

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Michaela Beitlová

Vliv nefinanční motivace na stabilitu externích lektorů

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2013

Vedoucí práce:

PhDr. Jiří Reichel, Ph.D.

Prohlašuji,

že tuto bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně, že v ní řádně cituji všechny použité
prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k
získání jiného nebo stejného titulu.

.....

datum

.....

podpis autorky

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá vlivem zdrojů a nástrojů nefinanční motivace na stabilitu konkrétní skupiny externích lektorů. V práci je vymezen pojem nefinanční motivace, dále jsou popsány zdroje motivace v kontextu procesu motivace, jako klíčový zdroj pracovní motivace jsou vyzdviženy potřeby. Poté jsou v práci vymezeny a popsány jednotlivé nefinanční nástroje, které slouží k stimulaci pracovníků, popsán je i vliv extrinsických a intrinsických motivů na pracovníky. Problematika fungování nefinanční motivace v rámci organizace je doplněna o poznatky teorie společenských a tržních norem. Další část práce je tvořena popisem provedené kvalitativní sondáže, která se zabývá vlivem aspektů popsaných v teoretické části práce na stabilitu konkrétní skupiny externích lektorů.

Klíčová slova: nefinanční motivace, potřeby, nástroje stimulace, společenské a tržní normy, kvalitativní empirické šetření, rozhovor s návodem, polostrukturovaný dotazník.

ABSTRACT

This bachelor thesis deals with sources and instruments of non-financial motivation on stability of concrete group of external trainer's. Firstly, term of non-financial motivation is defined, than sources of motivation are described in context of organizational behavior, needs are emphasised as a key source of motivation to work. In thesis are specified and described instruments of non-financial motivation, which serves to stimulation on workers. Influence of extrinsic and intrinsic motive is described as well. Effect of non-financial motivation in organization is confirmed thanks to theory of social and market norms. In the second part qualitative probe is described, which deals with influence of forenamed factors on stability of concrete group of external trainer's.

Key words: non-financial motivation, needs, instruments of stimulation, social and market norms, qualitative probe, semi-structured interview, semi-structured questionnaire.

OBSAH

0	ÚVOD	5
1	NEFINANČNÍ MOTIVACE V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ.....	7
1.1	ZDROJE MOTIVACE.....	10
1.2	PROCES MOTIVACE.....	12
1.3	POTŘEBY JAKO ZDROJ PRACOVNÍ MOTIVACE	13
1.4	EXTRINSICKÉ A INTRINSICKÉ PRACOVNÍ MOTIVY.....	16
1.5	NEFINANČNÍ NÁSTROJE STIMULACE	18
2	VLIV SPOLEČENSKÝCH A TRŽNÍCH NOREM NA STABILITU ZAMĚSTNANCŮ	24
3	EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ VLIVU NEFINANČNÍ MOTIVACE NA STABILITU EXTERNÍCH LEKTORŮ.....	28
3.1	TECHNIKY SBĚRU DAT	29
3.2	VÝBĚR ZKOUMANÉHO SOUBORU	31
3.3	ANALÝZA VÝSLEDKŮ ŠETŘENÍ	35
3.3.1	<i>Vliv potřeb.....</i>	<i>36</i>
3.3.2	<i>Vliv nefinančních nástrojů stimulace.....</i>	<i>39</i>
3.3.3	<i>Vnímání společenských a tržních norem.....</i>	<i>42</i>
3.3.4	<i>Shrnutí výsledků šetření</i>	<i>44</i>
4	ZÁVĚR	46
5	SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ	48
6	PŘÍLOHY.....	52
	PŘÍLOHA A.....	52
	PŘÍLOHA B.....	56
	PŘÍLOHA C.....	57
	PŘÍLOHA D.....	58
	PŘÍLOHA E.....	61

0 Úvod

Problematika motivace pracovníků je jednou z klíčových otázek každé organizace a má dopad především na efektivitu a produktivitu práce, tedy na celkovou ziskovost organizace. V zájmu každé organizace by tedy mělo být udržet své pracovníky motivované a povzbuzovat v nich zájem o předmět jejich zaměstnání, stejně jako by se každá organizace měla soustředit na výběr vhodných pracovníků se schopnostmi odpovídajícími dané pozici (nebo přizpůsobovat tyto pozice schopnostem pracovníků) a měla by jim poskytovat vhodné pracovní podmínky. Souhrou těchto tří faktorů, tedy toho co pracovník chce, co umí a co si v rámci prostředí organizace může dovolit, vzniká pracovní výkon. Tato bakalářská práce se na tento systém soustředí především z pohledu fungování pracovníků v kontextu nefinanční motivace, tedy motivace, která vzniká následkem jiných faktorů, než jsou finanční pobídky a odměny.

Cílem této práce je popsat zdroje a nástroje nefinanční motivace a ilustrovat jejich vliv na stabilitu konkrétní skupiny externích lektorů. K dosažení tohoto cíle se budu věnovat problematice pracovní motivace ve třech dílčích oblastech: z pohledu psychologie, z pohledu nástrojů pracovní stimulace, tedy dalo by se říct z pohledu práce s lidskými zdroji, a z pohledu teorie tržních a společenských norem, která vychází z behaviorální ekonomie. Za tímto účelem jsem zároveň provedla empirické šetření vlivu nefinanční motivace ve skupině třinácti externích lektorů.

V první kapitole se zaměřuji na identifikaci zdrojů pracovní motivace, které neodmyslitelně souvisí s obecnou teorií motivace. Téma motivace je nesmírně široké a rozsah této práce mi nedovoluje obsáhnout toto téma vyčerpávajícím způsobem, proto jsem se zaměřila na roli potřeb jako klíčového zdroje pracovní motivace, které jsou hlavním činitelem procesu motivace a zároveň tvoří základ řady teorií pracovní motivace. Kapitola obsahuje i nástin současných teorií týkajících se potřeb, které lze naplňovat v rámci pracovních činností. V závěru první kapitoly je věnován prostor nefinančním nástrojům pracovní stimulace, jak je uvádí zahraniční i tuzemští autoři. V rámci stimulace pracovníků je zmíněna i problematika extrinsických a intrinsických motivů, které výraznou měrou ovlivňují zaměření pozornosti pracovníků na jednotlivé nefinanční stimuly.

Ve druhé kapitole je přiblížen koncept teorie společenských a tržních norem, jehož autory jsou Ariely a Heyman. Tato teorie popisuje negativní vliv finančních stimulů na motivaci pracovníků, především na jejich přístup k práci.

Třetí kapitola se věnuje kvalitativní sondáži. Je v ní popsáno metodologické pozadí provedeného šetření, zdůvodňuje výběr výzkumného souboru, zvolené techniky sběru dat a zahrnuje i analýzu výsledků šetření. Vzhledem k účelovému výběru informantů a k jejich relativně nízkému počtu nelze výsledky šetření zobecnit, nicméně ilustrují propojení psychologického, personalistického a behaviorálně-ekonomického pohledu na problematiku nefinanční motivace, jak je nastíněna v první a druhé kapitole.

Na tomto místě chci poděkovat vedoucímu své bakalářské práce, PhDr. Jiřímu Reichelovi, Ph.D. za jeho trpělivé odborné vedení a koučovací přístup, stejně jako za cenné připomínky k formální stránce práce. Zároveň chci poděkovat PhDr. Stanislavu Hášovi, Ph.D. a PhDr. Janu Gruberovi, Ph.D. za jejich ochotu a přínosné podněty, které mi poskytli během konzultací. Můj dík patří i všem informantům za jejich otevřenost a sdílnost, které mi umožnily získat jedinečná data.

1 Nefinanční motivace v pracovním prostředí

Douglas McGregor ve své knize *The Human Side of Enterprise* popisuje zajímavý fenomén: zaměstnavatelé poskytují svým zaměstnancům jako odměnu za práci většinou pouze to, co mohou zaměstnanci uplatnit až po odchodu z práce (McGregor, 1960, s. 39). Ať už se jedná o samotnou mzdu, bonusy nebo zaměstnanecké výhody, což jsou všechno finanční pobídky, nelze očekávat, že vzbudí motivaci člověka zabývat se prací v rovinné kvalitě: jako odměna je bráno až to, co bude po práci, nikoli práce sama. Zaměstnavatel tak dává zaměstnanci najevo, že práce je nutné zlo a odměna přijde až po skončení pracovní doby. McGregor tento přístup popisuje jako výsledek dlouholetého pohledu na zaměstnance skrze teorii X, která se opírá o tři tvrzení (McGregor 1960, str. 33–34):

1. Průměrný člověk nemá rád práci a vyhýbá se jí.
2. Proto musí být usměrňován, kontrolován, veden a trestán, jinak nepodá dostatečný výkon pro naplnění organizačních cílů.
3. Průměrný člověk si přeje být usměrňován a veden, chce se vyhnout zodpovědnosti, má relativně malé ambice a upřednostňuje bezpečnost před rizikem.

Tento postoj je v rozporu s poznatky o lidském chování, nicméně do dnešní doby je přítomen nejen v pracovním prostředí, ale i ve školách, kde modeluje od útlého věku jedince k tomu, že nejlepší odměnou za práci je vnější odměna, ať už je to známka, vysvědčení, později pak výplatní páska nebo roční bonusy. McGregor uvádí, že tyto principy stály za vytvořením principů organizace a pravděpodobně proto jsou tak silně zakořeněny až do dnešní doby. Teorie X podle něj popisuje pouze určité jevy, které lze pozorovat v podnicích, nikoli pravidla lidského jednání (McGregor 1960, str. 35).

Tato práce se zabývá identifikací odměn, které lze uplatňovat především v rámci pracovní doby. Motivace pracovníka, jako psychický stav, který vyvolává činnost, chování či jednání a zaměřuje je určitým směrem (Velký sociologický slovník, 1996, s. 651), pak vzniká jako důsledek působení nehmotných, nefinančních stimulů, proto označení nefinanční motivace.

Jedinec v průběhu života získává rozličné podněty, které potom zpracovává a může je přetvářet v pohnutky neboli motivy činností. Ty se projevují různě, nejvýrazněji jako bezprostřední příčiny jednání, ale jednání mohou i průběžně aktivizovat, determinovat jeho

směr, utvářet mu smysluplnou strukturu nebo mohou motivy poskytnout důvod pro určité jednání v situaci, kdy stojí jedinec před možností nebo nutností volby. Motivace se tak vztahuje jednak k množině pohnutek, neboli motivů, které chování ovlivňují okamžitě, ale i k souboru motivů, které jedinec internalizoval během života a které, byť v latentní formě, mohou být odpovídající situací znovu vyvolány. V druhém případě se dá mluvit o v průběhu života vytvořené motivační struktuře, kterou charakterizuje soustava relativně ustálených pohnutek, kterou jedinec získal v procesu učení. V širším pojetí tato soustava nezahrnuje pouze jednotlivé pohnutky, ale také potřeby, postoje, individuální hodnoty a zájmy (Velký sociologický slovník, 1996, s. 651–652).

Autoři Velkého sociologického slovníku se shodují s Homolovým Stručným výkladovým slovníkem obecné psychologie, totiž že obecnému pojmu motivace chybí uznávaná definice nebo teorie. Homola, který sám vymezuje termín motivace nejjobecněji jako „...podmínky, které determinují lidskou aktivitu, tj. zařazujeme pod něj všechny individuu připisované pochody, které vysvětlují či dělají srozumitelným jeho chování.“ (Homola a kol., 1990, str. 61). Homola dále dodává, že k prohlubování nepřesnosti přispívá nevyjasnění šíře pojmu a nesjednocenost pojmu v různých motivačních teoriích a v průběhu historie (Homola a kol., 1990, s. 61).

Humphreys a Revelle (1984, s. 157) definují motivaci jako hypotetický konstrukt, který je tradičně používán k popsání a vysvětlení rozdílů v intenzitě a směru chování. Její stav vyplývá z působení individuálních potřeb a konkrétní situace.

V literatuře je nefinanční motivace většinou definována nefinančními pobídkami a jejich kladným působením na potřeby člověka. Například Urban (2010, str. 97) definuje nefinanční motivaci jako nástroj naplňování nefinanční potřeby člověka. Dále uvádí, že nástroje nefinanční motivace jsou podstatně levnější a lze jimi dosáhnout vyšší míry motivace zaměstnanců, navíc tento nástroj lze použít i v případě, kdy nelze zvyšovat mzdu nebo finanční odměnu.

Jak uvádí i Hekelová (2012, str. 74), nefinanční motivace není spojena s žádnými dalšími finančními výdaji.

Podle Říhové (2009) je nefinanční motivace podniku definována firemní kulturou a hodnotami společnosti. Shoduje se s Urbanem, že nástroje nefinanční motivace jsou těžko uchopitelné. Aspekty nefinanční motivace uplatňované v rámci organizace jsou potom nejen motivující pro stávající zaměstnance, ale zároveň ztraktivňují firmu na trhu a přitahují kvalitní uchazeče o práci.

I když nástroje nefinanční motivace nelze plně kompenzovat penězi, nefinanční motivace není podle Urbana (2010, s. 97) tolik využívána. Ve srovnání s finančními pobídkami působí jako složitější a méně spolehlivá, je nutné ji individuálně zaměřit a zjišťovat osobní preference jednotlivých pracovníků. Jak ale uvádí Koontz a Weihrich (1993, s. 342), každý zaměstnanec je jedinečný a neexistuje nic jako průměrný pracovník, podle kterého lze vytvořit motivační systém pro všechny.

V zahraniční literatuře je problematika nefinanční motivace nejčastěji označována hesly jako nefinanční odměna nebo akt uznání – *non monetary rewards* nebo *recognition*. Hyer a Wemmerlöv (2002, s. 468) odlišují nefinanční akty uznání jako klíčový motivátor, přičemž pod pojmem nefinanční odměna potom uvádějí všechno, co musí podnik zaplatit – od upomínkových předmětů s logem podniku po lístky na sportovní utkání. Taková nefinanční odměna už ale není vždy uplatnitelná přímo v pracovním prostředí a souvisí spíše se zaměstnaneckými výhodami, tedy podle konceptu celkové odměny (Armstrong, 2009, s. 44) patří do hmotné, transakční odměny.

Akty uznání jsou podle všech uvedených autorů klíčovým momentem pro zajištění nefinanční motivace pracovníků. Hyer a Wemmerlöv (2002, s. 468–469) uvádí, že akty uznání hrají klíčovou roli ve vytváření a udržování pozitivního přístupu k práci. V tradičním managementu je akt uznání směřován od nadřízeného k podřízenému, v organizacích s plochou strukturou je kladen důraz na to, aby si vzájemně uznání poskytovali kolegové. Hyer a Wemmerlöv (2002, s. 468–469) v tom spatřují zásadní výhodu – kolegové svou práci dobře znají a mohou tedy reagovat okamžitě po jejím ukončení způsobem adekvátním pro danou příležitost.

Armstrong ve své publikaci *Employee Reward* (2002, s. 363) uvádí, že nefinanční motivace zajišťuje výrazný a dlouhotrvající účinek na pracovníka, a roli nefinanční motivace vidí jako roli rovnocenného partnera finančních stimulů. O samotné mzdě potom hovoří jako o prostředku, který má pracovníka zaujmout, o jeho motivačních účincích pochybuje.

Kandula (2006, s. 57–58) na rozdíl od Armstronga definuje nefinanční odměny jako jednu z nejúčinnějších forem ovlivňování pracovní motivace. Dnešní zaměstnanci mají často dobře zajištěnou životní úroveň a hledají tak jiné ocenění, které lze prací získat. V tomto bodě jsou nástroje nefinanční motivace ideálním prostředkem pro naplnění jejich potřeb.

1.1 Zdroje motivace

Pokud chceme ovlivňovat motivaci k pracovním činnostem, musíme vysvětlovat vztahy v systému jejich determinant, neboli v souhrnu činitelů určujících a spoluvytvářejících psychický vývoj jedince v době jeho dospívání. K tomu jsou používány hypotetické konstrukty, v psychologii motivace to jsou například pojmy jako potřeba, očekávání, hodnota nebo zájem (Nakonečný, 1992, s. 24–25). Tyto teoretické konstrukty tvoří základní aspekty teorií motivace a základ našeho uvažování o motivaci.

Běžně se v literatuře uvádí pět základních zdrojů motivace: *návyky, hodnoty, ideály, zájmy a potřeby*.

Návyk je charakterizován jako konkrétní způsob činnosti jedince, který se v určité situaci opakuje. Pokud je úspěšný, dochází i k jeho fixaci a automatickému používání, nevyžaduje tak příliš energie. Jde tak o naučený vzorec chování nebo prožívání – projevuje se jako fixovaná tendence, která působí jako vnitřní tlak nebo pohnutka učinit něco konkrétního v dané situaci. Návyky vznikají jednak jako nezáměrné vedlejší produkty činností, které jedinec často vykonává, ale zároveň i vědomě, jako výsledky jedincem řízených sebeutvářejících procesů (Bedrnová, Nový a kol., 2009, s. 367–368).

Dalším zdrojem motivace jsou *hodnoty a hodnotové orientace*. Podle Říčana má výraz hodnota dva možné významy: jde o vyšší hodnoty platné ve společnosti, ve druhém smyslu o subjektivně uznávané hodnoty každého jednotlivce (Říčan, 2010, s. 114). Každé jednání jedinec potom uskutečňuje v souladu se svou hodnotovou orientací.

Ideály jako další ze zdrojů motivace jsou definovány jako ideová či názorná představa subjektivně žádoucího a jedincem pozitivně hodnoceného. Ideál je zároveň cílem jedincova snažení. Ideály jsou utvářeny pod vlivem sociálních faktorů, které na jedince působí během utváření jeho osobnosti – hlavními nositeli tohoto působení je tak rodina a autority. Ideály se projevují v procesu učení, nápodoby a identifikace, přičemž se mohou týkat širokého výběru možností; od životních cílů po představu ideálního společenského uspořádání (Bedrnová, Nový a kol., 2009, s. 370).

Zájem jako zdroj motivace je chápán také jako motiv – jako jakási dlouhodobá tendence, zaměření se na specifickou oblast jevů. Zájem totiž jedince v daném směru a s určitou stálostí aktivizuje. Říčan ho proto definuje jako odvozenou potřebu. Zároveň o zájmech říká, že „... představují tu část struktury osobnosti, kterou lze nejsnadněji ovlivnit. Lze je zesilovat, zeslabovat i vytvářet záměrným působením... (...) ...právě tak snadné je

vytvořit – úmyslně či bezděčně – něco, co bychom mohli nazvat anti-zájmem.“ (Říčan, 2010, s. 109).

Posledním ze základních zdrojů motivace jsou *potřeby*. Ty jsou definovány jako nedostatek něčeho subjektivně důležitého a potřebného. Tento nedostatek je jedincem prožíván, ale nemusí být zachycen na vědomé úrovni (Bedrnová, Nový a kol., 2009, s. 366).

Pro identifikaci vlivu potřeb v pracovní prostředí je nutné si uvědomit, že motivaci lidského jednání ovlivňuje sociální působení. Růžička (1994, s. 13) proto popisuje čtyři potřeby, které jsou společné všem lidem. Každá z těchto potřeb je zastoupena v jiném poměru, podle kulturní vyspělosti konkrétního jedince, ale přítomny jsou všechny. Mezi tyto základní potřeby tedy patří zvědavost a touha po nových dojmech. Dále potřeba bezpečí a jistoty, která se projevuje jednak jako potřeba systematičnosti a zároveň jako přání mít domov, patřit do určité skupiny, mít pohodlí, zabezpečené stáří. Třetí je touha po uznání a vyniknutí v očích druhých, snaha uplatnit se, která souvisí s touhou po moci. Poslední z těchto potřeb ovlivněných sociálním působením je touha po citové odezvě, afiliaci. Ta se projevuje především potřebou kladného přijetí od ostatních a může být naplňována přátelstvím, mateřskou láskou atd.

Pro účely svého empirického šetření jsem se rozhodla zaměřit se na zdroje motivace, které lze nejspíše ovlivnit tady a teď. Hodnoty a ideály jedince jsou určeny jeho ontogenezí, sociálním prostředím, ve kterém vyrostl, autoritami, které obdivoval, determinují je subjektivní zkušenosti atd. Podobně i návyky vznikají během života, jsou vryté v našem podvědomí a na jejich změnu musí jedinec vynaložit velké množství energie. Návyky tak ovládá, respektive neovládá jedinec sám, svou vůlí. Potřeby jsou jednou z možností, jak ovlivňovat jedince – pocity nedostatku totiž spouští samotný motivační proces, jak je popsáno níže. Potvrzením tohoto názoru je i fakt, že většina motivačních teorií se věnuje právě problematice potřeb. Podobně i zájem je možné ovlivnit, podle Říčana (2007, s. 104) dokonce nejnanechťji. Zájem jakožto zaměření jedince na určitou oblast každopádně vychází z jeho potřeb.

1.2 *Proces motivace*

Pro bližší ilustraci působení potřeb v kontextu nefinanční motivace jsou v této podkapitole nastíněny principy procesu motivace. Ten je z pohledu psychologie předurčen především potřebami.

Na potřeby v procesu motivace se dá nahlížet optikou psychologického nebo ekonomického pojetí. Psychologické pojetí potřeb pracuje s potřebou jako s psychickým stavem, spojeným s napětím a tendencí k jeho redukci. V průběhu uspokojování potřeby však dochází k jejímu zpředmětnění, kdy potřeba hledá svůj předmět, aby se naplnila určitým obsahem. Naproti tomuto pojetí ekonomie usuzuje potřeby rovnou jako vědomé pocíťování nedostatku určitého výtvaru, produktu přírody nebo lidské práce. Zpředmětnění je v každém případě klíčovým pro naplnění potřeby, ať už k němu dojde jakkoliv: jedinec zpředmětněním připisuje potřebu určitým objektům a situacím. Podle Nakonečného nejsou tak potřeby ve svém důsledku ničím jiným než zpředmětněnými motivy neboli uvědomělými cíli činnosti (Nakonečný, 1992, s. 131–132).

Říčan (2010, s. 96) se procesu motivace věnuje do větší hloubky a definuje jeho základ ve dvou introspektivně fyzikálních homeostatických modelech: na modelu nedostatku a modelu přetlaku.

První model nedostatku, nebo také model vakua, popisuje proces motivace, na jehož počátku stojí nenaplněná potřeba. Ta vyvolá výše zmíněné napětí neboli touhu dosáhnout subjektivně atraktivního cíle. Na takovou situaci reaguje jedinec chováním, které by mělo jakožto subjektivně účelné v případě dostatečné atraktivnosti a reálnosti cíle, příznivé situace a dostačující síly motivu vést k uspokojení potřeby. Uspokojením potřeby dochází k redukci motivu, která ale trvá jen do doby, kdy je tato potřeba opět vyvolána (Říčan, 2010, s. 96).

Druhý model přetlaku, nebo také vybití, se zakládá na případě, kdy k uspokojení potřeby dojde poté, co se organismus něčeho zbaví, něco ze sebe vydá – tyto potřeby jsou nazývány jako eliminační a opět platí, že po jejich uspokojení trvá stav pohody pouze do chvíle, kdy je potřeba znovu vyvolána. Tyto dva modely dobře ilustrují cyklický charakter motivace (Říčan, 2010, str. 96–97 a Tureckiová, 2004, s. 56).

1.3 Potřeby jako zdroj pracovní motivace

V průběhu vývoje přístupu k motivaci člověka vznikala řada teorií lidských potřeb, především v rámci potřeb pracovníků. Ty nejdůležitější a dobře známé jsou Maslowova pyramida potřeb, Herzbergova dvoufaktorová teorie, Alderferova teorie ERG nebo McClellandova teorie získaných potřeb. I v současnosti se ovšem motivaci a motivování zaměstnanců věnuje mnoho autorů, kteří reagují na měnící se charakter práce. Následující text přibližuje koncept Terryho Bacona uveřejněný v knize *What People Want* a koncept Daniela Pinka uvedený v knize *Drive*, která v češtině vyšla pod názvem *Pohon*. Obě tyto teorie shodně vycházejí především z potřeb, které klasičtí autoři označují jako růstové nebo vyšší potřeby¹.

Bacon (2006, s. 19) provedl v letech 2004 a 2005 výzkum na vzorku 500 zaměstnanců různých podniků, kde zjišťoval, jaké potřeby pocítují v rámci vztahů se svými kolegy, s vedením, ale i v rámci rodiny nebo mezi přáteli. Jeho výsledky odhalily mnoho zajímavých zjištění ohledně lidských potřeb současných pracovníků. Jeho doporučení se týkají především působení manažerů mezi zaměstnanci; manažeři by podle jeho názoru měli řídit každého jedince podle toho, co potřebuje, podle toho, co vyhovuje jeho potřebám.

Bacon (2006, s. 25) tak v návaznosti na tento výzkum definoval sedm zásadních potřeb, které se v současnosti nejvíce projevují v mezilidských vztazích: potřebu důvěry, potřebu cítit výzvu a osobní růst, potřebu mít ze sebe dobrý pocit, potřebu cítit se kompetentní a schopný, potřebu být oceňován za to, kým jsem a co dělám, potřebu cítit nadšení ze své práce a konečně potřebu mít práci, na které mi záleží.

Potřeba důvěry se projevuje jednak jako potřeba cítit důvěru ve vztazích kolem sebe, zároveň ale i jako potřeba být důvěryhodným člověkem. Důvěru v zaměstnance mohou jejich vedoucí projevit např. tím, že se zajímají o jejich názor, že jim zadávají smysluplné a zodpovědné úkoly, dostatek prostoru pro plnění těchto úkolů nebo tím, že oceňují jejich práci. Stejně tak vzbuzuje důvěru možnost reprezentovat firmu nebo pracovní tým, možnost využít flexibilní pracovní dobu, zapojení zaměstnanců do výběru a podílení se na adaptaci nebo mentorování nových zaměstnanců (Bacon, 2006, s. 4–9).

¹ Rozdělení potřeb na růstové a nedostatkové se běžně používá ve spojení s teorií potřeb Abrahama Maslowa, který ji uveřejnil v roce 1954 ve své knize *Motivation and Personality*. Potřeby nižší a vyšší rozlišuje například Douglas McGregor ve své knize *The Human Side of Enterprise*.

Potřeba cítit výzvu a osobní růst se projevuje především potřebou mít smysluplnou práci a cílevědomostí, s jakou je práce vykonávána. Bacon (2006, s. 10–14) dále uvádí, že vedoucí mohou svým zaměstnancům pomoci naplnit tuto potřebu, pokud budou trvale vyzývat zaměstnance k hledání zlepšení, dávat jim nové možnosti, nebudou jim klást překážky pro podávání výkonu. Podstatným bodem zajištění této potřeby je vytvoření sebevědomého učícího se prostředí (Bacon, 2006, s. 14–15). V takovém prostředí totiž zaměstnanci na svou práci nahlíží optikou toho, co nového se naučili nebo co nového se v rámci projektu naučí, čímž jsou mimochodem vedeni k tomu, aby nehledali krátkodobá rychlá řešení a nebáli se provádět zásadní změny, které vyžadují čas pro implementaci.

Další z potřeb identifikovaných ve výzkumu je *potřeba mít ze sebe dobrý pocit*. Bacon (2006, s. 15–17) v tomto bodě radí zaměřit se na projevy respektu a zdvořilosti, které by měly přicházet neustále. Zároveň doporučuje vedoucím dávat najevo, že aktivně vnímají své zaměstnance. Například tím, že je nepřerušují v debatě, že se věnují jejich návrhům, podporují jejich úsilí atd. Vedoucí by měli očekávat úspěch svých zaměstnanců a neprojevovat skepsi, která velmi silně narušuje možnost mít ze sebe dobrý pocit a velmi pravděpodobně vede zaměstnance k neúspěchu.

Potřeba cítit se kompetentní a kvalifikovaný je další z potřeb, které jsou pro zaměstnance klíčové. V tomto bodě upozorňuje Bacon (2006, s. 18–21) na zásadní podmínku, a sice nutnost najímat pouze schopné a kompetentní osoby v kontextu úkolů, které jim můžete nabídnout. Tento požadavek ve spojení s předchozími zároveň potvrzuje úkol vedoucích provázet své zaměstnance na cestě za získáním vyšších kompetencí a lepšího pocitu ze sebe, přičemž úkoly, které jim vedoucí zadávají, musí být v souladu s tímto růstem. Stejně tak důležité je v tomto bodě oceňování zaměstnanců. Vedoucí by se měl postarat o to, aby o kompetentnosti a kvalifikaci jeho týmu věděli i ostatní, čímž projevuje svým lidem jednak péči, a zároveň i důvěru v jejich schopnosti. Taková ocenění ovšem musí být reálná a zasloužená, v mezilidském vztahu je neautenticita často rychle identifikována. Velmi důležitá je podpora zaměstnanců během selhání, kdy by jim vedoucí měl pomoci vytvořit pozitivní zkušenost, ze které se mohou učit.

Potřeba být oceňován za to, co jsem a co dělám, je založena na sebevědomí, které by nemělo záviset na přísunu vnějších podnětů, nicméně ocenění je důležité pro všechny lidské bytosti. Přijetí a respekt jsou podstatné pro vytvoření silného pracovního vztahu. Stejně tak je důležité zajistit respektující prostředí v rámci pracovního týmu nebo skupiny, ctít preference, které zaměstnanci mají, uznávat veřejně jejich úspěch a zároveň ho

projevovat v osobním kontaktu. Bacon upozorňuje vedoucí na to, aby drželi své ego v pozadí a nesnažili se soutěžit se svými zaměstnanci nebo porovnávat jejich úspěchy s těmi svými, protože takové srovnávání je irelevantní, přináší pouze pocity bezvýznamnosti a dehonestuje úspěchy, kterých zaměstnanci dosáhli (Bacon, 2006, s. 21–25).

Potřeba cítit nadšení ze své práce souvisí s potřebou smysluplnosti a účelnosti práce. Bacon (2006, s. 25–28) v tomto bodě popisuje potřebu vnímat pracovní činnosti jako profesionální zábavu, neboť takové vnímání práce přináší entuziasmus do všech činností, které pracovník vykonává. Podstatným je zde opět výběr konkrétních osob pro konkrétní projekty. Důležité je, aby svým nadšením pro práci šel vedoucí příkladem. Pracovníky by měl podporovat v nasazení, s jakým se pouštět do plnění úkolů, měl by pro ně zajišťovat subjektivní zajímavost a atraktivitu pracovních činností. Podstatnou roli může hrát zvyk oslavování výsledků, i těch dílčích. Bacon (2006, s. 28) ale zároveň upozorňuje na fakt, že s pravidelností takové oslavy ztrácejí na účinnosti.

Poslední z potřeb, které Bacon definoval, že *potřeba vykonávat práci, na které jejímu vykonavateli záleží*. Tato potřeba je podle Bacona (2006, s. 29) poháněna základní lidskou potřebou afiliace, jak je popsána v podkapitole 1.1. Bacon doplňuje, že lidé jako sociální bytosti mají touhu být součástí něčeho většího a významnějšího než jsou oni sami, významných skupin nebo celků, na kterých jim záleží. V rámci pracovního života může tato potřeba být naplněna, pokud zaměstnanec vnímá své pracoviště jako skvělé místo k práci, cítí nadšení pro svůj úkol a má možnost podílet se na úkolech, které jsou pro něj významné. Vedoucí může kromě zabezpečení výše uvedeného zajistit také informovanost svých zaměstnanců, neboť vyšší míra komunikace značí, že zaměstnance zahrnuje do své práce a nedává jim pouze dílčí úkoly, odtržené od celku (Bacon, 2006, s. 31).

V závěru své knihy Bacon zveřejňuje výsledky svého výzkumu, kde se zaměřuje na rozdíly, které zaznamenal: rozdíly v tom, co chtějí lidé na manažerských a nemanžerských pozicích, rozdíly v tom, co chtějí lidé věřící a nevěřící, extroverti a introverti, co chtějí lidé mladší a starší, rozdíly mezi muži a ženami (Bacon, 2006, s. 208–233). K těmto závěrům se vrátím v rámci vyhodnocení výsledků svého šetření, provedeného na externích lektorech.

Pink definuje lidské potřeby v jednodušším systému, podle jeho přesvědčení stojí za lidskou motivací tři základní potřeby, a to potřeba autonomie, potřeba mistrovství a potřeba smyslu. Ve své publikaci pracuje především s rozporem mezi vědeckými poznatky

o lidské motivaci² a praxí dnešních podniků. Tři výše popsané potřeby tak definuje jako *třetí pohon*, který nastoupil po biologických motivech, které poháněly lidstvo v době jeho vzniku a po pohonu založeném na odměnách a trestech, který odpovídá pojetí pracovníků skrze teorii X, jak byla popsána výše.

Podle Pinka jsou lidé stvořeni k tomu, aby byli aktivní a zainteresovaní. Měli by tedy dělat to, na čem jim záleží, dělat to nejlépe jak umí a ve službách cíle, který je přesahuje (Pink, 2011, s. 108).

Tento postoj se nápadně podobá teorii Y Douglase McGregora. V době, kdy McGregor vydal knihu *The Human Side of Enterprise*, nabízely podniky pouze omezené možnosti naplnění takových lidských potřeb (McGregor 1960, str. 38–39).

Armstrong (2002, s. 363) dodává, že nefinanční motivace je zajištěna směřováním na potřeby člověka, především na potřebu úspěchu, uznání, odpovědnosti, vlivu a osobního růstu, jde tedy o vyšší potřeby, růstové. Jak uvedl McGregor již v roce 1960, pouhým naplněním nižších potřeb³ nedojde k podnícení motivace, takže pokud chceme získat celý výkon člověka, musíme zapojit vyšší potřeby (McGregor, 1960, s. 42).

1.4 Extrinsické a intrinsické pracovní motivy

V nejlepším zájmu každého zaměstnavatele nebo vedoucího týmu je pozitivním způsobem ovlivňovat motivaci svých podřízených. V tento moment už nejde o motivaci, ale o stimulaci - o nástroje, které používáme k vytvoření vnější, extrinsické nebo vnitřní, intrinsické motivace pracovníků.

Jak popisuje Nakonečný (1992, s. 122), práce může být brána jako prostředek k uspokojení potřeb subjektu, tedy postoj k práci lze nahlížet jako postoj k instrumentální utilitární aktivitě. V druhém pojetí je zdrojem uspokojení práce sama, tedy pozorujeme práci jako zdroj seberealizace a radosti.

Provazník a Komárková (2004, s. 52) dodávají, že motiv je vždy intrapsychickým fenoménem, je ale formován jak procesy a stavy vnitřními, tak těmi vnějšími.

V tomto pojetí se pak rozlišují motivy do dvou skupin. Motiv, který jsou uspokojovány důsledky práce nebo jejími průvodními jevy, a jejich uspokojení je spjata s

² Například výzkumy Edwarda Deciho a Harryho Harlowa (Pink, 2011, s. 7) nebo současného oblíbeného autora Dana Arielyho (Pink, 2011, s. 33–34).

³ McGregor sem řadí potřeby fyziologické a potřebu bezpečí (McGregor, 1960, s. 36 – 39).

dosažením cílů, leží mimo oblast práce. Tyto motivy jsou nazývány extrinsickými. Nakonečný (1992, s. 123) a Provazník a Komárková (2004, s. 52) mezi ně shodně řadí: potřebu peněz, obsahově specifikovatelné potřeby konzumace, potřebu jistoty, která je spojena s peněžním příjmem, snahu uplatnit se a mít pocit důstojnosti a významnosti, který je spojen také s prestiží povolání, potřeba kontaktu s širším okolím, možnost navazovat na pracovišti kontakty s osobami druhého pohlaví, tedy i sexualita.

Lidé, pro které jsou tyto motivy stěžejními, jsou nazýváni jako uchazeči o údržbu, *maintenance seekers*, a jsou motivováni především svým pracovním prostředím, k práci mají spíše negativní postoj a zajímají je především fenomény jako je jistota pracovního místa, plat nebo pracovní podmínky (Nakonečný, 1994, s. 123). Tyto motivy korespondují s nižšími potřebami jako jsou fyziologické potřeby nebo potřeba bezpečí, částečně pak potřeby sociální.

V druhém případě jde o motivy intrinsické, tedy pro pracovníka je uspokojující je práce sama svou podstatou. Mezi ty Nakonečný zařazuje: potřebu činnosti, radosti z práce, přičemž Provazník a Komárková (2004, s. 52) ještě přidávají potřebu zbavit se nadbytečné energie. Dále již výše uvedení autoři pokračují ve shodě a uvádí: potřebu kontaktu, která je zároveň extrinsickým motivem, ale pro povolání charakteristická kontaktem s lidmi jde o motiv intrinsický, potřebu uspokojení z úspěšného výkonu, snahu mít moc a legálně ovlivňovat osoby a potřebu životního smyslu a seberealizace.

Jedinci, u kterých převažuje toto zaměření, jsou nazýváni jako uchazeči o motivaci, *motivation seekers*. U nich se dá pozorovat velká tolerance vůči nedostatkům pracovního prostředí. Toto zaměření je typické pro výše kvalifikované pracovníky, kteří dělají práci, kterou mají rádi (Nakonečný, 1992, s. 123–124).

Rozdělení na uchazeče o motivaci a uchazeče o údržbu ovšem neznamená, že by motivy druhé skupiny ztratily u první skupiny na účinnosti. Jde spíše o zaměření převažující části pozornosti. Jak dodává Nakonečný, ideální pracovní motivaci získáme, pokud spojíme účinky intrinsické a extrinsické motivace a vznikne tak "... zajímavá, významná, tvořivá a dobře placená práce vykonávaná v optimálních pracovních podmínkách." (Nakonečný, 1992, s. 125–126).

1.5 Nefinanční nástroje stimulace

Jak uvádí Provazník a Komárková (2004, s. 103), stimulem může být pro pracovníka cokoli, čeho mu práce v organizaci umožní dosáhnout. V jejich publikaci uvedli výčet stimulačních prostředků. Tento výčet dále doplňuji o nefinanční stimuly podle Říhové (2009), podle Růžičky (1994, s. 78–84) a o nehmotné stimuly podle Armstronga (2009, s. 44).

Tento výčet je pouze orientačním přehledem stimulujících nástrojů nefinanční motivace. Následující odstavce popisují jednotlivé stimuly, mezi které patří: obsah práce, rozvojové příležitosti, neformální hodnocení a další projevy uznání, styl vedení a osobnost vedoucího, firemní kultura, identifikace pracovníka s prací a s profesí, rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem, atmosféra pracovní skupiny, pracovní podmínky spolu s režimem režim práce a externí faktory.

Obsah práce může zaměstnance motivovat v mnoha aspektech charakteru činnosti. Provazník a Komárková (2004, s. 104–105) uvádějí jako atraktivní složky obsahu práce například možnost tvořivého myšlení a uplatnění vlastních nápadů, možnost pracovat samostatně a zodpovědně, možnost uplatnit koncepční myšlení nebo systematické myšlení, možnost být na svou práci hrdý a vidět její smysl, možnost být hrdý na vlastní schopnosti, možnost seberozvoje, sebekontroly, možnost uplatňovat moc nad ostatními, možnost zacházet s estetickými hodnotami, možnost v práci získávat kvalitní vztahy nebo pečovat o druhé, pečovat o přírodu nebo vykonávat práci venku, možnost mít zaměstnání, které přináší jistotu a je bráno jako perspektivní atd.

Poněkud strukturovanější přehled fenoménů, přispívajících širšímu rozměru práce a rozvoji pracovníka, podává Nakonečný (1992, s. 239–240), když popisuje cesty, kterými lze rozšiřovat prostor činnosti pracovníka: job rotation, job enlargement, job enrichment, práce v malých skupinách a empowerment.

Pojem job rotation se dá interpretovat jako plánovaná změna pracovního místa. Nakonečný (1992, s. 239) uvádí, že výhodou této cesty je u specializovaných činností především odstranění monotónnosti a předcházení jednostranné zátěži. DuBrin (2010, s. 238) se s Nakonečným shoduje a dodává, že program job rotation trvá obvykle jeden rok. Zaměstnanec během této doby nejen rozšíří své schopnosti a znalosti, čímž se stane více flexibilním, ale porozumí i systému organizačních procesů a posílí tak vertikální vazby mezi jednotlivými odděleními.

Job enlargement popisuje DuBrin (2010, s. 236) jako proces, v němž dochází z rozšiřování množství a rozmanitosti úkolů v mezích dané pozice. Podobně jako job rotation zabraňuje job enlargement zabřednutí do stereotypu. Jde vlastně o horizontální pracovní zatížení, zatímco během job rotation dochází k vertikálnímu zatěžování.

Job enrichment ještě posiluje horizontální pracovní zatížení a současně přidává vertikální – nejen, že je práce zaměstnance obohacena o další úkoly, zároveň je mu dána možnost převzít nad těmito úkoly vedení a do určité míry rozhodovat o způsobech jejich naplnění (Griffin, Moorehead, 2012, s. 128–129).

Dalším fenoménem obohacujícím obsah práce podle Nakonečného je práce v malých, částečně autonomních pracovních skupinách. Výhodou tohoto způsobu práce je *seberegulující se job rotation*. Ukázalo se, že v takovýchto skupinách stoupá výkon, především co se kvality práce týče, zlepšuje se postoj k práci a prohlubuje se identifikace s úkolem. Tato forma práce ovšem naráží především na vnější faktory, jako je problematika finančního odměňování (Nakonečný, 1992, s. 240).

Princip participace, nebo v jazyce současné teorie empowerment, umožňuje spolupodílení se na plánování a rozhodování v rámci pracovních činností. Griffin a Moorehead (2012, s. 134) poukazují na fakt, že tento princip se týká práce v menších skupinách, kde je každý jedinec schopen plánovat, organizovat, vést a kontrolovat svou práci, vedoucí zde zaujímá spíše roli kouče.

Nakonečný (1992, s. 132) celkově obsah práce shledává jako mnohdy nejsilnější motiv práce, především pokud je jedinci umožněno, aby okolí demonstroval vysokou úroveň osobních kompetencí, tedy uspokojil potřeby sebenaplnění a potřeby ega. Úkolem nadřízeného je napomáhat svým zaměstnancům v nalezení pro ně atraktivní složky práce a poskytnout jim možnost jejího rozvoje.

Rozvojové příležitosti umožňují pracovníkům získávat nové dovednosti a znalosti a prohlubovat ty stávající. Tímto růstem může pracovník zvyšovat svou kvalifikaci a rozvíjet svoji kariéru. Armstrong (2009, s. 45) tento stimul považuje za základní prvek odměňování, především v organizacích s plochou strukturou, kde je možnost profesního postupu omezena. Taylor již v roce 1925 ve své knize *Principy vědeckého řízení* definoval povinnost soustavné spolupráce vedení a pracovníka na jeho výcviku a uschopnění: „V budoucnu nahlédneme, že vedoucí lidé musí být stejně dobře vyškoleni jako přírodou nadáni a že sebe nadanější člověk nemůže při staré soustavě osobního režimu doufat, že

udrží krok s několika průměrnými lidmi, kteří jsou tak organizováni, aby pracovali výkonně.“ (Taylor 1925, s. 15).

Vzdělávání může probíhat v zásadě dvojím způsobem: buď v rámci práce, kde je pracovník stimulován vhodným úkolem, rozvíjí své znalosti a dovednosti během jeho plnění. Tato cesta odpovídá spíše stimulujícímu obsahu práce, jak je uvedeno výše. Vzdělání ale může probíhat i v poněkud klasičtější formě v rámci workshopů, seminářů, výcviků atd.

Podle Hroníka (2007, s. 121) by se vzdělávání v organizaci mělo odehrávat co nejbližší praxi a podnik by tak měl vytvořit prostředí permanentního vzdělávání. Tímto přístupem ke vzdělávání zaměstnanců se minimalizuje nesoulad teorie a praxe a maximalizuje se efektivita. Samozřejmě s sebou tato forma vzdělávání přináší další náklady, neboť stojí na formulaci otázek tady a teď, především prostřednictvím metod jako je supervize nebo one-to-one coaching.

Hodnocení pracovníka, ať už formální nebo neformální, umožňuje zapojit výrazné stimulační účinky. Všechny *akty uznání a respektu* dávají zaměstnancům najevo, že podnik vnímá jejich osobní důležitost a uznává jejich práci. Neformální hodnocení v sobě skrývá navíc dvě roviny: jednu emocionální, prožitkovou, takže zaměstnanec cítí, že je pro podnik důležitý, cítí uspokojení z dobře odvedené práce a zvyšuje se jeho sebedůvěra a jeho přesvědčení, že je schopen podat vyšší výkon. Dá se říci, že neformální hodnocení vzbuzuje vnitřní motivaci pracovníka. Druhou rovinou je rovina racionální, ve které se jedná o zpětnou vazbu na jeho výkon. Zpětná vazba má být podána konkrétně a v průběhu činnosti nebo bezprostředně po jejím skončení. Především u negativní zpětné vazby je důležité, aby se odehrála v soukromí, neveřejně. Kladné hodnocení zaměstnanců nemá v naší kultuře velkou tradici. Většinou se podnik uchyluje spíše k negativním formám hodnocení, jako jsou tresty nebo napomenutí, síla pozitivní zpětné vazby se mnohdy podceňuje (Provazník, Komárková, 2004, 105–106).

Podle Nakonečného (1992, s. 146) je *styl vedení* prokazatelně jedním z nejdůležitějších činitelů pracovní motivace. Vedoucí pracovník by měl znát motivy svých podřízených a měl by vytvářet příznivé motivační klima. Růžička (1994, s. 81) akcentuje efektivní plnění společenské úlohy vedoucího a především činnosti koordinační, instrukční a podněcující. Kontrolu a dohled jako projev elementární nedůvěry v pracovníka považuje za neefektivní. Zároveň zdůrazňuje, že vedoucí má zajistit tok informací od vedení

organizace k pracovníkům a od pracovníků k vedení. Armstrong (2009, s. 46) vidí v lídrech životně důležitou podmínku fungování odměňování v organizaci: svou práci se zaměstnanci totiž zajišťují realizaci úkolů a zároveň vytváření a udržování vztahů mezi pracovníky, kterým pomáhají k dosažení angažovaného výkonu. Zároveň jsou zdrojem mnoha dalších stimulů, jako je uznání, zpětná vazba, umožňují zaměstnanci nacházet smysl v práci, zažívat pocit zodpovědnosti a realizovat příležitosti k růstu atd.

Říhová (2009) uvádí, že *firemní kultura* je v nejzobecněnější rovině základním nástrojem nefinanční motivace: zahrnuje totiž základní hodnoty společnosti, jakými bývají například: etický přístup, loajalita, empatie, odvaha, leadership nebo týmový duch. Identifikace pracovníka s podnikem zajišťuje, že se z podniku a především z jeho hodnot stane pro pracovníka komplex pozitivních stimulů - podnik pak poskytuje zaměstnanci prostor a podněty pro vlastní rozvoj a dává mu vnitřní uspokojení (Provazník a Komárková, 2004, s. 110).

Pokud jedinec dosáhl *identifikace se svou prací a profesí*, znamená to, že ji přijal jako nedílnou součást svého života – úspěchy, kterých dosáhne v práci, se tak stávají důležitou součástí jeho sebehodnocení. Jedinec pak považuje svou profesi za součást své osobní charakteristiky. Tyto fenomény jsou založeny na předpokladu, že jedinec si svou profesi vybral v návaznosti na své poznané vlohy, schopnosti a zájmy, což bohužel u většiny populace neplatí (Provazník a Komárková, 2004, s. 109).

Rovnováha pracovního a mimopracovního života se týká nejen práce a rodiny, ale zahrnuje i oblasti jako osobní záliby, sociální kontakty, další vzdělávání nebo psychické a fyzické zdraví (Meissl, 2007, s. 4). Podle Michalka a Niedera je rovnováha pracovního a mimopracovního života neboli Work-Life Ballance založena na možnosti pracovníka zastávat všechny role jeho života, prožívat životní fáze v pracovní i osobní dimenzi a naplňovat přitom i své zájmy, aby tak mohl pracovník zachovávat nejen své psychické a fyzické zdraví, ale také schopnost podávat výkon a zůstat motivován (Michalk, Nieder, 2007, s. 22). Harmonizací pracovního a mimopracovního života tak může pracovník naplňovat ty potřeby, jejichž uspokojení mu není v pracovním prostředí umožněno. Z tohoto předpokladu vychází i moje teze, že každá skupina potřeb vyžaduje dostatečnou saturaci, ať již v pracovním nebo mimopracovním prostředí.

Provazník a Komárková (2004, s. 106–108) uvádí, že sociální faktory jako *atmosféra pracovní skupiny* mají velice silný stimulační potenciál. A podobně jako tomu je u hodnocení, i tady hraje role modellingu podstatnou úlohu, vedoucí totiž působí na dění ve

skupině svou formální i neformální autoritou. Kvalita vztahů mezi vedoucím a podřízenými určuje ve velké míře atmosféru na pracovišti, především otázka důvěry. Vedoucí pracovník má dohlížet na jednotnost skupiny co se týče interpretace skupinových cílů, vztahy mezi vedoucím a podřízenými by měly být transparentní a otevřené, vedoucí má jednat spravedlivě, podporovat kooperativní jednání a iniciativnost, dohlížet na jasné rozdělení úkolů a odpovědnosti, přičemž má zároveň ponechávat skupině autonomii v rozhodování o skupinových záležitostech a má poskytovat zpětnou vazbu, stejně jako ji má i vyžadovat od skupiny. Vedoucí by měl zároveň podporovat mimopracovní setkávání zaměstnanců, sdílení jejich znalostí a skupinové řešení problémů.

Podle Provazníka a Komárkové (2004, s. 106–107) je jedním z úkolů vedoucího také tlumit veškeré konflikty a případné problémy. Proti tomuto tvrzení vystupují autoři jako např. Plamínek (2012, s. 15), když nepopisuje konflikt jen jako jednoznačně škodlivý, neboť pouze díky konfliktu dochází k dynamickým změnám ve skupině. Podobně i McConnon a McConnon (2009, s. 41–42) uvádí, že pokud je konflikt veden tak, aby jeho výsledkem bylo posílení vztahů, lepší vzájemné porozumění, posílení důvěry, získání širšího pohledu na problém nebo odstranění zdroje budoucích problémů, jde o fenomén pozitivní. Úkolem vedoucího je potom konflikt jako příležitost k růstu spíše moderovat než potlačovat.

Podle Herzbergovy motivační teorie patří *podmínky pracovního prostředí* mezi satisfaktory, které nevyvolávají motivaci, ale působí jako dissatisfaktor, tzn., zabraňují nespokojenosti (Herzberg, Mausner, Snyderman, 1967, s. 113). Podle Provazníka a Komárkové (2004, s. 108) podnik péči o pracovní podmínky svých zaměstnanců dává najevo zájem, čili zlepšuje vztah zaměstnance k podniku. Stejně tak se přizpůsobování pracovních podmínek podepisuje pozitivně na výkonu jednotlivých zaměstnanců: projevují méně známek únavy a více pracovní pohody. Konečný efekt přizpůsobování pracovních podmínek zaměstnanců tak může mít pozitivní efekt i na motivaci.

Armstrong (2009, s. 48) k tomuto působení pracovních podmínek přidává ještě hledisko úrovně vybavení pracoviště: například pokud je pracovníkům k dispozici vynikající technologie, stimuluje je to k odvádění vzrušujících výsledků a jejich iniciativa není omezena zastaralým technickým zázemím. V kontextu pracovních podmínek lze mluvit o vědomí pracovníka, že jeho pracovní podmínky jsou atraktivní nebo jedinečné.

Mezi *externí stimulační faktory* patří například makroekonomická a politická situace. Pokud je očekáván ekonomický růst, působí makroekonomická situace stimulačně. Pokud je ale politická situace nejistá a hrozí stagnace nebo recese ekonomiky, dochází k útlumu ochoty pracovat.

Stimulačním faktorem je do určité míry i mikroklima rodinného prostředí a rodinných vztahů jedince. Pokud nejbližší okolí jedince podporuje a projevuje zájem o jeho práci, může ho to stimulovat k vyšším výkonům (Provazník, Komárková, 2004, s. 110–111).

Podle Růžičky (1994, s. 79) je společenské hodnocení práce a pracovního oboru dalším ze závažných stimulačních faktorů. Závisí především na převažujících postojích ve společnosti, na společenském a technickém rozvoji. Podnik tento faktor nemůže příliš ovlivnit, nicméně se o něj při své práci s podřízenými může opřít, stejně jako o předcházející externí faktory.

2 Vliv společenských a tržních norem na stabilitu zaměstnanců

Pokud hovoříme o nefinanční motivaci, je třeba se v kontextu behaviorální ekonomie dotknout tématu společenských a tržních norem. Tyto dva pojmy definovali Heyman a Ariely (2004, s. 787) ve svém článku *Effort for Payment* publikovaném v *Psychological Science*, Ariely tento koncept potom zveřejnil i ve své publikaci *Jak drahé je zdarma* (2009, s. 105–123).

Z pohledu klasické ekonomie se člověk chová jako *homo oeconomicus* – dokonale racionální tvor, který „... se ve svém chování řídí ekonomickým principem maximalizace užitku při daných prostředcích, případně minimalizací nasazených prostředků při daném užitku.” (Jandourek, 2012, s. 100). Podle Holmana (2005, s. 483) je tak základem lidské motivace především potřeba maximalizovat svůj zisk.

Podobně Heyman a Ariely (2004, s. 787) uvádějí, že tradiční model práce je ten, kde jedinec vymění svůj čas a energii za finanční odměnu, u tohoto tvrzení ovšem nezůstávají. Svou teorii dvou druhů norem stavějí na Relational Models Theory, kterou v roce 1992 ve svém článku zveřejnil Alan Page Fiske. Podle této teorie existují čtyři základní interpersonální systémy vztahů, které jsou platné ve všech kulturách. Pokud se lidé soustředí na to, co mají společného a co je sbližuje, nazývá jejich vztahy Fiske jako *Communal Sharing*. Model *Authority Ranking* nastupuje, pokud se lidé ve vztazích soustředí na legitimní rozdíly jejich postavení. Na systému *Equality Matching* stojí vztahy, kdy se jedinci snaží vyvážit jednotlivé nerovnosti a zajistit sobě nebo ostatním stejné podmínky. Pokud se soustředí na podíly a ceny, jednájí v souladu s modelem *Market Pricing* (Fiske, 2004, s. 1).

Heyman a Ariely (2004, s. 787–788) provedli řadu experimentů, ve kterých se soustředili na vliv finanční a nefinanční formy kompenzace a na vliv rostoucí úrovně mzdy. V modelech *Communal Sharing* a *Authority Ranking* přitom identifikovali znaky jako vysoká míra kooperace a pocit sounáležitosti se skupinou. Dále uvádějí, že model *Equality Matching* stojí na pomezí předchozích dvou modelů, neboť takové vztahy se orientují na spravedlnost a monitorování reciprocity pro zajištění rovnováhy. Model *Market Pricing* předpokládá analýzu nákladů a zisku, neboť odměny za práci jsou založeny na množství a kvalitě odvedené práce.

V tomto kontextu Heyman a Ariely rozdělili čtyři modely sociálních vztahů do dvou základních kategorií: vztahů založených na ekonomické směně a vztahů, které stojí na sociální směně. Ekonomickou směnu charakterizují tržní normy a je spojena s modelem *Market Pricing*. Zároveň jsou tyto normy ztělesněním klasické, ekonomické představy trhu práce, jak je popsán výše. Kategorie sociální směny je definována společenskými normami, zahrnuje ostatní tři modely vztahů a je charakteristická pro nefinanční transakce. Pracovní trh tak podle Heymana a Arielyho (2004, s. 792) stojí buď na společenských, nebo na tržních normách.

Zkoumaní jedinci jednali podle společenských norem, pokud mzda za odvedenou práci nebyla přímo zmiňována nebo pokud přišla ve formě pro ně hodnotného daru. Jejich výkon plynul spíše z altruistických motivů a byl naprosto nezávislý na finanční hodnotě kompenzace. Naproti tomu pokud náhrada přišla ve formě peněz nebo pokud byla zmíněna finanční hodnota daru, byl jejich výkon závislý především na úvahách o reciprocitě a jeho úroveň přesně ilustrovala stoupající nebo klesající úroveň kompenzace.

Ariely (2009, s. 112–114) dále uvádí, že pro práci vnímanou skrze tržní normy je charakteristická jasnost a přehlednost pravidel, neboť zde jedinec zvažuje především stránku financí a očekávanou návratnost. V tento moment se lidé chovají spíše sobecky, spoléhají především na sebe, vyhýbají se týmové práci a nejsou ochotni pomáhat ostatním

Z obecné definice společenských nebo také sociálních norem, jak ji podává Výrost (2008, s. 288), vyplývá jejich podstatná role v oblasti motivace: sociální normy jsou vlastně sociální očekávání, která předepisují chování vyžadované společností. Interiorizované normy jsou potom pro člověka zásadou, jakýmsi morálním principem, který jedinec uplatňuje při rozhodování o způsobu jednání. Některé společenské normy jsou potom natolik interiorizovány, že se stávají součástí motivační struktury.

Ariely (2009, s. 105) tuto myšlenku dále rozvádí: společenské normy patří k naší povaze a přirozené potřebě být součástí komunity. Mezi znaky jednání motivovaného společenskými normami tak patří zaměření na vztahy, tedy i na týmovou práci, na společenský aspekt práce celkově. Pravidla takové práce jsou nepřehledná, nespecifikovatelná. Jedinec za takovou práci nevyžaduje okamžitou návratnost (Ariely, 2009, s. 105–108).

O problematice tržních a společenských norem u zaměstnanců hovoří Kislingerová (2009, s. 67), když poukazuje na nevýhody materialistického postoje vedoucích pracovníků, tedy postoje charakteristického tržními normami. „Většina českých

společností staví své motivační programy na principu konkurenční mzdy a konkurenčních bonusů, budování interní komunikace a otázky nefinanční motivace bývají odsunuty mimo.“ (Kislingerová, 2009, s. 67). Čeští manažeři podle ní často mají pocit, že zaměstnanec s vyšší mzdou a vyššími bonusy bude pracovat lépe než konkurence. Tento postoj je relativně funkční v časech konjunktury, ale v krizi se projevuje fakt, že zaměstnanci mají svou loajalitu k firmě nastavenou v rovině zboží a chybí v něm kladné emoce – emoční prostor je celkově prázdný, a proto ho mohou tak snadno zaplnit emoce negativní. Pokud je cílem organizace rychlé plnění kritérií a především ziskovosti, je použití finanční motivace na místě. Rizikem však je, že při jakémkoli konfliktu dojde ke střetu racionálního logického pohledu manažerů, tedy pohledu tržních norem, a světa společenských norem zaměstnanců, jejichž citová konta jsou prázdná nebo zaplněná negativními emocemi (Kislingerová, 2010, s. 67).

Společenské normy zabezpečují nejen stabilitu zaměstnanců, ale i kladný postoj k práci, která tak může sloužit více naplňování potřeb člověka a méně jako předmět transakce: vedoucí tak může očekávat mnohem větší nasazení a kreativitu svých podřízených, pro které je práce uspokojující v rovině sociální a stírají se tak hranice mezi volným časem a pracovní dobou. Společenské normy zajišťují ochotné, nadšené a pružné zaměstnance, kterým jde o úspěch celku a jsou tak tolerantní k potřebám zaměstnavatele i k případným nedostatkům. Zaměstnanci uvažují především v rovině osobní, odměna za práci je až na druhém místě, jejich motivace pramení z toho, že mohou udělat něco pro svůj dobrý pocit a pro svou reputaci. Ariely (2009, s. 119–123) ale upozorňuje i na druhou stranu těchto vztahů: ve světě společenských norem zaměstnanci neočekávají tabulkové sankce a přísnost v dodržování pravidel, očekávají porozumění, lidskost a individuální přístup.

Zajímavým dokladem působení společenských norem může být publikace Fredericka Taylora *Zásady vědeckého řízení*. Taylor by se dal považovat ze ztělesnění tržních norem v přístupu k zaměstnancům (např. podle Provazník, Komárková, 2004, s. 73–74). Při důkladné četbě jeho publikace *Zásady vědeckého řízení* ovšem vyplývá, že jeho práce spočívala především v napravení společenských norem v podniku: jako zásadní problém neefektivity totiž identifikoval soustavné předstírání práce, neboť dělník „...hledí úmyslně dělati tak málo, pokud je mu možno, aniž si tím škodí“ (Taylor 1925, s. 24).

Cílem vedení je tak podle Taylora (1925, s. 56) především odstranit kulturu předstírání práce, a sice změnou paradigmatu: původní vedení označuje jako vedení iniciativy a

podnětu, kde dělník dostane podnět ve formě mzdy a vydá iniciativu, pracovní výkon. Vědeckému řízení odpovídá ale rozložení zodpovědnosti mezi vedení a dělníky. U každého dělníka lze podle Taylora docílit nejlepší iniciativy tím, že jim dá *zvláštní podnět*, který jinde nedostanou – např. rychlý postup nebo povýšení, vyšší mzdy, prémie, odměny, zkrácení pracovních hodin, lepší úprava pracovních místností a podmínek než je jinde. Taylor to nazývá platební soustavou. Jako ústřední prvek této soustavy jmenuje osobní uznání a přátelské vztahy mezi vedení a zaměstnanci, které podle něj vznikají pouze tam, kde je opravdový a vážný zájem o blaho podřízených (Taylor, 1925, s. 46–50).

I z příkladů, které ve své publikaci Taylor uveřejnil, plyne, že ústředním prvkem celé změny podniku v rámci vědeckého řízení je vlastně zájem o pracovníky a budování vztahů s nimi, tedy uplatnění společenských norem, a to i skrze nefinanční motivaci zaměstnanců, jako je vzdělávání, možnost povýšení, zlepšení pracovních podmínek, poskytnutá zpětná vazba na výkon atd. Co se týče odměn, v době Taylora hrály významnou roli finanční odměny, neboť se jednalo o dělníky, vykonávající mechanickou práci. Jak Taylor napsal: „Jedním z hlavních požadavků na dělníka, který má být schopen skládati surové železo jako své pravidelné zaměstnání, jest, že musí být tak omezený a flegmatický, že se spíše podobá po své duševní stránce tažnému dobytčeti nežli něčemu jinému.“ (Taylor, 1925, s. 81–82). V tomto případě mohou jako motivátory fungovat již fyziologické potřeby a finanční pobídky. Jak ale uvádí McGregor (1960, s. 42), v dnešní společnosti již nelze předpokládat, že naplněním základních potřeb dojde k motivování jedince, který potřebuje naplnit sociální a egoistické potřeby. Pokud je jedinec v práci podroben deprivaci možnosti uspokojit své potřeby, začne se chovat přesně tak, jak bychom předpokládali, a vykazuje netečnost, pasivitu, neochotu přijmout zodpovědnost, je odolný vůči změně, ochotný následovat demagogii a bezdůvodně závislý na ekonomických benefitech.

3 Empirické šetření vlivu nefinanční motivace na stabilitu externích lektorů

V této části práce se zabývám popisem realizovaného empirického šetření. Cílem bylo ilustrovat u specifické skupiny externích lektorů zdroje nefinanční motivace v souladu s poznatky, které shrnuje předchozí část práce. Výchozí myšlenkou mé práce je otázka, nakolik podstatný je při nefinanční motivaci zaměstnanců jejich osobní postoj k práci a jejich proaktivita v kontrastu s tradičním pojetím, kdy je motivace zajišťována především zaměstnavatelem.

Z této ideji pak vychází formulace výzkumného problému: „*Důvody, proč Vás osobně baví pracovat jako lektor pro konkrétní společnost*“. I když tato formulace může znít vágně, jak uvádí Růžička (1994, s. 98), pracovní motivaci nelze zachycovat přímým dotazem na motivaci, neboť odpověď je vždy neurčitá a podléhá společenským představám a normám. Jak dodává Reichel (2009, s. 64), v případě některých pojmů zkrátka nelze vytvořit operační definice. I když se tyto pojmy mohou jevit jako nevědecké, popisují závažné elementy individuálního nebo sociálního života a je tak potřeba zvolit adekvátní přístup k jejich zkoumání.

Poměrně problematickou otázkou se pro mne stala i otázka rozdílu mezi konotací a denotací jednotlivých pojmů jako je spokojenost, motivovanost, seberealizace atd. Na toto úskalí upozorňuje i Reichel (2009, s. 100). V rámci šetření jsem se tyto nesrovnalosti snažila minimalizovat opisem jednání nebo pocitů, které doprovází jednotlivé pojmy, a abych získala přesnější data, používala jsem behaviorální a situační otázky, jak je popisuje Kocianová (2010, s. 109–110).

Jak uvádí Provazník a Komárková (2004, s. 94): „Motivace člověka je pouze vnitřní silou, její strukturu a sílu lze tedy pozorovat, hodnotit a měřit pouze zprostředkovaně. Neexistuje technický prostředek, který by dokázal zobrazovat a měřit motivaci přímo... (...) ...V souvislosti s motivací pracovního jednání měříme sílu motivace prostřednictvím účinnosti stimulačních prostředků. V praxi to znamená, že se snažíme přiblížit ke struktuře motivace a k síle jejích dílčích elementů prostřednictvím toho, jaké stimulační prostředky ovlivňují pracovní chování a jak je ovlivňují.“

V souladu s tímto postojem a s teoretickou částí této práce jsem se tedy v rámci šetření zaměřila na identifikaci potřeb, které lektoři naplňují svou činností. Dále jsem

zjišťovala jednotlivé nástroje motivace, které lektoři vnímají v rámci spolupráce s konkrétní společností, a jejich subjektivně vnímanou důležitost. Závěrem jsem se snažila identifikovat, zda vnímání pracovního vztahu ze strany lektorů odpovídá spíše tržním nebo společenským normám.

Vzhledem k charakteristice výzkumného šetření jsem zvolila kvalitativní přístup ke zkoumanému problému. Jak uvádí Miovský (2006, s. 17–18), jde o přístup vhodný pro „... popis, analýzu a interpretaci nekvantifikovaných či nekvantifikovatelných vlastností zkoumaných fenoménů naší vnitřní a vnější reality ...“. Dále uvádí, že takový výzkum je klíčový svou jedinečností a neopakovatelností, zkoumáním fenoménů, které jedinci mohou vnímat velmi odlišně a v různých kvalitách a rovinách a vyznačuje se kontextuálností, především v oblastech jako je motivace, kterou se zabývá tato práce. Reichel (2009, s. 62) kvalitativní přístup definuje jako nehomogenní celek, jako „... paletu rozdílných postupů, které však vycházejí z jednoho základního principu – zkoumat určitý prvek, proces, fenomén ad. v přirozených podmínkách, snažit se mu porozumět a vytvořit pokud možno jeho komplexní obraz.“

Kvalitativní přístup jsem zvolila i pro jeho další charakteristické výhody, neboť je emergentní a interaktivní, tedy dovoluje reagovat na potřeby šetření v jeho průběhu. Kvalitativní přístup tak umožňuje provádět identifikaci problému, formulaci výzkumné otázky, přípravu výzkumu, sběr dat i jejich vyhodnocování v reakci na získaná data, která tak ovlivňují další sběr dat i plán výzkumu (Hendl, 2008, s. 48 a Reichel, 2009, s. 64).

Jak uvádí Hendl (2008, s. 50), kvalitativnímu výzkumu se vytýká, že jeho výsledky představují sbírku subjektivních dojmů. Tento typ výzkumu pracuje pouze s omezeným počtem jedinců a obvykle na jednom místě, navíc jeho pružný charakter a fakt, že výsledky jsou snadno ovlivnitelné tazatelem a jeho osobními preferencemi, způsobuje, že výsledky takto provedeného šetření často nelze zobecnit. Vzhledem k tomu, že tato práce si neklade za cíl zobecnění výsledků šetření, ale pouze ilustraci na specifickém vzorku pracovníků, předpokládám, že výše zmíněné nevýhody nejsou pro provedené šetření zásadní.

3.1 *Techniky sběru dat*

Při přípravě šetření jsem vycházela ze strategií sociálních výzkumů, které „...se zabývají prvky, jevy a procesy a jejich významnými vztahy, což vše jsou součástí sociální skutečnosti a spoluvytvářejí její reálnou podobu.“ (Reichel, 2009, s. 21). Podle Hendla

(2008, s. 161), pokud je cílem šetření zjistit čemu lidé věří, jak cítí a co si myslí jako v tomto případě, je vhodným nástrojem rozhovor, případně dotazník nebo postojové škály. Stejně tak Provazník a Komárková (2004, s. 96), kteří se zabývají ve své publikaci přímo šetřením motivace, definují rozhovor jako adekvátní techniku pro zjišťování úrovně motivovanosti zaměstnanců. Tito autoři doporučují polostandardizovaný rozhovor, který umožňuje hlubší prozkoumání situace díky doplňujícím dotazům, které může tazatel volně klást podle situace. Reichel (2009, s. 99–122) k tomu dodává, že dotazování je specifickým způsobem získávání dat pro sociální výzkum, ať už jde o dotazování osobní v rámci interview nebo písemné pomocí dotazníku. Dále uvádí, že polostandardizovaný rozhovor umožňuje využít výhody a minimalizovat nevýhody obou krajních forem dotazování, tedy dotazování standardizovaného i volného.

Tyto výhody zachovává i technika, kterou jsem zvolila pro své šetření – sběr dat pomocí rozhovoru s návodem. Tento návod představuje seznam otázek nebo témat, jež je nutné v rámci rozhovoru probrat. Jednak slouží jako pomůcka pro kontrolu, zda byla diskutována všechna témata a zároveň umožňuje tazateli, aby získal informace v takovém pořadí a takovým způsobem, který mu bude připadat adekvátní (Hendl, 2008, s. 174). Velice jsem ocenila i možnost přizpůsobovat formulace otázek konkrétní situaci a celkově tak využít čas určený pro interview co nejefektivněji. Návod mi posléze díky své logické struktuře usnadnil i vyhodnocení výsledků.

Vzhledem ke zvolené skupině informantů ovšem nebylo možné setkat se se všemi zájemci o účast ve výzkumu osobně, využila jsem tak výše zmiňované pružnosti kvalitativního výzkumu a aplikovala další techniku sběru dat polostrukturovaným dotazníkem. Ten využívá otevřených i polouzavřených otázek a umožňuje tak informantovi ve velké míře používat vlastní slovník a vyjadřovat se volně (Kozel, 2006, s. 163). Samozřejmě proti standardizovanému dotazníku je jeho vyhodnocování komplikovanější, nicméně při konstrukci dotazníku jsem vycházela především z návodu k rozhovoru, který se mi osvědčil v osobně provedených rozhovorech, takže následné srovnávání informací proběhlo bez komplikací. Srovnávání dat usnadnil i fakt, že dotazník jsem zkonstruovala v elektronické podobě a použitý software provedl roztrídění dat do příslušných kategorií automaticky.

Pružnosti kvalitativního přístupu jsem využila ještě jednou během vyhodnocování dat. Vzhledem k tomu, že jsem srovnávala přístup lektorů ke konkrétní vzdělávací společnosti, rozhodla jsem se dokreslit celkový obraz problematiky nefinanční motivace

také z pohledu jejich přímého vedení. Provedla jsem tak rozhovor i s vedoucí těchto lektorů, která zajišťuje veškerou komunikaci týkající se lektorování kurzů. Zároveň mi byly poskytnuty dokumenty, které vznikly nově v tomto roce jako reakce na potřebu koordinovat informace a povědomí o působení společnosti mezi externími lektory. Konkrétně se jedná o dokument popisující nároky na lektory a jejich pracovní podmínky a o dokument, který shrnuje, co pro lektory zajišťuje společnost. Oba jsou v příloze této práce pod písmeny A a B. Tyto dokumenty jsou lektorům přikládány k dohodě o provedení práce. Podle třídění, které dále uvádí Reichel (2009, s. 126) se jedná o dokumenty úřední, neboť jsou to interní materiály společnosti, zároveň jsou to dokumenty primární, psané a virtuální, neboť mi byly zaslány v elektronické podobě.

Celkem jsem tedy využila tři techniky sběru dat: rozhovor s návodem, polostrukturovaný dotazník a analýzu primárních dokumentů.

3.2 Výběr zkoumaného souboru

K vytvoření zkoumaného souboru jsem použila účelový neboli záměrný výběr. Jak uvádí Miovský (2006, s. 135), jde o „... zřejmě vůbec nejrozšířenější metodu výběru, s jakou se při aplikaci kvalitativního přístupu setkáváme... (...) ...kdy cíleně vyhledáváme účastníky podle jejich určitých vlastností. Kritériem výběru je právě vybraná (určená) vlastnost (či projev této vlastnosti) nebo stav (např. příslušnost k určité sociální nebo jiné skupině). Znamená to, že na základě stanoveného kritéria cíleně vyhledáváme pouze ty jedince, kteří toto kritérium (nebo soubor kritérií) splňují a současně jsou ochotni se do výzkumu zapojit.“

Rozhodla jsem se provést šetření skupiny externích lektorů, neboť jde o znalostní pracovníky, kteří vykonávají heuristickou práci. Takových pracovníků je dnes na trhu práce převaha, a problematice jejich motivování se věnují současní autoři především. Zároveň disponuji znalostí tohoto prostředí, což mi umožnilo nejen získat dostatek informantů, ale zároveň stylizovat šetření podle jejich potřeb a v návaznosti na realitu jejich pracovní činnosti. Současně jsem vybrala lektory, kteří mají zkušenost s konkrétní vzdělávací společností, která se vyznačuje svobodnou firemní kulturou, neboť předpokládám, že taková společnost poskytuje svým zaměstnancům ve vyšší míře prvky nefinanční motivace, které jsem chtěla sledovat. Zároveň jsem díky své znalosti prostředí předpokládala, že práce pro zvolenou konkrétní vzdělávací společnost není jejich jedinou

výdělečnou činností a tito lektoři tak mají možnost porovnat přístupy několika zaměstnavatelů.

Vytvořený soubor informantů samozřejmě není v žádném případě reprezentativní, ovšem zobecnění výsledků ani nebylo záměrem mé empirické studie.

Vzdělávací společnost, jejíž název v souladu s požadavkem anonymity, který uvádí Hendl (2008, s. 153), neuvedu, působí na trhu již od roku 1996. V současnosti zaměstnává asi 85 osob na plný úvazek a další desítky externistů na dohodu o provedení práce. Vybraná skupina lektorů prošla poměrně náročným vstupním školením, které jim umožňuje vykonávat tuto práci, otázka jejich stability je tedy pro společnost zásadní. Jak jsem již uvedla, tato společnost se prezentuje jako společnost se svobodnou firemní kulturou. Plat zaměstnanců je výrazně nižší než plat na obdobných pozicích v rámci Prahy, nicméně zaměstnavatel tuto nevýhodu kompenzuje právě nastavením firemní kultury společnosti, kde jsou zaměstnanci srozuměni s vizí a cílem společnosti, procesy jsou transparentní a v rámci fair-play, vedení společnosti je tolerantní a chápavé vůči potřebám svých zaměstnanců, cení se hodnoty jako zodpovědnost, každý jednotlivec má možnost volby atd.

Díky kontaktům uvnitř společnosti jsem mohla komunikovat s oddělením, které se zabývá paralelním vzděláváním. Od jeho vedení jsem následně získala spojení na externí lektory, kteří se společností aktivně spolupracují minimálně v posledním roce, a poslala jsem jim osobní e-mail s žádostí o zapojení do mého šetření. Celkem jsem oslovila sedmnáct lektorů, patnáct žen a dva muže.

Oslovení lektoři pracují pro vzdělávací společnost všichni stejně dlouho, od léta roku 2011. Pro společnost byli vybráni jako lektoři metod učení, ve výběrovém řízení nebyly dle slov vedoucí brány v potaz přímo lektorské zkušenosti, spíše šlo o přístup. „Šlo nám o to najít lektory, kteří povedou kurzy metod učení a kurzy komunikace. Ke kurzu jsme vydali metodiku, takže nebylo primárním cílem najít profíky, spíš jsme chtěli lidi s vhodným postojem k učení jako takovému a k lektorování.“

V létě 2011 proběhlo jednak čtyřdenní školení k metodické příručce pro lektory, jednak školení lektorských dovedností. Kurzy jsou zaměřeny na děti a mládež ve věku 10–20 let, lektoři si na začátku mohli zvolit, pro kterou věkovou skupinu se chtějí specializovat. „Musím říct, že většina lektorů chce ty mladší děti, zároveň se ale kurzy mladších častěji naplní ...“, dodala k tomu vedoucí lektorů.

Práce lektorů tedy spočívá ve vedení čtyřdenních kurzů metod učení nebo kurzů komunikace podle metodik, které jim vzdělávací společnost dodala a zároveň v jejich obsahu lektory proškolila. Školení ke čtyřdennímu kurzu trvá běžně dva dny, vedou ho vždy autoři metodiky. Kurzy jsou podle obsazenosti vedeny jedním nebo dvěma lektory. Vzdělávací společnost zajistí prostory a pozve účastníky, dále zajistí občerstvení na celý den, oběd a veškeré materiály, ať už to jsou kancelářské potřeby nebo pracovní listy pro účastníky. U vícedenních výjezdních kurzů zajišťuje i dopravu a přespaní účastníků a lektorů. Úkolem lektora je projít s účastníky dané povinné okruhy z metodiky, přitom ale přizpůsobit obsah kurzu svěřené skupině, dbát na potřeby skupiny, přistupovat k ní respektujícím přístupem atd. Nároky na lektora popisuje důkladně dokument A v příloze, dokument B potom obsahuje výčet toho, co dělá společnost pro lektora.

Po oslovení lektorů e-mailem jsem následně provedla osobně sedm rozhovorů, které trvaly zhruba 40–60 minut. Volbu prostředí pro uskutečnění výzkumného rozhovoru jsem ponechala na informantech. Tři rozhovory se tak uskutečnily ve večerních hodinách v restauračních zařízeních poblíž bydliště nebo pracoviště informantů. Jednalo se o klidné prostředí, ve kterém se informanti dle vlastních slov cítili příjemně, pouze v jednom případě bylo nutné změnit plánované místo setkání z důvodu přílišného hluku. Další čtyři rozhovory jsem v souladu s přáním informantů provedla přímo na jejich pracovištích, ve třech případech šlo o školící místnosti, po ukončení školení. Čtvrtý rozhovor proběhl v kanceláři informantky, která vykonává i jinou než lektorskou činnost. Tyto rozhovory proběhly během odpoledne, mezi druhou a pátou hodinou. Celkově informanti odpovídali na otázky velice důkladně, téma je zaujalo a většina vyslovila zájem o získání výsledků šetření. Návod k rozhovoru je přílohou C této práce.

Nicméně jak jsem již uvedla výše, vzhledem k vysoké pracovní vytíženosti lektorů a také vzhledem ke vzdálenosti jejich bydliště jsem se rozhodla pro zájemce o účast v šetření, se kterými bylo komplikované uskutečnit osobní setkání, zkonstruovat polostrukturovaný dotazník. Tento dotazník kopíruje návod k rozhovorům a obsahuje tedy převážně otevřené otázky. Dotazník v některých případech umožnil na základě předchozí zkušenosti z rozhovorů strukturovat možnou odpověď a tím pádem urychlit sběr dat a usnadnit jejich vyhodnocování. Informantům jsem předem vysvětlila smysl šetření a předala jsem jim instrukce k plnění dotazníku, který byl založen na otevřených otázkách. V případě potřeby jsem pak ještě informanty kontaktovala e-mailem. Vyplnění dotazníku trvalo zhruba 25 minut, v závislosti na rozsahu odpovědí na otevřené otázky. Vzhledem

k faktu, že jsem v úvodu tohoto dotazníku akcentovala důležitost podrobného rozepsání jednotlivých podtémat, pouze v jednom případě bylo nutné informanta kontaktovat ještě telefonicky kvůli doplnění dat. Tento dotazník je přílohou D této práce.

Díky použití této techniky se mi podařilo získat data od dalších šesti informantů, celkově se tedy z oslovených sedmnácti informantů účastnilo šetření třináct osob. Šetření proběhlo v rozmezí deseti dnů a s lektory, kteří se neúčastnili šetření, se vůbec nepodařilo navázat kontakt, takže předpokládám, že ani v případě, kdy bych ponechala pro sběr dat delší časový úsek, by se mi nepodařilo získat data od všech lektorů.

V souladu se zásadami etického jednání při kvalitativním šetření nebudu uvádět jména informantů (Hendl, 2008, s. 153). Následující odstavce popisují data z úvodní části rozhovorů a dotazníků, přehledně o jednotlivých účastnících pojednává příloha E.

Naprostá většina informantů uvedla svůj věk v rozmezí 21–29 let, pouze ve dvou případech šlo o osoby starší 30 let. Délka jejich praxe na pozici lektora je poměrně nízká, v rozmezí dvou až čtyř let, v jednom případě šlo o praxi v délce osmi let a v jednom o praxi delší než deset let. Přitom vyšší věk neodpovídá delší praxi, naprostá většina informantů tedy vykonává práci lektora relativně krátce. S tím také souvisí fakt, že kromě nejmladšího informanta všichni uvedli minimálně dvě, častěji tři další zaměstnání⁴, kterým se aktuálně věnují, přičemž osm informantů studuje v současnosti vysokou školu: v jednom případě ekonomického směru, jinak v oboru pedagogika. Všichni ostatní informanti mají vysokoškolské vzdělání na magisterském stupni, ve všech případech pedagogického směru. Vzhledem k vysokému počtu studujících je nasnadě, že uváděná zaměstnání nejsou prováděna na běžný úvazek. Všichni informanti – studenti spolupracují v průběhu roku různě intenzivně s několika organizacemi.

Co se týče informantů, kteří již vysokoškolské vzdělání dokončili, jde celkem o pět osob. Z toho tři pracují jako učitelé na základním stupni, ve všech případech je tato práce doplněna o další lektorské aktivity v oblasti vzdělávání dětí i dospělých. Jeden z těchto informantů studuje druhou VŠ pedagogického směru při zaměstnání, je tedy devátým studujícím informantem. Čtvrtý informant má pedagogické vzdělání v oboru výuka francouzštiny, pracuje tedy jako lektor v jazykových školách. Pátý informant pracuje na plný úvazek v občanském sdružení, které se specializuje na programy prevence ve školách, a spolupracuje jako lektor s dalšími organizacemi.

⁴ Nejmladší informant, 21 let, uvedl pouze jedno další zaměstnání a denní studium na VŠ

Osm z dotazovaných informantů spolupracuje se společností, která mi poskytla kontakty, ve více oblastech než je lektorování – jde o účast na občasných promo akcích, účast na vývoji nových produktů, v některých případech i o samostatnou přípravu nových produktů a jejich zastřešení.

3.3 Analýza výsledků šetření

Výchozí materiálem pro vyhodnocení kvalitativních dat pro mne byly v případě rozhovorů s návodem přepisy audiozáznamů výzkumných rozhovorů. Jak uvádí Miovský (2006, s. 197), audiozáznam je dnes nejčastěji používanou metodou fixace dat. Jako hlavní výhody Miovský (2006, s. 197) uvádí především nestrannost záznamu, na němž je vše zachyceno přesně tak, jak se to odehrálo. Dále upozorňuje, že záznamové zařízení by mělo co nejméně narušovat výzkumný kontakt s účastníkem.

Důležitým krokem při analýze zvukových dat je právě jejich převod do textové podoby neboli transkripce. Toto zpracování však neprobíhá zcela mechanicky, a jak upozorňuje Miovský (2006, s. 205–206) je potřeba mít na zřeteli, že při transkripci není možné zaznamenat vše – dochází zde tedy k prvotní redukci dat. Podstatnou je tedy především systematičnost, se kterou se k transkripci přistupuje. Záznam však nikdy zcela nezachytí atmosféru výzkumného setkání, je tedy rozdílné, zda transkripci provádí výzkumník, který se šetření účastnil, či nikoli. Miovský (2006, s. 209–211) dále dodává, že podstatná je především redukce prvního řádu, jejímž cílem je získat plynulý přepis, který usnadní analytickou práci – v tomto přepisu jsou tedy vynechány všechny výrazy a věty, které nenesou explicitně vyjádřené informace. Dalším krokem je potom kódování dat, kdy jsou data převáděna do takových segmentů, s nimiž je možné dále pracovat. Posledním krokem je potom editorování, což je proces spojený s kódováním dat. Během editorování jsou data z transkripce doplněna o poznámky z terénu, například ze záznamového archu.

Vzhledem k faktu, že kompletní transkripce sedmi rozhovorů by byla velice časově náročná, prvotní transkripci jsem provedla podle techniky shrnujícího protokolu, jak ho popisuje Hendl (2008, s. 209). Taková transkripce předem pracuje s vypouštěním výpovědí, které se opakují, preferuje méně obecné výpovědi, konstruuje ze specifických výpovědí větší významové celky, obsahově související výpovědi na sebe váže a přitom zachovává ústřední výpovědi obsahující podstatná tvrzení (Hendl, 2008, s. 209–210).

Data získaná pomocí elektronického polostrukturovaného dotazníku byla softwarem zpracována a zanesena do tabulky, což mi značně usnadnilo práci, neboť u těchto dat stačilo projít výsledky jednotlivých informantů a provést redukci prvního řádu. Následně jsem do tabulky přidala data z rozhovorů provedených osobně a získala jsem tak strukturovanou a přehlednou formu výsledků určených ke zpracování, i když tabulka svou velikostí přesahovala možnosti formátu A4 a nemohla jsem tak přistoupit k původně zamýšlenému zpracování dat pomocí ručního barvení textu. Tato tabulka tak není ani součástí přílohy.

Zpracování dat samozřejmě nemohlo proběhnout standardizovaně, nicméně se mi především díky předem dané struktuře návodu k rozhovoru podařilo roztrždit informace do segmentů a podskupin podle jejich charakteru. Především na základě „... tzv. hledání vzorců, tj. hledání určitých opakujících se momentů“ (Reichel, 2009, s. 166) jsem data dále systematizovala do konkrétních výstupů.

Jak je uvedeno výše a v příloze A a B, šetření bylo zaměřeno na tři okruhy otázek. Nadpisy následujících částí textu těmto okruhům odpovídají a v každém shrnuji a komentuji získané informace. V textu budu získaná data ilustrovat citáty jednotlivých informantů, které jsou psány kurzívou. Tyto citáty záměrně nepřisuzuji ke konkrétním informantům, jak jsou uvedeni v příloze E, nepovažuji tuto provázanost v rámci kvalitativního šetření za podstatnou.

3.3.1 Vliv potřeb

Co se týče potřeb informantů, zaměřila jsem se na tři oblasti: jednak proč se rozhodli pracovat právě v této konkrétní společnosti a na pozici lektora, dále jaké potřeby jim umožňuje tato pracovní činnost naplňovat a posléze jsem se snažila zjistit, zda si tuto práci našli z důvodu, že v jejich životě nebyly některé potřeby zcela naplněny.

Důvody, které vedly informanty k rozhodnutí pracovat pro sledovanou konkrétní společnost, byly různé: většina informantů hovořila především o nové zkušenosti. Pracovně zkušenější informanti uváděli velice konkrétní důvody: „*Nesnáším frontální učení ..., takže nabízená metodika technik učení mě hned zaujala.*“, „*konečně jsem dostala příležitost pracovat s dětmi netradičně, žádné zajaté školní metodické postupy, ...*“ nebo „*Věnoval jsem se vzdělávání dětí dospělých jako dobrovolník ..., takže když jsem narazil na možnost věnovat se této činnosti i v práci, šel jsem do toho.*“

V případě dvou informantů se jednalo o první pracovní zkušenost, která se dá zahrnout do životopisu. Jak poznamenal jeden z nich: „*Přišlo mi to jako skvělá výzva, která se neodmítá.*“, nebo další: „*Byla jsem tehdy bez pořádných zkušeností a oni mi nabídli super práci lektora, ale i několik školení a... (...) ...možnost dostat se k větším projektům.*“

Je zajímavé, že pouze nejmladší informantka akcentovala jako výhodu této pozice její časovou flexibilitu: „*Tenkrát jsem sháněla nějaký přivýdělek a oni mi nabídli nejen práci, která mě baví, ale i možnost rozhodnout se, kdy chci pracovat. To pro mě bylo tenkrát hodně důležité, a je to důležité dodnes.*“ Je ale pravděpodobné, že pracujícím informantům nepřipadal tento fenomén podstatný, neboť neflexibilní práce pro ně nepřipadá v úvahu.

Sedm informantů odpovědělo, že hledali práci, která je bude bavit: „*... viděla jsem inzerát a šla to zkusit. Tehdy mi nezáleželo na tom, pro jakou firmu to bude, ale šlo mi spíš o to, abych mohla dělat to, co mě baví.*“, nebo: „*Nabírali lektory pro oblast učebních technik, kterým jsem se vždycky věnovala ..., takže jsem to musela zkusit.*“ Jeden informant zmínil potřebu smyslu práce, a to téměř poeticky: „*... protože stačí otevřít dvířka a uvolnit v těch dětech stres a oni se pak hrozně rychle zlepšují.*“

Celkově práce lektora pro naprostou většinu dotazovaných představuje zcela zásadní moment v jejich pracovním zaměření: „*... mám přirozenou potřebu učit se nové metody práce s dětmi, hrozně mě to baví a naplňuje.*“, „*Asi pro to mám přirozený cit...a líbí se mi, jak je hned vidět výsledek.*“ nebo: „*Již od prvního okamžiku, co jsem vešla do školy, jsem věděla, že chci učit. Celou svou školní docházku jsem se postupně pro svůj sen připravovala, psala si, co se mi na školství líbí a nelíbí, co bych jednou dělala jinak. Na praxi jsem chodila už na gymnázium, absolvovala jsem množství nepovinných kurzů ...*“

V rozhovorech byla tato část otázek asi jednou z nejpříjemnějších, naprostá většina informantů hovořila o své práci s opravdovým nadšením a upřímným zápalem. Objevily se ale i pragmatictější odpovědi: „*Šla jsem do toho spíš kvůli penězům, už jsem dělala lektora, tak jsem to chtěla zkusit i jinde, že se naučím něco víc.*“, „*...byla jsem zvědavá, jak dokážu pracovat s dětmi z různých věkových skupin, ale hlavní táhlo bylo dobré finanční ohodnocení.*“. V jednom případě informantka uvedla zcela odlišný důvod: „*... protože většinu času trávím s postiženými dětmi, nebo prostě jinak jakoby porouchanými lidmi, a tak si potřebuji trošku spravit spektrum, jinak by mi z toho asi brzy přskočilo a myslela bych si, že jsou na světě jen porouchané a jiné děti.*“ I další její odpovědi odhalovaly silné

zaměření motivace směrem k vyrovnání vlivů, které má kolem sebe v běžné práci: „... je pro mě důležitý pohled na jiné děti než postižené a jinou práci než u tabule.“, nebo: „Neusínám pak v beznaději, že jsou jen naše porouchané děti a svět s jejich rodiči se řítí do záhuby.“

Dá se tedy shrnout, že vyjma dvou informantů, kteří explicitně uvedli na prvním místě finanční důvody, se většina informantů rozhodla vykonávat tuto práci, aby mohli dělat, co je baví (sedm explicitních výpovědí), případně aby získali nové zkušenosti (osm explicitních odpovědí). Čtyři explicitní výpovědi se potom týkaly renomé zaměstnavatele, pro dva informanty šlo o první velkou pracovní zkušenost.

Na dotaz, co je nutí vstávat do práce nebo co by jim na jejich práci nejvíce chybělo, opět odpovídali informanti v naprosté většině ve spektru vyšších potřeb: užitečnost, smysl, pocit dobře vykonané práce, seberealizace a osobní růst, učení se v rámci práce se skupinou. Sedmkrát zazněla velice explicitně potřeba pracovat s lidmi, být v kontaktu s novými lidmi a sdílet s nimi své znalosti.

Jak uvádí Nakonečný (1992, s. 124), potřeba být v kontaktu s lidmi, která patří spíše do extrinsických motivů, může u povolání typických tímto kontaktem fungovat jako motiv intrinsický, což je evidentně případ zvolené skupiny lektorů. Tyto motivy se shodují s intrinsickými motivy, jak jsou popsány v podkapitole 1.4. Dá se tedy říci, že dotazovaní informanti patří vesměs do skupiny motivation seekers. U nich se dá pozorovat velká tolerance vůči nedostatkům pracovního prostředí. Podle Nakonečného (1992, s. 123–124) je toto zaměření typické pro výše kvalifikované pracovníky, kteří dělají práci, kterou mají rádi. Tyto motivy působí částečně na potřeby sociální, dále na potřeby psychologické a potřeby sebenaplnění, tedy na vyšší potřeby.

Nedá se říct, že by si informanti našli tuto práci kvůli uspokojení nenaplněných potřeb – taková data jsem získala pouze od informantů, pro které byla tato pozice prvním zásadním pracovním místem, šlo tedy spíše o rozdíl v rámci školního a pracovního prostředí: „... chtěla jsem si najít práci, která bude odpovídat mému oboru, ale bylo mi teprve dvacet jedna a neměla jsem zkušenosti...(…) ...takže jsem chtěla něco, abych se mohla rozvíjet a realizovat svoje schopnosti doopravdy, ne jen ve škole.“

Během rozhovorů se mi nepodařilo ani v jednom případě identifikovat pouze jednu klíčovou potřebu, kterou práce lektora naplňuje, většinou se jednalo o dvě nebo tři.

Data se rozcházejí s výzkumem Terryho Bacona (viz 1.3), hned v prvním bodě: Bacon označil za nejdůležitější ze všech potřeb důvěru (Bacon, 2006, s. 4), ovšem ani

jeden z lektorů takovou potřebu nezmínil. Pravděpodobně je to způsobenou velkou mírou autonomie v rámci jejich práce, neboť vyjma e-mailového kontaktu s vedoucí a případného blízkého kontaktu s kolegou lektorem, kterého si ale mohou sami zvolit, nejsou ve styku s dalšími osobami spojenými s firmou.

Již v druhém bodě se však výsledky šetření s výsledky Baconova výzkumu shodují: potřeba výzvy a osobního růstu byla znatelná u osmi výpovědí, nejvýrazněji asi u informantky, která popisovala svou první zkušenost s lektorováním ve sledované společnosti: „*Hrozně jsem se těšila na první kurz, cítila jsem se nabytá teorií a byla pro mě obrovská výzva zvládnout celý kurz sama, když druhá lektorka onemocněla. Asi žádný další kurz už mi nepřinesl tolik nových podnětů a zkušeností, byla jsem hozená do vody, ale rychle jsem se chytla a dodnes každou další zkušeností vylepšuju svůj styl.*“

Druhou nejčastější potřebou uvedenou informanty byla potřeba cítit se kompetentní a schopný. Jedna informantka to shrnula slovy: „*Neříkám, že jdu do práce, ale že jdu na program nebo jedu na výjezd... (...) ...a taky si myslím, že za ty roky, co to dělám, jsem si svou pozicí lektora jistá a jde mi to.*“

Třetí nejčastěji uváděnou potřebou informantů je potřeba být oceňován za to, kým jsem a co dělám, a zároveň potřeba cítit vzrušení ze své práce, čtyřikrát zazněly výpovědi, kdy informant za zásadní označil potřebu smysluplné práce a potřebu mít ze sebe dobrý pocit.

Co se týká porovnání získaných dat s výsledky, které zveřejnil Bacon, zvolená skupina informantů odpovídá skupině dvacátníků, kde jsou nejvýraznější potřeby bezpodmínečného přijetí, ocenění a odměňování práce, potřeba mít přístup k osobnímu rozvoji a mít odpovědnost. Poměrně rezonantním je i porovnání s Baconovou skupinou pracovníků zaměřených na lidi – zkoumaná skupina lektorů se shoduje v potřebě nezávislosti, osobního růstu, potřebě afiliace a loajality.

3.3.2 Vliv nefinančních nástrojů stimulace

Celý tento blok otázek směřoval k zhodnocení vztahu informantů k odměnám, které jim sledovaná společnost poskytuje. Celkem jsem hledala odpověď na tři klíčové otázky: jak jste spokojeni s odměnou za lektorování v této společnosti, jaké nefinanční odměny si z této práce odnášíte, a v posledním bloku jsem nechala informanty označit v soupisu

nástrojů nefinanční motivace (viz 1.5), které nástroje jsou jim poskytovány v rámci spolupráce se sledovanou společností.

Explicitní nespokojenost s platem jsem nezaznamenala ani u jednoho informanta, což není nijak překvapující – pro lektory se jedná o formu přivýdělků, ať už hlavního příjmu nebo k běžnému platu. Třikrát se objevil požadavek mírného navýšení finanční odměny, který byl různě odůvodněn: „*Připravit se kvalitně na první kurz znamená dva dny práce navíc, což může být bráno jako investice do budoucna, ale pokud vedete pokaždé jiný kurz, je to šilenství.*“, nebo: „*Jako odměna za lektorování mi to připadá málo, ale je mi to jedno, jelikož mám svou práci ráda, zvolila jsem si jí a umím se o peníze postarat i jinak.*“ Jedna informantka uvedla zcela konkrétní důvod nespokojenosti s fixní odměnou za kurz: „*Někdy pracuji se skupinou, u které si říkám, že si snad takový plat ani nezasloužím. Ale na druhou stranu, existují kurzy, kde zase trávím nad úpravami vyhovujícími náročnější skupině tolik času, že mi ohodnocení potom přijde nízké.*“ V jednom případě jsem se setkala s postojem, že finanční odměna je tak nízká, že nemá smysl ji vůbec uvažovat: „*Upřímně ani teď nevím, kolik nám za to lektorování platí. Myslím, že to nebyla žádná sláva, ale tak skvělou práci, jako je lektorování těchto kurzů, to dělám velmi rád.*“

V ostatních případech byli informanti s odměnou za lektorování spokojeni, v jednom případě dokonce výjimečně: „*Jsem nad míru spokojená. Myslím, že pro mne není vhodnější brigády.*“⁵

Co se týče nefinančních motivujících odměn, které lektory spontánně napadly, pětkrát zazněly zkušenosti, čtyřikrát potom radost z práce, pocit sebenaplnění a pocit seberozvoje. Jednou byla zmíněna možnost dalšího vzdělávání a příjemný kolektiv.

Stran nehmotných odměn se lektori shodli na přísunu kancelářského materiálu, především papírů vhodných pro tisk, které po kurzu zbudou.

Čtyři informanti se pak dotkli tématu stravy: „*Vždycky se těším, že dostanu pětkrát denně najíst. Že mi to někdo připraví a navíc mi vymezí čas, kdy mám jenom jíst. To normálně nemám.*“, nebo: „*Po kurzech, co jsou v Praze, zbude většinou dost jídla, takže pak jdu domu a nesu si dva chleby a kilo jablek a tak*“

Všichni informanti se shodli, že hmotné nefinanční odměny ale nemají vliv na jejich motivaci vykonávat tuto práci dále, je to spíše příjemná „... další odměna, pro lepší den.“

⁵ Jedná se o výpověď druhé nejmladší informantky, u které byly zároveň patrné silné potřeby nadšení z práce a osobního růstu.

Všichni informanti se shodli, že nefinančním stimulem, který je v rámci této pracovní činnosti nejvíce motivuje, je obsah práce. To pouze potvrzuje data z prvního bloku dotazů týkajícího se potřeb: informanti jsou zainteresováni v obsahu práce a její vykonávání je pro ně významným motivem. V jedenácti případech informanti uvedli jako významnou možnost dalšího vzdělávání. V devíti případech to pak byla příležitost zajistit si rovnováhu mezi osobním a pracovním životem a příjemná atmosféra mezi lektory. Osmkrát zaznělo, že dělají práci, na jejíž obsah jsou hrdí, že mají možnost získat zpětnou vazbu na svůj výkon a že pracovní podmínky jsou pro ně příjemné, stejně jako režim práce. Šestkrát byla označena i možnost pracovat pro společnost s takovým renomé, pětkrát bylo uvedeno, že získávají projevy uznání a pochvalu své práce od vedení. Stejně tak pětkrát zaznělo, že se mohou cítit jako součást týmu, kolektivu. Čtyři informanti uvedli, že zastávají pozici, na kterou jsou hrdí a že je pro ně motivující přístup vedoucího. Jedna informantka využila možnost přidat ještě další nefinanční stimul, který pro ni hraje významnou roli: „*Od ostatních lektorů se dozvídám o zajímavých možnostech vzdělávání a o kurzech.*“, tedy ocenila přístup ke vzdělání, který je zprostředkován kontakty získanými během spolupráce se sledovanou společností. Žádná kategorie nefinančních nástrojů motivace nezůstala bez označení.

Stojí za povšimnutí, že nástroje nefinanční motivace, které jsou vázány přímo na osobnost vedoucího, nebyly zmiňovány extrémně často. Pouze v pěti případech informanti uvedli, že se jim dostává projevů uznání od vedení, čtyřikrát, že je pro ně motivující přístup vedoucího. Co se týče zpětné vazby, naprostá většina lektorů posuzuje jako zpětnou vazbu tu, kterou získávají od účastníků kurzu. Vzhledem k celkové spokojenosti, jakou informanti v souvislosti s touto konkrétní pracovní činností uvedli, to ukazuje na jejich zaměřenost směrem od podniku, zaměřenost na práci. Sledovaná společnost, která jim tuto práci poskytuje, jim evidentně neklade překážky v jejím vykonávání⁶ a díky tomu si mohou uzpůsobovat aktivně svou práci tak, aby jim vyhovovala. Tento vztah bych označila za klíčový, co se týče stability lektorů ve sledované společnosti.

⁶ Pouze jedenkrát zazněla kritika, co se týče autonomie: „ráda lektoruji podle svých nápadů, hodiny si sestavuji sama. Myslela jsem, že to tak bude i zde. Na pohovoru jsem vůbec netušila, že pojedou podle nějaké příručky. Ocenila bych větší volnost, ale беру to jak to je a vyřádit se můžu jinde.“

3.3.3 Vnímání společenských a tržních norem

Poslední část dotazování se věnovala tomu, jak vnímají lektori svého zaměstnavatele. Otázky vycházely z teorie tržních a společenských norem, kterou jsem představila ve třetí kapitole této práce. Ptala jsem se na vnímání vztahů ve sledované společnosti a na subjektivní zhodnocení lektorů, zda se chovají spíše altruisticky nebo tržně. To jsem pak porovnála v případě osobních rozhovorů s příběhy, které mi vyprávěli, a v případě dotazníků se znaky, které nezávisle na předchozí otázce označili za charakteristické pro svůj vztah ke sledované společnosti.

Kromě dvou informantů popsali vztahy mezi kolegy všichni informanti velice kladně: „*Je to super firma, vedoucí je velmi kamarádká a přitom profesionální, moc mě baví pro ni pracovat. Kolegové jsou super, jinde nepotkávám tolik inspirujících lidí.*“ nebo: „*Vztahy jsou velmi milé a vstřícné. Potkal jsem tu spoustu výjimečných osobností, a to u kolegů i u vedení.*“ Jedna informantka dokonce reagovala spontánním výkřikem: „*Více takových firem!*“

Dva informanti popsali vztahy v odlišném světle. V jednom případě šlo o informantku, která se ve svých předchozích výpovědích ztotožňovala s většinovými postoji. Když došlo na popis vztahů, začala ale situaci ve sledované společnosti porovnávat se situací ve svém dalším zaměstnání: „*... mám tu několik fajn přátel a nikdo se ke mně nikdy nechoval špatně, ale není to jako v mojí druhé práci, kde jsme opravdoví kamarádi.*“ Dále uvedla, že ve svém druhém zaměstnání pracuje také jako lektorka, ale vedení se jim věnuje ve větší míře, zajišťuje pro ně více školení a teambuildingů, poskytuje přesnější údaje, kdo a kdy bude lektorovat, rozdělování kurzů je zcela transparentní, zaměstnavatel je udržuje informované. „*Každý měsíc mi na mail pošlou newstletter, takže vidím, jaké akce se chystají a do čeho se mohu zapojit.*“ Toto zaměstnání je taktéž smluvně potvrzeno jako dohoda o provedení práce.

Prvky tohoto postoje jsou patrné i v dalších výpovědích, které byly jinak laděny velmi pozitivně: „*Jediné, co vnímám jinak oproti ostatním organizacím, kde pracuji, je právě ta neprostupnost do vyšších sfér. Nevím, jak to ve společnosti funguje, jaká je tam hierarchie, pracovní pozice, ...*“ nebo: „*... někdy jsem zmatená z toho, co se chystá, ani nevím, jestli mi to také nabídli nebo ne. Komunikace je někdy dost nejednoznačná.*“

Druhá informantka, která nepopsala vztahy v pozitivní rovině, uvedla, že projevy přátelství do pracovního života podle ní nepatří: „*Vždy rozděluji nadřizený – podřizený, jinak to neumím a ani nechci umět.*“ Celkově u ní motiv pracovat spočíval hlavně v získání

pestřejší pracovní náplně a zajištění finanční samostatnosti. Včetně lektorování pro sledovanou společnost uvedla celkem čtyři zaměstnání, hlavní z nich se týká pedagogické činnosti. Svou práci pro sledovanou společnost dle svých slov vyvažuje charakter své hlavní práce: „*U lektorství není naštěstí vyžadován aspekt výchovy dětí jako je tomu ve školství, jako třídní učitel mu musím věnovat velkou část pracovní doby.*“ Tato informantka také jako jediná bez váhání zavrhla slovo altruismus a uvedla, že práce, kterou vykonává, se jí musí finančně vyplatit.

Jedna informantka označila svůj vztah k práci jako altruistický, ale v jiné firmě: „*Pracuji na plný úvazek jinde a ta práce mě moc baví, tohle lektorování mi umožňuje během čtyř dnů výrazně vylepšit moji finanční situaci. Altruismus tedy pěstuji spíš tam.*“

Ostatní lektoři uvedli, že se ve své práci pro sledovanou společnost často chovají altruisticky. Dva z nich za tím vidí hlavně vděk: „*Dostávám od firmy a lidí v ní víc, než bych musela, tak mi přijde adekvátní jim to přiměřenou formou vrátet. Spolupráce je potom příjemnější a přirozenější.*“

Tři informanti uvedli, že se chovají altruisticky, protože v této práci vidí smysl nebo jim pomáhá vyvažovat nároky, které na ně klade běžný pracovní život: „*Altruistické motivy byly už u toho, když jsem se hlásil. Hrozně rád se s pomocnou rukou zapojím do něčeho, co mi přijde smysluplné.*“, nebo: „*Ta práce mě baví, a pokud mám časové možnosti, ráda se v ní realizuji. Často je to i příjemný odpočinek a doplněk mé práce.*“

Podobně jako v poslední citaci, celkem čtyřikrát zaznělo, že by se informanti rádi zapojili i více, ale nedovolí jim to jejich finanční nebo časové možnosti: „*Sřítávají se potřeby materiální a dobrá vůle.*“, nebo: „*Mám to půl na půl. Někdy je pro mě akce náročná, takže zvažuji, zda se mi vyplatí ta energie do toho vložená. Mám třeba zrovna náročný rok ve škole. Jinak se snažím vždy pomoci, pokud na to mám.*“

Nejčastěji, celkem šestkrát, zaznělo, že altruismus pociťovaný ke sledované firmě je výsledkem vnitřního nastavení. Typické byly výpovědi jako: „*Už jsem taková.*“, „*Mám to tak zkrátka v sobě nastavené.*“, „*Je to součástí mojí povahy, že nedokážu říct ne. A bývá to pak na úkor volného času, školy, času s přítelem, ...*“, nebo: „*... možná je to tím, že jsem takhle zvyklá fungovat ze skautské organizace, kde to jinak snad ani nejde.*“

Dvakrát pak informanti uvedli, že by tuto práci vlastně klidně dělali i za méně peněz, ale protože vědí, kolik tyto komerční kurzy stojí, chtějí za ně dostat zapláceno: „*Dělám to spíš ze zájmu. Na druhou stranu ale vím, kolik za to děti platí, a proto bych to nechtěla dělat jako charitu.*“

Celkově se tedy dá říct, že deset informantů naplňuje podmínky pro identifikaci jejich vztahu ke sledované společnosti jako vztahů postavených na společenských normách. Je zajímavé, že všechny požadavky na zvýšení platu vznesli informanti z této skupiny.

3.3.4 Shrnutí výsledků šetření

Z dat vyplývá, že zásadní vliv na stabilitu informantů má autonomie, kterou jim sledovaná společnost umožňuje v rámci jejich práce uplatňovat. Pokud tuto myšlenku dovedeme do konce, sledovaná společnost tak projevuje velkou důvěru v jejich schopnosti. Přestože potřeba důvěry, jak ji uvádí Bacon, nebyla v rámci šetření zaznamenána ani jednou, v tomto vztahu lektor – zaměstnavatel je evidentní. Potřeba autonomie tvoří také jednu ze tří součástí vnitřního pohonu pracovníka, jak ho popisuje Pink (viz 1.3). Informanti podle získaných dat vykazují všechny tři druhy pohonu: potřebu autonomie, mistrovství i smyslu. Potřebu autonomie ještě potvrzuje druhá nejčastěji uváděná potřeba cítit se kompetentní a schopný v lektorování, neboť jde o samostatnou pracovní činnost. Potřeba mistrovství je patrná ze zaměřenosti od podniku na práci, jejíž obsah slouží jako ústřední nefinanční odměna. Potřeba smysluplnosti byla často zmiňovaným motivem práce jako celku.

Tím se dostávám k zajímavému fenoménu potřeby rovnováhy. U většiny informantů mohu ze záznamu rozhovoru identifikovat, jakou oblast činností jim práce pro sledovanou společnost v životě vyrovnává. V předchozích částech textu jsem již uvedla příklad informantky, která pracuje běžně s postiženými dětmi a lektorování pro ni tak představuje potřebnou formu odpočinku a zajištění duševní rovnováhy. Podobně u dalších lektorů byla tato tendence patrná. Celkem sedm informantů vykonává tuto práci proto, aby vyrovnali monotónní nebo jednostranně zaměřenou činnost, které jsou vystaveni v práci nebo ve škole, u čtyř lektorů jde o finanční motiv, tedy o možnost přivýdělků prací, která je baví. U dvou informantů není tento fenomén na první pohled patrný, v jednom případě informantovi na finanční odměně záleží, ale nemá pocit, že by ho dostatečně saturovala, v druhém sám informant přiznává, že již delší dobu nemá čas věnovat se tomuto lektorování z důvodu nadměrné zaměstnanosti jinde, takže jeho touha věnovat se této práci již pravděpodobně ztratila svůj původní pohon.

Kromě jednoho dokázali všichni informanti identifikovat pracovní vztah, na který nahlíží skrze společenské normy. Nápadně často informanti opakovali, že je jim tento postoj vrozený. Je možné, že tato dispozice souvisí se zaměřením na vnitřní motivaci, které je patrné u všech informantů, každopádně z výsledků šetření jasně vyplývá, že altruistické chování vůči zaměstnavateli je podmíněno finančním zajištěním – ať už z případů, kdy se informanti označili za altruisty ve vztahu ke sledované společnosti, tedy jsou finančně zajištěni z jiného zdroje, nebo ve vztahu k jinému zaměstnavateli, tedy snaží se lektorováním vyrovnat finanční nedostatky svého zaměstnání. U všech informantů se také projevila silná proaktivita co se týče naplňování jejich potřeb při různých druzích činností. Na tuto proaktivitu poukazuje i fakt, že nejčastěji zmiňované nefinanční stimuly jsou ty, které si jedinec může z práce vzít sám, bez přičinění vedoucího.

4 Závěr

Motivace pracovníků je nesmírně široké téma. V souladu s rozsahem bakalářské práce jsem se tedy zaměřila na otázku nefinanční motivace pracovníků, pokusila jsem se identifikovat zdroje a nástroje nefinanční motivace a ilustrovat pak jejich vliv na stabilitu externích lektorů. Domnívám se, že k naplnění tohoto cíle došlo. První dvě kapitoly práce jsem věnovala popisu jednotlivých aspektů nefinanční motivace a ilustrace jejich vlivu na skupině externích lektorů, která je popsána ve třetí kapitole, proběhla dle očekávání. Největší přínos mé práce vidím v propojení psychologických a personalistických poznatků týkajících se potřeb a stimulů s poznatky behaviorální ekonomie a antropologie, které popisují chování jednotlivců.

Práce vychází z odborné literatury, z odborných článků a z provedené kvalitativní sondáže. I když mezi vydáním jednotlivých publikací, se kterými jsem pracovala, stojí téměř sto let vývoje, v jejich pojetí nefinanční motivace neshledávám zásadní rozdíly. V minulosti však chyběly podmínky a pozice, pro které by se tento druh motivace hodil. V současnosti, kdy trh práce sytí především znalostní pracovníci a organizace jsou postaveny na heuristické práci, jsou podmínky více než příhodné.

Teorie potřeb, kterou jsem využila v rámci šetření, vychází z díla Terryho Bacona. I když se tento koncept opírá pouze o jeho výzkumy, považuji jeho zmínění za přínosné, hlavně z pohledu potvrzení těchto potřeb v rámci kvalitativní sondáže. U ostatních autorů jsem se setkala ve většině případů s hierarchií potřeb totožnou s teorií Abrahama Maslowa, u moderních autorů je pak pozornost věnována spíše růstovým potřebám a fyziologické potřeby zůstávají zapomenuty. Tento trend odpovídá tomu, co predikoval McGregor ve své knize *The Human Side of Enterprise*. Celkově mou znalost tématu podpořil i fakt, že jsem na jaře letošního roku absolvovala online kurz behaviorální ekonomie, který vedl Dan Ariely, čímž jsem nejen získala na problematiku nefinanční motivace další pohled, ale zároveň jsem získala přístup do databáze elektronických zdrojů Duke University, což mi umožnilo pracovat s teorií společenských a tržních norem, která tvoří druhou kapitolu.

Provedené empirické šetření jsem stylizovala co nejvíce podle potřeb informantů. Získala jsem data pomocí rozhovorů s návodem, neplánovaně jsem použila i polostrukturovaný dotazník a jako doplňkovou metodu analýzu dokumentů. Potvrdil se můj předpoklad, že vybraná skupina informantů je vhodná pro identifikaci vlivu nefinanční motivace, neboť pro informanty představovala složku důležitější nebo stejně důležitou jako

finanční odměna. Získaná data potvrdila důležitost nefinanční motivace především jakožto konceptu, který je ve velké míře nezávislý na osobě vedoucího, ale vedoucí mu nesmí stát v cestě. Výsledky šetření zároveň potvrdily důležitost obsahu práce, který pro skupinu sledovaných lektorů představuje ústřední nefinanční motivátor. Z hlediska pracovní motivace považuji za klíčové sdělení, že tato konkrétní pracovní činnost představuje pro každého jedince prostředek vyrovnání vlivů, které na něj působí v jeho osobním i pracovním životě. Přesná identifikace tohoto motivu by umožnila vedoucímu akcentovat takové odměny, které by jedince pravděpodobně stabilizovaly i při snížení mzdy. Zajímavým zjištěním bylo i to, že naprostá většina informantů pociťuje potřebu chovat se k zaměstnavateli altruisticky a kromě jedné výjimky má každý dle svých slov zaměstnavatele, pro kterého pracuje spíše na principu společenských než tržních norem.

Nicméně všeobecná tendence informantů posuzovat práci skrze společenské normy byla až udivující. V tomto bodě bych doporučila podrobnější zkoumání, které by se neopíralo o interpretaci Relational Models Theory jako teorie společenských a tržních norem, ale vycházelo by přímo z ní. Pak by bylo možné identifikovat, zda naplněné potřeby opravdu odpovídají potřebám, které jsou podle Fiskeho uspokojovány v rámci jednotlivých modelů vztahů, tedy jaké nastavení vztahů umožňuje motivovat jedince v rámci pracovního procesu. Šetření bylo cíleně provedeno ve společnosti se svobodnou kulturou, což umožnilo získat data od specifické skupiny pracovníků, pro kterou je na první pohled charakteristický proaktivní přístup k uspokojování potřeb pracovní činností, pro zobecnění výsledků by tedy bylo nutné nejen významně rozšířit zkoumaný soubor, ale cíleně podrobit šetření i zaměstnance klasických organizací.

Téma nefinanční motivace je především v současném trendu svobodných firem velice aktuální. Všeobecně rozšířené poznatky o podstatě lidského chování a myšlení umožňují organizacím stylizovat práci tak, aby uspokojovala pracovníky v co nejširším kontextu, a umožňují přitom s nízkými finančními náklady získat jejich motivaci.

Na základě všech teoreticky i empiricky nabytých poznatků mohu konstatovat, že nefinanční motivace představuje velmi silný nástroj pro zajištění stability zaměstnanců a zajištění jejich výkonu, který vzniká spojením subjektivní motivace, vhodných pracovních podmínek a výběrem vhodné pozice, tedy vším, co ovlivňují nástroje nefinanční motivace. Zájem vedení o tyto kontexty tak může mít pozitivní dopad nejen na vytváření atraktivních pracovních míst a udržení klíčových zaměstnanců prvky, které jim konkurence nemůže nabídnout, ale i na celkovou ziskovost organizace.

5 Soupis bibliografických citací

ARIELY, Dan. 2009. *Jak drahé je zdarma: proč chytrí lidé přijímají špatná rozhodnutí : iracionální faktory v ekonomice i v životě*. Vyd. 1. Praha: Práh. 2009. 215 s. ISBN 978-80-7252-239-2.

ARIELY, Dan a HEYMAN, James. Effort for Payment: A Tale of Two Markets. [online]. [cit. 2013-04-25]. Dostupné z: <https://spark-public.s3.amazonaws.com/behavioralecon/readings/Week%204%20Readings/EffortForPayment-2004-Heyman-787-93.pdf>

ARMSTRONG, Michael. 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. 2002. *Employee reward*. 3rd ed. London: Chartered Inst. of Personnel and Development, 2002. ISBN 08-529-2938-2.

ARMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BACON, Terry R. 2006. *What people want: a manager's guide to building relationships that work*. 1st ed. Mountain View, Calif.: Davies-Black Pub., c2006, xxi, 242 p. ISBN 978-089-1062-165.

BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. 2009. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

DUBRIN, Andrew J. 2010. *Essentials of management*. 9th ed. Mason, OH: South-Western, 2010, xxv, 684 p. ISBN 05-384-7823-3.

FISKE, Alan. Relational Models Theory 2.0. [online]. [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: [http://www.comm.umn.edu/~akoerner/courses/4471-F12/Readings/Fiske%20\(2004\).pdf](http://www.comm.umn.edu/~akoerner/courses/4471-F12/Readings/Fiske%20(2004).pdf)

GRIFFIN, Ricky W. a MOOREHEAD, Gregory. 2012. *Organizational behavior: managing people and organizations*. 10th ed. Mason, OH: South-Western/Cengage Learning, c2012, xxi, 586 p. ISBN 05-384-7813-6.

- HEKELOVÁ, Zuzana. 2012. *Manažerské znalosti a dovednosti pro sestry*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 124 s. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-4032-4.
- HENDL, Jan. 2008. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2008, 407 s. ISBN 978-80-7367-485-4.
- HERZBERG, Frederick, MAUSNER, Bernard a SNYDERMAN, Barbara Bloch. 1967. *The motivation to work*. 2nd ed., [6th print.]. New York: John Wiley, 1967.
- HOLMAN, Robert. 2005. *Dějiny ekonomického myšlení*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005, xxv, 539 s. ISBN 80-717-9380-9.
- HOMOLA, Miloslav. 1990. *Obecná psychologie: (stručný výkladový slovník)*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 1990, 167 s.
- HRONÍK, František. 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- HUMPHREYS, Michael a REVELLE, William. *Personality, Motivation, and Performance: A Theory of the Relationship Between Individual Differences and Information Processing*. [online]. [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://personality-project.org/revelle/publications/hr84.pdf>
- HYER, Nancy Lea a WEMMERLÖV, Urban. 2002. *Reorganizing the factory: competing through cellular manufacturing*. Portland, Or.: Productivity Press, c2002, xiv, 770 p. ISBN 15-632-7228-8.
- JANDOUREK, Jan. 2012. *Slovník sociologických pojmů: 610 hesel*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2012, 258 s. ISBN 978-802-4736-792.
- KANDULA, Srinivas R. 2006. *Performance management: strategies, interventions, drivers*. New Delhi: PHI Learning, 2006. ISBN 81-203-2988-0.
- KISLINGEROVÁ, Eva. 2010. *Podnik v časech krize: jak se nedostat do potíží a jak se dostat z potíží: zkušenosti ze světové recese let 2007 až 2009*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 206 s. ISBN 978-80-247-3136-0.

- KOČIANOVÁ, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOZEL, Roman. 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- MCCONNON, Shay a MCCONNON, Margaret. 2009. *Jak řešit konflikty na pracovišti*. 1. české vyd. Překlad Jan Solnička. Praha: Grada, 2009, 139 s. Manažer. ISBN 978-80-247-3003-5.
- MCGREGOR, Douglas. 1960. *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill. 1960, 246 s.
- MEISSEL, Martina. 2007. *Work-Life-Balance und Führung: [Studienarbeit]*. 1. Aufl. München [u.a.]: GRIN Verlag, 2007. ISBN 978-364-0175-437.
- MIOVSKÝ, Michal. 2006. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 332 s. ISBN 80-247-1362-4.
- NAKONEČNÝ, Milan. 1992. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1992, 258 s. ISBN 80-856-0301-2.
- NIEDER, Silke a MICHALK, Peter. 2007. *Erfolgsfaktor Work-Life-Balance*. 1. Aufl. Weinheim: Wiley-VCH-Verl, 2007. ISBN 978-352-7502-738.
- PINK, Daniel H. 2011. *Pohon: překvapivá pravda o tom, co nás motivuje!*. Olomouc: ANAG, 2011, 187 s. ISBN 978-80-7263-671-6.
- PLAMÍNEK, Jiří. 2012. *Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 3. upr. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 134 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-4485-8.
- PROVAZNÍK, Vladimír a KOMÁRKOVÁ, Růžena. 2004. *Motivace pracovního jednání*. 2., přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004, 128 s. ISBN 80-245-0703-X.
- REICHEL, Jiří. 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 184 s. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.

- RŮŽIČKA, Jiří. 1994. *Motivace pracovního jednání*. 4. dotisk 2. přepr. vyd. Praha: VŠE, 1994, 174 s. ISBN 80-707-9626-X.
- ŘÍČAN, Pavel. 2007. *Psychologie osobnosti: [obor v pohybu]*. Vyd. 5., rozš., V Grada Publishing 1. Praha: Grada, 2007, 196 s. Psyché (Grada Publishing). ISBN 978-802-4711-744.
- ŘÍČAN, Pavel. 2010. *Psychologie osobnosti: obor v pohybu*. 6., rev. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2010, 208 s. Psyché (Grada). ISBN 978-802-4731-339.
- ŘÍHOVÁ, Ivana. DELOITTE. *Motivace a odměňování: Řízení výkonnosti* [online]. [cit. 2013-01-23]. Dostupné z:
[Http://www.deloitte.com/view/cs_CZ/cz/services/poradenstvi/lidske-zdroje/rizeni-vykonu-zamestnancu/7fcecce5c6434210VgnVCM200000bb42f00aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/cs_CZ/cz/services/poradenstvi/lidske-zdroje/rizeni-vykonu-zamestnancu/7fcecce5c6434210VgnVCM200000bb42f00aRCRD.htm)
- ŠTIKAR, Jiří. 2003. *Psychologie ve světě práce*. Vyd. 1. V Praze: Karolinum, 2003, 461 p. ISBN 80-246-0448-5.
- TAYLOR, Frederick W. 1925. *Principy vědeckého řízení*. Praha: Sfinx, 1925, 188 s. Merkur; sv. 6: Nové cíle, sv. 143.
- TURECKIOVÁ, Michaela. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- URBAN, Jan. 2010. *10 nejdražších manažerských chyb*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 166 s. ISBN 978-80-247-3176-6.
- Velký sociologický slovník*. 1996. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 1996, 747 s. ISBN 80718416411.
- VÝROST, Jozef. 2008. *Sociální psychologie*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Editor Ivan Slaměník. Praha: Grada, 2008, 404 s. Psyché (Grada). ISBN 978-802-4714-288.
- WEIHRICH, Heinz. 1993. *Management*. Praha: East Publishing, 1993, 659 s. ISBN 80-721-9014-8.

6 Přílohy

Příloha A

Mapa lektora

OBSAH/ LEKTOR & METODIKA

- Je proškolený v obsahu kurzu, zná jednotlivé aktivity a hry, ví, jaké mají aktivity a hry cíle a jak účastníky rozvíjí.
- Vede kurz podle metodiky, Společnost garantuje zákazníkům tento rozsah = rozsah daný metodikou.
- Před kurzem si znovu projde metodiku a zkontroluje její aktualizace.
- Seznamuje účastníky s časovým rámcem kurzu a umí používat prostředky vizualizace programu (=účastníci chápou, co kurz obsahuje, co proběhlo, co je čeká a kde se aktuálně nachází.).
- Dodržuje časy aktivit a v případě potřeby ví, co je možné vypustit a kurz přesto splní vytyčené cíle (=ví, jaké jsou nepovinné aktivity či které části aktivit jsou nepovinné).
- Umí zadat instrukci, vysvětlit pravidla (= zadat hru či aktivitu).
- Je schopen účastníkům vysvětlit smysluplnost toho, co dělají, resp. vede aktivity tak, aby měly smysl.
- Umí podle připravených otázek vést reflexi a chápe její smysl.

LEKTOR & SPOLEČNOST

- Má pocit elementární loajality ke Společnosti a svým chováním reprezentuje filosofii firmy.
- Lektor = Společnost. Reprezentuje firmu, zákazníkem je vnímán jako zástupce firmy.
- Společnost nejsou oni, jsme to MY.
- Umí jednat v krizové situaci (např. úraz, požár ...), kdy nepanikaří, ale zajistí především bezpečí všech účastníků. Je schopen poskytnout první pomoc v psychické krizové situaci (= poskytne krizovou intervenci).
- Je přiměřeně odolný vůči stresu a nepodléhá panice (= aplikuje pravidlo: rozhlédni se, reaguj, rozmýšlej; jen tak něco jej „nevykolejí“).
- Je schopen působit v roli lektora (= uvědomuje si tuto sociální roli a nevybočuje z ní – jak na poli morálky tak už vůbec ne na poli zákona = neohrožuje svým chováním účastníky).

- Umí si vyjasnit priority práce (= např. vyřešení konfliktu ve skupině účastníků má přednost před dodržením harmonogramu kurzu).
- Sděluje kultivovaným způsobem zpětnou vazbu k fungování kurzů koordinátorovi (= nekomunikuje to s kolegy mimo Společnost, ale s koordinátory, aby se připomínky mohly řešit).
- Zná prostředí, v němž se kurz koná (= není-li možno jinak, přijde alespoň před začátkem dříve a projde si učebnu a další místa, kde se budou konat hry a aktivity).
- Pokud to vyžaduje situace je schopen se dohodnout na místě s dalšími lektory (na rozdělení společných materiálů, občerstvení pro děti = děti ze všech souběžně probíhajících kurzů mají stejnou svačinu).
- Vhodným způsobem komunikuje s rodiči dětí, pokud je na kurz doprovází.
- Zajišťuje fyzickou bezpečnost (=má neustálý přehled o tom, co se děje a kde jsou účastníci).

OSOBNOST/ LEKTOR & LEKTOR

- Lektorování ho baví a vidí v něm smysl pro sebe i pro ostatní.
- Je autentický ve svých projevech i chování.
- Má smysl pro humor.
- Ví, co je psychohygienu a umí na sobě aplikovat její nástroje (=ví, kdy si potřebuje odpočinout a umí to udělat).
- Má vysokou sebeúctu a přiměřené sebevědomí.
- Je kultivovanou osobností.
- Je schopen elementární sebereflexe.

VZTAHY/ LEKTOR & SKUPINA

- Komunikuje respektujícím způsobem (= vystříhá se mocenského přístupu a tedy i vyčítání, ponižování, vyhrožování, příkazů, varování, srovnávání, kázání a citového vydírání; ovládá „já výrok“; umí se omluvit a omluvu přijmout; popisuje konkrétní problém – negeneralizuje; má nadhled).
- Je oceňující (=oceňuje především kreativitu a aktivitu účastníků, podporuje účastníky v jejich osobním pokroku).
- Zajišťuje psychickou bezpečnost (=sleduje, co se děje ve skupině a případné problémy – konflikty, šikana apod. – řeší).
- Buduje dobrou atmosféru.
- Hledá možnosti spoluúčasti účastníků (při skupinové práci pomůže skupinám rozdělit, dává účastníkům na výběr – např. tuhle hru nebo tuhle hru, dokončení aktivity nebo

přestávka apod.).

- Umí s účastníky vytvořit pravidla skupiny a chápe jejich důležitost pro fyzické i psychické bezpečí na kurzu. S pravidly i obavami a očekáváními umí během kurzu pracovat.
- Respektuje odlišné názory a pohledy účastníků.
- Umí pracovat s emocemi vlastními i emocemi účastníků.
- Je empatický (= dokáže rozpoznat, pokud se s dítětem nebo skupinou děje něco nepatřičného a umí na to adekvátně reagovat = umí respektujícím způsobem zvládnout „divocha“ i „upozaďeného“, umí naslouchat).
- Zajišťuje prostředí, kde se účastník nebojí a může vyjádřit (nebojí se tedy ani skupiny, ani lektora).
- Je schopen partnerského přístupu k ostatním, je k účastníkům otevřený a autentický.

ORGANIZACE

- Nastane-li na místě konání kurzu jakýkoliv problém, je schopný jej vyřešit, aby neohrozil spokojenost klientů (= účastníků či jejich rodičů) a následně o problému informuje neprodleně telefonicky koordinátora, aby mohla být učiněna opatření bránící opakování problému.
- Je-li problém v skladbě kurzu (nevhodná hra či aktivita, která nenaplnuje potřebný cíl nebo na ni účastníci nereagují pozitivně), najde chybu v materiálech (překlep, nevhodná formulace či jiná chyba) nebo má nápad na zlepšení, sdělí to koordinátorovi - ne účastníkům či rodičům.
- Je schopen vést kurz sám i v lektorské dvojici (pokud lektoruje ve dvojici – dopředu se dohodne s druhým lektorem co, jak a kdo připraví, během kurzu spolupracují).
- Komunikuje kultivovaným způsobem s koordinátorem (odpovídá na maily do 1 týdne, pokud má v daném týdnu lektorovat – odpovídá do 48 hodin, zvedá telefony nebo obratem volá na zmeškaná volání).
- Chodí včas – 30 min. před začátkem kurzu (na první lekci 45 minut předem), před začátkem kurzu si překontroluje, zda má všechny potřebné pomůcky (= pokud je nemá, má dost času to nějak řešit).
- Odebírá od dětí či rodičů dotazníky s potvrzením o odchodu dětí, po skončení kurzu předává děti přímo rodičům, pokud má v dotazníku napsáno, že si jej rodiče vyzvednou.
- Dodržuje pravidla, která jsou v objektu daná (zamyká, přezouvá se, uklízí, zavírá okna apod.), podle pokynů zprostředkovaných koordinátorem.
- Dodržuje harmonogram kurzu (včas začíná, chodí na obědy, přesně končí).
- Po skončení kurzu vrací do Scia materiály požadované koordinátorem (dotazníky spokojenosti, prezenční listiny, přihlášky dětí apod.).

- „Zajišťuje“ na kurzu „autoritu“ (= zajišťuje fyzickou a psychickou bezpečnost všech účastníků, všichni mají jasně vymezené hranice). Autority nezneužívá (= nepřistupuje k dětem mocensky, nepoužívá fyzické ani verbální násilí).
- Dodržuje pravidla bezpečnosti daná ve smlouvě nebo pokyn koordinátora.
- Na místě vyřeší drobné problémy (chybějící fixy, židle.)
- Šetří materiálem, třídí kancelářské potřeby

(Doslovně přepsáno z oficiálního dokumentu Mapa Lektora, vydaného v roce 2013)

Příloha B

Co dělá Společnost pro lektory

- Jsme k dispozici k řešení problémů na telefonu a e-mailu v pracovní době, v termínech kurzů i o víkendech.
- Zajišťujeme bezplatné školení: obsahové, dovedností, a do budoucna připravujeme i rozvojové.
- Nabízíme lektorům možnost lektorovat jednotlivé kurzy dle jejich možností a obsazenosti kurzů.
- Komunikujeme se zákazníky a řešíme jejich problémy před i po kurzu.
- Na kurz zajišťujeme prostory, jídlo, materiály, kancelářské potřeby a u pobytového kurzu dopravu účastníků a lektorů na místo konání.
- Zajišťujeme také právně-ekonomické zázemí (smlouvy, daně, výplaty). Na vyžádání zajistíme slevu na dani a potvrzení o zdanitelných příjmech.
- Zajišťujeme veškeré podklady ke kurzu.
- Školení ke kurzu metod učení je akreditováno u MŠMT - lze využít poznatků při dalším profesním životě a prokazovat se certifikátem.
- Spolehlivým a kreativním lektorům s odpovídající odborností, nabízíme zapojení do tvorby dalších nových projektů a celkovou možnost další spolupráce a osobního rozvoje.

(Doslovně přepsáno z oficiálního dokumentu Co dělá Společnost pro lektory, vydaného v roce 2013)

Příloha C

Návod k rozhovoru

Úvodní Inko	Věk Vzdělání, Pracovní činnosti Praxe lektor Motiv pracovat jako lektor
Potřeby a spol.	Proč pro „společnost“? Co potřebuješ v práci naplňovat , aby tě bavila Co z toho tě opravdu motivuje? Co z toho ti působí spokojenost (když ti to vezmou, naštve to, ale takhle to nevnímáš) - Baconovo soupis
Nefinanční stimuly	Plat – spokojenost? Co dalšího kromě platu je pro tebe odměnou? I hmotné. - Soupis stimulů
Tržní/společenské normy	Jaké jsou vztahy mezi lektory, vztahy s vedením? Co je jinak než ve tvých ostatních zaměstnáních? Popiš typickou situaci Umíš si představit, že bys tu práci dělala za polovic/ zadarmo ? Co by se muselo stát? Altruista / počítáš, co za kolik uděláš Popiš takovou situaci

Příloha C, Tabulka 1: Návod k rozhovoru

Příloha D

Polostrukturovaný dotazník

Nejdřív něco o tobě...

Kolik ti je?

Kde všude pracuješ/studuješ? Vyplň prosím všechny aktuální pracovní pozice (stačí firma a pozice, např. Firma AB - lektor)

Kolik let už lektoruješ?

Proč pracuješ jako lektor? Jak vznikla ta idea a proč v té práci pokračuješ?

Jaký je tvůj motiv pracovat?

Kdyby ti někdo zakázal všechnu práci, co by ti nejvíc chybělo? Jaký pocit, možnost?

Proč jsi tenkrát vzala/vzal práci pro Společnost? Změnilo se v tom něco od té doby?

Jak jsi spokojená/spokojený s platem? Připadá ti adekvátní? Proč?

Kromě peněz, co dalšího si z lektorování pro Společnost můžeš odnést?

Od propisek až po naplněné potřeby: co je pro tebe důležité?

Co ti naopak zcela zásadně ve Společnosti chybí?

Co by tě namotivovalo, aby sis brala/bral více kurzů, více se zapojila/zapojil?

Co z následující nabídky máš možnost čerpat díky lektorování pro Společnost?

Zaškrtni všechno, co ti Společnost nabízí.

- baví mě obsah práce
- mám možnost dále se vzdělávat (kurzy a školení)
- získávám zpětnou vazbu na můj výkon
- projevy uznání od firmy/vedoucího, pochvala mojí práce
- zastávám pozici, na kterou jsem hrdá/hrdý
- dělám práci, na jejíž obsah jsem hrdá/hrdý
- motivující přístup nadřízeného ke mě a mojí práci
- mohu se cítit jako jeden z týmu, sdílet hodnoty atd. (člen kolektivu)
- mám příležitost zajistit si rovnováhu mezi osobním a pracovním životem
- příjemná atmosféra mezi lektory

- příjemné pracovní podmínky a režim práce
- možnost pracovat pro firmu s image, jako má Společnost
- Jiné:

Naplnuješ tyto potřeby? A naplňuješ je při lektorování pro Společnost nebo jinde?

	nemám takovou potřebu	naplňuji mimo „spol“	naplňuji ve „spol“ na 25%	naplňuji ve „spol“ na 50%	naplňuji ve „spol“ na 75%	naplňuji ve „spol“ na 100%
potřeba cítit ve vztazích kolem sebe důvěru a být důvěryhodným člověkem	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
potřeba cítit výzvu a osobní růst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
potřeba mít ze sebe dobrý pocit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
potřeba cítit se kompetentní a kvalifikovaný	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
potřeba být oceňován za to, co jsem a co dělám	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
potřeba cítit nadšení ze své práce	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
potřeba vykonávat práci, na které mi záleží	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Je některá z nich pro tebe hodně důležitá? Proč?

Dá se říci, že sis práci ve Společnosti našla proto, že jsi v ostatních svých aktivitách nenaplnila všechny svoje potřeby? Jaká potřeba to byla?

Jak vnímáš vztahy s vedením Společnosti a s kolegy?

Když to porovnáš se svou jinou pracovní zkušeností, co je ve Společnosti speciálního, co je jinak?

Chováš se v rámci Společnosti spíše altruisticky nebo to bereš stylem vyplatí/nevyplatí?

Vyberte hodnotu v rozmezí 1,altruisticky - kde můžu, pomůžu, až 5,vždycky mi bleskne hlavou, nakolik se mi vyplatí udělat to za nabízenou odměnu

1 2 3 4 5

altruisticky - kde
můžu, pomůžu

vždycky mi bleskne hlavou, nakolik se mi
vyplatí udělat to za nabízenou odměnu

Proč to tak máš? (ten altruismus nebo vyplatí/nevyplatí pocit)

Co z toho platí o tvém vnímání vztahů ve Společnosti?

(vztahů, které se tě týkají)

- jsme my (lektoři/společnost/...) a oni
- máme svoje tradice
- pomáháme si
- věříme stejným věcem
- sdílíme zdroje, všechno je všech
- do naší skupiny máme vstupní rituál/proces
- sdílíme společnou minulost a budoucnost
- všechno je fér a spravedlivě rozděleno
- všichni mají stejné příležitosti
- můj vztah ke „spol“ je jako kontrakt (od - do)
- během práce myslím na peníze
- nevím, co se ve Společnosti děje, co nového se chystá

Napadlo tě ještě něco? Máš ještě nějaký postřeh? (už totiž zvolna končíme...)

(zkopírováno z Formuláře Google)

Příloha E

Základní údaje o informantech

Číslo informanta	Pohlaví, věk	Praxe v roli lektora (roky)	Studium a pracovní zkušenosti
1	žena, 23	3	studium FF UK, lektorka soft skills ve dvou společnostech, tvorba metodik, vedení PR v neziskové organizaci
2	žena, 27	8	ukončené studium PedF UK, lektorka ve čtyřech společnostech
3	žena, 22	2	studium UP Olomouc – speciální pedagogika, lektorka ve dvou dalších společnostech, výuka hry na flétnu a výuka zpěvu v ZUŠ
4	žena, 24	3	studium PedF UK, lektorka ve dvou společnostech, výpomoc ve školce, aktivity ve skautské organizaci
5	žena, 23	4	studium PF UK, lektoruje ve dvou oblastech pro sledovanou společnost, právní koncipientka, víceprezidentka studentského spolku
6	muž, 23	4	studium VŠE (podnikohospodářská fakulta), lektor a teambuildingový instruktor ve dvou společnostech
7	žena, 34	3	kombinované studium logopedie, učitelka v ZŠ a MŠ pro tělesně postižené, terapeutka EEG biofeedback, zprostředkovatelka Feuersteinova instrumentálního obohacování, průvodkyně Úřadu vlády ČR, lektorka pro sledovanou společnost
8	žena, 29	3	dokončené studium pedagogiky, učitelka ŽŠ, lektorka ve dvou společnostech, soukromé doučování
9	žena, 37	15	dokončené studium pedagogiky, učitelka ŽŠ, lektorka ve dvou společnostech, vývojářka, v současnosti rodičovská dovolená
10	žena, 24	4	studium psychologie na PedF UK a kombinované studium speciální pedagogiky, lektorka ve třech společnostech
11	žena, 25	4	studium speciální pedagogiky, lektorka ve třech společnostech
12	žena, 21	3	studium FF UK, lektorka ve sledované společnosti, občasná výpomoc v administrativě
13	žena, 28	3	dokončené studium speciální pedagogiky, koordinátorka kurzů, lektorka ve třech společnostech, učitelka hry na kytaru

Příloha E, Tabulka 2: Základní údaje o informantech, přepsáno z pracovní tabulky