

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

bakalářské kombinované studium 2004-2010

Lucie Svobodová

**Motivace pracovníků**

**Employee motivation**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Praha 2010

**Vedoucí práce:** ..... PhDr. Renata Kocianová, Ph.D.

P r o h l a š u j i,

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

V Praze dne 28.04.2010

*Lucie Kudrlová*

## OBSAH

Resumé	5
Summary	6
0 Úvod	7
1 Motivace z pohledu psychologie	9
1.1 Motiv a stimul	10
1.2 Zdroje motivace	11
2 Motivace pracovního jednání	13
2.1 Motivace a výkonnost	15
3 Teorie pracovní motivace	22
3.1 Teorie instrumentality	22
3.2 Teorie potřeb	23
3.2.1 Maslowova hierarchie lidských potřeb	23
3.2.2 Herzbergova teorie dvou faktorů	25
3.2.3 Alderferova teorie ERG	29
3.2.4 McClellandova teorie manažerských potřeb	29
3.3 Teorie zaměřené na proces	31
3.3.1 Vroomova teorie očekávání	31
3.3.2 Porterův a Lawlerův rozšířený model teorie očekávání	32
3.3.3 Adamsova teorie spravedlnosti (ekvity)	34
3.3.4 Skinnerova teorie zesílených vjemů	35
3.3.5 Teorie cíle	36
3.4 McGregorova teorie X a teorie Y	37
4 Nástroje pracovní stimulace	39
4.1 Hmotná odměna	40
4.2 Obsah práce	46
4.3 Povzbuzování – neformální hodnocení	48
4.4 Atmosféra pracovní skupiny	49
4.5 Pracovní podmínky a režim práce	50

4.6 Identifikace s prací, profesí a podnikem	53
4.7 Externí stimulační faktory	60
5 Motivační program podniku	63
5.1 Motivační program podniku Generali Pojišťovna a.s.	65
6 Závěr	75
7 Soupis bibliografických citací	79
Příloha A: Přehled mzdových forem	83
Příloha A: Přehled dodatkových mzdových forem	84
Příloha A: Model celkové odměny	86
Příloha B: Nejčastěji poskytované a žádané benefity	87
Příloha C: Částečné pracovní úvazky	88
Příloha C: Částečné pracovní úvazky žen s dětmi	89

## RESUMÉ

Bakalářská práce se zabývá motivací pracovníků, tedy ovlivňováním jejich pracovní ochoty, s cílem zvýšit jejich výkonnost a loajalitu a vychází z toho, že lidé se svými znalostmi, schopnostmi, dovednostmi a určitým tvůrčím potenciálem jsou, při optimální úrovni motivace, klíčem k úspěchu každé organizace. Práce zdůrazňuje skutečnost, že motivace pracovníků nemůže spočívat pouze ve stimulaci hmotnými nástroji, neboť práce není pro člověka pouze zdrojem obživy, ale uspokojuje mnoho dalších potřeb, vyplývajících z přirozené lidské touhy po vykonávání smysluplné práce a sebeuplatnění. V textu je nejdříve objasněn samotný pojem motivace, její zdroje a popsán průběh a podstata motivačního procesu z pohledu psychologie. Poté jsou tyto poznatky aplikovány na oblast pracovního jednání a popsána souvislost motivace s pracovním výkonem. Pozornost je též věnována teoriím pracovní motivace, které jsou nesporným zdrojem cenných informací pro manažerskou praxi. Další část popisuje nástroje, kterými lze pracovníky stimulovat, přičemž neopomíjí ty, které si lidé ani neuvědomují a přitom mají velkou motivační sílu. Poslední kapitola je věnována motivačnímu programu organizace, nejdříve z teoretického hlediska, poté je uveden příklad motivačního programu organizace, působící v oblasti pojišťovnictví.

## SUMMARY

The Bachelor thesis disserts upon employee motivation, namely the influence upon their working effort with the goal to increase their performance and loyalty, and operates with the fact that people, with their knowledge, abilities, skills and certain brainware, are the key factor for successful performance of each organization if they are optimally motivated. The thesis emphasizes the fact that the employee motivation cannot lie only in stimulation with material instruments because the labour is not just a source for living but it also meets a lot of other needs arising from natural human desire to do meaningful work and to be useful. At first the text explains the concept of motivation, its sources and describes the procedure and the principle of motivation process in accordance with psychological point of view. These findings are afterwards applied to the area of working behaviour and the thesis describes the relationship between motivation and job performance. The other part deals with labour motivation theories which are an important source of valuable information for further management practice. The following part describes instruments suitable for stimulation of employees including such instruments which can influence people even without their awareness but they have great motivation power. The last chapter deals with motivation program of an organization, at first from the standpoint of theory and then it provides an example of motivation program of one organization working in insurance business.

## 0 ÚVOD

Lidé jsou nejdůležitějším zdrojem, který má organizace k dispozici a v zájmu každé organizace by mělo být získat a udržet si ty nejlepší. Pracovníci mají určité znalosti, schopnosti a dovednosti a úkolem manažerů je tento potenciál rozvíjet a maximálně jej využít ve svůj prospěch, neboť jen tak může organizace získat konkurenční výhodu a obstát v tržním prostředí. Zcela nezbytnou podmínkou tohoto snažení však je, aby tito lidé byli motivováni. Nemotivovaný pracovník, ač s velkým znalostním a tvůrčím potenciálem, nepřináší organizaci tolik, kolik by mohl, protože nevyužívá veškerou svou kapacitu. Přiměřená úroveň motivace pracovníků je klíčem k vyšší výkonnosti, spokojenosti a jejich oddanosti.

V své bakalářské práci se zabývám motivací pracovníků v průběhu pracovního procesu, která je jednou z nejdůležitějších složek manažerské práce. Jejím cílem je poskytnout přehled o dosavadních poznatcích z oblasti pracovní motivace, pokusit se vymezit jejich přínos pro manažerskou praxi a zdůraznit skutečnost, že opravdové umění motivace nespočívá a nemůže spočívat pouze ve stimulování pracovníků prostřednictvím peněz a zaměstnaneckých výhod. Práce není pro člověka pouze zdrojem obživy, ale znamená mnohem více, neboť souvisí s přirozenou touhou člověka po smysluplné činnosti a sebeuplatnění. Nejdůležitější a nejúčinnější je vzbudit v pracovnících nadšení a zaujetí pro práci a sladit jejich zájmy se zájmy a cíli organizace. K tomuto snažení existuje řada nástrojů, které si mnoho lidí ani neuvědomuje a přitom mohou mít velkou motivační sílu.

Samotnou práci jsem strukturovala do pěti kapitol. První kapitola je věnována obecným zákonitostem motivace lidského chování, objasňuje samotný pojem motivace z pohledu psychologie, popisuje průběh a podstatu motivačního procesu, odpovídá na otázku, co je jejím zdrojem a

také vysvětluje pojmy, které jsou často zaměňovány nebo používány jako ekvivalenty, a to motiv a stimul. Druhá kapitola se zabývá problematikou motivace v pracovním procesu. Charakterizuje pracovní motivaci a její souvislosti s pracovním výkonem. Třetí kapitola popisuje jednotlivé teorie pracovní motivace, které jsou nesporným zdrojem cenných informací pro manažerskou praxi. Čtvrtá kapitola se zabývá možnostmi, jakými lze pracovníky stimulovat. Jsou zde charakterizovány jednotlivé nástroje pracovní stimulace, některé v širších souvislostech a v některých případech jsou doplněny statistickými údaji z uskutečněných sociologických průzkumů a experimentů v daných oblastech. Pátá kapitola se věnuje motivačnímu programu organizace, nejdříve z teoretického hlediska, poté je uveden příklad motivačního programu organizace, působící v oblasti pojišťovnictví.

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé práce, PhDr. Renatě Kocianové, Ph.D., za její přínos a odbornou pomoc při přípravě a zpracování této práce.



# 1 MOTIVACE Z POHLEDU PSYCHOLOGIE

Termín motivace pochází z latinského slova *moveo*, které znamená hýbám. V přeneseném slova smyslu tedy vyjadřuje hybné síly chování. V psychologii neexistuje jednotné vymezení pojmu motivace, ale panuje shoda v tom, že tento termín vyjadřuje, proč se člověk chová určitým způsobem. Motivaci lze charakterizovat jako intrapsychický proces usměrňování chování (zacílení), jeho udržování (dokud není dosaženo cíle nebo se od cíle naopak ustoupí) a energizace, která vyjadřuje sílu, či intenzitu, s jakou proces probíhá (Nakonečný, 1997a, s. 105).

Motivace vychází jednak z biologických potřeb, jejíž smyslem je udržování stálého vnitřního stavu organismu, tzv. fyziologické homeostázy, ale současně, s ohledem na skutečnost, že člověk je bytost biologická a společenská zároveň, podléhá vlivům kulturního a sociálního prostředí, ve kterém žije, primárně rodiny, později školy a dalších organizací. Člověk se musí řídit vzorci a kulturními normami, což se projevuje jednak naučenými vzorci chování, ale i existencí kulturně specifických motivací jako takových. Kulturní normy totiž určují nejen obsah a formy chování, ale vytyčují nové cíle a určují i způsoby uspokojování, z čehož také vyplývá skutečnost, že se změnami kulturních podmínek vznikají nové, historicky specifické motivace (Nakonečný, 1997b, s. 58-74). Skladba našich motivů tedy není stálá a mění se nejen v důsledku změn našich potřeb, ale také podléhá změnám, které probíhají v prostředí, jež nás obklopuje.

Motivace je propojena s dalšími psychickými procesy, jako jsou např. emoce, je vázána na osobnost jedince, fyziologii organismu a na životní podmínky. Jejím východiskem je vnitřní stav napětí, způsobený určitým nedostatkem, jež vyvolá potřebu a cílem je dovršující reakce, kterou je uspokojení potřeby. Smyslem je tedy změnit momentální neuspokojivou

situaci v situaci žádoucí a zajistit tak vnitřní rovnováhu, ke které lidský organismus neustále tenduje (Nakonečný, 1997b, s. 91-97 ).

### 1.1. Motiv a stimul

K problematice motivace se zpravidla uvádějí dva základní pojmy, které bývají zaměňovány či používány jako ekvivalenty, a to pojmy motiv a stimul.

Motiv se dá označit za vnitřní příčinu jednání, popud či pohnutku a jeho účinek trvá tak dlouho, dokud není dosaženo cíle, resp. dokud není motiv uspokojen. Existují však motivy relativně stálé, které působí dlouhodobě, někdy celoživotně (např. hluboký zájem o hudbu aj.). Síla motivu ovlivňuje intenzitu a kvalitu chování, což se projevuje jeho rázností či vytrvalostí. Na člověka však většinou nepůsobí pouze jeden, ale celý komplex motivů. V případě, že se motivy navzájem vylučují, může dojít ke konfliktu motivů. Konflikt je považován za specifický druh frustrace.<sup>1</sup> Tento vnitřní psychický stav jedince bývá doprovázen nepříjemnými emocemi a v případě trvalejšího konfliktu je ohrožena integrita osobnosti. Optimální tedy je, pokud se motivy navzájem doplňují, v tomto případě motivovanou činnost podporují (Bedrnová, Nový, 1998, s. 222-223; Růžička, 1992, s. 9).

Stimul, resp. stimulace je vnější působení na psychiku člověka, které má vyvolat určité změny v jeho motivaci. Pro úplnost je potřeba rozlišit impulsy, což jsou intrapsychické podněty, které signalizují nějakou změnu v těle a vyvolávají určité motivy (např. tělesná únava vyvolá motiv odpočinku) a incentivy, což jsou zvnějšku přicházející podněty (z oblasti pracovní motivace je to např. pochvala za dobrý výkon apod.), které aktivují určitý motiv (Bedrnová, Nový, 1998, 222-223). V této

---

<sup>1</sup> Pojmem „frustrace“ je označována jednak situace, vyznačující se bloádou uspokojení (někdo či něco brání v realizaci motivované činnosti či v uspokojení aktivované potřeby), ale také určitý intrapsychický stav frustrace, který je důsledkem frustrující situace.

souvislosti Nakonečný (1997a, s. 107) zdůrazňuje interakční povahu motivace, kdy je chování člověka výsledkem vzájemného působení motivu a incentive. Incentiva tedy může vyvolat motivační stav pouze v přítomnosti příslušné motivace. Podobně se vyjadřují Bedrnová a Nový (1998, s. 223), kteří uvádějí, že incentive „... může být v podstatě cokoli, ale právě jen může, tj. nemusí.“ To, co se skutečně ukáže jako účinné, záleží na motivační struktuře konkrétního člověka.

Z hlediska motivace pracovního jednání jsou tyto poznatky velmi cenné a jednoznačně z nich vyplývá skutečnost, že bez znalosti motivů jednotlivých pracovníků na ně není možné skutečně účinně působit a stimulovat odpovídajícím způsobem.

## 1.2 Zdroje motivace

Za základní zdroje motivace, tedy aspekty, které vyvolávají motivační stav, se považují potřeby, návyky, zájmy, ideály, hodnoty a postoje.

Potřeby jsou pociťované nedostatky něčeho, které nutí člověka k určitému jednání. Jsou velmi různorodé, existuje mnoho způsobů třídění potřeb, které mají zpravidla hierarchickou stavbu a při dosažení vyšší úrovně potřeb ztrácejí nižší potřeby na významu. Madsen např. rozlišuje potřeby vrozené (potřeba hladu, odpočinku apod.), afektivní (např. potřeba agrese či bezpečí) a naučené (potřeba moci, sociální kontaktu apod.), Maslow dělí potřeby na biologické, bezpečí, sounáležitosti a lásky, uznání a úcty a osobního rozvoje, resp. seberealizace. V psychologii se obvykle uvádí členění na potřeby základní (biologické, fyziologické), které vycházejí z biologických nedostatků a sekundární (sociální, psychologické), jež mají svůj původ v sociálním životě člověka (Nakonečný, 1997a, s. 110; Růžička, 1992, s. 12; Bedrnová, Nový, 1998, 225). Návyky jsou ustálené a zautomatizované způsoby jednání člověka v určité situaci, které se

projevují jako tendence chovat se tímto konkrétním naučeným způsobem i nadále. Zájmy vyjadřují trvalejší zaměřenost člověka na určitou oblast, podněcují určité chování směrem k předmětu zájmu s cílem jej více poznat a jsou tedy chápány jako zvláštní druh motivu. Existuje mnoho druhů zájmového zaměření, např. zájmy umělecké, lingvistické, sportovní, výtvarné, sociální apod. Ideály jsou vzory či představy něčeho pozitivně hodnoceného, podle nichž se člověk chová nebo se o to snaží. Hodnoty vyjadřují něco žádoucího, něco, čeho si člověk váží, co má pro něj význam. Každý člověk má vlastní hierarchicky seřazený hodnotový systém a tomuto systému podřizuje své chování, což přináší harmonii a klid (Růžička, 1992, s. 10-19; Bedrnová, Nový, 1998, s. 224-230).

Postoje lze charakterizovat jako subjektivní hodnotící vztah jedince k lidem a událostem. Jsou úzce provázány s hodnotami a v souvislosti s pracovním životem odrážejí pozitivní nebo negativní hodnocení pracovního prostředí. Lidé si tak vytvářejí postoje k organizaci (jejím cílům, firemní kultuře ad.), nadřízeným (jejich odbornosti, charakterovým vlastnostem ad.), pracovní skupině (k úrovni sociálního klimatu, kooperace ad.), práci a jejím podmínkám (obsah práce, výše platu ad.) a mimopracovním podmínkám (Kocianová, 2010, s. 24).

Závažnost jednotlivých zdrojů motivace závisí na mnoha okolnostech, např. na životní úrovni člověka a prostředí, ve kterém žije, dále na úrovni dosaženého vzdělání, způsobu společenského života, na životní zkušenosti, jeho úspěších či nezdarech a poznávání těchto zdrojů přispívá k hlubšímu pochopení chování a jednání každého člověka (Růžička, 1992, s. 19).

## 2 MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ

Pracovní motivací se zabývá psychologie práce a lze ji definovat jako „celkový přístup pracovníka k pracovním úkolům, jeho pracovní ochotu ...“, která se pak odráží v jeho výkonnosti (Růžička, 1992, s. 24-33).

V psychologii se rozlišují dva typy pracovní motivace, a to vnitřní (intrinsická), související s prací samotnou a vnější (extrinsická), která se netýká vlastní práce. Za intrinsicky motivovanou činnost se považuje taková činnost, která není podněcována zvnějšku, neslouží jako prostředek k dosažení účelu, ale má samoučelnou povahu, jako např. hra, narozdíl od extrinsické činnosti, která je vyvolána vnějšími stimuly (Nakonečný, 2005, s. 121-122). Mezi nejvýznamnější intrinsické motivy patří např. potřeba činnosti vůbec (potřeba „zbavit se“ nadbytečné energie), potřeba smyslu života a seberealizace, v níž může člověk prokázat své osobní kvality, potřeba kontaktu s druhými lidmi (zvláště u povolání, jejichž obsahem je kontakt s lidmi). K nejvýznamnějším extrinsickým motivům patří např. potřeba peněz, potřeba jistoty (do jisté míry je identická s potřebou peněz, je však více spojena s budoucností člověka), potřeba potvrzení vlastní důležitosti (často je spojována s prestiží zastávané pozice) nebo potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu, tedy potřeba navazovat kontakty (Bedrnová, Nový, 1998, s. 242-243).

Herzberg, který je autorem motivační teorie dvou faktorů (viz 3.2.2), rozlišuje motivaci vnitřní, týkající se vnitřního uspokojení z práce samotné (z jejího obsahu, míry odpovědnosti a autonomie atd.) a motivaci vnější, kterou je třeba chápat jako záměrné vnější působení na vnitřní motivaci – stimulaci (Kocianová, 2010, s. 27). Jak uvádí Plháková (2008, s.382-385), vnitřní motivace vychází z přirozené lidské tendence vyhledávat novost a rozptýlení, zvládat obtížné úkoly a řídit

svůj vlastní život. Uvádí příklady výzkumů, které prokázaly, že lidé vydrží u aktivity, která je výsledkem vnitřní motivace déle než u činnosti, která byla vyvolána vnějším podněty. Dokonce bylo ověřeno, jak u dětí, tak dospělých, že používání odměn, kterými má být lidské chování usměrňováno, snižuje vnitřní motivaci a s tím související pocity pracovní spokojenosti. Podobně uvádí i Armstrong (2007, s. 221), podle něhož mají vnitřní motivátory hlubší a dlouhodobější účinek. To v podstatě koreluje s Herzbergovou dvoufaktorovou teorií motivace, podle níž jenom práce sama umožňuje realizovat touhu člověka po růstu a seberealizaci a vede k celkové spokojenosti (Herzberg, 1966, s. 78). Je tedy zřejmé, že vnitřní motivace je z hlediska dosahování dlouhodobého výkonu pracovníků výhodnější, což znamená soustředit se v praxi také na to, aby práce byla pro pracovníky zajímavá a podnětná a jako taková jim přinášela pocit uspokojení.

Přístup pracovníka k pracovním úkolům, jak podotýká Růžička (1992, s. 24), ale také Plháková (2008, s. 319), se nemusí nutně projevat zvýšenou aktivitou, nemusí tedy nutně směřovat ke zvládnutí úkolu, nýbrž k jeho nesplnění nebo obcházení. V tomto případě se hovoří o tzv. negativní motivaci, k níž může dojít např. z obavy před trestem ve formě snížení odměny apod. V opačném případě jde o motivaci pozitivní, vedoucí k optimálnímu zvládnutí úkolu.

Na pracovní jednání člověka působí celá řada motivů, které Růžička (1992, s. 24) rozděluje na motivy aktivní, které přímo podněcují pracovní výkon (např. motiv úspěchu), motivy podporující, vytvářející prostor pro účinné působení aktivních motivů (např. vytvářením přátelské atmosféry na pracovišti, která umožní lépe se na práci soustředit) a motivy potlačující, které odvádějí pracovníka od vykonávané práce (např. potřeba pobavit se s přáteli na pracovišti místo plnění pracovního úkolu). Jak zdůrazňuje, toto členění je situační, týž motiv může mít za různých okolností u různých pracovníků rozdílný význam. Na variabilitu potřeb a

z nich vyplývajících motivů poukazuje také Vágnerová (2002, s. 76), která uvádí, že stejné motivy mohou vyvolat různé způsoby chování, ale také odlišné motivy se mohou projevit v podobném chování. Příkladem mohou být dva pracovníci, usilující o povýšení. Zatímco jeden se tohoto cíle snaží dosáhnout usilovnou prací, druhý se téhož snaží dosáhnout spíše rozšiřováním sítě svých kontaktů s cílem „zviditelnit se“. Stejně tak může tento motiv vycházet z odlišných potřeb. Pro jednoho může být povýšení spojeno s potřebou touhy po moci, ovládání druhých. Pro druhého je povýšení příležitostí k ovlivňování způsobu, jakým je práce vykonávána, možností dělat si práci po svém a do jisté míry o ní rozhodovat.

## 2.1 Motivace a výkonnost

Jak bylo výše naznačeno, pracovní motivace se pojí především s pracovním výkonem, resp. pracovníci jsou stimulováni zejména k tomu, aby podávali vyšší výkony.

Výkonnost však není determinována pouze samotnou motivací pracovníků, ale celkové jednání člověka ovlivňují, jak uvádí Růžička (1992, s. 29, 33), subjektivní (vnitřní) a objektivní (vnější) činitele. Mezi subjektivní činitele, které označuje za jakousi „kapacitu člověka“ nebo také „neuropsychický a sociálněpsychický potenciál“, řadí:

- kapacitu odbornou, spoluurčující obsah vykonávané činnosti (vědomosti, znalosti, schopnosti, zkušenosti);
- kapacitu výkonovou, determinující průběh vykonávané činnosti (odolnost, unavitelnost, životní tempo, osobní režim);
- kapacitu osobnostní, vyjadřující individuální specifičnost nebo výrazné osobní rysy v jednání pracovníka (vlastnosti, morální profil, osobní zralost);
- kapacitu společenskou, vyjadřující formy sociální interakce, které

jedinec v průběhu pracovního procesu používá, jeho společenské postavení a způsoby odpovídající zvládnání s tím spojené sociální role (vliv na druhé, systém hodnot);

- kapacitu motivační, vyjadřující vztah a přístup pracovníka k vykonávané pracovní činnosti (zaměřenost, potřeby, tužby, aspirace).

Mezi objektivní činitele patří způsob a styl řízení, technologie výroby, organizace práce, hodnocení a odměňování, technické vybavení pracoviště, mimopracovní vlivy a vnější pracovní podmínky.

Podobně se vyjadřuje Dvořáková (2007, s. 162-164), podle níž je celkový výkon pracovníka výslednicí motivace a dalších aspektů, jako jsou vlastnosti práce, očekávání, že zvýšené úsilí povede k dosažení cíle, pracovní podmínky a dále schopnosti a znalosti, které však jsou, jak zdůrazňuje, limitovány. Z tohoto hlediska je tedy podle výše jmenované autorky možno pracovníka motivovat pouze do úrovně jeho znalostí a schopností, jde tedy o určení jakési „objektivní hranice působnosti procesu stimulace k práci“, která je, jak autorka uvádí, důležitá, neboť její nerespektování by vedlo k neefektivnímu zvyšování nákladů i pracovní energie vedoucích zaměstnanců. Podobně hovoří i Růžička (1992, s. 105) o „... nutnosti spojení odborných a motivačních zdrojů pro výkon a kvalitu práce.“

Z výše uvedeného pro praxi vyplývá nutnost průběžně sledovat, zda požadavky pracovního místa odpovídají kvalifikačním předpokladům pracovníků a umožnit jim prohlubování a rozšiřování znalostí a dovedností dobře zorganizovaným systematickým vzděláváním.

S pracovním výkonem úzce souvisí pojem výkonová motivace nebo také motiv výkonu, který představuje „... relativně stálou tendenci člověka dosahovat co nejlepšího výkonu v činnostech, v nichž je možné uplatnit měřítko kvality a které se tedy mohou či nemusí podařit ...“



(Bedrnová, Nový, 1998, s. 236). Tato „obecná touha po úspěchu“ je nejvýraznějším ego-vztažným motivem, který je zdrojem pozitivního sebehodnocení. Z tohoto hlediska lze lidi, podle jejich tendencí, rozdělit na dvě skupiny:

- osoby motivované úspěchem, u kterých je vyšší pravděpodobnost aktivit orientovaných na úspěch (tito jedinci jsou orientováni na cíl a zpravidla si vybírají středně těžké úkoly, jejichž úspěšné zvládnutí je v mezích jejich možností, ale současně se vyhýbají úkolům lehkým, neboť jejich splnění by nepřinášelo plné uspokojení);
- osoby motivované strachem z neúspěchu, které jsou relativně pasivní, resp. ze strachu z neúspěchu si vybírají lehčí úkoly, ale paradoxně se nevyhýbají ani těžším úkolům, neboť důvod neúspěchu by byl v tomto případě připisován přílišné obtížnosti úkolu a neúspěch by nebyl tolik skličující.

Síla motivu výkonu je pak dána poměrem touhy po úspěchu ke strachu z neúspěchu (Nakonečný, 2005, s. 124). Podle Bedrnové a Nového je výkonová motivace převážně produktem rodinné výchovy a individuálních zkušeností každého jedince, ale její úroveň lze, podle jmenovaných autorů, žádoucím směrem ovlivňovat, zejména pozitivním hodnocením a pozitivní zpětnou vazbou (Bedrnová, Nový, 1998, s. 237).

Sílu výkonu také ovlivňuje tzv. úroveň aspirace. Pojem aspirace lze v obecné rovině charakterizovat jako „úroveň životních cílů, které si lidé kladou ...“ a úzce souvisí s mírou sebedůvěry, která se utváří již v dětství, ale je také výsledkem dosavadních životních zkušeností. Důležitou roli hraje také míra sebekritičnosti, neboť někteří lidé si stanovují vysoké životní cíle, aniž by tato aspirace odpovídala jejich schopnostem (Nakonečný, 2005, s. 124). Zajímavé jsou také výsledky zkoumání aspirační úrovně v souvislosti s pracovním výkonem. Jak uvádí Růžička (1992, s. 107), bylo prokázáno, že výkonnější jsou ti

pracovníci, kteří si vytyčují vždy vyšší cíle, než kterých doposud dosáhli, než ti, kteří si stanovují cíle pod dosaženou úroveň svého výkonu. Jinak řečeno, jedinci, kteří se nevyhýbají těžším úkolům a nebojí se tak přijmout určité riziko spojené s neúspěchem, bývají úspěšnější. Zároveň platí, že prožitek z úspěchu je tím větší, čím je úkol obtížnější. Podobně se vyjadřují i Bedrnová a Nový (1998, s. 260), podle nichž je pro člověka výhodná spíše vyšší aspirační úroveň, neboť vede k seberozvoji a umožňuje efektivní využívání potenciálu pracovníků a domnívají se, že ji lze do určité míry ovlivňovat vhodnými formami stimulace. Jak upozorňuje Nakonečný (1992, s. 120), úroveň aspirace je také dána normami skupiny, k níž jedinec náleží, neboť bylo prokázáno, že lidé aspirují na vyšší výkony, je-li to v souladu se standardy skupiny.

Porozumět jednotlivým projevům chování a jednání jedince se neobejde bez poznání jeho tzv. motivačního profilu člověka, který zároveň slouží jako určité vodítko pro volbu strategie stimulace. Motivační profil lze charakterizovat jako „... relativně trvalou a dlouhodobou orientaci, motivační preferenci jako součást celkového profilu osobnosti a podmíněné životní zkušeností člověka.“ (Růžička, 1992, s. 34). Motivační profil se utváří od nejútlejšího věku a na jeho konkrétní podobu mají vliv osobnostní aspekty, jako jsou schopnosti, temperament, emoce a také charakterové vlastnosti a postoje. Jak upozorňují Bedrnová a Nový (1998, s. 239), motivační profil přináší jedinci do jisté míry určité vnitřní limity, které omezují prostor pro jeho jednání. Překročit tuto hranici může být pro mnoho lidí velmi obtížné.

Struktura motivačního profilu je tvořena mnoha dimenzemi, jejich skladbu a závažnost je možné vyjádřit v podobě stupnice, kdy jednotlivé dimenze mohou v celkovém motivačním profilu vystupovat jako nevýznamné až velmi závažné, přičemž významnost narůstá u těch dimenzí, které mají zvýšenou nebo extrémní hodnotu a v tomto případě určují celkový motivační profil člověka. Za základní dimenze považují

Bedrnová a Nový (1998, s. 239), stejně jako Růžička (1992, s. 34-40) tyto:

- situační zaměření – perspektivní zaměření (jde o zaměřenost jedince na úkoly z časového hlediska, přičemž v prvním případě jde o zaměřenost na aktuální situaci – prospěch či cíl, ve druhém na zaměřování se na budoucnost, mnohdy bez ohledu na situační okolnosti);
- individuální orientace – skupinová orientace (tato dimenze vyjadřuje nakolik je člověk závislý na ostatních; na jedné straně existují jedinci zcela nezávislí, tedy individualisté, kteří jdou pevně za svým cílem, na druhé straně jsou lidé, kteří se plně, až nekriticky, ztotožňují se skupinou do té míry, že potlačují svou individualitu);
- osobní orientace – neosobní orientace (tato dimenze rozděluje lidi na dvě skupiny: jednu skupinu tvoří lidé, dělající vše pro svůj prospěch, druhou skupinu tvoří lidé, kteří jsou orientováni na druhé a mají tendenci někomu prospět, obětovat se; podle Růžičky tato dimenze souvisí se sebehodnocením a výrazně překrývá ostatní složky motivačního profilu, je-li skutečně vyhraněná);
- činnostnost – pasivita (tato dimenze úzce souvisí s temperamentem a vyjadřuje celkový život jedince – z tohoto pohledu existují lidé činnorodí, kteří mají velkou potřebu činnosti a na druhé straně lidé pasivní, což se může negativně projevit v jejich pracovní ochotě a iniciativě);
- orientace na úspěch – orientace na obsah činnosti (v této dimenzi jde o posuzování a hodnocení úspěšnosti činnosti v širších osobních a společenských souvislostech a ovlivňuje to, jak člověk přijímá společenské postavení a zvládá sociální role; jednu krajnost představují lidé s orientací na úspěch, ať už ve formě uznání, slávy či peněz, opačnou krajnost tvoří lidé orientováni na obsah činnosti,

který jim přináší uspokojení, přičemž případný úspěch je v tomto případě chápán jako přidružený a formální);

- ekonomický prospěch – morální (ideové) uspokojení (tato dimenze vyjadřuje hodnotovou orientaci člověka ve vztahu k penězům, resp. ekonomickému prospěchu obecně; jednu krajnost tvoří jeho výlučná preference, druhou zdůrazňování etických a morálních zásad, což se projevuje odlišným celkovým životním stylem);
- zaměření směrem k podniku – zaměření směrem od podniku (tato dimenze odráží vztah pracovníka k zaměstnavateli; na jedné straně jsou lidé, kteří se ztotožňují s organizací, pracovním zařazením a organizační kulturou, na druhé straně existují lidé, kteří si ponechávají určitý odstup a usilují o osobní nezávislost);
- orientace na dosažení úspěchu – orientace na vyhnutí se neúspěchu (tato dimenze byla výše popsána).

Jak zdůrazňuje Růžička (1992, s. 39), závažnost motivačního profilu člověka v práci bývá často přehlížena a větší pozornost je věnována spíše bezprostřednímu stimulování výkonu. Tento postup považuje, výše jmenovaný autor, za neúčinný, při němž často dochází k nepostihovaným nežádoucím změnám v celkovém jednání pracovníků ve formě neklidu či nespokojenosti. Např. výrazně autokratický styl vedení příznivě ovlivňuje kázeň pracovníků, přesnost pracovního výkonu atd., což je pozitivně hodnoceno pracovníky, kteří jsou orientováni na skupinu, spíše pasivních, orientovaných na obsah činnosti. U těch, kteří jsou orientováni opačně, nepřispívá tento způsob vedení k žádoucímu rozvoji osobnosti, pracovník může také strádat, přičemž tato odlišnost se nemusí dlouhodobě odrazit v rozdílech ve výkonu.

Je zřejmé, že podmínkou efektivní stimulace pracovníků je individuální přístup ke každému z nich a respektování jejich „limitů“. Každý člověk má jinou úroveň aspirace, odlišné životní tempo a

zkušenosti, různou míru odolnosti, rozdílné potřeby a zájmy atd., mnohé z těchto faktorů se dají měnit jen velmi těžko. Stimulace pracovníka, který má nižší potřebu dosažení úspěchu např. tím, že mu budou přidělovány obtížné úkoly, bude tento postup pravděpodobně spíše stresovat, což se časem může odrazit v jeho chování a přístupu k práci. Naopak pro mnohé, kteří mají vyšší potřebu dosažení úspěchu, bude tento postup představovat výzvu a stimulovat k další práci.

### 3 TEORIE PRACOVNÍ MOTIVACE

Teorie pracovní motivace jsou snahami o vysvětlení motivace lidského chování v pracovním procesu a lze je částečně považovat za určité „návody“, jak k motivaci pracovníků přistupovat. Žádnou z nich nelze přijmout bez výhrad, žádnou z nich nelze zcela aplikovat. Ale protože mnohé teorie vycházejí z výzkumů a experimentálních šetření, poskytují o motivaci pracovníků cenné informace, které lze v praxi využít. Každá organizace může z těchto teorií čerpat a přizpůsobit je svým specifickým podmínkám, neboť volbu strategie motivace, resp. stimulace pracovníků ovlivňuje a zároveň limituje řada faktorů, kterými jsou např. velikost organizace, kvalifikační a demografická struktura pracovní síly, kvalifikační náročnost pracovních míst, technologie práce apod.

#### 3.1 Teorie instrumentality

„Instrumentalita je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k jiné věci.“ (Kocianová, 2010, s. 28) Teorie instrumentality vychází z představy, že člověk bude nejvíce motivován, pokud budou jeho výkony přímo provázány s tresty a odměnami. Má své kořeny v Taylorových metodách vědeckého řízení, které bylo založeno na finanční odměně a na systému kontroly, přičemž nebyla respektována existence specifických potřeb člověka a vliv neformálních vztahů v organizaci (Armstrong, 2007, s. 223). Taylorismus vycházel z přesvědčení, že existuje pouze jeden nejlepší způsob vykonávání práce, jenž umožňuje podstatně vyšší výkonnost. Tento optimální způsob práce, spočívající ve specializaci na jednu část úkolu, lze určit podle časových a pohybových studií. Poté je nutné pracovníky pouze zacvičit ve správném způsobu jejich plnění, kontrolovat je a podle jejich výkonu poté odměňovat nebo trestat, přičemž se neočekává, resp. není to ani žádoucí,

aby pracovník nad svou prací přemýšlel a snažil se o jakákoli zlepšení (Bělohlávek, 1996, s. 34-35), neboť takováto iniciativa „... má pro jeho úspěšnost fatální následky.“ (Crainer, 2000, s. 19)

## 3.2 Teorie potřeb

Teorie potřeb vycházejí z toho, že lidé mají určité potřeby, které je nutí k takové činnosti, která by tyto potřeby saturovala. Tuto skupinu reprezentují čtyři nejčastěji uváděné významné teorie, kterými jsou Maslowova hierarchie lidských potřeb, Herzbergova teorie dvou faktorů, Alderferova teorie ERG a McClellandova teorie manažerských potřeb.

### 3.2.1 Maslowova hierarchie lidských potřeb

Teorie hierarchie lidských potřeb je jednou z neznámějších teorií a byla vypracována ve 40. až 50. letech 20. st. americkým psychologem Abrahamem Maslowem. Autor vycházel z přesvědčení, že hybnými silami lidského chování jsou potřeby, které klasifikoval do pěti skupin. Tyto potřeby, které se vyskytují u každého člověka souběžně, mají hierarchickou strukturu a jsou seřazeny od nejnižších po nejvyšší a jsou následující:

- fyziologické potřeby (primární potřeby lidského těla, jakou jsou potřeba potravy, vody; v kontextu s prací snesitelné pracovní podmínky, hygienické podmínky pracoviště aj.),
- potřeby jistoty a bezpečí (ochrana před tělesným poškozením, ekonomickým strádáním; z pracovního hlediska např. garantované pracovní smlouvy, záruka zdravotního a důchodového pojištění aj.),
- sociální potřeby (vyplývají ze společenské povahy lidí a jejich potřeby se sdružovat; v pracovní oblasti jde o mezilidské vztahy na pracovišti atd.),

- potřeby uznání (potřeba vědomí významu pro ostatní lidi, což vede k pocitu sebedůvěry za předpokladu, že je pocíťován jako oprávněný a zasloužený, např. uznání osobních kvalit vedoucím i kolektivem spolupracovníků atd.),
- potřeba seberealizace (touha plně realizovat svůj talent a schopnosti).

Podstata hierarchie spočívá v tom, že člověk musí nejdříve uspokojit potřeby nižší úrovně, aby začaly dominovat potřeby vyšších úrovní, což vyvolá snahu tyto další potřeby uspokojit. Uspokojená potřeba dočasně mizí a tedy již dále nemotivuje. Při změně pracovních či sociálních podmínek se ale může již dříve uspokojená nižší potřeba stát dominantní, což však může vyvolat zklamání a nespokojenost (Vodáček, Vodáčková, 2001, s. 163-165; Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 371-374).

Maslowova teorie byla, i přes její nesporný přínos, ze strany odborníků pro některé nedostatky kritizována. Hlavní kritika spočívá ve statické hierarchické struktuře, neboť potřeby lidí se mění v průběhu času a v závislosti na situaci. Významnost potřeb se také u jednotlivých lidí výrazně liší, neboť mezi lidmi existují velké individuální rozdíly a nelze tedy říci, že se všech se vyvíjejí tak důsledně hierarchicky (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 374). Navíc není vůbec jisté, jak poukazuje Adair (2004, s. 37), že po uspokojení jedné se nutně musí vynořit další. Vodáček a Vodáčková (2001, s. 164) dokonce tvrdí, že jen málo lidí dosahuje poslední skupiny hierarchických potřeb.

Skutečně nelze říci, že potřeby se vyvíjejí takto přísně hierarchicky. Např. existují lidé, kteří jsou odměňováni pouze provizním systémem, tzn. že nemají žádnou jistotu pravidelného výdělku, žádnou jistotu zaměstnání, z oblasti pojišťovnictví lze uvést příklad obchodních zástupců (pojišťovacích poradců). Tito lidé v podstatě „přeskočili“ jednu z potřeb v Maslowově hierarchii, a to potřebu jistoty a bezpečí. Dali přednost samostatné práci, kterou si mohou sami organizovat, sami



určovat pracovní dobu atd. před jistotou, kterou práce v pracovním poměru nabízí (i když to pochopitelně neplatí absolutně). Stejně tak živnostníci se vzdali jakýchkoliv jistot, když se rozhodli pracovat samostatně, dle vlastních představ, ale bez zázemí, které organizace poskytuje. Nutno podotknout, že ne vždy zcela dobrovolně, ale mnohdy pod tlakem okolností. Ale domnívám se, že uspokojení fyziologických potřeb je pro většinu lidí nutným předpokladem pro vznik potřeb následujících.

### 3.2.2 Herzbergova teorie dvou faktorů

Teorii, která vznikla na přelomu 50. a 60. let 20. st., vypracoval americký psycholog Frederick Herzberg se svými spolupracovníky. Východiskem byl výzkum, uskutečněný ve městě Pittsburgh na vzorku 200 inženýrů a účetních, který měl být reprezentativní pro oblast průmyslu v daném městě. Herzberg zkoumal, které faktory vedly k pracovní spokojenosti (a tedy i k vyšší výkonnosti), resp. kdy se pracovníci cítili výjimečně dobře a naopak, kdy se cítili výjimečně špatně, což mělo mít za následek nespokojenost pracovníka. Závěrem tohoto výzkumu bylo kromě jiného zjištění, že pracovní spokojenost není protipólem pracovní nespokojenosti a rozlišil dvě skupiny faktorů, které na člověka v pracovním procesu působí. Jednu skupinu tvoří faktory související s okolnostmi práce (pracovní podmínky, plat, mezilidské vztahy, organizační politika ad.), které nazval faktory hygienickými (satisfaktory); tyto faktory v pracovnících vyvolávají pracovní nespokojenost, jsou-li v nepříznivém stavu nebo kvalitě, jsou-li v optimálním stavu, na pracovní spokojenost však nepůsobí. Další skupinu reprezentují faktory, které souvisejí s obsahem práce (úspěch, uznání, práce samotná, odpovědnost a povýšení), tzv. motivátory (satisfaktory). Tato skupina faktorů má pozitivní vliv na pracovní spokojenost, neboť, jak Herzberg uvádí, umožňují člověku růst a

seberealizaci. V případě jejich deficitu působí demotivačně (Herzberg, 1966, s. 71-91).

Herzbergova teorie zdůrazňuje motivační aspekty práce samotné, a stala se impulsem pro restrukturalizaci práce tak, aby byla zajímavá a podněcující a umožňovala růst (tzv. obohacení práce, viz 4.2) a překonala tehdejší tradiční uvažování manažerů, kteří se snažili motivovat zvýšením peněz, širší škálou zaměstnaneckých výhod a lepšími pracovními podmínkami. Je jí ale vytýkáno několik nedostatků. Jednak je zpochybňován vzorek, na kterém byl výzkum proveden, neboť v daném případě se jednalo o kvalifikované pracovníky, tedy s vyšším vzděláním, u kterých se dá předpokládat potřeba sebeuplatnění a také je zpochybňován výzkum jako takový. Zejména je kritizována nedostatečná objektivita, neboť lidé mají tendenci své úspěchy připisovat sami sobě, kdežto neúspěchy druhým lidem, tudíž rozdíly mezi zdroji spokojenosti a nespokojenosti mohly být důsledkem těchto obranných procesů respondentů. Také pozdější výzkumy Herzbergovu teorii nepotvrdily. Diskutabilní je také zařazení mzdy do hygienických faktorů. Jinými výzkumy bylo např. zjištěno, že některé hygienické faktory (mzda nebo jistota zaměstnání), jsou manuálními pracovníky považovány za motivační faktor (Bedrnová, Nový, 1998, s. 250-251; Koontz, Weihrich, 1993, s. 447; Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 377-379). Nelze tedy říci, že existuje ostrá hranice mezi motivátory a hygienickými faktory, což Herzberg mimochodem sám o dva roky později připustil (Vodáček, Vodáčková, 2001, s. 167). Obecně se má zato, že jednou přiznaná mzda má krátkodobý motivační efekt, přibližně po třech měsících již není pracovníkem pocíťován (Kocianová, 2010, s. 39).

Vliv peněz však nelze podceňovat, a to z několika důvodů:

- peníze lze využít ke krátkodobé motivaci k vyšší výkonnosti (např. v obdobích většího odbytu zboží apod.);

- nespokojenost s výší platu je častým důvodem stávek a odchodů ze zaměstnání – organizace by se tedy měla snažit o to, aby výše platu odpovídala představám zaměstnanců a aby zejména odpovídala výši platů v daném oboru a předešla tak vysoké fluktuaci, která rozhodně organizaci neprospívá z mnoha důvodů (nemalé náklady na hledání a zapracování nového pracovníka, vysoká fluktuace může také negativně ovlivňovat pracovní morálku atd.);
- nedostatek peněz může demotivovat pracovníka a snížit jeho výkonnost;
- nízké platy také nečiní z organizace atraktivního zaměstnavatele – organizace tak může přijít o řadu potencionálních kvalitních zaměstnanců;
- jak se mnozí autoři shodují, lidé velmi rychle mění způsob života s ohledem na výši svých příjmů (Tyson, Jackson, 1997, s. 29; Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 380), jinak řečeno, lidé si pořídí dražší auto, mají nákladnější bydlení, utrácejí více peněz za luxusnější dovolené atd. a tento status si chtějí pochopitelně udržet, takže výše platu může být silným motivátorem i u pracovníků, u kterých by se dalo předpokládat, že hnacím motorem budou spíše faktory, související s vnitřní motivací;
- dalším argumentem je také názor, že peníze mohou sloužit k dosažení různých cílů – mohou uspokojit potřebu sebeúcty, získat prestiž, mohou být nástrojem uznání (Armstrong, 2007, s. 231);
- pravidelný příjem uspokojuje základní potřebu přežití a bezpečí (Armstrong, 2007, s. 231), domnívám se tedy, že peníze mohou být silným motivátorem těch jedinců, kteří se úzkostlivě bojí o existenci svoji a své rodiny a vytváří si nemalé rezervy na „horší časy“ (což může být patrnější v obdobích hospodářské krize);
- někteří autoři také připouštějí možnost, že existují lidé, kteří mají ve svém motivačním profilu výraznější orientaci na hmotnou odměnu

(Bedrnová, Nový, 1998, s. 271), takže peníze pro ně mohou být tím nejsilnějším motivátorem;

- také existují lidé, kteří mají finančně náročného koníčka, ve kterém se skutečně realizují a práce je pro ně především zdrojem financování této záliby (např. vášnivý cestovatel či horolezec); v tomto směru je třeba podotknout, že ačkoliv člověk nemá potřebu seberealizace v zaměstnání, neznamená to, že nemá potřebu seberealizace vůbec – jen se realizuje někde jinde;
- v neposlední řadě je třeba říci, že každý člověk se může ocitnout v situaci, kdy pro něj budou peníze opravdu prioritou a bude ochoten pro ně udělat téměř vše (např. financovat operaci blízké osoby apod.).

I přes všechny, mnohdy oprávněné výtky, tkví jednoznačně přínos této teorie v tom, že zdůraznila význam vnitřní motivace, která je na rozdíl od motivace vnější mnohem výhodnější, neboť její efekt je silnější a dlouhodobější a dokázala, že existují i jiné, než jen hmotné faktory stimulace a přiměla tak manažery přemýšlet o okolnostech, které se týkají práce samotné, a které psychologicky stimulují jedince k činnosti. A přitom tyto nástroje nemusí být vůbec finančně nákladné, resp. nemusí stát nic než více fantazie a tvořivosti ze strany manažerů při tvorbě pracovních míst. Chtít po pracovnících, aby byli iniciativní a aby jim práce nebyla lhostejná není možné, aniž by neměli pocit, že o ní mohou do jisté míry rozhodovat. Měla by jim být poskytována zpětná vazba ve formě např. neformálních hodnocení a mělo by se jim za dobře odvedenou práci projevovat uznání. Pracovní úkoly by neměly být pokud možno příliš monotónní, tak jako tomu bylo u vědeckého řízení, protože to u pracovníků nepodporuje pocit smysluplnosti práce a je obtížné ztotožnit jejich zájmy se zájmy organizace. Záleží pochopitelně na podmínkách dané organizace. Tento přístup se obtížněji aplikuje u výrobních organizací, např. v šicí dílně může jeden člověk ztěžít ušít celý

oblek, výroba by pravděpodobně nebyla tolik efektivní, ale existují i jiné nástroje, kterými lze přimět pracovníka, aby se ztotožnil s cíli organizace, např. možnost podílet se na tvorbě nové kolekce, vyhlásit soutěž o nejzajímavější nápad atd.

### 3.2.3 Alderferova teorie ERG

Další teorií potřeb, založenou na podobném principu, představuje Alderferova teorie tří faktorů. Podobně jako Maslow seřadil potřeby do hierarchické podoby následujícím způsobem:

- potřeba zajištění existence (zajištění lidské existence a přežití);
- potřeba zajištění sociálních vztahů k pracovnímu okolí (vztahy k sociálnímu okolí, smysluplné mezilidské vztahy atd.);
- potřeba zajištění dalšího osobního, resp. profesního a kvalifikačního růstu, resp. rozvoje (rozvoj potenciálu, sebeúcta a seberealizace).

Stejně jako Maslow podmínil působení vyšších potřeb jako motivátorů předchozím uspokojením potřeb nižší úrovně, ale narozdíl od něj netrval striktně na dodržení hierarchie. Připustil, že ve stejném čase může být aktivováno více potřeb. Také se domníval, že jsou-li některé potřeby na určité úrovni zablokovány, může dojít k zesílení potřeby druhé, v hierarchii nižší (Vodáček, Vodáčková, 2001, s. 168; Dědina, Cejthamr, 2005, s. 146-147).

### 3.2.4 McClellandova teorie manažerských potřeb

Teorie manažerských potřeb, která byla Davidem McClellandem publikována v 70. letech 20. st., vychází z přesvědčení, že organizace mohou svým pracovníkům nabídnout tři hierarchicky uspořádané úrovně motivace, které jsou založeny na potřebách:

- sounáležitosti, resp. oblíbenosti – tato potřeba je vlastní sociálně orientovaným lidem se zájmem o práci v kolektivu a odráží snahu všech pracovníků, včetně vedoucích pracovníků, mít dobré pracovní podmínky, zejména přátelské a kooperativní vztahy atd.;
- prosadit se a mít poziční vliv – je příznačná pro jedince s touhou prosadit se v kolektivu, což je typická vlastnost manažerské profese;
- úspěšného uplatnění – tato potřeba je výrazná u lidí s tvůrčím potenciálem, kteří vyhledávají nerutinní práci, kde mohou uplatnit svou iniciativu; typická pro vrcholové manažery (Vodáček, Vodáčková, 2001, s. 168-169).

Koontz a Weihrich (1993, s. 454-455) v souvislosti s výsledky McClellandových i jiných studií poukazují na zjištění, že manažeři se obvykle vyznačují vysokou potřebou úspěšnosti a moci a velmi nízkou potřebou oblíbenosti. Nad tímto faktem polemizují s tím, zda by manažeři neměli mít také vysokou potřebu oblíbenosti. Podobně i Dědina a Cejthamr (2005, s. 148) identifikovali jako jednu ze čtyř charakteristik lidí, kteří mají velkou potřebu úspěchu, osobní odpovědnost za výkon, která podle jmenovaných autorů spočívá právě v tom, že dosahují úspěchu sami, než v rámci týmové práce. Zdá se tedy, že kritéria pro výběr manažerů jsou v praxi nastavena tak, že na tyto pozice jsou upřednostňováni spíše jedinci, kteří nemají potřebu týmové práce, ale vyznačují se vysokou mírou individuality. Je skutečně k úvaze, zda jsou tito lidé schopni vytvořit takové pracovní klima, které by podporovalo týmovou práci, neboť týmová práce je v literatuře zdůrazňována jako nezbytný předpoklad celkové výkonnosti organizace (o pracovní skupině viz 4.4). Lze také předpokládat, že tito lidé budou spíše vyvíjet autoritativní způsob vedení lidí, který je podle mého názoru z hlediska pracovní motivace nevyhovující, neboť nepodněcuje aktivní přístup lidí k práci a potlačuje jejich tvůrčí potenciál.

### 3.3 Teorie zaměřené na proces

Tyto teorie se zaměřují na postupy vyvolání, usměrňování, udržování i ukončení motivačního jednání (Vodáček, Vodáčková, 2001, s. 170). Jsou považovány za komplexnější a praktičtější pro aplikaci v praxi než teorie potřeb. Nejčastěji uváděnými teoriemi této skupiny jsou Vroomova teorie očekávání, Porterův a Lawlerův rozšířený model teorie očekávání, Adamsova teorie spravedlnosti (ekvity), Skinnerova teorie zesílených vjemů a Teorie cíle.

#### 3.3.1 Vroomova teorie očekávání

Autorem této teorie je Victor Vroom, podle něhož průběh motivačního procesu vychází z toho, že každý člověk má určité individuální preference (valence), tedy hodnoty, které připisuje různým výsledkům a subjektivně hodnotí možnosti dosažení cíle těchto preferencí. Vroomova teorie tedy obsahuje tři podstatné faktory, a to valenci (hodnotu), instrumentální (přesvědčení), že pokud uděláme jednu věc, povede to k jiné a již zmíněné očekávání – expektaci (Kocianová, 2010, s. 31). Pro úspěšnost motivačního procesu je pak nutné propojit následující podmínky:

- zvýšené pracovní úsilí pracovníka se projeví v očekávaném růstu efektu prováděné činnosti (např. vyšší produktivě),
- zvýšení efektu se odrazí v očekávaných konkrétních výsledcích práce, za které má být hodnocen (získá např. slíbenou odměnu),
- očekávané výsledky jsou v souladu s pracovníkovými preferencemi (slíbená odměna musí mít pro pracovníka hodnotu, musí být pro něj atraktivní),

přičemž platí, že čím větší hodnotu má cíl a čím větší je pravděpodobnost dosažení cíle a odměny, je motivace silnější (Vodáček, Vodáčková, 2001, s. 170-172).

### 3.3.2 Porterův a Lawlerův rozšířený model teorie očekávání

Tato teorie se snaží o syntézu Vroomovy teorie očekávání a některých teorií zaměřených na obsah. Kromě posouzení subjektivní hodnoty očekávané odměny (do jaké míry uspokojí existující potřeby pracovníka) a zhodnocení pravděpodobnosti, že výsledky závisejí na úsilí tak, jak je vnímáno jedinci, dodávají další dvě proměnné, které mají vliv na splnění úkolu a doplňují úsilí. Jsou jimi schopnosti, tedy individuální charakteristiky lidí (jejich inteligence, znalosti, manuální zručnost) a vnímání role, tedy znalost toho, co se od pracovníka očekává (Armstrong, 2007, s. 225; Kocianová, 2010, s. 32).

Již Schein (1969, s. 9, 91) zdůrazňoval vzájemnost vztahu mezi jedincem a organizací, neboť to, jak efektivně a zainteresovaně člověk pracuje pro organizaci a její cíle, závisí na dvou podmínkách: na tom, do jaké míry se shoduje, co člověk od organizace očekává a co jí dává, s tím, co organizace očekává od něho a co mu poskytuje a na tom, že je shoda ve vzájemném očekávání, na tom, co se skutečně směřuje. Tento vztah je vyjádřen v psychologické smlouvě, jejíž dodržení či nedodržení má, dle výše jmenovaného autora, přímý vliv na motivaci člověka.

Třebaže jsou Vroomova teorie očekávání i Porterův a Lawlerův rozšířený model považovány za poměrně složité z hlediska jejich aplikace a využitelné spíše pro manažery, nelze jim upřít nesporný přínos, který podle Tureckiové (2004, s. 63) spočívá zejména v tom, že přinesly komplexnější pohled na motivační proces, poukázaly na aktivní roli pracovníka, na jeho subjektivní vnímání reality a přispěly k rozvoji dalších motivačních faktorů v rámci pracovního procesu, jako jsou například redesign pracovních míst či větší autonomie pracovníků apod.



Dalším přínosem je zdůraznění skutečnosti, že rozdílné zkušenosti, odlišné hodnotové zaměření každého člověka a různá aspirační úroveň pracovníků mohou ve svých důsledcích vést k tomu, že dva lidé ve stejné situaci vnímají atraktivitu a dostupnost cíle a slíbené odměny naprosto odlišně. Co se může některému pracovníkovi jevit jako nareálné, může jinému připadat snadné. Z tohoto důvodu je nezbytné, aby manažer znal preference svých podřízených a to, nakolik věří v jejich dosažení a podle toho na ně motivačně působil. Vztah mezi zaměstnancem a organizací musí být tedy vztahem založeným na důvěře, jinak řečeno zaměstnanec musí být přesvědčen o tom, že organizace skutečně splní to, co slíbila. Domnívám se, že jakmile byl zaměstnanec jednou zklamán prázdnými sliby, bude velice obtížné přesvědčit jej o opaku.

Pozornost by měla být také zaměřena na otázku kvalifikačních předpokladů. Důležité je, aby pracovníci vykonávali činnost, pro kterou mají odpovídající kvalifikaci (nedostatečná kvalifikace neposílí víru v to, že pracovník úspěšně zvládne zadaný úkol a naopak vyšší kvalifikace může u pracovníka navodit pocit, že je ho pro danou práci „škoda“, neboť jeho znalosti a schopnosti nejsou dostatečně využity). Pozornost by měla být též věnována podnikovému vzdělávání, zejména zjišťování vzdělávacích potřeb, průběžnému sledování, zda požadavky pracovního místa odpovídají stávajícím znalostem, zvyšování kvalifikací a celkovému vytváření optimálních pracovních podmínek tak, aby pracovník mohl činnost úspěšně vykonávat.

Důležitý je také systém odměňování, který musí být nastaven tak, aby rozlišoval mezi méně výkonnými a velmi výkonnými pracovníky tak, aby tito byli motivováni k vynakládání vyššího úsilí. „Tabulkové odměňování“ bez dodatkových forem odměňování se nejeví jako příliš vhodné, systém by měl být individuální.

### 3.3.3 Adamsova teorie spravedlnosti (ekvity)

Teorie spravedlnosti, jejíž autorem je J. Stacy Adams, se opírá o teorii kognitivní disonance L. Festingera, jejíž podstatou je fenomén sociálního srovnávání, spojený s tendencí k rovnováze. Objeví-li se v tomto srovnání nerovnost, vzniká motiv k jejímu odstranění. V tomto případě lidé subjektivně hodnotí své pracovní pozice, výkon a odměny a srovnávají je s ostatními kolegy, kteří vykonávají podobnou práci. Srovnávají své vklady (zkušenosti, úsilí, schopnosti) a výnosy (plat, uznání, povýšení, různé zaměstnanecké výhody), s vklady a výnosy ostatních. Považují za spravedlivé to, je-li poměr stejný. V tomto případě mohou zvýšit pracovní úsilí a výkonnost apod. Cítí-li se však podhodnoceni či naopak nadhodnoceni, považují to za nespravedlivé, což působí demotivačně (Tureckiová, 2004, s. 64-65). V souladu s výše uvedenou teorií kognitivní disonance je tedy přirozenou snahou pracovníka tuto nespravedlnost redukovat, např. odchodem ze zaměstnání, změnou vkladu vloženého do zaměstnání (větší absence, nižší výkonnost), změnou výnosu (žádost o vyšší plat), či přehodnocením svého závěru o výši odměny z původního porovnání (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 381).

Je třeba zdůraznit, že nejde pouze o hodnocení spravedlnosti či nespravedlnosti v oblasti odměňování, tzv. distributivní spravedlnost, ale také o tzv. procedurální spravedlnost, která se týká postupů používaných v organizaci, např. v oblasti hodnocení pracovníků, povyšování nebo v disciplinárních záležitostech (Kocianová, 2010, s. 33).

Jak uvádí Vodáček a Vodáčková (2001, s. 173) tato teorie je, podle některých autorů, ironizována, neboť spíše poukazuje na závist lidí. S tím však nelze souhlasit. Domnívám se, že vychází z přirozené touhy člověka po spravedlnosti a očekávání, že za svoji práci bude adekvátně odměněn. Rozhodně je návodem k zamyšlení, podobně jako u předchozích dvou teorií, nad systémem odměňování. Odměňování musí být spravedlivé a

průhledné, musí být nastaveny normy výkonu a stanoveny podmínky, za kterých může být plat navýšen. Z tohoto pohledu považuji za zcela nevyhovující „tabulkové odměňování“, kdy se výše platu odvíjí od tarifního stupně, do něhož je pracovník zařazen. Tak to funguje např. ve státních institucích či příspěvkových a rozpočtových organizacích. Tato forma odměňování totiž neumožňuje respektovat jednu ze zásad, podle níž by za stejnou práci měla náležet stejná odměna, neboť nezřídka dochází k tomu, že dva lidé, kteří vykonávají stejnou práci a odvádějí přitom stejný výkon, mohou mít poměrně rozdílné platy. Je to způsobeno zařazením do odlišných platových tříd, které zohledňuje jednak stupeň dosaženého vzdělání a jednak délku praxe, která mimochodem nemusí být získána přímo v daném oboru. Tak může např. o generaci starší pracovník pobírat ze stejnou práci a výkon mnohem vyšší plat než jeho mladší kolega jen proto, že díky počtu odpracovaných let náleží do vyšší tarifní skupiny. To je podle mého názoru velmi nespravedlivé a nespravedlnost, jak bylo výše popsáno, je pracovníky velmi citlivě vnímána. Manažer by měl také sledovat a porovnávat nejen výsledky jednotlivých pracovníků, ale také jejich úsilí a snahu, kterou do své práce vkládají. Každé individuální navýšení platu by mělo být jasně zdůvodněno. To, co význam této teorie poněkud snižuje, je subjektivita pracovníků při vnímání vstupů a výstupů. Domnívám se, že někteří méně sebekritičtí lidé mohou nadhodnocovat své vklady nebo naopak snižují vklady ostatních. Stejně tak je možné, že se srovnávají s někým, s kým by se srovnávat neměli, protože se nejedná o stejnou situaci a objektivní srovnání ani není možné.

#### 3.3.4 Skinnerova teorie zesílených vjemů

Autorem této teorie je Frederick Skinner a zaměřuje se na motivování lidí pomocí pozitivních nebo negativních stimulů. Vychází z toho, že „... dřívější získané poznatky, dojmy a zkušenosti do značné míry předurčují

reakce člověka na podobné situace v přítomnosti“ (Vodáček, Vodáčková, 2001, s. 173). Znamená to, že jednání, které mělo kladnou odezvu se bude pravděpodobně opakovat a naopak, záporná zkušenost povede k tomu, že se opakovat nebude.

Vodáček a Vodáčková (2001, 173-175) charakterizují čtyři možné postupy motivace:

- pozitivní motivace (vytváří dojem kladné zkušenosti a motivuje tak člověka k opakování jednání, za kterou dostal odměnu),
- negativní motivace (varuje pracovníka před opakováním jednání, za které byl potrestán),
- utlumení určité aktivity (např. lhostejností až ignorováním snahy určitého pracovníka),
- plně negativní trestání (přímá snaha zabránit škodlivému jednání nebo ho postihnout),

přičemž doporučují pozitivní motivaci, která lépe usměrňuje chování pracovníka žádoucím směrem. Naopak negativní motivace či plně negativní trestání se doporučuje používat jako krajní řešení, neboť může vést k nepředpokládaným důsledkům ve formě pomsty ze strany pracovníka.

Je třeba říci, že každý člověk si zaslouží, aby se s ním jednalo tak, aby nebyla narušena jeho důstojnost. Plně negativní trestání tak považují za opravdu krajní řešení.

### 3.3.5 Teorie cíle

Autory teorie cíle jsou Latham a Locke, kteří vycházejí z toho, že motivace a výkon bude lepší, budou-li mít pracovníci stanoveny konkrétní, náročné, ale reálné cíle a bude-li se jim dostávat zpětné vazby (Armstrong, 2007, s. 222). Cíle však musí být ze strany pracovníka

akceptovány a musí je vnímat jako závazek a musí dostávat (jako vodítko pro další chování) hodnotící zpětnou vazbu o tom, jak pokračují ve své práci, což jim podává přehled, co již bylo zvládnuto a co ještě zbývá. Podle výše uvedeného autora je důležitá pracovníkova míra sebedůvěry ve své schopnosti. Lidé s větší sebedůvěrou lépe snášejí kritiku, která je motivuje, lidé s nižší sebedůvěrou jsou spíše demotivováni, což vede k tomu, že své úsilí sníží. Dále bylo ověřeno, že obtížné cíle vedou k vyšší výkonnosti než cíle snadné (Robbins, Coulter, 2004, s. 395-396). Uvedená teorie je aplikovatelná na pracovníky s vyšší úrovní aspirace a potřebou dosažení úspěchu. U ostatních pracovníků může spíše vyvolat skepsi a negativní zkušenost. Akceptace cíle ze strany pracovníka je tedy nezbytnou podmínkou úspěšnosti aplikace této teorie.

### 3.4 McGregorova teorie X a teorie Y

McGregorova teorie X a teorie Y, která stojí mimo obě předchozí skupiny motivačních teorií, rozlišuje dvě kategorie pracovníků. Teorie X říká, že lidé mají malou ctižádost, nemají rádi práci, chtějí se vyhnout odpovědnosti a musí být intenzivně kontrolováni, aby pracovali efektivně. Naproti tomu podle teorie Y je práce pro lidi přirozenou činností, chtějí přebírat odpovědnost, jsou vynalézaví, tvořiví a jsou schopni řídit sami sebe. McGregor se domníval, že více pracovníků náleží do druhé skupiny (teorie Y) a zdůrazňoval, že organizace by měla pracovníkům umožnit spoluúčast na rozhodování, nabídnout zajímavou práci a usilovat o dobré vztahy na pracovišti (Štikar, Rymeš, Riegel aj., 2003, s. 106).

S ohledem na doposud uvedené poznatky o motivaci se domnívám, že teorie Y více odpovídá dnešnímu pojetí pracovníka v pracovním procesu a nástroje stimulace by měly tomuto pojetí odpovídat a působit na vnitřní motivaci pracovníků. Jak však na příkladu dokládají Robbins a Coulter

(2004, s. 392), i přístup k motivaci podle teorie X může být úspěšný i ve vysoce konkurenčním prostředí.

## 4 NÁSTROJE PRACOVNÍ STIMULACE

Smyslem a cílem stimulace je ovlivňování pracovní motivace a výkonnosti pracovníků. K tomu lze využít řadu prostředků, ale lze říci, že stimulem může být v podstatě vše, co je pro pracovníka významné. Mezi stimulační prostředky řazené podle závažnosti z podnikového a psychologického hlediska Bedrnová a Nový (1998, s. 270-276) řadí:

- hmotnou odměnu;
- obsah práce;
- povzbuzování – neformální hodnocení;
- atmosféru pracovní skupiny;
- pracovní podmínky a režim práce;
- identifikaci s prací, profesí a podnikem;
- externí stimulační faktory.

Kromě těchto nástrojů, jež budou v následujícím textu podrobněji popsány, existuje i mnoho dalších, které nejsou přímo zmiňovány. Jedná se o styl vedení, možnost kariérního postupu, možnost rozšiřování a zvyšování kvalifikace, systém komunikace atd., ale jak již bylo řečeno, stimulovat lze prakticky vším, co má pro pracovníka význam. Při volbě nástrojů stimulace je tedy třeba vycházet z individuálních potřeb, zájmů a hodnot jednotlivých pracovníků, ale je také zapotřebí brát ohled na další vnitřní podmínky organizace. Ne všechny nástroje je možné využít v plné míře, organizace je limitována mnoha faktory. Mezi tyto okolnosti patří např. velikost organizace (v menších organizacích není mnoho příležitostí ke kariérnímu postupu, práce ale může být na druhou stranu různorodější a zajímavější), organizační struktura (široká organizační struktura, tedy s malým počtem úrovní, také rovněž nenabízí mnoho příležitostí ke kariérnímu postupu, narozdíl od štíhlých organizačních struktur), kvalifikační náročnost pracovních úkolů a technologie výroby

(u organizací s pásovou výrobou se hůře aplikují přístupy jako je obohacení práce apod.), národní kultura (je třeba brát ohled na kulturní specifika – co může v některých zemích povzbuzovat, může jinde vzbudit spíše posměch).

#### 4.1 Hmotná odměna

Hmotná odměna je považována za hlavní stimulační prostředek, neboť je zdrojem prostředků, zajišťujících existenci pracovníka a jeho rodiny (Bedrnová, Nový, 1998, s. 270). Má podobu finanční (mzda, plat, prémie atd.), ale existuje také ve formě tzv. zaměstnaneckých výhod, kterými lze finanční odměnu doplnit.

Mezi nejčastěji používané mzdové formy patří časová mzda nebo plat, úkolová mzda, podílová (provizní) mzda, mzda na očekávané výsledky práce, mzdy a platy za znalosti a dovednosti a jsou blíže popsány v tabulce č. 1 (Příloha A, Tab. 1, Mzdové formy) a dále dodatkové mzdové formy, které zpravidla odměňují za výkon nebo zásluhy a patří sem např. odměna za úsporu času, osobní ohodnocení, odměňování zlepšovacích návrhů, podíly na výsledcích hospodaření organizace, zaměstnanecké akcie, Scanlonův systém, různé příplatky a jsou podrobněji charakterizovány v tabulce č. 2 (Příloha A, Tab. 2, Dodatkové mzdové formy). Existují rozdíly v systémech odměňování ředitelů a vyšších exekutivních pracovníků, pracovníků prodeje atd. Dodatkové odměňování může být individuální, skupinové nebo celoorganizační (Koubek, 2002, s. 288-297).

Podle Armstronga (2007, s. 515-516) je odměňování výrazem toho, jak si organizace cení svých pracovníků, má je motivovat a získávat jejich oddanost a angažovanost. Pomáhá získávat a udržovat si potřebné vysoce kvalitní pracovníky, vytváří pozitivní zaměstnanecké vztahy a naplňuje psychologickou smlouvu, má fungovat spravedlivě,



transparentně, průhledně a srozumitelně a mělo by být uplatňováno rovným způsobem.

O účinnosti peněz jako motivačního faktoru bylo v této práci již pojednáno (viz 3.2.2). Ať už jej připouštíme či nikoliv, existují jistá pravidla, která by měla být dodržována, a která by případně mohla jejich stimulační účinnost zvýšit. Tato pravidla Bednová a Nový (1998, s. 271) shrnují následovně:

- spravedlnost v přidělování hmotných odměn;
- přímý vztah hmotné odměny a výkonu;
- vyplácení odměn co nejdříve po dokončení úkolu, ale nikdy ne předem;
- pracovník by měl přesně znát vztah mezi vynaloženým úsilím a odměnou;
- existence předem stanovených pravidel, která by vymezila vztah mezi výkonem a odměnou.

Jak je patrné, uvedená pravidla jsou praktickým zobecněním poznatků některých motivačních teorií, kterou je Adamsova teorie spravedlnosti (ekvity), Vroomova teorie očekávání, Lawlerův a Porterův rozšířený model teorie očekávání. Domnívám se, že nastavení správného systému odměňování je jedním z nejtěžších úkolů managementu, obzvláště tam, kde se výkon nedá přesně změřit a obtížně se tak propojuje s odměnami a navíc otevírá prostor pro subjektivní úvahy zaměstnanců o tom, zda je odměňování spravedlivé.

V moderním řízení lidských zdrojů se začal objevovat koncept „celkové odměny“, který je podrobněji popsán v tabulce č. 3 (Příloha A, Tab. 3, Model celkové odměny). Celková odměna zahrnuje všechny typy odměn: hmotné (tzv. transakční), hmatatelné, které plynou z transakce mezi pracovníkem a zaměstnavatelem a patří sem peněžní odměny a zaměstnanecké výhody a dále relační (vztahové) odměny, nehmotné,

týkající se vzdělávání a rozvoje a zkušeností, zážitků z práce. Toto odměňování vychází z nutnosti provázat jednotlivé procesy odměňování tak, aby se vzájemně doplňovaly a podporovaly a tvořily logický celek. Sdružený efekt různých typů odměn má hlubší a dlouhodobější vliv na motivaci a oddanost lidí (Armstrong, 2007, s. 519-522). Podobně uvažuje i Koubek (2002, s. 265-266), podle kterého odměňování neznamena pouze mzdu či jiné formy peněžní odměny, ale také povýšení, uznání, vzdělávání poskytované organizací nebo také vybavení kanceláře určitým nábytkem, které nazývá vnějšími odměnami a zmiňuje se také o tzv. vnitřních odměnách, které představují spokojenost s prací a radost, kterou mu přináší.

Domnívám se, že to vystihuje, resp. potvrzuje skutečnost, že lidé nevnímají svůj plat či mzdu při hodnocení svého zaměstnání izolovaně, ale porovnávají jej s dalšími okolnostmi práce, jako jsou obsah práce, pracovní režim, náročnost práce, pracovní podmínky, atmosféra na pracovišti, přístup nadřízeného apod. Výše platu tedy není zdaleka jediným a rozhodujícím kritériem při zvažování, zda přijmout či nepřijmout tu či onu nabídku práce.

Velmi častým nástrojem, kterým se organizace snaží stimulovat své zaměstnance, jsou zaměstnanecké výhody (též benefity). Zaměstnanecké výhody lze charakterizovat jako požitky, které jsou organizací poskytovány všem pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují a nebývají vázány na výkon pracovníka (Koubek, 2002, 297-298). Systém zaměstnaneckých výhod vychází z personální politiky, cílů organizace, ale také z jejich ekonomických podmínek a je výrazem personální (či sociální politiky) v oblasti odměňování (Kocianová, 2010, s. 164). Prostřednictvím zaměstnaneckých výhod lze zvyšovat kvalitu pracovního života pracovníků, předcházet únavě a stresu v práci a redukovat jejich vliv na pracovní výkony. Pomáhají stabilizovat klíčové pracovníky a zvyšovat jejich loajalitu a vědomí závazků vůči organizaci (Kleibl,

Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 153 – 154). Dále mohou poskytnout atraktivní a konkurenceschopný soubor celkových odměn, které by umožnily jak získat, tak i udržet vysoce kvalitní pracovníky a dlouhodobě zlepšit jejich oddanost, angažovanost a výkon organizace (Armstrong, 2007, s. 595). Zaměstnanecké výhody, jejich paleta a systém poskytování, jsou také používány k porovnávání organizace s organizacemi jinými a důležitou roli hrají v okamžiku, kdy se potenciální zaměstnanec rozhoduje, zda přijmout či nepřijmout nabídku (Koubek, 2002, s. 322). Domnívám se, že skladba zaměstnaneckých výhod může do určité míry ovlivnit i mimopracovní život pracovníků, způsob trávení jejich volného času (určitá zaměstnanecká výhoda, jako např. permanentky do fitcentra nebo plavenky mohou být impulsem k tomu, že se zaměstnanci ve svém volném čase věnují činnostem, které jsou prospěšné jejich zdraví, a které by jinak z nějakého důvodu nedělali, což může mít později příznivý vliv na jejich pracovní výkonnost).

Existuje mnoho podob zaměstnaneckých výhod, v Evropě je lze, podle Koubka (2002, s. 297-300) zpravidla členit do tří skupin:

- výhody sociální povahy (důchody, životní pojištění, půjčky, jesle atd.);
- výhody mající vztah k práci (stravování, výhodnější prodej produktů organizace pracovníkům, vzdělávání hrazené organizací atd.);
- výhody spojené s postavením v organizaci (prestižní služební vozidla pro vedoucí pracovníky, placení telefonu v bytě, bezplatné bydlení atd.).

Důležitým aspektem v poskytování zaměstnaneckých výhod je způsob, jakým je poskytován. Některé zaměstnanecké výhody využívají všichni zaměstnanci plošně, jako např. stravenky nebo se uplatňuje tzv.

kafetéria systém, což znamená, že zaměstnanec si může vybrat z několika nabídek dle svých potřeb. Tento systém je mnohem efektivnější, neboť jsou respektovány individuální rozdíly a preference zaměstnanců, kteří si tak mohou vybrat opravdu ty benefity, které jsou pro ně zajímavé. Zároveň mají pocit, že si jich organizace váží, což přispívá ke zvyšování jejich spokojenosti a loajality. Plošně nabízené zaměstnanecké výhody nemusí být atraktivní pro každého, takže se může stát, že někteří většinu z nich vůbec nevyužijí. Navíc mohou mít pocit, že si jich organizace necení a budou pasivněji přistupovat k práci. Za nevýhodu kafetéria systému Koubek (2002, s. 300) považuje nespokojenost pracovníka v případě nesprávné volby. V tomto případě je třeba, aby byl systém poskytování zaměstnaneckých výhod natolik pružný, aby umožnil volbu novou ne v příliš dlouhém časovém úseku. Navíc by se, s ohledem na měnící se potřeby a zájmy lidí v závislosti na mnoha okolnostech, měl pravidelně po určité době provádět mezi pracovníky průzkum s cílem zjistit, které zaměstnanecké výhody si přejí. Jen tak lze skutečně maximalizovat výhody, které z poskytování zaměstnaneckých výhod pramení.

Další možností, u nás stále více populární, jsou dárkové poukázky v různých hodnotách., tzv. Flexi Passy. Tyto poukázky lze využít k nákupu různorodého zboží (ať už oblečení, knih či hraček) nebo je lze použít na sportovní aktivity, kulturu, vzdělání apod. Díky těmto poukázkám se mohou zaměstnanci skutečně svobodně rozhodnout, čím budou sami sebe stimulovat.

Zaměstnanecké výhody a jejich hodnota se liší v závislosti na délce pracovního poměru a na postavení v organizaci. Některé benefity mohou pracovníci požívat ode dne nástupu do zaměstnání, jiné jsou vázané na délku pracovního poměru. Jiné benefity jsou nabízeny řadovým pracovníkům, jiné střednímu a vrcholovému managementu.

Dá se říci, že se oblast zaměstnaneckých výhod na trhu „profesionalizuje“. Existují firmy, které se poskytováním zaměstnaneckých výhod zabývají a organizace tak mohou využít jejich služeb, např. nastavením optimálního balíčku benefitů. V nabídce jsou také u nás zatím poměrně netradiční benefity v podobě řízení sněžové rolby, střelby ze samopalu nebo letu soukromým tryskáčem. Také se nabízejí tzv. zážitkové programy, jako je skok padákem, jízda psím spřežením či let balónem, které jsou založeny na prožívání společných emočních zážitků, které by měly přispět k souznění mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a větší loajalitě. Tyto benefity nejsou zatím příliš obvyklé a jsou využívány spíše pro manažery.

Na konci roku 2007 provedla společnost Sodexo Pass ve spolupráci s TNS AISA průzkum benefitů, nabízených zaměstnavateli a požadovaných zaměstnanci v ČR. Výsledky tohoto průzkumu jsou podrobněji popsány v tabulce č. 4 (Příloha B, Tab. 4, Nejčastěji poskytované a žádané benefity). Jak z průzkumu vyplývá, nejčastěji poskytovanými zaměstnanecké výhody jsou stravenky, služební telefon, příspěvek na penzijní připojištění, pitný režim, které nabízí více než polovina respondentů. Zajímavý je výsledek srovnání nabízených a zaměstnanci žádaných benefitů. Největší neshody jsou v příspěvku na dovolenou, příspěvku na vzdělávání a příspěvku na životní pojištění, které organizace poskytují v mnohem menší míře, než si zaměstnanci přejí. Naopak služební telefon poskytují organizace v mnohem větší míře. Jak podotýká autorka článku, Česká republika se ubírá stejným směrem jako země západní Evropy, kde vedou zaměstnanecké výhody zaměřené na budoucnost, vlastní rozvoj a aktivní odpočinek (Veselá, 2009, s. 17-19).

Je třeba podotknout, že některé výhody lidé využívají v souvislosti s výkonem práce, jako např. mobilní telefon, služební vozidlo či notebook a je otázkou, zda je vůbec lze nazvat zaměstnaneckou výhodou.

Podle mého názoru jde spíše o pracovní pomůcku, než o něco, co pracovník dostává navíc. Jiná situace nastává, může-li např. vozidlo využívat bez omezení i k soukromým účelům, stejně tak mobilní telefon, tady se již o něco „navíc“ jedná. Rovněž je k úvaze, zda stravenky už většina pracovníků nepovažuje za takovou samozřejmost, že už ji ani jako benefit nevnímají. Organizace by proto neměly poskytovat pouze stravenky, ale nabízet také něco, co pracovníky více osloví. Nutno však říci, že zaměstnanecké výhody představují nemalé náklady a ne každá organizace si může dovolit nabídnout svým zaměstnancům širokou škálu benefitů. Tento „nedostatek“ lze, dle mého názoru, do jisté míry vykompenzovat jinými nástroji pracovní stimulace, které souvisejí např. s obsahem práce.

## 4.2 Obsah práce

V souladu s Herzbergovou teorií lze aspekty, které s obsahem práce souvisejí, nazvat skutečnými motivačními prostředky, neboť člověku umožňují růst a seberealizaci.

Podle Bedrnové a Nového (1998, s. 271-272) má pracovní činnost řadu stimulačních aspektů, jako jsou tvořivost, samostatnost, autonomie, koncepční myšlení, hrdost na práci, hrdost na vlastní schopnosti, prestiž, seberozvoj, péče o druhé lidi, péče o přírodu, jistota a perspektivnost jistot, sebekontrola, moc atd., přičemž na každého pracovníka působí něco jiného.

Výše uvedení autoři rovněž pokládají tvorbu práce z hlediska jejího obsahu za nejvýznamnější přístup, který formuje žádoucí úroveň motivace a může nabývat různých forem, jako je zvyšování pestrosti a různorodosti práce (pracovní činnost vyžaduje širší spektrum schopností a dovedností), důraz na celistvost pracovních úkolů (pracovní činnost má charakter samostatného pracovního úkolu), zvyšování významu pracovního úkolu (nabývání významu a užitku pracovní činnosti),

zvyšování autonomie pracovního jednání (posilování nezávislosti pracovníka), posilování zpětné vazby (zvyšování objemu informací o výsledcích práce každého pracovníka). Tyto formy tvorby pracovního obsahu pak nacházejí svůj výraz v konkrétních organizačních přístupech, kterými jsou:

- plánovité střídání pracovních míst – umožňuje pracovníkům plánovitě střídat podobná pracoviště, čímž je vytvářena větší rozmanitost a pestrost práce;
- rozšiřování obsahu práce – rozšíření počtu kvalitativně stejnorodých pracovních operací;
- obohacování obsahu práce v užším smyslu – rozšíření rozhodovacích a kontrolních pravomocí;
- poskytování dílčí autonomie pracovním skupinám – vytváření menších pracovních skupin s větší mírou rozhodovacích a kontrolních pravomocí a tudíž i odpovědnosti (Bedrnová, Nový, 1998, s. 283-284).

Podobně Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997, s. 396) považují rozmanitost práce, celistvost a významnost úkolu, autonomii a zpětnou vazbu za klíčové dimenze práce a v případě, že jsou přítomny, činí práci bohatší.

Existují však i názory některých odborníků, které zpochybňují obohacení práce jako motivační faktor. Armstrong (1999, s. 380) uvádí příklad výzkumu Hulina a Blooda, kteří došli k závěru, že obohacování práce může snížit nudnost práce, ale tvrdí, že vliv na spokojenost s prací nebo motivaci pracovníka je většinou přehnaný. K podobným závěrům dospěla i Feinova studie motivace dělníků. Podle této studie se dělníci neřádají na svou práci jako na něco, co naplňuje jejich existenci a většina dělníků nehledá realizaci ve své práci a snaží se hledat naplnění mimo ni.

Nutno říci, že i sám Herzberg zjistil, že peníze, které řadí mezi hygienické faktory, tedy faktory, které nemotivují, mohou být pro některé motivátorem (viz 3.2.2). Je tedy evidentní, že skutečně záleží na jednotlivci, na tom, co si přeje a po čem touží. To, co se někomu může zdát nudné, může jinému naopak připadat podnětné a motivující. Nehledě na to, že mnozí ani nemají chuť měnit zaběhnutou rutinu práce a tato rutina jim vyhovuje.

Avšak monotónnost práce by neměla být extrémní. Jak vyplývá z poznatků z oboru psychologie, lidé potřebují k dosažení duševní pohody proměnlivou vnější stimulaci a vyváženou kombinaci duševních a tělesných aktivit, protože člověk je bytost aktivní a snaží se dosáhnout optimální úrovně aktivace. Nedostatek podnětů a neměnnost vnějších podmínek lidé špatně snáší, což dokazují četné pokusy se sensorickou deprivací. Pobyt ve stereotypním prostředí vede ke zhoršení mentálního stavu, lidé mají tendenci snažit se rozptýlit různými zábavami, hrami a exploračními aktivitami. Pravidelný přísun podnětů je tedy základní podmínkou fungování lidského organismu (Plháková, 2004, 358-360).

Domnívám se, že aspekty, které souvisejí s obsahem práce mohou mít značný motivační účinek, ale jen tam, kde je to ve shodě s přáními a představami pracovníků.

#### 4.3 Povzbuzování – neformální hodnocení

Neformální hodnocení poskytuje zpětnou vazbu, tzn. informuje pracovníka o tom, jak pracuje, zda jeho výkon odpovídá očekávání a další význam spočívá v tom, že dává pracovníkovi najevo, že je pro organizaci důležitý. Je zdůrazňováno umění vedoucího pracovníka upozornit na chyby a přitom člověka neodradit, neboť v neformálním hodnocení by měly být zdůrazňovány pozitivní prvky, než negativní hodnocení. Také by to mělo probíhat během činnosti nebo bezprostředně



po jejím skončení, čímž je zpětná vazba neúčinnější (Bedrnová, Nový, 1998, s. 272).

V neformálním hodnocení spatřuji velkou motivační sílu. K uznání a chvále by se mělo by se využít každé příležitosti, a to nejenom proto, že slouží pracovníkovi jako zpětná vazba v průběhu práce, ale zároveň vzbuzuje pocit, že si jej organizace cení a průběžně sleduje jeho práci. Hodnocení by mělo být především za pozitivní výsledky, ale je pravdou, že ne vždy je důvod ke chvále. Občas je potřeba hodnotit i kriticky. To by mělo být prováděno obzvláště citlivě a zohledňovat individuální rozdíly mezi pracovníky, neboť každý snáší kritiku jinak. Pracovníka by neměla odradit od další práce, ale měla by ho pozitivně naladit, což klade velké nároky na komunikační dovednosti nadřízených pracovníků. Bylo by zcela namístě, kdyby si vedoucí pracovníci osvojili určité komunikační dovednosti. V tomto směru by je měla organizace podporovat a poskytovat odpovídající kurzy.

#### 4.4 Atmosféra pracovní skupiny

Člověk nepracuje izolovaně, ale je vždy součástí určité specifické sociální struktury, pracovní skupiny. Pracovní skupinu lze charakterizovat jako malou sociální skupinu, kterou tvoří lidé jednoho pracoviště, kteří jsou spjatí společnou činností, vnitřní strukturou sociálních rolí a jednotným vedením (Bedrnová, Nový, 1998, s. 86).

Sociální skupina má svá vlastní pravidla a normy, které se vyvíjejí spontánně pod vlivem mnoha faktorů. Tyto skupiny korigují jednání člověka, něco členové mohou, něco nikoliv. Porušení normy je hodnoceno negativně a jsou vyvozovány určité důsledky. Vytváří tak specifické prostředí, kterým zajišťuje spokojenost pracovníků a také ovlivňuje individuální výkony. Dobré pracovní skupiny působí pozitivně, špatné pracovní skupiny negativně. Je tedy žádoucí, aby se vedoucí

pracovníci o klima ve skupině průběžně zajímali a případně ho ovlivňovali (Růžička, 1992, 108-109; Bedmová, Nový, 1998, s. 273-274).

Autoři se shodují zejména na podpoře soudržnosti a týmové práce. Např. Dědina a Cejthamr (2005, s. 154) uvádějí, že týmová práce zlepšuje motivaci a oddanost pracovníků, zvyšuje produktivitu a kvalitu a podporuje inovace, což výrazně přispívá k celkové konkurenceschopnosti organizace.

Na význam sociálních podmínek mimochodem poukázal již Elton Mayo, který na konci dvacátých let minulého století provedl sérii výzkumů, jejichž cílem bylo zjistit vliv pracovních podmínek na výkonnost. Výsledkem těchto experimentů, tzv. Hawthornských studií, bylo zjištění, že společenské vztahy mezi pracovníky a mezi pracovníky a jejich nadřízenými mají přímý vliv na pracovní motivaci, produktivitu a kvalitu práce (Schein, 1969, 40-45).

Organizace za účelem zvýšení soudržnosti skupiny pořádají různé vánoční večírky či sportovní akce, které podporují kontakt mezi lidmi. Existuje také spousta firem, které se přímo zabývají organizováním firemních akcí a tzv. team-buildingovými aktivitami, což jsou akce, která mají podpořit motivaci, týmovou spolupráci a zvýšit výkonnost jednotlivců i celého týmu.

#### 4.5 Pracovní podmínky a režimy práce

Pracovní prostředí tvoří souhrn všech materiálních a sociálně-psychologických podmínek pracovní činnosti a patří sem takové aspekty, jako je prostorové řešení pracoviště (vhodná pracovní poloha a pracovní výška, optimální zorné podmínky a pohybové prostory), fyzikální podmínky práce (pracovní ovzduší, hluk, osvětlení, barevná úprava) a sociálně-psychologické podmínky práce (zde záleží na tom, zda člověk

pracuje spíše sám, či zda práce vyžaduje nestálý kontakt s ostatními). Péče o pracovní podmínky ze strany zaměstnavatele působí pozitivně na vztah mezi organizací a pracovníkem, neboť ten má pocit, že je pro ně důležitý. Optimální pracovní podmínky mají pozitivní vliv na výkonnost (Koubek, 2002, s. 50-52; Bedrnová, Nový, 1998, s. 275).

Vztah mezi pracovním prostředím a produktivitou mimo jiné dokázal experiment, který byl proveden v USA na skupině dobrovolníků, kdy se zjistilo, že zaměstnanci, kteří pracují v prostorných kancelářích s moderními technologiemi, jsou produktivnější a spokojenější než ti, kteří pracují se zastaralým vybavením v méně příjemných a stísněných prostorách. U organizací, které dbaly na pracovní prostředí, byl zaznamenán nárůst zisku až o 14 % oproti organizacím s méně efektivním pracovním prostředím. Nejvíce si pak lidé stěžovali na nedostatek soukromí, nadměrný hluk, přílišné chladno či horko, špatný úklid, nedostatek konferenčních místností a špatná kvalita vnitřního ovzduší (Hynek, 2009, s. 48).

V posledních letech se poměrně rychle rozšířily celoplošné kanceláře, tzv. open space, což jsou velké místnosti bez příček, v nichž pracují desítky pracovníků. Je k úvaze, zda takové uspořádání pracoviště je skutečně vhodné pro každého a pro každý typ práce. Tento způsob uspořádání pracoviště má řadu výhod. Lidé spolu např. více komunikují tváří v tvář, nadřízený má přehled o tom, co se na pracovišti děje, není odtržen od reality, což na jednu stranu může zlepšovat vztahy mezi ním a podřízenými, ale na druhou stranu to může některé stresovat, neboť mohou mít pocit, že jsou neustále pod dozorem. Větší rušnost může také narušovat koncentraci, což vadí zejména u duševně náročnějších činností, takže se může pracovní výkon snížit. Domnívám se, že je potřeba pečlivě zvážit všechny okolnosti, než se organizace rozhodne pro takové uspořádání pracoviště.

V oblasti pracovních režimů lze najít řadu modifikací, které se odvíjejí od povahy pracovního procesu, od jeho přetržitosti a nepřetržitosti. Existují flexibilní pracovní režimy co do délky pracovní doby (zkrácená pracovní doba, smlouva na roční počet pracovních hodin) a co do umístění pracovní doby (pružná neboli klouzavá pracovní doba), kdy si každý pracovník volí začátek, popř. konec doby, přičemž mezi tyto časové úseky je vložen časový úsek povinné přítomnosti na pracovišti. Varianty představují pružný pracovní den (povinnost odpracovat normální pracovní dobu během jednoho dne), pružný pracovní týden (povinnost odpracovat normální pracovní dobu během týdne) nebo pružný pracovní měsíc (odpracovat normální pracovní dobu během měsíce). Zvláštními případy pružných pracovních režimů jsou sdílení pracovního místa, které spočívá v tom, že dvě nebo více osob uzavrou s organizací smlouvu, podle které společně zajistí práci na určitém pracovním místě a distanční práce, kdy pracovník běžně nedochází na pracoviště nebo dle dohody a je propojen se zaměstnavatelem pomocí telefonu a počítačové sítě (Koubek, 2002, s. 323-325).

Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů se pokusila zmapovat situaci dostupnosti alternativních úvazků v ČR. Šetření se zúčastnilo 250 firem s převážně 500 až 3000 zaměstnanci z různých odvětví (výroba, bankovníctví, IT, komunikace, vzdělávání, poskytování služeb). Z výsledků šetření vyplynulo, že nejčastěji jsou nabízeny: flexibilní pracovní doba (80 %), zkrácené úvazky (80 %), práce formou DPP a DPČ (90 %), o něco méně pak práce z domova na nižší úvazek (cca 38 %). V minimální míře se nabízí práce z domova na plný úvazek (cca 15 %), stlačený pracovní týden (cca 5 %) a sdílení pracovního místa (cca 10 %). Management (nižší, střední a vyšší) nejvíce využívá možnosti flexibilní pracovní doby, ostatní profese (ve výrobě a

administrativě) spíše pracují na dohody o provedení práce a dohody a pracovní činnosti a zkrácené úvazky (Lara, 2008, s. 50).

Flexibilní pracovní doba je tedy nejrozšířenějším flexibilním pracovním režimem, který může velmi posilovat pozitivní vztah k organizaci, neboť respektuje rozdílné potřeby lidí. Ocení jej zejména rodiče malých dětí, kteří tak alespoň částečně mohou zvolit pracovní dobu. Jak podotýkají Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997, s. 404), podle výzkumů flexibilní pracovní doba také snižuje absence a pozdní příchody do práce a zvyšuje spokojenost s prací.

Nutno však říci, že alternativní pracovní úvazky jsou v ČR nabízeny v mnohem menší míře, než je tomu v zemích EU, kde průměr dosahuje 19 %. V ČR je to pouhých 3,5 % (Beránková, 2009, s. 34-35). Podrobnější údaje jsou uvedeny v tab. 5 (Příloha C, Tab. 5: Částečné pracovní úvazky) a v tab. 6 (Příloha C, Tab. 6: Částečné pracovní úvazky žen), v níž jsou porovnány částečné pracovní úvazky žen ve věku 20-49 let s dětmi do 12 let.

Je třeba podotknout, že téma flexibilních pracovních úvazků je u nás diskutováno zejména v souvislosti s rodiči na mateřské či rodičovské dovolené a tyto úvazky jsou skutečně chápány spíše jako zaměstnanecká výhoda, kterou organizace poskytují stávajícím zaměstnancům s cílem je udržet, ale v zahraniční literatuře je toto téma diskutováno i v souvislosti s pracovníky v důchodovém věku. Např. Boone a Kurtz (1992, s. 296) uvádějí, že jde o vysoce motivovanou skupinu pracovníků, neboť práci berou jako výzvu a přinášejí do organizace velmi cenné schopnosti a zkušenosti, které získali za celý svůj život.

#### 4.6 Identifikace s prací, profesí a podnikem

Identifikace s prací vyjadřuje vztah jedince s vykonávanou prací, přijetí práce jako nedílné součásti jeho života. Znamená to, že práce,

kterou člověk vykonává, jej uspokojuje a přináší naplnění. Identifikace s prací je příznivě ovlivňována charakterem práce (např. práce rozmanitá, stimulující, relativně autonomní, se zpětnou vazbou, s možností participace na rozhodování identifikaci podporuje) a některými osobnostními (např. věk) a sociálními (např. práce ve skupině oproti práci vykonávané izolovaně) charakteristikami. Jurovský zjistil, že pokud člověk může využívat svých schopností v práci, pokud jsou pracovní a osobní zájmy vyváženy a existují-li možnosti pracovního postupu, je identifikace významně pozitivně ovlivněna. Existuje také významný vztah mezi identifikací s prací a spokojeností v práci. Vztah mezi identifikací s prací a výkonností však potvrzen nebyl (Štikar, Rymeš, Riegel aj., 2003, s. 93-94).

Identifikace s profesí znamená přijetí profese jako součást své osobní charakteristiky, což v podstatě závisí na umění člověka zvolit si tu správnou profesi a schopnosti přizpůsobit se nesrovnalostem mezi původní představou a realitou (Bedrnová, Nový, 1998, s. 275).

Domnívám se, že neméně významný vliv má společenské ohodnocení práce. Některé profese jsou vysoce hodnoceny z hlediska její prestiže, což může být velmi motivující, neboť to přináší pocit hrdosti a smysluplnosti práce, což může též kompenzovat nedostatky v oblasti odměňování. V této souvislosti bych také ráda podotkla, že stejně tak jako ve společnosti existují více nebo méně prestižní profese, tak i v rámci organizace, podle mých zkušeností, existují určitá pojetí o tom, který útvar má v organizaci větší význam a který menší. Některé útvary se cítí pro organizaci přínosnější, např. pracovníci obchodního oddělení, kteří mají pocit, že fungování organizaci je odvislé od jejich činnosti. Domnívám se, že této tendenci by měla organizace předcházet a zdůrazňovat důležitost každého útvaru a každého jednotlivce v organizaci.

Identifikace s podnikem vyjadřuje postoj jedince k organizaci, loajalitu pracovníka, která se navenek projevuje určitým chováním. Znamená to, že nakolik je člověk identifikován s cíli a hodnotami organizace, natolik je ochotný vynakládat značné úsilí ve prospěch organizace a natolik se touží stát jejím členem. S ohledem na výkonnost pracovníka je možné rozlišit loajalitu afektivní (postojovou), která znamená identifikaci s organizací a přijetí jejích hodnot a cílů a má pozitivní vliv na výkonnost a behaviorální (kontinuální), jež znamená, že pracovník je s organizací svázán pouze díky různým požitkům, které by po skončení poměru zanikly, přičemž tento typ loajality nemá vliv na výkonnost (Štikar, Rymeš, Riegel aj., 2003, s. 93-94). Podle formy a míry identifikace lze rozlišit:

- přirozenou identifikaci – plná korespondence individuálních a organizačních cílů a hodnot a norem;
- selektivní identifikaci – cíle, hodnoty a normy jsou akceptovány v nestejně míře;
- evokovanou identifikaci – ovlivňovaná managementem organizace cílenými aktivitami podporujícími identifikaci zaměstnanců;
- vykalkulovanou identifikaci – účelově předstíraný vztah, od kterého pracovník očekává nějaký prospěch (Bedrnová, Nový, 1998, s. 496-497).

Je-li identifikace s prací, profesí a podnikem propojena, je pracovní výkon dlouhodobě vysoký, zaměstnanec pracuje tvořivě, hospodárně a aktivně (Bedrnová, Nový, 1998, s. 275).

Domnívám se, že s tímto okruhem stimulačních prostředků souvisí i problematika firemní kultury, neboť identifikace s organizací v podstatě znamená přijetí její firemní kultury. Podle Lukášové a Nového (2004, s. 22-23) je firemní kultura produktem historie organizací se schopností změny v průběhu času a tvoří ji hodnoty, postoje a normy chování, které

jsou v určité organizaci obecně uznávány, a které se projevují v myšlení, cítění a chování zaměstnanců organizace a také se odrážejí ve výtvorech materiální povahy (architektura budov, materiální vybavení firem, produkty, propagační brožury) a nemateriální (jazyk, historky, mýty, zvyky, rituály, ceremoniály, firemní hrdinové).

Silná, tj. hluboce zakořeněná a obecně sdílená firemní kultura může být velmi silným a účinným zdrojem motivace, neboť napomáhá vnímat práci jako smysluplnou, dává pracovníkům pocit, že jsou nedílnou součástí organizace, a že se ztotožňují s jejími cíli a posláním (Bedrnová, Nový, 1998, s. 477, 498-499). Dále bylo ověřeno, že silná a obsahově relevantní organizační kultura představuje určitou konkurenční výhodu, neboť podporuje žádoucím způsobem zaměřenou konzistentnost vnímání a myšlení, koordinaci a kontrolu, harmonizuje tak organizaci jako celek, napomáhá soudržnosti a tak přispívá k redukci konfliktů, snižuje nejistotu pracovníků a je celkově zdrojem spokojenosti a tedy zdrojem efektivnosti organizace (Lukášová, Nový, 2004, s. 40-41; Bedrnová, Nový, 1998, s. 498-499). Dědina a Cejthamr (2005, s. 181) tuto skutečnost deklarují na výzkumu Kottera a Hesketa, prováděném na vzorku 207 velkých amerických firem v rozmezí jedenácti let, kdy se zjistily rozdíly ve výkonu firem, které řídily aktivně svoji organizační kulturu a firem, které se kulturou náležitě nezabývaly (byl např. zjištěn výrazný rozdíl v růstu akcií firem se správně řízenou organizační kulturou oproti ostatním firmám, stejně tak příjmy těchto organizací byly ve sledovaném období výrazně vyšší). Organizace, které se firemní kulturou náležitě nezabývaly, si také stěžovaly na demotivovanost svých pracovníků.

Firemní kultura také ovlivňuje chování manažerů, resp. jejich přístup k podřízeným. Např. kde je v kultuře zakořeněno, že pracovníkům nelze důvěřovat, bude styl řízení spíše autoritativní než demokratický nebo podporuje-li firemní kultura možnost, aby lidé mohli vyjadřovat názory,



vytváří se tak tvůrčí prostředí, protože pracovník se např. nebojí něco navrhnout (Robbins, Coulter, 2004, s. 76-77).

Jak je z výše uvedených poznatků zřejmé, míra, do jaké je člověk identifikován se svou prací, profesí a organizací, hraje v oblasti motivace a výkonnosti důležitou roli. Čím více je pracovník identifikován, tím lépe. Optimální je pochopitelně přirozená identifikace, kdy je pracovník plně ztotožněn. Zatímco míru identifikace jedince s profesí organizace ovlivnit nemůže, v oblasti ztotožnění se s prací a organizací může učinit taková opatření, která mohou její míru výrazně zvýšit. V oblasti práce přístupem v tvorbě pracovních míst tak, aby práce byla zajímavá a stimulující a aby pracovník mohl využívat svých schopností a pokládal práci za smysluplnou. V oblasti ztotožnění se s organizací hrají kromě jiného roli procesy, jako je hodnocení a odměňování pracovníků, komunikace, styl vedení, možnost vyjadřovat své názory, sociální politika organizace apod.

Vzhledem k tomu, že na našem trhu operuje řada zahraničních firem, je třeba zabývat se také otázkou národní kultury, neboť mezi firemní a národní kulturou existuje určitá souvislost. Národní kulturu lze charakterizovat jako soubor hodnot a přístupů, které jsou sdíleny obyvateli dané země, a které ovlivňují jejich chování a přesvědčení o tom, co je důležité. Jak uvádějí Robbins a Coulter (2004, s. 106-109), Hofstede dokázal svým průzkumem, že národní kultura má hlavní vliv na vztah a přístup zaměstnanců k práci a definoval čtyři dimenze národní kultury:

- individualismus či kolektivismus (první kulturní rozměr vyjadřuje předpoklad, že člověk si zajistí uspokojení potřeb svých a rodiny sám, ve druhém se předpokládá, že se o člověka postarají jiní);
- vztah k moci (míra, v jaké společnosti akceptuje nerovnoměrné rozložení moci v institucích a organizacích);

- vyhýbání se nejistotě (míra vyjadřující tolerování rizik a nekonvenčního chování);
- kvantita versus kvalita života. (v prvním případě je důraz kladen na materialismus a asertivitu, ve druhém případě na vztahy mezi lidmi a ohleduplnost k ostatním).

Mezi firemní a národní kulturou existuje určitý vztah. Dle Dědiny a Cejthamra (2005, s. 273) je třeba firemní kulturu chápat jako reprezentanta kultury národní. Bělohlávek (1996, s. 108-109) pak hovoří o prolínání nadnárodní organizační kultury (industriální kultury vyspělých zemí), národní kultury, kultury vlastní organizace a subkultury (kultury jednotlivých divizí či útvarů v rámci organizace) ve firemní kultuře. Ačkoliv existují i stanoviska, podle kterých jsou podniková kultura a národní kultura na sobě nezávislé (Bedrnová, Nový, 1998, s. 509), průzkumy ukazují, že vliv národní kultury je silnější než vliv kultury firemní (Robbins, Coulter, 2004, s. 106-109).

Každá země má svou specifickou kulturu. Dědina a Cejhamr (2005, s. 273-286) podávají výčet základních charakteristik zemí, jako jsou Francie, Německo, Itálie, Velká Británie, USA, Japonsko. Rozdíly v těchto kulturách lze spatřovat v odlišných přístupech v práci, pracovní morálce, v mezilidských vztazích (od spíše rivalitního prostředí po přátelské), v přístupu k ženám a mužům (např. v německé kultuře je pro ženu nejtěžší dostat se na vrchol), styl vedení (od autoritářského po demokratický), v míře respektování pravidel a norem (od striktního dodržování po určitou toleranci v jejich nedodržování), ve stylu oblékání apod.

Domnívám se, že pro mnoho lidí může být obtížné se s danou kulturou vyrovnat, což působí negativně na proces identifikace s organizací a má nepříznivý dopad na motivaci. Obzvláště ženy mohou být s ohledem na názory, týkající se postavení žen ve společnosti v

některých typech kultur poněkud demotivované. Existují lidé, kteří by např. v té či oné nadnárodní organizaci nepracovali právě s ohledem na určitá kulturní specifika. Je pochopitelně na uchazečích, aby sami zvážili, zda je pro ně přijatelné v určitém kulturním prostředí pracovat. Na druhou stranu je otázkou, zda by se firemní kultura zahraničních organizací neměla spíše přizpůsobovat národní kultuře země, v níž podniká, a to s ohledem na to, že většina zaměstnanců pochází právě z této země.

Určitou překážkou v procesu identifikace s organizací může, dle mého názoru, být výrazný nesoulad podnikatelské činnosti organizace s hodnotami či přesvědčením jedince. Může se např. nekuřák ztotožnit s organizací, která podniká v oblasti tabákového průmyslu? Je to pochopitelně na zvážení každého, u jaké organizace se bude ucházet o místo, ale je namístě zabývat se otázkou, zda by se organizace měla v rámci výběru pracovníků zabývat takovými okolnostmi, které nepřímo souvisejí s prací jako takovou. Pochopitelně nelze s jistotou tvrdit, že každý nekuřák má k tabákovým výrobkům negativní vztah a tudíž nebude dobrým pracovníkem a také nelze tvrdit, že každý kuřák bude u takové organizace pracovat horlivěji jenom proto, že kouří. Nicméně dá se předpokládat, že v případě takového rozporu nemusí být práce považována za smysluplnou a vnitřní uspokojení s prací může být mnohem nižší či žádné. Stejně tak bude-li např. obchodní zástupce nabízet výrobek, o kterém je přesvědčen, že nedosahuje takové kvality, jak organizace deklaruje a nebude mít pro zákazníka takový užitek, jeho motivace a výkonnost nebude taková, jako v případě přesvědčení, že to, co prodává, je pro spotřebitele skutečně efektivní.

Domnívám se, že k přirozené identifikaci s organizací, která má největší vliv na motivaci a výkonnost, je zapotřebí se identifikovat i s předmětem činnosti organizace. Otázky v rámci výběrových řízení,

zjišťující např. postoje k oboru podnikání, k produktům, které organizace vyrábí či distribuuje, jsou zcela namístě.

#### 4.7 Externí stimulační faktory

Tyto faktory přesahují rámec podniku a organizace a jde o:

- celkový image podniku, kdy platí, že čím je organizace uznávanější a prestižnější, tím více stimuluje k práci;
- makroekonomická situace – očekávání ekonomického růstu je stimulační, očekávání stagnace a recese je demotivující;
- politická situace;
- mikroklima rodinného prostředí a rodinných vztahů (Bedrnová, Nový, 2008, s. 276).

Je zcela na organizaci, jaký image a pověst si vytvoří. Organizace s dobrou pověstí je vnímána jako stabilní, která nabízí svým pracovníkům určitou jistotu. A jistota zaměstnání může být pro mnoho lidí velmi motivující, obzvláště v době hospodářské krize. V souvislosti s pověstí organizace hovoří Koubek (2002, s. 150-151) o tzv. personálním marketingu, který charakterizuje jako „... použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, která se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti ...“ Vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti je, jak autor uvádí, klíčovým úkolem managementu a slouží k získávání a stabilizaci pracovníků a pocitu sounáležitosti k ní. K tomu existuje řada nástrojů, kterými jsou např. mzdová politika, participace pracovníků na řízení, vzdělávací programy, program zaměstnaneckých výhod, dodržování zákonů, respektování zájmů pracovníků, humanizace práce a způsob provádění jednotlivých personálních činností.

Ostatní faktory však ovlivnit nemůže, politické a makroekonomické situaci se musí přizpůsobit. Na některé palčivé problémy ve společnosti ale mohou organizace zareagovat např. při sestavování svého motivačního programu, resp. balíčku zaměstnaneckých výhod. Nesporným trendem poslední doby je sladování pracovního a rodinného života. To vychází z toho, že člověk ve svém životě nezastává pouze roli zaměstnance, ale spoustu dalších rolí, včetně role rodiče. V současné době je však nedostatečný počet míst ve školkách a jak samo Ministerstvo práce a sociální věci ČR přiznává, tato situace s ohledem na demografický vývoj ještě několik let potrvá. Pro mnoho zaměstnanců s malými dětmi by tak byla velmi zajímavým a zřejmě tím nejvíc stimulujícím benefitem firemní školka nebo příspěvek na hlídání dětí, zkrácený pracovní úvazek či práce z domova. Domnívám se, že pracovní a rodinný život nelze od sebe úplně oddělovat, rodinné zázemí někdy zcela zásadně zasahuje do pracovního života a stejně je tomu i naopak, proto být mělo být zájmem organizace sladování pracovního a rodinného života podporovat.

Tento trend je také podporován ze strany státu legislativně (zavedení třírychlostní rodičovské dovolené, podpora alternativních pracovních úvazků apod.) a také ze stran různých organizací. Např. od roku 1994 začala nevládní nezisková organizace Gender Studies, o.p.s. udělovat ocenění s cílem motivovat zaměstnavatele k podpoře rovných příležitostí. Ocenění se zaměřuje na sladování práce soukromého života zaměstnanců. Firmy se přihlašují prostřednictvím obsáhlého dotazníku, který je pak hodnocen dle bodového systému. Dotazník je zaměřen na několik oblastí, kterými jsou sladování pracovního a osobního života, postavení žen a mužů ve firmě, vývoj a měření úspěšnosti programů, společenská odpovědnost či marketing. Hodnocení probíhá ve dvou kolech. V prvním kole hodnotí organizace tým odborníků Gender Studies a doporučuje je k postupu do dalšího kola. V něm dotazníky hodnotí

pětičlenná porota, složená z nezávislých odborníků a odbornic. Organizace, které se umístily v roce 2008 na prvních třech příčkách, nabízejí v rámci sladování pracovního a osobního života různé flexibilní formy práce (pružnou pracovní dobu, práci z domova a částečné úvazky), sdílení pracovního místa a přerušování výkonu práce až na půl roku. Pravidelně se provádějí průzkumy potřeb zaměstnanců, pozornost se také zaměřuje na potřeby rodičů. Rodiče na mateřské nebo rodičovské dovolené mohou využívat např. firemní knihovnu a intranet s e-learningovými kurzy, kde je připraveno také vzdělávání pro rodiče před návratem do zaměstnání. Zaměstnanci mohou čerpat ze široké nabídky benefitů v podobě kafetérie, která obsahuje těhotenské kurzy, příspěvky na zařízení péče o děti a nebo na kroužky pro děti. Jsou umožňovány různé flexibilní pracovní úvazky (stlačený pracovní týden, částečné úvazky, práce z domova apod.). Existuje možnost využívat tzv. pomalý rozjezd při návratu z mateřské a rodičovské dovolené, během něhož mohou čerpat různé benefity i rok dopředu bez příslibu návratu. Organizace rovněž pořádají různé příměstské tábory pro děti zaměstnanců (Kolářová, 2009, s. 39-40).

## 5 MOTIVAČNÍ PROGRAM PODNIKU

Motivační program podniku lze definovat jako „... konkretizaci systému práce s lidmi v podniku s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace pracovníků“ (Bedrnová, Nový, 1998, s. 282). Podle Mayerové (1997, s. 109) lze motivační program podniku charakterizovat jako soubor norem, zásad a pravidel jednání, týkajících se všech skutečností, které ovlivňují a stimulují pracovníky a jsou v souladu s cíli a záměry organizace. Je zaměřen na optimální využití pracovní síly při plnění úkolů organizace a zároveň na optimální uspokojování a rozvoj osobnosti člověka v pracovním procesu.

Motivační program podniku by měl obsahovat:

- vymezení společenského a ekonomického postavení organizace (historii, současný profil a perspektivy);
- zařazení, uplatnění a perspektivy pracovníků v organizaci (problematiku výběru, přijímání, rozmisťování a propouštění pracovníků, programy pracovní a sociální adaptace, stanovení profesní kariéry a jejích podmínek);
- zajištění podmínek pro optimální využití pracovníků (pracovní režim, systém odměňování a hodnocení);
- zajišťování připravenosti organizace zvládat změny (postupy zvládání změn);
- vymezení zdravotní, sociální a kulturní péče organizace o zaměstnance;
- vymezení vztahu mezi zaměstnanci, pracovními skupinami a organizací (Mayerová, 1997, s. 112-113).

Aby byl motivační program skutečně efektivní, je vycházet z řady sociálně ekonomických informací o technických, technologických a

organizačních podmínkách práce, sociálně demografických a profesně kvalifikačních charakteristikách pracovníků podniku, charakteristikách pracovního prostředí, pracovních podmínkách, sociální vybavenosti pracovišť, dále o systému personálního řízení, především hodnocení a odměňování pracovníků, způsobech jejich vedení, systému sociální péče v organizaci a v neposlední řadě o charakteristikách jednotlivých pracovníků, jejich pracovní spokojenosti či nespokojenosti, hodnotových orientacích, aspiracích, vztahu k práci a profesi, o jejich názorech na styl řízení, informační politiku podniku, úroveň sociální péče atd. (Bedrnová, Nový, 1998, s. 284-285; Mayerová, 1997, 110-111). Jak zdůrazňuje Mayerová (1997, s. 109), je třeba také vycházet z obecných psychologických poznatků o povaze pracovního jednání a prožívání lidí.

Postup přípravy, tvorby a realizace motivačního programu podniku lze rozčlenit do několika fází:

- analýza motivační struktury pracovníků podniku (motivační profil);
- stanovení krátkodobých a perspektivních cílů motivačního programu (stanovení oblastí, na které je třeba se zaměřit);
- zpracování charakteristiky současné výkonnosti pracovníků ve vymezené oblasti a stanovení cílové úrovně;
- vymezení potenciální stimulačních prostředků ve vztahu k předpokládanému zaměření motivačního programu;
- výběr konkrétních forem a postupů stimulace pracovního jednání a stanovení konkrétních podmínek jejich uplatňování;
- vlastní sestavení motivačního programu ve formě podnikového dokumentu;
- seznámení všech pracovníků podniku s přijatým motivačním programem (Bedrnová, Nový, 1998, s. 285-286).



## 5.1 Motivační program podniku Generali Pojišťovna a.s.

Generali Pojišťovna a.s. je nadnárodní společnost a třetím největším pojišťovacím ústavem na světě. V oblasti životního i neživotního pojištění nabízí široký pojistný program a je držitelem Certifikátu kvality podle mezinárodní normy ISO 9001:2008, který získala v roce 1999 jako vůbec první finanční instituce v oblasti pojišťovnictví a bankovníctví v České republice. Pojišťovna byla založena v roce 1831 v Terstu, v Praze byla otevřena první pobočka v roce 1832 a v roce 1993 se téměř po padesáti letech opět vrátila do České republiky.

Pojišťovna má 950 interních zaměstnanců a přibližně 1000 obchodních zástupců (pojišťovacích agentů), kteří pracují na základě dohody o pracovní činnosti. Jedná se tedy o dvě poměrně odlišné skupiny pracovníků. Budu tedy charakterizovat způsob jejich stimulace samostatně, přičemž informace jsem získala z webových stránek pojišťovny, intranetu, interního časopisu a zejména pak při osobním rozhovoru s odpovědnými pracovníci personálního útvaru.

Předně je třeba říci, že v pojišťovně nejsou zřízeny odbory a dokument, který by se dal nazvat „motivačním programem podniku“ neexistuje (v případě interních zaměstnanců se jedná spíše o systém zaměstnaneckých výhod, kterými se společnost snaží pracovníky stimulovat). Dokumentem, který by se dal považovat za určitý obecný rámec některých motivačních aspektů personální politiky je „Etický kodex skupiny Generali“, jehož podstatou je dlouhodobý závazek pojišťovny, který má podporovat a poskytovat etické základy pro vytyčení strategie a cílů obchodního rozvoje Skupiny a zahrnuje:

- základní principy charakterizující etiku skupiny (korektnost a poctivost, nestrannost, profesionalitu a rozvoj lidských zdrojů, mlčenlivost, předcházení střetu zájmů, přijetí volné soutěže jako klíčového faktoru růstu a trvalého zlepšování podnikatelského

- prostředí, transparentnost a úplnost poskytovaných informací, důraz na ochranu zdraví a životního prostředí);
- pravidla upravující vztahy se všemi partnery (klienty, akcionáři, smluvními partnery, zaměstnanci, veřejnými institucemi a dalšími externími subjekty);
  - standardy definující kontrolní systém, který zajistí, že tento etický kodex bude dodržován a stále zdokonalován (Kodex je definován a schvalován představenstvem mateřské společnosti, stejně jako všechny jeho budoucí aktualizované verze, je napsán v italštině a angličtině a přeložen do všech jazyků zemí, kde Skupina působí; má být publikován a vhodně zvýrazněn na webových stránkách [www.general.com](http://www.general.com) a na webových stránkách společností Skupiny; každý zaměstnanec, včetně nově přijímaných, obdrží tištěné znění Kodexu; k zajištění správného pochopení mají vzdělávací střediska v zemi za úkol připravit a realizovat plán školení zohledňující jednotlivé pozice a odpovědnosti zaměstnanců; pokud dojde k porušení zásad etického kodexu, podnikne Skupina patřičné disciplinární kroky k ochraně zájmů společnosti).

V oblasti lidských zdrojů dle Kodexu pojišťovna vychází z toho, že pracovníci (jak interní, tak externí) jsou klíčoví pro úspěšnost organizace a zavazuje se zabezpečit příslušnou odbornou úroveň systémem vzdělávání, který má být nastaven tak, aby respektoval jejich individuální potenciál. Mimořádná pozornost má být též věnována specifickým vzdělávacím potřebám, které jsou nutné pro zařazování zaměstnanců do vyšších pozic. Zavazuje se také vytvářet motivující pracovní prostředí a motivující systém vnitřní komunikace, mimo jiné poskytováním informací, které umožní pochopit jejich práci, informacemi o legislativních otázkách a mzdách. V tomto ohledu je doporučeno vydávání interního časopisu, který komunikaci usnadní. Kodex rovněž

upravuje podmínky výběru a přijímání zaměstnanců a opatření v období restrukturalizace. Je podporováno organizování zaměstnaneckých klubů, rekreační a jiné sportovní a společenské aktivity, a to i bývalých pracovníků, kteří odešli do starobního důchodu.

Jak již bylo uvedeno, v případě interních zaměstnanců jde zejména o jejich stimulaci prostřednictvím různých zaměstnaneckých výhod. Lze je rozdělit na:

- produktové – zvýhodněná zaměstnanecké sazba na všechny produkty dle délky pracovního poměru i pro rodinné příslušníky, sleva na životní pojištění, příspěvek na penzijní připojištění, celoroční cestovní pojištění;
- vzdělávací – příspěvek na jazykovou výuku, studijní volno a příspěvek na studium při zaměstnání, večerní akademie, školení za účelem zvyšování odbornosti a osobního rozvoje – tato jsou plně hrazena, příprava a zařízení kulturních akcí;
- zaměstnanecké akce – každý rok je organizován tzv. family day, který je spojen s různými společenskými a sportovními aktivitami, dále vánoční večírek, který pořádá generální ředitelství pro všechny zaměstnance a dále přispívá na vánoční večírky jednotlivých oblastních ředitelství – na tyto akce jsou zváni také zaměstnanci na mateřské a rodičovské dovolené, jmenování do funkce je uskutečňováno jako oběd s členy představenstva a vedoucím personálního oddělení, při příležitosti pracovního výročí jednoho roku, deseti a patnácti let jsou zaměstnanci zváni na oběd s generálním ředitelem, při některých jubilejních výročích zaměstnanec obdrží dárkový balíček, stejně tak na Mikuláše a velikonoce;

- extra volno – všem zaměstnancům je poskytován týden dovolené navíc, dále dva dny volna v roce v případě nemoci, tzv. sick days, též se poskytuje volno k účasti na promoci;
- finanční – poskytuje se příspěvek při narození dítěte, při uzavření sňatku, na dětskou rekreaci, při dlouhodobé nemoci, krátkodobá finanční výpomoc – půjčka, půjčka na řešení bytové situace, příspěvek na stravování, zaměstnanecké akcie;
- ostatní – voda na pracovišti, očkování proti chřipce, výběrově mobilní telefon, notebook, kalendáře, diáře, reklamní předměty;
- režimy práce – flexibilní pracovní doba měsíční;
- určené jen pro management – pojistka pro top management, služební vozidla.

Některé z uvedených výhod jsou nárokovatelné, zatímco jiné podléhají souhlasu nadřízeného. Většina z nich je vázána na délku pracovního poměru (po zkušební době, po roce, třech či pěti letech). Některé produktové výhody jsou vázány na existenci dlouhodobé pojistky u pojišťovny (v tomto případě je otázkou, nakolik lze takový benefit chápat jako výhodu, je-li takto podmíněn). Některé jsou plně hrazeny, na jiné si pracovník přispívá. Některé výhody mohou požívat i pracovníci, kteří odešli do starobního důchodu (např. zaměstnanecká sazba). Sociální výhody, mezi něž patří např. dětský tábor, jsou poskytovány pouze do určité výše ročního příjmu pracovníků.

Kromě zaměstnaneckých výhod organizace využívá i dalších nástrojů, kterými lze motivaci pracovníků ovlivňovat a pozitivně působit na jejich angažovanost a ochotu podílet se na cílech organizace. Především je to soutěž „Nápad roku“, který se vyhodnocuje každoročně od roku 1999 a spočívá v možnosti každého zaměstnance, včetně pojišťovacích agentů, přijít se svým nápadem na inovaci, ať už se jedná o zkvalitnění služeb pro klienty či zlepšení pracovního prostředí zaměstnanců samotných.

Předložené nápady jsou poté vyhodnoceny a vítěz je vyhlášen a zveřejněn v interním časopise a získává cenu, kterou byl např. v loňském roce zájezd k moři pro dvě osoby. Dalším projektem je vyhlašování pěti nejlepších pracovníků organizace za vynikající pracovní výsledky a osobní přínos k rozvoji pojišťovny. Vyhlášení probíhá v rámci celopodnikového vánočního večírku, na němž generální ředitel osobně děkuje oceněným a tito jsou také zveřejněni v interním časopise. Ke zlepšení komunikace a přenosu informací je od roku 1995 vydáván pro zaměstnance a spolupracovníky již zmiňovaný interní časopis Partner, který vychází čtvrtletně a je obsahově rozdělen do několika částí, ve kterých lze najít odborné články z oblasti pojišťovnictví, zajímavosti ze světa, zpravodajství z regionů, společenskou rubriku, články pro volný čas. Kromě jiného slouží k informování zaměstnanců o nových produktech pojišťovny, o novinkách v oblasti zaměstnaneckých výhod, o organizačních změnách apod.

Za účelem zjištění úrovně motivace pracovníků byl v loňském roce poprvé proveden externí firmou, zabývajícími se lidskými zdroji, průzkum motivovanosti a firemní kultury pod názvem: „Chceme znát Váš názor!“. Průzkum byl anonymní a zúčastnilo se ho 609 zaměstnanců pojišťovny, což je 82 %. Na otevřenou otázku, co by rádi změnili, která byla položena na závěr, odpovědělo 510 zaměstnanců. Dotazník byl sestaven ze dvou částí zaměřených na motivovanost zaměstnanců a firemní kulturu. Byly použity 3 demografické údaje (kraj, organizační útvar a pozice/funkce). Cílem průzkumu bylo mimo jiné zjistit, nakolik jsou pracovníci motivovaní. Byli tak rozděleni do čtyř skupin: motivovaní (40 %), téměř motivovaní (31 %), nemotivovaní (26 %) a demotivovaní (3 %). Dále bylo zjištěno, že spokojenost zaměstnanců se společností jako místem k práci dosáhla 42 %, což je o 5 % více v porovnání s jinými organizacemi ve finančním sektoru a od 10 % méně než průměr ČR. Pocit jistoty svého zaměstnání vyjádřilo 31 %

zaměstnanců, 54 % vyjádřilo vůli pracovat ve společnosti ještě tři roky, což přibližně odpovídá průměru v ČR (Bílá, 2009, s. 18).

Na základě těchto výsledků chce pojišťovna podniknout příslušná opatření s cílem posunout kategorii „téměř motivovaní“ do kategorie „motivovaní“, tuto kategorii udržet a u „demotivovaných“ zjistit příčiny tohoto stavu. Tato opatření mají probíhat v několika fázích. V první fázi jde o nástroje, které jsou snadno proveditelné a nejsou finančně nákladné, např. zlepšení komunikace a poskytování informací, některá opatření v oblasti pracovního prostředí atd. V další fázi se jedná o dlouhodobější opatření, které vyžadují více času a finančních prostředků. Tento průzkum byl proveden v loňském roce vůbec poprvé a záměrem organizace je uskutečňovat jej každé dva roky.

Stimulace pojišťovacích agentů, kteří pracují převážně v terénu a pracovní dobu si určují sami dle potřeb jejich klientů, spočívá jednoznačně ve stimulování k vyšší výkonnosti, která je v tomto případě vyjádřena objemem produkce a ten vychází z počtu uzavřených pojistných smluv. Nástrojem stimulace jsou tzv. Kroky kariéry, které spočívají v existenci pěti kariérních stupňů, přičemž k postupu na další vyšší stupeň je třeba dosáhnout určitého objemu produkce (stejně tak je ale možné, v případě poklesu objemu produkce pod stanovenou hranici, sestoupit zpět na nižší stupeň). Vyhodnocení Kroků kariéry pojišťovacích agentů, kteří poprvé ve své kariéře dosáhli čtvrtého a pátého stupně a získávají tak titul „samostatný reprezentant“ a „generální reprezentant“, probíhá každé tři měsíce ve slavnostním duchu. Postup na vyšší stupeň kariéry přináší pojišťovacímu agentovi jisté výhody finanční i nefinanční povahy. Nejzajímavější finanční výhodou jsou vyšší provize z uzavření pojistných smluv, dále možnost využívat některých zaměstnaneckých výhod jako interní zaměstnanci a finanční příspěvek k otevření vlastní agenturní kanceláře, což může být pro mnohé z nich vrcholem kariéry. Za nepeněžní nástroj stimulace ve formě uznání lze považovat možnost

účastnit se kongresu, který se koná vždy jedenkrát ročně za účasti vrcholového managementu, v jehož rámci jsou oceňováni ti nejlepší různými dary (zájezd k moři apod.).

Úskalí zaměstnávání těchto pracovníků tkví, dle mého názoru, zejména v tom, že nejsou a dost dobře ani nemohou být tak úzce spjati se svým zaměstnavatelem jako interní pracovníci a jen těžko se získává jejich loajalita a oddanost. Navíc většinou pracují i pro další finanční instituce a častá fluktuace není výjimkou. Pojišťovna se snaží tento negativní jev minimalizovat. Poskytuje pojišťovacím agentům, kteří jinak pracují především v terénu, jisté zázemí, což posiluje jejich loajalitu a přispívá ke kvalitě služeb. Jsou pořádány různé sportovní a společenské akce. Na druhou stranu mají určité povinnosti. Každý agent náleží do určité oblastní kanceláře a každá oblastní kancelář do určitého oblastního ředitelství dle regionu. Každý agent má možnost využívat prostor kanceláří, má však povinnost být přítomen v určitou dobu a účastnit se porad, které organizuje vedoucí kanceláře, a které se konají jedenkrát týdně. Všichni pojišťovací agenti mají produktová školení zdarma, stejně tak školení prodejních dovedností.

Dalším stimulačním nástrojem je každoroční vyhlašování nejlepší agenturní kanceláře, která pak získává titul TOP agenturní kancelář. Toto vyhodnocení probíhá ve slavnostním duchu za přítomnosti generálního ředitele a vrchních ředitelů. Průběžně jsou pořádány i další motivační akce a soutěže, kdy vždy ti nejlepší získávají např. zájezd do Terstu (města vzniku pojišťovny).

Lze konstatovat, že pojišťovna využívá jak finančních tak nefinančních nástrojů stimulace. Nabídka zaměstnaneckých výhod je poměrně široká, zaměstnanci jsou o nich celkem dobře informováni, nejdříve v rámci vstupního školení pro nové zaměstnance, dále prostřednictvím personálního portálu intranetu, o novinkách jsou informováni elektronickou poštou. Přesto však nemusí vyhovovat všem,

řadu z nich (např. příspěvek při narození dítěte či při uzavření sňatku) mnoho pracovníků vůbec nevyužije. Kafetéria systém není zaveden, průzkumy, kterým by se zjišťovala spokojenost se zaměstnaneckými výhodami se neuskutečňují, což považuji za velký nedostatek. Lze však říci, že je možné vyjádřit svůj názor v rámci výše zmíněné soutěže „Nápad roku“ a navrhnout jako inovaci určitý benefit. Svůj názor mohou pracovníci také vyjádřit v rámci výše popsaného průzkumu „Chceme znát Váš názor“!, který pojišťovna hodlá opakovat každé dva roky, což je ale podle mého názoru poměrně dlouhá doba na zjišťování preferencí v oblasti benefitů a neumožňuje pružně reagovat na individuální potřeby lidí.

Lze říci, že organizace poměrně dobře komunikuje se zaměstnanci, poskytuje jim informace, které jsou důležité k jejich činnosti, např. prostřednictvím již zmíněného interního časopisu. Kontakt je udržován i se zaměstnanci na mateřské a rodičovské dovolené, kterým je zasílán interní časopis a jsou zváni na některé zaměstnanecké akce (family day, vánoční večírek). Také setkání zaměstnanců s generálním ředitelem při příležitosti pracovního výročí působí pozitivně na loajalitu pracovníků, kterým to dodává pocit, že organizace si je vědoma důležitosti každého člověka. Je také podporována týmová práce četnými společenskými a sportovními akcemi.

Poměrně silným motivačním nástrojem může být každoroční vyhlašování nejlepších pracovníků a s tím související zveřejnění v časopise, což je výrazem toho, že si pojišťovna svých zaměstnanců váží a uvědomuje si, že jsou pro ni přínosem. Na druhou stranu ale tato soutěž přináší určitá rizika, neboť pracovníci, kteří mají pocit, že ocenění by měli být právě oni, se mohou cítit nedocenění a může je to demotivovat. Proto musí být jasně dána pravidla této soutěže a kritéria výběru oceněných pracovníků a k jeho vyhodnocování přistupováno skutečně zodpovědně.



Důraz je také kladen na odborný růst, vzdělávání je systematické. Pro každého pracovníka je připraven plán školení pro daný rok, který musí být splněn. Pozornost je též věnována vzdělávání vedoucích pracovníků, kteří kromě odborných kurzů absolvují také kurzy k osvojení manažerských dovedností, což je dle mého názoru velmi důležité, neboť otázka motivace je ve velké míře záležitostí vedoucích pracovníků, kteří svým přístupem mohou motivovat či naopak motivaci snižovat.

Za zásadní nedostatek lze považovat skutečnost, že pracovníci nejsou informováni o svých možnostech kariéry v organizaci, neboť plány kariéry se nevytvářejí. Pracovníci tak nemají perspektivu personálního rozvoje, což může být demotivující a také příčinou odchodu pracovníka z organizace. Poměrně neprůhledný je také systém odměňování. Spočívá v pevné měsíční mzdě a bonusu, který je vyplácen jednou ročně. U pracovních míst, kde je měřitelná výkonnost, se tento bonus odvíjí od výkonnosti každého pracovníka. Systém odměňování však není nikde zveřejněn, žádná pravidla či zásady odměňování uplatňované v organizaci neexistují, alespoň nejsou nikde deklarovány. Pracovníci tak nejsou informováni o svých možnostech budoucích výdělků, nemají v oblasti odměňování žádnou perspektivu a navíc to otevírá prostor pro pochybnosti o tom, zda je odměňování spravedlivé.

Výše popsany program stimulace zaměstnanců v této organizaci nelze hodnotit jako zcela optimální. Za velký klad lze jistě považovat snahu ze strany generálního ředitele komunikovat se zaměstnanci přímo z očí do očí při různých, výše popsanych příležitostech, což jim dodává pocit důležitosti, stejně tak možnost přicházet s různými nápady a doporučeními, vedoucí ke zkvalitnění služeb i pracovního prostředí, což přispívá k větší zainteresovanosti pracovníků na cílech organizace. Průzkum motivovanosti, který byl proveden vůbec poprvé, je také dobrým krokem ke zlepšení vztahů pracovníků k organizaci, neboť mají pocit, že zaměstnavatel se o ně zajímá a hodlá učinit opatření ke zlepšení

kvality pracovního života. Nutno však říci, že nedostatky v oblasti řízení kariéry pracovníků a jejich odměňování jsou, dle mého mínění, natolik závažné, že nekompensují klady v jiných oblastech.

Pokud se týká průzkumu motivovanosti, s ohledem na anonymitu neposkytuje informaci o motivovanosti jednotlivých pracovníků, ale pouze skupin pracovníků. V tohoto pohledu by bylo vhodné zavést pravidelná setkání pracovníků s přímým nadřízeným, popř. s pracovníkem personálního útvaru či organizovány průzkumy spokojenosti.

## 6 ZÁVĚR

Motivace lidského chování je velmi složitý proces, v němž hraje roli mnoho vnitřních a vnějších faktorů. Má také situační aspekt, což z ní činí o to složitější proces. Rozluštit motivy druhých je nesnadný úkol, neboť ani samotní lidé nemusí vždy znát skutečné příčiny svého jednání. Pochopit zcela motivaci lidského chování je tak poměrně těžké, ne-li nemožné, ale je třeba se o to snažit.

Lidské zdroje jsou to nejdůležitější, co má každá organizace k dispozici. Ovlivňují využívání ostatních zdrojů podniku a jako jediné jsou schopné posunovat organizaci kupředu, přinášet nové nápady, tvořit, přetvářet a rozhodují tak o její prosperitě. Přijme-li organizace tuto skutečnost jako výchozí, pak by se motivace pracovníků měla stát nedílnou součástí manažerské práce. Mělo by se přitom jednat o promyšlený, systematický proces, vycházející z podnikové a personální politiky, nikoli jen o jednotlivá opatření v rámci řešení momentální situace. Při volbě strategie motivace pracovníků by měla každá organizace vycházet z toho, že práce není pouze zdrojem obživy, ale hraje v životě člověka mnohem významnější roli, což tuto oblast posunuje daleko za hranice hmotných stimulů. Uspokojuje mnoho dalších lidských potřeb, které si lidé mnohdy ani neuvědomují, až tehdy, když práci ztratí. Z psychologického hlediska je především pravidelným zdrojem podnětů, což je nezbytnou podmínkou fungování lidského organismu a zdrojem uspokojení přirozené lidské touhy po smysluplné práci a hledání smyslu života jako takového. V pracovním procesu člověk zdokonaluje své znalosti a dovednosti, získává řadu zkušeností, dostává se do kontaktu s dalšími lidmi, jeho život má určitý řád a pravidelnost atd. Je tedy zřejmé, že na pracovníka nelze nahlížet jako na pouhý pasivní pracovní nástroj, ale jako na tvořivou a aktivní bytost a k řízení lidí, resp. k jejich motivování, přistupovat odpovídajícím

způsobem. Je především třeba vytvářet takové podmínky, při němž bude lidský potenciál rozvíjen, nikoli potlačován. K tomu nemohou stačit pouze hmotné stimuly, jak bylo výše naznačeno, ale je třeba využít takových nástrojů, které budou působit na vnitřní motivaci pracovníků, těch, které je budou vnitřně uspokojovat. Existuje řada možností, použití každého nástroje však předpokládá, že bude v souladu s motivačním profilem každého pracovníka, jeho hodnotovou orientací, potřebami, aspiracemi, tužbami atd. Vytvořit tedy nějaký univerzální návod či strategii není možné. Efektivní motivace znamená individuální přístup ke každému z nich. To předpokládá schopnost a zájem manažerů o jejich hlubší poznání, což je poměrně náročné a vyžaduje jisté kompetence, které jsou částečně vrozené (např. schopnost empatie), ale řadu z nich je potřeba si osvojit či zdokonalit (umění naslouchat, umění komunikace atd.). Nelze se tedy domnívat, že k vedení lidí postačí pouze intuice a zkušenosti, ale je potřeba osvojit si alespoň základní znalosti z oblasti psychologie osobnosti, znát zákonitosti motivace lidského chování a mít alespoň základní přehled o teoriích pracovní motivace. Z tohoto pohledu je třeba dbát na pečlivý výběr vedoucích pracovníků a jejich systematické vzdělávání v oblasti manažerských dovedností, neboť špatný přístup vedoucího pracovníka může být zdrojem velké nespokojenosti a ztráty motivace u mnoha lidí, ačkoliv motivační program podniku může být sebelepší.

Jak bylo výše uvedeno, proces motivace by měl být systematickým procesem, vycházejícím z podnikové a personální politiky. Je zřejmé, že motivace pracovníků úzce souvisí se všemi personálními činnostmi, které jsou v podniku vykonávány a budou-li vykonávány důsledně, celý proces to usnadní. Otázku motivace je třeba řešit již při vytváření a následné analýze pracovních míst. Z tohoto pohledu lze říci, že problematika motivace v obecné rovině nezačíná u konkrétního pracovníka, ale již mnohem dříve. Lze vytvářet pracovní úkoly tak, aby práce byla zajímavá

a podnětná a sama o sobě měla určitý motivační náboj, důsledná analýza pak stanoví jasné požadavky na pracovníka, jak po stránce odborné, tak osobnostní, což přispěje k tomu, že na konkrétní místo bude přijat skutečně ten správný člověk a budou tak vytvořeny výchozí podmínky úspěšné motivace. Personální plánování, zejména plánování personálního rozvoje, jehož výsledkem jsou plány kariéry pro jednotlivé pracovníky, je jedním z motivačních nástrojů, který přináší perspektivy a představy o budoucí kariéře, což je pro mnohé pracovníky nezbytné. Dobře zorganizovaný proces získávání a následný výběr pracovníků zvyšuje pravděpodobnost přijetí toho správného pracovníka, nejen po stránce odborné, ale i osobnostní. Jasná a konkrétní pracovní smlouva předejde případným nedorozuměním a pocitu rozladěnosti, dobře naplánovaný proces orientace pracovníků usnadní adaptaci na práci a pracovní podmínky a umožní tak podávat žádoucí výkony, což přinejmenším nového pracovníka neodradí. Snižuje se tak riziko odchodu pracovníka ve zkušební době, což je žádoucí, neboť vysoká míra fluktuace působí negativně na pracovní klima. Mimořádná pozornost musí být upřena na systém hodnocení a odměňování pracovníků, který by měl být maximálně srozumitelný, průhledný a zejména spravedlivý. Systematické vzdělávání a rozvoj pracovníků má přímý vliv na motivaci, umožňuje růst jak po odborné, tak osobnostní stránce. Kvalitní péče o pracovníky přispívá k větší pracovní spokojenosti, zvyšuje loajalitu pracovníků a pozitivně působí na zaměstnavatelskou pověst, což přináší pracovníkovi pocit hrdosti, že je zaměstnancem právě této organizace, což samo o sobě může být motivující.

S ohledem na dosavadní poznatky z oblasti motivace pracovníků je zřejmé, že přístup k lidským zdrojům vyžaduje více, než jen striktní zadávání úkolů, kontrolu jejich plnění a poté poskytnutí peněžní odměny, eventuelně udělení trestu. Bylo by však naivní se domnívat, že tento přístup není v mnoha organizacích praktikován a dokonce lze připustit,

že může být za určitých podmínek úspěšný (nutno také říci, že některým pracovníkům tento způsob vyhovuje). Vystává zde však otázka etická, zda takovýto přístup k člověku není v rozporu s jeho přirozenou touhou po seberealizaci, svobodě a samostatném rozhodování a nesnižuje lidskou důstojnost.

O lidských zdrojích lze s trochou nadsázky říci, že jsou, narozdíl od ostatních, nevyčerpatelné. Lidské myšlení a tvořivost je nekonečná, objektem motivace by tak neměli být jen pracovníci, kteří nedosahují optimálních výsledků, ale všichni pracovníci, neboť i ti, kteří odvádějí dobrou práci, mohou být stále lepší. To je klíčem pokroku.

## 7 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

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

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998, ISBN 80-85943-57-3.

BERÁNKOVÁ, Kateřina. Částečné úvazky nejen pro rodiče. *HR Forum*, 2009, č. 10, s. 34-35.

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

BÍLÁ, Kateřina. Motivace není jen fráze. *Partner*, 2009, č. 2, s. 18

BOONE, Louis E., KURTZ, David L. *Management*. 4th ed. New York : Mc Graw-Hill, 1992. ISBN 0-07-540964-X.

CRAINER, Start. *Moderní management: základní myšlenkové směry*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2000, ISBN 80-7261-019-8.

DĚDINA, Jiří, CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2005.

DONNELLY, James H. jr., GIBSON, James L., IVANCEVICH John M. *Management*. Praha : Grada Publishing, 1997, ISBN 80-7169-422-3.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

*Etický kodex skupiny Generali* [on line]. Praha : Generali Pojišťovna, a.s., 2009- [cit. 2010-03-15]. Dostupné na WWW: <<http://www.generali.cz/stranky/o-generali/skupina-generali/eticky-kodex-skupiny-generali>>.

HERZBERG, Frederick. *Work and the Nature of Man*. 1th ed. Cleveland: World Publishing Company, 1966.

HYNEK, Jiří. Motivován prostředím v práci. *HR Forum*, 2009, č. 1, s. 48.

KLEIBL, Jiří, DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, ŠUBRT, Bořivoj. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.

KOLÁŘOVÁ, Jitka. Nejlepší v rovných příležitostech v roce 2008. *HR Forum*, 2009, č. 1, s. 39-40.

KOONTZ, Herold, WEIHRICH, Heinz. *Management*. 10. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

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

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3.



LARA, Zita. Zaměstnavatelé a alternativní úvazky. *HR Forum*, 2008, č. 5, s. 50.

LUKÁŠOVÁ, Růžena, NOVÝ, Ivan a kol. *Organizační kultura. Od sdílení hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

MAYEROVÁ, Marie. *Stres, motivace a výkonnost*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-425-8.

NAKONEČNÝ, Milan. *Encyklopedie obecné psychologie*. 2. rozš. vyd. Praha : Academia, 1997a. ISBN 80-200-0625-7.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha : , Academia, 1997b. ISBN 80-200-0592-7.

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

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

PLHÁKOVÁ, Alena. *Učebnice obecné psychologie*. 1. vyd. Praha : Academia, 2004. ISBN 978-80-200-1499-3.

ROBBINS, Stephen P., COULTER, Mary. *Management*. 7. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0495-1.

RŮŽIČKA, J. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1992. ISBN 30-7079-626-X.

SCHEIN, Edgar H. *Psychologie organizace*. 1. vyd. Praha : Orbis, 1969. ISBN 510-21-852.

ŠTIKAR, Jiří, RYMEŠ, Milan, RIEGEL, Karel, HOSKOVEC, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Praha : Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

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

VÁGNEROVÁ, Marie. *Úvod do psychologie*. 2. vyd. Praha : Karolinum, 2002. ISBN 80-246-0015-3.

VESELÁ, Monika. Jak vytvořit optimální balíček benefitů, aby byl spokojený zaměstnanec i zaměstnavatel? *Personál*, 2009, roč. XV., č. 2, s. 17-19.

VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ, Olga. *Management. Teorie a praxe v informační společnosti*. 4. rozš. vyd. Praha : Management Press, 2001. ISBN 80-7261-041-4.

## PŘÍLOHA A: Přehled mzdových forem

Tab. 1

<p><b>Časová mzda nebo plat:</b> Hodinová, týdenní nebo měsíční částka, kterou pracovník dostává za svou práci. Jsou nejpoužívanější základní mzdovou formou a zpravidla tvoří největší část celkové odměny. Jsou založeny na tarifech, které vychází z relativní hodnoty práce v organizace s přihlédnutím k vnějším faktorům, bývá doplněn o některou z výkonových forem.</p>
<p><b>Úkolová mzda:</b> Nejjednodušší a nejpoužívanější forma, zejména pro dělnické profese. Pracovník je placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede. Vedle toho se používá i úkolová mzda s diferencovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu (jestliže vyrobené množství překročí stanovenou normu, používá se vyšší sazba na vyrobený kus, při opaku penalizace). Množství a kvalita práce musí být zjistitelné a kontrolovatelné a pracovník musí mít takové podmínky, které mu práci plně umožní.</p>
<p><b>Mzda s měřeným denním výkonem:</b> Odměna stanovená nejvyšší sazbou na základě srozumění, že se udrží vysoká úroveň výkonu měřená pomocí určitých standardů; pracovníci jsou povinni odvádět stanovenou úroveň výkonu.</p>
<p><b>Podílová (provizní) mzda:</b> Odměna pracovníka je zcela nebo zčásti závislá na prodaném množství. Provize se vypočítává jako procento z objemu či hodnoty prodeje. Je-li odměna zčásti závislá na prodaném množství, pak je ve formě fixního platu + odměna dle výkonu ve formě provize nebo bonusu, který je založen na dosažení a překročení cílů nebo stanoveného množství prodeje.. Výhodou je přímá provázanost výkonu a odměny.</p>
<p><b>Mzdy na očekávané výsledky práce:</b> Méně známá forma, jde o odměny za dohodnutý soubor prací, za dohodnutý výkon, ke kterému se pracovník zaváže udělat v určitém časovém horizontu a organizace mu věří a průběžně mu vyplácí určitou pevnou částku, která již zahrnuje určitou výkonnostní složku, patří sem např. smluvní mzda. Důležité je přesné stanovení očekávaných výsledků a možnost jejich kontroly.</p>
<p><b>Mzdy a platy za znalosti a dovednosti:</b> Pracovník je odměňován za znalosti a dovednosti, které překročí minimální stanovenou míru znalostí a dovedností. Pracovník má pro organizaci větší hodnotu, je mnohem lépe využitelnější, protože je flexibilnější, mezi zaměstnanci je větší vzájemná zastupitelnost.</p>

Zdroj: Koubek, 2002, s. 288-293; Armstrong, 2007, s. 525-528  
(upravila L.S.)

## PŘÍLOHA A: Přehled dodatkových mzdových forem

Tab. 2

<p><b>Odměna za úsporu času:</b> Odměnění pracovníka za odvedení žádoucího množství práce během kratší doby, než stanoví norma. Vhodné pro dělníky.</p>
<p><b>Odměňování podle schopností:</b> Zvýšení mzda závisí na úrovni schopností pracovníků bez ohledu na jejich výkony.</p>
<p><b>Odměňování podle přínosů:</b> Zvýšení mzdy nebo bonusy závisejí jak na schopnostech, tak i na výkonu.</p>
<p><b>Prémie:</b> Periodicky se opakující za uplynulé období v závislosti na odvedeném výkonu nebo jednorázové bonusy či mimořádné odměny, které jsou poskytovány za mimořádný výkon, iniciativu, pracovní chování atd.. Může jít o peněžní nebo nepeněžní formu, zvláštní kategorii tvoří prémie manažerů, které se odvozují od celoorganizačního nebo celoskupinového výkonu nebo tzv. prémie za dvoudobý výkon, které dostává vrcholové vedení a odvíjí se od dlouhodobého výkonu organizace během určitého období, obvykle 3-5 let.</p>
<p><b>Osobní ohodnocení (osobní příplatek):</b> Nástroj ohodnocení náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků práce pracovníků. Velikost je dána určitým procentem základního platu. Je to individuální forma a mělo by mu předcházet formální hodnocení.</p>
<p><b>Odměňování podle délky zaměstnání:</b> Zvýšení mzdy nebo platu o stupeň závisí na délce zaměstnání.</p>
<p><b>Odměňování zlepšovacích návrhů:</b> Odměna je odvozena od přírůstku zisku nebo od poklesu nákladů prokazatelně souvisejících se zlepšovacím návrhem.</p>
<p><b>Podíly na výsledcích hospodaření organizace:</b> Existují ve třech variantách: podíl na zisku (pracovníci si rozdělí určité pevné procento zisku), podíl na výnosu (např. obratu) a podíl na výkonu (např. objemu výroby, úspore nákladů).</p>
<p><b>Zaměstnanecké akcie:</b> Podstata spočívá v možnosti zakoupit si akcie, přičemž některé jsou určeny pouze manažerům, jiné všem pracovníkům. Mohou být obchodovatelné či neobchodovatelné.</p>
<p><b>Scanlonův systém:</b> Odměňování založené na úspore nákladů a cílem je stimulovat pracovníky k navrhování změn, které by přispěly k růstu produktivity práce. Jsou vypláceny všem, nikoli pouze těm, kteří předložili návrh.</p>

*Pokračování*

**Příplatky:** Mohou být povinné, zakotvené v právních normách, např. práce přesčas, nebo nepovinné, které byly výsledkem kolektivního vyjednávání, např. příplatek na dopravu do zaměstnání atd.

**Ostatní výplaty:** Tyto výplaty dodatečně zvýhodňují pracovníka, patří sem tzv. 13. plat, příspěvek na dovolenou, příspěvek k různým výročím apod. Do této skupiny patří i náborový příspěvek k přilákání pracovníka, odstupné vyplácené propouštěným pracovníkům, odměna za získání určité kvalifikace či vzdělání apod.

Zdroj: Koubek, 2002, s. 293-297; Armstrong, 2007, s. 591-592  
(upravila L.S.)

## PŘÍLOHA A: Model celkové odměny

Tab. 3

<b>Transakční (hmatatelné, hmotné) odměny</b>	<b>Relační (vztahové) odměny</b>
<p><b><i>Peněžní odměny</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• základní mzda/plat</li> <li>• zásluhová odměna</li> <li>• peněžní bonusy</li> <li>• dlouhodobé pobídky</li> <li>• akcie</li> <li>• podíly na zisku</li> </ul> <p><b><i>Zaměstnanecké výhody</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• důchody</li> <li>• dovolená</li> <li>• zdravotní péče</li> <li>• jiné funkční výhody</li> <li>• flexibilita</li> </ul>	<p><b><i>Vzdělávání a rozvoj</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• osobní rozvoj na pracovišti</li> <li>• vzdělávání a výcvik</li> <li>• řízení pracovního výkonu</li> <li>• rozvoj kariéry</li> </ul> <p><b><i>Pracovní prostředí</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• základní hodnoty organizace</li> <li>• styl a kvalita vedení</li> <li>• právo pracovníků se vyjádřit</li> <li>• uznání</li> <li>• úspěch</li> <li>• vytváření pracovních míst a rolí (odpovědnost, autonomie, smysluplná práce, prostor pro využívání a rozvíjení dovedností)</li> <li>• kvalita pracovního života</li> <li>• rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem</li> <li>• řízení talentů</li> </ul>

Zdroj: Armstrong, 2007, s. 522 (upravila L.S.)

## PŘÍLOHA B: Nejčastěji poskytované a žádané benefity

Tab. 4

<i>Typ benefitu</i>	<i>Benefity poskytované zaměstnavateli v %</i>	<i>Benefity požadované zaměstnanci v %</i>
Stravenky	93	
Služební telefon	82	
Příspěvek na penz. připojištění	56	79
Pitný režim	53	
Služební notebook	47	
Služební auto	45	65
Dovolená navíc	42	
Zdravotní péče	39	
Příspěvek na vzdělávání	35	85
Studijní volno	35	
Příspěvek na životní pojištění	35	83
Půjčky zaměstnancům	33	
Příspěvky na sport	31	
Příspěvek na kulturu	29	
Sick days	27	
Příspěvek na dovolenou	26	80
Vlastní produkty	26	
Dárkové poukázky	25	

Zdroj: Veselá, 2009, s. 17-19

## PŘÍLOHA C: Částečné pracovní úvazky

Tab. 5

<i>Země</i>	<i>Částečné úvazky v %</i>
Holandsko	34,5
Rakousko	27,9
Velká Británie	23,3
Dánsko	19,6
Francie	12,9
Polsko	11,5
ČR	3,5
EU	19,0

Zdroj: Beránková, 2009, s. 34-35



## PŘÍLOHA C: Částečné pracovní úvazky žen s dětmi

Tab. 6

<i>Země</i>	<i>Celkem úvazků v %</i>	<i>Částečné úvazky v %</i>
Holandsko	69,6	54,7
Německo	60,0	35,1
Rakousko	72,1	32,3
Belgie	67,5	27,2
ČR	54,1	3,9
EU	60,4	22,7

Zdroj: Beránková, 2009, s. 34-35