

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky

NÁVRH MOTIVAČNÍHO PROGRAMU

MOTIVATION PLAN PROPOSAL

Bakalářská diplomová práce

Lenka Říhová

Vedoucí bakalářské diplomové práce: PhDr. Pavel Kliment, Ph.D.

Olomouc 2010

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

.....
vlastnoruční podpis

V Olomouci dne 6. března 2010

Ráda bych touto cestou poděkovala PhDr. Pavlu Klimentovi, PhD. za jeho užitečné, cenné a pro mne nepostradatelné rady, které mi v průběhu zrodu mé bakalářské diplomové práce uděloval, i za jeho velmi vstřícný přístup.

Obsah

Úvod	8
1 Základní pojmy	9
1.1 Motiv	9
1.2 Motivace	9
1.3 Pracovní motivace a výkon	10
1.4 Motivování a stimulování	11
1.4.1 Motivování	11
1.4.2 Stimul a stimulace	11
1.4.3 Rozdíl mezi motivováním a stimulováním	12
1.5 Motivační struktura	13
1.6 Motivační profil	13
2 Stimulační prostředky	14
2.1 Členění stimulačních prostředků	14
2.2 Hmotná odměna	14
2.2.1 Peněžní a nepeněžní hmotná odměna	14
2.2.2 Benefity	16
2.2.3 Zvláštní odměny	18
2.2.4 Expektační teorie	19
2.2.5 Teorie spravedlnosti	19
2.2.6 Odměny a tresty	20
2.3 Obsah práce	20
2.4 Povzbuzování pracovníků – neformální hodnocení	23
2.5 Atmosféra pracovní skupiny	25
2.5.1 Řídící pracovník	25
2.5.1.1 Formulace cílů, které stimulují, povzbuzují, provokují	26
2.5.1.2 Spoluúčast	26
2.5.1.3 Informace a komunikace	27
2.5.1.4 Posilování sebedůvěry, důvěra	28
2.5.1.5 Projevování zájmu o lidské pocity a potřeby	30
2.5.1.6 Vytváření prostoru pro jednání	32
2.5.1.7 Podpora rozvoje svých spolupracovníků	32

2.5.1.8 Vytváření konstruktivní zpětné vazby	35
2.5.1.9 Pozitivní přístup v kostce	35
2.6 Pracovní podmínky a režim práce	36
2.6.1 Pracovní podmínky a spokojenost	36
2.6.2 Herzbergův dvoufaktorový model	37
2.6.3 Režim práce	38
2.7. Identifikace s prací, profesí a podnikem	39
2.8. Externí stimulační faktory	40
3 Oblasti využívání stimulačních prostředků k řídicí činnosti	41
3.1. Kategorizace oblastí využívání stimulačních prostředků k řídicí činnosti	41
3.1.1 Stimulace k pracovnímu výkonu	41
3.1.2 Stimulace k tvořivosti	42
3.1.3 Stimulace k seberozvoji	42
3.1.4 Stimulace ke spolupráci	42
3.1.5 Stimulace k odpovědnosti	43
4 Motivační program a jeho tvorba	43
4.1 Motivační program	43
4.2 Postup přípravy, tvorby a realizace motivačního programu	44
4.2.1 Analýza zaměřená na zmapování možných kritických míst organizační činnosti	44
4.2.2 Vlastní postup přípravy, tvorby a realizace motivačního programu.....	46
4.2.2.1 Fáze přípravy, tvorby a realizace motivačního programu	47
4.2.2.2 Analýza motivační struktury (motivačního profilu) pracovníků podniku	47
4.2.2.3 Stanovení krátkodobých i perspektivních cílů motivačního programu	47
4.2.2.4 Zpracování charakteristiky současné výkonnosti pracovníků	48
4.2.2.5 Vymezení potenciálních stimulačních prostředků	48
4.2.2.6 Výběr konkrétních forem a postupů stimulace pracovního jednání a stanovení konkrétních podmínek jejich uplatňování	48
4.2.2.7 Vlastní sestavení motivačního programu	49

4.2.2.8 Seznámení všech pracovníků podniku s přijatým motivačním programem	49
4.2.2.9 Kontrola výsledků uplatňování motivačního programu a realizace jeho případných oprav	49
5 Stimulační prostředky v praxi našeho územního samosprávného celku	50
5.1 Uplatňování hmotných odměn	50
5.2 Obsah práce okem pracovníka územního samosprávného celku	53
5.3 Poskytování zpětné vazby	54
5.4 Atmosféra pracovní skupiny z pohledu pracovníka územního samosprávného celku.....	56
5.4.1 Jak vedení organizace formuluje cíle	56
5.4.2 Uplatňování spoluúčasti	57
5.4.3 Informační tok a komunikace v praxi	57
5.4.4 Pěstování důvěry a sebedůvěry v prostředí územního samosprávného celku	59
5.4.5 Vedení organizace a pracovník jako člověk	59
5.4.6 Vytváření prostoru pro jednání v praxi	60
5.4.7 Jak naše organizace podporuje rozvoj pracovníků	60
5.5 Pracovní podmínky a režim práce v prostředí územního samosprávného celku	62
5.6 Identifikace s organizací v našich podmínkách	63
5.7 Image územního samosprávného celku	64
6 Slabá místa ve stávajícím motivačním programu a návrhy na jeho zlepšení	65
7 Návrh motivačního programu	67
Závěr	69
Anotace	70
Seznam použité literatury	72

„Schopnost motivovat své podřízené je tou nejdůležitější vlastností, jakou dobrý manažer může mít“ (Hagemannová 1995, s. 123).

Úvod

Dovolte mi, milí čtenáři, abych vás pozvala na dobrodružnou pracovní výpravu, jejímž cílem je vytvoření návrhu motivačního programu coby „čarovné listiny“, s pomocí které je možné postupně dosáhnout toho, aby lidé z „pracovního království“, odkud přicházím a kterým je územní samosprávný celek, dostali tu pravou a pokud možno trvalou chuť do práce a pocit uspokojení z ní.

Smyslem tohoto textu tedy je rozšířit si obzory v oblasti motivování pracovníků, abychom mohli následně v daném ohledu zmapovat situaci konkrétního územního samosprávného celku a nechat spatřit světlo světa návrh motivačního programu šitého na míru zmiňované organizace. Především, že jsem pro vypracování praktické části této práce čerpala pouze ze své osobní zkušenosti s organizací. Uvědomuji si však, že tímto vzniká riziko subjektivního zkreslení popisované situace. Považovala bych proto za vhodné provést následně ověření výsledků, ke kterým jsem dospěla, přinejmenším konfrontací s názory svých spolupracovníků. K tomuto kroku jsem však s ohledem na neúměrné zvýšení rozsahu své práce, jež by takový postup vyžadoval, a tím i překročení stanovených limitů, nepřistoupila. Ráda bych zároveň dodala, že jsem přesvědčena o tom, že by si daný úkol, tedy návrh motivačního programu, z důvodů zajištění objektivit jistě také zasluhoval použít metodu vědeckého pozorování prováděnou experty. I tuto myšlenku však již ponechám v rovině pouhého doporučení.

A nyní se již nechejte se mnou zavést do říše malých lidských, často opravdu nenápadných, zato mocných kouzel pracovní stimulace. Výpravu zahájíme tím, že vypátráme předpoklady a podstatu fungování oněch „kouzel“. Seznámíme se tak s motivy, motivací, motivační strukturou, motivačním profilem člověka a procesem motivování a stimulování. Potom zavítáme do pokladnice kouzel a osaháme si „kouzelná média“ – stimulační prostředky. Nato vás provedu naším „královstvím“, tedy naším územním samosprávným celkem, abychom se společně podívali, jakými kouzly naši „panovníci“ vládou, co se jim nedaří a které čáry vůbec neznají. Zbude už jen namíchat ten správný, „uzdravující elixír“ – zvolit správné stimulační prostředky, vhodný způsob jejich užití a „čarovná listina“ – návrh motivačního programu bude na světě. Tím dospějeme ke kýženému cíli.

V tuto chvíli bych vám již jen ráda popřála, aby vás naše společné putování nezklamalo.

1 Základní pojmy

Proto, abychom se mohli zamýšlet nad návrhem motivačního programu, což je cíl, ke kterému směřuji, považuji za užitečné si na samém začátku nejprve vymežit základní pojmy, jakými jsou „motiv“, „motivace“, „motivování“ apod.

1.1 Motiv

Začněme systematicky nejelementárnějším prvkem – **motivem**. Armstrong nám jej přibližuje velmi lidsky, když říká, že „motiv je důvod pro to, abychom něco udělali“ (Armstrong 2007, s. 219). To Bedrnová, Nový a kol. motivy nazývají vnitřními pohnutkami, jež fungují jako hybné síly. (Všimněme si, že tímto mimo jiné upozorňují na místo jejich vzniku.) Zmiňovaní autoři zároveň dodávají, že se nemusí vždy jednat o pohnutky zcela vědomé a uvědomované (Bedrnová, Nový a kol. 2002, s. 241). Pokud by nám v tuto chvíli ještě nestačil podaný rozsah objasnění slova „motiv“ pro dotvoření si uceleného obrázku o něm a chtěli bychom zvědavě nahlédnout ještě o kousek dál a uvidět, jaké faktory stojí za motivy, jistě bychom uvítali také slova Nakonečného. Nakonečný totiž praví, že „motivы vytvářejí vnitřní předpoklady účelného jednání, které směřuje k uspokojení určitých biologických a sociálních potřeb“ (Nakonečný 1992, s. 7).

1.2 Motivace

Posuňme se nyní k termínu „**motivace**“. Podle Nakonečného motivace vychází právě z motivů a „vyjadřuje psychologické důvody, resp. psychologické příčiny jednání či chování vůbec. Jde o proces energetizace, zaměření a udržování jednání až po dosažení původního nebo náhradního cíle, který se utváří, když bylo dosažení původního cíle blokováno (frustrováno)“ (Nakonečný 1992, s. 7).

Bedrnová, Nový a kol. v tomto duchu hovoří o významném rysu motivace spočívajícím v souběžném působení tří dimenzí. Těmi jsou dimenze směru, dimenze intenzity a dimenze stálosti. Dimenze směru funguje jako zaměřovač naší motivace, potažmo naší činnosti. Může však působit na druhou stranu i jako její odvraceč. Zmiňovaná dimenze se odráží v rovině prožívání tak, že po něčem toužíme nebo že nás naopak něco nezajímá. Dimenze intenzity má vliv na úsilí vynakládané na dosažení cíle. Následkem toho potom říkáme, že bychom něco vcelku chtěli či že po něčem toužíme velmi. A konečně dimenze stálosti se odráží v míře schopnosti překonávat v cestě za naším cílem překážky (Bedrnová, Nový a kol. 2002, s. 241-242).

Nakonečný již svou definicí motivace, kterou jsem uvedla výše, otevřeně říká, že motivace nemusí vždy vést ke kýženému cíli, v našem případě určitému chování či jednání. V daném ohledu záleží na takových faktorech, jakými jsou motivační napětí, subjektivní pravděpodobnost dosažení cíle a hodnota cíle. Tak například, nepřikládáme-li cíli velkou váhu, víme-li, že cíle nelze dosáhnout či že naděje na jeho dosažení jsou pramalé, je zcela možné, že požadovaného jednání nedosáhneme (Nakonečný 1992, s. 9).

1.3 Pracovní motivace a výkon

Zůstaňme ještě chvíli u motivace, zkusme však zúžit úhel pohledu do pracovního sektoru. Ano, řeč bude o **pracovní motivaci**. Bedrnová, Nový a kol. pracovní motivaci vymezují jako „ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti. Vyjadřuje přístup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty“ (Bedrnová, Nový a kol. 2002, s. 262).

Bedrnová, Nový a kol. hovoří o dvou typech pracovní motivace. Jimi jsou **motivace intrinsická** a **motivace extrinsická**. První typ pracovní motivace bývá ovlivněn motivy vyvolanými např. potřebou činnosti vůbec, potřebou kontaktu s druhými lidmi, potřebou výkonu, touhou po moci či potřebou smyslu života a seberealizace. Motivace extrinsická má vztah k motivům vázaným k potřebě peněz, potřebě jistoty, potřebě potvrzení vlastní důležitosti, potřebě sociálních kontaktů nebo potřebě sounáležitosti, partnerského vztahu (Bedrnová, Nový a kol. 2002, s. 262-263). Mikuláščík intrinsickou motivaci označuje jako vnitřní, primární. Říká, že představuje potěšení z činnosti samotné. Motivaci extrinsickou pak pojmenovává jako motivaci vnější, sekundární. O ní se vyjadřuje jako o motivaci, při níž samotná činnost působí pouze jako prostředek k dosažení cíle, nikoliv tedy jako přímý zdroj potěšení (Mikuláščík 2007, s. 138). Mikuláščík dodává, že „sekundární motivace působí méně intenzivně na aktivitu“ (Mikuláščík 2007, s. 138).

Bedrnová, Nový a kol. dále také připomínají, že „motivace není jediným faktorem ovlivňujícím **výkon**. Dalšími faktory, které ho ovlivňují, jsou schopnosti, vědomosti a dovednosti člověka. Kromě toho se zde podílejí i různé vnější podmínky, např. technické vybavení pracoviště, používaná technologie, organizace práce, úroveň fyzických podmínek práce atd.“ (Bedrnová, Nový a kol. 2002, s. 279). V zásadě stejné pojetí prezentují také Klein a Kresse. Klein a Kresse nazývají ten faktor, jenž se týká individuálního potenciálu pracovníka **výkonností**, faktor vyplývající z motivace

jednotlivce **ochotou podávat výkon** a faktor vnějších podmínek **zázemím pro výkon**. Zároveň tvrdí, že je velmi problematické působením zvenčí měnit ochotu podávat výkon a že v tomto ohledu lze dosáhnout úspěchu uplatněním nejvyšší míry psychologického citu (Klein, Kresse 2008, s. 146). To Mayerová a Růžička přímo poukazují na existenci mýtu o tom, že vedoucí pracovníci mají možnost za pomoci stimulace naprosto jednoznačně formovat pracovní ochotu zaměstnanců či celého kolektivu zaměstnanců (Mayerová, Růžička 2000, s. 112). Dodejme ještě, že Klein a Kresse se o faktoru nazvaném „zázemí pro výkon“ naopak vyjadřují jako o faktoru, který můžeme ovlivnit nejsnadněji (Klein, Kresse 2008, s. 146).

Než opustím pojednání o pracovní motivaci, neodpustím si ještě malou, kouzelnou poznámku Hagemannové. Hagemannová totiž říká, že „účelem dobrého vedení je zabránit zaměstnancům, aby ztratili svou motivaci“ (Hagemannová 1995, s. 39).

1.4 Motivování a stimulování

1.4.1 Motivování

A nyní se zastavme u pojmu „**motivování**“. Podle Forsytha „motivování spočívá především ve vytváření určitého rovnovážného stavu, při němž jsou co nejvíce umenšeny věci, které by mohly vzbuzovat negativní pocity, a naopak v největší možné míře posíleny faktory, jež působí pozitivně“ (Forsyth 2003, s. 10). To Nakonečný nám zprostředkovává Kholovu definici uvedeného pojmu „motivování“, když praví, že „motivovat někoho znamená působit na něho s cílem změnit jeho jednání“ (Nakonečný 1992, s. 19). Sám Nakonečný motivování vymezuje jako „vnějšími prostředky (motivátory) navozovaný proces motivace“ (Nakonečný 1992, s. 10). Právě podle Nakonečného k němu v pracovní sféře dochází prostřednictvím systému odměn a trestů (sankcí) a manažerskými technikami (Nakonečný 1992, s. 10).

1.4.2 Stimul a stimulace

Bedrnová, Nový a kol. hovoří v podobném kontextu o stimulech a stimulaci. **Stimul** vysvětlují jako vnější podnět, pobídku, popud či incentivu. **Stimulaci** pak definují jako vnější záměrné působení na motivaci člověka (Bedrnová, Nový a kol. 2002, s. 288-289).

V této části textu si dovoluji uvést malou, ale podle mého názoru významnou, vysvětlující vsuvku. Jí mám na mysli pojednání Stýbla o stimulech a motivech. Stýblo říká, že „spojení mezi stimulem a motivem není bezprostřední, ale je podmíněno celou řadou osobních vlastností a probíhajících psychických procesů. Stimulace působí na motivaci tzv. lomem, tj. přes vnitřní pohnutky pracovníka“ (Stýblo 1992, s. 51).

1.4.3 Rozdíl mezi motivováním a stimulováním

V předcházejícím textu jsem užila pojmů „motivování“ a „stimulace“, přičemž musím přiznat, že mi představy a významu těchto slov při prvním seznámení s nimi splývaly. Existuje tedy vůbec nějaký rozdíl mezi danými pojmy?

Nakonečný poukazuje na to, že „mnozí autoři (např. V. Bouček a J. Herbolt, J. Bulák, B. Czarniawska, Z. Borkowska a další) mezi pojmy „motivování“ a „stimulace“ skutečně nerozlišují. Chápu je jako významově ekvivalentní“ (Nakonečný 1992, s. 211). Nakonečný se přiklání k názoru o užitečnosti rozlišení daných pojmů, a proto nám předkládá definice E. Bedrnové a A. Velehradského, kteří se pokusili objasnit **rozdíl mezi motivováním a stimulováním** (Nakonečný 1992, s. 211). Podle Nakonečného E. Bedrnová a A. Velehradský uvádějí, že „**stimulování** znamená působení na pracovní ochotu pracovníků zvnějšku v podobě určitých odměn, pochval apod. Tyto stimuly nemohou trvale působit na pracovníky a podmiňovat jejich obecně žádoucí jednání. Stimulování musí být těsně propojeno s motivováním. **Motivování** pracovníků znamená hlubší a trvalejší ovlivňování činnosti a aktivity pracovníků než např. stimulování. Je to dáno tím, že při motivování dochází k činnosti, aktivitě pracovníků na základě jejich vnitřních pohnutek a motivů. Určitá činnost se jim stává vnitřní nutností, potřebou, součástí jejich života, denních návyků. Při stimulování pracovníků je jejich činnost, aktivita podmíněna očekáváním určité odměny (především hmotné)“ (Nakonečný 1992, s. 211). Z porovnání výše uvedených definic pojmů „stimulování“ a „motivování“ zprostředkovaných Nakonečným s výkladem termínů „extrinická“ a „intrinsicá motivace“ objasněných Bedrnovou, Novým a kol. a dále pak i Mikuláštkem (definice jsou prezentovány v podkap. 1.3 Pracovní motivace a výkon) vyplývá, že stimulování působí na extrinickou motivaci, zatímco motivování na motivaci intrinsicou.

Velmi doufám, že mi nebudete mít za zlé, když pro účely této mé práce, s ohledem právě na velkou rozrůzněnost v chápání a používání slov „stimulování“ a „motivování“ u celé řady autorů, budu uvedené pojmy směřovat.

Nyní mi dovoluňte, abych toto pojednání opět navázala tam, kde jsem přerhla pomyslnou nit vedoucí k návrhu motivačního programu. Keenanová k tématu motivování výstižně poznamenává, že „schopnost rozeznat, že lidé nemají radost z toho, co dělají, je nezbytným předpokladem jejich motivování. Určení příčin špatného výkonu a snaha eliminovat negativní přístup stejně jako porozumět individuálním potřebám patří ke klíčovým součástem procesu motivování spolupracovníků“ (Keenanová 1995, s. 11). Mikuláštkem směrem k motivační práci řídících pracovníků také

připomíná, že cílem není pouze navodit optimální motivační klima. Jde rovněž o jeho udržování, případně usměrňování (Mikuláščík 2007, s. 138).

1.5 Motivační struktura

Vraťme se však nyní zpět ke stimulaci a jejím efektům a rozkryjme si při té příležitosti další pojmy. Bedrnová, Nový a kol. připomínají, že o účinku stimulace spolurozhoduje **motivační struktura** člověka, jež má schopnost vypovídat o vrozených a získaných potřebách, hodnotách, zájmech, zkušenostech, navyklých způsobech jednání, vlastním sebepojetí, aspirační úrovni i okamžitém psychickém vyladění (Bedrnová, Nový a kol. 2002, s. 289).

Podle Klimenta „je motivační struktura tvořena jednotlivými motivy, které mohou být chápány jako dispozice k vlastním motivačním procesům. Uvedený vztah je reciproční, jelikož motivační procesy zpětně působí a tím i utvářejí aktuální podobu této struktury“ (Kliment 2001, s. 65).

1.6 Motivační profil

Bedrnová a Nový a kol. zavádějí v „naší“ souvislosti další pojem. Jím je **motivační profil**. Objasňují jej jako „nástroj, který vybírá z motivační struktury to, co je nejdůležitější pro pracovní chování“ (Bedrnová, Nový a kol. 2002, s. 289). Titíž autoři později rozvádějí svou definici, když říkají, že motivační profil je tím, co rozhoduje například o tom, jaká odměna na nás primárně zapůsobí (Bedrnová, Nový a kol. 2002, s. 291). Stýblo motivační profil definuje jednoduše jako „specifickou skladbu vnitřních pohnutek k práci“ (Stýblo 1992, s. 51). Pro úplnost přidávám ještě jednu definici. Podle Provazníka a Komárkové Růžička a kol. praví, že „motivační profil představuje syntetickou, individuálně specifickou a současně v čase relativně stabilní charakteristiku osobnosti člověka. Jejím obsahem jsou pro jedince příznačné, dominantní motivační orientace či tendence, resp. skladba, vyhraněnost a intenzita jeho vnitřních hnacích sil“ (Provazník, Komárková 1996, s. 74).

Bedrnová, Nový a kol. považují znalost motivačního profilu osobnosti pro účinnou stimulaci pracovníků za klíčovou (Bedrnová, Nový a kol. 2002, s. 289). (K otázce, jak motivační profil odhalit, se však nevyjadřují.) Bedrnová, Nový a kol. zároveň jedním dechem dodávají, že stejně tak, jako existuje velká pestrost potřeb lidí a jejich motivačních struktur, existují také pestré stimulační prostředky (Bedrnová, Nový a kol. 2002, s. 290).

2 Stimulační prostředky

2.1 Členění stimulačních prostředků

Bedrnová, Nový a kol. **stimulační prostředky** člení na: „

- hmotnou odměnu,
- obsah práce,
- povzbuzování – neformální hodnocení,
- atmosféru pracovní skupiny,
- pracovní podmínky a režim práce,
- identifikaci s prací, profesí a podnikem,
- externí stimulační faktory“ (Bedrnová, Nový a kol. 2002, s. 290).

2.2 Hmotná odměna

Zkusme nyní trochu více rozvinout plejádu zmiňovaných stimulačních prostředků. Na prvním místě byla jmenována **hmotná odměna**. Bedrnová, Nový a kol. uvádějí, že tato bývá z důvodů zajištění existenčních potřeb člověka a jeho rodiny považována za hlavní stimulační prostředek. Hagemannová naproti tomu uvádí výsledky svého průzkumu motivačních faktorů, kdy podle ní na otázku „Co vás motivuje?“ odpovědělo pouze 10% respondentů, že tím jsou právě materiální stimuly (Hagemannová 1995, s. 38).

2.2.1 Peněžní a nepeněžní hmotná odměna

Hagemannová se mimo jiné zaměřuje na **peněžní podobu materiálních stimulů** a říká, že plat není jen zajištěním živobytí, ale rovněž vyjádřením postavení zaměstnance nejen v práci, ale ve společnosti vůbec, dále pak prostřednictvím zvýšení platu potvrzením pracovních úspěchů či kompenzací za život ochuzený o city a hlubší emocionální vztahy s ostatními (Hagemannová 1995, s. 45). Mayerová a Růžička však varují před zjednodušenou představou některých vedoucích pracovníků o tom, že „pracovní ochota je přímo spojená s výší ekonomické odměny nebo že je přímo závislá na zájmu pracovníka o práci či profesi“ (Mayerová, Růžička 2000, s. 112).

Mayerová a Růžička zároveň praví, že „motivační účinek mzdy na pracovníka závisí na: „

- její celkové výši,
- jejím vztahu ke mzdě jiných pracovníků organizace,
- jejím vnitřním složením (užívaných mzdových kritériích),

- působení dalších stimulačních prostředků“ (Mayerová, Růžička 2000, s. 112-113).

Mayerová a Růžička nás mimo jiné seznamují také s podobami peněžních hmotných odměn. Říkají, že je lze poskytovat jednotlivě či vytvářet jejich různé kombinace (Mayerová, Růžička 2000, s. 114). Podle Mayerové a Růžičky tedy mezi peněžní hmotné odměny patří: „

1. **základní nebo časová mzda** - ekvivalent určitého pracovního výkonu,
2. **podíl na výnosu nebo na zisku** - mezi zaměstnance je rozdělována určitá část hospodářských výsledků střediska (provozu, závodu),
3. **skupinová odměna** - závisí na výkonu skupiny, přičemž předpokládaná úroveň výkonu je předem stanovena v podobě normy nebo standardu,
4. **úkolová mzda** – individuální odměna podle splněné stanovené normy výkonu,
5. **mzda podle zásluhy** – může být použita u zaměstnanců, kterým je možno stanovit cílové úkoly,
6. **jednorázové odměny** – periodické, jednorázově vyplácené odměny ve výši platu nebo jeho násobku (patří sem i věrnostní odměny),
7. **kvalifikační a jiné příplatky** – jsou užívány, když pracovník získá oprávnění pro výkon dalších pracovních činností (podobně jsou vypláceny víceméně nárokové příplatky za práci mimo normální pracovní dobu, tj. za práci přesčas, v noci, o nedělích a svátcích, dále za práci v obtížných pracovních režimech, za práci ve zdraví škodlivém prostředí apod.)“ (Mayerová, Růžička 2000, s. 114-115).

Také Stýblo rozvíjí tematiku peněžních hmotných odměn. Upozorňuje na to, že přestože mají mzdy a platy nesporný motivační účinek, musíme počítat i s jejich stinnou stránkou. Ta spočívá v zákonitosti přivyknutí pracovníka na určitý mzdový standard a blokaci dalšího motivačního efektu v případě zachování stále stejné výše mzdy či platu (Stýblo 1992, s. 14). Z tohoto důvodu Stýblo radí „využívat především pohyblivých složek odměňování bezprostředně vázaných na docílení konkrétního výkonu, který je pracovníkovi znám“ (Stýblo 1992, s. 14). Stýblo navíc považuje z hlediska stabilizace pracovních sil za nezbytné, aby se v odměňování odpovídajícím způsobem promítala kvalita a množství vykonané práce, kvalifikace apod. (Stýblo 1992, s. 49).

Hagemannová ještě v souvislosti s peněžními stimuly upozorňuje na to, že „dokud se všechno bude točit okolo peněz, zájmy zaměstnavatelů a zaměstnanců budou protichůdné“ (Hagemannová 1995, s. 50). Podle Hagemannové „dozrál čas, aby si zaměstnavatelé a zaměstnanci uvědomili, že jsou všichni na stejné lodi“ (Hagemannová 1995, s. 50).

Bedrnová, Nový a kol. zmiňují nejen peněžní podobu hmotné odměny ve formě mzdy, platu, prémie, odměn za vyšší výkony atd. Apelují na nepřehlížení existence a významu také **hmotných odměn nepeněžních** (Bedrnová, Nový a kol. 2002, s. 290). Stýblo hovoří například o tzv. věrnostních prémiech ve formě věcného daru za odpracovaná léta u organizace (Stýblo 1992, s. 14).

2.2.2 Benefity

Velmi užitečné bude seznámit se v tuto chvíli s termínem „**benefity**“. Pelc říká, že „jde o výhody, které zaměstnanec získává z titulu zaměstnaneckého poměru k zaměstnavateli, z větší části bez souvislosti s pracovním výkonem (avšak při dodržení stanovených podmínek, jež se mohou pracovní činnosti týkat), zčásti pak v souvislosti s pracovním zařazením, popř. délkou pracovního poměru. Zaměstnanecké benefity slouží především k posílení pozitivního vztahu k podniku, stabilizaci a spokojenosti zaměstnanců a jejich relaxaci“ (Pelec 2008, s. 11).

Podle Pelce hlavní význam benefitů spočívá v jejich umění navodit v zaměstnancích pocit sounáležitosti s organizací a vyvolat lidskou snahu o odvádění kvalitní práce (Pelec 2008, s. 12). Pelc dále praví, že „poskytování benefitů je součástí personální politiky, účinným nástrojem personálního managementu, jež přispívá k přilákání a udržení kvalitních zaměstnanců, ke zvýšení jejich loajality, motivace a produktivity, snížení fluktuace a tím souvisejících nákladů. Zaměstnanecké benefity mají motivační funkci“ (Pelec 2008, s. 12).

Pelec člení zaměstnanecké benefity na základě několika hledisek. Jedním kritériem pro třídění zaměstnaneckých benefitů je podle něj „**forma příjmu na straně zaměstnance:**

- **peněžní** (zaměstnanec přímo obdrží příslušnou finanční částku),
- **nepeněžní** (zejména bezplatné či zvýhodněné služby poskytované zaměstnancům v oblasti zdravotní rekreační, sportovní, kulturní apod., poskytnutí služebního auta i pro soukromé účely atd.“ (Pelec 2008, s. 14).

Pelc nás informuje také o tom, že „z hlediska věcného můžeme rozlišovat benefity orientované:

- **na bezprostřední podporu zaměstnaneckého vztahu související s pracovním zařazením** - např. příspěvek na dopravu do zaměstnání a na ubytování, poskytnutí služebního auta i pro osobní potřebu zaměstnance,
- **na osobní kvalifikační rozvoj a vzdělávání zaměstnanců** - např. jazykové a další vzdělávací kurzy a výuka,
- **na zdravotní aspekty života zaměstnanců** - např. závodní lékařská péče, individuální zdravotní péče, příspěvek na dovolenou nebo týden dovolené navíc, benefit typu komplexní zdravotní péče, poskytnutí vitamínů, léčivých přípravků, vakcíny proti chřipce, obecně očkování, poskytnutí zdravotní obuvi, dále služby očních specialistů, onkologický screening, manželské poradenství, poradenství při poruchách metabolismu atp., sick day (volný den na nemoc bez lékařského potvrzení, placené dny nemoci, posilující loajalitu k firmě), rekondiční, rehabilitační, relaxační pobyty v lázních aj. pro některé skupiny zaměstnanců a pro zaměstnance z vytipovaných pracovišť),
- **na sociální aspekty života zaměstnanců** - např. podpory a půjčky v obtížných či složitějších sociálních situacích,
- **na benefity pro volný čas** - např. charakteru sportovního, kulturního, například vstupy do rozličných sportovních zařízení (aerobic, fitness, spinning, plavání, sauna, tenis, squash atd.)“ (Pelc 2008, s. 13).

Mayerová a Růžička přicházejí s obsírnější klasifikací mimomzdových forem hmotné stimulace, které nazývají **zaměstnaneckými výhodami** (Mayerová, Růžička 2000, s. 115). Podle Mayerové a Růžičky existují zaměstnanecké výhody „dvojiho druhu:

- **obligatorní (nárokové)** – např. zdravotní a sociální pojištění,
- **smluvní (zásluhové, nestandardní)** – jsou zpravidla předmětem kolektivního vyjednávání a mohou se týkat např. důchodového připojištění, délky dovolené, sociálních služeb, příspěvků na jízdné do zaměstnání, příspěvků na dovolenou apod.“ (Mayerová, Růžička 2000, s. 115).

Vraťme se však zpět k termínu „zaměstnanecké benefity.“ Také Macháček zaměstnanecké benefity rozčleňuje, a to podle toho, zda jsou „zaměstnavatelem poskytovány:

- **všem zaměstnancům firmy** – např. příspěvky na penzijní připojištění, příspěvky na stravování, příspěvky na rekreaci zaměstnanců, dary k životním a jiným výročím, prodej produktů firmy za cenu nižší než je cena obvyklá, poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti, občerstvení na pracovišti,
- **pouze vybrané skupině zaměstnanců** – např. používání služebního auta i pro soukromé účely, zajišťování nebo hrazení dopravy do zaměstnání a ze zaměstnání, poskytnutí přechodného ubytování, poskytování zaměstnaneckých akcií,
- popř. mohou být poskytovány **individuálně zaměstnancům** – podpory při neštěstí v rodině, při živelní pohromě, při dlouhodobé nemoci, při nepříznivé finanční či sociální situaci zaměstnance“ (Macháček 2008, s. 13).

Macháček dále přichází s informací o tom, že zaměstnavatelé mají k dispozici dva způsoby, jakými lze nabídnout zaměstnanecké benefity určené pro všechny zaměstnance firmy. Jedná se o:

- **Fixní systém benefitů** – zaměstnavatel sám určí paletu zaměstnaneckých výhod a zaměstnanec pouze zvažuje a volí, zda dané výhody využije či nikoliv. Negativum tohoto systému poskytování benefitů spočívá v riziku, že zaměstnavatel správně neodhadne, o co by měli zaměstnanci zájem. Tím se daný výdaj mívá účinkem.
- **Flexibilní systém benefitů, tzv. cafeteria systém** – zaměstnavatel stanoví celou škálu benefitů s bodovým ohodnocením jednotlivých výhod a také limit bodů připadajících na každého zaměstnance. Zaměstnanec si potom sám v intencích stanoveného bodového limitu volí benefity z jeho pohledu nejoptimálnější, kterých tudíž využije (Macháček 2008, s. 14).

2.2.3 Zvláštní odměny

Keenanová užívá v souvislosti s odměnami pojmu „**zvláštní odměny**“. Má tím na mysli ohodnocení zvýšeného úsilí pracovníků vázané na kvalitní výkon (Keenanová 1995, s. 31). Keenanová říká, že „zvláštní odměny fungují pouze v případě, že:

1. Lidé jsou přesvědčeni o tom, že stojí za to se snažit je získat.
2. Zvýšené úsilí může být objektivně a individuálně hodnoceno.
3. Vyšší úroveň úsilí se nestane novou normou“ (Keenanová 1995, s. 31-32).

Podle Keenanové první dvě jmenované podmínky nejsou z hlediska pracovní motivace člověka tak zásadní jako podmínka třetí. Nesplněním podmínky číslo jedna a dvě se totiž snaha pracovníků o lepší pracovní výsledek nebude projevovat se zákonitou platností tak, abychom s ní vždy mohli počítat. Je tomu tak proto, že lidé v daném případě vnímají odměnu jako příjemné zpestření. Pokud však neplatí podmínka číslo tři, odměna přestává plnit funkci motivátoru (Keenanová 1995, s. 32).

Keenanová zároveň podotýká, že je nezbytné zvolit takový druh odměny, který bude na pracovníky z hlediska motivace skutečně účinně působit. Užitečným se jí proto jeví rozvinout na dané téma debatu s pracovníky (Keenanová 1995, s. 32).

Pokud vezmu v potaz Pelcovu definici benefitů (představila jsem ji v podkap. 2.2.2 Benefity), kde je uvedeno, že tyto z větší části nesouvisejí s pracovním výkonem, pak mohu usuzovat, že zvláštní odměna bude mít vztah spíše k hmotné odměně poskytované např. v rámci mzdy či platu než právě k benefitům.

2.2.4 Expektační teorie

Nyní cítím, že je již nejvyšší čas přistoupit k teoretickému ukotvení motivujícího systému odměn. Na pomoc si беру slova Armstronga. Armstrong systém odměňování pracovníků opírá např. o expektační teorii a teorii spravedlnosti (Armstrong 2007, s. 222).

Armstrong **teorii expektance** přibližuje tak, že „motivace a výkon jsou ovlivněny:

1. vnímaným spojením mezi úsilím a výkonem,
2. vnímaným spojením mezi výkonem a výsledky,
3. významem (valencí) výsledku pro danou osobu.

Úsilí (motivace) závisí na pravděpodobnosti, že po tomto úsilí bude následovat odměna a že odměna stojí za to“ (Armstrong 2007, s. 222). Armstrong shrnuje, že proto, aby se stal systém odměňování pro pracovníka motivačním, musí vynakládané úsilí zřetelně korespondovat s odměnou, odměna musí být dosažitelná a musí v očích pracovníka stát za to (Armstrong 2007, s. 222). Z výše uvedeného tedy mimo jiné dokonce vyplývá, že pokud bude malé pracovní úsilí paradoxně korunováno velkou odměnou, výsledný efekt bude demotivační.

2.2.5 Teorie spravedlnosti

Armstrong v souvislosti se systémem odměňování pracovníků zmiňuje také **Adamsovu teorii spravedlnosti** (Armstrong 2007, s. 222). Armstrong zmiňovanou teorii v kostce shrnuje tak, že „lidé jsou motivovanější, když se s nimi zachází slušně a

spravedlivě“ (Armstrong 2007, s. 222). Bedrnová, Nový a kol. říkají, že základ zmiňované koncepce představuje „fenomén sociálního srovnávání. Člověku – pracovníkovi je vlastní tendence srovnávat jednak svůj vklad do práce s vkladem svých spolupracovníků vykonávajících srovnatelnou činnost, jednak efekty, které přináší práce jemu, s efekty, které srovnatelná práce přináší jeho kolegům. V případě, že pracovník nabyde dojmu, že vklady a efekty nejsou v rovnováze, resp., že není rovnováha v interindividuálním srovnání, dostavuje se zpravidla tendence (motivace) tuto nerovnováhu (nespravedlnost) odstranit“ (Bedrnová, Nový a kol. 2002, s. 273).

Podle Armstronga tato teorie směřuje nejen k požadavku vypracování spravedlivého systému odměňování, ale spravedlivých postupů v oblasti zaměstnávání lidí vůbec (Armstrong 2007, s. 222).

2.2.6 Odměny a tresty

Mayerová a Růžička rozvíjejí téma odměn a trestů. Zastávají názor, že optimální stimulace pracovníků by měla být založena na vyváženosti perspektivy odměn a sankcí. Důležitým kritériem úspěšné stimulace je podle nich také bezpodmínečné vztahování odměn a sankcí na všechny členy podřízené skupiny. Ti musejí být s takovým souborem odměn a sankcí obeznámeni. Za nezbytné je považováno také to, aby všichni řídicí pracovníci měli pro svou práci k dispozici stejný soubor odměn a sankcí. Ten by se měl v každém případě harmonizovat s normami, ať už organizačními, právními či morálními (Mayerová, Růžička 2000, s. 118).

Na tomto místě cítím potřebu vložit do svého textu také slova Hagemannové. Hagemannová nám totiž připomíná, že „pozitivní stimuly, které uspokojují jak intelektuální, tak emocionální potřeby zaměstnanců, jsou účinnější než negativní motivace ve formě hrozeb a trestů“ (Hagemannová 1995, s. 44).

Pojednání o odměnách bych ráda uzavřela cenou radou Stýbla. Stýblo nám totiž připomíná, abychom nezapomínali na to, že „odměna působí neúčinněji, když je udělena okamžitě po žádoucím chování“ (Stýblo 1992, s.23).

2.3 Obsah práce

Podle Bedrnové, Nového a kol. je stimulačním faktorem také samotný **obsah práce**, související v motivačním profilu s dimenzí orientace na činnost. Zmínění autoři však předesílají, že nejenže nedosahuje u všech pracovníků aspekt stimulace vlastní činnosti stejného efektu, různé je i to, do jaké míry koho konkrétní aspekt oslovuje (Bedrnová, Nový a kol. 2002, s. 291).

Bedrnová, Nový a kol. nám vysvětlují, že obsah práce může být například „**apelem** na tvořivé myšlení, na samostatnost (autonomii), na koncepční myšlení, na systematické myšlení, apelem hrdosti na práci, hrdosti na vlastní schopnosti, apelem na prestiž, na seberozvoj, apelem sebekontroly, apelem moci, apelem estetickým, společenským, apelem péče o druhé lidi, o přírodu, apelem nebe nad hlavou (práce pod širým nebem), apelem jistoty a perspektivnosti jistot atd.“ (Bedrnová, Nový a kol. 2002, s. 291-292).

Bedrnová, Nový a kol. říkají, že „úkollem vedoucího pracovníka by mělo být pomáhat pracovníkům nalézt jejich účinný apel, patřičně ho zvýraznit a pokud skutečně působí, dále jej rozvíjet“ (Bedrnová, Nový a kol. 2002, s. 292). Stýblo ještě poznamenává, že „práce musí představovat pro lidi výzvu, vyžadovat od nich to nejlepší, co jsou schopni ze sebe vydat“ (Stýblo 1992, s. 12).

Bedrnová, Nový a kol. jsou přesvědčeni o tom, že „jeden z nejvýznamnějších přístupů, které vedou k vytváření optimálních předpokladů pro formování žádoucí úrovně pracovní motivace, je právě tvorba práce z hlediska jejího obsahu“ (Bedrnová, Nový a kol. 2002, s. 303). Podle Bedrnové, Nového a kol. zde můžeme vysledovat soulad s Herzbergovým dvoufaktorovým modelem pracovní motivace (o něm pojednávám více v podkap. 2.6.2), dle něž působí jako hlavní motivátor práce sama. Na tomto základě pak byly a jsou postaveny manažerské přístupy kladoucí akcent na **tvorbu a obohacování obsahu práce** (Bedrnová, Nový a kol. 2002, s. 303). Bedrnová, Nový a kol. nás zároveň seznamují se Steinmannovým a Schreyöggovým rozčleněním jejich „**forem**“:

1. **zvyšování pestrosti, různorodosti práce** (Skill Variety), tzn. přístup, který směřuje k tomu, aby určitá pracovní činnost vyžadovala širší spektrum schopností a dovedností,
2. **důraz na celistvost pracovních úkolů** (Task Identity), tzn. přístup, v jehož důsledku získává pracovní činnost charakter provádění uzavřeného a samostatně identifikovatelného pracovního úkolu,
3. **zvyšování významu pracovního úkolu** (Task Significance), tzn. realizace takových opatření, v jejichž důsledku získává každá konkrétní pracovní činnost na svém významu a užitku pro druhé uvnitř i vně podniku,
4. **zvyšování autonomie pracovního jednání** (Autonomy), tzn. realizace takových úprav práce, v jejichž důsledku se posiluje nezávislost pracovníka jak v obsahové, tak v časové i prostorové dimenzi,
5. **posilování zpětné vazby** (Feedback), tzn. zvýšení množství informací, které jedinec dostává o výsledcích vlastní práce“ (Bedrnová, Nový a kol. 2002, s. 303).

O tvorbě a obohacování obsahu práce v podobném duchu, jak bylo uvedeno výše, pojednává také Keenanová. Keenanová se vyjadřuje například k tématu zvyšování pestrosti a různorodosti práce. V možnosti vykonávat v rámci své pracovní činnosti různé úkoly vidí cestu prevence před deprimujícími pocity plynoucími naopak ze stereotypních pracovních aktivit (Keenanová 1995, s. 23).

Keenanová otvírá rovněž téma důrazu na celistvost pracovních úkolů. Význam tohoto přístupu ke stimulaci pracovníků se snaží odůvodnit poukázáním na existenci spontánního navození pocitu uspokojení člověka, kterému je dopřáno na závěr jeho snažení spatřit plod své práce (Keenanová 1995, s. 23).

Podle Keenanové je z hlediska motivování lidí rovněž velmi důležité, aby pracovník vnímal svou práci jako užitečnou (Keenanová 1995, s. 21). Zde je znát souvislost s Maslowem zdůrazňovanou potřebou sebeaktualizace. Keenanová pak dále praví, že velký význam z pohledu motivování zaměstnanců má také skutečnost, zda pracovníkovi nebrání ve výkonu jeho pracovní činnosti nějaké závažné překážky (Keenanová 1995, s. 21).

Bedrnová, Nový a kol. nám dále zprostředkovávají Steinmannem a Schreyöggem prezentované **nejužívanější, již konkrétní organizační přístupy** vycházející z výše uvedených forem tvorby pracovního obsahu. Mezi ně patří například:

- **plánovité střídání pracovních míst** (Job-Rotation), tzn. střídání pracovišť, jež jsou si z hlediska strukturní skladby činností vzájemně podobná, v předepsaných nebo situačně volených časových intervalech (pro dosažení větší pestrosti a rozmanitosti práce),
- **rozšiřování obsahu práce** (Job-Enlargement) – rozšíření počtu kvalitativně stejnorodých pracovních operací v rámci činnosti jednoho pracovníka = horizontální zvětšení pracovního prostoru,
- **obohacování obsahu práce** (Job-Enrichment) – obohacování obsahu práce rozšířením rozhodovacího a kontrolního prostoru pracovníka = vertikální zvětšení pracovního prostoru,
- **poskytování dílčí autonomie pracovním skupinám** – tvorba menších pracovních skupin, které dostávají přidělenou jistou míru rozhodovacích a kontrolních pravomocí a zároveň přebírají odpovědnost za svou skupinovou činnost = sebeřídící skupina (Bedrnová, Nový a kol. 2002, s. 303-304).

Rovněž Miskell a Miskell se nezabývají pouze otázkou, jak vytvořit optimální pracovní motivaci, ale také tím, jak ji udržet. Z tohoto hlediska se jim jako vhodný

prostředek jeví například **změna pracovních postupů**. Ta má podle nich za následek vytvoření zdravého konkurenčního prostředí mezi spolupracovníky. Navíc dojde k oživení přístupu k pracovní činnosti. Otvírají se možnosti pro hledání nových postupů (Miskell, Miskell 1996, s. 73-75). Miskell a Miskell říkají, že „**pravidelná změna pracovních schémat** je vhodnou formou jak podpořit profesionální růst a zároveň stimulovat výkonnost“ (Miskell, Miskell 1996, s. 75).

2.4 Povzbuzování pracovníků – neformální hodnocení

Nyní se na chvíli vracím do oblasti odměn a trestů. Bedrnová, Nový a kol. uvádějí jako nepostradatelný stimulační prostředek rovněž **povzbuzování pracovníků – neformální hodnocení**. Jsou přesvědčeni o tom, že uplatňováním daného stimulačního prostředku v praxi pracovník průběžně získává jednak velmi cennou **zpětnou vazbu** pro jeho efektivní výkon činnosti v rovině racionální, jednak také uspokojení a tím i motivaci, ochotu pracovat. Zmínění autoři zastávají názor, že pokud dá podnikový management zaměstnancům najevo jejich důležitost pro podnik a neopomíná vyjádřit uznání jejich práci, dočká se u pracovníků výrazného stimulačního účinku (Bedrnová, Nový a kol. 2002, s. 292-293). Hagemannová vše vysvětluje, když říká, že zpětnou vazbou sytíme lidskou potřebu uznání, potřebu pocitu příslušnosti či potřebu reakce vůbec (Hagemannová 1995, s. 66). Stýblo v dané souvislosti přichází s doporučením, aby manažeři neopomínali větší díl **uznání** věnovat svým podřízeným, namísto toho, aby se jím opájeli hlavně či dokonce pouze oni (Stýblo 1992, s. 11). Hagemannová ještě poznamenává, že pokud máme v úmyslu někomu složit pochvalu, je třeba pamatovat na to, že tato musí být opravdová a upřímná, konkrétní, musí být pronesena z očí do očí a musí jít od srdce. Jen tak podle ní potěší a povzbudí (Hagemannová 1995, s. 77). Keenanová navíc naléhavě doporučuje: „Nepodmiňujte chválu ničím jiným“ (Keenanová 1995, s. 33). Podle Keenanové totiž například známý model navázání chvály na výtku užívaný za účelem zjemnění kritiky způsobí v konečném důsledku opačný efekt, než jaký jsme zamýšleli. Máme tu pak tudíž rázem co dočinění s demotivací. Pokud tedy chválit a kárat, pak vždy naprosto odděleně, byť by chválu a pokárání od sebe dělilo jen několik málo minut (Keenanová 1995, s. 33).

Zvolna se přesouváme k tématu „**kritika**“. Bedrnová, Nový a kol. upozorňují na nutnost obezřetnosti ve způsobu, jak upozornit na chyby, abychom pracovníka neodradili. Toto považují za jedno z největších umění mezilidské komunikace (Bedrnová, Nový a kol. 2002, s. 293). Hagemannová velmi prakticky radí negativní

zpětnou vazbu formulovat tak, aby se výsledně stala povzbuzením. Zároveň dává návody na pěstování **konstruktivní kritiky** pomocí několika imperativů: „

1. Uznejte dobré úmysly.
2. Buďte si jisti svou vlastní motivací.
3. Řekněte jen to, co chcete říct.
4. Buďte konkrétní, spontánní a přímí.
5. Vyberte si vhodný okamžik.
6. Akceptujte skutečnost, že zpětná vazba je obousměrný proces.
7. Řekněte, čeho by vaše kritika měla dosáhnout.
8. Když dojde k nápravě, dejte to najevo.
9. Pohrozte následky.
10. Své hrozby realizujte“ (Hagemannová 1995, s. 82-89).

To Niermeyer a Seyffert se ve svém pojednání o zpětné vazbě mimo jiné věnují způsobu uskutečňování kontrolní činnosti a upozorňují, že by se neměla omezovat jen na formu rutinních formulářů a výkazů. Upřednostňují aplikování zpětné vazby v podobě každodenní spontánní interakce mezi vedoucími a podřízenými. Takovou interakci považují za důležitý regulační nástroj (Niermeyer, Seyffert 2005, s. 75). Niermeyer a Seyffert navíc říkají, že „bezprostřední nadřízení a způsob jejich komunikace mají na motivaci podřízených spolupracovníků největší vliv a že nesprávně pochopené signály od nadřízených napáchají mnohem více rozruchu a pobouření, než kdyby se jednalo o totéž, například z úst kolegů z jiných oddělení“ (Niermeyer, Seyffert 2005, s.75). Podle Niermeyera a Seyfferta by feedback měl být poskytován včas, nejlépe bezprostředně po pracovním výkonu. Zvláště pak, pokud se jedná o pozitivní zpětnou vazbu. V opačném případě bychom se totiž u svých podřízených připravili o motivující efekt (Niermeyer, Seyffert 2005, s. 75). Stýblo navíc připomíná, abychom chválili nahlas, kárali tiše, chválou zbytečně neplýtvali a haněním tím spíše (Stýblo 1992, s. 32).

Keenanová ukazuje, na čem vystavět zpětnou vazbu již v okamžiku pokusu o vysvětlení její podstaty. Říká, že je třeba „shodnout se na jasných a dosažitelných kritériích a pravidelně kontrolovat“ (Keenanová 1995, s. 25). Když Keenanová zmiňuje pravidelnou kontrolu, má jí na mysli zejména vytvoření prostoru pro vzájemnou komunikaci o problémech vztahujících se k pracovnímu výkonu (Keenanová 1995, s. 25).

Hagemannová se zamýšlí dokonce nad absencí zpětné vazby a přímo před ní varuje. Říká, že „na něco nereagovat je jedna z forem trestu. Absence zpětné vazby může být ničivější než přímý útok. Je nejhorším morem pro motivaci. Už proto, že nikdo nechce být přehlížen“ (Hagemannová 1995, s. 70).

Pojednání o stimulačním prostředku nazvaném Bedrnovou, Novým a kol. „povzbuzování pracovníků – neformální hodnocení“ ukončím jejich výstižnou definicí. Bedrnová, Nový a kol. praví, že „povzbuzování pracovníků – neformální hodnocení je významným nástrojem stimulování v rukách řídicích pracovníků, jehož prostřednictvím pomáhají svým lidem objevit stimulační hodnotu v obsahu práce“ (Bedrnová, Nový a kol. 2002, s. 292).

2.5 Atmosféra pracovní skupiny

2.5.1 Řídící pracovník

Pojďme v našem povídání o stimulačních prostředcích opět pokročit o kousek dál a věnujme se chvíli **atmosféře pracovní skupiny**. Podle Bedrnové, Nového a kol. v ní hraje velkou roli **řídící pracovník**. On je tím, v jehož moci je na pracovní skupinu působit svou formální i neformální autoritou a tím vlastně ovlivňovat skupinové dění (Bedrnová, Nový a kol. 2002, s. 293). Stýblo dodává, že vedoucí pracovník „musí přispívat k vytváření skupinového pocitu jednoty, jenž posiluje úspěšnost dosažení cíle. Jinými slovy - vedoucí vytváří z částí celek - a to je jádro vedení lidí“ (Stýblo 1992, s. 21). Miskell a Miskell přicházejí dokonce s přímo agitátorským heslem: „Přestaňme být šéfy a staňme se místo toho motivátory“ (Miskell, Miskell 1996, s. 7)!

Niermeyer a Seyffert nám představují „**pět komponent motivující řídicí práce**“:

1. Formulace cílů, které stimulují, povzbuzují, provokují.
2. Posilování sebedůvěry.
3. Vytváření prostoru pro jednání.
4. Podpora rozvoje.
5. Vytváření konstruktivní zpětné vazby“ (Niermeyer, Seyffert 2005, s.63).

V uvedené koncepci se zračí Herzbergův dvoufaktorový model, v tomto případě zaměřený na využívání satisfaktorů. (Zmíněný model přibližuji v podkap. 2.6.2 Herzbergův dvoufaktorový model.)

2.5.1.1 Formulace cílů, které stimulují, povzbuzují, provokují

Zkusme nyní rozkrýt jednotlivé výše uvedené komponenty motivující řídicí práce. Co si představit pod myšlenkou „**formulace cílů, které stimulují, povzbuzují, provokují**“? Niermeyer a Seyffert vysvětlují, že jde o „formulování takových cílů pro spolupracovníky, které budou působit motivačně, popřípadě budou hladinu motivace udržovat a posilovat“ (Niermeyer, Seyffert 2005, s. 63). Jak praví Niermeyer a Seyffert, zmiňované cíle poznáme podle toho, že jsou dosažitelné, relevantní, atraktivní, měřitelné a schopné stimulace, tzn. provokativní a nesoucí pozitivní výzvu. Zároveň je z hlediska motivace žádoucí, aby formulace cílů vzešla ze společné komunikace vedoucího a jeho spolupracovníků (Niermeyer, Seyffert 2005, s. 64). Hagemannová už jen shrnuje, když říká, že „pro styl řízení založený na motivování je nejdůležitější stanovit jasné cíle, hovořit přímo a vyžadovat spoluúčast“ (Hagemannová 1995, s. 110).

Stýblo přichází navíc s důležitou technickou, byť obecnou poznámkou. Připomíná, že předpokladem pro správné stanovení cílů je nezbytné nejprve shromáždit dostupné informace, jež by mohly posloužit jako podklad pro vytýčení takových cílů (Stýblo 1992, s. 16).

2.5.1.2 Spoluúčast

Pokud jsem zmínila cíle, nabízí se v této souvislosti pohovořit také o **spoluúčasti**. Hagemannová termín „spoluúčast“ chápe a používá mimo jiné také v rovině individuální. Uvažuje tedy o tom, že se na organizačním či podnikovém dění může podílet každý zaměstnanec. Nabádá manažery k aplikování spoluúčasti s tím, že tato může v pracovnících vypěstovat pocit příslušnosti. Vidí v ní rovněž cestu manažera k důležitým informacím a loajalitě svých podřízených, jejich zvýšenému pracovnímu úsilí a omezení tendencí k dohadování se a dalším konfliktním situacím. Oceňuje spoluúčast také jako zdroj produktivity a v neposlední řadě i možnosti seberealizace (Hagemannová 1995, s. 120-121). Mikuláščík podotýká, že vyšší míra demokratizace a spoluúčasti na rozhodování vytváří podmínky pro efektivnější využití znalostí a dovedností pracovníků (Mikuláščík 2007, s. 139).

Podle Hagemannové vypadá „**ideální recept pro motivaci zaměstnance** takto:

1. Podpořte chuť do práce u svých podřízených tím, že jim předáte větší odpovědnost.
2. Zapojte své podřízené do diskuse dříve, než se rozhodnete o inovacích, a nečekejte, než bude na jakoukoliv změnu pozdě.

3. Naslouchejte tomu, co vaši podřízení říkají, a berte jejich přání na vědomí. Neposkytněte jim důvody k tomu, aby se domnívali, že jsou vám lhostejní.
4. Dejte svým podřízeným možnost, aby se spoluúčastnili tvorby vlastních pravomocí a povinností“ (Hagemannová 1995, s. 120-121).

Takto sestavený recept pro motivaci zaměstnance evokuje myšlenku, že vhodným místem, kde vzniká příležitost pro její rozvoj prostřednictvím spoluúčasti jsou mimo jiné **schůze personálu**. (Pojednáno o nich bude v následující podkapitole.)

2.5.1.3 Informace a komunikace

Výše uvedenou zmínkou o spoluúčasti jsem otevřela téma informační potřeby. Podle Stýbla „**dostatek informací** působí jako významný motivační faktor. Pracovník chce vědět, proč má to či ono udělat. Zvýšené vědomí účasti na řízení vyžaduje zdůvodňování a přesvědčování – a jeho jádrem je informování. Vedoucí musí také umět rozlišit, které informace jeho spolupracovníci potřebují k zainteresovanému plnění úkolů“ (Stýblo 1992, s. 54). Mikuláščík uvádí, že však existují „informace, které by měli spíše zatajit, protože mohou působit demotivačně, například negativní postoje manažera k vyššímu nadřízenému nebo k firmě, pochybnosti o smysluplnosti úkolu, pochybnosti o splnitelnosti úkolu“ (Mikuláščík 2007, s. 145).

Také Keenanová řadí informovanost mezi prostředky, jak udržet pracovní motivaci. Říká, že se tak děje prostřednictvím faktoru, kterým je udržování pracovní morálky. Považuje za důležité, aby ani samotné vedení organizace netrpělo nedostatkem informací, aby byly získané informace neprodleně předávány spolupracovníkům a aby jim byl objasňován případný dopad těchto informací na jejich práci. Zdůrazňuje přitom požadavek zachování přesnosti informací (Keenanová 1995, s. 36-37).

Rovněž Mikuláščík přichází s požadavky na **komunikaci**. Podle něj musí být komunikační systém efektivní, podržet si patřičnou etickou úroveň a nesmí vykazovat známky zastarávání. Jen tak může mít správný motivační efekt a v neposlední řadě být také oporou v systému organizačního rozvoje a organizačních změn (Mikuláščík 2007, s. 234).

Podle Mikuláščíka by měl manažer se svými spolupracovníky udržovat obousměrnou komunikaci. Musí zvládat roli toho, kdo na jedné straně žádá své kolegy o spolupráci na kolektivním pracovním úkolu a na druhé straně být i tím, kdo přispívá radou k řešení problémů. I podřízený pracovník by tedy měl disponovat možností nacházet u svého nadřízeného pomoc (Mikuláščík 2007, s. 145-146).

Mikuláščík upozorňuje na mimo jiné fakt, že „komunikační nedostatky samotného manažera se vždy promítají do komunikační úrovně firmy. Mohou to být nedostatky, které mohou být způsobeny neadresností sdělení, nepřesnostmi v časovém vymezení, nepřesností v informacích a odborných záležitostech. Může to být nerespektování pravidel, která jsou spojena s kompetentností, s hierarchií moci, zasahováním do rozhodovací pravomoci jiných pracovníků, podřízených pracovníků, zatajováním informací, zejména se záměrem udržovat si takzvanou informační moc, nerespektováním pravidel slušnosti, neochotou naslouchat, zejména v situacích, kdy podřízený chce prezentovat svůj návrh na nějakou organizační změnu, jež přináší nové starosti, ale která je nezbytná s ohledem na organizační rozvoj. Mohou to být postupy, jež mají charakter zakrývací, mlžící, odváděcí pozornost, postupy, které se dají označit jako hry a nevedou k dobrému pocitu z rozhovoru ani na jedné ze zúčastněných stran. Může to být egoistické zaměření a podobně“ (Mikuláščík 2007, s. 236).

Miskell a Miskell vyzdvihují z hlediska informačního toku, komunikace, ale i pracovní motivace význam **schůzí personálu**. Považují je mimo jiné také za vhodný prostor pro vytvoření tolik žádaného konsensu mezi řídicími pracovníky na straně jedné a řízenými pracovníky na straně druhé (Miskell, Miskell 1996, s. 29-35). Miskell a Miskell jsou propagátory kratších a častějších schůzí. Za optimální považují týdenní frekvenci jejich realizace. Radí sestavit program pouze z několika málo bodů (maximálně z pěti), nepříjemné záležitosti, o kterých má být řeč, převážit příjemnými a vždy končit pozitivně. Jako tečku za programem schůze personálu doporučují vytvořit prostor pro minimálně desetiminutovou diskusi na volná témata (Miskell, Miskell 1996, s. 32).

Než úplně opustím téma „informace a komunikace“, zmíním ještě krátce jedno, ne právě zanedbatelné, negativum s ním spojené. Podle Bedrnové, Nového a kol. Koontz a Weihrich mezi nepříznivými faktory z hlediska komunikace uvádějí mimo jiné přemíru informací (Bedrnová, Nový a kol. 2002, s. 212). Bělohlávek, Košťan a Šuleř se na daný problém dívají identicky, s tím rozdílem, že svůj pohled zaměřují pouze směrem k manažerům. Říkají, že „většina údajů, které manažeři dostávají, nejsou ve skutečnosti informace. Místo toho, aby informovaly – zahlcují“ (Bělohlávek, Košťan, Šuleř 2001, s. 398).

2.5.1.4 Posilování sebedůvěry, důvěra

A nyní rozeberme například otázku **posilování sebevědomí**. Niermeyer a Seyffert zastávají názor, že „zdravé sebevědomí působí v procesu dosahování cílů jako

katalyzátor. Naopak nedostatečná sebedůvěra může vést k tomu, že takový pracovník nedokáže ani nechce podávat „patričné výkony“ (Niermeyer, Seyffert 2005, s. 67). Hagemannová dokonce říká, že „bez podřízených, kteří jsou dostatečně sebevědomí a ochotní brát na sebe zodpovědnost, je pro manažera nemožné dosáhnout takových výsledků, jaké potřebuje pro svou vlastní kariéru“ (Hagemannová 1995, s. 112). Snad i proto Niermeyer a Seyffert přicházejí s praktickými návody, jež podporují rozvoj sebedůvěry. Vzkazují nám, že je žádoucí, aby řídicí pracovníci při zadávání úkolů **zohledňovali schopnosti a znalosti spolupracovníků** a zabránili tak jejich přetěžování ústícím do frustrace, snížení motivace a případně i sebevědomí. Druhou radou je **aplikace takového stylu vedení, který se pružně přizpůsobuje měnícím se podmínkám**. Konečně třetí a poslední radou je **natrénování a uplatňování citu pro určitou míru tolerance k chybám** (Niermeyer, Seyffert 2005, s. 69).

Bedrnová, Nový a kol. k problematice sebevědomí pracovníka dodávají, že v pracovní skupině běžně dochází ke vzájemnému porovnávání svých výkonů s výkony ostatních spolupracovníků. Podle jejich názoru je nasnadě, že pokud jde o člověka začleněného do dobré pracovní skupiny a výsledek takového porovnání je pozitivní, posílí se pracovníkovo sebevědomí. V případě negativního výsledku srovnání v dobré pracovní skupině dochází k nabuzení zájmu zlepšit se a přiblížit se tak svými výkony těm lepším (Bedrnová, Nový a kol. 2002, s. 294).

Bedrnová, Nový a kol. ještě k „našemu“ tématu dodávají, že motivací, jež podněcuje k brilantnějším pracovním výsledkům, je i **soutěživost** mezi skupinami. Nesmí se však nechat přerůst do **soupeření** (Bedrnová, Nový a kol. 2002, s. 294).

Bedrnová, Nový a kol. uvádějí i další požadavek na řídicí činnost, jež se zásadním způsobem promítá do atmosféry pracovní skupiny. Říkají, že proto, aby manažeři mohli lépe ovlivňovat procesy ve skupině, je třeba mezi nimi a pracovní skupinou vybudovat **vztah důvěry**. Jako předpoklady jeho vzniku vidí manažerovo vnímání skupiny jako celku, respekt ke skupině a spravedlnost ke všem jejím členům (Bedrnová, Nový a kol. 2002, s. 293). Niermeyer a Seyffert hovoří o důvěře jako o hybné síle, která uvádí do pohybu tzv. „cyklus důvěry“, umožňující pracovníkům úspěšně zvládat svěřené úkoly. Důvěra ve spolupracovníka je podle nich totiž předpokladem k přenosu odpovědnosti coby dalšímu článku daného koloběhu. Přenos odpovědnosti vede pracovníka k osvojení si dovednosti zvládat uložené úkoly a tento zdar pak k sebedůvěře. Sebedůvěra směřuje k důvěře ve spolupracovníka a kruh se uzavírá (Niermeyer, Seyffert 2005, s. 68).

Také Hagemannová si pod slovním spojením „dobrá pracovní atmosféra“ představuje (kromě přátelství) **vzájemný respekt**. Dává ho do souvislosti s **etickými hodnotami**, jež podle ní vyrůstají právě z hluboce zakořeněného respektu k ostatním a jejich právům (Hagemannová 1995, s. 110). Hagemannová říká, že „pojem etika odráží demokratický způsob řízení. Jsou pro něj typičtí zaměstnanci, kteří jsou respektováni kvůli svému uvažování a nezávislému jednání, což je pro podnik významné aktivum“ (Hagemannová 1995, s. 115).

Hagemannová akcentuje v souvislosti s vhodnými styly vedení také **otevřenost**, kterou definuje jako možnost hovořit o kontroverzních otázkách, mít dovoleno zastávat odlišné názory a správnost dát najevo své pocity. Otevřenost podřízených i nadřízených pokrývající celou oblast každodenního pracovního života vnímá jako nutnou podmínku pro sžití se pracovníků s cíly podniku. V pěstování otevřenosti Hagemannová zároveň vidí cestu, jak nacházet společná řešení bez rizika zformování opozic vůči nadřízenému (Hagemannová 1995, s. 111-113).

2.5.1.5 Projevování zájmu o lidské pocity a potřeby

Hagemannová zároveň doporučuje manažerům při uplatňování svých řídicích stylů nezapomínat na **lidské pocity** a nepřehlížet je, neboť i tyto tvoří nezbytné předpoklady pro dobrou pracovní atmosféru (Hagemannová 1995, s. 110). Hagemannová vše vysvětluje, když praví, že je třeba mít na mysli skutečnost, „že lidské chování není řízeno jen mozkiem, ale také srdcem“ (Hagemannová 1995, s. 110). Podle Hagemannové však musíme brát v úvahu rovněž fakt, že pocity a emoce se mohou stát i hrozbou. To však pouze za situace, kdy musí být potlačovány (Hagemannová 1995, s. 111).

Miskell a Miskell vybízejí řídicí pracovníky ke sdílení problémů podřízených a k řešení jejich nespokojenosti. Jsou toho názoru, že i když se při nejlepší snaze vedoucím nepovede příčinu nespokojenosti ihned odstranit, pracovník jejich úsilí ocení. Tento fakt se může opět odrazit v již zmiňované důvěře (Miskell, Miskell 1996, s. 26-27). Forsyth říká, že pokud se o své spolupracovníky opravdově nezajímáme, je velmi problematické motivovat. Zároveň upozorňuje na to, že tímto přístupem jsme na nejlepší cestě zničit či narušit vše, co jsme pro motivování do této chvíle učinili (Forsyth 2003, s. 10).

Keenanová akcentuje příznivý vliv péče zaměstnavatelů o své zaměstnance z hlediska **zabezpečení jejich individuálních potřeb** na efektivitu práce i vzájemné vztahy. Přichází s konkrétními návrhy, jak vyjít vstříc zmiňovaným individuálním potřebám pracovníků. Nabízí ke zvážení praktiky typu uvolnění pracovní doby,

možnosti aplikace zkráceného úvazku, možnosti vyřízení neodkladných soukromých telefonních hovorů či osobních záležitostí (návštěva zubního lékaře, rodičovská schůzka apod.) v pracovní době. Hovoří však také o příznivém účinku aktivit týkajících se rozvoje mimopracovních vztahů mezi spolupracovníky. Jako klasický příklad uvádí zorganizování kulturní akce (Keenanová 1995, s. 30-31).

To Bedrnová, Nový a kol. nám připomínají, že člověka je třeba vnímat také jako součást kolektivu, a to tím, že nám předkládají „**sedm skupinových fenoménů**, na jejichž správné rozpoznání by se měl vedoucí pracovník soustředit: „

1. Jakou roli má každý jednatel ve skupině?
2. Kdo je ve skupině neformálním vůdcem a jak tento vůdce skupinu ovlivňuje?
3. Jakou má skupina vnitřní strukturu, jaká je hierarchie členů ve skupině, pokud je skupina uspořádána hierarchicky?
4. Jaké procesy ve skupině probíhají, v čem a jak rychle se skupina mění?
5. Jaká je soudržnost skupiny, jak jsou jednotliví členové vázáni ke skupině (volně nebo pevně)?
6. Jaká konkrétní pravidla a normy chování si skupina vytvořila?
7. Jak skupina reaguje na porušení pravidel, jak je tolerantní, jaké případné skupinové sankce používá“ (Bedrnová, Nový a kol. 2002, s. 294)?

O tom, na co si musí dávat řídicí pracovníci v souvislosti s vedením kolektivu lidí pozor, pojednávám v podkapitole 4.2.1, věnované bariérám pracovní motivace. Zatím jen prozradím, že řeč bude o **konfliktech**.

Pojďme se ale dále bavit o stimulačních prostředcích. Miskell a Miskell nám dávají možnost rozšířit arzenál prostředků pro zlepšování pracovní atmosféry, jímž disponuje každý dobrý vedoucí, také o prostředek spočívající v **přípravě na nového zaměstnance** (Miskell, Miskell 1996, s. 44). Miskell a Miskell říkají, že na řídicích pracovnících velmi záleží, jakou půdu uchystají pro příchod nového pracovníka. Vycházejí přitom z předpokladu, že ne všichni stávající zaměstnanci musejí být vstřícní k personální změně. Naopak mohou být naplněni obavami či dokonce strachem. Z tohoto důvodu je tedy nanejvýš vhodné včas seznámit pracovníky s chystanou změnou, připravit je na ni a případně je, pokud to okolnosti dovolí, přímo zaangažovat do záležitostí spojených s výběrovým řízením. Efektivní může být například požádání stávajících pracovníků o pomoc při hledání nového zaměstnance či hledání pracovní náplně pro něj (Miskell, Miskell 1996, s. 44-50). Miskell a Miskell vše podstatné shrnují za pomoci imperativu: „Zvažte, jak provést personální změny bezbolestně“ (Miskell, Miskell 1996, s. 44).

2.5.1.6 Vytváření prostoru pro jednání

A nyní pár vět o dalším stimulačním prostředku – vytváření prostoru pro jednání. Niermeyer a Seyffert si pod slovním spojením „vytváření prostoru pro jednání“ představují **samostatnost** a **osobní odpovědnost** (Niermeyer, Seyffert 2005, s. 68). Stýblo považuje „delegování pravomoci a odpovědnosti za konkrétní projev důvěry“ (Stýblo 1992, s. 12). Niermeyer a Seyffert okamžitě také vymezují „předpoklady pro chování, vyznačující se osobní odpovědností. Jsou jimi možnost samostatného rozhodování, opravdová samostatnost bez zasahování, podniková kultura tolerantní k chybám a odpovědnost uplatňovaná důsledně a v každém případě“ (Niermeyer, Seyffert 2005, s. 70).

Niermeyer a Seyffert k problematice **možnosti samostatného rozhodování** v souvislosti s osobní odpovědností říkají, že lidé se cítí skutečně zodpovědní za ta rozhodnutí, která sami přijali. Co se týče **opravdové samostatnosti bez zasahování**, ta předpokládá odpovídající kompetenci k jednání (tzn. možnost a dovednost rozhodování), důvěru nadřízených v podřízené a jejich rozhodnutí i schopnost stát si za svým rozhodnutím, ať už je dobré či špatné. **Odpovědnost uplatňovaná důsledně a v každém případě** znamená skoncovat s tendencemi řešit problémy za své spolupracovníky, naopak jim problém pouze nastínit a dál již jim věnovat prostor pro vlastní pojetí situace (Niermeyer, Seyffert 2005, s. 70-71).

2.5.1.7 Podpora rozvoje svých spolupracovníků

Postupme zase o krůček dále. Kennanová zmiňuje jako důležitý prvek v přístupu k motivování **projevování zájmu o spolupracovníky a jejich práci**. To podle ní předpokládá znalost ambicí každého člověka pro přidělení adekvátní odpovědnosti a v neposlední řadě také schopností, jež by si pracovník rád osvojil. Tato znalost nám zase pomůže vytvořit pro daného pracovníka ideální příležitost k jeho dalšímu rozvoji (Keenanová 1995, s. 47). Miskell a Miskell vedoucím pracovníkům ve vztahu k motivování svých podřízených doporučují: „

1. Všimněte si svých pracovníků.
2. Analyzujte jejich potřeby.
3. Reagujte v pravou chvíli.
4. Přizpůsobte své motivační techniky tak, aby uspokojily potřeby každého jedince.
5. Buďte zdvořilí“ (Miskell, Miskell 1996, s. 71).

Miskell a Miskell zároveň přicházejí s tvrzením, že úlohou řídicích pracovníků je rovněž **identifikace zaměstnaneckých typů** z hlediska jejich motivace. Radí proto vedoucím, aby se zamýšleli nad individuálními strategiemi pro motivaci každého z takto identifikovaných typů lidí a aby se při této činnosti zaměřili zvláště na ty pracovníky, kteří vykazují míru pracovní motivace mizivou (Miskell, Miskell 1996, s. 11). Mikuláščík připomíná, že vedoucí pracovníci musí být znalí problematiky psychiky člověka a umět se orientovat v různých hodnotových žebříčcích jednotlivých pracovníků (Mikuláščík 2007, s. 146).

Pojďme se teď ale hlouběji a systematictěji věnovat tématu podpory rozvoje pracovníků. Miskell a Miskell označují **podporu profesionálního růstu** jako komponentu efektivní metody řízení. Doporučují provádět konfrontaci vzájemných očekávání vedení podniku a samotných zaměstnanců (Miskell, Miskell 1996, s. 66). Mikuláščík vysvětluje, že „každý potřebuje nejen krátkodobou motivaci, ale i dlouhodobou v podobě vzdáleného cíle, v podobě vize“ (Mikuláščík 2007, s. 146). Niermeyer a Seyffert připomínají, že „cíle podniku, jichž má být dosaženo, je třeba propojovat s osobními cíli jednotlivých pracovníků“ (Niermeyer, Seyffert 2005, s. 72).

Podle Niermeyera a Seyfferta je nezbytnou podmínkou pro zajištění angažovanosti pracovníků poskytnutí příležitosti pro samostatnost při plnění úkolů. Z tohoto důvodu odkazují na **programy kompetenčního rozvoje**, jež považují za vhodný způsob vytvoření prostoru pro úspěšný balanc mezi zájmy podniku a zájmy pracovníků. V této souvislosti opět zmiňují požadavky na vedoucí pracovníky, kteří mají za úkol využít v co možná největší míře potenciál svých spolupracovníků. Jde tedy o průběžné sledování stavu vývoje spolupracovníků vzhledem k nárokům na ně kladeným a vyjednávání kroků a účelných opatření směrem k dalšímu osobnímu rozvoji. Jmenovaní autoři varují před ukonejšným setrváváním na aktuálním dosaženém stavu. Takové počínání je podle nich ve střednědobém horizontu cestou k zaostávání (Niermeyer, Seyffert 2005, s. 72).

Také Keenanová klade důraz na sledování změn nároků pracovních aktivit na kompetence pracovníků. Říká, že je z hlediska motivace k práci nutné, aby byli lidé s to přidělenou či svěřenou práci kompetentně zvládnout. Tím je totiž splněn předpoklad pro pracovníkovu důvěru ve své schopnosti a v důsledku toho pak i jeho větší motivovanost k práci (Keenanová 1995, s. 29). Keenanová doporučuje všimnout si průvodních jevů nedostatečné kompetentnosti k práci v podobě frustrace, nedůvěry a negativního postoje k odpovědnosti, zmapovat problematické oblasti a pomoci pracovníkům patřičné znalosti a dovednosti doplnit. Cestu k jejich získání vidí například v externích

vzdělávacích kursech, vnitropodnikovém školení či individuálním výcviku (Keenanová 1995, s. 29-30).

Niermeyer a Seyffert v otázce podpory rozvoje kompetencí pracovníků radí: „**Silné posilujte**. Nasazujte své spolupracovníky do akcí podle jejich sil a schopností. Poskytněte jim prostor pro rozvoj. Postupně rozšiřujte jejich volnost v rozhodování a práva samostatného rozhodování. **Dohodněte si s nimi oblasti jejich rozvoje**. Proberte se svým podřízeným spolupracovníkem rozvojové cíle, jak je vidíte vy sami, a o jaké usiluje on. Společně pak stanovte, na kterých náročnějších úkolech by měl přednostně pracovat. **Zachovejte klid a trpělivost, dojde-li k chybám**. Na chyby a nepříznivé zvraty ve vývoji pohlížejte spíše na jakousi učební pomůcku. Na odchylky od plnění stanovených úkolů reagujte plynule. Neváhejte nabídnout pomoc spolupracovníkovi, jakmile zjistíte, že by mohl mít vážnější problémy. **Přidávejte podřízeným odpovědnost**. Jestliže váš spolupracovník již úspěšně zvládá svěřené úkoly, přenechávejte mu rozhodování a postupte mu vyšší míru odpovědnosti. Snižujte postupně četnost průběžných kontrol a nabídek pomoci. **Dbejte na vyváženost skladby úkolů**, a to jak těch rutinních, tak i nových a náročnějších. **Zkušeným spolupracovníkům svěřujte úlohu mentorů (patronů)**. Zkušenější pracovník, pověřený takovou funkcí, může ve své sféře působnosti napomáhat méně zkušeným kolegům při plnění jejich rozvojových cílů“ (Niermeyer, Seyffert 2005, s. 74).

Také Hagemannová cítí potřebu vzkázat nám něco k tématu **přidělování odpovědnosti**. Tuto praxi chápe mimo jiné jako cestu k úspěchu manažera i jako cestu ke zvýšení efektivity práce vůbec. Zastává názor, že odpovědnost ponechaná na malém okruhu lidí vede k tomu, že tito přes veškerou svou snahu a úsilí ztrácejí přehled o všem, co se děje (Hagemannová 1995, s. 123-124). Hagemannová říká, že „manažer a jeho podřízení obvykle chápou situace velmi rozdílným způsobem. Zatímco šéf se domnívá, že prokazuje zaměstnancům laskavost, když všechno vyřídí sám, podřízení jsou frustrováni, protože jim jejich práce neposkytuje dostatečné možnosti pro seberealizaci“ (Hagemannová 1995, s. 125). Hagemannová považuje přidělování odpovědnosti za důležitý motivační faktor, za formu školení, které probíhá v rámci pracovní činnosti (Hagemannová 1995, s. 126). Podle Keenanové síla motivátoru „převzetí odpovědnosti“ spočívá v pracovníkově vědomí toho, že uvedeným způsobem dochází k jeho rozvoji. Zároveň je přesvědčena o existující přímé úměře mezi mírou jisté pracovní volnosti související s přijetím odpovědnosti a těsností pracovníka vztahu k práci, resp. jeho připravenosti vyvíjet zvýšené úsilí ke splnění úkolu (Keenanová 1995, s. 24). Hagemannová navíc praví, že „to, co pro manažera

představuje nudnou rutinní práci, může být pro zaměstnance skutečnou výzvou, jestliže to dělá poprvé“ (Hagemannová 1995, s. 132).

Jestliže hovoříme o odpovědnosti, nabízí se zmínit další motivační faktor a tím je podle Stýbla **kariérní postup** (Stýblo 1992, s. 12). Stýblo však podotýká, že s motivační silou pracovního povýšení nemůžeme počítat v případě, že neexistuje souvislost mezi oním postupem a zásluhami, respektive postupem a výkonem. Pokud totiž lidé vědí nebo cítí, že jejich pracovní výsledky nemají šanci dospět ke korunování úsilí pracovníka v jeho povýšení, nebudou mít motivaci pracovat lépe nebo více (Stýblo 1992, s. 12).

2.5.1.8 Vytváření konstruktivní zpětné vazby

O zpětné vazbě na tomto místě již není podle mého názoru třeba nic dalšího dodávat. Pojednala jsem o ní obsírněji v podkap. 2.4 Povzbuzování pracovníků – neformální hodnocení. Zde tedy zpětnou vazbu připomínám pouze proto, abych dodržela sled výše uvedených „pěti komponent motivující řídicí práce“ Niermeyera a Seyfferta.

2.5.1.9 Pozitivní přístup v kostce

Nastal čas pro malou rekapitulaci. Keenanová mnohé z toho, co již bylo výše zmíněno směrem k optimální řídicí činnosti, shrnuje pod pojem „**pozitivní přístup**“. Zastává názor, že pozitivní chování vedoucího nachází obdobnou odezvu v chování okolí. Vedoucí se stává následovaným vzorem. Stejně je tomu bohužel i v případě negativního chování nadřízeného (Keenanová 1995, s. 45-46).

Co si tedy představit pod oním pojmem „pozitivní přístup“? Jak praví Keenanová, jde o to, abychom dělali s **nadšením** vše, do čeho se pouštíme, abychom nezapomínali povzbuzovat své spolupracovníky v jejich pracovním počínání, abychom jim byli ochotni podat pomocnou ruku v případě, že to budou potřebovat, abychom svým chováním nikoho nenechávali na pochybách, že nám osobně velmi záleží na splnění úkolu a abychom byli vstřícní k názorům ostatních spolupracovníků (Keenanová 1995, s. 45).

Keenanová vřele doporučuje vedoucím pracovníkům rovněž pěstování **zásadového chování**. Zásadovým chováním má na mysli dostatečné ujištění se ve svých cílech jako prevenci před nečekanými, chaotickými rozhodnutími, uvážlivost ve svých reakcích a umění zachovat klid v jakékoliv situaci. Říká, že pokud se bude řídicí pracovník chovat výše uvedeným způsobem, jeho spolupracovníci budou uchráněni před nepříjemnou

atmosférou nejistoty a strachu z nepředvídatelného chování svého šéfa. Opět tak vzniká živná půda pro rozvoj důvěry (Keenanová 1995, s. 47-48).

Keenanová své pojednání o přístupu k motivování uzavírá slovy: „Váš přístup a chování jsou klíčem – nejenom k motivování lidí, ale také k jeho udržení“ (Keenanová 1995, s. 49).

2.6 Pracovní podmínky a režim práce

2.6.1 Pracovní podmínky a spokojenost

Udělejme nyní další krok a přesuňme koncentraci své mysli od záležitostí týkajících se atmosféry pracovní skupiny k dalšímu zajímavému tématu – **pracovním podmínkám**.

Podle Bedrnové, Nového a kol. se podnik svým zacílením na zlepšování pracovních podmínek může dopracovat ke dvojímu efektu. Prvním z nich je zlepšení výkonu, druhým pak zlepšení vztahu mezi podnikem a jeho zaměstnanci. K vylepšení vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci může dojít právě proto, že zaměstnanci takové počínání managementu podniku chápou jako výraz důležitosti jejich práce a také uznání (Bedrnová, Nový a kol. 2002, s. 295).

Bedrnová, Nový a kol. zároveň uvádějí, že každý jednotlivec reaguje na změny pracovních podmínek jinak citlivě, a proto ne vždy lze okamžitě pozorovat odezvu na ně. Na druhou stranu však podle zmíněných autorů na nezájem podniku o pracovní podmínky reagují jeho zaměstnanci vždy, a to tím, že roste jejich nespokojenost a snižuje se motivace k práci. Uvedení autoři dodávají, že v tomto případě dochází k demotivaci dokonce i přes případné vysoké hmotné odměny (Bedrnová, Nový a kol. 2002, s. 295).

Nyní již budu konkrétní ve svém pojednání na téma pracovních podmínek a zaměřím se přímo na samotné **fyzické faktory pracovního prostředí**. Podle Mikulášťika bývá pracovní prostředí z hlediska fyzických faktorů hodnoceno podle „následujících parametrů:

- světelné zrakové podmínky,
- barevné zrakové podmínky,
- hluk,
- klimatické podmínky,
- působení chemických, toxických látek a biologických látek,
- ionizující a neionizující záření,
- bezpečnost práce“ (Mikulášťik 2007, s. 323-335).

To Keenanová nám představuje vlastní praktické tipy na **zlepšení pracovního prostředí**. Zmiňuje efektnost výmalby místností, vybavení interiéru v příjemně působících barvách, pozorností pro pracovníky v podobě šálků na kávu, zřízení odpočinkového koutku s novinami a odbornými časopisy, instalace automatu na nápoje, zajištění možnosti občerstvení v místě pracoviště, vylepšení světelných podmínek apod. (Keenanová 1995, s. 41). Miskell a Miskell paletu prostředků na zpříjemnění pracovního prostředí rozšiřují navíc o další, velmi pěkný příklad, když nám připomínají relaxační efekt klidné a tlumené hudby (Miskell, Miskell 1996, s. 74).

Koubek zdůrazňuje navíc také nezbytnost věnování patřičné pozornosti „**prostorovému řešení pracoviště**, které tvoří:

- vhodná pracovní poloha,
- optimální zorné podmínky pro práci v závislosti na zrakové náročnosti práce,
- vhodná výška pracovní plochy přizpůsobená postavě pracovníka,
- optimální pohybové prostory pro práci rukou i pro práci nohou,
- pohodlný přístup na pracoviště a možnost pohodlného pohybu po něm“ (Koubek 2007, s. 56).

Miskell a Miskell na výše uvedené zvolna navazují, když praví, že na motivaci pracovníků má vliv rovněž to, jak blízké či vzdálené od sebe jsou pracovní prostory, jak je zajištěn přístup k ostatním oddělením, zda mají pracovníci k dispozici adekvátní sociální zázemí apod. (Miskell, Miskell 1996, s. 73).

Koubek hovoří rovněž o **materiálních podmínkách pracovní činnosti** jako součásti pracovního prostředí. Míjí jimi „stroje a zařízení, manipulační prostředky, osobní ochranné prostředky, ostatní vybavení pracovišť atd.“ (Koubek 2007, s. 353).

V souvislosti s pracovními podmínkami mi okamžitě vyvstává na mysli Herzbergova motivační teorie.

2.6.2 Herzbergův dvoufaktorový model

Herzbergův dvoufaktorový model nám velmi pěkně přibližuje Armstrong. Armstrong říká, že tento model spočívá v rozdělení faktorů, které na nás v pracovním procesu působí, na satisfaktory (motivační faktory, motivátory) a dissatisfaktory (udržovací, hygienické faktory) (Armstrong 2007, s. 227).

Armstrong dále praví, že dle Herzbergova dvoufaktorového modelu **satisfaktory** souvisí s obsahem práce, úspěchem, uznáním, povýšením, autonomií, odpovědností a

práci samotnou. Jsou spojeny s potřebou rozvíjet odbornost a kvalifikaci člověka v rámci jeho osobního růstu. Působí tedy motivačně (Armstrong 2007, s. 227). O jmenovaných satisfaktorech jsem pojednala již dříve.

To **dissatisfactory** se podle Armstronga v duchu Herzbergova dvoufaktorového modelu týkají okolností a souvislostí práce. Můžeme si pod nimi představit například pracovní podmínky, ale také plat, kontrolu a vedení, politiku a správu apod. Dissatisfactory dle této teorie nepůsobí motivačně z hlediska vyšší míry uspokojení z práce či vyššího pracovního výkonu. Jsou pouhou prevencí před nespokojeností a následně špatným pracovním výkonem. (Armstrong 2007, s. 227). Armstrong v rámci této teorie připouští jen malý vliv dissatisfaktorů na pozitivní postoje k práci (Armstrong 2007, s. 227).

Pokusme se si nyní udělat malé ohlédnutí za stimulačními prostředky, o kterých byla do této chvíle řeč, a uveďme si příklady alespoň některých zástupců satisfaktorů a dissatisfaktorů. Tak tedy: Mezi satisfactory dle výše uvedené teorie bychom jistě mohli zařadit plánovité střídání pracovních míst, rozšiřování a obohacování obsahu práce, pochvalu, spoluúčast, již zmiňovanou příležitost k samostatnosti a osobní odpovědnosti či možnost profesionálního růstu. Jako hlavní zástupce dissatisfaktorů bychom pak mohli jmenovat kromě platu a pracovních podmínek, o kterých je právě řeč, například také zaměstnanecké benefity.

2.6.3 Režim práce

Alespoň v krátkosti se dotknu také tématu „**režim práce**“.

Armstrong nám zprostředkovává celé množství variant **pružných pracovních režimů**, vypracovaných britskými Industrial Relations Services, jimiž může zaměstnavatel vyjít vstříc svým pracovníkům (Armstrong 2007, s. 699). Podle Armstronga tedy mezi ně patří „práce na částečný úvazek, sdílení pracovního místa, náhradní volno, pružná pracovní doba, domácká práce nebo distanční práce, přerušování kariéry, směňovací práce, prohazování směn, samostatný rozpis směn, smlouva na roční počet pracovních hodin, zhuštěná pracovní doba, diferencovaně začínající a končící pracovní doba, právo na dodatečnou dovolenou, omezení pracovních hodin během určitého období a zvláštní uspořádání“ (Armstrong 2007, s. 699). Doufám, že uvedený výčet bude pro účely této mé práce postačující.

2.7 Identifikace s prací, profesí a podnikem

Podle Bedrnové, Nového a kol. ke stimulačním prostředkům patří také **identifikace s prací, profesí a podnikem** (Bedrnová, Nový a kol. 2002, s. 290). Bedrnová, Nový a kol. uvádějí, že „**identifikace s prací** znamená, že člověk přijal práci jako nedílnou součást svého života. Úspěchy, jichž v práci dosahuje, jsou pro něj důležitým kritériem vlastního sebehodnocení. **Identifikace s profesí** vyjadřuje to, že člověk svou profesi považuje za součást své osobní charakteristiky. Identifikace s profesí záleží jak na schopnosti správně zvolit svou profesi, tak na schopnosti přiměřeně zapojit adaptační mechanismy, které člověku pomáhají překonávat rozdíly mezi původní představou o profesi a její reálnou podobou. **Identifikace s podnikem** vyjadřuje ztotožnění pracovníka s hospodářskou organizací. Je charakterizováno přijetím cílů podniku“ (Bedrnová, Nový a kol. 2002, s. 295).

Podle Stýbla pak samotnému naplňování cílů napomáhá pozitivní **identita podniku (organizace)**, pozitivní **podniková (organizační) kultura** (Stýblo 1992, s. 67). Armstrong říká, že „podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování“ (Armstrong 2007, s. 257). Stýblo podotýká, že vliv identity podniku a podnikové kultury vůbec nejenže prostupuje celým podnikem, ale odráží se také do vnějšího prostředí podniku (Stýblo 1992, s. 67). Stýblo zároveň dodává, že nemůžeme podléhat představě o tom, že bychom si podnikovou kulturu nějak předem stanovili. Máme však určitou možnost zásahu do ní (Stýblo 1992, s. 67).

Stýblo označuje za přímé nástroje ovlivňování podnikové kultury „podnikové zvyklosti, krédo firmy, investice do pracovníků, jejich vzdělávání a rozvoje, morální normy, styl vedení lidí apod.“ (Stýblo 1992, s. 67). Mezi nepřímé nástroje pak Stýblo řadí „decentralizaci a stupeň nezávislosti vnitřních organizačních jednotek, jasná kritéria výkonu a pravidel odměňování za tyto výkony, zpětnovazební informace o výsledcích práce apod.“ (Stýblo 1992, s. 68).

Stýblo nám navíc poskytuje informaci o možnosti zmapovat stav podnikové kultury s tím, že navrhuje využít „dotazníkových šetření, rozhovorů, panelových technik a sledování či pozorování bezprostředního dění“ (Stýblo 1992, s. 68).

Co říct závěrem této kapitoly? Bedrnová, Nový a kol. už jen podtrhují, že provázání identifikace s prací, profesí a podnikem u pracovníka vede k vykazování dlouhodobého

vysokého výkonu, hospodárnosti, zodpovednosti, tvorivosti, aktivity a vstúpnosti ke svým kolegům (Bedrnová, Nový a kol. 2002, s. 295).

2.8 Externí stimulační faktory

Naše dosavadní putování napříč stimulačními prostředky ukončíme u externích stimulačních faktorů.

Bedrnová, Nový a kol. si pod názvem „**externí stimulační faktory**“ představují celkový image podniku (tzn. jeho pověst, prestiž), makroekonomickou situaci, politickou situaci a například i mikroklima rodinného prostředí a rodinných vztahů (Bedrnová, Nový a kol. 2002, s. 296).

Bedrnová, Nový a kol. na adresu celkového **image podniku** dodávají, že „čím společensky uznávanější a prestižnější je podnik, tím více stimuluje tento fakt k práci, a naopak“ (Bedrnová, Nový a kol. 2002, s. 296). Podle Stýbla je pozitivní image podniku zároveň také prostředkem pro stabilizaci pracovních sil (Stýblo 1992, s. 49). Bedrnová, Nový a kol. navíc poznamenávají, že podnik může svůj image ovlivnit jen zčásti (Bedrnová, Nový a kol. 2002, s. 296).

Stýblo však připomíná, že právě image podniku závisí velkou měrou na tom, zda celková strategie rozvoje podniku může počítat s podporou spočívající v motivaci pracovníků, jež se podílejí na realizaci dané strategie (Stýblo 1992, s. 68-69). Z výše uvedeného pojednání o dané problematice tedy vyplývá, že na jedné straně dobrý image podniku pomáhá příznivě působit na pracovní motivaci člověka, na druhé straně však bez správně namotivovaných pracovníků by podnik těžce onu kýženou prestiž získal.

Podle Stýbla můžeme pozitivní image podniku pěstovat také morálkou. Jde především o respekt, etické jednání k zákazníkům, klientům či konkurenci (Stýblo 1992, s. 69). Stýblo doporučuje pečovat o dobrou pověst podniku. Říká, že v opačném případě musíme počítat s tím, že například vzniklá nedůvěra okolí v podnik v důsledku jeho pošramocené pověsti nepříznivým způsobem zasáhne také atmosféru uvnitř podniku (Stýblo 1992, s. 69).

Chýlím se k závěru další kapitoly. Ostatní uvedené externí stimulační faktory, tzn. **makroekonomickou situaci, politickou situaci ani mikroklima rodinného prostředí a rodinných vztahů**, nemá podle mého názoru vzhledem v cíli mé práce, jímž je návrh motivačního programu, nyní smysl nikterak více rozebírat. Ovlivňování vývoje těchto faktorů totiž může zůstat pouhým snem managementu jednotlivých podniků.

3 Oblasti využívání stimulačních prostředků v řídicí činnosti

3.1 Kategorizace oblastí využívání stimulačních prostředků k řídicí činnosti

Bedrnová, Nový a kol. říkají, že pokud chceme ovlivňovat pracovní aktivity zaměstnanců podniku, musí nás zajímat nejen stimulační prostředky jako takové, z nichž se snažíme vybrat ty nejvhodnější s ohledem na konkrétního člověka, ale i způsoby uplatňování (využívání) stimulačních prostředků. Je třeba si určit, jakou oblast pracovního jednání máme v úmyslu ovlivnit (Bedrnová, Nový a kol. 2002, s. 288-297).

Podle Bedrnové, Nového a kol. „se nejčastěji objevuje potřeba stimulovat tyto oblasti:

- **pracovní výkon**, jeho kvalitu, kvantitu, rovnoměrnost,
- **tvořivost**, vnášení nových nápadů a myšlenek, které vylepšují, usnadňují a zjednodušují práci,
- **seberozvoj**, rozšiřování kvalifikace, dovedností, znalostí apod.,
- **spolupráci** ve skupině, v týmu,
- **odpovědnost** za vlastní jednání, rozhodnutí, za vztahy ve skupině, za svěřené hodnoty, za bezpečnost práce apod.“ (Bedrnová, Nový a kol. 2002, s. 297).

Udělejme si nyní, byť jen krátkou, exkurzi po jmenovaných oblastech a nechejme se od Bedrnové, Nového a kol. poučit o optimálních stimulačních prostředcích aplikovatelných vzhledem k vytčenému cíli.

3.1.1 Stimulace k pracovnímu výkonu

Bedrnová, Nový a kol. předesílají, že mezi kvalitou práce a kvalitou osobnosti pracovníka existuje oboustranná vazba. Kvalita či nekvalita práce působí na kvalitu či nekvalitu osobnosti pracovníka a obdobným způsobem na druhou stranu i osobnost pracovníka ovlivňuje úroveň práce. Nesmíme však zapomínat, že ne vždy nám jde z hlediska pracovního výkonu pouze o **kvalitu**. Často cítíme potřebu stimulovat pracovníky i z důvodů dosažení **kvantitativně vyšší úrovně** jejich pracovních výsledků (Bedrnová, Nový a kol. 2002, s. 297-298).

Podle Bedrnové, Nového a kol. je nejúčinnějším prostředkem ke stimulaci pracovního výkonu **pochvala** či **povzbuzení**, aplikované i v případě dosažení dílčích úspěchů. Velký akcent je kladen i na **stimulaci sociální**. Na jedné straně tu máme **pracovní skupinu**, které sama velmi účinně koriguje počínání svých členů. Na druhé

straně do „hry“ vstupuje i **osobnost vedoucího**. Řídící pracovník je tím, kdo má možnost skupinu ovlivňovat přímo svými zásahy, ale zároveň působit i nepřímo jako vzor (Bedrnová, Nový a kol. 2002, s. 297-298).

3.1.2 Stimulace k tvořivosti

Bedrnová, Nový a kol. říkají, že pokud bychom chtěli někoho stimulovat k tvořivosti, je vhodné zvolit například **formulování provokativních cílů**. Vyplatí se nezapomínat ani na **pozitivní odezvu**, ať už jde o prostředek ohodnocení řešení, dílčích kroků, nápadů, námětů nebo dokonce i neúspěšných pokusů o řešení. Jen tak vzniká živná půda pro tvorbu tvůrčí atmosféry (Bedrnová, Nový a kol. 2002, s. 298).

Bedrnová, Nový a kol. nám zároveň předkládají „vzájemně se podněcující komplex stimulů tvořivosti“:

1. **informace**, které pracovníky jasně a dostatečně informují o smyslu cílů a přinášejí všechna potřebná data k tvoření,
2. **hmotné odměny – cílové prémie** za vyřešení úkolů a problémů,
3. **formalizované společenské uznání** – veřejná uznání, ocenění jak uvnitř podniku, tak navenek při prezentaci firmy veřejnosti v rámci public relations,
4. **neformální pozitivní hodnocení**, povzbuzování tvořivého sebevědomí ze strany celého vedení podniku, zejména ze strany přímého nadřízeného“ (Bedrnová, Nový a kol. 2002, s. 299).

3.1.3 Stimulace k seberozvoji

Podle Bedrnové, Nového a kol. lze rozvoj osobnosti realizovat **podněcováním kvality práce, tvořivosti** a mimo jiné i **získáváním nových vědomostí**. Zmiňovaní autoři připomínají, že leckdy můžeme narazit na odpor pracovníků k dalšímu učení. V tomto případě navrhuje využít dlouhodobého působení podnikové kultury a sociálních podnětů v pracovní skupině. Jako nejvíce uplatňované stimulační faktory vedoucí k seberozvoji označují **faktory sociální stimulace – pracovní skupinu a vedoucího pracovníka** (Bedrnová, Nový a kol. 2002, s. 300).

3.1.4 Stimulace ke spolupráci

O stimulaci ke spolupráci jen krátce. Bedrnová, Nový a kol. říkají, že „ke kooperaci stimuluje správné vymezení společného cíle. **Společný cíl** musí stát nad veškerým vnitropodnikovým soupeřením. Výrazně vyšší kooperace mezi členy skupiny nastává při **týmové spolupráci**“ (Bedrnová, Nový a kol. 2002, s. 301).

3.1.5 Stimulace k odpovědnosti

Podle Bedrnové, Nového a kol. lze stimulovat k odpovědnosti v první řadě tím, že řízeným pracovníkům budeme poskytovat dostatečnou **zpětnou vazbu**. Uvedení autoři rozlišují několik druhů pracovní odpovědnosti. K nim pak přiřazují vhodné stimulační prostředky. Tak například odpovědnost za hospodárné využívání materiálů, energií, času a lidských zdrojů spojuje s **hmotnými stimuly**, odpovědnost za bezpečnost při práci s **uznáním a úctou** a odpovědnost za vztahy ve skupině se **sociálními stimulačními prostředky** (Bedrnová, Nový a kol. 2002, s. 301).

4 Motivační program a jeho tvorba

4.1 Motivační program

Od pojednání o stimulaci a stimulačních prostředcích přesunu, s dovolením, vaši i svou pozornost k jádru této práce, tedy k motivačnímu programu.

Podle Bedrnové, Nového a kol. „**motivační program** představuje konkretizaci systému práce s lidmi v podniku s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace pracovníků“ (Bedrnová, Nový a kol. 2002, s. 302). Mikuláščík definuje motivační program jako „přípravu práce s lidmi, se záměrem ovlivňovat jejich zaujetí pro věc, pracovat s plným nasazením a identifikovat se s firmou a jejími cíli, být loajální“ (Mikuláščík 2007, s. 148). Stýblo říká, že „motivační program formuluje strategii podniku ve vztahu k zainteresovanosti jeho pracovníků na efektivním pracovním výkonu, a tím i na stabilizaci. Musí mít těsnou vazbu na hospodářské plány, plány vědeckotechnického rozvoje, na plány personálního a sociálního rozvoje apod.“ (Stýblo 1992, s. 46). Nakonečný přichází s Kholovou myšlenkou o tom, že „motivační program plní funkční jednotu motivování a organizování práce. Představuje podsystém řízení, který je organizátorským vyjádřením a zpodoběním představ, námětů a rozhodnutí, které směřují ke zvýšení nespécifické aktivační úrovně pracovního jednání. Motivační program je založen na využití organizačních odměn jako nástrojů podněcování efektivnosti jednání pracovníků“ (Nakonečný 1992, s. 216). Bedrnová, Nový a kol. ještě dodávají, že „v konkrétní podobě motivační program tvoří předcházejícím rozbohem podložený a k naplňování podnikových potřeb a cílů zaměřený soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž primárním posláním je dosažení žádoucí pracovní motivace a z ní plynoucího optimálního přístupu pracovníků podniku k práci, a to ve všech aspektech, které jsou z hlediska podniku aktuálně či trvale významné“ (Bedrnová, Nový a kol. 2002, s. 302).

4.2 Postup přípravy, tvorby a realizace motivačního programu

4.2.1 Analýza zaměřená na zmapování možných kritických míst organizační činnosti

V této chvíli mi již nic nebrání v tom, abych se soustředila na záležitosti spojené s tvorbou motivačního programu.

Bedrnová, Nový a kol. v dané souvislosti upozorňují na to, že proto, aby se motivační program nestal samoúčelným, naprosto odtrženým od reality fungování organizace, musí vycházet z předcházející **kvalifikované analýzy zaměřené na zmapování možných kritických míst organizační činnosti**. Jen tak totiž bude přispívat k efektivitě fungování organizace (Bedrnová, Nový a kol. 2002, s. 304). Mikuláščík hovoří konkrétně o „auditů dosud používaných stimulů“ (Mikuláščík 2007, s. 148).

Co se vlastně může stát oním kritickým místem organizačního dění v souvislosti s pracovní motivací? Věnujme chvíli pozornost **bariérám pracovní motivace**.

O mnohých úskalích motivace pracovníků, tak, jak nám je představují různí autoři (např. Hagemannová 1995, Stýblo 1992) jsem se zmínila již v momentě, kdy jsem rozkrývala jednotlivé stimulační prostředky. Připomeňme si namátkou některé z nich. Jde například o plat nekorespondující s pracovním výkonem, špatně zvolený systém zaměstnaneckých benefitů, monotónnost práce, absenci zpětné vazby, nevhodný způsob vznášení kritiky, přehlížení pracovníkovy nedostatečné kompetentnosti k práci, znemožnění dalšího rozvoje pracovníka, pracovní postup nezávislý na výkonu a zásluhách, špatná komunikace, nevyhovující pracovní podmínky apod. Přesto však existuje téma, kterému bych ráda na tomto místě věnovala pozornosti více. Dané téma souvisí s atmosférou na pracovišti.

Stýblo označuje za narušitele žádoucího motivačního klimatu v organizaci konflikty, frustraci a stres. Považuje je za známky **aplikace nevhodného stylu řízení**. Vedoucí pracovníky pak varuje například před ignorací **konfliktů** (jako nositelů destruktivních prvků) a jejich tabuizováním. Takové chování totiž považuje za cestu k naplnění hrozby stupňování konfliktů, jež může v některých případech dospět k rozpadu entity (Stýblo 1992, s. 59-60). Miskell a Miskell radí, abychom si všímali i drobných problémů, neboť i ty se mohou nezřízeně rozrůst, ublížit mnoha lidem a v konečné fázi způsobit rozklad celého pracoviště (Miskell, Miskell 1996, s. 60). Stýblo se zamýšlí nad zdroji konfliktů a mezi vnějšími konflikty uvádí kupříkladu „nepřesné vymezení dělby práce a její organizace, nejasné nebo špatné delegování pravomoci a odpovědnosti, nepřesnosti, event. i rozpornosti v základních podnikových normách (v organizačních a

pracovních řádech atd.), závady komunikačního systému (např. vážnoucí informace), nedostatky ve výběru a rozmisťování pracovníků, v jejich vedení atd.“ (Stýblo 1992, s. 61). Stýblo uzavírá své pojednání o konfliktech konstatováním, že je třeba v rámci pozitivního řešení konfliktu vypátrat jeho příčiny, postarat se o odstranění těchto příčin, najít optimální řešení a zapojit do jejich realizace samotné účastníky konfliktu (Stýblo 1992, s. 61). Miskell a Miskell v rámci prevence proti nezvládnutelným konfliktům navrhuji mimo jiné zřídit na pracovišti zvláštní box na připomínky a návrhy, jež by pomohl včas diagnostikovat zárodky oněch konfliktních situací (Miskell, Miskell 1996, s. 60).

Miskell a Miskell však zároveň radí, co podniknout v případě, že již některé průvodní znaky sváru mezi spolupracovníky vyvěrají na povrch. Tak tedy: „

1. Řídící pracovník si musí najít čas na všechny zainteresované osoby.
2. Promluvte si se členy personálu jednotlivě, abyste vyslechli různá stanoviska.
3. Zmírněte hněv tím, že od sebe izolujete znesvářené zaměstnance.
4. Dejte pracovníkovi, který se dopustil přestupku, možnost volby.
5. Uklidněte a podpořte postiženého pracovníka“ (Miskell, Miskell 1996, s. 63).

Stýblo rozkrývá také otázku **frustrace**. Říká, že vznik frustrace je podmíněn existujícím a neuspokojeným motivem a zároveň nějakou formou ohrožení možnosti jeho uspokojení (Stýblo 1992, s. 62). Podle Stýbla se zdroji frustrace mohou stát „nedostatky v uspokojování některých potřeb a motivů, ztráta něčeho, co představuje pro pracovníka vysokou hodnotu, neúspěchy v plnění úkolů, změna pracovních podmínek, změna techniky, vlastnosti osobnosti atd.“ (Stýblo 1992, s. 62).

Stýblo dále praví, že vleklé frustrační stavy se mohou rozvinout ve **stresy**. Jako jejich původce pak uvádí pracovní přetížení, příliš mnoho odpovědnosti, mezilidské konflikty v práci a nejasnost zastávané pracovní role (Stýblo 1992, s. 62). Stýblo dodává, že „podle současných poznatků je možné mezi příčiny stresu zahrnout i malý objem práce a malou odpovědnost“ (Stýblo 1992, s. 62).

Mikuláščík upozorňuje na fakt, že „u mnoha manažerů převládají zdeformované systémy motivování. Důvody lze shrnout do několika základních skupin:

- řídicí pracovník stanovuje kritéria podle vlastních představ, kritérium může třeba vycházet z toho, co je důležité pro podnik, ale pracovník, pro kterého je určeno, výsledky v tomto smyslu nemůže naprosto nijak ovlivnit,
- kritéria mohou vycházet z toho, co je výrazně viditelné, co je na očích, co je snadno měřitelné,

- preferování toho, aby si příliš nezadal, aby někomu příliš neublížil,
- pokrytectví (motivování podlézavého chování, motivování poddajnosti a poslušnosti)“ (Mikuláščík 2007, s. 144).

Vraťme se však nyní zpět k analýze zacílené na odhalení případných kritických míst činnosti organizace. Podle Bedrnové, Nového a kol. by zmiňovaná analýza měla pracovat se „**sociálně ekonomickými informacemi**, k nimž patří především:

- informace o technických, technologických a organizačních podmínkách práce,
- informace o sociálně demografických a profesně kvalifikačních, resp. i individuálně specifických charakteristikách pracovníků podniku,
- informace o charakteristikách pracovního prostředí, o pracovních podmínkách, o sociální vybavenosti pracovišť apod.,
- informace o uplatňovaném systému hodnocení a odměňování pracovníků,
- informace o uplatňovaných způsobech řízení a vedení pracovníků,
- informace o uplatňovaném systému personálního řízení a vlastní personální práce v podniku,
- shromáždění a analýza tzv. měkkých dat, tj. informací o charakteristikách pracovní spokojenosti (či nespokojenosti) pracovníků, o jejich hodnotových orientacích, o jejich aspiracích a vztahu k práci, k profesi, ke spolupracovníkům, k vedoucímu, k podniku jako celku, k uplatňovanému stylu řízení a vedení lidí, o jejich názorech na informační politiku podniku ve vztahu k pracovníkům, o jejich subjektivním hodnocení celkové koncepce řízení podniku, o podnikových záměrech a cílech, o personálním řízení i o sociální politice a sociální péči“ (Bedrnová, Nový a kol. 2002, s. 304-305).

4.2.2 Vlastní postup přípravy, tvorby a realizace motivačního programu

4.2.2.1 Fáze přípravy, tvorby a realizace motivačního programu

A nyní něco k samotnému postupu vedoucímu k realizaci motivačního programu. Bedrnová, Nový a kol. říkají, že „**vlastní postup přípravy, tvorby a realizace motivačního programu** je možné rozčlenit do následujících **fází či kroků**:

1. analýza motivační struktury (motivačního profilu) pracovníků podniku,
2. stanovení krátkodobých i perspektivních cílů motivačního programu,
3. zpracování charakteristiky současné výkonnosti pracovníků,

4. vymezení potenciálních stimulačních prostředků,
5. výběr konkrétních forem a postupů stimulace pracovního jednání a stanovení konkrétních podmínek jejich uplatňování,
6. vlastní sestavení motivačního programu,
7. seznámení všech pracovníků podniku s přijatým motivačním programem,
8. kontrola výsledků uplatňování motivačního programu a realizace jeho případných úprav“ (Bedrnová, Nový a kol. 2002, s. 305-306).

4.2.2.2 Analýza motivační struktury (motivačního profilu) pracovníků podniku

Podle Bedrnové, Nového a kol. fáze analýzy motivační struktury či motivačního profilu pracovníků zahrnuje rovněž vyhodnocení sondy charakteru jejich spokojenosti s podnikovou realitou. Říkají, že tímto způsobem lze dospět k identifikaci kritických míst mapujících oblast motivace pracovního chování zaměstnanců (Bedrnová, Nový a kol. 2002, s. 305). Také Hagemannová radí směrem k představitelům managementu podniků a organizací, aby se zajímali o to, co jejich zaměstnance motivuje, ale i to, co na jejich motivaci nepůsobí. Za tímto účelem doporučuje provést interní průzkum prostřednictvím anonymního dotazníku (Hagemannová 1995, s. 49). Stýblo říká, že lze využít kvantitativní i kvalitativní analýzy, klasifikační analýzy, zobecňování aj. Výstupem takových analýz budou motivační struktury odpovídající jednotlivým kategoriím pracovníků dle svého zaměření činnosti a jejich významnost. Úkolem pracovníků provádějících danou analýzu je očistit získané výsledky o motivační činitele s mizivým významem a dospět tak k motivačním činitelům klíčovým (Stýblo 1992, s. 47).

4.2.2.3 Stanovení krátkodobých i perspektivních cílů motivačního programu

Podle Bedrnové, Nového a kol. představuje stanovení krátkodobých i perspektivních cílů motivačního programu vytýčení toho, jakým směrem zaměříme své působení, zda např. budeme usilovat o zvýšení motivace ke kvantitativnímu či kvalitativnímu výkonu nebo k iniciativě a tvůrčímu přístupu (Bedrnová, Nový a kol. 2002, s. 305). Podle Stýbla nadefinované cíle motivačního programu směřují k upevnění stabilizace pracovníků (Stýblo 1992, s. 47). Stýblo dále praví, že tyto cíle mohou být soustředěné např. na „stabilizaci rozhodujících profesí s ohledem na současný a zejména budoucí výrobní (či jiný nosný) program, na stabilizaci kvalitních, kvalifikovaných pracovníků lidí, přijetí chybějících pracovníků či specifikaci programu pro různé profesní skupiny, úroveň řízení apod.“ (Stýblo 1992, s. 47).

4.2.2.4 Zpracování charakteristiky současné výkonnosti pracovníků

Pojďme dál, v tomto případě ke zpracování charakteristiky současné výkonnosti pracovníků. Bedrnová, Nový a kol. říkají, že zpracování charakteristiky současné výkonnosti pracovníků v určené oblasti musí nakonec vyústit v porovnání s požadovaným stavem. Rozdíly pak prozrazují problematická místa, na něž je třeba motivační program zacílit. Zároveň se stávají ukazatelem toho, zda námi vytvořený a aplikovaný motivační program splnil svůj účel (Bedrnová, Nový a kol. 2002, s. 305).

4.2.2.5 Vymezení potenciálních stimulačních prostředků

Nyní je třeba vymežit potenciální stimulační prostředky. Podle Bedrnové, Nového a kol. pro vymezení potenciálních stimulačních prostředků platí, že musí korespondovat se zaměřením motivačního programu. V této fázi se tedy zamýšlíme nad možnostmi stimulace vedoucími k žádoucímu pracovnímu chování a vytváříme podmínky pro možnost optimálního výběru zcela konkrétních forem stimulace (Bedrnová, Nový a kol. 2002, s. 305).

Podle Mayerové a Růžičky je pro tuto fázi tvorby motivačního programu velmi vhodné rozčlenit skutečnosti, které mají na výkonnost pracovníků příznivý vliv, které mají naopak vliv nepříznivý, a zároveň také skutečnosti, které přispívají k navození pohody a spokojenosti pracovníků a ty, které jsou zdroji pracovní nespokojenosti (Mayerová, Růžička 2000, s. 117).

Stýblo apeluje na obezřetné promyšlení vhodnosti volby stimulů, když říká, že „působíme-li např. na pracovníka stimulem, kterým je možnost služebního postupu, nesetkáme se s velkým účinkem tam, kde je jeho postavení na pracovišti velmi vysoké nebo naopak příliš nízké“ (Stýblo 1992, s. 52).

4.2.2.6 Výběr konkrétních forem a postupů stimulace pracovního

jednání a stanovení konkrétních podmínek jejich uplatňování

Bedrnová, Nový a kol. připomínají, že kromě výběru konkrétních forem a postupů stimulace pracovního jednání musíme zároveň vymežit konkrétní podmínky, jež jsou předpokladem pro stimulační efekt (Bedrnová, Nový a kol. 2002, s. 305).

Mayerová a Růžička zároveň připouštějí „případnou přípravu alternativních realizačních postupů, které respektují významné rozdílnosti v zaměstnaneckém kolektivu“ (Mayerová, Růžička 2000, s. 117).

4.2.2.7 Vlastní sestavení motivačního programu

Dostáváme se v teorii k sestavení vlastního motivačního programu. Bedrnová, Nový a kol. říkají, že „motivační program představuje podnikový dokument, který slouží mimo jiné jako závazná směrnice upravující činnost příslušných řídicích pracovníků“ (Bedrnová, Nový a kol. 2002, s. 305).

Nakonečný se zamýšlí nad tříděním tvorby motivačních programů a říká, že „podle Boučka a Herbolta lze tvorbu motivačních programů rozdělit na:

- metody a způsoby využití různých odměn (nejen finančních fondů),
- metody a způsoby zabezpečení komplexní péče o pracovníky,
- metody a prostředky výchovného působení, způsoby zvyšování ideové úrovně a odborné kvalifikace pracovníků“ (Nakonečný 1992, s. 218).

Mikuláščík shrnuje, že naším cílem by mělo být vytvoření takového motivačního programu, jenž by se neutápěl ve formálnostech a tendencích k nivelizaci. Z důvodu zachování motivačního účinku je nutné, aby vznikl jako společné dílo celé organizace (Mikuláščík 2007, s. 148). Mikuláščík dále zdůrazňuje, že „celý systém musí být integrovaný, přehledný a logický“ (Mikuláščík 2007, s. 148).

4.2.2.8 Seznámení všech pracovníků podniku s přijatým motivačním programem

A znovu o kousek dál. Podle Bedrnové, Nového a kol. je právě tato fáze, tedy seznámení všech pracovníků s přijatým motivačním programem, jednou z nejdůležitějších. Pracovníci tak docházejí ke zjištění, že jejich motivace a spokojenost v práci není vedení organizace lhostejná. Již tento fakt nachází pozitivní odezvu v prožívání pracovníků a zračí se i v jejich pracovním jednání (Bedrnová, Nový a kol. 2002, s. 306).

Bedrnová, Nový a kol. zároveň přicházejí s nápadem zpracovat motivační program do podoby podnikové brožurky tak, aby se s ní kdykoliv mohli seznámit nejen stávající pracovníci, ale i nově příchozí či dokonce uchazeči o pracovní místa (Bedrnová, Nový a kol. 2002, s. 306).

4.2.2.9 Kontrola výsledků uplatňování motivačního programu a realizace jeho případných oprav

Bedrnová, Nový a kol. v souvislosti s motivačním programem připomínají nutnost kontroly výsledků jeho uplatňování. Říkají, že je třeba nezapomínat na fakt, že motivační program vzniká v určité době, za určitých podmínek a vychází samozřejmě

také z určitých potřeb. A právě z důvodů reálného předpokladu změn v kterémkoliv ze jmenovaných prvků je nanejvýš vhodné se po čase k motivačnímu programu vracet zpět, znovu jej zhodnotit a dle potřeby upravit (Bedrnová, Nový a kol. 2002, s. 306). Mayerová a Růžička považují za užitečné v rámci kontroly realizace motivačního programu „objektivně zvážit účinnost použitých stimulačních prostředků“ (Mayerová, Růžička 2000, s. 117).

Keenanová už jen podotýká, že „udržet vysokou úroveň motivovanosti vyžaduje stejně mnoho námahy jako její vytvoření“ (Keenanová 1995, s. 42).

5 Stimulační prostředky v praxi našeho územního samosprávného celku

Dovolte mi, prosím, nyní, abych vás pozvala do svého pracoviště, jímž je územní samosprávný celek. Pro lepší představu dodávám, že se jedná konkrétně o městský úřad, kde pracuje zhruba 90 pracovníků. Předmětem naší činnosti je výkon státní správy a samosprávy. Tyto strohé informace budou, velmi doufám, v tuto chvíli stačit vám i mně k tomu, abych se mohla pustit do díla.

Mám-li dospět k návrhu motivačního programu šitého na míru našemu územnímu samosprávnému celku, je třeba znovu projít původně v teoretické rovině prezentované spektrum stimulačních prostředků, zmapovat míru jejich užívání v naší organizaci, povšimnout si toho, do jaké míry organizace bojuje proti motivačním bariérám, případně označit stimulační prostředky, na které vedoucí pracovníci organizace zapomínají, a na základě této sondy potom identifikovat slabá místa současného motivačního programu. Zmíněná identifikace mi později poslouží jako odrazový můstek pro tvorbu nového návrhu motivačního programu.

V této chvíli považuji za vhodné zmínit ještě fakt, že naší organizaci zcela chybí dokument nesoucí název „motivační program“. Veškeré motivování zaměstnanců vychází pouze z intuice řídicích pracovníků. Tím spíše vnímám téma této své práce jako podnětné.

A nyní již vzhůru k cíli.

5.1 Uplatňování hmotných odměn

Prvním stimulačním prostředkem, který jsem zmínila v teoretické části, byly **hmotné odměny**. Jak je to tedy s nimi v naší organizaci?

Seznamme se nejprve s principem udílení **odměn peněžních**. Tím je v případě pracovníků územního samosprávného celku míněn plat. Všichni pracovníci jsou při svém nástupu do organizace uvedeného typu zařazováni podle katalogu prací, v němž jsou vyspecifikovány nejrůznější druhy činností, do **platových tříd**. Toto zařazení je při jakékoliv změně druhu vykonávané činnosti aktualizováno. Každá platová třída finančně odpovídá náročnosti prováděných pracovních úkonů. To znamená, že existuje přímá úměra mezi náročností vykonávaných činností a jejím finančním ohodnocením v platové třídě. Kromě platových tříd jsou pracovníci územního samosprávného celku zařazováni také do **platových stupňů**. V platovém stupni se odráží počet odpracovaných let. Pro platové stupně platí pravidlo, že čím více odpracovaných let, tím opět vyšší finanční ohodnocení. Tímto jsem představila složky platu, jejichž výši nemůže zaměstnavatel nijak ovlivnit.

Složkou platu, kterou zaměstnavatel naopak ovlivnit může, je například **osobní ohodnocení**. Rovněž osobní ohodnocení je součástí měsíčního platu zaměstnanců územních samosprávných celků. Smyslem této platové složky by mělo být trvalejší (nikoliv však neměnné) ocenění pracovníka a jeho přínosu pro organizaci.

Když píšu „by mělo být“, mám tím již na mysli první nedostatek z hlediska motivování pracovníků, který jsem při svém putování napříč stimulačními prostředky zaznamenala. Praxe naší organizace totiž nezřídka vypadá tak, že se zde objevují negativní nivelizační tendence. Jednak jde o systém, kdy je většině pracovníků na stejné hierarchické úrovni přidělováno přibližně stejné osobní ohodnocení, což působí zvláště na vynikající pracovníky demotivačně. Tristní je zároveň případ, kdy nový pracovník po odpracování doby, po kterou nemá nárok na osobní ohodnocení, toto dostává přesně ve výši osobního ohodnocení svého předchůdce. Nivelizační praktiky jsou uplatňovány také tak, že pokud je pracovník podle katalogu prací zařazen do nižší platové třídy než jeho přímí kolegové, projevuje zaměstnavatel někdy snahu srovnat jeho finanční ohodnocení na úroveň spolupracovníků právě osobním ohodnocením. Pokud si spolupracovníci mezi sebou vymění informace o svých platových výměrech, výsledný efekt je opět demotivační.

Zbývá se zastavit ještě u pohyblivé složky platu, jíž je **odměna**. Ani zde není situace v případě naší organizace nejrůzovější. Pozitivní je však fakt, že u odměn již můžeme zaznamenat daleko větší rozrůzněnost jejich výší. Problém však tkví v tom, že o konečné výši odměny často rozhoduje vyšší nadřízený, který nemá zdaleka takový přehled o pracovníkově výkonech jako jeho přímý nadřízený. Další stinnou stránkou je fakt, že až na výjimky bývají odměny rozdělovány ve více či méně pravidelných

časových intervalech, nikoliv však například okamžitě po splnění náročného úkolu. Podle Stýbla se tím efekt odměny míjí pravým účinkem (Stýblo 1992, s. 23). V souvislosti s odměnami považuji důležité ještě dodat, že tyto nevycházejí z pravidelného hodnocení. Samotný systém hodnocení v naší organizaci chybí.

O peněžních hmotných odměnách udílených v prostředí našeho územního samosprávného celku bych ráda závěrem ještě dodala, že tyto se podle mého názoru stávají spíše lákadlem z hlediska zajištění uspokojení potřeby bezpečí, a to zvláště u starších pracovníků, než že by byly tím, co zaměstnanec den co den motivuje k maximálnímu pracovnímu výkonu. Tímto konstatováním tedy naznačuji, že bych považovala za velmi vhodné, aby naše organizace do svého návrhu motivačního programu zapracovala jako jeden z bodů spravedlivý systém odměňování pracovníků reagující pružně a včas na kvalitu odváděné práce.

Pojďme se podívat, jak vypadá situace v naší organizaci z hlediska **nepeněžních odměn**. V jejich nabídce je naše organizace opravdu štedrá. Poskytování mnohých z nich provádí prostřednictvím tzv. **sociálního fondu** (v jeho rámci však leckdy dochází k průniku nepeněžních odměn s peněžními). Jeho specifikaci nám podává Pelc.

Pelc říká, že „sociální fond je zvláštní fond, který může vytvářet každý zaměstnavatel, na nějž se nevztahuje vyhláška o fondu kulturních a sociálních potřeb, tedy fyzická i právnická osoba, na základě svého rozhodnutí. Sociální fond je fondem zaměstnavatele. Tvořen může být například ve výši určeného procenta z hrubých mezd vyplacených všem zaměstnancům nebo částkou v nominálním vyjádření násobenou počtem zaměstnanců apod. Sociální fond, tvořený z prostředků zaměstnavatele, je bez rozdílu určen všem zaměstnancům zaměstnavatele“ (Pelc 2005, 7-10).

Vraťme se ale zpět k naší organizaci. Ráda bych vám v krátkosti představila fungování sociálního fondu v prostředí našeho územního samosprávného celku. Finanční prostředky fondu jsou pomyslně rozčleněny na část, kterou nazýváme „společným fondem“ a část naší organizací pojmenovanou „osobní účty“.

„Společný fond“ je, jak už sám název napovídá, určen ke hrazení společných kulturních a sportovních aktivit, oslav životních a pracovních jubileí a poskytování příplatků na stravování. Osobní účty jsou evidenčně rozčleněny podle jednotlivých pracovníků tak, že na každého připadá stejná finanční částka. Ta je pravidelně každý rok určována zaměstnavatelem. Zaměstnavatel kromě toho rovněž stanoví nabídkové spektrum benefitů, ze kterých si může pracovník vybírat a do výše svého evidenčního stavu osobního účtu čerpat. Jedná se tedy o cafeteria systém. Jeho nabídka v našem

případě zahrnuje rekreace, vstupenky na kulturní akce, na koupaliště, do bazénů, do tělocvičen a posiloven, do solárií, solných jeskyní, masáže a vitamínové přípravky.

Uvedené pojetí poskytování zaměstnaneckých výhod považuji za velmi zdařilé. Naši organizaci se v tomto případě povedlo vyvarovat se zbytečně vynaloženým nákladům spočívajícím v nevhodně provedeném výběru benefitů z pohledu zaměstnance. Pracovník má naopak možnost čerpat zaměstnavatelem poskytnuté výhody tak, aby mu opravdu přinášely radost a spokojenost. Na vlastní kůži pak zažíváme, jak se tato praxe příznivě odráží v našem vztahu k organizaci.

5.2 Obsah práce okem pracovníka územního samosprávného celku

Od zamyšlení nad hmotnými odměnami jsem zamířila přímo k **obsahu práce**. I v tomto případě bych vám nejdříve ráda přiblížila realitu našich všedních dnů. Na první pohled by se mohlo zdát, že pracovní náplně všech pracovníků územního samosprávného celku jsou si charakterem velmi podobné. Je tomu tak však jen v určitém slova smyslu.

V čem tedy konkrétně spočívají rozdíly mezi pracovníky z hlediska jejich pracovních náplní? Kromě oborových zaměření například v tom, že práci některých pracovníků lze považovat při troše dobré vůle za **tvůrčí** a některých naopak nikoliv. Není snad již třeba nic dalšího dodávat, když uvedu modelový příklad pracovníka, jenž má na starosti realizaci investičních akcí, a proti němu stojícího pracovníka, který se zabývá správou poplatků. Rozdíl ve zhodnocení situace nastane také při změně úhlu pohledu, když u obou pracovníků budeme sledovat **pestrost či stereotypnost** vykonávaných činností. Byť jsou některé činnosti obou pracovníků opakující se, výsledkem snažení prvního pracovníka a jeho pracovní skupiny bude tu postavený bytový dům, tu sportoviště, tu chodník, výsledkem práce druhého pracovníka pak rok co rok od poplatníka buď uhrazený nebo neuhrazený poplatek. Dopřejme si ještě třetí pohled, který s „naším“ tématem úplně do důsledku nesouvisí, přesto cítím, že sem nějakým způsobem patří. Na základě zkušeností vycházejících z mé každodenní praxe úředníka územního samosprávného celku mohu říci, že na naši psychiku má nezanedbatelný vliv také to, jak jsme jako pracovníci díky své práci a jejímu obsahu hodnoceni v očích veřejnosti či to, jak **obtížná či přímo stresující je komunikace s některými typy lidí**. Soudím proto, že také tento pohled by tedy díky okolím, se kterým pracovníci při své práci přicházejí do styku, vyzněl pro každého z našich modelových pracovníků různě optimisticky. Myslím, že nebudu daleko od pravdy, když prohlásím, že spousta pracovníků územního samosprávného celku, v jejichž případě osobní sonda podobná té

mnou nastíněné nedopadla v jejich prospěch právě nejlépe, postupně o svou motivaci přichází.

Pokud shrnu výše uvedené, zkonstatuji, že práce některých zaměstnanců územních samosprávných celků pro ně skutečně představuje určitou, i když ne právě velkou, výzvu z hlediska jejich tvůrčích schopností. Troufnu si však tvrdit, že u většiny pracovníků územních samosprávných celků tomu tak není. V jejich práci převažuje rutina a monotónnost. Nelze ji však jistě srovnávat s monotónností pracovníků u pásu.

Obsah práce zaměstnanců územního samosprávného celku totiž prověřuje například úroveň jejich logického a systematického myšlení. Pracovníci mají možnost dovádět mnohé z jejich úkolů do konce. Jejich práce předpokládá také relativně velkou míru samostatnosti. V neposlední řadě se také obsah práce mnohých úředníků snoubí s mocí. Zbývá tedy pro úplnost dodat, že všechny zmiňované faktory podle celé řady vědců (např. Bedrnová, Nový a kol. 2002, Keenanová 1995) přispívají k vyšší míře pracovní motivace.

Pokud jsem zmínila většinové zastoupení stereotypně se opakujících úkolů v obsahu práce zaměstnanců územního samosprávného celku, ráda bych na tomto místě vyzdvihla snahu našeho zaměstnavatele o kompenzaci tohoto negativního faktoru koncipováním pestřejších skladeb pracovních činností v rámci pracovních náplní jednotlivých zaměstnanců, tzn. neomezování se pouze na jednu oblast pracovního zaměření. Tak například zaměstnanec, jehož stěžejní činností v rámci pracovní náplně je správa určitého místního poplatku, vede mimo jiné evidenci přísně zúčtovatelných tiskopisů a plní zároveň i funkci kontaktního pracovníka pro příjem žádostí ze strany neziskových organizací o poskytnutí příspěvků na podporu kultury a sportu ve městě.

Závěr mého zamyšlení nad motivačním efektem plynoucím z obsahu práce pracovníků našeho územního samosprávného celku, stejně tak jako nad motivační strategií realizovanou v tomto ohledu vedením naší organizace, tedy vyznívá vcelku příznivě. Nepovažovala bych proto za nutné provádět na stávajícím systému v daném směru žádné větší korekce.

5.3 Poskytování zpětné vazby

Nastává chvíle, kdy bych ráda podrobila analýze problematiku uplatňování **zpětné vazby** v případě našeho územního samosprávného celku. Jak jsem již uvedla v teoretické části tohoto textu, kdy jsem se opřela například o názory Bedrnové, Nového a kol., Hagemannové, Stýbla (Bedrnová, Nový a kol. 2002, Hagemannová 1995, Stýblo 1992) a dalších, jedná se především o aplikaci uznání a kritiky.

Nejprve se pokusím zaměřit se na otázku projevování **uznání** v prostředí naší organizace. Hned na úvod mohu takřka bez váhání zkonstatovat, že největší podíl chvály k pracovníkům přichází ze strany jejich bezprostředních kolegů dosahujících naprosto stejné hierarchické úrovně. Přímí spolupracovníci (a nemusejí to být pouze kolegové sdílející jednu kancelář) jsou totiž těmi, jejichž pracovní činnosti na sebe nezřídka řetězovitě navazují, proto také dokáží nejobektivněji a zároveň také nejupřímněji a nejsrdečněji ocenit práci daného pracovníka. Uznání od nich přichází prakticky okamžitě po úspěšném zvládnutí úkolu. Pro dokreslení situace si připomeňme, že podle Niermeyera a Seyfferta je to z hlediska motivace ten nejlepší moment (Niermeyer, Seyffert 2005, s. 75). Sama mohu otevřeně prohlásit, že tato chvála je i pro mne nepostradatelným povzbuzením v každodenním pracovním snažení.

Čím bychom se v hierarchii našeho územního samosprávného celku pohybovali směrem výše, tím bychom zaznamenávali řídnutí projevů uznání. Běžná praxe v naší organizaci z hlediska dané problematiky vypadá tak, že přímí nadřízení často ocení pouze zvládnutí náročnějších úkolů nebo těch, na kterých se cítí osobně zaangażováni.

Nejtristněji však situace vypadá co se aplikace uznání týče v případě nejvyššího vedení organizace. Nejvyšší nadřízení si totiž chválu často schovávají na zvláštní příležitosti, jakými jsou například oslava konce roku či naopak příchod roku nového, eventuálně získání ocenění v soutěži měst apod. Velmi rozpačitě pak působí také poděkování všem pracovníkům rozeslané prostřednictvím mailové pošty.

A jak to vypadá v naší organizaci s udílením **kritiky**? Ta je uplatňována již v momentě, kdy se navenek projeví jakýkoliv nedostatek. Pokud se záležitost řeší na úrovni odborů či oddělení, tedy mezi pracovníkem a jeho přímým nadřízeným, bývá kritika vzhledem ke každodenní čilé pracovní komunikaci a již existujícím neformální vztahům většinou prezentována z pohledu pracovníka velmi přijatelným způsobem. Stinnou stránkou tohoto pozitivu je však fakt, že kritická slova bývají v tomto případě pronášena většinou bezprostředně za přítomnosti ostatních přímých kolegů.

Ve chvíli, kdy je třeba řešit závažnější problém typu oficiální stížnosti ze strany veřejnosti apod., zapojují se do kárného procesu nejvyšší nadřízení. Akce tím nabývá na oficialitě. Jestliže bych si měla v dané situaci povšimnout nějakého pozitivního momentu, pak by to bylo jistě pozitivum řešení případu v nejužším kruhu zaměstnanců, jejichž práce se vzniklý problém týká. Negativem by byl naopak způsob, jakým je kritika podávána. Zvláště v tomto případě totiž nejsou dodržovány některé ze zásad konstruktivní kritiky z pera Hagemannové (Hagemannová 1995), které jsem prezentovala v teoretické části textu. Nesplněna zůstává například podmínka uznání

dobrych úmyslů, akceptování obousměrné komunikace v rámci zpětné vazby či následná odezva po nápravě chyby, jež se stala předmětem kritiky.

V tuto chvíli již mohu shrnout, že rovněž z analýzy výše popsaného systému poskytování zpětné vazby vplynuly na povrch nejrůznější nedostatky, na jejichž odstranění by měla začít naše organizace pracovat, pokud chce zlepšit aktuální úroveň systému motivování svých zaměstnanců. Náprava by měla spočívat zejména v systematictější aplikování zpětné vazby, nezapomínání na povzbuzování pracovníků, projevování uznání a udílení pochval v plynulé časové návaznosti na splnění úkolu či dosažení jiných pracovních úspěchů a v neposlední řadě také pěstování zásad konstruktivní kritiky.

5.4 Atmosféra pracovní skupiny z pohledu pracovníka územního samosprávného celku

A nyní se mnou pojďte nasát atmosféru mého pracoviště. Podíváme se společně, jak to v naší organizaci vypadá s formulováním cílů, se spoluúčastí, s otázkou pěstování a posilování sebedůvěry, důvěry, samostatnosti a osobní odpovědnosti, jak je tomu s podporou rozvoje pracovníků apod. Začněme například tématem „formulace cílů“.

5.4.1 Jak vedení organizace formuluje cíle

Připomeňme si, že Niermeyer a Seyffert uvádějí **formulaci stimulujících, povzbuzujících a provokujících cílů** jako jednu z komponent motivující práce vedoucích pracovníků. Zároveň nám poskytují návod, jak takové cíle poznat (Niermeyer, Seyffert 2005, s. 63-64). V této chvíli již nebudu, s vaším dovolením, znovu uvádět teorii, kterou jsem citovala v podkap. 2.5.1.1, a pustím se přímo do rozboru mnou zažívané praxe.

Troufnu si tvrdit, že naprostou většinu cílů, jež jsou kladeny řídicími pracovníky územních samosprávných celků na bedra svých podřízených, lze považovat za dosažitelné i měřitelné. Z pohledu výše zmíněné teze je tedy můžeme označit zároveň jako motivující.

Poněkud horším dojmem situace v naší organizaci působí co se atraktivity a relevantnosti stanovovaných cílů týče. Když jsem se zabývala obsahem práce zaměstnanců územního samosprávného celku, již jsem poukázala na negativní jev spočívající v převažující rutinnosti práce. Ze stejného důvodu jsem tedy také skeptická k existenci širší možnosti vedoucích pracovníků zadávat atraktivní cíle.

Větší pole působnosti se jistě před řídicími pracovníky územních samosprávných celků otvírá v případě možnosti stanovovat cíle relevantní. V tomto směru však cítím na straně naší organizace velkou rezervu. Praxe totiž vypadá tak, že nejvyšší vedení organizace občas vydá směrem k nižšímu vedení příkaz k delegování úkolu, o jehož relevantnosti by se dalo již v okamžiku jeho vyřčení pochybovat, přičemž nepřipouští žádnou diskusi a tím pádem ani žádné argumenty. Podřízený pracovník, který je v konečné fázi povinen takový úkol splnit, na něm nezřídka stráví vzhledem k bezvýznamnosti takového úkolu paradoxně neúměrné množství času. Z popsané situace je takřka evidentní, co to udělá s motivací daného pracovníka. Věřím, že by došlo ke změně k lepšímu, kdyby vedení organizace připustilo větší komunikaci se svými podřízenými a popřálo v případech, kdy si to situace žádá, sluchu jejich protiargumentaci i případným podnětným návrhům.

5.4.2 Uplatňování spoluúčasti

Tím, co jsem uvedla výše, jsem víceméně naznačila, jak je tomu v naší organizaci se **spoluúčastí**. I když mají pracovníci v rámci plnění svých každodenních úkolů svěřenu relativně velkou odpovědnost a samostatnost, o spoluúčasti v pravém slova smyslu se hovořit nedá. Vedení organizace totiž plánuje a stanovuje cíle či organizační změny zpravidla vždy bez předchozí komunikace s ostatními pracovníky. Ti jsou pak pouze s novými cíly a změnami, a nutno dodat, že v případě cílů dokonce zdaleka ne ve sta procentech, seznámeni.

Rovněž tyto praktiky tedy jeví známky nedostatků z hlediska motivační strategie. Opět zde narážíme mimo jiné na selhávající systém komunikace.

5.4.3 Informační tok a komunikace v praxi

Již několikrát jsem se během svého pojednání o metodách uplatňovaných v našem územním samosprávném celku dotkla problematického fungování **informačního toku** a způsobů **komunikace**. Pojdme si je proto více přiblížit.

Nejdříve bych ráda předeslala, že vedení organizace v žádném případě nutnost informační základny pro zdárný výkon našeho poslání prvoplánově nepodceňuje. Tento fakt je zřejmý zvláště v umožnění přístupu k právním normám, ať už ve formě možnosti užívání softwaru ASPI, internetu, sbírek zákonů, odborných příruček a časopisů. Přesto se však naši řídicí pracovníci dopouštějí z hlediska informačního toku mnohých chyb.

Za jeden z hlavních nedostatků považuji fakt, že se nejvyšší vedení organizace ne vždy dobře orientuje v tom, co je v kompetencích jednotlivých pracovníků. Tak se

stává, že vedení organizace, byť v dobrém úmyslu, například odešle mailovou informací pracovníkovi, pro nějž je daná informace naprosto irelevantní. Tímto vzniká riziko, že pracovník, jemuž je informace opravdu určena či je pro něj nezbytná, tuto dostane pozdě nebo ji dokonce nedostane vůbec.

Na druhou stranu však vedení organizace ke zprostředkovaným informacím občas zaujímá opačný, opatrný postoj a přijímanou poštu bez selekce rozesílá všem pracovníkům. Tím naopak dochází ke zbytečnému zahlcování informacemi a vzniku nebezpečí přehlédnutí důležité informace.

Další stinnou stránkou přístupu vedoucích pracovníků organizace k informačnímu toku je fakt, že někdy podceňují nutnost okamžitého předání informace podřízenému pracovníkovi. Ten pak v lepším případě získává informaci na poslední chvíli, což mu stejně brání v hladkém splnění povinností a tedy navozuje stres a demotivaci.

Jak jsem však již naznačila, informační a komunikační nedostatky se netýkají pouze vedoucích pracovníků. K chybné komunikaci v některých případech dochází také mezi řadovými pracovníky jednotlivých odborů a oddělení nebo dokonce mezi spolupracovníky sdílejícími jednu kancelář. Na vině je mnohdy nezájem a nedbalost či špatná orientace v problematice, například neuvědomění si souvislostí a šíře řešené záležitosti.

Jiným nedostatkem, který stojí za zmínku a který se týká pracovníků celé organizace, je fakt, že leckdy dochází v komunikaci k informačním šumům. Velmi často bývají způsobeny nepřesnostmi ve sděleních.

Pokud bych měla pro záchranu dojmu vyzdvihnout ještě aspoň jeden pozitivní moment v přístupu vedení k systému komunikace, pak bych na tomto místě jistě jmenovala pravidelné pondělní **porady vedoucích pracovníků**. Tímto vedení naší organizace vytváří prostor pro komunikaci a řešení či alespoň naznačení řešení aktuálních problémů. Ovšem i toto pozitivum má svou stinnou stránku. Ne vždy se totiž objevuje takové množství významných témat, o kterých je potřeba diskutovat, a tudíž bývá porada občas uměle vyplňována „vycpávkovými“ tématy, která nemohou být pro nikoho přínosem. Další vadou na kráse porad naší organizace je již jednou zmiňovaný negativní přístup vedení k rozdílným názorům.

Stávající systém informačního toku a komunikace v naší organizaci si jistě zaslouží, aby byl do nového motivačního programu zakomponován návrh na jeho zlepšení. Důraz by měl být kladen zvláště na to, aby se ke všem pracovníkům pro úspěšný výkon jejich činnosti dostávaly pouze relevantní, přesné a úplné informace, a to vždy včas. Dále je potřeba vybudovat v rámci celé organizace obousměrnou komunikaci.

5.4.4 Pěstování důvěry a sebedůvěry v prostředí územního samosprávného celku

Co se týče pěstování **sebedůvěry** pracovníků, jsem přesvědčena, že se vedení naší organizace zhošťuje tohoto úkolu poměrně dobře. Pracovníkům jsou zadávány úkoly které skutečně odpovídají jejich schopnostem, znalostem a dovednostem. Tento fakt je patrný z výsledků jejich práce. Řídící pracovníci navíc oceňují patřičnou morální úroveň svých podřízených tím, že jim svěřují zodpovědnost za určitou oblast pracovních úkolů, ať už těch, které vyplývají z každodenní rutiny, nebo těch, které neplánovaně vyvstanou a které je tudíž třeba okamžitě řešit. Je tedy zřejmé, že vedení organizace svým pracovníkům **důvěřuje**.

Naproti tomu však žádoucí vzájemný respekt, jež má fungovat mezi řídicími a řadovými pracovníky, v našem případě ochromuje vedením organizace nedostatečně vytvářený prostor pro **otevřenost**, tzn. zastávání odlišných názorů. Tento bod bych tedy považovala za vhodné zapracovat do motivačního programu.

5.4.5 Vedení organizace a pracovník jako člověk

Nyní bych se ráda zmínila o tom, jak vedoucí pracovníci naší organizace přistupují k **pracovníkovi jako k člověku**.

Mohu prohlásit, že řídicí pracovníci opravdu v drtivé většině případů přistupují k problémům svých kolegů velmi ohleduplně a citlivě. Zvláště pak, pokud se jedná o problémy soukromého charakteru. Mezi přímými nadřízenými a jejich podřízenými pracovníky fungují neformální vztahy, jež vytvářejí atmosféru důvěry. Pracovníci se za dané situace nezdrahají svěřit vedoucímu se svými těžkostmi. Nadřízený pracovník se jim snaží být (často navíc ve spolupráci s ostatními bezprostředními kolegy) nápomocen. Jednak radou, jednak také zvláštním, tedy osobním a zohledňujícím přístupem. Pracovníkovi je například v rámci pomoci umožněno využívat po dobu nezbytně nutnou jiného rozložení pracovní doby, případně zkrácení pracovního úvazku, vyřízení neodkladné osobní záležitosti v průběhu pracovní doby s podmínkou napracování takto stráveného času apod.

Vedení organizace navíc také v situaci finanční tísně pracovníka v odůvodněných, i když výjimečných, případech přistupuje k nabídce peněžité pomoci formou bezúročné půjčky ze sociálního fondu. (O něm jsem se zmiňovala, když jsem popisovala systém nepeněžních odměn.)

Co se týče **konfliktů** na pracovišti, také ty zvládají řídicí pracovníci v převážné většině případů zažehnat a řešit tak, aby nepřekračovaly hranice odborů či oddělení a

nebránily tak v hladkém chodu úřadu. Pokud přece jen na pracovišti zavládne nějaký svár, což se nestává příliš často, řídicí pracovník se snaží spolu s ostatními, jichž se problém týká, celou záležitost prodiskutovat a nalézt pro všechny strany přijatelné řešení.

Přestože výše popsaný systém řešení lidské otázky a fungování kolektivu hodnotím jako uspokojivý, považuji za vhodné zásady, na nichž je vystaven, v motivačním programu přesto v krátkosti připomenout.

5.4.6 Vytváření prostoru pro jednání v praxi

A nyní si položím otázku, zda nám naše organizace vytváří dostatečný **prostor pro jednání**.

Dovolím si tvrdit, že základ pro samostatnost a osobní odpovědnost v pracovních aktivitách zaměstnanců našeho územního samosprávného celku je položen již tomu odpovídajícími formulacemi užívanými v pracovních náplních. Liší se však požadavek od praxe?

Rovněž v tomto případě mohu svého zaměstnavatele pochválit. Vedení organizace zaměstnancům svěřuje určité agendy a úkoly (u nich běžně stanoví požadované parametry a termín splnění) a svým jednáním jim jasně dává najevo, že jim ponechává volnost v jejich správě či plnění. Jediným limitem jsou právní rámec a požadavky nadřízených orgánů. Je zřejmé, že vedení organizace i zde spoléhá na přiměřenou morální vyzrálou a inteligenční úroveň svých podřízených. Také přímí nadřízení spoléhají na fundovanost svých podřízených a věnují jim prostor pro zdárný výkon povinností. Pracovníci si tedy sami rozvrhují čas a hledají optimální způsob řešení problému (v případě, že se nejedná o záležitost rutinní, kde je již postup notoricky znám). Pro úplnost uvádím, že se naši vedoucí pracovníci tedy opravdu neuchylují k demotivačním praktikám spojeným s přísnou a všudypřítomnou kontrolou.

Co se týče přístupu řídicích pracovníků k chybám svých podřízených, mohu zkonstatovat, že z nich nejsou vyvozovány pro pracovníka žádné neblahé důsledky, pokud se nejedná o chyby závažné.

Z výše uvedeného je tedy patrné, že organizace skutečně vytváří pracovníkům optimální prostor pro jednání.

5.4.7 Jak naše organizace podporuje rozvoj pracovníků

Postupuji dál v analýze motivačních strategií užívaných v organizaci, kde pracuji, a kladu si novou otázku: „Myslí naše organizace na rozvoj svých pracovníků?“

Nabízelo by se říci, že ano. Vždyť nám vedení organizace umožňuje například účastnit se nejrůznějších školení souvisejících s pracovní tematikou. Je však nutné dodat, že se ve většině případů jedná o vzdělávací akce, které nám, pracovníkům, pouze pomáhají udržet krok s dobou. Jde totiž až na výjimky o školení týkající se změn legislativy a z nich vyplývajících změn pracovních postupů. Více než o rozvoj tedy v tomto případě jde spíše o vytváření předpokladů pro zachování pracovníkovy odbornosti, tím i sebedůvěry, a tudíž o předpoklad jeho dalšího úspěšného vykonávání stávající pracovní činnosti.

Mohu prohlásit, že během své zhruba patnáctileté pracovní kariéry u této organizace jsem nezaznamenala sebemenší náznak zájmu svého zaměstnavatele o to, jaké jsou mé pracovní plány, tužby či očekávání, ať už vzhledem k blízké či vzdálenější budoucnosti. Jsem si naprosto jistá, že v tomto směru nejsem žádnou výjimkou, ale naopak modelovým příkladem. Opět zde narážím na v organizaci chybějící hodnotící systém.

Pokud tedy jde o rozvoj pracovníků v pravém slova smyslu, lze ho v případě naší organizace označit spíše jako náhodný a ojedinělý než cílený, promyšlený a systematický. Zmíněná náhodná potřeba vyvstává například v souvislosti se změnou organizační struktury.

Co se týče kariérního postupu, také k němu dochází naprosto neplánovaně a nezřídka souvisí s jinými okolnostmi (např. s věkem), než že by vyplýval z kompetenčních předpokladů a jejich systematického rozvoje.

V oblasti podpory rozvoje pracovníků má tedy naše organizace velké rezervy. Proto, aby vedení tohoto územního samosprávného celku povzbudilo motivaci svých pracovníků v daném ohledu, mělo by se začít zajímat o to, jaká mají zaměstnanci pracovní očekávání, zkonfrontovat tato očekávání se svými personálními plány a vizemi a vycházet přitom ze schopností pracovníka, dohodnout s pracovníky pro obě strany přijatelné perspektivy týkající se jejich rozvoje, v rámci realizace takto vytýčeného cíle pak pracovníkům vytvářet prostor pro rozvoj schopnosti přijímat další odpovědnost a současně průběžně sledovat, jak si pracovník v nové roli počíná.

Závěr tedy zní, že rovněž požadavek podpory rozvoje pracovníků by tudíž měl mít své zastoupení v motivačním programu našeho územního samosprávného celku.

5.5 Pracovní podmínky a režim práce v prostředí územního samosprávného celku

A nyní se společně projdeme areálem naší radnice. Při této procházce budu hodnotit kvalitu **pracovních podmínek**, které pro nás, zaměstnance, náš zaměstnavatel vytvořil a vytváří.

První pozitivum jsem již vlastně uvedla, když jsem mezi řádky prozradila, že pracovištěm všech zaměstnanců naší organizace je jedna společná budova. Všichni pracovníci tedy mají v případě potřeby možnost osobního kontaktu se svými kolegy. Poněkud horší situace však na naší radnici panuje co se rozmístění jednotlivých odborů týče. Ta totiž nejsou uspořádána tak, aby byl celý odbor koncentrován do jedné části budovy, což do určité míry ztěžuje vzájemnou pracovní komunikaci zaměstnanců.

Pojďme už ale nahlédnout do kanceláří. Prostorové řešení samotných pracovišť je naopak pojato celkově zdařile. Uspořádání nábytku umožňuje pohodlný přístup, volný pohyb po pracovišti i dostatek prostoru pro výkon pracovní činnosti. Díky libovolně nastavitelným kancelářským židlím má pracovník možnost volit pro sebe optimální pracovní polohu. Nutno rovněž uvést, že prakticky všechny kanceláře jsou vybaveny relativně moderním a vkusným nábytkem. Pracovník zde nachází také místo pro uložení nezbytných osobních věcí. Stěny jsou ponechány v prosvětlující bílé barvě. Pamatováno je i na světelné zrakové podmínky. V každé kanceláři najdeme okna se žaluziemi a nainstalovaný zářivkový systém.

Všechny kanceláře jsou v chladném ročním období vytápěny na standardní teplotu vhodnou pro sedavé zaměstnání. Půdní kanceláře jsou navíc vybaveny klimatizací, která pracovníky v obdobích horka chrání před tropickými teplotami.

Také hlukové podmínky v kancelářích lze považovat za vyhovující. Zaměstnancům je navíc umožněno, aby v případě svého zájmu atmosféru na pracovišti oživil tlumenou hudbou.

Než pomyslně opustíme kanceláře, je třeba ještě připomenout, že všichni pracovníci mají k dispozici pro jejich práci adekvátní pracovní pomůcky. Ty bývají průběžně dle potřeb zaměstnanců nahrazovány či obměňovány.

A nyní vkročíme opět do prostor chodby radnice, abychom se ujistili, že náš zaměstnavatel nezapomíná ani na bezpečnostní podmínky. Na chodbách jsou totiž umístěny předpisem stanovené hasicí přístroje, jejichž stav je pravidelně kontrolován. Nutno také dodat, že všichni pracovníci bývají každoročně proškolení v oblasti bezpečnosti práce.

Na závěr povídání o pracovních podmínkách ještě zmíním, že je na pracovníky pamatováno i z hlediska jejich lidských potřeb. V budově radnice se nacházejí příjemně vyhlížející sociální zařízení, kuchyňky vybavené hrnečky, talíři a příbory, mikrovlnnými troubami, rychlovarnými konvicemi, ledničkami, automat na nápoje apod.

K **pracovnímu režimu** uvedu pouze tolik, že si naši zaměstnanci kromě polední pauzy sami rozvrhují čas na práci a malý odpočinek, věnovaný například svačině. Mimoto mají všichni pracovníci možnost využívat pružnou pracovní dobu a vybírat si v rámci stanovených čtyřtýdenních cyklů náhradní volno za odpracovanou dobu nad stanovený pracovní fond. Někteří pracovníci využívají také možnosti zkráceného úvazku.

Pokud budu chtít nyní zhodnotit, jak je tomu v prostředí našeho územního samosprávného celku s pracovními podmínkami a režimem práce, mohu zkonstatovat, že až na drobný nedostatek v podobě chaotického a nevhodného (z důvodů zhoršené pracovní komunikace) rozmístění pracovníků do kanceláří v rámci budovy, se náš zaměstnavatel snaží prakticky všemi dostupnými prostředky v rámci svých možností vytvořit příjemné a zdravé pracovní prostředí a pro všechny strany také přijatelný pracovní režim.

5.6 Identifikace s organizací v našich podmínkách

Přejdeme od pracovních podmínek a režimu práce k **identifikaci s podnikem**. Připomeňme si, že Bedrnová, Nový a kol. identifikaci s podnikem spojují s přijetím cílů podniku (Bedrnová, Nový a kol. 2002, s. 295).

Pokouším se tedy převést tuto definici do praxe a zajímá mě, do jaké míry se organizace snaží, abychom přijali její cíle. Nechci svým spolupracovníkům sahat do svědomí, i když mám nutkavý pocit, že jsou na tom velmi podobně jako já, ale sama otevřeně přiznávám, že neznám konkrétní aktuální cíle, ke kterým naše organizace hodlá směřovat. (Pokud tedy nemáme na mysli cíle obecné a tudíž notoricky známé.)

Vzpomínám si dokonce, že naše organizace před nedávnou dobou investovala nemalé množství finančních prostředků do zpracování nejrůznějších analýz, jejichž výsledkem bylo mimo jiné stanovení strategických cílů. Velmi pochybuji, že jsou takto vzniklé dokumenty skutečně využívány a že jejich význam netkví pouze v jejich samotné existenci. To by ovšem naznačovalo, že dění v organizaci běží samospádem. Dalším smutným faktem je to, že s výstupy analýz a tedy i strategickými cíly nebyli nikdy pracovníci oficiálně seznámeni.

Z výše uvedeného je, myslím, patrné, že tímto způsobem vedení organizace kromě jiného přichází i o část motivace pracovníků plynoucí právě z identifikace s podnikem a že by bylo tudíž nanejvýš vhodné sjednat v tomto bodě nápravu a začít všechny pracovníky se svými záměry obeznamovat.

Tím, co v případě našeho územního samosprávného celku působí příznivě na identifikaci pracovníků s organizací, je podle mého názoru pozitivní **organizační kultura**. Je cítit, že jsme si my, pracovníci popisovaného městského úřadu (tedy aspoň většina), vstúpili a přijali za vlastní určité morální normy a hodnoty, z nichž nejvýraznější je apel na vstřícnost a ochotu nejen směrem k veřejnosti, ale i k sobě navzájem, že jsme se ztotožnili s již zmiňovaným stylem vedení založeném na důvěře v pracovníky a jejich potenciál, zvnitřnili jsme způsob komunikace mezi sebou, radost nám přináší příležitostná společná setkávání apod. To vše nás naplňuje dobrým pocitem.

Závěrečné shrnutí analýzy stimulačního prostředí „identifikace s organizací“ tedy vyznívá částečně negativně, částečně pozitivně. Stinnou stránkou je fakt, že naše organizace nedostatečně seznamuje či vůbec neseznamuje pracovníky se svými cíly. Světlou stránku pak představuje existence pozitivní organizační kultury.

5.7 Image územního samosprávného celku

Zbývá se pozastavit ještě u **image** našeho územního samosprávného celku. Jsem přesvědčena o tom, že se organizace v regionu těší dobré pověsti. Velkou měrou je to způsobeno jistě výrazným a již zažitým akcentem vedení organizace na maximální vstřícnost všech pracovníků směrem k veřejnosti. Pracovníci organizace zároveň udržují přátelské vztahy s pracovníky ostatních územních samosprávných celků, přesahujících v některých případech hranice kraje. I v tomto ohledu je kladen požadavek vedení organizace na vstřícnost a pozitivní přístup. Všeobecně znám je i důraz našich řídicích pracovníků organizace na dodržování korektního jednání s dodavateli či jinými partnery.

Závěrem tedy mohu zodpovědně prohlásit, že vedení naší organizace užívá všech dostupných prostředků pro pěstování a udržování dobrého image.

6 Slabá místa ve stávajícím motivačním programu a návrhy na jeho zlepšení

V této chvíli mám zmapovánu naši organizaci co se užívání stimulačních prostředků týče. Mohu tedy zrekapitulovat slabá místa ve stávajícím (jak uvádím níže – pouze intuitivním) motivačním programu a pokusit se podat návrhy na jeho zlepšení.

Ráda bych ještě podotkla, že jsem informace týkající se užívání stimulačních prostředků v praxi našeho úřadu čerpala pouze ze své osobní zkušenosti s organizací. Uvědomuji si, že tímto vzniká riziko subjektivního zkreslení. Z tohoto důvodu navrhuji přinejmenším následně provést ověření mnou prezentovaných informací a závěrů (ne-li dokonce přistoupit k vědeckému pozorování prováděnému experty), např. pomocí rozhovorů s ostatními pracovníky organizace. Tento krok již však ponechávám pouze ve fázi námětu. Činím tak proto, že v opačném případě bych neúměrně zvýšila rozsah této své práce a tím přesáhla stanovené limity.

Jak jsem již předeslala, náš územní samosprávný celek nedisponuje motivačním programem v podobě dokumentu. Vše, co se v naší organizaci z hlediska motivace pracovníků odehrává, vychází pouze z intuice. Do svého návrhu motivačního programu proto zakomponuji také body týkající se motivačních praktik, které již řídicí pracovníci naší organizace stabilně a s úspěchem používají, aby se tak ani ony časem neztrácely z praxe.

A nyní již přikročím k avizované rekapitulaci slabých míst a k návrhům na zlepšení motivačního programu.

Slabá místa stávajícího motivačního programu

- V platovém hodnocení pracovníků jsou patrné nivelizační tendence.
- O platových odměnách často rozhoduje pracovník, který nemá přehled o pracovníkově skutečných výkonech. (Chybí ucelený systém hodnocení pracovníků.)
- Odměny v rámci platu nejsou většinou poskytovány s těsně časovou souvislostí s pracovním výkonem. Leckdy bývají udělovány dokonce bez vztahu ke konkrétnímu výkonu.
- Poskytování zpětné vazby je nedůsledné a nesystematické a v případě projevů uznání často také opožděné a neosobní.

- Nejsou dodržovány některé zásady konstruktivní kritiky (např. zásada uznání dobrých úmyslů, akceptování obousměrné komunikace v rámci zpětné vazby, odezva po nápravě chyby).
- Kritika je v některých případech pracovníkovi sdělována za přítomnosti dalších pracovníků.
- Ne všechny stanovené cíle a úkoly lze považovat za relevantní. Vedení organizace nedává prostor pro vznášení pádných protiargumentů či jiných věcných připomínek, podnětů a návrhů.
- Vedení organizace má odmítavý postoj k participaci.
- Organizace trpí špatným informačním a komunikačním systémem. K předávání informací dochází chaoticky, občas s časovou prodlevou. Objevuje se rovněž zbytečné zahlcování informacemi a informační šumy. (Zde jsou některé z příčin: Nejsou stanovena jasná pravidla pro předávání informací. Pracovníci neznají navzájem rámcová vymezení činností svých spolupracovníků. Postoj některých pracovníků k informacím a jejich předávání je laxní.)
- V organizaci je zavedena tradice pravidelných pondělních porad bez ohledu na nutnost či užitečnost jejich konání.
- Vedení organizace zaujímá negativní postoj k rozdílným názorům.
- Organizace se nezajímá o pracovní plány a tužby svých zaměstnanců, nevytváří plány rozvoje pracovníků. Ke kariéernímu postupu dochází neplánovaně, často bez ohledu na kompetenční předpoklady.
- Rozmístění pracovníků do kanceláří v rámci prostoru budovy neodpovídá jejich potřebám pro bezproblémovou komunikaci. (Tak např. pracovníci stejného odboru jsou roztroušeni do kanceláří na několika podlažích.)
- Vedení organizace neseznamuje pracovníky systematicky či dokonce vůbec se svými cíly a záměry.

Návrhy na zlepšení motivačního programu

- Vytvářet platová hodnocení zaměstnanců na základě skutečných kvalit pracovníka a jím odváděné práce.
- O platových odměnách nechávat rozhodovat ty řídicí pracovníky, jež mají možnost objektivně posoudit výkony zaměstnanců. (Vypracovat ucelený systém hodnocení pracovníků.)

- Odměny v rámci platu poskytovat vždy ve vztahu ke skutečnému výkonu a zároveň také v co možná nejtěsnější časové souvislosti s ním.
- Zpětnou vazbu poskytovat důsledně, systematicky, osobně a v plynulé časové návaznosti na pracovním výkon.
- Osvojit si a pěstovat všechny zásady konstruktivní kritiky.
- Kritická slova k pracovníkovi pronášet bez přítomnosti dalších pracovníků.
- Stanovovat pokud možno pouze relevantní cíle a úkoly. Dávat v souvislosti s jejich stanovováním prostor všem pracovníkům pro vznášení pádných protiargumentů či jiných věcných připomínek, podnětů a návrhů.
- Zapojovat pracovníky do spolupráce na tvorbě organizačních cílů či změn.
- Vytvořit jasný, přehledný a pružný informační a komunikační systém, tzn.vymezit jasná pravidla pro předávání informací (s akcentem na jejich přesnost, úplnost a včasnost), seznámit s nimi všechny pracovníky a zainteresovat je na fungování daného systému osobní odpovědností.
- Svolávat pracovní porady pouze v případě jejich užitečnosti či nutnosti.
- Vytvořit a udržovat prostředí přístupné rozdílným názorům.
- Zajímat se o pracovní plány a tužby svých zaměstnanců. Společně s nimi vypracovat plán jejich rozvoje. Průběžně sledovat jeho plnění a provádět jeho aktualizaci. Zároveň plánovat také kariérní postup pracovníků, ten však vždy podmiňovat splněním kompetenčních předpokladů.
- Rozmístit pracovníky do kanceláří budovy organizace tak, aby toto rozmístění odpovídalo pracovním potřebám zaměstnanců.
- Systematicky seznamovat všechny pracovníky s cíly a záměry organizace.

7 Návrh motivačního programu

Níže uvádím slíbený souhrnný a mnohem obecnější návrh motivačního programu (zahrnující i ty momenty motivování pracovníků, jež se vedení naší organizace daří úspěšně uplatňovat), do kterého bych byla radou výše uvedené body návrhu na zlepšení stávající motivačního programu zapracovat jako konkretizující návody.

Návrh motivačního programu

1. Aplikace spravedlivého systému odměňování pracovníků reagujícího pružně a včas na kvalitu odváděné práce.

2. Průběžná aktualizace nabídky zaměstnaneckých benefitů tak, aby v rámci možností vyplývajících ze zákona i finanční situace organizace tato pohotově reagovala na potřeby a zájmy pracovníků. Zachování osvědčeného systému pracovníkovy svobodné volby zaměstnaneckých výhod z výše zmíněné nabídky.
3. Koncipování pracovních náplní se zřetelem na stimulační pozitivum spočívající v provádění rozmanitějších činností tak, aby byla alespoň tímto způsobem v pokud možno co největší míře potlačena stereotypnost prováděných prací při současném ohledu na zachování kompaktnosti práce.
4. Povzbuzování pracovníků v jejich každodenní práci. Systematické a důsledné poskytování zpětné vazby všem pracovníkům, a to jak ve smyslu projevů uznání, pochval, tak také kritiky. Osvojení si zásad konstruktivní kritiky a jejich uplatňování v praxi.
5. Podporování iniciativy pracovníků prostřednictvím umožnění jejich spoluúčasti na řešení organizačních změn, případně i stanovování některých cílů organizace. Zapojování pracovníků do řešení problémů s činností organizace spojených.
6. Pěstování otevřenosti v rámci celé organizace. Vstřícnost k názorům a podnětům všech pracovníků.
7. Vytvoření spolehlivého informačního a komunikačního systému pro poskytování přesných, úplných, relevantních a včasných informací umožňujících úspěšný výkon činnosti všech pracovníků.
8. Péče o problémy pracovníků. Konstruktivní řešení případných konfliktů na pracovišti založené na snaze o odstranění jejich příčin a společného hledání optimálního řešení.
9. Vytváření a udržování prostoru pro samostatnost a osobní odpovědnost pracovníků jako předpoklad pro zdárné plnění jejich povinností.
10. Vypracování programu rozvoje pracovníků a vytváření předpokladů pro jeho úspěšnou realizaci.
11. Vytváření a udržování příjemných a zdravých podmínek pro práci zaměstnanců za pomoci optimálního rozmístění a prostorového řešení kanceláři, jejich adekvátního vybavení s ohledem na přiměřené potřeby pracovníků, na zrakové, hlukové a klimatické podmínky a dále na bezpečnost práce.
12. Průběžné seznamování všech pracovníků s cíly a záměry organizace.
13. Pěstování a udržování dobrého image prostřednictvím pozitivního, korektního a vstřícného chování všech pracovníků organizace směrem k veřejnosti, partnerům, ostatním subjektům i sobě samým.

Závěr

Dospěli jsme k cíli slibované výpravy, jejíž smysl spočíval ve vytvoření návrhu motivačního programu pro územní samosprávný celek, kde pracuji. Naše pomyslná cesta byla o to smysluplnější, že návrh motivačního programu ve formě dokumentu v naší organizaci zcela chybí.

Během společného putování jsme se nejdříve obecně seznámili se systémem fungování pracovní motivace a možnostmi jeho příznivého ovlivňování. Nezapomněli jsme ani na úskalí s pracovní stimulací spojená. Zmapovali jsme prostředí zmiňovaného územního samosprávného celku z hlediska užívání stimulačních prostředků. Odhalili jsme v tomto směru některé nedostatky, např. nivelizační tendence v systému odměňování pracovníků a jeho celkovou nepružnost, chybějící systém hodnocení pracovníků, nedůsledné a ne vždy správné poskytování zpětné vazby, neuplatňování spoluúčasti, nevstřícnost vedení organizace k rozdílným názorům, neseznamování pracovníků s cíly organizace, špatné fungování informačního a komunikačního systému, negativní postoj organizace k vypracovávání plánů rozvoje pracovníků apod. Nápravu takto zjištěných nedostatků se pokouším sjednat nově vytvořeným motivačním programem, který na závěr své práce představuji.

V této chvíli vám již velmi děkuji za pozornost a čas, který jste mi tímto způsobem věnovali, a přeji si, abyste jej nepovažovali za čas ztrátový.

Anotace

Příjmení a jméno autora: Lenka Říhová

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky

Název bakalářské diplomové práce: Návrh motivačního programu

Počet znaků: 157 000

Počet příloh: 0

Počet titulů použité literatury: 19

Klíčová slova: motiv, motivace, motivování, stimulační prostředky, motivační program

Krátká a výstižná charakteristika bakalářské diplomové práce

Tato práce si klade za cíl stanovit návrh motivačního programu pro konkrétní územní samosprávný celek. Seznamuje čtenáře se základními pojmy souvisejícími s problematikou motivování pracovníků, v pracovní praxi užívanými stimulačními prostředky i s bariérami pracovní motivace. Dává návod na sestavení motivačního programu. Zjišťuje míru užívání stimulačních prostředků v prostředí daného územního samosprávného celku a jeho úspěšnost v boji proti motivačním bariérám. Odhaluje nedostatky stávajícího motivačního programu. V závěru práce je pak předložen slibovaný návrh nového motivačního programu.

Annotation

First name and surname: Lenka Říhová

Department name: Departure of Sociology and Andragogy

Bachelor's name: Motivation plan proposal

Number of signs: 157 000

Number of supplement: 0

Number of used literature: 19

Key words: motive, motivation, stimulation resources, motivation plan

Sententious characteristic of the bachelor's work

The main aim of this bachelor's work is a Motivation plan proposal for concrete municipality. It introduces the readers with the basic conceptions dealing with employee motivation problems, stimulation resources using in the work experience and the barriers of work motivation. This bachelor's work provides instruction how to create a motivation plan. It investigates measure of using stimulation resources in the concrete municipality and its fruitfulness in fight against motivation barriers. The bachelor's work detects deficiencies in the current motivation plan. At the close there is submitted the promising proposal of the new motivation plan.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. A KOL. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002.

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001.

FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi*. 2. vyd. Praha: Computer Press, 2003.

HAGEMANNOVÁ, G. *Motivace*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995.

KEENANOVÁ, K. *Průvodce manažera. Motivování*. 1. vyd. Praha: Ando Publishing, 1995.

KLEIN, H.-M., KRESSE, A. *Psychologie – základ úspěchu v práci*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008.

KLIMENT, P. *Psychologie osobnosti*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2001.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007.

MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2008.

MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství H+H Vyšehradská, 2000.

MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007.

MISKELL, J. R., MISKELL, V. *Pracovní motivace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996.

NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992.

NIERMEYER, R., SEYFFERT, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005.

PELC, V. *Zaměstnanecké benefity čili sociální fond v praxi*. 1. vyd. Praha: Soudy, 2005.

PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2008*. 1. vyd. Praha: Linde Praha, 2008.

PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: VŠE Praha, 1996.

STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992.