

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

magisterské prezenční studium 2002 – 2006

Veronika Novotná

**Motivace pracovního jednání**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2006

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

Oponent diplomové práce: .....

Datum obhajoby: .....

Výsledek obhajoby: .....

Prohlašuji,

že tuto předloženou diplomovou práci jsem vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní veškeré prameny, kterých jsem použila.

*Veronika Novotná*  
.....  
30. června 2006, Veronika Novotná

# Obsah

<b>0</b>	<b>Úvod .....</b>	<b>5</b>
<b>1</b>	<b>Problematika motivace.....</b>	<b>7</b>
1.1	Motivace, motivy a potřeby .....	7
1.2	Zdroje motivace .....	12
1.2.1	Potřeby jako zdroj motivace.....	12
1.2.2	Návyky jako zdroj motivace .....	13
1.2.3	Zájmy jako zdroj motivace.....	13
1.2.4	Hodnoty jako zdroj motivace .....	14
1.2.5	Ideály jako zdroj motivace .....	15
1.3	Motivace, aktivace a aspirace .....	16
1.4	Překážky v motivované činnosti .....	17
<b>2</b>	<b>Problematika motivace pracovního jednání .....</b>	<b>20</b>
2.1	Motivační profil člověka .....	24
2.2	Metody zjišťování motivace k práci .....	26
2.3	Motivování lidí a stimulace.....	27
2.4	Motivace pracovního jednání a výkon .....	34
2.5	Teorie motivace pracovního jednání .....	36
2.5.1	Vývoj představ vedení organizace o člověku.....	37
2.5.2	Teorie zabývající se motivačními příčinami .....	41
2.5.3	Teorie orientované na proces .....	44
2.5.4	Teorie zaměřené na speciální účely .....	47
2.6	Charakteristika motivačního programu.....	49
<b>3</b>	<b>Motivace zaměstnanců ve společnosti Siemens s.r.o. ....</b>	<b>53</b>
3.1	Oddělení Human Resources ve společnosti Siemens s.r.o.....	54
3.2	Motivační prvky v projektech a programech Siemens s.r.o.....	56
3.2.1	Odměňování .....	56
3.2.2	Rozhovor se zaměstnancem .....	57
3.2.3	Siemens Leadership Framework.....	61
3.2.4	Projekty pro specifické skupiny zaměstnanců .....	64

3.2.4.1	High Potentials .....	65
3.2.4.2	Trainees .....	67
<b>4</b>	<b>Sestavení motivačního programu pro Trainees.....</b>	<b>70</b>
4.1	Věcná zlepšení stávajícího Trainee programu .....	71
4.1.1	Výběr motivovaných studentů .....	71
4.1.2	Vytváření a plánování Trainee míst .....	72
4.1.3	Zabránění konfliktu cílů pracovní náplně Traineeho .....	73
4.2	Stanovení cílů motivačního programu .....	74
4.3	Vymezení a aplikace stimulačních prostředků.....	75
4.4	Motivační program pro Trainees – závazný dokument.....	77
4.5	Kontrola realizace a výsledků motivačního programu.....	77
<b>5</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>79</b>
<b>6</b>	<b>Soupis bibliografických citací.....</b>	<b>82</b>
	<b>Příloha A: Struktura HR oddělení.....</b>	<b>85</b>
	<b>Příloha B: Závazný dokument motivačního programu.....</b>	<b>86</b>
	<b>Příloha C: Formulář závěrečné zprávy.....</b>	<b>89</b>

## 0 Úvod

Motivace pracovního jednání je v personálním řízení průřezovým tématem. Zatímco oblasti praktické personalistiky jako je získávání, výběr, přijímání, hodnocení, rozmisťování, odměňování zaměstnanců a další jsou určitými dílčími (byť často propojenými) tématy, motivace pracovního jednání se odráží v každém z nich. Je to téma velmi komplexní a získává stále na významu. Společnosti si uvědomují, že původcem jejich úspěchu jsou právě zaměstnanci. Představa o člověku jako pasivní jednotce s tendencí vyhýbat se práci je již otázkou minulosti. Člověk je v organizacích považován za klíčový prvek, dostává se do pozice největšího bohatství firmy. Právě tato průřezovost problematiky motivace pracovního jednání mě vedla k tomu, že jsem ji zvolila tématem svojí diplomové práce.

Dílčím cílem mojí práce je zabývat se motivací od jejích základů, proto se v této práci téma motivace objeví nejdříve v kontextu psychologie. O motivaci v rámci psychologického pojetí je možné hovořit z mnoha hledisek. Zde popíšu souvislosti, které pro účel této práce považuji za dostačující. Cílem mého „psychologického exkurzu“ je naznačit hloubku a šíři problematiky motivace. Na tomto základě pak bude možné rozvinout další důležitou teoretickou součást mé práce zacílenou již na oblast motivace pracovního jednání. Kapitoly 1 a 2 jsou teoretické, protože prozkoumání teorie je mým východiskem pro příležitost zabývat se určitými praktickými aspekty motivace pracovního jednání.

Stěžejním cílem mojí práce je dospět na základě prostudovaných teoretických poznatků k vlastnímu přínosu spočívajícím v sestavení motivačního programu. Zde je mi inspirací kromě již zmíněné teorie i vlastní praktická zkušenost z účasti na programu pro studenty ve společnosti Siemens s.r.o. Situování sestavení motivačního programu do společnosti Siemens s.r.o. je účelným propojením mojí studijní orientace na personální řízení a znalosti prostředí této společnosti. Zacílení motivačního programu na studenty má svoje opodstatnění, protože se ve společnosti účastním rozvojového programu pro studenty (tzv. Trainee programu). Kapitola 3 je předělem mezi teoretickými celky a

jejich praktickým uplatněním. Je popisnou částí, ve které je cílem charakterizovat společnost Siemens s.r.o. z hlediska jejích motivačních prostředků a souvisejících aspektů motivace pracovního jednání. V této kapitole čerpám především z interních materiálů společnosti Siemens s.r.o., které jsou přístupné pouze zaměstnancům společnosti, respektive především pouze zaměstnancům oddělení Human Resources. Kapitola 4 je nejvíce praktickou částí mé práce. Jejím přínosem je možnost inspirování úprav konceptu stávajícího Trainee programu v tom smyslu, aby se stal pro studenty ještě více motivující. V kapitolách 3 a 4 používám termíny společnosti Siemens, které budou podrobně vysvětleny. Siemens je mezinárodní korporací, proto jsou názvy většiny programů a terminologických obrátů ponechány v anglickém jazyce. Jejich český překlad se ve společnosti nepoužívá.

Ráda bych poděkovala své vedoucí práce paní doktorce Renatě Kocianové. Velmi si vážím jejího vstřícného přístupu i odborných rad, bez kterých by tato práce mohla jen stěží dospět ke svému cíli. Mé poděkování patří i paní inženýrce Tatianě Bálintové z oddělení Human Resources ve společnosti Siemens s.r.o., která mi poskytla konzultaci k praktické části.

# 1 Problematika motivace

Problematika motivace je velmi široká, což je možné dokladovat tvrzením některých autorů. Například Homola (1969, s. 7) uvádí: „... každé studium psychologických procesů vede k otázkám motivace“ a pokračuje definicí motivace: „Slovo je odvozeno z latinského termínu movere (hýbati, pohybovati) a je obecným označením všech podmínek, které determinují lidskou aktivitu.“ Celou problematiku je možné nahlížet též dle konkrétních oblastí, z nichž pro personální řízení je zásadní především oblast motivace pracovního jednání. Abychom mohli správně pochopit a interpretovat oblast pracovní motivace, je nutné nejdříve proniknout do psychologických významů motivace jako takové.

## 1.1 Motivace, motivy a potřeby

Homola (1969, s. 7) konstatuje výskyt značných rozdílů mezi definicemi motivace, ale nalézá mezi nimi shodu v tom, že „motivace je vyjádřením dynamického aspektu chování a že v motivaci se kladou dvě hlavní otázky: proč je organizmus aktivní?, proč je organizmus aktivní určitým způsobem?“

Bedrnová a Nový (2004, s. 241-242) chápou motivaci lidské činnosti jako jednu ze základních osobnostních substruktur zasahující především hybné síly jednání člověka. Na motivaci člověka působí vnitřní hnací síly, které jeho chování usměrňují a projevují se tak navenek ve formě jeho motivované činnosti. Motivace se projevuje ve třech dimenzích: dimenze směru, dimenze intenzity a dimenze stálosti. **Dimenze směru** vyjadřuje orientaci činnosti člověka směrem k určitému cíli nebo jej od cíle odvrací. **Dimenze intenzity** znázorňuje energii, kterou daný člověk vloží do cesty za splněním cílem. Vysokou **dimenzi stálosti** lze charakterizovat pokračujícím motivovaným jednáním v nezměněném směru a s prakticky stejnou intenzitou i v momentě vyskytnutí se problémů, které je nutné překonávat. Síla motivace však nemusí být přímo úměrná výsledku činnosti, respektive výkonu. Nedostatečná motivace, avšak na druhou stranu i přemíra motivace zpravidla nevedou k podání optimálního výkonu. „Vztah mezi úrovní motivace, náročností úkolu a výkonem vyjadřuje názorně tzv. Yerkesův-Dodsonův

zákon, označovaný též jako ‚obrácená U-křivka‘.“ (Bedrnová, Nový, 2004, s. 256) Zákon bývá znázorňován v podobě obrácené U křivky, kdy na svislé ose je vyjádřena úroveň výkonu a na vodorovné ose síla motivace (Nakonečný, 1992, s. 118-119).

Zajímavý úhel pohledu na problematiku motivace představuje Nakonečný (1996, s. 16), když definuje její **funkce**. Hlavní funkcí motivace je uspokojování potřeb individua. Motivace zaujímá významnou pozici ve fenoménu učení, zejména sociálního. Jedinec je trestán a odměňován, je motivován k tomu, aby se vyhýbal trestům a směřoval k odměnám. Jiný přístup ke stejnému tématu, tedy tématu funkcí motivace, poskytl Homola (1972, s. 16-17), který zdůrazňuje dvě základní funkce motivace: **funkci energizující** (podrobněji viz podkapitola 1.3) a **funkci řídící**. Dle tohoto rozdělení dokonce třídí psychology do tří základních skupin dle toho, jakou upřednostňují funkci motivace. Jedni se zabírají především energizující funkcí motivace, druzí regulující a konečně třetí skupina (do které se řadí i Homola) přiznává motivaci obě souběžně působící funkce.

Aby byla základní charakteristika motivace kompletní, je nutno vysvětlit související pojmy. Psychologická literatura se věnuje v této fázi především vymezení **motivů**. Homola (1972, s. 13) definuje motiv jako: „... označení určitých vnitřních podmínek, které vzbuzují a udržují aktivitu člověka a které určují, že se chová určitým způsobem.“ Bedrnová a Nový (1994, s. 185) charakterizují motiv následující definicí: „Motiv je každá vnitřní pohnutka podněcující jednání člověka.“ Vymezují jej tedy jako důvod jednání člověka a doplňují, že na něj zpravidla nepůsobí jeden jediný motiv, ale soubor motivů. A opět se vrací ke svému pojetí dimenze směru motivace, protože působí-li motivy stejným směrem (ke stejnému cíli nebo od stejného cíle), pak je motivované jednání posíleno. Působí-li motivy protikladně, je motivované jednání naopak oslabeno.

Obě citovaná díla tedy souhlasně hovoří o motivech z hlediska vnitřních pohnutek a podmínek. Tento výklad je zvláště názorný pro odlišení pojmu motiv od pojmu **stimul**. Stimul se odlišuje od motivu především svým působením z vnějšku. Bedrnová a Nový (2004, s. 243) uvádějí: „Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka,



v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace.“ Dodávají členění stimulů na **impulsy**: „... intrapsychické podněty signalizující nějakou změnu v těle nebo v mysli člověka“ a **incentivy**. Nakonečný (1992, s.13) charakterizuje incentivy jako pobídky působící z vnějšku, charakteristickým incentive je například finanční odměna za vykonanou práci.

V psychologické literatuře se setkáváme s různými definicemi motivů a potřeb. Oba termíny motiv a potřeba, bývají zpravidla rozlišovány. I když v protikladu k tomuto tvrzení například Nakonečný (2005, s. 62) uvádí, že mnoho autorů termíny motiv a potřeba nerozlišuje. Zmiňuje na tomto místě například Maslowa, který zásadně pracuje s termínem potřeba. Jak vysvětluje Homola (1969, s. 7): „Ve smyslu pojmu motiv se užívá řada jiných termínů, které se někdy chápou jako synonymní, jindy se považují za různé druhy motivů.“ Dodává, že jde o pojmy například: potřeba, ideál, ... atp. „Bereme-li pojem motiv jako nadřazený všem těmto termínům, pak dostáváme značný rozsah – motivy mohou být získané nebo vrozené, vědomé či nevědomé, mohou se vztahovat na obecnou motivační tendenci nebo na specifickou zaměřenost.“ (Homola, 1969, s. 7)

Nakonečný (1996, s. 27) odděluje pojem potřeba a motiv. Problematiku motivace charakterizuje na základě potřeby jako deficitního motivačního stavu, který se člověk svým chováním snaží odstranit (uspokojit potřebu). Obsah uspokojení potřeby označuje jako motiv. I v další české literatuře nalézáme odraz tohoto pojetí. Bedrnová a Nový (2004, s. 245) schématicky znázorňují vztah nedostatku (resp. nadbytku), potřeb, motivace a činnosti člověka.

## Schématické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti (chování, resp. jednání člověka)

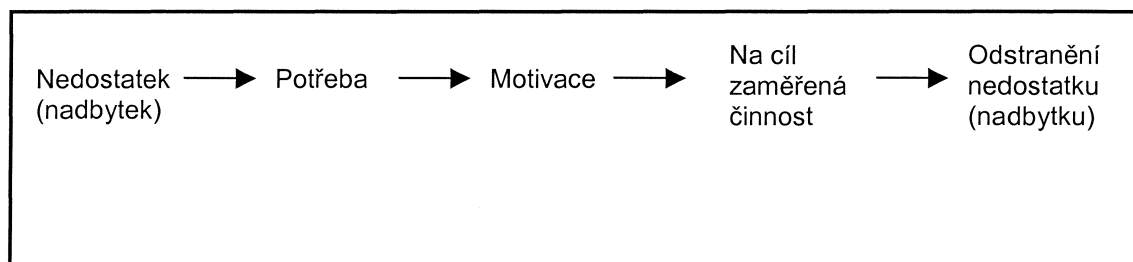


Schéma převzato z: Bedrnová a Nový (2004, s. 245)

Schéma lze interpretovat na základě jednoduchého názorného příkladu. Ve schématu je uveden zajímavý fakt, a sice: i nadbytek může být vnímán jako potřeba. Proto v příkladu použiji právě tuto variantu. V místnosti je příliš velké horko, pocítíme potřebu zbavit se tohoto nepříjemného nadbytku tepla, jsme motivováni k činnosti: respektive k otevření okna, což je námi na cíl zaměřená činnost. V momentě, kdy do místnosti začne proudit příjemný chladný vzduch, dochází k odstranění nadbytku tepla, tj. k uspokojení potřeby. Motivem pro naše jednání je v tomto případě eliminace přehřátí organismu, což lze vnímat jako obsah uspokojení potřeby udržet organismus v tepelné rovnováze.

Co se týče klasifikace motivů, v kontextu organizace a personálního řízení se mi zdá jako velmi vhodné a výstižné pojetí třídění motivů dle Bedrnové, Nového (2004, s. 242), kteří obohacují výklad o pojetí motivů vzhledem k cílům. Hovoří o **motivech terminálních**, tedy takových, které jsou typické naplněním cílového stavu a s ním souvisejícím uspokojením. Oproti tomu **motivy instrumentální** jsou charakteristické tím, že jim nelze přisoudit cílový stav, jedná se zpravidla o určitý zájem člověka o konkrétní oblast. Titíž autoři uvádějí obvyklé členění potřeb. **Potřeby biologické** (jsou spojeny s fyziologickými procesy a funkcemi lidského těla, jsou vrozené, bývají uváděny jako primární) a **potřeby sociální** (existence sociálních potřeb je spjata s člověkem jako sociální bytostí, bývají označovány za sekundární). Potřeby sociální se

etablují na základě sociálního učení. Homola (1972, s. 98) hovoří tomto kontextu o tzv. „získaných motivech“, které charakterizuje jako „naučené tendence k odpovědím“.

V souvislosti s potřebami nemohu nezmínit Maslowovu teorii hierarchie potřeb, která se objevuje téměř v každé české i cizojazyčné literatuře nejen psychologické, ale velmi často i v literatuře managementu a především v literatuře věnující se specializaci lidských zdrojů a jejich řízení. Je velmi užitečným konceptem, přestože samozřejmě nemůže být vnímána absolutně. Literatura shodně znázorňuje Maslowovu teorii potřeb zpravidla pomocí pyramidy, jejíž základnu tvoří **fyziologické potřeby**, pak následují **potřeby bezpečí**, **sociální potřeby**, **potřeby uznání** a na jejím vrcholu stojí **sebeaktualizace**. Pro personální práci je Maslowova teorie velmi oblíbeným konceptem již z toho důvodu, že si lze velmi snadno představit hierarchii potřeb člověka v kontextu zaměstnance firmy či organizace. Právě z tohoto úhlu pohledu ji představili Greenberg a Baron (1993). Jsem si vědoma, že jde pouze o interpretaci obou autorů Maslowovy teorie, ale to, jakým způsobem k ní přistoupili, považuji za koncept velmi nosný (Greenberg, Baron, 1993, p. 118-120):

### 1. **Fyziologické potřeby**

Fyziologické potřeby zaměstnance jsou naplněny díky platu, který jim umožní právě zabezpečení těchto potřeb (nákup potravin, úhradu nájmu apod.).

### 2. **Potřeby bezpečí**

Organizace mohou udělat mnohé pro zabezpečení potřeb bezpečí svých zaměstnanců, píše Greenberg a Baron, a dodávají několik konkrétních příkladů, z nichž za použitelný pro české prostředí považuji příklad požární ochrany.

### 3. **Sociální potřeby**

Organizace mohou podpořit naplňování sociálních potřeb organizováním různých pikniků a večírků, míní oba autoři. Já se však domnívám, že pouhým faktem, že organizace člověka zaměstná, podílí se na uspokojení jeho potřeby sociálního kontaktu. Organizované večírky jsou pro americké prostředí typické, v českém prostředí se objevují také, ale ne vždy je zaměstnanci vnímají jako naplňování svých sociálních potřeb, někdy jsou zde brány spíše jako nutné zlo, proto za příhodnější považuji spíše příklad sociálního kontaktu jako takového.

#### 4. **Potřeby uznání (neboli „esteem needs“, též potřeby vážnosti či úcty)**

Potřeby sebeúcty a získání uznání od ostatních mohou organizace podpořit například otištěním článku o úspěchu zaměstnance ve firemních novinách apod.

#### 5. **Sebeaktualizace**

Zatímco doposud autoři zmiňovali spíše náhled: „Co může organizace z hlediska uspokojení potřeb udělat pro zaměstnance?“, v tomto bodě charakterizují pohled „druhé strany“, protože zdůrazňují, že sebeaktualizovaný jedinec je pro organizaci velmi výrazným přínosem. Pro úplnost doplňuji pohled z hlediska zaměstnance, kdy svoji sebeaktualizaci v organizaci uspokojuje zpravidla prostřednictvím vzdělávání a kariérního růstu.

## 1.2 Zdroje motivace

Nakonečný (1995, s. 125) vymezuje **formy** a **druhy** motivů. Za **formy** motivů považuje potřeby, zájmy, ideály, zatímco **druhy** motivů vnímá z hlediska jejich obsahu, míní jím „... konkrétní uspokojení, jehož má být dosaženo ...“ To, co Nakonečný považuje za formy motivů, vnímají Bedrnová a Nový (2004, s. 244-250; 1994, s. 186-190) jako **zdroje motivace**. Přikláním se právě k tomuto vymezení, protože forma dle mého názoru říká, že „něco nějak je“, je to termín více popisný, pojem zdroj vystihuje podstatu věci, vymezuje „pramen“ něčeho. Souhlasím s tvrzením Bedrnové a Nového (2004, s. 244): „Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i zaměření lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují přetrvávání těchto tendencí.“ Za zdroje motivace považují: potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a hodnotové orientace a ideály.

### 1.2.1 Potřeby jako zdroj motivace

Bedrnová a Nový (1994, s. 187) odůvodňují, proč je nutné požadovat potřebu za jeden ze základních zdrojů motivace: „Potřeba nutí člověka k jednání. Na jejím základě se vytvářejí snahy, tužby a cíle člověka, které ve svém jednání uskutečňuje. Tento proces je provázen určitým napětím, které klesá po uspokojení nebo nasycení potřeby.“

Růžička (1994, s. 15) uvádí zajímavý pohled na potřeby, respektive na skladbu souboru potřeb, která podle něj závisí na:

- „fyziologickém stavu jedince,
- sociální podmíněnosti jednání jedince,
- situaci v prostředí (zejména na cílových objektech, které jsou v situaci obsaženy),
- poznávání situace druhých lidí a sama sebe a také na celkové úrovni poznávání.“

### **1.2.2 Návyky jako zdroj motivace**

„Jako návyk označujeme opakovaný, ustálený a zautomatizovaný způsob jednání člověka v určité situaci.“ (Bedrnová, Nový, 1994, s. 189) Návyky jsou pro život člověka zásadní, protože umožňují vykonávat činnosti automaticky, aniž by člověk musel přemýšlet nad svým chováním či činností. Každodenní činnosti si nelze představit bez existence návyků (zvyků). Například řízení automobilu je do značné míry zautomatizovaná činnost. Pokud by řidič neustále musel myslet na koordinaci pohybů při řízení, těžko by se mohl soustředit na značky a další záležitosti související se silničním provozem.

### **1.2.3 Zájmy jako zdroj motivace**

Zájmy jsou očividným zdrojem motivace. Samotný fakt, že člověka něco zajímá často „nasměruje“ jeho jednání. „Zájem je možno charakterizovat jako trvalejší zaměření člověka na určitou oblast předmětů a jevů skutečnosti.“ (Růžička, 1994, s.16) Člověk je zacílen na tuto oblast a jeho zacílení zpravidla vyvolává řadu konkrétních činností s danou oblastí souvisejících. Růžička (1994, s. 16) rozlišuje různé stránky zájmů člověka:

- šíře zájmů,
- hloubka zájmů,
- stálost zájmů,
- činnostnost zájmů.

Bedrnová a Nový (1994, s. 189) píší o předmětu zájmů, který může být velmi rozmanitý, může se vázat k objektům, jevům, činnostem ... atp. Zmiňují též význam zájmů, který je značný protože:

- zájmy přispívají k charakteristice osobnosti (člověk je ostatními často posuzován na základě zaměření jeho zájmů),
- obohacují prožívání člověka,
- aktivují člověka k rozvoji.

Oblast lidských zájmů je velmi různorodá. Růžička (1994, s. 17) rozděluje zájmy dle obvyklého třídění na zájmy: umělecké, lingvistické, vědecké a poznávací, rukodělné, obchodně-ekonomické, sociální, zájmy o přírodu, sportovní a sběratelské.

#### 1.2.4 Hodnoty jako zdroj motivace

Definice **hodnot** můžeme nalézt v literatuře několik, zde cituji dvě, které jsou si významově velmi podobné. „Máme-li na mysli nějakou hodnotu, znamená to, že něčemu připisujeme cenu.“ (Homola, 1972, s. 206) V podobném duchu uvádí Růžička (1994, s. 18): „Hodnotu je možno vymezit jako něco žádoucího, čeho si člověk váží, co ovlivňuje jeho výběr vhodných způsobů a cílů jeho jednání.“ I Nakonečný (1995, s. 122) zdůrazňuje hodnotu v kladném smyslu, tedy jako něco, co je „pro subjekt dobré“. Z uvedených definic je zřejmé, že hodnota nikdy nevystihuje pouze objektivní stránku jevu či věci, ale naopak, že se jedná o vnímání subjektivní. To, co může být hodnotou pro jednoho, rozhodně nemusí být hodnotou pro druhého. Typologii hodnotových orientací německého psychologa Sprangera, která je rozdělením do šesti typů dle převažujícího zaměření, představují Bedrnová a Nový (2004, s. 249):

- **„typ teoretický** – je zaměřen na hledání pravdy, uvažování, kritiku, je racionální až intelektualistický, nejvyšší hodnotou je poznání,
- **typ ekonomický** – měří všechno užitečností, praktičností, je zaměřen na prospěch a prosperitu, na hromadění majetku, nejvyšší hodnotou je užitek,

- **typ estetický** – nejvyšší hodnoty spatřuje ve formě a harmonii, patrné jsou jeho tendence k individualismu a soběstačnosti, nejvyšší hodnotou je krása,
- **typ sociální** – charakterizuje člověka nesobeckého, altruistu, pro něhož je láska tou nejsprávnější, nejhodnotnější formou vztahů, nejvyšší hodnotou vůbec,
- **typ politický** – naopak za nejvyšší hodnotu považuje moc, v německém originále je to tzv. *Machtmensch*, který má tendenci neustále vyhledávat soutěž, vliv a příležitost ovládat druhé,
- **typ náboženský** – má tendenci vidět nejvyšší hodnotu v jednotě, je zaměřen k absolutním, božským hodnotám, hledá mystickou náboženskou zkušenost.“

Člověk tedy dává přednost takovým hodnotám, které pokládá „za své“, v žebříčku jím uznávaných hodnot se jedny nacházejí na místech vyšších, jiné spíš na konci.

### 1.2.5 Ideály jako zdroj motivace

Ideály bývají někdy charakterizovány jako součást hodnotového systému, jinde je v literatuře najdeme vymezeny zvlášť. Růžička definuje ideál jako: „... model, vzor, který člověku slouží nebo má sloužit jako vodítko jeho jednání.“ V podobné duchu tvrdí Homola (1972, s. 210): „Ideál je cílem, k němuž zaměřujeme své úsilí, je osobní úrovní chování, o niž usilujeme.“ Shrnutím obou předchozích definic by v podstatě mohlo být následující tvrzení Bedrnové a Nového (2004, s. 250): „Ideálem rozumíme určitou ideovou či názornou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje.“ Ideály mohou představovat určitý typ osobnostního profilu, životní cíle, mohou se týkat osobního života nebo, pojato ještě specifičtěji, i života pracovního (Bedrnová, Nový, 2004, s. 250).

Příkladem ideálu v pracovním životě by mohla být aplikace výše zmíněného rozdělení hodnotových typů v kontextu „ideálního pracovního prostředí“. Ideálem člověka teoretického typu bude zřejmě prostředí vědecké laboratoře. Člověk ekonomický se bude zřejmě nejlépe cítit v prakticky zařízené kanceláři, naproti tomu typ estetický vybaví své pracoviště množstvím uměleckých předmětů. Typ sociální se

patrně obklopí na pracovišti mnoha dalšími lidmi. Ideálním pracovištěm pro typ politický bude nejspíše kancelář okázale vybavená nejmodernějším či nejdražším nábytkem. Naproti tomu náboženský typ se zřejmě ve své pracovně obklopí artefakty připomínající jeho vyznání. Ideály s hodnotami zkrátka souvisí a bezpochyby mají i motivační účinky, protože opět aktivují člověka k určitému jednání.

### 1.3 Motivace, aktivace a aspirace

V podkapitole 1.1 jsem uvedla, že motivace má mimo jiné energizující funkci. Protože literatura tento pojem dává do důležitých souvislostí s motivací a věnují se mu i některé výzkumy (například Severová, 1966), ráda bych se nyní k tomuto aspektu vrátila podrobněji. Výzkumy aktivace organismu i jiná odborná psychologická literatura se neobejdou bez vysvětlení pojmu aktivační úroveň organismu. Severová (1966, s.18) upozorňuje, že termín aktivační úroveň byl nejdříve vztahován pouze na aktivitu mozku, později se tento termín rozšířil o další souvislosti a dnes je vnímán především jako **celková aktivace organismu**. Podle Homoly (1972, s. 23) současná psychologie upřednostňuje pojetí energetiky organismu, které vychází z faktu, že organismus člověka je přirozeně aktivní, v kolísavém stavu stálého vzrušení.

Nakonečný (1996, s. 93) rozlišuje **zdroje aktivace**: 1. popudy a incentive (např. hlad), 2. situační okolnosti vnějšího prostředí (například silné podněty jako je novost), 3. určité drogy (kofein apod.). Za důležitý zdroj aktivace považuje též potřeby, které však, jak již bylo zmíněno výše, autoři Bedrnová a Nový (1994, s. 186-188; 2004, s. 244-246) řadí mezi zdroje motivace.

Co se týče **aspirace**, je v literatuře zmiňována zpravidla v souvislosti s výkony a cíli člověka. Aspiraci je možno charakterizovat jako snahu o uplatnění, o získání určité společenské pozice, o určitou míru výkonu, o dosažení konkrétních úspěchů (Nakonečný, 1995, s. 215). Aspirační úroveň pak Homola (1972, s. 173) charakterizuje jako „... úroveň zamýšleného výkonu v určité úloze, kterou individuum, znající úroveň svého výkonu v minulých úlohách, očekává.“ Zdůrazňuje, že i na volbu cíle jako



takového má vliv zážitků z minulého úspěchu či neúspěchu. Člověk při volbě cílů inklinuje k výběru takových, ve kterých byl již předtím úspěšný. Nikdo z nás se zpravidla nežene do aktivit, ve kterých zažil pocit neúspěchu. S úspěchem a neúspěchem souvisí fenomén **výkonové motivace**. Ta je charakterizována tendencí dosáhnout úspěchu s protikladnou tendencí neúspěchu (Nakonečný, 1992, s. 112, Bedrnová, Nový, 2004, s. 256).

## 1.4 Překážky v motivované činnosti

Kapitolu k psychologické problematice motivace uzavírám problematikou překážek v motivované činnosti. V úvodu této kapitoly jsem se zmiňovala o dimenzích motivace, kde v popisech těchto dimenzí figuroval cíl jako účel motivovaného snažení. Cestu k žádoucímu cíli však většinou člověk neabsolvuje úplně hladce. Staví se mu do cesty řada překážek, které musí překonávat. Jedincova aktivita je tak blokována, což zpravidla má následky. Mezi tyto následky řadíme **frustraci**, ke které se Homola (1972, s. 228) vyjadřuje v tomto smyslu: „O frustraci mluvíme tehdy, je-li ohrožen motiv, nemůžeme-li se dostat k žádoucímu cíli, je-li naše aktivita blokována a potřeba zůstane neuspokojena.“ Homola (1972, s. 229) uvádí následující zdroje frustrace:

1. odkládání uspokojení,
2. nedostatky v uspokojování některých motivů,
3. ohrožení potřeb,
4. ztráta hodnot,
5. neúspěchy,
6. vyvstávání pocitu viny,
7. nepříznivé sociální vlivy,
8. nepříznivé vlastnosti osobnosti,
9. konflikty.

Ne každý člověk na tyto zdroje frustrace reaguje stejně. Pojem frustrační tolerance vyjadřuje „... míru neuspokojenosti potřeb ... jakou jedinec snese.“ (Homola, 1972, s. 230) Reakce na frustraci, které považují Bedrnová a Nový (2004, s. 252) za typické,

jsou například agrese, útok, regrese (návrat k nižším/ dřívějším formám chování), stereotypie (chorobné lpění na určitých „neosvědčených“ formách činnosti).

Jak bylo uvedeno výše, Homola (1972, s. 228) označuje konflikt za zdroj motivace, Bedrnová a Nový (2004, s. 254) představují **konflikt motivů** jako specifický druh frustrace. Zmínění autoři se v oblasti konfliktů opírají zejména o Lewinovy názory ohledně typologie motivačních konfliktů. Bedrnová a Nový (2004, s. 254) představují Lewinovu koncepci přibližně takto:

1. **typ: apetence – apetence** (konflikt dvou pozitivně působících motivů, dle Homoly (1972, s. 234) jde o tzv. plus-plus konflikt),
2. **typ: averze – averze** (konflikt s nejintenzivnější zátěží, dle Homoly (1972, s. 234) tzv. minus-minus konflikt, vybraná varianta vždy znamená zlo),
3. **typ: apetence – averze** (cíl má jasně pozitivní i negativní motivační hodnotu, Homola (1972, s. 234) ilustruje situaci na příkladu dítěte, které chce pohladit psa, ale zároveň se ho bojí),
4. **nechci ale musím** (cíl má pro jedince negativní hodnotu, ale ostatními je mu připisována hodnota pozitivní),
5. **chci, ale nesmím** (opačně než v předchozím typu).

Dalším následkem překážek v motivované činnosti je **deprivace**. Za podstatné znaky deprivace považují Bedrnová a Nový (2004, s. 253) „dlouhodobost neuspokojování pro jedince významných potřeb ..., neuspokojování základních potřeb jedince.“ Za základní vitální potřeby člověka považují tyto: potřebu podnětů vůbec, potřebu základních podmínek pro možnost efektivního učení se, potřebu určitých prvotních sociálních vztahů a potřebu společenského uplatnění. Jak deprivace, tak i frustrace mají negativní konotaci ve vztahu k motivačnímu jednání. Avšak například Homola (1972, s. 239) dochází k závěru, že frustraci lze považovat za motivační činitel, právě z důvodu snahy člověka svůj stav změnit. Nemusí jít vždy o vědomou snahu, organizmus a jeho obranné mechanismy pracují převážně na nevědomé bázi.

Zajímavý je i pohled Růžičkův (1994, s. 19-23), který řadí frustraci dokonce do poruch motivace, čímž jí připisuje v zásadě negativní význam. Podle mého názoru však výše zmíněné jevy, vyvolané zpravidla na základě překážek v motivované činnosti, lze považovat za účelnou součást lidské psychiky. Když už ne v jiném smyslu, pak právě například jako varovný signál lidského organismu, že něco není v pořádku.

## 2 Problematika motivace pracovního jednání

Práce je považována za jednu z nejdůležitějších aktivit člověka. Má zásadní vliv na jedince z hlediska ovlivnění jeho osobního života a hraje velmi významnou roli při zabezpečování celospolečenských potřeb. „Je to uvědomělá lidská činnost zaměřená na utváření hmotných a duchovních hodnot.“ (Kohoutek, Štěpaník, 2000, s. 7) Nakonečný (1992, s. 32) zdůrazňuje sociální rámec práce, protože člověk na pracovišti není vystaven pouze jeho fyzickým charakteristikám (osvětlení apod.), ale také působení druhých lidí, které se odehrává prostřednictvím sociálních interakcí. Formální a neformální vztahy formují sociální rámec práce a tvoří specifickou složku pracovní motivace, přičemž další důležitou roli hraje i vztah jedince k práci. Zmiňovaný autor ho dává do souvislostí se třemi dimenzemi (Nakonečný, 1992, s. 37-38):

- „postojovou (práce jako hodnota);
- motivační (psychologický ‚důvod‘ pracovní činnosti);
- výkonovou (faktický pracovní výkon).“

„Pracovní jednání je specifický druh aktivity člověka, při němž jedinec dosahuje naplňování svých potřeb spojených se stavem uspokojení. Přitom pracovní jednání neznamená pouze dosahování výkonu a plnění úkolu, ale zahrnuje také sociální interakce, jimiž pracovník projevuje a vytváří vztah ke členům týmu, ke svým nadřízeným a k organizaci.“ (Štikar aj., 2003, s. 106) Pokud nahlédneme na motivaci pracovního jednání z optiky jedince, pak jde zejména o ty psychické stavy, které se týkají přijetí práce jako společenské skutečnosti, zacílení snahy směrem ke zvládnutí pracovního úkolu a taktéž přiřazení jejího subjektivního ohodnocení. Růžička (1994, s. 24) uvádí: „Motivace pracovního jednání vyjadřuje celkový přístup pracovníka k pracovním úkolům, jeho pracovní ochotu, to znamená zaměřování jeho aktivity ve směru ke stanovenému úkolu.“ Tentýž autor se dále věnuje motivům působícím na pracovní jednání člověka:

- a) **aktivní motivy** (přímo souvisí s pracovním výkonem v tom smyslu, že jej podněcují),

- b) **podporující motivy** (tvoří podpůrný rámec pro působení aktivních motivů, například utváření přátelské atmosféry na pracovišti),
- c) **potlačující motivy** (působí naopak proti podporujícím motivům, jsou to takové motivy, které odvádí pozornost člověka od práce, například rozhovor s kolegy v pracovní době místo plnění úkolu).

Jiné vymezení motivů práce představil Nakonečný (1992, s. 122-123), když citoval Rüttingera a Rosenstiela. Extrinsická motivace dle těchto autorů vyjadřuje motivy, které jsou uspokojovány důsledky práce a souvislostmi pracovního jednání. Jako příklad extrinsických motivů vybírám tyto:

- potřeba peněz,
- potřeby konzumace,
- peněžní příjem,
- prestiž povolání.

Intristickou motivaci naopak vyjadřuje práci samou jako zdroj uspokojení. Mezi nejdůležitější intristické motivy řadí Nakonečný (1992, s. 123) následující:

- potřeba činnosti,
- potřeba kontaktu,
- motiv výkonu,
- snaha mít moc,
- přání životního smyslu a seberealizace.

Nakonečný (1992, s. 132-156) nabízí ještě jiný úhel pohledu na motivy práce. Uvádí tzv. specifické motivy práce, mezi které řadí: vykonávanou práci, plat a styl vedení. Tyto motivy považuji za velmi důležité i z toho důvodu, že se často promítají do teorií motivace pracovního jednání, jimž bude věnována podkapitola 2.5 mé práce. Proto se jim na tomto místě budu věnovat podrobněji.

**Vykonávaná práce** sama o sobě může mít velký motivační potenciál. Jedná se zejména o fakt, že vykonávaná práce má určitý demonstrující charakter. Pokud má navíc vysokou společenskou prestiž, pak je většinou důležitý i vliv seberealizace. Stejně motivační charakter má zpravidla i práce, která umožňuje projevit vlastní

tvořivost. Aby práci bylo možno považovat za obecně motivační, musí splňovat podmínku uspokojování významných centrálních a trvalejších potřeb. V té nejobecnější rovině by proto měla být:

- zajímavá,
- samostatná,
- odpovědná,
- umožňující vlastní přínos. (Nakonečný, 1992, s.132-140)

**Plat** v průběhu doby ztratil svůj zásadně motivační význam. S tím, jak v ekonomicky vyspělých zemích rostla životní úroveň, klesal motivační význam platu. Nicméně svůj motivační dopad neztratil úplně, protože peníze jsou stále prostředkem k uspokojování zájmů i seberealizace ve volném čase. Význam platu je taktéž svázán s motivačním laděním konkrétního člověka. (Nakonečný, 1992, s. 140-141) K Nakonečného pojetí platu dodávám zmínku o nefinančních složkách odměňování, protože s touto oblastí souvisí. Dnes téměř v každé větší firmě mají zaveden systém tzv. nefinančních odměn či benefitů. Jedná se o různé bodové systémy, které umožní zaměstnancům příspěvek na mimopracovní aktivity a jiná řešení, například nadstandardní dovolená apod. Avšak i u těchto složek odměňování platí, že jejich motivační význam je v určitých situacích nevýrazný. Pokud týden dovolené navíc oproti povinnosti vyplývající ze zákona, nabízí dnes naprostá většina společností, dá se o motivačním významu tohoto benefitu pochybovat. Domnívám se, že je to stejně tak s účinkem dalších benefitů či zvýšení platu, po určité době se stanou standardem a jejich motivační účinek klesá.

**Stylu vedení** označuje Nakonečný (1992, s. 146) za jednu z nejdůležitějších determinant pracovní motivace. Vyjmenovává tři základní typy (styly) vedení: autokratický, demokratický a liberální. Jak dodávají Kohoutek a Štěpaník (2000, s. 189-190), není bez zajímavosti, že tato typologie stylů řízení nejčastěji uváděná v manažerské literatuře má svůj základ v Lewinových experimentech týkajících se sledování různých organizovaných činností dětí. Autoritativní styl řízení charakterizují autoři přenesením veškeré odpovědnosti na vedoucího, který s podřízenými zpravidla

úkoly nekonzultuje, respektive, pouze je přiděluje. Motivující účinek takového stylu je zpravidla úzce svázán s přítomností vedoucího, v době jeho nepřítomnosti však zpravidla opadá. Liberální styl řízení bývá označován za „řízení bez řízení“, vedoucí nechává svou řídicí či vedoucí funkci zpravidla neorganizovaně rozpustit mezi podřízené. Demokratický styl řízení je charakterizován dělbou pravomocí a odpovědností. Tento styl byl považován za optimální, jak shodně cituje Lewinovu typologii Tureckiová (2004, s. 77). Výklad o stylech vedení (řízení) bych ráda uzavřela konstatováním, že by tato problematika mohla být tématem pro samostatnou práci. Zde záměrně uvádím jen nejzákladnější charakteristiku s akcentem na souvislosti s motivací. Zároveň konstatuji, že ne všechny motivy působí na člověka stejnou silou. Motiv, který budou mít rozhodující vliv na pracovní jednání člověka, jsou do značné míry závislé na jeho „motivačním typu“. Vývoji představ vedení organizace o člověka a typologii člověka v organizaci se budu věnovat podrobněji v oddíle 2.5.1.

Pracovní jednání člověka ovlivňují subjektivní (vnitřní) a objektivní (vnější) činitelé. Za subjektivní činitele lze považovat jednotlivé kapacity člověka. Kapacitou člověka rozumíme stále i situační faktory, které ovlivňují způsoby i průběh pracovního jednání. Subjektivní činitelé pracovního jednání člověka jsou:

- **odborná kapacita** zahrnuje: vědomosti, dovednosti, schopnosti, zkušenosti, tedy aspekty určující obsah vykonávané činnosti,
- **výkonová kapacita** obsahuje: odolnost, unavitelnost, životní tempo, osobní režim, tedy vše, co spoluurčuje průběh vykonávané činnosti,
- **osobnostní kapacita** zahrnuje: vlastnosti, morální profil, osobní zralost, jedná se aspekty vyjadřující osobnostní individualitu člověka,
- **společenská kapacita**, jejíž součástí jsou: postavení, vliv na druhé, systém hodnot, tedy aspekty týkající se společenské interakce v rámci pracovního jednání,
- **motivační kapacita**, skládající se ze zaměřenosti, potřeb, tužeb, aspirace, tedy komponent ovlivňujících především vztah a přístup člověka k pracovnímu jednání, jeho cílům i k organizaci jako takové. (Růžička, 1994, s. 29-33)

Růžička, Matoušek a Hladký (1972, s. 75) uvádějí: „Toto třídění subjektivních determinant pracovní činnosti by bylo neúplné bez zdůraznění, že se jedná o kategorie velmi dynamické, které procházejí proměnami jak v systematické plánovité přípravě pro vykonávání pracovní činnosti (to se týká zejména odborné kapacity), tak během dlouhodobého vykonávání profese (to se týká zejména osobnostní a výkonové kapacity) a konečně také v situačním reagování na pracovní úkoly a problémy (to se týká zejména kapacity výkonové a motivační).“ Za objektivní činitele pracovního jednání lze považovat způsob a styl řízení, technologii výroby, organizaci práce, hodnocení a odměňování, technické vybavení pracoviště, mimopracovní vlivy, vnější pracovní podmínky (Růžička, 1994, s. 29).

## 2.1 Motivační profil člověka

Motivační profil představuje Růžička (1994, s. 34) jako: „... relativně trvalou nebo dlouhodobou orientaci, motivační preferenci jako součást celkového profilu osobnosti a podmíněné životní zkušenosti člověka.“ Dále poukazuje na to, že každé chování člověka je výběrové, na základě své vlastní motivační orientace se člověk rozhoduje, jak bude jednat. Motivační profil člověka utvářejí následující skutečnosti:

- potřeba společenského kontaktu,
- potřeba sociální jistoty,
- sebepojetí,
- celkové temperamentové ladění člověka.

Růžička (1994, s. 35-40) dále vymezuje základní dimenze motivačního profilu, přičemž konstatuje, že struktura motivačního profilu má vícedimenzionální charakter. Skladbu těchto dimenzí pak lze vyjádřit při určitém zjednodušení v podobě stupnice. Akcentuje taktéž závažnost jednotlivých dimenzí v celkovém profilu, přičemž za závažnější považuje ty dimenze, které mají extrémní hodnotu. Ty pak zásadním způsobem ovlivňují celkový motivační profil člověka. Dimenze podle výše uvedeného autora mají vždy podobu „protipólu“, tedy protikladných tendencí:



- a) **Situační – perspektivní zaměření:** vyjadřuje časové hledisko vzhledem k cílům. Situační zaměření v extrémní případě charakterizuje prožívání současnosti, důraz na aktuální prožitek. Oproti tomu druhá krajnost je lpěním na dlouhodobých cílech, často sahající až do fáze „nekritického snílkovství“ (Růžička, 1994, s. 35), která je nebezpečná tím, že nepřizpůsobuje cíle aktuální situaci.
- b) **Individuální – skupinová orientace:** individuální orientace je typická vysokým stupněm nezávislosti na sociálních kontaktech a orientací na sebe. A naopak: skupinová orientace je typická vazbou na normy a hodnoty skupiny a potlačením osobního zaměření.
- c) **Osobní – neosobní orientace:** středem osobní orientace je vlastní já, důraz na sebe se může projevit ve dvou protikladných rovinách, jednou je zvýšené a druhou snížené sebevědomí. Neosobní orientací (též „prosociální“) lze charakterizovat vysokým stupněm altruismu, provázená tendencí obětovat se, někomu sloužit (Bedrnová, Nový, 2004, s. 261).
- d) **Činorodost – pasivita:** je charakteristická stupněm aktivity, na jedné straně se jedná o krajnost typickou velkou činorodostí a na druhé její absencí. Bedrnová a Nový (2004, s. 261) dodávají, že činorodost se projevuje v pracovní činnosti ve formě iniciativy a ochoty.
- e) **Orientace na úspěch – orientace na obsah činnosti:** lidé orientovaní na úspěch jsou zpravidla velmi soutěživí, zajímá je především výsledek jejich činnosti. V protikladu k tomuto typu jsou lidé, kteří upřednostňují obsah činnosti jako takový a její průběh, přičemž výsledky je v podstatě nezajímají.
- f) **Ekonomický prospěch – morální uspokojení:** lidé, kteří preferují ekonomický prospěch tendují k převádění perspektiv a cílů na peníze a jiné ekonomické hodnoty. Konzumní společnost tento typ zvýrazňuje. Opak jsou lidé kladoucí důraz na morální a ideové uspokojení, což je zpravidla doprovázeno absencí ekonomických cílů.
- g) **Zaměření směrem k/ od podniku:** tento typ vyjadřuje míru identifikace s podnikem. Zaměřenost směrem k podniku signalizuje ztotožnění se s pracovním zaměřením a s cíli a hodnotami podniku. Zaměřenost směrem od

podniku je opakem v podobě odstupu, jedná se o cíleně udržovanou nezávislost s tím, že orientace je nasměrována jinam (například na rodinu).

Uvedený výčet dimenzí naznačuje, nakolik problematika motivace pracovního jednání souvisí s individualitou jedince. V oblasti motivace je proto individuální přístup často nutností, protože to, co motivuje jednoho, může být demotivující pro druhého. Vyjmenované dimenze se drží v obecné rovině, ukazují možnosti, protipóly které naznačují širokou paletu motivačního profilu. K zúžení této široké palety motivačního profilu mohou napomoci metody zjišťování motivace k práci, kterým je věnována následující podkapitola.

## 2.2 Metody zjišťování motivace k práci

Štikar aj. (2000, s. 68) považují zkoumání motivace za velmi obtížné, člověk si ne vždy uvědomuje svoje pohnutky, protože jsou velmi strukturované a proměnlivé. Svou roli v procesech zjišťování motivace hraje i zkreslení na základě stylizace v rámci toho, co je společensky žádoucí. Při zjišťování pracovní motivace je třeba se dle zmiňovaného autora zaměřit na tyto body pomocí vhodných metod:

- aktuální motivační ladění versus trvalejší zaměření jedince,
- intenzita působení pohnutek (síla jejich důležitosti apod.),
- vzájemný vztah pohnutek (hierarchie, soulad/ nesoulad ..apod.),
- vývoj a proměnlivost motivace na základě vývoje jedince a proměnlivosti jeho situace (v práci, v podmínkách práce, v organizačním prostředí ... apod.).

Nejčastěji používanými přístupy a metodami jsou:

- **Systematické pozorování** (použití metody vyžaduje častější výskyt velmi náročných situací, hodí se pro pozorování v situacích vyžadujících mimořádné úsilí pracovníka, důležitá je zkušenost pozorovatele především pro interpretaci výsledků).
- **Tematicko-apercepční test** (TAT, je projektivní technikou založenou na předkládání obrázků a jejich interpretaci účastníkem testu, pro účely zjišťování

pracovní motivace se klade důraz především na obsahy vztahující se k pracovní motivaci – např. povaha vyskytujících se motivů).

- **Hypotetické situace** (kladení otázek typu „Které povolání byste zvolil, kdybyste si mohl vybrat opravdu jakékoliv?“ v nabídce odpovědí se pak objevují povolání seřazená podle přesně určených charakteristik, obdobnou metodikou je seřazení určitého počtu odpovědí na základě toho, jak by jejich charakter dokázal povzbudit k mimořádnému pracovnímu nasazení).
- **Dotazníková metoda** (patří k nejrozšířenějším nástrojům zjišťování motivace, některé dotazníky vycházejí ze seznamu motivačních prostředků, jiné zahrnují různorodá tvrzení vztahující se k různým potřebám ... atp.).
- **Řízený rozhovor** (nepatří mezi nejčastěji užívané metody, je vhodný spíše pro posouzení stimulů ovlivňující pracovní chování a pracovní ochotu, protože vnější pobídky si člověk snáze uvědomuje, než vnitřní).

Dalšími nástroji zjišťování pracovní motivace jsou: ukazatelé produktivity, analýza výsledku hodnocení pracovníků, pracovní angažovanost zaměstnanců a také jejich aktivity v organizaci. (Štikar aj., 2000, s. 68-70)

## 2.3 Motivování lidí a stimulace

Nakonečný (2005, s. 68) píše: „... o motivování hovoříme tehdy, když je zvenčí stimulován nějaký motiv; takový podnět, aktivující nějaký motiv a proces motivace, se pak označuje jako **motivátor** a je to obvykle dílčí cíl nebo úkol, jehož dosažení, splnění, je pro subjekt významným prostředkem uspokojení nějakého motivu.“ A dodává upřesnění rozdílů mezi motivem (jakožto vnitřní pohnutkou) a motivátorem (přitahuje, je vnější pobídkou). Za nejuniverzálnější motivátor považuje peníze. „Motivování se tedy stává účinným, když „probouzí“ motiv prožívaný jako touha nebo přání získat nebo vyhnout se motivátoru (získat peněžní odměnu, vyhnout se peněžní pokutě). V této souvislosti je motivování založeno na vhodné nabídce nebo ztráty nějaké hodnoty pomocí emociogenního přesvědčování.“ (Nakonečný, 2005, s. 123) Již v podkapitole 1.1 zazněly rozdíly mezi motivy, stimuly a dalšími souvisejícími pojmy,

považují na tomto místě za důležité připomenout, že týž autor ve svém dřívější díle označuje incentivy za pobídky působící z vnějšku. (Nakonečný, 1992, s.13) Dovození tedy, že incentivy jsou motivátory. V nejširším slova smyslu bychom oba pojmy mohli zaštitit termínem stimul, jak v tomto smyslu činí Bedrnová a Nový (2004, s. 243).

Termíny motivace a stimulace v žádném případě nelze označit za synonyma. Bedrnová a Nový (2004, s. 289) upozorňují, že ani s nalezením přímého vztahu motivace – stimulace to není jednoznačné. Do stimulačního působení na motivaci vstupují další proměnné, jako jsou osobnostní charakteristiky, zkušenosti, situační vyladění ... atp., osobnost pracovníka je charakteristická určitou motivační strukturou. Dodávám, že motivační profil, jenž byl popsán v předchozím textu, hraje zajisté svou významnou roli v celém procesu motivování. Jinak je to s pojmy motivování a stimulace, protože tyto termíny lze (narozdíle od motivace/ stimulace) považovat za synonyma, neboť literatura s nimi takto nakládá. Například Nakonečný (2005) a Tureckiová (2004) pracují s pojmy motivování, oproti tomu Bedrnová a Nový (2004) a Růžička (1994) upřednostňují pojem stimulace. Já budu v tomto textu s oběma pojmy zacházet jako se synonymy.

Bedrnová a Nový (2004, s. 290) konstatují: „Stimulem může být v zásadě vše, co je pro pracovníka významné, vše, co může podnik svému zaměstnanci nabídnout.“ V jedné větě vyjadřují to opravdu podstatné z celé problematiky, totiž nemožnost existence jediného správného univerzálního přístupu k motivování pracovníků. Jak jsem již uvedla, motivační profil člověka je velmi variabilní, proto je těžké vymezit konkrétní seznam stimulačních prostředků. Přesto se Bedrnová a Nový (2004, s. 290) pokouší o výčet stimulačních prostředků dle jejich psychologické závažnosti z hlediska podniku:

- „hmotná odměna,
- obsah práce,
- povzbuzování a neformální hodnocení,
- atmosféra pracovní skupiny,
- pracovní podmínky a režim práce,
- identifikace s prací, profesí, podnikem,

- externí stimulační faktory“ (celková image podniku, makroekonomická a politická situace, jak uvádějí Bedrnová a Nový (2004, s. 296).

O **hmotných odměnách** jsem se již krátce zmínila v kontextu specifických motivů práce v úvodu druhé kapitoly. Nakonečný (1992, s. 133-156) je mezi specifické motivy práce řadí spolu se styly řízení a vykonávanou prací jako takovou. Jak vidno, obojí pohled na tutéž oblast je možný: plat a vykonávaná práce jako motivy i hmotná odměna a obsah práce jako stimulační prostředek. Nyní odhlédnu od deskripce úhlů pohledu a zaměřím se na to, proč Bedrnová a Nový (2004, s. 290) považují hmotnou odměnu za hlavní stimulační prostředek: „... je zdrojem existenčních prostředků důležitých pro život pracovníka a jeho rodiny.“ Dále doplňují, že může mít peněžní i nepeněžní formu (služební auto, které je možno používat i soukromým účelům ... atp.). Zvýšení stimulační účinnosti definují následujícími zásadami: přímý vztah odměny k výkonu, následně (nikoliv předem), jasná specifikace za co daná odměna pracovníkovi náleží a existence pravidel pro spravedlivé odměňování dle výkonu. V předchozím textu jsem uvedla, že o motivačním účinku hmotných odměn mám jisté pochyby. Na druhou stranu souhlasím s oběma autory o zvýšení účinnosti stimulačních prostředků pomocí zásad. Považuji je za nezbytné pro dostavení se kýženého efektu, bez nich by byl jen těžko možný.

Jiný náhled na soubor zásad určující systém odměňování (tento soubor zásad se nazývá politika odměňování) představuje Koubek (1995, s. 245-246). Uvádím zde ve zkrácené a upravené formě jeho výčet klíčových otázek v politice:

- úrovně peněžní odměny (maximální a minimální, dle na politiku podniku, státní regulaci, atp.)
- zajištění spravedlnosti,
- relace mezi úrovněmi peněžních odměn pracovníků s podobným pracovním zařazením,
- vynaložené prostředky na odměňování z hlediska konkurenceschopnosti,
- rozlišení základních odměn od pobídkových a výkonových,
- růst odměn (v následujícím období),

- zajištění motivačních účinků odměňování,
- utajování informací o odměnách,
- míra vyjednávání o odchylkách ve stanovených tarifech,
- dodržování zákonů.

S **obsahem práce** se též pojí neexistence platnosti jediného fungujícího apelu. Zmiňovaní autoři jich uvádí celý výčet s tím, že u každého pracovníka se liší účinnost jednotlivých apelů. Úkolem vedoucího je pak rozpoznat individuální odlišnosti pracovníků a přizpůsobit přístup k nim jejich motivačním profilům. Možné apely jsou: apel na tvořivost, na samostatnost, na koncepční myšlení, na systematické myšlení ... atp. Výčet zde nepředstavují celý, protože i sami autoři uznávají existenci mnoha dalších dílčích apelů. A taktéž jak bylo naznačeno v souvislosti s charakteristikou motivačního profilu výše v textu, v podstatě neexistují žádné hranice či shodné přístupy, všechny tyto záležitosti jsou ryze individuální a odvislé od mnoha dalších skutečností nejenom od motivačních profilů. (Bedrnová, Nový, 2004, s. 291-292)

**Povzbuzování pracovníků** spolu s **neformálním hodnocením** považují autoři za významný zdroj stimulování prostřednictvím řídicích pracovníků. Neformální hodnocení vnímají ve dvou rovinách: v rovině racionální (konkrétní průběžná zpětná vazba) a prožitkové (povzbuzování a zdůrazňování důležitosti jednotlivce pro podnik). Neformální hodnocení neznamena nekritický pohled na pracovníka, jde o snahu, zdůraznit úspěchy a neúspěchy či kritiku komentovat přijatelným způsobem. Takový přístup je „uměním mezilidské komunikace“ (Bedrnová, Nový, 2004, s. 293). Neveřejné hodnocení pak může přerůst ve zveřejnění úspěchů např. na poradách a při dalších příležitostech. Avšak není možné ani opomíjet formalizované hodnocení, neboť to je základem spravedlivého odměňovacího systému a je také využíváno při možnosti řízení profesní kariéry. (Bedrnová, Nový, 2004, s. 292-293)

**Atmosféru pracovní skupiny** ovlivňují formální i neformální vztahy. Řídicí pracovník do pracovní skupiny zasahuje, aby jeho zásahy byly přínosné, měl by podporovat soudržnost skupiny, výměnu názorů a může pomoci i formou vytváření

prostoru pro neformální setkání skupiny. Jak píší oba autoři, je však velmi důležité, aby veškeré zásahy vedoucího pracovníka byly nenucené, to platí dvojnásob o mimopracovních setkáváních. Soutěživost v rámci skupiny i mezi skupinami může podněcovat motivaci, ale není žádoucí, aby soutěživost přerostla do extrémů. Mohla by pak napáchat více škod než užitku. Vedoucí pracovník by se měl naučit znát skupinu, což může učinit prostřednictvím pozorování sedmi skupinových fenoménů, které zde ve zkrácené podobě uvádím:

1. role jednotlivců ve skupině,
2. rozpoznání neformálního vůdce a jeho působení,
3. hierarchie uvnitř skupiny,
4. procesy ve skupině,
5. soudržnost skupiny,
6. pravidla a normy,
7. reakce na porušení pravidel a norem.

Ráda bych v tento výklad ke skupinové atmosféře Bedrnové a Nového (2004, s. 293-294) obohatila ještě o upozornění na kontraproduktivní jevy, které se ve skupině mohou objevit. Hayesová (2005) velmi zajímavě pojednává o týmech a skupinách, které od sebe pečlivě vymezuje. Týmová spolupráce však není předmětem práce, proto zde oba pojmy ponechám volně vedle sebe a upozorním na kontraproduktivní jevy, které se v nich mohou objevit. Hayesová (2005, s. 178) upozorňuje především na:

- **skupinovou polarizaci** (inklinace skupiny k extrémnějším rozhodnutím, než by přijali titíž lidé jednající za sebe),
- **skupinové myšlení** (tendování vysoce soudržných skupin k přijímání nerealistických rozhodnutí),
- **sociální zpohodlnění** (zahrnující především otázku, jak vyřešit ocenění přínosu jednotlivců).

Zejména třetí zmíněná kategorie, sociální zpohodlnění, se dotýká oblasti motivace. Hayesová (2005, s. 179) poukazuje na fakt, že obecně účinnější jsou odměny než sankce, a to jak vůči jednotlivcům, tak týmu.

**Pracovní podmínky a režim práce** samy o sobě motivační účinek nemají, přesto je potřeba se o ně zajímat minimálně ze dvou důvodů. Tím první je, že lepší pracovní podmínky se projeví ve výkonu. Ten druhý je, že zaměstnavatel, který o své zaměstnance pečuje, tím jasně dává najevo, že mu na nich záleží. „Nezájem vedení podniku o pracovní podmínky tedy působí vždy distimulačně, a to i v těch případech, kdy jsou hmotné odměny vysoké.“ (Bedrnová, Nový, 2004, s. 295) Jako doložení tohoto citátu použiji příklad Růžičkův (1994, s. 79-80), který uvádí nepříznivé hodnocení prací v nepřetržitých provozech. Zpravidla nestačí pouze ekonomicky zvýhodnit takovéto práce, ale je potřeba zavést celou řadu dalších stimulačních opatření, jež zlepšující práci v takto nepříznivých podmínkách (dodávám, že v tomto případě jde zejména o výskyt nočních směn, práce o víkendech ... atd.).

**Identifikace s prací, profesí a podnikem** vyjadřuje, nakolik se člověk ztotožnil s cíli organizace a profese jako takové. Pokud všechny tyto prvky bere „za své“, jako přirozenou součást svého života, pak má celá záležitost zpravidla pozitivní účinky. Bedrnová a Nový (2004, s. 296) však uvádějí, že vybrat si správné zaměstnání není jednoduchým rozhodnutím. Pomoci mohou různé poradenské firmy. A pokud tak člověk po čase zjistí, že jeho výběr nebyl správný, není zpravidla obtížné svoje nasměrování změnit, protože dnešní doba je velmi dynamická.

Provazník a Komárková (2004, s. 111) upozorňují na fakt, že nezáleží pouze na výběru stimulačních prostředků s ohledem na konkrétního člověka, ale taktéž je nutné zohlednit fakt, kterou z oblastí pracovního jednání chceme ovlivnit. Dále jmenují konkrétní oblasti, ve kterých se nejčastěji objevuje potřeba ke stimulování:

- stimulace k výkonu,
- stimulace k tvořivosti,
- stimulace k seberozvoji,
- stimulace ke kooperaci ve skupině,
- stimulace k odpovědnosti.



V souvislosti se stimulací k pracovnímu výkonu zdůrazňují tito autoři především kvalitu, která je v současnosti pro pracovní výkon nejzásadnější. Kvalitu dávají do souvislosti s osobností pracovníka a to v tom smyslu, že jeho osobní kvalita se promítá do kvality práce a obráceně: kvalitní práce se promítá do působení na člověka v podobě subjektivní sebehodnoty. Poznávají i důsledky nekvalitní práce na člověka, jde o situaci, která člověku ubírá na sebehodnocení. Kvalitní práce má být doprovázena zážitkem z úspěchu, v této souvislosti hovoří o pochvale jako nejúčinnějším stimulačním prostředku. V některých případech jde i o stimulování kvantity práce, což dokladují příkladem výroby. (Provazník, Komárková 2004, s. 112-113)

„Ke stimulaci k tvořivosti slouží formování provokativních cílů ...“, uvádějí Provazník a Komárková (2004, s. 113) a dodávají, že tvůrčí atmosféru podniku tvoří postupné kroky, nápady atp. k řešení úkolů a to dokonce i ty neúspěšné, na všechny je ovšem nutné reagovat pozitivní odezvou. Dodávám, že někdy je taková stimulace v podnicích realizovaná jako cílený program, kterému se ve valné většině říká zlepšovací návrhy. Příkladem programů zlepšovacích návrhů by bylo možné jistě nalézt mnoho, vzhledem k zaměření dalších částí mé práce uvedu ten ze společnosti Siemens. Jedná se o tzv. program 3i, kdy jednotlivá i znamenají: ideas, impulses, initiatives (tyto anglické termíny vyjadřují: co by mělo být zlepšeno, jak a že zlepšení bude zároveň přínosem pro zákazníka či společnost). Zlepšovací program je navázán na hmotné odměny. Provazník a Komárková (2004, s. 114) vymezují komplex stimulů podporující tvořivost: informace o podnikových cílech, hmotné odměny, formalizované společenské uznání a neformální pozitivní hodnocení. V kontextu 3i programu je najdeme všechny: zlepšovací návrhy jsou oceněny hmotnými odměnami, nejlepší 3i návrhy jsou slavnostně vyhlášeny za přítomnosti vedení firmy a většiny zaměstnanců na setkání k tomu určenému, neformální pochvaly se zaměstnanci dočkají od svých nadřízených či koordinátorů 3i programu.

V kontextu stimulace k seberozvoji hovoří Provazník a Komárková (2004, s. 114) o dvou typech lidí. Prvním je nepřetržitý seberozvoj přirozenou záležitostí, je součástí jejich vnitřní motivace. Existuje i druhý typ lidí, který má z různých důvodů (negativní

zážitky ze školního vzdělávání, přesvědčenost o dostatečnosti kvalifikace, kterou jim dala škola...atp.) odpor ke vzdělávání. Zejména druhý typ lidí je nutné k rozvíjení stimulovat, významnou roli v tomto procesu má pracovní skupina a vedoucí.

Stimulace ke kooperaci je přínosem zejména z důvodů upevňování solidarity, soudržnosti, zastupitelnosti ve skupině. Kooperaci ve skupině podporuje uznávání skupiny jako partnera vedoucího, rovnoprávné vztahy ve skupině a participace na rozhodnutích, které se skupiny dotýkají. Provazník a Komárková (2004, s. 115) dodávají k jimi výše vymezené stimulaci ke kooperaci: „Výrazně vyšší kooperace mezi členy skupiny nastává při týmové spolupráci.“ a charakterizují tým jako specifickou skupinu určenou k řešení konkrétních úkolů, která je typická partnerstvím všech členů, dobrovolnou dělbu práce a přizpůsobením řešení úkolu „na míru“ týmu.

Stimulace k odpovědnosti je dána sebevědomým přístupem k práci a vědomím možnosti aktivního dění kolem sebe. Stimulační prostředky v případě odpovědnosti jsou zejména: zpětná vazba a realistické hodnocení zaměstnanců. Hmotné stimuly jsou důležité hlavně tam, kde je orientace na tyto prostředky podstatná. Dalším podnětem k odpovědnosti je uznání a úcta k lidem, kteří mají odpovědný přístup ke své práci a všem aspektům s ní souvisejícím. (Provazník, Komárková, 2004, s. 116)

## **2.4 Motivace pracovního jednání a výkon**

Firmu kromě ostatních záležitostí zajímá výkon pracovníka. Do značné míry je její úspěch založen právě na výkonech lidí. Z psychologického hlediska jsem se o motivaci a výkonu stručně zmínila v podkapitole 1.3 v souvislosti s výkonovou motivací. V této podkapitole pojednám o výkonu v kontextu motivace pracovního jednání.

Růžička (1994, s. 105) považuje motivační složku struktury osobnosti za jednu z významných subjektivních determinant výkonu, vidí ji za zdroj zaměstnancovi aktivity a vědomého jednání. Ovšem zdůrazňuje, že nejenom motivace je determinantou výkonu: „... dosahování požadovaného výkonu spolu s dosahováním žádoucí kvality

práce je podmíněno odbornými předpoklady pracovníka, jeho schopnostmi, znalostmi, dovednostmi i zkušenostmi.“ (Růžička, 1994, s. 105) Roli motivace v kontextu pracovního výkonu vidí v tomto smyslu: „... motivační úroveň, struktura a dynamika motivačních zdrojů ovlivňuje rozvoj odborných předpokladů (schopností, znalostí, dovednost, zkušeností) a ... právě tak vysoká úroveň těchto odborných předpokladů příznivě ovlivňuje pracovní ochotu člověka. Výkon a kvalita práce je tedy výslednicí spolupůsobení obou těchto osobních charakteristiky pracovníka.“ (Růžička, 1994, s. 106)

S tímto tvrzením je možné souhlasit. Pouhá motivace nestačí, je nutné z hlediska výkonu nahlížet pracovní jednání člověka v širším kontextu. I z tohoto důvodu řízení pracovního výkonu podle Armstronga ve firmách je vnímáno jako nepřetržitý a komplexní systém, který obsahuje tyto klíčové činnosti:

- definování role (dohoda o výsledcích a požadavcích na schopnosti),
- dohoda o pracovním výkonu (stanovení konkrétních cílů),
- plán osobního rozvoje (rozšíření znalostí, schopností či dovedností zaměstnance),
- řízení pracovního výkonu v průběhu roku (nepřetržitá zpětná vazba na výsledky každodenních úkolů),
- přezkoumání výkonu (hodnocení výkonu).

Budu se podrobněji věnovat hodnocení výkonu, protože v otázkách motivace zaměstnance je takové hodnocení zásadní. Kromě průběžného hodnocení výkonu, kterému by se mělo zaměstnanci dostávat v každodenní realitě, je ve firmách většinou zavedeno formální (zpravidla jednou za rok) hodnocení výkonu. Setkání manažera a jeho podřízeného za účelem hodnocení výkonu se říká hodnotící rozhovor a mělo by se týkat následujících oblastí:

- identifikace stávajícího stavu znalostí a dovedností a toho, co je třeba změnit,
- způsob, cesta a prostředky směřující k vytyčeným cílům,
- pomoc, kterou při dosahování těchto cílů může nabídnout organizace nebo manažer.

Body, které by měl obsahovat program setkání, zde představuji v upravené formě:

1. hlavní oblasti výsledků a jejich přezkoumání (co šlo dobře a méně dobře),
2. diskuse a dohoda o cílech pro příští období,
3. formulace plánu rozvoje,
4. diskuse o ostatních záležitostech včetně aspirace zaměstnance,
5. prověření jasnosti cílů mezi oběma stranami,
6. dohoda uzavírající toto setkání.

Aby byl takový rozhovor konstruktivní, je třeba dodržovat následující zásady:

- povzbuzovat hodnocené k aktivnímu přístupu,
- aktivně naslouchat,
- analyzovat výkon, nikoliv osobnost,
- hodnotit celé období, nenechat se ovlivnit nejaktuálnějšími událostmi,
- přístup „žádné překvapení“ – neměly by se objevit nově rozpoznané problémy, protože ty jsou řešeny průběžně, ne jedenkrát za rok,
- ocenit úspěchy, posilovat silné stránky hodnoceného,
- zakončovat setkání pozitivně, shrnout dohodu o plánech pro příští období.

(Armstrong, 2005, s. 443- 444)

## 2.5 Teorie motivace pracovního jednání

Teorie motivace pracovního jednání jsou významným zdrojem pro manažerskou praxi. Jejich přejímání do praxe dle mého názoru není možné pojmout striktním způsobem, v tomto ohledu se jedná spíše o zdroj inspirace pro manažery a vedoucí pracovníky. Co se týče klasifikace teorií motivace pracovního jednání, je velmi problematické seřadit je podle jednotných hledisek, obsahových vztahů či chronologicky, protože zmiňované teorie se často doplňují, překrývají, vyvíjí současně, ale každá sleduje jiné aspekty ... atp. I odborná literatura se v klasifikacích teorií motivace pracovního jednání neshoduje. Historické hledisko volí Nakonečný (1992, s. 54-55). Jiná česká i cizojazyčná literatura řadí teorie do kategorií dle obsahových podobností a souvislostí. Zohledním zde obojí. V prvním oddíle této podkapitoly naznačím historický vývoj představ vedení o člověku v kontextu motivace. V dalších

oddílech popíšu vybrané motivace pracovního jednání seskupené na základě přístupu Vodáčka a Vodáčkové (1994, s. 160), kteří volí kategorizaci teorií dle jejich obsahových souvislostí:

- „teorie zabývající se motivačními příčinami,
- teorie orientované na proces,
- teorie zaměřené na speciální účely.“

### 2.5.1 Vývoj představ vedení organizace o člověku

Schein (1969) zmiňuje velmi přínosnou optiku náhledu na problematiku motivace pracovního jednání, a sice vyvíjející se představy vedení o člověku. Uvádí vývoj čtyř souborů představ vedení (organizace) o člověku v takovém pořadí, jak se chronologicky objevily. Výše zmíněnými představami jsou dle Scheina (1969, s. 66-87): racionálně ekonomický člověk, sociální člověk, sebeaktualizující se člověk a člověk komplexní. Schein zmiňuje McGregorovu teorii X a Y, které vysvětlím v závěru tohoto oddílu.

**Racionálně ekonomický člověk** je motivován především ekonomickými pobídkami, cílem jeho snažení je zisk. Organizací je vnímán jako pasivní jednotka s výrazně iracionálními pocity, proto musí být organizační uspořádání takové, aby tyto iracionální prvky eliminovalo. Schein konstatuje rozdělení racionálně ekonomického typu na dvě kategorie. Mezi první skupinu se řadí člověk líný, jež reaguje pouze na vnější pobídky. Jeho cíle se liší od cílů organizace a chování je provázáno iracionálními pocity, proto není schopen sebekontroly. Je nespolehlivý, orientovaný na peníze a vypočítavý. Oproti tomu druhou skupinou jsou jedinci, jež jsou schopni sebekázně a jsou to tedy ti, kteří nutně musí převzít odpovědnost řídit první zmiňovanou skupinu pracovníků. Jimi uplatňovaná řídicí strategie vzhledem k tomuto typu se nese v duchu autority. Motivování se uskutečňuje především pomocí pobídkových plánů a individuálních odměn výkonným pracovníkům, které pak navozují atmosféru soutěžení. Organizace neočekává od pracovníka nic navíc. Tento systém však v průběhu doby přestal stačit, zvýšilo se jak očekávání lidí, tak očekávání organizace. Milníkem v této změně byly Hawthornské studie a další výzkumy. (Schein 1969, s. 66-70) Velmi

rozsáhlé Hawthornské studie se v závodě Western Electric Company (mimo jiné rozhovory s více jak 20 000 dělníky) ukázaly důležitost zkoumání postojů, pocitů a vnímání práce zaměstnanců, uvádí Lawler (1973, p. 62). Výzkumníci se zabývali faktory ovlivňující produktivitu práce (zejména fyzickými podmínkami). Změna podmínek sice ovlivnila pozitivně produktivitu, ale v kontrolní skupině, kde byly zachovány původní podmínky, se produktivita také zvýšila. Projevil se zde fenomén, kterému se později začalo říkat Hawthorský efekt, tedy vliv pracovní skupiny a zájmu o pracovníky směrem k pozitivnímu zvýšení výkonu. (Bělohlávek 1996, s. 35-36)

**Sociální člověk** je motivován společenskými potřebami, získává pocit identity na základě vztahu k druhým lidem. Průmyslová revoluce a racionalizace práce zásadním způsobem ovlivnily vnímání pracovní činnosti. Je těžké si ji představit v kontextu organizace, často pracovník přispívá tak specializovaným dílem, že výsledný produkt procesu práce někdy ani nevidí. Práce ztratila smysl a ten je následně hledán na pracovišti. Vliv skupiny je uznán jako silně motivující. Začíná se projevovat snaha o vyhovění potřebám podřízených. Strategie řízení vychází právě ze snahy vyhovět potřebám lidí. Pocity podřízených nejsou brány jako iracionální, ale naopak, je jim věnována patřičná pozornost. Začínají se více uplatňovat skupinové pobídky. Vedoucí se dostává do role zprostředkovatele mezi podřízenými a nejvyšším vedením. Iniciativa jako zdroj motivace je přesunuta na řadové pracovníky. Vedoucí má spíše roli v definování cílů a je ponechána volnost pracovníkům, jak těchto cílů dosáhnout. (Schein 1969, s. 70-79)

**Sebeaktualizující se člověk** se snaží sám od sebe být pro práci zralý, je mu ponechána značná autonomie. Takový člověk motivuje sám sebe, vnější pobídky nejsou nutné, naopak jeho motivaci spíše ohrožují. Má-li člověk možnost, pak profiluje svou dlouhodobou perspektivu a dobrovolně spojuje své zájmy se zájmy organizace. Řídící strategie respektuje to, aby práce sama o sobě byla zajímavou, aby nabízela pocit hrdosti a sebeúcty. Vedoucí není motivátorem, ale katalyzátorem, dává podřízeným právě tolik odpovědnosti, kolik unesou. Tento styl vyžaduje vyšší potřeby autonomie a náročnosti. Mění se i vnímání základního pojetí motivace z motivace vnější, která byla

podněcována na vnitřní, které je ponechán určitý prostor, aby byla připoutána pracovníkem směrem k cílům organizace. (Schein 1969, s. 81-84)

**Komplexní člověk** je: „... daleko komplexnější bytost, než ukazuje jeho racionálně ekonomický, sociální a sebeaktualizující se obraz.“ (Schein, s. 1969) Jeho komplexnost spočívá v různosti jeho potřeb a potenciálů. Je nejen komplexní, ale i proměnlivý, protože má mnoho motivů a navíc si neustále osvojuje motivy nové, na základě zkušenosti. A nejen to, různé motivy jednotlivých lidí, organizací či částí organizace se liší. Na práci a její prožívání působí:

- povaha pracovního úkolu,
- osobní zkušenosti,
- vlastnosti spolupracovníků.

Člověk může přijmout mnoho řídicích strategií, v závislosti na svých motivech, schopnostech a povaze pracovního úkolu. Proto ani neexistuje jediná správná řídicí strategie vhodná pro všechny. Vedoucí pracovník by z týchž důvodů měl být dobrým diagnostikem, který bude umět rozličné motivy svých podřízených vyhodnotit. (Schein, 1969, s. 84-89)

**McGregorova teorie X a Y** vychází především ze vztahu zaměstnanců k práci, na jehož základě pak volí manažeri styl řízení. **Teorie X** se týká následujících předpokladů:

- průměrný zaměstnanec nemá svou práci rád a bude se jí vyhýbat, pokud to půjde,
- na základě přirozené tendence člověka vyhnout se práci je nutné přizpůsobit mu i styl vedení, musí být kontrolován a řízen na základě trestů,
- průměrný člověk preferuje být řízen, nemá příliš mnoho ambicí, snaží se vyhnout zodpovědnosti a dává jistotě nade vším.

V souvislosti s teorií X je uplatňována motivační teorie „cukru a biče“ – přesněji dle McGregora (1960, p. 41) se jedná o tzv. teorii mrkve a hole, „carrot and stick“ (toto přirovnání se však v českém jazyce neužívá). Převedeno do kontextu pracovního

jednání jde o odměny a tresty. V souvislostech dnešní doby, kdy jsou fyziologické potřeby a potřeby bezpečí již běžně uspokojeny, hrají v motivování roli především jeho sociální a „egoistické“ potřeby. **Teorie Y** vychází z těchto předpokladů:

- Fyzická a duševní námaha v práci je přirozeným jevem stejně jako hra nebo odpočinek. Průměrný člověk nemá vrozený odpor k práci. V závislosti na podmínkách může být jeho práce brána jako zdroj uspokojení (a bude dobrovolně vykonávána) nebo jako trest (a člověk se jí bude vyhýbat, bude-li to možné).
- Vnější kontrola a tresty nejsou prostředkem dosažení organizačních cílů. Pokud se bude člověk cítit zavázán cílům organizace, uplatní se jeho tendence k sebeřízení a sebekontrolé.
- To, jak se člověk cítí zavázán cílům, je úkolem odměn, které jsou spojeny s jeho dosažením. Nejvýznamnější z těchto odměn je možnost uspokojit potřeby sebeaktualizace a rozvoje vlastní osobnosti.
- Za vhodných podmínek se člověk učí nejenom odpovědnost přijímat, ale také ji vyhledávat. Vyhýbání se zodpovědnosti, nedostatek ctižádosti a touha po jistotě jsou obecně důsledky špatné zkušenosti, nikoliv vrozených lidských vlastností.
- Vlohy k představitosti, duchaplnosti a tvořivosti k řešení problémů organizace jsou mezi lidmi běžně rozšířeny.
- Výše zmíněné vlohy jsou však za podmínek současného industriálního života využity jen zčásti.

Tyto zmíněné předpoklady vytvářejí zcela odlišné důsledky pro řídicí strategii, než teorie X. Jsou dynamické nikoliv statické, poukazují na možnosti lidského růstu a rozvoje. Alfa a omegou teorie X v řídicí strategii je autorita a kontrola, naproti tomu to nejpodstatnější z řídicí strategie teorie Y je princip integrace: vytvořit takové podmínky, že zaměstnanci dosáhnou v práci nejlépe svých vlastních cílů, pokud se budou snažit o dosažení cílů organizace. (McGregor, 1960, p. 33-53)



## 2.5.2 Teorie zabývající se motivačními příčinami

Teorie zabývající se motivačními příčinami jsou často aplikovány v manažerské či personalistické literatuře. Jejich základem je uspokojování lidských potřeb, které ovlivňuje pracovní jednání. Často bývají k sobě přirovnávány, protože lze mezi nimi najít určité korelační vztahy. Nejznámější teorií je v této kategorii pravděpodobně Maslowova hierarchická teorie potřeb, kterou jsem se podrobně zabývala v podkapitole 1.1. Dalšími teoriemi, které lze zařadit do této skupiny jsou: Herzbergerova teorie, Alderferova teorie a McClellandova teorie.

Herzberg (1966, p. 12-77) na základě studie „Motivace k práci“ objevil dvojdimenziálnost lidských potřeb. První dimenzí jsou tzv. „živočišné potřeby“, které odpovídají okolí člověka a odlišné lidské potřeby, které korelují s úkoly, na kterých se podílí. Herzberg to ilustroval dvěma konstrukty: „Zvíře-Adam“ odpovídá živočišnosti člověka, jde především o vyhnutí se neuspokojení primárních potřeb (hlad, bolest ...) a „Člověk Abrahám“ je konstrukt vyjadřující potřeby orientované na vlastní psychický růst (pojmenování obou dimenzí není náhodné, inspirace pramení ze Starého Zákona). V kontextu pracovní motivace pak v sobě konstrukt „Člověk-Abrahám“ zahrnuje motivátory podporující pracovní spokojenost a „Zvíře-Adam“ hygienické faktory, tj. faktory, které pokud nejsou v optimu projevují se jako frustrátory, jsou příčinou pracovní nespokojenosti.

### **Motivátory jsou:**

- úspěch,
- uznání,
- práce sama,
- odpovědnost,
- povýšení.

### **Hygienickými faktory jsou:**

- firemní politika,
- vedení,
- mezilidské vztahy,
- pracovní podmínky.
- mzda.

Herzbergovo pojetí motivátorů je propojeno se čtvrtou a pátou úrovní potřeb (tj. potřeby uznání a seberealizace). Hygienické faktory korelují s první až třetí úrovní potřeb (tj. fyziologické podmínky práce, potřeba bezpečí, sociální potřeby). Velmi překvapivým objevem je fakt, že mzda je vnímána jako hygienický faktor. Její změna působí

motivačně jen po krátkou chvíli, posléze se stává její výše prahovou hodnotou hygienického faktoru. Hranice mezi hygienickými faktory a motivátory je nejednoznačná nejenom v případě mzdy, ale značnou roli hrají i individuální rozdíly mezi jednotlivými pracovníky, konstatují Vodáček a Vodáčková (1994, s. 165-166). Armstrong (2005, s. 167) uvádí, že Herzbergerova teorie má významný přínos pro praxi, její vliv se především odráží v hnutí za obohacování práce. Toto hnutí se snaží o hledání takových způsobů práce, které by co nejvíce poskytovaly vnitřní uspokojení z vykonávané pracovní činnosti.

Vodáček a Vodáčková (1994, s. 167) zmiňují Alderfer, který identifikoval lidské potřeby ve třech skupinách. Jeho teorii se říká též ERG, což jsou počáteční písmena anglických názvů jednotlivých faktorů potřeb. Uvedené skupiny potřeb jsou:

- Existence (ve smyslu zajištění existence),
- Relatedness (potřeba sociálních vztahů),
- Growth (potřeba osobního/ profesního růstu).

Alderfer popírá hierarchii potřeb, nachází však mezi jednotlivými potřebami určitý stupeň abstraktnosti/ konkrétnosti. Potřeby existence jsou zcela konkrétní, potřeby sociálních vztahů abstraktnější a nejvíce abstraktní jsou potřeby růstu. Alderfer však připouští, že po uspokojení konkrétních potřeb se objeví potřeby abstraktnější a všímá si i situace opačné: při neuspokojení potřeb se směr uspokojování potřeb obrací směrem od abstraktních ke konkrétním. Jev nazývá frustrační regrese a připisuje mu dvě podoby. **Frustrační cyklus růstu** popisuje situaci uspokojených vztahových potřeb, kdy je akcentována potřeba růstových potřeb. Pokud však jedinec nemá možnost tyto potřeby uspokojit, je frustrován a zesiluje se zpětně potřeba uspokojení vztahových potřeb. Situaci lze uvést na příkladu administrativní pracovnice, která nastoupí do nové pozice, očekává, že se naučí mnoho nových věcí, je iniciativní, ale vedoucí ji po čase řekne, ať se stará pouze o své věci. Od této chvíle neudělá nic nad rámec příkazů a raději si v kanceláři povídá se svými kolegyněmi. **Frustrační cyklus vztahový** funguje na podobném principu jako růstový. Uspokojení existenční potřeb vede k zesílení vztahových potřeb, pokud v tomto bodě dochází ke frustraci, zesílí se opět potřeby existenční. Asistent zastupuje na zasedání vrcholového vedení svého nadřízeného, po

této poradě následuje pohoštění. Asistent očekává, že se pozná s lidmi z vyššího vedení, ale ti mu dávají najevo, že mezi ně nepatří. Snaží si tedy aspoň užít pohoštění. (Bělohlávek, 1996, s. 174-176) Jak již bylo řečeno, přestože Alderfer popírá hierarchii potřeb, někteří autoři (Greenberg 1993, p. 118-119) uvádí jeho koncepci existenčních, vztahových a růstových potřeb do kontextu Maslowovy hierarchie potřeb. Činí tak v tomto smyslu: potřeby existenční odpovídají Maslowovým fyziologickým potřebám a potřebám bezpečí, potřeby sociálních vztahů korelují se sociálními potřebami a potřeby růstu s Maslowovými potřebami uznání a seberealizace.

McClelland zaměřil pozornost ve svých studiích především na lidi, kteří dosáhli pracovního úspěchu. Udává, že organizace může pracovníkovi nabídnout tři motivační úrovně uspořádané hierarchicky:

1. „potřebu sounáležitosti, příslušnosti k pracovní skupině,
2. potřebu prosadit se a získat vliv,
3. potřebu úspěšného uplatnění.“ (Kohoutek, Štěpaník, 2000, s. 115)

Vodáček a Vodáčková (1994, s. 167-168) je opět dávají do souvislosti s Maslowovou teorií:

- **potřeba sounáležitosti** (je typická téměř pro všechny zaměstnance, vyjadřuje snahu o dobré vztahy na pracovišti, odpovídá třetí úrovni sociálních potřeb Maslowovy teorie),
- **potřeba prosadit se a mít poziční vliv** (snaha o udržení pozičního vlivu, odpovídá čtvrtému stupni z hlediska Maslowa, tedy potřebám uznání),
- **potřeba úspěšného uplatnění** (mají ji vysokou lidé, kteří jsou často orientováni na tvůrčí práci či rozhodovací úkoly) koreluje s pátým Maslowovým stupněm – s potřebami seberealizace.

Bělohlávek (1994, s. 21-22) vymezuje McClellandovo pojetí potřeb z jiného úhlu pohledu, a sice v souvislosti s kariérovými typy. Zachová-li výše uvedenou hierarchii, autor hovoří o lidech s vysokou potřebou přátelství, kteří dávají přednost práci v kolektivu, najdeme je často v personálních útvarech apod. Lidé s vysokou potřebou moci jsou charakterističtí snahou řídit ostatní. Tento typ lidí zpravidla směřuje ke kariéře manažerů. Lidé s vysokou potřebou výkonu, preferují rychlou zpětnou vazbu a

vyhýbají se úkolům příliš snadným i příliš obtížným, tito lidé se zpravidla uplatňují v profesích v oblasti prodeje či vlastního podnikání.

### 2.5.3 Teorie orientované na proces

Teorie orientované na průběh motivačního procesu jsou zpravidla zaměřeny na psychologické síly, které ovlivňují motivaci pracovního jednání. Bývají označovány též jako kognitivní, protože si všímají toho, jak lidé interpretují (poznávají) své okolí. Literatura mezi ně nejčastěji řadí Vroomovu teorii očekávání, Porterovu a Lawlerovu teorii stanovování cílů a Adamsovu teorii spravedlnosti.

Vroomova teorie očekávání zkoumá proces motivace, jeho podmíněnost individuálními preferencemi lidí a subjektivními ohodnoceními možnosti těchto preferencí dosáhnout (Vodáček, Vodáčková, 1994, s. 170). V souvislosti s teorií motivace Vroom (1963, p. 15-18) zavádí tři základní koncepty (modely). **Model hodnoty výsledku** pracovního jednání popisuje jako monotónně rostoucí funkci algebraického součtu očekávání všech výsledků a instrumentalisty. Instrumentalista je souvislost mezi výsledky stejné kategorie pracovního jednání (Vroom, 1964, p. 15-17). „Nejprve je nutno znát poslední cíle jedince a jejich současný stav, chceme-li určit subjektivní hodnotu určité pracovní pobídky ...“ (Nakonečný, 1992, s. 75) **Koncept očekávání** lze charakterizovat dle Nakonečného (1992, s. 75) jako: „... subjektivní pravděpodobnost, že jednání povede k žádoucímu očekávanému výsledku ...“ Specificky očekávané výsledky nezáleží pouze na volbě, ale také na skutečnostech, které jsou mimo kontrolu člověka. Pro ilustraci situace používá příklad studenta, který se hlásí na studium medicíny, ale zřídka si může být a priori jistý, že studium dokončí. Očekává, že ano, věří, že cíle dosáhne a je jím motivován. Od pojmu očekávání odlišuje pojem instrumentality. Zatímco očekávání je souvislostí mezi jednáním a výsledkem, instrumentality je souvislostí mezi výsledky pracovního jednání v rámci jedné kategorie (Vroom, 1964, p. 17). Instrumentalitu lze vysvětlit slovy Nakonečného (1992, s. 75) takto: „Je-li výsledek určité práce pozitivní, má instrumentální hodnotu pro dosažení výsledků spojených s tímto druhem práce, protože

tento druh práce se stal osvědčeným prostředkem dosažení tohoto určitého výsledku.“ **Model síly** jako tendence k jednání je monotónně rostoucí funkce algebraického součtu výsledků očekávaných uspokojení a síly očekávání, že jednání povede ke kýženému výsledku (Vroom, 1964, p. 18). „... tendence k jednání je tím silnější, čím větší je suma hodnot spojených s očekáváním a s výsledkem, podá jedinec tím větší výkon, čím více výsledných odměn s ním spojuje.“ (Nakonečný, 1992, s. 75)

Obrazně lze tedy shrnout, že síla pozitivní či negativní motivace je „součinem“ subjektivního ocenění efektu a ocenění očekávání. „Tam, kde člověk nevěří v to, co má dělat, nemůže být motivován. Stejně tak, když nevěří, že by jeho úsilí mohlo vést k úspěšnému konci.“ (Vodáček, Vodáčková, 1994, s. 170) Titíž autoři představují tři vzájemně propojené podmínky úspěšného motivačního procesu:

- vyšší pracovní úsilí zaměstnanec musí přinést očekávaný růst efektivity pracovního jednání,
- je nutné, aby se zvýšení efektu odrazilo v ohodnocení lepších výsledků práce,
- úsilí má mít bezprostřední vazbu na vlastní potřeby zaměstnanec. (Vodáček, Vodáčková, 1994, s. 171)

Na podobném principu jako Vroomova teorie je založena i teorie Lawlera a Portera. I z toho důvodu bývá uváděna jako rozšířená teorie očekávání. Autoři této teorie předpokládají, že motivační působení vedoucího vyvolá u zaměstnanec sérii hodnotících úvah. Ty vycházejí ze srovnání (často podvědomého) zhodnocení subjektivně očekávaného přínosu s riziky. Mají tuto následnost:

- posouzení motivátoru,
- zhodnocení na základě zkušeností, zda je úkol zvládnutelný,
- úvaha o tom, zda se úsilí vyplatí.

Doplňujícím závěrem je víra ve slib vedoucího o poskytnutí motivátoru. (Vodáček, Vodáčková, 1994, s. 172-173)

Subjektivní zhodnocení závisí také na:

- specifických informacích o úkolu,
- zkušenostech s podobnými úkoly,
- sebejistotě jako rysu osobnosti. (Nakonečný, 1992, s. 80)

Dále je možno charakterizovat dvě proměnné, které ovlivňují splnění úkolu a jsou doplňkem úsilí (Armstrong, 2005, s. 164): schopnosti jako individuální charakteristiky jedince a jeho vnímání role, které by v optimální případě mělo souhlasit s pohledem na roli ze strany organizace.

Tureckiová (2004, s. 63) shrnuje nejvýznamnější přínosy teorií založených na očekávání. Je jím především komplexní pohled na motivační proces v kontextu pracovního jednání. Pozitivním přínosem je také to, že zaměstnanec je vnímán jako individualita, jejíž důležitou součástí je subjektivní vnímání reality. Tyto teorie iniciovaly pozitivní změny orientované na motivaci: například redesign pracovních míst, zvýšení autonomie pracovníků, mechanismus zpětné vazby ... apod.

Adams vnáší do teorií motivace myšlenku spravedlivé odměny. Bělohávek (1994, s. 192) vysvětluje, proč lidé vnímají pozitivně své vlastní spravedlivé jednání a vyžadují totéž od ostatních. Je to zejména proto, že nespravedlnost je zpravidla spojena s nepříjemnými pocity. Někteří lidé chtějí být spravedliví, protože očekávají pozitivní zpětnou vazbu z okolí na takové své jednání. Vlastní spravedlivé jednání koreluje s vyšší sebeúctou. Víra ve spravedlnost života je příjemnější než opak. Armstrong (2005, s. 165) vychází z Adamse a jmenuje dva typy spravedlnosti: distributivní a procedurální. Distributivní spravedlnost vychází ze srovnání vlastního přínosu a přínosu ostatních, zatímco procedurální je zaměřena spíše na spravedlnost postupů v organizaci týkajících se oblastí odměňování, povyšování, ale i disciplinárních záležitostí. Bělohávek (1994, s. 192-193) představuje vzorec posuzování spravedlivého odměňování dle Adamsovy teorie: porovnání vlastních výstupů s vlastními vstupy s přihlédnutím k výstupům a vstupům druhého zaměstnance. Za vstupy lze podle něj

považovat například vzdělání, zkušenosti, tvořivost ... atp., za výstupy výdělek, povýšení, statusové symboly ... aj.

V manažerské praxi dle Vodáčka a Vodáčkové (1994, s. 174) bývá občas Adamsova teorie představována s jistou dávkou ironie v tom ohledu, že se týká spíše závisti než touze po spravedlnosti. Domnívám se, že přestože závist se určitě v podnicích a organizacích objevuje, Adamsovu teorii kvůli tomu není třeba kritizovat. Přinesla nový pohled na motivaci pracovního jednání a je zajisté přínosnou koncepcí. Použitelnosti teorie vidím především pro nastavování pravidel a systémů odměňování a dalších záležitostí týkajících se motivace pracovního jednání, které by mělo zohledňovat fakt, že zaměstnanci se vždy mezi sebou budou srovnávat. Ukřivděný zaměstnanec může napáchat podniku značné škody, proto je oboustranně výhodnější takovým problémům předcházet.

#### **2.5.4 Teorie zaměřené na speciální účely**

Teorie zaměřené na speciální účely jsou vyčleněny samostatně, protože jsou to v podstatě specifické metody směřující ke konkrétním záměrům. Mnohem více než předcházející dvě kategorie jsou orientovány na aplikační stránku pro manažerskou praxi. Vodáčková a Vodáček (1994, s. 176) mezi ně zahrnují: participaci zaměstnanců na rozhodování, sebemotivaci manažerů a ostatní motivační přístupy, do kterých řadí programy pro zlepšení kvality pracovního života („Quality of Working Life“ – dále jen QWL) a další (například kroužky kvality – „Quality Circles“, QC).

Dali by se najít však i rozmanité další přístupy a metody: například Forsyth (2000, s. 99-103) pojednává o „zplnomocnění“ zaměstnanců, Stýblo (1998, s. 48) zmiňuje obohacování práce („job enrichment“), Greenberg a Baron (1993, p. 136) ve své kapitole o vytváření motivující práce kromě obohacování práce zmiňují též rozšiřování práce („job enlargement“). Existuje zkrátka mnoho přístupů, které by bylo možno zařadit do této kategorie, často se jedná o konkrétní metody, či techniky, které jsou dopodrobna popsány v manažerské literatuře. Já se budu v této kapitole věnovat ve stručnosti pouze participaci zaměstnanců a sebemotivaci manažerů, kategorii „ostatní

motivační“ přístupy (Vodáček, Vodáčková, 1994, s. 178-179) vynechávám z důvodu její přílišné šíře.

Co se týče programů participace zaměstnanců, Vodáček a Vodáčková (1994, s. 177) vysvětlují jejich motivační vliv: „Vhodná participace zaměstnanců na rozhodování a na ni navázané systémy odměňování mají výrazný motivační vliv na iniciativu ve vnitřní i vnější podnikatelské činnosti, zájem na výkonu a kvalitě práce.“ Účelnost participace zaměstnanců na rozhodovací procesech, jak upozorňují výše uvedení autoři, je nutné zhodnotit na základě těchto a dalších hledisek:

- závažnosti řešení,
- vlivu na pracovní skupinu,
- nároků (na odbornost, informace ...).

Na tomto základě je nutné zvolit způsob participace, protože univerzální metody participace nezohledňující specifika konkrétních podmínek, nejsou zpravidla příliš efektivní. (Vodáček a Vodáčková, 1994, s. 177)

Sebemotivace manažerů je velmi důležitou složkou v procesu motivování. Motivovat podřízené a nebýt sám motivovaný je patovou situací. Domnívám se, že trh je přesycen knihami (Cleeg, 2005; Adair, 2004; Harvey, 1992) uvádějícími soubory cvičení a rad, jak se stát motivovaným manažerem a jak dobře motivovat. Najdeme v nich rady typu: „Jedna z našich rad týkající se motivace zní: všimněte si, že je nakažlivá.“ (Cleeg, 2005, s. 23) V podobném duchu tvrdí i Adair (2004, s. 110): „Pokud je vedoucí nadšený a motivovaný, je to nakažlivé i pro jeho podřízené.“ Některé rady zaznívající v těchto knihách jsou spíše populárního než vědeckého charakteru, ale je bezpochyby nutné, aby se manažer sám zamyslel nad tím, co ho motivuje a byl motivovaným vedoucím. Existuje také řada motivačních programů pro manažery, například ve společnosti Siemens je to tzv. Siemens Leadership Framework, budu se mu věnovat podrobněji v oddílu 3.2.3.

Spíše než sebemotivaci zdůrazňuje Čakrt (1996, s. 9) sebepoznání u manažera (i když obé spolu v podstatě souvisí): „Poznání sebe sama je základním krokem v pěstování manažerských dovedností. Poskytuje prostředky k naší vnitřní kontrole.



Pokud budeme něco vědět o vlastním manažerském stylu, budeme schopni lépe předvídat a zvládat situace, které jsou pro nás obtížné a problematické. Budeme schopni být proaktivní spíše než reaktivní.“ Dodává, že pokud si člověk začne všimnout dříve opomíjených způsobů chování sám u sebe, naučí se je lépe vnímat i u druhých. Myslím, že totéž platí i s motivací. Pokud se manažer zaměří na to, co ho motivuje (vysleduje u sebe konkrétní situace, kdy se cítil motivovaný), je blízko k tomu, naučit se zacílit svou pozornost k rozpoznávání faktorů, které motivují jeho podřízené.

## **2.6 Charakteristika motivačního programu**

Mayerová a Růžička (2000, s. 115) definují motivační program jako jednu z možností cílevědomé orientace organizace na racionální stimulaci zaměstnanců, motivační program podle nich: „... zahrnuje soubor skutečností, které stimulují členy zaměstnaneckého kolektivu v souladu s pracovními úkoly a společenským posláním organizace.“ Mayerová (1997, s. 107) uvádí: „Motivační program vyrůstá z úsilí dosáhnout toho, aby všechny formy cílevědomého působení na zaměstnance, pracovní skupiny a zaměstnanecký kolektiv tvořily jednotný celek a aby odpovídaly konkrétnímu profilu a úkolům organizace.“ Dodává, že motivační program je zaměřen na optimální využití pracovní síly a zohledňuje také potřeby a rozvoje člověka.

Motivační program není možné sestavit bez znalosti sociálně ekonomických informací dané konkrétní organizace. Jeho sestavování by nemělo být nekonceptní a nahodilé, aby byl motivační program přínosem, je nutné aby vycházel z konkrétních údajů a informací. I z tohoto důvodu není možné jej vytvořit univerzálně a implementovat do kterékoliv organizace. Je nutné zohlednit specifika a vycházet z informační základny daného konkrétního podniku. Informační základna podniku vychází ze souboru sociálně ekonomických informací hospodářské organizace.

Při vytváření informační základny motivačního programu je nutné věnovat pozornost znaků zaměstnaneckého kolektivu málo proměnlivým a proměnlivým. Uvádím zde upravený výčet zmiňovaných znaků podle Mayerové (1997, s. 110-111):

**Znaky málo proměnlivé:**

- struktura (profesní a kvalifikační),
- převažující obsah činností,
- podíl mužů/ žen,
- pracovní vazby a režim,
- informační procesy ve firmě,
- pracovní prostředí a podmínky,
- organizační uspořádání,
- hmotné a nehmotné oceňování.

**Znaky proměnlivé:**

- věková struktura,
- stabilita skupin i jednotlivců,
- sociální klima,
- styl řízení,
- neformální vztahy,
- participační aktivity zaměstnanců,
- přístupy zaměstnanců ke změnám,
- zájmová činnost zaměstnanců.

Mayerová pro přípravu motivačního programu (1997, s. 111-112) doplňuje vedle důležitosti těchto věcných informací i důležitost poznatků o povaze pracovního jednání lidí. Představuje jedno z možných obecných shrnutí znaků výkonných, disciplinovaných, iniciativních a stabilizovaných zaměstnanců a spokojených zaměstnanců za dodržení následujících podmínek:

- zaměstnanci vědí, že jejich práce má význam,
- práce je náročná a samostatná, sama o sobě vyvolává aktivní zájem,
- výkon práce zajišťuje možnou perspektivu (růst, postup...),
- práce má vazbu na odměny a sankce,
- ekonomické a společenské ohodnocení odpovídá kvalitě práce,
- soulad práce jednotlivých zaměstnanců se zaměřením pracovní skupiny,
- dobrá pověst organizace (značky),
- optimalizace sociálně ekonomického zařazení,
- práce umožňuje uspokojení,
- dobré vedení,
- tolerance ve skupině mezi jednotlivými zaměstnanci,
- zájem zaměstnanců na úspěších organizace.

Růžička (1994, s. 165) uvádí, že motivační program „... usiluje o cílevědomé a komplexní působení na kolektiv pracovníků.“ Dle téhož autora by měl obsahovat skutečnosti a koncepce, které jsou pro pracovníka závažné:

- vymezení ekonomického a společenského postavení organizace (s důrazem na její historii, současném profilu a budoucím perspektivám), v tomto bodě by měla být zahrnuta i věcná prezentace aktuálních výsledků,
- veškerá koncepce výběru, přijímání, rozmísťování a propouštění pracovníku, ale i adaptační a kariérní programy,
- podmínky pro optimální pracovní výkon,
- připravenost zaměstnanců na změny,
- péče o pracovníky (zdravotní, sociální a kulturní),
- vymezení individuálních a kolektivních vztahů mezi pracovní a organizací, (významná je v tomto bodě úloha odborů).

Mayerová (1997, s. 114) představuje dvojí pojetí motivačního programu. Prvním pojetím je vazba na plánovací aktivity (finanční, plány personálního rozvoje ...) organizace. Je provázán s politikou organizace v oblasti odměňování zaměstnanců, nebo jejich sankcionování. Souvisí i s dalšími prvky personální práce jako je pracovní prostředí, bezpečnost práce, stabilizace zaměstnanců aj. Toto pojetí se v motivačním programu odráží akcentem na analýzu všech skutečností, které by pozitivním způsobem upravily přístup zaměstnanců k práci a k organizaci. Projevuje se často též v úpravě nutných podmínek, skrze něž je možné tohoto cíle dosáhnout. Druhé pojetí motivačního programu je jeho nahlížení jakožto racionálního systému práce s lidmi. Motivační program je pak de facto výrazem a závaznou normou práce s lidmi.

Příprava a realizace motivačního programu má tyto fáze (Mayerová, 2000, s. 117; Provazník, Komárková, 2004, s. 124):

1. **Analýza převažujících forem motivace pracovního jednání** (tato fáze směřuje k definování problémů, které má motivační program řešit),

2. **Stanovení dlouhodobých a krátkodobých cílů motivačního programu** (je nutné nastavit, k čemu mají takové cíle směřovat: zda ke zvyšování výkonu, ke kvalitě, k participaci ... atp.).
3. **Srovnání aktuální a žádané výkonnosti pracovníků** (zjištěné rozdíly mohou pomoci stanovit úkoly motivačního programu).
4. **Vymezení potencionálních stimulačních prostředků** (výběr optimálních forem stimulace pro konkrétní potřeby programu).
5. **Vymezení aplikace vybraných stimulačních prostředků** (může zahrnovat i alternativní postupy specifické pro určenou skupinu zaměstnanců).
6. **Vlastní sestavení programu jako závazného dokumentu** (souhrn konkrétního motivačního programu na konkrétní období).
7. **Zveřejnění motivačního programu** (může se uskutečnit například pomocí brožury).
8. **Kontrola realizace a výsledků motivačního programu** (zvážení účinnosti a jeho případné úpravy pro další období).

V literatuře věnované motivačním programům postrádám finanční nákladové hledisko na motivační program, které však považuji za důležité. Pokud je plánován projekt takového rozsahu, jako je motivační program, nákladová finanční analýza by v něm neměla chybět. Tento aspekt by měl být dle mého názoru zohledněn jak v průběhu sestavování programu, tak především v hodnocení realizace programu. Finanční nákladové hledisko nemusí (a zpravidla kvůli ochraně know-how ani nemůže) být explicitně vymezeno v závazném dokumentu programu, nicméně v procesu sestavování programu by se s ním mělo počítat. Explicitní vymezení nákladového finančního aspektu považuji za zásadní zejména v bodě 8. výše uvedeného výčtu, tj. v kontrole realizace a výsledků motivačního programu. V tomto případě je know-how chráněno, protože dokument závěrečné zprávy není určen pro všechny, disponovat s ním by měly pouze povolané osoby. Takový dokument obsahující i finanční část může posloužit jako východisko pro sestavování dalších ročníků motivačního programu.

### 3 Motivace zaměstnanců ve společnosti Siemens s.r.o.

V jednom z interních dokumentů společnosti Siemens se píše: „Největším bohatstvím společnosti Siemens jsou její zaměstnanci – jejich motivace a entuziasmus tvoří rozhodující konkurenční výhodu, kterou společnost Siemens potřebuje. Jenom motivovaní zaměstnanci jsou schopni odvádět špičkové výkony.“

Takový přístup je pro společnost Siemens typický. Věnuje velkou pozornost svým zaměstnancům a jejich motivaci a současně uvolňuje nemalé prostředky jejich rozvoji. Oddělení Human Resources společnosti Siemens (dále jen HR oddělení) koordinuje řadu programů, které obsahují motivační složky. Společnost sice nedisponuje jednotným motivačním programem v tom smyslu, jak byl popsán v podkapitole 2.6, nicméně mnoha jejími programy se prolíná problematika motivace pracovního jednání. Na základě prostudování interních dokumentů a vlastních zkušeností z pracovní činnosti ve firmě, jsem identifikovala výrazné motivační prvky v jednotlivých programech a projektech společnosti Siemens. V této kapitole se budu kromě charakteristiky společnosti věnovat jednotlivým programům právě s akcentem na jejich motivační prvky.

Společnost **Siemens AG** je německá firma s více než stopadesátiletou tradicí, u jejíhož zrodu stáli Werner von Siemens a Johan George Halske, kteří založili firmu Siemens&Halske Telegrafní výstavby. „Již od mládí jsem byl zapálený touhou vybudovat globální firmu“, prohlásil Werner von Siemens v roce 1887. Jeho přání se naplnilo. V současnosti se řadí společnosti Siemens AG mezi první tři největší světové koncerny a ve svém oboru elektrotechniky a elektroniky patří mezi největší dodavatele. Za fiskální období roku 2005 evidovala celosvětově 461 000 zaměstnanců.

Seskupení Siemens v České republice zahrnuje v rámci tzv. Siemens Group 23 společností. V současné době má těchto 23 společností dohromady zhruba 14 000 zaměstnanců, což Siemens řadí mezi nejdůležitější české zaměstnavatele. Zejména z důvodu uvědomění si důležitosti této role podporuje Siemens řadu významných

charitativní, kulturních, sportovních a mimo jiné i vzdělávacích projektů (spolupracuje se středními a vysokými školami, nejlepším studentům nabízí řadu příležitostí).

Historie Siemens na našem území:

- 1890 otevřena první zastoupení společností Siemens v Praze a Brně,
- 1948-1989 kvůli znárodnění na našem území není zastoupena žádná společnost Siemens,
- 1990 zastoupení Siemens AG v České republice obnoveno.

Společnost **Siemens s.r.o.** je tzv. „centrální, regionální společností“ skupiny Siemens v České republice a v současné době zaměstnává více jak 1200 zaměstnanců. Vznikla v prosinci roku 1990 jako Siemens Medicínská technika ČSFR s.r.o. a od května roku 1994 podniká pod obchodním názvem Siemens s.r.o. Centrálním sídlem společnosti je Evropská 33a, 160 00, Praha 6. Organizační struktura se skládá z divizí (například transportní systémy, automatizace a pohony a další) a tzv. „centrálních oddělení“, která divizím a oddělením poskytují podporu. Mezi centrální oddělení patří i HR oddělení.

### **3.1 Oddělení Human Resources ve společnosti Siemens s.r.o.**

Oddělení Human Resources (dále jen HR oddělení) patří mezi centrální oddělení společnosti Siemens. Dělí se dále na úseky (strukturu HR oddělení představuji v příloze A):

- **Compensation & Benefits** (Odměňování a benefity)  
Předmětem činnosti úseku je tvorba systémů oceňování pozic a tvorba systému benefitů. Oddělení dále poskytuje konzultace a poradenství v oblasti mezinárodní delegace zaměstnanců.
- **Leadership & Development** (Vzdělávání a rozvoj)  
Předmětem činnosti je spolupodílení se na projektech v oblasti plánování a rozvoje lidských zdrojů, vytváří systematiku a časový plán rozhovorů se zaměstnanci. Koordinuje interní projekty v oblasti rozvoje zaměstnanců. Další z

činností úseku je analýza a monitorování trhu vzdělávacích společností, plánování následnictví na klíčové pozice a mnoho dalších.

- **Policy & Legal** (Pracovně právní vztahy a politika)

Předmětem činnosti úseku je zajištění souladu vnitřních směrnic a pokynů s českým pracovním právem, vytváření a aktualizace vnitřních norem pracovního práva, řešení úkolů a problematiky v řízení a organizaci společnosti, zajištění principů bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, organizace ochrany spravovaných osobních dat a další činnosti související s pracovně právními vztahy.

- **Project management** (Projektový management)

Zajišťuje realizaci speciálních HR projektů.

- **Recruiting & Sourcing** (Nábor a výběr zaměstnanců)

Předmětem činnosti je podílení se na vytváření strategie plánování (kvantitativní a kvalitativní), vyhledávání a přijímání lidských zdrojů, výběr a odborné posouzení dodavatelů (personálních agentur, konzultačních firem, apod.) a periodik pro tištěnou inzerci. Úsek se podílí na veškerých projektech spadajících do oblasti přijímání nových zaměstnanců.

- **Front Office**

Poskytuje podporu a poradenství v oblasti lidských zdrojů jednotlivým divizím a oddělením společnosti. Je klíčovým kontaktním místem pro manažery a vedoucí pracovníky divizí a oddělení. Zajišťuje ve spolupráci s úsekem Recruiting & Sourcing výběr nových zaměstnanců pro jednotlivé divize.

- **Employee Services** (Služby zaměstnancům)

Zajišťuje mzdové a personální služby pro zaměstnance společnosti.

Jednotlivé úseky spolu na rozličných projektech spolupracují. Z hlediska projektů a dílčích aktivit HR oddělení, ve kterých jsou zvláště významné aspekty motivování zaměstnanců, hrají nejvýznamnější roli úseky Compensations & Benefits a Leadership & Development.

## 3.2 Motivační prvky v projektech a programech Siemens s.r.o.

V následujících oddílech se budu věnovat projektům, programům a aktivitám HR oddělení s akcentem na jejich motivační aspekty, jde především o tyto: odměňování ve společnosti Siemens, rozhovory se zaměstnanci, projekt Siemens Leadership Framework (v rámci této podkapitoly se zmíním o specifickému nástroji 10 Basic Aspects) a dále se budu věnovat projektům pro specifické skupiny zaměstnanců (High Potentials a Trainees).

### 3.2.1 Odměňování

Odměňování ve společnosti Siemens se skládá ze dvou složek: mezi první část můžeme zařadit finanční složku (celkový příjem skládající se z fixní a variabilní části) a druhá je složka nefinanční (benefity). Strategie odměňování ve společnosti je charakterizována následujícími principy, které se promítají jak do oblasti finančního a nefinančního odměňování, tak do oblastí souvisejících (například hodnotící rozhovor, kariérní plánování a stanovování cílů zaměstnanců):

- vnitřní a vnější schopnost konkurence (vnější konkurenceschopnost znamená, že odměňování musí být motivující pro potenciální nové zaměstnance, ale zároveň musí motivovat stávající zaměstnance),
- nákladová efektivita (obdobná struktura benefitů a finančních složek odměňování má mít podobnou strukturu jako u konkurenčních firem),
- transparentnost a předvídatelnost (největší efekt na motivaci zaměstnanců má fakt, pokud zaměstnanec ví, za co je mu odměna vyplácena, předvídatelnost signalizuje především u odměn vázaných na delší časové období, že zaměstnanec tento výhled zná a dokáže ho předvídat).

**Finanční odměňování** je založeno na principu tzv. cílových dohod. Cílová dohoda je písemná dohoda, ve které jsou stanoveny konkrétní pracovní cíle na následující obchodní rok (obchodní rok začíná měsícem říjnem), splnění těchto cílů znamená xy % nárůst celkového ročního platu. Lze charakterizovat následující principy: cíli jsou



míněny obchodní cíle, nebo cíle mající na ně vliv. Roční cílový příjem je částka, která je vyplacena při stoprocentním splnění cílů. Motivací k dosažení cílů je závislost na vyšším i nižším výkonu. Systematika cílových dohod spočívá na těchto myšlenkách:

- trvalý obchodní úspěch má silný vliv na příjem (což se projeví v závislosti na výkonu v procentním nárůstu celkového ročního příjmu),
- měřítkem výsledku není interní dohoda, ale porovnání s „nejlepšími ve své třídě“ (cílové dohody jsou proto vázány na očekávaná zlepšení),
- důraz na horizontální spolupráci vede ke zlepšení v rámci celé firmy (úspěch závisí na úspěchu vlastního nebo nadřazeného týmu).

**Nefinanční odměňování** je řešeno formou benefitů. Existují dva druhy benefitů: plošné (jsou poskytovány všem zaměstnancům) a volitelné (zaměstnanec si je může zvolit na základě svých osobních preferencí). Mezi plošné benefity patří:

- pět týdnů dovolené,
- příspěvek na stravování,
- penzijní připojištění,
- odměny při pracovních a životních jubileích,
- možnost účasti na společenských a sportovních akcích společnosti.

Volitelné benefity jsou realizovány formou tzv. Cafeterie. Cafeteria je virtuální systém objednávání různých kulturních, společenských, sportovních a jiných výhod na základě bodového systému. Každému zaměstnanci je přidělen určitý počet bodů (odpovídající určité částce v korunách), které může v průběhu roku vyčerpat formou příspěvku na své mimopracovní aktivity. Virtuální Cafeteria systém je ve společnosti relativně novou záležitostí, byl spuštěn k 1. lednu 2006.

### **3.2.2 Rozhovor se zaměstnancem**

Rozhovor se zaměstnancem (tzv. Mitarbeitergespräch, dále jen MAG) je centrálním prvkem rozvoje zaměstnanců a hraje i svou nezastupitelnou roli v oblasti motivace. Používá se celosvětově ve všech společnostech Siemens. Ve společnosti Siemens s.r.o. se uskutečňuje v období na přelomu obchodního roku. Zaměstnanec a jeho nadřízený se

sejdou ke společnému rozhovoru, aby si vyjasnili naplnění cílů z minulého období, stanovili cíle pro příští období, porovnali rozvojový potenciál zaměstnance s jeho představami, projednali opatření vztahující se k dalšímu rozvoji a odměňování a poskytli si vzájemnou zpětnou vazbu, popřípadě si ujasnili plánované kariérní změny.

Existují jasné důvody všech stran, proč uskutečňovat MAG. Pro zaměstnance je takové setkání motivující a popřípadě by ho mělo i motivovat do budoucna, je si vědom, že je mu věnována péče a že je eminentní zájem o jeho profesní rozvoj. Z hlediska nadřízeného jsou výstupy MAG užitečným nástrojem k řízení, navíc si může se zaměstnancem ujasnit porozumění cílům a obsahu práce. Firma prostřednictvím rozhovoru transformuje strategii do dílčích cílů. A konečně: i pro HR oddělení je tento dokument stěžejní, protože umožňuje reflektovat individuální plány rozvoje a flexibilně uzpůsobovat nabídky seminářů aktuálním potřebám zaměstnanců. Z dokumentu lze též identifikovat potencionální uchazeče o zařazení do speciálních programů (například High Potentials).

Zásadou, která se prolíná i do jiných projektů a nástrojů společnosti Siemens, je „dialog a závazek“. Vzájemný dialog vytváří atmosféru, která podporuje iniciativu. Rozhovor umožní zaměstnanci prohodit cíle, navrhnout změny a díky tomu přijmout vytyčené cíle za své, respektive přijmout je za svůj závazek. Důsledkem je nastolení kooperativní atmosféry. V podkapitole 2.3 teoretické části mé práce zaznělo, že identifikace s prací či s pracovními cíli patří mezi stimulační prostředky (Bedrnová, Nový, 2004, s. 290). I z toho důvodu je z hlediska motivace rozhovor se zaměstnancem důležitým prvkem.

Záznam rozhovoru je realizován pomocí formuláře, existují jeho tři formy: formulář MAG pro zaměstnance, který nemá podřízené, formulář pro manažera (který s ním vyplňuje jeho nadřízený, je uzpůsoben specifikům řídicí pozice) a formulář pro nově přijaté zaměstnance: tzv. cílová dohoda na dobu integrace (též integrační dohoda), funguje na podobném principu jako MAG, pouze v ní logicky chybí zhodnocení cílů za minulé období. Aby byl rozhovor se zaměstnancem efektivní, je nutné, aby se obě

strany na něj připravily. Výchozími dokumenty jsou MAG z minulého období a popis pracovního místa. Zaměstnanec by si měl uvědomit, že jde o dialog a že se očekává z jeho strany aktivní přístup. Je nutné, aby si dopředu promyslel svoje silné a slabé stránky, popřípadě možné zlepšení těchto slabých stránek. Dále svoji osobní perspektivu i cíle, které z hlediska své pracovní náplně očekává pro nadcházející období. Také nadřazený by si měl uvědomit, že se jedná o dialog, který by měl pouze usměrňovat a aktivně mu naslouchat. Má jedinečnou možnost otevřeně, v klidu a cíleně probrat s podřízeným zhodnocení cílů za minulé období a stanovit cíle pro období další. Je nutné, aby zkontroloval aktuálnost popisu pracovního místa, popřípadě v něm udělal odpovídající změny. Z uvedeného výčtu je zřejmé, že se na rozhovor nemůže dostavit nepřipraven. Takový rozhovor by znamenal zpravidla demotivaci podřízeného, což je právě opak, než je cílem tohoto rozhovoru.

Průběh rozhovoru z hlediska manažera vypadá následovně:

#### **Příprava:**

- Je nutné si domluvit společný termín s předstihem (aby se obě strany mohly důsledně na rozhovor připravit).
- Důležitý je čas, který je nutné rozhovoru věnovat (minimálně jedna až dvě hodiny času, plánované časové rozmezí je nutné sdělit zaměstnanci).
- Vzhledem k náročnosti rozhovoru z hlediska soustředění a empatie není možné si naplánovat více jak dva rozhovory na den. Mohlo by se to projevit v kvalitě vedení rozhovoru.
- Je optimální vést rozhovor na „neutrální půdě“, například v zasedací místnosti.

#### **Realizace:**

- V optimálním případě je užitečné zachovat „sendvičový princip“, to znamená hodnotit v posloupnosti: pozitivní – méně pozitivní – negativní. V úvodu je dobré atmosféru uvolnit nestrojeným přivítáním. Nejprve se zhodnotí to, co se zaměstnanci daří, potom co se mu méně daří a důležité je i pozitivní rozloučení.
- Stanovované cíle by měly být SMART (zkratka SMART je dle Armstronga (2005, s. 436) odvozena z prvních písmen anglických výrazů: Specific –

konkrétní, **Measurable** – měřitelné, **Achievable** – dosažitelné, **Relevant** – důležité, **Time framed** – časově určené). Doporučený počet cílů je tři až pět.

**Závěr rozhovoru:**

- Kromě již zmiňovaného pozitivního rozloučení je nutné dodržet i formální záležitosti, vyplnění formuláře a jeho ztvrzení podpisy. Do formuláře je nutné zaznamenat i případný nesouhlas zaměstnance s uvedenými skutečnostmi.

S hodnotícím rozhovorem se zaměstnancem úzce souvisí i další důležitý nástroj, tzv. **Round Table**. Round Table je setkání manažerů, jejich nadřízených a zástupce HR oddělení za účelem prodiskutování změn v odměňování a rozvojových opatření. Manažer zde zastupuje své podřízené a o každém jednotlivci hovoří. Úkolem setkání Round Table je v podstatě „uzavření MAG výstupů“ do definitivní podoby. Po prodiskutování všech záležitostí se opatření v MAGu stávají závazná, manažer by měl své podřízené o těchto závazcích informovat. Round Table souvisí i s další oblastí, o které se budu zmiňovat v samostatném pododdílu 3.2.4.1, jde o identifikaci tzv. High Potentials, tj. zaměstnanců, kteří jsou identifikováni jako vysoce perspektivní a je jim věnován speciální rozvojový program.

V podkapitole 2.4 byla vyložena problematika výkonu v kontextu pracovní motivace. Nastínila jsem teoretické zásady řízení pracovního výkonu i hodnocení. Společnost Siemens s.r.o. je dokladem toho, že se nejedná o teoretický konstrukt, ale že celá oblast je v praxi realizována. Siemens s.r.o. má dobře propracované postupy a procesy, jak hodnocení zaměstnanců provádět efektivně, velmi pozitivní je i motivování manažerů prostřednictvím školení k tomu, aby hodnotící rozhovory vedli kvalitně. Dobře zvládnutý hodnotící pohovor se může stát účinným nástrojem k motivaci zaměstnanců (v opačném případě je tu však hrozba demotivujících důsledků). Siemens procesy jsou v tomto ohledu nastaveny velmi dobře, manažer má proto k dispozici účinný nástroj motivování. Je na něm, aby se ho snažil co nejlépe využít, HR oddělení je mu v této snaze účinnou podporou.

### 3.2.3 Siemens Leadership Framework

Siemens Leadership Framework (dále jen SLF) je základem filosofie leadershipu ve společnosti Siemens, výsledkem je to, čemu se v rámci společnosti říká „vynikající leadership“. Je to nástroj, který je opět jednotný pro všechny společnosti Siemens. Vymezuje požadavky na uchazeče o manažerskou pozici. Již při náboru a výběru zaměstnanců pro vedoucí pozice je nutné klást důraz na specifické kompetence. Jsou jimi čtyři základní schopnosti, které jsou chápány jako vstupy SLF:

- **Drive** (tah na branku): lidé, kteří „mají drive“ vidí změnu jako příležitost, jsou iniciativní a neustále hledají nové příležitosti, mají energii a šíří ji mezi ostatní.
- **Focus** (zacílení/ zamíření): je schopnost vybrat z komplexního celku informací to podstatné. Toto zacílení znamená i porovnání výhod a rizik, definování strategie a určení, jak této strategie dosáhnout.
- **Impact** (ovlivnění): je určitá schopnost přesvědčování a ovlivňování, touto schopností je též chápáno úspěšné navazování kooperativních vztahů s interními i externími partnery.
- **Guide** (vedení): je schopnost motivovat, inspirovat a ocenit zaměstnance, umožnit mu rozvoj a spolupracovat s ním tak, aby měl možnost dosáhnout zadaných cílů.

Rozšířením těchto čtyř kategorií o konkrétní schopnosti, kompetence a charakteristiky vzniká tzv. **kompetenční model**. Vstupy SLF jsou jeho základem. Kompetenční model přiřazuje jednotlivým vstupům tyto charakteristiky:

- **Drive**: iniciativa, kreativita, orientace na změny, schopnost učit se.
- **Focus**: schopnost analyzovat, schopnost rozhodovat, orientace na výsledek, strategické myšlení.
- **Impact**: asertivita, komunikační dovednosti, schopnost navazovat kontakty, koučing a mentoring, týmová práce, cit pro situaci.
- **Guide**: identifikace s hodnotami Siemens, motivace a inspirace, orientace na zákazníka.

Vynikající leadership může být v různých kulturách chápán různě, ale jeho výsledky jsou společné. Projevují se dosažením určitých finančních ukazatelů, motivovanými zaměstnanci, spokojenými zákazníky a fungujícími procesy. Tyto čtyři kategorie jsou závazným standardem pro měření výsledků leadershipu manažerů ve společnosti. Východiskem pro jejich měření jsou stanovené cíle, které pokrývají všechny tyto čtyři oblasti:

- **Financials** (finanční ukazatele): jsou výsledkem dosažení obchodních cílů.
- **Customers** (zákazníci): spokojenost zákazníků jako klíčový bod úspěchu společnosti.
- **Employees** (zaměstnanci): velmi důležitá je motivovanost zaměstnanců, měří se pomocí nástroje „10 Basic Aspects“ (dále jen 10BA), kterému se věnuji níže.
- **Processes** (procesy): plánování a optimalizace procesů je prostředkem ke včasnému dosažení nejvyšší kvality.

SLF je mnohem více o vedení lidí než o motivaci pracovního jednání jako takové. Z výše uvedeného však vyplývá, že i v takto široce pojatém programu se může kontinuálně prolínat motivovanost a motivování. Motivovanost na straně manažera je v tomto případě vyjádřena vstupem „guide“ a motivování zaměstnanců ve výstupu „employees“. V kontextu teorie, která byla uvedena v podkapitole 2.2 (Metody zjišťování motivaci k práci) je důležitá výše uvedená zmínka o nástroji **10BA**. Je to dotazníková metoda zjišťování motivace k práci formou ohodnocení každého deseti základních aspektů (tvrzení) na škále 1 (zcela nesouhlasím) až 6 (zcela souhlasím). Těmito aspekty jsou:

1. Jsem velmi přesvědčen o našich cílech/misi.
2. Vím, jak má práce přispívat k celkovým cílům organizace.
3. Jsou mi jasná očekávání ohledně mé práce.
4. Můj nadřízený připisuje velký význam mému mínění.
5. Mám dostatek informací a zdrojů, abych mohl vykonávat svou práci efektivně.
6. Mám příležitost přispívat společnosti jak nejlépe dovedu.
7. Jsem odhodlán dodat kvalitu v každém ohledu.
8. Můj nadřízený mi poskytuje zpětnou vazbu, která mi pomáhá.

9. Vidím v této společnosti dobré perspektivy rozvoje.
10. Můj nadřízený dbá také o mé osobní potřeby.

Výsledky na základě této série tvrzení nemají ambice rozpoznat konkrétní motivační profil každého člověka, jde spíše o zpětnou vazbu manažerovi, nakolik je jeho snažení v oblasti motivování podřízených efektivní. V tomto smyslu by se tedy teorie z podkapitoly 2.2 (Metody zjišťování motivací k práci) dala obohatit ještě o jiný přístup z hlediska metod zabývajících se motivací k pracovnímu jednání, o přístup zpětné vazby na motivování manažerem. Je to zajisté užitečný pohled na problematiku motivace pracovního jednání v podniku. Výrazně negativní hodnoty zpětné vazby od zaměstnanců manažera upozorňují na problém, který si neuvědomoval. Nástroj 10BA je možné doplnit o tzv. Employee Maxx, který manažerům pomáhá identifikovat přehled možných příčin a opatření pro negativních hodnocení v daných oblastech. Employee Maxx je on-line nástroj, který po kliknutí na jednotlivé negativně hodnocené aspekty pomáhá rozklíčovat možné důvody (reasons) a následně opatření (measures).

Důležité je i sebehodnocení manažerem, který ještě než obdrží výsledky od zaměstnanců vyplní svůj odhad na stejná tvrzení, jak jeho podřízení budou reagovat. Výsledný postup je pro manažera takový, že nejdříve porovná výsledky se sebehodnocením (obdrží je v přehledné grafické formě prolínajících se křivek), poté představí výsledky podřízeným a prodiskutuje je s nimi na výhradně k tomu určeném setkání, kde se zároveň navrhnou i opatření pro zlepšení.

Co se týče konkrétního motivačního profilu či ladění zaměstnanců, i tady má společnost řešení. Manažer může kontaktovat HR oddělení o zpracování této tematiky. Vzhledem k tomu, že se jedná o psychologickou problematiku, na kterou ve firmě není interní specialista, využívá společnost služeb externí konzultantské agentury Assessment Systems. HR oddělení má v tomto případě roli zprostředkovatele, který takové testování zajistí. Standardizovaný test, který konzultantská společnost využívá se jmenuje „Inventář motivů, hodnot a preferencí“ (**Motives, Values, Preferences Inventory**, dále jen **MVPI**) a je realizovatelný jak v on-line, tak i v papírovém

zpracování. Je možné zajistit psychologa z konzultantské společnosti pro detailnější interpretaci výsledků. MVPI obsahuje deset škál motivů (MVPI zpráva, 2005, s. 2): uznání, moc, hédonismus, péče, sociální kontakt, tradice, bezpečí, obchod, estetika a poznání. Zaměstnanec odpoví formou dotazníku na 200 uzavřených otázek typu ano/ne, výsledek je zobrazen graficky na zmíněných deseti škálách v percentilech (ty udávají procento lidí z reprezentativního vzorku, kteří měli nižší nebo stejný výsledek jako hodnocený zaměstnanec). Skóre mezi 65.-100. percentilem je dle metodiky vysoké a znamená základní hnací síly v zaměstnání, skóre mezi 35.-65. percentilem je považováno za průměrné a vykazuje zájmy zaměstnance a skóre mezi 0.-35. percentilem je bráno jako nízké, tj. že daný motiv člověka neoslovuje. Každou škálu je možno též do podrobnosti interpretovat v těchto oblastech:

- důsledky pro schopnost vést,
- organizační důsledky,
- soulad s okolím.

Domnívám se, že je přínosné přenechání detailnějšího pohledu na motivaci konkrétního zaměstnance specialistům. Renomovaná konzultantská společnost má jistě svoji metodiku propracovanou a založenou na relevantních výzkumech. Oceňuji možnost interpretace výsledků psychologem z konzultantské společnosti, je velmi důležité, aby s takovými daty zacházeli specialisté. Nevýhodou takového testování jsou jeho značné finanční náklady. Ty neumožňují plošné testování všech zaměstnanců.

### **3.2.4 Projekty pro specifické skupiny zaměstnanců**

Kromě péče v oblasti motivace věnované zaměstnancům a manažerům zaměřuje společnost Siemens taktéž svou pozornost na zvláštní skupiny zaměstnanců (popřípadě potencionálních uchazečů o zaměstnání). Identifikuje mezi nimi ty, kteří se jeví jako vysoce perspektivní a zařazuje je do rozvojových programů, kterými jsou High Potentials a Trainees. Takové programy beze sporu samy o sobě mají vysoce motivační hodnotu, jejich specifikům se zde budu věnovat podrobněji.



### 3.2.4.1 High Potentials

Jak sám název programu napovídá, jsou do něj zařazováni vysoce perspektivní zaměstnanci, u kterých byl identifikován potenciál růstu na klíčové pozice ve firmě (konkrétně pozice ředitelů a finančních ředitelů divizí, úseků a centrálních oddělení). Je nutné, aby tito zaměstnanci více než rok vykazovali nadprůměrný výkon z hlediska plnění cílů v oblastech výstupů SLF (Financials, Employees, Customers, Processes). Jejich kompetence a přístup musí umožňovat široké potencionální uplatnění jak z hlediska funkčního, tak i geografického. Existuje soubor konkrétních stanovení pravidel, na základě kterých mohou být zaměstnanci do programu zařazeni:

- Výstupy z hodnotícího rozhovoru MAG minimálně za období jednoho (posledního) finančního roku a v záznamu o tomto rozhovoru je potvrzen jeho nadprůměrný výkon.
- Pokud bylo jeho zařazení do skupiny High Potentials prodiskutováno na Round Table (tj. s doporučením přímého nadřízeného, souhlasem vyššího vedení a za přítomnosti zástupce HR oddělení).
- Jmenný seznam High Potentials je projednán a schválen na úrovni vedení společnosti.

Se zaměstnancem je poté sestaven individuální rozvojový plán (na 1-3 roky), který je předjednan v diskusi na Round Table. Individuální rozvojový plán se stává součástí MAGu buď přímo nebo jako jeho příloha. Součástí rozvojového programu je jmenování mentora a stanovení mentoring programu. Jsou zároveň stanovena rozvojová opatření, která lze vnímat jako obligatorní (zaměstnanec volí alespoň jeden z nabízených vzdělávacích programů). Pro zaměstnance je též závazný rozvojový program řízen externím konzultantem, pokud má zaměstnanec podřízené, je povinen důsledně používat nástroj 10BA. Jednou za rok se účastník programu setkává s vedením společnosti v rámci oficiální příležitosti pracovní snídani a představí své současné i budoucí cíle (a zároveň vedení informuje o záměrech a cílech společnosti).

V obchodním roce 2004/2005 se programu High Potentials zúčastnilo 38 zaměstnanců, společnost do jejich rozvoje investovala nemalé prostředky. Ukázalo se, že z hlediska motivace byla velmi důležitá dvě setkání s vedením společnosti u příležitosti pracovní snídaně. Účastníci programu měli příležitost osobně se představit vedení společnosti, prezentovat svou současnou pozici a dosažené úspěchy, nastínit svoje výzvy do budoucna. Vedení společnosti je informovalo o současné situaci a budoucnosti firmy. High Potentials měli možnost diskutovat o různých otázkách s vedením společnosti. Závěrem bylo diskutováno další zaměření programu High Potentials v následujícím finančním roce. V závěrečné hodnotící zprávě programu High Potentials za rok 2004/2005 se uvádí, že setkání měla velmi **pozitivní dopad na motivaci účastníků**.

Takový dopad je zřejmý. Samotné zařazení do programu má svůj motivační charakter. Dává se jím transparentně najevo, že zaměstnanec je vnímán firmou jako vysoce perspektivní a že věnovat mu patřičnou péči je přínosem pro obě strany. Na druhou stranu, účastníkům vyplývají z projektu povinnosti (především za důslednou realizaci seberozvoje), což ve svém důsledku taktéž působí na motivační snažení. Pokud je pak program obohacen ještě o možnost osobního setkání s vedením společnosti, motivační účinek se multiplikuje. V kontextu výše uvedené teorie (zejména týkající se motivačního profilu) zdůrazňují, že ne všechny motivační či stimulační pobídky působí na všechny zaměstnance stejně, navíc z hlediska motivace působí na člověka celý soubor motivů. Na druhou stranu, pokud se bavíme o vybrané skupině vysoce perspektivních manažerů, je velký předpoklad, že (přestože se v ní objevují různorodé individuality), některé charakteristiky budou mít stejné či podobné. Z hlediska McGregorovy teorie jsou tyto zaměstnanci „typem Y“. A koneckonců i regule společnosti v podobě vstupů SLF směřují k výběru určitého typu lidí do takového programu. Je zřejmé, že pokud pak projekt akcentuje takové záležitosti jako seberealizace, seberozvoj, individuální péče, systematické plánování kariéry a možnost představení vlastních cílů vedení, pak je blízko k tomu, aby tyto motivační prvky byly opravdu účinné.

### 3.2.4.2 Trainees

Trainee program je mezinárodně uznávaný termín pro odbornou a jinou přípravu studentů a absolventů vysokých škol. V pojetí firmy Siemens s.r.o. je Trainee program vnímán jako rozvojový a adaptační program pro studenty vysokých škol. Jeho cílem je systematická příprava na převzetí pozic v rámci společnosti. Společnost tak dává šanci nejlepším studentům vysokých škol navázat kontakt s atraktivním zaměstnavatelem již v průběhu studia. Studenti (dále jen Trainees) jsou zaměstnáni ve společnosti na částečný úvazek s perspektivou obsazení hlavních pracovních úvazků po dokončení studia. Úspěšní Trainees tvoří základnu pro High Potentials a jsou adepty pro převzetí manažerských pozic a pozic expertů.

Požadavky na studenty:

- student minimálně pátého semestru vysoké školy (technický, ekonomický nebo humanitní směr),
- zájem o firmu Siemens,
- znalost anglického nebo německého jazyka,
- aktivita, flexibilita, ochota učit se novým věcem,
- úspěšné absolvování výběrového řízení.

S úspěšným absolventem výběrového řízení do Trainee programu je na období prvních šesti měsíců sepsána integrační dohoda, ve které je obsaženo: sestavení popisu pracovního místa, stanovení cílů na období integrace, stanovení kompetencí dle kompetenčního modelu, na které by se měla zaměřit opatření pro rozvoj (a vyjmenování těchto opatření). Novému zaměstnanci je též v integrační dohodě přidělen mentor, který je vybrán z řad zkušených pracovníků a je pro účastníka Trainee Programu cenným rádcem a spolupracovníkem. Po vypršení prvních šesti měsíců je s Traineeem veden standardní rozhovor MAG.

Role nadřízeného v Trainee Programu je taková, že dbá o naplňování pracovních úkolů a cílů z integrační dohody, respektive z MAGu. Nadřízený dbá na zapracování

Traineeho v rámci oddělení nebo divize a postupně jej zapojuje do různých činností, projektů divize. Některé z nich jsou mu svěřeny a je za ně zodpovědný. Role HR oddělení je koordinátorem programu, dbá na dodržování rolí všech stran (Trainee, nadřízený, mentor) a podporuje jejich součinnost. Realizuje též program dle stanoveného časového plánu.

V oficiální interním dokumentu Trainee programu chybí vymezení kontinuálního týmového projektu, který je však ve skutečnosti realizován. Jedná se o zadání projektu, jenž všichni Trainees řeší v průběhu několika měsíců jako společný úkol v rámci týmové práce. Domnívám se, že právě tento prvek je z hlediska motivace účastníků programu stěžejní. Vyjádřím se k němu podrobněji v níže popsanych aktivitách v rámci Trainee programu a bude zohledněn v kapitole 4.

V programu jsem identifikovala následující aktivity, které jsou z hlediska motivace stěžejní:

- **Zahajovací schůzka**

Zahajovací schůzka je realizována neformálním stylem mimo prostory společnosti Siemens. Je pro motivaci Trainees zcela zásadní, protože je jim představen podrobný koncept Trainee Programu spolu se zdůrazněním přínosu absolvování tohoto programu. Schůzky se účastní Trainees a zástupci HR oddělení.

- **Integrační školení**

Integrační školení je půldenní seminář pro nové zaměstnance, na kterém lektorují zaměstnanci z jednotlivých oddělení. Představují se na něm specialisté z oblasti marketingu, tvorby strategie firmy, zástupci HR oddělení a další. Jde o uvedení nových zaměstnanců do firmy a pomoc jim ve zorientování se v interních záležitostech. Má též i svůj motivační aspekt, protože je na něm firma prezentována a je zdůrazněna důležitost každého jednotlivce pro její rozvoj. Jsou představeny i možnosti profesního růstu zaměstnanců (paleta školení ...atp.).

- **Sepsání integrační dohody**  
Integrační dohoda je obdobou MAGu, z hlediska motivace je důležitá, protože stanoví cíle a opatření pro jejich realizaci. Předpokládá se, že možnost školení a získání nových dovedností bude samo o sobě pro Traineeho motivující.
- **Semináře** (Prezentační dovednosti, Týmová spolupráce)  
Semináře umožní účastníkům programu získat „nadoborové“ dovednosti, které v jeho případném budoucím zaměstnání budou určitě přínosem.
- **Kontinuální týmová práce a pravidelné schůzky týmu**  
Tým Trainees pracuje na dlouhodobějším projektu, který mu zadá HR oddělení (v řádu několika měsíců). Pravidelné schůzky a možnost výměny zkušeností působí také motivačně. Tým průběžně předává výsledky své práce zodpovědnému zástupci HR oddělení, který u této příležitosti může povzbuzovat Trainees do dalších fází plnění úkolu a působí též jako poradce při problémech v rámci projektu.
- **Trainee Meeting**  
Slavnostní ukončení programu za účelem předání certifikátů o absolvování programu. K posílení motivačního efektu navrhuji, aby se uskutečnilo např. formou večeře se zástupci HR oddělení. Pozitivní by byla i účast zástupců vedení společnosti.

## 4 Sestavení motivačního programu pro Trainees

Trainee program sám o sobě je zajisté motivačním prvkem. Společnost Siemens s.r.o. nabízí studentům jedinečnou možnost získání praxe při studiu v kombinaci s jejich rozvojem a tím dává jasně najevo, že má zájem o talentované lidi s vysokým potenciálem. V regulích programu se píše, že cílem je studenty zapojit do pracovního života s perspektivou jejich setrvání na pozicích uvnitř firmy na hlavní pracovní úvazek po dokončení studií. To je poměrně vysoký cíl, protože studenti nejsou k němu nijak zavázáni. Společnost jistě nemá zájem investovat čas a energii i finanční prostředky do lidí, kteří pak takto získanou přidanou hodnotu využijí jinde. Proto je nutné stimulovat je v tomto případě jak k pracovnímu výkonu, aby již v době studií byli pro firmu přínosem, tak s mnohem větším důrazem je motivovat k setrvání ve firmě i po dokončení studií.

Trainee program je ve společnosti stále ještě relativní novinkou (je realizován druhým rokem), na jeho koncepci a rozvoji se stále ještě pracuje. Možná právě proto je zde prostor pro návrh konkrétních opatření, která by rozšířila stávající program o motivační prvky. Věřím, že mnou navržená koncepce motivačního programu pro Trainees bude do značné míry přínosem. Budu v ní vycházet z těchto bodů:

- ze znalosti **teoretických poznatků** o konstrukci motivačního programu (v této práci zmíněny v podkapitole 2.6) a jiných oblastí týkajících se motivace,
- z perfektní **znalosti prostředí společnosti Siemens** (mám již více jak roční pracovní zkušenost ze společnosti Siemens) ,
- z vlastních **zkušeností s programem**, kterého se v obchodním roce 2005/2006 účastním jako Trainee.

V podkapitole 2.6 byl popsán motivační program a jeho sestavení v kontextu celé firmy. Budu z popsáných prvků vycházet, ale vzhledem k tomu, že se zaměřuji na motivační program specifické skupiny zaměstnanců nikoliv celé firmy, budu nucena některé prvky přizpůsobit, některé vynechat a jiné naopak rozšířit. V určitých ohledech

se dotknu stávajících stimulačních prostředků společnosti v tom smyslu, jak byly popsány v kapitole 3.

## **4.1 Věcná zlepšení stávajícího Trainee programu**

Trainee program je výbornou příležitostí. Jeho koncepce je propracovaná, realizace probíhá v rámci vymezeného konceptu. Tak, jak je navržen, je pro studenty motivující a je určitě obrovskou výzvou. Nicméně i přesto jsem identifikovala následující body pro věcná zlepšení stávajícího programu v kontextu motivace pracovního jednání, jsou jimi:

- Výběr motivovaných studentů
- Vytváření a plánování Trainee míst
- Zabránění konfliktu cílů pracovní náplně Traineeho

### **4.1.1 Výběr motivovaných studentů**

Stávající stav výběru studentů do Trainee programu vychází ze situace „hlavního výběru“, který se uskutečňuje jednou ročně na přelomu obchodního roku. Výběr je založen na preselekcii zaslaných žádostí, z nichž se vyberou studenti do druhého kola, které se koná formou skupinového výběru. Studenti jsou pak na jednom setkání testováni na jazykové dovednosti, dále řeší případovou studii ve skupině, kde se sleduje jejich sociální interakce. Součástí skupinového výběru je i prezentace před ostatními. V průběhu roku je pak do Trainee programu možno přijmout další studenty, kteří však prochází klasickými interview. Prostor pro zlepšení vidím v těchto bodech: akcentování motivovanosti studentů při výběru a zamezení přijímání studentů v průběhu roku.

#### **1. Akcentování motivovanosti studentů při výběru.**

Proces výběru studentů jednou ročně formou prvního a druhého kola, kdy v prvním kole dochází k preselekcii kandidátů a ve druhém kole se formou skupinového výběru zvolí ti nejlepší, vidím jako optimální. Z hlediska tohoto motivačního programu navrhuji zaměřit se při výběru nejen na přijetí těch nejlepších z hlediska jejich dosavadních znalostí a dovedností, ale také těch nejvíce motivovaných studentů. Jako konkrétní metodu navrhuji zadání samostatného úkolu ještě před skupinovým výběrem. Studenti

si dopředu budou muset připravit projekt, který pak budou před ostatními a komisí prezentovat.

- Student s dostatečným předstihem před výběrovým řízením obdrží zadání projektu. Úvodní částí projektu bude zpracování prezentace, která se bude týkat jeho motivace (téma například) k získání práce ve společnosti Siemens: „Proč chci pracovat ve společnosti Siemens?“ Další část projektu se může týkat specifík divize (oddělení), kam je student přijímán.

## **2. Zamezení přijímání studentů do Trainee v průběhu roku.**

Student, který se hlásí do Trainee programu v „regulérním termínu“ výběrového řízení na přelomu obchodního roku, musí projít náročným skupinovým výběrem. Pokud však v průběhu roku je do týmu Trainees přijat jiný student, který projde pouze interview, není zde dodržena podmínka spravedlnosti a transparentnosti v tomto případě přijímání do Trainee programu. V kontextu Adamsovy teorie byla uvedena tzv. „procedurální spravedlnost“, zahrnující odměňování, povyšování a disciplinární záležitosti. V tomto ohledu bych tuto kategorii rozšířila i o spravedlivé přijímání do programu, protože z hlediska studenta usilujícího o přijetí do Trainee programu je tato možnost určitým druhem odměny. Náhlé a okamžité požadavky na obsazení volného pracovního místa studentem může společnost řešit přijetím praktikanta, studenta, který bude ve společnosti pracovat, ale nebude účastníkem Trainee programu. Je nutné tyto dvě kategorie pracovních míst pro studenty ve společnosti pečlivě rozlišovat, protože pokud může kdykoliv kdokoliv nastoupit do programu, pak je jeho motivační charakter významně ovlivněn negativním směrem.

### **4.1.2 Vytváření a plánování Trainee míst**

Cílem Trainee programu je „vychovat“ studenty pro budoucí zaměstnání na hlavní pracovní poměr ve společnosti Siemens. Jedním ze stěžejních cílů motivačního programu pro Trainees je zabezpečit, aby studenti na taková místa skutečně nastoupili. Je proto zásadní vymezit od sebe pracovní místa pro studenty a pracovní místa pro Trainees. Pracovní místa pro studenty mohou mít charakteristiku určité nutnosti okamžitého řešení vzniklé potřeby obsadit nenáročné pracovní místo, takové místo



nemusí být nijak perspektivní, student se na něj hlásí za účelem přivýdělků. Oproti tomu místo pro Traineeho musí být pečlivě naplánováno především z těchto důvodů:

- motivující náplň práce (obsah práce jako stimulační prostředek, viz kapitola 2.2, Bedrnová a Nový (2004, s. 290),
- reálná možnost etablování pozice na pozici na hlavní pracovní úvazek či návaznost na jinou takovou pozici v divizi či oddělení.

Základnou pro plánování a vytváření pracovních míst pro Trainees je sumarizace plánovaných úkolů na základě stanovených obchodních strategií (podklady získány z divizí, případně oddělení) a na tomto základě vytvoření pracovního místa pro Trainee.

Tento zásadní rozdíl je nutné vysvětlit i manažerům a požádat je, aby takové rozdělení zohledňovali při tvorbě pracovních míst pro studenty. Praktikant může být zpravidla kdokoli, kdo zvládne základní zacházení s počítačem, kopírování a podobné nenáročné činnosti. Trainee má potenciál stát se v budoucnu účastníkem programu High Potentials, je to vysoce perspektivní student, který je po určité době zapracování schopen i spolupodílet se na projektech divize či oddělení.

### **4.1.3 Zabránění konfliktu cílů pracovní náplně Traineeho**

Trainee tak ve společnosti z hlediska pracovního jednání plní dvě úlohy: první úlohou je práce ve své divizi a oddělení, druhým úkolem je participace v projektovém týmu. Je proto velmi nutné zabezpečit, aby vedoucí v integrační dohodě, kde stanovuje cíle pro příští období, zohlednil i cíle projektového týmu. V průběhu pracovní činnosti se často dochází k situacím, kdy dva i více úkolů mají stejnou naléhavost. Pokud se Trainee bude snažit dostat svým úkolům jak ve své divizi (oddělení), tak i v projektovém týmu, může snadno dojít ke konfliktu motivů. Jak již bylo uvedeno výše, Bedrnová a Nový (2004, s. 254) řadí konflikt motivů k možným zdrojům frustrace. Aby nedošlo ke konfliktu motivů (v tomto případě by se zřejmě jednalo o konflikt averze-averze, tedy hrozící nesplnění cílů v divizi/oddělení či v projektovém týmu), je nutné jasně stanovit priority, o kterých budou vědět jak vedoucí divize (oddělení), tak

vedoucí z projektového týmu. Oba zmínění pak určí Traineeemu na základě dohody, který z cílů v daném okamžiku je pro něj prioritní.

## 4.2 Stanovení cílů motivačního programu

Při sestavování motivačního programu je důležité definovat jeho cíle. Jde zejména o vymezení, k čemu mají cíle směřovat. Z podkapitoly 2.2, kde byla mimo jiné zmiňována stimulace k jednotlivým oblastem pracovního jednání, bych mohla v případě motivačního programu pro Trainees použít úplně všechny: stimulaci k výkonu, k tvořivosti, k seberozvoji, ke kooperaci ve skupině i k odpovědnosti. Všechny zmíněné oblasti jsou pro Trainee program podstatné a jsou v něm obsaženy, jen seberozvoj má v případě studentů v Trainee programu roli spíše benefitu, přidané hodnoty, kterou můžou studenti získat. Kontinuálními (relativně krátkodobými) cíli motivačního programu jsou:

- **stimulace k výkonu** (prostřednictvím nastavení cílů v integrační dohodě),
- **stimulace tvořivosti** (zadávání takových pracovních úkolů na každodenní bázi, kde se tvořivost může projevit, podpora mentorem k tvořivosti a aktivnímu přístupu, zadání samostatného projektu skupině Trainees podněcuje jejich tvořivost, řeší zpravidla problém, který doposud ve společnosti řešen nebyl, tudíž neexistují „prošlapané cesty“),
- **stimulace ke kooperaci** ve skupině (týmová spolupráce na konkrétním projektu, skupina funguje na bázi sebeřídícího týmu, zvolí si svého vedoucího a postupuje ve společně ustanoveném harmonogramu projektu),
- **stimulace k odpovědnosti** (tam kde nejsou kompetence ve smyslu pravomocí, nemůže být odpovědnost, Traineeem je proto v rovnováze a jejich zapracováváním a rozvojem zvyšována též oblast pravomocí, je nutné, aby dokázali zaznamenat změnu a určitý vývoj v růstu pravomocí).

Dlouhodobým cílem je setrvání Traineeho ve společnosti po dokončení programu. Na tento fakt působí samozřejmě celá řada faktorů, i těch, které společnost ovlivnit nemůže (např. nenadálá příležitost studenta odjet studovat jazyky do zahraničí ...atp.).

Mezi faktory, které společnost ovlivnit může, patří základní podmínky týkající se pracovního místa pro Traineeho. Jde zejména o to takové pracovní místo:

1. mít pro Traineeho k dispozici,
2. systematicky jej na ně připravovat,
3. zabezpečit, aby Trainee tento cíl přijal „za svůj“.

### **4.3 Vymezení a aplikace stimulačních prostředků**

Siemens s.r.o. má k dispozici tyto stimulační prostředky:

- vnější image firmy jako jednoho z největších zaměstnavatelů v České republice,
- vnitřní image firmy, která je podporována velmi důležitým nástrojem: časopisem Siemens Report, který je zasílán pravidelně jednou za měsíc marketingovým oddělením všem zaměstnancům do e-mailu, v Siemens Reportu se dozvídají zaměstnanci všechny informace pro ně podstatné, vnitřní image firmy je podpořena také pořádáním Employee party a jiných společenských, kulturních i sportovních akcí,
- odměňování (cílové dohody, systém benefitů),
- podpora rozvoje zaměstnanců (semináře, školení, jazykové vzdělávání),
- specifické projekty pro určité skupiny zaměstnanců (manažeři, High Potentials).

#### **Výběr optimálních forem stimulace pro konkrétní potřeby programu**

Stimulační prostředky je nutné přizpůsobit studentům. Co se týče hmotného odměňování, je nástroj cílových dohod tak jak je nastaven pro zaměstnance společnosti pro Trainees nepoužitelný. Trainees jsou hmotně odměňováni na základě hodinové sazby, nicméně domnívám se, že navázání odměny na dosažení cíle zejména v projektu týmové spolupráce je uskutečnitelné. V případě vynikajícího splnění cílů projektu by odměna mohla mít i nefinanční formu (jazykový kurz atp.). I u Trainees by bylo dobré zvážit navázání finančního odměňování na výsledky pracovního jednání, protože lze předpokládat, že finanční odměňování může být v případě možnosti omezených příjmů

studentů významným motivátorem. Jak již zaznělo v podkapitole 2.3 mojí práce: přímý vztah hmotných odměn k výkonu, jasná specifikace za co daná odměna pracovníkovi náleží a existence pravidel pro spravedlivé odměny, to vše jsou faktory ještě zvyšující stimulační účinnost hmotných odměn. Nevidím důvodu, proč by neměly být akcentovány i v souvislosti odměňování Trainees.

Dalším výrazným stimulačním prvkem jsou rozvojové aktivity. V současnosti obsahuje program dva semináře organizované HR oddělením (oba jsou zaměřeny na nadoborové kompetence) a integrační školení. Vzhledem k rozvojovému potenciálu Trainees navrhuji tento počet navýšit o jeden seminář dle volby Traineeho, který by si mohl zvolit v závislosti na výkon své pracovní činnosti (oborový seminář).

Prostor pro další stimulační prostředky vidím ve specifických podmínkách studenta vysoké školy. Trainees nastupují do programu zpravidla v pátém semestru vysoké školy, vzhledem k tomu, že program trvá jeden až dva roky, lze předpokládat, že student v průběhu této doby začne pracovat na diplomové práci. Materiální (možnost tisku konceptů diplomové práce ... atp.) i nemateriální (konzultace v případě tématu korespondujícím s oblastmi působnosti společnosti) podpora při psaní diplomové práce a další možnosti podporující studenta při studiu mohou mít motivační účinek v tom smyslu, že společnost respektuje specifickou roli studenta a že jeho studijní úspěchy vnímá jako přínos.

Vzhledem k velkému potenciálu Trainees pro budoucí výkon zaměstnání ve společnosti, navrhuji u všech účastníků zjišťovat konkrétní motivační profil pomocí metodiky MVPI, kterou společnost běžně využívá pro vybrané zaměstnance. Je důležité rozpoznat konkrétní motivační ladění každého z Trainees tak, aby z hlediska motivace s nimi bylo možné optimálně pracovat.

## 4.4 Motivační program pro Trainees – závazný dokument

Motivační program pro Trainees bude sestaven formou závazného dokumentu, obsahujícím následující prvky (konkrétní návrh dokumentu je obsažen v příloze B):

- cíle motivačního programu,
- realizační období programu,
- definice rolí (Trainee, Mentor, Vedoucí),
- definice pracovních míst pro Trainees,
- harmonogram Trainee programu,
- odměňování a benefity (jednotné pro všechny Trainees bez ohledu na jejich „kmenovou“ divizi či oddělení, pravidla pro výběr oborového semináře).

Motivační program bude zveřejněn interně v plném rozsahu (intranet, nástěnky, Siemens Report a jiné interní komunikační kanály), externě v rozsahu umožňujícím neprozrazení know-how motivačního programu pro Trainees. Pro externí zveřejnění jsou vhodným nástrojem tzv. Job Fair (veletrhy pro studenty), kde v krátké době může být propagován program velkému počtu studentů a tím i rozšiřována základna pro výběr nejlepších studentů.

## 4.5 Kontrola realizace a výsledků motivačního programu

Kontrola realizace motivačního programu bude uskutečňována průběžně zástupci HR oddělení, kteří budou mít možnost reagovat na aktuální situace, které se v programu vyskytnou.

Celková kontrola výsledků motivačního programu bude formulována písemně v závěrečné zprávě zodpovědným zástupcem HR oddělení (formulář závěrečné zprávy je uveden v Příloze C). Ta bude mít dvě části:

- věcná část (výsledky vzhledem ke krátkodobým a dlouhodobým cílům),
- finanční část (nákladová část projektu).

V první (věcné části) bude uvedeno hodnocení výsledků vzhledem ke kontinuálním cílům (aspekty: výkon, tvořivost, kooperace, odpovědnost) a zhodnocení dlouhodobého cíle (setrvání absolventa motivačního programu ve společnosti Siemens s.r.o. na hlavní pracovní úvazek). Ve druhé části bude zahrnut finanční aspekt (vynaložené finanční prostředky na realizaci motivačního programu pro Trainees). Finanční nákladové hledisko umožní sledovat tendence v porovnání několika ročníků motivačního programu, jeho další využitelnost vidím především v plánování finančních prostředků pro realizaci dalšího ročníku Trainee programu.

V případě odchodu bude s Traineeem veden výstupní rozhovor za účelem zjištění důvodů, které ho vedly k odchodu ze společnosti, pokud budou identifikovány důvody, které je možno zvrátit, pak budou takové kroky učiněny. Závěrečnou fází kontroly bude promítnutí identifikovaných faktorů ve formě zlepšujících opatření do dalšího ročníku motivačního programu pro Trainees.

## 5 Závěr

Dílčím cílem mojí diplomové práce byl komplexní náhled na problematiku motivace od jejích psychologických významů a souvislostí až po specifika motivace pracovního jednání. Motivace je zásadním psychologickým tématem, neboť snad za každým lidským chováním stojí na pozadí otázka: „Proč?“. Odpovědět na ni je možné právě skrze zkoumání dynamiky motivace lidského jednání, ale není to rozhodně odpověď jednoznačná ani jednoduchá. Na lidské chování působí celá řada motivů, které se vzájemně ovlivňují a velmi často působí i více motivů najednou. Z hlediska pracovního jednání je důležité tyto motivy poznat a naučit se toto poznání využívat. A nejen to, poznání všech souvisejících aspektů motivace a stimulace tvoří základ pro praktické motivování zaměstnanců. Nepraktičtější využití takových poznatků se v organizacích projevuje v motivačních programech, a proto vyústění mojí práce právě k takovému programu bylo logickou volbou.

První dvě kapitoly jsou teoretické, mojí ambicí v těchto částech práce rozhodně nebylo (a ani nemohlo být) teorii obohatit, ale spíše ji představit, naznačit možné teoretické souvislosti psychologických významů motivace a zejména motivace pracovního jednání. Ve druhé kapitole jsem se zaměřila na motivaci pracovního jednání. Představila jsem tuto problematiku z hlediska zaměstnance (především pojednání o motivačním profilu člověka, metodách zjišťování motivace k práci, motivování a stimulaci, motivaci pracovního jednání a výkonu) a dále pak v kontextu teorií motivace pracovního jednání. V souvislosti s teoriemi motivace pracovního jednání bylo mým tacitním cílem vysvětlit vybrané teorie z originálních pramenů. Podařilo se mi získat práce Herzberga, McGregora a Vrooma v anglickém originále a dále jsem čerpala z českého překladu Scheinovy Psychologie organizace. Další práce autorů některých teorií se mi bohužel v českých knihovnách získat nepodařilo. V literatuře se objevuje nesčetné množství kategorizace teorií, nejčastěji se vyskytuje rozlišení dle historického či obsahového hlediska. Domnívám se, že přínosem této části práce je to, že jsem se pokusila zohlednit obojí, první (historické hledisko) v kontextu vývoje představ vedení o člověku, druhé (obsahové hledisko) v podobě rozdělení vybraných teorií dle zaměření

na příčiny motivace, proces motivace a na teorie pro speciální účely. Přestože ani jedno z těchto hledisek kategorizace není moje původní, zkombinování obou považuji za zajímavé a netradiční pojetí. Na závěr kapitoly jsem se věnovala charakteristice motivačního programu. Dostupná teorie uvádí pouze velmi zobecněné přístupy k tvorbě motivačního programu, výsledkem je pak dosti neurčitý obraz o tomto tématu. Právě v tom jsem objevila prostor pro vlastní přínos. Sestavení zcela konkrétního motivačního programu pro mě bylo výzvou jak transformovat obecná doporučení ke konkrétnímu výsledku.

Nejdříve jsem v kapitole tři identifikovala motivační prvky v programech a projektech společnosti Siemens s.r.o., což mi umožnilo sestavit motivační program přímo relevantní pro tuto firmu. Specifikem tohoto motivačního programu je fakt, že je zacílen na Trainees, tato skutečnost vycházela především z mojí vlastní zkušenosti s tímto programem.

Kapitola čtyři je finálním vyústěním mojí práce. Přestože stávající Trainee program považuji za přínosný a motivující, je v něm prostor pro zlepšení. Součástí kapitoly je proto i návrh na věcná koncepční zlepšení stávajícího Trainee programu v kontextu motivace. Domnívám se, že se mi podařilo vystihnout prvky stávajícího programu, které jsou z hlediska motivace v současnosti spíše negativní. Navrhla jsem zcela konkrétní opatření tak, aby se i tyto prvky staly motivující, protože potenciál k tomu určitě mají. Přínosem tohoto návrhu je možnost jeho reálného uplatnění ve společnosti, protože Trainee program stále ještě prochází koncepčním rozvojem, je tedy možné do něj navržená opatření zapracovat.

Při stanovování cílů motivačního programu jsem vycházela z obecných doporučení v dostupné literatuře. Převodla jsem je do velmi konkrétní podoby tak, aby odpovídaly specifickému motivačnímu programu pro Trainees. Stejným způsobem jsem adaptovala stimulační prostředky ve firmě potřebám tohoto konkrétního programu. Všechny tyto aspekty byly zohledněny v popisu závazného dokumentu motivačního programu pro Trainees. Ráda bych zdůraznila, že jsem za účelem co největší konkrétnosti sestavila



detailní Závazný dokument motivačního programu (Příloha B). Stejnou pozornost jsem věnovala i poslední (nikoliv nejméně důležité) součásti motivačního programu, a sice kontrole realizace a výsledků motivačního programu. Navrhla jsem, jak by tato kontrola měla probíhat a sestavila Formulář závěrečné zprávy (Příloha C). Zmiňované dokumenty ještě více detailizují náhled na problematiku motivace pracovního jednání a uplatnění jejích zásad v praxi.

Chtěla bych podtrhnout především propracovanost motivačního programu pro Trainees, jak z hlediska jeho cílů, sestavení, aplikačního uplatnění stimulačních prostředků i vyhodnocení. Všechny motivační prvky se v jednotlivých částech prolínají a jsou uplatněny i v návrhu přiloženého dokumentu i formuláře. Doufám, že hlavní cíl mé práce, dospět na základě teorie k vlastnímu přínosu, byl tímto naplněn.

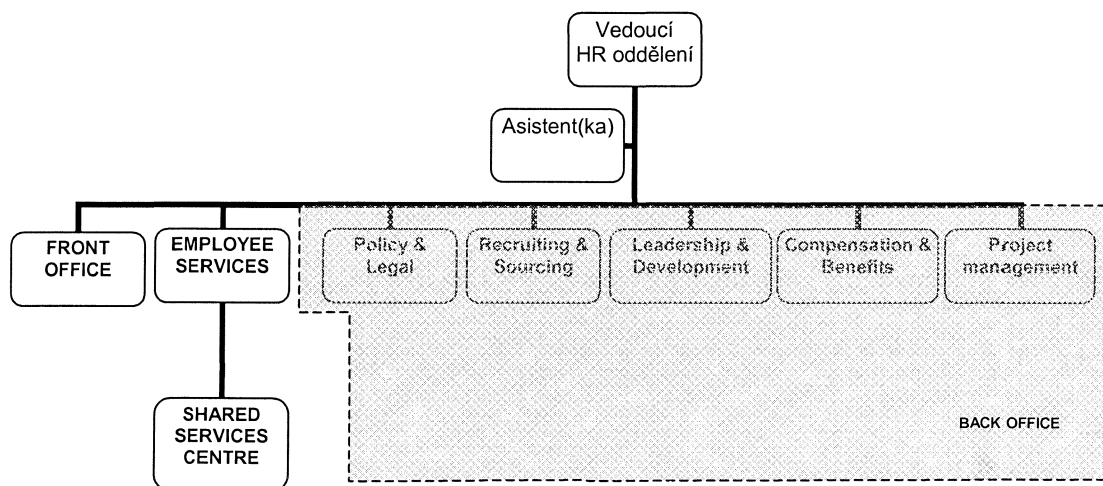
## 6 Soupis bibliografických citací

- ADAIR, J. 2004. Efektivní motivace. Praha: Alfa Publishing, 2004.  
ISBN 80-86-851-00-1.
- AMSTRONG, M. 2005. Řízení a rozvoj lidských zdrojů. Praha: Grada, 2005.  
ISBN 80-247-0469-2.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. 1994. Psychologie a sociologie v řízení firmy. Praha: Prospektrum, 1994. ISBN 80-7175-010-7.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. 2004. Psychologie a sociologie řízení. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-064-3.
- BĚLOHLÁVEK, F. 1996. Organizační chování. Olomouc: Rubico, 1996.  
ISBN 80-85839-09-01.
- BĚLOHLÁVEK, F. 1994. Osobní kariéra. Praha: Grada, 1994. ISBN 80-7169-083-X.
- CLEEG, B. 2005. Motivace. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0550-4.
- ČAKRT, M. 1998. Kdo jsem já, kdo jste vy? Typologie osobnosti pro manažery. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-12-3.
- FORSYTH, F. 2000. Jak motivovat lidi. Praha: Computer Press, 2000.  
ISBN 80-722-386-2.
- GREENBERG, J., BARON R.A. 1993. Behavior in organizations: understanding and managing the human side of work. 4th ed. Boston: Allyn and Bacon, 1993. ISBN 0-205-13697-4.
- HARVEY, CH. 1992. Umění motivovat – cesta k úspěchu. Praha: Informatorium, 1992.  
ISBN 80-85-427-23-0.
- HAYES, N. 2005. Psychologie týmové práce. Praha: Portál, 2005.  
ISBN 80-7178-983-6.
- HERZBERG, F. 1966. Work and Nature of Man. Cleveland: The World Publishing Company, 1966.
- HOMOLA, M. 1969. Otázky motivace v psychologii. Praha: SPN, 1969.
- HOMOLA, M. 1972. Motivace lidského chování. Praha: SPN, 1972.
- KOHOUTEK, R., ŠTĚPANÍK, J. 2000. Psychologie práce a řízení. Brno: CERM, 2000.  
ISBN 80-214-1552-5

- KOUBEK, J. 1995. Řízení a rozvoj lidských zdrojů – základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85943-01-8.
- LAWLER, E. E., 1973. Motivation in work organization. Monterey: Brooks/ Cole Publishing Company, 1973. ISBN 0-8185-0088-3.
- MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. 2000. Moderní personální management. Jinočany: H&H Vyšehradská, 2000. ISBN 80-86-022-65-X.
- MAYEROVÁ, M. 1997. Stres, motivace a výkonnost. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-425-8.
- McGREGOR, D. 1960. The human side of enterprice. New York: McGraw-Hill Book Company, 1960.
- MVPI zpráva. 2005. Praha: Hogan Assesement Systems, 2005.
- NAKONEČNÝ, M. 1992. Motivace pracovního jednání. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2.
- NAKONEČNÝ, M. 1995. Psychologie osobnosti. Praha: Academia , 1995. ISBN 80-200-0525-0.
- NAKONEČNÝ, M. 1996. Motivace lidského jednání. Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7.
- NAKONEČNÝ, M. 2005. Sociální psychologie organizace. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0577-X.
- PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. 2004. Motivace pracovního jednání. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.
- RŮŽIČKA, J., MATOUŠEK, O., HLADKÝ, A. 1972. Člověk a práce. Praha: Svoboda, 1972.
- RŮŽIČKA, J. 1994. Motivace pracovního jednání. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1994. ISBN 80-7079-626-X
- SEVEROVÁ, M. 1966. Závislost výkonů člověka na motivaci. Praha: Academia, 1966.
- SCHEIN, E., H. 1968. Psychologie organizace. Praha: Orbis, 1968.
- STÝBLO, J. 1998. Moderní personalistika – trendy, inspirace, výzvy. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-616-1.
- ŠTIKAR, J. aj. 2003. Psychologie ve světě práce. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

- ŠTIKAR aj. 2000. Metody psychologie práce a organizace. Praha: Karolinum, 2000.  
ISBN 80-246-0048-X.
- TURECKIOVÁ, M. 2004. Řízení a rozvoj lidských zdrojů ve firmách. Praha: Grada,  
2004. ISBN 80-247-0405-6.
- VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. 1994. Management – Teorie a praxe 80.-90. let.  
Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-55-1.
- VROOM, V. H. 1964. Work and Motivation. New York: John Wiley & Sons, 1964.

# Příloha A: Struktura HR oddělení



## Příloha B: Závazný dokument motivačního programu

Název programu: **Motivační program pro Trainees**

Realizační období programu: 1 rok (od 09/2006 do 09/2007)

### Cíle

Kontinuální	Oblast	Kroky
	výkon	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ nastavení cílů v integrační dohodě</li> </ul>
	tvořivost	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zadávání takových pracovních úkolů na každodenní bázi, kde se tvořivost může projevit</li> <li>▪ podpora mentorem k tvořivosti a aktivnímu přístupu</li> <li>▪ zadání samostatného projektu skupině Trainees</li> </ul>
	kooperace	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ týmová spolupráce na konkrétním projektu</li> <li>▪ skupina funguje na bázi sebeřídícího týmu</li> </ul>
	odpovědnost	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ přidělování kompetencí ve smyslu pravomocí Traineeemu</li> <li>▪ rozšiřování kompetencí na základě rozvoje Traineeho</li> </ul>
Dlouhodobé	Oblast	Kroky
	setrvání absolventa programu ve společnosti	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. existence cílových míst pro absolventy</li> <li>2. systematická příprava Traineeho pro tuto pozici</li> <li>3. přijetí cíle Traineeem</li> </ol>

### Definice rolí

Role	Kdo	Definice
	Trainee	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ student minimálně pátého semestru vysoké školy, který úspěšně prošel výběrovým řízením</li> </ul>
	Mentor	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zaměstnanec firmy s dostatečnými zkušenostmi, kolega z divize či oddělení, v roli poradce</li> </ul>
	Vedoucí	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ přímý nadřízený Traineeho v divizi či oddělení</li> </ul>

## Definice pracovních míst pro Trainees

	Kdo	Definice
Rozlišení	Praktikant	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ pracovní místo vzniká na základě aktuální potřeby</li> <li>▪ náplň práce: základní zacházení s počítačem, kopírování a podobné nenáročné činnosti</li> </ul>
	Trainee	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ pracovní místo je plánováno na základě sumarizace plánovaných úkolů a stanovených strategií</li> <li>▪ náplň práce: spolupodílení se na projektech divize či oddělení, účast na projektu v projektovém týmu Trainees</li> </ul>

## Harmonogram Trainee Programu

Aktivita	Časový plán
Výběrové řízení do Trainee programu	09 / 2006
Oficiální zahajovací schůzka	10/ 2006
Seminář „A“ - vstupní školení	10/ 2006
Sestavení integrační dohody	10/ 2006
Zadání týmového projektu v rámci týmové práce	11/ 2006
I. Setkání zástupců HR oddělení a Trainees - vývoj týmového projektu (opakující se každé 2 měsíce)	01/2007
Seminář „B“ - Prezentace a komunikace	03/ 2007
II. Setkání zástupců HR oddělení a Trainees	03/2007
Vyhodnocení cílové dohody na dobu integrace - Vedoucí zaměstnanec (Mentor) + Trainee + HR Advisor	03/ 2007
Rozhovor se zaměstnancem (MAG) - Stanovení dalších cílů a rozvojových opatření	04/ 2007
III. Setkání zástupců HR oddělení a Trainees	05/ 2007
Seminář „C“ - Týmová práce	6/ 2007
Seminář „D“ (volitelný)	07 – 08/ 2007
Prezentace výsledků týmového projektu zástupcům HR oddělení	09/ 2007
Vyhodnocení Trainee Programu	09/ 2007
Trainee Meeting - ukončení ročníku Trainee Programu 2006-2007	10/ 2007

## Odměňování a benefity

Finanční	<b>Odměňování</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ plat Traineeho (navýšen o xy% od průměrného platu praktikantů)</li></ul>
Nefinanční	<b>Benefity</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ příspěvek na stravování,</li><li>▪ možnost účasti na společenských a sportovních akcích společnosti</li><li>▪ odměna za splnění cílů projektu (vázána na výkon, například jazykový kurz)</li><li>▪ semináře (3 organizované HR oddělením, 1 volitelný<sup>1</sup>)</li><li>▪ podpora při psaní diplomové práce (materiální: například tisk, nemateriální: konzultace apod.) a jiná podpora ve studiu (například možnost neplaceného volna ve zkuškovém období atp.)</li></ul>

---

<sup>1</sup> pravidla pro výběr volitelného semináře: maximální výše příspěvku xy Kč, seminář musí být schválen vedoucím a musí se týkat oboru studenta (nikoliv měkkých kompetencí atp.)



## Příloha C: Formulář závěrečné zprávy

Název programu: **Motivační program pro Trainees**

Hodnocené období: 1 rok (od 09/2006 do 09/2007)

### Věcná část

<b>Kontinuální</b>	<b>Oblast</b>	<b>Dosažené výsledky</b>	
	výkon		
	tvořivost		
	kooperace		
	odpovědnost		
<b>Dlouhodobé</b>	<b>Oblast</b>	<b>Jméno absolventa motivačního programu</b>	<b>Současná pozice v Siemens s.r.o.</b>
	setrvání absolventa programu ve společnosti		

### Finanční část

	<b>Název</b>	<b>Částka/ účastník</b>	<b>Počet účastníků</b>	<b>Celkem</b>
<b>Odměny/ benefity</b>	Sestavení MVPI profilu			
	Plat			
	Příspěvky (stravování)			
	Odměny			
	3 semináře (HR odd.)			
	1 seminář volitelný			
	<b>Celkem</b>			







