

UNIVERZITA KARLOVA v PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA

Lenka Hloušková

MOTIVACE PRACOVNÍ ČINNOSTI

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2007

Lenka Hloušková

Bakalářská práce

2007

UNIVERZITA KARLOVA v PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

bakalářské kombinované studium 2007-2008

Lenka Hloušková

MOTIVACE PRACOVNÍ ČINNOSTI

WORK MOTIVATION

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2007

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

Oponent bakalářské práce:

Datum obhajoby:

Výsledek obhajoby:

Prohlašuji,

že jsem tuto předloženou bakalářskou práci vypracovala zcela samostatně a že jsem uvedla všechny použité prameny a literaturu.

Lenka Hloušková

17. prosince 2007

Obsah

0	Úvod	6
1	Motivace	8
1.1	Potřeby	11
1.2	Teorie motivace	13
2	Motivace pracovní činnosti	16
2.1	Potřeby ve vztahu k práci	19
2.1.1	Potřeby jednotlivce	19
2.1.2	Potřeby skupiny	21
2.1.3	Potřeby organizace	22
2.2	Teorie pracovní motivace	22
2.2.1	Teorie instrumentality	22
2.2.2	Teorie zaměřené na obsah	25
2.2.3	Teorie zaměřené na proces	30
3	Motivace k výkonu	35
4	Nástroje motivace pracovníků	40
5	Motivační program organizace	47
5.1	Motivační program společnosti „AZ“	51
6	Závěr	58
7	Soupis bibliografických citací	61
8	Resumé	64
9	Summary	65

0 Úvod

Celý náš život jsme něčím či někým motivováni k určitému konání nebo naopak nekonání. Motivace usměrňuje naše chování a jednání tak, abychom dosáhli stanovených cílů a uspokojili tak subjektivně pociťované potřeby.

Protože velkou část našeho života trávíme v zaměstnání, jehož kvalita bezprostředně ovlivňuje možnost uspokojování našich dalších potřeb, jsme již od dětství motivováni mnoha vnitřními i vnějšími faktory k jeho nejvhodnější volbě. Již předem kalkulujeme s předpokládanými náklady a zisky z výběru té či oné profese i budoucího zaměstnavatele. Ovlivňuje nás očekávané uspokojení z práce samotné, prestiž zvolené profese i organizace, výše předpokládané mzdy a nabídka dalších odměn a výhod, pracovní prostředí, firemní kultura i naše znalosti a dovednosti.

V první části své práce uvedu základní poznatky o motivaci jako takové a potřebách, jako aktivizujících činitelích motivace. Popíšu obecné teorie motivace, na jejichž základech vznikaly nové, již úžeji specifikované motivační teorie.

V druhé, nejobsáhlejší části, se chci věnovat problematice motivace pracovní činnosti. Budu se zde snažit shrnout poznatky o této oblasti motivace a jednotlivých teoretických přístupech k ní. Rozlišit potřeby, které prostřednictvím pracovní činnosti uspokojujeme. Uvedu zde základní a nejznámější teorie pracovní motivace, se kterými se můžeme setkat, a jejichž poznatky můžeme v praxi vyzorovat v mnoha podnicích.

V další části práce se budu zabývat výkonovou motivací. Tím, jak nás potřeba úspěchu ovlivňuje v přístupu k práci, ve vyhledávání pracovních úkolů a jejich plnění.

Ve čtvrté, předposlední části práce, uvedu faktory, které spokojenost a potažmo výkon pracovníků v organizaci mohou pozitivním směrem ovlivnit a jichž organizace v menší či větší míře záměrně k tomuto účelu využívají.

V poslední, páté části práce se budu zabývat tvorbou a využitím motivačního programu, jehož existence v organizaci, ve smyslu aktivního upravování a využívání, významným způsobem ovlivňuje kladné hodnocení organizace zaměstnanci, jejich pracovní spokojenost a loajalitu k ní.

Protože na problematiku pracovní motivace je zaměřováno stále více pozornosti a spokojený a motivovaný zaměstnanec je dnes již personální prioritou většiny organizací, je cílem mé práce shrnout dosavadní teoretické poznatky o této oblasti pracovního života a definovat možnosti jejich praktického využití v organizaci.

1 Motivace

Slovo motivace vychází z latinského slova „movere“, které znamená hýbati nebo pohybovati (Provazník, Komárková, 2004, s. 23). Z uvedeného vyplývá, že motivace je v podstatě jakousi vnitřní hybnou silou, ovlivňující chování a jednání jedince.

Hartl definuje motivaci jako „proces řídicí síly odpovědné za zahájení, usměrňování, udržování a energetizaci zacíleného chování“ (Hartl, 2004, s. 141). Onou silou mohou být pocity, potřeby nebo také touhy jedince, jako například pocit chladu, potřeba bezpečí nebo touha po úspěchu atd. Jde o vnitřní proces, podmíněný řadou vnějších i vnitřních podnětů (motivů, pobídek), který stimuluje člověka k vyvinutí určitého úsilí, vedoucího k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku. Dle Růžičky (1992, s. 6) tedy motivace integruje a organizuje celkovou psychickou a fyzickou aktivitu jedince ve směru k vytčenému cíli, přičemž tato aktivita může být objektivně vnímána pozitivně i negativně. Cílem může samozřejmě být i nutnost odstranění nějakého podnětu či stavu. Motivace tedy může podněcovat chování a jednání jedince nejen ve směru ke konkrétnímu objektu, ale také od něj.

Nakonečný (2005, s. 64–65) uvádí dva základní principy motivace, které určují směr a obsah lidských tendencí:

- Princip psychického ekvilibria, který usiluje o udržení a případné obnovení psychické rovnováhy, především tedy o vyrovnávání se s negativními emocemi, které psychickou rovnováhu narušují. Toho lze docílit buď změnou dosavadních postojů či chování nebo reinterpretací situace, případně významu informací takovým způsobem, který je pro jedince přijatelný (Nakonečný, 1998, s. 486). Například muž, který ve větší míře konzumuje pivo,

může na informaci o tvrduť jater reagovat tak, že omezí jeho konzumaci, začne pít nealkoholické nebo vyzdvihne jeho „plus“ v přísunu vitamínu sk. B a na svém návyku pak nic nezmění.

- Princip psychického hédonismu, tedy snahy o získání příjemného a vyhnutí se nepříjemnému, přičemž oba tyto pocity jedince motivují a usměrňují jeho chování. Hédonistický princip motivace vychází z předpokladu snahy organismu o dosažení slasti, ať už smyslové, duševní či duchovní (Nakonečný, 1998, s. 488–489).

Jakákoliv aktivita jedince má zpravidla nějaký, jím pociťovaný, důvod, jenž nazýváme motivem (pohnutkou). Palán (2002, s. 125) definuje motiv jako „pohnutku, příčinu a energii vyvolávající, udržující a usměrňující cílenou (účelovou) lidskou aktivitu s ohledem na její směr (cíl), intenzitu, trvání a variabilitu jejího zaměření.“ Vágnerová (2004, s. 168) motivy jednoduše interpretuje jako „osobní příčiny určitého chování, které mu dávají smysl.“

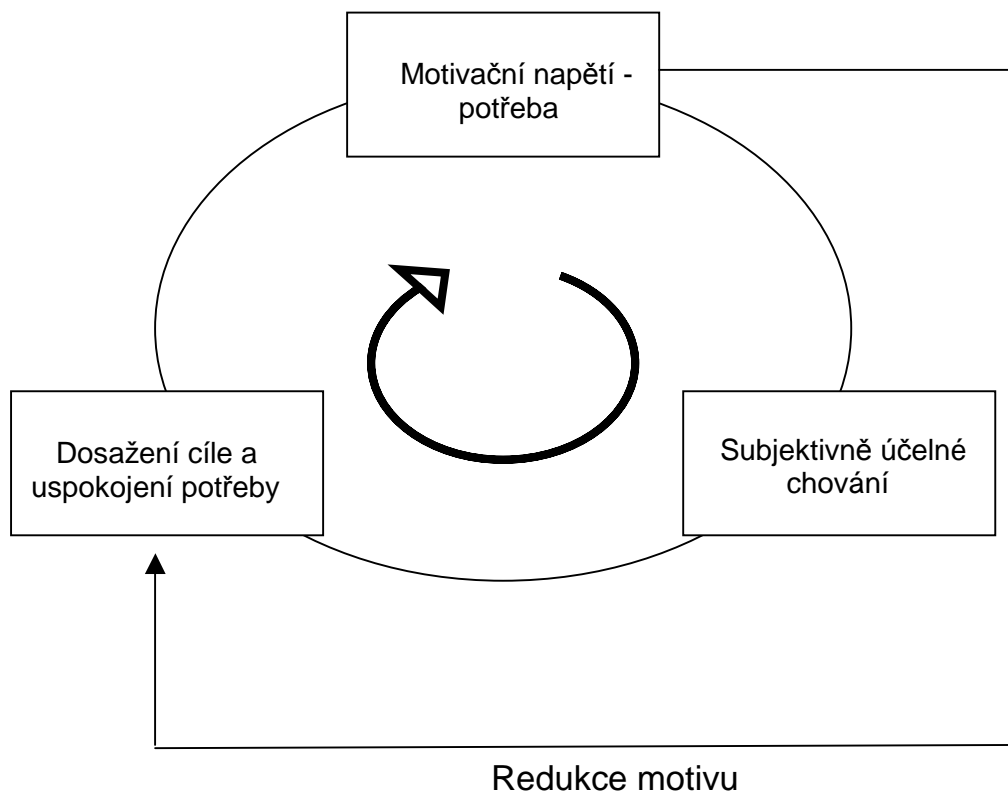
Na motivaci člověka působí celá řada nejrůznějších vnitřních i vnějších podnětů a v závislosti na nich se jednotlivé motivy utváří. Zdrojem motivu tak může být subjektivně pociťovaná potřeba stejně tak jako pobídka z vnějšího prostředí, tzv. incentiva.

Zdroji motivace jsou potřeby, zájmy, preference i hodnoty jedince. Jak píše Benák (2004, s. 31) „hodnoty, preference a zájmy se odlišují, zejména pokud jde o obecnost – hodnoty jsou nejširší a nejabstraktnější druhy motivů, a zájmy jsou naopak nejužší a nejkonkrétnější“.

Dle Nakonečného (1999, s. 98) tedy ...“ **motiv** vyjadřuje obsah uspokojení, které vede k redukci původního motivačního

stavu, potřeby.“ Jsou tedy vlastní psychologickou příčinou chování jedince. Plháková (2004, s. 319) uvádí, že v závislosti na tom, jak jsou či nejsou motivy jedince uspokojovány, mění se i jejich naléhavost, která následně ovlivňuje intenzitu a kvalitu chování.

Motivační proces, vztah motivu a motivace lze znázornit následovně:



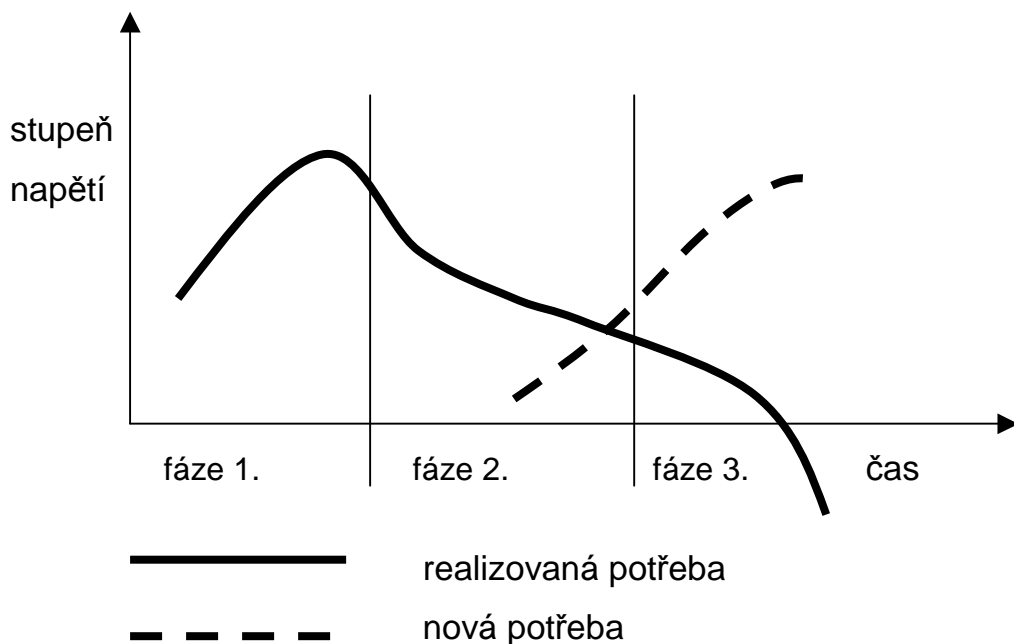
Obr. 1 Motivační proces (upraveno dle Tureckiové, 2004, s. 56)

Motivační proces se neustále cyklicky opakuje. Na začátku vždy stojí nějaké motivační napětí, vyvolané narušením vnitřní rovnováhy pocitem nedostatku nebo přebytku (například pocit hladu). V důsledku tohoto napětí, následuje tzv. instrumentální chování (Tureckiová, 2004, s. 56), zaměřené na dosažení cíle (příprava jídla a jení) a tím také uspokojení pocíťované potřeby (nasyčení). Tím je obnovena vnitřní rovnováha a odstraněno napětí.

Uspokojením této potřeby a obnovením rovnováhy vzniká prostor pro potřebu novou.

1.1 Potřeby

Potřeba je definována jako prožívaný nebo pociťovaný nedostatek něčeho subjektivně důležitého pro život člověka. Ovšem i pociťovaný přebytek může vyvolat potřebu odstranit jej. Potřeby tak mají tendenci vyrovnávat vnitřní napětí a pomoci k obnovení narušené rovnováhy (Růžička, 1992, s. 10). Hartl (2004, s. 194) jednoduše definuje potřebu jako „nutnost organismu něco získat nebo se něčeho zbavit“.



fáze 1. – napětí, vyvolané vzniklou potřebou

fáze 2. – naplňování potřeby

fáze 3. – uspokojení a nasycení jedné potřeby vytváří prostor pro vznik potřeby nové

Obr. 2 Proces uspokojování potřeb (dle Růžičky, 1992, s. 11)

Potřeba se zpravidla projevuje pocitem „nežádoucího“ napětí (ve smyslu nepříjemného, protože toto napětí upozorňuje na vzniklou nerovnováhu v organismu, kterou je žádoucí eliminovat), které jedince motivuje ke konkrétní činnosti, jejímž cílem je toto napětí odstranit a pocíťovanou potřebu uspokojit. Například napětí vyvolané pocitem horka nás motivuje k obstarání si chlazených nápojů či vysvěčení, s cílem ochladit se, protože jinak by mohlo dojít až k přehřátí organismu.

Potřebu lze chápat:

- v biologickém smyslu jako stav nedostatku organismu, který vede k vyrovnávacím reakcím, aby byla znovu nastolena optimální fyziologická rovnováha (homeostáza);
- z psychologického hlediska jako stav přání a žádosti, který vyvolává určité chování, tj. motivuje ke konkrétní, specifické aktivitě.

Dle toho rozlišujeme potřeby:

- primární (biogenní, vitální) jako hlad, žízeň, sexualita, vyhnutí se bolesti, atd., které jsou vrozené a slouží přežití; jsou určovány nutností zajišťovat biologickou existenci a rovnováhu organismu;
- sekundární (sociogenní, psychické) jakou jsou potřeba jistoty, uznání, lásky, společenství, atd., které fungují stejně jako potřeby primární, jsou však „naučené“; tyto jsou určovány nutností společenského soužití s druhými lidmi a postavením jedince ve společnosti.

Zatímco primární potřeby jsou prožívány nevědomě a „pudově“, sekundární potřeby jsou vědomé, kontrolovatelné volní akty a jejich uspokojení je možné i na základě dalších okolností odložit (Deiblová, 2005, s. 40).

Hierarchická struktura potřeb, od biologických po potřeby osobního rozvoje, udává následnost v potřebě jejich uspokojování, tzn. že až po nasycení potřeb biologických (nižších) dochází ke vzniku potřeb například společenských (vyšších).

1.2 Teorie motivace

Snaha o porozumění motivaci člověka vedla ke vzniku mnoha rozdílných teorií, z nichž každá nahlíží na vnitřní hnací síly člověka z různých hledisek a rozdílným způsobem.

Nakonečný (1998, s. 490–496) uvádí základní rozdělení motivačních teorií na:

- Psychoanalytickou teorii motivace

Základy této teorie položil S. Freud, který vyslovil předpoklad, že zdrojem psychické energie osobnosti jsou pudy, na jejichž základě se teprve mohou rozvíjet další motivy (Plhánková, 2004, s. 362).

- Behavioristické teorie motivace

V tomto směru je známá Hullova teorie redukce popudu - drive-reduction. Nakonečný (1998, s. 492) uvádí, že pojem „drive“ byl chápán jako činitel energetizace chování. Toto vnitřní napětí, pak motivuje jedince k jeho redukci, případně odstranění a z toho vyplývá cíleně zaměřené jednání, stejně, jako v již uvedeném příkladu s pocitem horka.

- Systemovou teorií motivace

Tato motivační teorie pracuje především s procesy zpracování informace. Jednání organismu je, dle ní, cíleně zaměřeno na regulaci nebo odstranění rozdílu mezi subjektivně pociťovaným stavem „je“ a „má být“ (Nakonečný, 1998, s. 494).

Odišným způsobem přistupuje k rozdělení teorií motivace například Vágnerová (2004, s. 172–177), která prvotní motivační teorie řadí do skupin podle toho, jakou oblast potřeb uspokojují. Rozlišuje celkem tři základní skupiny teorií motivace, a to:

- Teorie zdůrazňující význam pudových potřeb

V této skupině uvádí psychoanalytickou teorii S. Freuda a Hullovu teorii redukce popudu (drive-reduction).

- Teorie kladoucí důraz na psychosociální potřeby

Zde Vágnerová (2004, s. 173–175) uvádí potřebu dosažení úspěchu, důležitou především pro A. Adlera, představitele individuální psychologie. Dále potřebu seberealizace, kterou za nejpodstatnější považovali humanisté a nakonec potřebu smyslu života, definovanou zakladatelem logoterapeutického směru, psychiatrem V. Franklem.

- Teorie vycházející z komplexního pojetí potřeb

V poslední skupině základních motivačních teorií figurují Maslowova teorie hierarchie potřeb a psychosociální teorie E. Fromma. Fromm rozlišuje dvě základní skupiny potřeb, z nichž jednu tvoří potřeby vztahové (potřeba být součástí něčeho a současně snaha o zachování si vlastní individuality) a druhou potřeby kognitivní a aktivační, zacílené na poznání a porozumění (Vágnerová, 2004, s. 176–177).

Mezi základní koncepty motivace, uváděné Provazníkem a Komárkovou (2004, s. 55–61) a původně definované Madsenem patří:

- Homeostatická teorie motivace - funkčně probíhá stejně jako definovaný princip psychického ekvilibria, ale jejím cílem je dosažení vnitřní, fyziologické rovnováhy organismu
- Hédonistická teorie motivace - je srovnatelná s hédonistickým principem motivace. Je s ní úzce spjata problematika výkonové motivace, tj. potřeba dosažení úspěchu nebo vyhnutí se neúspěchu, již se hlouběji věnoval McClelland (Provazník, Komárková, 2004, s. 56–57).
- Aktivační (pobídková) teorie motivace - předpokládá, že motivačním činitelem je nějaká vnější incentiva
- Kognitivní teorie motivace - připisuje motivační účinek poznávacím procesům. Zaměřenost chování jedince určuje rozdíl v porovnání jeho očekávání s realitou, tedy stavu „má být“ a stavu „je“ (Nakonečný, 1998, s. 493).
- Humanistické teorie motivace – toto pojetí motivace představuje například obecně známá Maslowova teorie hierarchie potřeb

2 Motivace pracovní činnosti

Jestliže motivace znamená usměrňování našeho chování k dosažení určitých cílů, pak motivace pracovního chování či jednání vypovídá o jednom z mnoha způsobů dosažení těchto cílů, tj. prostřednictvím pracovní činnosti. Dle Štikara, Rymeše, Riegla a Hoskovce (2003, s. 106) je pracovní jednání specifickým druhem lidské činnosti, kterou nelze vidět jen v mezích dosahování výkonu a plnění pracovních úkolů, ale je také prostředkem k vytváření sociálních vazeb k ostatním spolupracovníkům, nadřazeným i k organizaci.

Růžička (1992, s. 24) uvádí, že motivace pracovní činnosti (pracovního jednání) vyjadřuje celkový přístup pracovníka k pracovním úkolům, jeho pracovní ochotu a zaměřování jeho aktivity směrem k stanovenému úkolu. Tato motivace může být objektivně pozitivní a směřovat k optimálnímu zvládnutí úkolu, či naopak negativní a snažit se o jeho nesplnění nebo obejití.

Z hlediska pracovní motivace jsou v psychologii rozlišovány dva druhy motivů:

- přímé motivy (vnitřní či intrinsické) – práce sama o sobě je zdrojem uspokojení, takový druh práce, který uspokojuje tím, že přináší uznání pracovních kompetencí a relativně vysokou míru pracovní autonomie
- nepřímé motivy (vnější či extrinsické) – práce je prostředkem k uspokojení jiných potřeb; je zvnějšku záměrně podněcována a odměňována. Toto vnější působení nazýváme stimulací a jeho smyslem je

podnítit pracovní ochotu jedince. Maximálního účinku je dosaženo v momentě, kdy stimuly jsou ve vzájemné shodě s vnitřní motivací pracovníka.

Nakonečný (1999, s. 101) nepovažuje termíny intrinsický a extrinsický za příliš vhodné, neboť dle jeho názoru, nerozlišují přesně vnitřní a vnější zdroje motivace, tedy rozdíl mezi motivací a motivováním.

Vnější motivátory (odměny a tresty) mývají bezprostřední, ale většinou jen krátkodobý účinek. Naopak vnitřní motivátory (odpovědnost, seberealizace, potřeba kontaktu...), nevnucené jedinci z vnějšku, mývají hlubší a dlouhodobější charakter.

Růžička (1992, s. 24) dělí motivy působící na pracovní jednání člověka na:

- aktivní - přímo podněcující pracovní výkon, např. motiv „být úspěšný“
- podporující - vytvářejí prostor pro účinné působení aktivních motivů, např. aktivní vytváření přátelské atmosféry na pracovišti, která následně usnadní soustředit se na práci
- potlačující - odvádějí člověka od pracovního výkonu k jiným činnostem, např. zájem zúčastnit se nějaké společenské zábavy

Za důležitý činitel pracovní motivace je vedle mzdy, sociálního prostředí pracoviště a uspokojení z práce samotné, považována také míra identifikace jedince s organizací (Nakonečný, 2005, s. 121).

Ta je přímo závislá na:

- výši obecně uznávané prestiže organizace (skupiny) s níž se jedinec identifikuje
- kvalitě průběžné spolupráce mezi jednotlivými členy organizace (skupiny)
- míře potřeb jedince, uspokojovaných uvnitř organizace (skupiny)
- eliminaci vzájemného konkurenčního boje mezi členy organizace (skupiny)

Snaha o pozitivní ovlivňování či usměřování motivace pracovníků a jejich pracovního jednání není jen cílem vedoucích pracovníků, ale také úkolem personálních útvarů a celé organizace. Studie HR Controlling 2005, jíž se v České republice účastnilo 63 předních společností, ukazuje jak se v průběhu let 1999 až 2004 změnily personální priority společností.

Pořadí	1999	2003	2004
1.	Zvyšování produktivity práce	Rozvoj vedoucích pracovníků	Motivace a spokojenost zaměstnanců
2.	Motivace a spokojenost zaměstnanců	Motivace a spokojenost zaměstnanců	Rozvoj vedoucích pracovníků
3.	Interní komunikace	Interní komunikace	Zvyšování produktivity práce
4.	Rozvoj vedoucích pracovníků	Příprava na vstup ČR do EU	Řízení firemního výkonu
5.	Organizační a kulturní změna	Zvyšování produktivity práce	Vzdělávání zaměstnanců

Tab. 1 Srovnání priorit personálních oddělení (Studie HR Controlling, 2005)

2.1 Potřeby ve vztahu k práci

Práce je přirozenou a základní činností člověka a jako taková musí uspokojovat řadu speciálně lidských potřeb. Deiblová (2005, s. 39–44) uvádí základní rozdělení potřeb v pracovním životě na:

- potřeby jednotlivce
- potřeby skupiny a
- potřeby organizace

2.1.1 Potřeby jednotlivce

Potřeby člověka se v závislosti na jeho věku, situaci či prostředí neustále mění. S věkem se mění i náš postoj a přístup k práci.

V mládí vědomě usilujeme o změny, chceme vzbudit zájem o vlastní osobu, snažíme se prosadit v profesionálním životě a vyzkoušet si své schopnosti. Pokud se ve svém zaměstnání cítíme nespokojení, můžeme jej snáze změnit.

Ve středním věku dominuje potřeba statutu a prestiže. Lidé s vysokou kvalifikací a dlouhou vzdělávací dráhou nyní dosahují profesionálních vrcholů, zatímco ti méně kvalifikovaní a především osoby v dělnických profesích se v tomto věku již stěží mohou zlepšit (Deiblová, 2005, s. 39–40). Většina méně kvalifikovaných a dělnických profesí stojí především na fyzickém výkonu (rychlosti, přesnosti, apod.), kterého s přibývajícím věkem samozřejmě ubývá.

Ve stáří je již většina změn v profesionální oblasti přijímána se strachem či obavami, protože kdo např. v tomto životním období ztratí zaměstnání, má jen malou naději, že si v krátké době opět najde srovnatelné pracovní místo.

Potřeby člověka se mění i v souvislosti se změnou zaměstnání, postupem na vyšší místo i do vyšší příjmové skupiny. Nemohou nikdy ustát a jakmile je uspokojena jedna ihned na její místo nastupuje jiná.

Především primární (vitální) potřeby hrají důležitou roli při utváření dobrých podmínek na pracovišti. Poměry na pracovním místě mají „pečovat“ o tyto potřeby především prostřednictvím:

- dobrého osvětlení
- odstraněním, případně snížením čichového, hlukového a prachového zatížení
- odpovídající teplotou
- stanovením přestávek v práci
- poskytnutím vhodných pracovních nástrojů (Deiblová, 2004, s. 39–40).

Pokud jsou primární potřeby zaměstnance uspokojeny, usiluje o uspokojení potřeb sekundárních:

- dobré odměňování
- úsilí o menší časovou náročnost práce
- úsilí o smysluplnost práce
- potvrzení vlastní důležitosti, hodnoty (nebýt jen malým kolečkem v soukolí), úsilí o dominanci
- získání uznání nadřízeného či kolegů
- potřeba komunikace a sounáležitosti
- potřeba seberealizace a uplatnění
- potřeba příležitosti a růstu
- potřeba výkonu (Deiblová, 2004, s. 39–40).

2.1.2 Potřeby skupiny

Vedle potřeb jednotlivců je třeba přihlídnout také k potřebám skupiny. Neformální skupiny vznikají a existují paralelně s pracovními skupinami (např. odděleními) formovanými organizací. Udržují se při sobě společnými zájmy a vzájemnými sympatiemi svých členů, ale také zvykem. Začlenění do takové skupiny poskytuje jednotlivci oporu a jistotu stejně jako emocionální vazby ke kolegům (Deiblová, 2005, s. 41–44).

Skupinové normy nemusí vždy souhlasit s normami organizace, ale pro tu je důležitý především výkon dané neformální skupiny. Existují skupiny s vysokou výkonovou motivací i skupiny s menšími výkonovými měřítky. Zpravidla však tyto neformální skupiny přispívají ke zvyšování výkonu:

- svou komunikační sítí, která mnohdy funguje lépe, než formální komunikační kanály
- neustálou výměnou nápadů i kritikou myšlenek mezi členy skupiny
- lepší informační základnou

Ideální situace je , pokud i nadřízený pracovník je členem skupiny a může tak nepřímo přispět k podpoře důvěry zaměstnanců ve vedení.

Mezi základní potřeby skupiny lze uvést:

- potřeba dobrých sociálních vztahů ke kolegům
- snaha o větší účast na dění v organizaci
- celkově potřeba dobrého sociálního klimatu , ale také

- potřeba vedoucího, který má pochopení i pro osobní záležitosti, orientace na spolupracovníky (Deiblová, 2005, s. 41-44).

2.1.3 Potřeby organizace

Potřeby organizace jsou podmíněny především hospodářskými faktory a definovanými organizačními cíli. Je pro ni žádoucí, aby se také zaměstnanci s těmito cíli identifikovali a aktivně tak spolupracovali na jejich dosažení. Proto, je také velká část personální práce orientována právě na podporu identifikace zaměstnanců s cíli organizace.

2.2 Teorie pracovní motivace

Dosud nebyla vytvořena žádná ucelená, „všezahrnující“ teorie motivace. Existuje ovšem mnoho rozdílných teorií, které k pracovní motivaci přistupují z různých stran a motivy pracovní činnosti spatřují v rozdílných aspektech. Jsou ovlivněny různými psychologickými směry, teoriemi o vzniku motivů či hodnocením důležitosti jednotlivých potřeb pro člověka.

Armstrong (2002, s. 160–163) dělí teorie pracovní motivace do tří hlavních skupin:

- Teorie instrumentality
- Teorie zaměřené na obsah
- Teorie zaměřené na proces

2.2.1 Teorie instrumentality

Armstrong (2002, s.161–162) definuje „instrumentalitu“ jako přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné.

Teorie instrumentality se objevila ve druhé polovině 19. stol. a své kořeny má v taylorismu.

Ve své nejhrušší podobě tvrdí, že lidé dělají jen pro peníze. Tato teorie se domnívá, že člověk bude motivován k práci, jen jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem. Motivování pracovníků používající tento přístup (politika cukru a biče), je založeno výhradně na systému kontroly a působení z vnějšku. Takto definovanou teorii pracovní motivace, představuje McGregorova teorie XY, především teorie X.

Přesto, že v některých publikacích **McGregorova teorie XY** nefiguruje ve výčtu motivačních teorií, i Vodáček, Vodáčková (2001, s. 158) uvádí, že „McGregor sám spojoval míru použití teorie X a teorie Y s motivací pracovníků“. McGregorova teorie XY dělí motivaci a přístup pracovníků k práci do dvou protichůdných teorií – teorie X a teorie Y. Konkrétně jeho teorii X, z pohledu pracovní motivace, považují za příkladnou teorii instrumentality.

Podle teorie X lidé pracují neradi, jsou líní a nezodpovědní, snaží se práci vyhnout a musí být motivováni systémem odměn a trestů (metoda cukru a biče) a neustále kontrolování. Předpoklady této teorie uváděné Dědinou a Cejthamrem (2005, s. 58) jsou:

- průměrný člověk je líný a má vrozený odpor k práci
- většina lidí musí být k práci nucena, potřebují dohled, řízení a hrozbu trestu, pokud chce organizace dosáhnout svých cílů
- průměrný člověk se vyhýbá zodpovědnosti, je raději řízen, chybí mu ctižádost a ze všeho si nejvíc cení jistoty
- motivován je jen na fyziologické úrovni a úrovni jistoty.

Hlavním principem této teorie je tedy především direktivní způsob řízení a užití autority. Faktem ovšem je, že nadměrné dirigování a kontrola pracovníků spíše demotivuje. Ti poté část pracovní doby stráví vymýšlením způsobů jak kontrolu obejít či se práci jinak vyhnout. Následné zvýšení kontroly vyvolává další vlnu negativních reakcí, to se stále opakuje a bariéra mezi pracovníky a vedením se tak neustále prohlubuje.

V krajním případě může podle Dědiny a Cejthamra (2005, s. 58–60) důsledné využívání systému odměn a trestů v přístupu k zaměstnancům vést až k direktivnímu stylu managementu a tento styl funguje lépe u práce, která nabízí jen omezené možnosti uspokojení vyšších potřeb pracovníka.

Podle teorie Y je tomu naopak a lidé považují práci za svou přirozenou aktivitu, rádi přejímají odpovědnost, jednají aktivně a samostatně. Dle Dědiny a Cejthamra (2005, s. 59) je hlavním principem teorie Y propojení individuálních cílů s cíli organizace. Jimi uváděné předpoklady této teorie jsou:

- pro většinu lidí je práce přirozená stejně jako třeba pohyb či odpočinek
- při službě cílům, ke kterým se lidé zavázali, se sami řídí a kontrolují
- do jaké míry se lidé daným cílům zaváží, je funkcí odměny spojené s dosažením daného cíle
- ve správných podmínkách se průměrný pracovník může naučit přijímat a vyhledávat odpovědnost
- v populaci je schopnost tvořivého řešení organizačních problémů široce zakořeněna

- intelektuální potenciál průměrného člověka je využit jen zčásti
- motivace se objevuje jen při přidružení, na úrovni vážnosti a vlastní aktualizace a také na fyziologické úrovni a na úrovni jistoty

Úkolem managementu je tedy vytvořit takové pracovní podmínky, ve kterých mohou jednotlivci uspokojit své vlastní motivační potřeby a vlastních cílů dosáhnout prostřednictvím cílů organizace.

Oba tyto přístupy jsou krajní možnostmi. V praxi se obě teorie vzájemně prolínají a vycházejí z potřeb konkrétní situace.

2.2.2 Teorie zaměřené na obsah

Základem těchto teorií je přesvědčení, že neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. K opětovnému nastavení rovnováhy je třeba rozpoznat cíl, který uspokojí tuto potřebu, a zvolit způsob chování, který povede k dosažení uvedeného cíle. Každé chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami (Armstrong, 2002, s. 162).

Nejznámějšími z této skupiny teorií jsou Maslowova hierarchie potřeb, Herzbergův dvoufaktorový model, Alderferova teorie ERG a McClellandova teorie potřeb.

Maslowova teorie hierarchie potřeb, vychází ze stupňovitého řazení potřeb člověka, které jsou v hierarchickém systému organizovány podle své naléhavosti. Maslow (1954, s. 35–58) definuje pět hlavních kategorií potřeb společných pro všechny lidi, které hierarchicky řadí podle jejich naléhavosti

pro člověka. Ve většině případů je tato hierarchie graficky zobrazovaná do tvaru trojúhelníku, jehož základnu tvoří fyziologické potřeby a vrchol potřeba seberealizace, proto tedy Maslowova pyramida.

Vyšší (růstové) potřeby		Seberealizace:
		Potřeba rozvíjet osobní potenciál, schopnosti a dovednosti ...
Potřeba uznání:		
Sebeúcta, respekt okolí, prestiž, vysoké postavení, titul ...		
Sociální potřeby:		
Nižší (nedostatkové) potřeby	Přátelství, láska, sociální kontakty, akceptace skupinou ...	
	Potřeba jistoty a bezpečí:	
	Ochrana, dostatek fyziologických potřeb ...	
		Fyziologické potřeby:
		Jídlo, spánek, sex, kyslík ...

Tab. 2 Maslowova hierarchie potřeb (upraveno dle Motivationspsychologie, 2003)

Maslowova motivační teorie tvrdí, že pokud je uspokojena nižší potřeba, přestává fungovat jako motivátor a motivátorem se stává potřeba vyšší úrovně. Pozornost jedince je pak soustředěna na uspokojování této vyšší potřeby. Člověk má obvykle potřebu seberealizace za předpokladu, že není hladový, je v bezpečí, milován a uznáván. Potřeby nižší úrovně stále existují, přesto že jako motivátory dočasně stagnují, ale i k dříve uspokojeným potřebám se lidé opakovaně vrací.

Vágnerová (2004, s. 175) definuje, že „nižší, deficitní potřeby (fyziologické potřeby a potřeba bezpečí) vycházejí z určitého nedostatku a zajišťují fyziologické přežití jedince; vyšší potřeby (lásky a úcty) zajišťují duševní pohodu a nejvyšší, růstové potřeby podporují rozvoj osobnosti...“, tj. seberealizace.

Dle Dědiny a Cejthamra (2005, s. 146) poskytuje Maslowův model hierarchie potřeb užitečný základ pro hodnocení motivace v práci a uvádí seznam hlavních odměn a faktorů užívaných k naplnění různých potřeb zpracovaný Stersem a Porterem.

Úroveň potřeby	Hlavní odměny	Organizační faktory
fyzičné	oděv, jídlo, voda, sex, spánek	plat, příjemné pracovní podmínky, bufet
jistota	jistota, bezpečí, stabilita, ochrana	BOZP, podpora ze strany organizace, jistota práce
sociální	láska, cit, potřeba někam patřit	soudržný pracovní tým, přátelský dohled, profesní svazy
úcta	sebeúcta, respekt k sobě samému, prestiž	společenské uznání, pojmenování práce, vysoce postavená práce, zpětná vazba od práce samotné
seberealizace	růst, pokrok, kreativita	práce vyžadující úkoly, příležitosti ke kreativitě, pracovní úspěchy a postup

Tab. 3 Seznam odměn a faktorů užívaných k uspokojení různých potřeb (dle Dědiny a Cejthamra, 2005, s. 146)

Protože Maslowova teorie nebyla v praxi ověřena empirickým výzkumem a nebere v úvahu osobní priority jednotlivce, byla již od

počátku podrobena silné kritice (Kocianová, 2007a, s. 37). Lea, Tarpy a Webley (1994, s. 87) v souladu s tím uvádí, že „Maslowovým záměrem bylo postihnout celý rozsah motivace, která by se týkala celé společnosti, a to i za cenu, že některé části a stránky jeho teorie zůstanou na spekulativní úrovni“. Dle Armstronga (2002, s. 163) také sám Maslow začal pochybovat a obecné platnosti jím definovaného modelu naléhavosti jednotlivých potřeb.

Dvoufaktorový model F. Herzberga a jeho spolupracovníků konkretizuje dvě skupiny faktorů, které ovlivňují motivovanost k práci, respektive podporují pracovní spokojenost. Jednou skupinou jsou satisfaktory či také motivátory, které přímo motivují jedince k vyššímu výkonu. Druhou skupinou jsou dissatisfaktory, někdy nazývané také hygienické faktory, které slouží v první řadě k prevenci nespokojenosti, což znamená, že jsou preventivní a souvisejí s prostředím (Armstrong, 2002, s. 166). Jejich motivační potenciál je nízký. Lea, Tarpy a Webley (1994, s. 223) nazývají tyto skupiny faktorů „hygienickými potřebami“ a motivačními potřebami. Dědina a Cejthamr (2005, s. 147) uvádí, že hygienické faktory zhruba odpovídají nižším potřebám Maslowovy pyramidy, motivátory naopak potřebám vyšší úrovně.

Ve skupině satisfaktorů (motivátorů) nalezneme úspěch, uznání, odpovědnost a růst, osobní rozvoj nebo uplatnění dovedností. Do skupiny dissatisfaktorů (hygienických faktorů) řadíme např. pracovní podmínky, plat nebo mzdu, firemní politiku, BOZP, vztahy na pracovišti či jistotu pracovního místa.

Herzbergova teorie byla, i přes svůj ohlas, kritizována pro neprokazatelnost výsledků jeho empirického výzkumu jako obecně

platných, protože na místo motivace, v něm podrobil výzkumu pracovní spokojenost či nespokojenost (Tureckiová, 2002, s. 50).

Alderferova teorie ERG v podstatě vychází z Maslowovy teorie, ovšem definuje jen tři skupiny motivačních potřeb, které řadí od konkrétních po abstraktní takto:

- existenční (Existency)
- vztahové (Relatedness)
- růstové (Growth)

Uspokojením nižších existenčních potřeb (mzda, jistota zaměstnání) roste význam vyšších vztahových potřeb (přátelství, společný cíl, uznání). Potřeby růstové představují seberealizaci jednotlivce (trénink, vzdělávání, povyšování). Dle Dědiny a Cejthamra (2005, s. 147) však Alderfer spíše předpokládá přímočaré uspořádání těchto potřeb, protože ve stejném čase může být aktivováno více potřeb.

McClellandova teorie pracovní motivace je nejčastěji spojována s definováním potřeb manažerů, a proto je také často přímo nazývána teorií manažerských potřeb. Dědina a Cejthamr, (2005, s. 133) uvádí, že McClelland se cíleně zabýval příčinami vyšší výkonové orientace u některých osob a snažil se odhalit rozdíly v preferenci jejich potřeb.

Potřeby dělí na:

- potřebu sounáležitosti /afiliace
- potřebu moci
- potřebu úspěchu /výkonu (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 133, Vodáček, Vodáčková, 2001, s. 168).

Bělohávek (1994, s. 21–22) uvádí, že osoby s vysokou potřebou výkonu touží po osobní odpovědnosti a samostatnosti, nebojí se překonávání překážek a jsou soutěživí. Upřednostňují přiměřeně obtížné úkoly, vyhýbají se těm příliš snadným nebo naopak příliš obtížným. Umí si tedy stanovit cíle s rozumnou úrovní rizika. Vyhledávají profesní oblasti jenž nabízejí rychlou zpětnou vazbu o výsledku vykonané práce, jako je např. prodej.

Pro osoby s vysokou potřebou afiliace je důležité především vytvoření a udržení přátelských vztahů s lidmi kolem sebe. Tito lidé vyhledávají práci v kolektivu a lépe se zapojují do týmové práce.

Vysokou potřebou moci se vyznačují osoby se snahou řídit ostatní lidi, ovlivňovat jejich jednání a mít za ně odpovědnost.

2.2.3 Teorie zaměřené na proces

V teoriích zaměřených na proces se klade důraz na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci, i na základní potřeby. Jsou známy také jako kognitivní teorie. Zabývají se především tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak je interpretují a chápou (Armstrong, 2002, s. 163).

Mezi nejznámější procesní teorie pracovní motivace patří Vroomova expektační teorie, Porterův a Lawlerův model, Adamsova teorie spravedlnosti, teorie cíle a teorie kompetence.

Vroomovu expektační teorii Nakonečný (2005, s. 128) nazývá teorií motivace práce a řadí ji mezi první a nejvýraznější teorie typu očekávání (expektace) – valence.

Vychází z toho, že každý jedinec očekává, že vynaložené úsilí povede k určitým výsledkům. Čím je pro jedince cíl (očekávaný výsledek) přitažlivější a s tím, jak se zvyšuje pravděpodobnost jeho získání, zintenzivňuje se úsilí (motivace) potřebné k jeho dosažení.

Uvedené Kocianová (2007a, s. 41) vyjadřuje vzorcem:

$$M = f(V \times E)$$

- tedy, že úroveň (síla) motivace je rovna součinu valence (subjektivní hodnotě očekávaného výsledku) a expektace (subjektivní pravděpodobnosti v jeho dosažení)

Tato teorie tak, podle Růžičky (1992, s. 53), tvoří prostor pro vytváření a ověřování různých forem ovlivňování pracovníků a také pro vytváření systému práce s lidmi v organizaci.

Model L. W. Portera a E. E. Lawlera, kteří dále rozpracovali Vroomovu teorii tvrdí, že vynaložené úsilí nevede přímo k výkonu. Dědina a Cejthamr (2005, s. 150) uvádí, že prostředníkem k Vroomem definovanému očekávání a hodnotě výsledku jsou dle Portera a Lawlera další dvě proměnné, které ovlivňují splnění úkolu a doplňují úsilí. Jsou to:

- individuální schopnosti jedince – inteligence, manuální dovednosti, znalosti
- vnímání role – co si jedinec přeje dělat nebo si myslí, že by měl dělat (Armstrong, 2002, s. 163–164).

Teorie ekvity (spravedlnosti) J. S. Adamse je založena na principu sociálního srovnávání pracovníků ve skupinách. Vychází ze subjektivního vnímání spravedlnosti či nespravedlnosti.

Spravedlivým zacházením je rozuměno, stejné zacházení s jednotlivcem jako s jinou skupinou lidí nebo jako s jinou odpovídající osobou. Vždy jde o proces porovnávání = výsledkem je tedy subjektivní dojem jedince (Armstrong, 2002, s. 165).

Za spravedlivé je považováno, jestliže vlastní úsilí a odměna je srovnatelná s úsilím a odměnou druhé osoby. Případný pocit nespravedlnosti pak negativně ovlivňuje pracovní výkonnost a uspokojení člověka a vytváří nepříznivě působící napětí v rámci sociálních vztahů na pracovišti.

Matematicky vyjádřeno:

$$O_v : I_v = O_d : I_d$$

- přičemž použité zkratky vyjadřují O_v - vlastní výstup (output), I_v - vlastní vstup (input), O_d - výstup druhé osoby a I_d - vstup druhé osoby (Tureckiová, 2004, s. 64).

Vstupy poskytované zaměstnanci jsou např. vzdělání, praxe, zkušenosti a dovednosti. Výstupy poskytované firmou jsou mzda / plat, pracovní prostředí, možnost dalšího vzdělávání, atd.

Adams rozlišuje dvě formy spravedlnosti:

- distributivní spravedlnost spočívající v tom, jak lidé cítí, že jsou odměňováni podle svého přínosu a v porovnání s ostatními
- procedurální spravedlnost, která se týká toho, jak pracovníci vnímají spravedlnost postupů používaných firmou v oblastech jako jsou hodnocení pracovníků, povyšování a disciplinární záležitosti (Armstrong, 2002, s. 165).

Dle Růžičky (1992, s. 54) Tato teorie pracovní motivace příliš zdůrazňuje úlohu sociálních vztahů, přesto však užitečně přispívá k utváření celkového pohledu na příčiny jednání člověka v práci.

E. A. Lockem a G. P. Lathanem definovaná **teorie cíle**, zakládající se na koncepci řízení podle cílů 60. let (Armstrong, 2002, s. 165). Vychází z toho, že motivace spolu s výkonem jsou vyšší, jestliže jsou pracovníkům stanoveny specifické, náročné, ale jimi přijatelné cíle a dostává-li pracovník na způsob jejich plnění zpětnou vazbu (Recklies, 2001). Důležitá a motivující je rovněž samotná účast jednotlivců na stanovování těchto cílů.

Obecně známá a často používaná poučka o SMART cílech, která vychází z této teorie říká, že „splnitelné“ cíle mají být:

- Specifické
- Měřitelné
- Akceptovatelné
- Reálné
- Termínované

To potvrzuje také Tureckiová (2004, s. 68) svou definicí podmínek, které zajišťují, aby cíl působil skutečně jako motivátor (měl „motivační náboj“):

- cíl musí být specificky a reálně stanoven s ohledem na čas k jeho splnění a možnosti pracovníka
- cíl musí být přiměřeně náročný, ale splnitelný a současně dostatečně atraktivní
- musí být zajištěna zpětná vazba pracovníkovi
- musí být zajištěna možnost autonomního plnění cíle, který pracovník přijal za svůj

Teorie kompetence R. W. Whita klade důraz především na snahu člověka potvrdit svou profesionální způsobilost a schopnosti a získat tak obdiv a uznání okolí. V tomto směru je poměrně blízká potřebě vysokého výkonu či úspěchu (Provazník, Komárková, 2004, s. 68–69).

3 Motivace k výkonu

Motivace k výkonu, případně výkonová motivace či potřeba vysokého výkonu jsou termíny, vyjadřující tendenci některých osob, podávat ve všech oblastech lidské činnosti, vždy co možná nejlepší výkon (Provazník, Komárková, 2004, s. 43).

Pracovní motivace se do velké míry soustřeďuje především na otázku motivace pracovního výkonu, který je především pro organizaci podstatný.

Růžička (1992, s. 106) definuje potřebu výkonu jako „snahu zvyšovat nebo udržovat vlastní zdatnost ve všech činnostech, v nichž se měřítko výkonu pokládá za závazné a jejichž provedení se proto může zdařit nebo nezdařit“.

Motiv výkonu vyjadřuje obecnou touhu jedince po úspěchu, touhu učinit něco, co by mohlo být subjektivně pocíťováno jako úspěch a co by současně vyvolalo obdiv a úctu sociálního okolí (Nakonečný, 2005, s. 124). Tento motiv tak hraje v procesu dosahování organizačních cílů a úspěchů důležitou roli. Motiv výkonu, dle Nakonečného (2005, s. 124), vysvětluje inter- a intraindividuální difference, určující výběr cílů, vytrvalost a velikost úsilí vynaloženého k jejich dosažení. Přestože tedy všichni lidé určitým způsobem touží po úspěchu, je síla jejich motivu výkonu u každého jinak vysoká. Vždy vychází z poměru touhy po úspěchu versus obavy z neúspěchu

V závislosti na těchto dvou tendencích se lidé v podstatě dělí na osoby:

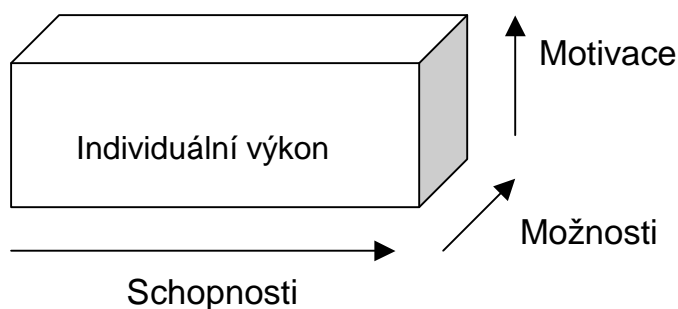
- motivované úspěchem → dávají přednost úkolům střední obtížnosti, čímž se rovnou vyhýbají rizikům a případnému neúspěchu; odmítají lehké úkoly, protože jejich splnění jim nepřináší dostatečné uspokojení
- motivované potřebou vyhnout se neúspěchu → vyhledávají lehké úkoly nebo naopak vstupují do rizika, přijímají obtížné úkoly, kdy je neúspěch předem očekáván a není tedy tak deprimující

Nakonečný (1998, s. 460) uvádí, že osoby motivované úspěchem vysvětlují svůj úspěch vnitřními faktory, především svými schopnostmi naopak osoby motivované neúspěchem vysvětlují svůj úspěch externími faktory, zejména štěstím nebo lehkostí daného úkolu, a nejsou tak svým úspěchem povzbuzováni. Dle Provazníka a Komárkové (2004, s. 44) jsou výkonem (úspěchem) motivované osoby výrazněji cílově orientovány a jejich cíle bývají obvykle časově náročnější.

Plháková (2004, s. 375) uvádí také třetí skupinu osob, které jsou, paradoxně, motivovány potřebou vyhnout se úspěchu, která je zapříčiněna především obavami ze zátěže a zodpovědnosti, případně z odmítání druhými lidmi.

Obecně je pracovní výkon jedince podmíněn souhrou jeho schopností, možností (tj. pracovními podmínkami) a jeho motivací.

Graficky lze tento vztah vyjádřit:

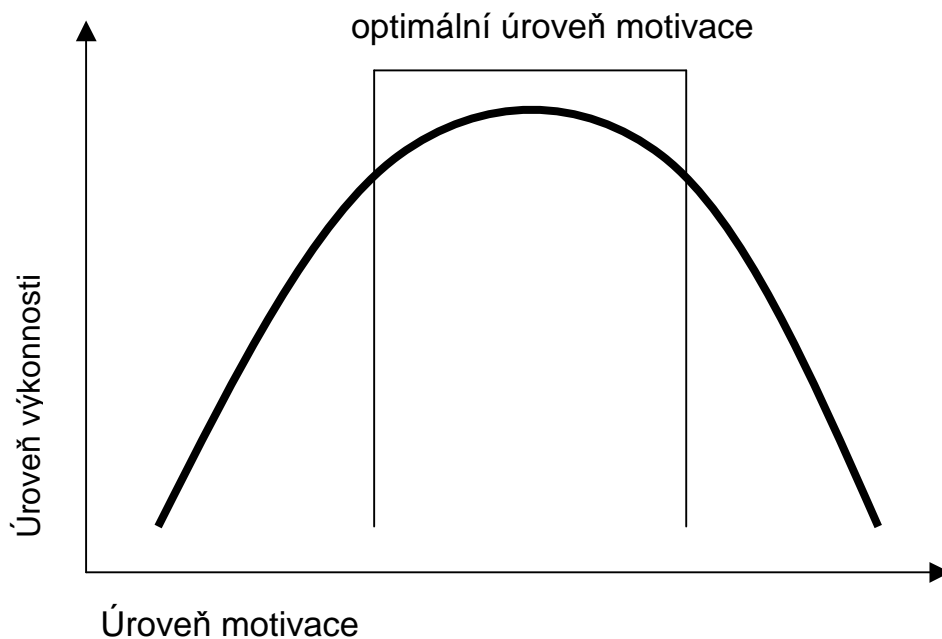


Obr. 3 Znárodnění vztahu schopností, možností a motivace pracovníka k jeho pracovnímu výkonu (Wiswede, 1980, s. 15 in Nakonečný, 1992, s. 110)

Příčiny nedostatečného pracovního výkonu je tedy třeba hledat a případně nutné odstranit v oblasti schopností např. doplněním odborných školení či jiných způsobů vzdělávání, v oblasti možností úpravou pracovních podmínek a v oblasti motivace zhodnocením a případně úpravou úrovně motivace ze strany vedení (příliš nízká i příliš vysoká působí na výkon negativně) či úpravou motivačního programu organizace. Všechny tyto oblasti může organizace do určité míry kontrolovat a ovlivňovat.

Na druhé straně nerovnováha v uvedených oblastech může zapříčinit snížení, v krajním případě vymizení, motivace. Takový stav jedince spíše demotivuje a postupně dochází ke snižování „chuti k práci“ (k „nechuti k práci“). Takovým demotivujícím činitelem může být např. jednotvárnost nebo subjektivně pociťovaná nesmyslnost práce, konflikty na pracovišti, nespravedlivé odměňování apod. (Nakonečný, 1992, s. 111–112).

Vztah motivace a výkonu vyjadřuje tzv. Yerkes-Dodsonův zákon (Nakonečný, 2005, s. 127 , Machač, Machačová, Hoskovec, 1985, s. 53), někdy označovaný také jako zákon obrácené „U“ křivky, který říká, že s rostoucí úrovní motivace (někdy též aktivace) roste i výkon, ale jen do určité míry.



Obr. 4 Yerkes-Dodsonův zákon (upraveno dle Machač, Machačová, Hoskovec, 1985, s. 53)

S počátečním zvyšováním motivace výkonnost roste, ve střední úrovni dosahuje svého maxima a poté opět, v důsledku vysokého vnitřního napětí subjektu (vzrušení, afekt) působícího negativně, klesá. Optimální úroveň psychické i fyzické výkonnosti je tedy podmíněna optimální úrovní motivace. Její nízká i příliš vysoká úroveň výkon snižuje.

Na výkon působí rovněž jeho očekávané hodnocení spolu s představou předpokládané odměny. Čím vyšší hodnotu pro

člověka odměna má, tím silnější je její motivační účinek a zároveň vyšší je i výkon (Růžička, 1992, s. 106).

Systematický výzkum v této oblasti započal D. C. McClelland se svými kolegy. Při výzkumech výkonové motivace u různých národů, s cílem popsat rodičovské a kulturní praktiky, které se podílejí na jejím formování, shrnuli výsledky svých poznatků do několika bodů:

- Výkonová motivace se obvykle utváří již v raném dětství. Rodiče osob s velkou potřebou úspěšného výkonu je pozitivním způsobem povzbuzovali ke zvládnutí obtížnějších úkolů, oceňovali jejich úspěchy, podporovali jejich vytrvalost a jejich hledání cest k dosažení těchto cílů.

- Pro rodiče dětí s vysokou potřebou úspěchu jsou dobré výkony a úspěchy ve škole (později v zaměstnání) důležitou hodnotou, kterou od nich jejich potomstvo přebírá.

- V ekonomicky silných kulturách bývají častým námětem pohádek a knížek pro děti výkonová témata, jakými jsou tvrdá práce, produktivita a tvořivost.

- V kulturách, v nichž se vyskytují občanské nepokoje, stávky či politické demonstrace, mívá mladá generace velkou potřebu úspěšného výkonu – chtějí si tak vybojovat příležitosti pro dosažení úspěchu a uplatnění svých schopností (McClelland, 1984, in Plhánková, 2004, s. 373)

U některých autorů se pro potřebu úspěchu ve výkonových situacích můžeme setkat také s termínem (zkratkou) nAch – need achievement (například Lea, Tarpy, Webley, 1994, s. 538).

4 Nástroje motivace pracovníků

Cílem každé organizace je maximalizovat výkon svých pracovníků a zvyšovat tak jejich pracovní produktivitu. K tomu může organizace využít celé řady stimulačních prostředků.

Růžička (1992, s. 70) stimulaci definuje jako „soubor vnějších podnětů nebo pobídek či incentívů, které mají určitým způsobem usměrňovat jednání pracovníků, působit na jejich motivaci“. Pracovní jednání je možné usměrňovat dvojím směrem, a to buď posilováním žádoucího nebo oslabováním nežádoucího chování pracovníků.

Stimulovat může pracovníka prakticky cokoli, co je pro něj subjektivně významné a hodnotné a organizace je schopna mu to poskytnout (Provazník, Komárková, 2004, s. 103). V souladu s tím, uvádí zmínění autoři následující přehled základních stimulačních prostředků:

- hmotná odměna
- obsah práce
- povzbuzování – neformální hodnocení
- atmosféra pracovní skupiny
- pracovní podmínky a režim práce
- identifikace s prací, profesí a podnikem
- externí stimulační faktory (Provazník, Komárková, 2004, s. 103–110).

Hmotné odměny představují základní skupinu odměn, které lze rozdělit na přímé finanční, nepřímé finanční a nefinanční (Vodáček, Vodáčková, 2001, s. 153) a ve většině případů, po nich organizace sáhne nejdříve.

Mezi přímé finanční odměny patří mzda, plat, různé druhy prémie či příplatků, příspěvky na oblečení, dopravu a jiné., podíly na zisku apod. Motivační účinek přímých finančních odměn bývá organizací často přeceňován, přesto je ovšem velmi důležité, jak uvádí Kocianová (2007b, s. 16), vytvořit účinný mzdový systém, akceptující osobní kvality i výkon pracovníka založený na objektivních hodnotících metodách.

Přímé finanční odměny, respektive plat a jeho další složky (například osobní ohodnocení, různé příplatky aj.) mají nejsilnější motivační potenciál především pro osoby s nízkými příjmy a osoby bez příjmu (například pro absolventy). I v těchto případech, ale jejich motivační účinek přetrvává jen krátkou dobu.

Do skupiny nepřímých finančních odměn patří zejména poskytování slev na výrobky či služby poskytované organizací, příspěvek na dovolenou, nabídka hrazených volnočasových aktivit, možnost využívání služebního automobilu i k soukromým účelům, příplatky na pojištění a jiné.

V nefinančních odměnách figurují např. možnost parkování na hlídaném parkovišti organizace, zvýhodněné programy v rámci závodní preventivní péče, vlastní asistent/ka, vlastní kancelář či možnost využívání moderních informačních technologií a s tím související vybavenost kanceláře.

V případě poskytování hmotných odměn by mělo být nanejvýš jasné, který pracovník má za jakých okolností na kterou odměnu „nárok“. Nárok uvádím v uvozovkách proto, že v momentě, kdy si pracovník chybně vyloží pravidla poskytnutí konkrétní odměny a začne si ji „nárokovat“, ztrácí odměna svůj motivační potenciál.

Například často zaměstnanci dávají služební vůz do souvislosti s pracovní pozicí. V takovém případě se pak nesprávně domnívají, že na přidělení služebního vozu mají na takové pozici nárok a jeho případné neposkytnutí považují za je poškozující.

Poskytování hmotných odměn by mělo být vždy vázáno na pracovní výkon zaměstnance a měla by mu být jasná vazba poskytnutí odměny na vynaloženém úsilí (Provazník, Komárková, 2004, s. 103).

Každý pracovník v **obsahu své pracovní činnosti** preferuje konkrétní oblasti (prvky), které ho pozitivně stimulují, a které záměrně vyhledává. Často jsou to také důvody, ovlivňující výběr konkrétní profese, jako například důraz na samostatnost, kreativitu, seberozvoj, sebekontrola či moc, hrdost na práci nebo vlastní schopnosti, prestiž profese, společenský apel, péče o druhé lidi, o přírodu aj. Jak uvádí Provazník a Komárková (2004, s. 105) je ze strany vedoucích důležité, konkrétní stimulační prvek, případně prvky u pracovníka rozpoznat, cíleně je posilovat a rozvíjet. Motivující je pro pracovníka také možnost, rozšiřovat a obohacovat si obsah své práce v závislosti na vlastních schopnostech.

Povzbuzování a neformální hodnocení je pro pracovníka silným stimulačním faktorem, který mu neposkytuje jen zpětnou vazbu o jeho výkonu, ale také ho ubezpečuje, že je pro organizaci důležitý (Provazník, Komárková, 2004, s. 105). Ne méně stimulační je také formální hodnocení, zvláště např. formou veřejného poděkování a ocenění na firemních akcích, večírcích, poradách apod.

Značně demotivující je pro pracovníka, pokud na své pracovní jednání nedostává od nadřízeného ani vedení žádnou odezvu. Snadno pak podléhá dojmu, že o něj organizace či vedoucí pracovní skupiny nebo oddělení nestojí, což vede ke snížení jeho pracovní výkonnosti i angažovanosti na pracovních úkolech skupiny.

Tento faktor v podstatě splňuje funkci, Tureckiovou (2004, s. 71) uváděné efektivní komunikace manažera s pracovníky a systém zpětné vazby.

Výrazné stimulační účinky má také **atmosféra pracovní skupiny**, tj. vztahy na pracovišti a v pracovním kolektivu. V dobře fungující pracovní skupině si její členové vycházejí vstříc, vzájemně se podporují a efektivně usilují o dosažení skupinových cílů. Jsou ochotni si vzájemně pomoci a podporují výkon jednotlivců podněcováním „střízlivé“ soutěživosti vně skupiny. K nepříznivému stimulačnímu účinku dochází v momentě, kdy je jednotlivec skupinou odmítán nebo jinak negativně hodnocen (Růžička, 1992, s. 79) či naopak.

Zájem organizace vytvářet a zlepšovat **pracovní podmínky** svých zaměstnanců se odrazí nejen v jejich větší pohodě a tím zkvalitnění pracovního výkonu, ale také v utváření a posilování kladného vztahu pracovníků k organizaci. Naopak nevyhovující pracovní podmínky demotivují i v případě poskytování vysokých hmotných odměn. Faktem ovšem je, jak uvádí Růžička (1992, s. 78), že pokud jsou pracovní podmínky vyhovující, pracovník se jimi příliš nezabývá.

Z mezinárodní srovnávací studie Barometr, která proběhla letos v říjnu v osmi zemích Evropy vyplývá, že se svými pracovními

podmínkami je v České republice spokojeno celých 66 % zaměstnanců (Barometr motivace a loajality, 2007).

Stimulační úroveň **režimu práce** je závislá především na životním standardu pracovníka (Růžička, 1922, s. 78) a z toho důvodu je spíše negativně hodnocena např. práce ve dvousměnném či nepřetržitém provozu, víkendové či noční směny, turnusy apod.

Výrazný stimulační účinek má na pracovníka také jeho **ztotožnění se s prací, profesí a s podnikem**. V ideálním případě, kdy se zaměstnanec identifikuje se všemi oblastmi svého pracovního života, práci pokládá za nedílnou životní součást, má pocit, že zvolená profese ho svým způsobem charakterizuje a cíle organizace přijal za své, je jeho pracovní výkon dlouhodobě vysoký (Provazník, Komárková, 2004, s. 109).

Pracovní ochotu zaměstnanců ovlivňují také mnohé **vnější faktory**, z nichž ne všechny je organizace schopna korigovat. Faktory, které neovlivní jsou makroekonomická a politická situace nebo rodinné prostředí a vztahy svých pracovníků (Provazník, Komárková, 2004, s. 110–111). Stimulační faktor, který organizace může ovlivnit je její image. Vědomí pracovníků, že jsou součástí společensky uznávané a prestižní organizace, pozitivně ovlivňuje jejich pracovní ochotu, ale také naopak.

Jak jsem již uvedla výše, stimulovat může pracovníka téměř cokoli, co v pracovním životě subjektivně pokládá za důležité, a tedy v seznamech stimulujících faktorů jednotlivých autorů můžeme nalézt difference. Např. Růžička (1992, s. 78–82) nebo Tureckiová (2004, s. 71) mimo výše uvedené dále uvádějí:

- společenské hodnocení práce a pracovní hodnocení profese

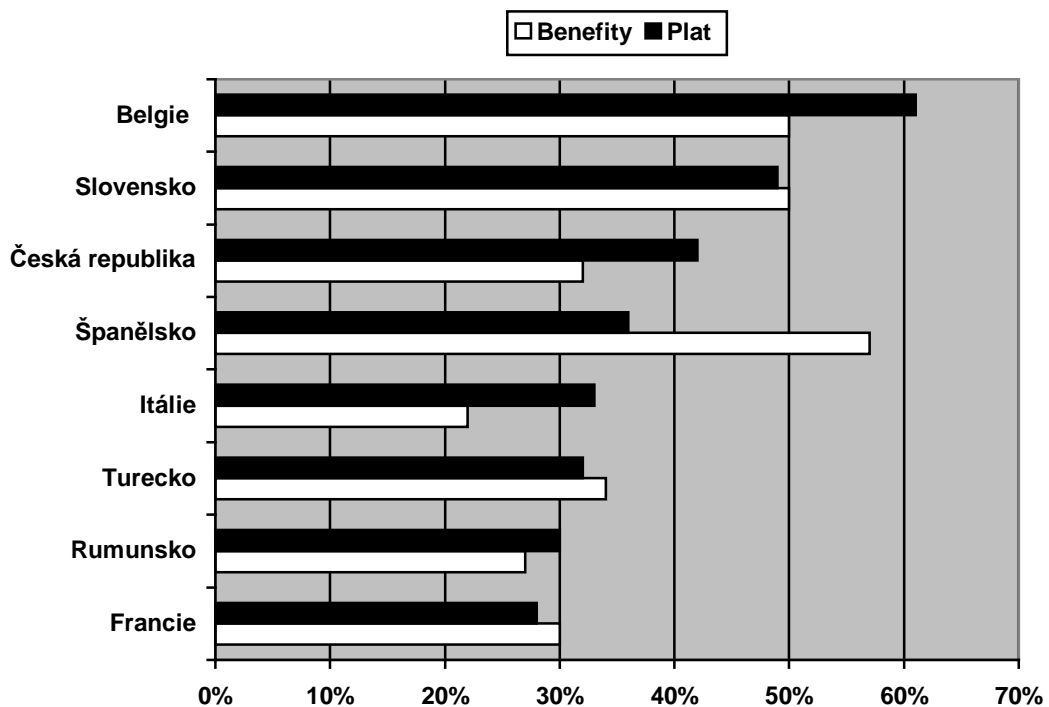
- porovnávání výsledků vlastní činnosti s průběhem a výsledky dalších pracovníků
- přístup vedoucího pracovníka, podporující a rozvíjející vědomí aktivní účasti pracovníků na výrobním procesu a činnosti organizace
- samotné provádění pracovní činnosti
- osobnost a jednání vedoucího
- participace (zapojování) pracovníků a možnost jejich angažovanosti na cílech organizace nebo týmů
- delegování pravomocí a odpovědnosti za vlastní výkon i výkon týmu na pracovníky
- informovanost o dění v organizaci
- vztahy podporující firemní kulturu
- možnost osobního i profesního rozvoje a kariérního růstu
- spravedlivý a průhledný systém hodnocení a odměňování
- sociální program organizace a retenční programy pro klíčové zaměstnance
- chování manažera vůči spolupracovníkům

Je vždy nutné mít na paměti, že maximální efektivnosti využitých stimulačních prostředků je dosaženo jen tehdy, jsou-li vybírány a poskytovány s ohledem na konkrétního pracovníka či skupinu a oblast práce, jež chceme stimulovat.

Také na otázky, týkající se spokojenosti zaměstnanců s jejich ohodnocením, mezi než patří výše platů a poskytované benefity, se mimo jiné, zaměřila studie Barometr. Studie zjišťovala, nakolik jsou

zaměstnanci spokojeni s dosavadně poskytovanými benefity, co jim chybí a co od svého zaměstnavatele očekávají.

Ze zjištěných výsledků vyplývá, že v České republice je 42 % dotázaných spokojeno se svým platem a 32 % je spokojeno s poskytovaným balíčkem benefitů. Od svých zaměstnavatelů zaměstnanci nejčastěji očekávají poskytování školení a vzdělávání, penzijního připojištění, příspěvků na dovolenou, podporu zdraví, pomoc při péči o dítě či příspěvky na oběd (Barometr motivace a loajality, 2007).



Graf 1 Spokojenost zaměstnanců s platem a benefity (Barometr motivace a loajality, 2007)

5 Motivační program organizace

Motivační program organizace lze popsat jako cíleně vytvořený a využívaný soubor odměn a výhod (stimulačních prostředků), které svým působením na pracovníky organizace podněcují jejich pracovní výkon a podporují jejich spokojenost v organizaci. Jde vlastně o jakýsi vnitřní podnikový návod, jak uplatňovat stimulační prostředky, aby bylo dosaženo cílů organizace. Jak uvádí Kocianová (2007b, s. 15), působí vždy v souladu s personální strategií organizace, její personální a sociální politikou a prostupuje celým systémem řízení lidí.

Dle Růžičky (1992, s. 161-163) lze motivační program definovat jako soubor skutečností, které cílevědomě a komplexně stimulují pracovníky organizace v souladu s výrobními úkoly a jejím společenským posláním. Je výčtem práv a povinností pracovníků organizace se zdůrazněním jejich vazby na plnění pracovních úkolů.

Hlavní funkcí motivačního programu, jak uvádí Provozník a Komárková (2004, s. 123) je „vytvářet na úrovni podniku takové podmínky, které budou podporovat optimální pracovní motivaci všech pracovníků podniku“.

Smysluplný a především účinný motivační program, je dle Růžičky (1992, s. 157–159) možné formulovat jen na základě důkladně zpracovaného a pravidelně aktualizovaného „souboru sociálně ekonomických informací“ o zaměstnancích organizace a znalosti charakteristických znaků pracovního kolektivu. Růžička (1992, s. 159–161) definuje znaky pracovního kolektivu na proměnlivé a málo proměnlivé. Protože považují uvedené označení

za snadno zaměnitelné, budu dále uvádět „proměnlivé“ a „stagnující“.

V proměnlivých znacích uvádí:

- věková struktura pracovníků
- stabilita jednotlivých pracovních skupin a provozů
- sociální klima na pracovištích i celé organizaci
- styl řídicí práce
- neformální uspořádání pracovního kolektivu a jeho společenské aktivity
- technická tvořivost pracovníků a jejich účast na řízení v rámci organizace
- převažující přístupy k inovacím a změnám v kolektivu
- zájmová činnost a způsoby využití volného času pracovníků

Mezi stagnující znaky řadí:

- profesní a kvalifikační strukturu pracovníků
- převažující náročnost a obsah práce (stereotypní či rozmanitá, duševní nebo fyzická apod.)
- poměr mužů a žen v pracovním kolektivu
- převažující vazby mezi spolupracovníky (vzájemná závislost, individuální práce, přechodné pracovní skupiny apod.)
- pracovní režim v průběhu směny, týdne nebo delšího časového období
- charakteristika informačních procesů v rámci organizace (přidělování práce, kontrola jejího průběhu a výsledků, porady apod.)
- uspořádání pracovního prostředí, pracovní podmínky a sociální vybavenost pracoviště

- organizační uspořádání kolektivu a na něj vázaného systému profesionálních pozic a rolí
- hmotné a nehmotné odměňování kvalitních pracovních výsledků a zároveň postihování nekvalitních pracovních výsledků

K vytvoření efektivního motivačního programu, považují Provazník a Komárková (2004, s. 124) za důležité také shromažďování a analýzu tzv. měkkých dat, do kterých řadí např. informace o pracovní spokojenosti či nespokojenosti pracovníků, o preferenci jejich hodnot, o jejich vztahu k vykonávané práci a ostatním pracovníkům organizace, o jejich subjektivním hodnocení organizačních plánů a cílů, personálním řízení, sociální politice a péči apod.

S ohledem na značně rozmanitou strukturu pracovního kolektivu organizace a nesourodost v preferencích, hodnotách, zájmech a ideálech jednotlivých pracovníků, je tvorba účinného motivačního programu, tj. takového, který je pro zaměstnance podnětný a je jimi pozitivně hodnocen, vždy náročnou a především dlouhodobou záležitostí, kterou Provazník a Komárková (2004, s. 124–125) popisují v následujících osmi krocích:

- analýza motivačního profilu pracovníků organizace a definování skutečností ovlivňujících jejich spokojenost, případně nespokojenost v organizaci
- určení krátkodobých i dlouhodobých (trvalých) cílů motivačního programu
- zhodnocení stávající výkonnosti pracovníků v konkrétní oblasti a stanovení její žádoucí (cílové) úrovně

- vymezení možných stimulačních prostředků v souvislosti s předpokládaným zaměřením motivačního programu
- výběr konkrétních stimulačních forem a postupů pracovního jednání a definování postupu a pravidel v jejich uplatňování
- vlastní sestavení motivačního programu jako podnikového dokumentu
- seznámení pracovníků organizace s přijatým motivačním programem
- kontrola výsledků uplatňování motivačního programu a jeho případné upravování

Přestože motivační profil pracovníků bývá trvalý, jejich potřeby, hodnoty, preference aj. se v závislosti na okolních vlivech mohou postupně měnit a je tedy důležité opakovaně je vyhodnocovat a na základě nově zjištěných výsledků případně motivační program (stimulační prostředky) upravovat a měnit.

Ideálním způsobem, jak „ušít“ zaměstnancům motivační program „na míru“ je využití tzv. kafetéria systému, který svým uživatelům nabízí možnost sestavení souboru individuálně preferovaných druhů odměn a výhod.

Dle Tureckiové (2004, s. 70–71) by měl smysluplně realizovaný motivační program vést především k:

- přijetí cílů organizace jednotlivci i týmy a posílení angažovanosti pracovníků
- dosažení žádoucích změn v pracovním jednání a tím dosažení vysokých pracovních výsledků

- podpoře pracovní spokojenosti a vnitřní motivace pracovníků

Správně vytvořený a zrealizovaný motivační program přispívá k hospodářské prosperitě podniku, podporuje pracovní motivaci a výkonnost zaměstnanců a ve svém důsledku vede k jejich celkové pracovní spokojenosti.

5.1 Motivační program společnosti „AZ“

V poslední kapitole své práce, bych chtěla popsat a zhodnotit motivační program společnosti, která mě již šestým rokem zaměstnává. Pro účely této práce, budu tuto společnost nazývat „AZ“. I přesto, že z důvodu rodičovských povinností, již necelý rok nepracuji, díky neustálému kontaktu s kolegy i ostatními pracovníky společnosti, mám dobrý přehled o nabídce a poskytování firemních odměn a jiných výhod, ale také o jejich přijímání těmi, jimž jsou určeny, tedy zaměstnanci společnosti. Vzhledem k tomu, že v posledních třech letech jsem přímo působila na personálním oddělení, které především, je za poskytování a skladbu stimulujících benefitů odpovědné, myslím, že jsem schopna je objektivně zhodnotit.

Společnost „AZ“ je součástí nadnárodního koncernu, působícího ve čtrnácti zemích Evropy a zaměstnávajícího kolem 260 tisíc zaměstnanců. V České republice působí společnost „AZ“ od roku 1991 a v nedávné době na našem trhu výrazně expandovala. V důsledku této expanze v podstatě zdvojnásobila počet svých zaměstnanců, který je nyní vyšší než 5 tisíc a provozuje na 180 prodejen.

Společnost „AZ“ využívá ke stimulaci svých zaměstnanců několika druhů finančních i nefinančních odměn a výhod, které jsou ovšem ve většině případů voleny spíše s ohledem na prospěch společnosti a mnohem méně již přizpůsobeny preferencím zaměstnanců. Právě z tohoto důvodu, dochází k situacím, ve kterých je dobře myšlená odměna, zaměstnancům nabídnuta za pro ně často nepříjemných podmínek a její motivační účinek je v důsledku toho velmi nízký nebo dokonce nulový.

S ohledem na organizační strukturu společnosti, je konkrétní skupina odměn a výhod poskytována jen zaměstnancům centrály, nikoli již pracovníkům na prodejnách. Co se prodejen týče, jsou podmínky a postup při poskytování odměn upraveny firemním dokumentem, který je schválen vedením společnosti. U odměn a výhod poskytovaných pracovníkům centrály toto již, bohužel, důsledně nefunguje. Pravidla v poskytování některých odměn či firemních výhod nejsou upravena žádným dokumentem, případně již často zpracovaná směrnice neplatí. Ve většině případů, je ale poskytnutí odměny konkrétnímu zaměstnanci individuálně řešeno s nadřízeným pracovníkem, případně vedením společnosti. Bohužel, tento postup, nejen že z časového hlediska vůbec není efektivní, ale především zaměstnanci je vnímán spíše negativně. V podstatě pro poskytování firemních benefitů neexistují pevná pravidla a není tedy předem jasné komu bude benefit schválen a komu ne. Přitom právě průhlednost systému odměňování je jednou ze základních podmínek jeho dobrého fungování.

Dále uvádím konkrétní stimulační prostředky nabízené společností „AZ“ a bližší podmínky v jejich poskytování:

- Osobní ohodnocení

Všichni zaměstnanci centrály mají ve mzdovém výměru sjednanou konkrétní částku, jako formu osobního ohodnocení. Ve většině případů, ale vedoucí pracovníci s touto složkou mzdy dále nepracují a zaměstnancům je tedy pravidelně vyplácena ve stejné výši. V důsledku toho, že osobní ohodnocení tedy není bezprostředně vázáno na výkon pracovníka (Provazník, Komárková, 2004, s. 103), ztrácí tato forma odměny svůj stimulační účinek.

- Příplatky za vedení a zástup

Tato forma odměny je určena především pracovníkům prodejen, kteří mají na starost konkrétní oddělení a zástupcům. Její konkrétní výše se sjednává ve mzdovém výměru zaměstnance.

- Roční prémie

Roční prémie jsou odměnou, určenou konkrétním zaměstnancům společnosti. Na prodejně se týkají vedoucího a vedoucích oddělení, případně, na požádání inspektora konkrétní filiálky jsou vyplaceny dalším zaměstnancům. Jejich získání je podmíněno dosažením stanovených hospodářských ukazatelů pro každou konkrétní prodejnu. Vyplacení zaměstnanci je vázáno na počet dní jeho absence v zaměstnání a výše se počítá ze základní mzdy, vždy procentuální sazbou za každý, prodejnu splněný ukazatel.

Konkrétním pracovníkům na centrále společnosti je začátkem roku předán „prémiový výměr“ s uvedenými podmínkami, které je nutno splnit, aby mohla být zaměstnanci roční prémie, případně její část vyplácena.

- Firemní výročí

Společnost „AZ“, si jako většina zaměstnavatelů, cení zaměstnanců, kteří u ní pracují dlouhodobě a odměňuje jejich pětileté a desetileté působení ve firmě. K pětiletému výročí je jednotlivým pracovníkům jejich nadřízenými předáno písemné poděkování od vedení společnosti, k němuž obdrží tisícikorunovou firemní poukázku na nákup zboží. K výročí desátého roku jejich působení ve firmě, je připraven slavnostní večer ve vinném sklípku se zajištěním ubytování, na kterém je vedením společnosti zaměstnancům osobně předán dárkový poukaz na dovolenou v hodnotě deset tisíc korun.

Právě volba odměny k desátému výročí byla v posledních letech volena poměrně nešťastně. Původně jí byly zlaté hodinky s gravírováním názvu společnosti, poté již zmíněná poukázka, kterou ale mohli zaměstnanci uplatnit jen z předem stanovené nabídky autokarových zájezdů jediné rakouské cestovní kanceláře. Bohužel, s ohledem na složení „desetiletých“, kteří byli většinou zaměstnanci prodejen, tedy s nižšími příjmy, obvykle neschopni dohovořit se cizím jazykem apod., byli tyto odměny zaměstnanci ve velké míře hodnoceny negativně a dárkové poukazy cca z 50% nevyužity. V tomto roce již byli podmínky využití poukazu přehodnoceny a v nabídce se objevila i cestovní kancelář Čedok, což je pracovníky vnímáno pozitivně a motivační potenciál této odměny tím výrazně vzrostl.

- Služební automobil, telefon a notebook

Tyto odměny jsou zde vázány spíše na zastávanou pozici, a i přesto, že je zaměstnanci mohou využívat i pro soukromé účely,

jsou většinou vnímány jako nárokové a jejich stimulační úroveň je proto poměrně nízká.

- Výuka cizího jazyka

Vzhledem k tomu, že společnost „AZ“ je součástí nadnárodního koncernu, je žádoucí, aby se většina zaměstnanců byla schopna, na odpovídající úrovni, domluvit v cizím jazyce. Firmou je zajištěna výuka německého a anglického jazyka. Přesto, že pravidla v poskytování výuky němčiny jsou upravena ve firemní směrnici, jsou před začátkem každého „školního roku“, jména účastníků individuálně schvalována vedením společnosti. Výuka anglického jazyka je určena jen vybraným vedoucím pracovníkům.

- Stravenky

Společnost „AZ“ poskytuje svým zaměstnancům firemní stravenky, na které zaměstnanci určitou částku doplácí. Pro zaměstnance centrály mají podobu lístků na oběd do tamní kantýny. Vzhledem k tomu, že oběd je za sníženou cenu poskytován i bez stravenky, není tato forma odměny zaměstnanci příliš využívána.

- Pružná pracovní doba

S administrativními pracovníky centrály, jejichž pracovní místo to umožňuje, je v pracovní smlouvě sjednávána pružná pracovní doba. Je ovšem nepsaným pravidlem, že většina zaměstnanců (především referenti, účetní nebo například asistentky) se na úpravě pracovní doby individuálně dohodnou s nadřízeným pracovníkem.

- Společenské události – outdoor víkendy, vánoční večírek

Již tradiční záležitostí je pořádání vánočního večírku, na kterém jsou zaměstnanci seznámeni s výsledky hospodaření společnosti v uplynulém roce. Je také příležitostí k poděkování pracovníkům, kteří již odcházejí do důchodu a ke slavnostnímu jmenování vybraných zaměstnanců do vyšším pozic.

Pravidelné pořádání outdoorových víkendů pro vedoucí jednotlivých oddělení společnosti, je poměrně krátkodobou záležitostí. Přijímána je jimi pozitivně a žádoucím směrem poté ovlivňuje pracovní nasazení jednotlivců na větších firemních projektech.

- Ostatní – parkování v objektu, firemní autobus

Mezi další faktory, které mohou konkrétní zaměstnance motivovat je například povolení parkovat osobní vůz v objektu společnosti nebo zajištění přímého autobusu pro zaměstnance dojíždějící z Prahy.

Myslím, že jakousi vlastní „neochotou“ sama společnost „AZ“ stimulační účinky některých odměn sráží. Například snahy o zajištění dopravy byly zaměstnanci vnímány velmi kladně. Společnost „AZ“, ovšem předem nahlášeným zaměstnancům využívajících této služby, zpoplatnila použití autobusu paušální částkou. V ten moment ji zaměstnanci přestali chápat jako benefit poskytovaný firmou, ale jako placenou službu zajištěnou dopravcem a motivační potenciál tím tato výhoda téměř úplně ztratila.

Často slýchám názor, že firma „AZ“ nedá svým zaměstnancům „nic zadarmo“. Stejně, jich pak ale také většina smýšlí, což se samozřejmě negativně odráží v jejich pracovní ochotě k vyššímu a lepšímu výkonu, k plnění náročnějších pracovních úkolů i v přijímání větší odpovědnosti.

Společnost „AZ“ je z větší části řízena direktivně a tedy i poskytování většiny benefitů je podřízeno rozhodnutí vedení. Tato praxe je v důsledku příčinou toho, že systém odměňování a oceňování pracovníků je zde neprůhledný a předem nejasný. Konkrétní pracovníci neví, proč někdo odměnu dostane a jiný ne, přesto, že v organizační struktuře společnosti stojí na srovnatelné úrovni. Jednotlivými zaměstnanci pak může být systém vnímán jako nespravedlivý, vést k jejich demotivaci a pracovní nespokojenosti, k narušení sociálních vztahů k ostatním pracovníkům, k podávání nižšího nebo nekvalitního pracovního výkonu a v konečném důsledku i k vyšší fluktuaci.

6 Závěr

Ve své práci jsem se zabývala teorií motivace pracovní činnosti, potřebami, které právě prostřednictvím práce uspokojujeme a praktickým možnostem organizace, jak pracovní ochotu svých zaměstnanců ovlivnit a podporovat.

Obecné teorie motivace, z nichž vychází dílčí teorie motivace pracovní činnosti se pokouší objasnit funkční principy této vnitřní hybné síly organismu a odpovědět tak na otázky vzniku motivů i preference jednotlivých úrovní lidských potřeb. Teorie motivace pracovní činnosti, z nichž, dle mého názoru nejznámější ve své práci uvádím, objasňují především motivy a potřeby, které jsme právě prostřednictvím práce schopni uspokojovat.

Myslím, že obecně nejdůležitějším faktorem, na který se pozornost organizace soustřeďuje především, a jehož usměrňování jsou podřízeny většina motivačních strategií, je pracovní výkon. Kvalita pracovního výkonu zaměstnanců organizace totiž neovlivňuje jen konkurenceschopnost podniku, ale také například klima v organizaci. Nekvalitní výkon pracovníků, dle mého názoru, jistě ovlivní nejen styl řídicí práce, ale povede k zpřísnění kontrolních mechanismů, což samozřejmě ovlivní klima v organizaci a tím pracovní motivaci a ochotu jednotlivých pracovníků.

Z tohoto důvodu využívá organizace nejrůznější motivačních nástrojů, jimž jsem věnovala čtvrtou část práce, kterými se snaží upevňovat spokojenost pracovníků v organizaci a podněcovat a podporovat tak jejich ochotu k podávání dlouhodobě kvalitního pracovního výkonu a pracovních výsledků.

Jednotlivé druhy těchto nástrojů, motivujících pracovníky, jsou poté „kompletovány“ do nejrůznějších podob motivačních programů, které organizace svým zaměstnancům nabízí. Prostřednictvím smysluplně a kvalitně nastaveného motivačního programu se organizace prezentuje nejen svým pracovníkům, ale zprostředkovaně také širší veřejnosti, čímž si buduje dobrou pověst a prestiž a v podstatě si tak vytváří lepší podmínky na trhu práce. Investice do motivačního programu si jí tak může vrátit například v podobě neustálého a vysokého zájmu nových uchazečů a úspore v nákladech na vyhledávání nových pracovníků.

Motivace k práci je složitý vnitřní proces a snaha o její ovlivnění z vnějšku není snadným a již vůbec ne krátkodobým úkolem. Přesto se právě o to snaží většina organizací prostřednictvím tvorby a uplatňování různých motivačních a benefitových programů, udržováním příjemného a bezpečného pracovního prostředí, péčí o firemní kulturu a dobré vztahy mezi pracovníky a vedením, zajištěním informovanosti pracovníků apod. Ovšem i přesto, že se organizace snaží nastavit své motivační programy a usměrňovat ostatní motivační faktory tak, aby jejich prostřednictvím bylo uspokojováno co nejširší spektrum potřeb zaměstnanců, ne vždy je v tomto směru dosaženo očekávaných výsledků. Pracovní ochotu totiž neovlivňují jen faktory, které je organizace schopna bezprostředně ovlivnit, ale působí na ní množství dalších externích vlivů, jakými jsou například pohoda v rodině, vztahy s přáteli, možnosti v trávení volného času či ekonomická nebo politická situace ve společnosti.

Motivace pracovníků se stále méně omezuje jen na pravidelné zvyšování mzdy či platu, přesto, že tento způsob motivace je jistě stále ještě nejrozšířenějším. V mnohých organizacích, ale postupně

vznikají konkrétní pracovní skupiny jejichž úkolem, je vyhodnocovat stávající motivační strategie organizace a navrhnout jejich optimální změny, vedoucí ke stabilizaci pracovního kolektivu, zvýšení motivace pracovníků k dlouhodobému podávání lepších pracovních výkonů, k upevňování loajality pracovníků k organizaci a zvýšení jejich spokojenosti v ní.

7 Soupis bibliografických citací

ARMSTRONG, M. 2002. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2

Barometr motivace a loajality. 2007. HR forum. 11/2007

BENÁK, R. 2004. Inventář motivů, hodnot a preferencí (MVPI). Psychologie dnes. 9/2004

BĚLOHLÁVEK, F., 1994. Osobní kariéra. Praha: Grada Publishing, 1994. ISBN 80-7169-083-X

DEIBLOVÁ, M. 2005. Motivace jako nástroj řízení. Praha: Linde, 2005

DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. 2005. Management a organizační chování. Praha: Grada Publishing, 2005.

HARTL, P. 2004. Stručný psychologický slovník. Praha : Portál, 2004. ISBN 80-7178-803-1

KOČIANOVÁ, R. 2007a. Personální činnosti. Praha: Mowshe s. r. o., 2007. ISBN 978-80-239-9211-3

KOČIANOVÁ, R. 2007b. Metody personální práce. Praha: Mowshe s. r. o., 2007. ISBN 978-80-239-9327-1

LEA, S. E. G., TARPY, R. M., WEBLEY, P. 1994. Psychologie ekonomického Chování. Praha: Grada, 1994

MACHAČ, M., MACHAČOVÁ, H., HOSKOVEC, J. 1985. Emoce a výkonnost. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1988.

MASLOW, A. H., 1954. Motivation and personality. New York: Harper and Row, 1954

Motivationspsychologie.2003 http://www.br-online.de/wissen-bildung/thema/psychologie/05_motivation_1.xml . 30.11.2007, 13:12

NAKONEČNÝ, M. 1992. Motivace pracovního jednání. Praha: Management Press, 1992

- NAKONEČNÝ, M. 1997. Motivace lidského chování. Praha: Academia, 1997. ISBN 80-200-0592-7
- NAKONEČNÝ, M. 1998. Základy psychologie. Praha: Academia, 1998. ISBN 80-200-0689-3
- NAKONEČNÝ, M. 1999. Sociální psychologie. Praha. Academia, 1999. ISBN 80-200-0690-7
- NAKONEČNÝ, M. 2005. Sociální psychologie organizace. Praha: Grada Publisching, 2005. ISBN 80-247-0577-X
- PALÁN, Z. 2002. Lidské zdroje. Výkladový slovník. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7
- PLHÁKOVÁ, A. 2004. Učebnice obecné psychologie. Praha: Academia, 2004. ISBN 80-200-1086-6
- PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. 2004. Motivace pracovního jednání. Praha: VŠE, 2004. ISBN 80-245-0703-X
- RECKLIES, D. 2001. Überblick über grundlegende Motivationstheorien.<http://www.themanagement.de/HumanResource/s/Motivationstheorien.htm> ,31.11.2007, 11:33
- RŮŽIČKA, J., 1992. Motivace pracovního jednání. Praha: VŠE, 1992. ISBN 80-7079-626-X
- Studie HR Controlling 2005.http://www.pwc.com/cz/cze/about/pressrm/2005/pressrm19_05_cz.html , 16.12.2007, 14:39
- ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J. 2003. Psychologie ve světě práce. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5
- TURECKIOVÁ, M. 2002. Motivování zaměstnanců ve „světle a tmách“ motivačních teorií. HR forum. 11/2002
- TURECKIOVÁ, M. 2004. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publisching, 2004. ISBN 80-247-0405-6
- VÁGNEROVÁ, M. 2004. Základy psychologie. Praha: Karolinum, 2004. ISBN 80-246-0841-3

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O., 2001. Management. teorie a praxe v informační společnosti. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-041-4

8 Resumé

Tato bakalářská práce se zabývá motivací pracovní činnosti a motivačními nástroji, které může organizace ke stimulaci svých zaměstnanců využít. Motivace je složitý vnitřní proces, ovlivněný řadou osobních potřeb, hodnot a zájmů jedince, ale také spoustou vnějších incentív.

Prostřednictvím pracovního jednání se snažíme uspokojit specifické druhy potřeb, jako je například potřeba výkonu, potřeba úspěchu, potřeba seberealizace atd. Uvádím nejznámější motivační teorie, které se přímo zaměřují na motivaci pracovního chování, jako například Maslowova hierarchie potřeb, Herzbergova dvoufaktorová teorie, Alderferova teorie ERG, McClellandova teorie, teorie expektace, spravedlnosti či cíle aj.

Protože cílem stimulace ze strany organizace je v konečném důsledku zvýšení a zkvalitnění výkonu pracovníků, věnuji se podrobněji potřebě výkonu a faktorů, které k vyšší výkonnosti motivují.

V práci popisuji motivační nástroje, kterých může organizace ke stimulaci svých zaměstnanců využít a blíže se věnuji podmínkám k utváření a fungování motivačního programu.

Na konci bakalářské práce popisuji motivační nástroje mého nynějšího zaměstnavatele (pod fiktivním názvem „AZ“) a snažím se zhodnotit jejich efektivitu.

9 Summary

This work focuses on the motivation of a labor activity and on motivation tools which can be used by an enterprise to stimulate its employees. The motivation is a complex inner process affected by a group of individual personal needs and interests and also by a lot of external incentives.

Through the work activities, we aim to satisfy specific kind of needs such as need for achievements, need for success, need for self-fulfillment etc. I present the most known theories directly focused on the labor activity motivation, e.g. Maslow's hierarchy of needs, Herzberg's two-factor theory, Alderfer's ERG theory, McClelland's theory, theory of expectation, rightness or target etc.

Because at the end, the stimulation target from the enterprise point of view is an increase of the quantity and quality of the employee outputs, I also focus on the demand for the output and the related motivation factors.

In the work I describe motivation tools which can be used by an enterprise to stimulate its employees and I also target the conditions of creating and operation of the motivation program.

At the end of the work, I address motivation tools of my current employer (under fictional name "AZ") and I attempt to evaluate their effectiveness.

**Bakalářské práce se půjčují
pouze prezenčně!**

U Ž I V A T E L

potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto bakalářskou práci

Hloušková, L.: Motivace pracovní činnosti

**využije ve své práci, uvede ji v seznamu literatury a bude ji
řádně citovat jako jakýkoli jiný pramen.**

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

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

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

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

