

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

bakalářské kombinované studium 2004-2008

Tereza Pízová

Motivační programy organizací
Motivation Programmes of Organizations

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2008

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Renata Kocianová, Ph.D.

Prohlašuji,

že tuto předloženou bakalářskou práci jsem vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

.....

OBSAH

RESUMÉ	5
SUMMARY	5
0 ÚVOD	6
1 MOTIVACE	8
1.1 Pojmy motivace a motiv	8
1.2 Zdroje motivace	9
1.3 Dimenze motivace	10
1.4 Stimulace	10
2 TEORIE MOTIVACE LIDSKÉHO CHOVÁNÍ	12
2.1 Homeostatický model motivace	14
2.2 Hédonistický model motivace	14
2.3 Aktivační (pobídkový) model	15
2.4 Kognitivní modely motivace	16
2.5 Behavioristická teorie motivace	16
2.6 Humanistické pojetí	17
2.7 Shrnutí k teoriím motivace lidského jednání	18
3 PRACOVNÍ MOTIVACE	19
3.1 Teorie pracovní motivace	21
3.1.1 Dělení teorií pracovní motivace	21
3.1.1.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb	23
3.1.1.2 Herzbergův dvoufaktorový model	27
3.1.1.3 Alderferova teorie tří kategorií potřeb	31
3.1.1.4 McClellandova teorie potřeb	33
3.1.1.5 Vroomova expektační teorie	34
3.1.1.6 Teorie cíle	35
3.1.1.7 Teorie spravedlnosti	36
3.1.1.8 Skinnerova teorie	37
3.1.1.9 Teorie X a Y	38
3.1.1.10 Teorie cukru a biče	39
4 STIMULACE PRACOVNÍKŮ	40
4.1 Motivační profil	40

4.2	Stimulační prostředky	42
4.2.1	Hmotná odměna	44
4.2.1.1	Zaměstnanecké výhody	45
4.2.2	Obsah práce	47
4.2.3	Neformální hodnocení	49
4.2.4	Atmosféra pracovní skupiny	50
4.2.5	Pracovní podmínky a režim práce	51
4.2.6	Externí stimulační faktory	52
5	MOTIVAČNÍ PROGRAMY ORGANIZACÍ	53
5.1	Tvorba motivačního programu	55
5.2	Manažerské přístupy a metody podporující motivaci	56
5.2.1	Obohacování práce	57
5.2.2	Rozšiřování práce	57
5.2.3	Rotace práce	58
6	MOTIVAČNÍ PROGRAM KONKRÉTNÍ SPOLEČNOSTI	59
6.1	Profil společnosti Metrostav a. s.	59
6.1.1	Společenské a ekonomické postavení	59
6.1.2	Kodex společnosti	60
6.1.3	Strategie společnosti	60
6.1.4	Zaměstnání v Metrostav a. s. (personální politika)	61
6.2	Současný motivační program	62
6.2.1	Organizačně řídicí norma	62
6.2.2	Kolektivní smlouva	65
6.2.2.1	13. plat	65
6.2.2.2	Jednorázové odměny	67
6.2.2.3	Stravování	68
6.2.2.4	Další zaměstnanecké výhody	68
6.2.2.5	Fond sociální pomoci	69
6.3	Zhodnocení a doporučení	69
7	ZÁVĚR	72
8	SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ	74
9	BIBLIOGRAFIE	78
10	PŘÍLOHY	79

RESUMÉ

Bakalářská práce „Motivační programy organizací“ se věnuje velice významné oblasti personálního řízení. Pracovní motivace zaměstnanců organizací je pro jejich efektivní fungování klíčová. Motivační programy slouží organizacím k posilování a udržování motivovanosti zaměstnanců a vyjadřují zájem o zaměstnance. Tato práce se zabývá jednak teoretickými východisky motivace, popisuje teorie a koncepce, které jsou v oblasti motivace lidského chování a pracovní motivace významné, a současně se zaměřuje na praktickou stránku vytváření motivačních programů v organizacích. V závěrečné kapitole je představen a následně zhodnocen motivační program vybrané společnosti.

SUMMARY

The Bachelor Thesis “Motivation Programmes of Organizations” focuses on an extremely important area within personnel management. Employee motivation is crucial to the effective operation of businesses. Motivation programmes assist in increasing and maintaining employee motivation and demonstrate an organization’s interest in its employees. This piece is on one hand concerned with theoretical foundations of motivation, describing theories and concepts important to the area of human behaviour and work motivation, while at the same time targeting the applied aspects of motivation programme creation within organizations. In the final chapter, a motivation programme of a selected company is presented and subsequently evaluated.

0 ÚVOD

Ke své bakalářské práci jsem zvolila téma, kterému je v oblasti lidských zdrojů tradičně věnována v teorii i praxi velká pozornost. Tímto tématem je motivace.

Významné místo v zájmu psychologů zaujímala motivace zhruba od 40. let 20. století, kdy začaly vznikat dnes již klasické teorie motivace. Nejznámější z nich, teorii hierarchie potřeb podle Abrahama Maslowa, najdeme snad v každé publikaci k tématu motivace i v manažerských příručkách. V průběhu 50., 60. a 70. let se teoretická základna rozrostla o mnohé další přístupy a teorie k motivaci v pracovním prostředí.

Význam pracovní motivace je nesmírný a je klíčovým pro rozvoj a efektivitu organizací. Motivace je jednou ze strategických oblastí řízení lidských zdrojů a organizace proto přistupují k formulování vlastních motivačních programů, které vycházejí z určitých společných zásad a současně zohledňují specifika a cíle dané organizace. Motivační programy pomáhají organizacím vytvářet a udržovat pozitivní vztahy a loajalitu zaměstnanců, zajišťovat požadovanou motivovanost zaměstnanců a také ovlivňovat pracovní výkon.

Pokud má být motivování druhých účinné a efektivní, je třeba znát širší souvislosti fungování lidské motivace. Existuje bezpočet faktorů, které dokáží motivaci ovlivnit, každý člověk má jiné potřeby, jiné hodnoty a cíle. Pro organizace je tedy nutné k motivaci přistupovat komplexně. K dispozici je celá řada nástrojů, kterými je možné zaměstnance stimulovat a posilovat sounáležitost s organizací. Úkolem je rozpoznat „správné“ nástroje, tedy ty, které v dané situaci odpovídají potřebám zaměstnanců i podniku a mají skutečný motivační efekt.

Cílem této práce je postihnout teoretické základy a východiska motivace (zejména pak teorie pracovní motivace) a následně se věnovat možnostem stimulace zaměstnanců a motivačním programům organizací, jejich tvorbě a významu. Závěrečná část práce ilustruje reálnou situaci vybrané organizace a na základě teoretických poznatků a zjištění je podán návrh na změny stávajícího motivačního programu.

Práce je v souladu s dílčími cíli členěna do šesti kapitol. V první kapitole jsou vymezeny základní pojmy a definice, se kterými bude dále v textu pracováno a které jsou nezbytné pro pochopení souvislostí v oblasti motivace. Druhá kapitola se věnuje teoriím motivace lidského chování, které představují základní psychologické modely fungování lidské motivace. Kapitola třetí pojednává o pracovní motivaci a podává nejprve přehled jednotlivých teoretických přístupů k motivaci pracovního jednání, následně jsou nejznámější teorie popsány blíže. V další kapitole věnuji pozornost stimulaci a nástrojům stimulace pracovníků. Pátá kapitola se již zabývá samotnými motivačními programy organizací. Nejprve je specifikováno, co motivační program v podniku představuje, následuje popis etap přípravy a realizace motivačního programu podniku. Poslední kapitola je věnována konkrétní společnosti a jejímu motivačnímu programu, resp. systému benefitů. Je zde specifikováno postavení společnosti, její strategie a plány a dále popsán systém zaměstnaneckých výhod. V závěru kapitoly je pozornost věnována hodnocení současné podoby motivačního programu a doporučením pro jeho zkvalitnění a komplexnější zpracování.

Ráda bych na tomto místě poděkovala vedoucí své práce, PhDr. Renatě Kociánové, Ph.D., za odborné vedení, přínosné konzultace a pomoc nejen při přípravě a realizaci této práce, ale i v průběhu celého předchozího studia.

1 MOTIVACE

Na počátku celé problematiky je v podstatě jednoduchá otázka: Proč se lidé chovají tak, jak se chovají? Jejím vysvětlením se zabývají psychologové, sociální psychologové, psychologové práce a další odborníci. Odpověď rozhodně není jednoduchá. K oblasti motivace bylo již napsáno množství prací, studií, proveden bezpočet výzkumů a šetření. S jistotou zatím můžeme říci, že motivace je velmi složitý proces a v podstatě žádná teorie ji zcela nevysvětluje. Každá však přináší důležité poznatky a pomáhá pochopit její souvislosti v širším psychologickém, společenském a pracovním, tedy i ekonomickém kontextu.

1.1 Pojmy motivace a motiv

Pojem motivace je odvozen od latinského slova „movere“, které znamená „hýbatí“, a je obecným označením pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určité činnosti (Provazník, Komárková, 1996, s. 32).

Univerzální definice v zásadě neexistuje, a tak se setkáme s mnoha podobami vysvětlení, co pojem motivace vlastně znamená. Obecně je motivace definována jako „... souhrn dynamických aktivačních činitelů, které určují ráz a intenzitu chování a jednání jedince.“ (Encyklopedie Diderot, sv. 5, s. 251) „Sám koncept motivace je vědecký konstrukt, který má vysvětlit variabilitu cílů či důvodů lidského jednání, ... proces, který determinuje zaměření, energetizaci a setrvávání chování.“ (Nakonečný, 1998, s. 454-455)

Provazník a Komárková (1996, s. 32-33) podávají následující definici: „Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé (uvědomované) vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy, které člověka – jeho činnost (tj. chování, resp. jednání i prožívání) – určitým směrem orientují (zaměřují), které ho v daném směru aktivizují a které vzbuzenou energii udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v motivované činnosti, resp. v podobě motivovaného jednání.“

Motivem rozumíme psychologickou příčinu, obsah toho, k čemu motivace směřuje, tj. obsah uspokojení (Nakonečný, 1998, s. 456). Motiv je vnitřní psychická síla, popud či pohnutka, která je příčinou chování, určuje jeho směr a také intenzitu, orientuje jej na dosažení cíle.

Obecným cílem každého motivu je dosažení určitého finálního psychického stavu, který má zpravidla podobu vnitřního uspokojení. Působení motivu trvá tak dlouho, dokud tohoto cíle není dosaženo (Provazník, Komárková, 1996, s. 34).

Růžička (1994, s. 8-9) poukazuje na to, že v jednom okamžiku na nás nepůsobí jen jeden izolovaný motiv, ale několik (či celý soubor) motivů. Jestliže se motivy navzájem doplňují, může docházet k zdůrazněnému jednání. Pokud směřují k odlišným cílům, může docházet k narušenému jednání.

Motivace je vnitřní proces a měl by se odlišovat od pojmu motivování, což je vnějšími činiteli aktivovaný či ovlivňovaný stav motivace. „Motivování jiných lidí je uvádění těchto lidí do pohybu ve směru, kterým chcete, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého výsledku.“ (Armstrong, 2002, s. 161)

Faktor ovlivňující motivaci je označován jako motivátor. Právě poznání těchto faktorů má mimořádný význam pro použití v procesu motivování pracovníků a při volbě nástrojů motivace. Proto jim teorie a praxe personální práce a managementu věnuje náležitou pozornost.

1.2 Zdroje motivace

Ve výkladu pojmů je potřeba se zaměřit na jednotlivé zdroje motivace, tedy ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí. Definice Provazníka a Komárkové (1996, s. 40) říká, že zdroje motivace jsou „... takové skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i orientaci (zaměření) lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují stálost ... těchto tendencí.“ Mezi základní zdroje motivace patří zejména potřeby a dále návyky, zájmy, hodnoty a ideály.

Potřeby jsou chápány jako základní zdroje motivace lidské činnosti. Potřebou rozumíme stav, který se vyznačuje pocitem napětí či nedostatku a současně pohnutkou nedostatek odstranit, tedy tuto potřebu uspokojit. V zásadě je možné rozlišit dvě skupiny potřeb. První tvoří potřeby primární, biologické a fyziologické, a druhou potřeby sekundární, představované potřebami sociálními, společenskými, označovanými jako psychogenní. Dalším možným pohledem je rozdělení na potřeby vědomé a nevědomé.

1.3 Dimenze motivace

Armstrong (2002, s. 159) uvádí, že motivace má podle Johna Arnolda tři složky, resp. dimenze: směr, úsilí a vytrvalost. Směrem rozumíme, co se nějaká osoba pokouší dělat, jeho činnost je určitým způsobem zaměřená, orientovaná. Dimenze úsilí (též intenzity) vyjadřuje, s jakou pílí se osoba snaží něco dělat, něčeho dosáhnout. Vytrvalost (stálost) představuje, jak dlouho se osoba pokouší něco dělat, resp. nakolik je schopna překonávat nejrůznější překážky, které se při uskutečňování motivované činnosti vyskytnou.

S dimenzí úsilí souvisí síla motivace. Nejsme-li k činnosti dostatečně motivováni, je-li motivace nízká, výsledek většinou nebývá příliš uspokojivý. Také příliš vysoká motivace (přemotivovanost) působí na výkon negativně. K optimálnímu výsledku činnosti vede nejčastěji přiměřená úroveň motivace.

1.4 Stimulace

S pojmy motivace a motiv souvisí jim blízké pojmy stimulace a stimul. Neznamení však totéž. „Stimulací rozumíme takové vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny jeho motivace.“ (Provazník, Komárková, 1996, s. 37) Stimulace je tedy působení na člověka a jeho psychiku zvnějšku, nejčastěji v souvislosti s ovlivňováním jeho motivace a tím i činnosti.

Stimulem může být prakticky jakýkoli podnět, který vyvolá určité změny v motivaci člověka. Někdy bývají v této souvislosti rozlišovány stimuly vnitřní a vnější. Vnitřní, označované jako „impulsy“, jsou vnitřní psychické podněty signalizující nějakou změnu v těle nebo mysli člověka. Na druhé straně „incentivy“ jsou vnější a z vnějšku přicházející podněty, které aktivují určitý motiv (Provazník a Komárková, 1996, s. 39).

Aby však stimul skutečně ovlivnil lidskou motivaci, musí s ním korespondovat, což souvisí s motivační strukturou člověka, jeho motivačním profilem, o kterém bude pojednáno níže (viz 4.1).

2 TEORIE MOTIVACE LIDSKÉHO CHOVÁNÍ

Obecné teorie motivace lidského chování jsou důležitými zdroji poznatků pro porozumění problematice motivace v širším kontextu a mohou pomoci při identifikaci potřeb zaměstnanců. Jak jsem uvedla, jednotná a všeobecně přijímaná teorie motivace neexistuje. Níže proto uvádím přehled základních pojetí motivace podle různých autorů.

Za základní výkladové modely motivace lidského chování lze podle Bedrnové a Nového (1998, s. 244) považovat:

- homeostatický model motivace;
- hédonistický model motivace;
- aktivační, pobídkový model motivace;
- kognitivní, poznávací modely motivace;
- humanistické koncepty motivace – teorie potřeb A. Maslowa;
- některé další přístupy k motivaci lidského chování.

Nakonečný (1998, s. 490-496) mluví o následujících teoriích:

- psychoanalytická teorie motivace;
- behavioristická teorie motivace;
- kognitivní model chování v rámci behavioristické teorie;
- systémové teorie motivace.

Nakonečný (1996, s. 149) také uvádí obsáhlejší přehled teorií motivace podle Bernarda Weinerja, který znázorňuje Tabulka č. 1.

Tabulka č. 1: Přehled teorií motivace

Teorie	Autor	Základní pojmy	Empirické těžiště
psychoanalytická	S. Freud (1900–1920)	id, ego, superego, pud, princip slasti, princip reality	neurózy, sny, obrana, chybné úkony, nevědomí
behavioristická	Hull, Spence, Miller (1930–1950)	drive, habit, incentiva, redukce popudu (drivu), anticipační cílová odpověď	deprivační vlivy na intenzitu chování a rezistenci k vyhasínání, podmiňování bolestivých reakcí, sekundární drivy
topologická	K. Lewin (1920–1940)	tenze, valence, životní prostor, psychologická distance	návrat k nedokončeným úkolům, substituce, úroveň aspirace, konflikt
výkon	Atkinson, McClelland (1950–1970)	motiv, expektance, incentiva, emoční anticipace, tendence	persistence ve výkonových úkolech, preference rizika, úroveň aspirace
sociální učení	J. B. Rotter (1955–1975)	expektance, generalizovaná expektance, „lokus kontroly“	změna expektancí a jejich generalizace, hledání a využití informací
atribuce	Heider, Kelley, Weiner (1960)	atribuce kauzality, schémata, dimenze expektance, afekt	kauzální inference, změny expektance, interpersonální hodnocení, emocionální reakce
humanistická	Maslow, Rogers (1950–1970)	pozitivní sebepojetí, sebeaktualizace, hodnoty	diskrepance ego-ideál, otevřenost zkušenosti, seberealizující se osobnost

Teorie	Základní princip chování	Princip homeostázy?	Fenomenologický přístup?
psychoanalytická	redukce instinktivního nutkání (volná energie)	ano	ne
behavioristická	redukce interní stimulace („drive stimuli“)	ano	ne
topologická	ustavení ekvilibria mezi regiony pole	ano	ano
výkon	indukce pozitivních a redukce negativních emocí	ne	ne
sociální učení	uspokojení potřeb	ne	ne
atribuce	získání informace	ne	ano
humanistická	sebeaktualizace, evalvace	ne	ano

Zdroj: Nakonečný, 1996, s. 149

2.1 Homeostatický model motivace

Jako první zavedl termín homeostáza americký fyziolog Walter Bradford Cannon ve 30. letech 20. století. Homeostáza ve fyziologii představuje schopnost živých organismů udržovat stabilní vnitřní prostředí. Je-li vnitřní rovnováha narušena, zaktivuje se organismus k jejímu opětovnému dosažení.

Zjednodušená psychologická interpretace homeostázy je taková, že narušením rovnováhy vznikne napětí, resp. potřeba. Člověk pak zaměřuje svou činnost takovým směrem, aby byl odstraněn tento tlak, s cílem uspokojit příslušnou potřebu. Jakmile je potřeba uspokojena, rovnováha se znovu obnoví.

Mezi námitkami proti zavádění fyziologického principu homeostázy do psychologie se objevuje například to, že pokud by se psychická činnost stále navracela do rovnovážné pozice, byl by vyloučen psychický vývoj, neexistoval by žádný pokrok. Psychika člověka je značně dynamická a homeostatický model jí tedy příliš nevyhovuje. Proto byl princip homeostázy rozšířen na psychické ekvilibrium, které respektuje dynamiku psychiky a vytváří model dynamické rovnováhy, který bere v úvahu i sociální a další kontexty lidské psychiky (Nakonečný, 1996, s. 108-109).

2.2 Hédonistický model motivace

Hédonismus jako filosofický směr se vyvinul již v antice. „Hédoné“ v řečtině znamená potěšení, slast či rozkoš.

Základem hédonistického modelu je zdůrazňování významu emocí v životě člověka a předpoklad, že veškerá lidská činnost v podstatě směřuje k jedinému: k dosažení slasti, libých emocí, a k vyhnutí se strasti, emocí nelibých (Bedrnová, Nový, 1998, s. 245). Za rozhodující motivační měřítko je v hédonismu pokládána míra příjemnosti nebo nepříjemnosti.

Maximalizace příjemného a minimalizace nepříjemného, to je princip člověku snadno přijatelný a v mnohém také platí na pracovní prostředí. Nicméně ani hédonismus jako žádný z modelů motivace není univerzální a lidé samozřejmě podstupují i činnosti, které jsou doprovázeny pocity nelibosti, například v podobě náročného a namáhavého pracovního úkolu. Podíváme-li se ale na takovou situaci s větším nadhledem, úspěšné splnění náročného úkolu s sebou jistě přináší také vyšší ohodnocení. Princip hédonismu, dosažení příjemného, tak v podstatě zůstal zachován, i když s časovým odstupem.

2.3 Aktivační (pobídkový) model

Jak název napovídá, podstatou tohoto modelu je existence motivačního činitele v podobě nějaké pobídky. Tu představuje podnět, který má silový účinek na chování a který aktivuje a také zaměřuje lidské chování.

V aktivačním modelu jsou rozlišovány dva typy pobídek:

- a) pobídky „prvotní“, tj. podněty, které mají vrozeně silový účinek;
- b) pobídky „druhotné“, tj. podněty, které svůj silový účinek získávají až jako výsledek procesů učení jedince (Bedrnová, Nový, 1998, s. 245).

Růžička (1994, s. 45-46) popisuje, že prvotní pobídky jsou dány lidskou přirozeností a jejich energizující úloha je přikládána především emocím. Prvotní pobídky vyvolávají kladné či záporné citové zaměření vzhledem k působícímu podnětu a regulují jednání člověka a zároveň vedou k vytvoření nebo posílení trvalých forem jednání člověka. Aktivační teorii je možné použít pro výklad některých forem jednání, které provází výrazná touha člověka uplatnit se, touha po moci.

2.4 Kognitivní modely motivace

Kognitivní teorie zdůrazňují význam poznávacích procesů (kognice) pro lidskou motivaci a poukazují na to, že s poznáváním souvisí připravenost člověka k určitému typu reakce či odpovědi (Růžička, 1992, s. 47). Vnitřní zpracování nějaké zkušenosti se pak projevuje v budoucím chování.

Kognitivní teorie zahrnují více dílčích přístupů. Jedním z nich je teorie kognitivní disonance, jejímž autorem je americký psycholog Leon Festinger (1957). K disonanci (nesouladu) dochází tehdy, když se lidské vjemy, poznatky, postoje nebo hodnotové soudy, jež člověk v průběhu svého života získává, dostanou do vzájemného rozporu. Takový rozpor je pro člověka vnímán jako nepříjemný a dostavuje se snaha či potřeba disonanci redukovat, resp. překonat a dostat se do stavu souladu neboli konsonance (Bedrnová, Nový, 1998, s. 247).

Zdá se, že při velmi zevrubném pohledu je teorie kognitivní disonance velmi blízká homeostatickému modelu ve smyslu snahy o dosažení souladu či rovnováhy.

2.5 Behavioristická teorie motivace

Behavioristické koncepce se vyvíjely zejména na základě experimentálních výzkumů chování zvířat v laboratořích, což dopředu vyvolává jisté pochybnosti o jejich aplikovatelnosti na specifika lidské psychiky. Nakonečný (1996, s. 157) dokonce uvádí, že někteří představitelé behaviorismu, mezi nimi např. Ivan Petrovič Pavlov, konstrukt motivace zcela odmítli jako nadbytečný s tím, že je možné jej nahradit konceptem zpevnění nebo podmiňování. Bělohlávek (2005, s. 47) podotýká, že behavioristé si všímali především chování a nezabývali se tolik otázkou, co se děje uvnitř člověka.

Koncepty behaviorismu se úzce týkají oblasti učení. Motivace je chápána jako proces energetizace chování, což vyjadřuje klíčový behavioristický pojem „drive“ neboli popud (Nakonečný, 1996, s. 158).

Jeden z představitelů behaviorismu, americký psycholog Burrhus Frederic Skinner, vytvořil teorii operativního podmiňování, která využívá odměn a trestů jako pozitivních a negativních zdrojů zpevnění. Bělohlávek (2005, s. 47) vysvětluje princip operativního podmiňování takto: pokud jsou následky určitého chování pozitivní, bude takové chování posíleno a jedinec bude toto chování opakovat. Naopak chování spojenému s postihem se bude vyhýbat.

2.6 Humanistické pojetí

Humanistická psychologie se zrodila v 50. letech jako jakási třetí cesta psychologického myšlení vedle psychoanalýzy a behaviorismu. Za zakladatele bývají považováni dva američtí kliničtí psychologové Abraham Harold Maslow a Carl Ransom Rogers.

Humanisté zdůrazňovali specifika lidské psychiky, její dynamiku, svobodu a pozitivní ladění. Klíčovým tématem se stal pojem seberealizace či sebepojetí. Motivace v humanistickém pojetí už není vykládána v termínech učení, hlavním hlediskem je systém hodnot. (Nakonečný, 1996, s. 164)

Východiskem Rogersovy teorie motivace je podle Nakonečného (1996, s. 166-167) existence napětí či neshody mezi sebepojetím a zkušeností organismu (též mezi reálným a ideálním já). Právě způsobená nerovnováha je pro člověka motivující.

Také v Maslowově teorii motivace je dominantní potřeba seberealizace a růstu. Teorii hierarchie potřeb se věnuji níže (viz 3.1.1.1) v kontextu pracovní motivace.

2.7 Shrnutí k teoriím motivace lidského jednání

Závěrem k teoriím motivace popsaným výše nemohu než nezopakovat, že žádná z nich není zcela „vyčerpávající“ a nepodává kompletní obraz lidské motivace. Současně je ale na každém přístupu možné najít zajímavé podněty.

Vezmu-li popsané modely v opačném pořadí a tentokrát skutečně velmi zjednodušeně, pak z humanistické teorie je nejdominantnější a pro praxi hodnotný význam seberealizace na nejvyšší příčce lidské motivace. Behaviorismus ukazuje, že je třeba nezapomínat na možnosti podmiňování a k usměrnění chování lze přiměřeně použít odměn či trestů. Kognitivní přístupy akcentují význam poznání a zkušenosti pro další chování jedince. V aktivačním modelu se zdůrazňuje význam pobídek jako podnětů k dosahování cíle. Hédonismus nám připomíná, jak jsme ve svém chování ovlivňováni snahou vyhnout se nepříjemnému a dosahovat příjemného a homeostatický model poukazuje na to, že v případě vychýlení z rovnováhy jsme motivováni k jejímu opětovnému dosažení.

Všechny tyto poznatky je možné (a také účelné) využít při motivování a vedení lidí a také s nimi počítat při sestavování motivačního programu. Některé se mohou na první pohled zdát jako banální, ale motivace je natolik složitou oblastí lidské psychiky, že i zdánlivě nepodstatná skutečnost ji může v kontextu osobnosti, situace či prostředí zásadním způsobem ovlivnit.

3 PRACOVNÍ MOTIVACE

Pojmem pracovní motivace, resp. motivace k pracovní činnosti, se rozumí „... motivace na pracovišti, k níž patří všechny aspekty aktivity člena organizace, které tato organizace ovlivňuje v jejich intenzitě a zaměření ... Pracovní motivace má obvykle, ve většině případů, instrumentální charakter, je spojena s určitým očekáváním a je prostředkem dosahování určitých hodnot, odměn.“ (Nakonečný, 1992, s. 107-108)

„Motivací k práci (pracovní motivací) rozumíme ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice a s výkonem jí odpovídající role, tj. s plněním pracovních úkolů. Pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty.“ (Horalíková, 2006, s. 70)

Psychologie odlišuje dva typy pracovní motivace (resp. motivů k práci). První typ souvisí se samotnou prací a nazývá se intrinsická motivace (vnitřní). Zdrojem uspokojení je práce sama o sobě. Druhou skupinou je motivace extrinsická (vnější), jejíž motivy leží mimo vlastní práci. V tomto případě je práce prostředkem k uspokojení jiných potřeb.

Podle Horalíkové (2006, s. 70) k nejvýznamnějším intrinsickým motivům patří:

- potřeba činnosti vůbec, potřeba „zbavit se“ nadbytečné energie;
- potřeba kontaktu s druhými lidmi, zejména u těch profesí, jejichž obsahem je právě kontakt s druhými lidmi (např. obchodní profese);
- potřeba výkonu, jejíž součástí je radost či uspokojení z prožitého úspěšného výkonu;
- touha po moci, jejíž uspokojení nabízí např. vyšší pracovní pozice;
- potřeba smyslu života a seberealizace, jejíž uspokojení nabízí práce poskytující příležitosti k činnostem, které jsou smysluplné, jejichž

výsledky jsou hodnotné a v nichž člověk nejen prokáže své kvality, ale může své osobnostní předpoklady dále rozvíjet

a mezi hlavní extrinsické motivy se řadí:

- potřeba peněz;
- potřeba jistoty, která je spojena s budoucností člověka;
- potřeba potvrzení vlastní důležitosti, v níž je důležitý motiv sebepotvrzení, často spojený s prestiží zastávané pozice;
- potřeba sociálních kontaktů, styk s lidmi vůbec;
- potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu, neboť v pracovním prostředí často poznáváme i životní partnery (Horalíková, 2006, s. 70-71).

Vodáček a Vodáčková (2001, s. 161-162) kromě motivace chápané nejčastěji v pozitivním smyslu poukazují i na negativní motivaci, kterou může představovat strach před trestem, špatným hodnocením, zařazením na horší pracovní pozici, snížením platu apod. Tureckiová (2004, s. 58) k tématu negativní motivace poznamenává: „V souvislosti s motivováním se obvykle objevuje přívlastek pozitivní. To by mělo v manažerské praxi skutečně převažovat. Nicméně, manažer se nesmí bát používat ani prostředky ‚negativní motivace‘, respektive ‚negativního posilování‘, vedoucího k vyhasínání určitých projevů chování, a tam, kde je to potřeba, musí také trestat.“

Vodáček a Vodáčková (2006, s. 123) dále upozorňují na nutnost rozlišovat pojmy motivování a manipulace. „Motivace je zaměřena na vytvoření určitých podmínek, které působí na chování spolupracovníků. Manipulace je projevem snahy vedoucího pracovníka přímo svým chováním spolupracovníky ovlivňovat.“ Přitom motivace je přirozeně hodnocena výrazně pozitivněji než snaha manipulovat.

3.1 Teorie pracovní motivace

Manažerská literatura věnuje motivaci v pracovním prostředí velkou pozornost. Od druhé poloviny 20. století vznikla řada teoretických koncepcí na toto téma, které jsou stále zásobárnou hodnotných poznatků o fungování motivace a chování.

3.1.1 Dělení teorií pracovní motivace

Varianty dělení teorií pracovní motivace se v manažerské literatuře často různí. Např. Nakonečný (1992) popisuje vývoj názorů na podstatu pracovní motivace ve třech oblastech:

- taylorismus;
- human relations;
- humanizace práce;

dále se zabývá následujícími přístupy:

- teorie pracovní motivace V. H. Vrooma;
- teorie očekávání L. W. Portera a E. E. Lawlera;
- dvoufaktorová teorie pracovní spokojenosti F. Herzberga;
- teorie rovnováhy vydání a zisku;
- humanistické teorie pracovní motivace;
- teorie X a Y
- teorie cukru a biče.

U Bedrnové a Nového (1998, s. 248-254) nalezneme pouze stručný přehled významnějších teorií motivace pracovního jednání:

- dvoufaktorová teorie motivace;
- teorie kompetence;
- teorie expektance;
- teorie spravedlnosti (rovnováhy);
- další teorie (teorie X a Y, teorie cukru a biče).

Vodáček a Vodáčková (2006, s. 124-140) vymezují dělení na tři základní skupiny, přičemž toto dělení, zejména pak první dvě skupiny, zvolím pro svou práci jako výchozí a v následujících kapitolách se jim budu věnovat podrobněji.

1) **Teorie zaměřené na obsah** (též teorie zaměřené na poznání motivačních příčin nebo teorie potřeb):

- Maslowova teorie hierarchie potřeb (1954);
- Herzbergova dvoufaktorová teorie (1959);
- Alderferova ERG teorie tří kategorií potřeb (1972);
- McClellandova teorie potřeby dosáhnout úspěchu (1961).

Teorie zaměřené na obsah jsou nejoblíbenějšími a také pravděpodobně nejčastěji aplikovanými v praxi. Identifikují důvody motivace pracovníků a doporučují, jak jich využít k usměrnění jejich chování a jednání. Bývají však také kritizovány za svou statickosti, malou predikční hodnotu a zjednodušení problematiky jen na několik málo prvků (Tureckiová, 2004, s. 62).

2) **Teorie zaměřené na proces:**

- Vroomova teorie očekávání, tj. expektační teorie (1964);
- rozšířená expektační teorie podle Portera a Lawlera (1968);
- teorie cíle vypracovaná Lathamem a Lockem (1979);
- Adamsova teorie spravedlnosti (1965);
- Skinnerova teorie zesílených vjemů (1969).

Teorie řazené do této skupiny se zaměřují na průběh motivačního procesu, psychologické síly, které motivaci ovlivňují a věnují se problémům a doporučením k vyvolání, průběhu, usměrňování, udržování i ukončení motivačního jednání. Armstrong (2002, s. 163) podotýká, že podle Gesta poskytují tyto teorie mnohem přiměřenější přístup k motivaci, kdy nahrazují teorie motivace, jež extenzivní výzkum zpochybnil.

- 3) **Teorie zaměřené na speciální účely:**
- participace zaměstnanců na rozhodování;
 - sebemotivace manažerů;
 - ostatní (např. kroužky jakosti).

Tato skupina představuje spíše metody a přístupy vhodné pro rozmanité manažerské aplikace.

Také Armstrong (2002, s. 161-168) používá dělení teorií pracovní motivace na teorie zaměřené na obsah a na proces. Kromě nich ještě vymezuje teorii instrumentality, která vychází z Taylorismu, resp. z jeho metod vědeckého řízení. Je založena na principu příčiny a účinku a zjednodušeně říká, že lidé pracují pouze pro peníze a jsou k práci motivováni pomocí systému odměn a trestů, jež se vážou přímo na jejich výkon.

Pravděpodobně nejoblíbenější a v literatuře nejčastěji citované jsou zejména teorie potřeb zařazené v první skupině, tedy ty, které se zaměřují na poznání konkrétních motivačních příčin.

3.1.1.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb

Americký psycholog Abraham Harold Maslow, představitel humanistické psychologie, publikoval svou teorii hierarchie potřeb roku 1954 v knize „Motivation and Personality“. Jde pravděpodobně o neznámější teorii motivace a schéma Maslowovy pyramidy nalezneme snad v každé publikaci zabývající se motivací.

Maslowova teorie bývá často řazena spíše do oblasti teorií motivace lidského chování nežli pracovní motivace, neboť se motivací a potřebami zabývá v obecné rovině a ekonomický význam, resp. využití v managementu, je spíše její druhotnou aplikací. Jak píše Nakonečný (1992, s. 94), Maslow vytvořil svou teorii na klinických psychologických zkušenostech a ekonomickými či hospodářskými otázkami se příliš nezabýval. Luthans konstatuje, že Maslow se aspekty lidské motivace v organizacích začal

zabývat asi až dvacet let po původním představení své teorie. O popularizaci hierarchie potřeb v manažerské literatuře se zasloužili jiní, mezi nimi např. Douglas McGregor ve své knize „The Human Side of Enterprise“ z roku 1960 (Luthans, 1992, s. 157). Maslowova teorie se stala „klasikou“ v oblasti manažerské práce a teorie řízení. Můžeme pozorovat, jak jednotliví autoři adaptují výklad obecných kategorií potřeb na specifika pracovního prostředí a využívají úrovně Maslowova systému pro identifikaci potřeb zaměstnanců.

Maslow vychází ve své teorii z toho, že motivováni jsme tehdy, pociťujeme-li nějakou potřebu. Neuspokojená potřeba způsobuje stav nerovnováhy či napětí a motivuje člověka k takovému chování, které vede k dosažení cíle a tím vrátí systém do rovnováhy.

Všechny lidské potřeby lze podle Maslowa uspořádat do pěti hierarchických stupňů. Základnu tvoří vývojově nižší (deficitní) potřeby a směrem ke špičce pyramidy postupují k vývojově vyšším, přičemž čtvrtý a pátý stupeň společně představují potřeby růstu. Podle Maslowovy teorie platí, že vyšší potřeby vznikají až po uspokojení potřeby nižšího stupně. Lidé se pohybují v tomto systému hodnot vzhůru a tím se rozvíjejí. Potřeba seberealizace ale nemůže být uspokojena nikdy.

Obrázek č. 1: Maslowova pyramida potřeb



Mezi fyziologické potřeby patří zejména potřeba jíst, pít, spát, dýchat apod., tedy skutečně základní existenciální potřeby pro udržení života. V pracovním kontextu představuje základní potřebu plat (jako prostředek zajištění existence) a dále bývají do této skupiny řazeny potřeby snesitelných pracovních podmínek (namáhavost práce a délka pracovní doby, hygienické podmínky pracoviště) nebo ochranné pomůcky, ochrana zdraví, odstraňování rizika a škodlivých vlivů na pracovišti.

Potřeby jistoty a bezpečí představují existenční potřeby zaměřené do budoucnosti. Analogií takových potřeb v podmínkách práce jsou dobrá perspektiva firmy, která zajistí zaměstnání do budoucnosti. Zahrnovány sem bývají také potřeby záruky zdravotního a důchodového pojištění, záruky přijatelné bezpečnosti práce nebo garantované pracovní uplatnění.

Třetí úrovní v hierarchii jsou sociální potřeby, potřeba sounáležitosti, lásky, přátelství, společenského styku. Obecně jde o potřebu začlenit se do nějaké skupiny, navázat dobré mezilidské vztahy. To platí i pro vztahy na pracovišti, zaměstnanci mají potřebu stát se rovnoprávnými členy pracovního kolektivu.

Potřeby uznání a ocenění zahrnují jednak uznání k sobě samému, jednak ze strany okolí. V souvislosti s uznáním se hovoří o potřebě úcty, prestiže či statusu. Potřeba ocenění výsledků práce se realizuje ve formě finanční odměny, pochvaly, povýšení apod.

Vrcholem pyramidy je potřeba seberealizace (též sebeaktualizace) a je realizací potenciálu jednotlivce, všech jeho schopností a talentu (Bělohlávek, 2005, s. 40). S potřebou sebeaktualizace souvisí ztotožnění vykonávané práce s pocitem osobního rozvoje a společenského uplatnění, naplnění pocitu životního poslání, splynutí zájmů a práce (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 126).

Maslowova teorie se stala značně populární, současně ale i velmi diskutovanou a kritizovanou koncepcí. Kritika teorie hierarchie potřeb souvisí se zpochybněním univerzálního a obecně platného uspořádání potřeb. Současně tvrzení, že potřeby vyššího řádu se projevují až po uspokojení nižších potřeb, se nezdá být zcela pravdivé. Existují situace, kdy může být frustrována některá z našich nižších potřeb a my si hledáme zástupný cíl i z oblasti potřeb vyšších.

Arkes a Garske konstatují, že Maslowova teorie má dva základní nedostatky. Za prvé není jasné, jakým způsobem bylo vybráno pět kategorií potřeb, proč jsou řazeny právě tak, jak jsou, a proč nebyly zahrnuty potřeby další. Vysvětlení je možné spatřovat v tom, že Maslow uplatňoval spíše humanistické hodnoty a přesvědčení nežli odborné a vědecké úvahy. Za druhé je teorie nevědecká v tom, že není založena ani na systematickém klinickém pozorování ani na experimentálních datech (Arkes, Garske, 1982, s. 134).

Podobně jako u ostatních teorií motivace je problematická metoda, se kterou byla teorie potřeb vytvořena. Maslow vycházel z vlastních intuitivně zpracovaných klinických poznatků a jeho teorie nebyla ověřena empirickým výzkumem. Armstrong (2002, s. 224) říká, že teorie potřeb bývá kritizována za svou zjevnou nepružnost a nekompromisnost. Různí lidé mohou mít různé priority a je těžké akceptovat to, že lidské potřeby se vyvíjejí důsledně hierarchicky. Dokonce i Maslow sám vyslovil určité pochybnosti o platnosti nějaké přísně uspořádané hierarchie.

Nakonečný (1992, s. 96) dále poukazuje také na to, že Maslow blíže nespécifikuje pojem sebeuskutečnění či seberealizace. V podstatě ho nazývá „chtěním po sebeuplatnění“, říká, že „člověk musí být tím, kým může být“, „být stále dokonalejší, hodnotnější bytostí“ apod. a pro kritiky je jen „prázdnou formulí“.

Přes veškerou kritiku se princip teorie hierarchie potřeb stal základem pro mnoho dalších koncepcí, psychologové a vědci ji dále rozvíjeli a

doplňovali. Nedostatky Maslowova členění potřeb se snažili překonat například zavedením dvoj- a trojstupňových kategorií potřeb.

Edward Lawler v 70. letech ve své práci podal teorii lidských potřeb, které vytvářejí dvojstupňovou hierarchii. Spodní rovinu tvoří potřeby existence a jistoty, horní potřeby družnosti, samostatnosti a sebeuskutečnění (Nakonečný, 1992, s. 96). Z principu Maslowovy teorie vychází také Alderferova teorie (ERG teorie, teorie tří kategorií potřeb), o níž bude pojednáno níže.

3.1.1.2 Herzbergův dvoufaktorový model

Tzv. dvoufaktorovou teorii motivace (někdy též označovanou jako „motivačně hygienická teorie“) vytvořil americký psycholog Frederick Herzberg na základě empirických výzkumů provedených v 50. letech v Pittsburghu, odtud též označení „pittsburghské studie“ (Nakonečný, 1992, s. 82). Luthans (1992, s. 159) popisuje, že výzkum probíhal na vzorku asi dvou set účetních a inženýrů, kterým byly položeny dvě otázky: kdy jste se cítil v práci mimořádně dobře – co vás povzbudilo („turn on“); kdy jste se cítil mimořádně špatně, co vás odradilo, demotivovalo („turn off“). V roce 1959 Herzberg společně se svými kolegy publikoval výsledky výzkumu v práci „The Motivation to Work“ a později, v roce 1966, v publikaci „Work and the Nature of Men“ (Vodáček, Vodáčková, 2006).

Hlavní důsledky výzkumu lze popsat následovně: „Přání pracovníků se dělí do dvou skupin. Jedna skupina se týká potřeby rozvíjet odbornost a kvalifikaci člověka jako zdroj osobního růstu. Druhá skupina funguje jako důležitá základna první skupiny a je spojena se slušným zacházením v oblasti odměňování, vedení a kontroly, pracovních podmínek a administrativních postupů. Naplňování potřeb druhé skupiny nemotivuje jedince k vyšší míře uspokojení z práce ani k vyššímu pracovnímu výkonu. Všechno, co můžeme očekávat od uspokojení této druhé skupiny potřeb, je prevence nespokojenosti a špatného pracovního výkonu.“ (Armstrong, 2002, s. 166)

Herzbergova teorie je založena na existenci dvou skupin faktorů, které ovlivňují naše chování a úroveň uspokojení. Jsou jimi dvě skupiny potřeb, označované jako motivátory a hygienické vlivy.

Mezi motivátory (vnitřní faktory, satisfaktory či satisfiers) patří činitele, které uspokojují lidské potřeby a zároveň se při jejich uplatnění aktivuje zájem a úsilí pracovníků o zlepšení jimi vykonávaných činností. Jde např. o motivaci k vyššímu výkonu, vyšší kvalitě práce, tvůrčí aktivitě, apod. Zatímco motivace je odrazem potřeb, motivátory jsou prostředky jejich satisfakce. Ta je pak dosaženým cílem motivace, tj. uspokojení uvažované potřeby (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 128).

Jsou-li motivátory v nepříznivém stavu, pracovník se cítí nespokojen a není k práci motivován. Je-li situace opačná, tedy pokud jsou motivátory ve stavu příznivém, pracovník je spokojen a také náležitě motivován (Bedrnová, Nový, 1998, s. 249). Do skupiny motivátorů patří následující faktory: práce samotná a její obsah, osobní rozvoj a růst, pocit dosažení úspěchu, hmotné i morální ocenění, uznání, odpovědnost, postup apod.

K hygienickým vlivům (faktory vnější, udržovací faktory, dissatisfaktory, dissatisfiers, podle Nakonečného [1992, s. 83] též „frustrátory“) patří činitele a podmínky, v nichž pracovník pracuje a které ovlivňují jeho spokojenost nebo nespokojenost. Jsou-li v nepříznivém stavu, vyvolávají pracovní nespokojenost a negativně působí na pracovní motivaci. Pokud jsou ale přiměřeně splněny, pracovníci je příliš nesledují a v motivaci k práci se v podstatě neprojevují. Mají tedy spíše preventivní charakter.

Jako hygienické vlivy působí: personální politika a personální řízení, chování podnikového managementu, správa a kontrola, technické vybavení pracovišť, pracovní podmínky, mezilidské vztahy, pracovní jistota a v neposlední řadě také mzda. Vodáček a Vodáčková (2006, s. 129) v souladu s Herzbergovým rozborem uvádějí, že jednou přiznaná mzda či plat se projevuje motivačně jen v krátkém období po jejich změně a následně se jejich výše stává prahovou hodnotou hygienického faktoru.

Hranice mezi motivátory a hygienickými vlivy není zcela ostrá a navíc jednotlivé vlivy nepůsobí stejně na všechny pracovníky. Nelze je proto jednoznačně rozdělit. Očekávaný vliv může být u některých pracovníků dokonce zcela opačný. Vodáček a Vodáčková popisují, že například pro 10 % dotazovaných i motivátor v podobě vyjádření uznání za zásluhy v zaměstnání působil negativně. Proto se pro aplikaci doporučuje nejprve testováním zjistit, které vlivy působí za daných podmínek a u daných pracovníků jako motivátory a které jako hygienické faktory. Kromě toho je zkoumána také intenzita působení jednotlivých motivačních faktorů a srovnání ekonomického přínosu takových opatření s jejich náklady (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 129).

Následující tabulka shrnuje účinky motivátorů a hygienických vlivů podle Norberta A. Harlandera.

Tabulka č. 2: Motivátory a hygienické vlivy

MOTIVÁTORY	
pozitivní účinek spokojenost	negativní účinek nespokojenost
* úspěšný výkon	* neúspěšný výkon
* sdělené uznání	* nedostatek uznání
* zajímavá práce	* nudná práce
* odpovědnost	* žádná odpovědnost
* možnost vzestupu	* překážky v postupu
* možnost seberealizace	* nedostatek možností seberealizace
FRUSTRÁTORY (hygienické vlivy)	
pozitivní účinek ne-nespokojenost	negativní účinek nespokojenost
* dobrý plat	* špatný plat
* jistota pracovního místa	* nejistota pracovního místa
* dobré pracovní podmínky	* špatné pracovní podmínky
* vysoký status	* nízký status
* dobrá podniková a personální politika	* špatná podniková a personální politika

Zdroj: Nakonečný, 1992, s. 83-84 (upraveno)

Kritika Herzbergovy teorie se obrací už na samotnou metodu a vzorek, které byly při výzkumu použity. Vzhledem k tomu, že šlo o zkoumání kritických

událostí, kdy si měli dotazovaní vzpomenout na své zkušenosti s výrazným uspokojením či nespokojením v souvislosti s pracovní činností, tedy na extrémní situace, je takový pohled zjednodušující a příliš statický. Navíc „... dvoufaktorová povaha teorie je nutným výsledkem metody dotazování použité tazateli.“ (Armstrong, 2002, s. 167)

Nakonečný (1992, s. 84) se zmiňuje o kritických analýzách Herzbergovy teorie provedených množstvím zahraničních i domácích autorů. Mimo jiné uvádí námitky O. Neubergera, že „... pozitivní korelace mezi výkonem a spokojeností ještě neříká, že spokojenost je příčinou výkonu, neboť korelující jevy nemusí být v kauzálním vztahu. Pozitivní korelace mezi výkonem a spokojeností nebyla ostatně nikdy prokázána ... Vysoký výkon může být dobře spojen s malou spokojeností, když je na výkon vykonáván extrémní tlak.“

Obtížné je i definování pojmu pracovní spokojenost. Termín je v literatuře užíván v různých významech. Jak uvádí Nakonečný, T. Kollárik, jeden z kritiků teorie pracovní spokojenosti, zdůrazňuje, že „...spokojenost v práci je mnohorozměrný sociální jev, který zahrnuje aspekty psychologické, ekonomické, sociologické, právní, organizační, pedagogické i zdravotní.“ (Nakonečný, 1992, s. 86)

Další připomínkou k Herzbergově teorii je to, že motivování býváme spíše nespokojenou potřebou. Odtud vyplývá, že spokojenost jako stav má jen velmi slabou motivační sílu.

Přes veškerou kritiku je však Herzbergův model stále velmi populární. V podstatě je dobře srozumitelný a společně s dalšími oblíbenými teoriemi – Maslowovou hierarchií potřeb a McGregorovou teorií X a Y (viz níže) zdůrazňuje pozitivní hodnotu vnitřní motivace, akcentuje snahy o dosažení uspokojení z práce samotné a zlepšení kvality pracovního života.

Tabulka č. 3: Porovnání teorií Maslowa a Herzberga

Abraham Maslow		Frederick Herzberg	
Potřeby růstové	Potřeby seberealizační, sebeaktualizační	Práce samotná, její obsah Osobní rozvoj Prožitek vlastního výkonu a úspěchu Odpovědnost	Motivátory (satisfactory)
	Potřeby uznání a úcty	Možnost postupu Uznání za prokázanou práci Status	
Potřeby deficitní	Sociální potřeby · potřeby sounáležitosti · potřeby lásky	Mezilidské vztahy · s nadřízenými · s kolegy · s podřízenými Odborná kompetence nadřízeného	Faktory hygienické (dissatisfactory)
	Potřeby jistoty a bezpečí	Personální politika a personální řízení Jistota práce (pracovní jistoty) Mzda	
	Potřeby fyziologické	Pracovní podmínky	

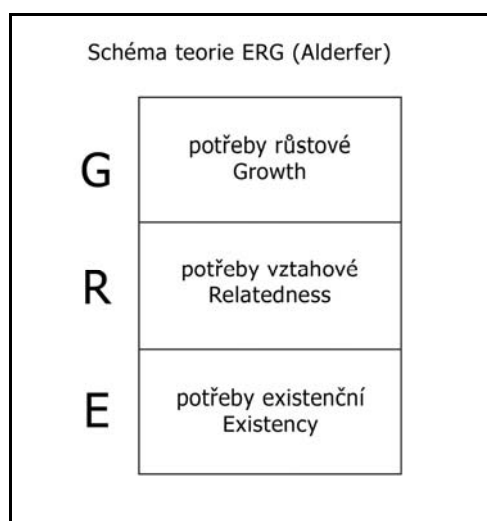
Zdroj: Pauknerová, 2006, s. 177 (upraveno)

3.1.1.3 Alderferova teorie tří kategorií potřeb

Clayton P. Alderfer, americký psycholog, publikoval svou teorii v knize „Human Needs in Organizational Settings“ roku 1972.

Jeho teorie vychází částečně z Maslowovy hierarchie potřeb, kterou modifikuje do podoby tří kategorií potřeb, odtud též název teorie tří faktorů. Těmito třemi kategoriemi jsou existence (anglicky existency), vztahy (relatedness) a růst (growth) a počáteční písmena tvoří zkratku ERG, vžitou jako další název, ERG teorie.

Obrázek č. 2: Alderferova teorie



Alderfer neuznává hierarchické uspořádání potřeb podle Maslowa a říká, že i při neuspokojení fyziologických potřeb může člověk toužit a také se aktivně snažit dosahovat uspokojení v potřebách růstových. Určitá závislost mezi jednotlivými kategoriemi potřeb však existuje (Mikuláščík, 2007, s. 140).

Nakonečný popisuje čtyři principy, ze kterých teorie vychází. První je hypotéza frustrace, která říká, že neuspokojená potřeba se stává dominantní. Druhou je hypotéza frustrace-regrese, jež naznačuje, že není-li potřeba uspokojena, stává se dominantní hierarchicky nebo vývojově nižší potřeba. Třetí hypotéza progresivního uspokojení popisuje, že uspokojením potřeby je aktivována potřeba hierarchicky vyšší. Poslední hypotéza progresivní frustrace říká, že frustrace potřeby může přispět k vývoji osobnosti, aktivovat vyšší potřeby, vést k aspiraci (Nakonečný, 1992, s. 98).

Na základě tří skupin potřeb a výše uvedených hypotéz odvodil Alderfer sedm propozic, které dále formulují podmínky uspokojování potřeb. Dvě z nich ale později ze své teorie vyškrtnul a ponechal následující:

- čím méně jsou uspokojeny E-potřeby, tím se stávají silnějšími;
- čím méně jsou uspokojeny R-potřeby, tím silnějšími se stávají E-potřeby;
- čím méně jsou uspokojeny R-potřeby, tím silnějšími se stávají;

- čím více jsou uspokojeny R-potřeby, tím silnějšími se stávají G-potřeby;
- čím více jsou uspokojovány G-potřeby, tím silnějšími se stávají (Nakonečný, 1992, s. 98).

Nakonečný (1992, s. 99) dále poznamenává, že ani Alderfer nedokázal své hypotézy empiricky prokázat. Přezkoušel je pomocí dotazníku na 110 bankovních úřednících, ale platnost v podstatě nepotvrdil.

3.1.1.4 McClellandova teorie potřeb

Kategorizaci potřeb do tří skupin využívá i teorie Davida McClellanda, opět amerického psychologa. Publikoval ji v práci „The Achieving Society“ v roce 1961 a později ještě v knize „Motivating Economic Achievement“ z roku 1969 (Jílek, 2007, s. 37).

McClellandova teorie bývá využívána pro identifikaci potřeb manažerů. Tři úrovně motivace jsou založené na následujících potřebách:

- sounáležitost – potřeba přátelských kooperativních vztahů s ostatními spolupracovníky;
- prosazení se a poziční vliv – potřeba dominantního, silnějšího či významnějšího postavení;
- úspěšné uplatnění – potřeba rozhodování, tvůrčí práce, inovace (Kocianová, 2007, s. 38).

Sounáležitost (affiliation), prosazení se a moc (power) a úspěšné uplatnění či dosažení něčeho (achievement) jsou potřebami získanými, odtud bývá McClellandův přístup označován také jako teorie získaných či naučených potřeb. Subjektivní důležitost jednotlivých potřeb se různí osobnost od osobnosti, přičemž tendence k některé z nich se formuje v průběhu našeho života, zkušeností a také pod vlivem kulturního zázemí.

3.1.1.5 Vroomova expektační teorie

Expektační teorie neboli teorie očekávání je dílem psychologa Victora H. Vrooma, profesora na Yale School of Management, který bývá označován za jednoho z hlavních představitelů psychologie pracovního jednání a pracovní motivace. V roce 1964 vyšla základní práce k této teorii, kniha „Work and Motivation“.

Expektační teorie vychází z předpokladu, že celková síla motivace, vynaložená k dosažení nějakého cíle, je ovlivněná jednak mírou očekávání, že ho bude úspěšně dosaženo, a za druhé přitažlivostí cíle, tedy hodnotou, kterou cíli jedinec přisoudí.

Podstatu teorie očekávání je potom možné symbolicky vyjádřit rovnicí, kde motivační síla je rovná součinu ohodnoceního očekávání a preference výsledku, tedy $MS = E \times V$. Symbol E představuje očekávání (expektanci) a vyjadřuje subjektivní, na předchozí zkušenosti založenou, pravděpodobnost, že vynaložené úsilí povede k preferovanému cíli. V (valence) je vyjádřením subjektivně vnímané hodnoty, kterou člověk přisuzuje konkrétnímu očekávanému výsledku (Tureckiová, 2004, s. 62). Můžeme nalézt i jiná symbolická vyjádření expektační teorie, např. u Bedrnové a Nového (1998, s. 252) v podobě vztahu: $M = f (V \cdot E)$, který říká, že motivace je funkcí valence krát expektance, což vyjadřuje totéž, jako vztah předchozí.

Expektance nabývá hodnot od nuly (žádné očekávání) do jedné (nejvyšší hodnota očekávání), valence se pohybuje v rozmezí od minus jedné (nejsilnější negativní motivace) do jedné (nejsilnější pozitivní motivace).

Kromě expektance a valence použil Vroom ještě pojem instrumentality, přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k jiné. Práce má instrumentální hodnotu, to znamená, že je prostředkem k dosažení určitého výsledku, např. mzdy, uznání.

Pokud je výsledek nějaké práce pozitivní, má instrumentální hodnotu pro dosažení výsledků spojených se stejným druhem práce, protože tento

druh práce se osvědčil při dosahování onoho výsledku (Nakonečný, 1992, s. 75). Platí to i opačně, tedy v negativním smyslu. Pokud pracovník s cílem nesouhlasí, či pro něj cíl nepředstavuje atraktivní hodnotu, anebo nevěří v úspěšné vyústění činnosti, motivace bude oslabena.

Motivace je možná pouze tehdy, existuje-li mezi výkonem a výsledkem jasně vnímaný a použitelný vztah a pokud je výsledek považován za nástroj k uspokojení potřeb. Současně musí hodnota odměny stát za vynaložené úsilí (Armstrong, 2002, s. 164).

Velmi zjednodušeně řečeno, expektační teorie říká: čím je pro nás cíl atraktivnější, tím větší úsilí vynaložíme pro jeho dosažení. Což lze jednoznačně potvrdit z vlastní zkušenosti.

3.1.1.6 Teorie cíle

Autory teorie cíle představené roku 1979 jsou Gary P. Latham a Edwin A. Locke. Autoři zastávají názor, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle, jsou-li náročné, ale přijatelné, a existuje-li odezva na výkon. Při stanovování cíle je důležitá participace jedinců, zvláště při stanovování cílů vyšších. Náročné cíle je třeba projednat a odsouhlasit, dále je potřebná podpora, rady a zejména pak zpětná vazba, zejména pro dosahování stále vyšších cílů (Armstrong, 2002, s. 165).

Locke tvrdí, že motivátorem je sám cíl, kterého se jedinec snaží dosáhnout, spíše než jen uspokojení z jeho dosažení. Lidské hodnoty a touhy determinují cíle, které si stanovuje, ale skutečnou hnací silou jsou cíle samy o sobě (Cole, 1988, s. 81).

Dle Lathamovy a Lockovy teorie správně formulovaný cíl ovlivňuje chování, protože usměrňuje pozornost, mobilizuje úsilí, probouzí výdrž a zlepšuje rozvoj strategie.

3.1.1.7 Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti, též „teorie rovnováhy vydání a zisku“ (Nakonečný, 1992, s. 89) amerického psychologa práce Johna Staceyho Adamse vychází částečně z Festingerovy teorie kognitivní disonance, o které bylo pojednáno v kapitole obecných teorií motivace.

Teorie spravedlnosti zjednodušeně říká, že člověk je lépe motivován, pokud se s ním zachází spravedlivě, a naopak demotivován, pokud zacházení s ním je nespravedlivé. Spravedlivým zacházením se přitom rozumí, že je s jedincem zacházeno stejně jako s jinou skupinou lidí či jedincem.

Ústředními tématy jsou sociální srovnání a tendence k rovnováze. Pracovníci v podstatě porovnávají, co do práce vkládají (své pracovní investice), a to, co z ní získávají (pracovní zisky). Vkládají své úsilí, čas, vzdělání, zkušenosti, loajalitu, toleranci, flexibilitu, angažovanost, spolehlivost aj. a získávají finanční odměny, benefity, status, jistotu, uznání, ocenění, odpovědnost a participaci, rozvoj a růst, reputaci, zábavu (např. rekreaci) atd. Pokud mají pocit, že jejich vstupy nejsou patřičně vyváženy s výstupy, nastává disonance a následně také tlak ji zmírnit nebo odstranit. Disonance se projevuje demotivací a pracovníci často snižují své vklady do práce.

Porovnávání se projevuje nejen na úrovni jednotlivce, kdy vedle sebe staví vstupy (úsilí) a výstupy (zisky) své vlastní práce, ale současně na úrovni skupiny, kdy se jedinec porovnává s ostatními (s referenční skupinou), resp. porovnává své úsilí a zisky s úsilím a zisky ostatních. Výsledkem takového porovnávání je pocit spravedlnosti nebo nespravedlnosti. Přitom tento pocit je nejčastěji spojován s odměňováním nebo pracovním hodnocením.

Princip teorie spravedlnosti je možné schematicky zapsat například takto (Nakonečný, 1992, s. 90):

$$\frac{\text{dávám}}{\text{dostávám}} = \frac{\text{dává}}{\text{dostává}}$$

Tureckiová (2004, s. 64) popisuje 3 situace, které mohou na základě subjektivních dojmů z porovnávání vzniknout a které se určitým způsobem dále projevují v dalším pracovním úsilí, kvalitě pracovního výkonu a ve vztazích ve skupině. První z nich je taková situace, kdy z dojmu spravedlnosti plyne další rozvoj úsilí a výkonnosti nebo setrvání ve stávající pozici s pocitem, že za dobře odvedenou práci přichází spravedlivá odměna. Druhým případem je z pocitu nespravedlnosti plynoucí dojem podhodnocení. Nespravedlnost se projevuje tak, že za stejné nebo i vyšší pracovní úsilí je pracovník ohodnocen hůře než ostatní. Třetí situací je nadhodnocení, kdy pracovník pociťuje, že jeho vlastní nižší pracovní úsilí a výsledky jsou hodnoceny stejně, jako u těch, kteří podle jeho subjektivního hodnocení vynaložili větší úsilí nebo dosáhli lepšího výsledku. Přitom oba nespravedlivé stavy, nadhodnocení i podhodnocení, mají nemotivující účinek a negativně ovlivňují další úsilí a výkon.

3.1.1.8 Skinnerova teorie

Americký behaviorální psycholog Burrhus Frederic Skinner je autorem tzv. teorie zesílených vjemů (též teorie pozitivního posílení), již publikoval roku 1969.

Skinnerova teorie předpokládá, že dřívější získané vjemy, dojmy a zkušenosti do značné míry předurčují reakce člověka na podobné situace. Přitom pozitivní motivační vjem, resp. zkušenost (uznání, odměna apod.) jsou dobrým zázemím pro kladné reakce na novou příležitost podobného druhu. Naopak jednání, které vyústilo v negativní efekt (kritika, trest, zklamání), bude brzděno negativní motivací (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 136).

Vodáček a Vodáčková (2006, s. 136) na základě Skinnerovy teorie popisují čtyři možné postupy motivace. První je pozitivní motivace a je založena na vědomém či podvědomém vytvoření dojmu kladné zkušenosti, což vede k opakování takové činnosti, za kterou byl člověk v minulosti nějak odměněn. Z hlediska praktického uplatnění se manažerům přednostně doporučuje uplatňování právě tohoto druhu zpevnování. Druhým postupem je

negativní motivace, negativní zpevnění, které vědomě či nevědomě varuje jedince před opakováním jednání, které v minulosti vyústilo v postih. Třetím z postupů je utlumení určité aktivity (vyhasínání). K němu dochází např. lhostejností až ignorováním snahy nebo výsledků činnosti pracovníka. Čtvrtý postup je popisován jako plně negativní trestání a představuje přímou snahu vyloučit či postihnout škodlivé jednání.

3.1.1.9 Teorie X a Y

Poměrně známá je teorie X a Y, vytvořená Douglasem McGregorem, americkým sociálním psychologem, představitelem humanismu. Ve své práci „The Human Side of Enterprise“ z roku 1960 popsal základní domněnky manažerů o vztahu lidí k práci.

McGregor v zásadě rozeznává dva typy lidí. Jedni, označováni v tomto modelu kategorií X, pracují neradi a musí být k pracovní činnosti více méně nuceni. Naopak druhí, kategorie Y, vnímají práci vesměs pozitivně či alespoň jako přirozenou činnost.

Předpoklady teorie X o lidské povaze podle McGregora jsou následující: průměrný člověk je líný a má přirozený odpor k práci, pokouší se jí vyhnout, jak jen to jde. Výkon je proto třeba odměňovat. Většina lidí musí být k práci nucena, potřebují dohled, řízení, kontrolu a ohrožení v podobě trestu, aby mohlo být dosahováno podnikových cílů. Lidský odpor k práci je tak silný, že ani příslib mzdy jej nestačí prolomit. Mzdu sice člověk přijímá, ale stále vyžaduje přidání. Peníze samy nemohou člověka přimět k větší snaze. Je k tomu třeba hrozby trestu. Průměrný člověk je relativně málo ctižádostivý a snaží se skrýt před odpovědností, vysazen je zejména na jistotu. Centrálním principem teorie X je kontrola autoritou (Nakonečný, 1992, s. 99-100).

Naproti tomu předpoklady teorie Y jsou: výdej úsilí (tělesného i duchovního) při práci je člověku přirozený stejně jako například hra nebo odpočinek. Průměrnému člověku není odpor k práci vrozený a práce tak může být brána jako zdroj uspokojení. Také kontrola a vyhrožování trestem nejsou

pro pracovníka jediným prostředkem k dosahování cílů. S dobrým cílem, jemuž se cítí být zavázán, se snadno ztotožní a podřizuje mu sebekontrolu. Významnou odměnou při dosahování cílů je uspokojení potřeb osobnosti a její rozvoj. Průměrný člověk odpovědnost nejen přejímá, ale i sám vyhledává. Mezi lidmi je rozšířena vlna k představitosti, soudnosti a vynalézavosti pro řešení problémů organizace. Ale tyto schopnosti člověka jsou využity jen zčásti. V teorii Y je centrálním principem integrace (Nakonečný, 1992, s. 101).

Teorii Y a zejména princip integrace osobních zájmů se zájmy podniku chápe McGregor jako základ managementu prostřednictvím motivace. Je tedy potřeba vytvořit podmínky, ve kterých pracovníci mohou uspokojit své vlastní potřeby a dosáhnout vlastních cílů prostřednictvím cílů organizace. Na významu nabývají vyšší potřeby a rozvoj osobnosti. Nakonečný (1992, s. 101-102) dále říká, že důraz je kladen z velké části na sebekontrolu a také na vytvoření integrace spojené s pocitem závaznosti, která povede k tomu, že se stanou zbytečné některé konvenční externí formy kontroly a řízení. Autorita v teorii Y není rozhodující, nicméně bylo by nereálné se jí zcela vzdát.

3.1.1.10 Teorie cukru a biče

Teorie cukru a biče je postavena v podstatě na stejném principu jako výše popsaná teorie X a jejím základem je využívání pozitivního a negativního zpevnění (ve formě odměn a trestů) ve formování lidského chování.

Podle teorie cukru a biče se vztah člověka k práci utváří především na základě instrumentálního podmiňování, které může organizace ovlivňovat užíváním plánů zpevnění, např. mzdovými systémy. Mzda funguje jako odměna, trestem může být kritika od nadřízeného, hrozby ztráty místa apod. (Nakonečný, 1992, s. 104).

Je to však přístup velmi zjednodušující a metoda rozhodně nefunguje, jestliže člověk dosáhl přiměřených příjmů a v jeho motivaci začínají převládat vyšší potřeby. Uvádím ji tedy spíše pro ilustraci, s jakou rozmanitostí teorií je možné se setkat nejen v odborné literatuře.

4 STIMULACE PRACOVNÍKŮ

Stimulace představuje záměrné ovlivňování lidského schování, ovlivňování pracovní motivace, ovlivňování přístupu k práci a výkonnosti pracovníků.

Podobně jako pozitivní a negativní motivace může i stimulace nabývat pozitivních i negativních podob. Je možné stimulovat pozitivním hodnocením a odměnou nebo naopak negativním hodnocením, hrozbou sankce či trestu.

Zásadou účinné stimulace je soulad s vnitřní motivací pracovníků, s jejich motivačním profilem a také jejich aktuální situací. Jen taková stimulace může mít motivační účinek a efektivní výsledky.

Dosáhnout takového stavu však není snadné, neboť spojení mezi stimulem a motivem není bezprostřední. Je podmíněno celou řadou osobních vlastností a probíhajících psychických procesů. Patří mezi ně potřeby, hodnoty, postoje, celkové rozpoložení, citové vztahy k objektu, životní filosofie, morální zásady aj. Navíc stimuly se mohou vzájemně posilovat, oslabovat či kompenzovat. „Jednání člověka v práci neustále stimulačně utváří velmi členitý a různorodý situačně i individuálně proměnlivý soubor podnětů.“ (Růžička, 1994, s. 71-72)

Navíc je nutné počítat s tím, že stimulace není jednorázový akt a má-li mít očekávané výsledky, je třeba jejího stálého působení.

4.1 Motivační profil

Možnosti stimulace a ovlivňování motivace pracovníků závisí na mnoha spolupůsobících faktorech. V této souvislosti se hovoří o motivačním profilu člověka, který vyjadřuje orientace a preference jeho potřeb a hodnot a do kterého se promítají i osobnostní charakteristiky.

„Motivační profil představuje syntetickou, individuálně specifickou a v průběhu času relativně stabilní charakteristiku osobnosti člověka. Jejím obsahem jsou pro jedince příznačné, dominantní motivační orientace či tendence, resp. skladba, vyhraněnost a intenzita jeho vnitřních sil.“ (Pauknerová, 2006, s. 187)

Podle Provozníka a Komárkové (1996, s. 77-82) je možné motivační profil popsat pomocí širokého spektra tzv. dimenzí motivačního profilu, v nichž je možné zaznamenat intenzitu působení jednotlivých motivů. Příkladem může být dimenze, která se pohybuje od tendence se spíše vyhnout neúspěchu až po tendenci směrem k dosažení úspěchu. Pro popis motivačního profilu lze dále použít následující dimenze:

- orientace na úspěch – orientace na vlastní činnost;
 - situační orientace – perspektivní orientace;
 - individuální orientace – skupinová orientace;
 - orientace na osobní prospěch – orientace prosociální;
 - činnost – pasivita;
 - orientace na ekonomický prospěch – orientace na morální uspokojení;
 - orientace směrem k podniku – orientace směrem od podniku
- (Pauknerová, 2006, s. 188).

Tabulka č. 4: Příklad grafické podoby motivačního profilu podle Provozníka a Komárkové

Jméno pracovníka	ORIENTACE					
dosažení úspěchu		x				vyhnout se neúspěchu
úspěch		x				obsah činnosti
situační	x					perspektivní
individuální		x				skupinová
na osobní prospěch			x			prosociální
činnost				x		pasivita
ekonomický prospěch	x					morální uspokojení
směrem k podniku					x	směrem od podniku

Zdroj: Pauknerová, 2006, s. 189 (upraveno)

Tabulka č. 5: Motivační profil a motivační faktory

Motivační faktor	Vysoká potřeba	Nízká potřeba
Zájem	Potřeba dělat zajímavou a užitečnou práci.	Jedinec pracuje stejným způsobem bez ohledu na zajímavost práce.
Dosažení cílů	Potřeba dosáhnout určitých osobních cílů. Potřeba stálé stimulace.	Neexistuje potřeba dosáhnout nějakých cílů.
Poznání	Potřeba stálého poznání a potřeba uznání od druhých. Může být na obtíž produktivě práce.	Lhostejný postoj k tomu, co o nás soudí druzí. Jistá necitlivost vůči ostatním lidem.
Seberealizace	Potřeba růstu a rozvíjení osobního potenciálu. Jedinec hodnotí práci podle toho, jak jej rozvíjí.	Jedinec udělá, co je požadováno. Neposuzuje, zda jej vykonávaná práce posouvá dál.
Variabilita a změna	Potřeba stálé variability, změny a stimulace. Vysoká míra bdělosti.	Spokojenost se zavedeným pořádkem.
Kreativita	Zkoumavý, kreativní, zvědavý a otevřený jedinec.	Malá potřeba kreativního myšlení, nedostatek zvědavosti.
Moc a vliv	Silná touha ovládat ostatní, potřeba moci v charakteristice osobnosti převládá.	Jedinec bez jakýchkoli mocenských ambicí.
Sociální kontakty	Potřeba sociálních kontaktů se širokým okruhem lidí.	Je schopen pracovat v týmu, ale potřeba sociálních kontaktů téměř neexistuje.
Peníze a hmotné statky	Potřeba vysokých výdělků a hmotných statků. Zaměření na hmotné odměny.	Nevěnuje příliš energie na přemýšlení o odměňování. Peníze nejsou motivující.
Struktura	Potřeba pravidel, struktury, procedur, zpětné vazby a informací.	Pravidla a struktury jej omezují, potřeba svobody. Neexistuje potřeba harmonie s organizací.
Vztahy	Potřeba vytváření a udržování stabilních dlouhotrvajících vztahů s malým okruhem lidí.	Necítí potřebu vytvářet hluboké vztahy. Je schopen pracovat s lidmi, pokud je to nutné.
Pracovní podmínky	Potřeba kvalitních pracovních podmínek. Při nesplnění dochází ze strany jedince ke stížnostem.	Téměř lhostejný vůči pracovním podmínkám.

Zdroj: Dědina, Odcházel, 2007, s. 67 (upraveno)

4.2 Stimulační prostředky

Funkce managementu bývá obvykle formulována jako schopnost vést, motivovat a stimulovat spolupracovníky. Co ale k účinné stimulaci využít?

Růžička (1992, s. 78-84) podává následující přehled stimulačních prostředků, které působí v hospodářské organizaci:

- hmotný stimulující činitel, v základní formě peněžité odměna;

- neformální pracovní hodnocení činnosti a osobnosti člověka;
- společenské hodnocení práce a pracovní hodnocení profese;
- fyzické pracovní podmínky a pracovní režim;
- hodnocení jednotlivce v pracovní skupině;
- porovnávání výsledků vlastní činnosti s výsledky druhých;
- postup bezprostředního nadřízeného podporující aktivitu a participaci;
- samotné provádění pracovní činnosti;
- osobnost a jednání vedoucího pracovníka.

Také Pauknerová (2006, s. 225-226) podává obdobný přehled:

- hmotná odměna, nefinanční benefity;
- obsah práce;
- manažer, jeho styl vedení, úroveň autority;
- atmosféra pracovní skupiny;
- pracovní podmínky a režim práce.

Horálková (2006, s. 73-74) píše, že stimulující význam v rámci pracovní skupiny mohou mít:

- peněžní odměna za práci sloužící k zajištění životních potřeb, společenského postavení a životní úrovně;
- neformálně prováděné hodnocení činnosti a osobnosti člověka v pracovním procesu, které uskutečňuje;
- bezprostředně nadřízený pracovník;
- společenské hodnocení práce a pracovního oboru (prestiž), která však nezávisí od činnosti vedoucího, ten se o ni může pouze ve svém působení opírat;
- hodnocení jedince v pracovní skupině, určitá forma uznání nebo tolerování jedince skupinou;
- porovnávání výsledků vlastní pracovní činnosti s průběhem a výsledky činnosti druhých pracovníků;

- postup vedoucího pracovníka, který zajišťuje, podporuje a rozvíjí vědomí aktivní účasti pracovníků na pracovním procesu a na řízení (participaci);
- samotné provádění pracovní činnosti
 - znalost průběžných výsledků práce;
 - znalost společenského významu práce a přesvědčení o její významnosti;
 - znalost vykonávané profese a také společenského významu profese;
 - přiměřená odborná připravenost;
 - takové pracovní zařazení, které umožňuje pracovníkovi seberealizaci;
- osobnost a jednání vedoucího pracovníka, jeho autorita odborná a osobní, prestiž, důvěra v něj apod.

Provazník a Komárková (1996, s. 39) v souvislosti se stimulací upozorňují na to, že výsledný efekt stimulačního působení (jeho úspěšnost), je vždy závislý na celé řadě podmínek a okolností. Mimo jiné na aktuálním psychickém stavu ovlivňovaného jedince, na jeho motivačním profilu, tedy na míře a kvalitě poznání druhého člověka.

Co je podstatné, aby mohl být proces motivace úspěšný, je zejména sladit vnější podněty s vnitřními potřebami zaměstnanců. To samozřejmě předpokládá jejich znalost, získanou zejména průzkumem motivační struktury.

4.2.1 Hmotná odměna

Hmotná odměna bývá považována za hlavní stimulační nástroj, neboť slouží člověku jako prostředek k uspokojování potřeb, zejména potřeb základních (existenčních) a k zajištění životní úrovně. Růžička (1994, s. 78) uvádí, že čím je životní úroveň pracovníka vyšší, tím větší soubor skutečností působí na jeho prožívání a jednání a zároveň se relativně snižuje stimulační hodnota hmotného činitele.

Hmotná odměna může mít podobu peněžní (mzda, plat, prémie) nebo nepeněžní. Do této skupiny bývají řazeny nefinanční benefity a systémy zaměstnaneckých výhod.

Existují určitá pravidla, sloužící ke zvýšení stimulační účinnosti hmotné odměny. Je to zejména vazba odměny na výkon (nebo též hospodářský výsledek firmy). Taková vazba musí být jednoznačná a měla by být také stanovena pravidla, která vztah mezi výkonem a odměnou vymezují. Dle Růžičky (1994, s. 78) je žádoucí, aby odměňování bezprostředně podřízených mohl významně ovlivňovat vedoucí pracovník.

Provazník a Komárková (1996, s. 169) doporučují, aby odměny přicházeli co nejdříve po dokončení úkolu, nikdy však ne předem. Pracovník by měl také mít jasnou vazbu mezi vynaloženým úsilím a odměnou. Odměna by neměla přicházet automaticky, ale za výkon, a pracovník by měl vědět, za jaký. Základní podmínkou vlastní stimulace, ale i dobrých mezilidských vztahů, je dodržování spravedlnosti v přidělování hmotných odměn v pracovní skupině. Případné nespravedlnosti jsou vnímány velmi citlivě (viz také Adamsova teorie spravedlnosti).

4.2.1.1 Zaměstnanecké výhody

Koubek (2001, s. 297-298) uvádí, že zaměstnanecké výhody jsou nepeněžní složkou odměny a zaměstnavatelé je poskytují zejména v těchto oblastech: výhody sociální povahy (důchody poskytované organizací, životní pojištění hrazené zcela či zčásti organizací, půjčky a ručení za půjčky, jesle a mateřské školy atd.), výhody mající vztah k práci (stravování, výhodnější prodej produktů organizace pracovníkům, vzdělávání hrazené organizací aj.) a výhody spojené s postavením ve společnosti (prestižní podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, placení telefonu, nárok na oděv a jiné náklady reprezentace organizace, bezplatné bydlení).

Poměrně oblíbeným systémem zaměstnaneckých výhod je tzv. „cafeteria“, flexibilní systém, v němž si každý zaměstnanec může navolit pro

sebe nejpřitažlivější kombinace výhod a utvořit si tak vlastní „menu“, vhodně sestavené soubory výhod, které jsou např. omezeny stanoveným finančním limitem.

Bohužel, zaměstnanecké výhody (a někdy dokonce pouze ony proslulé stravenky) se pro mnoho společností stávají synonymem pro motivační program. Přitom jejich účinek rozhodně dlouhodobě motivační není. Domnívám se, že významnější úlohu hrají spíše pro uchazeče při výběru či porovnávání více možných zaměstnání, kde fungují jako konkurenční výhoda, a dále se uplatňují při stabilizaci v zaměstnání a pomáhají vytvářet loajalitu k zaměstnavateli a spokojenost v zaměstnání. Jen těžko si však dokážu představit, jak výhodné stravování nebo plavanky do bazénu budou motivovat zaměstnance k vyššímu pracovnímu výkonu nebo nasazení.

Potvrzují to i výzkumy k tématu zaměstnaneckých výhod provedené na konci roku 2006 uveřejněné v časopise Personál (2006, roč. XII., číslo 5, s. 22-25). Benefity jsou jedním z hlavních rozhodovacích faktorů pro uchazeče, nicméně časem si na ně zaměstnanci „zvyknou“ a nepovažují je za něco nadstandardního, a to přesto, že může jít o výhody v hodnotě několika desítek tisíc korun na osobu za rok. Zás tak jednoduše ale na situaci nahlížet nelze. Problém je právě ve „zvyknutí si“ na určitou formu zaměstnaneckých výhod, nadstandardní služba se časem stává automaticky vnímanou součástí odměny a motivační účinek ztratí. Podle Janovské (2007, s. 5-6) je v této souvislosti potřeba rozlišovat mezi benefity základními a benefity speciálními. Mezi ty základní patří právě stravenky a další výhody, které jsou udělovány pravidelně a vcelku nezávisle na vykonané práci a jsou dnes považovány takřka za samozřejmost. Pokud zaměstnavatel takové výhody vůbec neposkytuje, působí to velmi zvláště. Nestandardní (speciální) benefity jsou nastaveny takovým způsobem, aby byly propojeny s dosažením nějakého konkrétního cíle. Fungují třeba jako poděkování za dobře vykonanou práci, vyjádření vděčnosti.

Z výše uvedených výzkumů dále vyplývá, že mezi nejběžnější benefity patří stravenky, občerstvení a nápoje na pracovišti, jazykové kurzy, mobilní

telefony a týden dovolené navíc. Další v pořadí jsou firemní víkendové a teambuildingové akce, penzijní připojištění a využívání firemního mobilního telefonu i k soukromým účelům. U manažerů bývá častým také firemní notebook a automobil k soukromému využití. Přehled nejčastěji poskytovaných a také nejžádanějších benefitů podává Obrázek č. 3.

Populární začínají být benefity v podobě různě tematicky zaměřených poukázek, včetně dárkových šeků na krátkou dovolenou, kde si zaměstnanec zvolí lokalitu dle svého výběru i nejvhodnější termín. Stále důležitější roli totiž hraje možnost svobodné volby a přizpůsobení individuálním potřebám zaměstnance. Na významu přitom nabývají zejména oblasti volnočasových aktivit a zdraví.

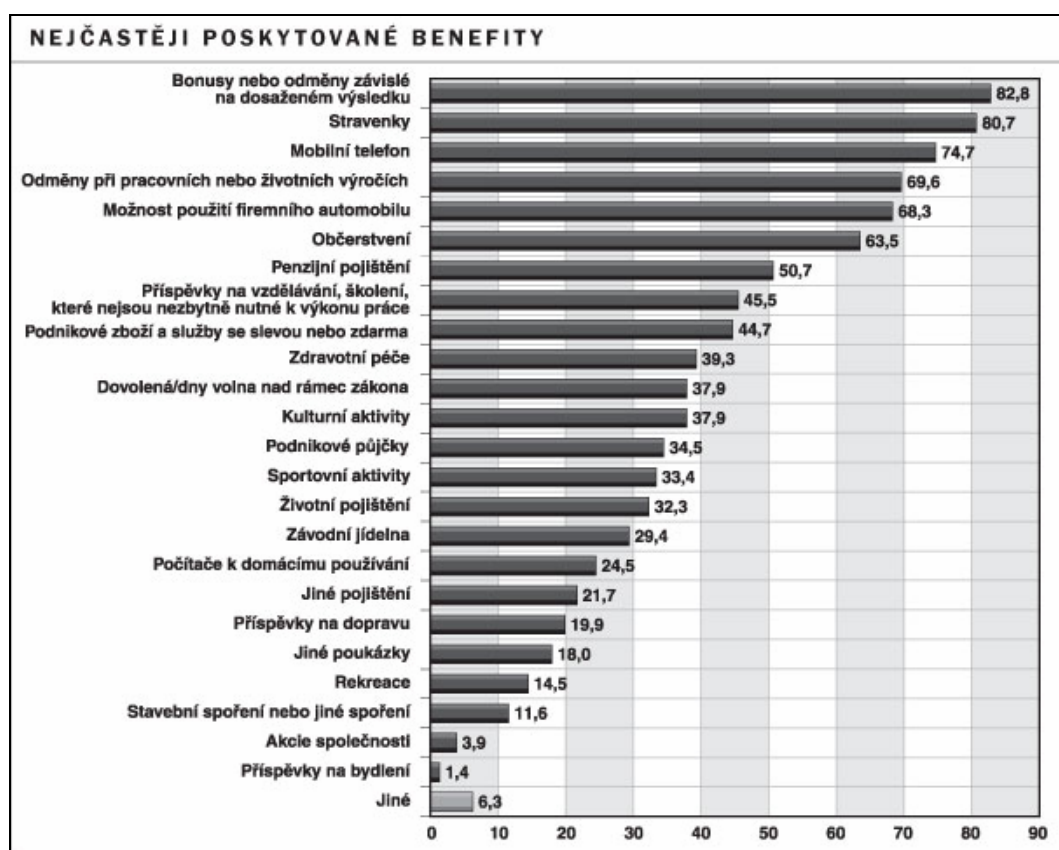
4.2.2 Obsah práce

I samotný obsah práce je faktorem stimulace. Důležitou roli hraje soulad mezi pracovní činností na jedné straně a osobnostními charakteristikami a preferencemi pracovníka na straně druhé (Provazník, Komárková, 1996, s. 168).

Bednová, Nový (1998, s. 271-272) uvádějí řadu stimulačních apelů, jimiž působí na pracovníka činnost, kterou vykonává:

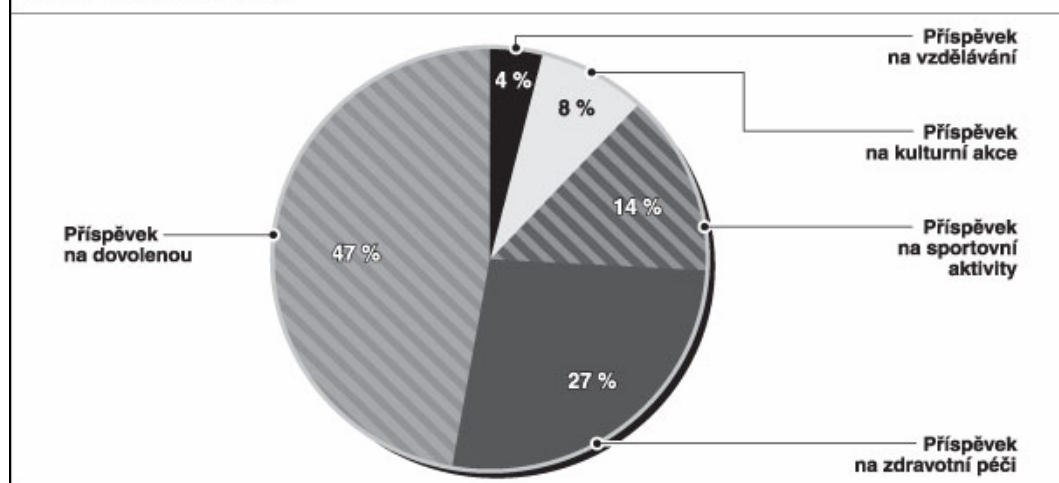
- apel na tvořivé myšlení: práce vyžaduje hledání a uplatňování nových řešení, vlastních nápadů;
- apel samostatnost, autonomii: člověk v práci vystupuje samostatně a zodpovědně;
- apel na koncepční myšlení: práce vyžaduje nadhled, analýzu logiky vztahů a jejich promítnutí do budoucnosti;
- apel na systematické myšlení: práce vyžaduje rychlost a pružnost myšlení, myšlení v souvislostech a návaznostech;
- apel hrdoosti na práci: práce má smysl, je užitečná, vytváří všeobecně oceňované hodnoty;

Obrázek č. 3: Nejčastěji poskytované benefity



GRAF Č. 2

ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY, KTERÉ POVAŽUJÍ ZAMĚSTNANCI ZA NEJZAJÍMAVĚJŠÍ



Zdroj: Homolek, 2007 [online]

- apel hrdosti na vlastní schopnosti: práce je náročná a uspěje jen ten, kdo prokáže výjimečné kvality;
- apel na vlastní prestiž: práce je společensky oceňovaná, atraktivní, módní;
- apel na seberozvoj: práce v rychle se rozvíjejícím oboru, vyžaduje zvládat nové a náročnější úkoly;
- apel sebekontroly: získání bezprostřední zpětné vazby a možnost rychle korigovat vlastní jednání;
- apel moci: práce dává pocit nadřazenosti, nadvlády;
- apel estetický: při práci se zachází s estetickými hodnotami;
- apel společenský: práce umožňuje kontakt s lidmi, vztahy;
- apel péče o druhé lidi: práce přináší uspokojení z pomoci druhým;
- apel péče o přírodu: práce napravující škody či předcházející škodám na přírodě;
- apel nebe nad hlavou: práce vykonávaná pod širým nebem;
- apel jistoty a perspektivnosti jistot: práce v dlouhodobě perspektivním oboru.

Bylo řečeno, že stimulační účinek může mít prakticky cokoli, co je pro zaměstnance významné. Smysl pro účinnou motivaci má nalezení toho „pravého“ apelu, který pro daného zaměstnance bude motivačně významný a tento dále rozvíjet.

4.2.3 Neformální hodnocení

Neformální hodnocení a povzbuzování pracovníků je významným nástrojem stimulování v rukou řídicích pracovníků. Jeho prostřednictvím pomáhají svým spolupracovníkům objevit stimulační hodnotu v obsahu práce. Neformální hodnocení ovlivňuje jak racionální rovinu obsahovou rovinu (zpětná vazba), tak rovinu emocionální, prožitkovou (Bedrnová, Nový, 1998, s. 272).

Zpětná vazba je velmi důležitou součástí hodnocení. Vedoucí poskytuje pracovníkovi informace o jeho činnosti, nakolik jeho výkon odpovídá očekávání apod. Současně může dát pracovníkovi touto cestou najevo, že je pro společnost důležitý, vyjádřit uznání k jeho práci. Bedrnová a Nový (1998, s. 273) píší, že zpětná vazba je neúčinnější, když probíhá přímo v průběhu hodnocené činnosti nebo bezprostředně po jejím skončení.

V prožitkové rovině je neformální hodnocení zdrojem uspokojení z vykonávání něčeho pozitivního, zvyšuje se sebedůvěra a víra ve vlastní schopnosti.

Je důležité oceňovat dobré výsledky a povzbuzovat, ale i vhodným způsobem upozornit na nedostatky a přitom neodradit od snahy je odstranit. „Chvála a kritika mají jedno společné – jsou důležité v pravý čas a na pravém místě ... Také kritika, je-li taktní, pozitivní a konstruktivní, motivuje. Posiluje vzájemnou úctu i autoritu. A připomeňme, že chválíme nahlas a káráme potichu.“ (Stýblo, 1992, s. 32)

Neformální hodnocení klade samozřejmě nemalé nároky na komunikační dovednosti manažera. Významně se zde projevuje styl vedení nebo způsob řešení konfliktů. Záleží tedy na odborných i „lidských“ vlastnostech a autoritě manažera.

4.2.4 Atmosféra pracovní skupiny

Sociální faktory mohou mít na členy pracovní skupiny silný stimulační účinek. Bedrnová a Nový (1998, s. 273-275) popisují, že sociální skupina má vlastní pravidla, normy a projevy, které se utvářejí a vyvíjejí závisle na její skladbě, aktivitách a také na jejím okolí. Na skupinu působí vedoucí pracovník svou formální i neformální autoritou a významné je vytvoření vztahu důvěry mezi ním a skupinou. Vedoucí pracovník by měl citlivě vnímat sociální jevy a vztahy na pracovišti a také by se měl soustředit na správné rozpoznání sedmi skupinových fenoménů, bez kterých nelze skupinu efektivně vést, ovlivňovat a předcházet problémům. Těmito fenomény jsou:

- role jednotlivce ve skupině;
- neformální vůdce skupiny, jak skupinu vůdce ovlivňuje;
- vnitřní struktura skupiny, hierarchie členů (pokud existuje);
- dynamické procesy probíhající ve skupině, v čem a jak rychle se skupina mění;
- soudržnost skupiny, volné či pevné vazby členů ke skupině;
- konkrétní pravidla a normy chování ve skupině;
- reakce skupiny na porušování pravidel, tolerance, sankce (Bedrnová, Nový, 1998, s. 274).

Výkon ve skupině i její atmosféru ovlivňuje množství věcí, existují zde formální i neformální vztahy, Mezilidské vztahy, komunikace, pracovní morálka skupiny, „zdravá soutěživost“, vzájemná podpora členů, soudržnost, tolerance, ocenění úspěchu, hodnocení jednotlivce skupinou.

4.2.5 Pracovní podmínky a režim práce

Pracovními podmínkami se v užším slova smyslu rozumí:

- organizace pracovní doby;
- pracovní prostředí, tj. prostorové a fyzikální podmínky práce;
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci;
- sociálně-psychologické podmínky práce (sociální vztahy uvnitř organizace, vztahy ve skupinách, vztahy na pracovišti);
- povinná péče o pracovníky (Kocianová, 2007, s. 155).

O pracovních podmínkách mluví ve své teorii Herzberg jako o hygienických vlivech. Pokud jsou přiměřené, nevěnuje jim pracovník příliš pozornosti. Příznivý účinek získávají, když si je může pracovník aktivně upravovat (Růžička, 1994, s. 79). V této souvislosti je možné zmínit například flexibilní pracovní dobu jako způsob, kterým může sám zaměstnanec ovlivňovat pracovní podmínky a přizpůsobit je svým individuálním možnostem.

Většina pracovních podmínek je upravena zákonem, dalšími obecně závaznými předpisy event. kolektivními smlouvami vyšších stupňů a jejich dodržování je pro zaměstnavatele závazné. Stimulační účinek se zvyšuje, pokud zaměstnavatel pracovní podmínky zlepšuje nad „pevný“ rámec. Příkladem může být investice do kvalitnějších ochranných a pracovních pomůcek, do vybavení a prostorového řešení pracoviště apod. Pokud společnost vytváří pracovníkům lepší pracovní podmínky, projevuje tím zájem o ně a zlepšuje vztah mezi společností a zaměstnanci, jejich loajalitu. Platí to samozřejmě i opačně. Bedrnová a Nový (1998, s. 275) podotýkají, že nezájem vedení podniku o pracovní podmínky působí vždy destimulačně, a to i v těch případech, kdy jsou hmotné odměny vysoké.

4.2.6 Externí stimulační faktory

Do této skupiny stimulačních faktorů patří například image společnosti, pro kterou zaměstnanec pracuje, její firemní kultura, pověst a prestiž. Domnívám se, že tento faktor může mít výrazný stimulační účinek, zejména dnes, v době, kdy žijeme ve světě „značek“. Do popředí se dostává symbolický význam těchto značek, úspěšných společností, a pracovat pro ně je už samo o sobě hodnotou. Prolíná se tu tedy více faktorů stimulace, včetně společenského hodnocení dané práce či pozice.

5 MOTIVAČNÍ PROGRAMY ORGANIZACÍ

Řešení otázek motivace, motivování lidí a stimulace má pro organizaci klíčový význam. Cílem každého podniku či organizace je dosahování prosperity, které je realizováno v konečném důsledku jen díky lidem a jejich schopnostem. Hlavním úkolem managementu je těchto schopností vhodným způsobem využít, dále je rozvíjet a vytvořit vhodné podmínky, ve kterých budou lidé ke sdílení svých schopností motivováni. Organizace proto formulují svůj přístup k motivaci zaměstnanců a vytvářejí strategické plány v podobě motivačních programů.

„Pojem motivační program může označovat jak dílčí tak ucelený soubor opatření v oblasti řízení lidských zdrojů, který má za cíl ovlivnit pracovní výkon a jednání a vytvořit (či upevnit) pozitivní postoje zaměstnanců k organizaci.“ (Dvořáková a kol., 2004, s. 51)

Horalíková (2006, s. 75) uvádí, že motivační program „... zahrnuje soubor skutečností, které stimulují členy podnikového kolektivu v souladu s výrobními a dalšími úkoly a se společenským posláním podniku. Vychází se přitom z poznatků o povaze pracovního jednání lidí a z poznání skladby motivačních sil a vlastností pracovníků. Dále motivační program zahrnuje okolnosti a způsoby uplatňování stimulačních prostředků, a to jak z hlediska celkové personální a sociální politiky podniku, tak i ve vztahu k racionálnímu ovlivňování výkonnosti pracovníků.“

Do třetice uvádím definici Provazníka a Komárkové (1996, s. 198-199): „Motivační program představuje konkretizaci systému práce s lidmi v podniku s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace pracovníků.“ Autoři dodávají, že motivační program je jakýmsi podnikovým předpisem uplatňování stimulačních prostředků.

Motivování je jedním z důležitých personálních úkolů a motivační program je výrazem personální a sociální politiky podniku. Usiluje o cílevědomé a komplexní působení na kolektiv pracovníků. To znamená, že

musí zahrnovat všechny skutečnosti podnikového dění, které jsou z hlediska pracovníků významné. Podle Horalíkové (2006 s. 75-76) jsou to následující skutečnosti:

- vymezení ekonomického společenského postavení podniku (historie, současný profil a perspektivy, tradice a cíle, včetně prezentace dosahovaných výsledků a úlohy, např. v rámci odvětví);
- zařazení, uplatnění a perspektiva pracovníků v podniku (koncepce a konkrétní postupy při výběru, přijímání a rozmisťování i uvolňování pracovníků, stanovení podmínek adaptace a podmínek pracovní dráhy);
- zajištění podmínek pro optimální využití pracovníků (postupy týkající se pracovního režimu, odměňování a hodnocení, dále fyzikální a společenské podmínky na pracovištích a zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci);
- zajišťování připravenosti pracovníků na změny (postupy spojené s přípravou, uskutečňováním a hodnocením závažné změny, komplexní zajišťování změny);
- vymezení zdravotní, sociální a kulturní péče o pracovníky (oblast účasti podniku na tvorbě a uspořádání sociálně ekonomického zázemí, včetně překonávání zátěžových a krizových situací v osobním životě pracovníků);
- vymezení vztahu mezi pracovníky, pracovními skupinami a podnikem (činnost společenských a zájmových organizací, úloha odborové organizace, kolektivní smlouva).

5.1 Tvorba motivačního programu

Stýblo (1992, s. 46-52) i Provazník a Komárková (1996, s. 204-207) doporučují při sestavování motivačního programu postupovat v etapách a podávají praktická doporučení pro jeho tvorbu. Jednotlivými etapami jsou: analýza, formulování cílů, model stabilizace, realizace programu, kontrola a hodnocení.

Úkolem první etapy je provedení analýzy motivační struktury (motivačního profilu) zaměstnanců a průzkum spokojenosti zaměstnanců. Díky tomu je možné zjistit hodnotové orientace pracovníků a určit významné oblasti motivace, identifikovat kritická místa.

V druhé etapě jsou formulovány cíle, resp. soustavy cílů motivačního programu. Přitom může jít o zaměření na zvýšení motivace k výkonu nebo směrem k tvůrčímu přístupu apod. Výsledkem této etapy jsou návrhy potenciálních stimulačních prostředků.

Třetí etapa představuje vytvoření modelu stabilizace pracovníků včetně příslušných motivačních faktorů. Stýblo (1992, s. 48-50) v této souvislosti popisuje tři základní skupiny stabilizačních faktorů: mimopodnikové stabilizační faktory, podnikové a osobní stabilizační faktory. Doporučuje také provádět analýzu fluktuace pracovníků a k jejím závěrům či zjištěním přihlížet v této fázi přípravy motivačního programu.

Čtvrtou etapou je realizace programu. Jde o postup orientovaný na stabilizaci pracovníků a jeho součástí by měly být: výběr stimulačních prostředků, podmínek a účinných metod stabilizace, metody ovlivňování lidí ke stabilizaci, určení osob odpovědných za realizaci programu, časový plán plnění programu.

Provazník a Komárková (1996, s. 205) ještě věnují pozornost sestavení motivačního programu ve formě podnikového dokumentu, který slouží jako závazná směrnice upravující činnost příslušných řídicích pracovníků. Dále poukazují na snad nejnámější krok celého procesu přípravy, tvorby a

realizace motivačního programu, který se může zprvu zdát nevýznamným. Je to seznámení všech pracovníků s přijatým motivačním programem. Už jen samo vědomí, že organizace podniká kroky ke zlepšení podmínek práce a snaží se o zvýšení spokojenosti a motivace svých zaměstnanců, má výrazně pozitivní vliv na prožívání a potažmo také pracovní jednání. Autoři doporučují publikovat motivační program například ve formě brožurky, která bude přístupná všem pracovníkům organizace i případným uchazečům o místo.

V souvislosti s tvorbou a realizací motivačního programu je třeba nezapomenout na kontrolu a hodnocení výsledků, případně zpracování jeho úprav. Vzhledem k měnícím se podmínkám práce a také dynamice lidského vnímání je kontrola a úprava motivačního programu v přiměřených časových intervalech nezbytná. Jednoduchou ilustrací pro tento účel může být již naznačený problém se „zvykáním si“ zaměstnanců na určitou skladbu benefitů. Hodnotové orientace lidí a jejich potřeby se s postupem času mění a je důležité tento vývoj sledovat a v nabídce zaměstnaneckých výhod jej kopírovat, mají-li mít žádaný účinek.

Ideální a univerzální model motivačního programu pro všechny organizace samozřejmě není možné vytvořit. Při jeho plánování a tvorbě se vychází z konkrétní situace v dané společnosti, ze specifických potřeb pracovníků i podniku. Dále je nutné, aby motivační program odpovídal personální strategii organizace a byl v souladu s ostatními plány, které organizace přijímá a jimiž se řídí.

5.2 Manažerské přístupy a metody podporující motivaci

Předpokladem pro uplatnění manažerských přístupů, o nichž bude pojednáno níže, je teze, že nejvýznamnějším motivátorem pracovního jednání je práce samotná a její obsah. Společným znakem pro tyto přístupy je důraz na obohacování obsahu práce. Přístupy mohou dle Provozníka a Komárkové (1996, s. 201) nabývat různých forem, mimo jiné:

- zvyšování pestrosti, různorodosti práce (Skill Variety);
- důraz na celistvost pracovních úkolů (Task Identity);
- zvyšování významu pracovního úkolu (Task Significance);
- zvyšování autonomie pracovního jednání (Autonomy);
- posilování zpětné vazby (Feedback).

Výše vyjmenované formy obohacování práce pak nabývají konkrétní podoby v manažerských přístupech, mezi něž patří zejména „Job Enrichment“ (obohacování práce v užším slova smyslu), „Job Enlargement“ (rozšiřování práce) a „Job Rotation“ (rotace práce).

5.2.1 Obohacování práce

Zásadou metody „Job Enrichment“ je „... nebát se delegovat pravomoc a odpovědnost svým spolupracovníkům.“ (Stýblo, 1992, s. 34)

Jde o obohacení práce ve vertikálním smyslu, v rozhodovací a kontrolní oblasti. Vytváří se tím prostor pro samostatné jednání a myšlení pracovníků v rámci nově vymezené kompetence. Mohou tím být například „odhaleny“ manažerské a další schopnosti pracovníků, které je dobře dále rozvíjet a využít.

5.2.2 Rozšiřování práce

Zvětšování či rozšiřování práce v tomto přístupu („Job Enlargement“) je míněno v horizontálním směru. Nejčastější uplatnění nachází u rutinních prací, kde se opakují stejné pracovní operace (manuální, ale i např. v účetnictví nebo práci na počítači). Jednotvárnost opakujících se úkonů zvyšuje únavu a oslabují pozornost. Cílem je tento nežádoucí jev minimalizovat střídáním pracovních činností. Pracovníci jsou vedeni k tomu, aby zvládali více podobných pracovních operací a mohli je vzájemně střídat. Tím se i rozšiřuje jejich kvalifikace a možnost dalšího uplatnění.

5.2.3 Rotace práce

Rotace práce znamená pohyb pracovníků v podobě střídání pracovišť nebo pracovních funkcí ve stanoveném intervalu. Cílem takovéto výměny funkcí či míst je dosažení větší rozmanitosti a pestrosti práce a rozvinutí kreativity jednotlivých účastníků.

Může ale také úspěšně sloužit k získání komplexní představy a zejména zkušenosti o celkové činnosti podniku. Stýblo (1992, s. 35) uvádí, že pro řadu úspěšných podniků je zcela běžné střídání pozic u pracovníků z výrobních a marketingových oddělení. Tato podnikatelská filosofie je založena na myšlence, že dobře obchodovat může jen ten, kdo důvěrně zná výrobek, který prodává.

6 MOTIVAČNÍ PROGRAM KONKRÉTNÍ SPOLEČNOSTI

V této, závěrečné kapitole, se zaměřím na motivační program společnosti Metrostav a. s. Možná by bylo vhodnější použít zde namísto pojmu motivační program spíše pojem benefitní systém, neboť, jak bude uvedeno dále, jmenovaná společnost v oblasti motivace zatím ucelený a komplexní program motivace svých zaměstnanců vypracován nemá.

6.1 Profil společnosti Metrostav a. s.

Při tvorbě motivačního programu hraje důležitou roli množství informací o postavení podniku, jeho ekonomická i společenská situace, celkový profil, strategie, plány a cíle. Jsou to oblasti, ze kterých je potřeba vycházet a které poskytnou základní informace pro další kroky a etapy tvorby motivačního programu.

6.1.1 Společenské a ekonomické postavení

Akciová společnost Metrostav, člen nadnárodní skupiny DDM Group, patří k největším stavebním společnostem v naší republice. Vznikla v roce 1990 jako nástupce národního podniku stejného jména, založeného roku 1971 v souvislosti s budováním pražského metra. V 90. letech prošla postupnou přeměnou na stavební společnost univerzálního zaměření, s důrazem na generální dodávky staveb, řízení a realizaci náročných stavebních děl (Roční zpráva 2006 Metrostav a. s., s. 6).

Metrostav a. s. je váženým partnerem a respektovaným konkurentem v oblasti rekonstrukce památkových objektů, průmyslové, bytové i občanské výstavby. Působí ve všech oblastech stavebnictví a svou činností pokrývá téměř polovinu trhu podzemního stavitelství, kdy jako jedna z mála firem v České republice zajišťuje vysoce specializované činnosti prováděné hornickým způsobem. Od roku 1998 je Metrostav a. s. držitelem mezinárodně

platného certifikátu řízení jakosti dle normy ISO 9001 na generální dodávku staveb, jenž uděluje BVQI (Bureau Veritas Quality International) se sídlem v Londýně. Může se ucházet o významné armádní zakázky a realizovat investiční záměry jiných bezpečnostních složek ČR i zemí NATO, neboť mu byl udělen certifikát Národního bezpečnostního úřadu (Profil společnosti Metrostav a. s., 2008 [online]).

Organizačně je akciová společnost Metrostav členěna na centrálu a divize. Personální práci provádí každá tato divize samostatně a metodické vedení poskytuje personální útvar centrály. Celý systém lidských zdrojů pak zaštiťuje personální ředitel (PŘ) společnosti.

6.1.2 Kodex společnosti

Obrázek č. 4: Kodex společnosti

- Trvalá úspěšnost firmy Metrostav a. s. je naším hlavním cílem.
- Profesionalita, důvěryhodnost a stabilita jsou našimi základními firemními hodnotami.
- Dokument "Náš způsob řízení a práce" je naším firemním zákonem.
- Jeden k druhému se chováme s úctou a důstojností.
- Odborná kvalifikace je naší firemní a osobní jistotou.
- Spokojenost zákazníka je naším hlavním programem.
- Jsme nároční k sobě, ke spolupracovníkům i k dodavatelům.
- Majetek firmy Metrostav a. s. udržujeme a střežíme jako vlastní.
- Na přírodu, bezpečnost práce a ochranu zdraví nikdy nezapomínáme.
- Držíme dané slovo.

Zdroj: Profil společnosti [online]

6.1.3 Strategie společnosti

„Vůdčím strategickým záměrem akciové společnosti Metrostav do budoucna je dále zintenzívnit efektivní využívání všech disponibilních zdrojů k dosažení úrovně nadprůměrně prosperující evropské stavební firmy s trvalým růstem své tržní hodnoty. ... V konkurenčním boji o zakázky bude akciová společnost Metrostav jako hlavní zbraně používat seriózní cenovou

politiku a vstřícnost požadavkům zákazníka založenou na plném garantování kvality, lhůt realizace stavebních děl a na dalších nadstandardních metodách, umožněných vysokou technicko-technologickou a kulturní úrovní firmy a její dlouholetou finanční stabilitou.“ (Hlavní záměry strategie Metrostav a. s., 2008 [online])

6.1.4 Zaměstnání v Metrostav a. s. (personální politika)

„Metrostav a. s. je ekonomicky silnou, perspektivní, univerzální stavební společností, jejíž vizitkou práce nejsou jen tunely a stanice pražského metra.

Tisícům vlastních zaměstnanců v Čechách, na Moravě a na Slovensku poskytuje Metrostav a. s. jistotu dlouhodobého zaměstnání, a možnost podílet se na zejména na odvážných, neopakovatelných a unikátních projektech.

Kvalitní, bezpečnou a ve stanovených termínech odevzdávanou práci doma i v zahraničí oceňuje Metrostav a. s. nadprůměrnými a pravidelně vyplácenými výdělků.

Progresivní metody a organizace práce, stavební technologie, moderní stroje, nové materiály a trvalá ohleduplnost k životnímu prostředí, jsou samozřejmými předpoklady profesionality a důvěryhodnosti Metrostav a. s.

Základem dobrého jména Metrostav a. s. jsou kvalifikovaní, iniciativní, firmě dlouhodobě oddaní a spokojení zaměstnanci. Jim garantuje vedení firmy, za určitých předpokladů z jejich strany, možnost soustavného odborného a jazykového vzdělávání, kariérového růstu a benefitů (například o týden delší dovolenou, příspěvky na stravování a přechodné ubytování, pravidelnou preventivní zdravotní péči, penzijní připojištění, ve vazbě na délku zaměstnání u společnosti, pomoc v eventuelních životních krizových situacích).“ (Pracovní příležitosti: proč si vybrat Metrostav a. s., 2008 [online])

6.2 Současný motivační program

Zásady motivace a stimulace zaměstnanců společnosti jsou zakotveny ve dvou základních dokumentech, a sice v Kolektivní smlouvě a v Organizačně řídicí normě stanovující pravidla nehmotné stimulace.

6.2.1 Organizačně řídicí norma

Organizačně řídicí norma (OŘN) stanovuje pravidla nehmotné stimulace v rámci Metrostav a. s. a specifikuje okruhy zaměstnanců pro poskytování jednotlivých zaměstnaneckých výhod.

Systém zaměstnaneckých výhod představují skupinové personální standardy, individuální personální standardy a další zaměstnanecké výhody, které jsou nedílnou součástí systému odměňování.

Skupinové personální standardy jsou zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnancům v souladu s Kolektivní smlouvou, Statutem fondu sociální pomoci Metrostav a. s. (FSP) a dalšími příslušnými organizačně řídicími dokumenty. Skupinové personální standardy jsou, při dodržení podmínek stanovených pro jejich přiznání (dosažení odpovídajících ekonomických výsledků společnosti a vytvoření dostatečných finančních zdrojů) nárokové pro všechny zaměstnance společnosti.

Naproti tomu Individuální personální standardy jsou nenárokové zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnancům v závislosti na jejich pracovním zařazení na základě rozhodnutí příslušného nadřízeného ředitele nebo generálního ředitele.

Tabulka č. 6: Skupinové personální standardy

Standard:	Podmínky poskytování:
Týden dovolené nad rámec základní výměry dovolené, případně její alikvotní část	Poskytuje se všem zaměstnancům společnosti dle platné KS
Příspěvek na stravování ve formě poukázek	Poskytuje se za podmínek uvedených v platné KS
13. plat	Poskytuje se za podmínek uvedených v platné KS
Odměny při pracovních a životních výročích a odchodu do důchodu	Podmínky pro splnění nároku na výplatu odměn jsou uvedeny v platné KS a Statutu FSP
Pracovní volno nad rámec stanovený zákoníkem práce	Poskytuje se za podmínek uvedených v platné KS
Příspěvek na penzijní připojištění	Podmínky pro poskytování příspěvku jsou uvedeny v PP (pracovním postupu) 10/PŘ Výši příspěvku upravuje platná KS
Přechodné ubytování zaměstnanců.	Podmínky možnosti ubytování jsou uvedeny v pracovním postupu 9/PŘ
Preventivní očkování	Poskytuje se za podmínek uvedených v platné KS
Rozšířený obsah prohlídek ZPP	Poskytuje se za podmínek uvedených v platné KS

Zdroj: Organizačně řídicí norma společnosti č. 21 (upraveno), 2007

Tabulka č. 7: Individuální personální standardy

Standard:	Podmínky poskytování:
Zařazení do programu osobního kvalifikačního rozvoje	Podmínky jsou stanoveny v OŘN
Zařazení do programu výuky cizích jazyků	Podmínky jsou stanoveny v OŘN
Přidělení služebního automobilu (event. pro soukromé účely)	Podmínky, typy přidělovaných osobních vozidel a okruh technicko-hospodářských pozic jsou stanoveny v OŘN (typy přidělovaných osobních vozidel jsou stanoveny Příkazem generálního ředitele)
Komplexní zdravotní prohlídka	Podmínky jsou stanoveny v OŘN
Přidělení mobilního telefonu	Podmínky a limity hovorného jsou stanoveny v OŘN
Ubytování na manažerské ubytovně	Podmínky jsou stanoveny v PP 9/PŘ
Poskytnutí manažerského pohotovostního bytu na přechodnou dobu	Podmínky jsou stanoveny v PP 9/PŘ
Při uvolnění z pozice garance dosavadního platu po dobu uvedenou v příslušné smlouvě zaměstnance (manažerská smlouva, smlouva experta apod.)	Příslušná smlouva zaměstnance

Zdroj: Organizačně řídicí norma společnosti č. 21 (upraveno), 2007

Na příslušný kalendářní rok může nadřízený ředitel přidělit zaměstnancům zařazeným v pozicích základní management, mistři, právník I a II, odborný asistent II, samostatný odborný referent I a II, samostatný odborný technický pracovník I a II následující výhody: zařazení do programu osobního kvalifikačního rozvoje, zařazení do firemního programu výuky cizích jazyků, absolvování komplexní zdravotní prohlídky, možnost přidělení mobilního telefonu (lze přiznat i odbornému asistentovi I), ubytování na manažerské ubytovně, při uvolnění z pozice garance dosavadního platu po dobu uvedenou v příslušné smlouvě zaměstnance, poskytnutí manažerského pohořovostního bytu na přechodnou dobu. Zaměstnancům zařazeným v pozicích střední management, specialisté, experti a zaměstnanci ve funkcích vedoucí projektu může nadřízený ředitel přidělit kromě výše uvedených také služební automobil i pro soukromé účely. Zaměstnancům zařazeným v pozicích vrcholového managementu může generální ředitel přidělit na příslušný kalendářní rok kromě výše uvedených výhod také platební karty s možností čerpat platby z firemních účtů.

Agendu poskytování individuálních personálních standardů zajišťuje na centrále a divizi developerských aktivit Útvar práce a mezd (ÚPM) centrály, na ostatních divizích personální útvar divize.

Dále norma specifikuje komplexní zdravotní prohlídky (KZP) a individuální zdravotní pomoc. Rozsah prohlídky je stanoven smlouvou mezi společností a smluvním zdravotnickým zařízením. Termíny KZP vyhlašuje pro daný rok personální ředitel. Za organizaci a zabezpečení KZP odpovídá ÚPM centrály. Jednorázové mimořádné vyšetření zdravotního stavu zaměstnance ve smluvním zdravotnickém zařízení na základě žádosti příslušného ředitele schvaluje personální ředitel.

Norma vymezuje také další zaměstnanecké výhody: mimořádné oceňování zaměstnanců společnosti na základě každoročního hodnocení pracovního výkonu prostřednictvím udělování čestných titulů (upravuje OŘN o ročním hodnocení personálu v Metrostav a. s.), spolupráce s bývalými zaměstnanci prostřednictvím jejich členství v Senior klubu Metrostav a. s.

(členem se může stát každý zaměstnanec, který ukončil pracovní poměr u společnosti z důvodu odchodu do starobního důchodu nebo je zaměstnán u společnosti jako pracující důchodce), organizování firemních slavnostních setkání, kulturních, společenských a sportovních akcí.

Pro stanovení bližších podmínek poskytování personálních standardů zaměstnancům společnosti vydává personální ředitel v souladu s OŘN závazné pracovní postupy. Za dodržování pravidel poskytování personálních standardů zaměstnancům společnosti odpovídá v rámci své působnosti příslušný ředitel. Kontrolu dodržování OŘN a pracovních postupů upravujících podmínky poskytování personálních standardů zabezpečuje v rámci společnosti personální ředitel.

6.2.2 Kolektivní smlouva

Kolektivní smlouva (KS) společnosti upravuje vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli v těchto oblastech: pracovněprávní vztahy a zaměstnanost, hmotná stimulace zaměstnanců, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, péče o zaměstnance. Níže se zaměřím na ty části, kde KS konkretizuje poskytování některých forem hmotné stimulace a zaměstnaneckých výhod.

6.2.2.1 13. plat

Zásady a pravidla pro poskytování 13. platu jsou v KS rozebírána velmi podrobně a nutno říci také velmi složitě.

Předpokladem pro poskytování 13. platu je splnění plánovaného ročního hospodářského výsledku. Výše 13. platu je pro rok 2008 stanovena na zaměstnance částkou 17.000 Kč. Podmínkou pro poskytnutí 13. platu zaměstnanci je pracovní poměr trvající po celý rok, za něž je 13. plat určován a dále trvající pracovní poměr i v době výplaty, v dubnu následujícího roku (výjimkou jsou zaměstnanci, kterým byla dána výpověď z důvodu organizačních změn před datem výplaty). V KS jsou uvedeny také podmínky, za kterých se zaměstnancům 13. plat neposkytuje (např. zaměstnanec, se

kterým byl okamžitě zrušen pracovní poměr, zaměstnanci na rodičovské či mateřské dovolené nebo zaměstnanci v pozicích generálního ředitele, výkonného ředitele, ředitele divize a další zaměstnanci zařazení ve 12. tarifním stupni) a dále KS konkretizuje podmínky a pravidla pro poskytování alikvotní části 13. platu (např. zaměstnanci, kteří v průběhu roku odešli do důchodu, na mateřskou dovolenou, zaměstnanci převedení na jinou organizační jednotku atd.).

Obrázek č. 5: Výpočet alikvotní části 13. platu

**ČLÁNEK 21 / METODIKA VÝPOČTU ALIKVOTNÍ ČÁSTI
13. PLATU**

21.1. Alikvotní část 13. platu se vypočte následovně:

$$P_a = P \times [FPD - D_{np} - D_m - D_{nv} - D_n] \times K_{pd} / FPD$$
, kde

P_a – alikvotní část 13. platu.
 P – 13. plat v plné výši resp. výše 13. platu vypočítaná v závislosti na plnění plánovaného zisku příslušné divize dle bodu 20.1.
 FPD – fond pracovní doby v rozhodném období, vč. placených svátků; rozhodným obdobím je příslušný kalendářní rok.
 D_{np} – příslušná část fondu pracovní doby, kdy zaměstnanec nesplňoval podmínky pro poskytování 13. platu (např. zařazení ve vrcholové manažerské pozici, odchod do důchodu ...).
 D_m – počet pracovních dnů, kdy zaměstnanec byl v mimoevidenčním stavu.
 D_{nv} – počet pracovních dnů, kdy zaměstnanec čerpal neplacené volno na vlastní žádost.
 D_n – počet pracovních dnů, kdy zaměstnanci byly poskytovány dávky nemocenského pojištění nad hranici 21 pracovních dnů s výjimkou pracovního úrazu a nemoci z povolání, vzniklých bez zavinění zaměstnance (použít pouze v případech, kdy doba je delší, než 21 pracovních dnů, tj. krátí se pouze za dny překračující tuto hranici).
 K_{pd} – koeficient prac. doby, tj. podíl sjednané týdenní pracovní doby zaměstnance a stanovené týdenní pracovní doby pracoviště (pro zaměstnance pracujícího na plný úvazek $K_{pd}=1$)

Zdroj: Kolektivní smlouva Metrostav a. s., 2007/2008, s. 15-16

Jsem přesvědčena, že zejména metodika výpočtu jeho alikvotní části je nesmírně složitá a pouze zbytečně komplikuje a přiděluje administrativu. Přitom namísto všech uvedených pravidel by bylo vhodnější použít pro výpočet výše 13. platu jednodušší řešení, například výpočet stanoveného procenta z hrubého ročního příjmu zaměstnance.

Fixní částka 17.000 Kč pro všechny zaměstnance není příliš vhodným opatřením, neboť pro nekvalifikované nebo pomocné pracovníky může

představovat i násobek platu, zatímco pro manažera na vyšší pozici je pouze malou částí. Motivační účinek je potom nevyrovnaný.

6.2.2.2 Jednorázové odměny

KS upravuje také poskytování jednorázových odměn za nepřetržitý pracovní poměr u společnosti, při dosažení životního jubilea a při odchodu do důchodu.

Obrázek č. 6: Jednorázové odměny

ČLÁNEK 24 / PRACOVNÍ VÝROČÍ, ŽIVOTNÍ VÝROČÍ A ODCHOD DO DŮCHODU	
24.1. Jednorázové odměny zaměstnancům za nepřetržitý pracovní poměr u Metrostav a.s. nebo jeho právních předchůdců:	
za 10 let	3 000,- Kč
za 15 let	4 000,- Kč
za 20 let	6 000,- Kč
za 25 let	8 000,- Kč
za 30 let	11 000,- Kč
za 35 let	15 000,- Kč
za každých dalších 5 let se poskytuje částka v maximální výši tj. 15 000,- Kč.	
24.2. Zaměstnavatel vyplatí zaměstnanci při dosažení životního jubilea 50 let věku jednorázovou finanční odměnu ve výši podle délky trvání pracovního poměru u zaměstnavatele:	
za 5 let	3 000,- Kč
od 6 do 10 let včetně.....	4 000,- Kč
od 11 do 15 let včetně.....	5 000,- Kč
od 16 do 20 let včetně.....	6 000,- Kč
od 21 do 25 let včetně.....	9 000,- Kč
nad 25 let	12 000,- Kč
24.3. Zaměstnavatel vyplatí zaměstnanci při prvním odchodu do starobního nebo plného invalidního důchodu jednorázovou finanční odměnu ve výši závislé na délce trvání pracovního poměru u zaměstnavatele:	
za 5 let	3 000,- Kč
od 6 do 10 let včetně.....	4 000,- Kč
od 11 do 15 let včetně.....	6 000,- Kč
od 16 do 20 let včetně.....	8 000,- Kč
od 21 do 25 let včetně.....	12 000,- Kč
nad 25 let	17 000,- Kč
24.4. Výplatu odměn dle ustanovení 24.1., 24.2. a 24.3. zabezpečují úsek personálního ředitele a personální útvary divizí. Odměna se poskytuje ve výplatním termínu současně se mzdou za měsíc, ve kterém vznikl nárok na výplatu odměny.	

Zdroj: Kolektivní smlouva Metrostav a. s., 2007/2008, s. 17

Vyjádřit zaměstnanci vděčnost za dlouhotrvající pracovní poměr a loajalitu, nebo projevit zájem při dosažení životního jubilea, to je samozřejmě dobrá myšlenka, která má své opodstatnění. Nicméně zvolený způsob vyplácení jednorázových finančních částek této výše se mi nezdá zcela přesvědčivý. Vždyť za 35 let páce činí odměna v přepočtu „celých“ 428 Kč ročně!

Domnívám se, že vhodnějším vyjádřením vděčnosti by mohl být nějaký „osobnější“ dar, například v podobě zorganizování kulturní akce či koncertu, nebo darování poukázky na zájezd či výlet věnovaný jmenovitě přímo danému jubilantovi a třeba i podepsaný generálním ředitelem. Symbolicky vyjádřená a přímo adresovaná vděčnost a poděkování mají mnohdy větší efekt nežli peníze.

6.2.2.3 Stravování

Na pracovištích, kde to jejich charakter a doba trvání umožní, zajistí zaměstnavatel zaměstnancům provozování zařízení společného stravování. Zaměstnancům v pracovním poměru jsou poskytovány stravenky v hodnotě 80 Kč za každý odpracovaný den, a to při 45 % spoluúčasti zaměstnance, což představuje částku 36 Kč.

6.2.2.4 Další zaměstnanecké výhody

Metrostav přispívá svým zaměstnancům na penzijní pojištění, a to částkou od 400 do 800 Kč měsíčně podle doby trvání nepřetržitého pracovního poměru.

S cílem snížení nemocnosti pracovníků poskytuje společnost rozšířené lékařské prohlídky v režimu závodní preventivní péče, očkování proti chřipce a také jarní a podzimní poukázky v hodnotě 500 Kč k odběru vitaminových doplňků.

6.2.2.5 Fond sociální pomoci

Pro řešení mezních sociálních problémů zaměstnanců byl zřízen Fond sociální pomoci zaměstnancům Metrostav a. s. Prostředky fondu lze využít například k těmto účelům: závažná operace, pobyt ve specializovaném zdravotnickém zařízení, bezúročné půjčky na zabezpečení zdravotnických služeb, příspěvek na léčebný pobyt či lázeňskou péči a dále jednorázové příspěvky pro pozůstalé po zesnulém zaměstnanci.

6.3 Zhodnocení a doporučení

Společnost Metrostav a. s. má vypracovaný určitý systém zaměstnaneckých výhod, jejichž poskytování se řídí pravidly uvedenými v Kolektivní smlouvě a Organizačně řídicí normě. Otázkou je, zda je tento systém benefitů možné považovat za motivační program. Osobně se domnívám, že tomu tak není. Motivační program by měl být komplexním a uceleným plánem, zahrnujícím množství skutečností, jež mají souvislost s motivací zaměstnanců. Společnost Metrostav se však „pohybuje“ v poměrně úzké oblasti hmotné stimulace. Firma spoléhala na to, že dostatek loajálních a výkonných pracovníků si zajistí především touto formou stimulace. Přitom je zřejmé, že plat ani zaměstnanecké výhody pro zaměstnance dlouhodobě motivační nejsou.

Současná ekonomická i společenská situace je velmi dynamická, konkurenční prostředí veliké a už dnes začíná být pro společnost obtížné získat a stabilizovat kvalifikované zaměstnance, zejména pak kvalifikované dělnické profese. Důvodů je mnoho, mimo jiné zvýšení životní úrovně na Slovensku, neboť právě slovenští dělníci tvoří významnou část této skupiny zaměstnanců. Dalším faktorem je otevření hranic, množství pracovníků odchází do západních zemí za lepšími výdělky.

Není pochyb o tom, že je to situace, se kterou je do budoucna potřeba počítat a přístup k motivaci změnit. A to nejlépe cestou systematické přípravy uceleného motivačního programu, která by měla začít průzkumem motivační struktury, spokojenosti zaměstnanců a zjištění jejich potřeb. Ve společnosti Metrostav takovéto průzkumy dosud neprobíhaly, což považuji za velký nedostatek. Společnost sice provádí pravidelné hodnocení zaměstnanců, nicméně k otázkám motivace a spokojenosti v práci se zaměstnanci mohou vyjádřit jen v omezené míře. Pokud však chce společnost efektivně motivovat, měla by znát aktuální stav potřeb svých zaměstnanců. Při sestavování motivačního programu je právě analýza motivačního profilu zaměstnanců a určení kritických míst výchozím bodem.

Co se týče skladby zaměstnaneckých výhod, na první pohled je zřejmé, že je potřeba ji rozšířit, obohatit a lépe přizpůsobit požadavkům současnosti. Náklady na výše popsané individuální a skupinové standardy činí průměrně 34.000 Kč na jednoho zaměstnance za rok, což představuje částku o něco vyšší než je průměrný hrubý měsíční příjem u společnosti. Celkový objem finančních prostředků by mohl zůstat nezměněn, důležité je jeho efektivnější využití. Vhodným řešením by bylo zavedení systému cafeteria, který by umožnil zařazení větší škály benefitů a současně dal zaměstnancům možnost volby. Dalším příkladem mohou být mezi zaměstnanci oblíbené a pro organizaci též daňově výhodné poukázky.

Důležitá by měla být pro společnost také formulace motivačního programu v podobě uceleného dokumentu běžně dostupného stávajícím zaměstnancům, ale i uchazečům o místo. Možností je vydat motivační program v podobě brožurky anebo jej zpřístupnit pomocí internetu či intranetu. S motivačním programem by měli být seznámeni samozřejmě také vedoucí pracovníci na všech řídicích úrovních a uplatňování jeho zásad by se mělo stát automatickou součástí vedení a personální práce. Ve společnosti probíhá pravidelné školení manažerů a bylo by účelné zaměřit se v něm i na aspekty motivace zaměstnanců, zdůraznit například význam pozitivní motivace a neformálního hodnocení spolupracovníků. Stimulační účinek právě „měkkých

dovedností“ (tzv. soft skills) se mnohdy ukazuje jako významnější, nežli peněžní odměny.

Poměrně silný stimulační účinek má tradičně image a dobré jméno společnosti Metrostav. Jsem toho názoru, že právě na pověsti je možné dále „stavět“ a její zdůraznění v motivačním programu může významným způsobem ovlivnit loajalitu zaměstnanců i atraktivitu pro uchazeče o zaměstnání.

7 ZÁVĚR

Snahou každé organizace je optimální využití všech dostupných zdrojů s cílem dosáhnout prosperity. Nacházíme se sice v době převratných technologií a nevídaných technických možností, za vším však stojí „jen“ lidé. Právě lidské zdroje jsou nejcennější částí kapitálu organizací a mělo by proto být v nejvyšším zájmu managementu se zaměstnancům náležitě věnovat, pečovat o ně a motivovat je.

Pracovní motivace se netýká jen motivovanosti zaměstnanců k vyššímu pracovnímu výkonu, ale rozumí se jí motivace v širších souvislostech pracovního prostředí. Prostupuje prakticky všemi oblastmi, které sleduje personální řízení. Mluvíme o motivaci uchazečů o zaměstnání, motivaci v kontextu stabilizace a setrvání ve společnosti, motivaci k seberozvíjení a dalšímu vzdělávání, motivace se projevuje ve spokojenosti zaměstnanců a vztahu k práci.

Lidská motivace je však, naneštěstí pro management organizací, velmi složitou oblastí, naše psychika je dynamická a každý člověk má jiné potřeby a pohnutky. Zdroje motivace se u jednotlivých pracovníků různí a nástroje stimulace, jež byly popsány výše, nelze považovat za univerzální a obecně platné. Kapitulu samu pro sebe představuje například hmotná odměna a její stimulační efekt. Pro někoho může být nejsilnějším motivem právě částka na výplatní pásce. Vysoká mzda se může stát symbolem sebepotvrzení a v rozporu s Herzbergovou teorií (podle které je plat hygienickým vlivem, jež na motivaci výrazný vliv nemá) se přesune do oblasti vnitřní motivace. Pro jiného zaměstnance může mít naopak nejsilnější motivační význam například morální uspokojení z práce, pomoc druhým apod.

Organizace tudíž stojí před nelehkým úkolem, jak nastavit stimulační nástroje, aby postihly co možná nejvíce oblastí, v nichž mohou (a potřebují) ovlivňovat motivaci svých zaměstnanců.

Teoretická základna k tématu motivace je poměrně široká. Jak se ale zdá, některé teorie pracovní motivace jsou dosti specifické a ne zrovna snadno pochopitelné či v praxi aplikovatelné. U Vroomovy teorie expektance se setkáme i s velmi složitým matematickým vyjádřením fungování motivace, které bychom asi při plánech motivace zaměstnanců těžko využili. To ovšem neznamená, že teorie motivace jsou pro praxi personálního řízení nadbytečné. Jsem toho názoru, že pochopení hloubky celé problematiky motivace vyžaduje seznámení se s různými přístupy, názory a koncepcemi.

Co se týče motivačních programů, zde už zdrojů informací ubývá a o konkrétních motivačních programech se pak literatura moc nezmiňuje. Je jasné, že úspěšné organizace si budou své osvědčené motivační programy chránit jako součást konkurenční výhody a know-how. V literatuře nacházíme spíše obecná doporučení a zásady, které by při přípravě motivačních programů měly být dodrženy, aby výsledkem byl kvalitní motivační program odpovídající potřebám dané společnosti i jejím zaměstnancům.

Závěrečná kapitola mé práce se věnovala přiblížení reálné situace ve vybrané organizaci. V konkrétním případě společnosti Metrostav a. s. je vidět, že hlavní motivační sílu cítí společnost v samotném poskytování mzdy a nefinančních složek odměny. Společnost sice disponuje určitým systémem zaměstnaneckých výhod, jejichž poskytování upravují a konkretizují firemní dokumenty, nicméně vytvořením komplexnějšího motivačního programu, který by lépe využil finanční prostředky, zohlednil individuální zájmy vlastních lidí a byl dostupný jak stávajícím, tak i potenciálním zaměstnancům, by jistě zvýšila svou zaměstnavatelskou pověst, loajalitu a spokojenost svých lidí.

21. století je jedním velkým konkurenčním bojem, ve kterém právě lidé, zaměstnanci, hrají nejdůležitější úlohu. Snaha motivovat spolupracovníky by se proto měla stát zcela přirozenou součástí vedení lidí ve společnosti, a to na všech úrovních řízení.

8 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

1. ARKES, Hal, R.; GARSKE, John, P. 1982. *Psychological Theories of Motivation*. 2nd ed. Monterey : Brooks/Cole, 1982. 450 s. ISBN 0-8185-0465-X.
2. ARMSTRONG, Michael. 2002. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
3. BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan a kol. 1998. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3.
4. BĚLOHLÁVEK, František. 2005. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. 100 s. ISBN 80-251-0505-9.
5. COLE, G. A. 1988. *Personnel Management: theory and practice*. 2nd ed. London : D.P. Publications, 1988. 492 s. ISBN 1-870941-160.
6. DĚDINA, Jiří; ODCHÁZEL, Jiří. 2007. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
7. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. 2004. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : Beck, 2004. 157 s. ISBN 80-7179-468-6.
8. *Hlavní záměry strategie Metrostav a. s.* [online]. Praha : Metrostav a. s., 2008. Aktualizace 2008 [cit. 2008-22-03; 00:45 SEČ]. Dostupné na: <http://www.metrostav.cz/cz/profil/zakladni_informace/hlavni_zamery_strategie>.

9. HOMOLEK, Pavel. 2007. Zaměstnanecké benefity dnes. *Moderní řízení* [online časopis]. Praha : Economia, a. s., 2007. Aktualizace 13. 12. 2007 [cit. 2008-15-03, 17:00]. Dostupné na: <http://modernirizeni.ihned.cz/109-22611210-on-benefity+dnes-600000_d-17>. ISSN 1213-7693
10. HORALÍKOVÁ, Marie. 2006. *Personální řízení*. 5. vyd. Praha : Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2006. 260 s. ISBN 80-213-1585-7.
11. JANOVSÁ, Iva. 2007. Zaměstnanecké výhody. *Personál: časopis pro rozvoj lidských zdrojů*, září 2006, roč. 12, č. 9, s. 6-7. ISSN 1213-8878.
12. JÍLEK, Libor. 2007. Motivace a stimulace jako základ řízení a zvyšování výkonnosti zaměstnanců. *Personál: časopis pro rozvoj lidských zdrojů*, červenec, srpen 2007, roč. 12, č. 7-8, s. 27-44. ISSN 1213-8878.
13. KOCIANOVÁ, Renata. 2007. *Personální činnosti*. 1. vyd. Praha : Mowshe pro Katedru andragogiky a personálního řízení Filozofické fakulty Univerzity Karlovy v Praze, 2007. 178 s. ISBN 978-80-239-9211-3.
14. *Kolektivní smlouva Metrostav a. s., 2007/2008*. Praha : Metrostav a. s., 2006.
15. KOUBEK, Josef. 2001. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
16. LUTHANS, Fred. 1992. *Organizational Behaviour*. 6th ed. New York : McGraw-Hill, 1992. 656 s. ISBN 0-07-039166-1.
17. MIKULÁŠTÍK, Milan. 2007. *Manažerská psychologie*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

18. NAKONEČNÝ, Milan. 1992. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.
19. NAKONEČNÝ, Milan. 1996. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha : Academia, 1996. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
20. NAKONEČNÝ, Milan. 1998. *Základy psychologie*. 1. vyd. Praha : Academia, 1998. 590 s. ISBN 80-200-0689-3.
21. *Organizačně řídicí norma č. 21 o pravidlech nehmotné stimulace*. Praha : Metrostav a. s. , 2007.
22. PAUKNEROVÁ, Daniela. 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 254 s. ISBN 80-247-1706-9.
23. *Pracovní příležitosti: proč si vybrat Metrostav a. s.* [online]. Praha : Metrostav a. s., 2008. Aktualizace 2008 [cit. 2008-23-03; 10:05 SEČ]. Dostupné na:
<http://www.metrostav.cz/cz/pracovni_prilezitosti/proc_metrostav>.
24. *Profil společnosti*. Metrostav a. s. [online]. Praha : Metrostav a. s., 2008. Aktualizace 2008 [cit. 2008-22-03; 00:41 SEČ]. Dostupné na:
<<http://www.metrostav.cz/cz/profil>>.
25. PROVAZNÍK, Vladimír; KOMÁRKOVÁ, Růžena. 1996. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3.
26. *Roční zpráva 2006 Metrostav a. s.* [online]. Praha : Metrostav a. s., 2006. [cit. 2008-22-03; 00:30 SEČ]. Dostupné na:
<http://www.metrostav.cz/pdf/vyrocní_zprava/2006/rzall.pdf>.

27. RŮŽIČKA, Jiří. 1992. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1994. 174 s. ISBN 80-7079-626-X.
28. STÝBLO, Jiří. 1992. *Manažerská motivační strategie*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1992. 74 s. ISBN 80-58603-05-5.
29. TURECKIOVÁ, Michaela. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
30. VODÁČEK Leo; VODÁČKOVÁ, Olga. 1999. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. 3. vyd. Praha : Management Press, 1999. 291 s. ISBN 80-85943-94-8.
31. VODÁČEK Leo, VODÁČKOVÁ, Olga. 2006. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7.
32. *Všeobecná encyklopedie Diderot*, 1999. 5 sv. 1. vyd. Praha : Diderot, 1999. 507 s. ISBN 80-902555-7-4.

9 BIBLIOGRAFIE

1. ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha : Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.
2. ARMSTRONG, Michael. *Jak být ještě lepším manažerem*. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1995. 312 s. ISBN 80-85865-66-1.
3. FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat lidi*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2000. 121 s. ISBN 80-7226-386-2.
4. KIM, Sang H. *Tisíc a jeden způsob jak motivovat sebe i druhé*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1999. 162 s. ISBN 80-85943-96-4.
5. MASLOW, Abraham. A Theory of Human Motivation. [online] *Psychological Review*, Vol 50, no.4 , p. 370-396. Aktualizace 12. 12. 2006. Dostupné na:
<http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_remository&Itemid=121&func=fileinfo&id=11>.
6. MAYEROVÁ, Marie. *Stres, motivace a výkonnost*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1997. 132 s. ISBN 80-7169-425-8.
7. NAKONEČNÝ, Milan. *Emoce a motivace*. 1. vyd. Praha : Státní pedagogické nakladatelství, 1973. 252 s.
8. NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha : Grada, 2005. 225 s. ISBN 80-247-0577-X.
9. PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1991-7.

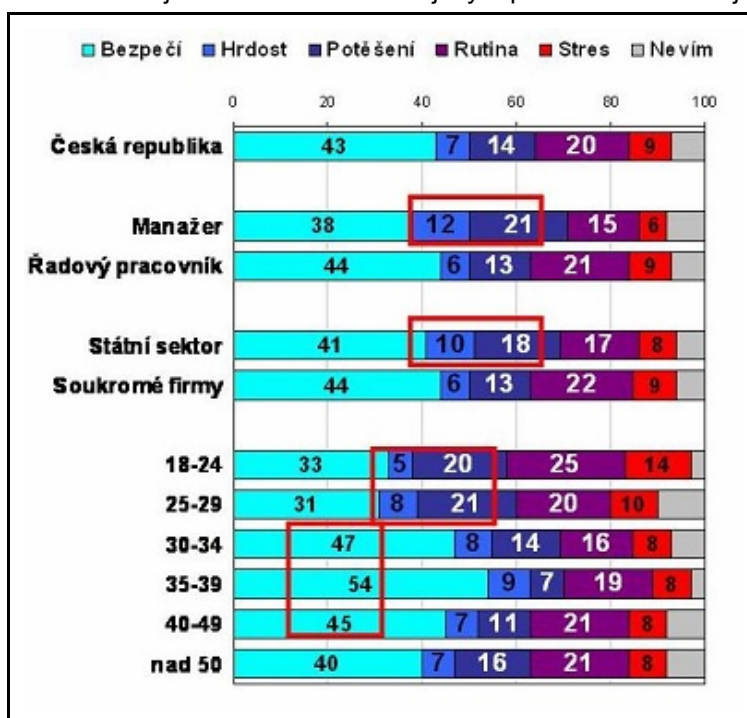
10 PŘÍLOHY

Seznam příloh

- Příloha A: Postoj k zaměstnání
- Příloha B: Motivace zaměstnanců
- Příloha C: Schéma aspektů motivace zaměstnanců
- Příloha D: Schéma organizační struktury Metrostav a. s.

Příloha A: Postoj k zaměstnání

Graf 1: Postoj k zaměstnání v % - s jakým pocitem se vám nejvíce spojuje zaměstnání?



Zdroj:

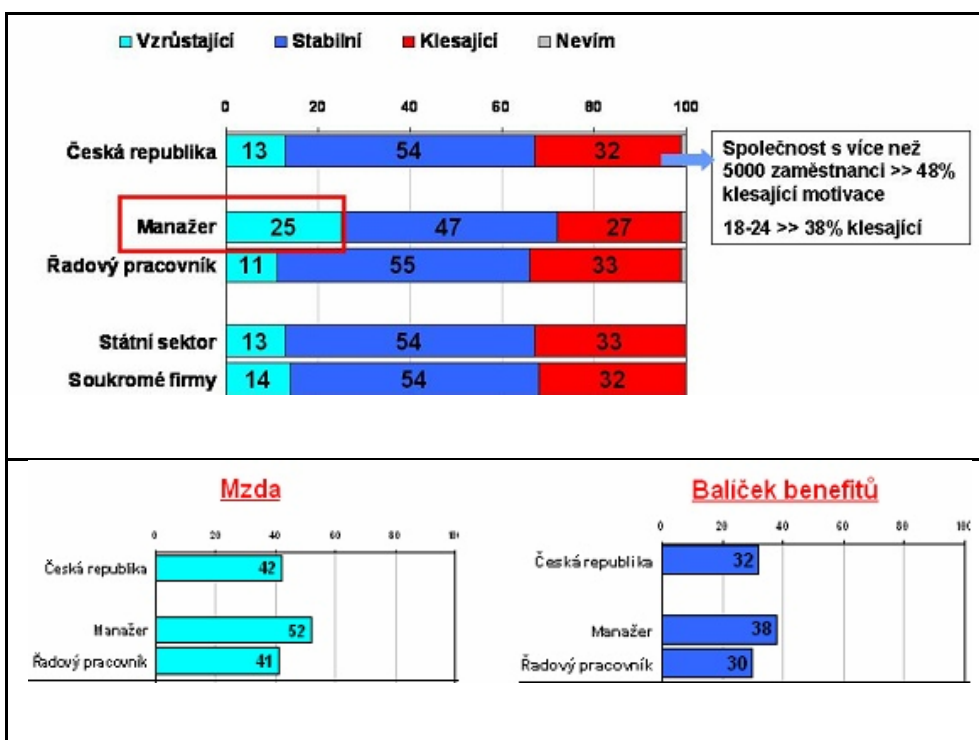
Tisková zpráva ze studie pro Accor Services CZ zjišťující loajalitu a motivaci zaměstnanců v České republice [online] Aktualizace 3. 10. 2007 [cit. 2008-22-03; 12:50 SEČ]

Dostupné na:

<<http://www.mesec.cz/tiskove-zpravy/studie-pro-accor-zjistovala-loajalitu-a-motivaci/>>.

Příloha B: Motivace zaměstnanců

Graf 2: Míra motivace zaměstnanců v %



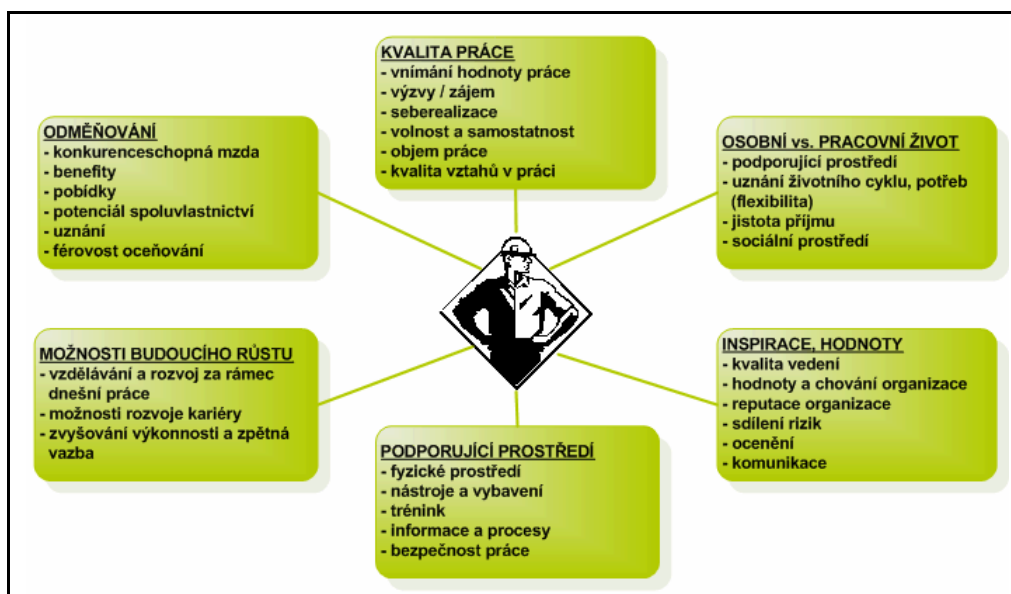
Zdroj:

Tisková zpráva ze studie pro Accor Services CZ zjišťující loajalitu a motivaci zaměstnanců v České republice [online]. Měšec.cz, server o osobních financích. Aktualizace 3. 10. 2007 [cit. 2008-22-03; 12:50 SEČ].

Dostupné na:

<<http://www.mesec.cz/tiskove-zpravy/studie-pro-accor-zjistovala-loajalitu-a-motivaci/>>.

Příloha C: Schéma aspektů motivace zaměstnanců

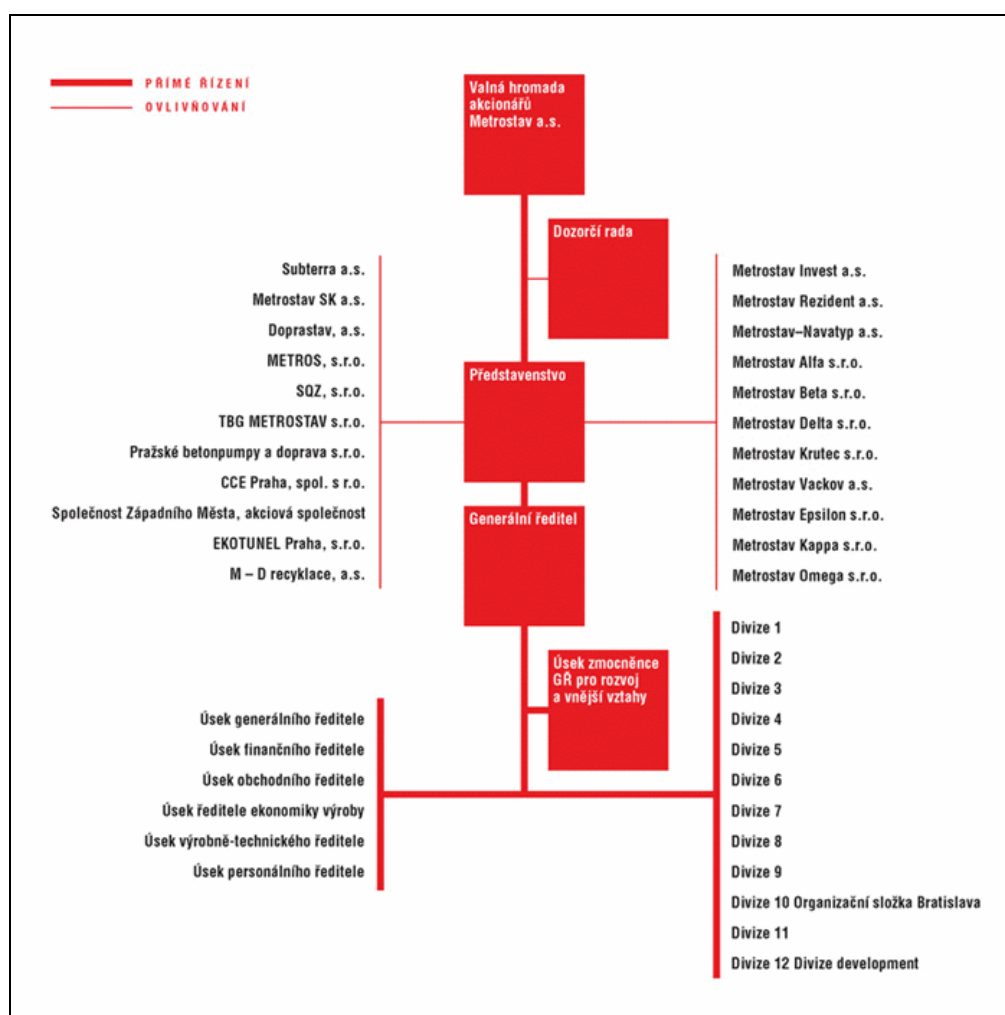


Zdroj:

Aspekty motivace zaměstnanců [online]. Praha : Talla, poradenství v personálním řízení. Aktualizace 2007 [cit. 2008-15-03; 12:55 SEČ].

Dostupné na: <http://www.talla.cz/graf_motivace.html>.

Příloha D: Schéma organizační struktury Metrostav a. s.



Zdroj:

Organizační struktura Metrostav a. s. [online]. Aktualizace 1. 2. 2007

[cit. 2008-15-03; 17:10 SEČ].

Dostupné na: <http://www.metrostav.cz/cz/profil/organizacni_struktura/schema>.

Bakalářské práce
se půjčují pouze prezenčně!

UŽIVATEL

potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto bakalářskou práci

Pízová, T.: Motivační programy organizací

využije ve svém textu, uvede ji v seznamu literatury a bude ji řádně citovat jako jakýkoli jiný pramen.

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis

