

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Ing. Lenka Černá

Motivační program organizace
Teorie pracovní motivace jako východiska tvorby motivačního programu organizace

Motivation Program of a Company
Theories of Work Motivation as Basis for Creation of a Company Motivation
Program

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2013

Vedoucí práce:

PhDr. Renata Kocianová, 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.

V Praze dne 25. 7. 2013

.....

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá motivačním programem v organizaci a teoriemi pracovní motivace jako jeho východisky. Práce se zaměřuje na analýzu a komparaci motivačních teorií, které mají vliv na tvorbu motivačního programu. Kromě tradičních motivačních teorií je stěžejní část práce věnována novým teoriím pracovní motivace, které vznikly v posledních třiceti letech. Hlavním komparačním hlediskem je časová vývojová linie motivačních teorií, ale také souvztažnost vývoje motivačních teorií s vývojem teorií řízení a rozvojem v oblasti řízení lidských zdrojů. Práce usiluje o identifikaci přínosu nových motivačních teorií k tvorbě motivačních programů organizací.

Klíčová slova

Motivační program organizace, motivace, motivační teorie, management, zaměstnanec, pracovní spokojenost.

Abstract

This thesis deals with the motivation program of the company and its basis. The thesis focuses on the analysis and the comparison of motivation theories that have influence on the creation of motivation programs. In addition to traditional motivation theories is a crucial part of the thesis devoted to the so-called new motivation theories. The new motivation theories are called because of their development during last thirty years. The main aspects of the comparison of motivation theories in this thesis is a historical view of the theories, but also a progress of management theories and related development of human resources management. The thesis aims to identify the benefit of new motivation theories for creation company motivation programs.

Keywords

Motivation program of a company, motivation, theories of motivation, management, employee, job satisfaction.

Obsah

0	ÚVOD	7
1	MOTIVACE A STIMULACE PRACOVNÍKŮ	10
1.1	Motivace pracovníků.....	10
1.2	Stimulace pracovníků.....	18
2	MOTIVAČNÍ PROGRAM ORGANIZACE	21
3	TRADIČNÍ TEORIE PRACOVNÍ MOTIVACE	26
3.1	Teorie instrumentality.....	26
3.2	Teorie zaměřené na obsah	27
3.2.1	Maslowova teorie hierarchie lidských potřeb	28
3.2.2	Herzbergova dvoufaktorová teorie	30
3.2.3	Alderferova teorie.....	31
3.2.4	McClellandova teorie manažerských potřeb.....	32
3.2.5	McGregorova teorie X a Y	33
3.3	Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu (kognitivní teorie)	34
3.3.1	Vroomova expektační teorie	35
3.3.2	Teorie očekávání dle Portera a Lawlera.....	36
3.3.3	Adamsova teorie spravedlivé odměny	36
3.3.4	Skinnerova teorie zesílených vjemů	38
3.3.5	Teorie stanovení cílů.....	38
3.4	Teorie zaměřené na speciální účely.....	41
4	VYBRANÉ NOVÉ TEORIE PRACOVNÍ MOTIVACE	43
4.1	Teorie sebeurčení.....	43
4.2	Teorie plánovaného chování.....	48
4.3	Motivační model předávání znalostí.....	50

4.4	Nový výkonový model motivace	54
4.5	Motivace ke změně	57
4.6	Spirálový management.....	59
4.7	Benefity v motivačním programu organizace	61
5	KOMPARACE MOTIVAČNÍCH TEORIÍ	65
5.1	Klasické období managementu.....	65
5.2	Moderní škola managementu a motivační strategie s ní spojené	68
5.3	Současný management a nové motivační teorie.....	70
6	ZÁVĚR.....	75
	SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ	80
	SEZNAM OBRÁZKŮ	88

0 Úvod

Turbulentní tlak, který je vyvíjen na organizace působící na lokálním, ale i globálním trhu, neustále nutí tyto firmy zvyšovat, popř. udržovat svůj konkurenční potenciál. K těmto cílům vede nejen efektivní využívání ekonomických a kapitálových zdrojů, vhodná implementace techniky a technologií, ale především adekvátní práce s lidskými zdroji, které jsou pro organizaci a její prosperitu nenahraditelné. Každá organizace by měla usilovat o to, aby byli její zaměstnanci spokojeni v prostředí, ve kterém pracují. Pracovní prostředí v nejširším významu představuje veškeré faktory, které působí na člověka při jeho pracovní činnosti a ovlivňují pracovní proces.

V bakalářské práci je na pracovní prostředí nahlíženo především z úhlu pohledu pracovní činnosti jedinců a možných prostředků vhodných pro jejich motivaci k práci. Vedoucí pracovníci mají k dispozici mnoho různorodých nástrojů, kterými mohou podporovat motivaci svých zaměstnanců. K tomu, aby využívali vhodné nástroje a zároveň, aby bylo využívání adekvátních nástrojů efektivní, je třeba vytvořit takové programy, které mají za cíl ovlivňovat zaujetí a výkon jedinců pro práci v dané organizaci, podporovat identifikaci pracovníků s cíli a kulturou organizace. Motivační programy organizací konkretizují personální strategii. Jedná se tedy o stěžejní dokument pro personální práci, a proto je hlavním tématem této bakalářské práce právě motivační program a jeho východiska, která by měli vedoucí pracovníci spolu s personalisty, tedy osoby, které motivační program v podniku tvoří, znát. Téma motivace je zajímavé jak z pohledu psychosociálního, tak z pohledu ekonomického, protože dopady motivace pracovníků na ekonomickou prosperitu podniku jsou obrovské. Proto není možné oba dva pohledy striktně oddělit, ale naopak je třeba na motivaci, její příčiny a důsledky nahlížet právě z obou těchto relativně různorodých úhlů pohledu. Před tím, než vedoucí pracovníci, personalisté, začnou s tvorbou motivačního programu, je nutné formulovat strategii a cíle organizace, na které musí navazovat i strategie a cíle v personální oblasti. Následně by vedoucí pracovníci měli podrobně znát motivační profily svých zaměstnanců, tzn. provést analýzu motivačního profilu a v neposlední řadě je třeba při tvorbě motivačního programu vycházet z teoretických poznatků týkající se motivace. Jedná se konkrétně o motivační teorie, jejichž znalost je při snaze motivování zaměstnanců, nezbytná.

Cílem mé bakalářské práce je hlubší analýza a komparace motivačních teorií, které jsou základem při tvorbě motivačního programu organizace. Bakalářská práce bude tedy zaměřena na obsahovou a vývojovou analýzu motivačních teorií, zodpovězení otázky zdali se teorie týkající se motivace zaměstnanců od dob tradičních teorií nadále vyvíjí, jakým směrem vede jejich případný vývoj a jaké jsou možné přínosy jejich implementace do praktického života organizací, tedy jejich motivačních programů. Motivační teorie vznikaly a vznikají v průběhu minulého, ale i současného století, a proto budu v mé práci psát o tzv. tradičních motivačních teoriích a nových motivačních teoriích.

Historie motivačních teorií není dlouhá, počátek jejich vzniku můžeme sledovat na přelomu 19. a 20. století a jejich historický vývoj lze pozorovat v návaznosti na procesy formování trendů v teoriích řízení, na které navazuje i vývoj v oblasti řízení lidských zdrojů. Motivační teorie zažily velký rozvoj ve druhé polovině 20. století, kdy vzniklo několik teorií, které jsou citovány a využívány do současnosti. Jedná se o teorie, které jsou v mé práci řazeny do skupiny tzv. tradičních teorií. Tradiční motivační teorie jsou popsány v odborných publikacích od autorů, jako je např. Armstrong (1999, 2002, 2007), Arnold (2007), Vodáček a Vodáčková (2007). Zdrojů týkající se tradičních motivačních teorií je poměrně velké množství. Co se týče literárních zdrojů o aktuálních trendech a tzv. nových motivačních teoriích, tak je přístup ke studijnímu materiálu a informacím, mnohem složitější. Hlavním studijním materiálem pro tuto bakalářskou práci byly především cizojazyčné studie, které jsem získala pomocí důkladné rešerše literatury a dalších zdrojů jak v tištěné podobě, tak v podobě elektronické. Autory hlavních publikací, článků či studií, které se týkají nových motivačních teorií, a ze kterých především ve své bakalářské práci čerpám, jsou Deci, Ryan, Stone (2004), Gagné (2009), Kehr (2004, 2012), Nitin, Groysberg a Lee (2008), Kopčaj (2007). Tito autoři se zabývají problematikou motivace lidí a nazírají na ní z různých úhlů. Tyto různorodé úhly pohledu se ve své práci snažím interpretovat a vysvětlit jejich návaznosti na klasické teorie a přínos pro řízení lidských zdrojů v organizacích.

První kapitola této práce se především zabývá a vysvětluje základní pojmy týkající se motivace, stimulace a spokojenosti zaměstnanců. Druhá kapitola je věnována motivačnímu programu organizace, jeho souvztažnosti s personálními činnostmi a jeho tvorbou. Následuje třetí kapitola analyzující tradiční teorie motivace, jejich časovou a názorovou souslednost, kladné i kritické názory odborníků. Ve čtvrté kapitole prezentuji aktuální

trendy v oblasti motivačních teorií, které jsou nazvány novými motivačními teoriemi. V páté kapitole analyzuji a komparuji jednotlivé teorie, které jsou uvedeny v předchozích dvou kapitolách, a to z hlediska časového, z hlediska historie teorií řízení a vývoje řízení lidských zdrojů. Zároveň zde uvádím jejich možnou využitelnost a prospěšnost pro motivační programy organizací.

1 Motivace a stimulace pracovníků

1.1 Motivace pracovníků

Motivací člověka rozumíme soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly jeho činností, které usměrňují lidské jednání a prožívání. Motivace tak integruje a organizuje celkovou psychickou a fyzickou aktivitu jedince ve směru k vytyčenému cíli. Přitom tato aktivita může být objektivně pozitivní i negativní, může směřovat k určitému objektu nebo také naopak odtahovat se, směřovat od objektu (Růžička, Drázská, 1995, s. 5). Motivace je vnitřní pohnutkou, potřebou, která modifikuje a usměrňuje lidské chování (Mikuláščík, 2007, s. 136). Slovo motivace je odvozeno od latinského slova „*movere*“, které znamená hýbat se, pohybovat se. Je obecným označením pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určitému jednání. Tyto podněty mohou mít vnitřní i vnější zdroje, kdy typickým vnitřním zdrojem jsou fyziologické potřeby, vnějším zdrojem jsou pobídky – tedy podněty, které mají motivující účinky. V případě, že jsou tyto prostředky nabídnuty, mluvíme o motivování. Každý prostředek motivování se nazývá *motivátor* (Nakonečný, 2005, s. 122). Motivace se tedy týká faktorů, neboli podnětů, které nás nutí chovat se určitými způsoby a je složena ze tří složek. První složkou je směr, který charakterizuje to, co se osoba snaží udělat. Druhou složkou je úsilí, tedy jak moc se osoba snaží a třetí složka je přetrvávání, která charakterizuje dobu, po jakou se osoba snaží (Arnold, 2007, s. 302).

Motivační proces vysvětlujeme tak, že motivace je iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb, které vytvářejí přání dosáhnout něčeho nebo něco získat. Po tomto kroku následuje stanovení cílů, které mají uspokojit tyto potřeby a přání a dále provedení konkrétních kroků, které vedou k dosažení stanovených cílů. V případě, že je konkrétního cíle dosaženo, potřeba uspokojena, je nejvýše pravděpodobné, že stejné chování, které vedlo k tomuto cíli, se příště zopakuje v případě, že se objeví podobná potřeba (Armstrong, 2002, s. 160). Musíme mít stále na zřeteli, že na jedince nikdy nepůsobí jeden izolovaný motiv. Na člověka vždy působí celý soubor motivů, které mohou mít odlišné směry i intenzitu. Motivy se tedy buď mohou vzájemně doplňovat, což vede k tzv. zdůrazněnému jednání, nebo se motivy vzájemně nedoplňují a jsou nasměřovány k odlišným cílům. Tuto situaci nazýváme konfliktem motivů, který

může vážně narušit jednání jedince (Růžička, Drázská, 1995, s. 8-9). Touto problematikou se zabývá především psychologie osobnosti, která se snaží nalézt odpovědi na to, jak konfliktní situaci řešit (Říčan, 2007, s. 71-72).

Motivační vlastnosti jsou trvalé charakteristiky osobnosti, které podmiňují nebo přímo určují, jak často, jak silně a jakým způsobem se bude v prožívání a chování lidí uplatňovat ten či onen motiv (Říčan, 2007, s. 99). Motiv je každá vnitřní pohnutka podněcující jednání člověka (Růžička, Drázská, 1995, s. 8). Mezi základní motivační vlastnosti patří potřeby, návyky, zájmy, ideály a hodnoty jedince (Růžička, Drázská, s. 10).

Potřeba je prožívaný nebo pociťovaný nedostatek něčeho důležitého pro život jedince (Růžička, Drázská, 1995, s. 10). Na druhou stranu i v případě, že jedinec pociťuje přebytek něčeho, může mít potřebu tento přebytek odstranit (Růžička, Drázská, 1995, s. 10). Potřeba vyvolává jednání, které vede k uspokojení této potřeby, tedy odstranění nedostatku (případně přebytku). Potřeby můžeme rozčlenit na dvě základní skupiny. První skupina, tzv. potřeby primární (někdy nazývané biologické), zajišťují biologickou existenci organismu a jeho rovnováhu. Mezi tyto potřeby patří např. základní fyziologické potřeby, hlad, žízeň, potřeba tepla, světla, spánek apod. (Mikuláščík, 2007, s. 116-117). Druhou skupinu, tzv. potřeby sekundární (někdy nazývané psycho-sociální), charakterizuje potřeba sociálního kontaktu jedince, soužití člověka s jinými lidmi a jeho postavení ve společnosti (Růžička, Drázská, 1995, s. 12). V psychologické literatuře existují různé způsoby členění potřeb, kromě primárních a sekundárních je možné rozčlenit podrobněji např. dle Maslowa, který popsal tzv. pyramidu potřeb a rozdělil ji na potřeby biologické, potřeby bezpečí, potřeby sounáležitosti a lásky, potřeby uznání a úcty, potřeby osobního rozvoje a seberealizace. Potřeby dle Maslowa jsou vyjmenovány od těch zcela základních, které musí být uspokojeny nejdříve, až po potřeby na nejvyšší úrovni. Dosáhne-li člověk uspokojení vyšší úrovně potřeb, stávají se potřeby nižší celkově méně významné (Růžička, Drázská, 1995, s. 13).

Návyky jsou opakované, ustálené a zautomatizované způsoby jednání člověka v určité situaci (Růžička, Drázská, 1995, s. 15). Jednodušeji řečeno, každý z nás realizuje během svého života určité činnosti, které dělá pravidelně a jejich úkony si stereotypizuje. V běžném životě se jedná o návyky týkající se hygieny, stravování, pracovní činnosti apod. Stereotypizace se ale může týkat i situací, problémů, které jedinec řeší konkrétním

způsobem a není schopen tento způsob řešení měnit. Jedná se o určitou závislost, která může vyústit až ve zlovyk. Zlovykem nazýváme společensky nežádoucí nebo škodlivé návyky (Růžička, Drázká, 1995, s. 16).

Zájem můžeme definovat jako odvozenou potřebu, kterou jedinec uspokojuje prováděním určité činnosti (Říčan, 2007, s. 104). Dle Růžičky a Drázké (1995, s. 16) je možno zájem charakterizovat jako „... trvalejší zaměření člověka na určitou oblast předmětů a jevů skutečnosti.“ Zájmy vlastně vycházejí z primárních potřeb, především psychologických, které se vyvíjejí a konkretizují v návaznosti na to, v jakém kulturním a sociálním prostředí jedinec vyrůstá a žije (Říčan, 2007, s. 104). Zájmy tvoří tu část struktury osobnosti jedince, která se dá nejlépe a nejsnáze ovlivnit (Říčan, 2007, s. 105). Vhodným působením na jedince můžeme ovlivnit jeho zájem kladně anebo naopak mu můžeme určitou oblast zájmové činnosti znechutit (např. pokud dítě nutíme hrát na hudební nástroj a ono preferuje sportovní aktivity). Zájmy můžeme třídit na umělecké, lingvistické, vědecké a poznávací, rukodělné, obchodně ekonomické, sociální, zájmy o přírodu, sportovní, sběratelské (Růžička, Drázká, 1995, s. 17).

Kocianová (2010, s. 24) definuje *postoje* následovně: „Postoje vyjadřují vztah člověka k světu, jsou hodnotícím vztahem člověka k lidem a událostem, které se nacházejí v jeho bezprostředním okolí i ve vzdáleném prostředí...“ Postoje regulují lidské chování z hlediska jeho obecného zaměření, ve smyslu pozitivním či negativním (Vágnerová, 2003, s. 74). Postoje také vycházejí ze zaměření sociální skupiny, ve které jedinec působí. Mají trvalejší charakter a usnadňují jedinci orientaci ve světě. Postoje mají složku kognitivní, emocionální a konativní. Nejobecnější postoje, které určují celý životní styl a orientaci člověka ve světě, nazýváme hodnoty nebo hodnotové orientace, lidově žebříček hodnot (Říčan, 2007, s. 105). Pro zaměstnavatele je důležité, aby znal postoje svých zaměstnanců týkající se práce, pracovního prostředí apod. Autoři Štikar, Rymeš, Riegel a Hoskovec (2003) člení pracovní postoje na postoje k organizaci, postoje k nadřízeným, postoje k pracovní skupině, postoje k práci a k pracovním podmínkám, postoj k mimopracovním podmínkám práce (Kocianová, 2010, s. 24).

Hodnotu můžeme definovat jako subjektivní význam, který člověk přisuzuje určitým objektům, událostem, situacím nebo činnostem v souladu se svými potřebami a zájmy (Kocianová, 2010, s. 23). Člověk si během svého života a působení v určitých sociálních

skupinách postupně vytváří určitý hodnotový systém, který má vliv na jeho jednání. Tento hodnotový systém má určitou hierarchii a jednotlivé hodnoty jsou uspořádány dle důležitosti (Růžička, Drázká, 1995, s. 18). Hodnotový systém se během života jedince mění v závislosti na životních situacích, ale i v závislosti na jeho pracovním životě. Nejznámější typologií hodnot rozdělení hodnotových orientací Eduarda Sprangera (1921), který dělí lidské typy do šesti skupin, podle převažujícího zaměření:

- Typ teoretický je zaměřen na hledání pravdy, nejvyšší hodnotou je poznání.
- Typ ekonomický je velmi praktický. Důležitým kritériem je užitečnost. Je zaměřen na prosperitu, majetek a nejvyšší hodnotou je užitek.
- Typ estetický spatřuje hodnoty ve formě a harmonii. Je individualistický a nejvyšší hodnotou je krása.
- Typ sociální je nesobecký, altruista. Nejvyšší hodnotou je láska.
- Typ politický vyhledává soutěž, vliv, příležitost ovládat druhé. Jeho nejvyšší hodnotou je moc.
- Typ náboženský je zaměřen na božské hodnoty. Hledá mystickou náboženskou zkušenost a nejvyšší hodnotu spatřuje v jednotě (Kocianová, 2010, s. 23-24).

Ideály se tvoří především vlivem společenského hodnocení a projevují se v činech člověka. Vyjadřují přesvědčení a mínění člověka, určují jeho stanoviska. Dle Růžičky a Drázké (1995, s. 18) je ideál vlastně „... model, vzor, který člověku slouží nebo má sloužit jako vodítko jeho jednání ...“ Dalšími motivačními vlastnostmi, které mají vliv na tvorbu a míru motivace jedince, jsou např. lidská emocionalita, aspirace člověka a další individuální charakteristiky člověka, které reprezentuje např. věk, pohlaví, role, kterou jedinec zaujímá v různých sociálních skupinách apod. (Kocianová, 2010, s. 24-25).

Vzhledem k tomu, že výsledky pracovní činnosti pracovníků zajišťují úroveň a perspektivu organizace, ve které pracovník činnost vykonává, je pro vedení organizace významné to, aby v práci člověk cílevědomě usiloval o zvládnutí stanoveného úkolu. Aby k tomuto docházelo, je třeba, aby byl k jeho zvládnutí pracovník přiměřeně motivován. *Motivaci pracovního jednání* tvoří ty psychické stavy a procesy člověka, které jej vedou k tomu, že práci přijímá jako společenskou skutečnost, orientuje se na její přiměřené zvládnutí a zaujímá k ní určité osobní hodnotící stanovisko. Motivace pracovního jednání

tedy vyjadřuje celkový přístup pracovníka k pracovním úkolům, jeho pracovní ochotu. To znamená zaměřování jeho aktivity ve směru ke stanovenému úkolu (Růžička, Drázková, 1995, s. 24). Pojem pracovní motivace vlastně odpovídá na otázku, proč lidé pracují. K pracovní motivaci můžeme dojít dvěma cestami. První cestu charakterizuje to, že lidé motivují sami sebe tím, že hledají a dělají práci, která uspokojuje jejich potřeby, nebo od této práce očekávají splnění svých cílů. Těmito cíli může být např. možnost rozvíjet své dovednosti a schopnosti, uspokojení ze zajímavé práce, perspektiva pracovního postupu, dosažení určitého statusu. V tomto případě mluvíme o tzv. vnitřní, intrinsické motivaci (Mikuláščík, 2007, s. 138). Druhou cestou je motivace vyvolaná managementem prostřednictvím metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala, ale také konstruktivní kritika apod. Zde se jedná o tzv. vnější, extrinsickou motivaci (Mikuláščík, 2007, s. 138). Vnitřní motivace podporuje pracovní proces přímo. Realizování vnější motivace nebo stimulace, je mnohem složitější. Vnější pobídky, stimuly, kterými management může pracovní jednání jedince měnit, korigovat, aktivovat, mají pro různé jedince různou pobídkovou hodnotu a je velice těžké nalézt ty správné faktory, které mohou pracovníka stimulovat pouze za určitých podmínek. Vnější motivace působí méně intenzivně na aktivitu jedince. Potěšení nemá člověk ze samotné pracovní činnosti, nýbrž z výdělků, prestiže nebo dokonce i z toho, že něco dokázal (Mikuláščík, 2007, s. 138).

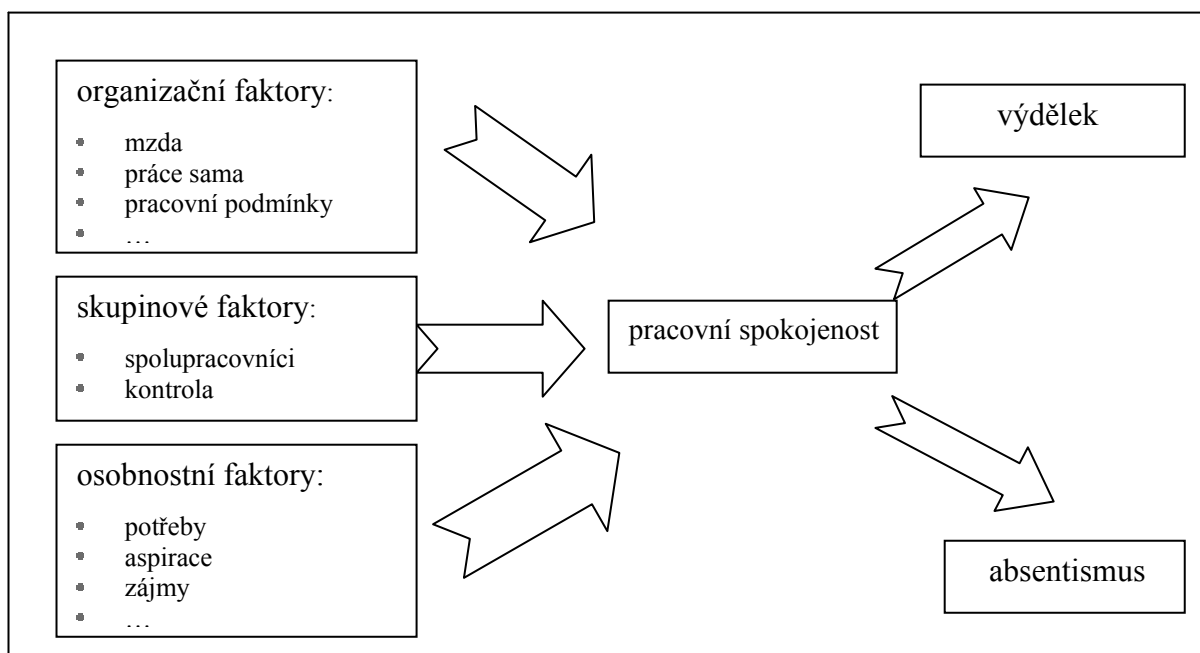
Jedním z cílů vedoucích pracovníků, ale také samotných zaměstnanců je ten, aby se ve své práci, na své pracovní pozici, ve svém pracovním týmu a prostředí, cítili spokojení. Dle Kocianové (2010, s. 34) je spokojenost obecně definována jako „... míra vyrovnaní se s životními okolnostmi ... je individuální, je subjektivním prožíváním reality, významnou roli v ní sehrávají emoce, potřeby, postoje a hodnoty ...“ Na spokojenost jedince působí mnoho vlivů, vnějších i vnitřních. Mění se v průběhu vývoje společnosti, ale také v závislosti na vývojovém období člověka. Každý z nás je osobnost s jedinečnými vlastnostmi, znalostmi a zkušenostmi a každý z nás prožívá jednotlivé životní události rozdílně. Pracovní spokojenost je tedy pouze jakousi podmnožinou osobní spokojenosti jedince. Jedná se o pojem poměrně nový, ještě v 50. letech 20. století byl v managementu užíván pojem pracovní morálka. Poté, když se management začal více propojovat s psychologii, změnil se pojem pracovní morálky na pojem postoje k práci. Postoj k práci byl vymezen jako funkce toho, do jaké míry jsou potřeby jednotlivce uspokojovány jeho pracovními činnostmi (Kocianová, 2010, s. 35). Pracovní spokojenost zahrnuje vlastně všechny projevy pracovníka ve vztahu k vykonávané práci, ke svému pracovnímu

zařazení, pracovním podmínkám, pracovnímu týmu, k podniku (Růžička, Drázková, 1995, s. 111). V kontextu definice pracovní spokojenosti odlišuje T. Kollárik (1986) významové odlišnosti dvou možných pojetí pojmu pracovní spokojenosti. V širším významovém smyslu zahrnuje pracovní spokojenost rysy osobnosti pracovníka, vztahující se k pracovním podmínkám, tzn. spokojenost *v práci*. V užším významovém smyslu se jedná o *spokojenost s prací*, tzn. s nároky na plnění pracovních úkolů a o pracovní úkoly zvláště, ale také o odměnu za vykonanou práci, o její prestiž, apod. (Nakonečný, 2005, s. 111).

Pracovní spokojeností se např. zabývá Herzbergova dvoufaktorová teorie pracovní spokojenosti, která přímo rozlišuje rozdíly mezi pojetím být spokojen s prací a být spokojen v práci (Nakonečný, 2005, s. 117-118). Pracovní spokojenost bychom měli charakterizovat jako spokojenost s prací, tzn. spokojenost s obsahem práce, kterou jedinec vykonává. Tato složka je dle Herzberga relativně nezávislá na spokojenosti či nespokojenosti v práci, tj. v pracovním prostředí, ve kterém jedinec práci vykonává. Herzberg užívá termíny motivátory a frustrátory, kterými rozlišuje dvě skupiny faktorů, které mají vliv na spokojenost pracovníka. Hygienické faktory souvisí s pracovními podmínkami a podmiňují pracovníkovu případnou spokojenost či nespokojenost v práci. Motivační faktory jsou naopak přímo provázány se samotnou prací.

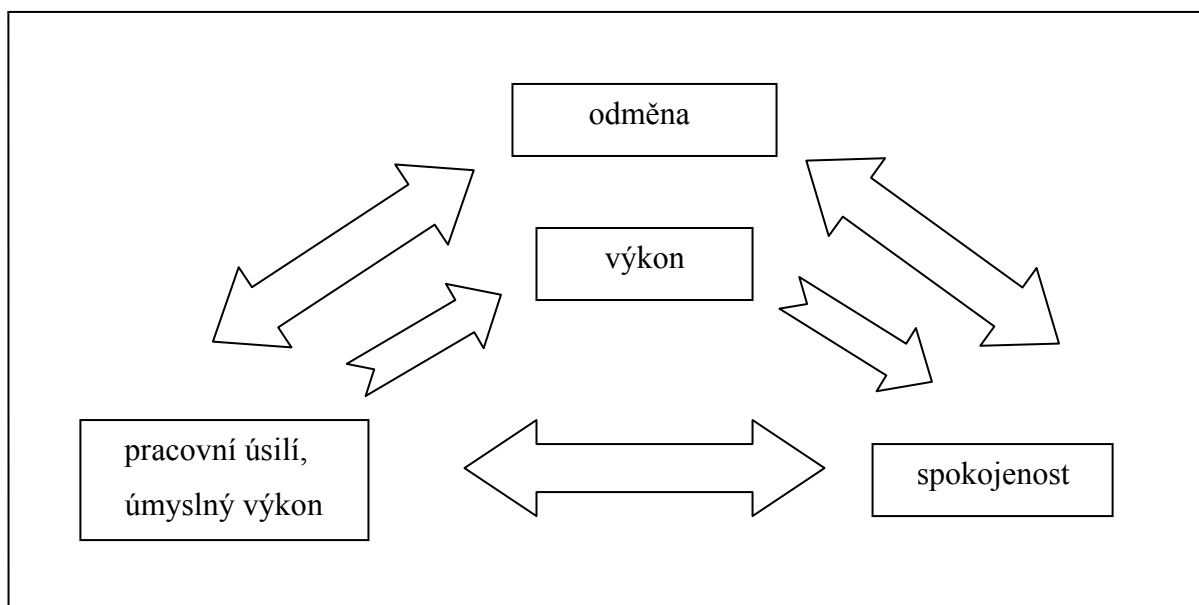
Pracovní spokojeností se zabývá i E. A. Locke. Locke prostudoval a komparoval více než tři tisíce publikací a studií na téma pracovní spokojenosti a došel k závěru, že na člověka mají vliv určité faktory a pracovní spokojenost je jejich důsledek. Zároveň je pracovní spokojenost příčinou absentismu, fluktuace a výdělku. Locke definuje pracovní uspokojení následovně: „Uspokojení z práce může být definováno jako příjemný nebo pozitivní emocionální stav, rezultující z ocenění vlastní práce nebo pracovních zkušeností ...“ Zároveň pak rozlišil pracovní spokojenost (job satisfaction) a pracovní zaujetí (job involvement), tj. být prací zaujat nebo zcela absorbován (Nakonečný, 2005, s. 112-113). Jeho vyjádření pracovní spokojenosti je možné zjednodušeně popsat schématem, které je graficky znázorněno na obrázku 1. Na levé straně schématu jsou zobrazeni činitelé, které mají vliv na pracovní spokojenost. První skupinou činitelů jsou organizační faktory, do kterých Locke zahrnul např. pracovní podmínky, práci, mzdové ohodnocení. Druhá skupina nazvaná skupinové faktory zahrnuje vztahy se spolupracovníky, kontrolní mechanismy ze strany vedení společnosti. Třetí a velmi podstatnou skupinu činitelů Locke

nazývá osobnostní faktory a uvádí především potřeby a aspirace jedince. Tito činitelé mají přímý vliv na pracovní spokojenost, která je příčinou absentismu a výdělku.



Obrázek 1 Kausální vztahy k fenoménu pracovní spokojenosti dle Locka (Nakonečný, 2005, s. 112)

Propojením a vztahy mezi pracovní spokojeností a výkonem se dále zabývali např. P. C. Smith a C. J. Cranny (1968). Tito dva autoři tvrdí, že „... odměna a spokojenost mohou vést k většímu pracovnímu úsilí, pracovní výkon pak může vést k větší odměně a k pracovní spokojenosti a oboustranně závislý je vztah záměrného pracovního úsilí a odměny za práci na druhé straně.“ (Nakonečný, 2005, s. 114) Vzájemné vztahy mezi pracovním úsilím, odměnou, výkonem a spokojeností znázorňuje schéma v obrázku 2.



Obrázek 2 Spokojenost a pracovní výkon dle P. D. Smithe a C. J. Crannyho (Nakonečný, 2005, s. 114)

Nedostatkem výše uvedených modelů Locka a Smithe a Crannyho je ten, že v nich není dostatečně rozlišena nuance mezi spokojeností v práci a spokojeností s prací. Nakonečný (2005, s.114) říká, že v práci „... může být spokojen i lenoch, pracovní spokojenost je však něčím specifickým, jejím zdrojem je odměna, která je získána za pracovní výkon, a uspokojení z výkonu samého, zejména zasluhuje-li si obdivu sociálního okolí subjektu, neboť je to projev pracovní kompetence (ať už fyzické nebo mentální) a to je zdrojem pozitivního sebehodnocení.“

Problematice pracovní spokojenosti se věnoval i V. H. Vroom, který přichází se třemi následujícími tezemi. V první tezi Vroom tvrdí, že existuje souvislost faktoru pracovní spokojenosti a úrovní aspirace. Jedinec s vysokou úrovní aspirace má vyšší nároky na dosažení pocitu pracovní spokojenosti a naopak. Ve druhé se říká, že určitá situace zvyšující pracovní spokojenost může navodit další zdroje pracovní spokojenosti. Např. povýšení jedince v pracovním procesu přináší vyšší finanční odměnu, vyšší společenský status, více vlivu apod. A třetí teze vypovídá o existenci různých funkčních závislostí s pracovní spokojeností. Např. větší spokojenost s pracovní náplní může vést ke větší spokojenosti se stylem řízení a naopak (Nakonečný, 2005, s. 115-116).

Vedoucí pracovníci spolu s personalisty vždy přemýšlí o pracovní spokojenosti svých zaměstnanců, protože spolu s ní souvisí právě motivace zaměstnanců, pozitivní postoje k práci i samotné organizaci. S pracovní spokojeností je úzce provázána výkonnost

pracovníků, ovlivňuje kvalitu provedené práce, identifikaci pracovníků s organizací, fluktuaci, absence a důsledku i spokojenost zákazníků. Pracovní spokojenost je ovlivněna osobnostními charakteristikami jedince a zároveň je způsobena jeho reakcí na subjektivní vnímání pracovního života. Mezi hlavní faktory pracovní nespokojenosti řadí Urban (2013) následující: neprofesionální manažerské chování (např. upřednostňování některých jedinců před jinými), subjektivní hodnocení a v návaznosti odměňování pracovníků, neplnění slibů, neschopnost řešit konflikty a stížnosti, špatná komunikace a nedostatečná informovanost pracovníků, neschopnost naslouchat svým podřízeným, nedostatečné vysvětlení pracovních příkazů apod. Úspěšní vedoucí pracovníci by si měli vyčlenit dostatek svého času a věnovat se svým podřízeným, naslouchat jim, chválit je, případně jim konstruktivně radit, jakým způsobem změnit pracovní přístup. Komunikace mezi vedoucím pracovníkem a podřízenými pracovníky má probíhat obousměrně a ne pouze směrem jedním. Pokud se mezi zaměstnanci projevuje pracovní nespokojenost dlouhodobě, mluvíme o tzv. chronické nespokojenosti. Tento jev se projevuje vždy negativně, a to ztrátou chuti pracovat a pracovního úsilí, ztrátou pracovní motivace, vede ke zvýšení absencí jedince a v důsledku může vést i k negativnímu vnímání celé organizace veřejností (Urban, 2013).

1.2 Stimulace pracovníků

Motivaci můžeme zjednodušeně popsat jako vnitřní hnací sílu, která nás vede k tomu, abychom byli aktivní a aktivitu směřovali k vytyčenému cíli. Na rozdíl od motivace, *stimulace* „... představuje soubor vnějších podnětů nebo pobídek či incentívů, které mají určitým způsobem usměrňovat jednání pracovníků a tím působit na jejich motivaci“ (Růžička, Drázká, 1995, s. 71). Stimulace a motivace jsou ale procesy, které jsou spolu propojeny. Motivem je vnitřní impuls, pohnutka k jednání člověka a stimulem můžeme nazvat vnější pobídku (incentiv), která motiv člověka buď povzbudí, nebo utlumí. Stimul je charakterizován změnou podmínek nebo okolností a motivem je odpověď na tuto změnu podmínek (Růžička, Drázká, 1995, s. 71). V každém případě nelze propojení mezi motivací a stimulací jednoznačně definovat, protože nikdy přesně nemůžeme odhadnout, jakým směrem jednotlivé stimuly zapůsobí na motivy konkrétního člověka. Účinek stimulu je závislý na mnoha konkrétních faktorech. Těmito faktory jsou osobnostní vlastnosti

člověka, jeho konkrétní psychické rozpoložení, morálka apod. a tzv. zdroje motivace. Mezi zdroje motivace patří potřeby, návyky, zájmy, ideály a hodnoty.

Na druhou stranu je nutno podotknout, že i na poli vědeckém nejsou vždy pojmy motivace a stimulace jednoznačně odděleny a dokonce jsou jednotliví odborníci, kteří nejsou pro striktní oddělení pojmů vůbec (Růžička, Drázková, 1995, s. 71). Základním rozdílem mezi motivací a stimulací je, jak již bylo jinými slovy výše zmíněno, že stimulace přímo působí na psychiku zvnějšku a přímo ovlivňuje chování jedince. Motivací je samotný psychický proces, který prochází fázemi aktivací, zaměřením a udržení chování (Armstrong, 2002, s. 159). V anglo-americké literatuře objevují termíny intrinsická a extrinsická motivace (Nakonečný, 2007, s. 121). Instrinsicky motivovaná činnost je taková, která je uspokojující sama o sobě, nemusí být zvnějšku podněcována a odměňována. Extrinsická motivace je vyvolávána vnějšími stimuly (Nakonečný, 2007, s. 121). Dle Nakonečného (2007, s. 121) nejsou tyto termíny vhodné, protože z nich není možné spolehlivě rozlišit vnitřní a vnější zdroje motivace.

Vedoucí pracovníci využívají stimulů k tomu, aby podnítili u pracovníka určitou aktivitu nebo ji případně utlumili (Růžička, Drázková, 1995, s. 72). Proto by manažeři měli být schopni aplikovat své znalosti, týkající se motivace, do praktického života organizace, aby docházelo k využívání vhodných stimulačních prostředků, které budou cíleně ovlivňovat pracovní chování a jednání zaměstnanců správným směrem. „Každý činitel, který příznivě či nepříznivě stimuluje pracovníka, se stává aktivním motivátorem“ (Růžička, Drázková, s. 76, 1995). Růžička s Drázkovou (1995, s. 78-83) uvádějí následující základní stimulační prostředky: peněžní odměna za práci, neformálně prováděné pracovní hodnocení od přímého nadřízeného pracovníka, společenské hodnocení práce a pracovní hodnocení profese, pracovní podmínky a pracovní režim, hodnocení jednotlivce v pracovní skupině, porovnávání výsledků vlastní činnosti s průběhem a výsledky činnosti druhých pracovníků, podpora aktivní účasti pracovníků na činnosti organizace (participace na rozhodování), pracovní činnost sama o sobě (záleží na kreativitě práce, rozsahu pravomocí apod.), osobnost a jednání vedoucího pracovníka.

Přestože je uvedeno hmotné ohodnocení většinou v první řadě jako nejvýznamnější stimulační prostředek, není možné říci, že bude mít stejný vliv na všechny zaměstnance. Někteří jedinci opravdu vnímají finanční ohodnocení jako nejdůležitější, ale pro jiné

jedince mohou mít větší význam zcela jiné stimuly (Kocianová, 2010, s. 38). Zároveň je třeba mít na paměti, že mohou existovat faktory, které naopak nemotivují pracovní jednání a kterým je třeba se v nejvyšší míře v organizaci vyhýbat. Dle Náhlovského (1996) patří mezi tyto demotivátory např. firemní politikaření, rozporná očekávání, neproduktivní porady, pokrytectví, neustálé a neúčelné změny, zdržování informací a nízká kvalita práce (Kocianová, 2010, s. 39).

2 Motivační program organizace

Schopnost motivovat své spolupracovníky je jedna ze základních manažerských aktivit. Každá organizace by měla mít vypracovanou ucelenou motivační strategii, jejímž výstupem je tzv. *motivační program organizace*¹. Hlavním úkolem motivačního programu v organizaci je dle Kocianové (2010, s. 39) „... ovlivňování pracovní ochoty lidí, jejich výkonnosti a stabilizace.“ Podobně motivační program definuje i Mikuláščík (2007, s. 148), který říká, že „... motivační program je příprava práce s lidmi, se záměrem ovlivňovat jejich zaujetí pro věc, pracovat s plným nasazením a identifikovat se s firmou a jejími cíli ...“ Růžička a Drázská (1995, s. 165) tvrdí, že „...motivační program organizace usiluje o cílevědomé a komplexní působení na kolektiv pracovníků. To znamená, že musí zahrnovat všechny skutečnosti podnikového dění, které jsou z hlediska pracovníků závažné.“ Dále také zahrnuje nástroje stimulace pracovníků v souladu s personální a sociální politikou a prolíná celým systémem řízení lidí v organizaci (Kocianová, 2010, s. 39).

Hlavním úkolem a cílem podnikového řízení je, aby byl podnik výkonný, úspěšný na trhu a dosahoval žádoucího zisku, a aby se jeho výkon a postavení na trhu neustále zlepšovaly (Koubek, 1996, s. 16). Tento úkol musí respektovat a zařadit do cílů své práce i pracovníci, kteří se v organizaci zabývají personální prací. K tomu, aby byl podnik úspěšný, mohou dopomoci tím, že provádějí řadu *personálních činností*, které Koubek (2011, s. 18-19) řadí následovně:

1. *Vytváření a analýza pracovních míst*, tzn. vytváření pracovních úkolů a jejich přiřazování pracovním místům a konkrétním pracovníkům. Zkoumání povahy práce, pracovních úkolů a pracovních podmínek na pracovištích a na základě těchto výzkumů zpracování popisů pracovních míst.
2. *Personální plánování*, tzn. odhadování a plánování potřeby pracovníků v podniku, jeho pokrytí a plánování personálního rozvoje pracovníků.
3. *Získávání a výběr pracovníků a následné přijímání pracovníků*. Tyto činnosti zajišťují ty skutečnosti, aby volné pracovní místo v podniku přilákalo dostatečné

¹ V této bakalářské práci jsou pojmy organizace, podnik a obchodní společnost chápány jako synonyma.

množství kvalifikovaných uchazečů a aby následně došlo k výběru vhodného uchazeče na konkrétní pracovní místo.

4. *Hodnocení pracovníků*, tedy činnosti, jejichž úkolem je zjistit, jak pracovník vykonává svou práci a jaký je jeho rozvojový potenciál. Hodnocení je následně nutno projednat s pracovníkem a rozhodnout o konkrétních opatřeních, které z hodnocení vyplývají.
5. *Rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru*. Jedná se o přijímání pracovníků, jejich uvádění do práce, povyšování, převádění na jinou práci, přeřazování na nižší funkci, penzionování a propouštění.
6. *Odměňování a další nástroje ovlivňování pracovního výkonu a motivace pracovníků*, včetně organizace a poskytování zaměstnaneckých výhod.
7. *Vzdělávání a rozvoj pracovníků*, tzn. identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání, hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů.
8. *Pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání*. Klíčové jsou především vztahy mezi vedením organizace a zaměstnanci, mezi pracovníky navzájem. Vedoucí pracovníky charakterizuje jejich styl vedení lidí a interní komunikace v rámci podniku. V případě, že existuje v podniku odborová organizace, která obhajuje zájmy zaměstnanců, probíhá mezi zaměstnavatelem a odbory tzv. kolektivní vyjednávání, jehož výsledkem je kolektivní smlouva.
9. *Péče o pracovníky*, tzn. činnosti zaměřené na bezpečnost a ochranu zdraví při práci, pracovní dobu a pracovní režim, pracovní prostředí, nabídku volnočasových aktivit apod.
10. *Personální informační systém*, tzn. zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza dat, týkajících se pracovníků, práce, mezd a sociálních záležitostí.

Personální činnosti mají vliv na motivaci zaměstnanců a všechny tyto činnosti by měly být konkretizovány v *motivačním programu organizace*. Primárně by měl motivační program organizace vycházet z poznatků o motivaci a stimulaci lidí v organizaci, které vedení organizace získá z tzv. *analýzy motivační struktury pracovníků* (Kocianová, 2010, s. 39). Každý z nás je charakterizován svým tzv. motivačním profilem, který odráží naši motivační orientaci, intenzitu našich vnitřních hnacích sil (Růžička, Drázková, 1995, s. 34-35). Existuje několik dimenzí motivačního profilu, které jsou u jedince individuálně vytvořeny. Každý člověk má svůj konkrétní charakteristický postoj ve všech motivačních dimenzích. Tento postoj se nadále projevuje ve veškeré jeho činnosti. Dimenzemi

motivačního profilu mohou být např. situační zaměření – perspektivní zaměření. Tato dimenze vyjadřuje orientaci jedince na úkoly a cíle s ohledem na jejich časové trvání (Růžička, Drázková, 1995, s. 35). Dalšími dimenzemi jsou: individuální orientace – skupinová orientace, osobní orientace – neosobní orientace, činorodost – pasivita, orientace na úspěch – orientace na obsah činnosti, ekonomický prospěch – morální uspokojení, zaměření směrem k podniku – zaměření směrem od podniku (Růžička, Drázková, s. 36-38). Výčet dimenzí motivačního profilu není konečný, ale je možné ho pokládat za východisko pro ujasnění si a případně také ověření motivace člověka (Růžička, Drázková, s. 38).

Ekonomické a společenské postavení organizace v rámci historických souvislostí, současného profilu organizace, ale i budoucích perspektiv je další oblastí, která je pro tvorbu motivačního programu důležitá. Přestože se může zdát, že se přímo netýká práce s lidmi v organizaci a jejich motivace, je velmi důležité, aby měl podnik tzv. dobrou pověst² nejen mezi stávajícími zaměstnanci, ale i potencionálními pracovníky, uchazeči o práci. Tento aspekt je nadále provázán s dalšími personálními činnostmi, jako je *výběr, přijímání, rozmísťování a uvolňování pracovníků*. V rámci této oblasti musí být definovány plány sociální a pracovní adaptace pracovníka na novém pracovním místě, kariérní plány stávajících zaměstnanců. V této souvislosti je třeba mít aktuálně vypracován *plán školení a rozvoje pracovníků* a zajistit dostatečnou motivaci zaměstnanců, aby na svém rozvoji a kariéře pracovali aktivně. Jedním ze stěžejních důvodů, proč je třeba motivovat zaměstnance k jejich rozvoji a kontinuálnímu vzdělávání je i připravenost na možné *změny*. Vedení společnosti musí mít zpracovány plány, jakým způsobem své zaměstnance na změny připravit, konkrétní postupy a posléze i kontrolní mechanismy. Nedílnou součástí motivačních programů musí být i oblast *péče o pracovníky* po stránce zdravotní, sociální i kulturní. Dále by měl mít podnik definovány takové podmínky, kdy bude možné *optimální využití pracovníků*. Jedná se o fyzikální i společenské podmínky, podmínky týkající se pracovního režimu, odměňování a hodnocení pracovníků a dostatečné zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví na pracovišti.

Tvorba motivačního programu pro organizaci je jednou z klíčových oblastí personálního řízení v organizaci, které následovně ovlivňuje a prolíná celý systém řízení zaměstnanců. Před vypracováním motivačního programu je třeba stanovit konkrétní cíle, kterých má být dosaženo. Motivační program musí mít těsnou vazbu na hospodářské plány, plány

² V této souvislosti je možné použít anglický termín goodwill (Pelc, 1995, s. 111-112).

vědeckotechnického rozvoje, na plány personálního rozvoje apod. (Stýblo, 1993, s. 194). Vedení podniku by mělo definovat konkrétní oblasti, které budou pro tvorbu programu klíčové. Může se jednat o takové cíle, jako např. snížení fluktuace v podniku, zvýšení produktivity práce, zlepšení týmové spolupráce apod.

Jako první etapu v rámci tvorby motivačního programu uvádí Stýblo (1993, s. 194) provést *analýzu motivačního profilu* zaměstnanců organizace, tedy zjistit hodnotovou orientaci, jejich potřeby a stupeň uspokojování těchto potřeb. Bez znalosti motivačních profilů zaměstnanců není možné kvalitně vypracovat motivační program organizace. Pro většinu organizací vznikne po vyhodnocení analýzy motivačního profilu zaměstnanců nový problém. Vedení organizace bude muset vytvořit novou odpovídající strategii personálního řízení (Stýblo, 1993, s. 194). Druhou etapou je dle Stýbla (1993, s. 195) etapa *formulace konkrétních cílů*, na které bude motivační program zaměřen. Dalším krokem je kvantitativní i kvalitativní *analýza výkonnosti* pracovníků a stanovení optimální míry výkonu. Motivační program by měl jednoznačně podporovat výkonnost svých zaměstnanců tak, aby se jejich výkonnost přiblížila ke stanovenému optimu. Na výše uvedené kroky navazuje stanovení vhodných *stimulačních prostředků* a pravidel, jak a za jakých podmínek budou tyto prostředky používány. Motivační program organizace by měl vyústit v psaný *vnitropodnikový dokument*, se kterým budou zaměstnanci seznámeni. Tato fáze nesmí být vedením organizace podceňena, poněvadž je důležité, aby byl motivační program dobře pochopen všemi zaměstnanci, kteří se k němu mohou případně i vyjádřit (Růžička, Drázková, 1995).

Vedoucí pracovníci jsou jedinci, kteří by měli disponovat jak odbornými znalostmi, tak znalostmi z oblasti psychologie, poněvadž je jejich práce rovněž ovlivněna osobnostní jedinečností jejich podřízených pracovníků. Hlavní náplní práce manažera je především komunikace, jejímž prostřednictvím rozhoduje, řídí, motivuje (Mikuláščík, 2007, s. 16). Proto by kromě výše zmíněných postupů, jak vytvořit motivační program pro svou organizaci, měli vedoucí pracovníci také znát obsah, vývoj a trendy týkající se *motivačních teorií*. Tyto poznatky a informace by měly být využity právě při tvorbě motivačního programu. V následujících kapitolách budou stěžejní motivační teorie popsány a rozděleny do dvou základních skupin. První skupinou budou tzv. „klasické motivační teorie“, které jsou často citovány v odborných publikacích týkajících se řízení lidských zdrojů a psychologie. Druhou skupinu budou tvořit tzv. „nové motivační teorie“, které vznikaly a

vznikají v posledních cca třiceti letech. Tyto „nové“ teorie navazují na „klasické“ teorie, modifikují je a některé z nich naopak popírají. Zároveň kopírují aktuální trendy v oblasti současného managementu v organizacích a tím jsou zajímavé právě pro možnou implementaci do aktuálních personálních strategií organizací.

3 Tradiční teorie pracovní motivace

V současné psychologii řízení neexistuje teorie motivace pracovního jednání, která by měla univerzální a obecnou platnost. Společným základem a východiskem následujících koncepcí je zdůraznění významu motivace pro výkon, pracovní nasazení a úsilí, pracovní spokojenost a další důležité proměnné pro práci jedince. Teorie motivace jsou rozsáhlým zásobníkem poznatků, z nichž může manažer čerpat znalosti o psychologicko-sociálních charakteristikách myšlení a chování lidí (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 124). Na konci 19. a během 20. století dochází k mnoha změnám v oblasti celosvětového hospodářského vývoje, které podněcují vznik a zavádění nových přístupů k organizaci a řízení zaměstnanců a výroby. Mezi historickým vývojem motivačních teorií jednoznačně existuje paralela s historickým vývojem teorií řízení (managementu). Moderní management často odlišuje obsahové teorie, procesní teorie motivace a teorie zaměřené na speciální účely (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 124). První skupina motivačních teorií se zabývá tím, co motivuje lidské chování v práci. Druhá skupina se zaměřuje na to, jak obsah motivace ovlivňuje chování. Ve skutečnosti má většina z motivačních teorií co říci o obsahu i procesu, ale v podstatě se liší v relativním důrazu na jedno či druhé (Arnold et al. 2007, s. 302). Třetí skupina motivačních metod seskupuje několik speciálních metod nebo přístupů, které jsou vhodné pro rozmanité manažerské aplikace (Vodáček, Vodáčková, s. 137).

3.1 Teorie instrumentality

Instrumentalita je představa, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Nejvšeobecnější podoba této teorie tvrdí, že lidé pracují jen pro peníze. Tato teorie se objevila ve druhé polovině 19. století a vychází z domněnky, že člověk bude motivován k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem. Motivování je zde dle Armstronga (2007, s. 223) „...založeno výhradně na systému kontroly a nerespektuje mnoho dalších lidských potřeb.“ Východiska této teorie nalezneme v Taylorových metodách vědeckého řízení. F. W. Taylor (1856–1915) byl původně technickým dělníkem, později se stal hlavním inženýrem (Koontz, Weihrich, 1998, s. 40).

Tento člověk patří mezi velké osobnosti tzv. *klasického období managementu* a „otce“ *vědeckého řízení* (Kocianová, 2012, s. 40). Taylor se zabýval zdokonalováním a zefektivněním veškerých pohybů, které dělníci ve svých činnostech absolvovali. Nadále využíval ve svém řídicím přístupu, který je nazýván *technokratickým přístupem*, normování a také se zabýval ergonomií pracovních pohybů. Jeho vizí bylo mít maximálně produktivního dělníka, který pokud má konkrétní informace o své práci, svých pracovních pomůckách a normách, kterých má dosahovat, musí být schopen zachovat trvale vysokou výkonnost. Byl zásadním odpůrcem iniciativního přístupu dělníků ke změnám. Svě zaměstnance si chtěl vybrat, nechat cíleně a odborně vyškolit. Nepodporoval samostatný rozvoj zaměstnanců. Taylorovy výzkumy přispěly ke vzniku běžícího pásu, který vedl k nárůstu produktivity práce (Vojtovič, 2011, s. 19).

Teorie instrumentality je založena na systému vnější kontroly a formálním systému řízení. V mnoha případech je tento systém motivování stále využíván a v určitém ohledu může fungovat i efektivně. Na druhou stranu existuje mnoho pracovních činností, kde není možné konkrétně definovat pracovní výkon a kreativita či iniciativa pracovníka je potřebná, vlastně zásadní.

3.2 Teorie zaměřené na obsah

Od 40. let 20. století docházelo ke změnám v oblasti personálního řízení. V tomto období je zřetelný posun v rozvoji a rozšíření personálních činností (Kocianová, 2012, s. 74-75). Personální a sociální politika v podnicích začíná mít jednotnou koncepci a dochází k rozpracování jednotlivých metod personální práce. Personální pracovníci se stávají odborníky v této oblasti a organizace podporují rozvoj personálních útvarů. Zároveň personalisté chápou, že člověk potřebuje být ke své práci motivován tak, aby mohl pracovat efektivně a byl v práci i s prací spokojen. Tyto výše popsané přístupy čerpají z poznatků další větve klasické školy managementu, tzv. *školy lidských vztahů a reprezentují sociálně-psychologické přístupy*. Škola lidských vztahů reagovala na zúžené pojetí školy vědeckého managementu a již ve své době (20. a 30. léta 20. století) zdůrazňovala význam morálky, uspokojujícího vzájemného vztahu mezi členy skupiny a způsobu řízení chápajícího lidské chování a podporujícího mezilidské vztahy pomocí motivování,

udělování rad a vedení a jejich vlivu na výsledky práce jedinců (Kocianová, 2012, s. 44). Základní myšlenka teorií zaměřené na obsah je ta, že lidé jsou motivováni svými potřebami, a to ať jsou si toho vědomi, nebo tak činí podvědomě. Tyto potřeby ovlivňují jejich chování a jednání (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 124).

3.2.1 Maslowova teorie hierarchie lidských potřeb

Jednou z nejznámějších motivačních teorií je Maslowova teorie hierarchie potřeb. Hlavní myšlenkou této teorie, kterou vypracoval americký psycholog a univerzitní profesor A. H. Maslow (1954), je poznání, že hybnými silami motivačního jednání lidí jsou zejména jejich potřeby. Konkrétní poznání těchto potřeb umožňuje využít jich jako motivačních motorů pro cílově orientované chování (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 125). Ve své teorii Maslow předpokládá, že potřeby lidí lze klasifikovat do pěti skupin, které jsou společné pro všechny lidi (Armstrong, 2002, s. 162). Maslowova hierarchie potřeb, nebo-li pyramida potřeb je následující:

- Fyziologické potřeby, mezi které patří např. potřeba jídla, pití, sexu, tzn. uspokojení nejzákladnějších lidských potřeb.
- Potřeby existenční jistoty a bezpečí, tj. potřeba existence předvídatelného a neohrožujícího prostředí.
- Sociální potřeby, potřeba sounáležitosti, mezi které patří potřeba cítit sounáležitost s jinými jednotlivci a skupinami jednotlivců.
- Potřeby uznání osobnosti a uspokojení z práce, tj. potřeba cítit se respektován a uznáván samým sebou a ostatními lidmi.
- Potřeby seberealizace a osobního rozvoje, tj. potřeba naplnit svůj potenciál a rozvíjet a vyjádřit své schopnosti (Vodáček, Vodáčková, 1999, s. 87; Arnold et al., 2007, s. 304-305).

Maslow tvrdil, že jedinec usiluje o pohyb nahoru v rámci výše zmíněné hierarchie, tedy od uspokojování nejzákladnějších potřeb výše (Arnold et al., 2007, s. 305). Umění vedoucího pracovníka spočívá ve schopnosti včas a diferencovaně ocenit preferenční úroveň potřeb různých skupin v oblastech, kde vede lidi. Zároveň by měl být schopen posoudit, jak se mění situace a ve vhodnou dobu využít správného motivačního působení (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 126-127). Drucker kritizuje teorii Maslowa z toho důvodu,

že není zohledněn následující fakt. Jednou uspokojená potřeba a s ní spojené určité sociální postavení i životní úroveň jedince se pro tohoto jedince stávají zvykem (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 127). Můžeme v tomto případě říci, že se stává zčásti tzv. „hygienickým faktorem“, tedy takovou potřebou, jejíž uspokojení bere jedinec jako samozřejmost až do té doby, kdy není možné tuto potřebu z určitého důvodu uspokojit. V praxi se např. stává, že dojde k propuštění zaměstnance, který působil na manažerské pozici a on je nyní nucen začít pracovat jako řadový pracovník. Takovýto jedinec „spadne“ v pyramidě z vrcholných pater do druhé úrovně pyramidy (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 127). Zaměstnanec zvyklý na uspokojení potřeby seberealizace nyní uspokojuje pouze své potřeby bezpečí (vydělávání peněz a zabezpečení sebe a své rodiny), ale může být nespokojený se svým pracovním životem, společenským statutem apod. Nespokojenost a demotivace zaměstnance v práci se dále projevuje v mezilidských vztazích na pracovišti i doma, klesá výkonnost jedince apod.

Další kritické argumenty, kterými jsou teorie potřeb obecně, ale především Maslowova teorie potřeb, podrobovány, jsou např. hodnocení Wahba a Bridwella (1976), Salancika a Pfeffera (1977) nebo Raschenbergera a kol. (1980). Tato hodnocení poukazují na nedostatky teorií potřeb a říkají, že teorie nedokáží predikovat, kdy se stanou důležitými konkrétními potřebami. Dále zde není jasný vztah mezi potřebami a chováním, takže stejné chování může být odrazem různých potřeb a různé chování odrazem stejné potřeby. Potřeby jsou obecně popsány s nedostatečnou přesností. Celý pojem potřeby jako biologického jevu je problematický. Ignoruje schopnost lidí a jejich okolí sestavit své vlastní vnímání potřeb a toho, jak je lze naplnit (Arnold et al., 2007, s. 305).

I přes tyto kritiky patří Maslowova teorie potřeb mezi takové teorie, které jsou a mohou být využívány i v současnosti. Vedoucí pracovník by měl být schopen správně odhadnout, v jakém stupni pyramidy potřeb se daný jedinec nachází, aby ho mohl správně motivovat. K jednotlivým úrovním, které se nachází v pyramidě potřeb je možné přiřadit příslušné nástroje, které mohou pomoci uspokojit potřeby pracovní motivace. Potřeby fyziologické pomáhá jedinci uspokojit plat, který za práci dostane. Potřeby bezpečí budou uspokojeny, pokud budou v naší organizaci využívány např. vhodné prostředky na ochranu bezpečnosti a zdraví v práci. Sociální potřeby logicky uspokojí sociální kontakt, pocit sounáležitosti s pracovním týmem a adekvátní formální i neformální vztahy se spolupracovníky na pracovišti. Potřeby uznání mohou být naplňovány různými formami

nehmotného hodnocení jedince, pochvalami, a povýšením. Seberealizovat se pracovníci mohou pomocí sebevzdělávání, případně využívat možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje, které nabízí konkrétní organizace svým zaměstnancům.

3.2.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Motivační teorie amerického psychologa F. Herzberga je nazývána teorií dvou faktorů a je další teorií zaměřenou na poznání motivačních příčin (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 128). Herzberg a kol. (1957, 1966, 1967) vypracoval tento model na základě empirických výzkumů zdrojů pracovního uspokojení či nespokojení účetních a techniků (Armstrong, 2002, s. 166). Zjistil, že na pracovišti existují dvě skupiny faktorů, které ovlivňují chování zaměstnanců. První skupinu nazval faktory hygienickými a druhou skupinu faktory motivačními (Forsyth, 2009, s. 18-19). Herzbergovu dvoufaktorovou teorii můžeme řadit mezi nosné teorie, které se zabývají pracovní spokojeností. Tento fakt dokládá např. prohlášení P. F. Druckera, který během své návštěvy České republiky v roce 1992 označil Herzbergovu teorii za, do té doby, nejpopulárnější teorii motivace (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 128).

Mezi *hygienické faktory*, které Herzberg také nazývá dissatisfactory či frustrátory, patří podmínky, v nichž zaměstnanec pracuje a zároveň mohou mít částečně i vliv na jeho nespokojenost v práci (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 128; Mikuláščík, 2007, s. 141). Zajímavostí na těchto faktorech je, že pokud zaměstnanec pocítí nedostatek hygienických faktorů, tak se cítí nespokojen, ale pokud jedinec shledává hygienické faktory dostačující, nejsou přímým zdrojem jeho spokojenosti. Odborná literatura, např. Nakonečný (2005, s. 117) nazývá tento stav tzv. ne-nespokojeností. Mezi hygienické faktory řadíme např. firemní benefity, pracovní prostředí, plat, vztahy s podřízenými a nadřízenými, míru kontroly (Forsyth, 2009, s. 18-19). K *motivátorům*, nebo také satisfaktorům, patří činitele, které uspokojují lidské potřeby a zároveň se při jejich uplatnění aktivuje zájem a úsilí pracovníků o zlepšení jimi vykonávaných činností (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 128). Jsou úzce provázány s prací samotnou a souvisí s pracovní spokojeností. Konkrétně se jedná např. o úspěch, uznání, odpovědnost, osobní rozvoj, náplň práce, zodpovědnost, možnost profesního růstu (Forsyth, 2009, s. 19).

Herzbergova teorie je často citována v literatuře týkající se pracovní spokojenosti. Herzberg ve své teorii poukazuje na rozdíl mezi tím být spokojen s prací a být spokojen v práci (Nakonečný, 2005, s. 117). Pracovní spokojenost je dle Herzberga spokojenost s prací, s jejím obsahem, a to je relativně nezávislé na spokojenosti či nespokojenosti v práci, tj. pracovním prostředím (Nakonečný, 2005, s. 117). Dle Herzberga mohou pracovní spokojenost vyvolat pouze motivační faktory a naopak jí nemohou vyvolat vnější podmínky. Dostatečná kvalita a množství hygienických faktorů má za úkol nepřivodit zbytečnou nespokojenost zaměstnanců, která by měla vliv na jejich práci. Můžeme tedy říci, že motivátory zaujímají dominantní postavení vůči hygienickým faktorům. Při využití této teorie v praxi je třeba brát v úvahu, že hranice mezi motivátory a hygienickými faktory není jednoznačná a na všechny pracovníky nepůsobí konkrétní vlivy stejně (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 129). Např. Dvořáková (2007, s. 172) říká: „... je nutné uvést, že hranice mezi vymezením faktorů hygieny a motivátory není striktní a nepřekročitelná. V praxi lze doložit, že za určité konkrétní motivační situace mohou některé faktory skupiny jedné působit podobně jako faktory skupiny druhé. Např. vliv mzdy, kterou Herzberg sice řadí do faktorů hygieny, ale v empirických průzkumech se prokázalo, že mzda často také působí jako motivátor ...“ Zároveň je potřeba mít stále na mysli fakt, že každý z nás je jedinečný a tudíž na všechny jedince nepůsobí konkrétní faktory stejným způsobem. Přímý vliv na člověka mají také vztahy na pracovišti, vztahy s nadřízenými i podřízenými, které přímo ovlivňují jeho postoj a chuť k práci. Poznatky této teorie můžeme shrnout do následujícího tvrzení. Základem spokojeného pracovního úsilí je zajištění takových pracovních podmínek, jak materiálních, tak těch dalších, které tvoří vztahy na pracovišti, dodržování dané legislativy apod. V návaznosti na to je důležité správně pracovat s tzv. motivátory, aby byli pracovníci spokojeni. Obecným pravidlem, které je s touto teorií spjaté je ten poznatek, že motivátory se aplikují především na jednotlivce, zatímco hygienické vlivy je vhodnější aplikovat na dílčí kolektivy (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 129).

3.2.3 Alderferova teorie

Teorie tří faktorů (ERG) C. P. Alderfera (1972), se týká subjektivních stavů, uspokojení a přání. Po prostudování Alderferovy teorie můžeme vnímat návaznost na Maslowovu teorii potřeb, resp. jí můžeme nazvat její modifikací. Alderferova teorie vychází ze čtyř hypotéz. První je *hypotéza frustrace* a vyjadřuje domněnku, že

neuspokojená potřeba se stává dominantní. Druhá *hypotéza frustrace-regrese* říká, že pokud není možné potřebu uspokojit, stává se dominantní nižší potřeba. Třetí je *hypotéza progresivního uspokojení*. Alderfer v této hypotéze tvrdí, že pokud dojde k uspokojení potřeby, následuje vznik nových potřeb. Poslední Alderferovou hypotézou je *hypotéza progresivní frustrace*. Tato čtvrtá hypotéza říká, že v případě neuspokojení potřeby může vzniknout potřeba po uspokojení hierarchicky vyšších potřeb (Nakonečný, 1992, s. 89).

Alderfer dělí lidské potřeby do tří hierarchických skupin. V první skupině jsou *potřeby zajištění existence* (anglicky Existency), které odrážejí potřebu lidí týkající se výměny materiálu a energie a potřebu dosahovat a udržovat homeostatickou rovnováhu s ohledem na opatrování si určitých materiálních předmětů. Druhou skupinou jsou *potřeby zajištění sociálních vztahů* k pracovnímu okolí (anglicky Relatedness), které přiznávají to, že lidé nejsou soběstačné jednotky, ale musejí se angažovat v transakcích s lidmi kolem sebe. Třetí skupinou jsou potřeby zajištění *dalšího osobního, resp. profesního růstu* (anglicky Growth). Tyto potřeby stimulují lidi, aby vyvíjeli tvůrčí a produktivní úsilí (Armstrong, 1999, s. 300-301).

Přestože se Alderfer opírá o Maslowovu teorii potřeb, interpretuje svou teorii poněkud odlišně. Alderfer říká, že i v případě neuspokojení fyziologických potřeb může člověk toužit a snažit se dosahovat uspokojení potřeb růstu (Mikuláščík, 2007, s. 140). Dále říká, že pokud jsou potřeby existenční a vztahové uspokojeny, ztrácejí svou naléhavost. Na rozdíl od toho potřeby růstové se s mírou uspokojování stále více zdůrazňují (Mikuláščík, 2007, s. 141).

3.2.4 McClellandova teorie manažerských potřeb

D. McClelland založil svou teorii manažerských potřeb (1961) také na koncepci tří skupin potřeb. Jeho teorie vychází ze studia pracovního života vedoucích pracovníků (Armstrong, 1999, s. 303) a je aplikačně využívána právě především pro rozbor motivačních potřeb manažerů (Vodáček, Vodáčková, 2007, s. 130). McClelland tvrdil, že hospodářská prosperita země částečně závisí na úrovni potřeby úspěchu v populaci a věřil, že lidi lze naučit, aby měli vysokou potřebu úspěchu.

Názorem McClellanda je ten, že organizace mohou svým pracovníkům poskytovat tři úrovně motivace. První úroveň motivace je potřeba *sounáležitosti*, tj. potřeba vřelých, přátelských a soucitných vztahů s ostatními lidmi. Druhou úroveň reprezentuje potřeba *prosadit se a mít poziční vliv*, tj. potřeba kontrolovat a ovlivňovat ostatní lidi. A na třetí úrovni je potřeba *úspěšného uplatnění*, tj. potřeba úspěchu dosaženého v soutěži s ostatními a poměřovaného osobní normou dokonalosti (Vodáček, Vodáčková, 1999, s. 90). Různí lidé mají různé úrovně těchto potřeb. Někteří jedinci mají větší potřebu úspěšného uplatnění, někteří se snaží především dosáhnout moci a někdo preferuje potřebu sounáležitosti. Přestože některá z těchto potřeb u jedince dominuje, ostatní potřeby také existují, nezanikají (Armstrong, 1999, s. 301).

3.2.5 McGregorova teorie X a Y

V kontextu motivačních teorií vycházejících z poznatkové základny „školy lidských vztahů“ nemohu nezmínit teorii, o kterou se opírá mnoho autorů, kteří se zabývají nejen motivací, ale také různými metodami a způsoby vedení lidí (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 118). D. McGregor byl americký psycholog a vyvinul teorii (1960), která je v dnešní době z velké míry překonaná, ale poskytuje zajímavá a mnohdy důležitá východiska právě pro vedoucí pracovníky, kteří hledají cesty, jak efektivně vést a řídit své zaměstnance. McGregorova teorie X a Y vychází z empirických rozborů a je založena na dvou myšlenkově krajních modelech přístupu manažerů ke svým spolupracovníkům (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 119). *Teorie X* předpokládá, že jedinec má od přírody nechuť k práci, a proto se jí vyhýbá. Pracuje jen proto, aby si zajistil obživu. Jeho nechuť k práci je tak silná, že ji nedokáže prolomit ani příslib mzdy. Plat člověk sice přijímá, ale stále vyžaduje přidání. S pracovištěm ani s organizací ho nespojují žádné pozitivní emocionální vztahy sociálního či jiného charakteru. Člověk chce být veden, nechce přibírat zodpovědnost, má málo ctižádosti a nechce podstupovat riziko. Nemá žádné ambice stran svého pracovního uplatnění (Blažek, 2011, s. 173). Styl řízení, který reaguje na takovéto předpoklady bude následující. V organizaci bude zaveden autoritativní styl vedení, založený na hrozbě trestu, který neumožňuje svým pracovníkům žádnou autonomii při rozhodování (Blažek, 2011, s. 173).

Naopak v *teorii Y* se vychází z předpokladů, že člověk má k práci přirozený sklon a za příznivých podmínek ho práce těší. V práci nalézá prostředek pro uplatnění svých znalostí,

schopností a dovedností, pracovní činnosti se stává místem jeho seberealizace. Nejvýznamnější odměnou je uspokojení potřeby seberealizace. Má dobrý vztah ke svému zaměstnání i organizaci, která mu je poskytuje. Ztotožňuje se s posláním a cíli organizace. Člověk je ochoten odpovědnost nejen přijímat, ale přímo ji vyhledávat (Blažek, 2011, s. 173). Vedení v organizaci v návaznosti na teorii Y bude liberální, hlavním motivátorem je zde tvůrčí práce, s uplatněním široké rozhodovací pravomoci (Blažek, 2011, s. 173-174).

Z popisu teorií X a Y vyplývá, že vedoucí pracovníci, kteří vycházejí z teorie X, se domnívají, že motivace zaměstnanců je možná pouze zavedením striktního systému odměn a trestů, někdy nazváno metodou „cukru a biče.“ Stoupenci teorie Y naopak podporují rozvoj potenciálu svých podřízených, předávají zodpovědnost za složitější a náročnější pracovní úkoly, podporují práci v týmu a příznivé sociální prostředí v organizaci. Oba dva přístupy X i Y jsou dva účelově formulované extrémy (Blažek, 2011, s. 174) a reálné situace se nelézají někde mezi těmito extrémy. Vodáček a Vodáčková (2009, s. 120-121) říkají, že správný vedoucí pracovník by měl být schopen „... poznat míru pro rozumné a diferencované uplatňování „měkkých“ a „tvrdých“ metod vedení lidí v dynamice času a měnícím se prostoru konkrétních podmínek ...“

3.3 Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu (kognitivní teorie)

Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu se soustředí na problémy, doporučení k vyvolání, průběhu, usměrňování, udržování i ukončení motivačního jednání (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 132). Jsou rovněž známy jako kognitivní (poznávací) teorie, protože se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak je interpretují a chápou (Armstrong, 2002, s. 163). Dle Armstronga (2002, s. 163) mohou být teorie zaměřené na proces „... pro manažery nepochybně užitečnější než teorie potřeb, protože poskytují realističtější vodítka pro metody motivování lidí.“ Příslušnými procesy jsou dle Armstronga (2002, s. 163): očekávání (expektační teorie), dosahování cílů (teorie cíle), pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti).

3.3.1 Vroomova expektační teorie

Expektační teorie V. H. Vrooma, neboli teorie očekávání (1964), chápe motivaci jako proces závislý na osobní volbě člověka. Jestliže jsme přesvědčeni o hodnotě, dosažitelnosti a atraktivnosti cíle a způsobu cesty k výsledku, jsme motivováni cíle dosáhnout. Při rozhodování o našem chování upřednostňujeme to, které má větší motivační sílu. Tam, kde člověk nevěří v to, co má dělat, nemůže být motivován (Armstrong, 2002, s. 164). Cílem Vrooma bylo vysvětlit, jak se lidé rozhodují pro jednu z několika možných akcí. Tento proces volby byl vnímán jako proces kognitivní, jenž hodnotí tři následující faktory pro každou z uvažovaných akcí. Prvním faktorem je tzv. *valence*, která uvažuje, jak velkou hodnotu jedinec přikládá předpokládaným výsledkům. Druhým faktorem je tzv. *instrumentalita*, která se snaží odpovědět na otázku, zdali povede provedení konkrétní akce k identifikovatelným výsledkům. Třetím faktorem je tzv. *expektace* neboli očekávání, že konkrétní čin povede k provedení akce, o které jedinec uvažuje (Arnold, 2007, s. 312).

Valence zastupuje subjektivně vnímanou hodnotu cíle. Instrumentalita zde představuje činnost, prostřednictvím má být dosaženo cíle. Expektace vyjadřuje subjektivně vnímanou pravděpodobnost dosažení cíle (Blažek, 2007, s. 164). Vroom definuje očekávání následujícím způsobem: „Očekávání je definováno jako momentální přesvědčení, týkající se pravděpodobnosti, že po určitém činu bude následovat určitý výsledek. Očekávání lze charakterizovat z hlediska jejich síly. Maximální sílu signalizuje subjektivní jistota, že po činu bude následovat výsledek, zatímco minimální (nebo nulovou) sílu signalizuje subjektivní jistota, že čin výsledek nepřinese ...“ (Armstrong, 1999, s. 303).

Vroom přišel s názorem, že expektaci a instrumentalitu můžeme vyjádřit jako pravděpodobnosti a valenci jako subjektivní hodnotu. Tvrdil, že nutkání k akci je funkcí produktu expektace (E), instrumentality (I) a valence (V). Součin těchto proměnných společně určuje motivaci (Arnold et al., 2007, s. 312). Pro vedoucího pracovníka představuje největší úskalí správně odhadnout preference a chování zaměstnance, a to zejména tam, kde manažer vede různorodé kolektivy. Tato teorie je proto považována za aplikačně dosti náročnou, poněvadž klade na vedoucí pracovníky vysoké požadavky na znalost psychologie a zásadovost jejich jednání. Vroomova teorie očekávání možná příliš komplikuje kognitivní proces, jenž je součástí motivace, ale pomáhá jako logická analýza klíčových faktorů v rozhodování jednotlivců (Arnold et al., 2007, s. 314).

3.3.2 Teorie očekávání dle Portera a Lawlera

Vroomovu expektační teorii rozvinuli další odborníci L. W. Porter a E. E. Lawler (1968), kteří dospěli k tomu závěru, že existují dva faktory, které mají vliv na lidské úsilí, které vynakládají v pracovním procesu. Prvním faktorem je *hodnota odměny*, kterou zaměstnanci dostávají. Odměna má vliv na lidské úsilí jen do té míry, do jaké uspokojuje jejich potřeby jistoty, společenského uznání, autonomie a seberealizace. Druhým faktorem je očekávání jedinců týkající se *vztahu mezi úsilím a odměnou* (Armstrong, 2002, s. 164). Pracovníci vynakládají v práci takové úsilí, aby dosáhly kýžené odměny. Pokud odměny dosáhnou s menším úsilím, vynaloží takové úsilí, které stačí na dosažení dané odměny. Teorie Portera a Lawlera není omezena pouze na pracovní úsilí jedince, ale zdůrazňuje ten fakt, že samotné úsilí nestačí. Pracovní úsilí musí být vynakládáno efektivně a autoři zmiňují další dvě charakteristiky, které doplňují úsilí. Těmito charakteristikami jsou schopnosti a vnímání role pracovníka. Organizace má v tomto kontextu takový cíl, aby pracovník vnímal svou pracovní roli stejně, jakou od něj očekává organizace (Armstrong, 1999, s. 304).

Co se týče hodnocení teorie Portera a Lawlera, tak je z hlediska exaktnosti hodnocena velmi kladně pro svoji komplexnost. Na druhou stranu z pohledu manažerské praxe je model teorie očekávání dle Portera a Lawlera považován za značně složitý pro případné využívání v praxi (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 135).

3.3.3 Adamsova teorie spravedlivé odměny

Teorie spravedlivé odměny jsou jako expektační teorie v tom smyslu, že se zaměřují na kognitivní procesy, jež řídí lidské rozhodování, zda vynaložit úsilí či nikoli (Arnold et al., 2007, s. 315). Jádrem teorie spravedlivé odměny J. S. Adamse (1965) spočívá v empiricky ověřené zkušenosti, že zaměstnanci mají silný sklon k subjektivnímu hodnocení své pracovní pozice, výkonu a odměny ve srovnání se svými kolegy. Jedinci považují odměnu za spravedlivou, pokud platí, že jejich osobní odměna ve srovnání s jejich vynaloženými osobními náklady je stejná jako odměna srovnávaného kolegy ve srovnání s jeho vynaloženými náklady (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 135). Zatímco srovnání výše osobní odměny je poměrně jednoduché, stanovit objektivně výši vynaložených nákladů je velice obtížné a často dochází k subjektivnímu zkreslení (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 135).

Adams mluví o dvou formách spravedlnosti. První formou je tzv. *distributivní spravedlnost*, tedy jak lidé cítí, že jsou odměňováni podle svého přínosu v porovnání s ostatními. Druhou formou spravedlnosti je tzv. *procedurální spravedlnost*. Procedurální spravedlnost odpovídá na otázku, jak lidé vnímají spravedlnost postupů, které jsou používány v organizaci týkající se personálních činností, jako je např. hodnocení pracovníků, povyšování apod. (Kocianová, 2010, s. 33).

Na téma procedurální spravedlnosti navazují i *Tyler* a *Bies*, kteří rozeznávají pět faktorů přispívajících k vnímání procedurální spravedlnosti, kterými jsou: zvažování pracovníka stanoviště, potlačení osobní předpojatosti vůči pracovníkovi, uplatňování stejných kritérií u všech pracovníků, poskytování včasné zpětné vazby pracovníkům, týkající se důsledků rozhodnutí a poskytování přiměřeného vysvětlení učiněných rozhodnutí (Armstrong, 2007, s. 166).

Problematika týkající se spravedlivého ocenění zaměstnanců na pracovišti byla aktuální i po dvaceti letech od vzniku Adamsovy teorie, což dokládá i výzkum, který proběhl na Ohio State University „Piketon Research and Extension Center“ v roce 1998. V rámci výzkumu byly šetřeny motivační faktory, které ovlivňují chování zaměstnanců na pracovišti a jejich pracovní výkon. Vzhledem k tomu, že se jedná o pracovníky výzkumu v oblasti agrikultury, je jejich práce závislá i na přílivu grantů, státních příspěvků. V tomto případě jde sice možná o specifickou skupinu zaměstnanců, ale i v obchodních organizacích je práce lidí závislá na konkrétních zakázkách, projektech apod., tudíž je velmi pravděpodobné, že se motivační struktura nebude u těchto zaměstnanců nijak významně lišit od motivační struktury zaměstnanců běžné obchodní organizace. Výzkum vycházel z konkrétních teorií motivace, s důrazem na Maslowovu teorii potřeb, Herzbergovu teorii dvou faktorů, Vroomovu expektační teorii a také Adamsovu teorii spravedlivé odměny. Bylo zde zkoumáno deset motivačních faktorů, které mají největší vliv na práci zaměstnanců ve Výzkumném ústavu Piketon. Z výsledků šetření vyplynulo, že jsou pro zaměstnance nejdůležitějšími faktory (v následujícím pořadí): zajímavá práce, dobré mzdy, ocenění práce, jistota zaměstnání, dobré pracovní podmínky, propagace a prosperita organizace, možnost kariérního a profesního růstu, loajalita k zaměstnancům, přístup k řešení pracovních problémů a pomoc s osobními problémy. Zajímavá a kreativní práce tudíž převážila důležitost výše mezd a hned v závěsu za těmito dvěma faktory můžeme vidět ocenění práce. Zaměstnanci chtějí dělat práci, která je baví a zároveň jsou za

ní uznání nejen finančně, ale také ocenění svým vedením (Lindner, 1998). Zajímavý názor na toto má K. Blanchard (1981), americký manažer a spoluautor knihy „One minute manager“, který tvrdí, že je třeba si všímat zaměstnanců zastávajících jakoukoliv pozici a oceňovat za vykonávanou práci. Případně je nejlepší moment, kdy vedoucí pracovník chytí svého zaměstnance přímo při činu, kdy dělá něco dobře (Lindner, 1998). Tato zpětná vazba, kdy si vedoucí pracovník všimne dobré práce a ocení svého podřízeného, má velký vliv na motivaci zaměstnanců.

3.3.4 Skinnerova teorie zesílených vjemů

Teorie zesílených vjemů B. F. Skinnera z roku 1969 předpokládá, že dřívější získané poznatky, dojmy a zkušenosti do značné míry předurčují reakce člověka na podobné situace v přítomnosti (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 136). Chování jedince se stává konformní se standardy dané organizace, když ty reakce, které jsou z hlediska organizace žádoucí, jsou systematicky upevňovány, ostatní jsou ponechávány nezpěvněné nebo jsou trestány (Blažek, 2007, s. 166).

Skinner rozlišuje čtyři možné postupy motivace. Prvním postupem je *pozitivní motivace*, tj. vědomé či podvědomé vytvoření dojmu kladné zkušenosti. Díky této pozitivní zkušenosti je jedinec motivován opakovat své chování a jednání. Druhým postupem je *negativní motivace*, tj. vědomé či podvědomé varování pracovníka před opakováním jednání, které v minulosti vyústilo v postih. Třetím postupem je *utlumení určité aktivity*, kterou mohou manažeři realizovat např. pomocí lhostejnosti či ignorace snahy nebo výsledků činnosti pracovníka. Čtvrtým postupem je *plně negativní trestání*, kdy se vedoucí pracovník snaží přímo zabránit škodlivému jednání či uplatnit nějaký postih (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 137). Trest nebo postih by měl být přiměřený, aby nedocházelo k pocitům křivdy u trestaného pracovníka, která následně může narušit další vzájemnou spolupráci.

3.3.5 Teorie stanovení cílů

Prvními propagátory přístupu stanovování cílů byli v 60. letech ve Spojených státech E. A. Locke a G. Latham, kteří zformulovali teorii cíle (1979). Od té doby je tento přístup prosazován čím dál více (Arnold et al, 2007, s. 329). Locke a kol. formulují cíl následovně:

„Cíl je to, čeho se jednotlivec snaží dosáhnout; je to objekt činů a jednání.“ (Arnold, 2007, s. 319). Latham a Locke tvrdí, že „... motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle, jsou-li tyto cíle obtížné, ale přijatelné, a existuje-li zpětná vazba (odezva) na výkon ...“ (Armstrong, 1999, s. 304). Zároveň poukazují na to, že pokud se mohou sami pracovníci podílet na formulování svých vlastních cílů, jsou procesem nejen zaujatější, ale dokonce mají tendenci si stanovit cíle náročnější, než jaké měl původně „definovat cíle“ na mysli (Tureckiová, 2007, s. 49).

V 70. a 80. letech probíhal výzkum, pomocí kterého dospěli Latham, Locke, Mento a kol. k zajímavým závěrům, které se týkají stanovování cílů. Arnold (2007, s. 320) uvádí následující zjištění, která zásadně podporují teorii stanovení cílů. Obtížné cíle vedou k vyšším výkonům než cíle snadné. Tyto cíle musí být přijaty za své osobou, která se jich snaží dosáhnout. Specifické cíle vedou k vyšším výkonům než obecné cíle. Znalost výsledků (neboli zpětná vazba) je nezbytná. I zpětná vazba může být samotnou motivační vlastností. Příznivé účinky stanovení cílů závisí částečně na závazku dané osoby vůči cíli, tj. na odhodlání jedince pokusit se dosáhnout cíle.

V rámci této teorie, která byla velice kladně přijata a podpořena v oblasti pracovní a organizační psychologie (Arnold, 2007, s. 320), je důležitý pojem závazku vůči cíli. Tento pojem je definován jako neochota cíl opustit nebo snížit a tvrdí se, že jestliže jednotlivec necítí závazek vůči svému cíli, nevyvine dostatečné úsilí pro jeho dosažení. Otázkou je, jak dosáhnout toho, aby byl tento závazek vůči cíli zajištěn. Jedním ze způsobů, který je potvrzen praxí, je možnost poskytnout účast zaměstnancům na diskuzi, o tom, jaké cíle budou stanoveny a nadále poskytnout zpětnou vazbu o dosaženém pokroku (Arnold, 2007, s. 320). Jednoduše můžeme shrnout do teze Robertsona, Smithe a Coopera (in Armstrong, 2011, s. 43), kteří mluví o teorii cíle následovně: „Cíle informují jednotlivé pracovníky, čeho je třeba v jednotlivých konkrétních oblastech výkonu dosáhnout, aby tak mohli řídit a vyhodnocovat své kroky; zpětná vazba týkající se pracovního výkonu na druhé straně umožňuje jednotlivým pracovníkům sledovat, jak si v porovnání s cíli vedou, aby tak v případě nutnosti bylo možné zvýšit úsilí, upravit řízení a směřování nebo možná i strategie směřující k dosažení cíle.“

V kontextu motivační *teorie stanovování cíle* je třeba zmínit *řízení podle cílů* (zkratka MBO³), které je jedním z dlouhodobě užívaných a oblíbeným manažerským nástrojem (Tureckiová, 2007, s. 48). Jeho vznik je často mylně spojován se jménem P. F. Druckera, který nebyl sice u zrodu řízení podle cílů, ale díky Druckerovi došlo k zpopularizování tohoto přístupu. Drucker ve své knize „*The Practise of Management*“ popisuje, mimo jiné, jak by měli manažeři praktikovat svůj styl řízení, aby se neminulo účinkem. Dle Armstronga (2011, s. 28) Drucker zdůrazňoval, že „...efektivní řízení musí obrátit pozornost na vizi a úsilí manažerů směřující ke společnému cíli. To zabezpečí provázání individuálních a podnikových cílů a rovněž umožní manažerům řídit svůj vlastní výkon...“ Manažery Drucker rozděluje na dvě skupiny, a to podle toho, jaký styl řízení praktikují. Mluví o tzv. „*managementu by drive*,“ neboli řízení dynamikou, kdy manažeři vyvíjejí neustálý tlak na rostoucí výkon svých podřízených (Drucker, 2004, s. 127-128). Velkým rizikem tohoto stylu řízení lidí je to, že zaměstnanci, kteří jsou pod velkým tlakem, mohou být motivováni k tomu, aby své výkony falšovali. Dalším typem manažera je ten, který směřuje své řízení směrem tzv. „*management by crisis*“, neboli řízení krizí (Drucker, s. 127-128). Tento manažer se snaží zaměřit svou politiku na snižování nákladů. Na jednu stranu není na takovémto přístupu nic špatného, pokud se z toho nestane posedlost a velmi často také dochází k tomu, že se úspory hledají na nesprávných místech.

Jak bylo psáno v souvislosti s motivační teorií stanovování cílů, tak k tomu, aby vedení společnosti získalo své zaměstnance pro formulaci, přijetí a především plnění náročných cílů, je třeba tyto cíle efektivně stanovit (Tureckiová, 2004, s. 49). K účelu stanovování cílů existuje manažerská technika nazvaná SMART. SMART je zkratka složená z počátečních písmen anglických slov, které charakterizují cíle. Aby byl člověk motivován k dosažení nějakého životního, pracovního nebo sportovního cíle, pak je třeba, aby tento cíl byl (Tureckiová, 2004, s. 50):

- Specifický (Specific), tj. konkrétní, srozumitelný, jasný.
- Měřitelný (Measurable), např. v jednotkách času, peněz, počtu apod.
- Dosažitelný (Achievable), tj. podnětný a náročný, ale splnitelný.

³ MBO je zkratka vycházející z anglického „*Management by Objectives*“ (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 85).

- Důležitý (Relevant), tj. důležitý z hlediska cílů organizace, aby cíle jedince byly propojeny s podnikovými cíli.
- Časově určený (Time framed), tj. aby byl dosažen v dohodnutém termínu (Armstrong, 2011, s. 116).

3.4 Teorie zaměřené na speciální účely

Vodáček a Vodáčková (2009, s. 137) uvádějí jako poslední skupinu motivačních teorií teorie zaměřené na speciální účely. Tyto teorie jsou vhodné pro rozmanité manažerské aplikace a velmi často jsou uplatňovány v praxi. Jedná se o participaci zaměstnanců na rozhodování, sebemotivaci manažerů a ostatní „teorie“, které zahrnují např. různé motivační programy ke zlepšení pracovního života, zapojení zaměstnanců do vnitřní podnikatelské činnosti apod.

Participace zaměstnanců na rozhodování, tedy jejich spoluúčast na rozhodovacích činnostech v organizaci, je v dnešní době považována za velmi silný motivační faktor. Pomocí participace zaměstnanců může docházet ke zvyšování jejich zájmu na výkonu a kvalitě práce (Vodáček, Vodáčková, 2007, s. 138). Vedoucí pracovníci musí samozřejmě posoudit účelnost této participace zaměstnanců na rozhodování v organizaci, proto musí brát v úvahu konkrétní závažnost řešených problémů, jejich vliv na kolektiv, nároky na odbornost apod. (Vodáček, Vodáčková, 2007, s. 138). Vedoucí pracovníci mají ve své kompetenci nejen motivovat své podřízené pracovníky, ale měli by být schopni vytvořit takové podmínky, které podpoří i jejich zainteresovanost na manažerské práci, na dosahovaném výkonu, na potřebě překonávat rizika své namáhavé a zodpovědné činnosti, tedy pro svou *sebemotivaci* (Vodáček, Vodáčková, 2007, s. 138). Co se týče *ostatních motivačních přístupů*, tak Vodáček a Vodáčková (2007, s. 139) uvádějí metody nebo přístupy, které jsou zaměřené na řešení speciálních úloh, jako jsou např. motivační programy ke zlepšení pracovního života, zapojení zaměstnanců do vnitřní podnikatelské činnosti, účast v kroužcích jakosti. Arnold (2007, s. 327, s. 331) ještě uvádí další dva přístupy. Prvním je otázka *sebepojetí a individuálních rozdílů*, která se zaměřuje na to, jak náš pocit, kdo jsme, tj. naše sebepojetí, osobnost a hodnoty ovlivňují směr, úsilí a vytrvalost našeho chování (Arnold, 2007, s. 327). Dalším přístupem je dle Arnolda (2007, s. 333)

motivace prostřednictvím *restrukturování pracovních míst*. Jedná se především o zvyšování rozmanitosti práce (úkolů či dovedností), autonomie (svobody volit si pracovní metody, časový plán a někdy i cíle) a ucelenosti, neboli rozsahu, v němž práce vytváří identifikovatelné koncové výsledky.

Veškeré motivační teorie, které jsou obsahem této kapitoly, mohou být pro vedoucí pracovníky velkou inspirací při tvorbě motivačního programu. Jak již bylo jednou napsáno, neexistuje pouze jedna „správná“ teorie, podle které by manažeři měli postupovat. Stejně jako lidé, tak i každá organizace, podnik či společnost jsou různorodé subjekty, s různým zaměřením, cíli a strategiemi, tudíž volba motivační strategie závisí na mnoha proměnných.

4 Vybrané nové teorie pracovní motivace

V 80. letech minulého století se oblast personálního řízení začala ubírat směrem ke koncepci *řízení lidských zdrojů*. Jedná se o ucelený systém řízení organizace, který je orientován na řízení lidí takovým způsobem, aby byli tito jedinci angažovaní a oddaní vůči zájmům organizace. Oblast lidských zdrojů celé organizace, její strategii, plánování, jakým směrem se budou lidské zdroje v organizaci ubírat, mají na starost vrcholoví manažeři. Přímoou zodpovědnost za řízení lidí přebírají linioví manažeři. Strategie týkající se lidských zdrojů je provázána s celopodnikovými strategiemi a vedení organizací klade důraz na kooperaci pracovníků, na týmovou spolupráci a jejich flexibilitu (Kocianová, 2012, s. 77). V tomto období se začínají formovat další motivační teorie, které reflektují požadavky doby. Můžeme sem zařadit i počátky *teorie sebeurčení*, která je aktuální i po třiceti letech od jejího vzniku. Kořeny této teorie nalezneme v psychologicko-sociálních přístupech managementu, teoriích potřeb, které zároveň respektují a zohledňují aktuální trendy v oblasti managementu, jako je management změny, management inovací, znalostní management apod.

4.1 Teorie sebeurčení

Koncepce teorie sebeurčení (Self-determination Theory, zkratka SDT) začala vznikat již na začátku 80. let a její autoři E. L. Deci a R. M. Ryan vycházejí z myšlenky, že zaměstnanec má být trvale motivován. Proto takovouto motivaci nazývají *trvale udržitelnou motivací*. Ryan, Deci a kol. následně definovali principy, jak trvale udržitelné motivace u zaměstnanců dosáhnout. Během třech desítek let provedli rozsáhlé výzkumy celým spektrem lidských profesí, od sektoru zdravotnictví, školství, podnikání nebo sportu. Tito aktéři nesouhlasí s manažery, kteří hlásají, že teorie a praxe je v této oblasti velmi protichůdná. Autoři v jedné ze svých nejnovějších studií (Stone, Deci, Ryan, 2009) interpretují základní principy dosažení trvale udržitelné motivace a v návaznosti i šest kroků, jak implementovat tuto teorii do praxe.

Kořeny teorie sebeurčení vycházejí z předpokladu, že lidé jsou v podstatě motivováni k profesnímu či osobnostnímu růstu a jsou ochotni se zapojit i do poměrně nezajímavých

úkolů, když chápou jejich význam a hodnotu. Tyto předpoklady jsou například rozdílné od Skinnerovy teorie zesílených vjemů, případně od metody „cukru a biče“, která je zaměřena především na hmatatelné odměny za pracovní úsilí a výsledky v práci. Stone, Deci, Ryan (2009, s. 76) říkají, že výše zmíněné rozdílné teorie mohou sice vytvářet krátkodobé zvýšení produktivity, ale motivace zaměstnanců není v tomto případě udržitelná. Následně může mít v důsledku i negativní dopady na jednání pracovníků, jako je podvádění, falšování výsledků práce jedincem apod.

Dle teorie sebeurčení mají lidé tři základní psychologické potřeby, které se snaží uspokojit. Mezi tyto potřeby řadí Stone, Deci a Ryan (2009, s. 77) potřebu *kompetence*, která je v rámci teorie sebeurčení chápána jako víra v to, že jedinec má schopnost ovlivňovat důležité výstupy neboli výsledky práce. Další potřebou je potřeba *sounáležitosti*, tedy potřeba žít a pracovat v takovém sociálním prostředí, kde fungují dobré vztahy mezi spolupracovníky a vzájemná spolupráce a podpora je samozřejmostí. Třetí potřebou je v teorii sebeurčení pojmenována potřeba *autonomie*, která by mohla být chápána jako potřeba samostatnosti. V kontextu této teorie je autonomie vysvětlena jako možnost volby, kterou má jedinec k dispozici, zdali bude jednat či pracovat na určitém pracovním úkolu samostatně anebo si vybere jako možnost spolupráci s ostatními. Jde o vlastní vůli člověka, který si dle svých zkušeností zvolí možnost jednat samostatně a nezávisle anebo spolupracovat s ostatními kolegy (Stone, Deci, Ryan, 2009, s. 77).

Uspokojením těchto výše zmíněných třech lidských potřeb, tj. kompetence, sounáležitosti a autonomie, lze vytvořit systém trvale udržitelné motivace zaměstnance. Tuto motivaci nazývají autoři teorie sebeurčení *autonomní motivací* (Stone, Deci, Ryan, 2009, s. 77). Autonomní motivace vychází z vědomí jedince a je doprovázena pocitem ochoty a angažovanosti. Tyto úvahy jsou podpořeny mnoha studiemi a empirickými výzkumy autorů. Dvě výzkumné studie proběhly v rámci velké americké banky (Baard, Ryan, Deci, 2004) a dále mají autoři pracující s teorií sebeurčení (např. Williams, Lynch, McGregor et al., 2006) na svém kontě mnoho studií týkající se zdravotní péče, školství (Vansteenkiste, Lens, Deci, 2006) aj.

Protikladem pojmu autonomní motivace je pojem *externí nebo kontrolní motivace* (Stone, Deci, Ryan, 2009, s. 78). Ke vzniku externí motivace může vést následující strategie vedení organizace. V organizaci jsou nastavována taková pravidla, která nejen

vymýšlí, ale i striktně nařizuje vedení společnosti, aniž by se snažilo získat zpětnou vazbu od svých podřízených pracovníků. Zaměstnanci tato pravidla respektují a pracují podle zavedených regulí, a to především díky mechanismům, které vedení organizace využívá. Jedná se o hmotné a nehmotné odměny, jako jsou finanční výhody, benefity, ale i pochvala apod. Takováto forma motivace nemá trvalý charakter, vychází především z externího prostředí. Proto je nazvána externí motivací. Zaměstnanci se s pravidly a strategií organizace či kulturou vnitřně neztotožňují, tzv. neinternalizují je. Proto je třeba používat takové mechanismy, aby docházelo k tzv. trvalé autonomní motivaci, ke které vedou, dle Stonea, Deciho a Ryana (2009), následující postupy, které autoři nazývají *šest cest změny*.

Prvním postupem, který manažerům otevírá cestu k autonomní motivaci, je *kladení otevřených otázek a schopnost spolupráce na řešení zásadních problémů*. I když si mnozí vedoucí pracovníci myslí, že jsou schopni vést se svými podřízenými zaměstnanci rovnocenný dialog, není to vždy pravda. Velkou překážkou je právě vedení monologu a prosazování vlastních názorů vedoucím pracovníkem, který tyto názory zároveň podsouvá svým podřízeným, protože se cítí být jediným expertem na konkrétní problém. Není schopen naslouchat ostatním a neklade otevřené otázky. Otevřené otázky otevírají problém z nových úhlů pohledu, který může být posouzen i zcela jinak, než jednosměrným prosazováním názoru manažera (Stone, Deci, Ryan, 2009, s. 79-80).

Na první cestu navazuje *aktivní naslouchání, které vede k ocenění názorů ostatních zaměstnanců*. Z výzkumů Deciho a kol., např. ve společnosti Xerox Corporation (1989), které probíhaly na základě implementace teorie sebeurčení, bylo zjištěno, že i tato cesta vede ke zvyšování autonomie zaměstnanců, kteří vykazovali lepší postoje k řešení konkrétních problémů. Navíc tím, že zaměstnanci přijmou větší zodpovědnost od svých přímých nadřízených, získají tak i větší důvěru k vrcholovému managementu. V tomto kontextu mluvíme o tzv. „reflexním naslouchání“, pro které musí mít manažer nejen odborné znalosti, ale také vědomosti a přehled v oblasti psychologie. Zároveň by měl disponovat přirozenou empatií (Stone, Deci, Ryan, 2009, s. 80-81).

Dále autoři Stone, Deci a Ryan uvádí třetí cestu změny, která říká, že je nutné *podávat včas nové informace svým zaměstnancům*, a to především ty, které se týkají organizačních změn. V každé společnosti jednou nastane situace, kdy je třeba učinit nějaké organizační zásahy, tzn. dochází ke změnám. Zaměstnanci proto musí být na tyto změny připraveni.

Z tohoto kroku vyplývá, že je třeba zaměstnance vždy včas informovat o změnách, které mají nastat a diskutovat s nimi, jaké jsou jejich názory na novou situaci, případně jaké jsou možnosti a cesty, jak těchto změn dosáhnout. Když nejsou zaměstnanci včas informováni, mají tendenci si nastalou situaci domýšlet, což vede k předávání mylných a nesmyslných informací mezi spolupracovníky, kteří jsou pak dezorientovaní a frustrovaní (Stone, Deci, Ryan, 2009, s. 81).

Jako čtvrtou cestu změny autoři uvádějí nutnost *poskytování upřímné, pozitivní zpětné vazby, která uznává iniciativu*. Chvála a uznání motivuje především, kdy podporuje autonomii a pravomoci pracovníka. Efektivní uznání musí být upřímné a konkrétní, musí vyzdvihovat specifické a jedinečné výkony pracovníka. Teorie sebeurčení mluví za prvé o chvále, která je zaměřená pouze na dodržování a plnění nařízených úkolů, tzn. chvále „kontrolní“, která není z dlouhodobého hlediska motivující. Za druhé se jedná o chválu a uznání proaktivního jednání zaměstnance, který se aktivně podílí na svém úkolu. Teorie sebeurčení uvádí, že vedoucí pracovníci nemohou své podřízené pouze chválit, v případě jakýchkoliv problémů je třeba reagovat na tyto problémy racionálně, pomocí otevřené diskuze (Stone, Deci, Ryan, 2009, s. 82).

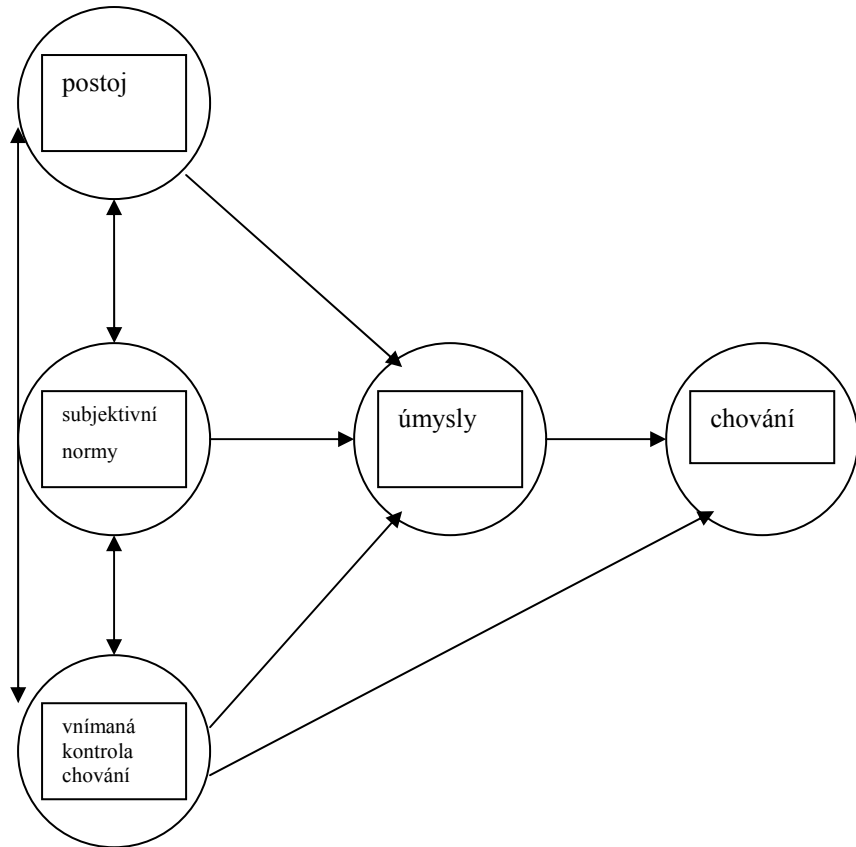
Pátou cestou změny je *minimalizace takových prostředků motivace, jako jsou hmotné odměny a porovnávání pracovníků mezi sebou*. Mezi mnoha manažery stále panuje přesvědčení, že peníze jsou nejlepším a relevantním prostředkem hodnocení pracovního výkonu zaměstnance. Stejně tak např. v USA je oblíbené soutěžení jednotlivých oddělení mezi sebou, které může mít vliv a špatnou kooperaci týmů, ale také demotivovat většinu zaměstnanců. Teorie sebeurčení doporučuje zajistit spravedlivé platové podmínky pro zaměstnance společnosti, ale minimalizovat důležitost a tímto i přitažlivost finančních náhrad a benefitů jako motivačního prostředku mezi zaměstnanci. Samozřejmě tímto není vyloučeno povyšování zaměstnanců, kariérní růst a v návaznosti na to i růst finanční. Peněžní kompenzace a výhody by ale měly mít pro zaměstnance omezenou hodnotu při vytváření motivace. Jak již bylo v úvodu řečeno, nemají tyto složky vliv na autonomní motivaci, o kterou by organizace měly usilovat. Manažeři a zaměstnanci pracující v organizaci, která ctí pravidla teorie sebeurčení, jsou proto více orientováni na organizační efektivitu, pracovní pohodu a uspokojení z práce (Stone, Deci, Ryan, 2009, s. 82-83).

Posledním bodem, který teorie sebeurčení vyzdvihuje jako jednu z cest změny, je zaměření organizace na *rozvoj talentu a podpora vzdělávání pracovníků, které vede k posílení pravomoci a autonomie jedinců*. Zaměstnanci mohou nahlížet na možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje primárně jako na formu firemního benefitu a nebo jako na možnost posílení své autonomie, možnost získání nových schopností. Primární pohled je spojen s tzv. kontrolní motivací a druhý pohled s motivací autonomní (Stone, Deci, Ryan, 2009, s. 83-84).

To, že teorie sebeurčení není pouze teorií, ale dochází i k úspěšné implementaci výše uvedených cest změny do praxe, dokazují příklady právě z praxe, které uvádí Stone, Deci, Ryan (2009). Jednou ze společností, kam Deci, Connell and Ryan (1989) principy teorie sebeurčení implementovali je společnost Xerox Corporation, která potřebovala v době hospodářského poklesu nový impuls a návrat na výsluní (Stone, Deci and Ryan, 2009, s. 85). V této době Xerox propouštěl zaměstnance, vedoucí pracovníci vyvíjeli tlak na ostatní zaměstnance, kteří se zároveň báli o svá pracovní místa a zaměstnanci se cítili pod neustálou kontrolou. Stejně tak i manažeři byli ve velkém stresu a nebyli schopní mluvit o problémech mezi sebou. Vrcholové vedení společnosti Xerox Corporation najalo poradenskou firmu, která by pomohla řešit vzniklou situaci. Konzultanti se shodli, že je třeba naučit manažery sdílet své problémy s vrcholovým managementem a zároveň podpořit jejich vzájemné porozumění a pocit sounáležitosti. Úkolem pro konzultanty bylo nastolit a vytýčit cestu, jak těchto cílů dosáhnout. Na úvod konzultant strávil několik dní s vedoucím pracovníkem, aby viděl konkrétní pracovní úkoly a práci s podřízenými z jeho úhlu pohledu. Nadále bylo třeba tým manažerů vytrhnout z jejich pracovního prostředí v organizaci a na dva dny je odvézt mimo pracoviště. Zde mělo dojít k reflexi problémů a otevřeným diskuzím. Nejdříve nebyl nikdo ochoten hovořit o problémech ve svém týmu, pouze všichni projevovali rozhořčení nad špatnou spoluprací s vrcholovým managementem společnosti Xerox Corporation. Po delších diskuzích s konzultanty manažeři přijali a přiznali ten fakt, že problémy nepřichází pouze od vrcholového managementu, ale vycházejí také od nich samotných. V tomto případě se vyplatilo problémy řešit s nezávislými konzultanty, kteří nejsou předpojatí, protože nemají žádné vazby s danou organizací ani jejími zaměstnanci. Zároveň bylo zásadní rozhodnutí konzultantů, vyjet s manažery mimo jejich běžné pracovní prostředí, které jim neustále připomíná jejich běžný pracovní „život“ a nemohou se soustředit na řešení problémů z globálního pohledu (Stone, Deci and Ryan, 2009, s. 85-86).

4.2 Teorie plánovaného chování

I. Ajzen teorií plánovaného chování (Theory of Planned Behavior, zkratka TPB, 1991) navazuje a rozšiřuje předchozí *teorii zdůvodněného jednání* (Theories of Reasoned Actions, Ajzen, Fishbejn, 1975, 1980), která vychází z úvahy, že lidé jsou racionální bytosti, které před tím, než se rozhodnou k určitému chování, budou porovnávat své „náklady“ na vynaložené chování a užitek, který dané chování přinese. Z tohoto vyplývá, že lidé mají sklon k takovému chování, které jim přinese kladné výsledky a ocenění okolí. Proto mluvíme o tzv. chování dobrovolném. Koncepce teorie plánovaného chování, kterou rozšířil Ajzen na začátku 90. let 20. století, se používá ke studiu vztahů mezi *přesvědčením, postoji, úmysly a chováním*, které může být dobrovolné, ale také vynucené (Armitage, Conner, 2001). K proměnným, které mohou chování ovlivňovat, přidal Ajzen tzv. *vnímanou kontrolu chování*, která může ovlivňovat jak úmysly předcházející chování, tak i konkrétní chování. Souvislosti a vzájemné vztahy jsou zobrazeny v následujícím schématu obrázku 3. Teorie plánovaného chování předpovídá výskyt určitého chování za předpokladu, že chování je záměrné. Proto je dle Ajzena základním předpokladem teorie plánovaného chování právě ten fakt, že chování předchází záměr konkrétní chování provést.



Obrázek 3 Teorie plánovaného chování (Ajzen, 1991, s. 182)

Schéma na obrázku 3 ilustruje Ajzenovu teorii, že se záměr konkrétního chování skládá ze tří složek, a to z *postoje* k danému chování, z *vnímaných norem*, které se k danému chování vztahují (tzv. subjektivní normy) a z tzv. *vnímané kontroly chování*. Vnímaná kontrola chování nám říká, jaké má jedinec představy o možnostech realizace daného chování. Tyto tři složky, které musí být ve vzájemné interakci, což ilustrují šipky ve schématu na obrázku 3, potom vyústí v tzv. *úmysly* dané chování provést a v návaznosti dochází k realizaci konkrétního *chování*. Dle Ajzena může jediná složka, a tou je právě vnímaná kontrola chování, vést rovnou k realizaci konkrétního chování. Ajzen přidal do své teorie plánovaného chování složku vnímané kontroly chování především proto, že rozšiřuje možnosti předpovídání chování jedince i v případech, kdy je toto chování mimo jeho vůli. Původní teorie zdůvodněného jednání mohla předvídat jen takové chování, které bylo relativně přímé, tedy pod volní kontrolou jedince. Tím, že byla zahrnuta složka vnímané kontroly chování, tak i díky ní dochází k vysvětlení důvodu, proč úmysly nemusí být vždy předpovědí konkrétního chování (Armitage, Conner, 2001, s. 472). Na druhou stranu Ajzen říká (1991, s. 188), že v případě, že se jedná o jedince s jednoznačnými

a neměnnými postoji a má vnímané subjektivní normy silně zakořeněné, není možné říci, zda vnímaná kontrola chování bude mít slabší nebo silnější vliv na úmysly konkrétní chování realizovat. Jednoduše řečeno vztah mezi úmysly a vnímanou kontrolou chování závisí na typu chování a na povaze situace (Armitage, Conner, 2001, s. 472).

Měření těchto komponent může být prováděno buď přímo, nebo nepřímo. Přímé měření se dotazuje na postoje k chování, na vnímané sociální tlaky a na představy o možném provedení a udržení chování. V případě nepřímého měření jsou předmětem zkoumání jednotlivé složky daných komponent a síla jejich vlivu. V případě postojů jsou zkoumány představy o důsledcích chování a hodnocení těchto důsledků. V případě subjektivních norem jsou sledována normativní přesvědčení ve spojení s vybranými skupinami majícími vliv na chování jedince a motivace ke komplianci⁴ s těmito skupinami. V případě kontroly nad chováním jsou zkoumány možné faktory ovlivňující provedení chování a pravděpodobnost, s jakou takovéto faktory nastanou (Horváth, Ivanová, 2007).

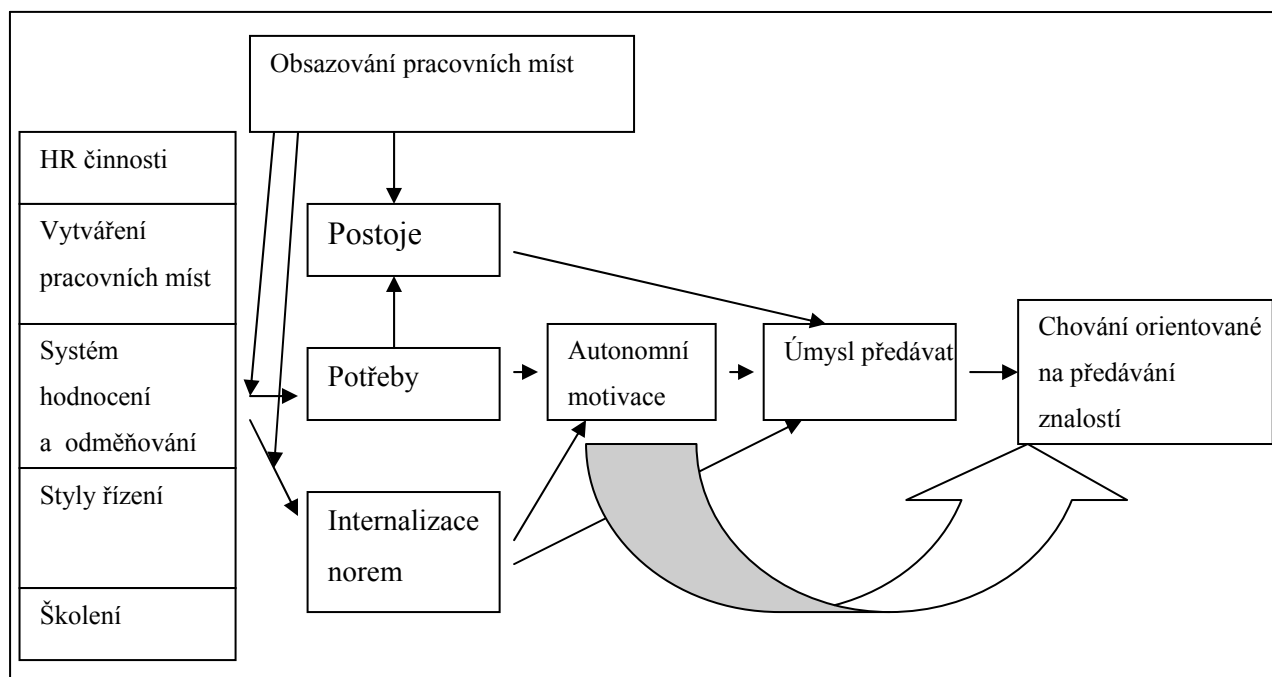
Chování jedince můžeme zjednodušeně hodnotit jako příznivé nebo nepříznivé. Normy ovlivňující chování člověka jsou vnímány subjektivně, a to zdali vliv sociálního okolí formuje či neformuje chování jednotlivce. Faktory, které se podílejí na tom, jak můžeme dané chování realizovat, jsou naše znalosti, zkušenosti, dostupné zdroje a příležitosti ovlivňující naše chování. Ajzen předpokládá, že úmysly jsou motivačními faktory, které ovlivňují chování. Tvrdí, že čím je silnější osobnost s určitým úmyslem, tím vyšší je pravděpodobnost, že obstojí (Ajzen, 1991). V následujících výzkumech bylo prokázáno, že faktorů, které mají vliv na chování jedince, je mnohem více. Proto autorka Gagné, ve své *motivační teorii předávání znalostí*, kombinuje teorii plánovaného chování s teorií sebeurčení (Gagné, 2009, s. 573).

4.3 Motivační model předávání znalostí

Teorie sebeurčení spolu s teorií plánovaného chování dala základ další teorii, kterou je motivační model předávání znalostí od M. Gagné (2009). Gagné vychází z předpokladu, že

⁴ Význam slova kompliance lze definovat jako dodržování pokynů a příkazů, poslušnost, poddajnost.

organizace nemohou v dnešní době fungovat bez efektivního znalostního managementu a propracovaného systému vzdělávání. K tomu, aby docházelo k efektivnímu naplňování cílů vzdělávání zaměstnanců v organizaci, není třeba mít tyto cíle pouze definované vedením společnosti, ale je potřeba zapojit do plnění cílů především zaměstnance, kteří získávají pomocí své praxe a dalšího vzdělávání nové znalosti a vědomosti. Tyto nové znalosti, vědomosti a zkušenosti mohou dále využívat ke své práci, ale nadále i předávat svým spolupracovníkům. Lze říci, že úspěšná implementace znalostního managementu do organizace závisí především na chování zaměstnanců (Gagné, 2009, s. 572). Proto je velice důležité a přínosné, aby organizace přijaly vizi znalostního managementu a přiblížily jí svým zaměstnancům, resp. mluvily s nimi i o konkrétních krocích, jak tuto vizi naplnit. Znalosti můžeme popsat dle Davenporta a Prusaka (in Gagné, 2009, s. 572) jako proměnlivou substanci, která je ohraničená zkušenostmi, hodnotami, informacemi a odbornými poznatky. Sdílení znalostí předpokládá vztah mezi nejméně dvěma stranami, z nichž jedna strana má konkrétní znalosti a druhá je od té první strany získává (Hendriks, 1999, s. 92). Dle Hendrikse (1999, s. 96) jsou jedinci ochotni předávat a dělit se o své znalosti ze dvou zásadních důvodů. Prvním je ten, že očekávají uznání za své znalosti a nebo mají smysl pro zodpovědnost. Druhým důvodem je očekávání reciprocit, tedy získání nových znalostí a informací od ostatních jedinců.



Obrázek 4 Motivační model sdílení znalostí (Gagné, 2009, s. 575)

Schéma na obrázku 4 ilustruje motivační model sdílení znalostí od Gagné. Gagné vychází z úvahy, že díky personálním činnostem a personální strategii (ve schématu jsou popsány a zobrazeny v levé části), které mají vliv na postoje, potřeby a internalizaci norem a předpisů zaměstnanci, převažuje autonomní motivace. Autonomní motivaci je třeba nasměrovat a zaměřit směrem na předávání znalostí. Tento záměr pak bude pracovníky internalizován a odrazí se v jejich chování a přijetí této strategie.

Aby mohlo docházet k motivaci pracovníků a fungoval model předávání znalostí, musí dle autorky existovat následující předpoklady, hypotézy. Prvním předpokladem je ten, že organizace se podílí na *uspokojování potřeb svých zaměstnanců* a zaměstnanci jsou autonomně motivováni k předávání svých znalostí a zároveň si této své „funkce“ váží. Tento poznatek vychází z literatury, která se zabývá tématy autonomní motivace. Autorka uvádí např. autory Parka a kol. (2004), kteří ve svých studiích uvádějí, že firemní kultura, která podporuje týmovou spolupráci, vzájemnou podporu mezi zaměstnanci a autonomii, podporuje i předávání znalostí mezi zaměstnanci. Zatímco firemní kultura, která je orientovaná na pravidla, normy, které jsou striktně vyžadovány vedením společnosti bez toho, aby s nimi byli zaměstnanci vnitřně srozumění, tak naopak zaměstnance od předávání znalostí odrazuje (Gagné, 2009, s. 575).

Další hypotéza říká, že je *autonomní motivace pozitivně propojena se záměry předávat*. V tomto bodě autorka opět čerpá z teorie sebeurčení, kdy očekává, že autonomní motivace cílená na předávání znalostí mezi zaměstnanci ještě více podpoří záměry předávat. Bohužel není mnoho studií, které by tuto hypotézu ověřovaly. Mezi studii, které ne přímo odpovídají této hypotéze, je studie Wang (2004). Wang provedl empirický výzkum mezi pracovníky v reklamě, kde se dotazoval, zdali by byli ochotni sdělovat a předávat informace kolegům, se kterými soutěží o získání nového projektu. Jednoznačnou odpovědí bylo jejich odmítnutí. Závěr je naprosto logický. V případě soutěže mezi týmy či jednotlivci, ať se jedná o spolupracovníky jedné organizace či rivaly z více organizací, nechceme předávat své znalosti nikomu jinému. Velmi často na tom, zdali vyhraje výběrové řízení či ne, stojí naše další pracovní kariéra, případně i pracovní místo v organizaci (Gagné, 2009, s. 576).

Ve třetí hypotéze Gagné tvrdí, že *autonomní motivace bude mít pozitivní vliv na získávání pozitivních postojů vůči předávání znalostí*. Internalizace a přijetí myšlenky

předávání znalostí bez osobního bezprostředního prospěchu hraje významnou roli, která následovně vytváří pozitivní postoje k vizi organizace týkající se předávání znalostí. Opět vycházíme z toho, že pokud jsou psychologické potřeby jedince uspokojeny v rámci jeho pracovního postavení, je pracovník schopen internalizovat firemní hodnoty, které vedou k tzv. autonomní motivaci vůči dalším aktivitám, jakými může být právě předávání znalostí (Gagné, 2009, s. 577-578).

Hypotéza číslo čtyři říká, že *autonomní motivace bude vyrovnávat vztah mezi záměrem a chováním*. Autoři K. M. Sheldon a A. J. Elliot (1999) ve svém modelu vnitřního souladu (Self-Concordance Model), který volně navazuje na teorii sebeurčení, vycházejí z následujícího předpokladu. Cíle, které jsou splněny díky autonomní motivaci, jsou mnohem více uspokojující pro jedince než ty, které jsou splněny pouze z důvodu direktivního nařízení a očekávání následné kontroly. Proto je třeba docílit u jedinců toho, aby byli autonomně motivováni k předávání svých znalostí dalším jedincům. Díky této autonomní motivaci zároveň dojde ke sladění záměrů jedince a jeho chování (Gagné, 2009, s. 577). Na hypotézu číslo čtyři navazují další tři hypotézy Gagné (2009, s. 577-578), které tvrdí, že pozitivní postoje spojené se sdílením znalostí nás dovedou k zesílení záměru dělit se; internalizace norem má pozitivní vliv na záměry dělit se a sdílení norem bude usměrňovat vztahy mezi uspokojováním potřeb a autonomní motivací.

K tomu, aby bylo možné implementovat model sdílení znalostí do organizací, je třeba překonat překážky, které tomu mohou bránit. Riege (2005) tvrdí, že existují v organizaci následující faktory, které brání k realizaci sdílení znalostí v praxi (Gagné 2009, s. 578). Jedná se o nedostatečně efektivní vedení pracovníků, špatný systém odměn a neexistence vhodného zázemí pro sdílení znalostí. V návaznosti na studie Cabrery a Cabrery (2005) a Kellowaye a Barlinga (2000) Gagné navrhuje pět indikátorů postojů, uspokojování potřeb a sdílení norem. Jedná se o staffing, job design, systém hodnocení a odměn, styl řízení a vzdělávací systém (Gagné, 2009, s. 578).

4.4 Nový výkonový model motivace

Mnoho vedoucích pracovníků zápasí s otázkou, jak efektivně motivovat své členy týmu. Nový výkonový model motivace, publikovaný autory N. Nohriou, B. Groysbergem a L. Lee, popisuje nový motivační model právě pro vedoucí týmů. Nový výkonový model poskytuje konkrétní kroky, které organizace a jednotliví manažeři mohou brát jako návod na zlepšování týmové motivace. Model je založen na analýze dat získaných z velkého počtu různorodých organizací. Je nutné podotknout, že se jedná o model, který by měli využívat především projektoví manažeři. Projektoví manažeři jsou vedoucí pracovníci, kteří pracují na časově ohraničeném úkolu (projektu) se skupinou spolupracovníků, kteří po dobu projektu tvoří tým a na efektivitě jejich spolupráce závisí splnění cílů daného projektu. Můžeme říct, že jde o poměrně specifickou skupinu manažerů, i když v dnešní době rychlých změn a tedy i potřebné flexibility, kterou musí jak manažeři, tak jejich podřízení akceptovat, není tato forma spolupráce v organizacích ojedinělá.

Autoři nového výkonového modelu motivace vychází z předpokladu, že je chování lidí hnáno dopředu pomocí uspokojování čtyř základních potřeb. Snaha po jejich uspokojení je nazvána hnací silou (tzv. drive), kterou si jako lidé neseme s sebou jako produkt našeho evolučního dědictví. Jedná se o uspokojení potřeby *získávat*, tzn. poznání, jak lidská povaha formuje naše rozhodnutí získávat nejen hmotné statky, ale také např. sociální postavení, sociální role apod. Další potřebou, po jejímž uspokojení jedinci touží, je potřeba *vazby*, která souvisí s formováním sociálních vazeb s jednotlivci či ve skupině. Dále se všichni snažíme uspokojit naši zvědavost a naučit se chápat svět kolem nás, tzn. *porozumět*. Poslední potřebou, která nás žene kupředu je potřeba *bránit*, což se týká schopnosti ubránit se proti vnějším negativním vlivům a obhajovat spravedlnost (Nohria, Groysberg, Lee, 2008, s. 79; Lawrence, 2010, s. 1, 42).

Vedoucí pracovníci, kteří se snaží zvýšit motivaci svých zaměstnanců, by proto měli vzít v úvahu fakt, že tyto čtyři hnací síly ovlivňují vše, co děláme. Autoři článku se snaží zodpovědět otázku, jak tedy postupovat, aby byly všechny tyto potřeby uspokojeny a zaměstnanci následně pozitivně motivováni ke své práci. Pro pochopení práce vedoucího pracovníka, který má implementovat do praxe tuto teorii, je nutné konkrétnější vymezení výše zmíněných čtyř lidských hnacích sil. Co se týče první hnací síly *získávat*, tak můžeme říci, že lidstvo je předurčeno k tomu, aby získávalo to, čeho se mu nedostává a tímto je

podporován jeho pocit duševní pohody a blahobytu. V případě, že si splníme „nesplnitelné“, cítíme se spokojeni. V opačném případě v nás sílí pocit nespokojenosti a zmaru. Tento jev se netýká pouze hmotných statků, jako jsou potraviny, oblečení, auta apod., ale také získávání zkušeností cestováním, v práci, pocit důležitosti v návaznosti na povýšení a uznání apod. Zajímavé je, že díky potřebě získávat je pohled na svět velmi relativní – vždy se porovnáváme s ostatními a zároveň se lidstvo jeví jako nenasytné, poněvadž je stále poháněno touhou mít víc (Nohria, Groysberg, Lee, 2008, s. 80).

Mezilidské vztahy a vazby jsou pro lidstvo téměř stejně důležité jako voda a jídlo. V případě, že má jedinec dobré vztahy v rodině, ale i v pracovním prostředí, je spokojen a jeho život je spojen s emocemi jako je láska, starost. Pokud tyto vazby nefungují, projevují se u něho negativní emoce jako osamělost a v návaznosti sobeckost. V pracovním životě má velký vliv na motivaci, když se zaměstnanec cítí pyšný, že patří do konkrétní organizace, týmu a naopak ztrácí chuť pracovat ve chvíli, kdy ho organizace z nějakého důvodu zklame (Nohria, Groysberg, Lee, 2008, s. 80-81).

Pochopit svět kolem nás z hlediska vědeckého, náboženského a kulturního, to je vlastně jedno z poslání lidstva. Jsme frustrováni, pokud jsou pro nás otázky nezodpověditelné a naopak jsme plni síly, když přijdeme na konkrétní a smysluplné odpovědi. Co se týče pracovního prostředí, tak hnací síla v oblasti pochopení vysvětluje touhu přinášet organizaci konkrétní přínos. Pracovníci jsou motivováni konkrétními výzvami, možnostmi učit se a profesně i osobnostně růst. Na druhou stranu v případě, že je práce monotónní nebo se jedinec dostane do slepé uličky, tak dochází mezi zaměstnanci ke snižování morálky a může dojít k pocitu znechucení z práce. Proto se talentovaní jedinci, kteří se ocitnou v takovéto situaci, cítí doslova chyceni v pasti a v důsledku mohou i ze svého pracovního místa odejít, hledat nové výzvy jinde (Nohria, Groysberg, Lee, 2008, s. 81).

Potřebu *ochrany* či obrany našich blízkých, domova, našeho majetku nejen hmotného, ale také nehmotného, našich myšlenek, úspěchů apod., máme každý z nás. Tato potřeba je v nás zakořeněna stejně jako u zvířat a vychází z teze „boj nebo únik“ (fight or flight). U člověka se ovšem projevuje nejen obranným chováním, ale také touhou zakládat instituce, které nás budou bránit a chránit před negativními vlivy a podporovat spravedlnost. Naplnění potřeby obrany vede k pocitům bezpečí a důvěry. V případě, že

tato potřeba naplněna není, tak náš organismus produkuje negativní emoce, jako je nedůvěra a strach. Tento aspekt nám vysvětluje, negativní vztah jedince ke změnám. Pro člověka je přirozené být nedůvěřivý ke změnám (Nohria, Groysberg, Lee, 2008, s. 81).

Přestože byly tyto čtyři hnací síly, tzv. drivy, popsány každá zvlášť a vypadají jako na sobě nezávislé jednotky, musí si vedení organizace uvědomit, že pro efektivní motivování zaměstnanců je třeba se zaměřit na všechny čtyři síly najednou. Otázkou je, jaké nástroje využít při naplňování těchto čtyř potřeb svých zaměstnanců. Autoři nového výkonového modelu doporučují, že je třeba na každou z potřeb použít jiný nástroj. Potřebu získávat může vedení organizace podpořit vhodným a spravedlivým systémem odměňování. Firemní kultura zase může fungovat jako nástroj uspokojující potřebu sociálních vazeb. Proto je třeba vytvořit takové prostředí pro zaměstnance, které podporuje spolupráci, týmovou práci, otevřenost a přátelství. Analýza, popis a tvorba pracovních je předurčená k tomu, aby zaměstnanci dobře chápali své poslání v konkrétní organizaci. Důvěryhodný a transparentní systém řízení výkonnosti a proces rozdělování zdrojů a prostředků (lidských, finančních, informačních apod.) pomáhá lidem s uspokojením jejich potřeby ochrany. Zaměstnanci by měli být informováni o rozhodovacích procesech, které probíhají v rámci vedení společnosti. Přestože nemusí vždy se strategickými rozhodnutími souhlasit, neznamená to, že rozhodnutí vedení nebudou respektovat a chápat (Nohria, Groysberg, Lee, 2008, s. 81-82).

V souvislosti s uspokojováním výše zmíněných potřeb zaměstnanců, je potřeba zmínit i roli přímého nadřízeného, který má na motivaci zaměstnanců svůj velký podíl. Tito pracovníci nejlépe znají své přímé podřízené, jejich sociální prostředí, kolektiv a vztahy na pracovišti. Přestože liniový manažeři nemají přímý vliv na celkovou strategii společnosti, tak mohou být aktivní v oblasti dílčích personálních úkonů. Přímý nadřízený zná nejlépe výkony svých podřízených pracovníků, proto konkrétní cílená pochvala může být velmi efektivním motivačním nástrojem. Stejně tak stmelování týmů, korekce konfliktů na pracovišti a vytváření přátelského neformálního prostředí (Nohria, Groysberg, Lee, 2008, s. 82-83).

4.5 Motivace ke změně

Se zajímavou teorií, která vychází z aktuálních trendů týkající se řízení a vedení zaměstnanců zaměřené na jejich motivaci ke změně, přišel H. M. Kehr. Teorie H. M. Kehra jednoznačně reaguje na aktuální trendy v teoriích řízení, tzv. *management změny*. V dnešní době není situace na konkurenčním trhu jednoduchá. Globální ekonomika přináší většině obchodních organizací nejen pozitiva, jako jsou nové příležitosti na celosvětovém trhu, ale také rizika. Tato rizika se většinou týkají širší konkurence a schopnosti rychle reagovat na potřeby trhu.

Úspěšné společnosti tedy musí neustále posilovat svou konkurenceschopnost a pružně reagovat na změny, aby se byly schopné vyhýbat rizikům a naopak maximálně těžit ze svých příležitostí. Změny definuje Vodáček a Vodáčková (2009, s. 27) jako „... odchylky od předpokládaného stavu nebo průběhu procesu. Vyplývají z nejistoty či omezené míry možného poznání v době, kdy vznikají manažerské záměry (např. prognózy, plány, výhledy) ...“ Zavedení úspěšného systému řízení změny předchází několikastupňový proces, který nastartuje v organizaci vhodnou náladu a motivaci zaměstnanců, kteří nutnost změny tímto lépe akceptují. Následuje implementace změny, která je rozdělena do několika postupných kroků, jejich začátek tkví ve vyvolání nutnosti změny, dále dochází k sestavení týmu prosazování změny, posléze je nutné vizi změny sdílet a komunikovat, následuje zapojení širokého rozsahu pracovníků, umožnění rychlých a malých vítězství, podpora úsilí k dalším změnám a zavedení nových přístupů v organizaci (Stohr, 2012).

Poslední krok implementace změny je vlastně celkovou změnou podnikové kultury. Managementem změny se zabývá mnoho odborných publikací a odborníků, jako např. J. P. Kottler, L. Vodáček a O. Vodáčková a další. Teorie managementu změny jsou především zaměřeny na procesy a postupy, které jsou nutné k provedení změn v organizaci. Může se jednat o změny vnějších podmínek organizace, resp. *vnější změny*, např. změny v předpokladech na zajištění vstupů materiálů, surovin, energií apod. nebo nároky na požadované výstupy atd. Dále se může jednat o tzv. změny vnitřních podmínek organizace, resp. *vnitřní změny*, např. předpoklady v podmínkách chodu technologických procesů, výrazné změny chování spolupracovníků atd. (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 27). Na druhou stranu není teorie managementu změny primárně zaměřena na lidi – zaměstnance

a jejich pocity, motivaci, kterou vůči změnám mají, resp. nemají. Proto je velmi zajímavá teorie *motivace ke změně*, kde je právě ústředním bodem člověk.

K tomu, abychom své podřízené pracovníky byli schopni motivovat ke změnám, vychází Kehr ve své motivační teorii ke změně z následujících předpokladů. Zaměstnanci jsou v případě provádění změn v rámci organizace, ve které působí, málo motivováni a naopak mají ze změn strach. U některých zaměstnanců mohou změny vyvolávat i odpor ke změnám. Původcem strachu a odporu jsou především emocionální příčiny. Chystané změny vyvolávají v lidech úzkost, bolest žaludku, hlavy apod. (Kehr, 2012). Kehr je autorem *3K modelu*⁵ motivace zaměstnanců, který zaměřuje svou pozornost především na emoce, a to nejen na negativní (jako jsou dříve zmíněné projevy), ale především na pozitivní, jako je naděje, očekávání a nadšení. "3K" je zkratka pro tři složky motivace zaměstnanců. Z technického hlediska se nazývají explicitní (vědomé) motivy, implicitní (bezvědomé) motivy a subjektivní schopnosti (Kehr, 2004). Kehr používá jednoduše názvy hlava, břicho a ruka právě díky výše zmíněným fyziologickým projevům, které může změna u jedince vyvolat. *Hlava* reprezentuje naše racionální záměry, naše cíle a ochotu vědomě prodělat změny. *Ruka* představuje naše dovednosti, znalosti a zkušenosti. *Břicho*, někdy překládáno jako žaludek, reprezentuje emocionální oblast, často nevědomé potřeby a motivy, které potřebují probudit, ale i úzkosti a bolesti břicha, které je třeba překonat (Kehr, 2012).

Studie H. M. Kehra (2004, 2009 a další) opakovaně prokázaly, že tyto tři složky v každém procesu změn hrají ústřední roli, a jsou v podstatě na sobě nezávislé. Důležité sdělení pro manažery je následující. Ideální motivace ke změně je dle Kehra možné dosáhnout jen v tom případě, pokud jsou všechny tři motivační složky stejně uspokojeny.

⁵ Název 3K model pochází z německého „drei Komponenten der Motivation“ (tři komponenty motivace).

4.6 Spirálový management

Zajímavou teorií, je idea tzv. spirálového managementu. Přestože je teorie nazvaná *spirálový management* a týká se především řízení pracovníků v organizacích, tak motivace hraje v této teorii podstatnou roli. Jedná se o alternativní teorii týkající se nového přístupu ke zdrojům, jak lidským, tak technickým a jejich řízení. Autorem spirálového managementu je A. Kopčaj, který vychází ze základní teze, že být úspěšný tvoří jádro motivace jednotlivců, dílčích komunit, společenství, národů nebo civilizací. Proto se v návaznosti na tuto myšlenku Kopčaj zabývá podstatou úspěšnosti. Základní podmínkou, aby byl jedinec úspěšný a docházelo k tzv. *spirálovému růstu* bohatství, je vztah mezi tzv. vnitřním prostředím k turbulentnímu vnějšímu prostředí. Ke spirálovému růstu dochází ve chvíli, pokud je efektivita vnitřního prostředí vyšší než turbulence. V případě, že dochází k opačnému vývoji, dochází k úpadku. Spirálový management je proto nejen naukou o zákonitostech úspěchu, ale i o zákonitostech jak tohoto úspěchu dosáhnout, a to cestou maximální angažovanosti hnacích a regulačních sil těchto zákonitostí (Kopčaj, 2007, s. 13).

Spirálový růst je představován třemi základními složkami, mezi které patří *ekonomická úspěšnost, potenciál úspěšnosti a časová úspěšnost* (Kopčaj, 2007, s. 15-16). K tomu, abychom dosáhli spirálového růstu všech tří složek, je potřeba aktivovat *hnací síly* jejich růstu, ale také dosáhnout jejich provázanosti a harmonického růstu v čase. Kopčaj se velice intenzivně zabývá právě vnitřním prostředím jedince, jeho konkrétním psychickým rozpoložením. Každý člověk se dennodenně nachází v určitém psychickém rozpoložení, které ovlivňuje nejen jeho osobní život, ale také pracovní výkony. Kopčaj říká, že na jedince působí tzv. *entropie*, neboli negativní energie, kterou je třeba se snažit odbourávat. Entropii také můžeme nazvat mírou pravděpodobnosti neúspěchu. Entropickou nulou tedy můžeme nazvat vizi našeho života, ke které se snažíme ze všech sil přiblížit. Jedním z důležitých termínů, které Kopčaj používá, je tzv. komplexita. Komplexita vytváří jednotu ve snižování entropie, a to jak snižování entropie ve vnitřním, tak ve vnějším prostředí prostřednictvím harmonizace podstaty člověka jako živého, otevřeného systému s jeho včleněním do práce jako zdroje (Kopčaj, 2007, s. 92).

V rámci této problematiky je často zmiňována motivace jedince, která je pojímána jako proces *energetizace* lidí vnitřními podněty (Kopčaj, 2007, s. 92). Kopčaj často zmiňuje

McClellandovu teorii, ze které čerpá a rozlišuje tři základní motivátory, kterými jsou: snaha dosahovat úspěšných výsledků, snaha získávat a také udržovat osobní vztahy a kontakty, snaha být silný a mít vliv na ostatní jedince. Pojem energetizace užívá už Nakonečný (1996, s. 91), který mluví o tzv. energetizaci chování, což je dle Nakonečného aktivace organismu, resp. vzrušení a jeho úrovně. Energetizace je spojována s pojmem úsilí, které má primárně psychickou povahu, ale energie, s níž je spojeno, má povahu fyzickou. V návaznosti na pojem energetizace Kopčaj definuje tzv. pět stavů energetizace a stability jedince a jednotlivé pracovníky v dané organizaci člení na pět typů (Kopčaj, 2007, s. 91). Nejedná se zde o charakter člověka, ale míru jeho energetizace. Kopčaj (2007, s. 94-95) zde zastává teorii, že jedinec může během pracovního dne projít všemi pěti stavy energetizace. Důvody, proč se tak děje, jsou poměrně logické. Pracovník je pod neustálým tlakem a z různých důvodů se jeho míra energetizace mění. Zároveň to ale neznamená, že by se měnila jeho osobnost.

Jednotlivé fáze *míry energetizace* jsou seřazeny od nejvyšší míry angažovanosti jedince v organizaci. Kopčaj tyto fáze nazývá následovně. První fází je tzv. *spolupodnikatel*, tedy stav nejvyšší angažovanosti člověka, který na firemní normativy pohlíží jen jako na internalizované limity pro zaměstnance. Sám si ukládá složité úkoly a situace, poněvadž žije tou myšlenkou, že si člověk může jen sám uložit to, co mu nemůže uložit nikdo jiný. Neustále přemýšlí nad zlepšením, rizika jsou pro něho výzvou. V této fázi je dosahováno nejvyšší stability tvorby bohatství (Kopčaj, 2007, s. 98-99). Další fází je tzv. *zlepšovatel*, který již přemýšlí o normativech, které chápe jako výzvu. Tyto normativy bude dodržovat, ale bude se je snažit překročit a překonávat. Svou tvořivostí přispívá k růstu bohatství pomocí kontinuálních změn. Problémy se snaží tvořivě minimalizovat. Jedinec, který se nachází ve stavu zlepšovatele, je nazván tzv. stabilním ohniskem, poněvadž je poháněn vpřed nejen stimulačními prostředky, ale také svou motivací (Kopčaj, 2007, s. 97-98). Ve třetí fázi míry energetizace se nachází tzv. *plnič*. Ten dodržuje zákazy, plní příkazy a vytváří ekonomickou úspěšnost tvorby bohatství. Nepřináší zlepšení ani zhoršení a v případě problémů se obrací na své vedení. U plniče se nejedná o stav stability tvorby bohatství, je nazván tzv. nestabilním ohniskem. V jeho případě funguje jednoznačná reciprocita mezi mírou pracovního nasazení a snahou získat maximální efekt ze zásluhovostního odměňování a zároveň snahou nedělat víc, než je nutné (Kopčaj, 2007, s. 96-97). Dále Kopčaj mluví o tzv. *poloplnič*. Pokud je poloplnič pod dozorem, plní příkazy a dodržuje zákazy. Když to není nutné, udělá vše proto, aby

nemusel pracovat. Odměnu vyžaduje i za to, že nic nedělá. Vnitřní motivace je orientována na vymýšlení a využívání situací, ve kterých by nemusel pracovat. V tomto kontextu mluvíme jednoznačně o nestabilním uzlu (Kopčaj, 2007, s. 96). Poslední fází míry energetizace je *egocentrik*. Egocentrik neplní příkazy, nedodržuje zákazy, veškeré příležitosti využívá jen sám pro sebe, ale v případě jakéhokoliv rizika převádí toto riziko na společnost. V praxi se jedná např. o rozkrádání, tunelování a přináší totální nestabilitu v tvorbě bohatství (Kopčaj, 2007, s. 96).

Dle výše uvedených a popsaných pěti fází, ve kterých se pracovníci dle Kopčaje mohou nacházet, je celkem logické, že snaha managementu bude taková, aby se jejich zaměstnanci nacházeli nejlépe ve fázi jedna nebo dvě, případně tři. Fáze číslo čtyři a pět jsou pro organizace nepřijatelné, proto je třeba zacházet s motivací zaměstnanců tak, aby k těmto dvěma rozpoložením pracovníků nedocházelo.

4.7 Benefity v motivačním programu organizace

Téma benefitů, tedy nefinančních odměn, které nabízí organizace svým zaměstnancům, a jejich vlivu na jejich motivaci, je téma neustále otevřené k diskusi. Každá organizace, která vytváří koncepci motivačního programu pro zaměstnance, se tímto tématem zabývá. Hlavní otázky, které si musí management v organizaci v souvislosti s benefity klást, se týkají efektivity a účelovosti začlenění či nezačlenění nepeněžních odměn pro zaměstnance do motivačního programu. Cílem motivačního programu je posílení motivace zaměstnanců, zvyšování jejich pracovního úsilí, produktivity práce, a proto se vedení organizace snaží, aby peněžní prostředky, které budou na tyto účely vynaloženy, byly vynakládány efektivně.

V současné době je poměrně standardem, že organizace poskytují svým zaměstnancům kromě finančních odměn i odměny nefinanční – tzv. benefity. Benefity mají podporovat tzv. „dobré jméno“ společnosti, nadále mohou být i jedním z důvodů, které lákají nové zaměstnance do nového zaměstnání. Zároveň by měly být pomocným faktorem ke stabilizaci stávajících zaměstnanců v organizaci a snížit tak fluktuaci. Systém benefitů, který organizace svým zaměstnancům nabízí, je součástí systému odměňování a ten musí

respektovat a podporovat strategické cíle organizace tak, aby byl systém efektivní. Proto je nutný kontinuální monitoring zájmu o benefity mezi zaměstnanci. Je třeba znát názor zaměstnanců, které benefity jsou pro ně zajímavé a zda je vůbec využívají. Je třeba si uvědomit, že zaměstnanecké benefity je možné zařadit v rámci motivačních teorií do Herzbergovy dvoufaktorové teorie, kde je můžeme pojímat jako faktor hygienický. Z tohoto vyplývá, že pokud společnost benefity nebude nabízet a jiná konkurenční organizace ano, tak může mezi zaměstnanci zavládnout nespokojenost. Ale naopak, i když společnost nabízí kvalitní benefiční systém, neznamená to, že její zaměstnanci budou spokojeni (Hunčík, 2010). V roce 2010 proběhl průzkum společnosti PricewaterhouseCoopers a bylo zjištěno, že je s benefity spokojeno v průměru 36 % zaměstnanců z organizací, které si vedou nejlépe na trhu práce v oblasti odměňování svým zaměstnancům (Hunčík, 2010). Z tohoto lze dojít k závěru, že organizace nemohou stavět motivační systémy a programy svých zaměstnanců na zaměstnaneckých benefitech. Zaměstnanecký benefit může být jakýmsi doplňkem systému odměňování a být součástí tzv. personálního marketingu. Zároveň není možné očekávat, že se uchazeč o zaměstnání bude rozhodovat ve prospěch konkrétní organizace pouze na základě toho, že nabízí firemní benefity. Pro takového uchazeče je důležitý tzv. balík odměňování, jehož součástí je kromě mzdy také náplň práce, pracovní podmínky, možnosti růstu, uznání apod. Úkolem personalistů, kromě toho, aby byl benefiční systém vytvořen efektivně a efektivně využíván, je vytvořit takový marketing týkající se benefitů směřující k takovému cíli, aby si jich zaměstnanci vážili a ne aby benefity brali pouze jako samozřejmost. Toto je jednou z nejčastějších příčin, proč nejsou benefity výrazným nástrojem pro personalisty ani pro vedení společností. Dalším příčinou neefektivního vynakládání benefitů je nedostatečné prošetření toho, jaké benefity chtějí zaměstnanci využívat. Z výzkumů „Employee Benefits Research Institute“ (Hunčík, 2010) vyplývá, že zaměstnanci nestojí o velké množství benefitů, ale dají přednost rozšíření možností výběru z benefitů, které dostanou k dispozici. Poslední nejdůležitější příčinou, kvůli které dochází ke znevažování benefitů mezi zaměstnanci, je špatná komunikace vůči zaměstnancům (Čermáková, 2008, s. 6), případně špatné nastavení systému benefitů, který neuspokojuje potřebu zaměstnanců. Komunikaci je třeba provádět přes liniové manažery, pomocí intranetu či e-mailové komunikace.

Zajímavá je *struktura benefitů*, které jsou nejčastěji nabízeny v České republice. Čtvrtina společností využívá tzv. kafeťerie systém (Hunčík, 2009), který nabízí širší spektrum benefitů, ze kterých si jednotliví zaměstnanci mohou sestavit tzv. menu svých

výhod. Nabídka benefitů, které společnosti sestavují, je velmi důležitá nejen z důvodu uspokojení potřeb zaměstnanců, ale také hraje velkou roli při výběru benefitů nákladová efektivita, tedy zda-li jsou dané položky daňově uznatelné či ne. Zaměstnanci rádi porovnávají benefitní systém s konkurenčními společnostmi. Organizace sice nezavádí konkrétní výhody jen proto, že je nabízí konkurence, ale pokud je standardem mezi společnostmi, že nabízí např. týden dovolené navíc, je třeba i tuto skutečnost zohlednit, případně vymyslet vhodnou kompenzaci. Je třeba říci, že organizace před zavedením a propagací svého benefitního systému musí velice důkladně zvážit, jaké spektrum výhod nabízet, protože vždy je jednodušší výhody zaměstnancům „dát“ než jim je „brát“. Toto zaznamenaly organizace v roce 2009, kdy byly dopady finanční krize v České republice výrazné a samozřejmě se dotkly i lidských zdrojů. Většina firem musela reagovat na tuto krizi právě změnou personální politiky sociálních, sportovních a kulturních aktivit. Zaměstnanci, kteří jsou na benefity ve společnosti již zvyklí, velice nelibě nesou seškrtání těchto položek. V roce 2010 začaly společnosti benefity opět, v rámci své personální politiky, zavádět (Hunčík, 2009).

Během posledních cca deseti let se mění i struktura benefitních systémů a preference, které zaměstnanci mezi benefity mají. Dle výzkumů jsou zaměstnanci v práci poměrně dosti přetížení, a proto např. o jazykové kurzy, které firmy nabízejí v rámci svých benefitů, zaměstnanci nemají zájem (Novotný, 2012). Mnohem raději akceptují výhodu, která je spojená s volnočasovými aktivitami, jako jsou wellness programy, volné vstupné do fitness center, volné vstupenky do divadel a kin, ale také související s odpočinkem, jako je např. týden dovolené navíc. Paradoxem v tomto případě je, že lidé, kteří by měli rádi více dovolené, si nezvládnou tuto dovolenou během roku vyčerpat v důsledku svého velkého pracovního vytížení a praktické nezastupitelnosti v práci. Právě proto se nyní organizace začínají orientovat na nabídku svých benefitů pro tzv. generaci Y⁶, pro kterou je důležitá rovnováha pracovního a osobního života. Díky změnám preferencí zaměstnanců společnosti nabízejí např. možnosti práce z domova, flexibilní pracovní dobu, ale i možnost výběru volnočasových aktivit pomocí tzv. flexipassů. Tyto benefity se jeví

⁶ Pojem generace Y často označuje generaci narozenou v 80. a 90 letech. Jedná se o jedince v současné době ekonomicky aktivní, zodpovědné za své sociální jistoty. Tito lidé chtějí využívat svých schopností a možností, které jim uplatnění na trhu práce umožňuje, ale zároveň se velice zajímají o svůj osobní a partnerský život (Hromádková, 2013).

aktuálním trendem v oblasti benefitů. Dalším trendem, který vidí Dagmar Šimonová (2011), jsou právě benefity, které pomáhají sladit soukromý a pracovní život a průlomem mezi těmito benefity jsou firemní školky. Bohužel díky strnulé legislativě a velmi náročným hygienickým předpisům mnoho firem o zřizování firemních školek neuvažuje. Přesto, dle výzkumu společnosti PricewaterhouseCoopers, jsou nejvíce nabízenými benefity ve společnostech následující: poskytování mobilních telefonů (kdy je možné využívat služební telefon i k soukromým účelům), služební automobil pro klíčové zaměstnance, stravenky, penzijní připojištění, občerstvení na pracovišti, sportovní akce, nadstandardní zdravotní péče, vlastní stravovací zařízení, možnost zůstat doma bez lékařského potvrzení (zaměstnavatelé např. dorovnávají mzdu do plné výše během doby pobytu zaměstnance v pracovní neschopnosti) a životní pojištění (Hunčík, 2010).

5 Komparace motivačních teorií

Motivační teorie prošly během uplynulých sto let postupným vývojem, který přímo souvisí zejména s rozvojem teorií managementu a rozvojem personálního řízení. Přestože se jedná o poměrně „mladé“ disciplíny, je jejich dopad na fungování organizací, práci s lidmi v organizacích a v návaznosti i na prosperitu organizací, klíčový.

5.1 Klasické období managementu

Začátek rozvoje manažerského myšlení můžeme datovat do doby, kdy dochází k rozvoji společenské dělby práce. Jedná se o období průmyslové revoluce, tedy období ve 2. polovině 19. století (Vojtovič, 2011, s. 14). V této době dochází velkému nárůstu tovární výroby, především ve vyspělých zemích, jako je USA, Anglie, Německo, Francie. Na začátku 20. století se západní management dělí do čtyř klasických škol, a to na školu vědeckého průmyslového řízení, školu lidských vztahů, školu správního řízení a školu byrokratického řízení (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 20).

Jedním z hlavních představitelů školy *vědeckého průmyslového řízení*, která se vyznačovala především snahou o hospodárné provádění výrobních a obslužných procesů, byl F. W. Taylor, jehož metody jsou základem tzv. *motivační teorie instrumentality*. Na Taylorův odkaz navazují další zajímavé osobnosti a následovníci. Jedná se např. o H. L. Gantta a Franka a Lillian Gilbrethovi. Gantt byl zastáncem Taylorových myšlenek, zdůrazňoval potřebu rozvoje společného zájmu managementu a pracujících a důležitost harmonické spolupráce. Zároveň poukazoval na mimořádně důležitou roli pracovníků při zdokonalení výrobních činností v podniku (Vojtovič, 2011, s. 26). Jeho práce vyústila v tzv. Ganttův diagram, který byl předchůdce moderních plánovacích technik (Kocianová, 2012, s. 41). Manželé Gilbrethovi také výrazně podporovali Taylorovy myšlenky. F. Gilbreth opustil univerzitu a začal pracovat jako zedník. Za deset let se stal hlavním dozorcem ve stavební firmě a později si založil svou stavební firmu (Koontz, Weihrich, 1998, s. 44). Zároveň se během této své práce zabýval zvyšováním produktivity práce zedníků. Jeho žena L. Gilbrethová byla jednou z prvních průmyslových psychologů a je

označována jako první dáma managementu (Kocianová, 2012, s. 41). Přestože Frank Gilbreth se především zajímal o efektivnost v pracovním procesu a hledal nejlepší způsob vykonání daného pracovního úkolu, tak viděl na prvním místě člověka, jeho potřeby a osobnost (Koontz, Weihrich 1998, s. 45). Zajímavý byl i jeho závěr, že příčinou nespokojenosti pracovníků není monotónní práce, ale malý zájem manažerů (Kocianová, 2012, s. 41).

Teorie instrumentality, která má kořeny ve škole vědeckého řízení, je teorií omezenou především na výsledek a nebere v úvahu jedinečnost člověka, jeho osobnost. Vědecké řízení byl inženýrsky založený přístup k racionalizaci práce, jehož cílem bylo zdokonalit kvalitu řízení, zejména nalézt způsoby řízení práce jednotlivců, které povedou k vyššímu objemu produkce a ke snížení nákladů, ke zvýšení produktivity práce prostřednictvím vědeckých metod (Kocianová, 2012, s. 39). Na druhou stranu je třeba se podívat na období, ve kterém zmíněná teorie vznikala. Ve druhé polovině 19. století došlo k rozvoji odborového hnutí a kolektivního vyjednávání a zároveň docházelo i ke změnám legislativy týkající se pracovních podmínek v továrnách. Pracovní podmínky, které byly do té doby diktovány pouze ze strany zaměstnavatelů, byly velice nelidské, a proto v návaznosti na vzniklou situaci musely podniky začít reagovat. Z tohoto důvodu se již v tuto dobu začíná, ve velmi omezené míře, rozvíjet v podnicích sektor *péče o pracovníky* (Armstrong, 1999, s. 48). První personální úředníci je v literatuře uvedena Mary Wood (Kocianová, 2012, s. 73). Pracovní náplní personálních úředníků bylo řešení pracovních podmínek zaměstnanců. Na začátku 20. století se oblast personálního řízení rozvíjí i v návaznosti na první světovou válku, kdy bylo třeba lidské zdroje využívat co nejlépe. V důsledku nárůstu personálních činností jsou zakládána personální oddělení, která především shromažďují a spravují evidenci zaměstnanců a poskytují managementu podporu při náboru zaměstnanců, jejich výcviku, řešení pracovních podmínek, pracovní morálky, ale už i motivace a spolupráce s odbory. Vývojové stádium personálního řízení je v této době je nazváno *personální administrativou* (30. léta 20. století) a hlavním ukazatelem tohoto období je spíše pasivní role personální práce v podnicích. Personální práce představuje především činnost vyplývající z legislativy, činnosti související se zaměstnáváním lidí, s povinnou péčí o pracovníky apod. (Kocianová, 2012, s. 74).

Dalším směrem manažerského myšlení, který dal v následujících letech základ mnoha motivačním teoriím a stal se východiskem moderní personalistiky (Vodáček, Vodáčková,

2009, s. 22), je *škola lidských vztahů*. Škola lidských vztahů zdůrazňovala význam psychologických a sociálních faktorů a jejich vliv na výsledky práce lidí (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 21). Hlavním představitelem školy lidských vztahů byl E. Mayo, jehož poznatky jsou založeny na jeho výzkumech týkající se zodpovězení otázky, zdali souvisí výkonnost pracovníků s jejich pracovním prostředím. Mayo a další průkopníci této teorie se zabývali výzkumem v Hawthornově továrně (20. a 30. léta 20. století) a výsledky tohoto výzkumu byly zajímavé (Koontz, Weihrich, 1998, s. 50). Mayo a jeho kolegové zjistili, že na produktivitu pracovníků nemají vliv fyzikální podmínky tak velký, jako faktory sociálně-psychologické, jako je morálka, uspokojující vzájemný vztah mezi členy skupiny a efektivní management (Koontz, Weihrich, 1998, s. 51). Z těchto poznatků se pak odvodila řada doporučení pro tvorbu metod vedení lidí, jejich stimulaci a motivaci (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 21). Hlavními představiteli této školy byli kromě E. Maya ještě M. P. Folletová z USA a H. Münsterberg, E. Durkheim z Evropy. Přestože škola lidských vztahů přišla s průlomovými myšlenkami, je této „škole“ vytýkáno, že veškerá práce manažera je extrémně redukována pouze na práci s lidským faktorem.

Třetí „větvi“ manažerského myšlení klasického období je tzv. *správní řízení*, za jehož „otce“ je považován H. Fayol (Kocianová, 2012, s. 41). Fayol usiloval o vytvoření obecné koncepce řízení a byl první, kdo definoval práci manažera (Kocianová, 2012, s. 41). Správní řízení také vytvořilo koncept manažerských funkcí, kterými v té době byly: plánování, organizování, příkazování, koordinace a kontrola (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 22). Na rozdíl od Taylora se Fayol zabývá řízením lidí na vyšších úrovních. Správní řízení tedy zdůrazňuje důležitost řídicího procesu, řídicích pracovníků a umění řídit organizaci sladěně a vyváženě (Kocianová, 2012, s. 42).

Čtvrtým směrem klasického managementu je tzv. *škola byrokratického řízení*, která zdůrazňuje význam pevné administrativní organizace, která musí mít jasně danou hierarchii moci a pořádku (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 22). Hlavním představitelem tohoto směru je M. Weber, který je přesvědčen, že hierarchie, pravomoci a administrativa jsou základem všech sociálních organizací (Kocianová, 2012, s. 42). Jeho byrokratická organizace je vymezena jako systém, který funguje na základě pevných norem, pravidel, povinností a kontroly (Kocianová, 2012, s. 42-43). Zároveň Weber doporučuje tzv. odosobněný přístup vedoucích pracovníků vůči podřízeným a do své koncepce „formální organizace“ nezahrnuje neformální vztahy mezi spolupracovníky (Kocianová, 2012, s. 43).

5.2 Moderní škola managementu a motivační strategie s ní spojené

Do moderní školy managementu patří takové přístupy, které spadají již do tzv. postklasického období, tedy od cca 40. let do 70. let minulého století. Manažerské přístupy tohoto období se opírají o čtyři klasické směry rozvoje managementu (tj. škola vědeckého řízení, škola lidských vztahů, škola správního řízení a škola byrokratického řízení) a jsou klasifikovány do pěti skupin na přístupy procesní, sociálně-psychologické, systémové přístupy, kvantitativní přístupy a empirické přístupy (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 23).

Sociálně-psychologické přístupy vycházejí především z poznatků „školy lidských vztahů“ z klasického období a právě těmito přístupy se nejvíce inspirovali autoři motivačních teorií, které vznikaly v tomto období. Sociálně-psychologické přístupy se zaměřují především na potřeby člověka a motivaci lidského jednání, styly řízení a vedení lidí, řízení s účastí pracujících, vlivy na chování řídicích a řízených pracovníků, motivaci a stimulaci pracovníků, konflikty v organizaci, komunikaci apod. (Kocianová, 2012, s. 46). Čelními představiteli sociálně-psychologických přístupů jsou představitelé tradičních motivačních teorií, tedy ti, kteří vytvořili teorie zaměřené na poznání motivačních příčin, kterými je A. H. Maslow, F. Herzberg, D. McClelland a C. P. Alderfer (Kocianová, 2012, s. 47). K dalším autorům, kteří se opírají především o sociálně-psychologický proud, patří někteří autoři, kteří se svými teoriemi zaměřují na průběh motivačního procesu (kognitivní teorie). V rámci sociálně-psychologických přístupů vzniká v 50. letech „Nadace pro výzkum lidského chování“, jejímž cílem je propagovat a podporovat *behavioristický* výzkum v organizacích (Kocianová, 2012, s. 48). Stoupcem behavioristického přístupu kladou důraz na integraci, zapojení a angažovanost pracovníků, na zvyšování kvality pracovního života jako nástroje zvyšování motivace a dosahování lepších výsledků (Kocianová, 2012, s. 48).

V 60. letech 20. století, začíná být kladen ještě větší důraz na to, aby vedoucí pracovníci byli osobnosti na svých místech, a proto jsou služby personalistů rozšířeny a zaměřeny na rozvoj manažerů, systém plánování rozvoje a vzdělávání pracovníků. Dochází ke vzniku koncepcí týkajících se výběru pracovníků, odměňování a hodnocení pracovníků, které je úzce spojeno s vývojovou etapou managementu řízení podle cílů, který reprezentuje tzv. *empirické přístupy*. Empirický směr má v rozvoji managementu jednoznačně svou důležitou pozici, poněvadž zkušenost a praktické poznatky jsou dle

Vebera (2009, s. 318) „... pojítkem různorodých názorů, jejichž společným rysem je zobecnění správných manažerských praktik (best management practices) a jejich prezentování v podobě doporučení pro manažery ...“ Asi nejvýznamnější osobností tohoto směru je právě P. F. Drucker, který se kromě řízení podle cílů zabývá např. také managementem změny aj. (Veber, 2009, s. 318-319). Drucker, mimo jiné, vymezil pět základních činností manažera, kterými jsou: stanovení cílů, organizace práce, motivace a komunikace, měření a hodnocení, kvalifikační rozvoj pracovníků (Kocianová, 2012, s. 50-51).

V. Pareto bývá nazýván „otcem“ *sociálně-systémového* přístupu managementu. Dle Vodáčka a Vodáčkové (2009, s. 24) vycházejí systémové přístupy z „... nezbytnosti komplexního chápání dílčích manažerských procesů a jejich koordinovaného sladění v cílové chování integrovaně fungujícího celku.“ Dalšími představiteli systémových přístupů je např. Ch. I. Barnard, který ve své teorii kladl důraz na význam člověka v organizaci a na vzájemné vztahy lidí v organizaci (Kocianová, 2012, s. 48). Z personálního hlediska jsou systémové přístupy velmi přínosné, poněvadž věnují pozornost i systémům motivace a stimulace, neformálním mezilidským vztahům a komunikaci na pracovišti (Kocianová, 2012, s. 49).

Procesní přístupy čerpají především ze správního řízení H. Fayola (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 23) a z Weberovy byrokratické organizace řízení, analyzují proces řízení a člení ho na jednotlivé řídicí činnosti, které jsou typické pro vedoucího pracovníka (Kocianová, 2012, s. 49). Mezi představiteli je možné jmenovat L. H. Gulicka a L. F. Urwicku a v pozdějším období např. H. Koontze a H. Weihricha (Kocianová, 2012, s. 49-50). V *kvantitativních přístupech* jsou uplatňovány matematické modely, formalizované metody a postupy, které se využívají především při řešení analytických, rozhodovacích a implementačních manažerských úloh (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 24). Jedná se o přístupy velmi racionální, a proto je možné poukázat na blízkost s přístupy F. W. Taylora.

Moderní období managementu, můžeme také nazvat obdobím, kdy vznikají tradiční motivační teorie, a velký důraz je kladen nejen na řadového zaměstnance v organizaci, ale především na vedoucí pracovníky. Personální práce v organizacích je nazývána *personálním řízením* a je charakterizována činnostmi, které jsou nad rámec personální administrativy

(Kocianová, 2012, s. 74). V podnicích již existují koncepce personální a sociální politiky, personalisté musí být kvalifikovaní odborníci, jejichž role v podniku musí být aktivní a nabývá na významu (Kocianová, 2012, s. 74).

5.3 Současný management a nové motivační teorie

Poslední dvě desetky let jsou označovány jako období *stálých a kritických změn*. Veber (2009, s. 319) říká, že „... tyto změny mají natolik univerzální charakter, že se dotýkají jak velkých, tak i malých podniků, prakticky všech oborů podnikání a regionů světa.“ Podnikatelské prostředí prochází neustálým vývojem a pro přežití firem v jejich konkurenčním prostředí, které je limitováno nejen přímou konkurencí v dané zemi, ale konkurencí celosvětovou, musí vedení organizace neustále zvažovat, jak zajistit prosperitu organizace. Ke zvládnutí tohoto nelehkého úkolu je nutná neustálá práce s lidským faktorem v organizaci, který je klíčovou cestou k úspěchu či neúspěchu. Společnosti se snaží hledat svou tzv. „konkurenční výhodu“ (Veber, 2009, s. 319). Na tyto změny musí reagovat management i přijímáním takových opatření, aby byli zaměstnanci schopni a ochotni spolupracovat a být ke své práci motivováni. Proto v tomto období vznikají nové motivační teorie, které jsou právě jakousi odezvou na „novou“ dobu, která je charakterizována rychlým rozvojem informačních technologií a dalšími změnami, na které musí organizace a jejich zaměstnanci stejně rychle reagovat.

K tomu, aby organizace prosperovala a aby bylo možné akceptovat veškeré aktuální trendy, přizpůsobovat se změnám apod., je třeba vhodně motivovat své zaměstnance. Jednou ze zajímavých motivačních teorií, kterou autoři Deci, Ryan a spol. rozpracovávají již od začátku 80. let 20. století, je *teorie sebeurčení*, která mluví o tzv. *autonomní a trvale udržitelné* motivaci (Stone, Deci, Ryan, 2009, s. 77). Jednoznačně je velmi přínosné pro organizaci přenést své hodnoty na jedince tak, aby se cítil členem organizace a ne pouze pouhou figurkou, kterou někdo manipuluje. K tomuto procesu je ale potřeba mít v organizaci takové vedení, které je nejen znalé oborů psychologie, umění jednat s lidmi, ale také empatické a schopné naslouchat svým podřízeným. Teorie sebeurčení se zčásti opírá o teorie potřeb. Stone, Deci a Ryan definují tři potřeby, které musí být uspokojeny, aby mohli být zaměstnanci autonomně, neboli trvale motivováni. K trvalé motivaci vede

tzv. šest cest změny, které jsou velmi zajímavé, i když ne vždy aplikovatelné ve všech organizacích či oborech. Např. minimalizace hmotných odměn, případně eliminace soutěžení a porovnávání mezi jednotlivými pracovníky či týmy, je v určitých společnostech a oborech, těžko aplikovatelná. Naopak je, dle mého názoru, důležitá interní komunikace a vhodně zvolený způsob komunikace mezi vedoucími a řadovými pracovníky.

Další nová motivační teorie, která vzniká na počátku 90. let minulého století, je *teorie plánovaného chování*. Tato teorie je užívaná v oblasti analýzy chování, vychází z behavioristického vědeckého přístupu, v jehož centru stojí právě zkoumání a analýza chování. Cílem behaviorismu je předvídání a ovládání chování jedince. Zakladatelem behaviorální psychologie je J. B. Watson. Výchozí tezí mnohých behavioristů je tvrzení, že svobodná vůle je pouze iluze a chování člověka je důsledkem kombinace genetických činitelů a vlivů vnějšího prostředí (Nakonečný, 1995, s. 55). Mezi neobehavioristy se řadí B. F. Skinner, jehož *teorie zesílených vjemů* předpokládá, že dřívější získané vjemy, dojmy a zkušenosti do značné míry předurčují reakce člověka na podobné situace v přítomnosti. Teorie plánovaného chování má kořeny v teorii zdůvodněného jednání, která částečně vychází z Vroomovy extpektační teorie. V teorii zdůvodněného jednání se předpokládá, že lidé mají sklon k takovému chování, který jim přinese kladné výsledky a ocenění okolí. Ajzen postupem času začal uvažovat ještě o další možnosti, a to v případě, že chování není vždy dobrovolné, ale může být i vynucené a díky této myšlence vznikla teorie plánovaného chování. Zaměstnavatelé a vedoucí zaměstnanci mají zájem na tom, aby se chování jejich pracovníků ubíralo během jejich práce určitým směrem. Proto může být teorie plánovaného chování pro manažery zajímavá, ale především v kombinaci s dalšími, konkrétnějšími personálními strategiemi, které jasně definují, jakým směrem se má personální práce v podniku ubírat.

Koncem 80. let a začátkem 90. let 20. století vzniká nová disciplína, která bývá označována jako *management znalostí*. Management znalostí můžeme definovat dle K. Wiga, podle kterého je „... management znalostí systematické, explicitní a záměrné vytváření, obnova a aplikace znalostí, s cílem maximalizovat účelnost a návratnost znalostních aktiv podniku.“ (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 262) Otázkou je, jakým způsobem mají organizace reagovat a postupovat, aby se vypořádaly se stále větším množstvím dat a informací, které je nutné předávat svým zaměstnancům. V tomto období

vystupuje do popření termín „intelektuální kapitál“, který je představován, dle Sveibyho (Veber, 2009, s. 322), třemi úrovněmi. První úroveň zastupuje tzv. *lidský kapitál*, což jsou dovednosti, schopnosti, zkušenosti lidí v organizaci. Druhou úroveň charakterizuje tzv. *strukturní kapitál*, který je představován zaregistrovanými patenty, licencemi, softwarem apod. Třetí úroveň Sveiby nazývá tzv. *zákaznickým kapitálem*, který zahrnuje vše, co přináší dobré vztahy k obchodním partnerům, jako jsou loajalita zákazníků apod. (Veber, 2009, s. 322). Velkým přínosem s vazbou na znalostní management byla práce profesora P. M. Sengeho, který formuloval termín *učící se organizace*, kterou zároveň charakterizoval jako organizaci, kde lidé průběžně rozšiřují svou schopnost dosahovat požadovaných výsledků, kde jsou podporovány nové a tvůrčí způsoby myšlení, kde je vytvořen prostor pro kolektivní aspirace a kde se lidé průběžně učí, jak se společně učit (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 262). Na koncept učící se organizace a práci s lidským kapitálem navazuje motivační teorie, která se zabývá motivací jedince k tomu, aby byl ochoten se nejen učit, ale také své nabyté znalosti předávat svým kolegům, spolupracovníkům a tímto se dělit o své poznatky. *Motivační teorie sdílení znalostí* vychází z teorie sebeurčení, kterou kombinuje s teorií plánovaného chování (Gagné, 2009, s. 573). Využití této motivační teorie v praxi je jistě částečně možné, poněvadž je ve většině organizací potřeba neustále zaměstnance něčemu novému učit a rozvíjet a svým způsobem je i ekonomicky přijatelnější ta skutečnost, když se jednotliví zaměstnanci učí od sebe navzájem, než když jsou vysíláni na školení externích firem. V mnoha organizacích již některé formy předávání znalostí probíhají. Mezi takovéto aktivity lze zařadit např. *mentoring*, což je metoda, při které zkušenější jedinec, tzv. mentor, předává své zkušenosti a pomáhá se tak druhému jedinci, dosti často nováčkovi na daném pracovním místě, se profesně a sociálně rozvíjet. Další metodou, kdy dochází k rozvoji jedince pomocí druhé osoby, je tzv. *koučink*. Dle Mužíka (2005, s. 139) můžeme koučink definovat následovně: „... koučink je vlastně určitým procesem, kdy určitý zkušený odborník pomáhá v profesi méně zkušenějšímu kolegovi řešit určitý problém nebo vykonat určitý úkol...“ Koučování je především spojeno právě se zvyšování výkonnosti a mezi důvody, proč využít koučování můžou patřit následující: motivace zaměstnance, delegování, řešení problémů, vztahové problémy, vytváření týmů, realizace úkolů, plánování a kontrola, osobní růst zaměstnanců apod. Koučování je velmi efektivní metoda předávání znalostí a zkušeností, i když nejde o metodu tradiční, kdy někoho něco učíme, nehodnotíme, neposkytujeme konkrétní odborné rady, ale kouč musí mít takové schopnosti, že jedince bude schopen navést na takový způsob myšlení, že bude schopen

osobního či pracovního rozvoje sám. Jednou z nevýhod využívání kouče pro rozvoj zaměstnanců bude časová náročnost a také náročnost finanční. Organizace také často využívají zkušenosti tzv. *tutora*, kdy může předat zaměstnanec dalšímu zaměstnanci své znalosti. Tutoring je většinou cílený na vzdělávání skupin, kdy si skupina od tutora osvojuje především technické a metodické postupy. Dalšími metodami vzdělávání pracovníků v organizaci, kdy dochází k přebírání zkušeností a znalostí od zkušenějšího kolegy může být ještě např. asistování, rotace práce, counselling (Do práce, 2013).

Každá organizace, která chce být na trhu úspěšná, musí mít ve své personální strategii zařazen cíl rozvoje a vzdělávání svých zaměstnanců. Otázkou je, zda-li to bude cíl hlavní nebo cíl dílčí. Implementovat motivační teorii sdílení znalostí do svého motivačního programu v takové míře, kterou popisuje Gagné, nebude nejspíše prioritou organizací. Pro vedení organizace bude jistě přínosem teorii sdílení znalostí znát, snažit se zaměstnance k průběžnému vzdělávání a případnému předávání svých znalostí a zkušeností dalším kolegům, motivovat. Nové znalosti, vědomosti a informace vůbec, jsou pro rozvoj, fungování a konkurenceschopnost organizace na trhu, klíčové. Zároveň existuje k této problematice i opačný názor, se kterým se ztotožňuje např. A. Kopčaj (2007, s. 22), který říká, že: „... management znalostí je součástí profesorského fundamentalismu, jehož uplatnění navíc může narážet na obavy, že předáním svých nejcennějších znalostí manažer oslabí svou prestiž ...“

Na problematiku vedení projektových týmů reaguje motivační teorie nazvána *nový model výkonové motivace*. Autoři Nohria, Groysberg a Lee (2008) se ve své studii opírají o teorie týkající se uspokojování potřeb, které ve své práci nazývají čtyřmi hnacími silami, tzv. *drivy*. K tomu, aby byli zaměstnanci v práci motivováni a spokojeni, je třeba, aby byly uspokojeny všechny čtyři potřeby. Výstupem studie jsou prostředky, kterými by mělo vedení své pracovníky a projektové týmy v organizaci motivovat. Těmito prostředky mohou být: systém odměn, firemní kultura, analýza a vytváření pracovních míst, řízení výkonu a proces přidělování prostředků. Výčet těchto prostředků je velmi omezený a naopak např. pojetí řízení výkonnosti a rozhodovací procesy je velmi striktní a direktivní, což je v jednoznačném rozporu s *teorií sebeurčení*. Nový model výkonové motivace nepřináší žádné průlomové myšlenky a nové návody, které by manažeři měli respektovat a případně zařadit do svého motivačního programu.

O *spirálovém managementu* bylo v této práci psáno již několikrát. Jedná se o alternativní přístup, který kombinuje psychologicko-sociální složku s kvantitativními metodami a výpočty. Svou publikaci Kopčaj uzavírá následujícím: „... cílem spirálového managementu je systémově efektivněji prohloubit to, co je v každém člověku, tj. jeho úroveň reflexe zákonitostí ovlivňující jeho úspěšnost. Hluběji poznané a využití zákonitosti úspěchu mohou přinést v praxi větší efekt než pouhé jejich podvědomé či intuitivní vnímání ...“ (Kopčaj, 2007, s. 266). Teorie spirálového managementu je v této práci zařazena spíše jako doplňková teorie, která je svými názory možná trochu kontroverzní, ale zajímavá. V motivačním programu organizace zřejmě nebude hrát žádnou roli, ale pro vedoucí pracovníky je občas důležité a přínosné, se na osobnost člověka, jeho motivační faktory, podívat z jiného úhlu pohledu.

Co se týče benefitů, *nefinančních výhod*, které organizace svým zaměstnancům mohou nabídnout, jedná se především o doplňkový nástroj, který většinou působí na motivaci zaměstnanců spíše okrajově a krátkodobě. Tento nástroj byl historicky používán již za druhé světové války v USA, a to z důvodu snížení fluktuace zaměstnanců. V každém případě je tento nástroj v organizacích, jako doplněk motivačních programů, využíván, i když ve většině případů přístup zaměstnance k jeho pracovní činnosti nijak neovlivňuje. Nabídka možností trávení volného času je nyní asi tím nejdůležitějším a nejvyhledávanějším benefitem. Ostatní výhody, které nebývají poskytovány organizací všem zaměstnancům, jako je např. služební vůz, spoluúčast organizace na penzijním připojištění apod., nebývají často brány jako výhody, ale jako samozřejmost. Přestože není nutné, aby kolegové z práce spolu trávili ještě volný čas po práci, tak díky benefitům, které mají k dispozici, využívají stejné volnočasové aktivity a utužují tak neformální sociální vztahy, na které nezbyvá na pracovišti čas. Toto můžeme vlastně nazvat i benefitem pro danou organizaci. Přestože nejsou benefity klíčové pro motivaci zaměstnanců, nesmí vedení společnosti, případně personální oddělení, opomenout vhodnou propagaci v případě, že benefiční systém v organizaci funguje. Zaměstnanci velmi rychle výhody akceptují, ale také je velmi rychle budou brát jako samozřejmou součást firemní politiky. Proto je nutné plynulé upravování benefičního systému a komunikace a využívání vhodných forem marketingu vůči zaměstnancům. Zároveň by měl být jednou za čas proveden průzkum mezi zaměstnanci a vyhodnocení, zda-li je benefiční systém využíván, případně jaké složky systému jsou třeba utlumit a které naopak zdůraznit.

6 Závěr

Jak motivovat zaměstnance je jedním z ústředních problémů personálního řízení. Ať se jedná o motivaci jednotlivců, malých týmů, či velkých skupin, vždy jde o velice specifický problém. K tomu, aby mohl management v organizaci spolu s personalisty definovat motivační strategii a sepsat motivační program organizace, musí znát nejen motivační strukturu svých zaměstnanců a další sociálně-ekonomické faktory mající vliv na motivaci jedinců, ale také mít dobré znalosti týkající se motivačních teorií. Motivační teorie prošly ve svém vývoji mnoha změnami, které kopírují změny ve společensko-historických podmínkách existence. V různých historických epochách dominují ve společnosti různé hodnoty, a to jak v osobním životě pracovníků, tak v tom pracovním – podnikovém. Tyto hodnoty mají na motivaci významný vliv.

Jednou z prvních motivačních teorií je teorie instrumentality, jejíž kořeny lze vysledovat v Taylorových metodách vědeckého řízení, které se rozvíjí na přelomu 19. a 20. století. Teorie instrumentality je především zaměřena na zvyšování produktivity práce za pomoci hmotné stimulace pracovního výkonu, snižování nákladů a aplikace vědeckého přístupu k organizaci práce i výběru pracovníků a jednoznačně potlačuje ten prvek, který dnešní přístup k řízení lidských zdrojů bere na zřetel jako klíčový. Jedná se o člověka, a to nejen jako složku výkonovou, ale jako sociální bytost s jejími potřebami a emocemi.

Další teorie, které navazují na teorii instrumentality, vycházejí především ze školy lidských vztahů, která vzniká na přelomu 20. a 30. let 20. století a reagují na předchozí zúžené pojetí člověka, jako pracovního činitele. Ve 40. letech minulého století vznikají sociálně-psychologické přístupy, které věnují pozornost právě člověku jako sociální bytosti a zdůrazňují jeho význam v souvislosti s možným úspěchem či neúspěchem organizace. Významným představitelem tohoto proudu byl A. H. Maslow. Na Maslowa navazují další autoři, kteří rozpracovali další teorie týkající se motivace zaměřené na poznání motivačních příčin. Jedná se konkrétně o Alderferovu teorii tří faktorů a McClellandovu teorii manažerských potřeb. Dalšími motivačními teoriemi, které jsou zaměřeny na potřeby zaměstnance a jejich sladění s potřebami organizace, aby bylo vedení organizace schopno vytvořit pro pracovníky takové prostředí, které bude pro ně dostatečně motivující, jsou

např. Herzbergova teorie dvou faktorů, a motivační teorie, které jsou zaměřeny na proces. Mezi tyto patří Vroomova expektační teorie, teorie cíle a Adamsova teorie spravedlnosti.

V osmdesátých letech začínají koncepce řízení v organizacích procházet zajímavým vývojem, který je, na rozdíl od minulého období, naprosto nepředvídatelný. Svět se začíná čím dál tím více globalizovat, proto musí být úspěšná organizace konkurenceschopná nejen na regionální úrovni, ale na celosvětové. Z tohoto důvodu je kladen důraz na vedoucí pracovníky, jejich kreativitu, schopnost reagovat a zároveň i využívat změny v tržním prostředí ke svému prospěchu. Vedení v organizaci si uvědomuje, že se hlavním činitelem ve společnosti stává motivovaný jedinec. Na tuto tezi celkem logicky navazuje i fakt, že se v tomto období mění vývojová linie personálního řízení, které nazýváme řízení lidských zdrojů. Jedná se zatím o nejvyspělejší stupeň práce s lidmi v organizaci. Strategie řízení lidských zdrojů v organizaci jsou nedílnou součástí podnikových strategií a jejich hlavní snahou je využití lidských kapacit a zároveň i jejich rozvoj. V této době vzniká jedna ze stěžejních nových motivačních teorií, teorie sebeurčení. Autoři Deci, Ryan a jejich spolupracovníci se v ní zabývají tzv. autonomní motivací, která je trvale udržitelná. Ve svých studiích, které rozpracovávají již několik desítek let, popisují nejen motivační faktory, které mohou vést jedince k tomu, aby byli trvale motivováni, ale také postupy a jednání manažerů, aby trvale udržitelné motivace mohli u svých zaměstnanců dosáhnout. Myšlenka autonomní, resp. trvalé motivace je velmi zajímavá, a to i z toho důvodu, že autoři ve svých pracích uvádějí konkrétní kroky, jak této motivace u svých pracovníků dosáhnout. Ne všechny tyto kroky je možné provádět v každé organizaci, ale z globálního hlediska je jistě přínosné pro organizaci tuto teorii implementovat, alespoň částečně, do svého motivačního programu. Trvale motivovaný zaměstnanec, taková by měla být vize každého vedoucího pracovníka.

V devadesátých letech dochází k velkému rozvoji informačních technologií, které se stávají nedílnou součástí jak domácností, tak především organizací. Tímto se veškerá práce s informacemi neuvěřitelně zrychluje a zrychluje se tak i komunikace na globální úrovni. K tomu, aby mohly podnikové organizace na takovéto změny adekvátně rychle reagovat, měly by přijmout tzv. koncept učící se organizace, tedy organizace, kde se týká učení všech jedinců v organizaci a je nepřetržitým systematickým procesem. Na tento trend navazuje další z nových motivačních teorií nazvaná motivační teorie předávání znalostí. Motivační teorie předávání znalostí kombinuje poznatky dvou motivačních teorií,

a to teorie plánovaného chování a teorie sebeurčení. Cílem organizace, která se ztotožní s teorií předávání znalostí, je to, aby zaměstnanci, kteří do organizace přináší určité nové znalosti a zkušenosti, byli ochotní se o tyto znalosti a vědomosti dělit a sdílet s ostatními kolegy. Teorie předávání znalostí v tomto ohledu podporuje týmovou spolupráci mezi zaměstnanci a naopak potlačuje individualitu. Pro organizaci je velmi přínosné i výhodné, když si budou spolupracovníci navzájem znalosti předávat a společně je sdílet. Otázkou je, zda-li budou všichni pracovníci ochotni tuto strategii akceptovat a nebudou si chtít chránit své znalosti a vědomosti sami pro sebe.

Nový model výkonové motivace vznikl díky potřebě implementace tzv. projektového řízení do organizací. V době rychlých změn je nutno na tyto změny také rychle reagovat. Organizace proto začleňují do své organizační struktury tzv. projektové týmy, které se podílejí na konkrétním projektu, který je časově ohraničen. Jedná se tedy o tým, který je pouze dočasný a je složen ze zaměstnanců z různých podnikových organizačních jednotek. Takovéto týmy jsou často nesourodé, a proto je třeba k jejich motivaci používat specifické motivační nástroje. Cílem manažera projektového týmu je to, aby se pracovníci ztotožnili s projektem a dovedli ho ke zdárnému konci. Přestože by nový výkonový model měl být orientován na konkrétní problematiku, a to motivování jedinců v projektovém týmu, nejsou v této teorii jasné nuance a rozdíly mezi motivováním „běžných“ týmů a projektových týmů. Model je popsán poměrně obecně a jeho integrace do konkrétního motivačního programu v organizaci by zřejmě nepřinesla žádný přínos pro vedení společnosti.

Tématem změn se zabývá i motivační teorie H. Kehra, který reaguje na rychlý turbulentní vývoj a nutnost přizpůsobování pracovního života lidí těmto změnám. Kehr vychází z úvahy, že jedinec většinou ke změnám přistupuje negativně, a proto je třeba ho motivovat takovým způsobem, aby změny bral jako běžnou součást svého pracovního života. Kehr popisuje tři motivační složky, které by měly být uspokojeny tak, aby byl jedinec ochoten změny akceptovat. Teorie motivace ke změně bude jistě velmi přínosná pro všechny vedoucí pracovníky, kteří pracují v úspěšných společnostech. Změny jsou v dnešní době téměř na „denním pořádku“, a proto je třeba se zaměstnanci jednat otevřeně, citlivě, a na změny je průběžně připravovat.

Spirálový management, poměrně specifický model, který vnímá lidskou motivaci a motivační strukturu spíše vědecky a racionálně a zároveň poměrně razantně neguje

přínos předchozích vývojových stupňů managementu jako je např. znalostní management, management změny, delegování odpovědnosti na zaměstnance, apod. Zaměstnanecké benefity byly nejsou v personální oblasti žádná novinka, ale jejich využívání v rámci motivační politiky v organizaci je neustále aktuální a mezi zaměstnanci žádané. Přestože je motivační efekt tohoto nástroje dosti diskutabilní, tak organizace benefity do svých motivačních systémů zařazují. Benefity přináší totiž organizaci efekt, který je někdy neocenitelný. Jedná se o utužování neformálních sociálních vazeb mezi zaměstnanci, kteří mají např. možnost trávit volný čas společně. Vedoucí pracovníci by tedy neměli od benefitů očekávat velký vliv na pracovní motivaci svých zaměstnanců, ale zcela jistě je tento nástroj součástí podnikové kultury, která klade důraz na své zaměstnance a zpřijemňuje tak život pracovníka i mimo jeho pracoviště.

V návaznosti na analýzu a porovnání tradičních a nových motivačních teorií vyplývá, že se problematika týkající se motivace zaměstnanců neustále rozvíjí a nové motivační teorie vznikají. Tyto teorie se většinou opírají o znalosti teorií tradičních, např. velmi často vycházejí z teorií potřeb, ale zároveň jejich tvůrci využívají nových poznatků a trendů týkajících se psychologie, řízení lidských zdrojů, managementu aj. Zatím nejsou tyto nové motivační teorie tak silné a významné, jako tradiční motivační teorie, které jsou citovány v mnoha publikacích týkající se řízení lidských zdrojů a motivace. Motivační teorie jdou ruku v ruce s teoriemi managementu. Tento fakt je logický a jednoduše odůvodnitelný. Motivační strategie, resp. motivační programy organizací, musí být zasazeny do personální strategie podniku. Každý z manažerů, vedoucích pracovníků, který má své podřízené, které vede a řídí, musí tuto strategii akceptovat a být schopen vést své pracovníky takovým způsobem, aby bylo dosahováno podnikových cílů definovaných v podnikové strategii. V tomto ohledu je třeba vyzdvihnout klíčovou roli manažerů, kteří jsou primárně zodpovědní za to, jaké lidi si do svých týmů vyberou, jakým způsobem budou se svými zaměstnanci spolupracovat na jejich dalším profesním rozvoji a kariéře. K tomu, aby byl manažer dobrým vedoucím pracovníkem, musí mít jisté charakterové předpoklady, schopnosti, znalosti, zkušenosti. V dnešní informační společnosti je třeba, aby byl schopen pracovat s informacemi efektivně, využívat je v podmínkách změn a rychle reagovat na změny v tržním globálním prostředí. Zároveň je třeba mít na zřeteli ten fakt, že každá organizace, má své specifické zaměření, specifický předmět činnosti, záleží, zda-li je malá, střední či velká. Dalším důležitým vnějším faktorem, který na danou organizaci působí, jsou konkurenční společnosti, které mají vliv na množství pracovních příležitostí v daném

oboru, ale také díky těmto organizacím mohou jedinci srovnávat personální politiku jednotlivých zaměstnavatelů. V kompetenci vedoucích pracovníků, je v neposlední řadě, právě podíl na tvorbě motivačního programu, který má v návaznosti zásadní vliv na řízení lidských zdrojů v organizaci.

Tvorba motivačního programu pro organizaci závisí na mnoha okolnostech. Největší pozornost byla věnována motivačním teoriím, které by měly být brány v úvahu, jako jedno z klíčových východisek pro tvorbu motivačního programu. Po prostudování odborných zdrojů, které týkají se motivace a motivačních teorií, musím stále konstatovat, že žádná z výše popsaných teorií nemá univerzální charakter a obecnou platnost, ale všechny tyto teorie mohou přinést řídicím pracovníkům zdroje inspirace, z nichž je možno čerpat a poznatky aplikovat do praktického života konkrétní organizace, tedy motivačního programu.

Soupis bibliografických citací

AJZEN, Icek. The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* [online]. Elsevier, 2001. vol. 50, 179-211. [vid. 2013-05-15]. Dostupné z:

<<http://xa.yimg.com/kq/groups/78997509/701520272/name/Oct+19+Cited+%231+Manage+THE+THEORY+OF+PLANNED+BEHAVIOR.pdf>>.

ARMITAGE, Christopher J., Mark CONNER. Efficacy of the Theory of Planned Behavior: A meta-analytic Review. *British Journal of the social psychology* [online]. Great Britain: The British Psychological Society, 2001, 40(4), 471 - 499. [vid. 2013- 06-10]. Dostupné z: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1348/014466601164939/pdf>>.

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi. Cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Fragment, 2011. 396 s. ISBN 978-80-253-1198-1.

ARNOLD, John et al. *Psychologie práce pro manažery a personalisty..* Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

BĚLOHLÁVEK, František. *20 typů lidí. Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat. 2.*, rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 160 s. ISBN 978-80-247-4323-3.

BLAŽEK, Ladislav. *Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-3275-6.

ČERMÁKOVÁ, Věra. *Benefity – nutné zlo nebo...? Deloitte HR zpravodaj* [online]. Deloitte Česká republika, 2009. s. 6 [vid. 2013-05-15]. Dostupné z: <[http://www.deloitte.com/assets/Dcom-CzechRepublic/Local%20Assets/Documents/cz\(cs\)_hr_zpravodaj_010609.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-CzechRepublic/Local%20Assets/Documents/cz(cs)_hr_zpravodaj_010609.pdf)>.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *The Practice of Management.* 21. vyd. New Delhi: Allied Publishers Private Limited, 2004. 393 s. ISBN 81-7764-186-7.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů.* 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat lidi.* Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2000. 121 s. ISBN 80-7226-386-2.

FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým.* Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2009. 112 s. ISBN 978-80-247-2128-6.

GAGNÉ, Maryléne. A model of knowledge-sharing motivation. *Human Resource Management* [online]. Viley Interscience, 2009, 48(4), 571-589 [vid. 2013-01-29]. Dostupné z: <http://www.selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2009_Gagne_HRM.pdf>.

HADRÉ, Patricia L., Reeve JOHNMARSHALL. Training corporate managers to adopt a more autonomy-supportive motivating style toward employees: an intervention study. *International Journal Of Training and Development* [online]. Viley-Blackwell, September 2009, 13(3), 165-184. [vid. 2013-06-05]. ISSN 13603736. Dostupné z: doi: 10.1111/j.1468-2419.2009.00325.x.

HENDRIKS, P. Why Share Knowledge? The Influence of ICT on the Motivation for Knowledge Sharing. *Knowledge and Process Management* [online]. Viley-Blackwell, 1999, 6(2), 91-100, [vid. 2013-06-05]. Dostupné z: <http://img.tarad.com/shop/k/keycoverbyyim/img-lib/con_20110806223415_u.pdf>.

HERATH, Chaminda Schaman. Eliciting salient beliefs are critical to predict behavioral change in theory of planned behavior. *E-psychologie* [online]. [Českomoravská psychologická společnost], 2010, 4(3), 24-36 [vid. 2013-05-05]. ISSN 1802-8853. Dostupné z: <<http://e-psycholog.eu/pdf/herath.pdf>>.

HLAVÁČOVÁ, M. Role HR v interní komunikaci. *Human Resources Management*. Praha: Economia, 2013, 9(1), s. 46-47. [cit. 2013-05-15]. ISSN 1801-4690.

HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. Vyd. 1., Praha: Grada Publishing, 2009. 176 s. ISBN 978-80-247-2450-8.

HORVÁTH, Martin, Kateřina IVANOVÁ. Aspekty zdravého životního stylu budoucích zdravotníků: Aplikace teorie plánovaného chování. *Časopis Kontakt* [online]. [České Budějovice] Jihočeská univerzita, Zdravotně sociální fakulta, 2007, 9(2), 304-313 [vid. 2013-04-18]. ISSN 1212-4117. Dostupné z: <<http://casopis-zsfju.zsf.jcu.cz/kontakt/administrace/clankyfile/20120329175814942471.pdf>>.

HOSKOVEC, Jiří, Jiří ŠTIKAR, Milan RYMEŠ a Karel RIEGEL, K. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003. 462 s. ISBN 8024604485.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

HUNČÍK, Branislav. Benefity motivovat nedokážou. *Moderní řízení* [online]. Praha: Economia, 2010. [vid. 2013-03-10], Dostupné z: <<http://modernirizeni.ihned.cz/c1-47517850-benefity-motivovat-nedokazou>>.

KEHR, Hugo M. Das 3K-Modell. *Kehr Management Consulting* [online]. 2012. [vid. 2013-04-17]. Dostupné z: <<http://www.kehrmc.de/3k-modell/fuehrung-mit-dem-3k-modell.html>>.

KEHR, Hugo M., RAWOLLE M. Kopf, Bauch und Hand – wie Motivation Verängerungsprozesse unterstützt. *Wirtschaftspsychologie aktuell* [online]. 2009, vol. 2, 23-26 [vid. 2013-05-05]. Dostupné z: <<http://www.kehrmc.de/fileadmin/Dateien/Download/pdfs/Motivation%20Veraenderungsprozesse.pdf>>.

KEHR, Hugo M. Integrating Implicit Motives, Explicit Motives, and Perceived Abilities: The Compensatory Model of Work Motivation and Volition. *Academy of Management Review* [online]. [New York] 2004, 29(3), 479-499 [vid. 2013-05-05]. Dostupné z: <<http://www.jwalkonline.org/docs/Grad%20Classes/Fall%202007/Org%20Psy/Cases/motivation%20articles/compensatory%20model%20of%20work.pdf>>.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální řízení. Východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozšíř. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 152 s. ISBN 978-80-3269-5.

KOPČAJ, Andrej. *Spirálový management*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. 278 s. ISBN 978-80-86851-71-6.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních podnicích*. 4., aktualiz. a doplň. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOONTZ, Harold, Heinz WEIHRICH. *Management*. Praha: East Publishing, 1998. 659 s. ISBN 80-7219-014-8.

LAWRENCE, Paul R. Executive Summary: Driven to Lead: Good, Bad and Misguided Leadership. *Jossey Bass/Wiley* [online]. 2010, 53 s. [vid. 2013-06-09]. Dostupné z: <http://driventolead.com/wp-content/uploads/2010/08/Executive_summary1.pdf>.

LINDNER, James R. Understanding Employee Motivation. *Journal of Extension* [online]. U. S. Cooperative Extension System, 1998, [vid. 2013-01-09]. ISSN 1077-5315. Dostupné z: <<http://www.joe.org/joe/1998june/rb3.php>>.

Mentoring, koučink a další metody firemního vzdělávání. *Do práce* [online]. 2013. [vid. 2013-04-17]. Dostupné z: <<http://www.doprace.cz/mentoring-koucink-a-dalsi-metody-firemniho-vzdelavani>>.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

MUŽÍK, Jaroslav. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Plzeň: Nakladatelství Fraus, 2005. 202 s. ISBN 80-7238-220-9.

NAKONEČNÝ, Milan. *Průvodce dějinami psychologie*. 1. vyd. Praha: SPN, 1995. 176 s. ISBN 80-85937-23-9.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Academia, 1997. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2005. 228 s. ISBN 80-247-0577-X.

NOHRIA, Nitin, GROYSBERG, LEE L. *Employee Motivation: A Powerfull New Model*. Harvard Business Review [online]. 2008, 86(7/8), s. 78-84. [cit. 2013-02-22]. ISSN 00178012. Dostupné ze vzdáleného přístupu Národní technické knihovny: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=32708805&lang=cs&site=ehost-live>>.

NOVOTNÝ, Pavel. *Zaměstnanecké benefity netáhnou, lidé upřednostňují více volna*. iDNES [online]. Praha: Economia, 21. 3. 2012. [cit. 2013-07-10]. Dostupný z: <http://ekonomika.idnes.cz/benefity-netahnou-zamestnanci-chteji-volno-fe8-/ekonomika.aspx?c=A120320_183853_ekonomika_ert>.

PEARCE, David W. et al. *Macmillanův slovník moderní ekonomie*. Praha: Victoria Publishing, 1995. 2. vyd. 549 s. ISBN 80-856-05-42-2.

PELC, Vladimír. *Encyklopedický slovník podnikatele*. Praha: Grada Publishing, 1995. Vyd. 1. 344 s. ISBN 80-7169-209-3.

RŮŽIČKA, Jiří, Eva DRÁZSKÁ. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE, 1995. 174 s. ISBN 80-7079-626-X.

ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie osobnosti*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 200 s. ISBN 978-80-247-1174-4.

SHELDON, Kennon M., Andrew J. ELLIOT. Goal Striving, Need Satisfaction, and Longitudinal Well-Being: The Self-Concordance Model. *Journal of Personality and Social Psychology* [online]. American Psychological Association, 1999, 76(3), 482-497. [vid. 2013-06-13]. Dostupné z: <http://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/1999_SheldonElliot.pdf>.

STONE, Dan N., Edward L. DECI. a Richard M. RYAN. *Beyond Talk: Creating Autonomous Motivation Through Self-determination Theory*. *Journal of General Management* [online]. 2009, 34(3), s. 75-91. [vid. 2013-01-13]. ISSN 03063070. Dostupné ze vzdáleného přístupu Národní technické knihovny: <<http://search.ebscohost.com.ezproxy.techlib.cz/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=37200597&lang=cs&site=ehost-live>>.

ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2004. 88 s. ISBN 80-7357-046-7.

ŠIMONOVÁ, Dagmar. Průzkum LMC: Téměř polovina lidí by přivítala firemní školky, pro firmy jsou drahé. *Personalista* [online]. VFM, Českomoravská andragogická platforma, 3. 3. 2011. [vid. 2013-03-16], Dostupné z: <<http://www.personalista.com/pracovni-prostedi/pruzkum-lmc-temer-polovina-lidi-by-privitala-firemni-skolky-pro-firmy-jsou-drahe-html>>.

STOHR, Tomáš. Management změny. *Academy of Produktivity and Inovations* [online]. 18.12.2012. [vid. 2013-05-12]. Dostupné z: <<http://e-api.cz/article/71137.management-zmeny/>>.

STÝBLO, Jiří. *Manažerská motivační strategie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 74 s. ISBN 80-85603-05-5.

STÝBLO, Jiří. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85424-92-4.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-0882-9.

URBAN, Jan. Souvisí výkon zaměstnanců s jejich spokojeností? *ProByznys.info* [online]. *Economia*, 27. 5. 2013. [vid. 2013-5-30]. Dostupné z: <<http://probyznysinfo.ihned.cz/lide-a-personalni-rizeni-zamestnanci/c1-59922110-souvisi-vykon-zamestnancu-s-jejich-spokojenosti>>.

VACULÍK, Martin. Vybrané pojmy ze sociální psychologie. *Fakulta sociálních studií MU* [online]. Brno 2006. [vid. 2013-4-12]. Dostupné z: <http://is.muni.cz/do/1499/el/estud/fss/js06/psy108/Vybrane_pojmy_ze_socialni_psychologie.pdf>.

VANSTEENKISTE Maarten, Villy LENS, Edward L. DECI. Intrinsic Versus Extrinsic Goal Contents in Self-determination Theory: Another Look at the Academic Motivation. *Educational Psychologic* [online]. Lawrence Erlbaum Associates, 2006, 41(1), 19-31. [vid. 2013-6-10]. Dostupné z: <http://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2006_VansteenkisteLensDeci_IntrinsicvExtrinsicGoal_EP.pdf>.

VEBER, Jaromír et al. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

VEBER, Jaromír et al. *Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Vyd. 2., aktualiz. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

VODÁČEK, Leo, Olga VODÁČKOVÁ. *Management. Teorie a praxe v informační společnosti*. Praha: Management Press, 1999. Vyd. 3., doplň. rozš. 291 s. ISBN 80-85943-94-8.

VODÁČEK, Leo, Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. rozšíř. vyd. Praha: Management Press, 2009. 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3.

VODÁČEK, Leo, Antonín ROSICKÝ. *Informační management. Pojetí, poslání a aplikace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1997. 146 s. ISBN 80-85943-35-2.

VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 192 s. ISBN 978-80-247-3948.

WILLIAMS, Geoffrey C., Martin F. LYNCH M. F., Holly A. MCGREGOR H. A. et al. Validation of the "Important Other" Climate Questionnaire: Assessing Autonomy Support for Health-Related Change. *Families, Systems, & Health* [online]. 2006, 24(2). 179-194. [vid. 2013-06-20]. Dostupné z: <http://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2006_WilliamsLynchetal.pdf>.

Seznam obrázků

Obrázek 1	Kauzální vztahy k fenoménu pracovní spokojenosti dle Locka.....	16
Obrázek 2	Spokojenost a pracovní výkon dle P. D. Smithe a C. J. Crannyho.....	17
Obrázek 3	Teorie plánovaného chování.....	49
Obrázek 4	Motivační model sdílení znalostí.....	51