respektování formálních předpisů nebo vztah k ostatním pracovním skupinám či zákazníkům.

Chce-li řídicí pracovník ovlivňovat jednání pracovníků ve skupině, pak musí nejen pasivně znát, ale především mít schopnost aktivně využívat existující sociální normy. Jakákoliv změna pracovního jednání pak nutně bude znamenat především změnu již existujících sociálních norem. Jinými slovy, pokud se nepodaří změnit sociální normy ve skupině, jen těžko lze očekávat změny v pracovním jednání jednotlivců.

Z nepřehledného množství sociálních norem, s nimiž se lze v pracovních skupinách setkat, hrají mimořádnou roli ty, které ovlivňují vzájemnou spolupráci. Jde o vyvážení vztahů kooperace a kompetencí mezi spolupracovníky, a to nejen v jedné konkrétní pracovní skupině, ale také v podniku (organizaci, instituci) jako celku. Vyhraněnost a vzájemnou odlišnost těchto dvou základních rysů skupinového dění znázorňuje obr. 12. (Porovnání spolupráce a soupeření)

Obrázek 12: Porovnání spolupráce a soupeření

| | Spolupráce: | Soupeření: |
|---|---|---|
| 1. Citlivost je zvýšena pro | podobnosti | rozdílnosti |
| 2. Zkresleno je vnímání partnera | partner je viděn lepší než je | partner je viděn horší než je |
| 3. Snaha | sejít se a shodnout se | rozejít se a zdůraznit rozpory |
| 4. Pojetí situace | oba jsme na tom stejně | já jsem na tom hůř než on |
| 5. Motivace | benevolence (chci své i tvé dobro) | malevolence (chci jen své dobro, ale tobě nic dobrého nepřeji) |
| 6. Vzájemný vztah | přátelství | nepřátelství |
| 7. Interakce | kontakty, rozhovor, dialog | předstíraný nezájem a vyhýbání se kontaktu |
| 8. Důvěra k druhému | velká | nepatrná (žádná) |
| 9. Podezřavost | neexistuje | běžná |
| 10. Pohotovost (k čemu) | nabídnout ruku k pomoci | kořistit z každé maličkosti |
| 11. Co má hodnotu | společný zisk | jen vlastní zisk |
| 12. Vzájemná informovanost | dobrá | špatná |
| 13. Způsob sdělování | otevřené dotazování a odpovídání | slídění, předstírání a maskování |
| 14. Záměr informování | aby oba věděli vše, co potřebují vědět | aby se soupeř nedozvěděl nic |
| 15. Vidění problému | oboustranné | jednostranné |
| 16. Vidění obtíží | na obou stranách | jen na vlastní straně |
| 17. Oprávněnost požadavků je viděna | na obou stranách | jen na vlastní straně |
| 18. Snaha rozsah konfliktu | zmenšovat, tlumit | zvětšovat, stupňovat |
| 19. Snaha vidět vlastní sílu | spíše menší a podceňovat se | jasně větší a přeceňovat se |
| 20. Malý vlastní ústupek je viděn jako | nepodstatný | nepřípustný (nesmí se dovolit) |
| 21. Malý ústupek druhé strany je viděn jako | projev dobré vůle k řešení | naše velké vítězství |
| 22. Dělna práce | samozřejmá | nepřichází v úvahu |
| 23. Orientace | altercentrická a noscentrická, tj. na "ty" a "my" | egocentrická (vyslovně sebestředná), jen na "já" |

Pramen: Křivohlavý, 1988

Vytvořit podmínky pro vzájemnou konkurenci (soupeření) je ze strany řídicího pracovníka poměrně snadné, a to za pomoci stanovených pravidel odměňování. Hrozí však nebezpečí, že zvolené postupy a nástroje k dosažení konkurenční výhody mohou sice vést v jednotlivém případě k mimořádnému pracovnímu výkonu, avšak mnohdy na úkor ostatních spolupracovníků nebo dokonce na úkor jiných cílů firmy.

Daleko složitější než vytvoření konkurenčního prostředí je stanovit v pracovní skupině zásady vzájemné spolupráce a jejich důsledným dodržováním založit později její tradici. To znamená prostřednictvím soutěžení v určitých oblastech činnosti zabezpečit převažující tendenci ke spolupráci. Přitom je nutné zdůraznit, že v zájmu celého podniku je nezbytné takto jednotně profilovat celou podnikovou kulturu, která pak svou existencí a svým dopadem zpětně ovlivní i ostatní pracovníky a nové budoucí zaměstnance.

Vytvářet a posilovat sociální normy ve směru spolupráce je možné jen při splnění řady objektivních a subjektivních podmínek, z nichž nejdůležitější jsou tyto podmínky:

- znalost věcných pracovních cílů a dílčích úkolů ze strany pracovníků a identifikace s nimi,
- dobré technické podmínky práce (bezporuchová technologie, kvalitní technické podmínky na stejné úrovni pro všechny spolupracovníky),
- dostatečná míra samostatnosti při práci,
- vzájemná shoda spolupracovníků v používaných postupech práce,
- vyřazení konfliktních, popř. jinak problémových spolupracovníků,
- existence takových forem interakce a komunikace mezi spolupracovníky, které přispívají (nebrání) porozumění mezi nimi,
- připravenost a ochota spolupracovníků ke vzájemné pomoci,
- systematické formování vyvážené pracovní skupiny řídicím pracovníkem (z hlediska demografických, kvalifikačních, osobnostních a ostatních znaků) za pomoci personálních činností,
- péče řídicího pracovníka o rozvoj pracovní skupiny v budoucnosti (neakcentuje výlučně momentální stav, ale i tendence a průběh, a to jak z hlediska skupinových procesů, tak i rozvoje každého jednotlivce).

Existence silných sociálních norem, které jsou v souladu s cíli podniku jako celku a s cíli pracovní skupiny a vyhovují i osobnostnímu zaměření jednotlivců, je sice velmi náročnou, ale současně i velmi efektivní stránkou řídicí činnosti. Důsledkem je na jedné straně pozitivní sociální klima v pracovní skupině, na straně druhé pak vysoké pracovní výkony jednotlivých spolupracovníků (Bedrnová, Nový, a kol, 1998).

2.3.1.2 Tým a týmová práce

A. Pracovní tým

Specifickým druhem pracovní skupiny je pracovní tým. Přestože se v praxi oba pojmy velmi často zaměňují, lze nalézt podstatné skutečnosti, které v obecné poloze tým od skupiny odlišují.

Pojmem "tým" označujeme zpravidla vnitřně formálně nestrukturovanou malou skupinu lidí, kteří v jejím rámci podávají po stanovenou dobu společný výkon.

Mezi podstatné rysy odlišující tým od skupiny patří především:

1. Neexistence vnitřní formální organizační struktury týmu

Na rozdíl od pracovní skupiny, ve které jsou obvykle velmi přesně a jednoznačně popsána jednotlivá pracovní místa, z nich vyplývající individuální pravomoci a odpovědnosti, a kde jsou předem určeny formální vertikální i horizontální mocenské a kooperační vztahy, je pro tým charakteristická jejich absence. Jediným projevem určité vnitřní formální organizace je jmenování vedoucího týmu. Přestože tato pozice bývá obsazena až na základě rozhodnutí členů týmu, může jít i o jediný vnější zásah do organizace a svým způsobem i do fungování týmu. Všechny ostatní vnitřní funkční charakteristiky týmu vznikají neformálně a zpravidla i spontánně až v průběhu jeho vlastní činnosti.

2. Podávání společného výkonu a společná odpovědnost za jeho výsledky

Přestože profesní odbornost jednotlivých členů týmu do jisté míry předurčuje jejich odborná stanoviska k řešenému problému, je charakteristickým rysem týmu společné hledání řešení, společné rozhodování a tedy i společná odpovědnost. Člověk, který není ochoten přijmout tuto základní filozofii týmové práce, likviduje všechny její přednosti a neměl by se tedy nikdy stát jeho členem.

Společná odpovědnost za řešení přijatá týmem nemá nic společného s kolektivní nezodpovědností, která mnohdy alibisticky nahrazuje individuální odpovědnost jednotlivců. V podmínkách týmové práce je to vyloučeno především vzhledem k malému počtu členů, absenci formálně stanovených pravomocí a odpovědností jednotlivců a v neposlední řadě i díky společnému prezentování výsledků a jejich zdůvodňování.

3. Časové omezení existence týmu

Podstatným rysem týmu je, že bývá vytvořen k vyřešení jednotlivého problému nebo k jednorázovému zpracování projektu. Jeho trvání končí v okamžiku předání výsledků práce, resp. jejich obhájení před zadavatelem. Pokud se prokáže účelnost a efektivnost takto organizované práce, vznikají další nové týmy, nebo osvědčené týmy řeší další úkoly nezbytné pro fungování a především rozvoj organizace.

Vzhledem k velmi intenzívním osobním kontaktům lidí v týmu i k neformální a současně nadprůměrné pracovní atmosféře (korunované navíc pracovním úspěchem) se obvykle jednotliví členové i nadále rádi setkávají a vyhledávají příležitosti k další spolupráci. Sehrané a úspěšné týmy jsou mimořádnou hodnotou každé organizace.

Z hlediska výše uvedených charakteristik lze konstatovat, že vytváření týmů je vhodné zejména pro řešení složitých, interdisciplinárních, nestrukturovaných, těžko algoritmizovatelných a nejednoznačných úkolů. Nejčastěji se proto lze s týmy setkat především v pracovní oblasti, i když jejich existence bývá obvyklá i v jiných oblastech společné činnosti, např. ve sportu.

Vytváření pracovních týmů, zejména pak vlastní týmová práce, plní řadu věcných, obsahových, ale i sociálně psychologických funkcí. Z toho důvodu je velmi důležité pečlivě vážit výběr pracovníků pro vznikající tým. Nejde jen o jejich odbornou erudici, popř. o dosavadní pracovní a životní zkušenosti, ale minimálně se stejnou mírou důležitosti i o osobnostní pro každého potenciálního člena týmu.

Existuje řada specialistů, jejichž odbornost, individuální pracovní nasazení a výkon jsou skutečně mimořádné, ale jejichž sociální kompetence, komunikativnost, schopnost a ochota ke spolupráci jsou více než problematické. Tito jednotlivci však práci v týmu sami vyhledávají jen zřídka.

Ještě problematičtější než tyto tzv. silné osobnosti a individualisté jsou však takoví pracovníci, kteří vyhledávají sociální situace jako příležitost se předvést, prosadit se, upozornit na sebe i za cenu rozsáhlých a vleklých osobních konfliktů.

V pracovním týmu by měli být pokud možno zastoupeni reprezentanti co nejširšího spektra profesní, funkční, demografické i osobnostní struktury. Jde především o různé profese (ekonom, technik, personalista), zástupce různých organizačních útvarů, představitele různých demografických skupin (muži, ženy, mladí nastupující pracovníci, starší zaměstnanci), ale i o rozdílné typy a zaměření osobností (ctižádnostivý, velkorysý, pečlivý, tvořivý, konzervativní,

věcně nebo sociálně orientovaný). Výjimku pak tvoří, jak již bylo uvedeno, osobnostně problémoví jedinci.

Při vytváření týmů je vhodné, kromě výše uvedených kritérií, přihlížet v přiměřené míře i ke vzájemným sympatiím či antipatiím potenciálních spolupracovníků, resp. k jejich osobním přáním, s kým by spolupracovat chtěli a koho ze vzájemné spolupráce již předem vylučují. Rovněž jmenování vedoucího týmu by mělo vycházet, kromě kvalifikačních a mnohých dalších kritérií, i z míry neformální autority, oblíbenosti a důvěry ze strany budoucích spolupracovníků. .

Specifickou formu týmů představují týmy mezinárodní. Tvoří je pracovníci přicházející z různých národních kultur, a tudíž ovlivněni kulturními standardy svého "domácího" prostředí (Nový a kol., 1996).

Směry, četnost a intenzitu neformálních vztahů, stupeň neformální autority, důvěryhodnosti a celkové oblíbenosti jednotlivců v rámci pracovní skupiny/týmu lze zjistit na základě využití jedné ze sociologických metod - sociometrie.

Zpracování odpovědí může mít podobu tabulky, v níž je uveden u jmen jednotlivých spolupracovníků součet pozitivních a negativních voleb, nebo grafického znázornění zachycujícího i původ a směr těchto voleb. Především grafické znázornění umožňuje poznat nejen převažující směry, četnost a intenzitu neformálních vztahů (např. pro nově jmenovaného řídicího pracovníka jinak těžko rozeznatelných), ale ve svých důsledcích i nositele největší neformální autority nebo představitele nejrozličnějších malých neformálních skupin. Právě toto poznání může být základem nejen restrukturalizace pracovní skupiny, ale především úspěšné tvorby budoucích pracovních, sportovních i jiných týmů.

Přestože využití sociometrické metody není prakticky příliš obtížné, je třeba předem stanovit základní pravidla, aby nejasnosti a nepřesnosti zadání negativně neovlivnily získané výsledky.

Jde především o následující zásady (Petrusek, 1969):

- musí být vymezeny hranice skupiny, v níž se test provádí,
- musí být předem stanoven počet výběrů, které dotazovaná osoba může učinit

(např. vždy jmenovat jen jednu osobu, nebo naopak neomezovat počet výběrů),

otázka musí jednoznačně obsahovat kritérium výběru nebo musí být toto kritérium jiným způsobem sděleno (např. jde o spolupráci, ochotu poradit, odborné znalosti, schopnost se společensky bavit apod.),

výběry mají být provedeny tak, aby je ostatní neznali a ani o nich později nebyli informováni (nutné je utajení skutečností, kdo, koho, v jaké souvislosti a jak volil).

Celkově lze říci, že správně vybraný a sestavený pracovní tým je klíčovým předpokladem úspěchu jeho činnosti. Bez alespoň základních znalostí psychologie osobnosti a poznatků o fungování malých sociálních skupin to lze učinit jen těžko.

V podnicích a ostatních organizacích se zatím setkáváme s pracovními týmy v pravém slova smyslu spíše ojediněle. Je tomu tak proto, že hromadné a trvalé využívání týmové organizace a týmové práce má mimořádný dopad na celkovou strukturu a organizaci řízení a výrazně ovlivňuje podnikovou kulturu. Nejlépe odpovídá horizontálním, plochým organizačním strukturám a koresponduje se značnou dynamikou a vnitřní proměnlivostí podniku. Často je spojováno s tzv. project managementem, jehož podstata spočívá ve výlučném využívání týmů pro řešení a věcnou realizaci jednotlivých, více či méně rozsáhlých projektů (Petrušek, 1969).

B. Týmová práce

Průběh a zejména výsledky týmové práce jsou ovlivněny řadou objektivních a subjektivních skutečností.

Mezi významné objektivní podmínky patří:

- velikost týmu,
 - profesní, kvalifikační a demografická struktura,
 - čas,
 - charakter pracovního úkolu,
 - stanovené cíle.
-
- Optimální velikost týmu lze velmi těžko obecně stanovit, ale jak vyplývá z již uvedených charakteristik, pohybuje se v rozmezí pěti až devíti osob. Menší počet může vést k vytváření soupeřících dyád, resp. ke konfliktnímu vztahu dyády proti jednotlivci. Větší počet členů týmu vede především k omezení vzájemné komunikace, která je klíčovou podmínkou úspěchu pracovního týmu, popř. k vytváření různých koalic, které v konečné podobě snižují pracovní výkon z hlediska času i kvality. Rovněž míra vlastní seberealizace je v početných týmech podstatně menší, stejně jako pracovní uspokojení jednotlivých členů týmu. Velmi důležitou objektivní determinantou úspěšné týmové práce je charakter problému nebo vlastního zadání. Týmová práce bývá velmi efektivní, jde-li o úkoly složité, málo jasné a

vyžadující různé pohledy a hodnotící soudy. Úkoly, které mají jediné řešení a jedinou cestu jeho dosažení, nejsou pro týmovou práci vhodné. Z toho vyplývá, že pro týmovou práci jsou vhodné úkoly, na jejichž výsledky se příliš nespěchá. Důvodem je nejen sama složitost problému, ale i doba nutná pro vzájemné poznání členů týmu a vytvoření žádoucí týmové atmosféry.

- Mnohdy přehlíženou nebo dokonce záměrně potlačovanou charakteristikou týmu je jeho vnitřní rozmanitost z hlediska profesní, kvalifikační a demografické struktury. Tato objektivní charakteristika týmu vytváří vhodné subjektivní předpoklady úspěšné týmové práce. Největší předností týmové práce je právě účelné spojení rozdílností členů týmu.

Různí členové týmu definují, sledují, hodnotí a tedy i řeší stejný problém prostřednictvím rozdílného subjektivního filtru jejich osobnosti, jenž představuje jejich individuální paradigma. Tento subjektivní filtr - specifický či interpretační klíč - vzniká díky odlišné dosavadní pracovní i životní zkušenosti, jakož i díky individuálním rozdílům mezi lidmi, vzniklým v průběhu jejich vývoje. Představuje odlišný způsob myšlení a tedy i hledání řešení, argumentace a zdůvodňování, odlišný přístup k implementaci nových výsledků. Právě přes odlišné a různorodé pohledy se nutně upouští od hledání jediného možného správného řešení a rozmanité znalosti, schopnosti a zkušenosti členů týmu zvyšují kvalitu zejména kontroverzních rozhodnutí.

Zachování rozdílů a jejich účelné využívání pro dobro celé organizace však vyžaduje sílu a čas. Týmová práce je neustálým procesem učení mezi členy týmu a to vyžaduje výraznou kulturu diskuse a mnoho tolerance. Právě tyto subjektivní podmínky bývají často bariérou využívání týmů a týmové práce. Mezilidské konflikty, rivalita, nepochopení a prestižní boje jsou mnohdy výrazným limitem realizace i velmi naléhavých a slibných záměrů (Armstrong, 1999).

Úspěšná týmová práce se již ve svém průběhu projeví některými zřetelnými rysy, mezi něž patří především:

- Všichni členové týmu znají nejméně jeden hlavní společný cíl, na jehož formulování se spolupodíleli nebo který jim byl určen. S tímto cílem jsou identifikováni, je hoděn jejich úsilí a hledají cesty k jeho dosažení.

- Vzniká nadindividuální synergické pole, které uvolňuje individuální schopnosti a tvořivost ve prospěch společného cíle. Členové týmu se vzájemně povzbuzují a podporují, práce je provázena převážně příjemnými pocity a společným přesvědčením o možnosti zvládnutí úkolu a dosažení cíle.
- Existuje viditelná tendence k aktivizaci odborné i sociální způsobilosti členů týmu. Dochází k pozornému a diferencovanému vnímání dění uvnitř i vně týmu, ke sledování společného pracovního procesu, jeho slabých míst, slepých uliček i možných východisek. Dochází rovněž k sociálnímu pozorování emocionálního stavu spolupracovníků, vzájemných vztahů, moci a vlivu se snahou obstát a přispět k vyvážené sociální atmosféře a k dosažení společného věcného cíle.
- Rychle a zpravidla neformálně a spontánně se vytvářejí diferencované vzájemné vztahy a z nich vyplývající neformální sociální struktura. Přihlíží se k rozdílným schopnostem, silným stránkám i k nedostatkům členů týmu. Vztahy jsou převážně pevné, schopné zátěže a emocionálně pozitivně zabarvené. Připouštějí se různorodé vzájemné vztahy, akceptují se případné změny v jejich uspořádání. Moc a vliv se odvíjejí od vnesených a využitých znalostí a dovedností.
- Postupně, avšak relativně rychle, vzniká jednoznačná funkční dělba a organizace práce. Úkoly jednotlivých členů nebo dílčích skupin jsou jasně definovány, respektovány a mají bezprostřední vazbu na činnost celého týmu a na společný cíl. Vnitřní organizace je doplněna společným informačním a komunikačním systémem uvnitř týmu i ve vztahu k jeho okolí. Je zabezpečena zpětná vazba, stejně jako způsoby projednávání a schvalování řešení (Kuchyňka, 1992).
- V týmu existuje specifický systém odměn a postihů, mající převážně sociální a tedy nemateriální charakter. Přestože jejich charakter je do značné míry limitován delegovanou mírou samostatnosti a volnosti týmu, téměř vždy jde o uznání, podporu, posílení neformální sociální pozice, nebo naopak o nevšímavost, odmítnutí, otevřenou kritiku nebo dokonce vyloučení.

- Je zřetelné vysoké týmové sebehodnocení a sebedůvěra. Ta se obvykle projevuje v silném konkurenčním soutěžení až v rivalitě ve vztahu k jiným pracovním týmům nebo skupinám a ve značně pozitivním sebehodnocení ve vztahu k celému okolí. Vzniká mimořádná hrdost na vlastní tým a výsledky jeho práce jsou vždy velmi dobře "prodány".

Pro vytvoření a udržení přiměřené atmosféry k úspěšné týmové práci je nutné respektovat některé zásady, které sice na první pohled mohou působit velmi samozřejmě až banálně, ale i dosavadní malá vlastní zkušenost může čtenáři potvrdit, že jejich důsledné dodržování v praxi není ani samozřejmé, ani jednoduché.

Mezi nejdůležitější patří následující zásady:

- každý uznává druhého jako rovnocenného partnera,
- vyžaduje se stále vyjadřování názorů, hodnocení a návrhů řešení, mlčení se chápe jako nesouhlas,
- je nezbytné se vyvarovat tzv. vražedných vyjádření jako např.: O tom přece nemusíme vůbec mluvit!, Všude se to tak dělá!, Co tím myslíte?, To přece nemůžete myslet vážně?, Co myslíte, proč jsem studoval?
- názorové rozdíly by měly být chápány jako zdroj informací a ne jako rušivý faktor,
- neexistují názory nebo zkušenosti, o nichž by se nemohlo pochybovat,
- konflikty se nezakrývají, nýbrž odkrývají, a diskutuje se o jejich příčinách, - v průběhu týmové práce se má kritizovat, ne zesměšňovat, ironizovat a urážet,
- je třeba se vyvarovat šeptání se sousedy, telefonátů, rozhovorů po straně,
- mají být oslabena agresivní a extrémní stanoviska,
- všichni členové týmu by měli být informováni shodně.

Je pochopitelné, že týmová práce má navzdory mnoha výhodám, oproti tradičně pojaté pracovní skupině, i své limity a je spojena s určitými riziky.

Výhody týmové práce:

- § týmy bývají tvořivější než jednotlivci a klasické pracovní skupiny,
- § snadněji se rozpoznávají a odstraňují chyby,
- § účast na tvorbě rozhodnutí vede jednotlivce k identifikaci s ním a motivuje ho k jeho realizaci,
- § zvyšuje se ochota k riziku, k neobvyklým řešením a originalitě,
- § zmírňují se extrémní názory a řešení,
- § rozšiřuje se a prohlubuje využívaná informační základna,
- § tlak skupiny vyžaduje schopnost prosadit se a současně vytváří dostatečný prostor pro sebeprosazení jednotlivců,
- § usnadňuje koordinaci a celkovou organizaci práce,
- § má výchovný dopad na mladší spolupracovníky (nová zkušenost, příležitost ukázat se apod.),
- § vytváří stimulační podmínky pro rozvoj všech členů týmu,
- § usnadňuje nepopulární rozhodnutí,
- § podmiňuje větší "neformální autoritu" rozhodnutí než v případě rozhodování jednotlivce, vede k uspokojení řady sociálně psychologických potřeb členů týmu.

Nevýhody týmové práce:

- § iluze úspěšnosti, možnosti vysokého rizika a společné nezranitelnosti, které mohou vést k nereálnému optimismu ve smyslu dosažení cílů i volby metod jejich dosažení,
- § skupinový tlak proti argumentům, které zpochybňují společnou iluzi, společná snaha vyhnout se (i oprávněné) kritice zvenčí,
- § přesvědčení o morální oprávněnosti týmem zvolených způsobů pracovního i sociálního jednání,
- § stereotypní pohled na vnější okolí, tzn. na ostatní pracovníky, jiné týmy apod.,
- § autocenzura vlastních názorů a postojů, pokud se liší od týmového konsensu,
- § přeceňování jednoty vlastního týmu (např. v názorech, vzájemné podpoře)..

Přestože existence negativních důsledků, resp. průvodních jevů týmové práce, má obecnou platnost, lze cílevědomou řídicí činností jejich negativní dopad alespoň minimalizovat. Jde především o upozornění na nebezpečí, která z týmového myšlení vyplývají, vytvoření vlastního mechanismu kritického hodnocení dosažených výsledků (vnitřní oponentura),

paralelní vytváření konkurenčních návrhů uvnitř týmu a v neposlední řadě i o vytvoření prostoru pro připomínky vnějších pozorovatelů a kritiků.

Velmi častým problémem manažerů jsou pochybnosti o správné volbě forem odměňování členů týmu. Vzhledem k charakteru týmové práce se osvědčuje stanovit jednotný základní minimální plat a nadtarifní složky vázat na dosažení věcných cílů, popř. na dobu jejich realizace. Vedoucí týmu by měl mít v každém případě pravomoc rozhodovat o rozdělování těchto finančních prostředků a jeho plat by měl být násobkem (předem stanoveným koeficientem) konečného průměrného platu všech členů týmu (Bedrnová, Nový a kol, 1998).

C. Pozice a role v pracovním týmu

V pracovním týmu nebývají jednotlivé pozice a role předem formálně ani definovány, ani jednotlivým jeho členům přidělovány. Přesto je významnou charakteristikou týmu, že se v něm relativně velmi rychle, obvykle spontánně a neformálně začíná vytvářet struktura sociálních vztahů založená na postupném formování a přebírání pozic a rolí jednotlivými pracovníky. Tento proces je nezbytnou podmínkou žádoucího rozběhu týmové práce a může tak urychlit nebo naopak opozdit dosažení stanovených pracovních cílů.

Definování a převzetí sociálních rolí bezprostředně souvisí s funkcemi, které musí být v pracovním týmu zabezpečeny, aby týmová práce splnila jak své věcné, tak i sociální cíle. Jinými slovy, pokud v týmu nebudou zajištěny níže uvedené funkce, nebude týmová práce ani efektivní, ani uspokojivá.

Jde především o tyto tři funkce (Bedrnová, Nový, 1998):

- funkce orientovaná na dosažení věcného cíle,
- funkce analytická a kontrolní,
- funkce udržující tým..

Již při prvním pohledu je zřejmé, že zabezpečení těchto funkcí není v možnostech jedné osoby, např. vedoucího týmu. Naopak, v závislosti na vyspělosti týmu jako celku a jeho jednotlivých členů dochází k jejich přirozenému převzetí a spontánní identifikaci s nimi. Právě zdůrazňovaná spontaneita a přirozenost zajišťuje, aby se každý člen týmu identifikoval s takovou funkcí a plnil takovou roli, která nejlépe odpovídá nejen jeho odborné a sociální kompetenci, ale i osobnostnímu profilu nebo někdy "jen třeba osobnímu zájmu.

Tato spontánnost však vede k úspěchu jen tehdy, prokazují-li všichni členové týmu dostatečný stupeň sebepoznání a přiměřenou sebekritičnost. Není-li tomu tak, pak je

nezbytné, aby vedoucí týmu v závislosti na poznání svých spolupracovníků co nejrychleji jednotlivé role pracovníkům přidělil a zajistil tak od samého počátku efektivní fungování týmu.

Nedostatečné sebepoznání, nepřiměřené sebehodnocení, vlastní přeceňování nebo naopak neodůvodněný pocit méněcennosti doprovázený pasivitou vedoucího týmu již od samého počátku limitují úspěšnost týmové práce. Proto je nezbytné připomenout klíčový problém práce v týmech, jímž je výběr osobnostně vyzrálých spolupracovníků.

V každé skupině se tak rozvíjejí funkční role, které slouží explicitně formulovaným nebo jen implicitně předpokládaným cílům týmu. Postupně se krystalizuje celá řada rolí, které vznikají z aktivity jednotlivců a napomáhají nejen dosažení věcných cílů týmu, ale rozvíjejí v něm také postupně vznikající jemné předivo sociálních vztahů.

Jak již bylo uvedeno, rozlišují se role zabezpečující funkci naplnění věcných cílů a úkolů a role orientované převážně na udržení, upevnění a výstavbu skupiny. Nelze však přehlédnout, že existují i role, které jsou zaměřeny proti každé konstruktivní účasti na práci týmu. Jejich reálný výskyt v týmu je obvykle důsledkem neznalosti, podcenění nebo chybného odhadu při výběru členů týmu.

§ Funkce orientovaná na dosažení cíle - součástí této funkce je definovat cíle, stanovit metody, převzít iniciativu, vyhledávat a poskytovat informace, přijímat a vyjasňovat názory a hodnocení, rozvíjet příspěvky druhých, shrnovat, koordinovat atd. Konkrétní individuální role zabezpečující její naplnění mohou pak konkrétně být:

- Iniciativa a aktivita - navrhopvat různá řešení, přinášet alternativní myšlenky, hledat nová vymezení daného problému, nové metody zvládnání problému, nově organizovat získaný materiál.
- Hledání informací - hledat přesnější objasnění návrhů, žádat doplňující informace, zjišťovat reakce okolí, zabezpečovat zpětnou vazbu, získávat informace o konkurenci a od konkurence.
- Poskytování informací - spojovat vlastní dosavadní znalosti a zkušenosti s problémem týmu, poskytovat analogie, uvádět příklady úspěšných a neúspěšných řešení, generalizovat.
- Ptát se na názor - získávat od ostatních členů určitá vyjádření, která se vztahují k navrženým postupům, návrhům a myšlenkám.

- Sdělit názor - vyjadřovat mínění nebo přesvědčení týkající se jednoho nebo více návrhů, více se zřetelem na jejich hodnotu než na faktický dopad. Zaujímat postoje, sdělovat hodnocení.
- Rozpracování problému - objasňovat, dávat příklady, navrhopvat a rozvíjet možná řešení, včetně předpokládaných důsledků. Uvádět širší souvislosti, dávat každý problém do souvislostí s ostatními řešenými problémy.
- Koordinovat - poukazovat na vztahy mezi různými myšlenkami a návrhy, pokoušet se jednotlivé myšlenky a návrhy věcně i časově propojit, usilovat o sjednocování aktivit jednotlivců a různých podskupin. Navrhovat věcnou a časovou posloupnost řešení. Organizovat činnost týmu.
- Shrnovat - propojovat a sjednocovat příbuzné myšlenky a návrhy, jasně - a jednoduše shrnovat pro diskutované návrhy, opakovat, resp. připomínat již přijaté dílčí závěry a řešení.

§ Funkce analytická a kontrolní - posláním této funkce je především hodnotit příspěvky a kriticky je začleňovat, srovnávat aktuální situaci se stanoveným cílem, prověřovat přiměřenost postupu, ptát se na motivy obsahových příspěvků, zajišťovat zpětnou vazbu s okolím, zjišťovat chybějící funkce apod.

Konkrétní individuální role zabezpečující její naplnění jsou zejména:

- Pochybovat - prověřovat jednotlivá tvrzení, pečlivě zvažovat využití i tzv. obecně známých pravd, zpochybňovat průběžné výsledky nebo propočty, vždy se raději ještě jednou přeptat. Pochybovat o autoritativních tvrzeních formálních i neformálních autorit (Kuchyňka, 1992).
- Vymezovat pravidla - formulovat zásady vzájemné komunikace, způsoby zápisu průběhu činnosti a jejích výsledků, přidělovat role, určovat časový režim. Stanovená pravidla nejen evidovat, ale skutečně uvádět do režimu práce týmu.
- Kontrolovat - přepočítávat dílčí etapy, prověřovat převzaté informace, porovnávat průběh činnosti s žádoucím cílovým stavem. Provádět obsahovou i formální kontrolu a v případě chyby nebo nepřesnosti prosazovat nápravu.

§ Funkce udržující tým - obsahem této funkce je především vyjadřovat pocity, povzbuzovat, posilovat, nikoho nepřehlížet, naslouchat a chtít rozumět, být zprostředkovatelem při konfliktech. Osobní konflikty převádět do věcné roviny,

uvolňovat napětí, vlastní zájem podřizovat celku, mít ohled na pocity menšiny, brát vážně odpor a pracovat s ním, ne ho přehlížet nebo přehlasovat. Vymezovat pravidla sociální interakce a komunikace, všimnout si jejich dodržování a podle potřeby je měnit.

Konkrétní individuální role zabezpečující naplnění poslání této funkce jsou zejména:

- Posilovat - být přátelský, otevřený, sdílný, připravený druhým odpovídat, chválit je a jejich myšlenky, souhlasit s nimi a přijímat jejich návrhy. Posilovat vědomí "my - náš tým", zdůrazňovat přednosti a úspěchy týmu ve srovnání s konkurencí nebo ostatními týmy.
- Hájit hranice - umožňovat jednotlivým členům týmu, aby jim ostatní věnovali pozornost, zastávat se jich při nespravedlivém útoku, odvádět pozornost při příliš osobních dotazech.
- Vyjadřovat vlastní i skupinové pocity - sdělovat vlastní pocity a dojmy z práce, popisovat reakce členů týmu, vyjadřovat příznivá očekávání i obavy, charakterizovat týmovou atmosféru. Zprostředkovávat názory a hodnocení vnějšího okolí, tzn. členů jiných týmů, nadřízených pracovníků apod.
- Diagnostikovat - vyhledávat a pojmenovávat zdroje potíží, analyzovat dosavadní úspěchy a neúspěchy, vyhledávat potenciální překážky dalšího postupu. Ověřovat navržené postupy "nanečisto". Realizovat dílčí sondy a interpretovat jejich výsledky.
- Zkoušet souhlas - zkusmo se ptát po společném mínění, aby se zjistilo, zda se tým blíží souhlasu při rozhodnutí. iniciovat a osobně realizovat dílčí diplomatické kroky v zájmu prověření možných reakcí vnějšího okolí.
- Zprostředkovávat - harmonizovat, smiřovat rozdílná až konfliktní stanoviska, navrhnout kompromisní řešení.
- Zmenšovat napětí - uklidňovat, napjatou situaci zasazovat do širších souvislostí, odvádět pozornost od potenciálních osobních konfliktů, negativní pocity zlehčovat, uplatňovat vtip a humor.

Kromě uvedených funkcí týmu se obvykle navíc prosazuje tzv. individuální funkce, která není na první pohled pro tým významná, protože slouží výlučně k uspokojení individuálních, zejména sociálně psychologických potřeb.

Tato individuální funkce se projevuje např. takto: být proti, dělat se důležitým, nutkavě konkurovat, vyzpovídat se, neangažovat se apod.

Aniž by primárně šlo o sociální role v týmu, i takové individuální způsoby chování slouží k tomu, aby lidem, kteří je uplatňují, dávaly v sociálních situacích jistotu a odnímaly trému, popř. strach. Jistota, přirozenost a samozřejmost chování je pro pracovní rovinu nezbytná. Až do určitého (přiměřeného) stupně musí být různé individuálně orientované způsoby jednání respektovány a tým musí projevovat příslušnou toleranci, aby takto získaný pocit individuální jistoty nepřímou přispíval k udržení a posílení týmu.

Může však jít i o takové způsoby jednání, které mohou nejen bránit vytvoření žádoucí týmové atmosféry, ale dokonce činnost týmu přímo paralyzovat. V každém případě však zatěžují sociální vztahy a limitují seberealizaci a uspokojení většiny ostatních členů týmu (Bedrnová, Nový, 1998).

Nejčastěji připadají v úvahu tyto způsoby jednání:

- Agresivní chování - pracovat výlučně na vlastní pozici především stálou kritikou ostatních spolupracovníků. Vykazovat nepřátelské projevy vůči skupině nebo jejím jednotlivým členům. Snižovat čest nebo pozici ostatních. Snaha trvale zaujímat dominantní postavení.
- Blokování/obstrukce - znemožňovat postup týmu uhýbáním na okrajové problémy. Trvale a zdlouhavě nabízet osobní zkušenosti, které s řešeným problémem nemají nic společného. Tvrdošíjně argumentovat stále k jednomu bodu, odmítat myšlenky druhých bez úvahy a diskuse. Záměrně utajovat, zkreslovat nebo neúplně interpretovat získané informace.
- Osobní představování - trvale vysvětlovat osobní motivy jednání, obtěžovat osobními, často důvěrnými problémy. Nadbytečně sdělovat životní prožitky, vlastní pocity, vyprávět rodinné důvěrné problémy s naléháním na vyjádření stanoviska druhých, sdělovat intimní zážitky. Trvale připomínat osobní kontakty se známými a vlivnými osobnostmi a svou intelektovou, vědomostní nebo zkušenostní převahu nad nimi.
- Rivalizace - dohadovat se s ostatními o autorství nejatraktivnějších nebo nejproduktivnějších nápadů, stále hodně mluvit, strhávat na sebe vedoucí roli. Vytvářet a udržovat atmosféru soutěžení až soupeření.
- Vyhledávání sympatií - nutit ostatní členy týmu k sympatizování s vlastními problémy a neštěstím, přičemž vlastní situace je obvykle představována zmateně. Snižovat hodnotu vlastních myšlenek s cílem získat podporu ostatních.

- Klaunerie - šprýmovat, dělat vtipy, napodobovat, a tím práci týmu neustále přerušovat a zdržovat.
- Přitahování pozornosti - pokoušet se upoutávat na sebe pozornost hlasitým a nadbytečným hovorem nebo extrémními hodnoceními, postoji či nápady.

Mnohdy bývá zvolena cesta neobvyklých způsobů společenského chování, včetně neobvyklého oblečení.

- Stažení se - převažuje indiferentní, pasivní chování, omezené pouze na nezbytné povinnosti a vnější formality, denní snění, dělání nesmyslů, šeptání, utíkání od tématu.

Současně se s uvedenými formami negativního chování v týmu zpravidla objevují tendence k obviňování sebe nebo ostatních. Vždy je třeba rozpoznat, zda jde o přechodné chování nebo o trvalý stav. Za určitých okolností může původně agresivně působící přístup pozitivním způsobem vyjasnit vztahy, odstranit nedorozumění a dát tak týmu nový impuls (Bedrnová, Nový, 1998).

Cíle týmové práce

- Snížení fluktuace
- Motivování a zodpovědní zaměstnanci (duch týmu)
- Co nejrychlejší řešení problémů a optimalizace pracovních postupů přímo na pracovišti
- Efektivní spolupráce v týmu, mezi týmy navzájem a mezi týmy a managementem
- Autonomní týmy (sebeorganizace)
- Snížení zátěže středního managementu
- Vyšší produktivita a kvalita

2.3.2 Klasifikace pracovních skupin

Každá organizace má technické potřeby vyplývající z jejích cílů. Dosažení těchto cílů vyžaduje, aby byly vykonány určité úkoly a aby za účelem provádění těchto úkolů byli zaměstnanci zařazeni do takových skupin, které budou nejlépe provádět svěřenou práci. Většina zaměstnanců patří ke skupině vytvořené na základě jejich místa v organizaci. Tyto **formální skupiny** jsou útvary, oddělení a jiné organizační celky, které vedení vytváří za účelem vykonávání práce v organizaci.

Na druhé straně, kdekoliv se zaměstnanci trvaleji sdružují, mají tendenci vytvářet skupiny, jejichž aktivity se mohou lišit od toho, co vyžaduje organizace. Tyto **neformální skupiny** jsou přirozená seskupení lidí v pracovní situaci a vyplývají z jejich sociálních potřeb. Jinými slovy, nevznikají na základě nějakého záměru, ale objevují se spíše spontánně. Z výše uvedeného vyplývá, že se tedy termín *pracovní skupina* (tým) týká jak formální, tak neformální skupiny (týmu) (Urban, 2003).

Tabulka 2: Formální a neformální skupiny: porovnání

| Znak | Formální skupina | Neformální skupina |
|----------------------|---|---|
| 1. Hlavní cíle | Zisk, výkonnost, služba | Spokojenost členů, jistota/bezpečí členů |
| 2. Vznik | Plánovaný organizací | Spontánní |
| 3. Vliv na členy | Autorita funkce, peněžní Odměny | Osobnost, odbornost |
| 4. Komunikace | Plyne shora dolů, používá formální cesty | Šuškaná, od jedné osoby ke druhé, používá všechny cesty |
| 5. Vedoucí | Jmenován organizací | Vzejde ze skupiny |
| 6. Mezilidské vztahy | Vytvořené na základě práce a organizace práce | Vyvinuly se spontánně |
| 7. Kontrola | Spoléhá na hrozbu, používá peněžních odměn | Silné sociální sankce |

Pramen: Urban, 2003

2.3.3 Vytváření pracovních skupin

Již bylo zmíněno, že jedinci mají řadu potřeb, z nichž většina se uspokojuje v interakci s ostatními jedinci. Skupiny se vytvářejí proto, že udržují a uspokojují tyto potřeby. Neexistuje žádný jediný či všeobecně platný důvod, proč jedinci vstupují do skupin.

2.3.3.1 Důvody související s fyzickou blízkostí

Pro organizace je typické, že pracovníky podobného povolání umísťují pohromadě. Například při stavbě domu vykonávají zedníci svou práci v těsné blízkosti jiných zedníků. Stejná situace je v úřadech, kde úředníci jsou umístěni bok po boku. Lidé v těsné blízkosti s jinými lidmi

mají tendenci na sebe vzájemně působit a komunikovat jeden s druhým. Pokud to pracovníci nemohou dělat dostatečně pravidelně, je vytvoření skupiny méně pravděpodobné.

2.3.3.2 Ekonomické důvody

V některých situacích se pracovní skupiny vytvářejí proto, že jedinci věří, že spojí-li se do skupiny, práce jim přinese větší ekonomický prospěch. Např. jedinci pracující na různých úsecích montážní linky mohou být odměňováni na základě skupinových pobídkových forem mzdy. Práce skupiny tak určuje mzdu každého jejího člena. Protože pracovníci mají zájem na svých mzdách, ovlivňují se navzájem a komunikují spolu. To, že pracují jako skupina a nikoliv jako jednotlivci, se jim může zdát ekonomicky výhodné a může to také skutečně ekonomicky výhodné být.

2.3.3.3 Sociopsychologické důvody

Pracovníci v organizacích jsou také motivováni k vytváření pracovních skupin, aby uspokojili své potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby, potřeby uznání a seberealizace.

Jistota a bezpečí. Pracovní skupiny mohou chránit své členy před vnějšími tlaky například tím, že slouží jako nárazníky proti požadavkům managementu na lepší kvalitu a kvantitu výroby, proti nabádání k včasným příchodům na pracoviště, nebo proti doporučením týkajícím se změn v uspořádání pracoviště. Tím, že jsou členy pracovní skupiny, jsou jednotlivci vtahováni do skupinových aktivit a mohou otevřeně mluvit o požadavcích manažerů se svými spolupracovníky, kteří obvykle podporují jejich hledisko. Bez skupiny, o kterou se mohou opřít, kdykoliv se objeví nějaké požadavky managementu, se zaměstnanci často domnívají, že stojí osamoceni proti managementu a celé organizaci. Tato osamocenost vede k určité míře nejistoty. Jiná forma potřeby bezpečí se objevuje v případech, kdy nový zaměstnanec je požádán, aby během delšího časového období splnil obtížný pracovní úkol. Nechce-li soustavně vyhledávat nadřízeného, aby mu pomohl správně vykonávat práci, tento zaměstnanec je do značné míry závislý na pomoci skupiny, která mu poskytuje určitou formu potřebného bezpečí. Není důležité, zda je či není nadřízený přesvědčen, že soustavné žádosti o pomoc ze strany nového zaměstnance jsou příznakem jeho neschopnosti vykonávat danou práci. Důležité je, jak tuto situaci a jistotu své práce vnímají sami noví pracovníci.

Sociální potřeby. Zaměstnanci často vstupují do pracovních skupin, protože mají potřebu se sdružovat. Důvody pro sdružování představují širokou škálu od potřeby vzájemného působení a potěšení ze společnosti ostatních zaměstnanců až ke složitějším přáním nalézt ve skupině

podporu pro vytváření osobního image. Takováto atmosféra řízení, která nedovoluje vzájemné působení a komunikaci, potlačuje touhu zaměstnanců někam příslušet.

Potřeba uznání. Někteří zaměstnanci jsou do pracovní skupiny přitahováni tím, že si myslí, že příslušností ke skupině vzroste jejich prestiž. Zaměstnanci v organizaci mohou na určitou skupinu pohlížet jako na pracovní skupinu nejvyšší kvality. Příslušnost k elitě tak propůjčuje členovi prestiž, které se nemohou těšit nečlenové. Tato prestiž je přiznávaná členům ostatními zaměstnanci (nečleny) a často to vede k většímu uspokojení potřeby uznání. Tím, že se podílí na aktivitách vysoce prestižní pracovní skupiny, se jedinec výrazněji se skupinou identifikuje.

Seberealizace. Touha jedince s maximální účinností využívat svých dovedností, růst a psychologicky se rozvíjet prací se interpretuje jako potřeba seberealizace. Zaměstnanci se často domnívají, že nekompromisní požadavky práce a stávající pravidla jim neumožňují dostatečně tuto potřebu uspokojovat. Jednou z reakcí na to je vstup do pracovní skupiny, na kterou se pohlíží jako na nástroj komunikace mezi přáteli o využívání pracovních dovedností. Používání žargonu a využívání dovedností jsou dobře informovanými členy skupiny vysoce oceňovány; může to vést k pocitu úspěšnosti. Tento pocit a ostatní podobné pocity související s vírou, že člověk je kreativní a obratný, mohou vést k většímu uspokojení potřeby seberealizace (Bedrnová, Nový a kol, 1998).

2.3.4 Zvláštní typy skupin v organizaci

Přesnější způsob klasifikace skupin je jejich zařazování mezi skupiny příkazové, vytvořené na základě úkolu, zájmové a přátelské. Příkazové skupiny a skupiny vytvořené na základě úkolu jsou formálními skupinami, protože jsou určeny organizační strukturou; zájmové a přátelské skupiny nejsou určeny organizační strukturou a jsou tedy neformálními skupinami.

Příkazové skupiny

Příkazové skupiny lze zobrazit v organizačním schématu jako podřízené, které např. přímo odpovídají danému mistrovi. Vztah mezi vedoucím oddělení a třemi mistry ve strojní dílně je jasně dán organizačním schématem. Když rozsah pravomoci a kontroly vedoucího oddělení vzrůstá, vzrůstá počet jeho příkazových skupin.

Skupiny vytvořené na základě úkolu

Zaměstnanci, kteří společně pracují, aby zpracovali nějaký projekt nebo provedli práci, jsou považováni za skupinu vytvořenou na základě úkolu.

Zájmové skupiny

K jinému typu skupinové formace dochází, když se pracovníci zorganizují, aby ukázali svou jednotu týkající se určitého problému. Tato skupina je zájmovou skupinou, protože členové se dali dohromady, aby dosáhli nějakého společného cíle, členové skupiny mohou, ale i nemusejí být členy těžce příkazové skupiny nebo skupiny vytvořené na základě úkolu. Když je žádoucího cíle dosaženo nebo se zdá, že je na dosah, zájmová skupina se může rozpustit. Je tedy pro ni typické, že existují kratší dobu než jiné typy skupin.

Přátelské skupiny

Mají-li lidé nějaké společné charakteristiky, např. věk, etnický původ, politické smýšlení, zájem o sport, mohou zaměstnanci vytvářet přátelské skupiny.

Členství v zájmových a přátelských skupinách není organizací příliš kontrolováno. Avšak některé činy manažerů mohou ovlivnit způsob vzájemného působení a komunikace zaměstnanců. (Donelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

2.3.5 Dynamika rozvoje pracovního týmu

Vytvoření pracovního týmu je z organizačního hlediska poměrně jednoduchou a jednorázovou akcí. Pro stabilizaci týmu, efektivní týmovou práci i seberealizaci jeho jednotlivých členů, je však nezbytné vytvoření funkční sítě neformálních sociálních a pracovních vztahů, včetně přijetí značně diferencovaných sociálních rolí. To samozřejmě vyžaduje nejen dobrou manažerskou práci, ale i určitý čas.

Rozvoj týmu předpokládá rozvinutí přiměřených způsobů chování, které jsou vždy vzhledem k jeho personálnímu složení, charakteru věcných cílů i k širším okolnostem specifické a neopakovatelné. Přestože věcně, časově i sociálně podmíněná specifická každého týmu a jeho práce je neopakovatelná, lze formulovat nejen obecně platné zásady týmové práce, ale i etapy, jimiž prochází vývoj každé, nebo alespoň většiny pracovních skupin, zejména pak pracovních týmů (viz obr.13 - Etapy rozvoje pracovního týmu).

1. Orientace (*Forming*)
2. Konfrontace (*Storming*)
3. Utváření pravidel (*Norming*)
4. Výkonnost (*Performing*)
5. U držení (*Adjourning*)

2.3.5.1 Orientace

Počáteční etapa představuje první setkání členů týmu a období na něj bezprostředně navazující. Jde především o snahu nalézt a definovat ve vztahu k ostatním své vlastní postavení v týmu. Průběh této etapy, stejně jako její délku, ovlivňuje řada subjektivních skutečností.

Jednotliví pracovníci vstupují do týmu s individuálně odlišnými představami o charakteru týmové práce i o ostatních členech týmu, z nichž s mnohými se setkávají vůbec poprvé. Někteří se obávají toho, zda uspějí v odborné i sociální konfrontaci s ostatními, jiní se těší na novou zkušenost a příležitost prokázat nejen svou odbornou erudovanost, ale i projevit se v nových sociálních situacích. Počet možných konstelací je nekonečný a tým se začíná utvářet právě na tomto subjektivním základě (Bedrnová, Nový a kol, 1998).

Obrázek 13: Etapy rozvoje pracovního týmu

| ETAPA | SOCIÁLNÍ VZTAHY | |
|---------------|---|--|
| 1) Forming | nejistota, závislost na vedoucím, testování přiměřenosti sociálního chování | formulace pracovních cílů, volba metod práce, stanovení zásad a pravidel práce týmu |
| 2) Storming | obsazování sociálních rolí, konflikt mezi jednotlivci i mezi dílčími skupinami, řešení otázek moci, kontroly a disciplíny | polarizace názorů a stanovisek, odmítnutí sociální kontroly individuálních výsledků |
| 3) Norming | vzniká týmová soudržnost, uplatnění a respektování sociálních norem, vzniká spontánní vědomí - MY | vzniká kooperace, věcné řešení úkolů, dosažení prvních cílů |
| 4) Performing | společné řešení interpersonálních problémů, flexibilní zvládnutí pracovních rolí, společná odpovědnost, přirozenost jednání | plná orientace na dosažení pracovních cílů, pozitivní výsledky, orientace na budoucí práci |
| 5) Adjourning | posilování všech pozitivních rysů týmové práce | snaha překonat v další práci týmu počáteční chyby cíleným týmovým tréninkem |

Pramen: Bedrnová, Nový a kol, 1998

Jakmile se tým začne projevovat, jsou kontakty i výměna názorů stále intenzivnější, až začne převládat pocit "přátelské kolegiality", která je však zpravidla jen velmi povrchní a nestálá. Výsledky společné práce jsou zatím také spíše skromné, členové týmu se soustřeďují na poznávání a na vytváření pracovních vztahů, které je třeba posilovat a sociálně a emocionálně stabilizovat.

2.3.5.2 Konfrontace

K procesu rozvoje týmu patří skutečnost, že jeho členové si vytvářejí takové vztahy, které jim mají zajistit moc a vliv, nebo přinejmenším realizaci vlastních očekávání. Jde vlastně o rozdělení výše uvedených rolí k zabezpečení fungování týmu. Postupná krystalizace obsazení rolí se jen výjimečně obejde bez otevřeného nebo alespoň skrytého konfliktu a některých osobních zklamání.

Členové týmu si postupně uvědomují, že jejich velkorysé představy o práci v týmu se zatím nesplnily a v plném rozsahu zřejmě ani nesplní. Zlost a zklamání vytvářejí podrážděnou pracovní atmosféru.

V této etapě musí tým nejen určit a "uznat" vedoucího, ale i stanovit, kdo bude vykonávat kontrolní funkci a jak se bude postupovat proti těm jednotlivcům, kteří nebudou respektovat postupně stanovená pravidla týmové práce. I když se intenzívně pracuje na otázkách přesného vymezení pracovních cílů, konkrétních pracovních postupů plnění úkolů a na stanovení individuální a společné odpovědnosti, tým dosahuje jen malých pracovních výsledků.

Tým musí tuto etapu zvládnout, i když není z hlediska sociálně psychologického jednoduchá a většinou ani příliš příjemná. Odpovědi na otázky moci, kontroly a disciplíny však musí být nalezeny a explicitně formulovány. V opačném případě stojí zdánlivý pokrok týmu a jeho práce na nejistých základech (Bedrnová, Nový a kol, 1998).

2.3.5.3 Utváření pravidel

Tato etapa staví na úspěších etap předchozích. Vyžaduje poměrně značný časový úsek, protože jejím obsahem je přirozeným způsobem uvést v život všechny zásady a pravidla, která doposud vznikla a podstatně ovlivní dosažení stanovených cílů týmu.

Rozdělení a přijetí rolí, dohodnutá pravidla spolupráce a kontroly umožňují plné rozvinutí týmové práce z jejího věcného hlediska. Všichni členové vkládají do společné práce své odborné znalosti i dosavadní pracovní zkušenosti, hodnotí výkony jednotlivců, diskutují o nich. Rozvíjejí vlastní příspěvky, věnují značný čas kritickému zkoumání vlastních výkonů a odkrývají další možnosti společného postupu a řešení. Výrazně se zvyšuje kvalita i kvantita pracovního výkonu.

2.3.5.4 Výkonnost

Skutečná týmová práce se uskutečňuje pouze tehdy, jestliže spolupůsobí racionální, sociální a emocionální aspekty. Jen tak mohou být společné cíle realizovány nanejvýš produktivním způsobem. Zatímco předchozí etapa ovlivňuje věcnou dimenzi týmové práce, předurčuje tato etapa sociálně psychologické parametry týmu. Znakem této etapy je především přirozenost ve vzájemném jednání.

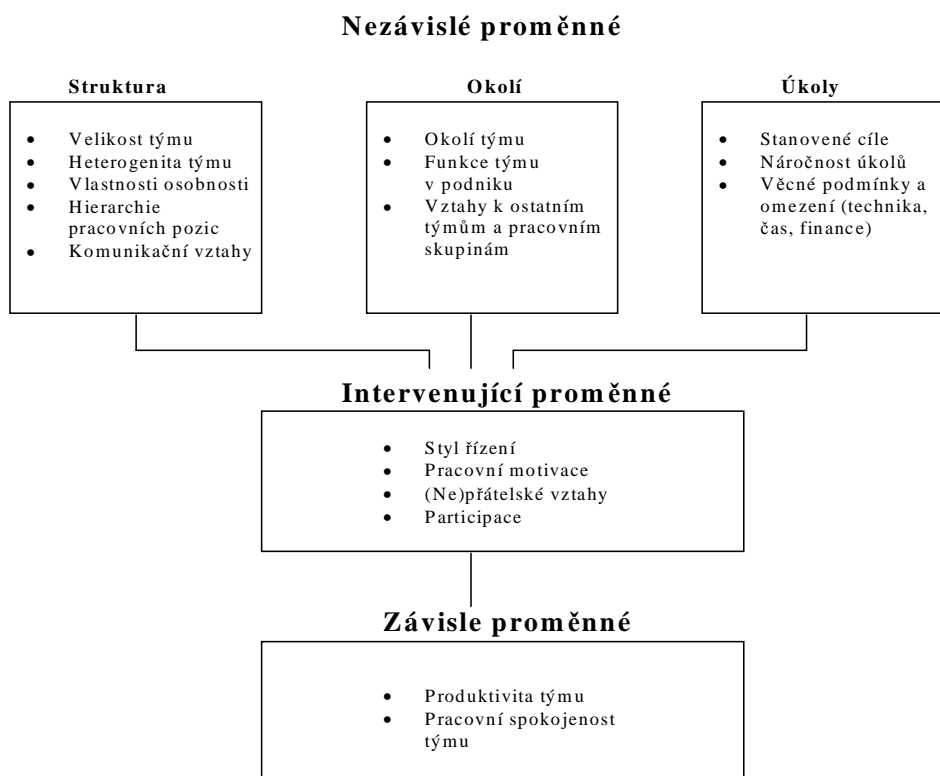
Převládá vzájemné uznání a ocenění, jistota spolupráce a případné pomoci. Role členů jsou pevně zakotveny a každý přispívá svým nezaměnitelným způsobem k týmovému výkonu. Poměrně nápadná je uzavřenost týmu ve vztahu k okolí a snaha nalézt důvody další budoucí spolupráce.

2.3.5.5 Udržení

Po dosažení konečných pracovních cílů nebo určitých etap řešení projektů se členové (dočasných) týmů zpravidla vracejí do svých původních pracovních úseků. Vzhledem k tomu, že s velkou pravděpodobností budou v budoucnu opět spolupracovat, je důležité posílit všechny pozitivní rysy týmové práce, aby se při dalších setkáních urychlily nebo dokonce odbouraly počáteční a málo produktivní etapy (zejména 1 a 2) týmové dynamiky. K tomu slouží především týmový trénink.

Tato forma rozvoje týmu je obvykle vedena externím poradcem a má buď konkrétní podobu seminářů k technikám týmové práce, nebo je zaměřena na rozvoj sociálních a manažerských dovedností. Může např. jít o sociální citlivost, interakci, komunikaci, vyjednávání, sebepoznání, sebeprezentaci, zpětnou sociální vazbu, sebehodnocení a mnoho dalších. V optimálním případě tyto kroky k rozvoji týmu prostupují všemi uvedenými etapami a urychlují i usnadňují dosažení věcných a sociálních cílů týmové práce (Bedrnová, Nový a kol, 1998).

Obrázek 14: Determinanty efektivní týmové práce



Pramen: Krech, Crutchfield, Ballachey, 1962

Uvedená dynamika vývoje pracovního týmu je v podstatě obvyklá, jen za výjimečných okolností probíhá odlišně. Je však zcela přirozené, že konkrétní obsah jednotlivých etap a délka jejich trvání závisí na objektivních podmínkách a subjektivních rysech osobnosti a motivace jednotlivých členů týmu. Důležité je upozornit na skutečnost, že projde-li tým určitou vývojovou etapou a následně dojde k personální obměně jeho složení, s velkou pravděpodobností se opakovaně vrátí k počátečním etapám svého vývoje (Bedrnová, Nový a kol, 1998).

2.3.6 Vedení týmu v procesu řešení problému

Proces řešení problému předpokládá učení a vlastní učení obvykle v praxi probíhá jako řešení nějakého problému. Učení je sociální proces, v němž rozhodující roli hraje zejména dialog a diskuse učícího se subjektu s druhými lidmi anebo členy „jeho“ týmu či skupiny. Dialog a diskuse zaměřená na vzájemnou výměnu, hodnocení, analýzu a syntézu různých informací,

poznatků a zkušeností, budou hrát důležitou roli rovněž v procesu řešení problému členy pracovního týmu.

Model řešení problému založený na zkušenostní teorii učení sestává, podobně jako učební cyklus, ze čtyř stadií či fází :

1. analýza situace - odpovídá konkrétní zkušenosti,
2. analýza problému - odpovídá reflektivnímu pozorování,
3. analýza řešení - odpovídá formulaci abstraktních pojmů a zobecnění,
4. analýza implementace - odpovídá experimentování a testování závěrů v praxi.

2.3.6.1 Analýza situace

Hlavním úkolem tohoto stadia je prozkoumat bezprostřední situační kontext a identifikovat správný či relevantní problém, jehož řešením by se měl tým (případně jednotlivec) zabývat. Proces řešení problému bývá obvykle „nastartován“ naléhavou potřebou začít se zabývat nějakými nečekanými potížemi.

asový tlak na rychlé vyřešení situace může naopak odvrátit pozornost řešitele či řešitelů nesprávným, zavádějícím směrem. Výchozím krokem při řešení problému by proto měla být důkladná analýza celé situace a všech dílčích, zjevných i skrytých, problémů, které ji charakterizují a ovlivňují.

2.3.6.2 Analýza problému

V tomto stádiu stojí řešitelský tým před úkolem identifikace a definice všech faktorů a proměnných, které vybraný problém ovlivňují. K tomu je třeba shromáždit veškeré dostupné informace o podstatě a charakteru problému a na jejich základě se pokusit zkonstruovat model (v podobě grafu, obrázku, matematického vyjádření atd.), který ve srozumitelné a přehledné podobě reprezentuje všechny příčinné vztahy a souvislosti. Tento postup umožní další odfiltrování nerelevantních informací a přesné vymezení otázek, na které je nutno odpovědět.

2.3.6.3 Analýza řešení

Po definici problému a faktorů, které je ovlivňují, je třeba generovat možná řešení a ověřovat jejich správnost a adekvátnost. Tomuto stadiu je v existující literatuře a výzkumech obvykle věnována největší pozornost.

2.3.6.4 Analýza implementace

V předchozím stádiu je nalezené a vybrané řešení nutné zavést do praxe. Úspěšnou implementaci řešení problému nelze zajistit bez promyšleného plánu a bez podpory lidí, kterých se tento krok bude dotýkat. Proces řešení problému tudíž reprezentuje kontinuální aktivitu, která je důležitou součástí týmového i organizačního učení a rozvoje.

Vztáhnou-li se výše popsaná stadia k cyklu učení, může být proces řešení problémů popsán také následujícím způsobem:

Ve stádiu „analýzy situace“ odpovídajícímu „konkrétní zkušenosti“ si řešitel či řešitelský tým uvědomuje skutečnost, že se „něco děje, něco není v pořádku“. V tomto momentě je důležité, aby si ujasnil, čeho chce dosáhnout a čím se má zabývat.

Ve stádiu „analýzy problému“, které odpovídá „reflektivnímu pozorování“, stojí řešitelé před úkolem podívat se na situaci ze všech možných úhlů pohledu a identifikovat i pochopit všechny podstatné souvislosti vybraného problému - jeho vývoj, formy a oblasti jeho projevu, vlivy a jevy, které s ním souvisejí, atd.

Posléze je potřeba (stadium „analýzy problému“, odpovídající „formulaci abstraktních pojmů a zobecnění“) najít řešení eliminující působení zdrojů původních potíží a umožňující opětovně získat kontrolu nad vzniklou situací.

Posledním úkolem je implementace, která v učebním cyklu odpovídá stadiu „testování závěrů v praxi“ – až konkrétní zkušenosti definitivně potvrdí, zda je nalezené řešení skutečně správné a adekvátní, či zda je nutné hledat řešení jiné.

Ve stadiu „analýzy situace“ je potřeba, aby se někdo ujal role „vůdce týmu“. Rozdíl mezi vedením a řízením týmu lze v tomto kontextu vymezit říčením, že „řízení spočívá ve volbě správných postupů, zatímco vedení v děláni správných věcí“.

Ve stadiu „analýzy problému“ by se měl manažer, případně jiný vhodný člen týmu, „převtělil“ do role „detektiva“. Použitý přírůbek znamená, že v této etapě řešení problémové situace je důležité, aby vedoucí pomohl týmu hledat a shromažďovat všechny dostupné informace, a to bez ohledu na jejich případnou zlomkovitost, protichůdnost či zdánlivou irelevantnost.

Stadium „analýzy řešení“ předpokládá, že se manažer či někdo jiný ujme role „vynálezce“, který týmu napomáhá generovat různé nápady a návrhy i ověřovat jejich správnost a adekvátnost.

Fáze „analýzy implementace“ potom klade zvýšené nároky jednak na schopnost plánovat, jednak na umění vytvářet si vhodné sociální zázemí k prosazení nových postupů a řešení. Vedoucí týmu by se v tomto stadiu měl chovat zejména jako koordinátor.

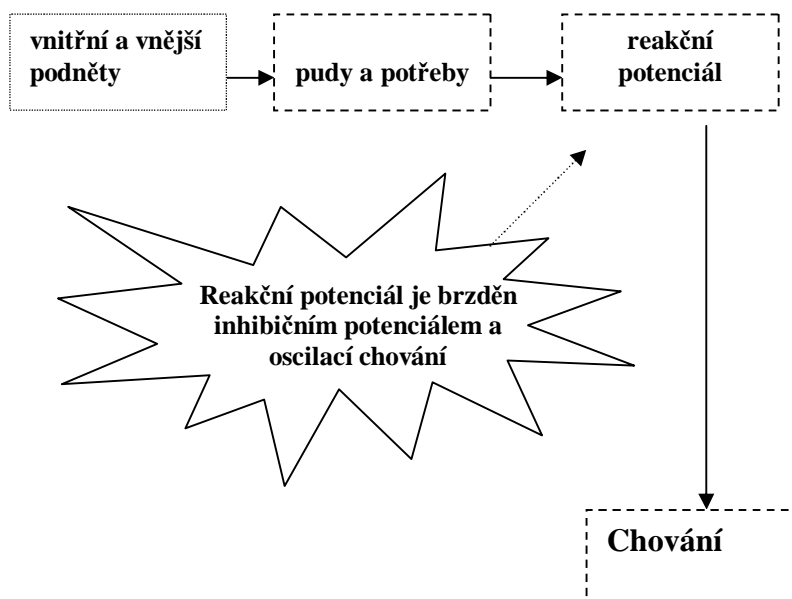
2.4 Syntéza vědeckého poznání v oblasti pracovní motivace a tvorby týmu

Na základě studia jednotlivých motivačních teorií se dá konstatovat, že motivace zahrnuje uvolnění energie, jejíž smysluplné regulování vede k dosažení nějakého cíle, který reprezentuje dosažení uspokojení vzniklé potřeby, jež byla vzbuzena jako reakce na nějaký nedostatek v organismu nebo vnějších podmínkách života individua. S potřebou je spojený instrumentální vzorec chování, který je usměrňován situačními klíči a směřuje k dosažení toho, co se obvykle označuje jako cílový objekt, kterým je objekt s vlastnostmi signalizujícími možnost uspokojení. Uvolnění potřebné energie je způsobeno vnitřními nebo vnějšími podněty, které vyvolávají vnitřní pohnutky a které jsou prostředky uspokojování vnitřních potřeb.

Z tohoto důvodu je důležité důkladné studium podmínek, které aktivují a regulují chování organismu a jsou bezprostředním zdrojem energie pro motivační procesy.

Dá se předpokládat, že tyto jednotlivé podmínky určují intenzitu vznikající energie a jsou determinující pro následující motivační procesy. Využije-li se souvislostí mezi jednotlivými motivačními teoriemi, je možné definovat následující model určující výsledné chování jednotlivce.

Obrázek 15: Syntetický model procesu motivace



Reakční potenciál, neboli velikost aktivované energie, lze vyjádřit matematicky následující funkční rovnicí:

$$E_r = PaP * VVP * Pp * SZ$$

PaP - *pudy a potřeby*

VVP - *podnětová intenzita (vnitřní a vnější podněty)*

Pp - *posílení pobídkou*

SZ - *síla zvyku*

Vznikající energie, v tomto modelu nazývána reakční potenciál, není transformována do výsledného chování v celé své velikosti, neboť její intenzita je tlumena antagonistickými silami stavějícími se proti jejímu působení. Tyto protikladné síly (AS) je možné vyjádřit následujícím součtem.

$$AS = IP + OCH$$

IP – Inhibiční potenciál

OCH – Oscilace chování

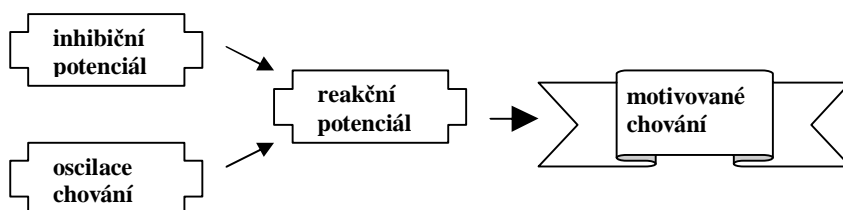
Vzorec výsledného motivovaného chování je následující:

$$CHOVÁNÍ = E_r - AS$$

E_r – reakční potenciál

AS – Antagonistické síly

Obrázek 16: Vznik motivovaného chování



Z výše uvedeného matematického vztahu, kdy je výsledné chování určeno rozdílem reakčního potenciálu a antagonistických sil, je možné odvodit syntetickou quasi teorii čistých motivačních přínosů, z podnětů působících na chování jednotlivců v konkrétních podmínkách praxe. Teorie vychází z premisy, že v každém okamžiku probíhá v jedinci pouze jedna

ucelená činnost, která vzniká spolupůsobením všech proměnných, které jsou v daném okamžiku aktivní.

Toto tvrzení pochází z rozboru jednotlivých proměnných s cílem vytvoření takového motivačního souboru, jehož výsledkem bude podněcující ucelená činnost.

2.4.1 Prvky (proměnné) syntetického modelu motivace

Efektivním nastavením jednotlivých složek reakčního potenciálu a minimalizací antagonistických sil vznikne specifický motivační soubor, jehož předností je, že může být volen v reakci na konkrétní podmínky daného pracoviště takovým způsobem, aby celkový součet sil reakčního potenciálu byl vyšší než antagonisticky působící vlivy a systém motivace byl tak co nejučinnější. Podmínka optimálního motivovaného chování je tedy určena rozdílem obou protipůsobících sil, neboli $E_r - A_S > 0$.

Jednotlivé složky syntetického modelu jsou následující:

a) Pudy a potřeby

Lidské pudy a potřeby jsou zřejmé, jsou uloženy hluboko v člověku a jsou aktivovány podněty z vnějšího prostředí. Do té doby leží uloženy v latentním stavu a jsou připraveny kdykoliv způsobit stavy nedostatku, které vedou k nutkavé reakci tento stav odstranit.

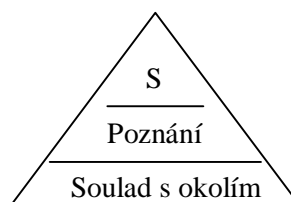
Jednotlivé pudy (potřeby) se dají rozdělit na :

- Základní- týkají se uspokojení všech primárních fyziologických procesů
- Potřeby bezpečí a jistoty
- Sociální potřeby- sounáležitost, láska
- Potřeba vážnosti a úcty
- Seberealizace

Na základě Maslowovy teorie došlo, pro potřeby tohoto konstruktů, k rozšíření dosavadního spektra potřeb.

Potřeby seberealizace se dají podle hierarchie rozdělit na :

- potřeba být konsonantní se svým okolím
- potřeba znát
- potřeba seberealizace



Potřeba být konsonantní se svým okolím vysvětluje masové účasti všech lidí na módních trendech, spotřebitelských soutěžích a potřebu získávat ze svého okolí neustále zpětnou vazbu a korigovat naše jednání v souladu s jednáním společnosti či se sociální skutečností.

b) Podnětová intenzita

Vyjadřuje hierarchické postavení podnětu v systému dvou vložených pyramid. Mezi intenzitou a umístěním v pyramidě je přímá úměra, tedy čím bude výše, tím bude intenzita silnější.

Intenzita podnětu též silně souvisí s emocemi.

Emoce se stávají důležitým zdrojem podnikání a podnikavosti vůbec, posílit proto tvůrčí sílu a potenciál spolupracovníků je racionální východisko každého manažera. Pocity jsou přenosné. Radost a srdečnost se proto rozšíří a pocity depresí nejsou tolik přenášeny. Pozitiva a humor podporují účinnost a produktivitu.

c) Posílení pobídkou

Očekávání je dáno tím, že vynaložené úsilí bude následováno přiměřeným výsledkem, který přinese pracovníkovi odměnu, která bude mít pro něho adekvátní význam.

Budou-li tyto podmínky splněny, bude intenzita daného podnětu vysoká.

Pokud jsou následky určitého chování pozitivní pro pracovníka, bude toto chování posíleno. Podle zákona efektu bude člověk opakovat chování následované odměnou a vyhýbat se chování spojenému s postihem. Organizace může tedy ovlivňovat chování svých pracovníků manipulací s důsledky tohoto chování.

Stupeň úsilí a motivace pracovníka lze vysvětlit podle teorie expektance Victora Vrooma, který je přesvědčen, že sílu motivace lze dokonce pro danou situaci přesně vypočítat.

(Lea, Stephen, Tarpy, Webley, 1994).

$$U = E \sum (V_i * I_i)$$

Výkon – U - (výstup prvního řádu)- výsledek, kterým je úsilí následováno

Expektance (E) - očekávání, představa pracovníka o výsledku jeho činnosti. Vztah mezi úsilím a výkonem. Expektance má charakter pravděpodobnosti a nabývá hodnot od 0,0 do 1,0. U mnoha činností je zde velmi úzký vztah, čím více člověk pracuje, tím má lepší výsledky

Instrumentalita (I) - představa pracovníka o vztahu mezi výsledkem a odměnou. Pokud pracovník ví, že za každou udělanou věc dostane určitý finanční obnos, bude instrumentalita vysoká. Za výkon lze dosahovat několika typů odměn a pro každou z nich se počítá instrumentalita zvlášť.

Valence (V) - vyjadřuje subjektivní význam odměny pro pracovníka. Pracovník může přisuzovat velký význam finanční odměně, vcelku je uspokojen i výsledkem své práce, nebo pochvalou šéfa. Valence může nabývat hodnot -10 až +10. Vysoká je tehdy, když pracovník o odměnu velmi stojí, nulová tehdy, když mu na odměně příliš nezáleží a záporná, když si ji vůbec nepřeje (Bělohlávek, 1989).

d) Síla zvyku

Vychází z vlivů minulých zkušeností na aktuální chování pracovníka. Předpokládá se, že dřívější poznatky a získané zkušenosti do značné míry predestinují reakci člověka na podobné situace v přítomnosti. Pozitivní zkušenost je základem pro kladné reakce na novou příležitost stejného druhu a naopak.

e) Inhibiční potenciál

Je definován jako primárně negativní skutečnost, která úzce souvisí s teorií spravedlnosti, kde se jednotliví pracovníci logicky srovnávají s ostatními členy pracovní skupiny, především s těmi, kteří vykonávají stejnou či podobnou práci. Výsledkem porovnání je pocit spokojenosti nebo nespokojenosti a z toho plynoucí motivovanost. V praxi některých řídicích pracovníků se projevují tendence k nivelizaci. Nižší základní plat jednoho pracovníka je kompenzován vyšší pohyblivou složkou, takže všichni mají stejně. Nikdo není motivován ani spokojen. Jednou je přidělena odměna prvním a pak druhým, efekt je tudíž nulový.

Spravedlnost při odměňování pracovníků motivuje k pracovnímu úsilí, nespravedlnost má demotivační účinek. Lidé jednají tak, aby dosáhli spravedlnosti.

Proč? V situaci, kterou prožívají jako nespravedlivou, zakoušejí nepříjemný pocit napětí. Vyřešení nespravedlnosti odstraní toto napětí. Někteří lidé se snaží být spravedliví, protože věří, že to bude oceněno ostatními. Vlastní spravedlivé jednání zvyšuje sebeocenění osoby. Pro většinu lidí je příjemné věřit, že život je spravedlivý.

Spravedlivé odměňování je posuzováno srovnáváním vlastních vstupů do práce a výstupů z činnosti se vstupy a výstupy ostatních. Bude-li tedy hodnocení pracovníka vnímáno nespravedlivě, bude hodnota inhibičního potenciálu úměrná míře nespokojenosti daného pracovníka.

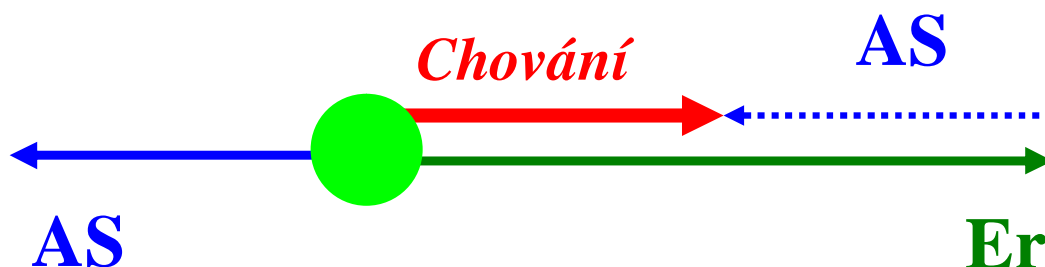
f) Oscilace chování

Podnětová stopa přetrvává několik vteřin po odeznění fyzikálního podnětu, tímto způsobem může pokračovat podnětová stopa ve své existenci, i když začíná již jiná.

Výsledné chování

Výsledné motivované chování je dáno rozdílem inhibičního potenciálu a oscilace chování od reakčního potenciálu (obr.15). Při vhodné volbě motivačních činitelů dochází k maximalizaci reakčního potenciálu a minimalizaci sil, které jej brzdí.

Obrázek 17: Výsledné chování



Legenda:

AS – antagonistické síly Er – reakční potenciál

2.4.2 Shrnutí syntézy vědeckého poznání

Výše uvedený koncept se zaměřuje na racionální aspekty motivačních procesů s využitím transformačního stylu vedení, jeho cílem je na základě analýzy konkrétní situace a znalostí jednotlivých motivačních teorií sestavit takový motivační soubor, který přinese žádoucí účinek a bude napomáhat optimálnímu využití pracovních sil v podniku, resp. optimálnímu využití potenciálu pracovníků díky vytvoření příznivých podmínek pro úspěšné plnění pracovních cílů a zvyšování spokojenosti všech zaměstnanců.

Vychází z předpokladu, že jsou to právě konkrétní podmínky, které determinují účinnost motivačních faktorů ve vztahu k zaměstnancům, a dojde-li na základě jejich znalostí k definování specifických motivačních nástrojů, přispěje to k posílení reakčního potenciálu i eliminaci antagonistických sil. Tyto aspekty mají za následek zvýšenou spokojenost zaměstnanců v organizacích doprovázenou zvyšující se produktivitou práce a umožňují tvorbu autonomních pracovních skupin, jež zvýšenou měrou využívají nových a neotřelých metod pro dosahování podnikových cílů optimálním způsobem. Důsledkem toho dochází k růstu kreativity, podpoře novátorského myšlení a zpětně k posílení motivace. Tento efekt se nazývá „psychologické zmocnění“, díky němuž se zvyšuje uvědomování si vlastní způsobilosti, neboli důvěry ve vlastní schopnosti. Vnímaná způsobilost následně zvyšuje odhodlání pracovníků i jejich pracovní vytrvalost.

Na tomto syntetickém modelu je důležitá jeho integrující role, neboť propojuje a stanovuje souvislosti mezi jednotlivými motivačními teoriemi., zejména pak mezi teoriemi pánů Maslowa, Skinera, Vrooma a Adamse. V neposlední řadě také zahrnuje poznatky z posledních let, zejména poznatky z psychologie organizace a teorie psychologického zmocnění, která patří k nejnovějším.

Je jasné, že vztah člověka k práci závisí nejen na jeho psychických charakteristikách, ale také na tom, jak společnost hodnotí vykonávanou práci, na tom, jaké místo tato práce zaujímá v jeho jednání a prožívání, na tom, jaké získal hodnotící soudy v rodině, na životních zkušenostech, společenském postavení, na plánech a aspiracích. Pro sestavení specifického motivačního souboru použitelného na konkrétní podmínky praxe je proto nutné provést výzkumnou studii, jejímž předmětem je zkoumání jednotlivých proměnných, determinujících důležitost motivačních faktorů a spokojenost pracovníků s prací a pracovním prostředím, tak aby jejich vhodnou kombinací došlo k maximalizaci pozitivních efektů tohoto syntetického modelu.

3. CÍL PRÁCE A METODIKA

3.1 Cíle disertační práce

Cílem disertační práce bylo prostřednictvím analýzy systému motivace ve vybraném podniku „A“ zhodnotit jaké motivační faktory ovlivňují spokojenost zaměstnanců dělnických profesí a jaké je pořadí vnímání jejich důležitosti. V podniku je uplatňován systém týmové práce, kdy jsou lidé na daném pracovišti seskupeni do nezávislých týmů, v nichž spolu se svěřenými výrobními faktory vykonávají určitý úkol. Hlavní důraz byl kladen na to, jaký motivační faktor má dominantní postavení v rámci jednotlivých týmů, útvarů a podniku jako celku. Na základě analýzy charakteristik polohy bylo důležité stanovení odchylek v hodnocení těchto faktorů, definovat hypotézy a vytvořit obecný model motivace, který funguje v daných podmínkách, srovnat ho s teoretickým modelem vzešlým ze studia odborných pramenů a vytvořit specifický model týmové motivace, který by eliminoval slabé stránky současného stavu, navrhl zlepšení struktury motivace, přispěl ke zlepšení tvorby týmové práce, pracovní zainteresovanosti a identifikace pracovníků s pracovní činností. Zároveň potvrdil či vyvrátil účinnost teoretického modelu motivace v podmínkách praxe a tím přispěl k ověření možnosti jeho širšího využití.

Motivace jako důležitý faktor tvorby týmů byla zvolena proto, že každý motivační program komplexně a cílevědomě působí na zaměstnance a tím i na členy pracovních skupin a jen kvalitní motivační program obsahuje všechny skutečnosti, které jsou pro zaměstnance důležité, a napomáhá jim dosahovat potřebných výsledků optimální cestou.

Vzhledem k povaze informací a dat užitých v práci nejsou podnik a jeho jednotlivé útvary nazývány skutečnými jmény, ale užívá se kódového označení symbol „A“ pro název podniku a „A“ s indexy a-h pro označení podnikových útvarů. Výsledky výzkumu byly předány útvaru výrobního systému daného podniku k následným opatřením pro optimalizaci současného motivačního systému.

3.2 Zvolené metody zpracování

K získání informací lze užít dva přístupy:

- a) Kvantitativní přístup – využívá deduktivních postupů, především standardizovaných metod, dotazníků, testů a je nucen ve výzkumném postupu redukovat znaky a

charakteristiky zkoumaného problému, neboť není schopen zachytit problém v plném rozsahu.

- b) Kvalitativní přístup – je založen na postupech indukce, většinou s využitím spíše nestandardizovaných metod jako jsou pozorování, rozhovor, obsahová analýza dokumentů.

Každý z těchto dvou metodologických postupů ovlivňuje nejen způsob realizace výzkumu, ale i kvalitu a povahu výsledků: užívání standardizovaných metod v kvantitativní metodologii zajišťuje na jedné straně vysokou reliabilitu (spolehlivost), ale nižší validitu (platnost) výsledků, zatímco nestandardizované postupy kvalitativní metodologie jsou sice obvykle dostatečně validní, ale mají výrazně nižší spolehlivost (Pechačová, Kebza, 2001).

V této výzkumné studii byl použit kvantitativní přístup ve všech útvarech podniku „A“.

3.2.1 Proměnné

Pojem proměnná vyjadřuje všechny vlastnosti, okolnosti, jevy, atd., jež mohou nabývat nějakých hodnot (např. typu, kvality, kvantity). Proměnná je tedy symbolický pojem, k němuž lze vztahovat určitá konkrétní data (pohlaví, věk, prospěch, dominance, atd.). Proměnné lze rozlišovat podle různých kritérií, pro potřeby této práce je důležité rozlišení na závisle a nezávisle proměnné: toto tradiční dělení proměnných pochází z matematiky a logiky a vyjadřuje vztah proměnných ve výzkumném projektu (Pechačová, Kebza, 2001).

Nezávisle proměnná je předpoklad, podmínka, to co předchází, čili předpokládaná příčina toho, co následuje, důsledku, tj. závisle proměnné. Nezávisle proměnná je východiskem předpokládaného výsledku, je to proměnná, s níž výzkumník v projektu manipuluje, zatímco závisle proměnná, tj. proměnná, kterou předpokládáme, manipulována není. Proměnné, s nimiž ve výzkumu manipulujeme, se též nazývají aktivní proměnné, zatímco proměnné, s nimiž nelze manipulovat, se označují pojmem určené nebo přiřazené proměnné.

Další možná klasifikace proměnných umožňuje rozlišovat nominální proměnné, jež nelze kvantifikovat a poměřovat, neboť jde o údaje kvalitativní povahy (např. barva očí, či vlasů, pohlaví, profese atd.) a ordinální (pořadové) proměnné, jež lze řadit vzestupně nebo sestupně. V případě kardinálních (intervalových) proměnných lze nejen postupovat podobně jako u ordinálních proměnných cestou vzestupného nebo sestupného řazení, ale můžeme též určovat vzdálenosti mezi jednotlivými pořadími (Pechačová, Kebza, 2001).

Proměnné, které byly v této práci použity, umožňují analýzu rozdílů. Jedná se o proměnné, jež umožňují zjistit míru souhlasu pro zjištění pracovních podmínek a motivačních faktorů, které jsou důležité pro zaměstnance z hlediska jejich subjektivní motivace.

3.2.1.1 Nezávisle proměnné

- Věk.
- Pohlaví.
- Bydliště.
- Pracovní zařazení.
- Trvalé bydliště.
- Útvar.
- Rodinný stav.

3.2.1.2 Závisle proměnné

Závisle proměnné sledují hodnocenou důležitost jednotlivých motivačních faktorů a spokojenost se způsobem, jakým jsou ve zkoumaném podniku „A“ realizovány. Smyslem výzkumu bylo zjistit možné rozdíly mezi důležitostmi motivačních faktorů a spokojeností jednotlivých pracovníků s podmínkami práce v podniku „A“, nejdříve na úrovni týmů, poté v celém podniku. Tyto zjištěné rozdíly by znamenaly kritické oblasti v motivaci pracovníků a jejich ochotě přispívat ke zvyšování produktivity a vylepšování pracovního prostředí v daném podniku. Jednotlivé motivační faktory, jejich důležitost a spokojenost pracovníků s prací i podmínkami pracovní činnosti byly také hodnoceny ve vztahu k nezávislým proměnným.

a) Proměnné představující důležitost motivačních faktorů pro zaměstnance

- Jistota zaměstnání.
- Spolupráce s lidmi, jenž si rozumí.
- Sociální cítění vedoucího.
- Nálada na pracovišti.
- Spravedlnost v odměňování.
- Výše platu bez ohledu na jiné vlivy.
- Být zaměstnancem právě této firmy.
- Pracovní prostředí.

- Rozmanitost práce.
- Odpovědnost za výsledky práce.
- Volnost k uplatnění vlastních přístupů.
- Možnost vzdělávání se.
- Možnost spolurozhodovat.
- Náročnost úkolů.
- Možnost postupu.

b) Proměnné představující spokojenost zaměstnanců s prací

- Možnost střídat jednotlivé pracovní operace.
- Směnné režimy (Možnost využití nestandardních systémů práce).
- Uspokojení z práce.
- Ochota spolupracovníků pomoci (spokojenost s péčí o pracovníky).
- Ochota mistra pomoci.
- Ochota ujmout se rozhodování.
- Možnost měnit pracovní operace.
- Vyhovující teplota na pracovišti.
- Barevné rozvržení pracoviště.
- Vůle přejít do jiného útvaru.
- Návštěvnost týmových nástěnek.

c) Proměnné představující spokojenost zaměstnanců se mzdou a systémem zaměstnaneckých výhod

- Přiměřenost platu k práci.
- Možnost pokrytí životních nákladů mzdou.
- Spokojenost s poskytovanou mzdou.
- Porozumění principu stanovování mzdy.
- Porozumění systému zaměstnaneckých výhod.
- Spokojenost se systémem zaměstnaneckých výhod.
- Spokojenost s podnikovou soutěží týmů.
- Spokojenost se systémem kritérií pro hodnocení podnikové soutěže týmů.

3.2.2. Stanovení hypotéz

Stanovené hypotézy vycházejí z toho, jaký výsledek se od výzkumu v daném podniku očekává, tedy od toho, co má být dotazníkovým šetřením zjištěno. Zvolené hypotézy měly proto zásadní vliv na tvorbu dotazníku a formulaci jednotlivých otázek. Celkem bylo stanoveno 20 nulových hypotéz H_0 a k nim 20 alternativních hypotéz H_1 .

Každá z nulových hypotéz tvrdí, že neexistuje průkazná statistická závislost mezi určenými kvalitativními znaky. Pokud se ale nulová hypotéza pomocí zvoleného testu při stanovené hladině významnosti nepotvrdí, přijímá se hypotéza alternativní, která naopak říká, že závislost mezi těmito znaky je statisticky průkazná. V této práci byla zvolena hladina významnosti pro všechny testované hypotézy $\alpha = 0,05$.

Prvotním cílem bylo stanovení obecné hypotézy, od které se odvíjely další pracovní hypotézy nulové i alternativní.

Obecná hypotéza : Čím účinnější je motivační program podniku „A“, tím snáze se utvářejí pracovní týmy, v nichž se zaměstnanci cítí lépe a zvýšenou měrou se podílejí na dosahování podnikových cílů.

3.2.2.1 Pracovní hypotézy

Pro potřeby analýzy týmové práce z hlediska jednotlivých proměnných bylo definováno následujících dvacet nulových hypotéz, jejichž pravdivost bude ověřována pomocí zvolené statistické metody.

Stanovené nulové hypotézy H_0 :

- Hypotéza 1** H_0 : „Neexistuje průkazná statistická závislost mezi pohlavím a náročností úkolu.“
- Hypotéza 2** H_0 : „Neexistuje průkazná statistická závislost mezi pohlavím a spokojenost se mzdou.“
- Hypotéza 3.** H_0 : „Neexistuje průkazná statistická závislost mezi věkem zaměstnanců a uspokojením z práce.“
- Hypotéza 4.** H_0 : „Neexistuje průkazná statistická závislost mezi věkem zaměstnanců a možností postupu.“

- Hypotéza 5.** H_0 : „Neexistuje průkazná statistická závislost mezi věkem zaměstnanců a jejich zařazením do útvaru.“
- Hypotéza 6.** H_0 : „Neexistuje průkazná statistická závislost mezi věkem a ochotou ujmout se rozhodování.“
- Hypotéza 7.** H_0 : „Neexistuje průkazná statistická závislost mezi věkem zaměstnanců a vnímáním pracovních podmínek.“
- Hypotéza 8** H_0 : „Neexistuje průkazná statistická závislost mezi délkou pracovního poměru v organizaci s pocitem spokojenosti s platem.“
- Hypotéza 9** H_0 : „Neexistuje průkazná statistická závislost mezi délkou pracovního poměru a vnímání možnosti vzdělávat se.“
- Hypotéza 10** H_0 : „Neexistuje průkazná statistická závislost mezi místem bydliště a vnímání ochoty pomáhat.“
- Hypotéza 11** H_0 : „Neexistuje průkazná statistická závislost mezi místem bydliště a volností pro vlastní přístupy.“
- Hypotéza 12** H_0 : „Neexistuje průkazná statistická závislost mezi místem bydliště a vnímáním náročnosti úkolů.“
- Hypotéza 13** H_0 : „Neexistuje průkazná statistická závislost mezi spokojeností s výší platu a vyšší odpovědností za práci.“
- Hypotéza 14** H_0 : „Neexistuje průkazná statistická závislost mezi náročností úkolu a odpovědností za práci.“
- Hypotéza 15** H_0 : „Neexistuje průkazná statistická závislost mezi náročností úkolu a ochotou ujmout se rozhodování.“
- Hypotéza 16** H_0 : „Neexistuje průkazná statistická závislost mezi zaměstnáním v útvaru a uspokojením z práce.“
- Hypotéza 17** H_0 : „Neexistuje průkazná statistická závislost mezi zaměstnáním v útvaru a vnímáním pracovního prostředí.“
- Hypotéza 18** H_0 : „Neexistuje průkazná statistická závislost mezi zaměstnáním v útvaru a vnímáním jistoty zaměstnání.“
- Hypotéza 19** H_0 : „Neexistuje průkazná statistická závislost mezi zaměstnáním v útvaru a sounáležitosti s firmou.“
- Hypotéza 20** H_0 : „Neexistuje průkazná statistická závislost mezi spokojeností s výší platu a spokojeností se systémem odměňování.“

Stanovené alternativní hypotézy H₁:

- Hypotéza 1** H₁: „Existuje průkazná statistická závislost mezi pohlavím a náročností úkolu.“
- Hypotéza 2** H₁: „Existuje průkazná statistická závislost mezi pohlavím a spokojeností se mzdou.“
- Hypotéza 3.** H₁: „Existuje průkazná statistická závislost mezi věkem zaměstnanců a uspokojením z práce.“
- Hypotéza 4.** H₁: „Existuje průkazná statistická závislost mezi věkem zaměstnanců a možnostmi postupu.“
- Hypotéza 5.** H₁: „Existuje průkazná statistická závislost mezi věkem zaměstnanců a jejich zařazením do útvaru.“
- Hypotéza 6.** H₁: „Existuje průkazná statistická závislost mezi věkem zaměstnanců a ochotou ujmout se rozhodování.“
- Hypotéza 7.** H₁: „Existuje průkazná statistická závislost mezi věkem zaměstnanců a vnímáním pracovních podmínek.“
- Hypotéza 8** H₁: „Existuje průkazná statistická závislost mezi délkou pracovního poměru v organizaci s pocitem spokojenosti s platem.“
- Hypotéza 9** H₁: „Existuje průkazná statistická závislost mezi délkou pracovního poměru a vnímání možnosti vzdělávat se.“
- Hypotéza 10** H₁: „Existuje průkazná statistická závislost mezi místem bydliště a vnímání ochoty pomáhat“
- Hypotéza 11** H₁: „Existuje průkazná statistická závislost mezi místem bydliště a volností pro vlastní přístupy.“
- Hypotéza 12** H₁: „Existuje průkazná statistická závislost mezi místem bydliště a vnímáním náročnosti úkolů“
- Hypotéza 13** H₁: „Existuje průkazná statistická závislost mezi spokojeností s výší platu a vyšší odpovědností za práci“
- Hypotéza 14** H₁: „Existuje průkazná statistická závislost mezi náročností úkolu a odpovědností za práci“
- Hypotéza 15** H₁: „Existuje průkazná statistická závislost mezi náročností úkolu a ochotou ujmout se rozhodování“

Hypotéza 16 H₁: „Existuje průkazná statistická závislost mezi zaměstnáním v útvaru a uspokojením z práce.“

Hypotéza 17 H₁: „Neexistuje průkazná statistická závislost mezi zaměstnáním v útvaru a vnímáním pracovního prostředí.“

Hypotéza 18 H₁: „Existuje průkazná statistická závislost mezi zaměstnáním v útvaru a vnímáním jistoty zaměstnání.“

Hypotéza 19 H₁: „Existuje průkazná statistická závislost mezi zaměstnáním v útvaru a sounáležitosti s firmou.“

Hypotéza 20 H₁: „Existuje průkazná statistická závislost mezi spokojeností s výší platu a spokojeností se systémem odměňování.“

3.2.3 Charakteristika souboru

Podnik „A“ je velký strojírenský podnik, který zaměstnává více než 20 tisíc zaměstnanců a představuje významného zaměstnavatele svého regionu. Skládá se z velkého počtu útvarů, které se dle výrobního procesu člení na provozy. Jednotlivé provozy se svými výrobními činnostmi na sebe navazují, avšak jako celek představují velmi heterogenní prostředí s odlišnými pracovními podmínkami a nároky na pracovníka. V podniku je uplatňován systém týmové práce, kdy jsou jednotliví zaměstnanci výrobní oblasti seskupeni do týmů, které se svěřenými výrobními faktory vykonávají svěřenou část pracovního procesu, podílejí se na zlepšování spolupráce a pracovních postupů. V čele každého týmu stojí koordinátor týmu, který je volen týmem na období 2 let, po jejichž uplynutí může být znovu zvolen. Celý podnik je rozdělen na 1217 týmů, průměrný počet zaměstnanců v týmu se pohybuje od 6-40 pracovníků. Na každých 3-5 týmů připadá jeden supervizor (mistr), který koordinuje činnosti jednotlivých týmů. Předmětem výzkumné studie zaměřené na analýzu týmové práce a problematiku motivace zaměstnanců v týmu byly dělnické profese přímé, neboli výrobní oblasti, jejichž celkový počet v podniku dosahuje 9470. Provedené šetření probíhalo v několika podsouborech, odpovídajících jednotlivým podnikovým útvarům, z nichž bylo vytipováno osm hlavních. Z každého útvaru bylo osloveno 6 týmů s celkovým počtem 480 zaměstnanců. Kompletní přehled zkoumaných útvarů, počtu týmů a jejich členů je uveden níže.

Tabulka 3: Struktura základního souboru dle pohlaví a vzdělání

| Útvar | Vzdělání | Muž | Žena | Celkový součet |
|-----------------------|--|-------------|-------------|----------------|
| Aa | C základní | 70 | 6 | 76 |
| | E nižší střední odborné | 29 | | 29 |
| | H střední odborné s výučním listem | 356 | 14 | 370 |
| | J střední nebo střední odborné bez maturity i výučního listu | 2 | | 2 |
| | K úplné střední všeobecné | 3 | | 3 |
| | L úplné střední odborné s vyučením i maturitou | 50 | 2 | 52 |
| | M úplné střední s maturitou (bez vyučení) | 18 | 6 | 24 |
| | N vyšší odborné | | 1 | 1 |
| R bakalářské | 1 | | 1 | |
| T vysokoškolské | 4 | | 4 | |
| Celkem z Aa | | 533 | 29 | 562 |
| Ab | C základní | 153 | 57 | 210 |
| | E nižší střední odborné | 119 | 6 | 125 |
| | H střední odborné s výučním listem | 1178 | 88 | 1266 |
| | J střední nebo střední odborné bez maturity i výučního listu | 1 | 2 | 3 |
| | K úplné střední všeobecné | 21 | 2 | 23 |
| | L úplné střední odborné s vyučením i maturitou | 153 | 5 | 158 |
| | M úplné střední s maturitou (bez vyučení) | 116 | 20 | 136 |
| | N vyšší odborné | 1 | | 1 |
| R bakalářské | 1 | | 1 | |
| T vysokoškolské | 6 | | 6 | |
| Celkem z Ab | | 1749 | 180 | 1929 |
| Ac | C základní | 92 | 122 | 214 |
| | D nižší střední | 1 | | 1 |
| | E nižší střední odborné | 73 | 16 | 89 |
| | H střední odborné s výučním listem | 590 | 213 | 803 |
| | J střední nebo střední odborné bez maturity i výučního listu | 1 | | 1 |
| | K úplné střední všeobecné | 7 | 9 | 16 |
| | L úplné střední odborné s vyučením i maturitou | 44 | 26 | 70 |
| | M úplné střední s maturitou (bez vyučení) | 35 | 43 | 78 |
| T vysokoškolské | 1 | 2 | 3 | |
| Celkem z Ac | | 844 | 431 | 1275 |
| Ad | C základní | 83 | 107 | 190 |
| | E nižší střední odborné | 100 | 29 | 129 |
| | H střední odborné s výučním listem | 653 | 210 | 863 |
| | J střední nebo střední odborné bez maturity i výučního listu | | 4 | 4 |
| | K úplné střední všeobecné | 13 | 4 | 17 |
| | L úplné střední odborné s vyučením i maturitou | 71 | 27 | 98 |
| | M úplné střední s maturitou (bez vyučení) | 48 | 36 | 84 |
| | N vyšší odborné | 1 | 1 | 2 |
| R bakalářské | 1 | | 1 | |
| T vysokoškolské | 5 | 1 | 6 | |
| Celkem z Ad | | 975 | 419 | 1394 |
| Ae | C základní | 33 | 15 | 48 |
| | E nižší střední odborné | 121 | 19 | 140 |
| | H střední odborné s výučním listem | 722 | 65 | 787 |
| | K úplné střední všeobecné | 24 | 2 | 26 |
| | L úplné střední odborné s vyučením i maturitou | 160 | 18 | 178 |
| | M úplné střední s maturitou (bez vyučení) | 138 | 20 | 158 |
| | N vyšší odborné | 1 | 1 | 2 |
| | R bakalářské | 2 | | 2 |
| T vysokoškolské | 7 | | 7 | |
| Celkem z Ae | | 1208 | 140 | 1348 |
| Af | C základní | 34 | 43 | 77 |
| | E nižší střední odborné | 22 | 3 | 25 |
| | H střední odborné s výučním listem | 282 | 57 | 339 |
| | J střední nebo střední odborné bez maturity i výučního listu | | 1 | 1 |
| | K úplné střední všeobecné | 6 | 1 | 7 |
| | L úplné střední odborné s vyučením i maturitou | 44 | 8 | 52 |
| | M úplné střední s maturitou (bez vyučení) | 26 | 5 | 31 |
| | T vysokoškolské | | 1 | 1 |
| Celkem z Af | | 414 | 119 | 533 |
| Ag | C základní | 24 | 48 | 72 |
| | E nižší střední odborné | 15 | 7 | 22 |
| | H střední odborné s výučním listem | 306 | 130 | 436 |
| | J střední nebo střední odborné bez maturity i výučního listu | | 1 | 1 |
| | K úplné střední všeobecné | 2 | 1 | 3 |
| | L úplné střední odborné s vyučením i maturitou | 67 | 15 | 82 |
| | M úplné střední s maturitou (bez vyučení) | 22 | 8 | 30 |
| | T vysokoškolské | 2 | | 2 |
| Celkem z Ag | | 438 | 210 | 648 |
| Ah | C základní | 45 | 35 | 80 |
| | E nižší střední odborné | 15 | 1 | 16 |
| | H střední odborné s výučním listem | 243 | 30 | 273 |
| | L úplné střední odborné s vyučením i maturitou | 18 | 3 | 21 |
| | M úplné střední s maturitou (bez vyučení) | 8 | 4 | 12 |
| Celkem z Ah | | 329 | 73 | 402 |
| Neanalyzováno | | | | 1379 |
| Celkový součet | | 7169 | 2301 | 9470 |

Z dané tabulky jsou patrné absolutní četnosti zastoupení mužů a žen v základním souboru a jejich vzdělanostní struktura. Je naprosto zřejmé, že dominantní postavení v základním souboru mají muži, kteří tvoří 75,7 %.

Tabulka 4: Počet zaměstnanců a týmů zahrnutých do výzkumu

| Útvar | Počet týmů | Počet zaměstnanců | Počet zaměstnanců v týmech | Počet týmů analyzovaných | Počet zaměstnanců analyzovaných |
|--------------------|-------------|-------------------|----------------------------|--------------------------|---------------------------------|
| A _a | 85 | 562 | 3až15 | 6 | 75 |
| Ab | 275 | 1929 | 3až52 | 6 | 43 |
| Ac | 179 | 1275 | 4až19 | 6 | 62 |
| Ad | 183 | 1394 | 4až17 | 6 | 37 |
| Ae | 110 | 1348 | 3až16 | 6 | 67 |
| Af | 75 | 533 | 4až13 | 6 | 69 |
| Ag | 76 | 648 | 3až15 | 6 | 65 |
| Ah | 56 | 402 | 5až24 | 6 | 63 |
| Neanalyzované týmy | 178 | 1379 | 5až25 | - | - |
| Celkem | 1217 | 9470 | - | 48 | 480 |

Vzhledem k velikosti podniku, kdy počet zaměstnanců přesahuje dvacet tisíc, nebylo možné získat potřebná data od všech zaměstnanců, proto byl výběrový soubor získán náhodným výběrem 480 zaměstnanců z 9 470 pracovníků zaměstnaných ve výrobní oblasti, což představuje 5,1 %.

Tabulka 5: Návratnost dotazníků od respondentů

| Počet respondentů | Absolutní četnost | Relativní četnost v % |
|------------------------------|-------------------|-----------------------|
| Počet vyplněných dotazníků | 454 | 94,58 |
| Počet nevyplněných dotazníků | 26 | 5,42 |
| Celkem oslovených | 480 | 100 |

Z výběrového souboru 480 oslovených pracovníků se vrátilo 454 dotazníků, což znamená 94,6 % návratnost, zkoumaný výběrový soubor tudíž čítá 454 pracovníků v dělnických profesích.

Tabulka 6: Struktura respondentů dle pohlaví

| Pohlaví | Absolutní četnost | Relativní četnost v % | % platných | Kumulativní četnost v % |
|-----------------|-------------------|-----------------------|------------|-------------------------|
| Muž | 395 | 87 | 87,4 | 87,4 |
| Žena | 57 | 12,6 | 12,6 | 100 |
| Σ | 452 | 99,6 | 100 | |
| Špatně vyplněné | 2 | 0,4 | | |
| Celkem | 454 | 100 | | |

Z tabulky je patrné, že se daného výzkumu zúčastnili muži i ženy, ne však ve srovnatelném poměru. Muži tvořili 87,4 % a ženy jen 12,6 % z celkového počtu respondentů. Dané rozdělení nebylo nikterak záměrné, bylo produktem náhodného výběru z celého základního souboru, kde muži tvoří 75,7 % a ženy 24,3 %.

Tabulka 7: Struktura základního souboru dle vzdělání

| Vzdělání | muž | žena | Absolutní četnost | Relativní četnost | Kumulativní četnost |
|--|------|------|-------------------|-------------------|---------------------|
| základní | 640 | 564 | 1204 | 12,71 | 12,71 |
| nižší střední | 1 | | 1 | 0,01 | 12,72 |
| nižší střední odborné | 552 | 111 | 663 | 7,00 | 19,73 |
| střední odborné s výučním listem | 4728 | 1131 | 5859 | 61,87 | 81,59 |
| střední nebo střední odborné bez maturity i výučního listu | 5 | 17 | 22 | 0,23 | 81,83 |
| úplné střední všeobecné | 85 | 36 | 121 | 1,28 | 83,10 |
| úplné střední odborné s vyučením i maturitou | 650 | 177 | 827 | 8,73 | 91,84 |
| úplné střední s maturitou (bez vyučení) | 467 | 255 | 722 | 7,62 | 99,46 |
| vyšší odborné | 4 | 4 | 8 | 0,08 | 99,55 |
| bakalářské | 5 | | 5 | 0,05 | 99,60 |
| vysokoškolské | 32 | 6 | 38 | 0,40 | 100 |
| Celkem | 7169 | 2301 | 9470 | 100 | |

U výběrového souboru nebyl výzkum vzdělání součástí dotazníkového šetření, protože jak je patrné z výše uvedené tabulky, 81,6 % všech zaměstnanců má vzdělání základní nebo vyučení bez maturity. Předmětem analýzy byly dělnické profese výrobní oblasti bez supervizorů, tudíž by procento lidí se základním vzděláním nebo vyučením bez maturity bylo ještě vyšší, proto se tento znak jevil pro statistické šetření jako nepodstatný.

Tabulka 8: Struktura respondentů podle věku

| Věk | Absolutní četnost | Relativní četnost v % | % platných | Kumulativní četnost v % |
|-----------------|-------------------|-----------------------|------------|-------------------------|
| 17 - 29 let | 138 | 30,4 | 30,8 | 30,8 |
| 30 - 44 let | 152 | 33,5 | 33,9 | 64,7 |
| 45 - 60 let | 158 | 34,8 | 35,3 | 100 |
| Σ | 448 | 98,7 | 100 | |
| Špatně vyplněné | 6 | 1,3 | | |
| Celkem | 454 | 100 | | |

Věková struktura dotazovaných byla poměrně rovnoměrně rozložena. 30,8 % respondentů bylo ve věku mezi 17. – 29. rokem života. 33,9 % je ve věku mezi 30. – 44. rokem života a nejpočetnější skupinu respondentů 35,3 % tvořili zaměstnanci starší 45 let.

Tabulka 9: Struktura respondentů dle rodinného stavu

| Rodinný stav | Absolutní četnost | Relativní četnost v % | % platných | Kumulativní četnost v % |
|------------------|-------------------|-----------------------|------------|-------------------------|
| svobodný/á | 85 | 18,7 | 19,2 | 19,2 |
| ženatý/vdaná | 267 | 58,8 | 60,4 | 79,6 |
| rozvedený/ná | 37 | 8,1 | 8,4 | 88 |
| vdovec/vdova | 3 | 0,7 | 0,7 | 88,7 |
| s druhem/družkou | 50 | 11 | 11,3 | 100 |
| Σ | 442 | 97,4 | 100 | |
| Špatně vyplněné | 12 | 2,6 | | |
| Celkem | 454 | 100 | | |

Respondenti byli rozděleni do skupin dle rodinného stavu. V průzkumu bylo nejvíce zaměstnanců z kategorie ženatý/vdaná, tvořili 60,4%. Druhou nejpočetnější skupinou byli svobodní 19,2 %, s druhem či družkou žilo 11,3 %. Minimálně zastoupená skupina byla z kategorie vdovec /vdova, tato skupina nedosáhla ani 1%.

Tabulka 10: Struktura respondentů dle délky zaměstnání v podniku „A“

| Délka zaměstnání | Absolutní četnost | Relativní četnost v % | % platných | Kumulativní četnost v % |
|------------------|-------------------|-----------------------|------------|-------------------------|
| 1-5 let | 79 | 17,4 | 17,4 | 17,4 |
| 6-10 let | 135 | 29,7 | 29,7 | 47,1 |
| 11-15 let | 90 | 19,8 | 19,8 | 67 |
| 16-20 let | 29 | 6,4 | 6,4 | 73,3 |
| více než 20 let | 121 | 26,7 | 26,7 | 100 |
| Celkem | 454 | 100 | 100 | |

V této kategorii byli respondenti rozděleni dle délky zaměstnání u firmy „A“. Nejpočetnější skupinou byli pracovníci zaměstnaní ve firmě mezi 6 – 10 lety, jejich podíl činil 29,7 %. Druhou nejpočetnější skupinou byli zaměstnanci s délkou trvalého pracovního poměru více než 20 let. Nejméně početnou skupinou byli respondenti pracující pro firmu mezi 16-20 lety.

Tabulka 11: Struktura respondentů dle místa bydliště

| Bydliště | Absolutní četnost | Relativní četnost v % | % platných | Kumulativní četnost v % |
|----------------------------|-------------------|-----------------------|------------|-------------------------|
| Obec do 1000 obyvatel | 118 | 26 | 26,5 | 26,5 |
| Obec s 1001- 5000 obyvatel | 79 | 17,4 | 17,7 | 44,2 |
| Obec do 15 000 obyvatel | 47 | 10,4 | 10,5 | 54,7 |
| Obec do 25 000 obyvatel | 16 | 3,5 | 3,6 | 58,3 |
| Obec nad 25 000 obyvatel | 186 | 41 | 41,7 | 100 |
| Σ | 446 | 98,2 | 100 | |
| Špatně vyplněné | 8 | 1,8 | | |
| Celkem | 454 | 100 | | |

Většina dotazovaných byla z obce nad 25 tisíc obyvatel, jejich podíl dosáhl 41,7 %, druhou nejpočetnější skupinou byli naopak zaměstnanci bydlící v obcích do 1000 obyvatel 26,5 %. Nejméně zastoupenou skupinou byli zaměstnanci z obcí od 15 do 25 tisíc obyvatel, jejich podíl dosáhl 3,6 %.

Tabulka 12: Rozdělení výběrového souboru dle útvarů podniku „A“

| Útvar | Absolutní četnost | Relativní četnost v % | % platných | Kumulativní četnost v % |
|----------------|-------------------|-----------------------|------------|-------------------------|
| A _a | 71 | 15,6 | 15,6 | 15,6 |
| A _b | 41 | 9 | 9 | 24,7 |
| A _c | 59 | 13 | 13 | 37,7 |
| A _d | 35 | 7,7 | 7,7 | 45,4 |
| A _e | 63 | 13,9 | 13,9 | 59,3 |
| A _f | 65 | 14,3 | 14,3 | 73,6 |
| A _g | 61 | 13,4 | 13,4 | 87 |
| A _h | 59 | 13 | 13 | 100 |
| Celkem | 454 | 100 | 100 | |

Respondenti byli do výběrového souboru vybírání téměř ve shodném poměru. Nejnižší zastoupení měli respondenti z útvaru A_d 7,7% , druhé nejnižší zastoupení měli respondenti z útvaru A_b 9,0%, naopak nejpočetnější zastoupení měli členové útvaru A_b 15,6%.

Tabulka 13: Přítomnost pracovníků na pracovišti v jednotlivých útvarech

| Útvar | Přítomnost na pracovišti | |
|-------|--------------------------|----------------|
| | Plán v % | Skutečnost v % |
| Aa | 97,4 | 98,2 |
| Ab | 96,2 | 95,8 |
| Ac | 96,7 | 98,1 |
| Ad | 96,5 | 96,5 |
| Ae | 97,3 | 97,7 |
| Af | 96,5 | 97,3 |
| Ag | 96,5 | 97,1 |
| Ah | 96,5 | 97,5 |

Přítomnost na pracovišti nebyla součástí dotazníkového výzkumu, výše uvedené údaje vycházejí z podkladů útvaru Controllingu. Nejnižší absenci vykazuje útvar Aa, kde dosahuje průměrná nepřítomnost na pracovišti 1,8%. Naopak nejvyšší procento absence pracovníků vykázal útvar Ab, kde skutečná nepřítomnost činila 4,2 %

Tabulka 14: Fluktuace zaměstnanců v jednotlivých útvarech

| Útvar | Fluktuace pracovníků v % |
|-------|--------------------------|
| Aa | 0,2 |
| Ab | 1,3 |
| Ac | 0,4 |
| Ad | 0,8 |
| Ae | 0,2 |
| Af | 0,4 |
| Ag | 0,2 |
| Ah | 0,6 |

Fluktuace je sledována útvarem Personalistiky a rovněž nebyla součástí výzkumného šetření. Nejnižší pohyb zaměstnanců je v útvarech Aa, Ae a Ag. Naopak nevyšší pohyb byl zaznamenán v útvaru Ab.

3.2.4 Techniky a metody sběru dat

Pro tuto disertační práci byla zvolena kvantitativní (verifikační) technika. Jedná se o deduktivní metodu, kdy jsou používány matematické a statistické procedury a standardizované techniky dotazování.

Jako nejvhodnější metoda pro účely zkoumání statistického souboru byla vybrána metoda dotazování a jako výzkumný nástroj byl použit standardizovaný dotazník, jehož hlavní výhodou jsou relativně nízké náklady, časová nenáročnost, zahrnutí velkého počtu respondentů a jejich anonymita. Metoda dotazování je z charakteru průzkumu nejvhodnější, neboť se jedná o způsob psaného řízeného rozhovoru. Na dotazy, které jsou na rozdíl od rozhovoru psané, se vyžadují písemné odpovědi. Dotazník bývá řazen do tzv. metod subjektivních. Jeho subjektivnost je dána tím, že vyšetřovaný zde může různým způsobem ovlivňovat své výpovědi, může se snažit jevit společensky lepší nebo naopak horší; mohou se zde velmi nápadně ukazovat takové tendence jako je simulace, disimulace, případně argavace apod. Výsledky získané dotazníkem se zpracovávají kvantitativně, statistickými metodami, ale důležité je také kvalitativní hodnocení výsledků. Slabou stránkou této metody obvykle bývá malé procento návratnosti – v odborné literatuře se mluví zhruba o jedné třetině návratnosti.

Při užití standardizované dotazovací techniky je nejdůležitější konstrukce výzkumného nástroje. Na začátku se musí stanovit údaje, jenž by měly být výzkumem zjištěny nebo potvrzeny. Při formulaci jednotlivých otázek se musí užívat jednoduchého jazyka, případné cizí výrazy řádně vysvětlit, vyloučit otázky, které předem navádějí k odpovědi, a dbát na to, aby otázky byly jednoznačné. Obsah otázek musí být konstruován tak, aby přinesl potřebné údaje a aby je respondent byl schopen a ochoten zodpovědět, poté se definuje struktura (úvodní dopis s vysvětlením cílů výzkumu, instrukce pro vyplnění odpovědí a členění okruhů otázek), grafická a formální úprava dotazníku.

Dotazník použitý pro výzkum v podniku „A“ byl s ohledem na nejvyšší dosažené vzdělání respondentů (pro usnadnění jeho porozumění) jednoduchý a stručný. Byl ověřen pilotní studií třiceti lidí a konzultován s mistry (supervizory) jednotlivých úseků.

Byl rozdělen na pět částí:

- 1) Průvodní dopis seznamující respondenty s účelem výzkumu, respondenti byli ujištěni, že dotazník je zcela anonymní, a zároveň jim byly vysvětleny důležité informace o jeho vyplňování a interpretaci odpovědí.
- 2) V části I byly zjišťovány základní osobní údaje o zaměstnancích: věk, pohlaví, manželský stav, místo bydliště, délka pracovního poměru. Požadavek na vyplnění vzdělání nebyl nutný, neboť jak bylo uvedeno výše, dle sdělení personálního útvaru má 90 % zaměstnanců dělnických profesí základní vzdělání
- 3) V části II byla zjišťována důležitost, kterou přikládají respondenti nabízeným motivačním faktorům. V této části bylo celkem 14 položek a byly definovány jako východisko teoretického modelu, vzešlého ze studia odborné literatury a měly být použity jako prostředek pro srovnání skutečného motivačního modelu podniku s modelem vzešlým ze studia literárních pramenů. Položky měly formu uzavřených otázek, na které bylo možné dát jednu z pěti možných odpovědí, ve kterých se jednalo o škálu definující míru důležitosti daného motivačního faktoru pro zaměstnance.

Tabulka 15 : Hodnocení motivačních faktorů

| označení | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------|------------------|--------------|------------------|-------------|--------------|
| význam | nejvíce významné | velký význam | středně významné | malý význam | žádný význam |

- 4) V části III došlo ke zjišťování spokojenosti respondentů s prací ve firmě. Obsahovala celkem 10 položek, což lze z hlediska výpovědní hodnoty dotazníku považovat za dostatečné, měly formu uzavřených otázek, na které bylo možné dát jednu z pěti možných odpovědí, jež byly zaznamenány na následující škále znázorňující mínění a postoje respondentů.

Tabulka 16 : Hodnocení otázek spokojenost s prací ve firmě

| označení | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------|--------------|-----------|-------|----------|-------------|
| význam | rozhodně ANO | spíše ANO | nevím | spíše NE | rozhodně NE |

Pak následoval oddíl otázek týkající se podnikové soutěže týmů.

Z hlediska formy požadované odpovědi se jednalo o uzavřené (strukturované) položky - dichotomické. Na položky bylo možné dát jen jednu ze dvou vzájemně se vylučujících odpovědí *ano* - *ne*. Možné odpovědi byly uvedené u každé položky na

pravé straně dotazníku. Respondenti vyjadřovali svůj názor zakroužkováním odpovědi *ano* nebo *ne* podle toho, zda s tvrzením souhlasili nebo nesouhlasili. Případnou opravu záznamu prováděli respondenti přeškrtnutím chybného údaje a zakroužkováním odpovědi, která platí.

Hlavní výhoda dichotomických položek byla spatřována v tom, že mohly být respondentům srozumitelnější a že je nutily zvolit jednu ze dvou krajních hodnot.

- 5) Část IV sledovala spokojenost respondentů se zaměstnaneckými výhodami a pobíranou mzdou. Položek bylo celkem 7 a odpovědi byly opět prováděny na pětistupňové škále vyjadřující postoje respondentů, škála byla obdobná jako při otázkách týkajících se spokojenosti s prací. Pro přehlednost je uvedena odpovědní stupnice i pro tento okruh otázek.

Tabulka 17 : Hodnocení otázek spokojenost se zaměstnaneckými výhodami

| označení | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------|--------------|-----------|-------|----------|-------------|
| význam | rozhodně ANO | spíše ANO | nevím | spíše NE | rozhodně NE |

3.2.4.1 Příprava výzkumu

Z celkového počtu 10 954 zaměstnanců v dělnických profesích podniku „A“ seskupených dle svěřených úkolů a odborných oblastí do 1 055 týmů bylo systematickým náhodným výběrem zaručujícím reprezentativnost vzorku vybráno 50 týmů, 8 výrobních útvarů, zahrnující celkem 480 respondentů. Oporou systematického náhodného výběru byly registry personálního útvaru firmy. Koordinátoři jednotlivých týmů nejdříve obdrželi první informační dopis, následně byli kontaktováni tazatelem, který předal dotazník a informoval o významu šetření. Koordinátoři týmů pak předložili dotazník k vyplnění členům svého týmu na pravidelných týmových rozhovorech, které se uskutečňují jedenkrát měsíčně. Hlavním úkolem týmového koordinátora bylo navázat kontakt s respondentem a přesvědčit ho k účasti, nesměl se podílet na vyplňování dotazníku ani respondenta ovlivňovat.

3.2.5 Statistické metody

Pro výzkum byl zvolen induktivní postup, tzn. začalo se sběrem dat (dotazníkový průzkum) jehož výsledkem bylo velké množství číselných údajů, k jejichž zpracování byly využity programy MS EXCEL, SPSS (Statistical Package for Social Sciences) a NCSS. Poslední dva

jmenované jsou reprezentanty speciálního softwaru pro sociální vědy. Pro zpracování dat lze samozřejmě užít i jiné softwary.

Aby vynikly charakteristické rysy a zákonitosti analyzovaného souboru, došlo nejdříve k jejich setřídění. Tříděním se rozumí rozdělení jednotek souboru do takových skupin, aby co nejlépe vynikly charakteristiky zkoumaných jevů. V první řadě došlo ke třídění dle rozdělení četností, které se provádějí tak, že se varianty sledovaného znaku uspořádají do tabulky rozdělení četností. Označíme-li jednotlivé obměny nespojitého kvantitativního znaku symbolem x_i , $i=1,2,3,\dots,k$ a jim odpovídající absolutní četnosti n_i . $I=1,2,\dots,k$ lze rozdělení četností vyjádřit následujícím způsobem.

Obrázek 18: Tabulka rozdělení četností

| Varianta znaku x_i | Četnost | | Kumulativní četnost | |
|----------------------|-----------------|-----------------|---------------------|----------------|
| | absolutní n_i | relativní p_i | absolutní | relativní |
| x_1 | n_1 | p_1 | n_1 | p_1 |
| x_2 | n_2 | p_2 | n_1+n_2 | p_1+p_2 |
| | | | | |
| x_k | n_k | p_k | $\sum n_i + n$ | $\sum p_i = 1$ |
| Součet | $\sum n_i = n$ | $\sum p_i = 1$ | x | x |

Pramen: Cyhelský, L., Kaňková, I., Novák, I., 1986

$$p_i = \frac{n_i}{\sum_{i=1}^k n_i} \quad \sum_{i=1}^k \frac{n_i}{n} = 1$$

Rozdělení četností sice poskytuje celkový přehled o základní struktuře zkoumaného statistického souboru, ale popisovat a porovnávat několik souborů pouze podle tabulek četností je nedostatečné. Z tohoto důvodu je třeba shrnout informaci obsaženou ve zjištěných údajích o statistickém znaku a vyjádřit ji v koncentrované formě pomocí určitých charakteristik, jež by s dostatečnou přesností popsaly vlastnosti zkoumaného souboru. Proto došlo dále u získaného souboru dat k vyjádření charakteristik úrovně (polohy) a variability rozdělení četností. .

Charakteristiky polohy:

Aritmetický průměr – Ze zjištěných hodnot x_1, x_2, \dots, x_n , kde n je celkový počet pozorování se aritmetický průměr spočítá jako:

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i. \quad \text{přičemž} \quad \sum_{i=1}^n x_i = x_1 + x_2 + x_3 + \dots + x_n.$$

Charakteristiky polohy samy o sobě neříkají nic o variabilitě dat. Jednou z měr variability je rozpětí (variační šíře) R , což je rozdíl mezi nejvyšší x_{\max} a nejnižší x_{\min} hodnotou v datech, tj.

$$R = x_{\max} - x_{\min}.$$

Pokud jsou pozorování soustředěna kolem svého průměru, je jejich variabilita malá. Pokud jsou naopak roztroušena ve značné vzdálenosti od průměru, pak je jejich variabilita velká. Variabilitu tedy často měříme právě pomocí odchylek pozorování od průměru.

Rozptyl s^2 je průměr čtverců odchylek od průměru. Když však počítáme výběrový rozptyl, nedělíme většinou součet čtverců odchylek výrazem n , ale $(n-1)$, protože tím docílíme lepšího odhadu celkového rozptylu populace. σ^2 Dělitel $(n-1)$ se nazývá *počet stupňů volnosti* rozptylu. Obecný vzorec tedy vypadá takto:

$$s^2 = \frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2.$$

K nejdůležitějšímu úkolu této analýzy patří zkoumání souvislostí proměnných. Zkoumání závislostí proměnných začíná analýzou závislostí dvojic proměnných. Uvažují se tedy dvě proměnné x a y . Pokud má smysl vysvětlovat změny hodnot proměnné y změnami hodnot proměnné x a nemá smysl změny hodnot proměnné x vysvětlovat změnami hodnot proměnné y , hovoří se o jednostranné závislosti. Proměnná y je v tomto případě vysvětlovanou a proměnná x vysvětlující proměnnou. V některých případech může v roli vysvětlované, či vysvětlující proměnné vystupovat kterákoliv z obou proměnných. Pak lze hovořit o vzájemné závislosti obou proměnných. Jsou-li dvě proměnné statisticky závislé, neznamená to, že mezi nimi musí existovat nějaký zákonitý vztah. I takové proměnné, mezi nimiž žádný zákonitý vztah neexistuje, mohou být statisticky závislé (Cyhelský, L., Kaňková, I., Novák, I., 1986).

Pro potřeby testovací analýzy byla použita metoda kontingence. Tato metoda bývá používána pro zjišťování závislosti mezi kvalitativními znaky množnými, což jsou znaky nabývající většího počtu obměn. Cílem této metody testování závislosti kvalitativních znaků je ověření, zda mezi danými znaky existuje průkazná statistická závislost.

Postup testování závislosti mezi kvalitativními znaky:

- 1) Formulace nulové hypotézy H_0 o tom, že výsledný vztah je statisticky neprůkazný, a současná formulace hypotézy alternativní H_1 , která statistickou průkaznost potvrzuje.
 H_0 : „neexistuje průkazná statistická závislost mezi kvalitativními znaky“
 H_1 : „průkazná statistická závislost mezi kvalitativními znaky existuje“

Obecný postup při testování hypotéz je následující (Hindls, R., Hronová, S., Novák, I., 1999):

Statistickou hypotézou je určité tvrzení o rozdělení základního souboru, resp. o jeho parametrech. Testy, ve kterých se ověřuje platnost hypotézy o parametrech základního souboru, se označují jako parametrické testy zatímco ostatní testy se nazývají neparametrické. Ověřování správnosti takovýchto tvrzení na základě vlastností náhodného výběru se nazývá testováním statistických hypotéz.

Postup testování: Nulová hypotéza $H_0: \theta = \theta_0$ se postaví proti alternativní hypotéze stručně jen alternativě (*Alternative Hypothesis*)

$H_1: \theta \neq \theta_0$ - dvojstranná alternativa, resp.

$H_1: \theta_0 < \theta$ - levostranná alternativa, resp.

$H_1: \theta_0 > \theta$ - pravostranná alternativa.

V prvním případě se jedná o dvoustranný test (*Two-Sided Test*) a ve zbývajících případech o jednostranný test (*One-Sided Test*).

K rozhodnutí je použita funkce náhodného výběru $T = T(X_1, \dots, X_n)$, kde X_1, \dots, X_n jsou naměřené hodnoty v souboru. Tato funkce se nazývá testové kritérium či testovací statistika (*Test Statistic*). Obor hodnot Ω testového kritéria, (to znamená hodnot, kterých může kritérium nabýt) se rozděluje na dvě disjunktní části: obor či oblast přijetí (*Area of Acceptance*) nulové hypotézy V a kritický obor či oblast W (*Area of Rejection*), tj. oblast zamítnutí nulové hypotézy. Kritický obor tvoří množina těch hodnot testového kritéria T , které jsou při platnosti nulové hypotézy tak extrémní, že pravděpodobnost jejich výskytu je malá. Padne-li přesto hodnota testového kritéria, vypočtená z konkrétních výběrových dat, do kritického oboru W , zamítá se testovaná hypotéza H_0 ve prospěch alternativní hypotézy H_1 , zatímco padne-li hodnota testového kritéria do oboru přijetí V , výsledek je, že test neprokázal nepravdivost nulové hypotézy.

Chybné zamítnutí nulové hypotézy se nazývá chyba I. druhu (*Type I Error*), její pravděpodobnosti, hladina významnosti (*Significance Level*) se značí α . Hladina významnosti α je pravděpodobnost, že hodnota testového kritéria padne do kritického oboru W ačkoli platí hypotéza H_0

$$P(T \in W | H_0) = \alpha.$$

Volbou hladiny významnosti α se určuje velikost kritického oboru W . Chybnému přijetí (neodmítnutí) nulové hypotézy H_0 se říká chyba II. druhu (*Type II Error*) a její pravděpodobnost se značí β . Doplněk do jedné, tj. $1 - \beta$, je pravděpodobnost, že hodnota testového kritéria T „správně“ padne do kritického oboru W . Tato pravděpodobnost se nazývá silou testu (*Power of the Test*) (Cyhelský, L., Kahounová, J., Hindls, R., 2001)

- 2) Stanovení hladiny významnosti α . Pro výzkum byla stanovena hladina významnosti α na 0,05.
- 3) Sestavení kontingenční tabulky z údajů získaných pomocí dotazníku.

Kontingenční tabulky

U každé z n jednotek určitého souboru se zjišťují údaje o dvou proměnných x , y . Výchozí údaje tedy tvoří n dvojic hodnot $x_1, y_1; x_2, y_2; \dots; x_n, y_n$. Dostáváme tak dvourozměrnou tabulku četností, z jejichž hodnot již často můžeme usoudit na závislost či nezávislost mezi dvěma kategoriálními proměnnými, a nazývá se proto kontingenční tabulka. V políčkách jsou uváděny buď absolutní nebo relativní četnosti, které mohou být počítány třemi různými způsoby: řádková procenta (dostáváme 100 % v jednotlivých řádcích), sloupcová procenta (100 % ve sloupcích) a procenta vypočítaná na základě rozsahu souboru (100 % v celé tabulce).

Tabulka 18: Kontingenční tabulka

| Varianta znaku X_i | Hodnoty proměnné y | | | | Součty n_i |
|--|---------------------------------|---------------------------------|--------------|---------------------------------|-----------------------|
| | y_1 | y_2 | | y_s | |
| x_1 | n_{11} | n_{12} | | n_{1s} | n_1 |
| x_2 | n_{21} | n_{22} | | n_{2s} | n_2 |
| | | | | | |
| | | | | | |
| x_r | n_{r1} | n_{r2} | | n_{rs} | n_r |
| Součet $n_{\cdot j}$ | $n_{\cdot 1}$ | $n_{\cdot 2}$ | | $n_{\cdot s}$ | n |

Pramen: Hindls, R., Hronová, S., Novák, I., 1999

Ve dvourozměrných tabulkách mohou figurovat dvě kategoriální proměnné, dvě numerické proměnné, případně jedna kategoriální a jedna numerická. U kategoriálních proměnných se rozlišuje mezi nominálními a ordinálními (pořadovými) proměnnými. Hodnoty nominálních proměnných lze řadit libovolně, u ordinálních proměnných je přirozené řadit jejich hodnoty od nejmenší k největší. Charakteristiky, jichž se používá k měření závislosti dvou ordinálních proměnných, jsou konstruovány tak, aby podaly informaci o směru i síle ordinální závislosti. Nabývají hodnot z intervalu $\langle -1;1 \rangle$. Záporné hodnoty signalizující nepřímou a kladné hodnoty přímou závislost obou proměnných. Ordinální závislost se pak považuje za slabé či za silné podle toho, zda jsou absolutní hodnoty těchto měř blízke 0 či naopak 1.

4) Výpočet testovacího kriteria a učení závislosti

Míry závislosti dvou nominálních proměnných

Mezi klasické míry patří Pearsonův a Cramerův kontingenční koeficient, který bývá uváděn pod názvem Cramerovo V. Oba koeficienty se opírají o porovnání sdružených četností n_{ij} s hypotetickými sdruženými četnostmi ψ_{ij} odpovídajícími představě o statistické nezávislosti obou proměnných. Pokud jsou rozdíly pozorovaných a hypotetických sdružených četností nepatrné, svědčí to o slabé závislosti obou proměnných. Jsou-li tyto rozdíly relativně velké, svědčí to o silné závislosti proměnných. Globální charakteristikou je součet relativních čtvercových odchylek.

$$G = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - \Psi_{ij})^2}{\Psi_{ij}}$$

Pearsonův kontingenční koeficient

$$C = \sqrt{\frac{G}{G + n}}$$

nabývající hodnot z intervalu $\langle 0,1 \rangle$ (horní mez závisí na počtu řádků a sloupců dané kontingenční tabulky). Závislost se považuje za tím silnější, čím je hodnota koeficientů bližší jedné.

Hodnoty jež nabývá Pearsonův kontingenční koeficient:

- do 0,3 slabá závislost
- 0,3 – 0,5 středně silná závislost
- 0,5 – 0,8 silnější závislost
- nad 0,8 velmi silní závislost

Cramérův kontingenční koeficient

$$V = \sqrt{\frac{G}{n * h}}$$

nabývající hodnot z intervalu $< 0,1 >$ Hodnotu 0 nabývá př. statistické nezávislosti proměnných.

Chí kvadrát – test o nezávislosti

K rozhodnutí o tom, zda lze na základě zjištěných údajů prohlásit za závislé či nikoliv, slouží χ^2 test o nezávislosti. Při nich se za testovanou hypotézu H_0 volí hypotéza o nezávislosti obou proměnných, alternativní hypotézou H_1 je pak hypotéza o jejich závislosti. Vedou-li tyto testy při dostatečně nízké hladině významnosti k přijetí alternativní hypotézy, je možné s malým rizikem omylu říci, že obě proměnné jsou závislé. Vedou-li naopak k přijetí testované hypotézy, lze konstatovat, že nebyla vyvrácena hypotéza o nezávislosti obou proměnných. Chybný by byl závěr o nezávislosti obou proměnných. Při tomto testu se vychází z údajů kontingenční tabulky a za testové kritérium se volí charakteristika G. Hypotéza o nezávislosti se pak zamítá při extrémně velkých hodnotách testového kritéria. Při platnosti hypotézy o nezávislosti a za předpokladu že všechny hypotetické četnosti jsou větší než 5, má testové kritérium G přibližně rozdělení χ^2 o $(r-1)(s-1)$ stupních volnosti. Na hladině významnosti se pak hypotéza o nezávislosti zamítá, je –li

$$G > \chi^2_{1-\alpha} [(r-1)(s-1)]$$

Při měření síly v kontingenční tabulce by se mělo respektovat to, která z obou proměnných je vysvětlovanou proměnnou. Z toho vychází koncepce charakteristik síly závislosti nominálních proměnných, jež jsou předkládány ve třech variantách. Jedna z nich charakterizuje sílu závislosti proměnné y na proměnné x, druhá sílu závislosti

proměnné x na proměnné y. Tyto varianty lze označit jako nesymetrické. Symetrická varianta měří sílu vzájemné závislosti obou proměnných. K charakteristikám tohoto druhu patří koeficient neurčitosti.

$$U = \frac{2(a+b-c)}{a+b} \text{ kde je } a = \sum_{i=1}^r p_i * \ln p_i; b = \sum_{j=1}^s p_j * \ln p_j; c = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s p_{ij} * \ln p_{ij}$$

Koeficient charakterizující sílu závislosti proměnné y na proměnné x se značí U_{yx} a koeficient charakterizující závislosti proměnné x na proměnné y se značí U_{xy} . Tyto nesymetrické koeficienty se vypočítají dle vzorců:

$$U_y = \frac{a + b - c}{b} \text{ a } U_{xy} = \frac{a + b - c}{a}$$

Všechny tři koeficienty nabývají hodnot z intervalu $\langle 0;1 \rangle$. Při statistické nezávislosti jsou všechny rovny nule. Jedné jsou všechny tři rovny pouze při pevné závislosti proměnných ve čtvercové kontingenční tabulce. Ve všech jiných případech může být rovný jedné pouze jeden z nesymetrických koeficientů U_{yx} a U_{xy} .

5) Zhodnocení a interpretace výsledků

4. CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

V podniku „A“ je, jak již bylo popsáno v podkapitole Charakteristika souboru, 1219 týmů ve výrobní oblasti, ve které pracuje celkem 9470 zaměstnanců. Každý pracovník je členem právě jednoho týmu a nemůže mít zároveň členství v jiném.

Týmová práce je v podniku „A“ založena na následujícím principu protiproudu.

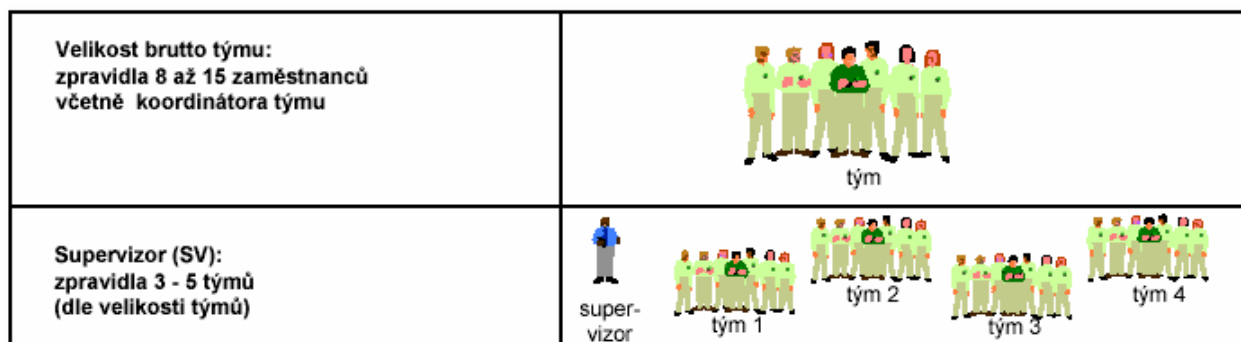
Obrázek 19: Princip protiproudu týmové práce



Tento princip dává pracovníkům možnost uplatnit vlastní schopnosti a kreativitu, rozšířit své znalosti a naučit se něco od jiných, neboť konkrétní pracovní postupy znají nejlépe zaměstnanci, kteří se s nimi musí denně potýkat, a protože je zaměstnanec plně integrován do pracovního procesu, potřebuje dodatečné možnosti (např. týmové rozhovory) a podporu kolegů i nadřízených k tomu, aby mohl přispívat k optimalizačnímu procesu. Efektem pro podnik je pak větší flexibilita, kvalita a produktivita práce, a tedy i možnost lepšího uplatnění na trhu.

Velikost týmu v podniku by se měla dle týmové příručky pohybovat v rozmezí 5 až 15 zaměstnanců. Ve skutečnosti se však jejich velikost nachází v rozmezí 3 až 52 zaměstnanců v závislosti na výrobní oblasti a typ svěřené činnosti.

Obrázek 20: Velikost týmů a jejich organizace



V čele každého týmu stojí koordinátor týmu. Na každých zhruba 3-5 týmů připadá jeden supervizor (mistr).

Supervizor (SV) má v rámci týmové práce funkci odborníka a poradce a podporou samostatnosti týmů vytváří předpoklady pro dosažení cílů týmové práce.

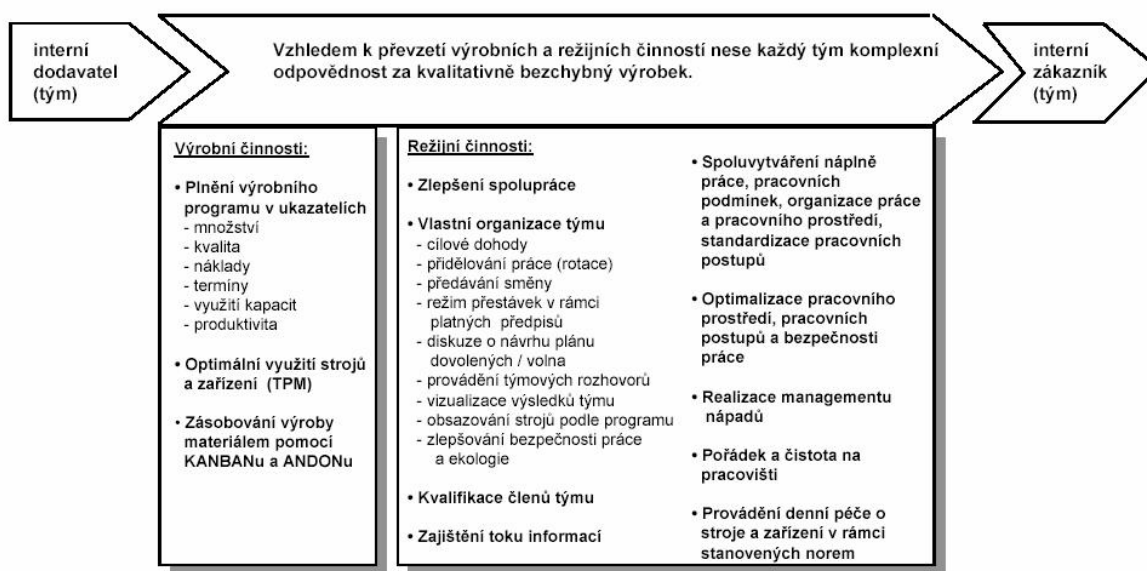
Zakládá tým ve spolupráci s útvarem technologie daného útvaru, kdy rozdělí mistrovský úsek na daný počet týmů. V úvodní fázi vzniku týmů zajistí účast kandidátů na koordinátory, kteří procházejí výběrovým řízením, kde se zkoumá vhodnost kandidáta na místo koordinátora. Po svém jmenování vykonává koordinátor svou činnost po dobu 2 let, po jejichž uplynutí může být znovu týmem zvolen. Pokud se tak stane, odpadá výběrové řízení.

Hlavní činnosti týmového koordinátora jsou následující:

- Podporuje motivaci zaměstnanců ke sledování přítomnosti, kvality, nákladů a dodržování bezpečnosti práce a ekologie.
- Soustavně porovnává aktuální výsledky (program, kvalita, náklady, termíny, prostoje a bezpečnost práce) s cíli týmu a případně navrhne opatření k dosažení cíle.
- Přípravuje a vede týmové rozhovory, urovnává názorové neshody, které se v rámci týmu vyskytnou.
- Stará se o komunikaci nad rámec týmu.
- Zajišťuje výměnu informací a zastupuje tým navenek.
- Je zodpovědný za interní rozvržení úkolů a předávání směny.
- Podporuje plnění úkolů v rámci bezpečnosti práce.
- Podporuje tým při optimalizaci, racionalizaci a standardizaci pracovních postupů, pracovního prostředí, zabraňování plýtvání, atd.
- Zaskakuje v případě krátkodobé nepřítomnosti a při neplánovaných pracovních špičkách (rozumí se nepřítomnost v rámci jedné směny).
- Zaskakuje za zaměstnance v rotačním modelu, aby mohli provádět týmové rozhovory.
- Odstraňuje, případně zajišťuje odstranění způsobených závad na výrobku (závady způsobené týmem, lehce opravitelné).
- Provádí denní péči, jakož i údržbu strojů a zařízení (autonomní údržba, část denní inspekční a preventivní činnosti) tak, aby zajistil provoz zařízení.
- Zajišťuje zaučování zaměstnanců.

Každý tým představuje zodpovědnou sociální jednotku s vlastní vnitřní organizací. Svými úkoly představuje důležitou součást výrobního procesu, kdy se svým koordinátorem plní jednotlivé cíle a úkoly, které se průběžně domlouvají společně s nadřízeným. Hlavní úkoly týmu jsou zobrazeny na následujícím obrázku.

Obrázek 21 : Přehled úkolů týmu



Podnik se snaží, aby výsledkem týmové práce nebyla sumarizace poznávacích postupů jednotlivců, nýbrž výsledek skupinové interakce v podobě asociací, představ a nových myšlenkových kombinací, které se budou stavět na podporu rozvoje firmy. Jedná se tedy o stav, kdy se násobí účinek vzájemného ovlivňování členů týmu a dosahuje se synergického efektu, čili takových výsledků, ke kterým by jednotliví členové týmu sami nedošli.

V podniku jsou uplatňovány následující nástroje na zvyšování aktivity týmů:

- a) Rotace- pravidelná změna pracovních činností v rámci týmu
- b) Zákaznický přístup
- c) Týmová tabule – slouží k informacím o činnosti týmu
- d) Týmový rozhovor- pracovní porada týmu
- e) Cílová dohoda, týmové odměňování
- f) Odměňování týmové práce
- g) Podniková soutěž týmů
- h) Platové podmínky a zaměstnanecké výhody

a) Rotace

V rámci flexibilizace (zapracování na více činností) uvnitř týmu jsou zaměstnanci schopni na jedné straně převzít operace kolegů z týmu v případě jejich nepřítomnosti, na straně druhé může být uskutečněna rotace v týmu.

Rotace je pravidelná změna (rotační rytmus) pracovních činností v rámci týmu s cílem zabránit jednostrannému zatížení zaměstnanců jenom jednou pracovní činností.

Rotační rytmus se řídí dle vykonávaných činností, tj. při jednostranném zatížení trvá zpravidla 2 hodiny, v ostatních případech se přizpůsobuje pracovním postupům.

Tým stanoví pravidelně s pomocí koordinátora týmu rotační plán, který zahrnuje potřeby členů týmu a možnosti rotace.

Rozdělení rotace se dle potřeby i denně přepracovává, aby se například bral ohled na neplánovanou nepřítomnost.

Tým prověřuje na začátku směny, zda jsou přítomni všichni zaměstnanci, kteří se zúčastňují rotace.

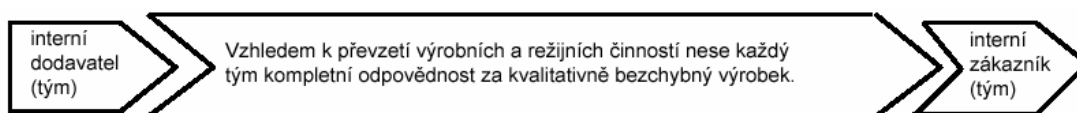
Očekávaný efekt rotace:

- rovnoměrnější ergonomické zatížení členů týmu
- zlepšení mezilidských vztahů v týmu
- zvýšení počtu nápadů pro optimalizaci zlepšení kvality
- zvýšení motivace členů týmu (sebevědomí, seberealizace atd.).

b) Zákaznický přístup

Ke každému pracovnímu procesu patří interní zákazníci a dodavatelé.

Obrázek 22: Zákaznický přístup



Koordinátor týmu je povinen komunikovat se svými dodavateli a zákazníky. Supervizor mu musí tuto komunikaci umožnit.

c) Týmová tabule

Týmová tabule je prostředek vizuální komunikace. Slouží týmu k tomu, aby obecně srozumitelným způsobem představil svou strukturu, způsob práce, poznatky, výsledky a problémy.

Týmová tabule (struktura viz obrázek) je využívána všemi týmy směn v pracovní oblasti, která se k týmu vztahuje. Každý tým má v záhlaví tabule seznam všech členů týmu se jménem a fotografií koordinátora týmu a supervizora.

Obrázek 23: Týmová tabule



d) Týmový rozhovor

Týmové rozhovory jsou pracovní porady týmu. Povinností managementu je vytvořit pro tým časové a prostorové možnosti k realizaci týmových rozhovorů. Jednotlivé týmy provádějí týmový rozhovor minimálně dvakrát měsíčně. Týmový rozhovor se koná zpravidla během pracovní doby, kromě zákonných a dohodnutých přestávek. Trvá zpravidla 30 minut. Koordinátor týmu dokumentuje v protokolu z týmového rozhovoru rozhodnutí a aktivity týmu.

Výsledky rozhovoru jsou sděleny přímému nadřízenému, který potvrdí svým podpisem na protokolu z týmového rozhovoru, že byl seznámen s jeho obsahem.

Tým si je vědom toho, že je hodnocena kvalita jeho práce, a proto jsou projednávaná témata aktuální a pro činnost týmu důležitá. Prioritu témat stanovuje tým (koordinátor týmu projednává prioritu se supervizorem).

Řešená témata jsou následující:

- Mezilidské vztahy: řešení konfliktů, zlepšení spolupráce a komunikace v týmu i mezi týmy.
- Kvalita: odstranění chyb vznikajících v týmu, vypracování opatření pro dosažení cílů.
- Optimalizace: zlepšování výrobních postupů a pracovního prostředí. Tým by měl rozumět a odstraňovat tyto druhy plýtvání:
 - pohyb (mrtvé časy operací),
 - přepracovanost (ergonomie operací),
 - neefektivnost (nevyužití lidí nebo zařízení, repase, náklady),
 - zásoby (nadvýroba, rozpracovanost),
 - čekání (prostoje).
- Organizace: plánování a organizace pracovních úkolů, rotace, dovolených, kontrola plnění cílů v rámci cílových dohod.
- Pořádek a čistota: rozvoj a optimalizace úklidového plánu a pravidelná kontrola na pracovišti.

e) Cílová dohoda, týmové odměňování

Sjednávání výkonnostních cílů mezi nadřízeným a týmem podporuje identifikaci členů týmu s těmito cíli a tím i jejich podnikatelské myšlení a jednání. Protože tým spolupůsobí při nalézání cíle, vznikají reálné, tj. ovlivnitelné, splnitelné a náročné cíle.

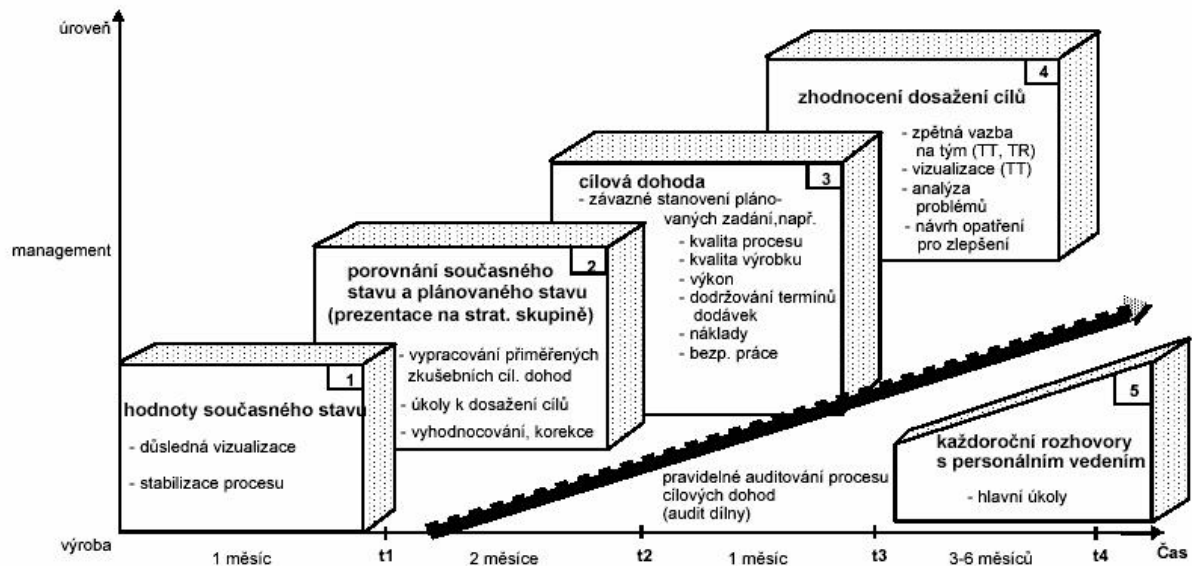
Cílová dohoda je dohoda mezi společností (zastupuje ji supervizor) a týmem (zastupuje jej koordinátor týmu) na určité období (zpravidla na jeden měsíc).

Cílová dohoda je podkladem pro vyplácení cílové (týmové) prémie. Týmová prémie má stejnou finanční hodnotu pro každého kmenového člena týmu, který odpracoval plný měsíční fond pracovní doby. V případě nepřítomnosti člena (nemoc, dovolená atd.) je mu adekvátně

krácena (přepočet provádí útvary pro výpočet mezd). Za vyhodnocení cílové dohody a předání výsledné cílové prémie je odpovědný supervizor.

Zavedení systému cílových dohod je pečlivě plánováno.

Obrázek 24: Pět stupňů vývoje systému cílových dohod



Na základě cílů hospodářských a nákladových středisek dohodne tým se supervizorem týmové cíle. Cíle jsou rozlišeny na objektivně měřené ukazatele a subjektivně hodnocené ukazatele.

Objektivně měřitelné cíle:

Základem jsou cíle

- kvality
- produktivity práce
- objemu výroby, které jsou stanoveny vedením společnosti.

Subjektivně měřené cíle:

- bezpečnost práce
- kvalifikace
- flexibilizace (rotace)
- pořádek a čistota
- plán dovolených / volna (plánování přítomnosti)
- počet týmových rozhovorů (odpovídající příručce)
- hodnocení týmového procesu

Z časového hlediska jsou cíle:

- krátkodobé (denní, týdenní, měsíční, čtvrtletní) pro týmy ve výrobě
- dlouhodobé (půlroční, roční) v ostatních oblastech.

Stanovení cílů:

- východiskem jsou dlouhodobé cíle stanovené vedením společnosti, které jsou rozpracované na krátkodobé cíle a na jednotlivé závody, hospodářská a nákladová střediska, týmy
- důvodem tohoto rozpracování je definování motivujícího cíle pro každého zaměstnance v týmu
- pro stanovené cíle a jejich hodnocení platí tříměsíční zkušební doba.

f) Odměňování týmové práce

Základem pro odměňování je platná Kolektivní smlouva podniku „A“, kapitola odměňování.

Tarifní mzda

Tarifní skupina týmu je dána dle vykonávaných činností týmu. Je to nejvyšší třída u určité profese, kterou mohou jednotlivci dosáhnout pokud splňují profesní kvalifikaci a vykonávají danou operaci dle technologického postupu nebo činnost dle popisu pracovní činnosti. (V týmu může být i několik tarifních skupin).

Tarifní skupina jednotlivce v týmu závisí na vykonávané práci v týmu a na kvalifikaci zaměstnance.

Podmínkou pro přiznání nejvyšší třídy týmu zaměstnanci je výkon pracovní činnosti v dané třídě a plnění kvalifikačních požadavků. Návrh na přiznání třídy jednotlivci při splnění výše uvedených podmínek podává příslušný supervizor. Supervizor zodpovídá společně s příslušným personálním servisním centrem za přiznání tříd zaměstnancům týmu.

Tarifní skupina koordinátora je o jeden stupeň vyšší než je jím vykonávaná činnost.

Cílová prémie

Cílová prémie závisí na plnění dohodnutých cílů týmu a je obsažena v cílové dohodě. Cílová dohoda je v pravidelných časových intervalech hodnocena dle typu výroby, zpravidla měsíčně (ve výjimečných případech čtvrtletně nebo i pololetně).

Nástroji v cílové dohodě jsou měřitelné cíle. K jednotlivým cílům jsou přiděleny přímé částky v Kč.

Týmová prémie je vyplácena s měsíčním zpožděním. Případné výjimky termínů výplaty jsou řešeny cílovou dohodou.

Rozdělení cílové prémie

Cílová prémie je rozdělena přes odpracované hodiny v rámci fondu pracovní doby. Do výpočtu nejsou zahrnuty přesčasové hodiny. Nevyplacená cílová prémie z důvodů absence je převedena do „fondu vedoucího pro týmovou práci“. Ve fondu se kumulují peníze za veškerou omluvenou absenci (nemoc, individuální dovolená, paragraf, školení, seniorské volno atd.) kromě celozávodní dovolené (délka výluky je stanovena režimem provozu/závodu). Tento fond je rozdělován supervizorem a koordinátory zpravidla v rámci mistrovského úseku. O stavu fondu a obecném anonymním čerpání jsou týmy informovány prostřednictvím koordinátorů týmů.

Pro rozdělování fondu jsou doporučeny následující podmínky, při kterých by výplata neměla být jednotlivci poskytnuta:

- upozornění na porušení pracovní kázně
- neomluvená absence
- porušení léčebného režimu.

Výplata z fondu nesmí být poskytnuta pokud zaměstnanec v daném období nepracoval.

Termín výplaty z fondu není určen, záleží na jeho výši a rozhodnutí supervizora (po konzultaci s koordinátorem). Finanční prostředky nakumulované ve fondu za 1. až 10. měsíc musí být vyplaceny do konce příslušného kalendářního roku. Do příštího kalendářního roku lze převést pouze fond za 11. a 12. měsíc

g) Podniková soutěž týmů

Cíl soutěže je motivovat členy týmů k aktivní spolupráci při plnění úkolů, ke zvyšování kvality a produktivity práce, snižování výrobních nákladů, k zlepšení přítomnosti na pracovišti, k podávání zlepšovacích a optimalizačních návrhů.

V rámci daného soutěžního roku se hodnotí celkem šest kritérií, pět společných pro všechny a jedno kritérium je volitelné týmem v dané oblasti a má respektovat zvláštnost daného útvaru.

Soutěžní kritéria:

1. Kvalitativní závady zaviněné týmem: (nekvalitně provedená operace, poškození výrobku)

| | |
|---|----------|
| za každou týmem zaviněnou závadu | - 5 bodů |
| za každé upozornění na závadu zaviněnou jiným týmem | + 5 bodů |

2. Vlastní náklady týmů:

| | |
|------------------------------|---------|
| překročení limitu zmetků | 0 bodů |
| dodržení limitu zmetků | 3 body |
| úspora do 5% limitu (včetně) | 5 body |
| úspora více než 5% limitu | 10 bodů |

3. Přítomnost členů na pracovišti:

| | |
|--------------|---------|
| méně než 97% | 0 bodů |
| 97% | 1 bod |
| 98% | 3 body |
| 99% | 5 bodů |
| 100% | 10 bodů |

4. Pracovní úraz zaviněný členem týmu (nedodržováním předepsaných osobních ochranných pomůcek, porušením bezpečnostních předpisů, atd.)

| | |
|--|-----------|
| pracovní úraz bez následné pracovní neschopnosti | - 10 bodů |
| pracovní úraz s následnou pracovní neschopností | - 50 bodů |

5. Aktivita týmů : podané návrhy za měsíc na člena týmu

Počet ZN a ON, podaných týmem za měsíc

= koeficient

Počet kmenových členů týmu

| | |
|--------------------|--------|
| 0 až 0,20 | 0 bodů |
| 0,2 < koef. ≤ 0,30 | 1 bod |
| 0,3 < koef. ≤ 0,50 | 3 bod |

za každý další návrh +2 body

Doplňkové

6. Míra naplňování cílové dohody

| | |
|---------------------|--------|
| Splněno: | |
| Méně než 3 kritéria | 0 bodů |
| 3-4 kritéria | 3 body |
| všechna splněna | 5 bodů |

7. Produktivita týmu

| | | |
|---|---------------|--------|
| $\frac{\sum \text{normohodin odvedených týmem}}{\sum \text{hodin, odpracovaných týmem}} \times 100$ | 98 % | 0 bodů |
| | 99% | 1 bod |
| | 100 % | 3 body |
| | více než 100% | 5 bodů |

8. Organizace pracoviště: rozmístění pracovních pomůcek, náradí a měřidel na určených místech, pravidelné udržování čistoty na pracovišti

| | |
|---|--------|
| zásady organizace pracoviště nejsou dodržovány | 0 bodů |
| je nutné zlepšení (tj. pouze drobné nedostatky) | 2 body |
| pracovní pomůcky jsou ukládány na určená místa, pořádek na pracovišti je průběžně udržován | 5 bodů |

Soutěž probíhá tak, že mezi sebou soutěží týmy útvaru nebo závodu, které řídí společný vedoucí, a spočívá v dlouhodobém vyhodnocování výsledků aktivit všech týmů dle stanovených kritérií.

Průběžné hodnocení provádějí supervizoři jednotlivých úseků společně se svými koordinátory týmů jedenkrát za měsíc. Supervizor je odpovědný za správné hodnocení, které zapíše do výsledné tabulky. Výsledek hodnocení potvrdí vedoucí útvaru.

Závěrečné ceny:

| | | |
|----------|----------------|----------------|
| 1. místo | večeře pro tým | á 8 000 Kč/tým |
| 2. místo | večeře pro tým | á 6 000 Kč/tým |
| 3. místo | večeře pro tým | á 4 000 Kč/tým |

h) Platové podmínky a zaměstnanecké výhody

Každý zaměstnanec pobírá tarifní mzdu odpovídající svému pracovnímu zařazení, plat se skládá ze základní sumy za hodnotu práce + výkonová složka (osobní ohodnocení) průměrná částka na osobní ohodnocení činí 14% tarifních mezd

Ve firmě je vyplácen 13. plat všem tarifním zaměstnancům dvakrát ročně při splnění podmínek stanovených kolektivní dohodou

Zaměstnanecké výhody

Bezúročné půjčky do výše 250 tis. pro nákup bytu.

Sociální výhody

Rehabilitační, rekondiční a rekreační pobyty

Pracovní výročí

Příspěvek na narození dítěte

Sociální výpomoc, odchod do důchodu, v případě úmrtí

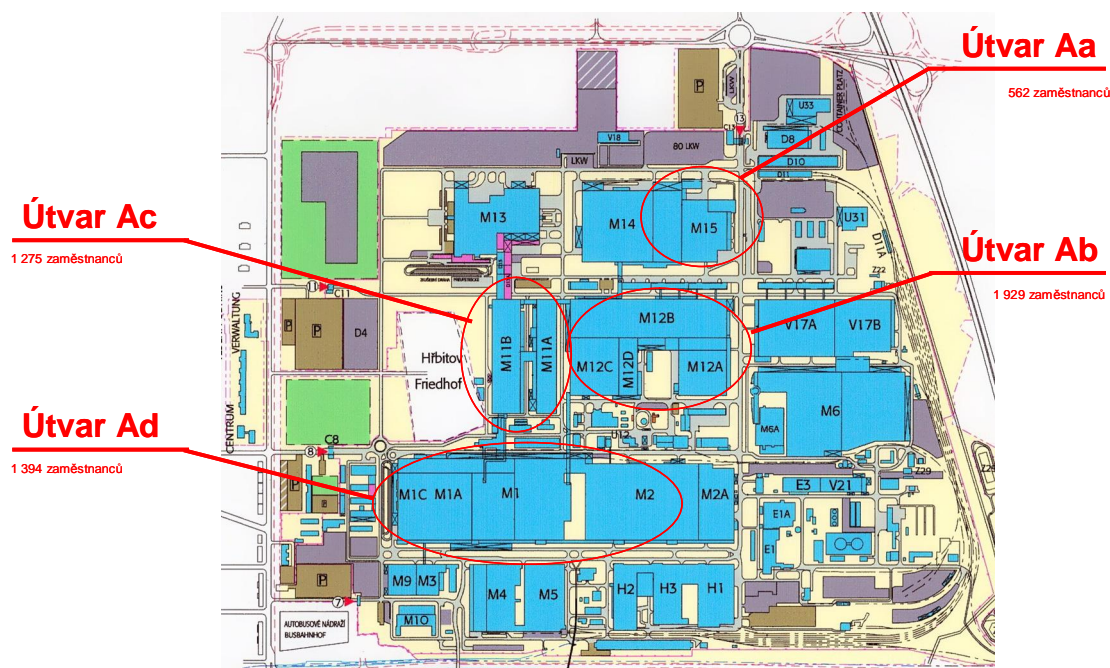
5. VÝSLEDKY A JEJICH INTERPRETACE

Tato část práce byla zaměřena na analýzu týmové práce ve vybrané organizaci. Nejprve bylo zapotřebí zjistit, které motivační faktory jsou pro zaměstnance důležité. Dále pak analyzovat, jak se daří danému podniku tyto faktory naplňovat, to znamená zjistit spokojenost zaměstnanců s prací a jejím ohodnocením.

Analýza byla prováděna za jednotlivé týmy a poté za daný útvar jako celek. Pro důkladnou statistickou analýzu byly vybrány čtyři rozhodující útvary, které mají největší podíl na přidané hodnotě výrobku a zaměstnávají nejvíce pracovníků. V každém týmu došlo k definování žebříčku motivačních faktorů a faktorů spokojenosti pracovníků s prací a ohodnocením, ze kterého bylo stanoveno pořadí všech činitelů, jenž ovlivňují motivaci pracovníků v daném útvaru. Jednotlivá pořadí byla stanovena na základě charakteristik úrovně, proto je vždy u každého faktoru uváděn rovněž rozptyl ve výpovědích respondentů, neboť při extrémně nízkých diferencích v jejich průměrném vyjádření může dojít k určité statistické chybě. Pro znázornění mínění jednotlivých respondentů formou škál je tento postup postačující. Jednotlivé útvary byly mezi sebou dále porovnávány a byly na nich testovány statistické hypotézy. Na závěr došlo k agregaci všech výsledků dílčích útvarů a definování hlavních motivátorů za celou firmu.

Pro označení týmů v jednotlivých útvarcích se používá označení číslem jedna až šest.

Obrázek 25: Přehled útvarů zahrnutých do detailní analýzy



5.1 Výsledky dle útvarů

5.1.1 Útvar Aa

Jedná se o útvar s vysokou mírou automatizace a činnosti, které zde zaměstnanci provádějí, obnášejí pouze zakládání a vykládání komponent do automatizovaných zařízení a jejich následnou obsluhu.

Následující tabulky 19 až 25 popisují vnímání důležitosti motivačních faktorů jednotlivými zaměstnanci tohoto útvaru nejprve po jednotlivých týmech a následně pak v celém útvaru Aa. Důležitost jednotlivých motivačních faktorů určovali zaměstnanci na hodnotící škále od 1 do 5. Přičemž číslo 1 znamenalo nejvyšší význam.

Tabulka 19: Hodnocení důležitosti motivačních faktorů týmu č. 1 v útvaru Aa

| Motivační faktory | | <i>jistota zaměstnání</i> | <i>rozmanitost práce</i> | <i>možnost postupu</i> | <i>být zaměstnancem</i> | <i>možnost vzdělávání</i> | <i>možnost uplatnění přístupu k práci</i> | <i>možnost spolurozhodovat</i> | <i>spolupracovat s lidmi</i> | <i>odpovědnost za výsledky</i> | <i>spravedlnost v odměňování</i> | <i>náročnost úkolů</i> | <i>výše platu</i> | <i>sociální citění vedoucího</i> | <i>nálada na pracovišti</i> |
|-------------------|--------------------|---------------------------|--------------------------|------------------------|-------------------------|---------------------------|---|------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|------------------------|-------------------|--------------------------------------|-----------------------------|
| tým 1 | Stř. hodnota | 1,50 | 1,75 | 2,17 | 1,92 | 2,00 | 2,00 | 1,92 | 1,42 | 2,17 | 1,50 | 2,25 | 1,92 | 1,50 | 1,50 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,15 | 0,18 | 0,39 | 0,19 | 0,17 | 0,17 | 0,19 | 0,15 | 0,17 | 0,15 | 0,13 | 0,29 | 0,19 | 0,19 |
| | Modus | 1,00 | 2,00 | 1,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 1,00 | 2,00 | 1,00 | 2,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| | Směr. odchylka | 0,52 | 0,62 | 1,34 | 0,67 | 0,60 | 0,60 | 0,67 | 0,51 | 0,58 | 0,52 | 0,45 | 1,00 | 0,67 | 0,67 |
| | Rozptyl výběru | 0,27 | 0,39 | 1,79 | 0,45 | 0,36 | 0,36 | 0,45 | 0,27 | 0,33 | 0,27 | 0,20 | 0,99 | 0,45 | 0,45 |

Nejdůležitějším motivačním faktorem prvního týmu je důležitost spolupráce s lidmi, jenž vykazalo průměrné skóre 1,42 s odchylkou 0,51. Nejméně významným motivačním faktorem bylo v tomto týmu vnímání náročnosti úkolů s průměrným skóre 2,25 a nejnižší směrodatnou odchylkou, což znamená, že hodnocení tohoto faktoru jako nejméně důležitého bylo poměrně stabilní. Nejvyšší odchylku v hodnocení respondenty vykázal motivační faktor „možnost postupu“, což svědčí o nejednotnosti ve vnímání tohoto motivátoru.

Tabulka 20: Hodnocení důležitosti motivačních faktorů týmu č. 2 v útvaru Aa

| Motivační faktory | | <i>jistota zaměstnání</i> | <i>rozmanitost práce</i> | <i>možnost postupu</i> | <i>být zaměstnancem</i> | <i>možnost vzdělávání</i> | <i>možnost uplatnění přístupu k práci</i> | <i>možnost spolurozhodovat</i> | <i>spolupracovat s lidmi</i> | <i>odpovědnost za výsledky</i> | <i>spravedlnost v odměňování</i> | <i>náročnost úkolů</i> | <i>výše platu</i> | <i>sociální citění vedoucího</i> | <i>nálada na pracovišti</i> |
|-------------------|--------------------|---------------------------|--------------------------|------------------------|-------------------------|---------------------------|---|------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|------------------------|-------------------|--------------------------------------|-----------------------------|
| tým 2 | Stř. hodnota | 1,27 | 1,91 | 2,82 | 2,00 | 2,27 | 2,27 | 2,00 | 1,80 | 1,55 | 1,64 | 2,45 | 1,82 | 1,36 | 1,36 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,14 | 0,21 | 0,33 | 0,19 | 0,19 | 0,19 | 0,13 | 0,29 | 0,16 | 0,15 | 0,21 | 0,18 | 0,15 | 0,15 |
| | Modus | 1,00 | 2,00 | 3,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 3,00 | 2,00 | 1,00 | 1,00 |
| | Směr. odchylka | 0,47 | 0,70 | 1,08 | 0,63 | 0,65 | 0,65 | 0,45 | 0,92 | 0,52 | 0,50 | 0,69 | 0,60 | 0,50 | 0,50 |
| | Rozptyl výběru | 0,22 | 0,49 | 1,16 | 0,40 | 0,42 | 0,42 | 0,20 | 0,84 | 0,27 | 0,25 | 0,47 | 0,36 | 0,25 | 0,25 |

Nejdůležitějším motivačním faktorem druhého týmu je „jistota zaměstnání“ s průměrným vyjádřením 1,27 a směrodatnou odchylkou 0,47, která je druhá nejnižší v daném týmu. Nejméně významným motivačním faktorem je v tomto týmu možnost postupu skóre 2,82 a směrodatnou odchylkou 1,08. Nejvyšší odchylku v hodnocení respondenty vykázal opět motivační faktor „možnost postupu,“ což svědčí o rozkolísanosti ve vnímání tohoto faktoru, jenž byl v daném týmu ohodnocen jako nejméně motivační.

Tabulka 21: Hodnocení důležitosti motivačních faktorů týmu č. 3 v útvaru Aa

| Motivační faktory | | jistota zaměstnání | rozmanitost práce | možnost postupu | být zaměstnancem | možnost vzdělávání | možnost uplatnění přístupu k práci | možnost spolurozhodovat | spolupracovat s lidmi | odpovědnost za výsledky | spravedlnost v odměňování | náročnost úkolů | výše platu | sociální citění vedoucího | nálada na pracovišti |
|-------------------|--------------------|--------------------|-------------------|-----------------|------------------|--------------------|------------------------------------|-------------------------|-----------------------|-------------------------|---------------------------|-----------------|------------|---------------------------|----------------------|
| tým 3 | Stř. hodnota | 1,33 | 2,36 | 3,00 | 2,00 | 2,17 | 2,08 | 2,33 | 1,58 | 1,75 | 1,92 | 2,42 | 1,58 | 1,42 | 1,42 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,14 | 0,20 | 0,43 | 0,30 | 0,27 | 0,26 | 0,36 | 0,19 | 0,13 | 0,31 | 0,26 | 0,23 | 0,15 | 0,15 |
| | Modus | 1,00 | 3,00 | 2,00 | 1,00 | 2,00 | 3,00 | 3,00 | 1,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| | Směr. odchylka | 0,49 | 0,67 | 1,48 | 1,04 | 0,94 | 0,90 | 1,23 | 0,67 | 0,45 | 1,08 | 0,90 | 0,79 | 0,51 | 0,51 |
| | Rozptyl výběru | 0,24 | 0,45 | 2,18 | 1,09 | 0,88 | 0,81 | 1,52 | 0,45 | 0,20 | 1,17 | 0,81 | 0,63 | 0,27 | 0,27 |

Nejdůležitějším motivačním faktorem třetího zkoumaného týmu je jistota zaměstnání, průměrné skóre 1,33 s odchylkou 0,4. Nejméně významným motivačním faktorem je v tomto týmu opět možnost postupu, skóre 3,00 a směrodatnou odchylkou 1,48. Hodnocení tohoto faktoru jako nejméně významného je u tohoto týmů nejvýraznější, ze všech zkoumaných týmů útvaru Aa, zároveň opět dosahuje nejvyšší směrodatné odchylky ze všech motivačních faktorů.

Tabulka 22: Hodnocení důležitosti motivačních faktorů týmu č. 4 v útvaru Aa

| Motivační faktory | | jistota zaměstnání | rozmanitost práce | možnost postupu | být zaměstnancem | možnost vzdělávání | možnost uplatnění přístupu k práci | možnost spolurozhodovat | spolupracovat s lidmi | odpovědnost za výsledky | spravedlnost v odměňování | náročnost úkolů | výše platu | sociální citění vedoucího | nálada na pracovišti |
|-------------------|--------------------|--------------------|-------------------|-----------------|------------------|--------------------|------------------------------------|-------------------------|-----------------------|-------------------------|---------------------------|-----------------|------------|---------------------------|----------------------|
| tým 4 | Stř. hodnota | 1,00 | 1,64 | 2,10 | 2,00 | 2,09 | 2,00 | 1,90 | 1,73 | 1,64 | 1,45 | 2,36 | 1,82 | 1,45 | 1,64 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,00 | 0,20 | 0,31 | 0,30 | 0,21 | 0,23 | 0,23 | 0,14 | 0,20 | 0,28 | 0,28 | 0,12 | 0,25 | 0,24 |
| | Modus | 1,00 | 2,00 | 2,00 | 1,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 1,00 | 3,00 | 2,00 | 1,00 | 1,00 |
| | Směr. odchylka | 0,00 | 0,67 | 0,99 | 1,00 | 0,70 | 0,77 | 0,74 | 0,47 | 0,67 | 0,93 | 0,92 | 0,40 | 0,82 | 0,81 |
| | Rozptyl výběru | 0,00 | 0,45 | 0,99 | 1,00 | 0,49 | 0,60 | 0,54 | 0,22 | 0,45 | 0,87 | 0,85 | 0,16 | 0,67 | 0,65 |

Nejdůležitějším motivačním faktorem čtvrtého týmu je „jistota zaměstnání“ s průměrným vyjádřením 1,00 a směrodatnou odchylkou 0,00, která znamená, že tento faktor jako nejdůležitější vnímají všichni členové tohoto týmu. Nejméně významným motivačním faktorem je „vnímání náročnosti úkolů“ skóre 2,36 a směrodatnou odchylkou 0,92. Nejvyšší

odchylku v hodnocení respondenty vykázal motivační faktor „být zaměstnancem“ se směrodatnou odchylkou 1,00.

Tabulka 23: Hodnocení důležitosti motivačních faktorů týmu č. 5 v útvaru Aa

| Motivační faktory | | jistota zaměstnání | rozmanitost práce | možnost postupu | být zaměstnancem | možnost vzdělávání | možnost uplatnění přístupu k práci | možnost spolupracovat s lidmi | odpovědnost za výsledky | spravedlnost v odměňování | náročnost úkolů | výše platu | sociální citění vedoucího | nálada na pracovišti | |
|-------------------|--------------------|--------------------|-------------------|-----------------|------------------|--------------------|------------------------------------|-------------------------------|-------------------------|---------------------------|-----------------|------------|---------------------------|----------------------|------|
| tým 5 | Stř. hodnota | 1,27 | 1,64 | 2,18 | 1,55 | 2,18 | 1,64 | 1,73 | 1,27 | 1,73 | 1,55 | 2,36 | 1,64 | 1,18 | 1,27 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,14 | 0,15 | 0,35 | 0,21 | 0,26 | 0,15 | 0,14 | 0,14 | 0,14 | 0,21 | 0,15 | 0,15 | 0,12 | 0,14 |
| | Modus | 1,00 | 2,00 | 2,00 | 1,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 1,00 | 2,00 | 1,00 | 2,00 | 2,00 | 1,00 | 1,00 |
| | Směr. odchylka | 0,47 | 0,50 | 1,17 | 0,69 | 0,87 | 0,50 | 0,47 | 0,47 | 0,47 | 0,69 | 0,50 | 0,50 | 0,40 | 0,47 |
| | Rozptyl výběru | 0,22 | 0,25 | 1,36 | 0,47 | 0,76 | 0,25 | 0,22 | 0,22 | 0,22 | 0,47 | 0,25 | 0,25 | 0,16 | 0,22 |

Nejdůležitějším motivačním faktorem pátého týmu je „sociální citění vedoucího“ s průměrným vyjádřením 1,18 a směrodatnou odchylkou 0,40, která je zároveň nejnižší směrodatnou odchylkou v daném týmu. Nejméně významným motivačním faktorem je „vnímání náročnosti úkolů“ skóre 2,36 a směrodatnou odchylkou 0,50. Nejvyšší odchylku v hodnocení respondenty vykázal motivační faktor „možnost postupu“ se směrodatnou odchylkou 0,87.

Tabulka 24: Hodnocení důležitosti motivačních faktorů týmu č. 6 v útvaru Aa

| Motivační faktory | | jistota zaměstnání | rozmanitost práce | možnost postupu | být zaměstnancem | možnost vzdělávání | možnost uplatnění přístupu k práci | možnost spolupracovat s lidmi | odpovědnost za výsledky | spravedlnost v odměňování | náročnost úkolů | výše platu | sociální citění vedoucího | nálada na pracovišti | |
|-------------------|--------------------|--------------------|-------------------|-----------------|------------------|--------------------|------------------------------------|-------------------------------|-------------------------|---------------------------|-----------------|------------|---------------------------|----------------------|------|
| tým 6 | Stř. hodnota | 1,57 | 1,93 | 2,57 | 1,93 | 2,64 | 1,93 | 2,31 | 1,71 | 1,71 | 1,43 | 2,14 | 1,64 | 1,43 | 1,43 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,20 | 0,13 | 0,29 | 0,25 | 0,36 | 0,16 | 0,24 | 0,29 | 0,16 | 0,14 | 0,27 | 0,17 | 0,14 | 0,14 |
| | Modus | 1,00 | 2,00 | 2,00 | 1,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 1,00 | 2,00 | 1,00 | 2,00 | 2,00 | 1,00 | 1,00 |
| | Směr. odchylka | 0,76 | 0,47 | 1,09 | 0,92 | 1,34 | 0,62 | 0,85 | 1,07 | 0,61 | 0,51 | 1,03 | 0,63 | 0,51 | 0,51 |
| | Rozptyl výběru | 0,57 | 0,23 | 1,19 | 0,84 | 1,79 | 0,38 | 0,73 | 1,14 | 0,37 | 0,26 | 1,05 | 0,40 | 0,26 | 0,26 |

Nejdůležitějším motivačním faktorem šestého týmu je zároveň „spravedlnost v odměňování“, „sociální citění vedoucího“ a „nálada na pracovišti“ s průměrným vyjádřením 1,43. Všechny tři faktory vykázaly stejnou směrodatnou odchylku ve vnímání 0,51, což znamená, že všechny tři jsou hodnoceny stejně. Nejméně významným motivačním faktorem je „možnost vzdělávání se“ skóre 2,64 a směrodatnou odchylkou 1,34, která je zároveň nejvyšší odchylkou ve vnímání faktoru v tomto týmu.

Tabulka 25: Hodnocení důležitosti motivačních faktorů v celém útvaru Aa

| Motivační faktory | jistota zaměstnání | rozmanitost práce | možnost postupu | být zaměstnancem | možnost vzdělávání | možnost uplatnění přístupu k práci | možnost spolurozhodovat | spolupracovat s lidmi | odpovědnost za výsledky | spravedlnost v odměňování | náročnost úkolů | výše platu | sociální citění vedoucího | nálada na pracovišti | |
|-------------------|--------------------|-------------------|-----------------|------------------|--------------------|------------------------------------|-------------------------|-----------------------|-------------------------|---------------------------|-----------------|------------|---------------------------|----------------------|------|
| | Útvar Aa | Stř. hodnota | 1,34 | 1,87 | 2,49 | 1,90 | 2,24 | 1,99 | 2,04 | 1,59 | 1,76 | 1,58 | 2,32 | 1,73 | 1,39 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,06 | 0,08 | 0,14 | 0,10 | 0,11 | 0,08 | 0,10 | 0,09 | 0,07 | 0,09 | 0,09 | 0,08 | 0,07 | 0,07 |
| | Modus | 1,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 1,00 | 2,00 | 1,00 | 2,00 | 2,00 | 1,00 | 1,00 |
| | Směr. odchylka | 0,53 | 0,64 | 1,21 | 0,83 | 0,90 | 0,69 | 0,79 | 0,73 | 0,57 | 0,73 | 0,77 | 0,68 | 0,57 | 0,58 |
| | Rozptyl výběru | 0,28 | 0,40 | 1,47 | 0,69 | 0,81 | 0,47 | 0,63 | 0,54 | 0,33 | 0,53 | 0,59 | 0,46 | 0,33 | 0,34 |

Tato tabulka vyjadřuje hodnocení motivačních faktorů v útvaru Aa jako celku. Nejdůležitějším motivačním faktorem útvaru AA je jistota zaměstnání s průměrným vyjádřením 1,34 a odchylkou v hodnocení 0,53. Nejméně významným motivačním faktorem je „možnost postupu“ skóre 2,49 a směrodatnou odchylkou 1,21, která je zároveň nejvyšší odchylkou ve vnímání faktoru v tomto týmu.

Celkové pořadí všech motivátorů v útvaru Aa je uvedeno v následující zjednodušené tabulce.

Tabulka 26: Pořadí důležitosti motivačních faktorů v útvaru Aa

| Motivační faktory útvar Aa | Ø | pořadí |
|------------------------------------|------|--------|
| jistota zaměstnání | 1,34 | 1. |
| sociální citění vedoucího | 1,39 | 2. |
| nálada na pracovišti | 1,44 | 3. |
| spravedlnost v odměňování | 1,58 | 4. |
| spolupracovat s lidmi | 1,59 | 5. |
| výše platu | 1,73 | 6. |
| odpovědnost za výsledky | 1,76 | 7. |
| rozmanitost práce | 1,87 | 8. |
| být zaměstnancem | 1,90 | 9. |
| možnost uplatnění přístupu k práci | 1,99 | 10. |
| možnost spolurozhodovat | 2,04 | 11. |
| možnost vzdělávání | 2,24 | 12. |
| náročnost úkolů | 2,32 | 13. |
| možnost postupu | 2,49 | 14. |

Výše uvedená tabulka vyjadřuje motivační faktory, seřazené dle důležitosti, tak, jak je hodnotí zaměstnanci útvaru „a“. Jako nejdůležitější jsou v daném útvaru sociální jistoty, poté až výše platu a nakonec možnost vzdělávání se a postupu na vyšší místo.

Následující tabulky 27 až 33 vyjadřují spokojenost respondentů s prací.

Spokojenost s prací určovali zaměstnanci na hodnotící škále od 1 do 5. Přičemž číslo 1 znamenalo nejvyšší význam. Přičemž odpovědi 1 a 2 znamenaly rozhodně ano, respektive spíše ano, 3 nevím, 4 a 5 spíše ne, respektive rozhodně ne.

Tabulka 27: Spokojenost týmu č. 1 s prací

| Spokojenost zaměstnanců s prací | | uspokojení z práce | ochota spolupracovníků pomoci | ochota mistra pomoci | možnost měnit pracovní operace | teplota pracoviště | barevné uspořádání pracoviště | ochota ujmout se rozhodování | snaha změnit pracovní místo | navštěva týmových tabulí | možnost střídat pracovní operace | 3 směnný provoz | nestandardní směny |
|---------------------------------|--------------------|--------------------|-------------------------------|----------------------|--------------------------------|--------------------|-------------------------------|------------------------------|-----------------------------|--------------------------|----------------------------------|-----------------|--------------------|
| tým 1 | Stř. hodnota | 2,08 | 1,58 | 1,67 | 2,08 | 3,42 | 2,58 | 2,08 | 1,92 | 1,67 | 2,42 | 2,33 | 2,44 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,08 | 0,15 | 0,14 | 0,31 | 0,38 | 0,31 | 0,29 | 0,08 | 0,26 | 0,29 | 0,37 | 0,29 |
| | Modus | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 4,00 | 2,00 | 1,00 | 2,00 | 1,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 |
| | Směr. odchylka | 0,29 | 0,51 | 0,49 | 1,08 | 1,31 | 1,08 | 1,00 | 0,29 | 0,89 | 1,00 | 1,12 | 0,88 |
| | Rozptyl výběru | 0,08 | 0,27 | 0,24 | 1,17 | 1,72 | 1,17 | 0,99 | 0,08 | 0,79 | 0,99 | 1,25 | 0,78 |

Se svou prací je spíše spokojeno 91,6 %, všichni členové týmu oceňují snahu spolupracovníků a mistra pomoci. Možnost měnit pracovní operace jako faktor spokojenosti vykazalo 83,3 % respondentů, naopak 8,3 % to popírá. S teplotou na pracovišti je spokojeno pouze 33,3 % respondentů, naopak 66,6 % vyjadřuje absolutní nespokojenost. Jako vhodné hodnotí použití barev na pracovišti 66,6 % členů týmu. Jakéhokoliv rozhodování by se rádo chopilo 58,3 % respondentů a ochotu přejít na jiné místo vyjádřilo pouze 8,3 % dotázaných. Týmovou tabuli navštěvuje pravidelně 91,6 % respondentů. Možnost střídat pracovní operace hodnotí kladně 83,3 % dotazovaných. Spokojenost se třísměnným pracovním provozem vyjádřilo 58,3 % naopak nespokojeno s ním bylo 8,3 %. Ochotu přejít na jiný než třísměnný provoz vyjádřilo 49,8 % respondentů.

Tabulka 28: Spokojenost týmu č. 2 s prací

| Spokojenost zaměstnanců s prací | | uspokojení z práce | ochota spolupracovníků pomoci | ochota mistra pomoci | možnost měnit pracovní operace | teplota pracoviště | barevné uspořádání pracoviště | ochota ujmout se rozhodování | snaha změnit pracovní místo | navštěva týmových tabulí | možnost střídat pracovní operace | 3 směnný provoz | nestandardní směny |
|---------------------------------|--------------------|--------------------|-------------------------------|----------------------|--------------------------------|--------------------|-------------------------------|------------------------------|-----------------------------|--------------------------|----------------------------------|-----------------|--------------------|
| tým 2 | Stř. hodnota | 2,27 | 1,64 | 1,50 | 1,64 | 3,18 | 2,36 | 2,27 | 2,00 | 1,27 | 2,18 | 2,60 | 3,38 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,30 | 0,15 | 0,17 | 0,20 | 0,44 | 0,20 | 0,30 | 0,00 | 0,19 | 0,23 | 0,37 | 0,46 |
| | Modus | 3,00 | 2,00 | 1,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 3,00 | 2,00 | 1,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 |
| | Směr. odchylka | 1,01 | 0,50 | 0,53 | 0,67 | 1,47 | 0,67 | 1,01 | 0,00 | 0,65 | 0,75 | 1,17 | 1,30 |
| | Rozptyl výběru | 1,02 | 0,25 | 0,28 | 0,45 | 2,16 | 0,45 | 1,02 | 0,00 | 0,42 | 0,56 | 1,38 | 1,70 |

Se svou prací je spíše spokojeno 45,5 %, svůj vztah k práci neumí vyjádřit 36,4 % a 9,1 % respondentů je se svou prací nespokojeno a všichni členové týmu snahu spolupracovníků a mistra pomoci. Možnost měnit pracovní operace jako faktor spokojenosti vykazalo 90,1 %

respondentů. S teplotou na pracovišti je spokojeno 54,5 % respondentů, naopak 37,2 % vyjadřuje absolutní nespokojenost. Jako vhodné hodnotí použití barev na pracovišti 72,7 % členů týmu. Jakéhokoliv rozhodování by se rádo chopilo 54,5 % respondentů a ochotu přejít na jiné místo nevyjádřil v týmu č. 2 nikdo. Týmovou tabuli navštěvuje pravidelně 91,1 % respondentů. Možnost střídát pracovní operace hodnotí kladně 54,5 % dotazovaných a 44,6 % respondentů nedokáže posoudit. Spokojenost se třísměnným pracovním provozem vyjádřilo 54,5 % naopak nespokojeno s ním bylo 18,1 %. Ochotu přejít na jiný než třísměnný provoz vyjádřilo jen 27,2 % respondentů.

Tabulka 29: Spokojenost týmu č. 3 s prací

| Spokojenost zaměstnanců s prací | | uspokojení z práce | ochota spolupracovníků pomoci | ochota mistra pomoci | možnost měnit pracovní operace | teplota pracoviště | barevně uspořádání pracoviště | ochota ujmout se rozhodování | snaha změnit pracovní místo | navštěva týmových tabulí | možnost střídát pracovní operace | 3 směnný provoz | nestandardní směny |
|---------------------------------|--------------------|--------------------|-------------------------------|----------------------|--------------------------------|--------------------|-------------------------------|------------------------------|-----------------------------|--------------------------|----------------------------------|-----------------|--------------------|
| tým 3 | Stř. hodnota | 2,27 | 1,58 | 1,67 | 2,17 | 3,17 | 2,25 | 2,67 | 1,92 | 1,92 | 3,00 | 2,58 | 3,00 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,14 | 0,26 | 0,26 | 0,30 | 0,44 | 0,25 | 0,45 | 0,08 | 0,38 | 0,39 | 0,42 | 0,41 |
| | Modus | 2,00 | 1,00 | 1,00 | 2,00 | 4,00 | 2,00 | 1,00 | 2,00 | 1,00 | 2,00 | 3,00 | 2,00 |
| | Směr. odchylka | 0,47 | 0,90 | 0,89 | 1,03 | 1,53 | 0,87 | 1,56 | 0,29 | 1,31 | 1,35 | 1,44 | 1,22 |
| | Rozptyl výběru | 0,22 | 0,81 | 0,79 | 1,06 | 2,33 | 0,75 | 2,42 | 0,08 | 1,72 | 1,82 | 2,08 | 1,50 |

Se svou prací je spíše spokojeno 66,6 %, svůj vztah k práci neumí vyjádřit 34,4 %. 91,6 % týmu vidí snahu spolupracovníků a mistra pomoci. Možnost měnit pracovní operace jako faktor spokojenosti vykazalo 83,3 % respondentů. S teplotou na pracovišti je spokojeno 33,3 % respondentů, naopak 50,0 % vyjadřuje absolutní nespokojenost. Jako vhodné hodnotí použití barev na pracovišti 66,6 % členů týmu. Jakéhokoliv rozhodování by se rádo chopilo 50,0 % respondentů a ochotu přejít na jiné místo vyjádřilo v týmu č. 3 8,3%. Týmovou tabuli navštěvuje pravidelně 83,3 % respondentů. Možnost střídát pracovní operace hodnotí kladně 50,0 % dotazovaných a 44,1 % respondentů hodnotí záporně. Spokojenost se třísměnným pracovním provozem vyjádřilo 41,6 % naopak nespokojeno s ním bylo 16,6 %. Ochotu přejít na jiný než třísměnný provoz vyjádřilo jen 33,3 % respondentů.

Tabulka 30: Spokojenost týmu č. 4 s prací

| Spokojenost zaměstnanců s prací | | uspokojení z práce | ochota spolupracovníků pomoci | ochota mistra pomoci | možnost měnit pracovní operace | teplota pracoviště | barevné uspořádání pracoviště | ochota ujmout se rozhodování | snaha změnit pracovní místo | navštěva týmových tabulí | možnost střídát pracovní operace | 3 směnný provoz | nestandardní směny |
|---------------------------------|--------------------|--------------------|-------------------------------|----------------------|--------------------------------|--------------------|-------------------------------|------------------------------|-----------------------------|--------------------------|----------------------------------|-----------------|--------------------|
| tým 4 | Stř. hodnota | 2,64 | 2,18 | 1,82 | 2,27 | 3,82 | 2,82 | 2,45 | 1,91 | 2,30 | 2,55 | 2,50 | 2,89 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,15 | 0,33 | 0,26 | 0,33 | 0,38 | 0,33 | 0,39 | 0,09 | 0,40 | 0,37 | 0,34 | 0,35 |
| | Modus | 3,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 5,00 | 2,00 | 1,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 4,00 |
| | Směr. odchylka | 0,50 | 1,08 | 0,87 | 1,10 | 1,25 | 1,08 | 1,29 | 0,30 | 1,25 | 1,21 | 1,08 | 1,05 |
| | Rozptyl výběru | 0,25 | 1,16 | 0,76 | 1,22 | 1,56 | 1,16 | 1,67 | 0,09 | 1,57 | 1,47 | 1,17 | 1,11 |

Se svou prací je spíše spokojeno pouze 36,3 %, svůj vztah k práci neumí vyjádřit 63,7 %. 63,6 % týmu vidí snahu spolupracovníků a mistra pomoci. Možnost měnit pracovní operace jako faktor spokojenosti vykazalo 63,4 % respondentů. S teplotou na pracovišti je spokojeno jen 9,1 % respondentů, naopak 63,4 % vyjadřuje absolutní nespokojenost. Jako vhodné hodnotí použití barev na pracovišti 54,5 % členů týmu. Jakéhokoliv rozhodování by se rádo chopilo 54,5 % respondentů a ochotu přejít na jiné místo vyjádřilo v týmu č. 4 - 9,1%. Týmovou tabuli navštěvuje pravidelně 63,4 % respondentů. Možnost střídát pracovní operace hodnotí kladně 54,5 % dotazovaných a 18,2 % respondentů hodnotí záporně. Spokojenost se třísměnným pracovním provozem vyjádřilo 45,5 % naopak nespokojeno s ním bylo 9,0 %. Ochotu přejít na jiný než třísměnný provoz vyjádřilo jen 27,2 % respondentů.

Tabulka 31: Spokojenost týmu č. 5 s prací

| Spokojenost zaměstnanců s prací | | uspokojení z práce | ochota spolupracovníků pomoci | ochota mistra pomoci | možnost měnit pracovní operace | teplota pracoviště | barevné uspořádání pracoviště | ochota ujmout se rozhodování | snaha změnit pracovní místo | navštěva týmových tabulí | možnost střídát pracovní operace | 3 směnný provoz | nestandardní směny |
|---------------------------------|--------------------|--------------------|-------------------------------|----------------------|--------------------------------|--------------------|-------------------------------|------------------------------|-----------------------------|--------------------------|----------------------------------|-----------------|--------------------|
| tým 5 | Stř. hodnota | 2,45 | 1,45 | 1,18 | 2,30 | 2,55 | 2,00 | 2,09 | 2,00 | 1,45 | 2,73 | 2,56 | 3,43 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,28 | 0,16 | 0,12 | 0,37 | 0,31 | 0,30 | 0,21 | 0,00 | 0,28 | 0,41 | 0,44 | 0,53 |
| | Modus | 3,00 | 1,00 | 1,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 1,00 | 3,00 | 2,00 | 2,00 |
| | Směr. odchylka | 0,93 | 0,52 | 0,40 | 1,16 | 1,04 | 1,00 | 0,70 | 0,00 | 0,93 | 1,35 | 1,33 | 1,40 |
| | Rozptyl výběru | 0,87 | 0,27 | 0,16 | 1,34 | 1,07 | 1,00 | 0,49 | 0,00 | 0,87 | 1,82 | 1,78 | 1,95 |

Se svou prací je spíše spokojeno pouze 27,2 %, svůj vztah k práci neumí vyjádřit 45,4 %. Všichni v týmu vidí snahu spolupracovníků a mistra pomoci. Možnost měnit pracovní operace jako faktor spokojenosti vykazalo 54,5 % respondentů. S teplotou na pracovišti je spokojeno jen 63,6 % respondentů, naopak 27,2 % vyjadřuje absolutní nespokojenost. Jako vhodné hodnotí použití barev na pracovišti 81,8 % členů týmu. Jakéhokoliv rozhodování by se rádo chopilo 72,7 % respondentů a ochotu přejít na jiné místo nevyjádřil v týmu č. 5 nikdo.

Týmovou tabuli navštěvuje pravidelně 90,1 % respondentů. Možnost střídat pracovní operace hodnotí kladně 45,4 % dotazovaných a 18,2 % respondentů hodnotí záporně. Spokojenost se třísměnným pracovním provozem vyjádřilo 45,4 % naopak nespokojeno s ním bylo 36,4 %. Ochotu přejít na jiný než třísměnný provoz vyjádřilo jen 27,2 % respondentů.

Tabulka 32: Spokojenost týmu č. 6 s prací

| Spokojenost zaměstnanců s prací | | uspokojení z práce | ochota spolupracovníků pomoci | ochota mistra pomoci | možnost měnit pracovní operace | teplota pracoviště | barevné uspořádání pracoviště | ochota ujmout se rozhodování | snaha změnit pracovní místo | navštěva týmových tabulí | možnost střídat pracovní operace | 3 směnný provoz | nestandardní směny |
|---------------------------------|--------------------|--------------------|-------------------------------|----------------------|--------------------------------|--------------------|-------------------------------|------------------------------|-----------------------------|--------------------------|----------------------------------|-----------------|--------------------|
| tým 6 | Stř. hodnota | 2,50 | 1,50 | 1,71 | 1,69 | 3,21 | 2,21 | 3,00 | 1,93 | 1,79 | 1,85 | 3,10 | 2,36 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,20 | 0,17 | 0,29 | 0,17 | 0,41 | 0,37 | 0,33 | 0,07 | 0,28 | 0,19 | 0,41 | 0,28 |
| | Modus | 3,00 | 1,00 | 1,00 | 2,00 | 4,00 | 1,00 | 3,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 3,00 | 2,00 |
| | Směr. odchylka | 0,76 | 0,65 | 1,07 | 0,63 | 1,53 | 1,37 | 1,13 | 0,27 | 1,05 | 0,69 | 1,29 | 0,92 |
| | Rozptyl výběru | 0,58 | 0,42 | 1,14 | 0,40 | 2,34 | 1,87 | 1,27 | 0,07 | 1,10 | 0,47 | 1,66 | 0,85 |

Se svou prací je spíše spokojeno 42,9 %, svůj vztah k práci neumí vyjádřit 42,7 %. Všichni v týmu vidí snahu spolupracovníků a mistra pomoci. Možnost měnit pracovní operace jako faktor spokojenosti vykazovalo 92,8 % respondentů. S teplotou na pracovišti je spokojeno jen 35,7 % respondentů, naopak 57,2 % vyjadřuje absolutní nespokojenost. Jako vhodné hodnotí použití barev na pracovišti 71,4 % členů týmu. Jakéhokoliv rozhodování by se rádo chopilo 28,5 % respondentů a ochotu přejít na jiné místo vyjádřilo v týmu č. 6- 7,1%. Týmovou tabuli navštěvuje pravidelně 100 % respondentů. Možnost střídat pracovní operace hodnotí kladně 85,7 % dotazovaných. Spokojenost se třísměnným pracovním provozem vyjádřilo 21,4 % naopak nespokojeno s ním bylo 22,5 %. Ochotu přejít na jiný než třísměnný provoz vyjádřilo 42,9 % respondentů.

Tabulka 33: Spokojenost s prací v útvaru Aa

| Spokojenost zaměstnanců s prací | | uspokojení z práce | ochota spolupracovníků pomoci | ochota mistra pomoci | možnost měnit pracovní operace | teplota pracoviště | barevné uspořádání pracoviště | ochota ujmout se rozhodování | snaha změnit pracovní místo | navštěva týmových tabulí | možnost střídat pracovní operace | 3 směnný provoz | nestandardní směny |
|---------------------------------|--------------------|--------------------|-------------------------------|----------------------|--------------------------------|--------------------|-------------------------------|------------------------------|-----------------------------|--------------------------|----------------------------------|-----------------|--------------------|
| Útvar Aa | Stř. hodnota | 2,37 | 1,65 | 1,60 | 2,01 | 3,23 | 2,37 | 2,43 | 1,94 | 1,73 | 2,44 | 2,62 | 2,87 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,08 | 0,09 | 0,09 | 0,12 | 0,16 | 0,12 | 0,14 | 0,03 | 0,13 | 0,13 | 0,16 | 0,16 |
| | Modus | 2,00 | 2,00 | 1,00 | 2,00 | 4,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 1,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 |
| | Směr. odchylka | 0,71 | 0,74 | 0,77 | 0,96 | 1,38 | 1,05 | 1,16 | 0,23 | 1,05 | 1,11 | 1,22 | 1,14 |
| | Rozptyl výběru | 0,50 | 0,55 | 0,59 | 0,93 | 1,89 | 1,09 | 1,34 | 0,05 | 1,10 | 1,24 | 1,49 | 1,31 |

Výše uvedená tabulka vyjadřuje celkovou spokojenost všech týmů v rámci útvaru Aa.

Se svou prací je spíše spokojeno 57,8 %, absolutně nespokojeno je 4,3 % dotazovaných 95,4 % zaměstnanců útvaru Aa vidí snahu spolupracovníků a mistra pomoci. Možnost měnit pracovní operace jako faktor spokojenosti vykázalo 77,5 % respondentů. S teplotou na pracovišti je spokojeno jen 39,4 % respondentů, naopak 51,2 % vyjadřuje absolutní nespokojenost. Jako vhodné hodnotí použití barev na pracovišti 67,6 % zaměstnanců útvaru Aa.

Jakéhokoliv rozhodování by se rádo chopilo 53,5 % respondentů a ochotu přejít na jiné místo vyjádřilo 5,6 % zaměstnanců útvaru Aa.

Týmovou tabuli navštěvuje pravidelně 100 % respondentů. Možnost střídat pracovní operace hodnotí kladně 85,7 % dotazovaných. Spokojenost se třísměnným pracovním provozem vyjádřilo 21,4 %, naopak nespokojeno s ním bylo 22,5 %. Ochotu přejít na jiný než třísměnný provoz vyjádřilo 42,9 % respondentů.

Plánovaná přítomnost na pracovišti byla v tomto útvaru ve zkoumaném období stanovena na 97,6 % a ve skutečnosti dosáhla za první až dvanáctý měsíc daného roku 98,2 %, což svědčí o faktu, že spokojenost respondentů se pozitivně odráží v jejich přítomnosti na pracovišti.

Následující tabulky 34 až 40 popisují spokojenost zaměstnanců se mzdou a zaměstnaneckými výhodami. Hodnocení probíhalo na pětistupňové škále, kdy 1 byla nevyšší spokojenost a 5 nejvyšší nespokojenost.

Tabulka 34: Spokojenost se mzdou a zaměstnaneckými výhodami tým č. 1 útvar Aa

| spokojenost zaměstnanců se mzdou a systémem zaměstnaneckých výhod | | spokojenost s podnikovou soutěží | spokojenost se soutěžními kritérii | přiměřenost mzdy k práci | plat dovoluje pokrýt náklady | spokojenost se mzdou | porozumění stanovování mzdy | spokojenost se systémem zaměstnaneckých výhod | porozumění systému výhod | spokojenost s výhodami |
|---|--------------------|----------------------------------|------------------------------------|--------------------------|------------------------------|----------------------|-----------------------------|---|--------------------------|------------------------|
| tým 1 | Stř. hodnota | 1,58 | 1,67 | 2,83 | 2,75 | 3,25 | 2,25 | 2,83 | 2,17 | 2,83 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,15 | 0,14 | 0,27 | 0,39 | 0,30 | 0,33 | 0,30 | 0,21 | 0,34 |
| | Medián | 2,00 | 2,00 | 2,50 | 2,00 | 3,50 | 2,00 | 2,50 | 2,00 | 2,50 |
| | Modus | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 4,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 |
| | Směr. odchylka | 0,51 | 0,49 | 0,94 | 1,36 | 1,06 | 1,14 | 1,03 | 0,72 | 1,19 |
| | Rozptyl výběru | 0,27 | 0,24 | 0,88 | 1,84 | 1,11 | 1,30 | 1,06 | 0,52 | 1,42 |
| | | | | | | | | | | |

Všichni členové týmu jsou spokojeni s tím, že mohou v podniku využívat soutěže týmů, ale zároveň všichni vyjádřili přání změnit alespoň trochu soutěžní kritéria. Svůj plat jako přiměřený odvedené práci hodnotí 50 % členů týmu a 33,4 % je přesvědčeno o opaku. Mzda dovoluje pokrýt životní náklady 58,3 % respondentů, ale zároveň 50,0% z nich je nespokojeno s jeho výší. Systém zaměstnaneckých výhod hodnotí jako vynikající 50,0 %

respondentů a stejné procento je spokojeno s jednotlivými sociálními výhodami, jež firma nabízí.

Tabulka 35: Spokojenost se mzdou a zaměstnaneckými výhodami tým č. 2 útvar Aa

| spokojenost zaměstnanců se mzdou a systémem zaměstnaneckých výhod | | spokojenost s podnikovou soutěží | spokojenost se soutěžními kritérii | přiměřenost mzdy k práci | plat dovoluje pokrýt náklady | spokojenost se mzdou | porozumění stanovování mzdy | spokojenost se systémem zaměstnaneckých výhod | porozumění systému výhod | spokojenost s výhodami |
|---|--------------------|----------------------------------|------------------------------------|--------------------------|------------------------------|----------------------|-----------------------------|---|--------------------------|------------------------|
| tým 2 | Stř. hodnota | 1,82 | 1,64 | 2,45 | 3,55 | 3,45 | 2,09 | 3,00 | 2,09 | 3,09 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,12 | 0,15 | 0,34 | 0,31 | 0,37 | 0,39 | 0,23 | 0,21 | 0,28 |
| | Medián | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 4,00 | 4,00 | 2,00 | 3,00 | 2,00 | 3,00 |
| | Modus | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 4,00 | 4,00 | 2,00 | 3,00 | 2,00 | 4,00 |
| | Směr. odchylka | 0,40 | 0,50 | 1,13 | 1,04 | 1,21 | 1,30 | 0,77 | 0,70 | 0,94 |
| | Rozptyl výběru | 0,16 | 0,25 | 1,27 | 1,07 | 1,47 | 1,69 | 0,60 | 0,49 | 0,89 |

Všichni členové týmu jsou spokojeni s tím, že mohou v podniku využívat soutěže týmů, ale zároveň všichni vyjádřili přání změnit alespoň trochu soutěžní kritéria. Svůj plat jako přiměřený odvedené práci hodnotí 63,4 % členů týmu a 27,3 % je přesvědčeno o opaku. Mzda dovoluje pokrýt životní náklady 27,2 % respondentů, ale zároveň 72,8 % z nich je nespokojeno s jeho výší. Systém zaměstnaneckých výhod hodnotí jako vynikající 18,0% respondentů týmu č.2, ale 90 % je spokojeno se sociálními výhodami tak, jak je firma nabízí.

Tabulka 36: Spokojenost se mzdou a zaměstnaneckými výhodami tým č. 3 útvar Aa

| spokojenost zaměstnanců se mzdou a systémem zaměstnaneckých výhod | | spokojenost s podnikovou soutěží | spokojenost se soutěžními kritérii | přiměřenost mzdy k práci | plat dovoluje pokrýt náklady | spokojenost se mzdou | porozumění stanovování mzdy | spokojenost se systémem zaměstnaneckých výhod | porozumění systému výhod | spokojenost s výhodami |
|---|--------------------|----------------------------------|------------------------------------|--------------------------|------------------------------|----------------------|-----------------------------|---|--------------------------|------------------------|
| tým 3 | Stř. hodnota | 1,27 | 1,78 | 3,33 | 3,42 | 3,75 | 2,25 | 3,25 | 2,67 | 3,17 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,14 | 0,15 | 0,31 | 0,31 | 0,35 | 0,33 | 0,35 | 0,28 | 0,30 |
| | Medián | 1,00 | 2,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 2,00 | 3,50 | 2,50 | 3,00 |
| | Modus | 1,00 | 2,00 | 4,00 | 4,00 | 5,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 4,00 |
| | Směr. odchylka | 0,47 | 0,44 | 1,07 | 1,08 | 1,22 | 1,14 | 1,22 | 0,98 | 1,03 |
| | Rozptyl výběru | 0,22 | 0,19 | 1,15 | 1,17 | 1,48 | 1,30 | 1,48 | 0,97 | 1,06 |

Všichni členové týmu jsou spokojeni s tím, že mohou v podniku využívat soutěže týmů, ale zároveň všichni vyjádřili přání změnit alespoň trochu soutěžní kritéria. Svůj plat jako přiměřený odvedené práci hodnotí 33,0 % členů týmu a 58,3 % je přesvědčeno o opaku. Mzda dovoluje pokrýt životní náklady 41,6,2 % respondentů, ale zároveň 66,6% z nich je nespokojeno s jeho výší. Systém zaměstnaneckých výhod hodnotí jako vynikající 41,6% respondentů týmu č.3, ale 33,0% je spokojeno se sociálními výhodami tak, jak je firma nabízí.

Tabulka 37: Spokojenost se mzdou a zaměstnaneckými výhodami tým č. 4 útvar Aa

| spokojenost zaměstnanců se mzdou a systémem zaměstnaneckých výhod | | spokojenost s podnikovou soutěží | spokojenost se soutěžními kritérii | přiměřenost mzdy k práci | plat dovoluje pokrýt náklady | spokojenost se mzdou | porozumění stanovování mzdy | spokojenost se systémem zaměstnaneckých výhod | porozumění systému výhod | spokojenost s výhodami |
|---|--------------------|----------------------------------|------------------------------------|--------------------------|------------------------------|----------------------|-----------------------------|---|--------------------------|------------------------|
| tým 4 | Stř. hodnota | 1,60 | 1,64 | 2,90 | 2,73 | 3,64 | 2,09 | 2,45 | 1,91 | 2,18 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,16 | 0,15 | 0,31 | 0,38 | 0,31 | 0,37 | 0,25 | 0,28 | 0,33 |
| | Medián | 2,00 | 2,00 | 2,50 | 2,00 | 4,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 |
| | Modus | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 4,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 |
| | Směr. odchylka | 0,52 | 0,50 | 0,99 | 1,27 | 1,03 | 1,22 | 0,82 | 0,94 | 1,08 |
| | Rozptyl výběru | 0,27 | 0,25 | 0,99 | 1,62 | 1,05 | 1,49 | 0,67 | 0,89 | 1,16 |

Všichni členové týmu jsou spokojeni s tím, že mohou v podniku využívat soutěže týmů, ale zároveň všichni vyjádřili přání změnit alespoň trochu soutěžní kritéria. Svůj plat jako přiměřený odvedené práci hodnotí 45,5 % členů týmu a 33,3 % je přesvědčeno o opaku. Mzda dovoluje pokrýt životní náklady 66,6 % respondentů, ale zároveň 58,3 % z nich je nespokojeno s jeho výší. Systém zaměstnaneckých výhod hodnotí jako vynikající 50,0 % respondentů týmu č.4 a stejné procento je spokojeno se sociálními výhodami tak, jak je firma nabízí.

Tabulka 38: Spokojenost se mzdou a zaměstnaneckými výhodami tým č. 5 útvar Aa

| spokojenost zaměstnanců se mzdou a systémem zaměstnaneckých výhod | | spokojenost s podnikovou soutěží | spokojenost se soutěžními kritérii | přiměřenost mzdy k práci | plat dovoluje pokrýt náklady | spokojenost se mzdou | porozumění stanovování mzdy | spokojenost se systémem zaměstnaneckých výhod | porozumění systému výhod | spokojenost s výhodami |
|---|--------------------|----------------------------------|------------------------------------|--------------------------|------------------------------|----------------------|-----------------------------|---|--------------------------|------------------------|
| tým 5 | Stř. hodnota | 1,55 | 1,70 | 3,73 | 2,91 | 3,64 | 2,09 | 3,36 | 2,55 | 3,91 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,16 | 0,15 | 0,27 | 0,31 | 0,34 | 0,25 | 0,36 | 0,34 | 0,28 |
| | Medián | 2,00 | 2,00 | 4,00 | 2,00 | 4,00 | 2,00 | 3,00 | 2,00 | 4,00 |
| | Modus | 2,00 | 2,00 | 4,00 | 2,00 | 4,00 | 2,00 | 3,00 | 2,00 | 4,00 |
| | Směr. odchylka | 0,52 | 0,48 | 0,90 | 1,04 | 1,12 | 0,83 | 1,21 | 1,13 | 0,94 |
| | Rozptyl výběru | 0,27 | 0,23 | 0,82 | 1,09 | 1,25 | 0,69 | 1,45 | 1,27 | 0,89 |

Všichni členové týmu jsou spokojeni s tím, že mohou v podniku využívat soutěže týmů, ale zároveň všichni vyjádřili přání změnit alespoň trochu soutěžní kritéria. Svůj plat jako přiměřený odvedené práci hodnotí 9,3 % členů týmu a 63,3 % je přesvědčeno o opaku. Mzda dovoluje pokrýt životní náklady 54,5 % respondentů, ale zároveň 45,5 % z nich je nespokojeno s jeho výší. Systém zaměstnaneckých výhod hodnotí jako vynikající 27,7 % respondentů týmu č.5 a stejné procento je spokojeno se sociálními výhodami tak, jak je firma nabízí.

Tabulka 39: Spokojenost se mzdou a zaměstnaneckými výhodami tým č. 6 útvar Aa

| spokojenost zaměstnanců se mzdou a systémem zaměstnaneckých výhod | | spokojenost s podnikovou soutěží | spokojenost se soutěžními kritérii | přiměřenost mzdy k práci | plat dovoluje pokrýt náklady | spokojenost se mzdou | porozumění stanovování mzdy | spokojenost se systémem zaměstnaneckých výhod | porozumění systému výhod | spokojenost s výhodami |
|---|--------------------|----------------------------------|------------------------------------|--------------------------|------------------------------|----------------------|-----------------------------|---|--------------------------|------------------------|
| tým 6 | Stř. hodnota | 1,46 | 1,67 | 3,14 | 2,50 | 3,36 | 2,85 | 3,14 | 3,07 | 3,29 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,14 | 0,14 | 0,29 | 0,29 | 0,31 | 0,37 | 0,31 | 0,37 | 0,37 |
| | Medián | 1,00 | 2,00 | 3,50 | 2,00 | 4,00 | 2,00 | 3,50 | 3,50 | 4,00 |
| | Modus | 1,00 | 2,00 | 4,00 | 2,00 | 4,00 | 2,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 |
| | Směr. odchylka | 0,52 | 0,49 | 1,10 | 1,09 | 1,15 | 1,34 | 1,17 | 1,38 | 1,38 |
| | Rozptyl výběru | 0,27 | 0,24 | 1,21 | 1,19 | 1,32 | 1,81 | 1,36 | 1,92 | 1,91 |

Všichni členové týmu jsou spokojeni s tím, že mohou v podniku využívat soutěže týmů, ale zároveň všichni vyjádřili přání změnit alespoň trochu soutěžní kritéria. Svůj plat jako přiměřený odvedené práci hodnotí 42,8 % členů týmu a 50,0 % je přesvědčeno o opaku. Mzda dovoluje pokrýt životní náklady 71,4 % respondentů, ale zároveň 57,2 % z nich je nespokojeno s jeho výší. Systém zaměstnaneckých výhod hodnotí jako vynikající 35,7 % respondentů týmu č.6 a 42,8 % je spokojeno se sociálními výhodami tak, jak je firma nabízí.

Tabulka 40: Spokojenost se mzdou a zaměstnaneckými výhodami útvar Aa

| spokojenost zaměstnanců se mzdou a systémem zaměstnaneckých výhod | | spokojenost s podnikovou soutěží | spokojenost se soutěžními kritérii | přiměřenost mzdy k práci | plat dovoluje pokrýt náklady | spokojenost se mzdou | porozumění stanovování mzdy | spokojenost se systémem zaměstnaneckých výhod | porozumění systému výhod | spokojenost s výhodami |
|---|--------------------|----------------------------------|------------------------------------|--------------------------|------------------------------|----------------------|-----------------------------|---|--------------------------|------------------------|
| Útvar Aa | Stř. hodnota | 1,54 | 1,68 | 3,07 | 2,96 | 3,51 | 2,29 | 3,01 | 2,44 | 3,08 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,06 | 0,06 | 0,13 | 0,14 | 0,13 | 0,14 | 0,13 | 0,13 | 0,14 |
| | Modus | 2,00 | 2,00 | 4,00 | 2,00 | 4,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 |
| | Směr. odchylka | 0,50 | 0,47 | 1,07 | 1,18 | 1,11 | 1,17 | 1,06 | 1,07 | 1,19 |
| | Rozptyl výběru | 0,25 | 0,22 | 1,14 | 1,38 | 1,22 | 1,37 | 1,13 | 1,14 | 1,42 |

Všichni členové útvaru Aa jsou spokojeni s tím, že mohou v podniku využívat soutěže týmů, ale zároveň všichni vyjádřili přání změnit alespoň trochu soutěžní kritéria. Svůj plat jako přiměřený odvedené práci hodnotí 39,4 % členů týmu a 46,4 % je přesvědčeno o opaku. Mzda dovoluje pokrýt životní náklady 53,5 % respondentů, ale zároveň 61,9 % z nich je nespokojeno s jeho výší. Systém zaměstnaneckých výhod hodnotí jako vynikající 36,3 % respondentů útvaru Aa a 39,4 % je spokojeno se sociálními výhodami tak, jak je firma nabízí.

5.1.2 Útvar Ab

Útvar Ab, je útvar, který je odlišný od ostatních útvarů v podniku. Vyznačuje se vysokou mírou tzv. zapůjčeného personálu (poptávaného od jiných firem), vysokou fluktuací pracovníků, značným podílem náročných ručních prací, se střední mírou automatizace a velkou pracovní náročností.

Tabulky 41 až 47 popisují vnímání důležitosti motivačních faktorů jednotlivými zaměstnanci tohoto útvaru nejprve po jednotlivých týmech a následně pak v celém útvaru Aa. Důležitost jednotlivých motivačních faktorů určovali zaměstnanci na hodnotící škále od 1 do 5. Přičemž číslo 1 znamenalo nejvyšší význam.

Tabulka 41: Hodnocení důležitosti motivačních faktorů týmu č. 1 v útvaru Ab

| Motivační faktory | | jistota zaměstnání | rozmanitost práce | možnost postupu | být zaměstnancem | možnost vzdělávání | možnost uplatnění přístupu k práci | možnost spolupracovat s lidmi | odpovědnost za výsledky | spravedlnost v odměňování | náročnost úkolů | výše platu | sociální citění vedoucího | nálada na pracovišti | |
|-------------------|--------------------|--------------------|-------------------|-----------------|------------------|--------------------|------------------------------------|-------------------------------|-------------------------|---------------------------|-----------------|------------|---------------------------|----------------------|------|
| tým 1 | Stř. hodnota | 1,67 | 2,17 | 3,50 | 2,00 | 3,17 | 2,50 | 3,17 | 1,67 | 1,80 | 1,50 | 3,00 | 2,00 | 1,33 | 1,50 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,33 | 0,60 | 0,50 | 0,63 | 0,48 | 0,34 | 0,40 | 0,21 | 0,37 | 0,22 | 0,45 | 0,45 | 0,21 | 0,22 |
| | Modus | 1,00 | 2,00 | 4,00 | 1,00 | 3,00 | 2,00 | 4,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 3,00 | 2,00 | 1,00 | 2,00 |
| | Směr. odchylka | 0,82 | 1,47 | 1,22 | 1,55 | 1,17 | 0,84 | 0,98 | 0,52 | 0,84 | 0,55 | 1,10 | 1,10 | 0,52 | 0,55 |
| | Rozptyl výběru | 0,67 | 2,17 | 1,50 | 2,40 | 1,37 | 0,70 | 0,97 | 0,27 | 0,70 | 0,30 | 1,20 | 1,20 | 0,27 | 0,30 |

Nejdůležitějším motivačním faktorem prvního týmu je „sociální citění vedoucího“ s průměrným vyjádřením 1,33 a směrodatnou odchylkou 0,52, která je nejnižší v daném týmu. Nejméně významným motivačním faktorem je v tomto týmu „možnost postupu“ skóre 3,50 a směrodatnou odchylkou 1,22. Nejvyšší odchylku v hodnocení respondenty vykázal motivační faktor „být zaměstnancem“, což svědčí o rozkolísanosti sebevědomí zaměstnanců, jenž svědčí o vysokém podílu cizího nepodnikového personálu.

Tabulka 42: Hodnocení důležitosti motivačních faktorů týmu č. 2 v útvaru Ab

| Motivační faktory | | jistota zaměstnání | rozmanitost práce | možnost postupu | být zaměstnancem | možnost vzdělávání | možnost uplatnění přístupu k práci | možnost spolupracovat s lidmi | odpovědnost za výsledky | spravedlnost v odměňování | náročnost úkolů | výše platu | sociální citění vedoucího | nálada na pracovišti |
|-------------------|--------------------|--------------------|-------------------|-----------------|------------------|--------------------|------------------------------------|-------------------------------|-------------------------|---------------------------|-----------------|------------|---------------------------|----------------------|
| tým 2 | Stř. hodnota | 1,20 | 1,80 | 2,80 | 2,00 | 1,80 | 2,00 | 1,80 | 1,60 | 3,60 | 2,60 | 3,80 | 1,80 | 1,40 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,20 | 0,37 | 0,80 | 0,00 | 0,37 | 0,45 | 0,37 | 0,24 | 0,60 | 0,60 | 0,49 | 0,20 | 0,24 |
| | Modus | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 2,00 | 2,00 | 3,00 | 2,00 | 2,00 | 3,00 | 4,00 | 3,00 | 2,00 | 1,00 |
| | Směr. odchylka | 0,45 | 0,84 | 1,79 | 0,00 | 0,84 | 1,00 | 0,84 | 0,55 | 1,34 | 1,34 | 1,10 | 0,45 | 0,55 |
| | Rozptyl výběru | 0,20 | 0,70 | 3,20 | 0,00 | 0,70 | 1,00 | 0,70 | 0,30 | 1,80 | 1,80 | 1,20 | 0,20 | 0,30 |

Nejdůležitějším motivačním faktorem druhého týmu je „jistota zaměstnání“ s průměrným vyjádřením 1,20 a směrodatnou odchylkou 0,45, která je nejnižší v daném týmu. Nejméně významným motivačním faktorem je v tomto týmu vnímání „náročnosti úkolů“ skóre 3,80 a směrodatnou odchylkou 1,10. Nejvyšší odchylku v hodnocení respondenty vykázal motivační faktor „odpovědnost za výsledky“ a „spravedlnost v odměňování“ se směrodatnou odchylkou 1,34.

Tabulka 43: Hodnocení důležitosti motivačních faktorů týmu č. 3 v útvaru Ab

| Motivační faktory | | jistota zaměstnání | rozmanitost práce | možnost postupu | být zaměstnancem | možnost vzdělávání | možnost uplatnění přístupu k práci | možnost spolupracovat s lidmi | spolupracovat s lidmi | odpovědnost za výsledky | spravedlnost v odměňování | náročnost úkolů | výše platu | sociální citění vedoucího | nálada na pracovišti |
|-------------------|--------------------|--------------------|-------------------|-----------------|------------------|--------------------|------------------------------------|-------------------------------|-----------------------|-------------------------|---------------------------|-----------------|------------|---------------------------|----------------------|
| tým 3 | Stř. hodnota | 1,80 | 2,40 | 2,20 | 1,60 | 2,20 | 2,40 | 1,80 | 1,40 | 2,50 | 1,40 | 2,60 | 2,40 | 1,60 | 1,20 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,37 | 0,51 | 0,58 | 0,24 | 0,20 | 0,68 | 0,37 | 0,24 | 0,50 | 0,24 | 0,24 | 0,40 | 0,24 | 0,20 |
| | Modus | 2,00 | 2,00 | 1,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 1,00 | 2,00 | 1,00 | 3,00 | 3,00 | 2,00 | 1,00 |
| | Směr. odchylka | 0,84 | 1,14 | 1,30 | 0,55 | 0,45 | 1,52 | 0,84 | 0,55 | 1,00 | 0,55 | 0,55 | 0,89 | 0,55 | 0,45 |
| | Rozptyl výběru | 0,70 | 1,30 | 1,70 | 0,30 | 0,20 | 2,30 | 0,70 | 0,30 | 1,00 | 0,30 | 0,30 | 0,80 | 0,30 | 0,20 |

Nejdůležitějším motivačním faktorem třetího týmu je „nálada na pracovišti“ s průměrným vyjádřením 1,20 a směrodatnou odchylkou 0,45, která je spolu s faktorem „možnost vzdělávání“ nejnižší v daném týmu. Nejméně významným motivačním faktorem v tomto týmu je vnímání „náročnosti úkolů“ skóre 2,60 a směrodatnou odchylkou 0,55. Nejvyšší odchylku v hodnocení respondenty vykázal motivační faktor „možnost uplatnění vlastního přístupu k práci“ se směrodatnou odchylkou 1,52.

Tabulka 44: Hodnocení důležitosti motivačních faktorů týmu č. 4 v útvaru Ab

| Motivační faktory | | jistota zaměstnání | rozmanitost práce | možnost postupu | být zaměstnancem | možnost vzdělávání | možnost uplatnění přístupu k práci | možnost spolupracovat s lidmi | spolupracovat s lidmi | odpovědnost za výsledky | spravedlnost v odměňování | náročnost úkolů | výše platu | sociální citění vedoucího | nálada na pracovišti |
|-------------------|--------------------|--------------------|-------------------|-----------------|------------------|--------------------|------------------------------------|-------------------------------|-----------------------|-------------------------|---------------------------|-----------------|------------|---------------------------|----------------------|
| tým 4 | Stř. hodnota | 1,00 | 1,60 | 1,80 | 1,80 | 1,80 | 2,00 | 1,50 | 1,60 | 2,20 | 1,20 | 3,20 | 1,60 | 1,20 | 1,20 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,00 | 0,40 | 0,37 | 0,49 | 0,37 | 0,32 | 0,29 | 0,40 | 0,49 | 0,20 | 0,58 | 0,24 | 0,20 | 0,20 |
| | Modus | 1,00 | 1,00 | 2,00 | 1,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 1,00 | 3,00 | 1,00 | 2,00 | 2,00 | 1,00 | 1,00 |
| | Směr. odchylka | 0,00 | 0,89 | 0,84 | 1,10 | 0,84 | 0,71 | 0,58 | 0,89 | 1,10 | 0,45 | 1,30 | 0,55 | 0,45 | 0,45 |
| | Rozptyl výběru | 0,00 | 0,80 | 0,70 | 1,20 | 0,70 | 0,50 | 0,33 | 0,80 | 1,20 | 0,20 | 1,70 | 0,30 | 0,20 | 0,20 |

Nejdůležitějším motivačním faktorem třetího týmu je „jistota zaměstnání“ s průměrným vyjádřením 1,00 a směrodatnou odchylkou 0,00, Nejméně významným motivačním faktorem v tomto týmu je vnímání „odpovědnosti za výsledky“ skóre 2,20 a směrodatnou odchylkou 1,20. Nejvyšší odchylku v hodnocení respondenty vykázal motivační faktor „náročnost úkolů“ se směrodatnou odchylkou 1,30.

Tabulka 45: Hodnocení důležitosti motivačních faktorů týmu č. 5 v útvaru Ab

| Motivační faktory | | jistota zaměstnání | rozmanitost práce | možnost postupu | být zaměstnancem | možnost vzdělávání | možnost uplatnění přístupu k práci | možnost spolurozhodovat | spolupracovat s lidmi | odpovědnost za výsledky | spravedlnost v odměňování | náročnost úkolů | výše platu | sociální citění vedoucího | nálada na pracovišti |
|-------------------|--------------------|--------------------|-------------------|-----------------|------------------|--------------------|------------------------------------|-------------------------|-----------------------|-------------------------|---------------------------|-----------------|------------|---------------------------|----------------------|
| tým 5 | Stř. hodnota | 1,00 | 1,83 | 2,33 | 2,33 | 2,50 | 2,00 | 2,50 | 1,17 | 2,33 | 1,67 | 1,67 | 1,50 | 1,00 | 1,17 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,00 | 0,17 | 0,56 | 0,33 | 0,56 | 0,37 | 0,50 | 0,17 | 0,56 | 0,42 | 0,21 | 0,22 | 0,00 | 0,17 |
| | Modus | 1,00 | 2,00 | 1,00 | 3,00 | 4,00 | 2,00 | 2,00 | 1,00 | 2,00 | 1,00 | 2,00 | 2,00 | 1,00 | 1,00 |
| | Směr. odchylka | 0,00 | 0,41 | 1,37 | 0,82 | 1,38 | 0,89 | 1,22 | 0,41 | 1,37 | 1,03 | 0,52 | 0,55 | 0,00 | 0,41 |
| | Rozptyl výběru | 0,00 | 0,17 | 1,87 | 0,67 | 1,90 | 0,80 | 1,50 | 0,17 | 1,87 | 1,07 | 0,27 | 0,30 | 0,00 | 0,17 |

Nejdůležitějším motivačním faktorem třetího týmu je „jistota zaměstnání“ s průměrným vyjádřením 1,00 a směrodatnou odchylkou 0,00, Nejméně významným motivačním faktorem v tomto týmu je vnímání „možnost vzdělávání“ skóre 2,50 a směrodatnou odchylkou 1,38. Nejvyšší odchylku v hodnocení respondenty vykázal právě motivační faktor „možnost vzdělávání“ se směrodatnou odchylkou 1,38.

Tabulka 46: Hodnocení důležitosti motivačních faktorů týmu č. 6 v útvaru Ab

| Motivační faktory | | jistota zaměstnání | rozmanitost práce | možnost postupu | být zaměstnancem | možnost vzdělávání | možnost uplatnění přístupu k práci | možnost spolurozhodovat | spolupracovat s lidmi | odpovědnost za výsledky | spravedlnost v odměňování | náročnost úkolů | výše platu | sociální citění vedoucího | nálada na pracovišti |
|-------------------|--------------------|--------------------|-------------------|-----------------|------------------|--------------------|------------------------------------|-------------------------|-----------------------|-------------------------|---------------------------|-----------------|------------|---------------------------|----------------------|
| tým 6 | Stř. hodnota | 1,56 | 2,11 | 2,11 | 2,33 | 2,00 | 2,67 | 2,33 | 1,25 | 2,00 | 1,50 | 3,25 | 1,71 | 1,25 | 1,50 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,24 | 0,26 | 0,31 | 0,24 | 0,22 | 0,24 | 0,44 | 0,16 | 0,27 | 0,38 | 0,16 | 0,29 | 0,16 | 0,27 |
| | Modus | 1,00 | 2,00 | 3,00 | 2,00 | 2,00 | 3,00 | 1,00 | 1,00 | 2,00 | 1,00 | 3,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| | Směr. odchylka | 0,73 | 0,78 | 0,93 | 0,71 | 0,58 | 0,71 | 1,32 | 0,46 | 0,76 | 1,07 | 0,46 | 0,76 | 0,46 | 0,76 |
| | Rozptyl výběru | 0,53 | 0,61 | 0,86 | 0,50 | 0,33 | 0,50 | 1,75 | 0,21 | 0,57 | 1,14 | 0,21 | 0,57 | 0,21 | 0,57 |

Nejdůležitějším motivačním faktorem třetího týmu je „sociální citění vedoucího“ s průměrným vyjádřením 1,25 a směrodatnou odchylkou 0,46, Nejméně významným motivačním faktorem v tomto týmu je vnímání „náročnosti úkolů“ skóre 3,25 a směrodatnou odchylkou 0,46. Nejvyšší odchylku v hodnocení respondenty vykázal motivační faktor „možnost spolurozhodovat“ se směrodatnou odchylkou 1,32.

Tabulka 47: Hodnocení důležitosti motivačních faktorů v celém útvaru Ab

| Motivační faktory | | jistota zaměstnání | rozmanitost práce | možnost postupu | být zaměstnancem | možnost vzdělávání | možnost uplatnění přístupu k práci | možnost spolurozhodovat | spolupracovat s lidmi | odpovědnost za výsledky | spravedlnost v odměňování | náročnost úkolů | výše platu | sociální citění vedoucího | nálada na pracovišti |
|-------------------|--------------------|--------------------|-------------------|-----------------|------------------|--------------------|------------------------------------|-------------------------|-----------------------|-------------------------|---------------------------|-----------------|------------|---------------------------|----------------------|
| Útvar Ab | Stř. hodnota | 1,35 | 2,00 | 2,40 | 2,00 | 2,29 | 2,25 | 2,23 | 1,41 | 2,35 | 1,54 | 2,85 | 1,74 | 1,28 | 1,31 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,10 | 0,14 | 0,20 | 0,15 | 0,17 | 0,15 | 0,18 | 0,09 | 0,19 | 0,15 | 0,17 | 0,12 | 0,08 | 0,08 |
| | Modus | 1,00 | 2,00 | 1,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 1,00 | 2,00 | 1,00 | 3,00 | 2,00 | 1,00 | 1,00 |
| | Směr. odchylka | 0,62 | 0,88 | 1,24 | 0,94 | 1,04 | 0,95 | 1,13 | 0,55 | 1,14 | 0,91 | 1,04 | 0,76 | 0,51 | 0,52 |
| | Rozptyl výběru | 0,39 | 0,77 | 1,53 | 0,89 | 1,08 | 0,91 | 1,29 | 0,30 | 1,29 | 0,83 | 1,08 | 0,58 | 0,26 | 0,27 |

Tato tabulka vyjadřuje hodnocení motivačních faktorů v útvaru Ab jako celku. Nejdůležitějším motivačním faktorem útvaru Ab je „sociální citění vedoucího“ s průměrným vyjádřením 1,28 a odchylkou v hodnocení 0,51. Nejméně významným motivačním faktorem je „náročnost úkolů“ skóre 2,85 a směrodatnou odchylkou 1,04. Nejvyšší směrodatnou odchylku má faktor „možnost postupu“

Celkové pořadí všech motivátorů v útvaru Ab je uvedeno v následující zjednodušené tabulce.

Tabulka 48: Pořadí důležitosti motivačních faktorů v útvaru Ab

| Motivační faktory útvar Ab | Ø | pořadí |
|------------------------------------|------|--------|
| sociální citění vedoucího | 1,28 | 1. |
| nálada na pracovišti | 1,31 | 2. |
| jistota zaměstnání | 1,34 | 3. |
| spolupracovat s lidmi | 1,41 | 4. |
| spravedlnost v odměňování | 1,54 | 5. |
| výše platu | 1,74 | 6. |
| rozmanitost práce | 2,00 | 7. |
| být zaměstnancem | 2,00 | 7. |
| možnost spolurozhodovat | 2,23 | 9. |
| možnost uplatnění přístupu k práci | 2,25 | 10. |
| možnost vzdělávání | 2,29 | 11. |
| odpovědnost za výsledky | 2,35 | 12. |
| možnost postupu | 2,40 | 13. |
| náročnost úkolů | 2,85 | 14. |

Výše uvedená tabulka vyjadřuje motivační faktory, seřazené dle důležitosti tak, jak je hodnotí zaměstnanci útvaru „b“. Jako nejdůležitější jsou v daném útvaru sociální klima na pracovišti, poté jistota zaměstnání, spravedlnost a výše platu, nakonec možnost vzdělávání se a postupu na vyšší místo.

Následující tabulky 49 až 55 vyjadřují spokojenost respondentů s prací.

Spokojenost s prací určovali zaměstnanci na hodnotící škále od 1 do 5. Přičemž odpovědi 1 a 2 znamenaly rozhodně ano, respektive spíše ano, 3 nevím, 4 a 5 spíše ne, respektive rozhodně ne.

Tabulka 49: Spokojenost týmu č. 1 s prací

| Spokojenost zaměstnanců s prací | | uspokojení z práce | ochota spolupracovníků pomoci | ochota mistra pomoci | možnost měnit pracovní operace | teplota pracoviště | barevné uspořádání pracoviště | ochota ujmout se rozhodování | snaha změnit pracovní místo | navštěva týmových tabulí | možnost střídát pracovní operace | 3 směnný provoz | nestandardní směny |
|---------------------------------|--------------------|--------------------|-------------------------------|----------------------|--------------------------------|--------------------|-------------------------------|------------------------------|-----------------------------|--------------------------|----------------------------------|-----------------|--------------------|
| tým 1 | Stř. hodnota | 2,83 | 1,67 | 1,67 | 3,00 | 2,00 | 3,00 | 3,00 | 1,67 | 3,50 | 3,33 | 2,00 | 4,00 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,40 | 0,21 | 0,21 | 0,63 | 0,00 | 0,71 | 0,71 | 0,21 | 0,67 | 0,61 | 0,41 | 1,00 |
| | Modus | 3,00 | 2,00 | 2,00 | 4,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 5,00 | 4,00 | 2,00 | 5,00 |
| | Směr. odchylka | 0,98 | 0,52 | 0,52 | 1,55 | 0,00 | 1,41 | 1,58 | 0,52 | 1,64 | 1,51 | 0,82 | 1,73 |
| | Rozptyl výběru | 0,97 | 0,27 | 0,27 | 2,40 | 0,00 | 2,00 | 2,50 | 0,27 | 2,70 | 2,27 | 0,67 | 3,00 |

Se svou prací je spokojeno pouze 16,7 % členů týmu a 17 % je výrazně nespokojeno, všichni členové týmu oceňují snahu spolupracovníků a mistra pomoci. Možnost měnit pracovní operace jako faktor spokojenosti vykazalo 50,0 % respondentů, druhých 50% to popírá. S teplotou na pracovišti jsou spokojeni všichni respondenti. Jako vhodné hodnotí použití barev na pracovišti 30,0 % členů týmu. Jakéhokoliv rozhodování by se rádo chopilo 33,3 % respondentů a ochotu přejít na jiné místo vyjádřili všichni členové prvního týmu. Týmovou tabuli navštěvuje pravidelně jen 16,6 % respondentů. Možnost střídát pracovní operace hodnotí kladně 16,6 % dotazovaných. Spokojenost se třísměnným pracovním provozem vyjádřilo 50,0 %, naopak výrazně nespokojen s ním nebyl nikdo. Ochotu přejít na jiný než třísměnný provoz nevyjádřil nikdo.

Tabulka 50: Spokojenost týmu č. 2 s prací

| Spokojenost zaměstnanců s prací | | uspokojení z práce | ochota spolupracovníků pomoci | ochota mistra pomoci | možnost měnit pracovní operace | teplota pracoviště | barevné uspořádání pracoviště | ochota ujmout se rozhodování | snaha změnit pracovní místo | navštěva týmových tabulí | možnost střídát pracovní operace | 3 směnný provoz | nestandardní směny |
|---------------------------------|--------------------|--------------------|-------------------------------|----------------------|--------------------------------|--------------------|-------------------------------|------------------------------|-----------------------------|--------------------------|----------------------------------|-----------------|--------------------|
| tým 2 | Stř. hodnota | 3,20 | 2,40 | 2,20 | 2,60 | 3,40 | 3,40 | 2,20 | 1,75 | 2,00 | 3,20 | 2,50 | 3,00 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,20 | 0,40 | 0,37 | 0,60 | 0,81 | 0,68 | 0,73 | 0,25 | 0,32 | 0,20 | 0,29 | 0,00 |
| | Modus | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 2,00 | 5,00 | 2,00 | 1,00 | 2,00 | 2,00 | 3,00 | 2,00 | 3,00 |
| | Směr. odchylka | 0,45 | 0,89 | 0,84 | 1,34 | 1,82 | 1,52 | 1,64 | 0,50 | 0,71 | 0,45 | 0,58 | 0,00 |
| | Rozptyl výběru | 0,20 | 0,80 | 0,70 | 1,80 | 3,30 | 2,30 | 2,70 | 0,25 | 0,50 | 0,20 | 0,33 | 0,00 |

Se svou prací není spokojen nikdo ze členů druhého týmu, 50,0 % týmu vítá snahu spolupracovníků a mistra pomoci. Možnost měnit pracovní operace jako faktor spokojenosti

vykázalo 50,0 % respondentů, druhých 50 % to popírá. S teplotou na pracovišti je spokojeno 30,0 % týmu. Jako vhodné hodnotí použití barev na pracovišti 20,0 % členů týmu. Jakéhokoliv rozhodování by se rádo chopilo 50,0 % respondentů a ochotu přejít na jiné místo vyjádřili všichni členové druhého týmu. Týmovou tabuli navštěvuje pravidelně 66,6 % respondentů. Možnost střídat pracovní operace nehodnotí kladně nikdo. Spokojenost se třísměnným pracovním provozem vyjádřilo 33,3 %, naopak výrazně nespokojen s ním nebyl nikdo. Ochotu přejít na jiný než třísměnný provoz nevyjádřil nikdo.

Tabulka 51: Spokojenost týmu č. 3 s prací

| Spokojenost zaměstnanců s prací | | uspokojení z práce | ochota spolupracovníků pomoci | ochota mistra pomoci | možnost měnit pracovní operace | teplota pracoviště | barevné uspořádání pracoviště | ochota ujmout se rozhodování | snaha změnit pracovní místo | navštěva týmových tabulí | možnost střídat pracovní operace | 3 směnný provoz | nestandardní směny |
|---------------------------------|--------------------|--------------------|-------------------------------|----------------------|--------------------------------|--------------------|-------------------------------|------------------------------|-----------------------------|--------------------------|----------------------------------|-----------------|--------------------|
| tým 3 | Stř. hodnota | 1,60 | 1,60 | 1,40 | 1,40 | 1,80 | 2,00 | 1,50 | 1,75 | 1,25 | 1,60 | 1,40 | 2,50 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,24 | 0,24 | 0,24 | 0,40 | 0,20 | 0,45 | 0,29 | 0,25 | 0,25 | 0,24 | 0,40 | 0,50 |
| | Modus | 2,00 | 2,00 | 1,00 | 1,00 | 2,00 | 3,00 | 1,00 | 2,00 | 1,00 | 2,00 | 1,00 | 3,00 |
| | Směr. odchylka | 0,55 | 0,55 | 0,55 | 0,89 | 0,45 | 1,00 | 0,58 | 0,50 | 0,50 | 0,55 | 0,89 | 1,00 |
| | Rozptyl výběru | 0,30 | 0,30 | 0,30 | 0,80 | 0,20 | 1,00 | 0,33 | 0,25 | 0,25 | 0,30 | 0,80 | 1,00 |

Se svou prací jsou spokojeni všichni členové třetího týmu. Všichni vítají snahu spolupracovníků a mistra pomoci. Možnost měnit pracovní operace jako faktor spokojenosti vykázalo 83,3 % respondentů. S teplotou na pracovišti je spokojeno 83,3 % týmu. Jako vhodné hodnotí použití barev na pracovišti 83,3 % členů týmu. Jakéhokoliv rozhodování by se rádo chopilo 66,6 % respondentů a ochotu přejít na jiné místo vyjádřili všichni členové třetího týmu. Týmovou tabuli navštěvuje pravidelně 83,3 % respondentů. Možnost střídat pracovní operace hodnotí kladně všichni. Spokojenost se třísměnným pracovním provozem vyjádřilo 66,6 %, naopak výrazně nespokojen s ním nebyl nikdo. Ochotu přejít na jiný než třísměnný provoz vyjádřilo 16,6% týmu.

Tabulka 52: Spokojenost týmu č. 4 s prací

| Spokojenost zaměstnanců s prací | | uspokojení z práce | ochota spolupracovníků pomoci | ochota mistra pomoci | možnost měnit pracovní operace | teplota pracoviště | barevné uspořádání pracoviště | ochota ujmout se rozhodování | snaha změnit pracovní místo | navštěva týmových tabulí | možnost střídát pracovní operace | 3 směnný provoz | nestandardní směny |
|---------------------------------|--------------------|--------------------|-------------------------------|----------------------|--------------------------------|--------------------|-------------------------------|------------------------------|-----------------------------|--------------------------|----------------------------------|-----------------|--------------------|
| tým 4 | Stř. hodnota | 2,40 | 2,20 | 1,80 | 2,00 | 2,80 | 3,20 | 2,60 | 1,80 | 2,80 | 1,80 | 1,20 | 3,00 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,40 | 0,20 | 0,20 | 0,63 | 0,73 | 0,49 | 0,24 | 0,20 | 0,58 | 0,37 | 0,20 | 0,71 |
| | Modus | 3,00 | 2,00 | 2,00 | 1,00 | 2,00 | 4,00 | 3,00 | 2,00 | 4,00 | 2,00 | 1,00 | 2,00 |
| | Směr. odchylka | 0,89 | 0,45 | 0,45 | 1,41 | 1,64 | 1,10 | 0,55 | 0,45 | 1,30 | 0,84 | 0,45 | 1,41 |
| | Rozptyl výběru | 0,80 | 0,20 | 0,20 | 2,00 | 2,70 | 1,20 | 0,30 | 0,20 | 1,70 | 0,70 | 0,20 | 2,00 |

Se svou prací je spokojeno 50,0% členů čtvrtého týmu. Všichni vítají snahu spolupracovníků a mistra pomoci. Možnost měnit pracovní operace jako faktor spokojenosti vykázalo 66,6 % respondentů. S teplotou na pracovišti je spokojeno 50,0 % týmu. Jako vhodné hodnotí použití barev na pracovišti 33,3 % členů týmu. Jakéhokoliv rozhodování by se rádo chopilo 66,6 % respondentů a ochotu přejít na jiné místo vyjádřili všichni členové čtvrtého týmu. Týmovou tabuli navštěvuje pravidelně 50,0 % respondentů. Možnost střídát pracovní operace hodnotí kladně všichni. Spokojenost se třísměnným pracovním provozem vyjádřilo 90,6 %, naopak výrazně nespokojen s ním nebyl nikdo. Ochotu přejít na jiný než třísměnný provoz vyjádřilo 33,3% týmu.

Tabulka 53: Spokojenost týmu č. 5 s prací

| Spokojenost zaměstnanců s prací | | uspokojení z práce | ochota spolupracovníků pomoci | ochota mistra pomoci | možnost měnit pracovní operace | teplota pracoviště | barevné uspořádání pracoviště | ochota ujmout se rozhodování | snaha změnit pracovní místo | navštěva týmových tabulí | možnost střídát pracovní operace | 3 směnný provoz | nestandardní směny |
|---------------------------------|--------------------|--------------------|-------------------------------|----------------------|--------------------------------|--------------------|-------------------------------|------------------------------|-----------------------------|--------------------------|----------------------------------|-----------------|--------------------|
| tým 5 | Stř. hodnota | 2,00 | 2,17 | 1,17 | 2,50 | 3,83 | 2,33 | 1,50 | 1,83 | 1,17 | 3,17 | 2,80 | 3,20 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,26 | 0,40 | 0,17 | 0,50 | 0,75 | 0,42 | 0,22 | 0,17 | 0,17 | 0,31 | 0,73 | 0,73 |
| | Modus | 2,00 | 2,00 | 1,00 | 2,00 | 5,00 | 2,00 | 1,00 | 2,00 | 1,00 | 3,00 | 2,00 | 2,00 |
| | Směr. odchylka | 0,63 | 0,98 | 0,41 | 1,22 | 1,83 | 1,03 | 0,55 | 0,41 | 0,41 | 0,75 | 1,64 | 1,64 |
| | Rozptyl výběru | 0,40 | 0,97 | 0,17 | 1,50 | 3,37 | 1,07 | 0,30 | 0,17 | 0,17 | 0,57 | 2,70 | 2,70 |

Se svou prací je spokojeno 85,7% členů pátého týmu. Všichni vítají snahu spolupracovníků a mistra pomoci. Možnost měnit pracovní operace jako faktor spokojenosti vykázalo 57,14 % respondentů. S teplotou na pracovišti je spokojeno 28,5 % týmu. Jako vhodné hodnotí použití barev na pracovišti 57,14 % členů týmu. Jakéhokoliv rozhodování by se rádo chopilo 100,0% respondentů a ochotu přejít na jiné místo vyjádřili všichni členové pátého týmu. Týmovou tabuli navštěvuje pravidelně 100,0% respondentů. Možnost střídát pracovní operace hodnotí

kladně 14,20%. Spokojenost se třísměnným pracovním provozem vyjádřilo 57,14 %, naopak výrazně nespokojeno bylo 28,5 %. Ochotu přejít na jiný než třísměnný provoz vyjádřilo 42,8% týmu.

Tabulka 54: Spokojenost týmu č. 6 s prací

| Spokojenost zaměstnanců s prací | | uspokojení z práce | ochota spolupracovníků pomoci | ochota mistra pomoci | možnost měnit pracovní operace | teplota pracoviště | barevné uspořádání pracoviště | ochota ujmout se rozhodování | snaha změnit pracovní místo | navštěva týmových tabulí | možnost střídát pracovní operace | 3 směnný provoz | nestandardní směny |
|---------------------------------|--------------------|--------------------|-------------------------------|----------------------|--------------------------------|--------------------|-------------------------------|------------------------------|-----------------------------|--------------------------|----------------------------------|-----------------|--------------------|
| tým 6 | Stř. hodnota | 2,67 | 1,89 | 1,89 | 2,56 | 3,78 | 2,33 | 3,11 | 1,78 | 2,38 | 2,78 | 2,75 | 5,00 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,17 | 0,20 | 0,31 | 0,53 | 0,28 | 0,44 | 0,35 | 0,15 | 0,42 | 0,40 | 0,41 | 0,00 |
| | Modus | 3,00 | 2,00 | 2,00 | 1,00 | 4,00 | 1,00 | 4,00 | 2,00 | 2,00 | 3,00 | 3,00 | 5,00 |
| | Směr. odchylka | 0,50 | 0,60 | 0,93 | 1,59 | 0,83 | 1,32 | 1,05 | 0,44 | 1,19 | 1,20 | 1,16 | 0,00 |
| | Rozptyl výběru | 0,25 | 0,36 | 0,86 | 2,53 | 0,69 | 1,75 | 1,11 | 0,19 | 1,41 | 1,44 | 1,36 | 0,00 |

Se svou prací je spokojeno 30,0 % členů šestého týmu. Všichni vítají snahu spolupracovníků a mistra pomoci. Možnost měnit pracovní operace jako faktor spokojenosti vykázalo 50,0 % respondentů. S teplotou na pracovišti je spokojeno 10,0 % týmu. Jako vhodné hodnotí použití barev na pracovišti 50,0 % členů týmu. Jakéhokoliv rozhodování by se rádo chopilo 20,0 % respondentů a ochotu přejít na jiné místo vyjádřili všichni členové šestého týmu. Týmovou tabuli navštěvuje pravidelně 60,0 % respondentů. Možnost střídát pracovní operace hodnotí kladně 50,0 %. Spokojenost se třísměnným pracovním provozem vyjádřilo 40,0 % naopak výrazně nespokojeno bylo 10,0 %. Ochotu přejít na jiný než třísměnný provoz nevyjádřil nikdo.

Tabulka 55: Spokojenost s prací v útvaru Ab

| Spokojenost zaměstnanců s prací | | uspokojení z práce | ochota spolupracovníků pomoci | ochota mistra pomoci | možnost měnit pracovní operace | teplota pracoviště | barevné uspořádání pracoviště | ochota ujmout se rozhodování | snaha změnit pracovní místo | navštěva týmových tabulí | možnost střídát pracovní operace | 3 směnný provoz | nestandardní směny |
|---------------------------------|--------------------|--------------------|-------------------------------|----------------------|--------------------------------|--------------------|-------------------------------|------------------------------|-----------------------------|--------------------------|----------------------------------|-----------------|--------------------|
| Útvar Ab | Stř. hodnota | 2,53 | 1,98 | 1,78 | 2,38 | 3,18 | 2,70 | 2,50 | 1,76 | 2,29 | 2,68 | 2,12 | 3,57 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,12 | 0,10 | 0,12 | 0,21 | 0,22 | 0,20 | 0,19 | 0,07 | 0,21 | 0,18 | 0,19 | 0,26 |
| | Modus | 3,00 | 2,00 | 2,00 | 1,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 1,00 | 2,00 | 1,00 | 5,00 |
| | Směr. odchylka | 0,78 | 0,66 | 0,73 | 1,35 | 1,41 | 1,22 | 1,16 | 0,43 | 1,27 | 1,14 | 1,12 | 1,37 |
| | Rozptyl výběru | 0,61 | 0,44 | 0,54 | 1,83 | 1,99 | 1,49 | 1,34 | 0,19 | 1,62 | 1,30 | 1,26 | 1,88 |

Výše uvedená tabulka vyjadřuje celkovou spokojenost všech týmů v rámci útvaru Ab.

Se svou prací je spíše spokojeno 43,9 %, absolutně nespokojeno je 7,3 % dotazovaných. 85,4 % zaměstnanců útvaru Ab vidí snahu spolupracovníků a mistra pomoci. Možnost měnit pracovní operace jako faktor spokojenosti vykázalo 56,1 % respondentů. S teplotou na

pracovišti je spokojeno 43,9 % respondentů, naopak 46,3 % vyjadřuje absolutní nespokojenost. Jako vhodné hodnotí použití barev na pracovišti 46,4 % zaměstnanců útvaru Ab. Jakéhokoliv rozhodování by se rádo chopilo 51,2 % respondentů a ochotu přejít na jiné místo vyjádřili všichni zaměstnanci útvaru Ab.

Plánovaná přítomnost na pracovišti byla v tomto útvaru ve zkoumaném období stanovena na 96,2 % což je nejnižší hodnota ze všech čtyř útvarů, tato hodnota již v plánu počítá s vysokým podílem zapůjčeného personálu, u kterého je nemocnost zpravidla vyšší. Skutečnost za první až dvanáctý měsíc daného roku dosáhla 95,8 %, což znamená, že průměrná přítomnost na pracovišti byla horší než stanovený cíl.

Následující tabulky 56 až 62 popisují spokojenost zaměstnanců se mzdou a zaměstnaneckými výhodami. Hodnocení probíhalo na pětistupňové škále, kdy 1 byla nevyšší spokojenost a 5 nejvyšší nespokojenost.

Tabulka 56: Spokojenost se mzdou a zaměstnaneckými výhodami tým č. 1 útvar Ab

| Spokojenost zaměstnanců se mzdou a systémem zaměstnaneckých výhod | | spokojenost s podnikovou soutěží | spokojenost se soutěžními kritérii | přiměřenost mzdy k práci | plat dovoluje pokrýt náklady | spokojenost se mzdou | porozumění stanovování mzdy | spokojenost se systémem zaměstnaneckých výhod | porozumění systému výhod | spokojenost s výhodami |
|---|--------------------|----------------------------------|------------------------------------|--------------------------|------------------------------|----------------------|-----------------------------|---|--------------------------|------------------------|
| tým 1 | Stř. hodnota | 1,83 | 1,80 | 3,00 | 3,00 | 3,33 | 2,33 | 3,67 | 2,17 | 3,67 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,17 | 0,20 | 0,63 | 0,63 | 0,61 | 0,56 | 0,42 | 0,31 | 0,56 |
| | Modus | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 4,00 | 2,00 | 2,00 |
| | Směr. odchylka | 0,41 | 0,45 | 1,55 | 1,55 | 1,51 | 1,37 | 1,03 | 0,75 | 1,37 |
| | Rozptyl výběru | 0,17 | 0,20 | 2,40 | 2,40 | 2,27 | 1,87 | 1,07 | 0,57 | 1,87 |

Všichni členové týmu jsou spokojeni s tím, že mohou v podniku využívat soutěže týmů, ale zároveň všichni vyjádřili přání změnit alespoň trochu soutěžní kritéria. Svůj plat jako přiměřený odvedené práci hodnotí 66,6 % členů týmu a 33,4 % je přesvědčeno o opaku. Mzda dovoluje pokrýt životní náklady 66,6 % respondentů, ale zároveň 50,0% z nich je nespokojeno s jeho výší. Systém zaměstnaneckých výhod hodnotí jako vynikající 16,6% respondentů a 33,3% je spokojeno s jednotlivými sociálními výhodami, jenž firma nabízí.

Tabulka 57: Spokojenost se mzdou a zaměstnaneckými výhodami tým č. 2 útvar Ab

| Spokojenost zaměstnanců se mzdou a systémem zaměstnaneckých výhod | | spokojenost s podnikovou soutěží | spokojenost se soutěžními kritérii | přiměřenost mzdy k práci | plat dovoluje pokrýt náklady | spokojenost se mzdou | porozumění stanovování mzdy | spokojenost se systémem zaměstnaneckých výhod | porozumění systému výhod | spokojenost s výhodami |
|---|--------------------|----------------------------------|------------------------------------|--------------------------|------------------------------|----------------------|-----------------------------|---|--------------------------|------------------------|
| tým 2 | Stř. hodnota | 1,33 | 2,00 | 4,40 | 4,40 | 4,60 | 3,20 | 4,20 | 4,00 | 4,00 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,33 | 0,00 | 0,24 | 0,40 | 0,24 | 0,66 | 0,37 | 0,32 | 0,32 |
| | Modus | 1,00 | 2,00 | 4,00 | 5,00 | 5,00 | 3,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 |
| | Směr. odchylka | 0,58 | 0,00 | 0,55 | 0,89 | 0,55 | 1,48 | 0,84 | 0,71 | 0,71 |
| | Rozptyl výběru | 0,33 | 0,00 | 0,30 | 0,80 | 0,30 | 2,20 | 0,70 | 0,50 | 0,50 |

66,6 % členů týmu jsou spokojeni s tím, že mohou v podniku využívat soutěže týmů, ale zároveň všichni vyjádřili přání změnit alespoň trochu soutěžní kritéria. Svůj plat jako přiměřený odvedené práci hodnotí 5,6 % členů týmu a 94,4 % je přesvědčeno o opaku. Mzda dovoluje pokrýt životní náklady 2,6 % respondentů, 89,0% z nich je nespokojeno s jeho výší. Systém zaměstnaneckých výhod hodnotí jako vynikající 6,6% respondentů a 33,3% je spokojeno s jednotlivými sociálními výhodami, jež firma nabízí.

Tabulka 58: Spokojenost se mzdou a zaměstnaneckými výhodami tým č. 3 útvar Ab

| Spokojenost zaměstnanců se mzdou a systémem zaměstnaneckých výhod | | spokojenost s podnikovou soutěží | spokojenost se soutěžními kritérii | přiměřenost mzdy k práci | plat dovoluje pokrýt náklady | spokojenost se mzdou | porozumění stanovování mzdy | spokojenost se systémem zaměstnaneckých výhod | porozumění systému výhod | spokojenost s výhodami |
|---|--------------------|----------------------------------|------------------------------------|--------------------------|------------------------------|----------------------|-----------------------------|---|--------------------------|------------------------|
| tým 3 | Stř. hodnota | 1,20 | 1,40 | 2,50 | 2,60 | 2,80 | 1,80 | 2,20 | 1,60 | 2,20 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,20 | 0,24 | 0,50 | 0,60 | 0,58 | 0,20 | 0,58 | 0,24 | 0,58 |
| | Modus | 1,00 | 1,00 | 2,00 | 4,00 | 2,00 | 2,00 | 1,00 | 2,00 | 1,00 |
| | Směr. odchylka | 0,45 | 0,55 | 1,00 | 1,34 | 1,30 | 0,45 | 1,30 | 0,55 | 1,30 |
| | Rozptyl výběru | 0,20 | 0,30 | 1,00 | 1,80 | 1,70 | 0,20 | 1,70 | 0,30 | 1,70 |

Všichni členové týmu jsou spokojeni s tím, že mohou v podniku využívat soutěže týmů, ale zároveň všichni vyjádřili přání změnit alespoň trochu soutěžní kritéria. Svůj plat jako přiměřený odvedené práci hodnotí 50,0 % členů týmu a 33,3 % je přesvědčeno o opaku. Mzda dovoluje pokrýt životní náklady 50,0 % respondentů, 25,0 % z nich je nespokojeno s jeho výší. Systém zaměstnaneckých výhod hodnotí jako vynikající 50,0 % respondentů a 33,3 % je spokojeno s jednotlivými sociálními výhodami, jež firma nabízí.

Tabulka 59: Spokojenost se mzdou a zaměstnaneckými výhodami tým č. 4 útvar Ab

| Spokojenost zaměstnanců se mzdou a systémem zaměstnaneckých výhod | | spokojenost s podnikovou soutěží | spokojenost se soutěžními kritérii | přiměřenost mzdy k práci | plat dovoluje pokrýt náklady | spokojenost se mzdou | porozumění stanovování mzdy | spokojenost se systémem zaměstnaneckých výhod | porozumění systému výhod | spokojenost s výhodami |
|---|--------------------|----------------------------------|------------------------------------|--------------------------|------------------------------|----------------------|-----------------------------|---|--------------------------|------------------------|
| tým 4 | Stř. hodnota | 1,50 | 1,75 | 2,60 | 2,20 | 2,60 | 2,00 | 2,20 | 2,20 | 2,20 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,29 | 0,25 | 0,60 | 0,20 | 0,40 | 0,55 | 0,37 | 0,37 | 0,37 |
| | Modus | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 3,00 | 2,00 | 2,00 |
| | Směr. odchylka | 0,58 | 0,50 | 1,34 | 0,45 | 0,89 | 1,22 | 0,84 | 0,84 | 0,84 |
| | Rozptyl výběru | 0,33 | 0,25 | 1,80 | 0,20 | 0,80 | 1,50 | 0,70 | 0,70 | 0,70 |

Všichni členové týmu jsou spokojeni s tím, že mohou v podniku využívat soutěže týmů, ale zároveň všichni vyjádřili přání změnit alespoň trochu soutěžní kritéria. Svůj plat jako přiměřený odvedené práci hodnotí 83,3 % členů týmu a 16,6 % je přesvědčeno o opaku. Mzda dovoluje pokrýt životní náklady 66,6 % respondentů, 85,7% z nich je nespokojeno s jeho výší. Systém zaměstnaneckých výhod hodnotí jako vynikající 25,0 % respondentů a 25,0 % je spokojeno s jednotlivými sociálními výhodami, jenž firma nabízí.

Tabulka 60: Spokojenost se mzdou a zaměstnaneckými výhodami tým č. 5 útvar Ab

| Spokojenost zaměstnanců se mzdou a systémem zaměstnaneckých výhod | | spokojenost s podnikovou soutěží | spokojenost se soutěžními kritérii | přiměřenost mzdy k práci | plat dovoluje pokrýt náklady | spokojenost se mzdou | porozumění stanovování mzdy | spokojenost se systémem zaměstnaneckých výhod | porozumění systému výhod | spokojenost s výhodami |
|---|--------------------|----------------------------------|------------------------------------|--------------------------|------------------------------|----------------------|-----------------------------|---|--------------------------|------------------------|
| tým 5 | Stř. hodnota | 1,83 | 1,67 | 2,83 | 4,17 | 3,83 | 1,33 | 3,33 | 1,50 | 3,33 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,17 | 0,21 | 0,54 | 0,48 | 0,40 | 0,21 | 0,49 | 0,50 | 0,61 |
| | Modus | 2,00 | 2,00 | 4,00 | 5,00 | 4,00 | 1,00 | 4,00 | 1,00 | 4,00 |
| | Směr. odchylka | 0,41 | 0,52 | 1,33 | 1,17 | 0,98 | 0,52 | 1,21 | 1,22 | 1,51 |
| | Rozptyl výběru | 0,17 | 0,27 | 1,77 | 1,37 | 0,97 | 0,27 | 1,47 | 1,50 | 2,27 |

Všichni členové týmu jsou spokojeni s tím, že mohou v podniku využívat soutěže týmů, ale zároveň všichni vyjádřili přání změnit alespoň trochu soutěžní kritéria. Svůj plat jako přiměřený odvedené práci hodnotí 50,0 % členů týmu a 50,0 % je přesvědčeno o opaku. Mzda dovoluje pokrýt životní náklady 14,3 % respondentů, 85,7% z nich je nespokojeno s jeho výší. Systém zaměstnaneckých výhod hodnotí jako vynikající 14,3 % respondentů a 28,5n% je spokojeno s jednotlivými sociálními výhodami, jenž firma nabízí.

Tabulka 61: Spokojenost se mzdou a zaměstnaneckými výhodami tým č. 6 útvar Ab

| Spokojenost zaměstnanců se mzdou a systémem zaměstnaneckých výhod | | spokojenost s podnikovou soutěží | spokojenost se soutěžními kritérii | přiměřenost mzdy k práci | plat dovoluje pokrýt náklady | spokojenost se mzdou | porozumění stanovování mzdy | spokojenost se systémem zaměstnaneckých výhod | porozumění systému výhod | spokojenost s výhodami |
|---|--------------------|----------------------------------|------------------------------------|--------------------------|------------------------------|----------------------|-----------------------------|---|--------------------------|------------------------|
| tým 6 | Stř. hodnota | 1,83 | 1,60 | 3,44 | 3,56 | 3,89 | 2,89 | 3,00 | 3,11 | 2,67 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,31 | 0,24 | 0,41 | 0,44 | 0,42 | 0,51 | 0,47 | 0,54 | 0,44 |
| | Modus | 2,00 | 2,00 | 4,00 | 4,00 | 5,00 | 3,00 | 2,00 | 4,00 | 3,00 |
| | Směr. odchylka | 0,75 | 0,55 | 1,24 | 1,33 | 1,27 | 1,54 | 1,41 | 1,62 | 1,32 |
| | Rozptyl výběru | 0,57 | 0,30 | 1,53 | 1,78 | 1,61 | 2,36 | 2,00 | 2,61 | 1,75 |

60,0 % členů týmu je spokojeno s tím, že mohou v podniku využívat soutěže týmů, ale 50 % z nich vyjádřilo přání změnit alespoň trochu soutěžní kritéria. Svůj plat jako přiměřený odvedené práci hodnotí 30,0 % členů týmu a 60,0 % je přesvědčeno o opaku. Mzda dovoluje pokrýt životní náklady 20,0 % respondentů, 70,0 % z nich je nespokojeno s jeho výší. Systém zaměstnaneckých výhod hodnotí jako vynikající 40,0 % respondentů a 30,0 % je spokojeno s jednotlivými sociálními výhodami, jenž firma nabízí.

Tabulka 62: Spokojenost se mzdou a zaměstnaneckými výhodami útvar Ab

| Spokojenost zaměstnanců se mzdou a systémem zaměstnaneckých výhod | | spokojenost s podnikovou soutěží | spokojenost se soutěžními kritérii | přiměřenost mzdy k práci | plat dovoluje pokrýt náklady | spokojenost se mzdou | porozumění stanovování mzdy | spokojenost se systémem zaměstnaneckých výhod | porozumění systému výhod | spokojenost s výhodami |
|---|--------------------|----------------------------------|------------------------------------|--------------------------|------------------------------|----------------------|-----------------------------|---|--------------------------|------------------------|
| Útvar Ab | Stř. hodnota | 1,65 | 1,69 | 3,28 | 3,45 | 3,63 | 2,25 | 3,20 | 2,43 | 3,15 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,09 | 0,08 | 0,20 | 0,21 | 0,19 | 0,21 | 0,21 | 0,21 | 0,21 |
| | Modus | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 5,00 | 4,00 | 1,00 | 4,00 | 1,00 | 4,00 |
| | Směr. odchylka | 0,54 | 0,47 | 1,28 | 1,34 | 1,21 | 1,32 | 1,30 | 1,34 | 1,35 |
| | Rozptyl výběru | 0,30 | 0,22 | 1,63 | 1,79 | 1,47 | 1,73 | 1,70 | 1,79 | 1,82 |

82,9 % členů útvaru Ab je spokojeno s tím, že mohou v podniku využívat soutěže týmů, ale 79,0 % vyjádřilo přání změnit alespoň trochu soutěžní kritéria. Svůj plat jako přiměřený odvedené práci hodnotí 43,9 % členů všech týmu a 51,2 % je přesvědčeno o opaku. Mzda dovoluje pokrýt životní náklady 36,5 % respondentů, 63,4 % z nich je nespokojeno s jeho výší. Systém zaměstnaneckých výhod hodnotí jako vynikající 31,7 % respondentů útvaru Ab a 36,5 % je spokojeno se sociálními výhodami tak, jak je firma nabízí.

5.1.3 Útvar Ac

Jedná se o útvar s vysokou mírou podílu ručních prací, převážně jednoduchého charakteru. Obsahem většiny činností je příprava výrobku na další technologickou operaci. V tomto útvaru je zaměstnáno hodně žen.

Následující tabulky 63 až 69 popisují vnímání důležitosti motivačních faktorů jednotlivými zaměstnanci tohoto útvaru nejprve po jednotlivých týmech a následně pak v celém útvaru Ac. Důležitost jednotlivých motivačních faktorů určovali zaměstnanci na hodnotící škále od 1 do 5. Přičemž číslo 1 znamenalo nejvyšší význam.

Tabulka 63: Hodnocení důležitosti motivačních faktorů týmu č. 1 v útvaru Ac

| Motivační faktory | | jistota zaměstnání | rozmanitost práce | možnost postupu | být zaměstnancem | možnost vzdělávání | možnost uplatnění přístupu k práci | možnost spolupracovat s lidmi | spolupracovat s lidmi | odpovědnost za výsledky | spravedlnost v odměňování | náročnost úkolů | výše platu | sociální citění vedoucího | nálada na pracovišti |
|-------------------|--------------------|--------------------|-------------------|-----------------|------------------|--------------------|------------------------------------|-------------------------------|-----------------------|-------------------------|---------------------------|-----------------|------------|---------------------------|----------------------|
| tým 1 | Stř. hodnota | 1,50 | 1,75 | 2,17 | 1,92 | 2,00 | 2,00 | 1,92 | 1,42 | 2,17 | 1,50 | 2,25 | 1,92 | 1,50 | 1,50 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,15 | 0,18 | 0,39 | 0,19 | 0,17 | 0,17 | 0,19 | 0,15 | 0,17 | 0,15 | 0,13 | 0,29 | 0,19 | 0,19 |
| | Modus | 1,00 | 2,00 | 1,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 1,00 | 2,00 | 1,00 | 2,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| | Směr. odchylka | 0,52 | 0,62 | 1,34 | 0,67 | 0,60 | 0,60 | 0,67 | 0,51 | 0,58 | 0,52 | 0,45 | 1,00 | 0,67 | 0,67 |
| | Rozptyl výběru | 0,27 | 0,39 | 1,79 | 0,45 | 0,36 | 0,36 | 0,45 | 0,27 | 0,33 | 0,27 | 0,20 | 0,99 | 0,45 | 0,45 |

Nejdůležitějším motivačním faktorem prvního týmu je „spolupráce s lidmi“ s průměrným vyjádřením 1,42 a směrodatnou odchylkou 0,51. Nejméně významným motivačním faktorem je v tomto týmu „náročnost úkolů“ skóre 2,25 a směrodatnou odchylkou 0,45. Nejvyšší odchylku v hodnocení respondenty vykázal motivační faktor „možnost postupu“ směrodatná odchylka 1,34.

Tabulka 64: Hodnocení důležitosti motivačních faktorů týmu č. 2 v útvaru Ac

| Motivační faktory | | jistota zaměstnání | rozmanitost práce | možnost postupu | být zaměstnancem | možnost vzdělávání | možnost uplatnění přístupu k práci | možnost spolupracovat s lidmi | spolupracovat s lidmi | odpovědnost za výsledky | spravedlnost v odměňování | náročnost úkolů | výše platu | sociální citění vedoucího | nálada na pracovišti |
|-------------------|--------------------|--------------------|-------------------|-----------------|------------------|--------------------|------------------------------------|-------------------------------|-----------------------|-------------------------|---------------------------|-----------------|------------|---------------------------|----------------------|
| tým 2 | Stř. hodnota | 1,33 | 1,78 | 2,89 | 1,89 | 2,44 | 2,11 | 2,11 | 1,44 | 2,78 | 1,67 | 2,44 | 1,44 | 1,33 | 1,44 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,17 | 0,15 | 0,45 | 0,31 | 0,29 | 0,26 | 0,20 | 0,18 | 0,46 | 0,33 | 0,29 | 0,18 | 0,17 | 0,18 |
| | Modus | 1,00 | 2,00 | 2,00 | 1,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 1,00 | 2,00 | 1,00 | 2,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| | Směr. odchylka | 0,50 | 0,44 | 1,36 | 0,93 | 0,88 | 0,78 | 0,60 | 0,53 | 1,39 | 1,00 | 0,88 | 0,53 | 0,50 | 0,53 |
| | Rozptyl výběru | 0,25 | 0,19 | 1,86 | 0,86 | 0,78 | 0,61 | 0,36 | 0,28 | 1,94 | 1,00 | 0,78 | 0,28 | 0,25 | 0,28 |

Nejdůležitější motivační faktory druhého týmu jsou „jistota zaměstnání“ a „sociální citění vedoucího“ se shodným průměrným vyjádřením 1,33 a shodnou směrodatnou odchylkou 0,50. Nejméně významným motivačním faktorem je v tomto týmu „možnost postupu“ skóre 2,89 se směrodatnou odchylkou 1,36. Nejvyšší odchylku v hodnocení respondenty vykázal motivační faktor „odpovědnost za výsledky“ směrodatná odchylka 1,39.

Tabulka 65: Hodnocení důležitosti motivačních faktorů týmu č. 3 v útvaru Ac

| Motivační faktory | | jistota zaměstnání | rozmanitost práce | možnost postupu | být zaměstnancem | možnost vzdělávání | možnost uplatnění přístupu k práci | možnost spolupracovat s lidmi | odpovědnost za výsledky | spravedlnost v odměňování | náročnost úkolů | výše platu | sociální citění vedoucího | nálada na pracovišti |
|-------------------|--------------------|--------------------|-------------------|-----------------|------------------|--------------------|------------------------------------|-------------------------------|-------------------------|---------------------------|-----------------|------------|---------------------------|----------------------|
| tým 3 | Stř. hodnota | 1,56 | 1,89 | 2,00 | 1,89 | 1,88 | 2,00 | 2,11 | 1,56 | 2,56 | 1,78 | 2,44 | 1,78 | 1,78 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,34 | 0,20 | 0,29 | 0,26 | 0,30 | 0,24 | 0,20 | 0,18 | 0,34 | 0,22 | 0,36 | 0,29 | 0,22 |
| | Modus | 1,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 |
| | Směr. odchylka | 1,01 | 0,60 | 0,87 | 0,78 | 0,83 | 0,71 | 0,60 | 0,53 | 1,01 | 0,67 | 1,09 | 0,88 | 0,97 |
| | Rozptyl výběru | 1,03 | 0,36 | 0,75 | 0,61 | 0,70 | 0,50 | 0,36 | 0,28 | 1,03 | 0,44 | 1,19 | 0,78 | 0,94 |

Nejdůležitější motivační faktory třetího týmu jsou „jistota zaměstnání“ a „spolupráce s lidmi“ se shodným průměrným vyjádřením 1,56, se směrodatnou odchylkou 1,01 respektive 0,53. Nejméně významným motivačním faktorem je v tomto týmu „náročnost úkolů“ skóre 2,78 se směrodatnou odchylkou 1,09. Nejvyšší odchylku v hodnocení respondenty vykázal motivační faktor „náročnost úkolů“ směrodatná odchylka 1,09.

Tabulka 66: Hodnocení důležitosti motivačních faktorů týmu č. 4 v útvaru Ac

| Motivační faktory | | jistota zaměstnání | rozmanitost práce | možnost postupu | být zaměstnancem | možnost vzdělávání | možnost uplatnění přístupu k práci | možnost spolupracovat s lidmi | odpovědnost za výsledky | spravedlnost v odměňování | náročnost úkolů | výše platu | sociální citění vedoucího | nálada na pracovišti |
|-------------------|--------------------|--------------------|-------------------|-----------------|------------------|--------------------|------------------------------------|-------------------------------|-------------------------|---------------------------|-----------------|------------|---------------------------|----------------------|
| tým 4 | Stř. hodnota | 1,20 | 1,90 | 2,40 | 1,78 | 2,30 | 2,00 | 1,90 | 1,20 | 1,50 | 1,20 | 2,33 | 1,89 | 1,30 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,13 | 0,23 | 0,27 | 0,43 | 0,30 | 0,21 | 0,28 | 0,13 | 0,19 | 0,13 | 0,37 | 0,26 | 0,21 |
| | Modus | 1,00 | 2,00 | 2,00 | 1,00 | 2,00 | 2,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 3,00 | 2,00 | 1,00 |
| | Směr. odchylka | 0,42 | 0,74 | 0,84 | 1,30 | 0,95 | 0,67 | 0,88 | 0,42 | 0,53 | 0,42 | 1,12 | 0,78 | 0,67 |
| | Rozptyl výběru | 0,18 | 0,54 | 0,71 | 1,69 | 0,90 | 0,44 | 0,77 | 0,18 | 0,29 | 0,18 | 1,25 | 0,61 | 0,46 |

Nejdůležitější motivační faktory čtvrtého týmu jsou „jistota zaměstnání“, „spolupráce s lidmi“ a „spravedlnost v odměňování“ se shodným průměrným vyjádřením 1,20 a shodnou směrodatnou odchylkou 0,42. Nejméně významným motivačním faktorem je v tomto týmu „možnost postupu“ skóre 2,40 se směrodatnou odchylkou 0,84. Nejvyšší odchylku v hodnocení respondenty vykázal motivační faktor „být zaměstnancem firmy“ směrodatná odchylka 1,30.

Tabulka 67: Hodnocení důležitosti motivačních faktorů týmu č. 5 v útvaru Ac

| Motivační faktory | | jistota zaměstnání | rozmanitost práce | možnost postupu | být zaměstnancem | možnost vzdělávání | možnost uplatnění přístupu k práci | možnost spolurozhodovat | spolupracovat s lidmi | odpovědnost za výsledky | spravedlnost v odměňování | náročnost úkolů | výše platu | sociální citění vedoucího | nálada na pracovišti |
|-------------------|--------------------|--------------------|-------------------|-----------------|------------------|--------------------|------------------------------------|-------------------------|-----------------------|-------------------------|---------------------------|-----------------|------------|---------------------------|----------------------|
| tým 5 | Stř. hodnota | 1,40 | 2,80 | 2,50 | 2,00 | 2,10 | 2,20 | 2,20 | 1,60 | 2,00 | 1,50 | 2,40 | 1,56 | 1,10 | 1,50 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,16 | 0,36 | 0,40 | 0,26 | 0,31 | 0,29 | 0,36 | 0,16 | 0,21 | 0,17 | 0,34 | 0,18 | 0,10 | 0,22 |
| | Modus | 1,00 | 3,00 | 4,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 3,00 | 2,00 | 1,00 | 1,00 |
| | Směr. odchylka | 0,52 | 1,14 | 1,27 | 0,82 | 0,99 | 0,92 | 1,14 | 0,52 | 0,67 | 0,53 | 1,07 | 0,53 | 0,32 | 0,71 |
| | Rozptyl výběru | 0,27 | 1,29 | 1,61 | 0,67 | 0,99 | 0,84 | 1,29 | 0,27 | 0,44 | 0,28 | 1,16 | 0,28 | 0,10 | 0,50 |

Nejdůležitější motivační faktory pátého týmu je „sociální citění vedoucího“ s průměrným vyjádřením 1,10 a směrodatnou odchylkou 0,32. Nejméně významným motivačním faktorem je v tomto týmu „rozmanitost práce“ skóre 2,80 se směrodatnou odchylkou 1,14. Nejvyšší odchylku v hodnocení respondenty vykázal motivační faktor „možnost postupu“ směrodatná odchylka 1,27.

Tabulka 68: Hodnocení důležitosti motivačních faktorů týmu č. 6 v útvaru Ac

| Motivační faktory | | jistota zaměstnání | rozmanitost práce | možnost postupu | být zaměstnancem | možnost vzdělávání | možnost uplatnění přístupu k práci | možnost spolurozhodovat | spolupracovat s lidmi | odpovědnost za výsledky | spravedlnost v odměňování | náročnost úkolů | výše platu | sociální citění vedoucího | nálada na pracovišti |
|-------------------|--------------------|--------------------|-------------------|-----------------|------------------|--------------------|------------------------------------|-------------------------|-----------------------|-------------------------|---------------------------|-----------------|------------|---------------------------|----------------------|
| tým 6 | Stř. hodnota | 1,73 | 2,55 | 2,64 | 2,36 | 2,18 | 2,50 | 3,09 | 1,80 | 2,27 | 1,64 | 2,91 | 1,82 | 1,64 | 1,73 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,30 | 0,31 | 0,36 | 0,24 | 0,18 | 0,22 | 0,28 | 0,13 | 0,30 | 0,20 | 0,34 | 0,30 | 0,31 | 0,36 |
| | Modus | 1,00 | 2,00 | 3,00 | 2,00 | 2,00 | 3,00 | 3,00 | 2,00 | 2,00 | 1,00 | 2,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| | Směr. odchylka | 1,01 | 1,04 | 1,21 | 0,81 | 0,60 | 0,71 | 0,94 | 0,42 | 1,01 | 0,67 | 1,14 | 0,98 | 1,03 | 1,19 |
| | Rozptyl výběru | 1,02 | 1,07 | 1,45 | 0,65 | 0,36 | 0,50 | 0,89 | 0,18 | 1,02 | 0,45 | 1,29 | 0,96 | 1,05 | 1,42 |

Nejdůležitější motivační faktory šestého týmu jsou „sociální citění vedoucího“ a „spravedlnost v odměňování“ s průměrným vyjádřením 1,64 a směrodatnou odchylkou 1,03, respektive 0,67. Nejméně významným motivačním faktorem je v tomto týmu „možnost spolurozhodovat“ skóre 3,09 se směrodatnou odchylkou 0,94. Nejvyšší odchylku v hodnocení respondenty vykázal motivační faktor „možnost postupu“ směrodatná odchylka 1,21.

Tabulka 69: Hodnocení důležitosti motivačních faktorů v celém útvaru Ac

| Motivační faktory | | jistota zaměstnání | rozmanitost práce | možnost postupu | být zaměstnancem | možnost vzdělávání | možnost uplatnění přístupu k práci | možnost spolurozhodovat | spolupracovat s lidmi | odpovědnost za výsledky | spravedlnost v odměňování | náročnost úkolů | výše platu | sociální citění vedoucího | nálada na pracovišti | |
|-------------------|--------------------|--------------------|-------------------|-----------------|------------------|--------------------|------------------------------------|-------------------------|-----------------------|-------------------------|---------------------------|-----------------|------------|---------------------------|----------------------|------|
| Útvar Ac | Stř. hodnota | 1,46 | 2,14 | 2,51 | 1,95 | 2,24 | 2,14 | 2,31 | 1,55 | 2,21 | 1,56 | 2,57 | 1,84 | 1,49 | 1,58 | |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,09 | 0,12 | 0,14 | 0,11 | 0,11 | 0,10 | 0,12 | 0,07 | 0,14 | 0,08 | 0,13 | 0,11 | 0,10 | 0,10 | |
| | Modus | 1,00 | 2,00 | 3,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 1,00 | 3,00 | 2,00 | 1,00 | 1,00 | |
| | Směr. odchylka | 0,70 | 0,90 | 1,06 | 0,87 | 0,86 | 0,74 | 0,90 | 0,50 | 0,50 | 1,03 | 0,65 | 0,98 | 0,80 | 0,80 | 0,75 |
| | Rozptyl výběru | 0,49 | 0,80 | 1,12 | 0,75 | 0,75 | 0,54 | 0,81 | 0,25 | 1,06 | 0,42 | 0,95 | 0,64 | 0,63 | 0,56 | |

Tato tabulka vyjadřuje hodnocení motivačních faktorů v útvaru Ac jako celku. Nejdůležitějším motivačním faktorem útvaru Ab je „jistota zaměstnání“ s průměrným vyjádřením 1,46 a odchylkou v hodnocení 0,70. Nejméně významným motivačním faktorem je „náročnost úkolů“ skóre 2,57 a směrodatnou odchylkou 0,98. Nejvyšší směrodatnou odchylku má faktor „možnost postupu 1,06.

Tabulka 70: Pořadí důležitosti motivačních faktorů v útvaru Ac

| Motivační faktory útvar Ac | Ø | pořadí |
|------------------------------------|------|--------|
| jistota zaměstnání | 1,46 | 1. |
| sociální citění vedoucího | 1,49 | 2. |
| spolupracovat s lidmi | 1,55 | 3. |
| spravedlnost v odměňování | 1,56 | 4. |
| nálada na pracovišti | 1,58 | 5. |
| výše platu | 1,84 | 6. |
| být zaměstnancem | 1,95 | 7. |
| rozmanitost práce | 2,14 | 8. |
| možnost uplatnění přístupu k práci | 2,14 | 8. |
| odpovědnost za výsledky | 2,21 | 10. |
| možnost vzdělávání | 2,24 | 11. |
| možnost spolurozhodovat | 2,31 | 12. |
| možnost postupu | 2,51 | 13. |
| náročnost úkolů | 2,57 | 14. |

Výše uvedená tabulka vyjadřuje motivační faktory, seřazené dle důležitosti tak, jak je hodnotí zaměstnanci útvaru „c“. Jako nejdůležitější jsou v daném útvaru sociální jistoty, poté až výše platu a nakonec možnost vzdělávání se a postupu na vyšší místo.

Následující tabulky 71 až 77 vyjadřují spokojenost respondentů s prací.

Spokojenost s prací určovali zaměstnanci na hodnotící škále od 1 do 5. Přičemž číslo 1 znamenalo nejvyšší význam. Přičemž odpovědi 1 a 2 znamenaly rozhodně ano, respektive spíše ano, 3 nevím, 4 a 5 spíše ne, respektive rozhodně ne.

Tabulka 71: Spokojenost týmu č. 1 s prací

| Spokojenost zaměstnanců s prací | | uspokojení z práce | ochota spolupracovníků pomoci | ochota mistra pomoci | možnost měnit pracovní operace | teplota pracoviště | barevné uspořádání pracoviště | ochota ujmout se rozhodování | snaha změnit pracovní místo | navštěva týmových tabulí | možnost střídát pracovní operace | 3 směnný provoz | nestandardní směny |
|---------------------------------|--------------------|--------------------|-------------------------------|----------------------|--------------------------------|--------------------|-------------------------------|------------------------------|-----------------------------|--------------------------|----------------------------------|-----------------|--------------------|
| tým 1 | Stř. hodnota | 2,22 | 2,00 | 2,10 | 1,44 | 3,90 | 2,44 | 2,78 | 1,80 | 2,11 | 2,50 | 2,33 | 3,17 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,28 | 0,33 | 0,28 | 0,24 | 0,31 | 0,18 | 0,40 | 0,13 | 0,48 | 0,34 | 0,29 | 0,31 |
| | Modus | 3,00 | 2,00 | 2,00 | 1,00 | 4,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 1,00 | 2,00 | 3,00 | 3,00 |
| | Směr. odchylka | 0,83 | 1,00 | 0,88 | 0,73 | 0,99 | 0,53 | 1,20 | 0,42 | 1,45 | 1,08 | 0,87 | 0,75 |
| | Rozptyl výběru | 0,69 | 1,00 | 0,77 | 0,53 | 0,99 | 0,28 | 1,44 | 0,18 | 2,11 | 1,17 | 0,75 | 0,57 |

Se svou prací je spokojeno 50,0 % členů týmu, nikdo není výrazně nespokojen, všichni členové týmu oceňují snahu spolupracovníků a mistra pomoci. Možnost měnit pracovní operace jako faktor spokojenosti vykazovalo 80,0 %. S teplotou na pracovišti není spokojeno 100,0 % členů týmu č.1. Jako vhodné hodnotí použití barev na pracovišti 30,0 % členů týmu. Jakéhokoliv rozhodování by se rádo chopilo 50,0 % respondentů a ochotu přejít na jiné místo vyjádřilo 20% členů týmu. Týmovou tabuli navštěvuje pravidelně 60,0 % respondentů. Možnost střídát pracovní operace hodnotí kladně 70,0 % dotazovaných. Spokojenost se třísměnným pracovním provozem vyjádřilo 30,0 % naopak výrazně nespokojen s ním nebyl nikdo. Ochotu přejít na jiný než třísměnný provoz nevyjádřilo 10,0 % respondentů.

Tabulka 72: Spokojenost týmu č. 2 s prací

| Spokojenost zaměstnanců s prací | | uspokojení z práce | ochota spolupracovníků pomoci | ochota mistra pomoci | možnost měnit pracovní operace | teplota pracoviště | barevné uspořádání pracoviště | ochota ujmout se rozhodování | snaha změnit pracovní místo | navštěva týmových tabulí | možnost střídát pracovní operace | 3 směnný provoz | nestandardní směny |
|---------------------------------|--------------------|--------------------|-------------------------------|----------------------|--------------------------------|--------------------|-------------------------------|------------------------------|-----------------------------|--------------------------|----------------------------------|-----------------|--------------------|
| tým 2 | Stř. hodnota | 2,11 | 1,89 | 1,56 | 1,33 | 4,00 | 3,00 | 3,11 | 1,89 | 1,67 | 2,78 | 1,89 | 3,33 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,26 | 0,31 | 0,24 | 0,17 | 0,50 | 0,33 | 0,48 | 0,11 | 0,33 | 0,49 | 0,31 | 0,67 |
| | Modus | 2,00 | 2,00 | 1,00 | 1,00 | 5,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 1,00 | 3,00 | 1,00 | 4,00 |
| | Směr. odchylka | 0,78 | 0,93 | 0,73 | 0,50 | 1,50 | 0,93 | 1,45 | 0,33 | 1,00 | 1,48 | 0,93 | 1,15 |
| | Rozptyl výběru | 0,61 | 0,86 | 0,53 | 0,25 | 2,25 | 0,86 | 2,11 | 0,11 | 1,00 | 2,19 | 0,86 | 1,33 |

Se svou prací je spokojeno 66,6 % členů týmu, nikdo není výrazně nespokojen, 90 % týmu vnímá snahu spolupracovníků a mistra pomoci. Možnost měnit pracovní operace jako faktor spokojenosti vykazovalo 100,0 %. S teplotou na pracovišti není spokojeno 77,7 % členů týmu č.2. Jako vhodné hodnotí použití barev na pracovišti 33,3 % členů týmu. Jakéhokoliv rozhodování by se rádo chopilo 100,0 % respondentů a ochotu přejít na jiné místo vyjádřilo 11,1 % členů týmu. Týmovou tabuli navštěvuje pravidelně 88,8 % respondentů. Možnost střídát pracovní operace hodnotí kladně 33,3 % dotazovaných. Spokojenost se třísměnným

pracovním provozem vyjádřilo 66,6 %, naopak výrazně nespokojen s ním nebyl nikdo. Ochotu přejít na jiný než třísměnný provoz nevyjádřilo 11,1 % respondentů.

Tabulka 73: Spokojenost týmu č. 3 s prací

| Spokojenost zaměstnanců s prací | | uspokojení z práce | ochota spolupracovníků pomoci | ochota mistra pomoci | možnost měnit pracovní operace | teplota pracoviště | barevně uspořádání pracoviště | ochota ujmout se rozhodování | snaha změnit pracovní místo | navštěva týmových tabulí | možnost střídat pracovní operace | 3 směnný provoz | nestandardní směny |
|---------------------------------|--------------------|--------------------|-------------------------------|----------------------|--------------------------------|--------------------|-------------------------------|------------------------------|-----------------------------|--------------------------|----------------------------------|-----------------|--------------------|
| tým 3 | Stř. hodnota | 2,56 | 1,67 | 2,33 | 2,00 | 3,33 | 2,44 | 2,33 | 1,89 | 1,56 | 1,89 | 2,50 | 2,71 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,24 | 0,17 | 0,37 | 0,29 | 0,53 | 0,38 | 0,44 | 0,11 | 0,34 | 0,31 | 0,27 | 0,36 |
| | Modus | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 1,00 | 2,00 | 1,00 | 2,00 | 3,00 | 2,00 |
| | Směr. odchylka | 0,73 | 0,50 | 1,12 | 0,87 | 1,58 | 1,13 | 1,32 | 0,33 | 1,01 | 0,93 | 0,76 | 0,95 |
| | Rozptyl výběru | 0,53 | 0,25 | 1,25 | 0,75 | 2,50 | 1,28 | 1,75 | 0,11 | 1,03 | 0,86 | 0,57 | 0,90 |

Se svou prací je spokojeno 55,5 % členů týmu, výrazně nespokojeno je 11,1 % respondentů. 77,7 % týmu vnímá snahu spolupracovníků a mistra pomoci. Možnost měnit pracovní operace jako faktor spokojenosti vykazalo 88,8 %. S teplotou na pracovišti není spokojeno 55,5 % členů týmu č.3. Jako vhodné hodnotí použití barev na pracovišti 66,6 % členů týmu. Jakéhokoliv rozhodování by se rádo chopilo 100,0 % respondentů a ochotu přejít na jiné místo vyjádřilo 11,1 % členů týmu. Týmovou tabulí navštěvuje pravidelně 88,8 % respondentů. Možnost střídat pracovní operace hodnotí kladně 88,8 % dotazovaných. Spokojenost se třísměnným pracovním provozem vyjádřilo 33,3 %, naopak výrazně nespokojen s ním nebyl nikdo. Ochotu přejít na jiný než třísměnný provoz nevyjádřilo 44,4 % respondentů.

Tabulka 74: Spokojenost týmu č. 4 s prací

| Spokojenost zaměstnanců s prací | | uspokojení z práce | ochota spolupracovníků pomoci | ochota mistra pomoci | možnost měnit pracovní operace | teplota pracoviště | barevně uspořádání pracoviště | ochota ujmout se rozhodování | snaha změnit pracovní místo | navštěva týmových tabulí | možnost střídat pracovní operace | 3 směnný provoz | nestandardní směny |
|---------------------------------|--------------------|--------------------|-------------------------------|----------------------|--------------------------------|--------------------|-------------------------------|------------------------------|-----------------------------|--------------------------|----------------------------------|-----------------|--------------------|
| tým 4 | Stř. hodnota | 2,56 | 2,30 | 2,50 | 2,10 | 3,60 | 3,22 | 2,20 | 2,20 | 1,90 | 2,50 | 2,50 | 3,13 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,38 | 0,50 | 0,52 | 0,50 | 0,37 | 0,52 | 0,36 | 0,20 | 0,38 | 0,37 | 0,37 | 0,40 |
| | Modus | 2,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 4,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 1,00 | 2,00 | 3,00 | 4,00 |
| | Směr. odchylka | 1,13 | 1,57 | 1,65 | 1,60 | 1,17 | 1,56 | 1,14 | 0,63 | 1,20 | 1,18 | 1,18 | 1,13 |
| | Rozptyl výběru | 1,28 | 2,46 | 2,72 | 2,54 | 1,38 | 2,44 | 1,29 | 0,40 | 1,43 | 1,39 | 1,39 | 1,27 |

Se svou prací je spokojeno 50,0 % členů týmu, výrazně nespokojeno je 30,0 % respondentů. 60,0 % týmu vnímá snahu spolupracovníků a mistra pomoci. Možnost měnit pracovní operace jako faktor spokojenosti vykazalo 80,0 %. S teplotou na pracovišti není spokojeno

70,0 % členů týmu č.4. Jako vhodné hodnotí použití barev na pracovišti 40,0 % členů týmu. Jakéhokoliv rozhodování by se rádo chopilo 70,0 % respondentů a ochotu přejít na jiné místo vyjádřilo 10,0 % členů týmu. Týmovou tabuli navštěvuje pravidelně 80,0 % respondentů. Možnost střídat pracovní operace hodnotí kladně 60,0 % dotazovaných. Spokojenost se třísměnným pracovním provozem vyjádřilo 50,0 %, naopak výrazně nespokojen s ním nebyl nikdo. Ochotu přejít na jiný než třísměnný provoz nevyjádřilo 20,0 % respondentů.

Tabulka 75: Spokojenost týmu č. 5 s prací

| Spokojenost zaměstnanců s prací | | uspokojení z práce | ochota spolupracovníků pomoci | ochota mistra pomoci | možnost měnit pracovní operace | teplota pracoviště | barevně uspořádání pracoviště | ochota ujmout se rozhodování | snaha změnit pracovní místo | navštěva týmových tabulí | možnost střídat pracovní operace | 3 směnný provoz | nestandardní směny |
|---------------------------------|--------------------|--------------------|-------------------------------|----------------------|--------------------------------|--------------------|-------------------------------|------------------------------|-----------------------------|--------------------------|----------------------------------|-----------------|--------------------|
| tým 5 | Stř. hodnota | 2,30 | 2,10 | 2,40 | 2,30 | 3,40 | 2,60 | 2,56 | 1,80 | 2,50 | 3,10 | 2,89 | 4,29 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,15 | 0,38 | 0,34 | 0,40 | 0,43 | 0,45 | 0,50 | 0,13 | 0,43 | 0,41 | 0,35 | 0,36 |
| | Modus | 2,00 | 1,00 | 2,00 | 2,00 | 4,00 | 1,00 | 1,00 | 2,00 | 4,00 | 3,00 | 2,00 | 5,00 |
| | Směr. odchylka | 0,48 | 1,20 | 1,07 | 1,25 | 1,35 | 1,43 | 1,51 | 0,42 | 1,35 | 1,29 | 1,05 | 0,95 |
| | Rozptyl výběru | 0,23 | 1,43 | 1,16 | 1,57 | 1,82 | 2,04 | 2,28 | 0,18 | 1,83 | 1,66 | 1,11 | 0,90 |

Se svou prací je spokojeno 70,0 % členů týmu, výrazně nespokojeno je 10,0 % respondentů. 70,0 % týmu vnímá snahu spolupracovníků a mistra pomoci. Možnost měnit pracovní operace jako faktor spokojenosti vykazalo 80,0 %. S teplotou na pracovišti není spokojeno 60,0 % členů týmu č.5. Jako vhodné hodnotí použití barev na pracovišti 50,0 % členů týmu. Jakéhokoliv rozhodování by se rádo chopilo 50,0 % respondentů a ochotu přejít na jiné místo vyjádřilo 20,0 % členů týmu. Týmovou tabuli navštěvuje pravidelně 60,0 % respondentů. Možnost střídat pracovní operace hodnotí kladně 30,0 % dotazovaných. Spokojenost se třísměnným pracovním provozem vyjádřilo 40,0 %, naopak výrazně nespokojen s ním bylo 20,0 %. Ochotu přejít na jiný než třísměnný provoz nevyjádřilo 40,0 % respondentů.

Tabulka 76: Spokojenost týmu č. 6 s prací

| Spokojenost zaměstnanců s prací | | uspokojení z práce | ochota spolupracovníků pomoci | ochota mistra pomoci | možnost měnit pracovní operace | teplota pracoviště | barevné uspořádání pracoviště | ochota ujmout se rozhodování | snaha změnit pracovní místo | navštěva týmových tabulí | možnost střídát pracovní operace | 3 směnný provoz | nestandardní směny |
|---------------------------------|--------------------|--------------------|-------------------------------|----------------------|--------------------------------|--------------------|-------------------------------|------------------------------|-----------------------------|--------------------------|----------------------------------|-----------------|--------------------|
| tým 6 | Stř. hodnota | 2,73 | 2,45 | 2,36 | 2,10 | 3,45 | 2,91 | 3,55 | 1,82 | 2,64 | 2,82 | 2,64 | 2,50 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,24 | 0,31 | 0,24 | 0,28 | 0,49 | 0,34 | 0,34 | 0,12 | 0,36 | 0,26 | 0,24 | 0,29 |
| | Modus | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 5,00 | 3,00 | 3,00 | 2,00 | 2,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| | Směr. odchylka | 0,79 | 1,04 | 0,81 | 0,88 | 1,63 | 1,14 | 1,13 | 0,40 | 1,21 | 0,87 | 0,81 | 0,58 |
| | Rozptyl výběru | 0,62 | 1,07 | 0,65 | 0,77 | 2,67 | 1,29 | 1,27 | 0,16 | 1,45 | 0,76 | 0,65 | 0,33 |

Se svou prací je spokojeno 50,0 % členů týmu, výrazně nespokojeno je 20,0 % respondentů. 60,0 % týmu vnímá snahu spolupracovníků a mistra pomoci. Možnost měnit pracovní operace jako faktor spokojenosti vykazalo 70,0 %. S teplotou na pracovišti není spokojeno 70,0 % členů týmu č.6. Jako vhodné hodnotí použití barev na pracovišti 40,0 % členů týmu. Jakéhokoliv rozhodování by se rádo chopilo 20,0 % respondentů a ochotu přejít na jiné místo vyjádřilo 20,0 % členů týmu. Týmovou tabuli navštěvuje pravidelně 70,0 % respondentů. Možnost střídát pracovní operace hodnotí kladně 30,0 % dotazovaných. Spokojenost se třísměnným pracovním provozem vyjádřilo 40,0 %, naopak výrazně nespokojen s ním bylo 10,0 %. Ochotu přejít na jiný než třísměnný provoz nevyjádřilo 20,0 % respondentů.

Tabulka 77: Spokojenost s prací v útvaru Ac

| Spokojenost zaměstnanců s prací | | uspokojení z práce | ochota spolupracovníků pomoci | ochota mistra pomoci | možnost měnit pracovní operace | teplota pracoviště | barevné uspořádání pracoviště | ochota ujmout se rozhodování | snaha změnit pracovní místo | navštěva týmových tabulí | možnost střídát pracovní operace | 3 směnný provoz | nestandardní směny |
|---------------------------------|--------------------|--------------------|-------------------------------|----------------------|--------------------------------|--------------------|-------------------------------|------------------------------|-----------------------------|--------------------------|----------------------------------|-----------------|--------------------|
| Útvar Ac | Stř. hodnota | 2,42 | 2,09 | 2,22 | 1,89 | 3,61 | 2,77 | 2,77 | 1,90 | 2,09 | 2,61 | 2,46 | 3,23 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,11 | 0,14 | 0,14 | 0,14 | 0,18 | 0,15 | 0,18 | 0,06 | 0,16 | 0,15 | 0,13 | 0,18 |
| | Modus | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 4,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 1,00 | 2,00 | 3,00 | 4,00 |
| | Směr. odchylka | 0,80 | 1,08 | 1,08 | 1,06 | 1,35 | 1,16 | 1,32 | 0,44 | 1,23 | 1,16 | 0,95 | 1,06 |
| | Rozptyl výběru | 0,64 | 1,17 | 1,17 | 1,13 | 1,83 | 1,35 | 1,75 | 0,20 | 1,52 | 1,35 | 0,91 | 1,12 |

Výše uvedená tabulka vyjadřuje celkovou spokojenost všech týmů v rámci útvaru Ac. Se svou prací je spíše spokojeno 55,9 %, absolutně nespokojeno je 10,1 % dotazovaných. 74,5 % zaměstnanců útvaru Ac vidí snahu spolupracovníků a mistra pomoci. Možnost měnit pracovní operace jako faktor spokojenosti vykazalo 67,7 % respondentů. S teplotou na pracovišti je spokojeno 10,1 % respondentů, naopak 66,1 % vyjadřuje absolutní nespokojenost. Jako vhodné hodnotí použití barev na pracovišti 45,7 % zaměstnanců útvaru

Ac. Jakéhokoliv rozhodování by se rádo chopilo 45,7 % respondentů a ochotu přejít na jiné místo vyjádřilo 13,5 % zaměstnanců útvaru Ac.

Plánovaná přítomnost na pracovišti byla v tomto útvaru ve zkoumaném období stanovena na 96,7 %. Skutečnost za první až dvanáctý měsíc daného roku dosáhla 98,1 %, což znamená, že průměrná přítomnost na pracovišti byla výrazně lepší než stanovený cíl.

Následující tabulky 78 až 84 popisují spokojenost zaměstnanců se mzdou a zaměstnaneckými výhodami. Hodnocení probíhalo na pětistupňové škále, kdy 1 byla nevyšší spokojenost a 5 nejvyšší nespokojenost.

Tabulka 78: Spokojenost se mzdou a zaměstnaneckými výhodami tým č. 1 útvar Ac

| Spokojenost zaměstnanců se mzdou a systémem zaměstnaneckých výhod | | spokojenost s podnikovou soutěží | spokojenost se soutěžními kritérii | přiměřenost mzdy k práci | plat dovoluje pokrýt náklady | spokojenost se mzdou | porozumění stanovování mzdy | spokojenost se systémem zaměstnaneckých | porozumění systému výhod | spokojenost s výhodami |
|---|--------------------|----------------------------------|------------------------------------|--------------------------|------------------------------|----------------------|-----------------------------|---|--------------------------|------------------------|
| tým 1 | Stř. hodnota | 1,56 | 1,63 | 3,20 | 3,00 | 3,44 | 2,22 | 3,00 | 2,00 | 2,67 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,18 | 0,18 | 0,42 | 0,33 | 0,34 | 0,28 | 0,27 | 0,17 | 0,24 |
| | Modus | 2,00 | 2,00 | 3,00 | 2,00 | 4,00 | 2,00 | 3,00 | 2,00 | 2,00 |
| | Směr. odchylka | 0,53 | 0,52 | 1,32 | 1,00 | 1,01 | 0,83 | 0,76 | 0,50 | 0,71 |
| | Rozptyl výběru | 0,28 | 0,27 | 1,73 | 1,00 | 1,03 | 0,69 | 0,57 | 0,25 | 0,50 |

Všichni členové týmu jsou spokojeni s tím, že mohou v podniku využívat soutěže týmů, ale zároveň všichni vyjádřili přání změnit alespoň trochu soutěžní kritéria. Svůj plat jako přiměřený odvedené práci hodnotí 30,0 % členů týmu a 40,0 % je přesvědčeno o opaku. Mzda dovoluje pokrýt životní náklady 40,0 % respondentů, ale zároveň 50,0 % z nich je nespokojeno s jeho výší. Systém zaměstnaneckých výhod hodnotí jako vynikající 20,0 % respondentů a 40,0 % je spokojeno s jednotlivými sociálními výhodami, jež firma nabízí.

Tabulka 79: Spokojenost se mzdou a zaměstnaneckými výhodami tým č. 2 útvar Ac

| Spokojenost zaměstnanců se mzdou a systémem zaměstnaneckých výhod | | spokojenost s podnikovou soutěží | spokojenost se soutěžními kritérii | přiměřenost mzdy k práci | plat dovoluje pokrýt náklady | spokojenost se mzdou | porozumění stanovování mzdy | spokojenost se systémem zaměstnaneckých | porozumění systému výhod | spokojenost s výhodami |
|---|--------------------|----------------------------------|------------------------------------|--------------------------|------------------------------|----------------------|-----------------------------|---|--------------------------|------------------------|
| tým 2 | Stř. hodnota | 1,43 | 1,78 | 3,00 | 3,22 | 3,13 | 2,22 | 2,63 | 2,22 | 2,67 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,20 | 0,15 | 0,33 | 0,49 | 0,44 | 0,40 | 0,38 | 0,40 | 0,37 |
| | Modus | 1,00 | 2,00 | 2,00 | 4,00 | 2,00 | 1,00 | 2,00 | 1,00 | 2,00 |
| | Směr. odchylka | 0,53 | 0,44 | 1,00 | 1,48 | 1,25 | 1,20 | 1,06 | 1,20 | 1,12 |
| | Rozptyl výběru | 0,29 | 0,19 | 1,00 | 2,19 | 1,55 | 1,44 | 1,13 | 1,44 | 1,25 |

Všichni členové týmu jsou spokojeni s tím, že mohou v podniku využívat soutěže týmů, ale zároveň všichni vyjádřili přání změnit alespoň trochu soutěžní kritéria. Svůj plat jako

přiměřený odvedené práci hodnotí 44,4 % členů týmu a 44,4 % je přesvědčeno o opaku. Mzda dovoluje pokrýt životní náklady 44,4 % respondentů, ale zároveň 50,0 % z nich je nespokojeno s jeho výší. Systém zaměstnaneckých výhod hodnotí jako vynikající 44,4 % respondentů a 55,5 % je spokojeno s jednotlivými sociálními výhodami, jež firma nabízí.

Tabulka 80: Spokojenost se mzdou a zaměstnaneckými výhodami tým č. 3 útvar Ac

| Spokojenost zaměstnanců se mzdou a systémem zaměstnaneckých výhod | | spokojenost s podnikovou soutěží | spokojenost se soutěžními kritérii | přiměřenost mzdy k práci | plat dovoluje pokrýt náklady | spokojenost se mzdou | porozumění stanovování mzdy | spokojenost se systémem zaměstnaneckých výhod | porozumění systému výhod | spokojenost s výhodami |
|---|--------------------|----------------------------------|------------------------------------|--------------------------|------------------------------|----------------------|-----------------------------|---|--------------------------|------------------------|
| tým 3 | Stř. hodnota | 1,22 | 1,63 | 3,67 | 3,89 | 3,67 | 2,22 | 2,78 | 1,89 | 2,89 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,15 | 0,18 | 0,24 | 0,39 | 0,37 | 0,36 | 0,43 | 0,31 | 0,39 |
| | Modus | 1,00 | 2,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 4,00 |
| | Směr. odchylka | 0,44 | 0,52 | 0,71 | 1,17 | 1,12 | 1,09 | 1,30 | 0,93 | 1,17 |
| | Rozptyl výběru | 0,19 | 0,27 | 0,50 | 1,36 | 1,25 | 1,19 | 1,69 | 0,86 | 1,36 |

Všichni členové týmu jsou spokojeni s tím, že mohou v podniku využívat soutěže týmů, ale zároveň všichni vyjádřili přání změnit alespoň trochu soutěžní kritéria. Svůj plat jako přiměřený odvedené práci hodnotí 11,1 % členů týmu a 77,7 % je přesvědčeno o opaku. Mzda dovoluje pokrýt životní náklady 22,2 % respondentů, ale zároveň 66,6 % z nich je nespokojeno s jeho výší. Systém zaměstnaneckých výhod hodnotí jako vynikající 55,5 % respondentů a 44,4 % je spokojeno s jednotlivými sociálními výhodami, jež firma nabízí.

Tabulka 81: Spokojenost se mzdou a zaměstnaneckými výhodami tým č. 4 útvar Ac

| Spokojenost zaměstnanců se mzdou a systémem zaměstnaneckých výhod | | spokojenost s podnikovou soutěží | spokojenost se soutěžními kritérii | přiměřenost mzdy k práci | plat dovoluje pokrýt náklady | spokojenost se mzdou | porozumění stanovování mzdy | spokojenost se systémem zaměstnaneckých výhod | porozumění systému výhod | spokojenost s výhodami |
|---|--------------------|----------------------------------|------------------------------------|--------------------------|------------------------------|----------------------|-----------------------------|---|--------------------------|------------------------|
| tým 4 | Stř. hodnota | 1,67 | 1,70 | 3,89 | 3,33 | 3,89 | 1,89 | 3,11 | 2,44 | 3,11 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,17 | 0,15 | 0,39 | 0,44 | 0,39 | 0,20 | 0,51 | 0,41 | 0,39 |
| | Modus | 2,00 | 2,00 | 4,00 | 2,00 | 4,00 | 2,00 | 5,00 | 2,00 | 3,00 |
| | Směr. odchylka | 0,50 | 0,48 | 1,17 | 1,32 | 1,17 | 0,60 | 1,54 | 1,24 | 1,17 |
| | Rozptyl výběru | 0,25 | 0,23 | 1,36 | 1,75 | 1,36 | 0,36 | 2,36 | 1,53 | 1,36 |

Všichni členové týmu jsou spokojeni s tím, že mohou v podniku využívat soutěže týmů, ale zároveň všichni vyjádřili přání změnit alespoň trochu soutěžní kritéria. Svůj plat jako přiměřený odvedené práci hodnotí 20,0 % členů týmu a 70,0 % je přesvědčeno o opaku. Mzda dovoluje pokrýt životní náklady 40,0 % respondentů, ale zároveň 70,0 % z nich je

nespokojeno s jeho výší. Systém zaměstnaneckých výhod hodnotí jako vynikající 40,0 % respondentů a 20,0 % je spokojeno s jednotlivými sociálními výhodami, jež firma nabízí.

Tabulka 82: Spokojenost se mzdou a zaměstnaneckými výhodami tým č. 5 útvar Ac

| Spokojenost zaměstnanců se mzdou a systémem zaměstnaneckých výhod | | spokojenost s podnikovou soutěží | spokojenost se soutěžními kritérii | přiměřenost mzdy k práci | plat dovoluje pokrýt náklady | spokojenost se mzdou | porozumění stanovování mzdy | spokojenost se systémem zaměstnaneckých výhod | porozumění systému výhod | spokojenost s výhodami |
|---|--------------------|----------------------------------|------------------------------------|--------------------------|------------------------------|----------------------|-----------------------------|---|--------------------------|------------------------|
| tým 5 | Stř. hodnota | 1,33 | 1,78 | 3,80 | 3,10 | 4,20 | 1,60 | 3,22 | 2,10 | 3,00 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,17 | 0,15 | 0,33 | 0,38 | 0,13 | 0,16 | 0,36 | 0,35 | 0,37 |
| | Modus | 1,00 | 2,00 | 4,00 | 2,00 | 4,00 | 2,00 | 4,00 | 2,00 | 2,00 |
| | Směr. odchylka | 0,50 | 0,44 | 1,03 | 1,20 | 0,42 | 0,52 | 1,09 | 1,10 | 1,15 |
| | Rozptyl výběru | 0,25 | 0,19 | 1,07 | 1,43 | 0,18 | 0,27 | 1,19 | 1,21 | 1,33 |

Všichni členové týmu jsou spokojeni s tím, že mohou v podniku využívat soutěže týmů, ale zároveň všichni vyjádřili přání změnit alespoň trochu soutěžní kritéria. Svůj plat jako přiměřený odvedené práci hodnotí 20,0 % členů týmu a 80,0 % je přesvědčeno o opaku. Mzda dovoluje pokrýt životní náklady 50,0 % respondentů, ale zároveň 100,0 % z nich je nespokojeno s jeho výší. Systém zaměstnaneckých výhod hodnotí jako vynikající 30,0 % respondentů a 40,0 % je spokojeno s jednotlivými sociálními výhodami, jež firma nabízí.

Tabulka 83: Spokojenost se mzdou a zaměstnaneckými výhodami tým č. 6 útvar Ac

| Spokojenost zaměstnanců se mzdou a systémem zaměstnaneckých výhod | | spokojenost s podnikovou soutěží | spokojenost se soutěžními kritérii | přiměřenost mzdy k práci | plat dovoluje pokrýt náklady | spokojenost se mzdou | porozumění stanovování mzdy | spokojenost se systémem zaměstnaneckých výhod | porozumění systému výhod | spokojenost s výhodami |
|---|--------------------|----------------------------------|------------------------------------|--------------------------|------------------------------|----------------------|-----------------------------|---|--------------------------|------------------------|
| tým 6 | Stř. hodnota | 1,45 | 1,73 | 3,36 | 3,36 | 3,73 | 2,18 | 3,10 | 2,27 | 2,60 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,16 | 0,14 | 0,28 | 0,34 | 0,27 | 0,33 | 0,31 | 0,33 | 0,31 |
| | Modus | 1,00 | 2,00 | 3,00 | 4,00 | 4,00 | 2,00 | 3,00 | 2,00 | 2,00 |
| | Směr. odchylka | 0,52 | 0,47 | 0,92 | 1,12 | 0,90 | 1,08 | 0,99 | 1,10 | 0,97 |
| | Rozptyl výběru | 0,27 | 0,22 | 0,85 | 1,25 | 0,82 | 1,16 | 0,99 | 1,22 | 0,93 |

Všichni členové týmu jsou spokojeni s tím, že mohou v podniku využívat soutěže týmů, ale zároveň všichni vyjádřili přání změnit alespoň trochu soutěžní kritéria. Svůj plat jako přiměřený odvedené práci hodnotí 20,0 % členů týmu a 50,0 % je přesvědčeno o opaku. Mzda dovoluje pokrýt životní náklady 40,0 % respondentů, ale zároveň 70,0 % z nich je nespokojeno s jeho výší. Systém zaměstnaneckých výhod hodnotí jako vynikající 30,0 % respondentů a 60,0 % je spokojeno s jednotlivými sociálními výhodami, jež firma nabízí.

Tabulka 84: Spokojenost se mzdou a zaměstnaneckými výhodami útvar Ac

| Spokojenost zaměstnanců se mzdou a systémem zaměstnaneckých výhod | | spokojenost s podnikovou soutěží | spokojenost se soutěžními kritérii | přiměřenost mzdy k práci | plat dovoluje pokrýt náklady | spokojenost se mzdou | porozumění stanovování mzdy | spokojenost se systémem zaměstnaneckých | porozumění systému výhod | spokojenost s výhodami |
|---|--------------------|----------------------------------|------------------------------------|--------------------------|------------------------------|----------------------|-----------------------------|---|--------------------------|------------------------|
| Útvar Ac | Stř. hodnota | 1,44 | 1,71 | 3,48 | 3,32 | 3,70 | 2,05 | 2,98 | 2,16 | 2,82 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,07 | 0,06 | 0,14 | 0,16 | 0,13 | 0,12 | 0,15 | 0,13 | 0,14 |
| | Modus | 1,00 | 2,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 |
| | Směr. odchylka | 0,50 | 0,46 | 1,05 | 1,20 | 1,01 | 0,91 | 1,12 | 1,01 | 1,03 |
| | Rozptyl výběru | 0,25 | 0,21 | 1,10 | 1,43 | 1,02 | 0,84 | 1,25 | 1,03 | 1,06 |

Všichni členové útvaru Ac jsou spokojeni s tím, že mohou v podniku využívat soutěže týmů, ale zároveň všichni vyjádřili přání změnit alespoň trochu soutěžní kritéria. Svůj plat jako přiměřený odvedené práci hodnotí 23,7 % členů všech týmů a 59,3 % je přesvědčeno o opaku. Mzda dovoluje pokrýt životní náklady 38,9 % respondentů, 66,1 % z nich je nespokojeno s jeho výší. Systém zaměstnaneckých výhod hodnotí jako vynikající 35,5 % respondentů útvaru Ac a 44,1 % je spokojeno se sociálními výhodami tak, jak je firma nabízí.

5.1.4 Útvar Ad

Jedná se o útvar s výhradním podílem ručních prací, jejichž obsahem je kompletování výrobku. Pracovní operace jsou výhradně manuální popřípadě za pomoci jednoduchých manipulátorů. Stupeň automatizace je na úrovni ca. 5%.

Následující tabulky 85 až 91 popisují vnímání důležitosti motivačních faktorů jednotlivými zaměstnanci tohoto útvaru nejprve po jednotlivých týmech a následně pak v celém útvaru Ac. Důležitost jednotlivých motivačních faktorů určovali zaměstnanci na hodnotící škále od 1 do 5. Přičemž číslo 1 znamenalo nejvyšší význam.

Tabulka 85: Hodnocení důležitosti motivačních faktorů týmu č. 1 v útvaru Ad

| Motivační faktory | | jistota zaměstnání | rozmanitost práce | možnost postupu | být zaměstnancem | možnost vzdělávání | možnost uplatnění přístupu k práci | možnost spolupracovat s lidmi | spolupracovat s lidmi | odpovědnost za výsledky | spravedlnost v odměňování | náročnost úkolů | výše platu | sociální citění vedoucího | náclada na pracovišti |
|-------------------|--------------------|--------------------|-------------------|-----------------|------------------|--------------------|------------------------------------|-------------------------------|-----------------------|-------------------------|---------------------------|-----------------|------------|---------------------------|-----------------------|
| tým 1 | Stř. hodnota | 1,50 | 1,75 | 2,17 | 1,92 | 2,00 | 2,00 | 1,92 | 1,42 | 2,17 | 1,50 | 2,25 | 1,92 | 1,50 | 1,50 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,15 | 0,18 | 0,39 | 0,19 | 0,17 | 0,17 | 0,19 | 0,15 | 0,17 | 0,15 | 0,13 | 0,29 | 0,19 | 0,19 |
| | Modus | 1,00 | 2,00 | 1,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 1,00 | 2,00 | 1,00 | 2,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| | Směr. odchylka | 0,52 | 0,62 | 1,34 | 0,67 | 0,60 | 0,60 | 0,67 | 0,51 | 0,58 | 0,52 | 0,45 | 1,00 | 0,67 | 0,67 |
| | Rozptyl výběru | 0,27 | 0,39 | 1,79 | 0,45 | 0,36 | 0,36 | 0,45 | 0,27 | 0,33 | 0,27 | 0,20 | 0,99 | 0,45 | 0,45 |

Nejdůležitějším motivačním faktorem prvního týmu je „spolupracovat s lidmi“ s průměrným vyjádřením 1,42 a směrodatnou odchylkou 0,51, která je nejnižší v daném týmu. Nejméně významným motivačním faktorem je v tomto týmu „odpovědnost za výsledky“ skóre 2,16 a směrodatnou odchylkou 0,58. Nejvyšší odchylku v hodnocení respondenty vykázal motivační faktor „možnost postupu“ 1,34.

Tabulka 86: Hodnocení důležitosti motivačních faktorů týmu č. 2 v útvaru Ad

| Motivační faktory | | jistota zaměstnání | rozmanitost práce | možnost postupu | být zaměstnancem | možnost vzdělávání | možnost uplatnění přístupu k práci | možnost spolupracovat s lidmi | spolupracovat s lidmi | odpovědnost za výsledky | spravedlnost v odměňování | náročnost úkolů | výše platu | sociální citění vedoucího | nálada na pracovišti |
|-------------------|--------------------|--------------------|-------------------|-----------------|------------------|--------------------|------------------------------------|-------------------------------|-----------------------|-------------------------|---------------------------|-----------------|------------|---------------------------|----------------------|
| tým 2 | Stř. hodnota | 1,40 | 2,80 | 2,40 | 2,80 | 2,80 | 2,40 | 2,20 | 1,60 | 2,40 | 2,40 | 2,60 | 2,20 | 2,00 | 2,20 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,24 | 0,58 | 0,68 | 0,49 | 0,37 | 0,24 | 0,49 | 0,24 | 0,40 | 0,51 | 0,68 | 0,37 | 0,45 | 0,49 |
| | Modus | 1,00 | 2,00 | 1,00 | 2,00 | 3,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 3,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 1,00 | 3,00 |
| | Směr. odchylka | 0,55 | 1,30 | 1,52 | 1,10 | 0,84 | 0,55 | 1,10 | 0,55 | 0,89 | 1,14 | 1,52 | 0,84 | 1,00 | 1,10 |
| | Rozptyl výběru | 0,30 | 1,70 | 2,30 | 1,20 | 0,70 | 0,30 | 1,20 | 0,30 | 0,80 | 1,30 | 2,30 | 0,70 | 1,00 | 1,20 |

Nejdůležitějším motivačním faktorem druhého týmu je „jistota zaměstnání“ s průměrným vyjádřením 1,40 a směrodatnou odchylkou 0,55, která je nejnižší v daném týmu. Nejméně významným motivačním faktorem je v tomto týmu „rozmanitost práce“ ; „být zaměstnancem“ a „možnost vzdělávání“ skóre 2,80. Nejvyšší odchylku v hodnocení respondenty vykázal motivační faktor „možnost postupu“ 1,52.

Tabulka 87: Hodnocení důležitosti motivačních faktorů týmu č. 3 v útvaru Ad

| Motivační faktory | | jistota zaměstnání | rozmanitost práce | možnost postupu | být zaměstnancem | možnost vzdělávání | možnost uplatnění přístupu k práci | možnost spolupracovat s lidmi | spolupracovat s lidmi | odpovědnost za výsledky | spravedlnost v odměňování | náročnost úkolů | výše platu | sociální citění vedoucího | nálada na pracovišti |
|-------------------|--------------------|--------------------|-------------------|-----------------|------------------|--------------------|------------------------------------|-------------------------------|-----------------------|-------------------------|---------------------------|-----------------|------------|---------------------------|----------------------|
| tým 3 | Stř. hodnota | 1,33 | 1,83 | 2,83 | 1,67 | 2,33 | 2,17 | 2,00 | 1,67 | 2,50 | 1,83 | 2,17 | 2,50 | 1,83 | 1,67 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,21 | 0,31 | 0,40 | 0,33 | 0,56 | 0,48 | 0,52 | 0,49 | 0,56 | 0,48 | 0,40 | 0,34 | 0,48 | 0,49 |
| | Modus | 1,00 | 2,00 | 2,00 | 1,00 | 2,00 | 2,00 | 1,00 | 1,00 | 2,00 | 1,00 | 3,00 | 3,00 | 1,00 | 1,00 |
| | Směr. odchylka | 0,52 | 0,75 | 0,98 | 0,82 | 1,37 | 1,17 | 1,26 | 1,21 | 1,38 | 1,17 | 0,98 | 0,84 | 1,17 | 1,21 |
| | Rozptyl výběru | 0,27 | 0,57 | 0,97 | 0,67 | 1,87 | 1,37 | 1,60 | 1,47 | 1,90 | 1,37 | 0,97 | 0,70 | 1,37 | 1,47 |

Nejdůležitějším motivačním faktorem třetího týmu je „jistota zaměstnání“ s průměrným vyjádřením 1,33 a směrodatnou odchylkou 0,52, která je nejnižší v daném týmu. Nejméně významným motivačním faktorem je v tomto týmu „možnost vzdělávání“ skóre 2,33 a směrodatnou odchylkou 1,37. Nejvyšší odchylku v hodnocení respondenty vykázal motivační faktor „odpovědnost za výsledky“ 1,38.

Tabulka 88: Hodnocení důležitosti motivačních faktorů týmu č. 4 v útvaru Ad

| Motivační faktory | | jistota zaměstnání | rozmanitost práce | možnost postupu | být zaměstnancem | možnost vzdělávání | možnost uplatnění přístupu k práci | možnost spolupracovat s lidmi | spolupracovat s lidmi | odpovědnost za výsledky | spravedlnost v odměňování | náročnost úkolů | výše platu | sociální citění vedoucího | nálada na pracovišti |
|-------------------|--------------------|--------------------|-------------------|-----------------|------------------|--------------------|------------------------------------|-------------------------------|-----------------------|-------------------------|---------------------------|-----------------|------------|---------------------------|----------------------|
| tým 4 | Stř. hodnota | 1,17 | 1,83 | 1,17 | 2,17 | 1,50 | 2,00 | 2,17 | 1,50 | 2,00 | 1,00 | 2,00 | 1,20 | 1,00 | 1,00 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,17 | 0,48 | 0,17 | 0,54 | 0,22 | 0,37 | 0,40 | 0,34 | 0,45 | 0,00 | 0,32 | 0,20 | 0,00 | 0,00 |
| | Modus | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 2,00 | 3,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 2,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| | Směr. odchylka | 0,41 | 1,17 | 0,41 | 1,33 | 0,55 | 0,89 | 0,98 | 0,84 | 1,00 | 0,00 | 0,71 | 0,45 | 0,00 | 0,00 |
| | Rozptyl výběru | 0,17 | 1,37 | 0,17 | 1,77 | 0,30 | 0,80 | 0,97 | 0,70 | 1,00 | 0,00 | 0,50 | 0,20 | 0,00 | 0,00 |

Nejdůležitějším motivačním faktorem čtvrtého týmu je „spravedlnost v odměňování“ s průměrným vyjádřením 1,00 a směrodatnou odchylkou nula. Nejméně významným motivačním faktorem je v tomto týmu faktor „být zaměstnancem“ a „možnost spolupracovat“ skóre 2,17. Nejvyšší odchylku v hodnocení respondenty vykázal motivační faktor „rozmanitost práce“ 1,17.

Tabulka 89: Hodnocení důležitosti motivačních faktorů týmu č. 5 v útvaru Ad

| Motivační faktory | | jistota zaměstnání | rozmanitost práce | možnost postupu | být zaměstnancem | možnost vzdělávání | možnost uplatnění přístupu k práci | možnost spolupracovat s lidmi | spolupracovat s lidmi | odpovědnost za výsledky | spravedlnost v odměňování | náročnost úkolů | výše platu | sociální citění vedoucího | nálada na pracovišti |
|-------------------|--------------------|--------------------|-------------------|-----------------|------------------|--------------------|------------------------------------|-------------------------------|-----------------------|-------------------------|---------------------------|-----------------|------------|---------------------------|----------------------|
| tým 5 | Stř. hodnota | 1,67 | 3,17 | 2,00 | 3,17 | 2,83 | 2,33 | 2,83 | 2,33 | 2,17 | 2,33 | 3,83 | 2,00 | 2,33 | 2,50 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,49 | 0,60 | 0,45 | 0,70 | 0,48 | 0,21 | 0,48 | 0,61 | 0,48 | 0,42 | 0,48 | 0,37 | 0,49 | 0,56 |
| | Modus | 1,00 | 4,00 | 2,00 | 5,00 | 2,00 | 2,00 | 4,00 | 1,00 | 2,00 | 2,00 | 5,00 | 3,00 | 3,00 | 4,00 |
| | Směr. odchylka | 1,21 | 1,47 | 1,10 | 1,72 | 1,17 | 0,52 | 1,17 | 1,51 | 1,17 | 1,03 | 1,17 | 0,89 | 1,21 | 1,38 |
| | Rozptyl výběru | 1,47 | 2,17 | 1,20 | 2,97 | 1,37 | 0,27 | 1,37 | 2,27 | 1,37 | 1,07 | 1,37 | 0,80 | 1,47 | 1,90 |

Nejdůležitějším motivačním faktorem pátého týmu je „jistota zaměstnání“ s průměrným vyjádřením 1,67 a směrodatnou odchylkou 1,21. Nejméně významným motivačním faktorem je v tomto týmu faktor „náročnost úkolů“ skóre 3,83 s odchylkou 1,17. Nejvyšší odchylku v hodnocení respondenty vykázal motivační faktor „být zaměstnancem“ 1,72.

Tabulka 90: Hodnocení důležitosti motivačních faktorů týmu č. 6 v útvaru Ad

| Motivační faktory | | jistota zaměstnání | rozmanitost práce | možnost postupu | být zaměstnancem | možnost vzdělávání | možnost uplatnění přístupu k práci | možnost spolupracovat s lidmi | spolupracovat s lidmi | odpovědnost za výsledky | spravedlnost v odměňování | náročnost úkolů | výše platu | sociální citění vedoucího | nálada na pracovišti |
|-------------------|--------------------|--------------------|-------------------|-----------------|------------------|--------------------|------------------------------------|-------------------------------|-----------------------|-------------------------|---------------------------|-----------------|------------|---------------------------|----------------------|
| tým 6 | Stř. hodnota | 1,57 | 2,00 | 1,71 | 2,14 | 2,29 | 2,00 | 2,29 | 1,29 | 2,14 | 1,43 | 2,43 | 1,71 | 1,43 | 1,43 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,30 | 0,31 | 0,29 | 0,26 | 0,42 | 0,22 | 0,29 | 0,18 | 0,26 | 0,20 | 0,30 | 0,18 | 0,20 | 0,20 |
| | Modus | 1,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 3,00 | 2,00 | 3,00 | 1,00 | 2,00 | 1,00 | 3,00 | 2,00 | 1,00 | 1,00 |
| | Směr. odchylka | 0,79 | 0,82 | 0,76 | 0,69 | 1,11 | 0,58 | 0,76 | 0,49 | 0,69 | 0,53 | 0,79 | 0,49 | 0,53 | 0,53 |
| | Rozptyl výběru | 0,62 | 0,67 | 0,57 | 0,48 | 1,24 | 0,33 | 0,57 | 0,24 | 0,48 | 0,29 | 0,62 | 0,24 | 0,29 | 0,29 |

Nejdůležitějším motivačním faktorem šestého týmu je faktor „spolupracovat s lidmi“ s průměrným vyjádřením 1,29 a směrodatnou odchylkou 0,49. Nejméně významným motivačním faktorem je v tomto týmu faktor „náročnost úkolů“ skóre 2,43 s odchylkou 0,79. Nejvyšší odchylku v hodnocení respondenty vykázal motivační faktor „možnost vzdělávání“ 1,11

Tabulka 91: Hodnocení důležitosti motivačních faktorů v celém útvaru Ad

| Motivační faktory | | jistota zaměstnání | rozmanitost práce | možnost postupu | být zaměstnancem | možnost vzdělávání | možnost uplatnění přístupu k práci | možnost spolurozhodovat | spolupracovat s lidmi | odpovědnost za výsledky | spravedlnost v odměňování | náročnost úkolů | výše platu | sociální citění vedoucího | nálada na pracovišti |
|-------------------|--------------------|--------------------|-------------------|-----------------|------------------|--------------------|------------------------------------|-------------------------|-----------------------|-------------------------|---------------------------|-----------------|------------|---------------------------|----------------------|
| Útvar Ad | Stř. hodnota | 1,49 | 2,31 | 2,17 | 2,49 | 2,34 | 2,34 | 2,40 | 1,71 | 2,38 | 2,03 | 2,65 | 2,06 | 1,94 | 1,85 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,13 | 0,19 | 0,19 | 0,21 | 0,18 | 0,15 | 0,18 | 0,16 | 0,18 | 0,21 | 0,21 | 0,16 | 0,20 | 0,19 |
| | Modus | 1,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 1,00 | 2,00 | 1,00 | 3,00 | 2,00 | 1,00 | 1,00 |
| | Směr. odchylka | 0,74 | 1,13 | 1,12 | 1,25 | 1,08 | 0,91 | 1,09 | 0,96 | 1,07 | 1,22 | 1,20 | 0,92 | 1,18 | 1,13 |
| | Rozptyl výběru | 0,55 | 1,28 | 1,26 | 1,55 | 1,17 | 0,82 | 1,19 | 0,92 | 1,15 | 1,48 | 1,45 | 0,84 | 1,39 | 1,28 |

Tato tabulka vyjadřuje hodnocení motivačních faktorů v útvaru Ad jako celku. Nejdůležitějším motivačním faktorem útvaru Ad je „jistota zaměstnání“ s průměrným vyjádřením 1,49 a odchylkou v hodnocení 0,74. Nejméně významným motivačním faktorem je „náročnost úkolů“ skóre 2,65 a směrodatnou odchylkou 1,20. Nejvyšší směrodatnou odchylku má faktor „být zaměstnancem“ 1,25.

Tabulka 92: Pořadí důležitosti motivačních faktorů v útvaru Ad

| Motivační faktory útvar Ad | Ø | pořadí |
|------------------------------------|------|--------|
| jistota zaměstnání | 1,49 | 1. |
| spolupracovat s lidmi | 1,71 | 2. |
| nálada na pracovišti | 1,85 | 3. |
| sociální citění vedoucího | 1,94 | 4. |
| spravedlnost v odměňování | 2,03 | 5. |
| výše platu | 2,06 | 6. |
| možnost postupu | 2,17 | 7. |
| rozmanitost práce | 2,31 | 8. |
| možnost uplatnění přístupu k práci | 2,34 | 9. |
| možnost vzdělávání | 2,34 | 9. |
| odpovědnost za výsledky | 2,38 | 11. |
| možnost spolurozhodovat | 2,40 | 12. |
| být zaměstnancem | 2,49 | 13. |
| náročnost úkolů | 2,65 | 14. |

Výše uvedená tabulka vyjadřuje motivační faktory, seřazené dle důležitosti tak, jak je hodnotí zaměstnanci útvaru „d“. Jako nejdůležitější jsou v daném útvaru sociální jistoty, poté až výše platu a nakonec být zaměstnancem a náročnost úkolů. Následující tabulky 93 až 99 vyjadřují spokojenost respondentů s prací. Spokojenost s prací určovali zaměstnanci na hodnotící škále

od 1 do 5. Přičemž číslo 1 znamenalo nejvyšší význam. Přičemž odpovědi 1 a 2 znamenaly rozhodně ano, respektive spíše ano, 3 nevím, 4 a 5 spíše ne, respektive rozhodně ne.

Tabulka 93: Spokojenost týmu č. 1 s prací

| Spokojenost zaměstnanců s prací | | uspokojení z práce | ochota spolupracovníků pomoci | ochota mistra pomoci | možnost měnit pracovní operace | teplota pracoviště | barevné uspořádání pracoviště | ochota ujmout se rozhodování | snaha změnit pracovní místo | navštěva týmových tabulí | možnost střídát pracovní operace | 3 směnný provoz | nestandardní směny |
|---------------------------------|--------------------|--------------------|-------------------------------|----------------------|--------------------------------|--------------------|-------------------------------|------------------------------|-----------------------------|--------------------------|----------------------------------|-----------------|--------------------|
| tým 1 | Stř. hodnota | 2,40 | 2,40 | 3,40 | 2,40 | 2,20 | 2,00 | 3,40 | 1,80 | 3,50 | 3,00 | 3,20 | 5,00 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,24 | 0,40 | 0,51 | 0,40 | 0,49 | 0,00 | 0,40 | 0,20 | 0,50 | 0,55 | 0,49 | 0,00 |
| | Modus | 2,00 | 2,00 | 3,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 4,00 | 2,00 | 4,00 | 2,00 | 3,00 | 3,00 |
| | Směr. odchylka | 0,55 | 0,89 | 1,14 | 0,89 | 1,10 | 0,00 | 0,89 | 0,45 | 1,00 | 1,22 | 1,10 | 1,10 |
| | Rozptyl výběru | 0,30 | 0,80 | 1,30 | 0,80 | 1,20 | 0,00 | 0,80 | 0,20 | 1,00 | 1,50 | 1,20 | 1,20 |

Se svou prací je spokojeno 60,0 % členů týmu, nikdo není výrazně nespokojeno, 80,0 % členů týmu vidí snahu spolupracovníků a mistra pomoci. Možnost měnit pracovní operace jako faktor spokojenosti vykázalo 80,0 %. S teplotou na pracovišti není spokojeno 20,0 % členů týmu č.1. Jako vhodné hodnotí použití barev na pracovišti 80,0 % členů týmu. Jakéhokoliv rozhodování by se rádo chopilo 20,0 % respondentů a ochotu přejít na jiné místo vyjádřilo 20 % členů týmu. Týmovou tabuli navštěvuje pravidelně 20,0 % respondentů. Možnost střídát pracovní operace hodnotí kladně 40,0 % dotazovaných. Spokojenost se třísměnným pracovním provozem vyjádřilo 20,0 % naopak výrazně nespokojen s ním bylo 20,0 %. Ochotu přejít na jiný než třísměnný provoz nevyjádřil nikdo z respondentů.

Tabulka 94: Spokojenost týmu č. 2 s prací

| Spokojenost zaměstnanců s prací | | uspokojení z práce | ochota spolupracovníků pomoci | ochota mistra pomoci | možnost měnit pracovní operace | teplota pracoviště | barevné uspořádání pracoviště | ochota ujmout se rozhodování | snaha změnit pracovní místo | navštěva týmových tabulí | možnost střídát pracovní operace | 3 směnný provoz | nestandardní směny |
|---------------------------------|--------------------|--------------------|-------------------------------|----------------------|--------------------------------|--------------------|-------------------------------|------------------------------|-----------------------------|--------------------------|----------------------------------|-----------------|--------------------|
| tým 2 | Stř. hodnota | 3,20 | 1,40 | 2,40 | 2,20 | 2,80 | 2,40 | 3,00 | 1,60 | 3,80 | 2,40 | 3,20 | 3,40 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,20 | 0,24 | 0,24 | 0,58 | 0,49 | 0,40 | 0,63 | 0,24 | 0,73 | 0,51 | 0,20 | 0,40 |
| | Modus | 3,00 | 1,00 | 2,00 | 1,00 | 2,00 | 2,00 | 4,00 | 2,00 | 4,00 | 2,00 | 3,00 | 3,00 |
| | Směr. odchylka | 0,45 | 0,55 | 0,55 | 1,30 | 1,10 | 0,89 | 1,41 | 0,55 | 1,64 | 1,14 | 0,45 | 0,89 |
| | Rozptyl výběru | 0,20 | 0,30 | 0,30 | 1,70 | 1,20 | 0,80 | 2,00 | 0,30 | 2,70 | 1,30 | 0,20 | 0,80 |

Se svou prací je spokojeno 10,0 % členů týmu, 20,0 % je výrazně nespokojeno, 100,0 % členů týmu vidí snahu spolupracovníků a mistra pomoci. Možnost měnit pracovní operace jako faktor spokojenosti vykázalo 60,0 %. S teplotou na pracovišti není spokojeno 40,0 % členů týmu č.2. Jako vhodné hodnotí použití barev na pracovišti 80,0 % členů týmu.

Jakéhokoliv rozhodování by se rádo chopilo 40,0 % respondentů a ochotu přejít na jiné místo vyjádřilo 40 % členů týmu. Týmovou tabuli navštěvuje pravidelně 20,0 % respondentů. Možnost střídat pracovní operace hodnotí kladně 60,0 % dotazovaných. Spokojenost se třísměnným pracovním provozem vyjádřilo 10,0 %, naopak výrazně nespokojen s ním bylo 20,0 %. Ochotu přejít na jiný než třísměnný provoz nevyjádřil nikdo z respondentů.

Tabulka 95: Spokojenost týmu č. 3 s prací

| Spokojenost zaměstnanců s prací | | uspokojení z práce | ochota spolupracovníků pomoci | ochota mistra pomoci | možnost měnit pracovní operace | teplota pracoviště | barevně uspořádání pracoviště | ochota ujmout se rozhodování | snaha změnit pracovní místo | návštěva týmových tabulí | možnost střídat pracovní operace | 3 směnný provoz | nestandardní směny |
|---------------------------------|--------------------|--------------------|-------------------------------|----------------------|--------------------------------|--------------------|-------------------------------|------------------------------|-----------------------------|--------------------------|----------------------------------|-----------------|--------------------|
| tým 3 | Stř. hodnota | 2,17 | 1,33 | 2,83 | 4,00 | 3,17 | 2,83 | 2,67 | 2,00 | 2,67 | 4,00 | 2,60 | 3,75 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,31 | 0,21 | 0,48 | 0,52 | 0,54 | 0,31 | 0,21 | 0,00 | 0,61 | 0,37 | 0,51 | 0,48 |
| | Modus | 2,00 | 1,00 | 3,00 | 5,00 | 4,00 | 3,00 | 3,00 | 2,00 | 4,00 | 4,00 | 3,00 | 3,00 |
| | Směr. odchylka | 0,75 | 0,52 | 1,17 | 1,26 | 1,33 | 0,75 | 0,52 | 0,00 | 1,51 | 0,89 | 1,14 | 0,96 |
| | Rozptyl výběru | 0,57 | 0,27 | 1,37 | 1,60 | 1,77 | 0,57 | 0,27 | 0,00 | 2,27 | 0,80 | 1,30 | 0,92 |

Se svou prací je spokojeno 66,6 % členů týmu, 5,0 % je výrazně nespokojeno, 100,0 % členů týmu vidí snahu spolupracovníků a mistra pomoci. Možnost měnit pracovní operace jako faktor spokojenosti vykazalo 16,6 %. S teplotou na pracovišti není spokojeno 66,6 % členů týmu č.3. Jako vhodné hodnotí použití barev na pracovišti 33,3 % členů týmu. Jakéhokoliv rozhodování by se rádo chopilo 30,0 % respondentů a ochotu přejít na jiné místo nevyjádřil nikdo z členů týmu. Týmovou tabuli navštěvuje pravidelně 50,0 % respondentů. Možnost střídat pracovní operace hodnotí kladně 10,0 % dotazovaných. Spokojenost se třísměnným pracovním provozem vyjádřilo 20,0 %, naopak výrazně nespokojen s ním bylo 16,6 %. Ochotu přejít na jiný než třísměnný provoz nevyjádřil nikdo z respondentů.

Tabulka 96: Spokojenost týmu č. 4 s prací

| Spokojenost zaměstnanců s prací | | uspokojení z práce | ochota spolupracovníků pomoci | ochota mistra pomoci | možnost měnit pracovní operace | teplota pracoviště | barevně uspořádání pracoviště | ochota ujmout se rozhodování | snaha změnit pracovní místo | navštěva týmových tabulí | možnost střídát pracovní operace | 3 směnný provoz | nestandardní směny |
|---------------------------------|--------------------|--------------------|-------------------------------|----------------------|--------------------------------|--------------------|-------------------------------|------------------------------|-----------------------------|--------------------------|----------------------------------|-----------------|--------------------|
| tým 4 | Stř. hodnota | 2,83 | 2,17 | 2,83 | 2,17 | 2,67 | 1,83 | 2,00 | 1,50 | 2,17 | 2,00 | 2,50 | 4,00 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,40 | 0,48 | 0,54 | 0,48 | 0,76 | 0,40 | 0,26 | 0,22 | 0,48 | 0,52 | 0,72 | 0,58 |
| | Modus | 3,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 1,00 | 1,00 | 2,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| | Směr. odchylka | 0,98 | 1,17 | 1,33 | 1,17 | 1,86 | 0,98 | 0,63 | 0,55 | 1,17 | 1,26 | 1,76 | 1,00 |
| | Rozptyl výběru | 0,97 | 1,37 | 1,77 | 1,37 | 3,47 | 0,97 | 0,40 | 0,30 | 1,37 | 1,60 | 3,10 | 1,00 |

Se svou prací je spokojeno 16,6 % členů týmu, 16,6 % je výrazně nespokojeno, 66,6 % členů týmu vidí snahu spolupracovníků a mistra pomoci. Možnost měnit pracovní operace jako faktor spokojenosti vykázalo 66,6 %. S teplotou na pracovišti není spokojeno 50,0 % členů týmu č.4. Jako vhodné hodnotí použití barev na pracovišti 66,6 % členů týmu. Jakéhokoliv rozhodování by se rádo chopilo 83,3 % respondentů a ochotu přejít na jiné místo vyjádřilo 50,0 % členů týmu. Týmovou tabuli navštěvuje pravidelně 66,6 % respondentů. Možnost střídát pracovní operace hodnotí kladně 50,0 % dotazovaných. Spokojenost se třisměnným pracovním provozem vyjádřilo 50,0 % naopak výrazně nespokojen s ním bylo 33,3 %. Ochotu přejít na jiný než třisměnný provoz nevyjádřil nikdo z respondentů.

Tabulka 97: Spokojenost týmu č. 5 s prací

| Spokojenost zaměstnanců s prací | | uspokojení z práce | ochota spolupracovníků pomoci | ochota mistra pomoci | možnost měnit pracovní operace | teplota pracoviště | barevně uspořádání pracoviště | ochota ujmout se rozhodování | snaha změnit pracovní místo | navštěva týmových tabulí | možnost střídát pracovní operace | 3 směnný provoz | nestandardní směny |
|---------------------------------|--------------------|--------------------|-------------------------------|----------------------|--------------------------------|--------------------|-------------------------------|------------------------------|-----------------------------|--------------------------|----------------------------------|-----------------|--------------------|
| tým 5 | Stř. hodnota | 2,83 | 1,67 | 2,67 | 1,83 | 3,00 | 2,83 | 2,33 | 1,83 | 2,67 | 2,33 | 2,83 | 3,50 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,48 | 0,33 | 0,56 | 0,40 | 0,77 | 0,54 | 0,61 | 0,17 | 0,76 | 0,49 | 0,60 | 0,50 |
| | Modus | 4,00 | 1,00 | 3,00 | 1,00 | 5,00 | 3,00 | 1,00 | 2,00 | 1,00 | 3,00 | 2,00 | 3,00 |
| | Směr. odchylka | 1,17 | 0,82 | 1,37 | 0,98 | 1,90 | 1,33 | 1,51 | 0,41 | 1,86 | 1,21 | 1,47 | 1,22 |
| | Rozptyl výběru | 1,37 | 0,67 | 1,87 | 0,97 | 3,60 | 1,77 | 2,27 | 0,17 | 3,47 | 1,47 | 2,17 | 1,50 |

Se svou prací je spokojeno 33,3 % členů týmu, 33,3 % je výrazně nespokojeno, 83,3 % členů týmu vidí snahu spolupracovníků a mistra pomoci. Možnost měnit pracovní operace jako faktor spokojenosti vykázalo 66,6 %. S teplotou na pracovišti není spokojeno 50,0 % členů týmu č.5. Jako vhodné hodnotí použití barev na pracovišti 33,3 % členů týmu. Jakéhokoliv rozhodování by se rádo chopilo 66,6 % respondentů a ochotu přejít na jiné místo vyjádřilo 16,6 % členů týmu. Týmovou tabuli navštěvuje pravidelně 50,0 % respondentů. Možnost střídát pracovní operace hodnotí kladně 50,0 % dotazovaných. Spokojenost se třisměnným

pracovním provozem vyjádřilo 50,0 %, naopak výrazně nespokojen s ním bylo 33,3 %. Ochotu přejít na jiný než třísměnný provoz vyjádřilo 16,6 % respondentů.

Tabulka 98: Spokojenost týmu č. 6 s prací

| Spokojenost zaměstnanců s prací | | uspokojení z práce | ochota spolupracovníků pomoci | ochota mistra pomoci | možnost měnit pracovní operace | teplota pracoviště | barevné uspořádání pracoviště | ochota ujmout se rozhodování | snaha změnit pracovní místo | návštěva týmových tabulí | možnost střídát pracovní operace | 3 směnný provoz | nestandardní směny |
|---------------------------------|--------------------|--------------------|-------------------------------|----------------------|--------------------------------|--------------------|-------------------------------|------------------------------|-----------------------------|--------------------------|----------------------------------|-----------------|--------------------|
| tým 6 | Stř. hodnota | 2,29 | 2,29 | 3,00 | 2,43 | 2,71 | 1,86 | 2,14 | 1,50 | 2,43 | 2,00 | 2,00 | 3,25 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,18 | 0,18 | 0,53 | 0,20 | 0,61 | 0,26 | 0,26 | 0,22 | 0,20 | 0,22 | 0,31 | 0,25 |
| | Modus | 2,00 | 2,00 | 4,00 | 2,00 | 1,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 3,00 |
| | Směr. odchylka | 0,49 | 0,49 | 1,41 | 0,53 | 1,60 | 0,69 | 0,69 | 0,55 | 0,53 | 0,58 | 0,82 | 0,50 |
| | Rozptyl výběru | 0,24 | 0,24 | 2,00 | 0,29 | 2,57 | 0,48 | 0,48 | 0,30 | 0,29 | 0,33 | 0,67 | 0,25 |

Se svou prací je spokojeno 71,4 % členů týmu, nikdo není výrazně nespokojen, 71,4 % členů týmu vidí snahu spolupracovníků a mistra pomoci. Možnost měnit pracovní operace jako faktor spokojenosti vykázalo 57,1 %. S teplotou na pracovišti není spokojeno 42,8% členů týmu č.6. Jako vhodné hodnotí použití barev na pracovišti 85,7 % členů týmu. Jakéhokoliv rozhodování by se rádo chopilo 71,4 % respondentů a ochotu přejít na jiné místo vyjádřilo 42,7 % členů týmu. Týmovou tabuli navštěvuje pravidelně 57,14 % respondentů. Možnost střídát pracovní operace hodnotí kladně 85,7 % dotazovaných. Spokojenost se třísměnným pracovním provozem vyjádřilo 71,4 %, naopak výrazně nespokojen s ním nebyl nikdo.

Tabulka 99: Spokojenost s prací v útvaru Ad

| Spokojenost zaměstnanců s prací | | uspokojení z práce | ochota spolupracovníků pomoci | ochota mistra pomoci | možnost měnit pracovní operace | teplota pracoviště | barevné uspořádání pracoviště | ochota ujmout se rozhodování | snaha změnit pracovní místo | návštěva týmových tabulí | možnost střídát pracovní operace | 3 směnný provoz | nestandardní směny |
|---------------------------------|--------------------|--------------------|-------------------------------|----------------------|--------------------------------|--------------------|-------------------------------|------------------------------|-----------------------------|--------------------------|----------------------------------|-----------------|--------------------|
| Útvar Ad | Stř. hodnota | 2,60 | 1,89 | 2,86 | 2,51 | 2,77 | 2,29 | 2,54 | 1,71 | 2,79 | 2,60 | 2,68 | 3,61 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,14 | 0,14 | 0,20 | 0,20 | 0,25 | 0,16 | 0,18 | 0,08 | 0,23 | 0,21 | 0,21 | 0,20 |
| | Modus | 3,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 4,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 4,00 | 2,00 | 3,00 | 3,00 |
| | Směr. odchylka | 0,81 | 0,83 | 1,17 | 1,20 | 1,46 | 0,94 | 1,04 | 0,46 | 1,37 | 1,22 | 1,20 | 0,94 |
| | Rozptyl výběru | 0,66 | 0,69 | 1,36 | 1,43 | 2,12 | 0,88 | 1,08 | 0,21 | 1,87 | 1,48 | 1,44 | 0,89 |

Výše uvedená tabulka vyjadřuje celkovou spokojenost všech týmů v rámci útvaru Ad.

Se svou prací je spíše spokojeno 42,8 %, absolutně nespokojeno je 8,5 % dotazovaných. 82,8 % zaměstnanců útvaru Ad vidí snahu spolupracovníků a mistra pomoci. Možnost měnit pracovní operace jako faktor spokojenosti vykázalo 54,3 % respondentů. S teplotou na pracovišti je spokojeno 54,28 % respondentů, naopak 45,7 % vyjadřuje absolutní nespokojenost. Jako vhodné hodnotí použití barev na pracovišti 62,8 % zaměstnanců útvaru

Ad. Jakéhokoliv rozhodování by se rádo chopilo 51,4 % respondentů a ochotu přejít na jiné místo vyjádřili všichni zaměstnanci útvaru Ad.

Plánovaná přítomnost na pracovišti byla v tomto útvaru ve zkoumaném období stanovena na 96,5 %, což je hned po útvaru Ab druhá nejhorší plánovaná přítomnost na pracovišti. Skutečnost za první až dvanáctý měsíc daného roku dosáhla 96,5 %, což znamená, že průměrná přítomnost na pracovišti se právě rovnala stanovenému cíli.

Následující tabulky 100 až 106 popisují spokojenost zaměstnanců se mzdou a zaměstnaneckými výhodami. Hodnocení probíhalo na pětistupňové škále, kdy 1 byla nevyšší spokojenost a 5 nejvyšší nespokojenost.

Tabulka 100: Spokojenost se mzdou a zaměstnaneckými výhodami tým č. 1 útvar Ad

| Spokojenost zaměstnanců se mzdou a systémem zaměstnaneckých výhod | | spokojenost s podnikovou soutěží | spokojenost se soutěžními kritérii | přiměřenost mzdy k práci | plat dovoluje pokrýt náklady | spokojenost se mzdou | porozumění stanovování mzdy | spokojenost se systémem zaměstnaneckých výhod | porozumění systému výhod | spokojenost s výhodami |
|---|--------------------|----------------------------------|------------------------------------|--------------------------|------------------------------|----------------------|-----------------------------|---|--------------------------|------------------------|
| tým 1 | Stř. hodnota | 1,60 | 2,00 | 3,60 | 3,60 | 4,60 | 3,60 | 4,20 | 3,00 | 4,20 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,24 | 0,00 | 0,68 | 0,68 | 0,24 | 0,68 | 0,49 | 0,63 | 0,49 |
| | Modus | 2,00 | 2,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 2,00 | 5,00 |
| | Směr. odchylka | 0,55 | 0,00 | 1,52 | 1,52 | 0,55 | 1,52 | 1,10 | 1,41 | 1,10 |
| | Rozptyl výběru | 0,30 | 0,00 | 2,30 | 2,30 | 0,30 | 2,30 | 1,20 | 2,00 | 1,20 |

Všichni členové týmu jsou spokojeni s tím, že mohou v podniku využívat soutěže týmů, ale zároveň všichni vyjádřili přání změnit alespoň trochu soutěžní kritéria. Svůj plat jako přiměřený odvedené práci hodnotí 40,0 % členů týmu a 60,0 % je přesvědčeno o opaku. Mzda dovoluje pokrýt životní náklady 40,0 % respondentů, ale zároveň 100,0 % z nich je nespokojeno s jeho výší. Systém zaměstnaneckých výhod jako vynikající nehodnotí nikdo z nich a všichni jsou nespojeni s jednotlivými sociálními výhodami, jež firma nabízí

Tabulka 101: Spokojenost se mzdou a zaměstnaneckými výhodami tým č. 2 útvar Ad

| Spokojenost zaměstnanců se mzdou a systémem zaměstnaneckých výhod | | spokojenost s podnikovou soutěží | spokojenost se soutěžními kritérii | přiměřenost mzdy k práci | plat dovoluje pokrýt náklady | spokojenost se mzdou | porozumění stanovování mzdy | spokojenost se systémem zaměstnaneckých výhod | porozumění systému výhod | spokojenost s výhodami |
|---|--------------------|----------------------------------|------------------------------------|--------------------------|------------------------------|----------------------|-----------------------------|---|--------------------------|------------------------|
| tým 2 | Stř. hodnota | 2,00 | 1,50 | 4,00 | 3,80 | 4,80 | 3,20 | 3,40 | 2,40 | 3,80 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,00 | 0,29 | 0,32 | 0,73 | 0,20 | 0,58 | 0,24 | 0,24 | 0,49 |
| | Modus | 2,00 | 1,00 | 4,00 | 5,00 | 5,00 | 2,00 | 3,00 | 2,00 | 4,00 |
| | Směr. odchylka | 0,00 | 0,58 | 0,71 | 1,64 | 0,45 | 1,30 | 0,55 | 0,55 | 1,10 |
| | Rozptyl výběru | 0,00 | 0,33 | 0,50 | 2,70 | 0,20 | 1,70 | 0,30 | 0,30 | 1,20 |

Všichni členové týmu jsou spokojeni s tím, že mohou v podniku využívat soutěže týmů, ale zároveň všichni vyjádřili přání změnit alespoň trochu soutěžní kritéria. Svůj plat jako přiměřený odvedené práci hodnotí 10,0 % členů týmu a 80,0 % je přesvědčeno o opaku. Mzda dovoluje pokrýt životní náklady 40,0 % respondentů, ale zároveň 100,0 % z nich je nespokojeno s jeho výší. Systém zaměstnaneckých výhod nehodnotí jako vynikající nikdo z nich a 20 % je spokojeno s jednotlivými sociálními výhodami, jež firma nabízí.

Tabulka 102: Spokojenost se mzdou a zaměstnaneckými výhodami tým č. 3 útvar Ad

| Spokojenost zaměstnanců se mzdou a systémem zaměstnaneckých výhod | | spokojenost s podnikovou soutěží | spokojenost se soutěžními kritérii | přiměřenost mzdy k práci | plat dovoluje pokrýt náklady | spokojenost se mzdou | porozumění stanovování mzdy | spokojenost se systémem zaměstnaneckých výhod | porozumění systému výhod | spokojenost s výhodami |
|---|--------------------|----------------------------------|------------------------------------|--------------------------|------------------------------|----------------------|-----------------------------|---|--------------------------|------------------------|
| tým 3 | Stř. hodnota | 1,83 | 1,80 | 3,50 | 2,67 | 3,67 | 3,20 | 2,83 | 2,67 | 2,83 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,17 | 0,20 | 0,50 | 0,42 | 0,56 | 0,37 | 0,48 | 0,49 | 0,31 |
| | Modus | 2,00 | 2,00 | 4,00 | 2,00 | 5,00 | 3,00 | 4,00 | 2,00 | 3,00 |
| | Směr. odchylka | 0,41 | 0,45 | 1,22 | 1,03 | 1,37 | 0,84 | 1,17 | 1,21 | 0,75 |
| | Rozptyl výběru | 0,17 | 0,20 | 1,50 | 1,07 | 1,87 | 0,70 | 1,37 | 1,47 | 0,57 |

Všichni členové týmu jsou spokojeni s tím, že mohou v podniku využívat soutěže týmů, ale 90,0 vyjádřilo přání změnit alespoň trochu soutěžní kritéria. Svůj plat jako přiměřený odvedené práci hodnotí 33,3 % členů týmu a 66,6 % je přesvědčeno o opaku. Mzda dovoluje pokrýt životní náklady 66,6 % respondentů, ale zároveň 66,6 % z nich je nespokojeno s jeho výší. Systém zaměstnaneckých výhod jako vynikající hodnotí 33,3 % a 33,3 % je spokojeno s jednotlivými sociálními výhodami, jež firma nabízí

Tabulka 103: Spokojenost se mzdou a zaměstnaneckými výhodami tým č. 4 útvar Ad

| Spokojenost zaměstnanců se mzdou a systémem zaměstnaneckých výhod | | spokojenost s podnikovou soutěží | spokojenost se soutěžními kritérii | přiměřenost mzdy k práci | plat dovoluje pokrýt náklady | spokojenost se mzdou | porozumění stanovování mzdy | spokojenost se systémem zaměstnaneckých výhod | porozumění systému výhod | spokojenost s výhodami |
|---|--------------------|----------------------------------|------------------------------------|--------------------------|------------------------------|----------------------|-----------------------------|---|--------------------------|------------------------|
| tým 4 | Stř. hodnota | 2,00 | 1,67 | 4,00 | 4,33 | 4,33 | 2,67 | 3,33 | 2,33 | 3,83 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,00 | 0,33 | 0,37 | 0,21 | 0,33 | 0,61 | 0,33 | 0,42 | 0,40 |
| | Modus | 2,00 | 2,00 | 5,00 | 4,00 | 5,00 | 4,00 | 4,00 | 2,00 | 4,00 |
| | Směr. odchylka | 0,00 | 0,58 | 0,89 | 0,52 | 0,82 | 1,51 | 0,82 | 1,03 | 0,98 |
| | Rozptyl výběru | 0,00 | 0,33 | 0,80 | 0,27 | 0,67 | 2,27 | 0,67 | 1,07 | 0,97 |

Všichni členové týmu jsou spokojeni s tím, že mohou v podniku využívat soutěže týmů, ale 33,3 vyjádřilo přání změnit alespoň trochu soutěžní kritéria. Svůj plat jako přiměřený odvedené práci hodnotí 16,6 % členů týmu a 83,4 % je přesvědčeno o opaku. Mzda dovoluje

pokryt životní náklady 16,6 % respondentů, ale zároveň 66,6 % z nich je nespokojeno s jeho výší. Systém zaměstnaneckých výhod hodnotí jako vynikající 33,3 % a 66,6 % je spokojeno s jednotlivými sociálními výhodami, jež firma nabízí.

Tabulka 104: Spokojenost se mzdou a zaměstnaneckými výhodami tým č. 5 útvar Ad

| Spokojenost zaměstnanců se mzdou a systémem zaměstnaneckých výhod | | spokojenost s podnikovou soutěží | spokojenost se soutěžními kritérii | přiměřenost mzdy k práci | plat dovoluje pokrýt náklady | spokojenost se mzdou | porozumění stanovování mzdy | spokojenost se systémem zaměstnaneckých | porozumění systému výhod | spokojenost s výhodami |
|---|--------------------|----------------------------------|------------------------------------|--------------------------|------------------------------|----------------------|-----------------------------|---|--------------------------|------------------------|
| tým 5 | Stř. hodnota | 1,60 | 2,00 | 3,83 | 4,00 | 4,50 | 3,17 | 2,50 | 2,50 | 2,67 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,24 | 0,00 | 0,40 | 0,37 | 0,22 | 0,60 | 0,34 | 0,22 | 0,33 |
| | Modus | 2,00 | 2,00 | 4,00 | 3,00 | 4,00 | 4,00 | 2,00 | 3,00 | 2,00 |
| | Směr. odchylka | 0,55 | 0,00 | 0,98 | 0,89 | 0,55 | 1,47 | 0,84 | 0,55 | 0,82 |
| | Rozptyl výběru | 0,30 | 0,00 | 0,97 | 0,80 | 0,30 | 2,17 | 0,70 | 0,30 | 0,67 |

Všichni členové týmu jsou spokojeni s tím, že mohou v podniku využívat soutěže týmů, ale 33,3 % vyjádřilo přání změnit alespoň trochu soutěžní kritéria. Svůj plat jako přiměřený odvedené práci hodnotí 16,6 % členů týmu a 83,4 % je přesvědčeno o opaku. Mzda dovoluje pokrýt životní náklady 16,6 % respondentů, ale zároveň 50 % z nich je nespokojeno s jeho výší. Systém zaměstnaneckých výhod hodnotí jako vynikající 33,3 % a 16,6 % je spokojeno s jednotlivými sociálními výhodami, jež firma nabízí

Tabulka 105: Spokojenost se mzdou a zaměstnaneckými výhodami tým č. 6 útvar Ad

| Spokojenost zaměstnanců se mzdou a systémem zaměstnaneckých výhod | | spokojenost s podnikovou soutěží | spokojenost se soutěžními kritérii | přiměřenost mzdy k práci | plat dovoluje pokrýt náklady | spokojenost se mzdou | porozumění stanovování mzdy | spokojenost se systémem zaměstnaneckých | porozumění systému výhod | spokojenost s výhodami |
|---|--------------------|----------------------------------|------------------------------------|--------------------------|------------------------------|----------------------|-----------------------------|---|--------------------------|------------------------|
| tým 6 | Stř. hodnota | 1,75 | 2,00 | 3,43 | 4,00 | 4,00 | 2,43 | 3,71 | 2,57 | 3,71 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,25 | 0,00 | 0,43 | 0,22 | 0,38 | 0,48 | 0,36 | 0,43 | 0,36 |
| | Modus | 2,00 | 2,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 2,00 | 4,00 | 2,00 | 4,00 |
| | Směr. odchylka | 0,50 | 0,00 | 1,13 | 0,58 | 1,00 | 1,27 | 0,95 | 1,13 | 0,95 |
| | Rozptyl výběru | 0,25 | 0,00 | 1,29 | 0,33 | 1,00 | 1,62 | 0,90 | 1,29 | 0,90 |

Všichni členové týmu jsou spokojeni s tím, že mohou v podniku využívat soutěže týmů, ale 66,6 % vyjádřilo přání změnit alespoň trochu soutěžní kritéria. Svůj plat jako přiměřený odvedené práci hodnotí 33,3 % členů týmu a 66,7 % je přesvědčeno o opaku. Mzda dovoluje pokrýt životní náklady 16,6 % respondentů, ale zároveň 83,3 % z nich je nespokojeno s jeho výší. Systém zaměstnaneckých výhod hodnotí jako vynikající 16,6 % a 16,6 % je spokojeno s jednotlivými sociálními výhodami, jež firma nabízí.

Tabulka 106: Spokojenost se mzdou a zaměstnaneckými výhodami útvar Ad

| Spokojenost zaměstnanců se mzdou a systémem zaměstnaneckých výhod | | spokojenost s podnikovou soutěží | spokojenost se soutěžními kritérii | přiměřenost mzdy k práci | plat dovoluje pokrýt náklady | spokojenost se mzdou | porozumění stanovování mzdy | spokojenost se systémem zaměstnaneckých výhod | porozumění systému výhod | spokojenost s výhodami |
|---|--------------------|----------------------------------|------------------------------------|--------------------------|------------------------------|----------------------|-----------------------------|---|--------------------------|------------------------|
| Útvar Ad | Stř. hodnota | 1,79 | 1,83 | 3,71 | 3,74 | 4,29 | 3,00 | 3,31 | 2,57 | 3,49 |
| | Chyba stř. hodnoty | 0,08 | 0,08 | 0,18 | 0,19 | 0,15 | 0,22 | 0,17 | 0,17 | 0,18 |
| | Modus | 2,00 | 2,00 | 4,00 | 4,00 | 5,00 | 4,00 | 4,00 | 2,00 | 4,00 |
| | Směr. odchylka | 0,41 | 0,39 | 1,05 | 1,12 | 0,89 | 1,30 | 1,02 | 0,98 | 1,04 |
| | Rozptyl výběru | 0,17 | 0,15 | 1,09 | 1,26 | 0,80 | 1,70 | 1,05 | 0,96 | 1,08 |

85,7 % členů útvaru Ad je spokojeno s tím, že mohou v podniku využívat soutěže týmů, ale 71,4 % vyjádřilo přání změnit alespoň trochu soutěžní kritéria. Svůj plat jako přiměřený odvedené práci hodnotí 20,0 % členů všech týmu a 65,7 % je přesvědčeno o opaku. Mzda dovoluje pokrýt životní náklady 25,7 % respondentů, 85,7 % z nich je nespokojeno s jeho výší. Systém zaměstnaneckých výhod hodnotí jako vynikající 25,7 % respondentů útvaru Ad a 22,8 % je spokojeno se sociálními výhodami tak, jak je firma nabízí.

5.2 Agregované výsledky Firma A

5.2.1 Spokojenost s prací ve firmě

Tabulka 107: Spokojenost zaměstnanců s prací

| Spokojenost zaměstnanců s prací | | uspokojení z práce | ochota spolupracovníků pomoci | ochota mistra pomoci | možnost měnit pracovní operace | teplota pracoviště | barevné uspořádání pracoviště | ochota ujmout se rozhodování | snaha změnit pracovní místo | návštěva týmových tabulí | možnost střídát pracovní operace | 3 směnný provoz | nestandardní směny |
|---------------------------------|----------------|--------------------|-------------------------------|----------------------|--------------------------------|--------------------|-------------------------------|------------------------------|-----------------------------|--------------------------|----------------------------------|-----------------|--------------------|
| Firma "A" | Stř. hodnota | 2,29 | 1,76 | 1,84 | 2,07 | 3,09 | 2,43 | 2,62 | 1,91 | 1,88 | 2,49 | 2,63 | 3,14 |
| | Směr. odchylka | 0,74 | 0,76 | 0,93 | 1,06 | 1,37 | 1,00 | 1,14 | 0,30 | 1,10 | 1,06 | 1,15 | 1,21 |
| | Rozptyl výběru | 0,56 | 0,59 | 0,87 | 1,14 | 1,88 | 1,00 | 1,32 | 0,09 | 1,23 | 1,13 | 1,34 | 1,47 |

Průměrné vyjádření respondentů za podnik „A“ jako celek je uvedeno v tabulce výše. Uspokojení z práce vyjádřili pracovníci průměrným skóre 2,29 při poměrně nízkém rozptylu 0,56. Z toho vyplývá, že směrodatná odchylka je 0,74 a pracovníci jsou se svou prací spokojeni. Dále byla zjištěna vysoká ochota spolupracovníků pomoci, průměrné vyjádření 1,76, rozptyl 0,59; vysoká ochota mistrů pomáhat pracovníkům 1,84, rozptyl 0,87. Vysokému ocenění se těší možnost střídát pracovní operace 2,07, tento údaj však vykazuje poměrně

vysoký rozptyl 1,14 a směrodatnou odchylku 1,06, což je možné vysvětlit rozdílnými podmínkami jednotlivých útvarů, tento údaj bude později podroben podrobné analýze pro zjištění závislosti z hlediska proměnlivosti v jednotlivých útvarech. Teplota na pracovišti vykazuje průměrné skóre 3,09, avšak rozptyl je zde největší ze všech zkoumaných jevů, činí 1,88 a směrodatná odchylka 1,37. Vzhledem k tomu, že teplota na pracovišti jako součást pracovních podmínek patří k nejdůležitějším motivačním faktorům, bude tento faktor zkoumán z hlediska závislosti na ostatních faktorech. Pravděpodobně se skóre budou lišit podle náročnosti pracovních úkolů v jednotlivých provozech firmy. Barevné uspořádání lidem spíše vyhovuje nebo jim je jedno, skóre 2,43 s rozptylem 1. Ujmout se nějakého rozhodování má skóre 2,62 s poměrně vysokým rozptylem 1,32. Mezi pracovníky není zřejmě jednotný názor na tuto otázku, existuje ale poměrně vysoké procento lidí, kteří se nějakého rozhodování ujmout chtějí. Tento faktor bude také podrobně zkoumán později z hlediska závislosti na ostatních faktorech. Pracovníci jsou spokojeni s činností, kterou vykonávají. U této otázky respondenti odpovídali odpověďmi ANO - NE, s průměrným skóre 1,91 u pólu NE s nízkým rozptylem, který je téměř zanedbatelný 0,09, směrodatná odchylka 0,3. Proto většina z nich nechce měnit profesi. Navštěvování týmových tabulí se těší skóre 1,88 s rozptylem 1,23 a směrodatnou odchylkou 1,1, což naznačuje, že lidé tabule navštěvují poměrně často. Protože nástěnky navštěvují zaměstnanci poměrně často, souvisí s tímto tématem i poslední otázka, zda-li by si zaměstnanci přáli obohatit týmové tabule. Odpovědi vykazují průměrné skóre 3,2, což znamená, že jim je to poměrně jedno, avšak rozptyl odpovědí je velice velký 1,7 a směrodatná odchylka 1,3.

Tabulka 108: Údaje o práci

| Spokojenost s prací v % | spíše/rozhodně ne | spíše/rozhodně ano | nevím |
|----------------------------------|-------------------|--------------------|-------|
| uspokojení z práce | 37,1 | 62,9 | 0,0 |
| ochota spolupracovníků pomoci | 8,9 | 90,5 | 0,6 |
| ochota mistra pomoci | 7,1 | 83,4 | 9,5 |
| možnost měnit pracovní operace | 12,5 | 76,0 | 11,5 |
| teplota pracoviště | 48,2 | 47,3 | 4,5 |
| barevné uspořádání pracoviště | 14,6 | 63,8 | 21,6 |
| ochota ujmout se rozhodování | 23,4 | 49,2 | 27,4 |
| snaha změnit pracovní místo | 90,4 | 9,4 | 0,2 |
| návštěva týmových tabulí | 15,2 | 81,9 | 2,9 |
| možnost střídat pracovní operace | 16,7 | 67,3 | 16,0 |
| 3 směnný provoz | 10,5 | 77,0 | 12,5 |
| nestandardní směny | 60,6 | 24,4 | 15,0 |

Plánovaná přítomnost na pracovišti je pro celý podnik 96,4 % a skutečně dosažená za první až dvanáctý měsíc daného roku činí 97,4 %

5.2.2 Plat a zaměstnanecké výhody

Tabulka 109: Plat a zaměstnanecké výhody

| Spokojenost s platem a zam. výhodami v % | spíše/rozhodně ne | spíše/rozhodně ano | nevím |
|---|-------------------|--------------------|-------|
| mzda je přiměřená mé práci | 51,8 | 37,4 | 10,8 |
| mzda mi dovoluje pokrýt životní náklady | 49,2 | 47,0 | 3,8 |
| se svou mzdou jsem spokojen | 66,9 | 26,0 | 7,1 |
| rozumím tomu jak je mzda stanovována | 16,7 | 75,5 | 7,8 |
| systém zaměstnaneckých výhod je vynikající | 34,4 | 37,9 | 27,7 |
| rozumím systému zaměstnaneckých výhod | 16,2 | 67,1 | 16,7 |
| jsem spokojen/a se systémem zaměstnaneckých výhod | 40,9 | 41,1 | 18,0 |

V otázkách platu a platových podmínek zaměstnanci vykazují průměrné, ale spíše podprůměrné skóre. V otázce, zda je plat přiměřený práci, kterou zaměstnanci vykonávají, je průměrné hodnocení 3,21 s rozptylem 1,38, což ukazuje, že lidé jsou se svým ohodnocením spíše nespokojeni, tento faktor bude zřejmě závislý na konkrétních pracovních podmínkách jednotlivých útvarů a bude později podrobně analyzován. Spokojenost s platem dosáhla skóre 3,56 s rozptylem 1,3 a spokojenost s pokrytím životních nákladů skóre 3,1 a rozptyl 1,52, což jen potvrzuje výše uvedené, že spokojenost s platem bude kolísat útvarem od útvaru, následná analýza přesně definuje jednotlivé závislosti.

Z uvedené analýzy platu a zaměstnaneckých výhod se ukazuje, že zaměstnanci ve většině případů znají dobře systém zaměstnaneckých výhod, rozumí mu a chápou, jakým způsobem je stanovován plat.

5.2.3 Motivační faktory

Tabulka 110: Motivační faktory

| pořadí | Motivační faktor | Stř. hodnota | Směr. odchylka | Rozptyl výběru |
|--------|--|--------------|----------------|----------------|
| 1. | Jistota zaměstnání | 1,38 | 0,63 | 0,40 |
| 2. | Spolupracovat s lidmi, kteří si dobře rozumějí | 1,54 | 0,64 | 0,41 |
| 3. | Schopnost vedoucího vycházet s lidmi | 1,56 | 0,74 | 0,55 |
| 4. | Nálada na pracovišti | 1,59 | 0,73 | 0,54 |
| 5. | Spravedlnost v odměňování | 1,63 | 0,77 | 0,60 |
| 6. | Výše platu bez ohledu na jiné vlivy | 1,87 | 0,78 | 0,62 |
| 7. | Být zaměstnancem právě této firmy | 1,93 | 0,89 | 0,80 |
| 8. | Rozmanitost práce | 1,96 | 0,76 | 0,58 |
| 9. | Odpovědnost za výsledky práce | 1,99 | 0,84 | 0,71 |
| 10. | Mít volnost pro uplatnění vlastních přístupů k práci | 2,06 | 0,76 | 0,58 |
| 11. | Mít možnost odborného vzdělávání se | 2,14 | 0,88 | 0,78 |
| 12. | Mít možnost spolurozhodovat se svým nadřízeným | 2,15 | 0,89 | 0,80 |
| 13. | Náročnost úkolů | 2,37 | 0,87 | 0,77 |
| 14. | Mít možnost k postupu na vyšší místo | 2,44 | 1,06 | 1,14 |

U každé otázky bylo vypočítáno skóre, jakým zaměstnanci hodnotili jednotlivé faktory a následně pak rozptyl, který naznačuje výkyvy v jednotlivých výpovědích. Na základě průměrných skóre bylo stanoveno deset motivačních faktorů, které jsou pro motivaci velmi významné. Do těchto významných faktorů byly zahrnuty ty, jež dosáhly průměrného skóre do 2,00. Jsou to jistota zaměstnání, spolupráce s lidmi, kteří si dobře rozumí, schopnost vedoucího vycházet s lidmi, nálada na pracovišti, spravedlnost v odměňování, plat, jméno firmy, pracovní prostředí, rozmanitost práce, odpovědnost za výsledky práce. Největšího rozptylu přitom dosáhlo skóre u jména firmy (0,80 - směrodatná odchylka 0,89), pracovního prostředí (0,77 - směrodatná odchylka 0,87) a odpovědnosti za výsledky práce (0,71 - směrodatná odchylka 0,84), což znamená, že hodnocení těchto tří faktorů se velmi lišilo.

Vzhledem k tomu, že u výše jmenovaných skóre docházelo k větším rozptylům v hodnocení, bude provedena ještě jedna analýza, která vybere z uvedených faktorů ty, které jsou opravdu významné. Kriteřiem posouzení příslušného faktoru jako významný byl alespoň 30 % podíl respondentů ohodnocujících daný faktor jako nejdůležitější.

Tabulka 111: Motivační faktory - % podíl respondentů, kteří zaznamenali hodnotu 1

| pořadí | Motivační faktor | absolutní četnosti | % |
|--------|--|--------------------|-------|
| 1. | Jistota zaměstnání | 310 | 68,30 |
| 2. | Schopnost vedoucího vycházet s lidmi | 247 | 54,60 |
| 3. | Spolupracovat s lidmi, kteří si dobře rozumějí | 229 | 51,10 |
| 4. | Spravedlnost v odměňování | 222 | 49,30 |
| 5. | Být zaměstnancem právě této firmy | 163 | 36,50 |
| 6. | Výše platu bez ohledu na jiné vlivy | 147 | 33,00 |
| 7. | Nálada na pracovišti | 232 | 31,40 |
| 8. | Odpovědnost za výsledky práce | 118 | 26,50 |
| 9. | Rozmanitost práce | 117 | 25,80 |
| 10. | Mít možnost odborného vzdělávání se | 104 | 23,10 |
| 11. | Mít možnost spolurozhodovat se svým nadřízeným | 103 | 23,10 |
| 12. | Mít volnost pro uplatnění vlastních přístupů k práci | 96 | 21,40 |
| 13. | Mít možnost k postupu na vyšší místo | 89 | 19,90 |
| 14. | Náročnost úkolů | 64 | 14,30 |

Z výsledků analýzy vyplývá, že pět nejdůležitějších motivačních faktorů jsou následující: jistota zaměstnání (68,3 %), schopnost vedoucího vycházet s lidmi (54,6 %), spolupráce s lidmi, kteří si rozumějí (51,1 %), spravedlnost v odměňování (49,3 %) a jméno firmy (36,5 %).

Tabulka 112: Nejdůležitější motivační faktory

| pořadí | Ø skór | % podíl respondentů skóre 1 |
|--------|--|--|
| 1. | Jistota zaměstnání | Jistota zaměstnání |
| 2. | Spolupracovat s lidmi, kteří si dobře rozumějí | Schopnost vedoucího vycházet s lidmi |
| 3. | Schopnost vedoucího vycházet s lidmi | Spolupracovat s lidmi, kteří si dobře rozumějí |
| 4. | Nálada na pracovišti | Spravedlnost v odměňování |
| 5. | Spravedlnost v odměňování | Být zaměstnancem právě této firmy |
| 6. | Výše platu bez ohledu na jiné vlivy | Výše platu bez ohledu na jiné vlivy |
| 7. | Být zaměstnancem právě této firmy | Nálada na pracovišti |
| 8. | Rozmanitost práce | Odpovědnost za výsledky práce |

5.3 Testování hypotéz

Na základě zjištěných údajů ze současné situace je možné stanovit nulové hypotézy, které budou dále ověřovány s cílem prokázat jejich pravdivost a nalézt zjevné, či skryté vztahy mezi jednotlivými proměnnými.

5.3.1 Dílčí cíle a hypotézy

Hypotéza 1 H_0 : „Neexistuje průkazná statistická závislost mezi pohlavím a náročností úkolu.“

H_1 : „Existuje průkazná statistická závislost mezi pohlavím a náročností úkolu.“

Tabulka 113: Upravená kontingenční tabulka – vztah mezi pohlavím a vnímáním náročnosti zadávaných úkolů

| náročnost úkolu | pohlaví | | celkem |
|------------------|---------|------|--------|
| | muž | žena | |
| nejvíce významné | 70 | 8 | 78 |
| velký význam | 155 | 26 | 181 |
| průměrný význam | 135 | 18 | 153 |
| malý význam | 20 | 3 | 23 |
| žádný význam | 15 | 2 | 17 |
| celkem | 395 | 57 | 452 |

$$\chi^2_{\text{vyp.}} = 1,0119$$

$$\chi^2_{\text{tab.}} = \chi^2_{0,05} [(5-1)(2-1)] = 9,4877$$

$$\chi^2_{\text{vyp.}} < \chi^2_{\text{tab.}} \dots \dots \dots H_0 \text{ se přijímá}$$

S pravděpodobností 95 % lze tvrdit, že závislost mezi pohlavím a vnímáním náročnosti zadaných úkolů není statisticky průkazná.

Hypotéza 2 H_0 : „Neexistuje průkazná statistická závislost mezi pohlavím a spokojenost se mzdou.“

H_1 : „Existuje průkazná statistická závislost mezi pohlavím a spokojeností se mzdou.“

Tabulka 114: Upravená kontingenční tabulka – vztah mezi pohlavím a vnímáním spokojenosti se mzdou

| spokojenost s platem | pohlaví | | celkem |
|----------------------|---------|------|--------|
| | muž | žena | |
| rozhodně ano | 6 | 0 | 6 |
| spíše ano | 6 | 50 | 56 |
| nevím | 48 | 4 | 52 |
| spíše ne | 215 | 3 | 218 |
| rozhodně ne | 120 | 0 | 120 |
| celkem | 395 | 57 | 452 |

$$\chi^2_{\text{vyp.}} = 343,0364$$

$$\chi^2_{\text{tab.}} = \chi^2_{0,05} [(5-1)(2-1)] = 9,4877$$

$\chi^2_{\text{vyp.}} > \chi^2_{\text{tab.}}$ Ho se zamítá ve prospěch hypotézy alternativní

C = 0,6569 – jedná se o silnější závislost.

S pravděpodobností 95 % lze tvrdit, že existuje statisticky průkazná závislost mezi pohlavím a spokojeností s platem. Mezi těmito dvěma znaky se jedná o silnější závislost.

Hypotéza 3. H₀: „Neexistuje průkazná statistická závislost mezi věkem zaměstnanců a uspokojením z práce.“

H₁: „Existuje průkazná statistická závislost mezi věkem zaměstnanců a uspokojením z práce.“

Tabulka 115: Upravená kontingenční tabulka – vztah mezi věkem zaměstnanců a uspokojením z práce

| uspokojení z práce | věková kategorie | | | celkem |
|----------------------|------------------|-------------|-------------|--------|
| | 17 - 29 let | 30 - 44 let | 45 - 60 let | |
| velmi uspokojuje | 17 | 18 | 23 | 58 |
| relativně uspokojuje | 67 | 72 | 82 | 221 |
| uspokojuje | 45 | 53 | 44 | 142 |
| neuspokojuje | 8 | 7 | 5 | 20 |
| celkem | 137 | 150 | 154 | 441 |

$$\chi^2_{\text{vyp.}} = 3,2446$$

$$\chi^2_{\text{tab.}} = \chi^2_{0,05} [(4-1)(3-1)] = 12,5915$$

$$\chi^2_{\text{vyp.}} < \chi^2_{\text{tab.}} \dots\dots\dots \text{Ho se přijímá}$$

S pravděpodobností 95 % lze tvrdit, že závislost mezi věkovou kategorií a vnímáním uspokojení z práce není statisticky průkazná.

Hypotéza 4. H₀: „Neexistuje průkazná statistická závislost mezi věkem zaměstnanců a možností postupu.“

H₁: „Existuje průkazná statistická závislost mezi věkem zaměstnanců a možností postupu.“

Tabulka 116: Upravená kontingenční tabulka – vztah mezi věkem zaměstnanců a možností postupu

| možnost postupu | věková kategorie | | | celkem |
|------------------|------------------|-------------|-------------|--------|
| | 17 - 29 let | 30 - 44 let | 45 - 60 let | |
| nejvíce významné | 48 | 26 | 14 | 88 |
| velký význam | 50 | 63 | 51 | 164 |
| průměrný význam | 30 | 39 | 56 | 125 |
| malý význam | 9 | 12 | 23 | 44 |
| žádný význam | 1 | 12 | 9 | 22 |
| celkem | 138 | 152 | 153 | 443 |

$$\chi^2_{\text{vyp.}} = 46,6329$$

$$\chi^2_{\text{tab.}} = \chi^2_{0,05} [(5-1)(3-1)] = 15,5073$$

$$\chi^2_{\text{vyp.}} < \chi^2_{\text{tab.}} \dots\dots\dots \text{Ho se přijímá}$$

S pravděpodobností 95 % lze tvrdit, že závislost mezi věkovou kategorií a vnímáním možnosti postupu není statisticky průkazná.

Hypotéza 5. H_0 : „Neexistuje průkazná statistická závislost mezi věkem zaměstnanců jejich zařazením do útvaru.“

H_1 : „Existuje průkazná statistická závislost mezi věkem zaměstnanců a jejich zařazením do útvaru.“

Tabulka 117: Upravená kontingenční tabulka – vztah mezi věkem zaměstnanců a jejich zařazením do útvaru

| útvár | věková kategorie | | | celkem |
|---------------|------------------|-------------|-------------|------------|
| | 17 - 29 let | 30 - 44 let | 45 - 60 let | |
| Aa | 6 | 36 | 28 | 70 |
| Ab | 16 | 13 | 12 | 41 |
| Ac | 27 | 23 | 8 | 58 |
| Ad | 20 | 11 | 3 | 34 |
| Ae | 10 | 17 | 35 | 62 |
| Af | 26 | 18 | 21 | 65 |
| Ag | 26 | 17 | 18 | 61 |
| Ah | 7 | 17 | 33 | 57 |
| celkem | 138 | 152 | 158 | 448 |

$$\chi^2_{\text{vyp.}} = 82,2147$$

$$\chi^2_{\text{tab.}} = \chi^2_{0,05} [(8-1)(3-1)] = 23,6847$$

$$\chi^2_{\text{vyp.}} < \chi^2_{\text{tab.}} \dots\dots\dots H_0 \text{ se přijímá}$$

S pravděpodobností 95 % lze tvrdit, že závislost mezi věkovou kategorií a prací v útvarech není statisticky průkazná.

Hypotéza 6. H_0 : „Neexistuje průkazná statistická závislost mezi věkem a ochotou ujmout se rozhodování.“

H_1 : „Existuje průkazná statistická závislost mezi věkem zaměstnanců a ochotou ujmout se rozhodování.“

Tabulka 118: Upravená kontingenční tabulka – vztah mezi věkem zaměstnanců a ochotou ujmout se rozhodování

| ochota ujmout se rozhodování | věková kategorie | | | celkem |
|------------------------------|------------------|-------------|-------------|--------|
| | 17 - 29 let | 30 - 44 let | 45 - 60 let | |
| rozhodně ano | 22 | 34 | 23 | 79 |
| spíše ano | 44 | 38 | 51 | 133 |
| nevím | 49 | 44 | 24 | 117 |
| spíše ne | 15 | 25 | 36 | 76 |
| rozhodně ne | 7 | 5 | 14 | 26 |
| celkem | 137 | 146 | 148 | 431 |

$$\chi^2_{\text{vyp.}} = 27,4839$$

$$\chi^2_{\text{tab.}} = \chi^2_{0,05} [(5-1)(3-1)] = 15,5073$$

$\chi^2_{\text{vyp.}} > \chi^2_{\text{tab.}}$ Ho se zamítá ve prospěch hypotézy alternativní

$$C = 0,2448$$

S pravděpodobností 95 % lze tvrdit, že existuje statisticky průkazná závislost mezi věkovou kategorií zaměstnanců a jejich ochotou ujmout se jakéhokoliv typu rozhodování. Mezi těmito dvěma znaky se jedná o slabou závislost.

Hypotéza 7. H_0 : „Neexistuje průkazná statistická závislost mezi věkem zaměstnanců a vnímáním pracovních podmínek.“

H_1 : „Existuje průkazná statistická závislost mezi věkem zaměstnanců a vnímáním pracovních podmínek.“

Tabulka 119: Upravená kontingenční tabulka – vztah mezi věkem zaměstnanců a vnímáním pracovních podmínek (teplota na pracovišti)

| teplota na pracovišti | věková kategorie | | | celkem |
|-----------------------|------------------|-------------|-------------|--------|
| | 17 - 29 let | 30 - 44 let | 45 - 60 let | |
| rozhodně ano | 17 | 15 | 19 | 51 |
| spíše ano | 47 | 53 | 61 | 161 |
| nevím | 7 | 5 | 8 | 20 |
| spíše ne | 40 | 49 | 34 | 123 |
| rozhodně ne | 27 | 28 | 32 | 87 |
| celkem | 138 | 150 | 154 | 442 |

$$\chi^2_{\text{vyp.}} = 3,9403$$

$$\chi^2_{\text{tab.}} = \chi^2_{0,05} [(5-1)(3-1)] = 15,5073$$

$$\chi^2_{\text{vyp.}} < \chi^2_{\text{tab.}} \dots\dots\dots \text{Ho se přijímá}$$

S pravděpodobností 95 % lze tvrdit, že závislost mezi věkovou kategorií a vnímáním teploty na pracovišti není statisticky průkazná.

Tabulka 120: Upravená kontingenční tabulka – vztah mezi věkem zaměstnanců a vnímáním pracovních podmínek (barevné uspořádání pracoviště)

| barevné uspořádání pracoviště | věková kategorie | | | celkem |
|----------------------------------|------------------|-------------|-------------|------------|
| | 17 - 29 let | 30 - 44 let | 45 - 60 let | |
| rozhodně ano | 21 | 16 | 20 | 57 |
| spíše ano | 65 | 78 | 76 | 219 |
| nevím | 27 | 35 | 33 | 95 |
| spíše ne | 14 | 15 | 13 | 42 |
| rozhodně ne | 9 | 6 | 5 | 20 |
| celkem | 136 | 150 | 147 | 433 |

$$\chi^2_{\text{vyp.}} = 5,2028$$

$$\chi^2_{\text{tab.}} = \chi^2_{0,05} [(5-1)(3-1)] = 15,5073$$

$$\chi^2_{\text{vyp.}} < \chi^2_{\text{tab.}} \dots\dots\dots \text{Ho se přijímá}$$

S pravděpodobností 95 % lze tvrdit, že závislost mezi věkovou kategorií a vnímáním barevného uspořádání pracoviště není statisticky průkazná.

Hypotéza 8 H₀: „Neexistuje průkazná statistická závislost mezi délkou pracovního poměru v organizaci s pocitem spokojenosti s platem.“

H₁: Existuje průkazná statistická závislost mezi délkou pracovního poměru v organizaci s pocitem spokojenosti s platem.“

Tabulka 121: Upravená kontingenční tabulka – vztah mezi délkou pracovního poměru a pocitem spokojenosti s platem

| spokojenost s platem | délka zaměstnání | | | | | celkem |
|----------------------|------------------|----------|-----------|-----------|---------|--------|
| | 1-5 let | 6-10 let | 11-15 let | 16-20 let | >20 let | |
| rozhodně ano | 3 | 5 | 6 | 2 | 8 | 24 |
| spíše ano | 23 | 33 | 34 | 10 | 44 | 144 |
| nevím | 15 | 12 | 7 | 2 | 12 | 48 |
| spíše ne | 26 | 62 | 32 | 13 | 45 | 178 |
| rozhodně ne | 12 | 21 | 10 | 2 | 10 | 55 |
| celkem | 79 | 133 | 89 | 29 | 119 | 449 |

$$\chi^2_{\text{vyp.}} = 20,0202$$

$$\chi^2_{\text{tab.}} = \chi^2_{0,05} [(5-1)(5-1)] = 26,2962$$

$$\chi^2_{\text{vyp.}} < \chi^2_{\text{tab.}} \dots \dots \dots \text{Ho se přijímá}$$

S pravděpodobností 95 % lze tvrdit, že závislost mezi délkou zaměstnaneckého poměru a spokojeností s pobíranou mzdou není statisticky průkazná.

Hypotéza 9 H_0 : „Neexistuje průkazná statistická závislost mezi délkou pracovního poměru a vnímání možnosti vzdělávat se.“

H_1 : Existuje průkazná statistická závislost mezi délkou pracovního poměru a vnímání možnosti vzdělávat se.“

Tabulka 122: Upravená kontingenční tabulka – vztah mezi délkou pracovního poměru a vnímání možnosti vzdělávat se

| možnost vzdělávat se | délka zaměstnání | | | | | celkem |
|----------------------|------------------|----------|-----------|-----------|---------|--------|
| | 1-5 let | 6-10 let | 11-15 let | 16-20 let | >20 let | |
| nejvíce významné | 16 | 34 | 29 | 8 | 17 | 104 |
| velký význam | 36 | 64 | 45 | 12 | 59 | 216 |
| průměrný význam | 19 | 26 | 12 | 6 | 37 | 100 |
| malý význam | 6 | 8 | 1 | 2 | 6 | 23 |
| žádný význam | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 7 |
| celkem | 78 | 133 | 89 | 29 | 121 | 450 |

$$\chi^2_{\text{vyp.}} = 22,2397$$

$$\chi^2_{\text{tab.}} = \chi^2_{0,05} [(5-1)(5-1)] = 26,2962$$

$$\chi^2_{\text{vyp.}} < \chi^2_{\text{tab.}} \dots\dots\dots \text{Ho se přijímá}$$

S pravděpodobností 95 % lze tvrdit, že závislost mezi délkou zaměstnaneckého poměru a důležitostmi mít možnost vzdělávat se není statisticky průkazná.

Hypotéza 10 H₀: „Neexistuje průkazná statistická závislost mezi místem bydliště a vnímání ochoty pomáhat.“

H₁: Existuje průkazná statistická závislost mezi místem bydliště a vnímání ochoty pomáhat“

Tabulka 123: Upravená kontingenční tabulka – vztah mezi místem bydliště a ochotou pomáhat

| ochota pomoci | bydliště | | | | | celkem |
|---------------|----------------|--------------------|------------------|------------------|-------------------|--------|
| | <1000 obyvatel | 1001-5000 obyvatel | <15 000 obyvatel | <25 000 obyvatel | > 25 000 obyvatel | |
| rozhodně ano | 52 | 22 | 20 | 3 | 76 | 173 |
| spíše ano | 55 | 50 | 21 | 9 | 96 | 231 |
| nevím | 9 | 4 | 2 | 2 | 5 | 22 |
| spíše ne | 1 | 3 | 3 | 2 | 8 | 17 |
| rozhodně ne | 1 | | 1 | | | 2 |
| celkem | 118 | 79 | 47 | 16 | 185 | 445 |

$$\chi^2_{\text{vyp.}} = 25,4214$$

$$\chi^2_{\text{tab.}} = \chi^2_{0,05} [(5-1)(5-1)] = 26,2962$$

$$\chi^2_{\text{vyp.}} < \chi^2_{\text{tab.}} \dots\dots\dots \text{Ho se přijímá}$$

S pravděpodobností 95 % lze tvrdit, že závislost mezi místem bydliště a ochotou pomáhat není statisticky průkazná.

Hypotéza 11 H_0 : „Neexistuje průkazná statistická závislost mezi místem bydliště a volností pro vlastní přístupy.“

H_1 : Existuje průkazná statistická závislost mezi místem bydliště a volností pro vlastní přístupy.“

Tabulka 124: Upravená kontingenční tabulka – vztah mezi místem bydliště a volností pro vlastní přístupy

| volnost pro vlastní přístupy | Bydliště | | | | | celkem |
|------------------------------|----------------|--------------------|------------------|------------------|-------------------|--------|
| | <1000 obyvatel | 1001-5000 obyvatel | <15 000 obyvatel | <25 000 obyvatel | > 25 000 obyvatel | |
| nejvíce významné | 26 | 12 | 13 | 6 | 39 | 96 |
| velký význam | 67 | 40 | 22 | 7 | 102 | 238 |
| průměrný význam | 21 | 20 | 11 | 3 | 40 | 95 |
| malý význam | 1 | 6 | | | 1 | 8 |
| žádný význam | 1 | | | | 3 | 4 |
| celkem | 116 | 78 | 46 | 16 | 185 | 441 |

$$\chi^2_{\text{vyp.}} = 27,2762$$

$$\chi^2_{\text{tab.}} = \chi^2_{0,05} [(5-1)(5-1)] = 26,2962$$

$\chi^2_{\text{vyp.}} > \chi^2_{\text{tab.}}$ H_0 se zamítá ve prospěch hypotézy alternativní

$$C = 0,2479$$

S pravděpodobností 95 % lze tvrdit, že existuje statisticky průkazná závislost mezi místem bydliště a vnímáním volnosti pro vlastní přístupy a postupy k práci. Mezi těmito dvěma znaky se jedná o slabou míru závislosti.

Hypotéza 12 H_0 : „Neexistuje průkazná statistická závislost mezi místem bydliště a vnímáním náročnosti úkolů.“

H_1 : Existuje průkazná statistická závislost mezi místem bydliště a vnímáním náročnosti úkolů“

Tabulka 125: Upravená kontingenční tabulka – vztah mezi místem bydliště a vnímáním náročnosti úkolů

| náročnost úkolu | bydliště | | | | | celkem |
|------------------|----------------|--------------------|------------------|------------------|-------------------|--------|
| | <1000 obyvatel | 1001-5000 obyvatel | <15 000 obyvatel | <25 000 obyvatel | > 25 000 obyvatel | |
| nejvíce významné | 19 | 11 | 8 | 2 | 23 | 63 |
| velký význam | 49 | 34 | 22 | 7 | 85 | 197 |
| průměrný význam | 42 | 27 | 9 | 7 | 62 | 147 |
| malý význam | 3 | 3 | 4 | | 11 | 21 |
| žádný význam | 3 | 2 | 3 | | 4 | 12 |
| celkem | 116 | 77 | 46 | 16 | 186 | 441 |

$$\chi^2_{\text{vyp.}} = 12,1206$$

$$\chi^2_{\text{tab.}} = \chi^2_{0,05} [(5-1)(5-1)] = 26,2962$$

$$\chi^2_{\text{vyp.}} < \chi^2_{\text{tab.}} \dots \dots \dots \text{Ho se přijímá}$$

S pravděpodobností 95 % lze tvrdit, že závislost mezi místem bydliště a vnímáním náročnosti úkolu není statisticky průkazná.

Hypotéza 13 H_0 : „Neexistuje průkazná statistická závislost mezi spokojeností s výší platu a vyšší odpovědností za práci.“

H_1 : „Existuje průkazná statistická závislost mezi spokojeností s výší platu a vyšší odpovědností za práci“

Tabulka 126: Upravená kontingenční tabulka – vztah mezi spokojeností s výší platu a vyšší odpovědností za práci

| spokojenost s platem | odpovědnost za práci | | | | | celkem |
|----------------------|----------------------|--------------|-----------------|-------------|--------------|--------|
| | nejvýznamnější | velký význam | průměrný význam | malý význam | žádný význam | |
| rozhodně ano | 48 | 72 | 20 | 0 | 4 | 144 |
| spíše ano | 56 | 116 | 28 | 0 | 12 | 212 |
| nevím | 4 | 24 | 0 | 4 | 0 | 32 |
| spíše ne | 4 | 20 | 0 | 4 | 0 | 28 |
| rozhodně ne | 0 | 0 | 0 | 2 | 30 | 32 |
| celkem | 112 | 232 | 48 | 10 | 46 | 448 |

$$\chi^2_{\text{vyp.}} = 30,65372962$$

$$\chi^2_{\text{tab.}} = \chi^2_{0,05} [(5-1)(5-1)] = 26,2962$$

$\chi^2_{\text{vyp.}} > \chi^2_{\text{tab.}}$ Ho se zamítá ve prospěch hypotézy alternativní

$$C = 0,3523$$

S pravděpodobností 95 % lze tvrdit, že existuje statisticky průkazná závislost mezi spokojeností se mzdou a odpovědností za práci. Jedná se o střední sílu závislosti.

Hypotéza 14 H_0 : „Neexistuje průkazná statistická závislost mezi náročností úkolu a odpovědností za práci.“

H_1 : „Existuje průkazná statistická závislost mezi náročností úkolu a odpovědností za práci“

Tabulka 127: Upravená kontingenční tabulka – vztah mezi náročností úkolu a odpovědností za práci

| náročnost úkolu | odpovědnost za práci | | | | | celkem |
|------------------|----------------------|--------------|-----------------|-------------|--------------|--------|
| | nejvýznamnější | velký význam | průměrný význam | malý význam | žádný význam | |
| nejvíce významné | 25 | 12 | 8 | 2 | 23 | 70 |
| velký význam | 49 | 34 | 22 | 7 | 85 | 197 |
| průměrný význam | 42 | 27 | 9 | 7 | 62 | 147 |
| malý význam | 3 | 3 | 4 | 1 | 11 | 22 |
| žádný význam | 3 | 2 | 3 | | 4 | 12 |
| celkem | 122 | 78 | 46 | 17 | 185 | 448 |

$$\chi^2_{\text{vyp.}} = 44,2139$$

$$\chi^2_{\text{tab.}} = \chi^2_{0,05} [(5-1)(5-1)] = 26,2962$$

$\chi^2_{\text{vyp.}} > \chi^2_{\text{tab.}}$ Ho se zamítá ve prospěch hypotézy alternativní

$$C = 0,3151$$

S pravděpodobností 95 % lze tvrdit, že existuje statisticky průkazná závislost mezi vnímáním náročnosti úkolu a odpovědnosti za práci. Jedná se o střední sílu závislosti.

Hypotéza 15 H₀: „Neexistuje průkazná statistická závislost mezi náročností úkolu a ochotou ujmout se rozhodování.“

H₁: „Existuje průkazná statistická závislost mezi náročností úkolu a ochotou ujmout se rozhodování“

Tabulka 128: Upravená kontingenční tabulka – vztah mezi náročností úkolu a ochoty ujmout se rozhodování

| náročnost úkolu | ochota ujmout se rozhodování | | | | | celkem |
|------------------|------------------------------|-----------|-------|----------|-------------|--------|
| | rozhodně ano | spíše ano | nevím | spíše ne | rozhodně ne | |
| nejvíce významné | 20 | 18 | 12 | 2 | 23 | 75 |
| velký význam | 45 | 34 | 21 | 7 | 85 | 192 |
| průměrný význam | 42 | 27 | 9 | 7 | 62 | 147 |
| malý význam | 3 | 3 | 4 | 1 | 11 | 22 |
| žádný význam | 3 | 2 | 3 | | 4 | 12 |
| celkem | 113 | 84 | 49 | 17 | 185 | 448 |

$$\chi^2_{\text{vyp.}} = 15,9797$$

$$\chi^2_{\text{tab.}} = \chi^2_{0,05} [(5-1)(5-1)] = 26,2962$$

$$\chi^2_{\text{vyp.}} < \chi^2_{\text{tab.}} \dots \dots \dots \text{Ho se přijímá}$$

S pravděpodobností 95 % lze tvrdit, že závislost mezi vnímáním náročnosti úkolu a ochotou ujmout se rozhodování není statisticky průkazná.

Hypotéza 16 H₀: „Neexistuje průkazná statistická závislost mezi zaměstnáním v útvaru a uspokojením z práce.“

H₁: „Existuje průkazná statistická závislost mezi zaměstnáním v útvaru a uspokojením z práce.“

Tabulka 129: Upravená kontingenční tabulka – vztah mezi zaměstnáním v útvaru a uspokojením z práce

| uspokojení z práce | útvary | | | | | | | | celkem |
|----------------------|--------|----|----|----|----|----|----|----|--------|
| | Aa | Ab | Ac | Ad | Ae | Af | Ag | Ah | |
| velmi uspokojuje | 6 | 5 | 5 | 3 | 11 | 7 | 13 | 8 | 58 |
| relativně uspokojuje | 35 | 14 | 29 | 12 | 37 | 35 | 37 | 24 | 223 |
| uspokojuje | 26 | 19 | 17 | 16 | 15 | 19 | 9 | 24 | 145 |
| neuspokojuje | 3 | 3 | 6 | 4 | | 3 | | 2 | 21 |
| celkem | 70 | 41 | 57 | 35 | 63 | 64 | 59 | 58 | 447 |

$$\chi^2_{\text{vyp.}} = 27,4839$$

$$\chi^2_{\text{tab.}} = \chi^2_{0,05} [(5-1)(8-1)] = 15,5073$$

$\chi^2_{\text{vyp.}} > \chi^2_{\text{tab.}}$ Ho se zamítá ve prospěch hypotézy alternativní

$$C = 0,3072$$

S pravděpodobností 95 % lze tvrdit, že existuje statisticky průkazná závislost mezi zaměstnáním v útvaru a spokojeností z práce. Jedná se o střední sílu závislosti.

Hypotéza 17 H₀: „Neexistuje průkazná statistická závislost mezi zaměstnáním v útvaru a vnímáním pracovního prostředí.“

H₁: „Existuje průkazná statistická závislost mezi zaměstnáním v útvaru a vnímáním pracovního prostředí.“

Tabulka 130: Upravená kontingenční tabulka – vztah mezi zaměstnáním v útvaru a vnímáním pracovního prostředí

| pracovní prostředí | Útvar | | | | | | | | celkem |
|--------------------|-------|----|----|----|----|----|----|----|--------|
| | Aa | Ab | Ac | Ad | Ae | Af | Ag | Ah | |
| nejvíce významné | 28 | 13 | 19 | 17 | 15 | 19 | 24 | 11 | 146 |
| velký význam | 38 | 19 | 33 | 12 | 36 | 30 | 22 | 26 | 216 |
| průměrný význam | 4 | 5 | 4 | 2 | 9 | 6 | 8 | 17 | 55 |
| malý význam | | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 17 |
| žádný význam | 1 | 1 | | | | 4 | 2 | | 8 |
| celkem | 71 | 39 | 58 | 33 | 62 | 62 | 60 | 57 | 442 |

$$\chi^2_{\text{vyp.}} = 52,0445$$

$$\chi^2_{\text{tab.}} = \chi^2_{0,05} [(5-1)(8-1)] = 32,6705$$

$\chi^2_{\text{vyp.}} > \chi^2_{\text{tab.}}$ Ho se zamítá ve prospěch hypotézy alternativní

$$C = 0,3246$$

S pravděpodobností 95 % lze tvrdit, že existuje statisticky průkazná závislost mezi zaměstnáním v útvaru a vnímáním důležitosti pracovního prostředí. Jedná se o střední sílu závislosti.

Hypotéza 18 H₀: „Neexistuje průkazná statistická závislost mezi zaměstnáním v útvaru a vnímáním jistoty zaměstnání.“

H₁: „Existuje průkazná statistická závislost mezi zaměstnáním v útvaru a vnímáním jistoty zaměstnání.“

Tabulka 131: Upravená kontingenční tabulka – vztah mezi zaměstnáním v útvaru a vnímáním jistoty zaměstnání

| jistota zaměstnání | Útvar | | | | | | | | celkem |
|--------------------|-------|----|----|----|----|----|----|----|--------|
| | Aa | Ab | Ac | Ad | Ae | Af | Ag | Ah | |
| nejvíce významné | 49 | 29 | 37 | 22 | 39 | 39 | 50 | 45 | 310 |
| velký význam | 20 | 9 | 19 | 10 | 21 | 22 | 9 | 14 | 124 |
| průměrný význam | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | | 13 |
| malý význam | | | 2 | 1 | 2 | 1 | | | 6 |
| žádný význam | | | | | | 1 | | | 1 |
| celkem | 71 | 41 | 59 | 35 | 63 | 65 | 61 | 59 | 454 |

$$\chi^2_{\text{vyp.}} = 29,8087$$

$$\chi^2_{\text{tab.}} = \chi^2_{0,05} [(5-1)(8-1)] = 32,6705$$

$$\chi^2_{\text{vyp.}} < \chi^2_{\text{tab.}} \dots \dots \dots \text{Ho se přijímá}$$

S pravděpodobností 95 % lze tvrdit, že závislost mezi zaměstnáním v útvaru a jistotou zaměstnání není statisticky průkazná.

Hypotéza 19 H₀: „Neexistuje průkazná statistická závislost mezi zaměstnáním v útvaru a pocitem být zaměstnancem.“

H₁: „Existuje průkazná statistická závislost mezi zaměstnáním v útvaru a pocitem být zaměstnancem.“

Tabulka 132: Upravená kontingenční tabulka – vztah mezi zaměstnáním v útvaru a pocitem být zaměstnancem

| být zaměstnancem | Útvar | | | | | | | | celkem |
|------------------|-------|----|----|----|----|----|----|----|--------|
| | Aa | Ab | Ac | Ad | Ae | Af | Ag | Ah | |
| nejvíce významné | 26 | 14 | 19 | 8 | 22 | 21 | 29 | 24 | 163 |
| velký význam | 28 | 13 | 26 | 13 | 27 | 24 | 21 | 26 | 178 |
| průměrný význam | 15 | 10 | 11 | 6 | 11 | 18 | 8 | 6 | 85 |
| malý význam | 2 | | 1 | 5 | 1 | 1 | 2 | 2 | 14 |
| žádný význam | | 1 | 1 | 3 | | 1 | | | 6 |
| celkem | 71 | 38 | 58 | 35 | 61 | 65 | 60 | 58 | 446 |

$$\chi^2_{\text{vyp.}} = 48,0026$$

$$\chi^2_{\text{tab.}} = \chi^2_{0,05} [(5-1)(8-1)] = 32,6705$$

$\chi^2_{\text{vyp.}} > \chi^2_{\text{tab.}}$ H_0 se zamítá ve prospěch hypotézy alternativní

$$C = 0,3117$$

S pravděpodobností 95 % lze tvrdit, že existuje statisticky průkazná závislost mezi zaměstnáním v útvaru a vnímáním firemní příslušnosti. Jedná se o střední sílu závislosti.

Hypotéza 20 H_0 : „Neexistuje průkazná statistická závislost mezi spokojeností s výší platu a spokojeností se systémem odměňování.“

H_1 : „Existuje průkazná statistická závislost mezi spokojeností s výší platu a spokojeností se systémem odměňování.“

Tabulka 133: Upravená kontingenční tabulka – vztah mezi výší platu a spokojeností se systémem odměňování

| spokojenost s platem | spokojenost se systémem odměňování | | | | | celkem |
|----------------------|------------------------------------|--------------|-----------------|-------------|--------------|--------|
| | nejvýznamnější | velký význam | průměrný význam | malý význam | žádný význam | |
| rozhodně ano | 46 | 72 | 20 | 0 | 4 | 142 |
| spíše ano | 56 | 110 | 26 | 0 | 12 | 204 |
| nevím | 4 | 24 | 0 | 4 | 0 | 32 |
| spíše ne | 14 | 20 | 0 | 4 | 0 | 38 |
| rozhodně ne | 0 | 0 | 0 | 2 | 30 | 32 |
| celkem | 120 | 226 | 46 | 10 | 46 | 448 |

$$\chi^2_{\text{vyp.}} = 321,0941$$

$$\chi^2_{\text{tab.}} = \chi^2_{0,05} [(5-1)(5-1)] = 26,2962$$

$\chi^2_{\text{vyp.}} > \chi^2_{\text{tab.}}$ H_0 se zamítá ve prospěch hypotézy alternativní

$$C = 0,6397$$

S pravděpodobností 95 % lze tvrdit, že existuje statisticky průkazná závislost mezi spokojeností s platem a spokojeností se systémem odměňování. Jedná se o silnější závislost.

6. DISKUSE

6.1 *Současný systém motivace*

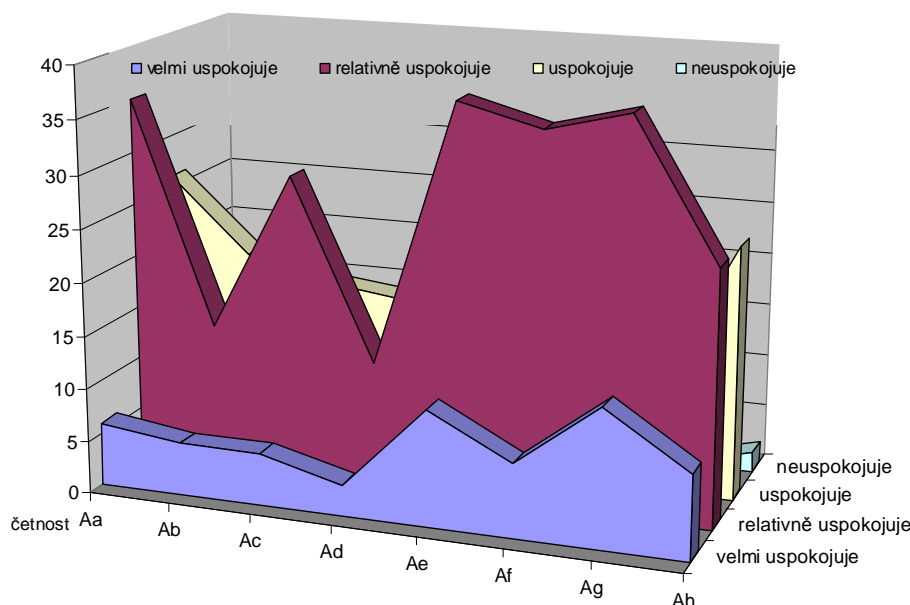
Cílem této disertační práce byla analýza a zhodnocení úrovně motivace ve vybraném podniku, nalezení nejdůležitějších motivačních faktorů s největším vlivem na spokojenost a pracovní zaujetí všech pracovníků, které má vliv na efektivitu tvorby pracovních týmů. Na základě provedených analýz došlo k popisu současného systému týmové práce a motivace, odhalení slabých stránek a navržení vlastních řešení, která by vedla ke zlepšení motivace i optimalizaci týmové práce. Zároveň došlo k hodnocení, zda na soubory lišící se pohlavím, věkem, místem bydliště, útvarem, ve kterém lidé pracují, a rodinným stavem působí rozdílné motivační soubory stejnou měrou nebo zda se vnímání jejich důležitosti nějak podstatně liší.

Současný systém motivace je aplikován na podnik jako na celek, přičemž nedochází k respektování zvláštností jednotlivých útvarů. Dle srovnání vyjádření zaměstnanců jednotlivých útvarů uvedených v kapitole 5 je patrné, že se vnímání pořadí důležitosti motivačních faktorů liší útvar od útvaru. Respondenty bylo definováno osm nejdůležitějších faktorů, které přispívají k jejich motivaci a spokojenosti v rámci týmu, jsou to: „jistota zaměstnání“, „sociální percepce na pracovišti“, „sociální cítění vedoucího“, „sociální klima“, „spravedlnost v odměňování“, „výše mzdy“, „sounáležitost k firmě“, „rozmanitost práce“. Pomocí metody kontingence nebyla zjištěna průkazná statistická závislost mezi odlišností vnímání důležitosti jistoty zaměstnání a útvarem, ve kterém jsou pracovníci zaměstnáni, což znamená, že fakt mít práci je důležitý pro všechny zaměstnance v podniku stejně, ač by se dalo předpokládat, že zaměstnanci pracující v útvarech s náročnější prací budou vnímat fakt jistoty zaměstnání více, než zaměstnanci v útvarech s méně náročnější prací. V rámci útvarů se však statisticky liší vnímání spokojenosti s pracovním prostředím, která odpovídá heterogenním výrobním a pracovním podmínkám. Dále střední míru závislosti vykázal faktor vnímání firemní sounáležitosti. Motivátor „být zaměstnancem této firmy“ vykázal střední míru závislosti na útvarech, ze kterých respondenti pocházejí. Největší význam má tento faktor v útvarech Aa a Ad, tedy tam, kde je vysoké procento automatizace a tam, kde dochází ke konečné kompletaci výroku. Zároveň je statisticky závislý pocit spokojenosti s prací na útvaru, který vykazuje opět střední míru závislosti.

Spokojenost s prací je poměrně vysoká ve všech útvarech, avšak značné výkyvy vykazují útvary Ab a Ad. U útvaru Ab by se tento fakt dal předpokládat z důvodu velmi náročných ručních prací, u útvaru Ad však bude tato skutečnost způsobena jinými vlivy. V tomto útvaru

byla vykázána vysoká nespokojenost s pracovními podmínkami, možnostmi střídat pracovní operace a nejvyšší nespokojenost byla respondenty označena výše pobírané mzdy v poměru k vykonané práci. Tato fakta se podílejí nejvyšší měrou na nespokojenosti pracovníků útvaru Ad, ač se jedná o útvar se středně obtížnými pracovními činnostmi.

Obrázek 26: Spokojenost s prací dle útvarů



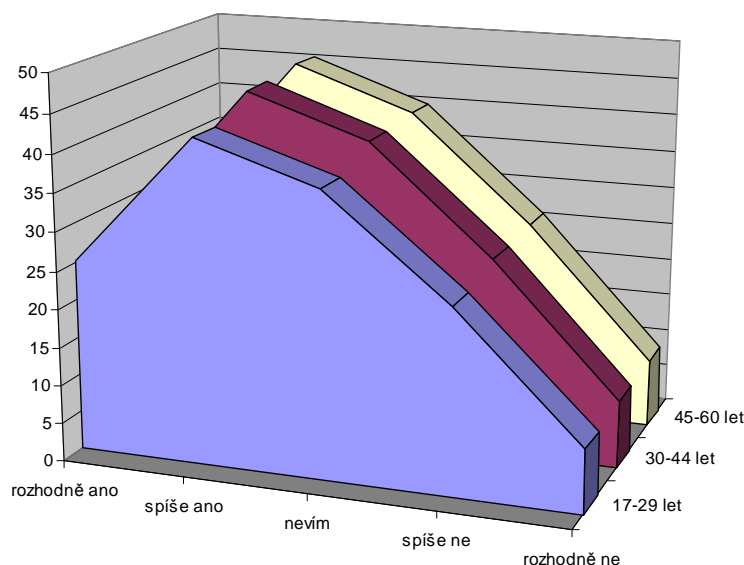
Místo bydliště zaměstnanců ovlivňuje jen některé faktory spokojenosti. Vztah mezi vnímáním náročnosti úkolů a bydlištěm není statisticky signifikantní. Zato velikost místa bydliště ovlivňuje vnímání volnosti pro vlastní přístupy. Dalo by se předpokládat, že zaměstnanci žijící v menších obcích budou větší měrou vyžadovat a navrhopat nové a lepší postupy, než zaměstnanci ve větších městech a tuto hypotézu statistické šetření potvrdilo. Dále se dalo předpokládat, že místo bydliště bude mít i vliv na ochotu pomáhat jeden druhému. Výzkum však ukázal, že ochota pomáhat není statisticky průkazně závislá na místě bydliště zaměstnance.

Další proměnnou, která by mohla ovlivňovat spokojenost zaměstnanců s prací, je věková kategorie. Předpokládalo by se, že čím je člověk mladší, tím více odolnější bude při vnímání nepříznivých vlivů, které mohou ohrozit jeho spokojenost s vykonávanou prací.

Výzkum však ukázal, že není průkazná závislost mezi věkem a vnímáním barevných a teplotních podmínek na pracovišti. Lidé ve všech věkových kategoriích hodnotí tyto činitele jako práci omezující. Dále se neukázalo být pravdivé, že by mladší lidé preferovali určité

útvary před jinými, věkové rozložení ve všech útvarech je zhruba stejné. Ukázalo se, že není motivační faktor možnost postupu na vyšší místo závislý na věku a hypotéza o tom, že mladší lidé budou mít silnější vůli na postup se neprokázala a rovněž vnímání uspokojení z práce je rovnoměrně zastoupeno ve všech věkových skupinách, avšak prokázala se statisticky významná závislost mezi věkem a ochotou ujmout se rozhodování v rámci své skupiny. Největší touhu ujmout se rozhodování mají respondenti ve věku mezi 45 – 60 lety.

Obrázek 27: Ochota ujmout se rozhodování dle věkové kategorie

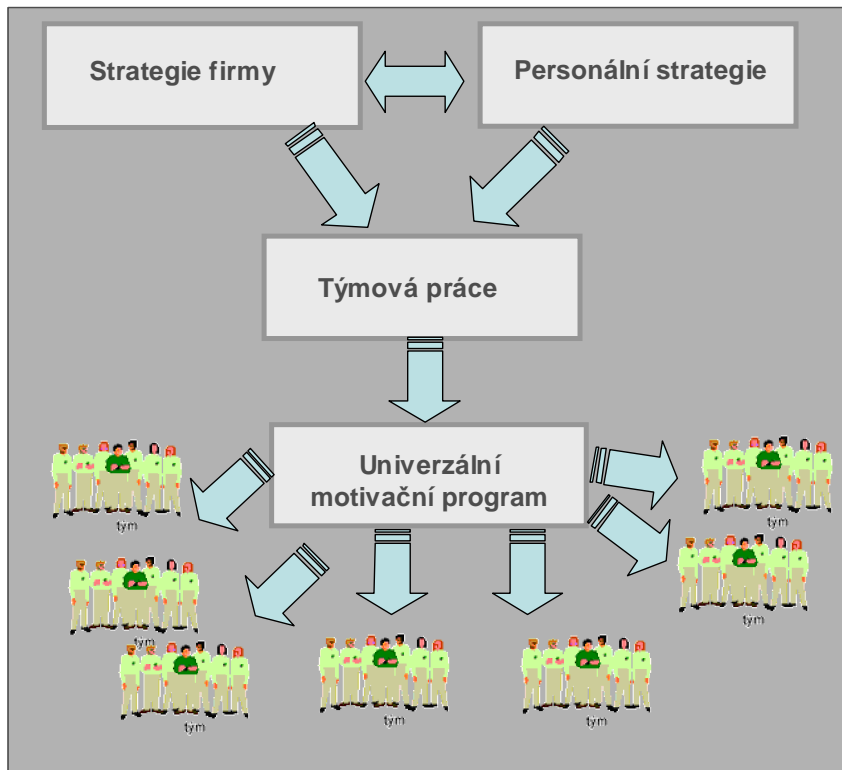


Proměnná pohlaví vykázala pouze jedinou signifikantní závislost, a to s vnímáním mzdového ohodnocení jako důležitého faktoru spokojenosti. Bylo prokázáno, že je tento faktor daleko důležitější pro muže než ženy. Náročnost svěřených úkolů je však vnímána oběma pohlavími shodně. Statistické šetření dále prokázalo silný vztah mezi úsilím a výkonem, což značí, že zaměstnanci jsou ochotni přijímat i větší závazky, budou-li o nich přesvědčeni, že přinesou výsledek, jenž bude realizovatelný a přinese nějakou odměnu. Dále bylo prokázáno, že týmová práce má dobrý vliv na sociální cítění zaměstnanců, na dobrou pohodu při práci. Identifikace zaměstnanců s firmou je na vysoké úrovni, u pracovníků se vyskytuje vysoká hrdost na to, že jsou zaměstnanci této firmy a jistota zaměstnání je nejsilnější motivační faktor.

Na základě zjištěných skutečností se dá konstatovat, že těžištěm motivačního programu je využívání efektů týmové práce, doplněné o systém zaměstnaneckých výhod v podobě, jak byly popsány v kapitole 4. Celý systém motivace se pak aplikuje na podnik jako celek.

Současný systém se dá shrnout do následujícího schématu.

Obrázek 28: Motivační systém podniku „A“



Motivační procesy vycházejí z personální strategie, která má své kořeny ve strategii firmy a je založena na efektivním využívání týmové práce jako hlavního nástroje organizace práce a tvorby pozitivního sociálního klimatu, jenž má napomáhat optimálnímu využívání zkušeností a schopností všech zaměstnanců. Na pozitivních efektech týmové práce je založen celý motivační systém, který je dále doplněn o soubor zaměstnaneckých výhod, který má spolu s ním tvořit účinný soubor motivačních činitelů.

6.2 Slabé stránky současného systému

Největší slabinou dnešního systému tvorby týmů a týmové práce je, že celý komplex motivace je aplikován na podnik jako na celek, přičemž nedochází k respektování zvláštností jednotlivých útvarů ani odlišností osobnostních profilů členů jednotlivých týmů. Statisticky bylo prokázáno, že soubor motivačních faktorů, který bez problémů motivuje pracovníky jednoho útvaru, již nemusí motivovat pracovníky v útvaru druhém nebo je jeho síla značně omezena. Vzhledem k tomu, že se v daném případě jedná o organizaci s velkou vnitřní diferenciací a odlišnými pracovními činnostmi, je tento typ motivačního plánu pro dané podmínky ne zcela vyhovující, neboť plně nerespektuje heterogenitu prostředí. Výzkumem byla dále prokázána zvýšená citlivost respondentů na spravedlnost v odměňování, z čehož se dá usoudit, že se v podniku vyskytují tendence k nivelizaci. Z analýzy systému mzdového ohodnocení vyplynulo, že nižší základní plat jednoho pracovníka je kompenzován vyšší pohyblivou složkou, což znamená, že všichni mají stejně. Nikdo není motivován ani spokojen. Jednou je odměna přidělena jednému a pak druhému, čímž je způsobeno, že se zaměstnanci navzájem hlídají a porovnávají své pracovní výstupy s výstupy druhých a při zjištění nespravedlnosti úměrně přizpůsobují svůj výkon. Tento systém nenapomáhá pracovnímu úsilí, neboť nedokáže spravedlivě odměnit pracovníky s větším pracovním úsilím.

V podniku je poměrně silná ochota ujmout se většího podílu na rozhodování (49,2 % respondentů) a tím i na odpovědnosti, z čehož je zřejmá snaha pracovníků po vyšší sebeaktualizaci. Tohoto faktu by mělo být využíváno ve větší míře, neboť ochota ujmout se rozhodování se i přes vysokou citlivost vnímání zaměstnanci neobjevila v desíctce nejsilnějších motivačních faktorů.

Ve firmě je vysoká citlivost na mzdové ohodnocení, peníze jsou pro většinu zaměstnanců silnějším motivačním faktorem než je možnost vzdělávání se a profesního růstu. Tato skutečnost ukazuje na nedostatečné a neefektivní využívání rozvojových programů a benefitů, které firma nabízí, navíc je celý systém mzdového ohodnocení založen pouze na kritériu délky pracovního poměru, který znamená, že ani za vynikající výkon, či vyšší stupeň vzdělání nemůže být pracovník zařazen do vyšší tarifní třídy, když nemá splněný daný počet odpracovaných let u firmy. V praxi dochází k tomu, že člověk s vyšším vzděláním i pracovním nasazením má nižší mzdové ohodnocení, než průměrně pracující člověk, který má u firmy odpracovaný delší časový úsek, což je velmi demotivující.

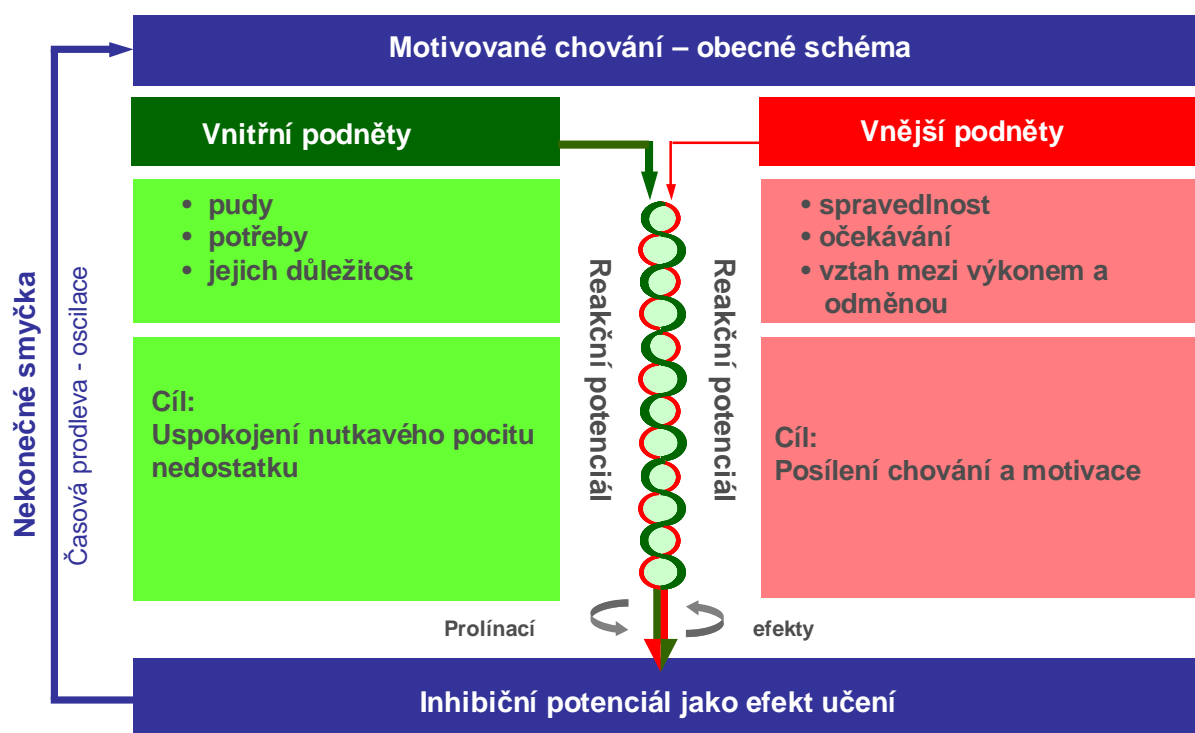
7. ZÁVĚR

7.1 Využití poznatků pro další rozvoj vědního oboru -

návrh modelu motivace pro konkrétní podmínky podniku „A“

Na základě studia literárních pramenů byl sestaven teoretický model motivace, který byl detailně vysvětlen v kapitole 2.4. Jeho hlavní myšlenka spočívá v tom, že pro vytvoření optimálně fungujícího motivačního systému v podmínkách týmové práce je nutné vytvořit takový systém, který se bude skládat ze samostatných prvků, se kterými bude možno manipulovat tak, aby bylo dosaženo maximálního pozitivního efektu. V praxi to znamená, že by se jednalo o vytvoření určité základní skupiny motivátorů, jenž mohou být v případě potřeby volitelně rozšířeny o další nadstavby tak, jak si to bude daná situace vyžadovat. Při tvorbě těchto rozšiřujících modulů je nutné vycházet z koncepce motivace pracovníků celého podniku, která vyjadřuje a respektuje podnikovou strategii. Na základě výzkumu preferencí a spokojenosti zaměstnanců daného útvaru však musí dojít ke specifikaci použitých nástrojů tak, aby odpovídaly specifikům daného útvaru. Koncept motivace musí být součástí výrobního procesu, jehož předností se stane, že ho bude možné variabilně měnit přímo dle podmínek a potřeb dané výrobní oblasti. Podstatu syntetického konstruktů motivace je možné shrnout do následujícího schématu.

Obrázek 29: Motivované chování



Optimální motivační strategie firmy musí mít prostor pro přizpůsobení se konkrétním podmínkám prostředí, nesmí se jednat o sekvenční proces, ale o cyklický proces zahrnující zpětnou vazbu k předchozímu stádiu s možností znovu definovat nebo přeformulovat problém či jeho řešení. Tento proces zajistí, aby si v průběhu experimentování a postupného učení podnik zachoval své silné stránky. V průběhu procesu jsou eliminovány nebo rozvíjeny potenciální možnosti na základě jejich průběžného hodnocení. Proces rozšiřuje informační základnu, posiluje pružnost podniku a podporuje aktivní vyhledávání příležitostí racionálním zapojením motivovaných pracovníků do celého procesu řízení podniku, jehož cílem je trvalé zlepšování produktivity podniku, úspora času, peněz a znatelné zlepšení kvality.

Celý systém je založen na objektivnosti, spravedlnosti a modularitě.

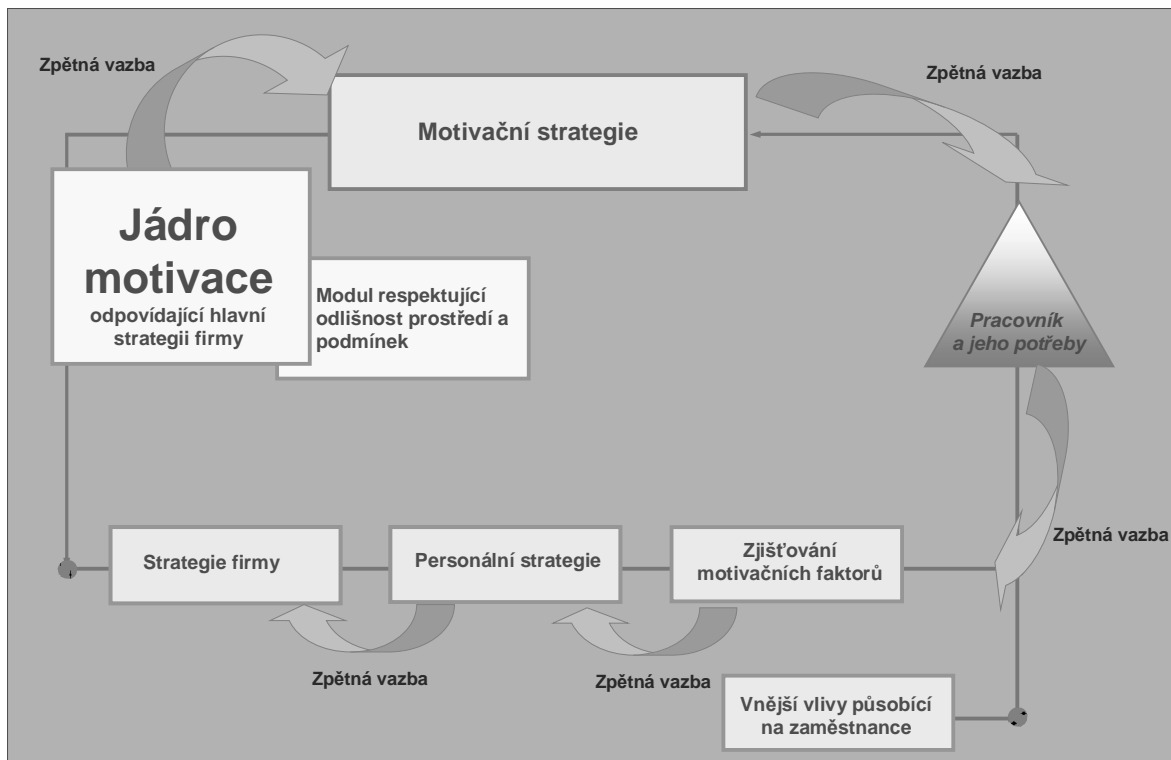
Na základě analýzy současného stavu motivace ve všech útvarech podniku je možné tvrdit, že hlavním problémem dnešního stavu je příliš velká univerzálnost užití motivační strategie a nedostatečné využívání potenciálu zaměstnanců, kdy je jednoznačně prokázán silný vztah mezi úsilím a ochotou výkonu, ale transformování této ochoty do skutečně provedené práce je brzděno různými inhibičními vlivy jako je vnímání spravedlnosti, aj. Výzkumem byla prokázána vysoká důležitost mzdového ohodnocení, což znamená, že je nedostatečně využíváno a ceněno obsáhlého systému zaměstnaneckých výhod. Ve firmě je dále všeobecně nízká ochota pracovníků dále se vzdělávat a prohlubovat si své teoretické i praktické schopnosti, neboť zaměstnanci nevidí v možnosti zvyšování si své kvalifikace nějaký další osobní přínos.

Pro vylepšení systému motivace zaměstnanců v podniku „A“ je zapotřebí přetransformovat stávající systém motivace ze sekvenčního modelu do cyklického procesu zahrnujícího zpětné vazby na předchozí stádium, kdy se základním kamenem celého systému motivace stane „jádro“ motivační struktury, které bude univerzální pro všechny podnikové útvary, neboť vychází z personální strategie, jenž plně odpovídá globální podnikové strategii a zahrnuje skutečně motivující faktory definované výzkumem motivace pracovníků, respektující jejich osobitost a vnější vlivy prostředí. Pro zajištění účinnosti a univerzálnosti celého procesu motivace musí být „jádro“ motivace volitelně rozšiřováno o specifické potřeby pracovních týmů jednotlivých útvarů odpovídajících jejich pracovnímu nasazení, místním podmínkám práce a specifickému sociálnímu klimatu tak, aby došlo ke zvýšení spokojenosti pracovníků a uvědomění si vlastní způsobilosti, která následně umožní zvýšení autonomie zaměstnanců a vylepšení procesu tvorby pracovních týmů. Celý systém musí být založen na výzkumu

skutečných hodnot a potřeb zaměstnanců, který umožní modulární výstavbu motivačního programu.

Obecný model návrhu takového systému zahrnujícího zpětnou vazbu k předchozímu stádiu s možností znovu definovat nebo přeformulovat řešení problému v návaznosti na skutečné potřeby je znázorněn na následujícím obrázku.

Obrázek 30: Schéma cyklického procesu motivačního systému



Jednotlivé etapy cyklického procesu motivace jsou následující:

- Strategie firmy – výchozí etapou existence každého podniku je formulace strategie, která vymezuje smysl a účel existence každé firmy. Pro dosažení cílevědomého chování organizace musí dojít k vytvoření strategické vize, která je pevně spojena s cíly a úkoly na všech úrovních managementu. Strategické plánování hraje klíčovou roli v dosažení souladu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli.
- Personální strategie – ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy může dojít jen tehdy, jestliže se řízení lidských zdrojů dostane na patřičnou úroveň a stane se nejdůležitější oblastí strategického plánování a realizace plánů. Úkolem této etapy je kromě obstarání kvalifikovaných a talentovaných zaměstnanců také racionální využívání jejich potenciálu a péči o jejich seberealizaci a rozvoj.

- Zjišťování motivačních faktorů – optimální využívání lidí předpokládá pochopení individuálních potřeb do té míry, aby to vedlo k plnému využití lidského potenciálu, výzkum motivace pracovníků hraje v tomto modelu rozhodující roli, neboť by personální strategie měla zohledňovat přání a potřeby zaměstnanců a adekvátně tomu přizpůsobovat personální strategii i strategii firmy.
- Vnější vlivy působící na zaměstnance – jedná se o soubor všech činitelů jak vnějších, tak vnitřních, které působí na osobnost pracovníka a ovlivňují jeho potřeby.
- Pracovníci a jejich potřeby – každý člověk má nějaké psychologické potřeby, které potřebuje naplňovat nebo udržovat v rovnováze, přičemž výsledné chování mohou ovlivňovat pouze neuspokojené potřeby. Jakmile je jedna potřeba uspokojena, objevuje se jiná a také vyžaduje uspokojení. Východiskem procesu motivace je tedy neuspokojená potřeba, nedostatek něčeho je prvním článkem v řetězu událostí vedoucích k nějakému chování jedince.
- Motivační strategie – jedná se o soubor opatření, které podnik používá pro zvyšování produktivity a spokojenosti zaměstnanců. V tomto modelu se motivační strategie skládá z „jádra“ motivace a nadstavbových modulů viz níže.
- „Jádro“ motivace – základní kámen celé motivační strategie, je univerzální pro všechny podnikové útvary, vychází z personální strategie a zahrnuje obecné motivační faktory definované výzkumem motivace pracovníků
- Nadstavbové moduly – v případech velké heterogenity podnikového prostředí, kdy se jednotlivé útvary liší nejen svým výrobním procesem, ale i podmínkami práce, je vhodné doplnit soubor motivátorů obsažených v „jádre“ motivační strategie o nadstavbové moduly, které budou jednotlivé odlišnosti respektovat. Zahrnuje specifické motivační faktory definované výzkumem motivace pracovníků.

Jednotlivé etapy jsou propojeny systémem zpětných vazeb, které umožňují korekce předchozích stádií a rozvíjení jejich potenciálních možností na základě průběžného hodnocení jejich účinnosti.

7.2 Využití poznatků v praxi

Cílem týmové práce je maximalizovat přínos jednotlivců tím, že jim budou vytvořeny vhodné podmínky vzájemné koexistence, spolupráce a konsensu, které umožní v pozitivním smyslu slova naplnit rčení „Více hlav víc ví“.

Na zřeteli je nutné mít nejen to, jak tým spolupracuje, ale také jaký je jeho výkon a výsledek. Týmu je třeba dát jasný smysl a účel, proč vznikl, a stanovit cíl, který má být splněn. Od takto nastaveného rámce se musí odvíjet práce a spolupráce jednotlivců.

Každý tým sestává z jednotlivců, je tedy nezbytně nutné znát i jejich přístup a očekávání, od kterého se pak odvíjí způsob použité komunikace a včasná možnost zabránění tomu, aby případná koncentrace na intriky a hry v rámci týmu nepřevážily nad úsilím dosáhnout pracovního cíle.

Každý člen týmu v jistém smyslu přestává být individualitou a stává se součástí běžícího soukolí. Potlačování individuality však nesmí překročit meze, kdy by začalo významně snižovat motivaci jednatelce.

Pro tvorbu efektivní týmové práce je zapotřebí vycházet z důkladné znalosti individuality každého pracovníka zjištěné výzkumem motivačních hodnot a znalosti strategie podniku, aby mohlo dojít ke splnění podnikových cílů optimálním způsobem. Na základě personální politiky a obecného motivačního programu musí dojít k definování „jádra“ motivační strategie, které by mělo v podmínkách podniku „A“ mít následující podobu:

Jako hlavní prostředek pro dosahování podnikových cílů by měla nadále zůstat týmová práce doplněná o celopodnikovou soutěž týmů. Každý tým musí být založen na odbornosti svých členů, která by se měla vyznačovat značnou flexibilitou a 100 % zastupitelností všech členů v rámci týmu. Tato stoprocentní zastupitelnost odstraní některé současné neduhy, kdy neznalost pracovní činnosti druhých nabeuráává produktivitu práce, při absenci některého z členů týmu navíc nemůže docházet k rotacím pracovníků na pracovních pozicích a práce se tak v mnoha případech stává monotónní a nezajímavá. Týmová práce by měla fungovat na tržním principu, která zajistí týmu vyšší stupeň autonomie. Každý tým by měl vystupovat jako samostatná účetní jednotka, která má svého zákazníka a je placena na základě odvedeného výkonu a dosaženého hospodářského výsledku. Jako kritérium hodnocení by měla být jednoznačně stanovena odvedená měřitelná jednotka (např. kusy) v řádné, požadované kvalitě. V současné době je tým placen za celkově odvedenou práci celého útvaru při dodržení kritérií daných cílovými dohodami. Firma „A“ nevykazuje hospodářský výsledek

ani na tým, ani na jednotlivce, nejnižší účetní jednotkou jsou tzv. nákladová střediska, která jsou specifikována dle jednotlivých materiálových toků, to znamená, že sdružují pokaždé nestejný počet týmů. Hospodářský výsledek takového střediska je závislý jen na výši jednicových nákladů za použitý materiál a ten se liší středisko od střediska dle výrobního procesu. V praxi to znamená, že zaměstnanci jednoho útvaru mohou dosahovat lepšího hospodářského výsledku, ačkoliv nedosahují optimálního pracovního nasazení jen proto, že jejich výrobní proces dosahuje nižších jednicových nákladů. To je specifikum současných podmínek, kdy dochází k tomu, že žádný zaměstnanec ani pracovní tým nemůže přímo ovlivnit výši svého ohodnocení ani hospodářský výsledek svého nákladového střediska. Celý systém je tak složitý a způsobuje pocit nespravedlnosti.

Odstraněním cílových dohod a zanecháním kritéria, obsahujícího hospodářský výsledek, by došlo ke zjednodušení chápání týmové práce zaměstnanci a každý tým by byl samostatně odpovědný za výši svého výdělku, který by vycházel z normativu vyrobených kusů v požadované kvalitě a odpočítávaly by se od něho náklady na opravy zmetků a víceprací za chyby zaviněné týmem.

V příloze 6 je nastíněna studie ekonomického přínosu sledování hospodářských výsledků týmů u kritérií, které již dnes oddělují týmy úspěšné a méně úspěšné.

Tato studie ukazuje, že zvýšená spokojenost zaměstnanců s prací v podmínkách plné odpovědnosti týmů za výsledky své práce má dopad na zlepšení motivace pracovníků, optimální plnění vytyčených cílů a v neposlední řadě na zlepšení celkových ekonomických výsledků firmy.

Kromě odpovědnosti pracovníků za výsledky své práce musí být nedílnou součástí „jádra“ motivačního programu eliminace platové nivelizace, zvýšením pohyblivé složky mzdy tak, aby mohlo dojít k ohodnocení lépe pracujících pracovníků v rámci týmu.

Vzhledem k tomu, že se faktor spravedlivost v odměňování je vnímán jako velmi významný, mělo by odstranění nivelizace v hodnocení zaměstnanců za efekt zvýšenou soutěživost v rámci týmu, kdy by vzájemné porovnávání pracovních výstupů vedlo ke zvýšené produktivitě týmu jako celku.

V podniku jako celku existuje nízká ochota pracovníků zvyšovat si svoji kvalifikaci, je proto nutné zahrnout kvalifikační měřítko do systému ohodnocení. Zaměstnanci s vyšší kvalifikací a ochotou vzdělávat se by měli být za svou ochotu odměňováni. Jako vhodné se jeví nepeněžní forma odměny formou získávání peněžních bodů za každé zvýšení kvalifikace

(školení, kurzy, aj.), které by se mohly kdykoliv vyměnit dle přání za reklamní předměty firmy dle stanovené bodové ceny (propiska, batoh, čepice, deštník, čajový set, aj.)

Podniková soutěž týmů, která ve firmě již několik let probíhá, se jeví jako vhodný doplněk týmové práce. Některá kritéria navozující u soutěžících pocit nespravedlnosti je zapotřebí upravit. Jedná se zejména o úpravy následujících kritérií.

U soutěžního **kritéria aktivita týmů – počet podaných zlepšovacích návrhů** spočívá problém ve variabilitě počtu členů jednotlivých týmů. Velikost týmů se pohybuje v rozmezí čtyři až patnáct osob a při ohodnocení počtu podaných zlepšovacích návrhů je současný systém výpočtu nastaven tak, že preferuje malé skupiny na úkor velkých, neboť týmy čítající menší počet členů mohou dostat vyšší bodové ohodnocení za stejný počet zlepšovacích návrhů. Může tak dojít ke ztrátě motivace z důvodu pocíťování nespravedlivého přístupu. K odstranění problému je navrhováno pozměnit systém výpočtu na průměrný počet týmů viz příloha 5.

Další problém nastává při dlouhodobých absencích pracovníků - **kritérium přítomnost členů na pracovišti**. Chybí-li pracovník z vážných důvodu déle, celý tým již nemá možnost umístit se na předních místech soutěže, což má rovněž demotivující charakter. Návrh na vylepšení je nezapočítávat absenci delší než dvanáct pracovních dnů do celkové absence týmu v případě, že tým si rozdělí práci za „absentéra“. Počet dní je volen na dvanáct proto, že se jedná v podstatě o tři kalendářní týdny, čímž dojde k vyloučení krátkodobých absencí a k zabránění účelovosti v absencích, neboť absence, která trvá tři pracovní týdny a déle, je způsobena vážnými důvody, a proto je jí potřeba vyloučit z celkového negativního hodnocení

Poslední návrh na zlepšení se týká doplňkového kritéria - **produktivita týmu**, kde je navrhováno do produktivity nezapočítávat systémové prostoje nezaviněné týmem samotným tak, aby každý tým mohl svou produktivitu práce opravdu ovlivnit. Celkový přehled navrhovaných úprav podnikové soutěže týmů je uveden v příloze 5.

Dále musí být pro každý útvar definovány specifické motivační činitele, jenž budou sloužit jako nadstavba základní („jádrové“) motivační strategie. Tyto specifické motivační činitele musí odrážet specifika každé výrobní oblasti (útvary), ve kterém budou nasazeny.

Ve výzkumné studii byly zkoumány čtyři, z hlediska tvorby přidané hodnoty nejdůležitější, útvary, byly to útvary Aa, Ab, Ac, Ad, po jejich důkladné analýze je možné definovat následující specifické motivační činitele důležité pro zefektivnění tvorby týmů:

- Útvar Aa – Pracovníci tohoto útvaru jsou výrazně nespokojeni s pracovními podmínkami práce, zejména pak teplotou na pracovišti a barevným rozvržením pracoviště, dále s malou možností střídat pracovní operace v rámci týmu, rovněž mzdové ohodnocení není vnímáno kladně. V tomto útvaru by měl být kladen větší důraz na vylepšení pracovních podmínek a na rozšíření množností pracovní rotace. Dále by bylo vhodné v tomto útvaru přidělovat pracovníkům větší podíl odpovědnější práce, která by vyžadovala vyšší odpovědnost za výsledky. Sociální klima je zde díky spolupráci v týmu na vysoké úrovni, takže je dobré tento faktor dále posilovat. Jako vhodné se jeví možnost zavedení 360 stupňového hodnocení a zvýšení přitažlivosti pracovních podmínek.
- Útvar Ab – Pracovníci útvaru Ab jsou výrazně sociálně zaměřeni, nálada na pracovišti a sociální cítění vedoucího je pro ně důležitější než jistota zaměstnání. V tomto útvaru by mělo dojít k posílení významu odvedené práce, ke zvýšení odpovědnosti za práci a posílení ochoty ujmout se rozhodování. Vzhledem k tomu, že se jedná o specifický útvar s vysokou mírou zapůjčeného personálu, mělo by dojít ke stabilizaci stálých zaměstnanců, neboť nedochází k velkému uvědomění si významu týmové práce, o čemž svědčí i nízká návštěvnost týmových tabulí. Kolektivistické myšlení s důrazem na sociální cítění musí být konfrontováno s odpovědností za odvedenou práci. V tomto útvaru by bylo dobré zavést systém zvláštních prémie za návrhy týkající se zvyšování produktivity práce a zvýšení identifikace pracovníků s podnikovými činnostmi.
- Útvar Ac – V tomto útvaru jsou opět negativně hodnoceny pracovní podmínky a nízká ochota spolupracovníků pomoci a ujmout se rozhodování. Tyto faktory svědčí o nízké efektivitě týmové práce jako takové. Jako nástroj na vylepšení současného stavu by mohl být použit model 360 stupňového hodnocení zaměstnanců, zavedení systému osobních kont pro hodnocení výkonu v kombinaci s odměňováním firemních reklamních předmětů.
- Útvar Ad – V tomto útvaru je negativně hodnocena ochota mistra pomoci, přitažlivost týmových tabulí a možnost spolurozhodovat. V tomto útvaru by bylo vhodné zavést 360 stupňové hodnocení a posílit podnikové benefity za činnosti týkající se týmové práce, pro zvýšení její přitažlivosti.

7.3 Shrnutí

Týmová práce je označovaná za velice přitažlivý způsob řešení problémů. Důvodem mohou být vlastnosti jako např. jiskřivá atmosféra nápaditosti, podnikavosti, vynalézání; chuť hledat nová a originální řešení; rovnoprávné postavení členů ve skupině; snaha využít všech názorů, schopností a dovedností; uplatnění myšlenek, které by jednotlivci neprosadili; pocit pracovního uspokojení vyplývajícího z dosažených úspěchů a z možností seberealizace apod. K pozitivním okolnostem týmové práce přispívá nemalou měrou způsob vedení týmu, který může uvolnit tvůrčí potenciál jak jednotlivců, tak týmu jako celku.

Při spolupráci v rámci týmu vzniká tzv. *týmový efekt*., což znamená násobek (nikoliv pouhou sumarizaci) intelektů a invence jednotlivců. Jedná se o výsledek skupinové interakce v podobě nových myšlenkových kombinací, asociací, představ. Jedinec nebo tradiční formální skupina nikdy nedosáhne takového výsledku jako tým v pravém slova smyslu.

Je však nutné uvést, že i přes všechny pozitivní skutečnosti nelze týmovou práci považovat za všelék, ale za výbornou pomůcku při dosahování podnikových cílů optimálním způsobem.

Pro její efektivní fungování je obzvláště důležité akceptování hodnot jednotlivých členů týmu, respektování jejich osobnosti a poskytnutí příležitostí, které mohou být přínosem jak pro jedince, tak pro celý podnik, a právě hledáním těchto přínosů, které znamenají zvýšenou motivaci a spokojenost zaměstnanců při vyšším výkonu odvedené práce, se zabývala tato disertační práce.

Jejím cílem bylo na základě studia literárních pramenů jednotlivých motivačních teorií sestavit teoretický model optimální motivační strategie pro pracovníky v dělnických profesích, porovnat ho se skutečným modelem motivace v daném podniku „A“ vzešlým ze statistické analýzy výběrového šetření a aplikovat ty efekty teoretického modelu, které se na základě statistických výzkumů zdají být relevantní pro efektivní tvorbu týmů a zlepšení jejich motivace. Aplikací efektů teoretického konstruktivního modelu motivace došlo k definování specifického modelu určeného pro konkrétní podmínky daného podniku znamenajícího zlepšení současného stavu motivace týmové práce v podniku „A“.

Tato práce ukázala, že motivace a tvorba pracovních týmů s ohledem na zlepšování motivovanosti jejich pracovníků je velmi rozsáhlý a citlivý proces, který je nutné přizpůsobovat konkrétním podmínkám, v nichž pracovní týmy působí, neboť jak ukázal výzkum, dochází-li k aplikování univerzálního motivačního systému na všechny týmy bez rozdílu, dochází k poklesu jeho účinnosti a následnému růstu nevyužití lidského potenciálu.

Prokázalo se, že teoretický model motivace, definovaný na základě analýzy literárních pramenů, je možné aplikovat v podmínkách reálné podnikové praxe a využívat jeho efektů k dosažení lepšího stavu motivace všech pracovníků při tvorbě týmů. Je zřejmé, že dané výsledky budou aplikovatelné nejenom na zkoumaný podnik.

Veškerá zjištění a výsledky této práce byly předány útvaru Výrobního systému podniku „A“ jako možný návrh pro optimalizaci systému motivace zaměstnanců. Jako pilotní projekt byly firmou bez výhrady akceptovány úpravy v kriteriích podnikové soutěže týmů tak, jak jsou definovány v této práci viz příloha 5. Návrhy byly aplikovány na nový ročník soutěže týmů 2006 a dle sdělení útvaru Výrobního systému došlo k nárůstu počtu soutěžících týmů oproti stejnému období loňského roku o 148 týmů, což činí cca. 15 %.

Na základě výše uvedených skutečností lze konstatovat, že cíl práce byl splněn.

8. SEZNAM LITERATURY

1. ALDER, A. Člověk jaký jest – Základy individuální psychologie. Praha: Orbis 1995
2. ARMSTRONG, M. Personální řízení. Praha: Grada Publishing 1999
3. ASANGER, R., WENNINGER, G. Handwörterbuch der Psychologie, 5.vyd. Weinheim 1994
4. ATKINSON, J.W. Motivational determinants of risktaking behavior. Psychological Review 1957
5. ATKINSONOVÁ, R. L., ATKINSON, R. C., SMITH, E. E., BEM, D. J. Psychologie. Praha: VICTORIA PUBLISHING 1997
6. BECKER, G. Preference a hodnoty. Praha, Grada Publishing 1997
7. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. A KOL. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press 1998
8. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociologie v řízení firmy. Praha: Prospektrum 1994
9. BĚLOHLÁVEK, F. Organizační chování. Olomouc: Rubico, s.r.o., 1996
10. BERELSON B., STEINER G.A. Human behavior. New York- Chicago 1964
11. BINDRA, D. Motivation, New Yourk 1959 s. 291
12. BULÁK, J. Motivácia k práci a riadenie. Bratislava: Práca 1980
13. CYHELSKÝ, L., KAHOUNOÁ, J., HINDLS, R. Elementární statistická analýza. Praha: Management Press 2001
14. CYHELSKÝ, L., KAŇOKOVÁ, J., NOVÁK, I. Teorie statistiky. Praha: SNTL 1986
15. CYHELSKÝ, L. Úvod do teorie popisné statistiky. Praha: SNTL/ALFA, 1974 IDT 311.1/075
16. DONNELLY J., GIBSON, J.L., IVANCHEVICH J.M. Management, Praha: Grada 1997
17. DRUCKER, P. F. Efektivní vedoucí. Praha: Management Press 1992
18. EYSENCK H.J. Experiments in Motivation. Oxford 1964
19. FESTINGER L. Conflict, Decision and Dissonance. New York, 1957
20. FEUD, S. (1915). Triebe und Triebchicksale (Gesammelte Werke, Bd. X). Frankfurt: Fischer, 1952.

21. FREUD, S. An outline of psychoanalysis. New York: McGraw-Hill, 1953
22. FULLER J. L. Motivation: a biological perspective, New York 1968
23. HAGUE, P. Průzkum trhu. Brno: Computer Press 2003
24. HECKHAUSEN, H. (1963). Hoffnung und Furcht in der Leistungsmotivation. Meisenheim: Hain.
25. HECKHAUSEN.H. Motivation und Handeln. Berlin-Heidelberg-New York 1980
26. HINDLS, R., HRONOVÁ, S., NOVÁK, I. Analýza dat v manažerském rozhodování. Praha, Grada 1999
27. HINDLS,R. HRONOVÁ,S. SEGER,J. Statistika pro ekonomy. Praha:Professional Publishing ISBN 80-86419-26-6
28. HINDLS,R.KAŇOKOVÁ,J., NOVÁK,I. Metody statistické analýzy pro ekonomy.Praha:Management Press,1997 ISBN 80-85943-44-1
29. HOMOLA, M. Motivace lidského chování. Praha: SPN ,1972
30. HORALÍKOVÁ, M., BRABENCOVÁ, H. Personální řízení (vybrané otázky). Praha :Skripta. ČZU 1999
31. HORALÍKOVÁ, M.Personální řízení. Praha: ČZU, 1998
32. HRON,J. Kybernetika v řízení.Praha: ČZU 2000
33. JUNG, C.G. Člověk a duše.Praha: Academia, 1995
34. KÁBA,B. SVATOŠOVÁ,L:..Statistika.Praha: ČZU,1999 ISBN 80-213-0548-7
35. KOHOUTEK, R. Štěpaník, J. Psychologie práce a řízení. Brno: Akademické nakladatelství 2000
36. KOHOUTEK,R., ŠTĚPÁNEK J. Psychologie práce a řízení.Brno: Akademické nakladatelství 1999
37. KOLMAN, L. Determinanty pracovního chování I. část. Praha: ČZU, 2006
38. KOLMAN, L. Determinanty pracovního chování II. část. Praha: ČZU, 2006
39. KOONTZ, H. Management. Praha: Victoria Publishing 1993
40. KOUBEK, J. HÜTTLOVÁ, E. HRABĚTOVÁ, E. Personální řízení. Skripta. Praha: VŠE 1995
41. KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada,1993
42. KRECH, D. CRUTCHFIELD, R.S. BALLACHEY, E.L. Člověk v společnosti, Bratislava: Nakladatelství SAV 1968
43. KŘIVOHLAVÝ, J. Jak si navzájem lépe porozumíme, Praha: Svoboda 1988
44. KUHL J., HECKHAUSEN H. Motivation, Volition und Handlung (Encyklopaedie der Psychologie, serie IV., sv.4.). Goettingern-Bern-Toronto-Seattle, 1995

45. KUCHYŇKA, Z. Organizování a řízení týmové činnosti. Praha:Institut moderního průmyslu 1992
46. LEA, STEPHEN. E.G ,TARPY, R.M, WEBLEY,P.Psychologie ekonomického chování.Praha:Grada1994
47. LEONŤJEV A.N. Činnost, vědomí,osobnost, Praha 1978
48. LEONŤJEV A.N. Problémy psychického vývoje, Praha 1966
49. LIKEŠ,J.MACHEK,J.Matematická statistika.Praha:SNTL,1988 ISBN 04-011-88
50. MADSEN,K.B. Teorie motivace. Praha: Academia, 1972
51. MALMO R.B. Activation, A Neupropsychological Dimension, Psychol. Rev. 66/1959, s. 367-386
52. MARX M.H., TOMBAUGH T.N. Motivation, San Francisco, 1967, s.125
53. MASLOW, A. H. Motivation und Persönlichkeit. Olten :Rowohlt Tb, 1977.
54. MASLOW, A.H. Psychology of Being. New York: Van Nostrand,1962
55. MAYEROVÁ, M. Stres, motivace a výkonnost.Praha:Portal,1997
56. MISKELL, Jane R. Pracovní motivace. Praha: Grada 1996
57. MORGAN C.T. Psychological Mechanism of Motivation, Nebraska Symp. On Motivation 1957, 1-35
58. MURRAY, H.A. Explorations in personality. New York: Oxford University Press,1938
59. NAKONEČNÝ, M. Lidské emoce. Praha: Academia, 2000
60. NAKONEČNÝ, M. Lexikon psychologie osobnosti.Praha: Academia 1995
61. NAKONEČNÝ, M. Motivace pracovního jednání a její řízení. Praha: Management Press 1992
62. NAKONEČNÝ, M. Základy psychologie. Praha: Academia 1998
63. NAKONEČNÝ,M. Psychologie osobnosti. Praha: Academia 1997
64. NOVÝ, I. A KOL. Interkulturální management. Lidé, kultura a management. Praha: Grada Publishing 1996
65. PECHAČOVÁ Z., BAKALÁŘ. E. Psychologie v podnikání a komunikace. Praha: ČZU 2002
66. PECHAČOVÁ, Z., KEBZA,V.Úvod do psychologické metodologie. Praha: ČZU 2001
67. PETRUSEK, M. Sociometrie. Praha: Svoboda 1969
68. PRAŽSKÁ, L. A KOL.. Řízení obchodních firem. Praha: Skripta VŠE 1995

69. PROVAZNÍK V., KOMÁRKOVÁ, R. Motivace pracovního jednání. Praha:VŠE 1996
70. REYKOWSKI J. Z zagadnień psychologii motywacji. Warszawa, 1979
71. RHEINBERG, F. Motivation. Stuttgart: Kohlhammer,1995
72. RUBENSTEIN, S.L. Grundlagen der allgemeinen Psychologie. Berlin 1958,s133
73. RUŽIČKA, J., DRAŽSKÁ, E. Motivace pracovního jednání. Praha: VŠE Praha, 1992.
74. SCHEIN, E.H. Psychologie organizace. Praha: Orbis 1969
75. STEARS, R.M., PORTER, L.W. Motivation and Work Behavior. 4. Ed. New York: McGraw-Hill Book Company 1987
76. STRÁDALOVÁ,J. KUBÁTOVÁ,K. Vybrané kapitoly ze statistiky I..Praha: Karolinum,1999
77. STÝBLO, J. Manažerská motivační strategie. Praha: Management Press, 1992
78. STÝBLO, J. Personální management. Praha: GRADA 1993
79. STÝBLO,J.Personální management. Praha:Grada 1999
80. THOMAE H. Motivation (Handbuch der Psychologie, sv. II.), Goettingen, 1965
81. TICHÁ, I. HRON.J. Strategické řízení. Praha: ČZU 2002
82. TOLMAN, E.C. Principles of performance. Psychological Review 62, 1952
83. URBAN, J. Řízení lidí v organizaci – personální rozměr managementu. Praha: ASPI Publishing 2003
84. VIAUD G., Instynkty, Warszawa, 1965
85. Wall, D. Wood, S.J. Leach, D.J. Empowerment and performance. International Review of Industrial and Organizational Psychology, 2004
86. WISWEDE,G. Motivation und Arbeitsverhalten, Muenchen 1980
87. WOODWORTH, R.S. Dynamics of Behavior, London 1958,s.48
88. YOUNG, P.T. Motivation and emotion: A survey of the determinants of human and animal activity. New York: Wiley 1961
89. DOŘÁKOVÁ, Z. Efektivní odměňování. Prace.cz [online]. 2005, [cit.15.6. 2005]. Dostupné na WWW:
http://prace.cz/index.php?page=prehled_rad.html&typ=0&id=a532

90. Odměňování zaměstnanců 1, 2. Management [online] 25.8.2005, [cit. 24.11. 2005]. Dostupné na WWW:
<http://www.management.cz/?nav=ceska-republika&detail=odmenovani-zamestnancu-1-cast> a <http://www.management.cz/?nav=ceska-republika&detail=odmenovani-zamestnancu-2-cast>
91. Zaměstnanecké benefity. Kariera [online], 24.5. 2005, [cit. 12.12. 2005]. Dostupné na WWW:
http://kariera.ihned.cz/1-10084840-16199670-q0r100_detail-3f
92. Psychologie práce. Psychologie [online], 11.10. 2005, [cit. 2.1. 2006]. Dostupné na WWW: <http://www.psychologie.cz/psychologie.htm>

9. PŘÍLOHY

| | |
|--|-----|
| Příloha 1: Dotazník | 211 |
| Příloha 2: Grafické znázornění charakteristiky souboru | 215 |
| Příloha 3: Grafické znázornění spokojenosti s prací | 216 |
| Příloha 4: Grafické znázornění spokojenosti s platem a systémem zaměstnaneckých výhod | 217 |
| Příloha 5: Návrhy na optimalizaci podnikové soutěže týmů | 218 |
| Příloha 6: Studie ekonomického přínosu sledování hospodářských výsledků týmů u kritérií, které oddělují týmy úspěšné a méně úspěšné | 219 |
| Příloha 7: Instinkt, pudy a potřeby | 225 |
| Příloha 8: Porovnání Herzbergova a Maslowova modelu | 230 |

Příloha 1

Dotazník-motivace pracovníků

INSTRUKCE

Toto je průzkum názorů a pohledů na současný motivační systém firmy ██████████, jak ho vnímáte Vy, zaměstnanci jednotlivých dělnických profesí. Vše, co zde uvedete, bude mít čistě důvěrnou povahu a bude sloužit pro výzkumnou analýzu motivace pracovníků. Tento výzkum je naprosto anonymní, nechceme vědět, kdo jste, ale chceme vědět, jak zaměstnanci s různými zájmy, zkušenostmi vykonávající různé profese smýšlejí o své práci a svém podniku.

Nejedná se o školní test, neexistují správné a špatné odpovědi. To, zda toto šetření poskytne pravdivý obraz, závisí na tom, zda odpovíte na každou otázku podle svého nejlepšího přesvědčení. Vaše odpovědi budou společně s mnoha dalšími zpracovány do zprávy pro potřeby výzkumu motivace pracovníků. Vyplňte, prosím, každou část dotazníku tak, aby mohly být zaznamenány všechny Vaše dojmy. Pamatujte si, že Vaše upřímné odpovědi jsou všechno, co žádáme.

Dotazník vyplníte tak, že zakroužkujete to číslo, které podle vysvětlujícího kódu nejvíce odpovídá skutečnosti, či Vašemu názoru. V místech, které jsou označeny čarou, je vynechán text pro Vaše písemné odpovědi.

I. Osobní údaje

1. Kolik je vám let? _____ let

2. Jste:
1- muž 2 – žena (odpověď zakroužkujte)

3. Jak byste nejlépe popsal/a svůj manželský stav?

1 – svobodný/á 3 – rozvedený/á 5 – žiji s druhem/družkou
2 – ženatý/vdaná 4 – vdovec/vdova

4. Bydlíte (zakroužkujte)

1 – v obci do 1000 obyvatel 3- ve městě do 15 000 obyvatel
2 – obci s 1000- 5000 obyvatel 4 – ve městě do 25 000 obyvatel
5 – ve městě nad 25 000 obyvatel

5. Ve [] pracujete:

1 – 1-5 let

2 – 5 – 10 let

3 – 10-15let

4 – 15 –20 let

5- více než 20 let

II. Motivační faktory

Kódy odpovědí:

1 - nejvíce významné 2 – velký význam 3 – průměrný význam 4 – malý význam 5 – žádný význam

V jaké míře jsou pro Vás významné následující faktory?

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Jistota zaměstnání | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Rozmanitost práce (aby mě práce bavila)... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Mít možnost k postupu na vyšší místo.. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Být zaměstnancem právě Vaší firmy | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Mít možnost odborného vzdělávání se | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Mít volnost pro uplatnění vlastních přístupů k práci | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Mít možnost spolurozhodovat se svým nadřízeným | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Spolupracovat s lidmi, kteří si dobře rozumí | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Odpovědnost za výsledky práce(za zmetky,atd.) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Spravedlnost v odměňování (více práce=více peněz) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Náročnost úkolů (když je složitější, cítím se lépe) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Výše platu bez ohledu na jiné vlivy | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Schopnost vedoucího vycházet s lidmi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Nálada na pracovišti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

III. Údaje o práci

15. V jakém útvaru (pracovišti) momentálně pracujete _____

16. Práce, kterou vykonávám, mě :

1 – velmi uspokojuje

3 - uspokojuje

2 – relativně uspokojuje

4 – neuspokojuje

kódy odpovědí:

1- rozhodně ANO

2 – spíše ANO

3 - nevím

4 – spíše NE

5 – rozhodně NE

17a. Moji spolupracovníci jsou ochotni

mi pomoci, když mám nějaký problém

1 2 3 4 5

17b. Když mám nějaké problémy s prací

mistr mi rád pomůže

1 2 3 4 5

18. Oceňuji možnost měnit pracovní operace

v rámci týmu

1 2 3 4 5

19. Teplota a barevné rozvržení pracoviště:

a) současná teplota na pracovišti léto/zima

mi vyhovuje

1 2 3 4 5

b) současné barevné uspořádání pracoviště

mi vyhovuje

1 2 3 4 5

20. Chtěl/a bych se ujmout nějakého

rozhodování

1 2 3 4 5

21. V nejbližší době chci přejít na jinou práci, či do jiného útvaru

1 – ANO

2- NE

Když ANO, proč? _____

22. Pravidelně navštěvuji týmovou tabuli a

sleduji, jak si můj tým stojí

1 2 3 4 5

23. Liga týmů se mi líbí 1- ANO

2 – NE

IV. Plat a zaměstnanecké výhody

kódy odpovědí:

1- rozhodně ANO 2 – spíše ANO 3 - nevím 4 – spíše NE 5 – rozhodně NE

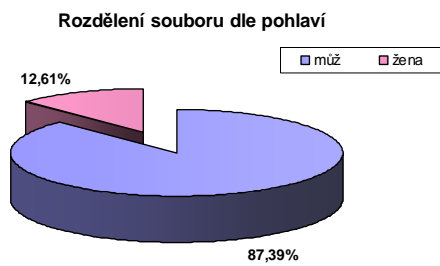
| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 24. Můj plat je přiměřený práci, kterou vykonávám | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. Můj plat mi dovoluje pokrýt životní náklady | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. Jsem spokojen s platem, který dostávám | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. Rozumím tomu, jak je můj plat stanovován | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28. Naš systém hlavních zaměstnaneckých výhod je vynikající | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29. Rozumím systému zaměstnaneckých výhod | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30. Jsem spokojen s naším systémem zaměstnaneckých výhod | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Ještě jednou Vám mnohokrát děkujeme za Váš čas, ochotu a spolupráci.

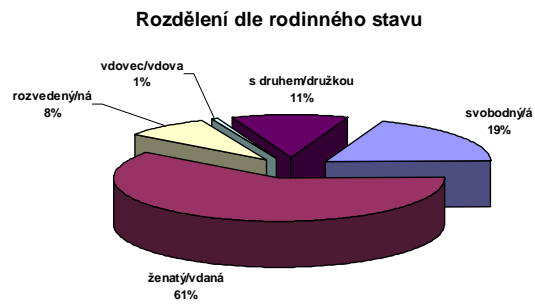
Příloha 2

Grafické znázornění charakteristiky souboru

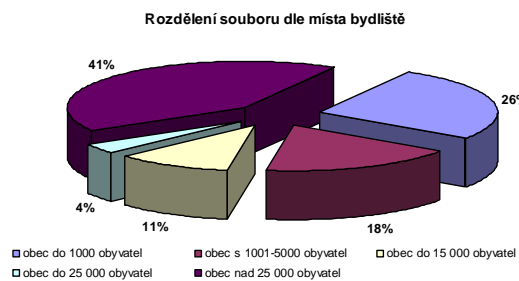
Graf 1:



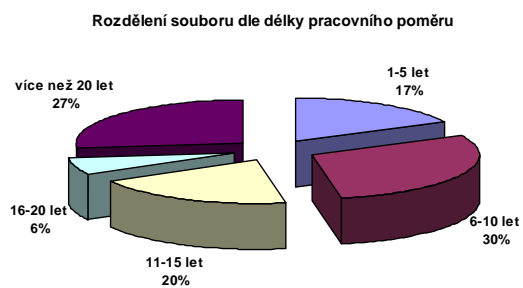
Graf 2:



Graf 3:



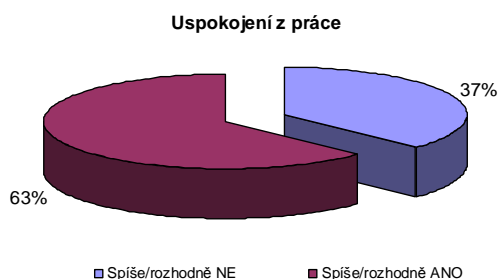
Graf 4:



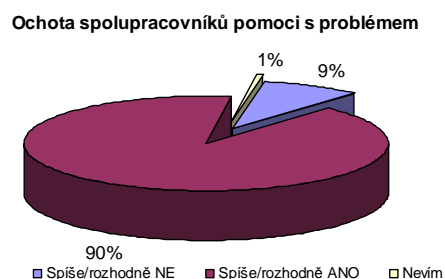
Příloha 3

Grafické znázornění hodnocení spokojenosti s prací

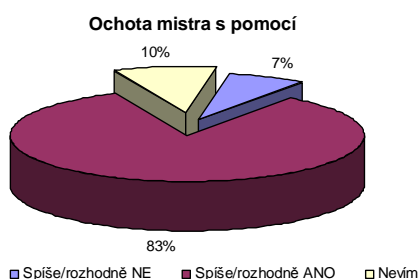
Graf 1:



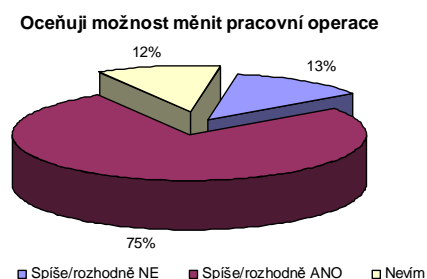
Graf 2:



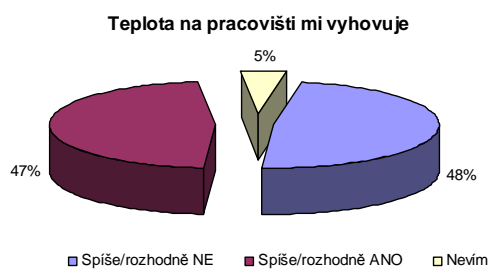
Graf 3:



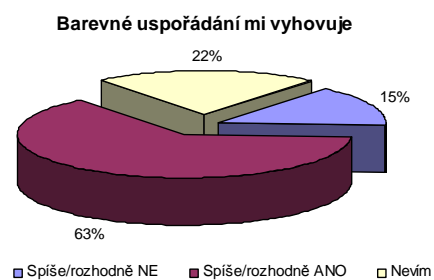
Graf 4:



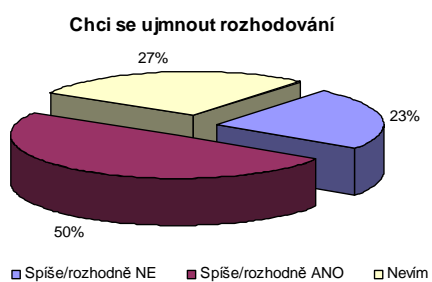
Graf 5:



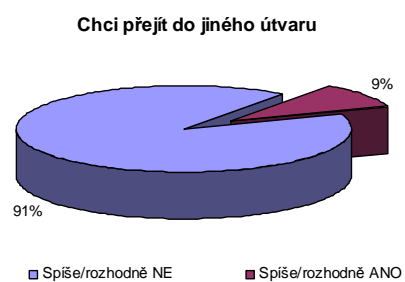
Graf 6:



Graf 7:



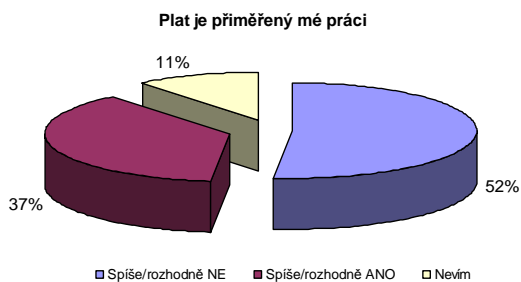
Graf 8:



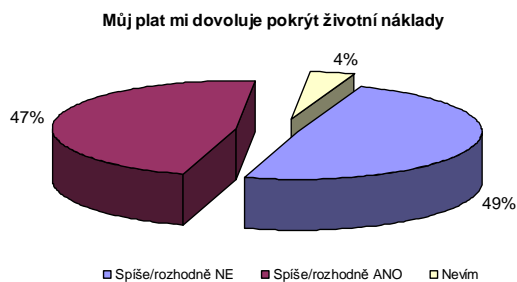
Příloha 4

Grafické znázornění hodnocení spokojenosti s platem a systémem zaměstnaneckých výhod

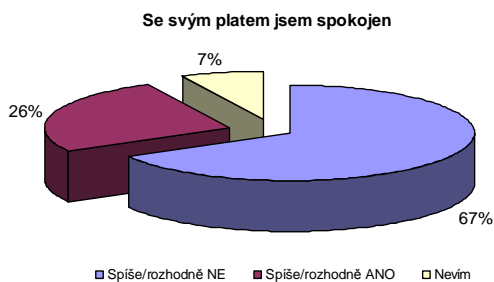
Graf 1:



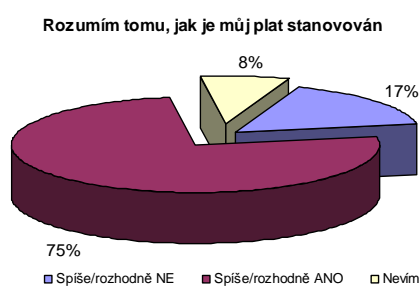
Graf 2:



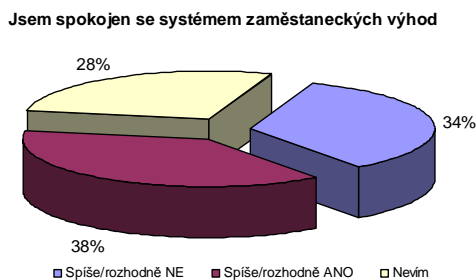
Graf 3:



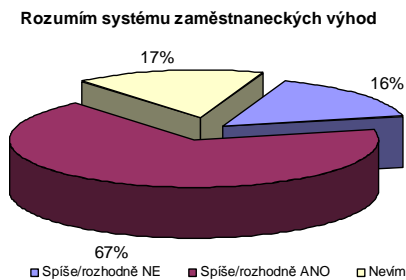
Graf 4:



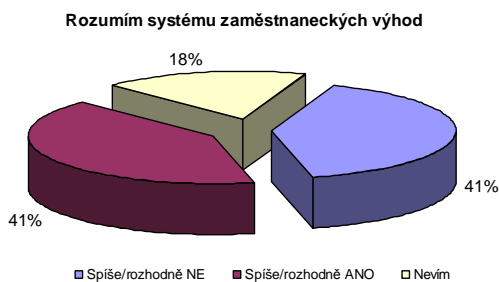
Graf 5:



Graf 6:



Graf 7:



Příloha 6

Studie ekonomického přínosu sledování hospodářských výsledků týmů u kritérií, které oddělují týmy úspěšné a méně úspěšné

Cíle

Cílem této studie je zhodnotit ekonomické přínosy týmové práce zavedením sledování a vykazování hospodářských výsledků týmů v jednotlivých útvarech u faktorů ovlivňujících jejich úspěšnost. Tato studie vychází ze zjištění závislostí mezi vybranými závislými proměnnými vzešlými z dotazníkového šetření a proměnnými, které pocházejí z evidence útvaru Controlingu firmy „A“.

Jedná se o hodnocení následujících proměnných:

- Fluktuace pracovníků
- Nemocnost
- Počet podaných zlepšovacích návrhů

Metodika

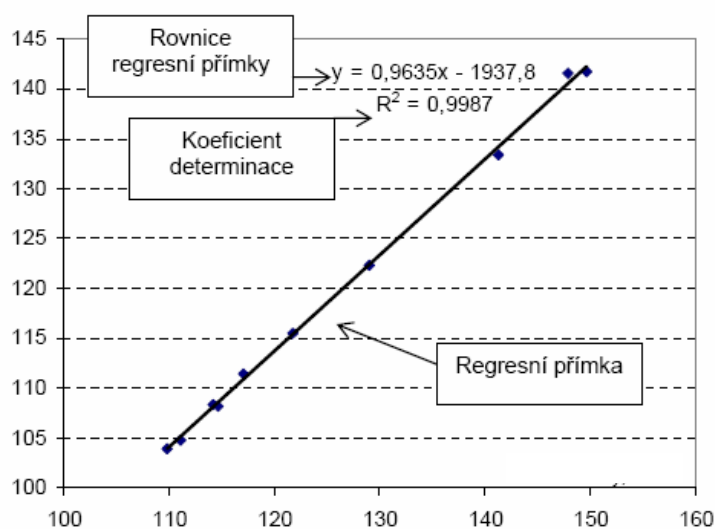
Metodika vychází z metodiky použité v disertační práci a je rozšířena o statistickou metodu lineární regrese. Viz dále.

Regresní čára

Nejjednodušší metodou nalezení křivky závislosti proměnné y na proměnné x je metoda regresní čáry. Jde o postup, kdy ke každé variantě nezávisle proměnné se přiřadí podmíněný průměr závisle proměnné y . V nejjednodušším případě proměnná y závisí na proměnné x lineárně a grafickým vyjádřením tohoto vztahu je přímka. V tomto případě se jedná o lineární regresi, kdy danou lineární korelační závislost lze popsat pomocí rovnice přímky: $y = ax + b$.

Koeficient determinace R^2 – nabývá hodnot 0 až 1 a vystihuje, jak přesně odpovídají předpokládané hodnoty spojnice trendů skutečným datům (Strádalová, J., Kubátová, K., 1999).

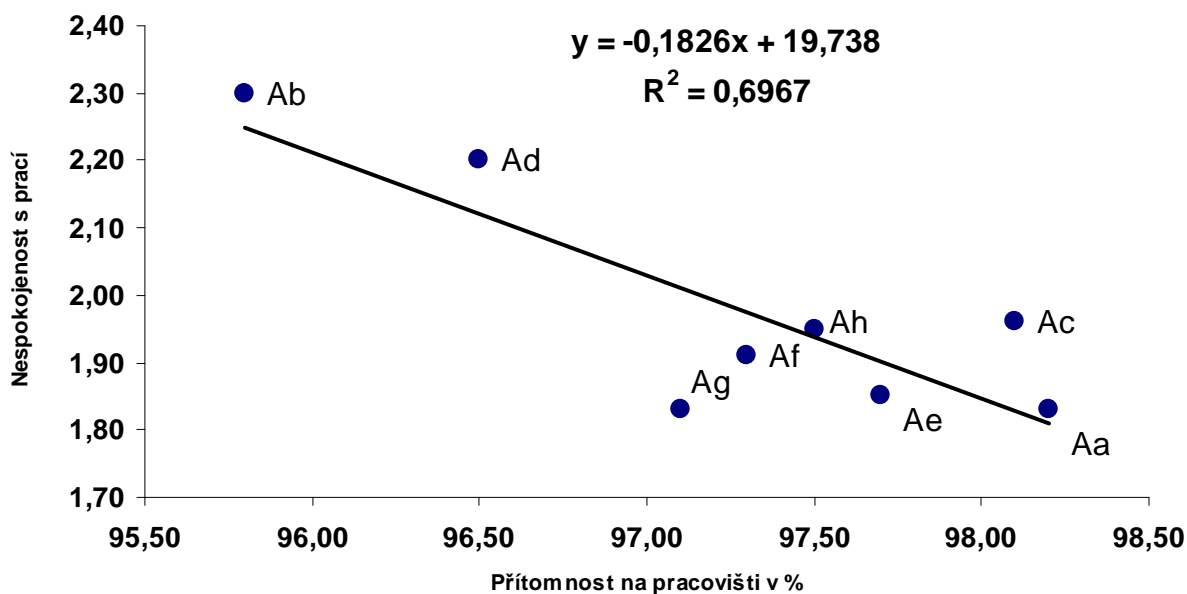
Obrázek 1: Lineární regresní závislost



Hypotéza 1 H_0 : „Útvary s vyšší průměrnou spokojeností zaměstnanců s prací dosahují vyšší přítomnosti na pracovišti.“

H_1 : „Útvary s vyšší průměrnou spokojeností zaměstnanců s prací nedosahují vyšší přítomnosti na pracovišti.“

Obrázek 2: Lineární závislost mezi spokojeností s prací a přítomností na pracovišti



Spokojenost zaměstnanců s prací byla respondenty značena na pětistupňové škále, kdy jedna znamenala nejvyšší spokojenost a pět absolutní nespokojenost. Statistické šetření prokázalo

lineární závislost mezi zvyšující se spokojeností s prací a zvyšující se přítomností na pracovišti. Tato závislost lze popsat pomocí rovnice přímky $y = -0,1826x + 19,738$.

Nulová hypotéza o zvyšující se přítomnosti na pracovišti se zvyšující se spokojeností zaměstnanců s prací se přijímá. Koeficient determinace R^2 říká, že tento model se podařilo regresní přímkou vysvětlit z 68,67 %.

Tato lineární závislost říká, že na každé zvýšení spokojenosti zaměstnanců o 0,1% připadá zvýšení přítomnosti zhruba o 0,55 %.

V konceptu „racionální motivace“ je každý tým hodnocen dle plnění svých měřitelných cílů, kdy se snaží svou činností přispívat k minimalizaci ztrát a zbytečných nákladů firmy.

Následující výpočet nastíní, jaký ekonomický efekt by přineslo snížení nemocnosti v týmech.

Výpočet:

1 VD (výrobní dělník) pracuje 7,5 hodiny

Počet pracovních dnů v roce ca. 235

Průměrný počet lidí v týmu 8,124

Zvýšené náklady na zajištění výrobních činností v době nepřítomnosti Kč/hod = 98 Kč

Celkový počet týmů 1 217

Pracovní fond týmu/rok = $7,5 \times 235 \times 8,123 = 14\,317$ hodin.

Absence 1 % za rok = 143,17 hod / tým

Vícenáklady na 1 % absenci týmu za rok = $143,17 \times 98 \text{ Kč} = 14\,030 \text{ Kč}$.

Vícenáklady na 1 % nemocnosti za firmu „A“ = $14\,030 \times 1\,217 = 17\,074\,510 \text{ Kč}$.

Z výpočtu je zřejmé, že při každém zvýšení přítomnosti na pracovišti o jedno procento by firma ušetřila cca 17,1 milionu Kč na zajištění adekvátní náhrady za pracovníky. Z čehož by např. 50 % mohlo být zpět rozděleno na ohodnocení týmů s nízkým procentem nemocnosti. Za optimální procento přítomnosti se dá považovat 99,5 %.

Úspory za jednotlivé útvary podniku „A“ jsou znázorněny v následující tabulce.

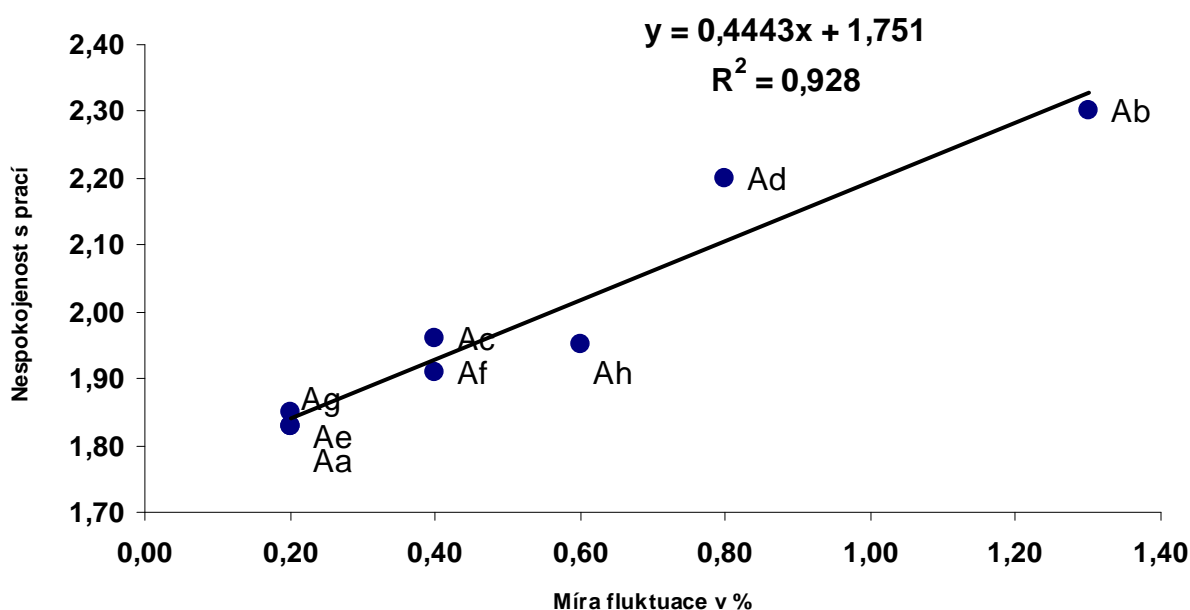
Tabulka 1: Přehled úspor dosažených zvyšováním přítomnosti na pracovišti

| útvary | počet týmů | přítomnost na pracovišti v % | optimum | delta v % | úspora Kč |
|---------------|--------------|------------------------------|---------|-----------|-------------------|
| Aa | 85 | 98,2 | 99,5 | 1,3 | 1 550 315 |
| Ab | 275 | 95,8 | 99,5 | 3,7 | 14 275 525 |
| Ac | 179 | 98,1 | 99,5 | 1,4 | 3 515 918 |
| Ad | 183 | 96,5 | 99,5 | 3 | 7 702 470 |
| Ae | 110 | 97,7 | 99,5 | 1,8 | 2 777 940 |
| Af | 75 | 97,3 | 99,5 | 2,2 | 2 314 950 |
| Ag | 76 | 97,1 | 99,5 | 2,4 | 2 559 072 |
| Ah | 56 | 97,5 | 99,5 | 2 | 1 571 360 |
| neanalyzované | 178 | | | x | x |
| celkem | 1 217 | | | | 36 267 550 |

Hypotéza 2 H₀: „Útvary s vyšší průměrnou spokojeností zaměstnanců s prací dosahují nižší fluktuace.“

H₁: „Útvary s vyšší průměrnou spokojeností zaměstnanců s prací nedosahují nižší fluktuace.“

Obrázek 3: Lineární závislost mezi spokojeností s prací a mírou fluktuace pracovníků

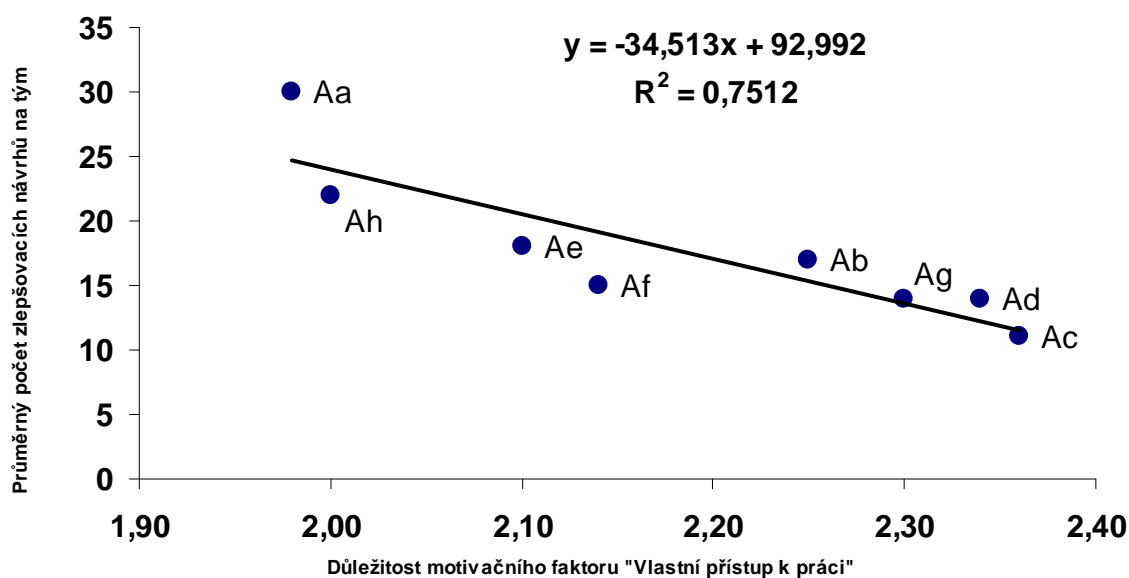


Statistické šetření prokázalo lineární závislost mezi zvyšující se nespokojeností s prací a zvyšující se fluktuací pracovníků. Tato závislost lze popsat pomocí rovnice přímky $y = 0,4443x + 1,751$. Nulová hypotéza o nižší fluktuaci u pracovníků s vyšší průměrnou spokojeností se přijímá. Koeficient determinace R^2 říká, že tento model se podařilo regresní přímkou vysvětlit z 92,80 %.

Zvýšenou mírou spokojenosti by firma dosáhla úspor v oblasti rekvalifikací a nákladů na přeškolení a zaškolování svých pracovníků.

- Hypotéza 3** H₀: „Útvary s vyšší důležitostí v hodnocení motivačního faktoru „uplatnění vlastního přístupu k práci podávají vyšší počet zlepšovacích návrhů.“
H₁: „Útvary s vyšší důležitostí v hodnocení motivačního faktoru „uplatnění vlastního přístupu k práci nepodávají vyšší počet zlepšovacích návrhů.“

Obrázek 4: Lineární závislost mezi počtem zlepšovacích návrhů a důležitostí motivačního faktoru „vlastní přístup k práci“



Důležitost motivačního faktoru „Uplatnění vlastních přístupů k práci“ byla respondenty značena na pětistupňové škále, kdy jedna znamenala nejvyšší spokojenost a pět absolutní nespokojenost. Statistické šetření prokázalo lineární závislost mezi zvyšující se důležitostí vnímání tohoto faktoru a zvyšujícím se počtu podaných zlepšovacích návrhů na tým v daném útvaru. Tato závislost lze popsat pomocí rovnice přímky $y = - 34,513x + 92,992$.

Nulová hypotéza se přijímá. Koeficient determinace R^2 říká, že tento model se podařilo regresní přímkou vysvětlit z 75,12 %.

Lineární závislost $y = - 34,513x + 92,992$ říká, že zlepšení vnímání důležitosti motivačního faktoru „Možnost uplatnění vlastních přístupů k práci“ o 0,1 % zvyšuje průměrný počet zlepšovacích návrhů o 3,45 podaných návrhů na tým. Při celkovém počtu podaných

zlepšovacích návrhů ve sledovaném roce, jenž činil 12 029 podaných návrhů s celkovou úsporou 12 429 549 Kč, což znamená průměrnou úsporu 1 033 Kč na jeden zlepšovací návrh. To znamená, že při zlepšení vnímání důležitosti motivačního faktoru „Možnost uplatnění vlastních přístupů k práci“ o 0,1 % zvýší ekonomický přínos týmu o 3 563 Kč.

Příloha 7

Instinkt, pudy a potřeby

Jelikož je tato práce pojednává o motivaci lidského chování, je nutné uvést některá důležitá fakta o instinktech, neboť závěry získané při studiu instinktů zvířat jsou snadno aplikovatelné na člověka.

Rozhodující roli v instinktivním chování hrají vrozené struktury. Instinkty jsou způsoby chování, jehož základní rysy jsou stále stejné u jedinců téhož druhu. Skládají se z více či méně komplikovaných činností, které na sebe často navazují v témž opakujícím se pořadí. Instinktivní chování slouží cílům, které jsou potřebné pro život organismu. Stručně lze říci, že označují komplexní soubory chování, které jsou společné určitému biologickému druhu a mají biologický význam. Jejich posláním je regulovat biologicky důležité procesy (jako příklady instinktivního chování zvířat lze uvést stavění hnízd, péče o mladé, vrozenou percepční organizaci). Z hlediska lidského chování je možno instinkt považovat za základní motiv, který vede organismus k určitým cílům nebo účelům. Jde o vrozený biologický proces, impuls či puzení vedoucí organismus k zaznamenání určitých stimulů a k přibližování či vzdalování se od nich.

Za hlavní rysy charakterizující instinkt u člověka se považují dva:

1. instinkt je činnost, která má biologický smysl i cíl a je vyvolávána biologickými potřebami organismu,
2. instinkt se projevuje ve specifických, víceméně stereotypních aktech (Homola, 1972).

V teoriích motivace lidského chování se zformovaly dvě základní koncepce.

1.koncepce cílová - podle níž instinkt je zbytková forma účelového, cílového chování, jakýsi předchůdce inteligence v evoluci, která slouží k uspokojení potřeb organismu pomocí specifických motorických aktů, 2. koncepce mechanická - vychází z reflexní teorie, podle níž se instinkt převádí na reflexy a tropismy a jejich sériemi.

Instinktivní chování je charakterizováno specifickým způsobem motivace (organická motivace, zejména biologické potřeby) a specifickými způsoby, mechanismy provádění, reflexy. Tím se toto chování odlišuje od pouhé sumy reflexů. Ani v instinktech však nejde o strojové chování, ale o určité přizpůsobení se situaci na základě prvků dovednosti a rozumného jednání, které instinktivní chování obsahuje. S.L. Rubenstein (1958) říká, že instinkt, dovednost a intelekt jsou jen různými vývojovými stupni, které byly zformovány

změnami existenčních podmínek – u zvířete biologických, u člověka historických. Není mezi nimi ostrá hranice, nejsou na sobě navrstveny, ale jsou vzájemně propojeny, i když každý stupeň je kvalitativně nový (Rubenstein, 1958).

Termíny instinkt, reflex a tropismus se vztahují k základním aspektům chování. Reflex je relativně jednoduchý model odpovědi, která je determinována jednak určitou charakteristickou stimulací vyvolávající odpověď, jednak tělesnou strukturou, strukturální organizací uvnitř nervového systému, která reguluje formu souboru. Efektory jsou buď svaly, nebo žlázy; tím je člověk omezen v druzích odpovědi, které může produkovat. Reflexní soubory se modifikují učením a zráním nebo přirozeným růstem.

Instinkt se liší od reflexu několika podstatnými rysy. Instinktivní soubory chování jsou komplexnější, trvalejší a udržují se delší dobu, zatímco reflex probíhá ve zlomku vteřiny. Instinktivní chování je plastičtější, variabilnější, je schopno určitého přizpůsobení se okolním podmínkám, kdežto reflex je určen reflexním obloukem a probíhá za určitých okolností vždy stejným způsobem. Determinace instinktivního chování je komplexnější; působí tu jak činitele vnitřní (např. činnost žláz s vnitřní sekrecí), tak vnější (okolní situace).

Tropismus označuje trvalou orientaci celého organismu k silovému poli. Je závislý na stálých podmínkách fyzického prostředí a je více či méně mechanickým přizpůsobením okolním silovým polím.

Zatímco instinkty jsou nějakým způsobem spojené se situací – jsou spouštěné specifickými klíči, pud ve Freudově koncepci nemá téměř žádný vztah k aktuální situaci, ve které konání probíhá. Chování je v první řadě produktem vysoce dynamických a konfliktních vnitřních procesů. To, co někdo dělá nebo nedělá, záleží na tom, které pudy si po dlouhém strádání získaly přístup k motorickým projevům. Aktuálně probíhající události, situace, podněty, ty Freuda moc nezajímaly. Podle něho to nejsou vnější, ale vnitřní podněty, se kterými se musí psychický aparát vyrovnat. Nemůže se jim vyhnout, jako v případě vnějších podnětů, protože vznikají v organismu. V mnohých částech organismu vznikají potřeby, které mají za následek stálou produkci a akumulaci pudění. A tato akumulace pudění musí být stále „odventilována“. Pud (Trieb) je psychofyzický koncept, hraniční mezi duševním a somatickým. Somatickou stránku představuje energie, duševní afekt (emoce). Pud má organický zdroj vzrušení a podnět, který vychází z takového zdroje, představuje somatickou potřebu. Reprezentace této potřeby ve vědomí je prožívána jako pud. Každý pud má cíl a tím je jeho uspokojení, které je možné dosáhnout jenom odstraněním podněčujícího stavu, pocházejícího ze zdroje pudu a získáním objektu – tedy toho, prostřednictvím čeho je možno tento cíl dosáhnout. (redukce pudu) Tento model redukce pudu se zakládá na

homemostatických a hedonických představách. Organismus je tím víc v rovnováze, čím nižší je hladina pudu. Každé snížení hladiny pudu je spojené s příjemnými city a každé zvýšení tlaku pudu je doprovázeno nepříjemnými city.

V souvislosti s pojmem pud užíval Freud následující další pojmy: tlak, cíl, objekt a zdroj pudu.

Tlak pudu představuje sumu sil. Cíl pudu je vždy definovaný jako uspokojení pudu, které může být dosaženo jenom odstraněním napětí ve zdroji pudu. Objektem pudu je to, co nebo prostřednictvím čeho může pud dosáhnout svého cíle. Objekty pudu nejsou s pudem primárně spojené, naopak získávají vlastnost uspokojit pud podle vhodnosti jeho uspokojení. Zdrojem pudu je somatický proces v některém orgánu nebo části těla, jehož pudění je reprezentováno v prožívání prostřednictvím pudu (Freud, 1915).

Heckhausen (1980) charakterizoval Freudovu teorii následovně:

1. Pudové impulsy se projevují rozličným způsobem. Jestliže chybí při vysoké intenzitě pudu objekt uspokojení, dostávají se nenaplněná pudová přání do vědomí díky představám předcházejícího naplnění pudů a tak ovlivňují prožívání. Pudové impulzy mohou být přesunuté i na jiné objekty, můžou být sublimované a můžou být i potlačené.
2. Psychický život, ve kterém jsou hlavní tendence v neustálém konfliktu, probíhá v psychickém aparátu, který se skládá ze tří pater: „id“ – vyhledávání požitku, „superego“ – morální kontrola a „ego“ – které se pokouší dát obě předchozí instance do souladu s realitou.
3. Dospělá osobnost je výsledkem pudového vývinu v dětském věku. Poruchy pudového vývinu v raném dětství mají rozhodující význam pro schopnost pracovat a milovat v dospělosti. Psychoanalytickou terapií se však tyto chybné tendence dají napravit.
4. Pudový vývin prochází vícerymi psychosexuálními fázemi, ve kterých dominují rozličné erotogenní zóny: orální – zdrojem uspokojení jsou ústa a sání, anální – zdrojem uspokojení je schopnost ovládat vylučovací funkce a fálicko – genitální – zdrojem uspokojení je manipulace s vlastními pohlavními orgány.

Potřeby

Ačkoliv v běžné řeči má pojem potřeby jasný význam jako stav nějakého nedostatku, v psychologii potřeba jako hypotetický konstrukt není chápána jednotně. Tematikou lidských potřeb se zabýval H.A.Murray (Murray In Arnold, Eysenck, Meili, 1987). Murray upozornil na to, že pojem potřeba se často používá jako synonymum pojmů přání, pud, motiv a dalších. Jeho přínos byl významný v tom, že pojmy, které používal za účelem popisu motivovaného chování, byly produktem mnohonásobných opakovaných pokusů. Na základě jeho výzkumů

vznikl seznam potřeb, ve kterých rozlišoval tzv. primární (vícerogenní) potřeby, jako jsou potřeba vody, jídla, sexu, urinace, ochrana před hladem a tzv. „vyšší“ sekundární (psychogenní) potřeby.

Primární potřeby jsou podle Murraye vrozené a aktivované cyklicky (například potřeba potravy) nebo regulativně (chránit se před hladem)

Murray zavedl vlastní definici pojmu sekundární (psychogenní) potřeba. Murray klasifikoval tyto potřeby podle toho, o jaký obsah vztahu mezi osobou a prostředím jde. Například o čem osoba rozmýšlí, o čem sní, na co bere ohled.

Murray tvrdil, že lidé mají zřejmé potřeby jako je potřeba výkonu, výživy, nezávislosti, moci, agrese, atd. Z psychologického hlediska se potřeby týkají síly v oblasti mozku, síly, která organizuje vjemy a činnost takovým způsobem, aby v jistém směru změnila existující neuspokojivou situaci (Murray In G. Lea, R. Tarpy, P. Webley, 1994).

A tak dávají potřeby lidskému chování směr právě tak jako energii, která pohání osobu směrem k předmětu uspokojení. Murrayův systém převyšuje v některých ohledech Maslowův, o kterém bude pojednáno níže. Tak například potřeby a rysy osobnosti jsou specifikovány ve větší míře, systém potřeb je flexibilnější a nemá hierarchický charakter a lidé mohou mít mnohé z potřeb najednou (G. Lea, R. Tarpy, P. Webley, 1994).

Za hlavní znak potřeby se považuje nedostatek nebo přesycení. Osoba, která má nedostatek jídla, má potřebu jíst, člověk, který se přejedl, má potřebu nejíst nebo jíst méně. Potřeby vyjadřují požadavky člověka – co a kolik čeho nezbytně potřebuje, aby mohl přiměřeně existovat. Pomine-li se problém nutnosti a otázka existence, pak se za hlavní znak potřeby považuje její dynamika (Homola, 1972). Tento znak se však objevuje i u jiných motivačních pojmů. Proti dynamickému pojetí potřeby stojí její určování jako stavu, vesměs stavu nějakého podráždění tkáně, tedy potřeba jako pramen, zdroj. Takto chápaná potřeba není vždy motivačním činitelem. Jiná nesnáze je v tom, že pojem potřeba je vždy hodnotící, lidé mají vždy na mysli určitý standard, podle něhož vyhodnocují, co je potřebné. Převažujícím hlediskem je, že potřeba je teze nebo síla, přičemž zdroje této síly se udávají různě. Podstatou jejího působení je „nasměrování“ organismu vzhledem k určitým cílům a podněcování aktivity zaměřené na její dosažení. V nedynamickém pojetí zůstává potřeba pouze nedostatkem ve vztahu k určitému kritériu. Potřeby organismu jsou pak požadavky na udržení, přežití, růst, fungování zadaných podmínek.

Murray zavedl pojem potřeby jako pojem psychologické kategorie, chápe ji jako neurofyzický stav lokalizovaný v mozku. Organickým pramenem může být ovšem i biochemický stav krve,

stav podrážděnosti určitých orgánů, nebo stav celého organismu. Toto pojetí se vztahuje především na biologické potřeby.

Na to, jestli je možné potřebu označit přímo jako deficitní stav nebo pocit stavu, existují dva úhly pohledu; potřebou se rozumí jak orgánový deficit (u většiny biologických potřeb), tak pocity nutkání vycházející z deficitu. V tomto smyslu je pak potřeba pocitem osoby, že je nutné něco udělat vzhledem k pocíťované nepříjemnosti či nedostatku. Fyziologické vzrušení navozuje změnu vztahu mezi individuem a okolím, projevující se cílovým zaměřením na to, co redukuje motivační stav. Podle těchto názorů existují potřeby pouze tak dlouho, dokud jsou vnímány narušující podmínky; jestliže organický deficit není vnímán, potřeba se nepocíťuje. Často se pocity redukuje na pocit bolesti.

Přijmeme-li předpoklad, že potřeba je projevem nedostatkového nebo přebytkového stavu, vyvstává otázka, jak tento nedostatek, či přebytek vede k jednání.

Existují dvě základní pojetí: buď je potřeba schopna sama vyvolat chování, nebo je zapotřebí nějakého prostředníka, který vzbudí činnost organismu. Z pojetí potřeby jako stavu tkáně nevyplývá logicky pojetí potřeby jako ovlivňovatele chování. Proto byla vytvořena další hypotetická konstrukce, tzv. drive (tj. puzení, tlak, vnitřní podmínka vyvolávající jednání). Podle tohoto konstruktů vede potřeba ke drivu, drive je závislý na potřebě, je jí determinován, vzniká s ní a končí jejím uspokojením (Homola, 1972).

Pojem drive zavedl Woodworth (1958), který vychází z pojetí potřeby jako úbytku něčeho v tělových tkáních. Tento úbytek se nemusí vždy projevit tlakem na odstranění nedostatku. Drive nemusí být vyvolán jen potřebou, ale také incentivem (vnějším podnětem). Cyklus vypadá tak, že vnější nebo vnitřní stimulus vzbudí potřebu a ta vyvolá aktivitu jako mobilizaci energie, tj. drive; ten pak vede ke kontaktu s objektem, schopným odstranit nedostatek, čímž se redukuje i drive (Woodworth, 1958). Motivace chování vychází tedy vlastně z drivu fungujícího na základě potřeb. Dalším závěrem z pojetí potřeby jako deficitního stavu je, že jde o narušení nějakého optimálního stavu, který je charakterizován jako rovnováha, homeostáza.

Dalším podstatným znakem je zpředmětování potřeb, jak je označuje A.N.Leont'jev (1978) což znamená naplnění potřeby obsahem, který je čerpán z okolního světa a což právě převádí potřebu na vlastní psychologickou úroveň (Leont'jev, 1978).

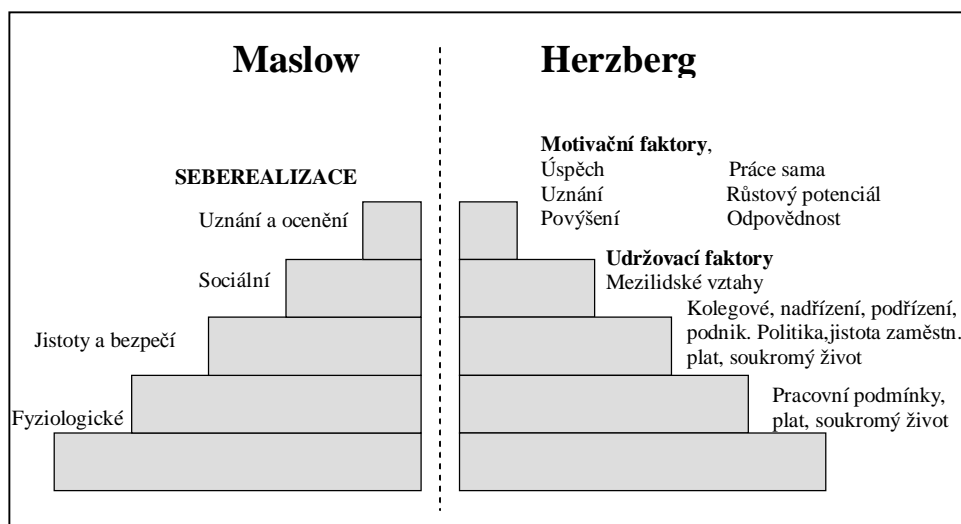
Zpředmětování potřeb k určitému způsobu uspokojení je funkcí učení a projevuje se tak interindividuálními odlišnostmi v uspokojování potřeb, i když je tu společný znak dosažení dovršující reakce (Nakonečný, 1998).

Příloha 8

Porovnání Herzbergova a Maslowova modelu

Herzbergův a Maslowův model jsou navzájem velmi podobné. Důkladné zkoumání Herzbergových myšlenek ukazuje, že ve skutečnosti říká, že někteří zaměstnanci mohou dosáhnout určité úrovně sociálního a ekonomického vzestupu tak, že se Maslowovy potřeby vyšší úrovně (potřeby uznání a seberealizace) stanou jejich primárními motivátory. Nicméně tito lidé musejí za účelem udržení svého stávajícího postavení i nadále uspokojovat potřeby nižší úrovně. Peníze tak stále ještě mohou být motivátorem pro nemanážerské pracovníky i pro některé manažery. Navíc Herzbergův model rozšiřuje Maslowův model, protože rozkládá pět úrovní potřeb do dvou na práci orientovaných kategorií: udržovací a motivační. Viz porovnání struktury obou modelů obrázek níže (Donnelly, J. Gibson, J. Ivancevich, J. 1997).

Obrázek 7 : Porovnání struktury Maslowova a Herzbergova teorie



Pramen: J. Donnelly, J. Gibson, J. Ivancevich, 1997).

Tabulka 2: Maslowova a Herzbergova teorie: rozdíly

| Oblast | Maslowova hierarchie potřeb | Herzbergova dvoufaktorová teorie |
|---------------------------|---|--|
| 1. Vztahují se | Na všechny lidi ve společnosti, ve všech typech zaměstnání, ale i na důchodce | Většinou na duševní pracovníky a na vysoce kvalifikované specialisty |
| 2. Vliv potřeb na chování | Všechny potřeby mohou motivovat chování | Pouze některé potřeby mohou fungovat jako motivátory |
| 3. Role peněžní odměny | Může motivovat | Není klíčovým motivátorem |
| 4. Záběr | Týká se všech lidí a jejich životů | Soustředí se na práci |
| 5. Typ teorie | Deskriptivní (co je). | Preskriptivní (co by mělo být). |

Pramen: J. Donnelly, J. Gibson, J. Ivancevich, 1997